

"SAMARADORLIK, MOSLASHUVCHANLIK VA INSON KAPITALI: ZAMONAVIY BIZNES ETAKCHILIGINING INTEGRATIV MODELI"

<https://doi.org/10.2861/zenodo.18046339>

Khusanov Salokhiddin

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti "Innovatsion menejment" kafedrası assistenti
salokhiddinkh97@gmail.com*

Abstrakt

Ushbu maqolada Moslashuvchan Yetakchilik Nazariyasi ning nazariy asoslari hamda tashkilot samaradorligiga ta'siri tahlil qilinadi. Moslashuvchan yetakchilik nazariyasi rahbarlik samaradorligi, moslashuvchanlik va inson kapitali orqali moliyaviy natijalarga ta'sir etuvchi omillarni izohlaydi. Tadqiqot natijalari rahbarlarning strategik qarorlari tashqi muhit talablariga moslashgan holda tashkilotning barqaror rivojlanishini ta'minlashini ko'rsatadi.

Kalit so'zlar

moslashuvchan etakchilik, samaradorlik, inson kapitali, strategik rahbarlik.

ASSISTANT OF THE "INNOVATION MANAGEMENT" DEPARTMENT
OF THE TASHKENT STATE ECONOMIC UNIVERSITY

Khusanov Salokhiddin

salokhiddinkh97@gmail.com

Abstract

This article examines the theoretical foundations of Flexible Leadership Theory and its impact on organizational effectiveness. Flexible Leadership Theory explains how leadership effectiveness, adaptability, and human capital influence financial outcomes. The findings demonstrate that strategic decisions of leaders aligned with external environmental demands ensure sustainable organizational development.

Keywords

flexible leadership, effectiveness, human capital, strategic leadership.

АССИСТЕНТ КАФЕДРЫ «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
ТАШКЕНТСКОГО
ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Khusanov Salokhiddin
salokhiddinkh97@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические основы Теории гибкого лидерства и её влияние на эффективность организации. Теории гибкого лидерства объясняет, как результативность руководства, адаптивность и человеческий капитал воздействуют на финансовые показатели. Результаты исследования показывают, что стратегические решения руководителей, согласованные с требованиями внешней среды, обеспечивают устойчивое развитие организации.

Ключевые слова

гибкое лидерство, эффективность, человеческий капитал, стратегическое руководство.

So'nggi o'n yilliklarda tashkilotlarning muvaffaqiyati va raqobatbardoshligini ta'minlashda samarali rahbarlik masalasi alohida dolzarb mavzuga aylangan. Bozor sharoitining tezkor o'zgarishi, globallashuv jarayonlari, innovatsion texnologiyalarning jadal rivojlanishi rahbarlardan nafaqat yuqori darajadagi strategik qarorlar qabul qilishni, balki ularni moslashuvchan tarzda amalga oshirishni talab etmoqda. Shu nuqtai nazardan, Moslashuvchan yetakchilik nazariyasi rahbarlik va boshqaruv tadqiqotlarida muhim yondashuv sifatida shakllangan.

Moslashuvchan yetakchilik nazariyasi tashkiliy samaradorlikni oshirish, vaziyatga moslashuvchanlikni ta'minlash va inson kapitalidan samarali foydalanishga asoslanadi. Ushbu nazariya rahbarlarning tashkilot natijalariga bevosita ta'sirini o'rganishga imkon beradi va ular tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv strategiyalari qanday qilib samaradorlikni ta'minlashini izohlaydi. Shu bilan birga, moslashuvchan yetakchilik nazariyasi nazariyasi tashkilot ichidagi muvozanatni ya'ni samaradorlik, moslashuvchanlik va inson kapitalining uyg'unligini ta'minlash orqali raqobatbardoshlikni mustahkamlashni nazarda tutadi.

Mazkur maqolaning maqsadi moslashuvchan yetakchilik nazariyasi nazariyasining nazariy asoslarini tahlil qilish, uning rahbarlik amaliyotidagi ahamiyatini ochib berish va asosiy gipotezalar orqali nazariyaning amaliy jihatlarini asoslashdan iborat.

Zamonaviy boshqaruv va rahbarlik tadqiqotlarida moslashuvchan etakchilik nazariyasi alohida o'rin egallaydi. Ushbu yondashuv rahbarlarning, xususan

yuqori darajadagi rahbarlar va boshqa boshqaruv darajalaridagi etakchilarning, biznes tashkilotlarining moliyaviy ko'rsatkichlariga qanday ta'sir ko'rsatishini izohlab beradi. Moliyaviy samaradorlikni belgilovchi uchta asosiy omil - samaradorlik, moslashuvchanlik va inson kapitali hisoblanadi. Shu omillarga ta'sir ko'rsatish maqsadida rahbarlar tomonidan turli xil etakchilik xatti-harakatlari, boshqaruv dasturlari, tashkiliy tuzilmalar hamda tashqi tashabbuslardan foydalaniladi. Ilmiy adabiyotlarda qayd etilishicha, boshqaruv dasturlari va tizimlarining samaradorligi ular o'zaro uyg'unlashgan hamda vaziyat talablari bilan mos kelgan hollarda yanada yuqori bo'ladi. Tashkilot samarador faoliyat yuritishi bir necha rahbarlarning hamkorlikdagi faoliyatini talab qiladi va ular doimiy ravishda o'zgaruvchan sharoitlarga moslashishga qodir bo'lishlari zarur. Moslashuvchan etakchilik nazariyasi shu nuqtai nazardan turli yo'nalishlarda olib borilgan tadqiqotlar natijalarini birlashtiruvchi yondashuv sifatida ko'riladi.

Adabiyotlarda strategik etakchilik ko'pincha tor nuqtai nazardan yoritilgan. So'nggi yarim asr davomida olib borilgan empirik tadqiqotlarning katta qismi yuqori darajadagi rahbarlardan ko'ra o'rta va quyi darajadagi menejerlar faoliyatiga qaratilgan (Osborn, Hunt & Jauch, 2002). Ushbu izlanishlarning asosiy savoli shaxsiy rahbarning izdoshlarini kutilganidan ko'proq mehnat qilishga yoki yaxshiroq natijaga erishishga qanday rag'batlantirishi mumkinligini aniqlashdan iborat bo'ldi. An'anaviy empirik yondashuvlar asosan transformatsion va xarizmatik etakchilik nazariyalariga tayanib kelgan (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1998), va keng qamrovli tadqiqotlar transformatsion etakchilikning izdoshlar motivatsiyasi va samaradorligini oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ko'rsatdi. Shu bilan birga, ushbu ramkalar yuqori darajadagi rahbarlarning korxona moliyaviy ko'rsatkichlariga qanday ta'sir qilishi haqida tushuntirish berishda yetarli emasligi aniqlangan.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, ko'pchilik muvaffaqiyatli firmalarda xarizmatik menejer mavjud emas va istiqbolli rahbarning o'zi ham korporatsiyani moliyaviy falokatlardan himoya qila olmaydi (Bennis & Nanus, 1993; Collins, 2001; Finkelstein, 2003). Shu sababli strategik menejment, strategik inson resurslarini boshqarish va tashkiliy o'zgarishlarga oid adabiyotlar yuqori rahbarlarning firma faoliyatiga ta'siri bo'yicha muhim qo'shimcha tushunchalar beradi. Masalan, vorislik bo'yicha tadqiqotlar bosh direktorning firma ko'rsatkichlariga o'rtacha darajada ta'sir ko'rsatishini ko'rsatgan (Tomas, 1988), ijroiya ixtiyoriga oid tadqiqotlar esa rahbar ta'sirini vaziyatga bog'liq cheklovlar orqali chegaralovchi omillarni aniqlaydi (Hambrick & Finkelstein, 1987). Strategik qarorlar jarayonini o'rganish yuqori rahbarlarning firma natijalariga qanday ta'sir ko'rsatishi haqida qo'shimcha tushunchalar beradi.

Strategik inson resurslarini boshqarish bo'yicha tadqiqotlar boshqaruv dasturlari va tizimlarining inson kapitalini mustahkamlash va firma samaradorligini oshirishdagi rolini namoyon etadi (Hitt & Ireland, 2002). Biroq, har bir yondashuv o'zining tor qamrovi bilan cheklangan bo'lib, ularni yagona, keng qamrovli nazariyaga integratsiya qilish cheklangan natijalar bilan chegaralangan. Strategik etakchilik nazariyasi yuqori rahbarlarning firma moliyaviy ko'rsatkichlari va uzoq muddatli barqarorligini belgilovchi tashkiliy jarayonlarga qanday ta'sir ko'rsatishini tushuntirishga qaratilgan bo'lishi lozim. Bunday tushuntirish rahbarlarning strategik maqsadlarga, raqobat strategiyasiga, rasmiy tuzilishga, boshqaruv tizimlari va dasturlariga, korporativ madaniyatga hamda a'zolar qobiliyati va motivatsiyasiga ko'rsatgan ta'sirini o'z ichiga olishi zarur. Shu bilan birga, rahbarlarning qaror va xatti-harakatlariga ta'sir etuvchi vaziyat omillari ham hisobga olinishi talab etiladi. Nihoyat, samarali nazariya tashkilot ichidagi bir nechta rahbarlarning hokimiyatni qanday taqsimlashi va o'zaro ta'siri orqali umumiy natijalarga qanday ta'sir ko'rsatishini aks ettirishi kerak (Gronn, 2002; Pearce & Conger, 2003). Shu nuqtai nazardan, "Moslashuvchan etakchilik nazariyasi" mavjud adabiyotlardan tegishli g'oyalarni birlashtirish orqali strategik etakchilikning kengroq, integrativ modelini taklif etadi.

Moslashuvchan etakchilik nazariyasi tashkilot darajasida ishlab chiqilgan konseptual yondashuv bo'lib, u to'rtta asosiy o'zgaruvchidan iborat: (1) tashkiliy samaradorlik, (2) samaradorlikni belgilovchi omillar, (3) vaziyat o'zgaruvchilari va (4) etakchilik qarorlari hamda harakatlari (Yukl & Lepsinger, 2005). Ushbu nazariya rahbarlarning murakkab tashqi va ichki sharoitlarda samarali boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishi va amalga oshirishiga e'tibor qaratadi.

Tashkiliy samaradorlik tashkilotning uzoq muddatli barqarorligini saqlab qolish, o'z missiyasini muvaffaqiyatli bajarish, moliyaviy resurslar va aktivlar qiymatini himoya qilish qobiliyati bilan belgilanadi (Daft, 2021). Biznes firmalar uchun samaradorlik mezonlari sifatida foydaning barqaror o'sishi, investitsiyalarning rentabelligi va aksiyalarning daromadliligi muhim ko'rsatkich hisoblanadi. Shu boisdan ushbu nazariya doirasida samaradorlik strategik qarorlar bilan chambarchas bog'lanadi.

Samaradorlikni belgilovchi omillar uchta asosiy yo'nalishda namoyon bo'ladi: (1) operatsion jarayonlarning ishonchliligi va samaradorligi, (2) inson kapitalining sifati va rivoji, (3) tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezkor moslashuvchanlik (Northouse, 2021). Ushbu determinantlar rahbarlarning qarorlari va faoliyati orqali shakllanib, tashkiliy natijalarga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Vaziyat o'zgaruvchilari samaradorlik determinantlarining nisbiy ahamiyatini belgilab beradi. Masalan, tashkilot faoliyat yuritayotgan sanoat sohasi, tashqi

muhitdagi beqarorlik resurslarning mavjudligi, raqobat darajasi, iqtisodiy, siyosiy yoki texnologik o'zgarishlar va tashqi cheklovlar davlat organlari nazorati, egalik huquqi, huquqiy me'yorlar rahbarlarning qaror qabul qilish imkoniyatlarini belgilovchi muhim omillardir (Bass & Riggio, 2006).

Moslashuvchan yetakchilik nazariyasining asosiy g'oyasi shundaki, etakchilik samaradorligi rahbarlarning vaziyat talablari bilan uyg'un qaror qabul qilishi va tashkilot resurslaridan oqilona foydalanishi bilan belgilanadi. Shu tariqa, ushbu yondashuv tashkilotlarning uzoq muddatli barqarorlik, raqobatbardoshlik va innovatsion moslashuvchanlikka erishishi uchun strategik qaror qabul qilish qobiliyatining hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini ko'rsatadi (Yukl, 2013).

Tashkilot faoliyatining determinantlari bir necha o'n yilliklar davomida o'rganilmoqda va menejment hamda tashkilot nazariyasi bo'yicha adabiyotlarda markaziy mavzu hisoblanadi Tashkiliy samaradorlikning belgilovchi omillari haqidagi tushunchalar, shuningdek korporativ strategiya bo'yicha adabiyotlar (Zajac, Kraatz, & Bresser, 1999) va ko'plab samarali tadqiqotlarga asoslangan firmalar tomonidan taqdim etilgan. Birgalikda ushbu manbalar xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning moliyaviy ko'rsatkichlari ichki jarayonlarning samaradorligi va tashqi tahdid hamda imkoniyatlarga o'z vaqtida moslashishga bog'liqligini ko'plab dalillar bilan tasdiqlaydi.

Jadval 1

Komponent	Ta'rif	Asosiy ko'rsatkichlar	Muhim Omillar
Samaradorlik	Operatsion jarayonlarning ishonchliligi va xarajatlarni minimallashtirish darajasi	Daromadlar ulushidagi xarajatlar Mehnat unumdorligi Jarayonlar ishonchliligi Resurslardan oqilona foydalanish	Ish jarayonlariin optimallashtirish Yangi texnologiyalar Standartlashtir ilgan tartiblar Sifat nazorati

Moslashuvch anlik	Tashqi muhitdagi o'zgarishlarga tezkor javob berish va innovatsion rivojlanish qobilyati	Savdo hajmining o'sishi Bozor ulushining kengayishi Mijozlar qoniqishi Innovatsiyal ar miqdori	Bozor tadqiqotlari R&D investittsiyalari Moshlashuvch an tuzilmalar Ijodiy mehnat
Inson Kapitali	Xodimlarnin g ko'nikmalari, tajribasi, bilimi va tashkilotga sadoqat darajasi	Xodimlar malakasi Tashkiliy sadoqat Kadrlar almashinuvi Xodimlar qoniqish	Ta'lim dasturlari Motivatsiya tizimlari Kareera rivojlanish Jamoaviy madaniyat

Samaradorlik

Gipoteza 1. Samaradorlik va innovatsion moslashuvlar birgalikda biznes tashkilotining moliyaviy natijalarini belgilaydi.

Gipoteza 2. Samaradorlik va innovatsion moslashuvlarning nisbiy ahamiyati tashkilot turiga va tashqi muhitning jihatlariga bog'liq.

Samaradorlik bu tashkilotning muhim operatsiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan insoniy va moddiy resurslar xarajatlarini minimallashtirishning darajasini ifodalaydi. Biznes firmalari har xil turdagi xarajatlarga ega, jumladan xodimlarga to'lov, materiallar, jihozlar, energiya, inventar, yuk tashish, marketing va sotuvchilar, subpudratchilar hamda maslahatchilar tomonidan taqdim etiladigan xizmatlar. Samaradorlik jarayonning ishonchliligiga ham bog'liq, ya'ni ish jarayonlari keraksiz kechikishlar, xatoliklar va baxtsiz hodisalarsiz amalga oshirilishi. Samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari daromadlar ulushidagi

xarajatlarni, raqobatchi kompaniyalarga nisbatan xarajatlarni va mehnat xarajatlariga nisbatan xodimlarning unumdorligini o'z ichiga oladi.

Shu paytgacha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki keraksiz xarajatlarni kamaytirish kompaniya faoliyatini yaxshilashi mumkinligini dalillaydi. Samaradorlikni oshirishning ko'plab usullari mavjud bo'lib, ular ish jarayonlarini qayta loyihalash, yangi texnologiyalardan foydalanish, energiya yoki materiallar tannarxini kamaytirish, ortiqcha inventarizatsiyani qisqartirish va mehnat xarajatlarini kamaytirish yoki ish joylarini kam maosh oladigan mamlakatlarga outsorsing qilishni o'z ichiga oladi.

Samaradorlikka tegishli madaniy qadriyatlar, jumladan ishonchlilik, maqsadga muvofiqlik, belgilangan muddatlarga rioya qilish, xatosiz ishlash, qoidalar va protseduralarga rioya qilish, xarajatlarni nazorat qilish va resurslardan mas'uliyatli foydalanish yordam beradi (Miron, Erez va Naveh, 2004).

Tashkilot faoliyati doimiy ravishda o'zgarib turmay, balki uzoq vaqt davomida nisbatan barqaror bo'lsa, samaradorlikni oshirish osonroq bo'ladi (Tushman va Romanelli, 1985). Xarajatlarni kamaytirish bo'yicha cheklovlar mavjud bo'lsa (masalan, majburiy sifat standartlari va xavfsizlik talablari, eng kam ish haqi va nafaqalar to'g'risidagi qonunlar, kafolatlangan bandlikka talablar, materiallar yoki energiya kabi zarur resurslarning yetishmasligi) samaradorlikni oshirish qiyinroq bo'ladi.

Tashkilotning raqobat strategiyasi o'z mahsulot va xizmatlarini raqobatchilarga qaraganda past narxda taklif qilish bo'lsa, samaradorlik ayniqsa muhimdir (Porter, 1996). Ushbu "xarajatlarni boshqarish" strategiyasi umumiy mahsulotlar va xizmatlar uchun eng keng tarqalgan bo'lib, tovar sifatida qaraladi (masalan, kimyo, metallar, qog'oz, tsement, qurilish materiallari, aviakompaniyalar, oziq-ovqat do'konlari, matbaa va nusxa ko'chirish, tez ovqatlanish restoranlari, maishiy elektronika). Samaradorlik xarajatlarni kamaytirishni talab qiladigan bir necha yirik mijozlarga ega firmalar uchun ham juda muhimdir.

Tashkilot narxlarni oshirish orqali mijozlarga yuqori xarajatlarni o'tkazishga qodir bo'lsa, samaradorlik nisbatan kamroq ahamiyatga ega. Misollar orasida federal hukumat kabi yagona mijoz bilan noyob mahsulot yoki xizmatni taqdim etish uchun xarajatlarni qo'shish asosida shartnomalar tuzgan kompaniyalar va narxlarning o'zgarishidan qat'iy nazar mijozlarga kerak bo'lgan mahsulot yoki xizmatlarning eksklyuziv provayderlari bo'lgan tashkilotlar kiradi. Xuddi shunday, agar u hukumat yoki badavlat homiy tomonidan yuqori darajada subsidiyalangan bo'lsa, tashkilot yuqori samaradorlikni saqlashga kamroq ehtiyoj sezadi.

Moslashuvchanlik

Tashkilotning samaradorligi ko'p jihatdan uning tashqi muhitdagi o'zgarishlarga qanchalik moslasha olishiga bog'liq. Moslashuvning asosiy ko'rsatkichlariga uzoq muddatli savdo hajmining ortishi, bozor ulushining kengayishi, mijozlarning qoniqishi va sodiqligi (masalan, kompaniya obro'si, xaridorlarning qayta xarid qilishi yoki yangi mijozlarni jalb etishi) kiradi.

Muvaffaqiyatli moslashuv tashqi tahdidlar va imkoniyatlar haqida aniq va o'z vaqtida ma'lumot olishni talab etadi. Bu jarayon tahdidlar va imkoniyatlarni boshqarishning samarali usullarini ishlab chiqish, mavjud asosiy vakolat va resurslardan oqilona foydalanish orqali osonlashtiriladi. Shuningdek, qo'shimcha resurslarning mavjudligi yangi tashabbuslarga sarmoya kiritishga imkon yaratadi.

Ko'pincha muvaffaqiyatli moslashuv oddiy tuzatishlardan ko'ra, innovatsion o'zgarishlarni talab qiladi. Mahsulot va xizmatlardagi innovatsiyalar ijodkorlik, moslashuvchanlik, xatolarga toqat qilish hamda mahsulot sifati va mijozlarga xizmat ko'rsatishni qadrlaydigan kuchli madaniy qadriyatlarga tayanadi (Baer & Frese, 2003). Operatsion jarayonlari va mahsulot yoki xizmat turlari moslashuvchan bo'lgan tashkilotlarda bunday innovatsion o'zgarishlarni joriy etish osonroq kechadi (Adler, Goldoftas va Levine, 1999).

Shu bilan birga, yuqori rahbariyat tashqi tahdidlarni e'tirof etmasa yoki istiqbolli imkoniyatlarga o'z vaqtida javob bermasa, moslashuv samarali bo'lishi mumkin emas. Ba'zan rahbarlar ilgari muvaffaqiyat keltirgan, ammo hozirda o'z ahamiyatini yo'qotgan strategiyalarni ortiqcha qadrlashi yoki raqobatchilardan o'rganishni past baholashi natijasida tashqi tahdidlarni e'tiborsiz qoldirishi mumkin (Tushman & O'Reilly, 1996). Shu bilan birga, tahdid va imkoniyatlarga haddan tashqari shoshqaloq munosabat ham xavf tug'diradi. Sinovdan o'tmagan innovatsiyalar yoki katta o'zgarishlar puxta tahlil qilinmagan holda amalga oshirilsa, moliyaviy falokatga olib kelishi ehtimoldan xoli emas (Finklestein, 2003).

Innovatsion moslashuv ayniqsa tashqi muhit dinamik va noaniq bo'lganda muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday vaziyatlar tezkor texnologik yangiliklar, siyosiy va iqtisodiy beqarorlik, mijozlar ehtiyojlarining tez o'zgarishi, kuchli raqobat yoki zarur resurslarning yetishmasligi bilan tavsiflanadi (Miller & Friesen, 1984). Innovatsiyalar, ayniqsa, o'zining raqobatbardosh strategiyasida noyob va ilg'or mahsulot yoki xizmatlarni taklif qilishni maqsad qilgan tashkilotlar uchun zarurdir (Porter, 1980, 1996). Bunday tashkilotlarga moda sanoati, farmatsevtika, telekommunikatsiya, tibbiy uskunalar, kompyuter ishlab chiqaruvchilari, reklama agentliklari, ko'ngilochar industriya va tartibga solinmagan yangi sohalardagi kompaniyalar misol bo'la oladi.

Agar tashkilot mahsulot yoki xizmatlariga talab kuchli bo'lsa va raqobat past darajada bo'lsa, mijozlarga xizmat ko'rsatish yoki mahsulot sifatini yaxshilash

bosimi kamayadi. Masalan, yagona mo'jizaviy dorini ishlab chiqaruvchi yoki himoyalangan ichki bozor sharoitida yagona xizmat ko'rsatuvchi provayder bunga misol bo'lishi mumkin. Biroq, tezkor texnologik va ijtimoiy o'zgarishlar, shuningdek, ko'plab mamlakatlarda xususiylashtirish, tartibga solishni bekor qilish, globallashtirish va internet-savdoning kengayishi biznes tashkilotlarining tashqi muhitni diqqat bilan kuzatib borishi va yangi tahdid hamda imkoniyatlarga o'z vaqtida javob berishini zarur qilmoqda. Bugungi kunda tashqi muhitdagi o'zgarishlarni e'tiborsiz qoldiradigan tashkilotlar deyarli qolmadi.

Inson Kapitali

Inson kapitali bu tashkilot a'zolarining ishini samarali bajarish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar va motivatsiyaga ega bo'lish darajasidir (Hitt va Ireland, 2002). Strategik inson resurslarini boshqarish bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, inson kapitali tashkilot faoliyatining eng muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Gipoteza 3. Tashkilotning moliyaviy natijalari uning inson kapitali sifatiga bog'liq.

Gipoteza 4. Inson kapitalining tashkilot faoliyatiga ta'siri samaradorlik va innovatsion moslashuv orqali amalga oshiriladi.

Inson resurslari va munosabatlar

Keng ma'noda inson kapitali ikki tarkibiy qismdan iborat: **inson resurslari** va **insoniy munosabatlar**.

- **Inson resurslari** (yoki "xodimlar iste'dodi") a'zolarining vazifaga tegishli ko'nikmalari, tajribasi va bilimlarini qamrab oladi. Ularning potentsial ko'rsatkichlariga xodimlarning malakasi, tajribasi hamda ta'lim darajasi kiradi. Ko'plab dalillar shuni ko'rsatadiki, noyob bilim va ko'nikmalarga ega bo'lgan iste'dodli xodimlarni jalb qilish va ushlab qolish biznes natijalariga kutilganidan ham kuchliroq ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli bunday xodimlar qimmatli aktiv va barqaror raqobat ustunligining manbai sifatida tobora ko'proq e'tirof etilmoqda (Adner va Helfat, 2003).

- **Insoniy munosabatlar** esa tashkiliy sadoqat, tashkilot bilan identifikatsiya, o'zaro ishonch va hamkorlik, kelajakka ishonch kabi omillarni o'z ichiga oladi.

Inson kapitali asosan tashkiliy darajada kontseptuallashtirilsada, shunga o'xshash tushunchalar samarali yetakchilikning individual va guruh darajasidagi nazariyalarida ham qo'llanadi. Tashkiliy darajadagi konstruksiyani o'lchash uchun individual munosabat ko'rsatkichlarini umumlashtirish mumkin (agar baholash natijalari yetarlicha mos tushsa). Tadqiqotlar rahbarlarning xodimlarning optimizmi, tashkiliy sadoqati, jamoaviy identifikatsiya va hamkorlik ruhiga

sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkinligini tasdiqlaydi (Bass, 1990; Chen & Bliese, 2002).

Inson kapitalining tashkilot faoliyatiga asosiy ta'siri samaradorlik va innovatsion moslashuv orqali yuzaga chiqadi. Kuchli bilim, ko'nikma va motivatsiyaga ega bo'lgan xodimlar odatda samaraliroq bo'lishadi, chunki ular ishni tezroq, sifatliroq va oqilona bajarishadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, iste'dodli xodimlar ishlab chiqarish samaradorligi va jarayonlarning ishonchligini oshirishi mumkin. Shuningdek, ular innovatsion mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish, ularni muvaffaqiyatli sotish hamda mijozlarga yuqori darajada xizmat ko'rsatish orqali tashkilotning moslashuvchanligini kuchaytirishi mumkin (Baer & Frese, 2003).

Inson kapitaliga ta'sir etuvchi omillar.

Gipoteza 5. Tashkilot uchun inson kapitalining ahamiyati uning yuqori malakali xodimlarga bo'lgan ehtiyoji, zarur kadrlarning mavjudligi va ularning qiymatiga bog'liq.

Samaradorlik va moslashuv inson resurslari hamda munosabatlarning tashkilot faoliyatiga ta'sirida vositachilik qilgani sababli, iqtidorli va fidoyi xodimlar talab etiladigan sharoitlarda inson kapitalining ahamiyati yanada ortadi. Ayniqsa:

- operatsiyalar mehnat talab qiladigan,
- ish jarayoni murakkab va o'rganilishi qiyin,
- muvaffaqiyat yuqori malaka va tajribani talab qiladigan,
- xodimlar almashinuvi qimmatga tushadigan va ularning o'rnini bosish qiyin

bo'lgan vaziyatlarda inson resurslari alohida muhim ahamiyat kasb etadi.

Bunday sharoitlarga misol sifatida shifoxonalar, konsalting va yuridik firmalar, reklama agentliklari, ilmiy-tadqiqot universitetlari hamda ilg'or ishlab chiqarish texnologiyalariga asoslangan kompaniyalarni keltirish mumkin (Snell & Dean, 1992).

Shuningdek, raqobat strategiyasi mijozlarni jalb qilish va ushlab turishda noyob mutaxassislar yoki taniqli shaxslar ishtirokini talab qiladigan hollarda ham inson resurslari va munosabatlar hal qiluvchi rol o'ynaydi (Grant, 1996). Chunki iste'dodli xodimlar norozi bo'lsa, ular tezda raqib kompaniyaga o'tishi yoki o'z biznesini ochishi mumkin. Asosiy xodimlarning ixtiyoriy ravishda ketishi nafaqat ularning noyob ko'nikmalari, balki ular orqali shakllangan mijozlar, yetkazib beruvchilar va strategik hamkorlar bilan aloqalarning ham yo'qolishiga olib keladi (Dess & Shaw, 2001). Shu sababli professional sport jamoalari, reklama agentliklari,

iqtidorlar agentliklari, konsalting kompaniyalari va investitsiya banklari inson kapitaliga yuqori darajada bog'liq tashkilotlarga misol bo'la oladi.

Boshqa tomondan, agar ishning katta qismini malakasiz ishchilar bajarishi mumkin bo'lsa, mehnat bozori arzon va tayyor ish kuchiga boy bo'lsa yoki mehnat qonunlari va ijtimoiy cheklovlar xodimlarga minimal talab qo'ysa (ko'plab rivojlanayotgan mamlakatlarda bo'lgani kabi), bunday sharoitda inson resurslari va munosabatlar unchalik muhim ahamiyat kasb etmaydi. Xuddi shuningdek, agar tashkilot juda avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish jarayonlariga ega bo'lsa (masalan, kimyo kompaniyalari yoki internet xizmatlari firmalari), yoki asosiy funksiyalarni outsourcing orqali tashqi tashkilotlarga topshirgan "virtual kompaniya" bo'lsa, inson kapitalining ahamiyati keskin kamayadi.

Rahbarlarning samaradorlikka ta'siri

Rahbarlar samaradorlikni belgilovchi omillarga bevosita ta'sir ko'rsatish orqali tashkilot faoliyatini sezilarli darajada yaxshilashlari mumkin. Bunday ta'sirning birinchi shakli bu bo'ysunuvchilar, hamkasblar va tashqi guruhlar bilan o'zaro munosabatlarda qo'llaniladigan yetakchilik xatti-harakatlari hisoblanadi. Ikkinchi shakl esa boshqaruv dasturlari, tizimlari hamda tashkiliy tuzilmalarga oid qarorlarni qabul qilish orqali amalga oshiriladi. Uchinchi shakl esa tashkilotning raqobat strategiyasiga doir qarorlarni qamrab oladi. Samarali strategik yetakchilik uchun ushbu uchala ta'sir shakli izchil va uyg'un tarzda qo'llanilishi zarur.

Rahbarning xatti-harakatlari

Gipoteza 6. Samaradorlikni belgilovchi omillar tegishli vazifaga yo'naltirilgan, munosabatlarga yo'naltirilgan va o'zgarishlarga yo'naltirilgan rahbarlik xatti-harakatlari bilan yanada kuchaytirilishi mumkin.

Rahbar va menejerlarga oid ko'p yillik tadqiqotlar (Bass, 1990; Yukl, 2006) ularning turli xatti-harakatlarini o'rganib chiqqan. Asosiy muammo shundaki, ko'plab alohida xatti-harakatlarni ularning ta'sir nuqtayi nazaridan mazmunli va tizimli ierarxiyaga ajratish oson emas edi. Shu bilan birga, tadqiqotchilar uzoq yillardan beri vazifaga yo'naltirilgan va munosabatlarga yo'naltirilgan xatti-harakatlarni farqlab kelishadi. Keyinchalik esa o'zgarishlarga yo'naltirilgan xatti-harakatlar ham alohida meta-toifa sifatida tan olingan (Ekvall & Arvonen, 1991).

Rahbar xatti-harakatlarining ushbu uch toifasi turli maqsadlarga xizmat qiladi va ular tashkilot samaradorligining uchta muhim omiliga mos keladi:

- **Vazifaga yo'naltirilgan xatti-harakatlar** — samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.
- **O'zgarishga yo'naltirilgan xatti-harakatlar** — moslashuvchanlikni kuchaytiradi.

• **Munosabatlarga yo'naltirilgan xatti-harakatlar** — inson resurslari va ichki munosabatlarni yaxshilaydi. Natijada, bu uchala yo'nalish tashkilot samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Vazifaga yo'naltirilgan xatti-harakatlar

Bunga qisqa muddatli rejalar tuzish, resurs va xodimlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, vazifalarni taqsimlash, ustuvorliklarni belgilash, samaradorlik va ishonchlilikka urg'u berish, faoliyatni muvofiqlashtirish, jarayonlarni kuzatish hamda kundalik operatsion muammolarni hal etish kiradi. Bunday xatti-harakatlar unumdorlikni oshirish, ortiqcha harakatlarni bartaraf etish, resurslardan tejamkor foydalanish, xatolik va baxtsiz hodisalarni kamaytirish orqali xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi. Turli metodlar (anketalar, kuzatishlar, tajribalar) yordamida olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, vazifaga yo'naltirilgan yondashuvlar nafaqat bo'ysunuvchilarning, balki kichik guruhlarining ish faoliyatini ham yaxshilaydi (Bass, 1990; Yukl, 2006).

Munosabatlarga yo'naltirilgan xatti-harakatlar

Bunga qo'llab-quvvatlash va ijobiy munosabat bildirish, yutuq va hissalarini tan olish, murabbiylik va maslahat berish, qarorlar haqida xodimlar bilan maslahatlashish, ularni vakolatli qilish, hamkorlik va jamoaviy ishni rag'batlantirish, shuningdek, tashkilot ichida va tashqarisida mustahkam axborot tarmog'ini yaratish kiradi. Tadqiqotlar ko'rsatadiki, bunday xatti-harakatlar yuqori ish qoniqishi va past kadrlar almashinuvi bilan bog'liqdir. Shuningdek, ular stressni kamaytiradi, o'zaro ishonchni mustahkamlaydi, hamkorlikni rivojlantiradi va jamoaviy identifikatsiyani kuchaytiradi. Natijada, shaxs va guruhlarining samarali faoliyat yuritishi uchun qulay sharoit yaratiladi (Bass, 1990; Zaccaro, 2001).

O'zgarishlarga yo'naltirilgan rahbarlik xatti-harakatlari, avvalo, tashqi va ichki muhitni doimiy kuzatish, undagi tahdid va imkoniyatlarni aniqlashni o'z ichiga oladi. Rahbar voqealarni sharhlab, nima uchun keng ko'lamli o'zgarishlar zarurligini asoslab berishi, ilhomlantiruvchi tasavvurni shakllantirishi va uni jamoaga etkazishi zarur. Shuningdek, u o'zgarishlarni rag'batlantirish uchun tavakkal qilish, yirik tashabbuslarni amalga oshirishga tarafdorlar koalitsiyasini yaratish hamda ushbu o'zgarishlarni amalda qanday tatbiq etish mumkinligini aniqlash bilan shug'ullanadi (Yukl, 2006).

Transformatsion yetakchilikning ilhomlantiruvchi motivatsiya (kelajak tasavvurini ifodalash) va intellektual rag'batlantirish (innovatsion fikrlashni qo'llab-quvvatlash) kabi jihatlari bo'yicha tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, bunday xatti-harakatlar individual hamda jamoaviy samaradorlikni sezilarli darajada oshiradi. Shu bilan birga, ijodkorlik va innovatsiyaning omillari bo'yicha olib

borilgan tadqiqotlar ham o'zgarishlarga yo'naltirilgan yetakchilikning ahamiyatini yanada kuchaytiradi. Rahbarlar jamoaviy o'rganishni rag'batlantirish, bilimlarni almashish va tashkilotda yangi g'oyalarni qo'llash orqali innovatsion moslashuvchanlikni yanada rivojlantirishi mumkin (James, 2002; Vera & Crossan, 2004).

O'zgarishlarga yo'naltirilgan xatti-harakatlar ayniqsa yuqori darajadagi menejerlar uchun dolzarbdir (Mintzberg, 1973). So'nggi yillarda o'tkazilgan tadqiqotlar bosh direktorlarning transformatsion yoki xarizmatik yetakchiligi bilan kompaniyaning moliyaviy natijalari o'rtasida kuchli bog'liqlik borligini ko'rsatmoqda. Shuningdek, muvaffaqiyatli tashkiliy o'zgarishlarni o'rganishga bag'ishlangan ko'plab amaliy tadqiqotlar ham yuqori darajadagi rahbarlarning o'zgarishga yo'naltirilgan faoliyatini tasdiqlaydi. Rahbarlarning tashkilot kelajagi haqidagi aniq tasavvurlari kompaniya samaradorligi bilan uzviy bog'liqdir (Baum, Locke & Kirkpatrick, 1998; Nanus, 1992).

Shuni ta'kidlash joizki, rahbarning bitta xatti-harakati ko'pincha bir vaqtning o'zida bir nechta samaradorlik omillariga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, yangi loyiha yuzasidan jamoa bilan maslahatlashish xodimlarning majburiyatini oshirishi (insoniy munosabatlarni mustahkamlaydi), mavjud resurslardan samarali foydalanishga yordam berishi (samaradorlikni kuchaytiradi) va mijozlarni qondirishning innovatsion usullarini aniqlashga olib kelishi mumkin (moslashuvchanlikni ta'minlaydi). Biroq, bunday xatti-harakatlar har doim ham faqat ijobiy natija bermaydi. Masalan, xodimlarga ishni qanday bajarish bo'yicha qaror qabul qilish huquqini berish ularning motivatsiyasi va qoniqishini oshirishi mumkin (munosabatlarni yaxshilaydi), ammo shu bilan birga, mijozlarga xizmat ko'rsatish hajmi kamayib, samaradorlik pasayishi ehtimoldan xoli emas.

2 Jadval

Xatti-harakat turi	Asosiy Foaliyatlar	Ta'sir etadigan omillar	Kutilgan natija
Vazifaga yo'naltirilgan	Qisqa muddatli rejalashtirish Vazifalarni taqsimlash Jarayonlarni kuzatish Operatsion muammolarni hal etish	Samaradorlik	Unumdorlikning oshishi Xarajatlarning kamayishi

O'zgarishlarga yo'naltirilgan	Tashqi muhitni kuzatish Maqsad yaratish Innovatsiyalarni rag'batlantirish O'zgarishlarni boshqarish	Moshlashuvchanlik	Innovatsion Rivojlanish Raqobat ustunligi
Munosobatlarga yo'naltirilgan	Qo'llab quvvatlash Yutuqlarni tan olish Murabbiylik Hamkorlikni rag'batlantirish Xodimlarni vakolat bilan taminlash	Inson kapitali	Xodimlar sadoqati Motivatsiyaning oshishi

Boshqaruv mexanizmlari

Gipoteza 7. Samaradorlikni belgilovchi omillarni boshqaruv dasturlari, tizimlari va tarkibiy shakllar orqali kuchaytirish mumkin.

Tashkiliy samaradorlikni oshirish uchun turli xil takomillashtirish dasturlari, boshqaruv tizimlari va tuzilmaviy shakllardan foydalanish mumkin (Yukl & Lepsinger, 2004). Bosh direktorlar va asosiy bo'linmalar rahbarlari bunday dastur va tizimlarni joriy etish yoki o'zgartirish masalasida quyi bo'g'in menejerlariga qaraganda ko'proq vakolatlarga ega bo'ladi. Yuqori rahbariyatning asosiy vazifasi qaysi dasturlar muhim va o'zaro mos kelishini aniqlashdir. Ammo ular samarali natija berishi uchun tashkilotning barcha darajadagi rahbarlari muvofiqlashtirilgan harakat qilishi zarur.

Tegishli dasturlar, tizimlar va tuzilmaviy yechimlar samaradorlik hamda jarayonlarning ishonchliligini oshirishi mumkin. Bunga misol sifatida:

- **Xarajatlarni qisqartirish dasturlari** kamaytirish, autsorsing, "o'z vaqtida" inventarizatsiya;

- **Jarayon va sifatni yaxshilash dasturlari** jami sifat menejmenti, Olti Sigma, biznes jarayonlarini qayta loyihalash;

- **Samaradorlikni boshqarish dasturlari** maqsadlar bo'yicha boshqaruv (MBO), "nol nuqson" yondashuvi;

- **Baholash va mukofotlash tizimlari** samaradorlik va ishonchlilikni rag'batlantiruvchi mexanizmlar.

Standartlashtirilgan protseduralar qo'llaniladigan dasturlar yordamida faoliyatning kichik bo'linmalar bo'yicha bir xilda va samarali amalga oshirilishi ta'minlanadi. Samaradorlikka tashkilotning rasmiy tuzilmasi rasmiylashtirish, standartlashtirish hamda funksional ixtisoslashtirilgan bo'linmalar mavjudligi ham sezilarli ta'sir ko'rsatadi (Mintzberg, 1979).

Boshqaruv dasturlari va tuzilmalari nafaqat samaradorlikni, balki innovatsion rivojlanish va moslashuvchanlikni ham kuchaytiradi. Masalan, jamoaviy o'rganish va yangi bilimlarni tarqatishni qo'llab-quvvatlovchi dasturlar tashkilotning tezkor moslashuvchanligini ta'minlaydi (Yeung, Ulrich, Nason & Von Glinow, 1999).

Shuningdek, **bog'lanish tahlili** rahbarlarga o'zgarishlarning murakkab jarayonlarini tushunish va lokal o'zgarishlarning butun tashkilot bo'yicha ijobiy natija berish yo'llarini aniqlashda yordam beradi (Goodman & Rousseau, 2004). Yangi mahsulotlar va jarayonlarni ishlab chiqish uchun maxsus dasturlar (masalan, innovatsion maqsadlar va rag'batlantirishlar) ham qo'llanishi mumkin. Moslashuvchanlik esa, o'z navbatida, bozor so'rovlari, fokus-guruhlar va mijozlar fikrini o'rganish kabi dasturlar yordamida oshiriladi, chunki ular iste'molchilarning afzalliklari va raqobatchilarning xatti-harakatlarini chuqurroq tushunish imkonini beradi.

Inson kapitalini rivojlantirish uchun turli boshqaruv dasturlari va tizimlari qo'llaniladi. Bunga xodimlarni ishga qabul qilish va tanlash dasturlari, iqtidorlarni boshqarish va vorislikni rejalashtirish, hamda xodimlarni rivojlantirish dasturlari kiradi. Masalan, treninglar, murabbiylik dasturlari, 360 darajali teskari aloqa, ta'lim subsidiyalari va korporativ universitetlar bu yo'nalishda keng qo'llaniladi.

Shuningdek, insoniy munosabatlarga qaratilgan "ish hayotining sifati" dasturlari (moslashuvchan ish vaqti, ish almashish, bolalarni parvarishlash xizmatlari, fitnes markazlari), xodimlarni ijtimoiylashtirish dasturlari (orientatsiya mashg'ulotlari, bayramlar va marosimlar), xodimlarning imkoniyatlarini kengaytiruvchi tashabbuslar (o'zini-o'zi boshqaradigan jamoalar, qayta tayyorlash dasturlari) ham muhim o'rin tutadi. Shu bilan birga, kompensatsiya, sog'liqni saqlash, pensiya va ta'til kabi nafaqa dasturlari xodimlarning sodiqligi, xizmat sifatini oshirish va yangi ko'nikmalarni egallashiga xizmat qiladi.

Biroq, ayrim sezilarli muvaffaqiyatlarga qaramay, ko'plab dastur va boshqaruv tizimlari samarasiz bo'lib chiqadi. Buning sababi sifatida ularning noto'g'ri joriy etilishi, tashkilot madaniyati yoki raqobat strategiyasiga mos kelmasligi keltiriladi (Powell, 1995; Staw va Epstein, 2000). Shu sababli, hatto dastur muayyan natijani yaxshilashga qodir bo'lsa ham, uning kutilmagan salbiy yon ta'sirlari tufayli undan voz kechishga to'g'ri kelishi mumkin.

Rahbar hatti harakati va rasmiy dasturlarning birgalikda ta'siri

Gipoteza 8. Dasturlar, tizimlar va tuzilmalarning samaradorlik determinantlariga ijobiy ta'siri rahbarning mos xatti-harakatlari orqali kuchayadi.

Gipoteza 9. Etakchilik xatti-harakatlarining samaradorlik determinantlariga ijobiy ta'siri mos dastur, tizim va tuzilmalar bilan yanada samarali bo'ladi.

Gipoteza 10. Mos dasturlar, tizimlar va tuzilmalar ayrim etakchilik xatti-harakatlariga bo'lgan ehtiyojni kamaytirishi mumkin.

Samaradorlik determinantlariga ta'sir etuvchi ushbu ikki yondashuv bir-birini inkor etmaydi, balki o'zaro to'ldiradi (Barley va Tolbert, 1997). To'g'ridan-to'g'ri etakchilik xatti-harakatlari boshqaruv dasturlari va tizimlarini muvaffaqiyatli joriy etish hamda ulardan samarali foydalanishni yengillashtirishi mumkin. Odatda, takomillashtirish dasturlari yoki keng ko'lamli o'zgarish tashabbuslari yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlarining faol qo'llab-quvvatlashisiz samaraga erisha olmaydi. Bu jarayonda rahbarning yangi dastur zaruratini tushuntirishi, uni amalga oshirish rejalarini ishlab chiqishi va o'zgarish jarayoniga rahbarlik qilishi muhimdir. Masalan, agar menejer xodimlarni dasturda faol qatnashishga undasa va ularning yangi o'zlashtirilgan ko'nikmalarini amaliyotda qo'llash imkoniyatini yaratsa, o'quv dasturi samarali natija beradi. Boshqaruv dasturlari va tizimlari etakchilik xatti-harakatlarining ta'sirini bevosita kuchaytirishi ham mumkin. Masalan, transformatsion etakchilik nazariyasidagi "intellektual rag'batlantirish" tashkilotda innovatsion faoliyatni oshirishga yordam beradi. Agar bu jarayonni qo'llab-quvvatlovchi dasturlar, tavakkalchilik uchun psixologik xavfsizlik muhiti va ijodiy g'oyalar uchun mukofot tizimi mavjud bo'lsa, innovatsiyalar paydo bo'lish ehtimoli yuqori bo'ladi. Aks holda, xodimlar o'z g'oyalari tashkilot tomonidan qadrlanishiga ishonmasligi mumkin.

Biroq, dasturlar va tizimlar ayrim etakchilik xatti-harakatlarini cheklashi yoki ularning ta'sirini kamaytirishi ham ehtimoldan xoli emas. Masalan, qat'iy protsedura va qoidalarga rioya qilish zarurati mavjud bo'lsa, xodimlarga vakolat berish qiyinlashadi (Spreitzer, 1996). Bundan tashqari, ba'zi dasturlar va tizimlar rahbar xatti-harakatlarining o'rnini bosuvchi sifatida ham xizmat qilishi mumkin. Masalan, kompaniya miqyosida yo'lga qo'yilgan trening dasturlari menejerlarning xodimlarga bevosita shaxsiy mashg'ulot o'tkazish ehtiyojini kamaytiradi.

Vaqt o'tishi bilan rahbar xatti-harakatlari va boshqaruv dasturlarining qo'shma ta'siri korporativ madaniyatni shakllantiradi. Korporativ madaniyat tashkilotning asosiy maqsadlari, mahsulot va xizmatlarining o'ziga xosligi hamda xodimlarga munosabatni belgilovchi umumiy qadriyatlar va e'tiqodlarni o'z ichiga oladi (Schein, 1992). Rahbarlar bu madaniyatga o'z xatti-harakatlari orqali ta'sir ko'rsatadilar, masalan, jozibali qarashni ifodalash, shaxsiy namuna bo'lish, ramzlar,

marosimlar va hikoyalardan foydalanish orqali. Shu bilan birga, boshqaruv tizimlari xodimlarni tanlash, ijtimoiylashtirish, o'qitish, ish faoliyatini baholash va mukofotlash orqali madaniyatni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi.

Agar tashkilotning umumiy qadriyat va e'tiqodlari tashqi muhit talablariga mos keladigan strategiyaga uyg'unlashsa, kuchli korporativ madaniyat tashkilot samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin (Kotter, 1992). Kuchli va moslashuvchan madaniyat shakllangach, u rahbarlarning ayrim to'g'ridan-to'g'ri xatti-harakatlariga muqobil vazifasini bajarishi ham mumkin.

Samaradorlik va moslashuvchanlik

Samaradorlikni oshirishga qaratilgan sa'y-harakatlar ko'pincha innovatsion moslashuvchanlikni cheklashi mumkin. Samaradorlik odatda ish jarayonlarini optimallashtirish, me'yor va standart tartiblarni joriy etish, ixtisoslashgan xodimlar hamda texnologiyalar yoki uskunalarga investitsiya kiritish, aniq strategiya atrofida tashkil etish va jarayonlarni boshqarish tizimlari orqali ta'minlanadi. Biroq, bu amaliyotlar moslashuvchanlikni pasaytirib, tashqi muhitdagi tahdid va imkoniyatlarga tezkor javob qaytarishni qiyinlashtiradi (Stermann, Repenning & Koman, 1999). Samaradorlik ustuvor yo'nalishga aylanganida, rahbarlar mavjud strategiyani takomillashtirishga ko'proq e'tibor qaratadilar va yangi yondashuvlarni izlashga kamroq resurs ajratadilar. Shu sababli, paydo bo'lgan imkoniyatlar erta bosqichida e'tibordan chetda qolishi mumkin. Xuddi shuningdek, rivojlanayotgan tahdidlar jiddiy tus olmaguncha ko'pincha yetarlicha baholanmaydi. Natijada, ularni bartaraf etish qiyinroq va xarajatliroq bo'lib qoladi.

Boshqa tomondan, moslashuvchanlikni oshirishga qaratilgan tashabbuslar dastlab past samaradorlikka olib kelishi mumkin (Lord & Maher, 1991). Chunki innovatsion moslashuvni kuchaytirish ko'pincha katta miqdordagi boshlang'ich sarmoyani talab qiladi. Bunga tadqiqot va ishlanmalar dasturlari, yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi obyektlarni barpo etish yoki boshqa kompaniyalarni sotib olish kiradi.

Xulosa

Zamonaviy biznes muhitida muvaffaqiyat qozonish uchun rahbarlar nafaqat an'anaviy boshqaruv ko'nikmalariga ega bo'lishi, balki doimiy o'zgaruvchan sharoitlarga tezkor moslashish qobiliyatini namoyon etishi zarur. Moslashuvchan etakchilik nazariyasi (FLT) shu ehtiyojdan kelib chiqqan holda ishlab chiqilgan integrativ yondashuv bo'lib, u tashkiliy samaradorlikning uchta asosiy omili samaradorlik, moslashuvchanlik va inson kapitali o'rtasidagi murakkab bog'liqliklarni ochib beradi. Moslashuvchan Etakchilik Nazariyasi zamonaviy biznes muhitida tashkiliy samaradorlikni ta'minlash uchun keng qamrovli va integrativ yondashuv taklif etadi. Nazariya shuni ko'rsatadiki, muvaffaqiyatli

rahbarlar bir vaqtning o'zida operatsion samaradorlik, innovatsion moslashuvchanlik va inson kapitalini rivojlantirish bo'yicha ishlashlari kerak. Asosiy innovatsiya shundaki, bu uchta yo'nalish alohida emas, balki o'zaro bog'liq holda qo'llanilishi zarur. Vaziyat omillari bu yo'nalishlarning nisbiy ahamiyatini belgilaydi, biroq hech birini butunlay e'tiborsiz qoldirish mumkin emas.

Amaliy jihatdan, nazariya rahbarlarga aniq yo'l-yo'riq beradi: tashqi muhitni doimiy monitor qiling, ichki imkoniyatlarni to'g'ri baholang, xodimlar potentsialini to'liq ishga soling va barcha elementlarni yagona strategik yo'nalishda birlashtiring. Kelajakda ushbu nazariy model empirik tadqiqotlar orqali tekshirilishi va turli soha hamda madaniy kontekstlarda qo'llanilishi lozim. Bu esa zamonaviy rahbarlik fanining yanada rivojlanishiga hissa qo'shadi

ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
2. Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
3. Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
4. Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
5. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
6. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
7. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
8. Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
9. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.

10. Chen, G., & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy: Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 549-556.
11. Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
12. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
13. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
14. Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.
15. Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
16. Finkelstein, S. (2003). *Why smart executives fail: And what you can learn from their mistakes*. Portfolio.
17. Goodman, P. S., & Rousseau, D. M. (2004). Organizational change that produces results: The linkage approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 7-19.
18. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
19. Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
20. Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
21. Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
22. James, L. R. (2002). *Organizational climate: Another look at a potentially important construct*. In F. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *The many faces of multi-level issues* (pp. 135-158). JAI Press.
23. Kotter, J. P. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
24. Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Unwin Hyman.
25. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

26. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice-Hall.
27. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
28. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
29. Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
30. Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
31. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
32. Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.
33. Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications.
34. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
35. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
36. Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1), 15-37.
37. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
38. Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.
39. Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
40. Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
41. Sterman, J. D., Repenning, N. P., & Koman, F. (1997). Unanticipated side effects of successful quality programs: Exploring a paradox of organizational improvement. *Management Science*, 43(4), 503-521.
42. Tomas, S. (1988). The effectiveness of executive succession: An examination of CEO impact on performance. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Rochester.

43. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.
44. Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
45. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
46. Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., & Von Glinow, M. A. (1999). *Organizational learning capability*. Oxford University Press.
47. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson/Prentice Hall.
48. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
49. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. Jossey-Bass.
50. Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361-375.
51. Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.
52. Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (1999). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 20(4), 429-453.