

PAEI YONDASHUVI ORQALI TASHKILOTLARDA LIDERLIK VA JAMOAVIY UYG'UNLIKNI RIVOJLANTIRISH

Urazov Sadulla Shodiyevich

Samarqand iqtisodiyot va servis insitituti " Menejment " kafedrası dotsenti v.b. , PhD

Uralov O'ktam Xayrulla o'g'li

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti "Menejment" yo'nalishi talabasi

Annotatsiya: *Mazkur maqolada PAEI yondashuvi asosida tashkilotlarda liderlikni rivojlantirish va jamoaviy uyg'unlikni ta'minlash masalalari tahlil qilinadi. Tadqiqotda P (natijadorlik), A (tizimlilik), E (innovatsiya) va I (integratsiya) komponentlarining o'zaro uyg'unligi samarali boshqaruvning muhim omili sifatida yoritilgan. Shuningdek, mazkur model asosida tashkilotlarda samaradorlikni oshirish, jamoa ichidagi hamkorlikni mustahkamlash hamda nizolarni boshqarish imkoniyatlari ko'rib chiqiladi.*

Kalit so'zlar: *PAEI modeli, liderlik, jamoaviy uyg'unlik, boshqaruv samaradorligi, integratsiya, innovatsiya, tashkilot rivoji.*

Аннотация: *В данной статье рассматриваются вопросы развития лидерства и обеспечения командной согласованности в организациях на основе подхода PAEI. Анализируются компоненты P (результативность), A (администрирование), E (предпринимательство) и I (интеграция) как ключевые факторы эффективного управления. Также освещаются возможности повышения эффективности деятельности организации, укрепления командного взаимодействия и управления конфликтами.*

Ключевые слова: *модель PAEI, лидерство, командная согласованность, эффективность управления, интеграция, инновации, развитие организации.*

Abstract: *This article examines the development of leadership and team cohesion in organizations based on the PAEI approach. The components P (performance), A (administration), E (entrepreneurship), and I (integration) are analyzed as key factors of effective management. The study also explores ways to enhance organizational efficiency, strengthen teamwork, and manage conflicts within teams.*

Keywords: *PAEI model, leadership, team cohesion, management efficiency, integration, innovation, organizational development.*

KIRISH

XXI asr biznes muhiti keskin raqobat, texnologik o'zgarishlarning tez sur'atlari va globallashuv jarayonlari bilan tavsiflanadi. Bunday sharoitda tashkilotlarning raqobatbardoshligi nafaqat moliyaviy resurslar yoki texnologik imkoniyatlar, balki samarali liderlik va jamoaviy uyg'unlik darajasiga bevosita bog'liq bo'lib qolmoqda. An'anaviy avtoritar boshqaruv usullari zamon talablariga javob bermay qo'ygan bir paytda, moslashuvchan va ko'p qirrali liderlik modellariga ehtiyoj ortib bormoqda. Shu nuqtai nazardan, amerikalik boshqaruv nazariyotchisi Ichak Adizes tomonidan ishlab chiqilgan PAEI modeli alohida ahamiyat kasb etadi.

Ushbu maqolaning maqsadi – PAEI (Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator) yondashuvi asosida tashkilotlarda liderlik salohiyatini oshirish va jamoalararo hamkorlikni mustahkamlash mexanizmlarini ilmiy jihatdan tahlil qilishdir. Tadqiqot obyekti sifatida zamonaviy korxonalar va tashkilotlardagi boshqaruv jarayonlari, predmeti esa PAEI rollarining optimal taqsimoti orqali erishiladigan tashkiliy samaradorlik va jamoaviy psixologik iqlim hisoblanadi.

Maqolada quyidagi masalalar yoritiladi: PAEI komponentlarining har birining funksional vazifalari, ularning o'zaro ta'siri, noto'g'ri rol taqsimotidan kelib chiqadigan patologiyalar va ideal "PAEI" kodiga ega bo'lgan jamoa rahbariyatini shakllantirish yo'llari. Bu yondashuv nafaqat g'arb mamlakatlari, balki O'zbekistonda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar sharoitida ham menejerlar uchun amaliy qo'llanma vazifasini o'tashi mumkin.

PAEI modelining nazariy asoslari

Ichak Adizes o'zining "Korporatsiyalarning hayotiy sikllari" (Corporate Lifecycles) asarida ta'kidlaganidek, har qanday tashkilot tirik organizm kabi rivojlanish bosqichlaridan o'tadi va har bir bosqichda ma'lum boshqaruv funktsiyalariga ustuvorlik berilishi talab etiladi[1]. PAEI modeli to'rtta asosiy boshqaruv rolini o'z ichiga oladi, ularning barchasi tashkilotning uzoq muddatli samaradorligi va omon qolishi uchun zarurdir.

Adizes ta'limotiga ko'ra, "mukammal menejer" degan tushuncha mavjud emas, chunki bitta shaxsda bu to'rtta sifatning barchasi yuqori darajada namoyon bo'lishi deyarli imkonsiz. Shuning uchun, samarali boshqaruv individual qobiliyatga emas, balki komplementar (to'ldiruvchi) jamoa tuzishga asoslanishi kerak. P, A, E va I harflari ingliz tilidagi so'zlarning bosh harflaridan olingan bo'lib, ular quyidagilarni anglatadi:

- P (Producer): Natija ishlab chiqaruvchi.
- A (Administrator): Tizim va tartibni saqlovchi.
- E (Entrepreneur): G'oya va o'zgarishlar generatori.
- I (Integrator): Odamlarni birlashtiruvchi.

Ushbu modelning ilmiy qiymati shundaki, u liderlikni statik xususiyat emas, balki dinamik jarayon sifatida ko'rib chiqadi. Tashkilot hayot tsiklining turli bosqichlarida (tug'ilish, o'sish, yetuklik, qarish) ushbu rollarning nisbiy ahamiyati o'zgarib turadi. Masalan, startap bosqichida E va P rollari ustunlik qilsa, yetuklik davrida A va I rollari kritik ahamiyat kasb etadi[2].

P (Producer) – Ishlab chiqaruvchi roli: Natijadorlikka erishish

P – Producer (Ishlab chiqaruvchi) roli tashkilotning asosiy maqsadi – mahsulot yoki xizmat ishlab chiqarish va mijoz ehtiyojlarini qondirish bilan bevosita bog'liq. Bu rolga ega bo'lgan liderlar "nima qilish kerak?" degan savolga aniq javob beradilar va shu yo'nalishda harakat qiladilar. Ularning asosiy xususiyatlari mehnatsevarlik, tezkorlik, natijaga intilish va amaliyotparastlikdir.

Tashkilotda P roli yetarli darajada rivojlangan bo'lsa, kompaniya qisqa muddatda yuqori daromadga erishadi, buyurtmalarni o'z vaqtida bajaradi va bozor ulushini kengaytiradi. Biroq, faqatgina P roliga tayanish xavfli hisoblanadi. Agar rahbariyat faqat

"bugungi kun" bilan band bo'lsa, strategik rejalashtirish (A) va innovatsiyalar (E) e'tibordan chetda qolishi mumkin. Bundan tashqari, haddan tashqari kuchli P orientatsiyasi xodimlarda kasbiy charchoq (burnout) va stressni keltirib chiqarishi mumkin, chunki dam olish va ijtimoiy munosabatlar ikkinchi planga o'tkaziladi[3].

O'zbekiston korxonalarida ko'pincha rahbarlar aynan P roli vakillari sifatida namoyon bo'ladilar. Ular shaxsan ish jarayoniga aralashib, nazoratni qo'ldan boy bermaslikka harakat qiladilar. Bu dastlabki bosqichlarda samara berishi mumkin, ammo tashkilot kattalashgani sari bunday uslub "mikromenejment" ga aylanib, tizimning o'sishini to'xtatib qo'yadi. Shu sababli, P rolidagi rahbarlar o'z vazifalarini delegatsiya qilishni o'rganishlari va operativ faoliyatni tizimli boshqaruv (A) bilan uyg'unlashtirishlari lozim.

A (Administrator) – Ma'mur roli: Tizimlashtirish va Barqarorlik

A – Administrator (Ma'mur) roli tashkilotda tartib, qoidalar, protseduralar va standartlarni o'rnatishga qaratilgan. Bu rol "qanday qilish kerak?" degan savolga javob beradi. Administratorlar uchun jarayonning o'zi natijadan kam ahamiyatli emas. Ular hujjat almashinuvini, hisobotlilikni, vaqt rejalariga rioya qilishni ta'minlaydilar.

A roli tashkilotning barqarorligi va bashorat qilinuvchanligini ta'minlaydi. Katta korporatsiyalarda, banklarda va davlat idoralarida A roli hal qiluvchi ahamiyatga ega. Administrativ tizim bo'lmagan holda, tashkilot xaotik holatga tushib qoladi, xatolar takrorlanadi va resurslar nobud bo'ladi. Biroq, haddan tashqari kuchli A orientatsiyasi byurokratiya va qog'ozbozlikka olib keladi. Bunday muhitda innovatsiyalar bo'g'ilib qoladi, xodimlar tashabbus ko'rsatishdan qo'rqadilar va tashkilot "qotib qolgan" holatga keladi[4].

Adizes ta'kidlaganidek, "A" uslubi tashkilotni o'limdan saqlab qoladi, lekin uni rivojlantirmaydi. Rivojlanish uchun "E" (Tadbirkor) ruhi kerak. O'zbekistonda ko'plab tashkilotlarda ma'muriy boshqaruv an'anaviy ravishda kuchli bo'lgan. Sovet davridan qolgan buyruqbozlik usullari ba'zan hali ham sezilib turadi. Zamonaviy menejmentda A roli raqamli texnologiyalar (ERP tizimlari, CRM) orqali avtomatlashtirilishi kerak, shunda menejerlar qog'ozbozlikdan ozod bo'lib, strategik masalalarga e'tibor qaratishlari mumkin.

E (Entrepreneur) – Tadbirkor roli: Innovatsiya va O'zgarish

E – Entrepreneur (Tadbirkor) roli tashkilotning kelajagini belgilaydi. Bu rol egasi "nega?" va "agar... bo'lsa-chi?" degan savollarni beradi. Ular riskka borishga tayyor, yangi g'oyalarni ilgari suradilar va o'zgarishlarni rag'batlantiradilar. E tipi vizioner lider bo'lib, u bozordagi yangi imkoniyatlarni ko'ra oladi va tashkilotni yangi yo'nalishlarga boshlaydi.

Tadbirkorlik ruhi tashkilotning o'sishi va raqobatbardoshligining asosiy dvigatelidir. E roli bo'lmagan tashkilotlar vaqt o'tishi bilan eskiradi, bozor talablariga moslasha olmaydi va nihoyat tanazzulga yuz tutadi. Biroq, nazoratsiz E energiyasi xavfli bo'lishi mumkin. Agar tashkilotda faqat "g'oyachilar" bo'lsa-yu, ularni amalga oshiruvchi (P) va tartibga soluvchi (A) kuchlar bo'lmasa, loyihalar yarim yo'lda qoladi, resurslar

sarflanadi, lekin natija bo'lmaydi. Bunday holat Adizes tomonidan "Erta o'lim" yoki "Araba oldida ot" deb ataladi[5].

O'zbekiston iqtisodiyotida tadbirkorlikni rivojlantirish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishlaridan biridir. Xususiyl sektorda E roli kuchayib bormoqda. Ammo, ko'pincha tadbirkorlar o'z g'oyalarini tizimli biznesga aylantirishda qiyinchiliklarga duch kelishadi. Bu yerda E roli vakillariga A (tizim) va I (jamoal) rollarini tushunadigan hamkorlar yoki menejerlar kerak bo'ladi. Liderlikni rivojlantirishda E tipidagi rahbarlarga sabr-toqat, rejalashtirish va jamoa fikrini tinglash ko'nikmalarini o'rgatish muhimdir.

I (Integrator) – Birlashtiruvchi roli: Jamoaviyl Ruh va Ishonch

I – Integrator (Birlashtiruvchi) roli tashkilotdagi insoniy munosabatlar, madaniyat va qadriyatlarni shakllantirishga qaratilgan. Bu rol "kim?" va "biz kimimiz?" degan savollarga javob beradi. Integratorlar xodimlar o'rtasida ishonch, hurmat va o'zaro tushunish muhitini yaratadilar. Ular nizolarni yumshatadi, jamoa a'zolarining fikrini eshitadi va qaror qabul qilish jarayoniga ularni jalb qiladilar.

I roli tashkilotning uzoq muddatli sog'lig'i uchun eng muhim omillardan biridir. Kuchli integratsiya bo'lgan joyda xodimlar o'zlarini jamoaning ajralmas qismi deb hisoblaydilar, ishga sodiqlik yuqori bo'ladi va kadrlar almashinuvi (turnover) past darajada bo'ladi. Aksincha, I roli zaif bo'lgan tashkilotlarda siyosiy o'yinlar, intrigalar va ichki ziddiyatlar hukm suradi. Hatto eng yaxshi strategiya (E) va tizim (A) ham odamlar bir-biri bilan ishlashni istamasalar, ish bermaydi[6].

Ko'pgina texnik mutaxassislikka ega bo'lgan rahbarlar I rolini e'tiborsiz qoldiradilar, uni "yumshoq ko'nikma" deb hisoblaydilar. Ammo Adizes ta'kidlaganidek, I – bu eng qiyin rol, chunki u vaqt talab qiladi va sabr-toqatni talab etadi. O'zbek madaniyatida jamoatchilik, mahalla va oilaviyl qadriyatlar kuchli bo'lgani uchun, I roli milliy mentalitetga juda mos keladi. Rahbarlar xodimlar bilan shaxsiyl muloqot qilish, ularning muammolarini tinglash va bayramlarni birgalikda nishonlash orqali jamoaviyl ruhni mustahkamlashlari mumkin.

PAEI rollarining sinergiyasi: Liderlik uslublarini integratsiya qilish

PAEI modelining asosiy g'oyasi shundaki, to'rtala rol ham muhim va ular o'zaro bog'liqdir. Tashkilot muvaffaqiyati ushbu rollarning muvozanatiga bog'liq. Adizes turli rol kombinatsiyalarini tahlil qilib, ularning oqibatlarini ko'rsatadi:

Faqat P (The Lone Ranger): Tezkor natija, lekin tezda charchoq va tizimsizlik.

Faqat A (The Bureaucrat): Tartib, lekin innovatsiyasizlik va sekinlik.

Faqat E (The Arsonist): Ko'p g'oya, lekin amalga oshirilmagan loyihalar va kaos.

Faqat I (The Super Follower): Yoqimli muhit, lekin yo'nalishsizlik va qarorsizlik.

Ideal holat – bu PAEI kodi, ya'ni to'rtala rolning muvozanatli mavjudligi. Ammo bitta shaxsda buni amalga oshirish qiyinligi sababli, Adizes "Komplementar Jamoa" (Complementary Team) tushunchasini ilgari suradi. Ya'ni, rahbariyat jamoasi shunday shakllantirilishi kerakki, bir a'zoning kuchi ikkinchisining zaifligini qoplasin. Masalan, visioner CEO (E) yoniga kuchli COO (A/P) va HR direktori (I) qo'yilishi kerak[7].

Jamoaviyl uyg'unlikka erishish uchun quyidagi qadamlar tavsiya etiladi:

1. Rol diagnostikasi: Har bir rahbar va yetakchi xodimning dominant PAEI profilini aniqlash (testlar orqali).
2. Kamchiliklarni qoplash: Jamoada yetishmayotgan rollarni aniqlash va shu rollarga moyil bo'lgan yangi kadrlarni jalb qilish yoki mavjud xodimlarni o'qitish.
3. Muloqot madaniyati: Turli rollardagi odamlar bir-birining tilini tushunishini ta'minlash. Masalan, "E" lar "A" larning cheklovlarini tanqid qilmasligi, "A" lar esa "E" larning g'oyalarini bepisand qilmasligi kerak.
4. Qaror qabul qilish jarayoni: Qarorlar qabul qilishda barcha to'rtala aspekt (natija, tartib, innovatsiya, insonlar fikri) hisobga olinishini ta'minlovchi mexanizmlarni joriy etish.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, PAEI prinsiplariga amal qiluvchi tashkilotlarda nafaqat moliyaviy ko'rsatkichlar yaxshilanadi, balki xodimlarning ishga bo'lgan qoniqish darajasi ham orth boradi. Bu esa o'z navbatida, brend obro'sini oshiradi va iste'dodli kadrlarni jalb qilishni osonlashtiradi[8].

Xulosa va takliflar

PAEI yondashuvi (Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator) tashkilotlarda liderlikni kompleks rivojlantirish va jamoaviy uyg'unlikni ta'minlashda samarali konseptual model sifatida namoyon bo'ladi. Mazkur yondashuv rahbar faoliyatining turli funksional yo'nalishlarini muvozanatlash orqali tashkilot ichida barqarorlik, moslashuvchanlik va samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, P (natijaga yo'naltirilganlik) tashkilotning samarali ishlashini ta'minlasa, A (tartib va tizimlilik) jarayonlarning barqarorligini mustahkamlaydi. E (yangilikka intilish) innovatsion rivojlanishni rag'batlantiradi,

I (integratsiya) esa jamoa ichida hamkorlik, ishonch va ijtimoiy uyg'unlikni shakllantiradi. Ushbu to'rt komponentning uyg'unlashuvi liderlikning yuqori darajada namoyon bo'lishiga olib keladi.

Shuningdek, PAEI modeli asosida tashkil etilgan boshqaruv jarayonlari jamoa a'zolari o'rtasida rollarni aniq taqsimlash, mas'uliyatni oshirish va nizolarni samarali boshqarish imkonini beradi. Natijada tashkilot ichida sog'lom psixologik muhit shakllanib, umumiy maqsadlarga erishish darajasi ortadi.

Takliflar:

Tashkilotlarda muntazam ravishda PAEI auditini o'tkazish va rahbariyat tarkibini shunga muvofiq optimallashtirish.

Menejerlar uchun PAEI kompetensiyalarini rivojlantirishga qaratilgan maxsus trening dasturlarini joriy etish.

Jamoaviy qaror qabul qilish jarayonlarida turli rollar vakillarning ishtirokini majburiy qilish.

Milliy mentalitetga mos holda, "Integrator" (I) rolini kuchaytirish orqali milliy jamoaviylik an'analarini zamonaviy menejment bilan birlashtirish.

PAEI yondashuvi statik formula emas, balki doimiy rivojlanish jarayonidir. Tashkilotlar ushbu modelni o'z ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda moslashtirsalar, ular

nafaqat bugungi kun muammolarini hal qilishadi, balki kelajakdagi noaniqliklarga ham tayyor bo'ladilar.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Adizes, I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It. Prentice Hall, 1988.
2. Adizes, I. Managing Corporate Lifecycles. Adizes Institute Publishing, 2004.
3. Northouse, P. G. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, 2021.
4. Mintzberg, H. The Nature of Managerial Work. Harper & Row, 1973.
5. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship. Harper Business, 2006.
6. Lencioni, P. The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass, 2002.
7. Belbin, R. M. Management Teams: Why They Succeed or Fail. Butterworth-Heinemann, 2010.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Yoshlar – kelajagimiz" Davlat dasturi va tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashga oid farmonlari tahlili.