



Isroiljon ATABOYEV,
Toshkent davlat transport universiteti dotsenti v.b., PhD
E-mail: isroilataboyev2@gmail.com

Prof. I.Rustamov taqrizi asosida

TANBEHNI IDROK ETISHDAGI MADANIY TAFOVUTLAR VA ULARNING GLOBAL BOSHQARUV AMALIYOTIGA TA'SIRI

Annotatsiya

Globallashgan ishbilarmonlik muhitida samarali boshqaruv amaliyoti tashkilotning muvaffaqiyati uchun, xususan, tanbeh orqali fikr-mulohazalarni yetkazishda muhim hisoblanadi. Ushbu tadqiqot tanbehni idrok etishdagi madaniy tafovutlarni va ularning global boshqaruv amaliyotiga ta'sirini o'rganadi. Bu madaniy kontekstlar tuzatuvchi mulohazalarning samaradorligi va qabul qilinishiga qanday ta'sir qilishini aniqlaydi. Aralash usullar yondashuvidan, shu jumladan miqdoriy so'rovlardan foydalangan holda, tadqiqot turli madaniyatlarda tanbeh qanday qabul qilinishida sezilarli farqlarni ochib beradi. Madaniyat xodimlari tanbehni qonuniy vakolatni amalga oshirish deb bilishadi, ba'zi madaniyat vakillari esa konstruktiv va qo'llab-quvvatlovchi mulohazalarni afzal ko'rishadi. Tadqiqot amaliyotda madaniy sezgirlikning muhimligini ta'kidlaydi va kishilarga tanbeh berish strategiyasini madaniy me'yorlarga moslashtirish uchun tavsiyalar beradi. Madaniy istiqbollarni birlashtirish orqali kishilar teskari aloqa samaradorligini oshirishi va turli xil tashkiliy sharoitlarda ijobiy ish muhitini yaratishi mumkin.

Kalit so'zlar: Madaniy tafovutlar, tanbeh, global boshqaruv amaliyoti, madaniyatlararo aloqa, quvvat masofasi, individualizm va kollektivism, yuqori kontekst va past kontekstli madaniyatlar, boshqaruv strategiyalari.

PERCEPTION OF REPROACH IN THE CONTEXT OF CULTURAL DIFFERENCES AND ITS IMPACT ON GLOBAL MANAGEMENT PRACTICES

Annotation

In a globalized business environment, effective management practices are essential for organizational success, particularly in delivering feedback through reprimands. This study explores cultural variations in perceptions of reprimands and their implications for global management practices. It identifies how cultural contexts influence the effectiveness and reception of corrective feedback. Utilizing a mixed-methods approach, including quantitative surveys and qualitative interviews, the research reveals significant differences in how reprimands are perceived across various cultures. Employees from high power distance cultures view reprimands as a legitimate exercise of authority, while those from low power distance cultures prefer constructive and supportive feedback. The study underscores the importance of cultural sensitivity in feedback practices and provides recommendations for global managers to tailor reprimand strategies to align with cultural norms. By integrating cultural perspectives, managers can enhance feedback effectiveness and foster a positive work environment in diverse organizational settings.

Keywords: Cultural variations, reprimands, global management practices, cross-cultural feedback, power distance, individualism vs. collectivism, high-context vs. low-context cultures, management strategies.

ВОСПРИЯТИЕ ПОРИЦАНИЯ В КОНТЕКСТЕ КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ГЛОБАЛЬНУЮ ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В глобализированной бизнес-среде эффективные методы управления необходимы для успеха организации, особенно для обеспечения обратной связи посредством выговоров. В данном исследовании рассматриваются культурные различия в восприятии выговоров и их последствия для мировой практики управления. В нем определяется, как культурные условия влияют на эффективность и получение корректирующей обратной связи. Используя смешанный подход, включающий количественные опросы и качественные интервью, исследование выявило существенные различия в том, как выговоры воспринимаются в разных культурах. Сотрудники, придерживающиеся культуры дистанцирования от власти, рассматривают выговоры как законное проявление власти, в то время как те, кто придерживается культуры дистанцирования от власти, предпочитают конструктивную и поддерживающую обратную связь. В исследовании подчеркивается важность учета культурных особенностей в практике обратной связи и даются рекомендации для глобальных менеджеров по адаптации стратегий выговора в соответствии с культурными нормами. Интегрируя культурные аспекты, менеджеры могут повысить эффективность обратной связи и создать позитивную рабочую атмосферу в различных организационных структурах.

Ключевые слова: Культурные различия, выговоры, глобальные практики управления, межкультурная обратная связь, дистанция власти, индивидуализм против коллективизм, высокий контекст против культура с низким контекстом, стратегии управления.

Kirish. Hozirgi ishbilarmonlik muhitida samarali boshqaruv tashkilot muvaffaqiyatining muhim omili hisoblanadi. Rahbarlikning asosiy vazifalaridan biri tanbehni to'g'ri shaklda yetkazishdir. Tanbeh-nomaqbul xatti-harakatlar yoki kamchiliklarni bartaraf etishga qaratilgan tuzatuvchi mulohazalar-xodimlarning faoliyatini yaxshilash va tashkiliy standartlarga rioya qilishni rag'batlantiradi. Biroq, turli madaniy sharoitlarda tanbehning qabul qilinishi va samaradorligi sezilarli darajada farqlanadi. Ba'zi madaniyatlarda tanbeh kasbiy rivojlanish uchun zarur va konstruktiv vosita sifatida qaralsa, boshqalarida u ziddiyat yoki noqulaylik manbai sifatida idrok etiladi. Shu sababli,

rahbarlar turli madaniy me'yorlarni hurmat qilgan holda teskari aloqa strategiyalarini ishlab chiqishlari zarur. Mazkur tadqiqot madaniy omillarning tanbeh haqidagi qarashlarni qanday shakllantirishi va ularning global boshqaruv amaliyotiga ta'sirini o'rganishga qaratilgan. Madaniy munosabatlar va kutishlarni tahlil qilish orqali rahbarlarning fikr-mulohaza strategiyalarini moslashtirishga yordam beradigan tavsiyalar ishlab chiqiladi. Tadqiqot natijalari tanbehni qabul qilishga ta'sir qiluvchi asosiy madaniy omillarni ochib beradi va global ishchi kuchi uchun teskari aloqa mexanizmlarini optimallashtirish bo'yicha amaliy tavsiyalarni taklif etadi. Tadqiqot shuningdek, xalqaro rahbarlarga

turli madaniy sharoitlarda madaniy sezgirlikni hisobga olgan holda samarali boshqaruv uslublarini ishlab chiqishda yo'l-yo'riq beradi. Bu xulosalar madaniyatlararo farqlarni chuqurroq tushunishga yordam beradi va rahbarlarga global jamoalarda yanada samarali boshqaruvni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Adabiyotlarni tahlili. Tanbehning madaniy o'lchamlarini tushunish hozirgi kunda global boshqaruv uchun muhim bo'lib qolmoqda. Ushbu adabiyotlar sharhi madaniy tafovutlar tanbeh haqidagi tasavvurlarga va ularning boshqaruv amaliyotiga qanday ta'sir qilishi haqidagi mavjud tadqiqotlarni sintez qiladi. Olimlar tuzatuvchi mulohazalarga nisbatan turli xil madaniy munosabatlarni va ushbu munosabatlarning tashkiliy xulq-atvor hamda boshqaruv strategiyalariga ta'sirini o'rganishdi.

Xofstedening madaniy o'lchovlar bo'yicha seminar ishi madaniy qadriyatlarining teskari aloqa jarayonlariga qanday ta'sir qilishini tushunish uchun asos yaratadi [1]. Hofstede bir nechta o'lchovlarni aniqladi, shu jumladan quvvat masofasi, individualizm, kollektivizm va ayniqsa tanbeh uchun tegishli hisoblanadi. Ko'pgina Osiyo mamlakatlari kabi yuqori quvvatli masofaviy madaniyatlarda tanbeh shaxsiy qadr-qimmatni saqlashga kamroq e'tibor berib, buyruq sifatida qabul qilinishi mumkin. Aksincha, Skandinaviyadagi kabi madaniyatlarida tanbeh shubha bilan qaralishi mumkin va rahbar va xodim o'rtasidagi shaxslararo munosabatlarga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Skandinaviya ish joyi madaniyatlarida haqorat ko'pincha tenglik, ochiq muloqot va uyg'un ish muhitini saqlashga berilgan qadriyat tufayli nozik hamda bilvosita shaklga ega bo'ladi [2]. Misol uchun Skandinaviya tilidagi quyidagi misolga e'tibor qaratsangiz.

Keri: "Ole, jeg har lagt merke til at noen av rapportene dine har kommet litt sent i det siste. Det har dessverre påvirket fremdriften til teamet. Er det noe som gjør at det er vanskelig å holde tidsfristene, eller noe vi kan gjøre for å forbedre prosessen? Jeg ønsker å sikre at vi alle kan holde oss til planen fremover." [1] "Ole, men sizning ba'zi hisobotlaringiz oxirgi paytlarda biroz kechikayotganini payqadim. Afsuski, bu jamoaning rivojlanishiga ta'sir qildi. Belgilangan muddatlarga rioya qilishni qiyinlashtiradigan biror narsa bormi yoki jarayonni yaxshilash uchun nima qila olamiz? Men barchamiz kelajakdagi rejaga sodiq qolishimizga ishonch hosil qilmoqchiman." (Muallif tarjimas)

Ushbu misolda Keri tanbehni odatda Skandinaviya usulida-yumshoq, bilvosita va yechimga yo'naltirilgan holda ifodalaydi. U aybni tayinlamasdan masalani tan oladi, shu bilan birga suhbatni potensial yaxshilanishlarga ochib, hamkorlik va hurmatli ohangni saqlab qoladi. Trompenars va Xempden-Tyorners ushbu munozarani muloqotga bo'lgan turli xil madaniy yo'nalishlar fikr-mulohazalarga qanday ta'sir qilishini ta'kidlash orqali kengaytiradi [3]. Ular Yaponiya va Arab mamlakatlari kabi yuqori kontekstli muloqot uslubiga ega madaniyatlarda tanbeh ko'pincha bilvosita va kontekstga ega bo'lib, yuzni saqlab qolish va qarama-qarshiliklardan qochishga qaratilgan deya fikr bildirishadi. Aksincha, Amerika Qo'shma Shtatlari va Germaniya kabi madaniyatlar to'g'ridan-to'g'ri hamda aniq mulohazalarni ma'qullashadi.

Tanbehning samaradorligiga rahbarlar va shaxslararo munosabatlarga oid madaniy me'yorlar ham ta'sir qiladi. Guruh uyg'unligi va munosabat aloqalari ustuvor bo'lgan kollektivistik madaniyatlarda, ijtimoiy uyg'unlikni buzadigan tanbeh motivatsiya va ishtirokning pasayishiga olib kelishi mumkin. Bunday madaniyatdagi xodimlar tanbehni konstruktiv fikr-mulohaza emas, balki ommaviy sharmandalik taktikasi sifatida qabul qilishlari mumkin, bu qarshilik yoki ajralishga olib kelishi mumkin. Aksincha, shaxsiy yutuqlar va to'g'ridan-to'g'ri muloqot qadrlanadigan individualistik madaniyatlarda xodimlar to'g'ridan-to'g'ri tanbehni individual javobgarlik va takomillashtirish shakli sifatida qabul qilishlari mumkin. Gelfand ushbu madaniyatdagi shaxslar ko'pincha tanbehni kasbiy rivojlanishning zarur komponenti sifatida ko'rishlarini hamda ularni shaxsiy haqorat sifatida talqin qilish ehtimoli kamligini aniqladilar.

Tanbehning psixologik ta'siri yana bir diqqat markazidir. Kark va Van Deyk tomonidan olib borilgan tadqiqotlarga ko'ra, yuqori kontekstli madaniyatlarda tanbeh yuzni saqlash va to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshiliklardan qochishga urg'u berish

tufayli yuqori darajadagi stress va xodimlar orasida o'z-o'zini hurmat qilishning pasayishiga olib kelishi mumkin. Aksincha, past kontekstli madaniyatlarda tanbehning to'g'riligi shaxsning tanqidni boshqarish va ishlashni yaxshilash qobiliyatiga hurmat belgisi sifatida qabul qilinishi mumkin [4]. Feyrklou tanbehda ishlatiladigan til ularni qabul qilishni qanday shakllantirishi mumkinligini o'rganadi. Xushmuomalalik va bilvosita qadrlanadigan madaniyatlarda tanbeh berishda qo'pol yoki to'g'ridan-to'g'ri tildan foydalanish hurmatsizlik yoki madaniy jihatdan befarqlik sifatida qaralishi mumkin, bu rahbarning vakolatiga putur yetkazishi va xodim-rahbar munosabatlarga zarar yetkazishi mumkin [5].

Biz oldingi tadqiqotlarimizda ham tanbeh konseptiga quyidagicha xulosa va fikrlar keltirib o'tganmiz "Ta'na-dashnom berish nutqining lingvistik dizaynining turli usullarini tahlil qilib, ularni pragmatik ravshanlik bilvosita kategoriya nuqtai nazaridan ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir. Garchi ushbu toifadagi harakatlar an'anaviy ravishda xushmuomalalik printsiplariga amalga oshirish bilan bog'liq bo'lsa-da, ba'zi tilshunolar aniq yoki bilvosita ifoda shaklini tanlashni belgilaydigan turli xil omillarni ajratib ko'rsatishadi va bu omillar ham ham xushmuomalalikning pragmatik fenomeni doirasiga kirmaydi" [6].

Xulosa qilib aytganda, yuqoridagi tahlillar tanbeh berishda madaniy kontekstlarni ko'rib chiqish muhimligini ta'kidlaydi. Madaniy istiqbollarni qayta aloqa amaliyotiga qo'shilishi boshqaruv samaradorligini oshirishi va globallashtirish muhitida ijobiy tashkiliy natijalarni ta'minlashi mumkin. Keyingi tadqiqotlar ushbu dinamikani o'rganishni davom ettirishi va turli madaniy sharoitlarda tanbeh berish strategiyasini optimallashtirish bo'yicha qo'shimcha tushunchalar berishi kerak deb hisoblaymiz.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqot madaniy tafovutlarning tanbehni idrok etishga va global boshqaruv amaliyotiga ta'sirini o'rganishga qaratilgan. Unda aralash usul qo'llanilib, miqdoriy va sifati ma'lumotlar integratsiyasi orqali turli madaniy kontekstlarda tanbeh samaradorligi va qabul qilinishini chuqur tushunish maqsad qilingan.

Birinci bosqichda turli mintaqalardan (Shimoliy Amerika, Yevropa, Osiyo, Yaqin Sharq) xodimlarning tanbeh haqidagi tasavvurlari bo'yicha miqdoriy ma'lumotlar yig'ildi. Bu ma'lumotlar adolatlilik, motivatsiyaga ta'sir qilish va fikr-mulohaza uslublariga oid tahlillarni o'z ichiga oladi. Ikkinchi bosqichda madaniy munosabatlarni o'rganish uchun yarim tuzilgan intervyular o'tkazilib, unda ishtirokchilarning shaxsiy tajribalari va turli tanbeh uslublari samaradorligi baholandi.

Tadqiqot davomida ta'riflovchi statistika yordamida tanbeh idrokidagi madaniy tafovutlar umumlashtirildi, dispersiya va regressiya tahlillari orqali esa madaniy o'lchovlarning (kuch masofasi, individualizm, kollektivizm) ta'siri o'rganildi. Korrelyatsion tahlil xodimlarning tanbeh haqidagi tasavvurlari va ularning motivatsiya hamda ish qoniqishiga ta'sirini aniqlashga xizmat qildi. Ushbu tadqiqot madaniy jihatdan sezgir boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishga yordam beradi va turli madaniyatlarda tanbehning samaradorligini yaxshiroq tushunishga imkon yaratadi.

Tahlil va natijalar. Mazkur bo'limda madaniy omillarning tanbehga munosabat va global boshqaruv amaliyotiga ta'siri tahlil qilingan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, turli madaniy guruhlar tanbehni qabul qilishda sezilarli farqlarga ega. Masalan, yuqori quvvatli masofaviy madaniyat vakillari (Yaqin Sharq va Osiyo) tanbehni rahbarlikning ajralmas qismi sifatida qabul qilishadi, kam quvvatli masofaviy madaniyat vakillari (Shimoliy Amerika va Shimoliy Yevropa) esa konstruktiv fikr-mulohazalarni afzal ko'rishadi va to'g'ridan-to'g'ri tanbehni noqulay deb hisoblashadi.

Korrelyatsion tahlil natijalari shuni ko'rsatdiki, qattiq yoki adolatsiz deb qabul qilingan tanbeh xodimlarning motivatsiyasi va ishdan qoniqishiga salbiy ta'sir qiladi. Biroq, asosli va konstruktiv tanbeh bu ko'rsatkichlarga nisbatan kamroq salbiy ta'sir ko'rsatgan. Tadqiqot barcha madaniyatlarda tanbeh berishda madaniy sezgirlik zarurligini ta'kidladi. Respondentlarning fikriga ko'ra, rahbarlar tanbeh strategiyalarini madaniy me'yorlar va kutishlarga moslashtirishi kerak. Madaniyatlararo taqqoslashlar shuni ko'rsatdiki, kollektivistik

madaniyatlarda tanbeh guruh faoliyatini yaxshilash vositasi sifatida qaralgan, individualistik madaniyatlarda esa u ko'pincha shaxsiy tanqid sifatida qabul qilingan. Bu farqlar tanbeh berish jarayonida madaniy kontekstni hisobga olishning muhimligini tasdiqlaydi.

Tadqiqot xulosasiga ko'ra, tanbeh samarali bo'lishi uchun u aniqlik va adolat tamoyillariga asoslangan bo'lishi kerak. Yuqori quvvatli masofaviy madaniyatlarda to'g'ridan-to'g'ri tanbeh maqbulroq bo'lsa, kam quvvatli masofaviy madaniyatlarda konstruktiv va qo'llab-quvvatlovchi yondashuv samaraliroq. Rahbarlar xodimlarning madaniy kontekstiga moslashtirilgan moslashuvchan feedback strategiyalarini ishlab chiqishi zarur. Tadqiqot natijalari madaniy farqlarni hisobga olish orqali

rahbarlar tanbeh samaradorligini oshirib, tashkilotning umumiy ko'rsatkichlarini yaxshilashi mumkinligini ko'rsatadi.

Xulosa. Ushbu tadqiqot tanbehni idrok etishdagi madaniy tafovutlar va ularning global boshqaruv amaliyotiga ta'sirini o'rganadi. Kuchli ierarxik tuzilishga ega madaniyat vakillari tanbehni boshqaruv hokimiyatining qonuniy mashqi sifatida qabul qilsa, kam quvvatli masofaviy madaniyat vakillari konstruktiv mulohazalarni afzal ko'radi va tanbehni demotivatsion deb biladi. Tadqiqot rahbarlar uchun madaniy sezgirlik va turli boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqish zarurligini ta'kidlaydi. Shuningdek, rahbarlar madaniy treningga e'tibor qaratishi va xodimlarning turli idroklariga moslashishi kerak. Bu yondashuv madaniyatlararo aloqa samaradorligini oshirishga yordam beradi va adabiyotda mavjud bo'shliqni to'ldirishga hissa qo'shadi.

REFERENCES

1. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Sage Publications. 2001. 34 – 38 p.
2. <https://core.ac.uk/download/pdf/38114181.pdf>
3. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business. McGraw-Hill. 1997 – 83 p.
4. Kark, R., & Van Deyk, D. "Motivated or Demotivated by Reprimands? The Role of Culture in the Reactions to Negative Feedback." Journal of Cross-Cultural Psychology, 2007 - 38, 25-40p.
5. Feyrklou, N. Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language. Longman. 1995.
6. Ataboyev, I. (2023). Ta'na-dashnom nutq harakati va pragmatik harakat sifatida. o'zbekiston milliy universiteti xabarлари, 2023, [14] ISSN 2181-7324.