

DOI: 10.5281/zenodo.15613622

Link: <https://zenodo.org/records/15613622>

RECIPROCITY VA PERSUASIV OMILLAR ASOSIDA QAROR QABUL QILISH JARAYONI SAMARADORLIGINI OSHIRISH

Shoyev Davronbek Axmadjonovich

katta o‘qituvchisi

Farg‘ona davlat texnika universiteti

davronbrks@gmail.com.,

+998905344104

Annotasiya. Ushbu maqolada boshqaruv jarayonida qaror qabul qilish samaradorligini oshirishda reciprocity (o‘zaro javoblilik) va persuasiv (ishontiruvchi) omillarning o‘zaro bog‘liqligi hamda ularning amaliy ahamiyati yoritib berilgan. Qaror qabul qilishda insoniy munosabatlar, muloqot strategiyalari va o‘zaro ishonch muhitini shakllantirish samaradorlikka bevosita ta‘sir ko‘rsatuvchi muhim omillar sifatida ko‘rib chiqiladi. Maqolada reciprocity tamoyili asosida xodimlar va rahbarlar o‘rtasida konstruktiv aloqalar o‘rnatish, persuasiya usullari yordamida xodimlarni qarorlarni qo‘llab-quvvatlashga ishontirish bo‘yicha tavsiyalar beriladi. Shuningdek, real misollar va tadqiqotlar asosida ushbu omillarni hisobga olish orqali qarorlar ijrosini tezlashtirish va tashkilotda ijtimoiy barqarorlikni ta‘minlash imkoniyatlari ko‘rsatib o‘tiladi. Shuningdek, boshqaruv qarorlarining natijadorligini oshirish va ta‘sir doirasini kengaytirishda reciprocity va persuasiv omillardan foydalanishning muhim jihatlari o‘rganilgan. Persuasiv omillarni hisobga olish orqali qaror qabul qilish jarayoni samaradorligini oshirish asoslangan.

Kalit so‘zlar. Persuasiv omillar, reciprocity, persuasiv rahbarlik, persuasivlik, mantiqiy dalillar, ijtimoiy dalillar, qarzdorlik, emotsional ta‘sir.

Kirish. Hozirgi kunda boshqaruv qarorlarini shunchaki qabul qilinishi yetarli yoki kutilgan natijani bermayapti. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda uning natija berishiga ishontirish, rahbardan nafaqat boshqaruv bilimlarini chuqur egallashlari balki o‘z xususiyatlari va xarakterlarini ham moslashtirib borishlari boshqaruv qarorlari samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. Qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarining sabablari va natijalarini aniq statistik ma‘lumotlarga, tajribaga, amalda qo‘llanganligi, tahlillarga tayangan holda ko‘rsatib berish persuasiv rahbarlar roliga ko‘proq namoyon bo‘ladi. Persuasiv rahbarlarda ishontirish san‘ati shakllanishi orqali ular o‘z g‘oyalarini lo‘nda va ravon ifodalaydilar, xodimlarni qarorlarning foydasiga ishontirishga muvaffaq bo‘ladilar. Ular xodimlarga nima uchun bu qaror to‘g‘ri ekanligini aniq ko‘rsatadilar va jarayonni tushuntiradilar. Bunday rahbarlar har bir qarorning nima sababdan qabul qilinishini xodimlarga batafsil tushuntiradilar. Ular qarorlarni mantiqiy dalillar bilan mustahkamlab, xodimlarni jarayonga jalb qiladilar. Xodimlarga motivatsiya berish nuqtai nazaridan ularni o‘z qarorlariga ishontiradi va bunday qarorlarning ularning faoliyati va tashkilot uchun qanday foyda keltirishini ko‘rsatadi. Bunday holatda xodimlar o‘zlariga qo‘yilgan vazifalarni chuqurroq tushunadilar va motivatsiyalari oshadi. Shuningdek, persuasiv rahbarlar kuchli muloqot qobiliyatiga ega bo‘lib, ular orqali xodimlarni boshqarish va ishonchli aloqa o‘rnatishadi. Ochiq muloqot va mantiqiy argumentlar orqali xodimlar bilan yaxshi aloqada bo‘ladilar. Ular har doim xodimlarga yaxshi niyat bilan yondashadilar va o‘z qarorlarining afzalliklarini isbotlaydilar. Persuasivlik bu – boshqalarga o‘z fikrini singdirish, ularni ishontirish, muayyan qaror yoki harakat tomon yo‘naltirish jarayonidir. Psixologiyada bu atama odamlar fikrini o‘zgartirish, e‘tiqodini shakllantirish yoki harakatga undash

bilan bog'liq. Boshqaruvda esa persuasivlik orqali xodimlarni yangi qarorlar, o'zgarishlar, strategik maqsadlarga ishontirish orqali ularni faol ishtirok etishga jalb qilish mumkin.

Asosiy qism. Samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishda reciprocity (o'zaro javoblilik) va persuasiv (ishontirish) prinsiplaridan ilg'or boshqaruv madaniyatiga ega yirik xalqaro hamda innovatsion korxonalar faol foydalanadi. Google (AQSh) qaror qabul qilishda xodimlar fikrini eshitishga ko'p e'tibor qaratadi, "psychological safety" (psixologik xavfsizlik) muhitini yaratib, xodimlarga ochiq muloqot imkonini beradi. Xodimlarning muvaffaqiyatli ishlari uchun tan olinadi va mukofotlanadi, bu esa o'z navbatida ularning kompaniya qarorlarini qo'llab-quvvatlashiga olib keladi. Apple Inc. (AQSh) Mahsulot ishlab chiqarish va dizaynini yaratishda hamda strategik qarorlar ko'p hollarda ishontirish tamoyillari orqali iste'molchiga ta'sir qilishga qaratilgan. Mijozlar sadoqatini oshirish maqsadida foydalanuvchilarga yuqori darajadagi xizmat, texnik-ijtimoiy yordam taklif qilinadi. Toyota Motor Corporation (Yaponiya) "Kaizen" falsafasi asosida har bir xodim qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etishini yuqori darajada ta'minlaydi, ularning fikrlari qadrlanadi, bu esa kompaniya ichida o'zaro hurmat va sadoqatni oshirishga xizmat qiladi. Yetakchilar o'z qarorlarini asosli, statistik va emotsional dalillar bilan xodimlarga yetkazadilar. Tesla Inc. (AQSh) Elon Musk o'zining ilhomlantiruvchi va ishontiruvchi nutqlari orqali kompaniya qarorlarini ommaga singdiradi. Insoniyatga xizmat qilish g'oyasi orqali iste'molchilar bilan emotsional bog'lanishni yaratadi.

Qaror qabul qilishda persuasiv (ishontiruvchi) va reciprocity (o'zaro javob, ya'ni minnatdorchilik asosida javob berish) tamoyillarini hisobga olishning asosiy maqsadi — insonlarning psixologik va ijtimoiy xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatish orqali ularning qarorlariga ijobiy ta'sir o'tkazish va yanada samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishni ta'minlashdir.

Quyida bu ikki tamoyilni hisobga olishdagi asosiy maqsadlar keltirilgan:

1. Ishontirish (Persuasion) tamoyili: Shaxslar yoki jamoalarni muayyan fikr, qaror yoki harakatga ishontirish orqali ularda ongli rozilik va qo'llab-quvvatlash hissini uyg'otadi.

2. O'zaro javob (Reciprocity) tamoyili: Insonlarda tabiiy ravishda mavjud bo'lgan "biror yaxshilik uchun javob qaytarish" xulqini faollashtirish orqali qarorlarni qabul qilishga undaydi.

Persuasion va reciprocity tamoyillarini hisobga olishning asosiy maqsadi — xodimlarning insoniylik nuqtai nazaridan hatti-harakatlarni inobatga olgan holda, qarorlarning samaradorligini oshirish, qaror qabul qilish jarayonida ijtimoiy psixologik omillardan ongli tarzda foydalanish, hamda rahbar va jamoa o'rtasida ijobiy muloqotni mustahkamlashdir³⁶.

Persuasiv rahbarlik orqali xodimlar qarorlarning qanday qabul qilinayotganini va bu qarorlarning qanday foyda keltirishini yaxshiroq tushunadilar. Bu xodimlarning o'z ishlariga ko'proq e'tiborli bo'lishlariga va rahbarning qarorlariga hurmat bilan qarashlariga sabab bo'ladi. Rahbar xodimlar bilan ochiq va tushunarli muloqotda

³⁶ file:///C:/Users/user/Downloads/Influence_Science_and_Practice.pdf

bo'lgani sababli, ular o'zlarini qarorlar qabul qilish jarayonining bir qismi deb his qiladilar. Persuasiv rahbarlik xodim va rahbar o'rtasida ishonchli munosabatlarni o'rnatadi, xodimlar o'z rahbarining qarorlarini tushunadi va qo'llab-quvvatlaydi, chunki rahbar o'z qarorlarini tushuntiradi va xodimlarni ishontirgani sababli, ularning o'z qarorlariga nisbatan qo'llab-quvvatlovi ortadi. Bu esa jamoaning bir butun bo'lib ishlashiga yordam beradi.

Persuasiv rahbarlik uslubi - bu rahbarlik qilishning murakkab va nozik bir shakli bo'lib, xodimlarni qarorlarning foydasiga ishontirish orqali jamoani boshqarishga qaratilgan. Bu uslub rahbar va xodim o'rtasida kuchli kommunikatsiya va ishonchni talab qiladi. Natijada xodimlar qarorlarni yaxshi tushunib, ularni amalga oshirishga ko'proq tayyor bo'ladilar. Shu bilan birga, bu uslub ko'p vaqt talab qilishi va ba'zi vaziyatlarda samaradorligini yo'qotishi mumkin.

Qaror qabul qilish samaradorligini oshirishda reciprocity ("o'zaro javob", "o'zaro almashuv") tamoyillardan foydalanish ham psixologik munosabatlarni yaxshilaydi. Xodimlarda qaror qabul qiluvchiga nisbatan ijobiy fikrlash shakllanadi. Reciprocity - bu ijtimoiy va biznes munosabatlarida o'zaro ishonch, hurmat va javobgarlikka asoslangan ta'sirchan vosita bo'lib, xodimlar o'rtasida o'zaro munosabatlarni sifat jihatdan oshirishga xizmat qiladi. Rahbar xodimlarni alohida e'tirof etadi, natijada xodim keyinchalik yanada ko'proq mehnat qilishga intiladi. Qaror qabul qilishda reciprocity tamoyillaridan foydalanish natijasida:

- Qarorni ixtiyoriy ravishda qo'llab-quvvatlash kuchayadi
- Jamoada bir biriga nisbatan o'zaro hurmat shakllanadi
- Jamoada psixologik majburiyat paydo bo'ladi
- Rahbarning liderlik pozitsiyasi mustahkamlanadi
- Jamoada ish muhiti yaxshilanadi.

Tahlil va natijalar. Zamonaviy boshqaruv jarayonida qaror qabul qilish muhim strategik faoliyatlardan biri hisoblanadi. Biroq, har qanday qarorning muvaffaqiyati faqat uning mantiqiy asoslangani bilan emas, balki uni amalga oshirishdagi insoniy omillar, xususan, persuasiv – ya'ni ishontiruvchi ta'sir vositalarini to'g'ri qo'llashga bog'liqdir. Persuasiv omillar quyidagi asosiy yo'nalishlarga bo'linadi:

- Mantiqiy dalillar: faktlar, statistikalar, iqtisodiy hisob-kitoblar orqali qarorni asoslash.

- Emotsional ta'sir: motivatsion nutqlar, shaxsiy hikoyalar, ilhomlantiruvchi voqealar.

- Avtoritet: yetakchilar, mutaxassislar, ekspertlar fikri.

- Ijtimoiy dalillar: boshqa kompaniyalar yoki xodimlar misolida qarorni qo'llab-quvvatlash.

- Qayta-qayta takrorlash: doimiy ravishda qaror mohiyatini eslatib borish.

Boshqaruv qarorlari samaradorligini Robert Cialdining tamoyillari orqali oshirish mumkin.

Robert Cialdini tomonidan ishlab chiqilgan 6 asosiy persuasiv tamoyil boshqaruvda keng qo'llaniladi:

1. Qarzdorlik - insonlarga foyda keltirish orqali ularni qarorlarni qo'llab-quvvatlashga undash.

2. Majburiyat va izchillik - oldingi qarorlarga moslik asosida yangilarni qabul qilish.

3. Ijtimoiy dalillar - ko'pchilik qabul qilgan qarorlar odatda ijobiy baholanadi.

4. Yoqimlilik - yetakchining shaxsiy jozibasi va hurmati ishontirish samaradorligini oshiradi.

5. Avtoritar - rahbar yoki mutaxassis fikri ko'proq ishonch uyg'otadi.

6. Defitsit – vaqt, resurs yoki imkoniyat cheklanganligini ko'rsatish orqali tezkor qaror qabul qildirish.

Qarorlarni ishontirish asosida joriy etish quyidagi afzalliklarni beradi:

- Xodimlar qarorga ixtiyoriy ravishda qo'shiladi.

- Qarorlarga nisbatan qarshilik kamayadi. - Muloqot va hamkorlik muhitini yaxshilaydi.

- Innovatsion g'oyalarni qabul qilish darajasini oshiradi. Masalan, kompaniyada yangi texnologiyani joriy etish rejalashtirilmogda. Agar rahbariyat bu qarorni faqat rasmiy buyruq bilan emas, balki quyidagi persuasiv vositalar bilan asoslasa:

- Treninglar orqali tushuntirish

- Ilgari muvaffaqiyatli bo'lgan loyihalarni ko'rsatish

- Har bir bo'lim uchun foydasini ko'rsatish. Natijada xodimlar qarorni nafaqat tushunadi, balki uni qabul qiladi va jarayonda bevosita faol ishtirok etadi.

Xulosa.

Zamonaviy boshqaruv sharoitida xodimlarning faolligini oshirish, ularni yangiliklarga jalb etish va qarorlarni amalga oshirishda ixtiyoriy ishtirokini ta'minlash uchun ishontirish kuchi, ya'ni persuasiya vositalaridan mohirona foydalanish talab etiladi. Rahbar qarorini mantiqiy asoslar bilan tushuntirish bilan birga, xodimlarda ijobiy hissiyot uyg'otuvchi emotsional aloqani ham yaratishi kerak.

Boshqaruv qarorlarini samarali amalga oshirishda persuasiv yondashuvlar beqiyos ahamiyatga ega. Faqat bu yondashuv orqaligina rahbarlar insoniy faktorlarni hisobga olib, qarorlarining nafaqat rasmiy, balki amaliy muvaffaqiyatiga ham erishishlari mumkin. Shuning uchun har bir qaror qabul qilish jarayonida persuasiv omillar tahlili, kommunikatsion strategiyalar ishlab chiqilishi zarur.

Jadval-1.

Persuasiv omillarning boshqaruvdagi qo'llanilishi.

Omil	Ta'rifi	Qo'llanilishi	Afzalliklari	Misol
Mantiqiy dalil	Faktlar va statistikalar	Qarorni asoslashda	Ishonchlilikni oshiradi	Iqtisodiy tahlillar
Emotsional ta'sir	Hissiy rag'batlantirish	Motivatsion nutqlar orqali	Qiziqishni oshiradi	Ilhomlantiruvchi video
Avtoritet	Ekspert yoki rahbar fikri	Rasmiy chiqishlarda	Ishonch hosil qiladi	Taniqli mutaxassis sharhi
Ijtimoiy dalil	Boshqalar misoli	Amaliyotda ko'rsatish	Qarorga ijobiy munosabat	Muvaffaqiyatli kompaniyalar
Defitsit	Cheklangan imkoniyat	Muddatli takliflar	Tez harakatga undaydi	Chegara muddati bor aksiya



Korxonada boshqaruvida qaror qabul qilish jarayonlarini persuasiv omillar yordamida, xususan "Reciprocity", "Central Route", "HSM" (Heuristic-Systematic Model) va "AIDA" modellaridan foydalanish orqali takomillashtirish mumkin.

1) Reciprocity – ya'ni "siz menga – men sizga" tamoyili boshqaruvda ishonch, hurmat va ijtimoiy mas'uliyat orqali xodimlar bilan kuchli munosabat o'rnatishga xizmat qiladi.

Xodimlar o'z fikrlari tinglanganini va qadrlanganini his qilganda, ular qarorlarni qabul qilishga ko'proq tayyor bo'ladi.

Rahbarlar xodimlarga imkoniyatlar (masalan, ma'lumot, vakolat, tan olish) bersa, xodimlar o'z navbatida tashkilot manfaatlarini himoya qiladi.

2) Central Route – qarorlar qabul qilinayotganda mantiqiy dalillar, faktlar, tahlil va chuqur fikrlash asosida ishonch qaratilgan.

Muhim strategik yoki moliyaviy qarorlarni qabul qilishda faktlar va analitik dalillar asosida muloqot olib boriladi.

Bunday yondashuv yuqori malakali xodimlar yoki ekspertlar bilan ishlaganda samarali bo'ladi.

3) HSM (Heuristic-Systematic Model). Bu model ikki xil fikrlash yo'lini ajratadi:

Heuristic (Qisqa yo'l) – soddalashtirilgan, avtomatik fikrlash asosida qaror qabul qilish (masalan, rahbar aytgan bo'lsa – demak to'g'ri).

Systematic (Tahliliy yo'l) – mantiq, fakt va chuqur tahlilga asoslangan fikrlashga asoslanadi. Murakkab strategiyalar va o'zgarishlar uchun esa systematic fikrlashdan foydalanish tavsiya etiladi. Bu esa xodimlar darajasiga qarab ishonch vositasini moslashtirishga yordam beradi.

4) AIDA modeli (Attention, Interest, Desire, Action). Reklama va kommunikatsiyada qo'llaniladigan model bo'lib, qaror qabul qiluvchi shaxsga bosqichma-bosqich ta'sir o'tkazadi:

Attention (Diqqat) – e'tiborni jalb qilish

Interest (Qiziqish) – ma'lumotlar orqali qiziqishni uyg'otish

Desire (Istak) – qarorga bo'lgan ijobiy hislarni kuchaytirish

Action (Harakat) – qaror qabul qilishga undash. Qaror qabul qilishda birinchidan, Ichki korporativ qarorlarni xodimlarga singdirishda AIDA modeli orqali ishonch va motivatsiya kuchaytiriladi. Ikkinchidan, o'zgarishlar yoki yangiliklarni joriy etishda foydali (masalan, yangi texnologiyani qabul qilish).

2-jadval.

Qaror qabul qilish jarayonini Reciprocity, Central Route, HSM, AIDA modellarining integratsiyasi orqali takomillashtirish:

Model	Qaysi bosqichda foydali?	Natijasi
Reciprocity	Xodimlar ishtirokini oshirish	Sadoqat, ishonch, o'zini tegishli his qilish
Central Route	Strategik qarorlar	Analitik qarorlar, yuqori ishonchlik
HSM	Qarorlar murakkablik darajasiga qarab	Moslashuvchan yondashuv, vaqt va resurs tejiladi
AIDA	Yangi g'oyalarni joriy etishda	E'tibor, motivatsiya va harakatga undash

tavsiyalar:

Ichki qarorlar (masalan, tashkiliy o'zgarishlar): AIDA + Reciprocity yondashuvlari orqali xodimlar qiziqtirilib, qo'llab-quvvatlashga undaladi.

Tashqi strategik qarorlar (masalan, yangi bozorga chiqish): Central Route + Systematic yondashuv asosida dalillar va raqamlarga tayangan holda qarorlar asoslanadi.

Kichik operativ qarorlar: HSM modeli orqali tez va samarali, zarur bo'lsa, heuristic yondashuv bilan hal etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Cialdini R. Influence: Science and Practice. — Boston: Allyn & Bacon, 2001.
2. Robbins S.P.; Judge T.A. Organizational Behavior. — London: Pearson Education, 2019.
3. Yukl G. Leadership in Organizations. — London: Pearson, 2012.
4. Baron R.A.; Greenberg J. Behavior in Organizations. — Upper Saddle River: Prentice Hall, 2008.
5. Cialdini R.B. Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade. — New York: Simon & Schuster, 2016.
6. Heath C.; Heath D. Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die. — New York: Random House, 2007.
7. Thaler R.H.; Sunstein C.R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. — New Haven: Yale University Press, 2008.
8. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. — New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
9. Bazerman M.H.; Moore D.A. Judgment in Managerial Decision Making. — Hoboken: Wiley, 2012.
10. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. — New York: Bantam Books, 1995.
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat boshqaruvi akademiyasi materiallari. — 2023.
12. Shoyev D.A. Historical Development and Enhancement of Managerial Quality: A Comprehensive Analysis // American Journal of Economics and Business Management. — 2024. — Vol. 7, № 8. — P. 552–559. — URL: <https://www.globalresearchnetwork.us/index.php/ajebm/article/view/2913> (дата обращения: 05.06.2025).