

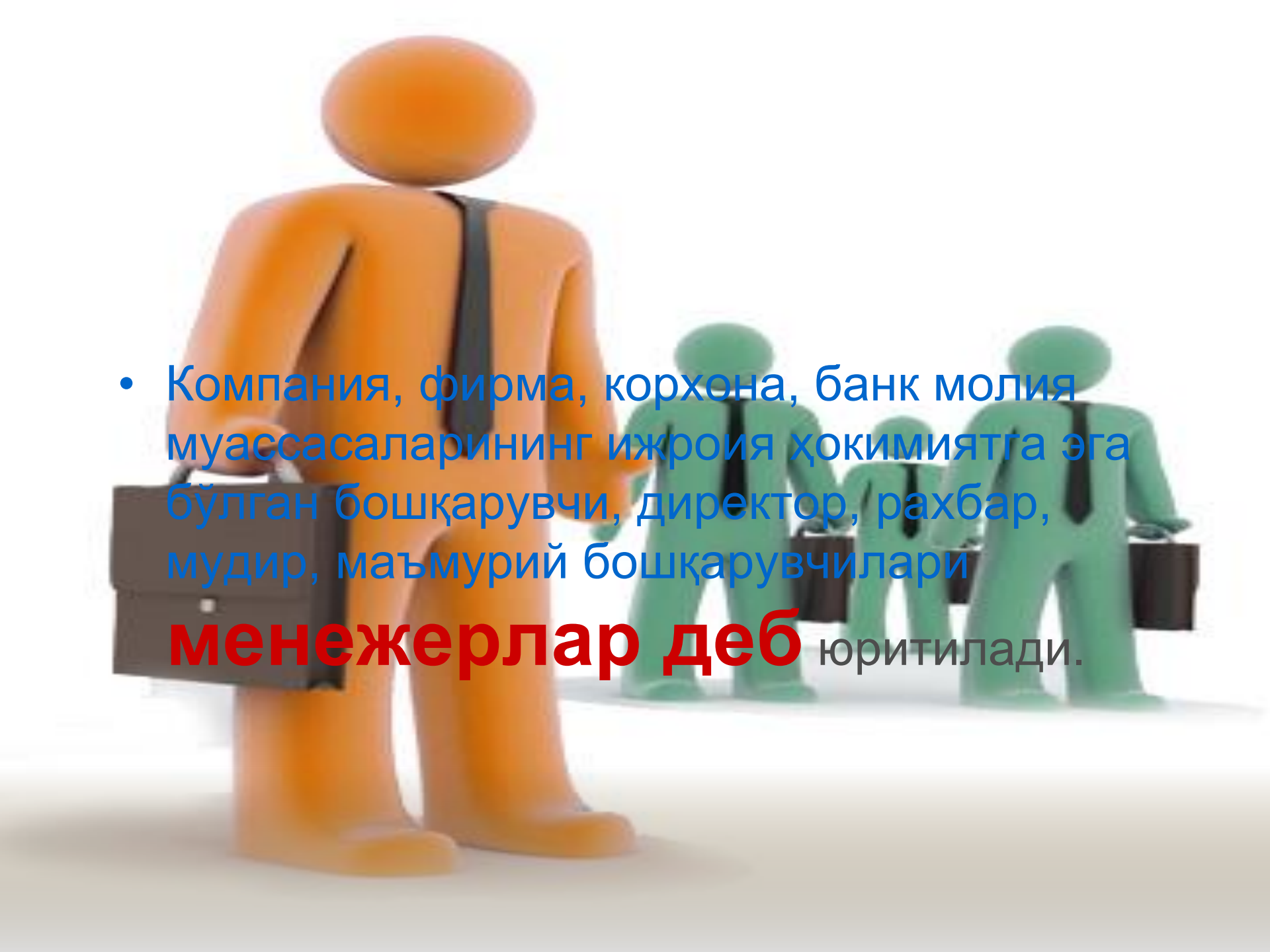


Кўриб чиқиладиган масалалар.


1. Менежер тушунчаси.
2. Рахбарлик услуби тўғрисида тушунча.
3. Рахбарлик услуби бошқариш методлари.
4. Автократик либерал ва демократик услубларни қўллаш.
5. Рахбар маданияти тушунчаси.
6. Рахбар қандай талабларга жавоб бериши керак?
7. Рахбарда қандай ижобий хислатлар мужассамлашган бўлиши керак?
8. Рахбарлик услубидаги қусурларни бартараф этиш йуллари.

Рахбар (менежер) ким?

- **Рахбар** — бу **махсус тайёргарлик кўрган**, бошқаришнинг сир-асрорлари, қонун қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Рахбар бу ёлланма бошқарувчи бўлиб, алохида ижтимоий қатламга мансуб бўлади .

- 
- Компания, фирма, корхона, банк молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятга эга бўлган бошқарувчи, директор, рахбар, мудир, маъмурий бошқарувчилари

менежерлар деб юритилади.



**Менежерлар бошқарув поғонасига
биноан уч тоифага бўлинади:**

- **Юқори поғона менежерлари.**
- **Ўрта поғона менежерлари.**
- **Қуйи поғона менежерлари.**

Юқори поғона

менежерлари фирма истикболини белгилаш, унинг келажаги учун ахамиятли чоратадбирларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Бир сўз билан айтганда фирма режасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади.

Ўрға поғона

Менежерлари фирма фаолиятининг айрим томонларини,

ишлаб
чиқариш

нарх
белгилаш

товарларни
сотиш

молия фаолияти янги
товарларни ўзлаштириш,

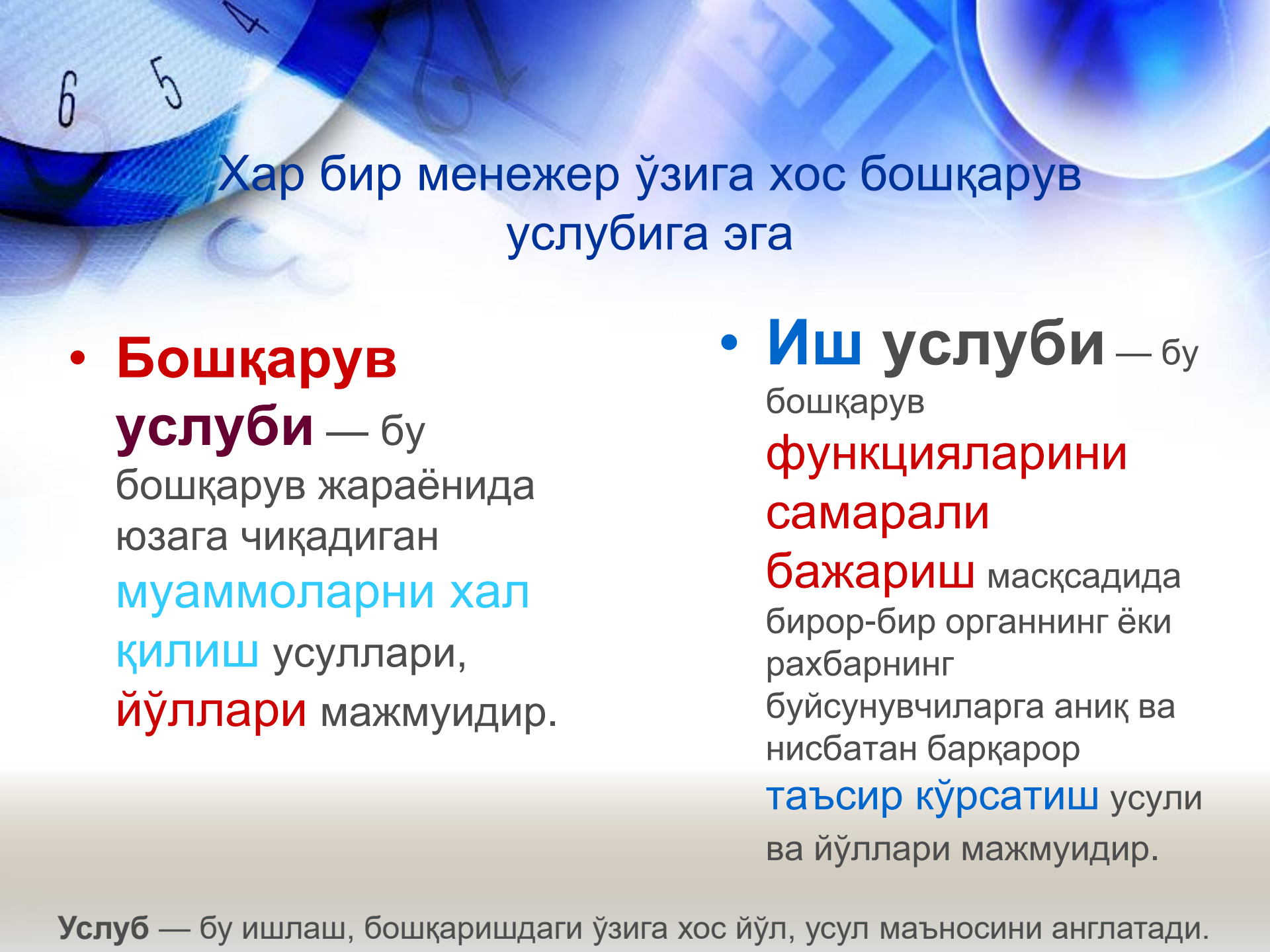
Қуйи поғона

менежерлари қуйи бўғинда

цеҳ бўлим

кунлиқ хафталиқ
ойлик иш
топшириқларининг
бajarилишини
бошқариб боради

бригада доирасида
ишни ташкил этиш



Хар бир менежер ўзига хос бошқарув услубига эга

- **Бошқарув услуби** — бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни хал қилиш усуллари, йўллари мажмуидир.

- **Иш услуби** — бу бошқарув функцияларини самарали бажариш масқсадида бирор-бир органнинг ёки рахбарнинг буйсунувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир кўрсатиш усули ва йўллари мажмуидир.

Услуб — бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йўл, усул маъносини англатади.

Рахбарлик услуги бутунлай индивидуал асосга эга деб қараш нотўғри бўлар эди.

Рахбарлик услубига

Объектив омиллар

- бошқариш қонунлари ва тамойиллари,
- рахбарларга бўлган ягона талаблар,
- жамоадаги социал-рухий мухит.

Субъектив омиллар

- ишчанлик ва шахсий сифатлари;
- миждози, қобилияти ва қизиқиши;
- билими, кўникмаси ва махорати;
- тадбиркорлиги ва ташаббускорлиги

Қаби омиллар таъсир кўрсатади



Рахбарлик услуги, белгиси ва буйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча рахбарларни қуйидаги уч турга ажратиш мумкин.

Автократик рахбар

Демократик рахбар

Либерал рахбар

Автократик рахбарлар

Буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди;

Ў ўзини жамоадан узок тутади, жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб кўяди;

Ўзининг ноўрин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди;

ўзига бўйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танқид қилишни яхши кўради;

мутасил буйруқ беришга, хаммани ўз истакларига сўзсиз бўйсундиришга интилади;

кўп гапиришни ёқтирмайди, лекин бўйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг рахбарлик ғурури баландлиги, ўзини катта тутиши сезилиб туради;

ўзига бўйсунувчилари олдида қовоқ солинган кайфиятда бўлади.

Хуллас, автократик рахбар ўзига бино кўйган, димоғдор, ўз қобилияти ва имкониятларига ортиқча ишонадиган, ҳукмини ўтказишга интиладиган кишилардан етишиб чиқади.

Бундай рахбар назоратдан четда қолса, такаббурлик тазйиқ ўтказиш, мажбур қилиш каби ўта салбий ҳолатлар авж олади.

Бироқ автократик бошқарув усулини ҳар жихатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бўйсунувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи пастлиги сабабли автократик услубини танлаб олиш ҳам иш бериб қолиши мумкин.

Демократик рахбар

Бундай турдаги рахбар:

- бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади;
 - ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига қулоқ солади, улар билан маслахатлашади, ижобий тамонларини инобатга олади;
 - барча билан баробар ва самимий муносабатда бўлади, устунлигини билдирмайди;
- буйруқ бериш йўли билан эмас, балки ишонтириш услубида иш тутади;
- бўйсунувчиларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади.

Либерал радбар

Бундай турдаги рахбар:

- иродасиз, ташаббуссиз бўлади;
 - ўз зиммасига масъулият олишни ёктирмайди;
 - идорага нисбатан катъий бўлишдан хайиқади;
 - ўзини хаддан ташқари эҳтиёт қилади;
- бирон ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди;
- талабчан эмас, суи назорат қилади;

Бундай рахбар ташқаридан кўрсатиладиган таъсирга мойиллиги билан кўзга ташланиб туради.

| № | Белгилар | Рахбарлик турлари | | |
|----|--|--|--|--|
| | | Автократик рахбар | Демократик рахбар | Либерал рахбар |
| 1 | Қарор қабул қилишда | Яккабош, жамоа фикри билан ҳисоблашмайди | Жамоа фикри билан ҳисоблашади | Кўрсатмага биноан иш тутади |
| 2 | Қарор ечимларини бўйсунувчиларга етказишда | Ёзма ва оғзаки буйруқ кўрсатма орқали | Таклиф орқали | Илтимос қилиш, ялиниш орқали |
| 3 | Масъулиятни тақсимлаш | Тўла-тўқис рахбар қўлида | Ваколатига биноан | Тўла-тўқис ижрочиларнинг измига биноан |
| 4 | Бўйсунувчиларнинг ташаббускорлигига | Йўл қўяди | Рағбатлантиради ва фойдаланади | Тўла-тўқис таянади |
| 5 | Кадрларни танлашда | Кучли рақобатдошлардан қутулиш тарафдори | Ишчан, билимдон ходимларга мўлжал олади ва уларнинг ўсишига ёрдам беради | Бепарво |
| 6 | Билимга бўлган муносабатда | Хамма нарсани ўзим биламан деб ҳисоблайди | Мутасил ўқийди ва қўл остидаги бўйсунувчилардан шуни талаб қилади | Этиборсиз, барибир, бепарво |
| 7 | Муомила да | Салбий, масофа сақлайди | Ижобий, мулоқатда киришимли ва фаол | Ташаббус кўрсатмайди |
| 8 | Бўйсунувчиларга нисбатан | Кайфиятига қараб муомила қидали, асабий | Хар хил, талабчан, хайрихоҳ андишали | Талабчанмас, мулойим |
| 9 | Интизомга нисбатан | Қаттиқ, расмий, юзаки | Мақсадга мувофиқ талаб қилади | Юмшоқ юзаки |
| 10 | Рағбатлантиришга нисбатан | Онда-сонда рағбатлантириб, тез-тез жазолаш тарафдори | Онда-сонда жазолаб, тез-тез рағбатлантириш тарафдори | Аниқ мўлжали йўқ |




Рахбар маданияти


- Рахбар маданияти деганда рахбар **одоби** ва **иқтидори** ўртасидаги диалектик **боғланиш** тушунилади. Бу боғланиш қуйидаги фазилатлар мажмуида ўз аксини топади:
- **Рахбар маданияти = одоб+иймон+инсоф+адолат+иқтидор.**



Умуман одоб икки хил бўлади:

- **Хикмат** одоби;
- **Хизмат** одоби.
- Хикмат одоби **поклик ва тўғри йўлга** етаклайди. **Хизмат** одоби эса **бадавлатлик ва обрўга** етказади. Хар иккиси ҳам улўғ фазилат бўлиб, бири азиз, **ИККИНЧИСИ кудратли.**

- 
- **Адолат**ли жамиятда халқнинг эртанги кунга **ишончи ва бунёдкорлик ишига** рағбати кучли бўлади

- 
- **Иқтидорли** деганда бирор соха буйича **лаёқатини онгли** равишда **намоён қилиш** учун **қатъият кўрсата оладиган** кишилар тушунилади. Иқтидорли одамлар куч-қувватини аямайди ва кутиладиган натижасига — мақсадига етади


Рахбар фазилатлари

- **Фазилат**— бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир.
- Раҳбар аниқ чуқур ва кенг билимга эга бўлиши, уни доимо тўлдириб ва янгилаб бориш керак, акс холда у обрў қозона олмайди, ходимларнинг ишончига сазовор бўла олмайди

Рахбарнинг сифат хислатларини белгиловчи мезонлар кўп.

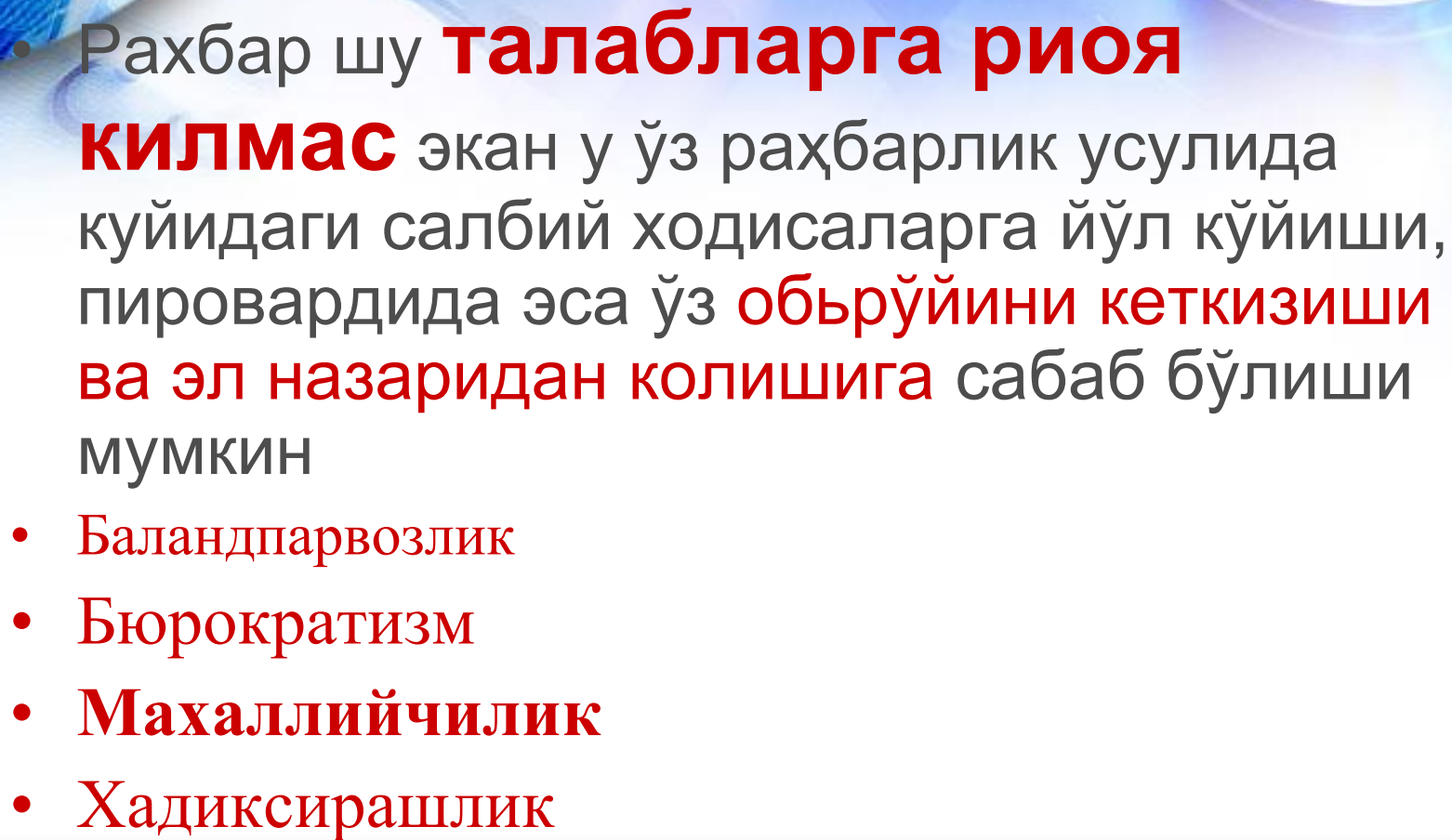
- **Довюраклик** — бундай рахбарда **мардонаворлик ботирлик дадиллик мавжуд** бўлади. Улар омадсизликдан қўрқмайди. Қўрқув уларни жасоратга чорлайди ва зафарларга олиб келади. Хар бир янги ҳаракатни тараккиётга ва ҳаётий тажрибаларга эриштиради.
- **Сабрлилик** — бундай рахбар мувафақиятга бирданига эришиш мумкин эмаслигини яхши тушунади. Унта фақат **бардош ва сабр-токатли бўлиб, сабот-матонат** билан қийинчиликларни енгиш орқали эришиш мумкинлигини билади. Чидам, сабр туғрисида Абдулло Авлоний шундай деган эди:
- **Яхши ниятлилик** — бундай раҳбар **хайрихоҳ ва илтифотли бўлади, кишиларга нисбатан доимо яхши ниятда бўлади.** Узидаги каноатсизликни ғирром рақобатчилик йўли билан эмас, балки хайрихоҳлик йули билан бартараф қилишга ҳаракат қилади. Унинг ҳаётидаги шиори ҳасад эмас,

- 
- **Соғлом шубхалилик** — бундай рахбар кўпинча "хар нарсада шубхада бўл" деган шиорга амал қилсада, бироқ **носоғлом шубха** — бу хоин, у кишиларни уриниб кўришдан кўрқитиб, эришишлари мумкин бўлган яхши нарсалардан махрум этилишини яхши билади. Шу билан бир каторда улар ўз кучига ишониш унга соғлом шубха билан қараш ишчан масъулиятли қарорларни қабул қилишга чорлашини, уларни бажариш йўлида киши кучига куч қўшишини яхши тушунишади.
 - **Камтаринлик** — бундай рахбар камтарликнинг деярли хар доим истеъдодга тўғри мутаносиб эканлигини, камтарликни етишмаслиги эса нодонликнинг даракчиси эканлигини яхши тушунади.
 - **Самимий хушмуомалалилик** — бундай рахбар софдил, очик кўнгил бўлади, чин юракдан гапиради. Қўл остидагиларга садоқат билан ихлос қўйиб хизмат қилади. Улар самимийликнинг оғир ва жуда нозик масала, у ақл ва чуқур маънавий одобни талаб этишини, шунингдек кимки ўзгалар билан носамимий муносабатда бўлишга одатланган экан, у пировард натижада ўз-ўзига ҳам самимий бўлолмай қолишини яхши тушунишади.



Рахмдиллик — бундай рахбар барчага рахм-шафкатли бўлади. Улар бошқаларни кўп нарсада кечиришади, аммо ўзларини эса ҳеч нарсада кечиришмайди. Улар рахм-шавқат инсонларнинг энг олий фазилатларидан бири эканлигини, рахм-шавқатли киши доимо одамларга ёрдам кўлини чўзишини, ожиз ва нотавон кишилардан хабар олиб туриш лозимлигини яхши тушунадилар.

- **Хушхулклилик** — бундай рахбар инсон гўзаллигининг асоси унинг чиройли хулқида эканлигини, айнан хушхулклик инсонни улуғликка олиб боришини, ёкимли хулқ эгасидан барча катта-кичик хурсанд бўлишини, бундай хулқ эгаси бошқаларни хурсанд қилишдан ташқари, ўзи ҳам доимо хурсанд юришини, бошқалардан эса ўзига мухаббат ва мулойимлик қайтишини яхши тушунади.
- **Қаноатлилик** — бундай рахбар қаноатсизликдан келадиган офатларни, яъни нафс балоси, ҳасад, худбинлик бахиллик тамагирлик кабиларни яхши англайди. Улар нафс балоси одамни ҳар куйга солишини, нафсини тийган ҳурмат-иззат топишини ва беҳавотир яшашини, қаноатни эса иззатнинг асоси, ўлмайдиган боқий ҳазина, қуримайдиган дарахт, завола топмайдиган мулк эканлигини яхши тушунишади.
- **Обрў** — бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига орттирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир. Айни пайтда ҳар бир раҳбар ўзидан юкори турувчи раҳбарлар олдида ҳам, ўзига буйсунувчи ходимлар олдида ҳам, ўзи билан ҳуқуқи тенг бошқа раҳбарлар олдида ҳам обрўга эга бўлиши лозим.

- 
- Раҳбар шу **талабларга риоя килмас** экан у ўз раҳбарлик усулида куйидаги салбий ходисаларга йўл кўйиши, пировардида эса ўз **объёйини кеткизиши ва эл назаридан қолишига** сабаб бўлиши мумкин
 - Балан্দпарвозлик
 - Бюрократизм
 - **Махаллийчилик**
 - Хадиксирашлик

Бюрократизм

ишлаб чиқилган қоида, кўлланмалар доирасидан чиқмайди, уни ўзининг бирдан-бир максоди деб билади;

- одамларга тўраларча муносабатда бўлади;
- қоғозбозликни авж оддиради;

" бошқаришга қотиб қолган, эски усуллар билан ёндошади;

- иш моҳиятини расмиятчилик билан кўмиб ташлайди;
- масалани хал этишдан, шахсий жавобгарликдан ўзини четга олади.

Бюрократизм: жамоанинг ва шахснинг ташаббускорлигини, дадил фикрларини буғади;

- ўз мезонига мос кадрларни атрофига тўплайди; аклли, қобилиятли кадрлардан қутулишга ҳаракат қилади.

Махаллийчилик

Бундай "дардга" мубтало бўлган рахбарлар:

- ишга тор тармоқ тор функционал нуқтаи назардан ёндошадилар;
- уларда сиёсий, маънавий етуклик етишмайди;
- узокни кўра олмайдилар;
- бошқалар хисобидан фойдаланиб қолишта интиладилар;
- уруғчилик таниш-билишлик ошна-оғайнигарчиликка йўл қўяди.

Хадиксирашлик

Бундай рахбар:

- унча мураккаб бўлмаган масалаларни ҳам мустақил хал эта олмайди, юқори турувчи рахбарлик билан келишиб олишга интилади;
- хар ишда сусткашлик қилади;
- кабинетда ўралашиб, коғозбозлик билан банд бўлади.

6 **Баландпарвозлик**

- ўзининг кичкина, кўзга илғамас муваффақиятини бўрттириб кўрсатади, шов-шув кўтариб ноғора қилади;
 - юқори органлардан мақтов эшитишни ёқтиради;
 - тилга тушишни, матбуотда ёзишларини, телевизордан кўринишни истайди;
 - сохта ташаббуслар атрофида шов-шув кўтаришга, ижодий изланиш ўрнига ишни хужакўрсинга ташкил этишга интилади;
 - ишчанлик ўрнига кўзбўямачилик ва кўшиб ёзиш билан шуғулланади...
- Бундай тоифадаги рахбарлар учун камчилик ва муаммоларни хаспушлаш, ўз хизматларини бўрттириб кўрсатиш ва ўз-ўзини мақташ характерлидир.

Бошқа салбий қусурлар

- худбинлик;
- такаббурлик;
- мақтанчоқлик;
- тамагирлик;
- ёвузлик золимлик;
- хушомадгўйлик;
- димоғдорлик;
- хасислик ғаразгўйлик;
- айёрлик;
- жиззакилик;
- боқибегамлик;
- баднафслик;
- субутсизлик;
- бахиллик;
- мансабпарастлик ва х-қ


У эгаллаб турган лавозимидан махрум бўлмаслиги учун қуйидаги ўнта коидага риоя қилмоғи лозим:


- Иложи борича қулоғингизгача **ишга кўмилинг**. Ўз компаниянгиз мижозларини кўпайтириш учун **барча имкониятларингизни ишга солинг**.
- **Компьютерни ўрганинг**.
- **Чет тилини ўрганинг**.
- **Ўз архивингизни** ташкил қилинг. Зарур **ташкилотлар ва кишилар адреслари, телефонларини** ёзиб боринг. Улар фавқулодда холларда керак бўлиб қолади.
- Хар доим **"ҳа" денг**. **Ҳамма нарсани бажаришга урининг. Хаттоки имкониятингиз, қобилиятингиз етарли бўлмаса ҳам** олдин бажармаган ишингизни бажаришга ҳаракат қилинг. **Ишдан махрум бўлиб қолишнинг энг қиска йўли: "Бу менинг ишим эмас"** деб жавоб бериш. Бундай сўзни айтишдан ўзингизни тийинг.

Чиройли имо ишора қилишни билинг.

Фирма инқирозга учраган вақтда ҳам уни бундай ҳолатдан чиқариш учун вақтингизни аямасликка тайёр эканлигингизни **билдиринг**.

- Малакангизни муттаъсил **ошириб боринг**.
- Кишилар билан бўладиган муомалада **хушфеъл ва илтифотли бўлинг. Ноёб, назокатли, дўстона қайфият жамоадаги мухитни яхшилайти, Узаро ишончни мустаҳкамлайди, кишиларни ҳамжиҳатликка чорлайди.**
- Бошқалар билмайдиган ва **бажара олмайдиган** у ёки бу ишни билиш ва бажара олишга урининг. Бу нур устига аъло нур бўлади.
- Иш вақти факат, мас-н: 8 дан 17 гача бўлмасин. Агар сиз эрталаб иш вақтидан олдин ёки иш вақти тугагандан сўнг иш жойида бўлсангиз, билингки **бу ҳам эътиборсиз қолмайди.**

- 
- Хар қандай **муаммони** мухоркама қилиш чоғида ўзаро **туғри муносабат** ўрнатиш учун рахбар ҳамма вақт ўзида муайян **фазилатлар ва рахбарлик** услубини хосил қилишга интилиши керак. Кишилар билан очиқ ва туғри муомалада бўлиш, дўстона муносабат ўрнатиш, доим бир хил муомала қилиш, майда ишлар юзасидан тортишмаслик ўз **хатоларини тан ола билиш** ва хаказолар шундай фазилатлар жумласига киради.

- 
- **Рахбар** шу нарсани **тушуниб олиши керакки**, у хамма ишларни **миридан сиригача** билиб олайши шарт эмас, бунга хожат хам йўқ. У қуйи бошқариш бўғинларига ҳуқуқлар бериш, масъулият ва вазифалар юклаш усулини эгаллаб олмоғи керак. Ҳуқуқлар бериш, масъулиятни юклаш ва мақсадли топшириқлар бериш бошқаришда меҳнат таксимотининг муҳим шакли, унинг самарадорлигини оширишда қимматли имкон ҳисобланади.

| Рахбар айтиши мумкин | Рахбар айтиши мумкин эмас |
|--|--|
| Мен ўз фикримни аниқ ва тўла айта олмадим. | Сиз мени тушунолмайсиз. |
| Мен хатога йўл кўйдим ва уни тузатаман. | Бу менинг айбим эмас. |
| Бунини бошқача тушунтиришга ҳаракат қиламан. | Юз марталаб сизга такрорляпман. |
| Асрлаб яшайсану, асрлаб ўрганар экансан. | Менинг иш тажрибам шу. |
| Эхтимол, бунга биз турлича ёндашар эканмиз. | Сиз ноҳақсиз, мен ўз фикримда қоламан. |

Эътиборингиз учун раҳмат!

