

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

MOLIYAVIY MENEJMENT FAKULTETI

“MENEJMENT VA MARKETING” KAFEDRASI

NURALIYEV ERKIN ERGASH O'GLI

«KORXONA MENEJMENTIDA LIDERLIKNI AHAMIYATI»

*«Moliyaviy menejment» fakulteti dekani iqtisod
fanlari nomzodi
Astanakulov Olim Tashtemirovich
«____» _____ 2016*

«HIMOYAGA RUXSAT ETILDI»
*«Menejment va marketing» kafedrası mudiri
iqtisod fanlari nomzodi, dotsent
Asatullaev Xurshid Sunatullaevich
«____» _____ 2016*

Bitiruvchi :

*5230200 - “Menejment” - ta’lim yo’nalishi
4 -kurs talabasi
Nuraliyev Erkin Ergash o’g’li*

Ilmiy rahbar:

*katta o’qituvchi
Bozorova Fayoz To’xtamurodovna*

TOSHKENT - 2016

MUNDARIJA

KIRISH	3
I BOB. KORXONA BOSHQARUVIDA LIDERLIK VA UNING NAZARIY ASOSLARI	7
1.1. Liderlik tushunchasi mazmuni va uning korxona faoliyatidagi ahamiyati.	7
1.2. Korxona menejmentida liderlik sifatlari va unga qo'yiladigan talablar	21
1.3. Korxona menejmentida liderlik qilish konsepsiyalari, boshqaruv uslubi va funksiyalari	25
II BOB "GENUS" AJDA BOSHQARUV TIZIMINING TASHKILIY-IQTISODIY HOLATI TAHLILI	34
2.1. "Genus" AJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi va funksional vazifalarni bajarishda liderlik holati tahlili.	34
2.2. "Genus" AJ ning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlili . . .	41
III BOB IQTISODIY MODERNIZATSIYA SHAROITIDA KORXONANI ZAMONAVIY BOSHQARUVIDA LIDERLIKNING SIFATLARINI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI	46
3.1. Korxona personalini samarali boshqaruvida liderlik fazilatlarini rivojlantirish yo'llari	46
3.2. Korxona menejmentida liderlik imidjini shakllantirishning innovatsion usullari	58
3.3. Korxonalar boshqaruvida liderlik xususiyatlarini takomillashtirishning xorijiy tajribasi	66
XULOSA	73
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI	77

KIRISH

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining dolzarbligi. XXI asrning shiddatli taraqqiyoti dunyo va jamiyatimizda umr surati tezlashib bormoqda va dunyo jarayonlari bilan doimiy hisoblashish, bozor talablariga sergaklik bilan yondashib, hisob-kitobni qat'iy olib borish, qo'shni mamlakatlardagi voqea-hodisalarga dahldorlik tuyg'usini kuchaytirish zaruratini talab qilmoqda. Har bir siyoiy guruh, jamoa yoxud alohida yetakchi liderlarning dunyo jarayonlariga bevosita ta'sir ko'rsatish imkoniyatlari o'sdi. Bunday sharoitda odamlarning yashash va faoliyat ko'rsatishlari, faqat o'z an'analari doirasida turmush kechirishlari mumkin bo'lmay qoldi.

Dunyo o'zgarishlarining muqarrar mantig'i jamiyat va fuqarolarga ham o'z turmush tarzini mutanosib ravishda o'zgartirishlarini qat'iy talab qila boshladi. Yetakchilarning ijtimoiy o'zgarishdagi o'rnini va roli, inson omili, shaxs manfaatlari muammosi hamma davrlarda ham dolzarb ahamiyatga ega bo'lib, adolatli jamiyat tuzish, ijtimoiy tizimli asoslarga ko'chirishni taqsimot tamoyilini taqozo etib kelgan. G'arb mamlakatlari adolatli ijtimoiy taqsimot holatiga, bir tomondan, shaxsning yakka manfaatdorligini ta'minlash, ikkinchi tomondan esa, yalpi tenglik orqali intilib kelgan. G'arbdagi moddiy, real manfaatlar ustuvorligi qadriyatidan farqli ravishda, Sharq xalqlari uchun bosh qadriyat bo'lib, ma'naviy omillar, ayniqsa, inson shani, obro'-e'tibori, oriyati, vijdoni hisoblanib kelingan. Ma'naviy talablar esa o'z-o'zidan qadriyatlarni muayyan ketma-ketlikda mutanosiblashtirishni, ularning uzviyligini ierarxik shaklda bo'lishini taqozo etgan. Ierarxiya Sharq turmush tarzi maromini belgilovchi muvozanat me'yori, eng asosiy tamal toshlaridan hisoblangan.

G'arb dunyosi insonlararo tenglik holatiga erishish uchun yillar davomida kurash olib bordi. Bu yo'lda ba'zi ijobiy fazilatlar ham yo'qoldi. Biz bugun yalpi tenglik uchun kurash muayyan ma'naviy qadriyatlarning birmuncha pasayishi, insoniylik, ezgulik singari fazilatlar ahamiyatining susayishiga olib kelganligidan qat'i nazar, G'arb mamlakatlari uchun umumiy yuksak taraqqiyotga erishish imkoniyatarini tug'dirganligini e'tirof etmay ilojimiz yo'q. Bugungi G'arb dunyosi uchun individualizm, egoizm, konforizm, marginallik, shafqatsizlik xususiyatlarining shaxs

sifatlariga aylanib qolayotganligini ommaviy axborot vositalari tashvishlanib qayd etmoqda. "Inson omili" tushunchasi faqat yakka shaxs emas, balki guruh, jamoa va ijtimoiy –ma'naviy muhit hamda odamlarning xulq –atvoriga ham bog'liqdir. «Inson omili»degan ibora rasman 1934 yil Genri Ford tomonidan ishlatiladi. U butun Amerikaga qarata "Men shu paytgacha "texnika omili "ga ajratilgan e'tiborni endi "inson omili"ga qarataman",- degan edi.

O'zbekistonlik iqtisodchi olimlar qarashlarida «inson omili»ga kuchli e'tibor kuzatiladi.Ya'ni, "...hech qanday mehnat yoki ishlab chiqarish alohida olingan kishi yoki guruh tomonidan boshqalar bilan aloqalarsiz, munosabatlarsiz amalga oshirilmaydi. Ular ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonida bir-birlari bilan, albatta, o'zaro munosabatda bo'ladilar va shu munosabatga qarab harakat qiladilar, o'z xulq-atvor, xatti-harakatlarini belgilaydilar. Inson omili - har bir odam imkoniyatlarini siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy jabhalarda oshirish, uni kuchaytirish demakdir. Inson omilini takomillashtirishning nazariy asoslarini yaratish, o'zbekistonliklarning ijtimoiy va mehnat faolligini oshirish, ularni jamiyatni boshqarishga real jalb qilishning ijtimoiy mexanizmlarini ishlab chiqish, shaxs manfaatlarini ifodalashning oshkoraligini ta'minlash zarur. Bu borada Prezidentimiz quyidagi fikrlarni ta'kidladi: "Bo'shab qolgan rahbarlik lavozimlariga puxta bilimga ega bo'lgan, zamonaviy menejment va marketing usullarini amalda qo'llay oladigan yosh mutaxassislar tayinlandi. Shu borada Germaniyada joylashgan Yevropa menejment va texnologiyalar maktabining faol ishtirokida aksiyadorlik jamiyatlarining rahbar xodim va mutaxassislarini tizimli asosda tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil qilish, ularning zamonaviy korporativ boshqaruv usullarini egallashini ta'minlash maqsadida mamlakatimizda korporativ boshqaruv ilmiy-ta'lim markazi tashkil etildi".¹

Yuqoridagilardan kelib chiqib, mazkur bitiruv-malakaviy ishining mavzusi sifatida korxona menejmentida liderlik sifatining ahamiyatini o'rganish, tadqiq

¹ I.A.Karimov. Mamlakatimizni 2015-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi. "Xalq so'zi" gazetasi. 2016 yil, 15 yanvar.

etish, zamonaviy menejment va iqtisodiy fanlarning muhim yo'nalishlaridan hisoblanadi va tanlangan mavzuning dolzarbligini asoslab beradi.

Bitiruv malakaviy ishining obyekti sifatida «Genus» AJ ining xo'jalik faoliyati tanlandi.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti sifatida korxona menejmenti tizimida liderlik kategoriyasi, unga ta'sir etuvchi omillar xususiyati, mazkur jarayonda yuzaga keluvchi muammolar va ularni hal qilish masalalari tanlab olindi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi va vazifalari. Bitiruv malakaviy ishining maqsadi - korxonaning menejment tizimida liderlikning o'rni, ahamiyati, shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar, ularni tahlil qilish asosida korxonaning iqtisodiy salohiyatini oshirishga qaratilgan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Bitiruv malakaviy ishining quyidagi vazifalari belgilandi:

- liderlik tushunchasining mazmuni va uning korxona faoliyatidagi tutgan o'rni va ahamiyatini ochib berish;
- korxona menejmentida liderlik sifatlari va unga qo'yiladigan talablarni qiyosiy tahlil qilish;
- korxona menejmentida liderlik konsepsiyalari, boshqaruv uslubi va funksiyalarini o'rganish va baho berish;
- «Genus» AJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi va funksional vazifalarni bajarishda liderlik holatini tahlil etish;
- «Genus» AJning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishini tahlil etish va tegishli xulosalar olish;
- korxonada personalni samarali boshqaruvida liderlik fazilatlarini rivojlantirish imkoniyatlarini o'rganish;
- korxona menejmentida liderlik (rahbar) imidjini shakllantirishning innovatsion usullarini va rivojlantirish imkoniyatlarini o'rganish;
- korxonalar boshqaruvida liderlik xususiyatlarini takomillashtirishning xorij tajribasini o'rganish va uni O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlarini baholash.

BMI mavzuning nazariy-amaliy ahamiyati. Menejmentda boshqaruvchi va liderlik sifatlarini o'rganish muhim ahamiyat kasb etib kelishi bilan birga mazkur mavzu nisbatan keng va atroflicha o'rganilgan yo'nalishlardan hisoblanadi. Samarali liderlikka liderlikning turli tiplaridan foydalangan holda erishish mumkin. Shu boisdan odamning ehtiyojlariga mos keladigan liderlik vaziyatlari uchun alohida liderlarni tayinlash lozim yoki muayyan vaziyatni shunday usulda qayta tashkillashtirish lozimki, u liderlik ehtiyojlarina mos kelsin. Samarali liderlik ko'rib chiqilgan rollarni vaziyatga moslashib liderlik sifatlariga xos amalga oshiradilar va vazifalarga ham, munosabatlarga ham yetarli darajada e'tibor qaratadilar. Menejment tizimida boshqaruvchi, yetakchi, lider va liderlik masalalari o'rganilganligi va korxonani boshqaruv jarayonida amalda qo'llanilishi bilan muhim ahamiyat kasb etadi.

Bitiruv malakaviy ishi tarkibining qisqacha tavsifi. Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi: kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan iborat. Bitiruv malakaviy ishining matni 79 betni tashkil etib, unda 8 ta jadval, 6 ta rasm va 3 ta diagramma keltirilgan.

I BOB. KORXONA BOSHQARUVIDA LIDERLIK VA UNING NAZARIY ASOSLARI

1.1.Liderlik tushunchasi mazmuni va uning korxona faoliyatidagi ahamiyati

Liderlik masalasi qadimdan odamlarni qiziqtirib kelgan. Biroq, liderlikni maqsadli, muntazam va keng o'rganish F.Teylor zamonidan boshlangan. Juda ko'p tadqiqotlar o'kazilgan, lekin shunga qaramay liderlik nima va uni qanday o'rganish kerak degan tushuchaning to'liq ta'rifi mavjud emas.

Rivojlanayotgan, muvaffaqiyatga erishayotgan korxonalar boshqa korxona (tashkilot, muassasa)lardan asosan samarali va dinamik boshqaruvi bilan farqlanadi. Boshqaruv deganda - bir individ (boshqaruvchi) yoki (boshqaruv tizimi) ko'z o'ngimizda gavdalanadi. "Boshqaruv" va "boshqaruv tizimi" so'zlariga sinonim bo'lib "lider" va "liderlik" hisoblanadi. Liderlik tabiatini faqat uni boshqaruv bilan qiyoslaganda anglashimiz mumkin. Muassasa menejeri va muassasa lideri bu bir xil narsa emas. Menejer o'z qo'l ostidagilarni o'z lavozimi, qonuniy imkoniyatlari orqali aloqa qiladi, ishga jalb etadi. Liderlik esa muassasadagi ishchilar bilan o'zaro sotsial munosabatlarga asoslangan spesifik boshqaruv uslubi hisoblanadi. Ushbu jarayon qiyinroq hisoblanib ishtirokchilardan ko'proq o'zaro ruhiy bog'liqlikni talab qiladi. Xususiyl boshqaruvdan farqli o'laroq lider muassada shogirdlarga ega bo'ladi, menejer esa qo'l ostidagi ishchilarga. Bu yerda boshqaruvchi - ishchi munosabati, lider - shogird munosabati bilan o'rin almashadi.

«Lider» so'zi ingliz tilida u: 1) sardor, boshqaruvchi 2) kema, guruh yetaklovchi, karvon 3) musobaqada ilgaridagi sportsmen yoki sport komandasi 4) motosikl yoki velosiped oldi o'rindig'ida o'tirib ketuvchi, yetakchi kabi ko'p ma'nolarni anglatadi.

Liderlik (ang. leader) - bu boshqaruvchi va izdoshlar o'rtasidagi boshqaruv munosabatlari bo'lib, bunda maqsadlar bir tomonga yo'naltirilgan bo'ladi .

Liderlik formal va noformal turlarga ajraladi. U o'z ishchilariga mansabidan foydalangan holda buyruq bersa, ularni boshqarsa bu formal liderlik deyiladi, o'z mahorati va boshqa resurslar yordamida boshqarilsa bu noformal liderlik deyiladi.

Ma'lumki ideal lider o'zida ikki xislatni mujassamlashtira olishi lozim: shaxsiylik va tashkilotchilik layoqati.

Butun guruh oldida vujudga kelgan umumiy muammo yoki masalani insonlar bitta lider atrofiga kelib hal qilishni loyiq deb biladilar. Tadbirkorlikda liderlik xislati alohida o'rin tutadi va ishni muvaffaqiyatli olib borish uchun unga ega bo'lishi lozim. Bu boshqaruv kuchini yagona shaxsga tegishli bo'lishini va korxona ishonchli qo'llarda bo'lishini ta'minlaydi. Ammo ushbu xislatning butun tashkilot boshqariliyotgan davrda zaif joylari namoyon ham bo'ladi:

-butun tashkilotdagi o'zgarishlar va qarorlar bitta shaxs tomonidan amalga oshiriladi;

-muvaffaqiyatga erishgandan so'ng ham lider o'z bosimini yoki pozitsiyasini yanda kuchaytirib, o'z mavqeini yanada ko'tarishga urunadi, garchi ushbu hol barchaga ham yoqavermasada, liderning to'satdan ketishi ish jarayoniga tez salbiy ta'sir ko'rsatadi va ishlab chiqarish tuslarini sezilarli darajada susayadi.

Umuman, ishchilar tomonidan faqatgina liderning tan olinishi, har bir ishchiga bo'lgan munosabati, ish jarayonida ko'rsatgan jonbozligi, faoliyatga bo'lgan professional yondashuvidan so'ng lider sifatida namoyon bo'ladi.

Liderni quyidagi samarali xarakterlari ajralib turadi:

- ish faoliyatini umumiy qilib aytganda o'zgacha olib borishi;
- kommunikativlik;
- ishchilarning ishonchi;
- qaror qabul qilishdagi egiluvchanligi;

Aytishimiz mumkinki lider har bir muassasada, korxonada, guruhlarda mutloq domenant shaxs hisoblanadi.

Liderlik — bo'ysunish prinsipi bo'yicha rollarni taqsimlash lozim. Rollar taqsimotining uch turi ajratiladi: «yuqoridan ko'rish», «quyidan ko'rish», «tengma-teng ko'rish».

Lider (yetakchi) ijtimoiy hayotning barcha sohalarida, biznesda, fanda, san'atda, oila va maktabda amal qiladi. Lug'atni ochib qaraganimizda lider (ing. leader – yetakchi, rahbar) – bu qandaydir birgalikdagi faoliyatni tashkil etish

maqsadida boshqalarga ta'sir etishga qobiliyatli shaxs. Siyosiy yetakchilik aniq namoyon bo'ladi. Siyosiy yetakchi – bu siyosiy faoliyat va harakatning tashkilotchisigina emas, shuningdek, siyosat tarixini borishini o'zgartira oladigan, siyosiy jarayonlarning yo'nalishini aniqlash, istiqbolga qaratilgan siyosiy maqsadlarni belgilashga qodir shaxsdir.

Liderlik faoliyatini tushuntiruvchi ko'plab **nazariyalar** mavjud. Bular:

1. Xislatlar nazariyasi- qahramonlarga xos bo'lgan sifatlarni aniqlash asosida yaratiladi. Siyosiy yetakchiga xos bo'lgan xislatlar orasida odatda o'tkir aql, kuchli iroda va maqsadga intiluvchanlik, kuch-quvvat, tashkilotchilik qobiliyati, vakolatga egalik va o'ziga xos ma'suliyatni olishga tayyorgarlik kabilar ko'rsatiladi. Ammo intellektual va axloqiy sifatlar yetakchi bo'lishiga to'siq ham bo'lar ekan. Ba'zan kishilarning ajoyib qobiliyatlari butun hayoti davomida talab etilmasdan qolaverishi mumkin.

2. Vaziyatlar nazariyasi- yetakchilikning ma'lum bir ijtimoiy sharoitlarga bog'liqligi g'oyasiga asoslanadi. Bunga ko'ra, aynan vujudga kelgan aniq shart-sharoitlar yetakchini saralaydi va xulq-atvorini belgilaydi. Vaziyatlar nazariyasi shaxs individual sifatlarining muhim rolini inkor etmaydi, biroq ularni mutlaqlashtirmaydi ham. Biroq bu tamoyil yetakchining faolligini, uning vaziyatni o'z vaqtida to'g'ri baholash va o'zgartirish, o'tkir muammolar yechilishini topa olish qobiliyatini yetarlicha aks ettirmaydi.

3. Konstituentlar nazariyasi-yetakchilik qobiliyatini izdoshlar va konstituentlar orqali tushuntiradi. “Ayni izdosh – deb yozadi F.Etenford, — yetakchini va vaziyatni o'zgartiradi, oxir oqibatda yetakchilikni qabul qiladi yoki rad etiladi”. Ancha afzalliklarga ega bu nazariya yetakchining yangiliklarga intiluvchanligi, mustaqilligi va faolligini yetarli hisobga olmaydi.

4. Psixologik tomonlar va interfaol tahlil yetarlicha murakkab va qat'iy talqinga bo'ysunmaydigan yetakchilik tabiatining subyektiv dastaklarini yoritadi. Freyd fikricha, yetakchilikning asosida tushkunlik holatidagi vaziyat – asosan shahvoniy xarakterdagi ongsiz qiziqish yotadi. Bu jarayonda u ijodkorlikka, yetakchilikka intiladi. Fromm, Aderno avtoritarizmga moyil va hokimiyatga

intiluvchi shaxs turini aniqladilar. Boshqalar ustidan cheksiz hokimiyatga ega bo'lish, ularni to'liq bo'ysundirish bunday odamga alohida rohat bag'ishlaydi.

M.Veber o'zining "Siyosat, iste'dod va kasb" (1919 yil) asarida axloqiy siyosiy yetakchi to'g'risida savol qo'yar ekan shunday deydi: "Tarixni rivojlantirish uchun yo'l tutishda inson qanday bo'lishi kerak? Siyosiy yetakchining muhim sifatlaridan biri: ehtiros, javobgarlikni his etish va ko'z bilan chamalash."

Hozir xalqaro maydonda quyidagi tendentsiya shakllanganlini yaqqol namoyon bo'layotganligini quyidagilarda ko'rish mumkin:

1. Milliy yetakchilar global muammolarni endilikda chetlab o'ta olmaydilar;
2. Norasmiy yetakchilarning roli va ta'siri ortib borishi;
3. Yetakchilar faoliyati iqtisodiy va ijtimoiy muammoalarni hal qilishga ko'proq jalb qilinyapti;

Lider odamlarni faollashtirib, kelajakni oldindan ko'ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o'zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi.

Menejerlar esa maqsadlarga munosabat bo'yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo'yilgan maqsadni mo'ljalga olishadi va amalda ulardan o'zgartirishlar o'tkazishda foydalanmaydilar. Liderlar esa, aksincha, o'zlari maqsadlar belgilashadi va odamlarni ishga munosabatlarini o'zgartirishda foydalanishadi.

4. Hokimiyatlar bo'linishi hisobiga siyosiy yetakchi hokimiyati ham cheklanmoqda.

Lider - bu jamoa manfaatlarini birlashtirib, boshqalarni ma'lum bir maqsad sari yetaklay oladigan hamda buning natijasida jamoa ishonchini qozongan shaxsdir.

Liderlik muammolarini o'rganishda olimlar tomonidan bu tushunchani aniqlashda turlicha izohlar berilgan. Jumladan, J.Terri ta'rificha, liderlik-bu odamlar guruhiga ta'sir etish, ularni umumiy maqsadlarga erishishlari uchun turtki bo'lishdir. R.Tainenboum, I.Veshler va F.Massarik liderlikni shaxslararo ma'lum vaziyatlarda kommunikatsion jarayon yordamida hosil bo'ladigan va

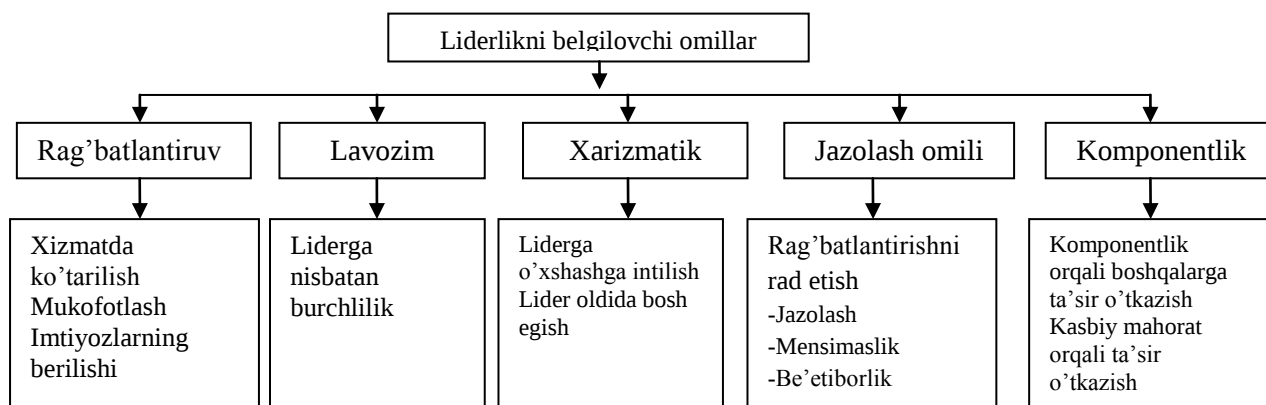
maxsus maqsad yoki maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro ta'sir sifatida tushuntirishadi. G.Kunts va S.O.Donnell esa liderlik - umumiy maqsadga erishishda odamlarga ta'sir etish bilan bog'liqlik deb hisoblaydi².

Liderlik tabiatini aynan boshqaruv bilan taqqoslab tushunilsa oson bo'ladi. Tashkilotda menejer va lider bo'lish-bu bitta narsa emas. Menejerning ishdagi bo'ysunuvchilarga va ular bilan bo'ladigan munosabatidagi ta'siri avvalambor hokimiyat tomonidan berilgan lavozim asosida bo'ladi. Liderlik-boshqaruv munosabatining o'ziga xos turi sifatida ko'proq ijtimoiy ta'sir jarayoniga tashkilotdagi o'zaro ta'sirga asoslanadi. Bu jarayon ancha murakkab bo'lib, uning ishtirokchilaridan o'zaro bog'liqlikdagi yuqori darajani talab qiladi. Liderlik boshqaruvdan **farqli** holda tashkilotda ko'proq bo'ysunuvchilar emas, ergashuvchilar bo'lishini nazarda to'tadi. Shundan kelib chiqqan holda boshqaruvdagi an'anaviy «boshliq-bo'ysunuvchi» munosabati «lider-ergashuvchi» munosabatlariga almashadi. Misol sifatida zavod direktorini olsak, lavozimi bo'yicha u menejer. Lavozim unga liderlik uchun yo'l ochadi. Tashkilotda olgan lavozimi nuqtai nazaridan odamlarga ta'sir etish jarayoni rasmiy liderlik deb ataladi. Biroq egallagan lavozimidan odamlarga ta'sir etish bilangina cheklanmasligi kerak. Bu holat o'rinbosarlardan biri kamroq rasmiy hokimiyatga ega bo'la turib, stressli va nizoli vaziyatlarni boshqarishda yoki korxona hayoti uchun muhim bo'lgan muammolarni hal etishda katta muvaffaqiyatga erishganda namoyon bo'ladi. Bu o'rinbosar o'zining ishchilarga mehri, jonkuyarligi va iliq munosabati orqali ishchilarning qo'llab-quvvatlashiga, ishonchiga, hurmatiga erishishi mumkin.

Menejer bo'lish tashkilotda avtomatik ravishda lider bo'lishni anglatmaydi, menejer tashkilotda eng yuqori lavozimni egallasada, lekin lider bo'lolmasligi mumkin. Yuqorida keltirilgan misolda tashkilot lider bo'lib bevosita uning boshlig'i-zavod direktori emas, o'rinbosari hisoblanadi. Odamlar uchun zarur bo'lgan qobiliyat, aql va boshqa resurslar orqali ta'sir

² Питер Друкер. Практика менеджмента. -М."Манн, Иванов и Фербер". 2015. 311 с.

etish jarayoni norasmiy liderlik nomini olgan. Liderlikni belgilab beruvchi omillar tarkibi 1– rasmda tasvirlangan.



1 – rasm. Liderlikni belgilovchi omillar³

Liderlik-bu boshqaruvning o'zaro ta'sir turi bo'lib (lider va ergashuvchi o'rtasidagi) ushbu vaziyat uchun ancha samarali bo'lgan turli hokimiyat manbalari va umumiy maqsadlarga erishish uchun odamlarga turtki berib yo'naltirishga asoslanadi. Bundan va yetakchilikni aniqlashtiruvchi boshqa tushunchalardan kelib chiqilsa, **lider ergashuvchi va vaziyatli** o'zgaruvchan funksiyalar hisoblanadi.

Liderlikning asosi boshqaruv munosabatining o'ziga xos turi yoki lider turi hisoblanadi. Bu munosabat «liderlik-ergashuvchi» ko'rinishidir.

Boshqaruv munosabatlaridagi liderlikning boshlang'ich bosqichlari shunday xarakterlanadiki, bunda kimdir jamiyatda markaziy o'rin egallaydi, boshqalar esa uning atrofida joylashadi. Boshqaruv esa butun jamiyatni egallagan markaziy hokimiyat orqali amalga oshiriladi.

Rahbariyatning bunday turida ergashuvchi amalda hech qanday shaxsiy huquqqa ega bo'lmay, o'zining butun kunini lider egallab turgan tashkilot guruhlarining manfaatiga sarflaydi. Liderlik munosabatining bu varianti «xo'jayin-qul» nomini oladi. Bu holatda liderlik jamiyat a'zolarining hayotini hal qilishda mutloq hokimiyatni egallaydi. Odatda, bunday holatda lider tomonidan tanlangan faoliyat yo'nalishini o'zgartirish ergashuvchilarning ixtiyorida bo'lmaydi.

Liderlik munosabatining bunday turida tashkilot samaradorligi uning qisqa

³ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.

vaqtda ancha qulay sharoitda yetarlicha qiyin vazifalarni tezlik bilan bajarishida namoyon bo'ladi. Bunga hammaning bitta lider atrofida mustahkam to'planishi bilan erishiladi. Shu bilan birga, ushbu holat bu turdagi munosabatning kuchsiz tomoni ham hisoblanadi. Sababi, birinchidan, tashkilotdagi qandaydir tashkiliy o'zgarish liderning shaxsiy xohishi (qiziqishi) borligiga taqaladi. Ikkinchidan, maqsadga erishilgach, lider o'z hokimiyatini ushlab turishi uchun vaziyatni sun'iy lashtirishga harakat qiladi, bu esa odatda, tashkilotning boshqa a'zolariga ma'qul kelmaydi. Uchinchidan, liderning ketishi tashkiliy vaziyatning noma'lum muddatgacha beqarorlashiga olib keladiki, bu o'z navbatida samaradorlikning pasayishiga sabab bo'ladi.

Liderlikning bunday turi haligacha mavjud bo'lib, oilaviy, savdo, fermerlik biznesida ancha keng tarqalgan. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilardan ular uning liderlik sifatlarini tan olishgandan so'nggina oladi. Lider o'z pozitsiyasini qo'llab-quvvatlanishi uchun ergashuvchilariga ularning ehtiyojlarini boshqa yo'l bilan qondirib bo'lmaydigan imkoniyatlarni ko'rsatib bera olishi kerak. Bunga javob tarzida ular liderga o'zlariga hukmronlik qilish vakolatini berishadi, shuningdek, unga tashkilot maqsadlariga erishishda zarur bo'lgan yordamlarini ayashmaydi. Liderlar muvaffaqiyatsizlikka turli sabablarga ko'ra duch kelishadi, lekin muvaffaqiyatga ko'proq qobiliyat va aql bilan erishadilar. (2-rasm).



2-rasm. Samarali yetakchilik qirralari⁴

Lider o'zining uzoqni ko'ra olish qobiliyati tufayli ergashuvchilar oldida hurmatga sazovor bo'ladiki, oxir oqibatda ko'zlagan natijaga uning va ergashuvchilarning harakati orqali erishiladi. Biroq, bu tashkilotning kelajakdagi har qanday maqsadi yoki holati emas, ergashuvchilar xohlashadigan (nosamarali

⁴ Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya. 2008 yil, 134 bet.

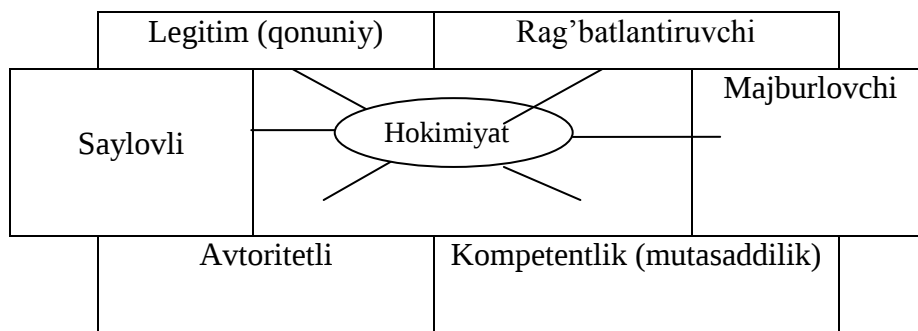
liderlik) holat yoki maqsaddir. Bundan tashqari, uzoqni ko'ra olish kelajakdagi holat hozirgi mavjud holatdan yaxshiroq, ko'proq bo'lsa yanada jozibali bo'ladi. Ushbu holat ergashuvchilarning qiziqtirib, uni amalga oshirish uchun o'zlarini ayamaskliklari uchun turtki beradi. Bu ergashuvchilarni o'z ishlarining muvaffaqiyatiga ishonтира oladi. Uzoqni ko'ra olishning bunday shaklida o'z maqsadini ergashuvchilarga yetkazish, ularda qiziqish va mas'uliyatni oshirishda liderga samarali kommunikatsiyadan foydalanish yordam berishi mumkin. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilarga bo'lib bera olish qobiliyatiga va bilimiga ega bo'lishi, ularni umumiy ishning bir qismiga aylantira olishi kerakki, ular kun ijrochilarga aylanib qolishmasin.

Liderlik qobiliyati va bilimini egallash mumkinmi? Yana shu narsa ma'lumki, birdaniga lider bo'lib qolinmaydi. Odatda, buning uchun ma'lum tashkilot yoki tashkilotlarda bilim va malaka oshirish orqali tajriba to'plash kerak bo'ladi. Yetuk biznes maktablarida liderlik sifatlarini o'stiruvchi dasturlar mavjud. Asoschilarning ta'kidlashicha, liderlik-bu ko'nikma va bilimlar to'plami emas, balki xarakter sifatini, misol tariqasida, tavakkalchilikni o'z zimmasiga olishdir. **Hokimiyat va** ta'sir lider ishidagi eng muhim jihat hisoblanadi. Quyida hokimiyatning samarali liderlik doirasida qanday qo'llanilishini ko'rib chiqamiz: Ekspertli hokimiyat liderga ergashuvchilarni o'z ortidan borishi uchun yordam berishi mumkin, agar ular liderning o'zlariga nisbatan shu sohada ko'proq bilimga ega ekanligiga ishonishsa. Ekspertli hokimiyat kam qo'llaniladi va undan foydalanish imkoniyati liderning tashkilotdagi egallagan darajasiga teskari proporsional bo'ladi. Boshqa vaziyatda lider hokimiyatdan namuna sifatida foydalanganda hokimiyat ko'pgina holatlarda keyingi liderni ergashuvchilar chin dildan yoqtirishlari, tan olishlari uchun sabab hisoblanadi. Lider – bu o'zining izdoshlariga ega bo'lgan odam bo'lib, ular qo'yilgan maqsadga erishishida unga yordam beradilar, liderlar odamlar o'rtasidagi munosabatlarga ehtiyotkorlik bilan ta'sir ko'rsatadilarki, buning oqibati ularning o'z ixtiyori bilan lider ketidan borishga tayyor ekanliklarida namoyon bo'ladi. Ammo ba'zan liderlik fazilatlarini o'zining kuchini ko'rsatish, surbetlik bilan adashtiradi).

Liderlik – vaziyatli kategoriya (ilmiy tushuncha) hisoblanadi, chunki samarali liderlikka liderlikning turli tiplaridan foydalangan holda erishish mumkin. Shu boisdan odamning ehtiyojlariga mos keladigan liderlik vaziyatlari uchun alohida liderlarni tayinlash lozim yoki muayyan vaziyatni shunday usulda qayta tashkillashtirish lozimki, u liderlik ehtiyojlarina mos kelsin.

Liderlik-bu hokimiyat singari odamda mavjud bo'lgan potentsialdir ⁵. Liderning hokimiyat huquqi ish karyerasidan va uning tashkilotdagi egallagan pozitsiyadan kelib chiqqan holda ko'rinadi. Lider bu huquqdan ergashuvchilari buni tan olguncha va uni faoliyat ko'rsatkichi sifatida qo'llashlariguncha foydalanishi mumkin. Lider uchun hokimiyat manbayi sifatida **qarorlar qabul qilish** ergashuvchilar kutayotgan uning «oxirgi so'zi» jarayonida o'ta muhim. Samarali liderlik qarorlar qabul qilishda ergashuvchilarning faol ishtirokini va liderning yuqori darajada «qat'iyatli» bo'lishini talab etadi.

Rag'batlantirish va ehtiyoj samarali liderlik doirasidagi hokimiyat manbayi sifatida ko'proq bir oylik mukofot yoki hayfsan bilan birga «bitta kemada» bo'lish yoki bo'lmaslik imkoniyatiga mo'ljallanadi. ⁶



3– rasm. Shaxslararo hokimiyat turlari.⁷

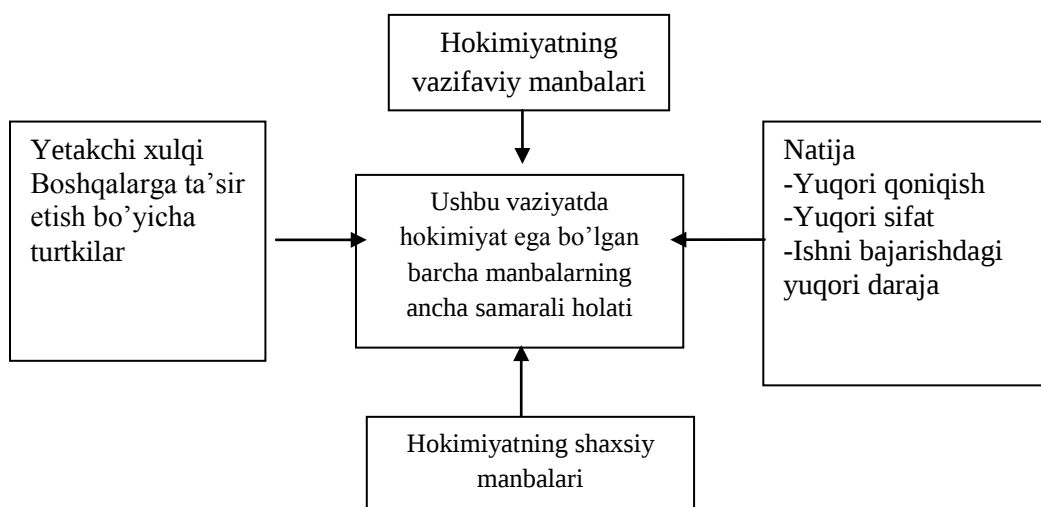
Hokimiyat fenomeni liderlik fenomeni bilan aralashib ketgan. Liderlar hokimiyatdan guruhviy maqsadlarga erishish vositasi sifatida foydalanadi. Samarali lider resurslar ustidagi hokimiyat ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish va uni

⁵ Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya. 2008 yil. 132 bet

⁶ Разу М.Л. Менеджмент. "КНОРУС". 2008 г. 173 с.

⁷ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. 148 с.

yaxshilashda foydalaniladi.



4-rasm.Yetakchi va menejer⁸

Liderlikda yuqori samaradorlikka erishishda aloqa hokimiyati katta ahamiyat kasb etadi. Lider o'zidagi mavjud bo'lgan barcha hokimiyat manbalari va asoslaridan imkon qadar samarali foydalanishga harakat qilishi lozim, chunki ana shular samarali liderlikni ta'minlovchi asosiy shartlar hisoblanadi .(4- rasm).

Hokimiyatning ushbu manbayi bevosita ergashuvchilardan kelib chiqadiki, bunda lider o'z ishini dildan yoqtiruvchilarni «topishi» zarur.

Lider bilan menejer o'rtasidagi farq ko'pincha pozitsiyalarda ko'rinadi. (1-jadval). Samarali menejer hamisha ham samarali lider hisoblanmaydi va aksincha, ularning asosiy xarakteristikalarini turli o'lchamlarda o'lchanadi. Menejer boshqalarni mehnatga yo'naltiriladigan va uning natijasi uchun mas'uliyatli bo'lgan shaxs. Yaxshi menejer bajarilayotgan ishda tartibni, ketma-ketlikni o'rnatadi. O'zining bo'ysunuvchilar bilan o'zaro faoliyatida qo'yilgan maqsadlar doirasida ko'pgina ishlarni amalga oshiradi.

Liderlar esa o'zlari maqsadlar belgilashadi, odamlarni faollashtirib, ishga munosabatlarini o'zgartirishda foydalanishadi, kelajakni oldindan ko'ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o'zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi.

⁸ Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya.2008 yil, 136 bet.

Menejerlar maqsadlarga munosabat bo'yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo'yilgan maqsadni mo'ljalga olishadi va amalda ulardan o'zgartirishlar o'tkazishda foydalanmaydilar.

1-jadval.

Menejning liderdan farqi⁹

Menejer	Lider
Adminstrator	Innovator
Buyuradi	Qiziqtiradi
Boshqalarning maqsadlari bo'yicha ishlaydi	O'zining maqsadi bo'yicha ishlaydi
Reja-harakat asosi	Uzoqni ko'ra olish- harakat asosi
Tizimga suyaniladi	Odamlarga suyanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Harakatni quvvatlaydi	Harakatga impuls beradi
Qaror qabul qiladi	Qarorni aniqlikka aylantiradi
Ishni to'g'ri bajaradi	To'g'ri ish bajaradi
Xurmat qilinadi	Chin dildan ardoqlanadi

Menejerlar tashkilot samaradorligini qo'llab turish uchun zarur bo'lgan resurslardan foydalanish va jalb etishni rejalashtirishni vaqti va barcha detallari bo'yicha o'z harakatlarini ishlab chiqishadi. Liderlar ham xuddi shunga yoki undan ko'prog'iga kelajakni oldindan ko'rish va unga erishish yo'llarini ishlab chiqish orqali erishishadi.

Menejerlar bo'ysunuvchilar bilan o'zaro harakatda tartib bo'lishini yoqlashadi. Ular o'zlarining munosabatlarini shunday ko'rishadiki, bunda bo'ysunuvchilar qarorlar qabul qilishda va amalga oshirilishida oldindan dasturlangan voqealar ishtirokchisi sifatida rol o'ynashadi. Bunday holatning yuz berishiga sabab, menejerlar o'zlarini tashkilotning ma'lum qismi sifatida yoki alohida institut a'zolari sifatida ko'rishadi. Liderlar esa ularni tushunadigan, uzoqni ko'ra bilishlari va g'oyalarini anglay oladigan odamlarni tanlab olishadi.

Menejerlar maqsadga erishishni bo'ysunuvchilarning faoliyatini nazorat qilish, ularning biron bir rejadan bosh tortishlarini qayd etish orqali ta'minlashadi.

Liderlar o'zlarining bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarini ishonch asosida,

⁹ Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment.Iqtisod-moliya. 2008 yil, 137 bet.

ularni motivlashtirish va ruhlantirish orqali ko'rishadi. Ular ishonchni o'zaro guruhiiy asosga qo'yishadi.

Menejerlar qarorlar qabul qilish sohasida o'zlarining professional qobiliyatlarini, bilimlarini ishga solishadi. Qarorlar tez- tez to'plangan tajribalar asosida qabul qilinadi.

Amaliyotda hamisha ham boshqaruv munosabatlarning ikki turiga rioya qilish kuzatilmaydi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ko'pchilik menejerlar liderlik sifatlariga ega bo'lishadi. Biroq amalda ta'kidlangan variantning aksi ham uchrab turadi. Yetakchilik qilish - ma'lum maqsadlarga yetish uchun birgalikda boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda o'z ortidan jalb qilishga mo'ljallangan odamlar guruhiga ta'sir o'tkazuvchi jarayon. Menejment shunday fenomenki u sistemada avvaldan ko'rsatilib tayinlanadi. Liderlik fenomeni esa ushbu sistemada noformal tarzda vujudga keladi. Menejning o'zni rasmiy shaklda tabloda ko'rsatilsa liderlik tabiiy ravishda shakllanadi.¹⁰

Menejer o'z lavozimiga yuqorida turgan shaxslar tomonidan tayinlanadi va ish jarayonida boshqaruv haq huquqlariga ega bo'ladi, motivlashtirishning negativ va pozitiv shakllarini ish jarayonida qo'llashga ruxsat etiladi. kerakli hukmdorlik vakolatlarini oladi va ularni qo'llash huquqiga ega. Yetakchilik qiluvchi esa nisbatan (xizmat vazifasi bo'yicha) yuqoriroq yoki pastroq darajaga teng jamoa a'zolari ichidan ko'tariladi.

Lider esa o'z tengdoshlari o'rtasida ajralib turadi. Aytishimiz mumkinki, lavozimning ahamiyati uncha ham katta o'rin tutmaydi u kollektiv(jamoa) tomonidan qo'llab quvvatlanadi, ishchilarga esa u noformal sanksiyalar belgilaydi ushbu sanksiyalar rasmiy xarakterga ega bo'lmaydi va hujjatlarda aks ettirilmaydi(ko'rsatilmaydi).

Menejer va lider o'rtasida nafaqat qarama qarshi balki umumiy xislatlar ham kam emas, bular:

¹⁰ Лапыгин Ю.Теория менеджмента. Москва.Рид Групп.2011г. 268 с.

- lider va menejer ham korxona faoliyatida koordinativ xarakterga ega bo'lgan lavozimga, mavqega ega bo'lishadi. Ushbu xislatlar yuqorida aytilganidek, formal va noformal tarzda amalga oshiriladi;

- ikkala fenomen ham sotsial boshqaruvni amalga oshiradi faqat biri rasmiy kanal orqali ikkinchisi psixologik yo'l bilan;

-menejer va lider boshqa ishchilar bilan ma'lum bir masofadan turib profesional tarzda amalga oshiriladi, birining haq huquqlari rasmiy (ofitsial) hujjatlarda ko'rsatilsa, ikkinchisi noformal tarzda amal qiladi.

Har bir tashkilotlar ikki xil shaklda bo'ladi: rasmiy (formal) va norasmiy (noformal). Ushbu ikki shakl singari ishchilar o'rtasidagi munosabatlar formal va noformal shaklda bo'ladi. Ularning xususiyatlari:

1) birinchi ko'rinishdagi munosabatlar - mansabiy, funksional, ikkinchi ko'rinishdagi munosabatlar - psixologik, emotsional;

2) rasmiy munosabatlar sistemasida rahbariyat alohida o'rinni egallaydi.

Yetakchilik qilish esa - norasmiy munosabatlar yaratgan mahorat. Vaholanki, tashkilotda rahbarning roli va funksiyalari oldindan aniqlangan bo'ladi. Yetakchilik qiluvchining roli, uni rasman aniqlamasdan va ta'riflab bermasdan turib, favqulodda yuzaga keladi.

Yetakchilik qilish tuzilmasini besh asosiy element tashkil qiladi.

1.Maqsadga yo'naltirilgan, ma'lum shaxsiy belgilarga, qobiliyat va imkoniyatlarga ega yetakchilik qiluvchi;

2. Maqsadlarni amalga oshirish uchun o'zinig xususiyatlari va imkoniyatlariga ega izdoshlar;

3. O'zaro munosabatdagi xodimlar yechishga harakat qilayotgan masalalar;

4. O'zaro munosabat qilish jarayoni bo'ladigan sharoit;

5. Shaxslararo munosabatlarning hamma dalolatlari bo'lib o'tadigan guruh.

Agar o'lchov sifatida yetakchilik qiluvchi rahbarning bajaradigan roli olinsa, E.De Bone belgilaganidek, ularning shakli (turi) quyidagicha ko'rinishda bo'ladi:

1.O'z ketidan ergashtiruvchilar. Bu eng ko'p uchrovchi tur. Bularga, mustaqil ravishda qarorlarni qabul qilishni xush ko'ruvchi shaxslar kiradi. Yetakchilik qilish -

ularning tabiiy sharoiti. Ular tug'ma yetakchilik qilish xususiyatlariga ega.

2.Guruh tashkilotchilari. Ularning ajralib turuvchi belgisi o'zlarining izdoshlarining psixologiyasini bilishidir.

3.Ijro qiluvchilar. Yetakchilik qiluvchilarning eng ratsional turi. Ularni shijoatkor faoliyat, maqsadga intiluvchanlik, to'siqlarni yengib o'tish, jipslashgan jamoani tuzish qobiliyati ajratib turadi.

4.Diplomatlar. Xodimlar bilan osonlikcha til topishib ketadi, o'z fikrini himoya qila oladi. O'zaro muloqotlarni ishlatadi va juz'iy masalalarni har bir shaxsga muvofiqlashtirib yechadi.

5.G'oyalar generatori yangi masalalarga yo'naltirilganligi, ilg'or fikrlarni amalga oshirishga yordamlashishi, ichki sezgirlik, bilimlarni sintez qilish, o'zini tanqid qila bilishi bilan ajralib turadi.

6.G'oyalar sotuvchisi. Ishbilarmonlar, o'zlarining hamda begonalarining his-tuyg'ularini nazorat qilish qobiliyatiga va kreativlikka egadirlar.

7.Sintezatorlar. Juda katta hajmdagi ma'lumotdan eng kerakligini ajrata biladilar, bu ularga noan'anaviy yo'llardan foydalanishga imkon beradi.

8.Tushuntiruvchilar. Izdoshlarga eng murakkab sharoitlarni ham tushuntirib bera oladilar.

9.Reaktorlar. Aktiv va tushungan holda boshqalarning g'oyalariga tanqidiy fikr bildiradilar, bu ularni o'zining izdoshlari qilishga imkon beradi.

10.Kommunikatorlar. Yuqori darajada o'z ishini bilishi va boshqalarga quloq sola bilishligi bilan ajralib turadi.

11.Tadqiqotchilar. Ma'lumotlarni qabul qilib olishlari va qayta ishlashlari, dalillarni taqqoslashlari va tahlil qilib, tajribalar o'tkazishlari mumkin.

12.Izquvarlar. Mustaqil, ya'ni avtonom ravishda harakat qilish qobiliyatiga egadirlar.

13.Ma'lumotlarni saqlovchilar. Ma'lumotlarni yig'ishni, ularni qayerdan topish va foydalanishni biladilar.

14.Tashkilotchilar. Ishlab chiqarishni amaliy tashkil qilishi va xodimlarni boshqarish qobiliyatiga ega rahbarlar.

Demak, liderlikning maqsadli yo'naltirilgan bo'lishi, odamlarni tanlagan yo'nalishida yuksak natijalarga erishishga safarbar qilishdan iborat.

Lider uchun **ma'sul**dir. **Ayniqsa, bozor sharoitida zamonaviy boshqaruvchi** shunday shaxslar bo'lishi kerakki, ayniqsa yuqori intellektual salohiyat, jalb etuvchi tashqi ko'rinish, haqqoniylik, aniqlilik sotsial va iqtisodiy ko'nikmalar va eng asosiysi o'z xatti -harakatiga juda yuqori bo'lgan ishonch kabi ko'plab noyob xislat va shaxsiy xususiyatlarga asoslangan holda jamoa, shaxslar guruhini, ishchilarni maqsad sari intilishini taminlaydigan, g'oyaviy negizlar, bozorga xos samaradorlik, resurslarni, ishchanlik muhitini boshqaradigan, **ma'lum bir yo'nalishda turli usullar bilan mahoratini mujassamlashtirgan boshqaruvchi shaxs sifatida namoyon bo'lishi lozim.**

1.2. Korxona menejmentida liderlik sifatlari va unga qo'yiladigan talablar

Tarixan yetakchilik sifatlari nazariyasi eng dastlabkisidir. Tadqiqotchilar, yetakchilar ma'lum sifatlarni yig'indisiga ega deb hisoblaganlar, bu ularni oddiy odamlardan ajratib turgan. Shuning uchun yetakchilarning sifatlarni ajratib olishga Ralf Stogdill yetakchilik sifatlarni tabaqalashtirdi. Natijada, besh xususiyatni ajratib oldi:

- 1.Aql yoki intellektual qobiliyat.
- 2.O'zining istisnoligini his qilishi.
- 3.O'ziga ishonch.
- 4.Faollik va shijoatkorlik.
- 5.Ishni bilishi.

Uoren Benins yetakchilikning to'rt guruhini aniqladi: diqqat- e'tiborni boshqarish, mohiyatni boshqarish, ishonchni boshqarish, o'zini boshqarish. U yetakchilarga tashkilotda xodimlarni o'zlarining ahamiyati, umumiy ishning bir qismi ekanliklarini sezish muhitini yaratish uchun o'zlarining hokimlik vakolatlarini baham ko'rishdir.

Liderlikni o'rganishda va tushuntirishda uning sifatlari boshlang'ich manba

hisoblanadi. Bu sohadagi tadqiqotchilar «buyuk odam»larni boshqalardan ajratib turadigan sifatlarni aniqlashga harakat qilishgan. Tadqiqotchilar liderlar barqaror, o'zgaraydigan sifatlarga ega bo'lib, boshqalardan farq qilishiga ishonishgan. Shu yondashuvdan kelib chiqqan holda, olimlar liderning sifatlarini aniqlab o'rganishga harakat qilishgan. Bu yondashuvda lider bo'lib dunyoga kelinadi degan ishonchga suyaniladi. Ushbu yo'nalishda yuzlab tadqiqotlar o'tkazilgan bo'lib, Ralf Stokdill va Richard Mann (1948-1959 y.) ko'plab liderlik sifatlarini aniqlashib, ularni guruhlariga ajratishgan. Lekin bu sifatlarga to'liq liderlikni anglatmaydi. Ko'pgina odamlar ana shu sifatlarga ega bo'la turib, ham ergashuvchi bo'lib qolishaveradi. Shunga qaramay liderlik sifatlarini tadqiq etish 80-yillargacha davom ettirilib, amerikalik Uorren Bennis tomonidan ancha qiziqarli natijalar aniqlangan. Amerikalik tadqiqotchi V. Bennis eng samarali 90 nafar yetakchi sifatlarini o'rganib, diqqatga molik xulosalar chiqardi. Uning fikricha, haqiqiy yetakchilarning quyidagi sifatlarini 4 guruhga jamlash mumkin:¹¹

1. Diqqat-e'tiborni boshqarish yoki faoliyati mohiyati, maqsadi va yo'nalishlari izdoshlar uchun jozibali bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

2. Muhimlikni boshqarish yoki belgilangan maqsad natijalari juda muhim ekanligi izdoshlar uchun tushunarli bo'lishi va ular tomonidan qabul qilinishini ta'minlay olish qobiliyati.

3. Ishonchni boshqarish. O'z faoliyati izdoshlari tomonidan to'liq ishonchga sazovor bo'ladigan darajada muhimlik va izchillikka ega bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

4. O'z-o'zini boshqarish. O'zining kuchli va ojiz tomonlarini yaxshi bilish va buni o'z vaqtida tan olish qobiliyati.

Bennis liderlarga tashkilotda odamlar o'zlari qilayotgan ishlarining mohiyati va ahamiyatini tushunib yetishlari va o'zlarini shu jamoaning bir bo'lagi sifatida his etishlari uchun ular bilan hokimiyatni bo'lishishni taklif etadi. Shu yo'l bilan tashkil

¹¹Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. 151 с.

etilgan tashkiliy muxitda odamlarda ish sifati va ishga o'zini bag'ishlashlari uchun kuch paydo bo'ladi. Bu yo'nalishda keyingi o'tkazilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida yetakchilik sifatlarining quyidagi 4 ta guruhga: (jismoniy, ruhiy, aqliy yoki intellektual, shaxsiy ishchan) ajratiladi.

1.Fiziologik (odamning bo'yi, vazni, jussasi, tashqi qiyofa, harakatchanligi, shijoatkorligi, tashqi, mustahkam sihat-salomatlik, yuksak ishchanlik, faollik kabilar kiradi.

2.Inson xarakteri bilan uzviy bog'liq bo'lgan psixologik sifatlar. Amalda odamning fe'l-atvori orqali namoyon bo'ladi, ya'ni boshqalardan ustuvorlik, hukmronlikka moyillik, mustaqillik, jasurlik, bosiqlik, ijodkorlik, yaratuvchanlik, qat'iyat.

3.Aqliy (intellektual) sifatlar- aqllilik, xotira, mantiq, dunyoqarash, originallik, fikrlash tezligi, ziyraklik, kontseptuallik. Liderlarda bu sifatlar ergashuvchilarga nisbatan yuqori. Bunga sabab, liderning muvaffaqiyati muammolarni yechishda va to'g'ri qarorlar qabul qilishdagi qobiliyatidir.

4.Shaxsiy ishbilarmonlik sifatleri- intizomlilik, tashabbuskorlik, mas'uliyat, tavakkalchilik, samimiylik, hushyorlik, e'tiborlilik, halollik. Shaxsiy ishchan sifatlar ko'proq darajada liderning o'z funksiyalarini bajarishdagi o'zlashtirgan ko'nikmalari va bilimlarini rivojlantirish bilan xarakterlanadi. Ularning muvaffaqiyatdagi ahamiyati tashkilotning ierarxiya darajasi bo'yicha ortib boradi. Biroq, ularning aniq o'lchami mavjud emas, bu sifatlar samarali liderlikni ta'minlovchi sifatida isbotlanmagan. Misol uchun, biror tijorat bankida liderga aylantirgan ishchanlik sifatleri, uni boshqa tashkilotda, sohada lider bo'lishiga hech kim kafolat berolmaydi. Bu o'lchov uchun murakkab hisoblanadi. Yetakchi o'zi funksiyalarini bajarishdagi ko'nikma va bilimlari bilan xarakterlanadi.

onadigan narsalarning mutlaq haqiqatligiga shaxsiy ishonchlari komil bo'ladi.

Ilg'or yetakchilarda uchraydigan liderlik sifatleri¹²

Intellectual qobiliyat	Shaxs xarakteri jihatleri	O'zlashtirilgan bilim	Hazil qila lish va yumorni tushunish Odamlarni ajrata olish
Aql va mantiq Muhokama qila olish Originallik Bilimdonlik Ish bilishmonlik Nutq takomili Qiziquvchanlik va tan oluvchanlik	Faollik Egiluvchanlik Hushyorlik Yaratuvchanlik va ijodkorlik Halollik O'ziga ishonch Mardlik Mustaqil bo'lish Tirishqoqlik Hokimiyatga intilish Mas'uliyatlilik	Quvvatlashdan foydalana olish Mashhurlik va istiqbolga erisha olishlik Diplomatlik O'ziga tavakkalni va mas'uliyatni ola bilishlik Tashkil qila olishlik Ishontira olish O'z fe'l-atvorini o'zgartira olish Ishonchli bo'la olish	

Liderlik sifatleri nazariyasi ham bir qancha kamchiliklarga ega. Birinchidan, muhim liderlik sifatleri ro'yxati amalda cheksiz. Shu sabali har tomonlama yetuk lider obrazini yaratishning imkoni yo'q, bu esa qandaydir nazariyaga asoslanishni cheklandi. Bugungi kunda xarizmatik yetakchi tushunchasi keng tarqalgan. Xarizm (yunoncha "charizma"- "ilohiy iste'dod" so'zidan) shaxsiy sifatleri bilan boshqalarga ta'sir ko'rsatish salohiyatidir. Ana shu xususiyatlarga ega bo'lgan yetakchilarda hukmronlik qilishga, faollik ko'rsatishga intilish juda kuchli, o'zlari ish hukmronlik qilishga ehtiyoj ularda yetakchilikka ishtiyoq uyg'otadi. Ular o'zlari ishongan narsalarni mutlaq haqiqat deb qabul qilishlari esa bu ishtiyoqni yanada kuchaytiradi. Amaliyot oddiy sharoitlarda, ishlab chiqarishda yuksak natijalarga erishish uchun hamisha ham xarizmatik yetakchilik shart emasligidan dalolat beradi. Kouching – liderlik liderning xodimlarga vazifalarni hal qilishda va ularning faoliyatini takomillashtirishda yordam berishga tayyor ekanligini ko'zda tutadi. Ilhomlantiruvchi liderlik asosida liderning xarizmasi, g'ayrat – shijoati hamda vakolatlarni faol ravishda xodimlarga o'tkazishi yotadi. Bu holda lider xodimlarning o'z qobiliyatlariga bo'lgan ishonchni mustahkamlashga hamda ularning imkoniyatlarini ochib berishga qodir bo'ladi va shu orqali xodimlar maksimal ravishda kuch – quvvat sarflab, ishlashlarini ta'minlaydi.

¹² Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment.Iqtisod-moliya. 2008 yil, 140 bet

Yuqoridagilarni jamlagan holda, xulosa qilib shuni aytish mumkinki, liderlik sifatlarini o'rganish qiziqarli, lekin amaliyotda u foyda keltirmaydi. Ammo u liderlikning boshqa konsepsiyalarning rivojlanishiga turtki bo'lib xizmat qiladi va liderlikning xulqiy, vaziyatli asoslarini qayta baholashda ishonchli vosita bo'lib qoladi.

1.3. Korxona menejmentida liderlik qilish konsepsiyalari, boshqaruv uslubi va funksiyalari

Yetakchilik qilishning an'anaviy konsepsiyalarini tadqiq qilish yo'li yetakchilik xatti-harakati va uning yo'nalishi bilan bog'liq. Yetakchilar eng mashhur konsepsiyalarni qanday bajarishlarini tadqiqodchilar aniqlashga harakat qildilar.

1.Boshqarishning uch turi (avtoritar, liberal va demokratik)

2.Ogayo universitetining tadqiqotlari (yetakchilikning ikki faktorli nazariyasini ishlab chiqish);

3.Michigan universitetining tadqiqotlari (yetakchilarning samarali va samarasiz xatti-harakatlaridagi farqlarni aniqlash);

4.Boshqarish sistemasi (Laykert boshqarish uslubini aniqlab beruvchi so'rovnomanini ishlab chiqdi);

5.Boshqaruvchilik setkasi (R.Bleyk va D.Mouton boshqaruvchilik matritsasini o'ylab topishdi);

6.Mukofotlash va jazolash konsepsiyasi. (yetakchi qo'l ostidagilarning xatti-harakatini kerakli yo'nalishda boshqarishni o'zgartiruvchi jarayonni boshqaruvchisidir);

7.Yetakchilarni almashtiruvchilar (tadqiqotchilar yetakchi talab qilinmaydigan sharoitni o'rganishga harakat qiladilar).

Yetakchilikning sharoitiy konsepsiyasi. Yetakchilikning Tannenbaum-Shmidt yetakchilik modeli (xatti-harakati kontiliumi)da yetakchilikning uch faktori munosabati ta'sir kuchiga bog'liq ravishda yetakchi yetti xatti-harakat namunasidan birini tanlab oladi (yetakchining o'zi, uning izdoshlari va yuzaga

kelgan sharoit).

Fidlarning sharoitiy yetakchilik modeli. Amerikalik olim, F.Fidler vaziyatdan kelib chiqqan holda yetakchilik qilish nazariyasining asoschisi hisoblanadi. U kamroq afzal ko'radigan ishchi xarakteristikasi shkalasini ishlab chiqdi. Uning modelida yetakchilik muayyan yetakchilik uslubi uchun ma'qul vaziyatlar: rahbar va jamoa a'zolari bilan munosabatlar; ishni muvofiqlashtirish darajasi; mansab vakolatlari (real hokimiyat, rag'batlantirish va jazolash imkoniyati) hisobga olinadi. Bu model bo'yicha ishi kamroq muvaffaqiyat keltiradigan shaxsni aniqlash mumkin.

Xauz va Mitchellning yetakchilik modeli. „Yo'l — maqsad" ham deb ataladigan bu usul asosiga xodimlar kuch-g'ayratlari va mehnat faoliyatlari natijalari kutishni asoslagan, shuningdek, bu natijalarga muvofiq rag'batlantirish o'zaro qat'iy bog'liq degan qoida qo'yilgan (izdoshlarda bo'lgan, yetakchilik samaraliligi darajasi bilan va kutishning asoslangan kuchi darajasi o'rtasida to'g'ri bog'lanish bor). Ana shu ta'minlangan holdagina xodimlar o'z ishlaridan qoniqish hosil qiladilar, degan xulosa chiqariladi.

Stinson-Djonson sharoitiy yetakchilik modeli. Uning mohiyati shundaki, ishga qiziqish darajasi izdoshlarning xarakteristikasi va ular bajarayotgan ishning o'zini xarakteriga bog'liq ravishda aniqlanishi kerak¹³.

Vrum-Iston-Yago sharoitiy modeli. Uning o'ziga xosligi - qo'l ostidagilarning qarorlarini qabul qilishda ishtirok etishga jalb qilishga yo'naltirilganligidir.

Yetakchilikni o'rganishning yangicha yondashuvlarini ishlab chiqishga ehtiyoj, yetakchilikni o'rganishga an'anaviy yondashish yetakchining belgilari va xatti-harakati yo u o'zi tanlagan usul sharoitiga zo'r bergani uchun kelib chiqqan edi. Bundan tashqari oldingi konsepsiyalar yetakchilik va boshqaruv effektini osonlik bilan o'lchash mumkinligiga asoslangan edi, bu esa har doim mumkin emas. Yangi konsepsiyalar yetakchilikning bu ikki tarafini o'zida birlashtirishga harakat qiladi.

¹³ Ричард Л.Дафт. Менеджмент.МВА. Москва, Санкт-Петербург-Нижний Новгород., Питер. 10-е. 2016г. 232 с.

Hukmdorlikka ehtiyoj ularni yetakchi bo'lishligini asoslab beradi. Yetakchilik qilish xohishi izdoshlarga o'tadi.

O'zgartirish yetakchiligi konsepsiyasi yoki o'zgarishlar uchun yetakchilik. Islohotchi yetakchi izdoshlariga o'zining ta'sirini qo'yilgan maqsadning muhimligi va qimmatligini sezishda ularning onglilik darajasini oshirish orqali, ularga o'zlarining shaxsiy manfaatlarini umumiy maqsad bilan solishtirishga imkon berish orqali, izdoshlarga o'zini rivojlantirish kerakligiga ishontirish va ishonish muhitini yaratish orqali amalga oshiradi. Islohotchi yetakchi - bu o'zgartiruvchi. O'zida ijodiy yondashishni namoyon qiladi.

«Menejment» modelining modifikatsiya qilinishi P.Xersi va K.Blansharlarning liderlikning vaziyatli modelini yaratilishiga olib keldi. Lider bilan uning izdoshlari o'rtasidagi munosabatlar g'oyat muhim vaziyatli omil bo'lib hisoblanadi. Vaziyatli liderlik nazariyasining mualliflari amerikalik P.Xersi va K.Blanshar bo'lib, mazkur nazariya liderning izdoshlari uning topshiriqlarini bajarishga tayyor ekanligiga asoslangan bo'lib, bunda ular topshiriqni bajarishga qodir bo'lishlari, uni bajarishni istashlari hamda o'z kuchlariga ishonishlari kerak.

Xersey va Blanshar sharoitiy yetakchilik modeli sharoitiy yetakchilik samarasiga zo'r beradi. Bunda asosiy faktor izdoshlarning yetukligidir, bu odamlarda qo'yilgan masalani yechish imkoniyati va xohishi borligi darajasiga qarab aniqlanadi.

Mazkur yetuklikning ikki xususiyati farqlanadi:

-kasbiy yetuklik: bilim, ko'nikma, tajriba umuman qobiliyat. Kasbiy yetuklik yuksak darajada va ko'rsatmalar berishga hojat qoldirmaydi;

-psixologik yetuklik: ishni bajarish xohishi yoki xodimlarning mehnat faoliyatiga qiziqishi. Chunki, xodimlarning o'zlari maqsadga erishishga o'zlarida ehtiyoj sezadilar.

P.Xersi va K.Blansharlarning liderlik modelida ular tomonidan so'rovnoma ham ishlab chiqilgan bo'lib, unda personal pishiqligining turli xil darajalarini namoyon etuvchi 12 ta vaziyat keltirilgan. So'roq qilinadigan kishilar o'zlarini har bir vaziyatda qanday tutishlari mumkinligi to'g'risida javob berishlari kerak bo'lib, ularning javoblarini 4 ta uslubga qanchalik darajada mos kelishi o'rganiladi. Agar

javoblar vaziyatni tegishli uslub bilan qanchalik darajada yaqinlashuviga imkon yaratsa, u holda javob beruvchilarning samaradorlik darajasi aniqlanadi. Ushbu model asosan o'qitish va rivojlanishda qo'llanilishi mumkin bo'lib, liderning samaradorligini baholashda nihoyat darajada cheklangandir.

R. Laykert modeli bo'yicha menejmentda liderlik tizimlari R.Laykert modelining muhim takomillashtirilgan ko'rinishi bo'lib, quyidagi uch xil o'zgaruvchilarni ajratish hisoblanadi: kazual o'zgaruvchilar (firma faoliyatining rivojlanish yo'nalishi va natijalarini belgilab beradigan hamda menejment nazorati ostida harakatlanadigan mustaqil o'zgaruvchilar, masalan, tashkiliy struktura boshqaruv siyosati, lider uslubi, ko'nikmalari va xulqi); tasodifan yuz bergan o'zgaruvchilar (o'zaro ichki munosabatni ifodalaydigan o'zgaruvchilar, masalan, maqsadlar, ishonchlilik, munosabatlar, qurilmalar, qabul qilish, motivatsiya); tashkilotning faoliyat natijalarini ifodalanadigan yakuniy natija o'zgaruvchilari (masalan, unumdorlik, xizmatlar, baho, sifat, daromad). Ushbu o'zgaruvchilar murakkab tashkilotlarda liderlik va faoliyat samaradorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikka ta'sir ko'rsatadi. Demak, liderlik uslubi (kazual o'zgaruvchi) bilan daromad (yakuniy natija o'zgaruvchisi) o'rtasida o'zaro to'g'ridan-to'g'ri sabab-oqibatli aloqa bo'lmasa, u holda tasodifan yuz bergan o'zgarishlar bilan qandaydir vaqt oralig'ining ta'sirini hisobga olish kerak. "Laykert tizimi" uslubi ham to'rt turga bo'linadi:

- „X” nazariyasiga mansub xodimlarga mo'ljallangan avtoritar uslubda yetakchi asosan xodimlarni jazolash va mehnat bilan shug'ullanishga majbur qilish yo'lini tutadi. Bu uslub “xo'jayin — tobe” munosabatlarini ifoda etadi;

- “boshliq — bo'ysunuvchi xodim” munosabatlari ustuvor bo'lgan moyillik-avtoritar uslubda xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki iloji boricha cheklangan bo'ladi.

- maslahatli-demokratik uslubda rahbarlar xodimlarga to'la emas, balki qisman ishonadi. Demokratik uslub “yetakchi-izdosh” munosabatlariga asoslangan bo'lib, bu holda xodimlarning aksariyati „V” nazariyasiga taalluqliligi bilan ajralib turadi. Shunday qilib, tasodifan yuz beradigan o'zgarishlarning vaqt oralig'i

hajmida namoyon bo'lishida kuzatiladigan kechikishlar natijasida sabab-oqibatli aloqalar yuqori rahbariyat tomonidan noto'g'ri xulosalarning qilinishiga olib kelishi mumkin. R.Laykert modeli 4 ta menejment tizimini eng ilg'or tizim sifatida qo'llash bo'yicha beriladigan tavsiyalar uchun xizmat qiladigan ma'lumotlarni yig'ishga ishlatiladigan so'rovnoma bog'liq bo'lib qolganligi sababli eng ko'p tanqidga uchradi. Ushbu nazariya personal sifati va qo'llab-quvvatlash tizimlarini takomillashtirishdan yiroq bo'lgan hamda ma'lum darajadagi direktivlik ulushsiz partisipativ uslubdan foydalanish imkoniyatini bermaydigan tashkilotlarga nisbatan adolatsiz nazariya hisoblanadi.

3-jadval.

Menejning (M) liderlik parametrlari¹⁴

Personal menejmentida liderlik tizimlari	Menejning (M) liderlik parametrlari		
	Bo'ysunuvchilarga bo'lgan ishonch	Bo'ysunuvchilarda erkinlik hissiyoti	M ning boshqaruv jarayoniga bo'ysunuvchilarni jalb etishga intilishi
1-tizim — ekspluatatsion-avtokratik uslub	M bo'ysunuvchilarga ishonmaydi	Bo'ysunuvchilar xo'jayinlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini erkin his qilishmaydi	M kamdan-kam hollarda bo'ysunuvchilardan ishdagi muammolarni hal etish bo'yicha g'oyalar va fikrlarni oladi
2-tizim — muruvvatli -avtokratik uslub	M o'z bo'ysunuvchilariga muruvvat yuzasidan ishonadi	Bo'ysunuvchilar o'z boshliqlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini yetarli darajada erkin his qilishadi etishmaydi, ya'ni ma'lum darajada siqib qo'yilgandek his qilishadi	M ba'zi hollarda bo'ysunuvchilardan ishdagi muammolarni hal etish bo'yicha g'oyalar va fikrlarni oladi
3-tizim - partisipativ uslub	M bo'ysunuvchilar ustidan muhim, biroq to'liq, bo'lmagan ishonchga ega bo'ladi va qarorni nazorat qilishga intiladi	Bo'ysunuvchilar o'z boshliqlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini yetarli darajada erkin his etishadi	M odatda teskari aloqaga ega bo'ladi va uni konstruktiv tarzda tatbiq etishga intiladi
4-tizim — demokratik uslub	M barcha munosabatlarda bo'ysunuvchilariga ishonadi	Bo'ysunuvchilar o'z boshliqlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini to'liq, erkin his etishadi	M har doim o'z bo'ysunuvchilarining fikri bilan qiziqadi va undan konstruktiv tarzda foydalanishga intiladi

¹⁴ Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп. 2011 г. 272 с.

Bugungi kunda empirik ma'lumotlar yig'ilayotgan bo'lib, strategiyani shakllantirish va amalga oshirish, ham liderlarning o'zlari, ham ularga bo'ysunadigan ishchi guruhlarining a'zolarini ijodiy salohiyatlariga ta'sir ko'rsatish va boshqa shu kabilarda liderlikning usul yoki uslubi muhim ahamiyatga ega bo'lmoqda.

“Uslub” noaniq tushuncha bo'lib, inson resurslarini boshqarishda keng qo'llaniladi. Uslublar liderning madaniyati, tadbirkorlik qobiliyati, xarakteri va boshqa bir qator omillarga bog'liq ravishda o'zaro farqlanadi. «Yetakchilik nazariyasiga binoan yetakchi asosiy e'tiborini qaysi masala: mehnat faoliyatiga yoki insonga yo'naltirishiga qarab farqlash qabul qilingan. Bu yondashuv muallifi D. Mak Gregor hisoblanib, uning “X” va “U” nazariyalari mavjuddir.

“X” nazariyasiga binoan diqqat - e'tibori ishga qaratilgan, guruhga aniq topshiriqlar beradigan, bo'ysunuvchi xodimlar ustidan qat'iy nazorat o'rnatadigan va ularga psixologik bosim o'tkazadigan avtokratlar eng yaxshi rahbar hisoblanadilar.

“U” nazariyasiga ko'ra esa — asosiy e'tibori insonga qaratilgan inson munosabatlari nazariyasini amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llay oladigan demokratik rahbar eng yaxshi rahbar hisoblanadi. Bu yondashuvga muvofiq, mehnat — tabiiy jarayon, insonlar nafaqat mas'uliyatni o'z zimmalariga olishga qodirlar, balki bunga o'zlari intiladilar.

Rag'batlantirish va jazolashga asoslangan uslub quyidagilarni ko'zda to'tadi:

- topshiriq bajarilmasligi (ishning barbod bo'lishi, belgilangan sifat, muddat va boshqa ko'rsatmalarga rioya qilmaslik) uchun jazoning muqarrarligi;

- ish sifati uchun yetakchida e'tiroz bo'lgan taqdirdagina, ya'ni yuzaga kelgan vaziyatga muvofiq jazolash

- Yuksak sifat uchun rag'batlantirish. Bu uslub jamoaning boshqa a'zolariga ibrat bo'ladigan darajada ishni yuqori sifatli bajargan xodimlarni rag'batlantirish maqsadida qo'llaniladi. Xodimlar mehnat faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga e'tiborli bo'lishga asoslangan yetakchilik. Ishlab chiqarish va insonlar

munosabatiga asoslangan uslub (Bleyk va Mouton boshqaruv) turi. Mazkur tur yetakchilikning, menejer-uslubiyotchilarning uslubini aniqlashning eng keng tarqalgan modellaridan biri bo'lib, quyidagi ikkita koordinata o'qiga ega bo'lgan R.Bleyk va J.Moutonning klassik «menejment» hisoblanadi: «kishilar to'g'risida g'amxo'rlik qilish» o'qda — insonlarga munosabat (vertikal (ordinata) o'qda va «ishlab chiqarish to'g'risida g'amxo'rlik qilish» (gorizontal (abtsissa) o'qda — ishga munosabat).

4-jadval.

Liderlikning xarizmatik uslublari.¹⁵

Liderlik	Uslubning ahamiyati	Amalga oshirish
Istiqbollarni ko'rishga yo'naltirilgan liderlik	Kishilarga to'g'ri keladigan va ularda ishonch uyg'otadigan istiqbolli kelajakni yaratish.	Istiqbollarni ko'ra olishning shart ekanligiga ishontirish. Kutilmalarning yuqori darajasini o'rnatish
Ruhiyatni ko'tarishga yo'naltirilgan liderlik	Firma a'zolarining energiyasi va ularni harakatlantirishga bo'lgan motivatsiyani kuchaytirish.	Shaxsiy ishonchni namoyish etish. Muvaffaqiyat namunalarini izlash, topish va tatbiq etish.
Rag'batlantirishga yo'naltirilgan liderlik	Murakkab maqsadlarga erishishda kishilarga ruhiy yordam ko'rsatish.	Shaxsiy qo'llab-quvvatlashni ifoda etish. Empatiya.

Rahbarlarning xarizmatik parametrlari. Nikolaus Enkelmanning ta'riflashicha, xarizma – bu boshqalarning diqqat – e'tiborini o'ziga tortish va uni saqlab qolish qobiliyatidir.¹

Xarizmatik odam boshqalarning ustidan xukmronlik qilish xususiyatiga ega bo'lib, bu ularning o'y – fikrlari va hatti – harakatlariga ko'rsatadigan ta'sirida namoyon bo'ladi. Bu ta'sir majburlovchi tavsifga ega bo'lmaydi, ko'p hollarda eng oddiy usul bilan odamning qadr – qimmatini rag'batlantirishda namoyon bo'ladi, chunki odamni maqtasalar, u kutilganidan ham ortiq ish ko'rsatishga intiladi.

Ko'rsatma beruvchi S1 usuli. U izdoshlar yetukligi kam darajada bo'lganda eng yaxshi usul hisoblanadi. Bu usulda yetakchi ko'proq ma'muriy usullarni qo'llashi, izdoshlari faoliyatini doim nazorat qilib borishi lozim.

¹⁵ Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп. 2011 г. 269 с.

Ishtiruvchi S2 usuli. U izdoshlar yetukligi nisbatan past darajada bo'lgan sharoitlarda eng yaxshi usuldir. Bu usulda bir tomondan ma'muriy yondashuv, ikkinchi tomondan ishlashni xohlovchilarni qo'llab-quvvatlash talab qilinadi. Bu usulni qo'llaydigan rahbar xodimlariga berilgan topshiriqni bajarish muhimligini tushuntirib, bunga ularni ruhlantirib turadi.

Ishtirok etuvchi S3 usuli. Izdoshlar yetukligi nisbatan yuqori darajada bo'lganida ko'zlagan samarani beradi. Mehnat qilishga qodir, lekin buni xohlamaydiganlar yetakchining ular bilan sherik bo'lib, o'zlarini ishga qiziqtirish omillarini topa olishlariga umid qiladilar. Rahbarlar bunday xodimlarga qaror qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatini berib, ularda topshiriqni bajarishga xohish uyg'otadilar.

Vakolat beruvchi S4 usuli yetuk izdoshlarga rahbarlik qilishning eng maqbul usuli hisoblanadi. Bu uslub asosan xodimlarni qo'llab – quvvatlashga qaratilgan. Bu izdoshlarga belgilangan topshiriqni bajarish uchun butun majburiyatni o'z zimmalariga olishga ruhlantiradi.

Yetakchilik qiluvchining ajralib turuvchi asosiy funksiyalari.

1.Guruhda, jamoa da qabul qilinishi mumkin bo'lgan ishbilarmonlik prinsiplarini belgilaydi va ushlab turadi.

2.Guruhning me'yori, udumlari, an'analarini tayinlab, guruhning har bir a'zosi xatti-harakatini asoslab berib, uni guruhdagi xatti- harakat (tartib) prinsiplariga amal qilishga chaqiradi.

Ayrim nazariyotchilar liderlikning muhim funksiyalari sifatida diqqatni (liderlikning qo'llab-quvvatlovchi xili) va faoliyatni strukturalashtirishni (liderlikning direktiv xili) e'tirof etishadi. Ammo lider bo'lish hamda haqiqatdan ham samarali ishlash uchun fikrlash va ishlashning qaror topgan sxemalarini engib o'tish zarur bo'ladi, chunki odamlar va atrofimizda ro'y berayotgan hodisalar biz tinch va xotirjam bo'lishimiz uchun yetarli darajada aniq va to'g'ri tashkillashtirilmagan. Liderning ta'siri guruhda ustun bo'ladi, bu unga guruhning boshqa a'zolarida anglashning yo'nalishini hamda ularning hulq - atvor modellarini o'zgartirish imkonini beradi. Liderning rasmiy maqomi unga

guruhning ichida berilgan vazifalarni pragmatik usulda bajarishga ko'maklashadi, liderlik hulq – atvor modellari shaxsning o'z – o'zini anglashi va vaziyatli muammolarni hal qilish ko'nikmalari bilan belgilanadi. Liderning norasmiy hokimiyati ishonishga asoslangan munosabatlarni va guruhning muayyan (konkret) a'zosi ketidan borish istagini shakllantiradi. Liderning rasmiy va norasmiy mahoratlari uyg'unligi liderlikning tarkibiy tuzilishini tasvirlash imkonini beradi.

Birinchi bob bo'yicha xulosa.

Yuqoridagilardan xulosa , yaxshi lider quyidagi besh fazilat bilan tavsiflanadi.

- 1) «Yuqoridan nazar tashlash» qobiliyati;
- 2) Sog'lom fikrlash;
- 3) Fantaziyalilik;
- 4) Tahlil qilish qobiliyati;
- 5) Samarali faoliyat yuritish qobiliyati.

Liderlik – vaziyatli kategoriya (ilmiy tushuncha) hisoblanadi, chunki samarali liderlikka liderlikning turli tiplaridan foydalangan holda erishish mumkin. Shu boisdan odamning ehtiyojlariga mos keladigan liderlik vaziyatlari uchun alohida liderlarni tayinlash lozim yoki muayyan vaziyatni shunday usulda qayta tashkillashtirish lozimki, u liderlik ehtiyojlarina mos kelsin. Xarizmatik shaxslar qo'yilgan maqsadlarga erishish imkonini beruvchi to'g'ri yo'lni aniqlashni boshqalardan ko'ra yaxshiroq uddalaydi, to'g'ri mo'ljalni tanlay bilish mahorati esa liderlikning o'zidir.

Menejrlarning vakolatlari bilan liderning fazilatlarini muvaffaqiyatli holda birlashtirish tashkilotni rasmiy va norasmiy boshqarish vositalarini uyg'unlashtirish imkonini beradiki, bu faoliyatning samaradorligini oshiradi, boshqaruv jamoasini shakllantirishga ko'maklashadi

Rahbarlik va liderlik o'rtasidagi asosiy operatsion tafovut hokimiyatga va shaxsiy ta'sir o'tkazishga bo'lgan munosabatlarda yashiringan bo'ladi. Demak, lider o'zi bilan hamfikir bo'lgan odamlardan iborat komandani muvaffaqiyatli shakllantirishdek o'ziga xos sifatlarga ega bo'lishi kerak.

II BOB. “GENUS” AJDA BOSHQARUV TIZIMINING TASHKILIY-IQTISODIY HOLATI TAHLILI

2.1. “Genus” AJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi va funksional vazifalarni bajarishda liderlik holati tahlili.

“Genus” AJ yuridik shaxs hisoblanib, o‘z faoliyatini O‘zbekiston Respublikasi qonunlari va yuridik hujjatlarga muvofiq, 2011 yildan buyon amalga oshiradi.

“Genus” AJda o‘ziga xos boshqaruv tizimi, infrastrukturasi, ishchi-xodimlari va maqsadiga ega. Jamiyatning asosiy maqsadlari – O‘zbekiston Respublikasining aholisini oliy sifatli mahsulotlar va xizmatlarga bo‘lgan talabini qondirish, aholiga turli xildagi xizmatni ko‘rsatish va shu yo‘l orqali daromad olish. Jamiyatning asosiy faoliyat turi farmasevtik hamda turistik xizmat ko‘rsatish bo‘lib, O‘zbekiston Respublikasida “Dori vositalari va farmatsevtik faoliyat to‘g‘risida”gi 1997 yil 25 aprelda Oliy Majlis tomonidan qabul qilingan qonunga asosan farmatsevtik faoliyat bilan shug‘ullanish faqatgina oliy ma‘lumotli farmatsevtgagina ruxsat etiladi. “Genus” AJda dori vositalarini, tibbiy buyumlarni yaratish bo‘yicha izlanishlarni, tadqiqotlarni, shuningdek, ularni ishlab chiqarish, tayyorlanish sifatini nazorat qilish, standartlash, ro‘yxatdan o‘tkazish, saqlash, axborot berish, yetkazib berish va realizatsiya qilishni qamrab oladigan farmatsevtik faoliyatni amalga oshirish bilan bir qatorda o‘rnatilgan tartibda quyidagi faoliyat turlarini ham amalga oshiradi :

- alq iste‘mol mollarining, oziq-ovqat mahsulotlarining ulgurji savdo va savdo vositachilik xizmatlarini tashkil etish;

- barcha turdagi bino va imoratlarni qurish, qurish-ta‘mirlash, rekonstruktsiya, montaj va boshqa pudrat ishlarini olib borish;

- O‘zbekiston Respublikasining amaldagi qonunlariga muvofiq, korxonalar, tashkilotlar va jismoniy shaxslarga, shu jumladan xorijiy fuqarolarga distribyuterlik, dilerlik agentlik, injiniring, reklama, lizinglik, maslahat, faoliyatini amalga oshirish marketing tadqiqotlarini o‘tkazish.

- chakana savdoni amalga oshirish;

- mehmonxonalar kompleksini tashkil qilish va amalga oshirish, shuningdek dam olish va davolanish sanatoriy-profilaktoriyani tashkil qilish;

- turizm faoliyati,

- turizm industriyasini rivojlantirish, shu jumladan xalqaro, an'anaviy va noan'anaviy turlar, ov qilish, baliq tutish, dam olish va boshqa yo'nalishlarda ov va(baliq tutish hududlarini yaratish, mehmonxonalar tarmog'ini, oromgoh, do'konlarni; tashkil qilish va ishlatish;

- huquqiy xizmat va advokatlik xizmatini tashkil qilish;

- kulinariya va qandolatchilik mahsulotlarini ishlab chiqarish va sotish;

- un va non mahsulotlari, bolalar ovqati, turli xildagi konserva mahsulotlarini ishlab chiqarish va sotish;

- oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish va sotish;

- Umumiy ovqatlanish korxonalari, kafe, bar va restoranlar faoliyatini tashkil qilish va amalga oshirish;

- mehmonxona kompleksidagi ma'muriy kichik va xizmat ko'rsatish ishchilari kasbiga zamonaviy standartlar bo'yicha o'qitish kurslarini va markazlarini tashkil qilish va amalga oshirish;

- marketing xizmatini, O'zbekiston Respublikasi va xorijda ko'rgazma, ko'rgazma-sotish, yarmarkalar, auksionlar, kimoshdi savdolari tashkil qilish va amalga oshirish;

- transport-ekspeditorlik xizmatini ko'rsatish;

- dizaynerlik va modernizatsiya xizmatini amalga oshirish;

- mehnat bilan ta'minlash agentligini tashkil qilish;

- hisoblash va orgtexnikasini butlovchi qismlardan va komplektatsiya bo'limlaridan to'plab yasash ;

- savdo-vositachilik, savdo va harid qilish, tashqi iqtisodiy faoliyatlarni tashkil qilish va o'tkazish, import va eksport, reeksport faoliyati;

- kimyoviy yuvish vositalarini, qurilish materiallarini ishlab chiqarish, olish va sotish;

- mehmonxonalar, sartaroshxonalar, kosmetika salonlari, fotosalonlar, audio va videostudiyalar faoliyatini ochish va amalga oshirish;

- ommaviy, madaniy, badiiy tadbirlarini o'tkazish;
- sport markazlarini tashkil qilish (basseymlar, klublar, saunalar);
- turli o'quv markazlarni tashkil qilish va ishga tushirish
- tibbiyot markazlarini tashkil qilish, aholiga pullik turli tibbiyot xizmatini ko'rsatish, dorixonalar ochish va ishga tushirish;
- xayr-ehson faoliyati, maxsus jamg'armalar va tashkilotlar bilan hamkorlik, moddiy- tashkiliy va boshqa xil yordam ko'rsatish va olish.

Yuqorida sanab o'tilgan barcha ko'rinishdagi faoliyat turlari jismoniy hamda yuridik shaxslarga tegishli.

«Genus»AJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi quyidagicha:

Jamiyatning boshqaruv organlari quyidagilardan iborat:

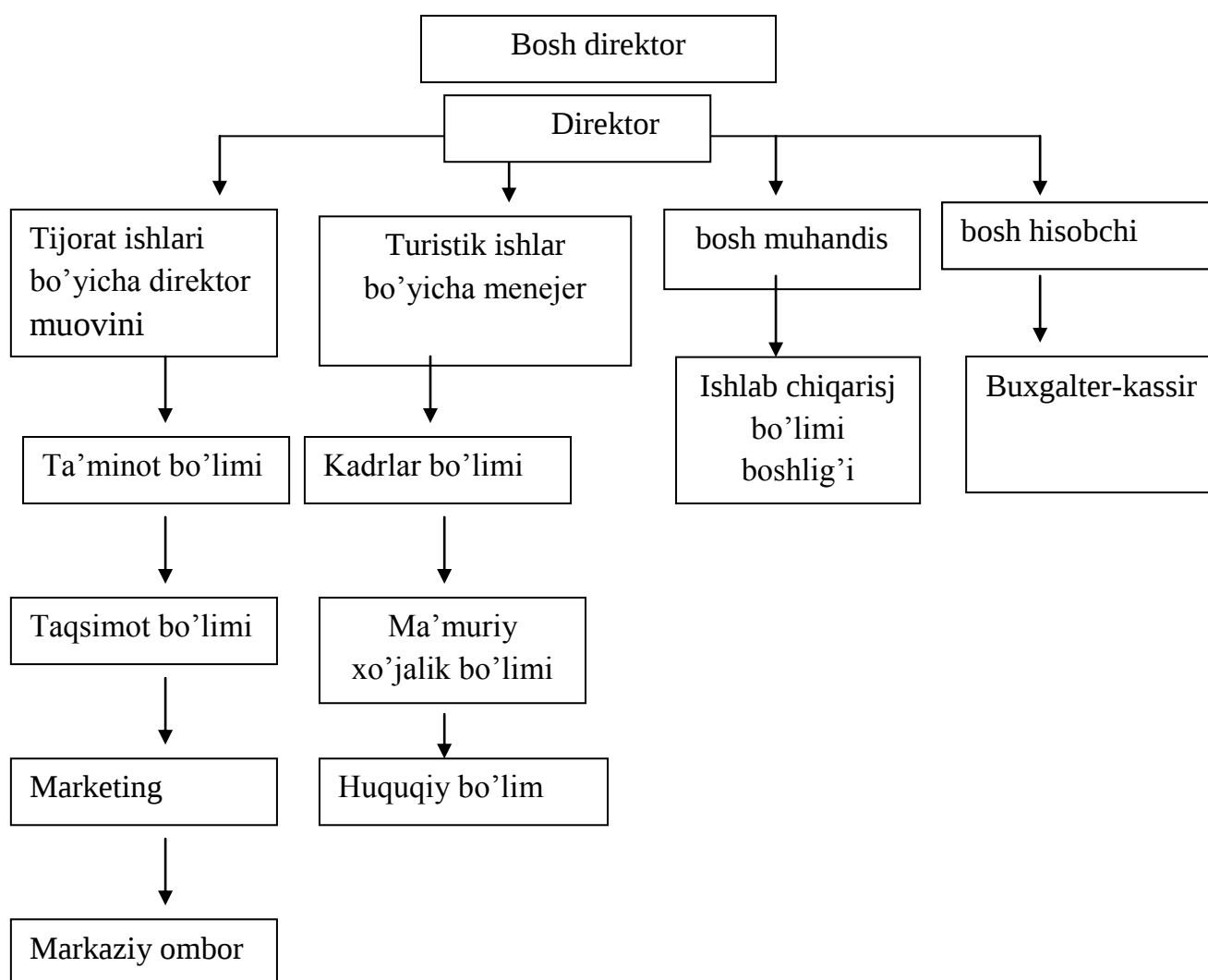
- Umumiy majlis - Oliy organ;
- Direktsiya - Ijro organi.

Jamiyatning Oliy rahbarlik qiluvchi organi bo'lib, Umumiy yig'ilish hisoblanadi. Qatnashchilar tomonidan tayinlangan rais tomonidan boshqariladi.

Jamiyatning ijro organi bo'lib, Direktsiya hisoblanib, uni direktor boshqaradi. Direktor jamiyatning joriy faoliyatiga rahbarlik qiladi va vazifalarni yechishda Umumiy yig'ilish oldida shaxsan javobgardir. Direktor Jamiyatning mulki va mablag'lariga egalik qilish, Jamiyat nomidan yuridik va jismoniy shaxslar bilan munosabatda bo'lish, Jamiyat nominadan shartnoma va bitimlar tuzish va mazkur operatsiyalarni o'tkazish uchun ishonchnomalar berish, Jamiyat nomidan ishonchnomasiz harakat qilish, Jamiyat manfaatlarini korxona, tashkilot va firmalarda himoya qilish, ishga qabul qilinayotgan fuqarolar bilan shartnomalar tuzish, amaldagi qonunlarga zid bo'lmagan, faoliyatga tegishli bo'lgan farmoyish, buyruq, yo'riqnoma va boshqa hujjatlar chop etish vakolati doirasida boshqa masalalarni ko'rib chiqish va qaror qilishni amalga oshiradi, moliyaviy-xo'jalik faoliyati haqida yillik hisobot tayyor laydi.

Jamiyatning taftishchisi-Jamiyatning moliyaviy-xo'jalik faoliyatiga nazoratni qatnashchilardan biri taklif etgan taftishchi amalga oshiradi. Taftishchi Jamiyat Direktsiyasi faoliyatini yilda hech bo'lmaganda bir marta tekshiradi, yillik, hisobot va

balans bo'yicha xulosa tayyorlaydi.



5-rasm. “Genus” AJ boshqaruvning tashkiliy tarkibiy tuzilishi.¹⁶

“Genus” AJda har bir boshqaruvchi o'ziga xos uslubga ega. Liderlar faoliyatini o'rganish orqali boshqaruv uslublarini, boshqaruv tarzini rahbarning ishchilarni bir maqsadga qarab yo'naltirish davrida yuzaga keladigan munosabatlarni chuqur tahlil qilish imkonini berdi. Jamiyatning boshqaruv apparatida avtoritar, demokratik va liberal uslubda boshqaruvchilar mavjud. Rahbar avtoritar boshqaruv uslubini qo'llar ekan, u tashkilotning rasmiy tizimini ta'minlashga asosiy e'tiborini qaratadi. Bu uslubda ma'lumot faqat vertikal yo'llar orqali keladi, xodimning mas'uliyat chegarasi aniq bo'lib, har qanday xato qattiq

¹⁶ “Genus” AJ ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tayyorlangan.

jazolanadi, shaxsiy munosabatlar iloji boricha rasmiy tus oladi va xissiyotga o‘rin qolmaydi.

Demokratik boshqaruv uslubida rahbar guruh faolligi tarafdori, jamoadagi do‘stona munosabatlar rivojlanadi, rasmiy tizimda shaxsiy manfaatlar ham nazarda tutilib, muloqot yuritishga keng yo‘l ochib berilgan.

Liberal boshqaruv uslubida esa rahbar jamoadagi norasmiy tizimni rivojlantiradi va muvaffaqiyatga erishishda rasmiy, ma'muriy shakldan ko‘ra jamoaning norasmiy munosabatlari ustun qo‘yiladi.

Liderlik holati, odatda, guruhning norasmiy munosabatlar tizimida amalga oshadi. **Ushbu boshqaruvchilar ichida boshqaruv jarayonida birinchi navbatda insoniylik munosabatlarga, shaxs qadr qimmatini yoki birinchi navbatda vazifani bajarilish, natijaga erishish qiziqtiradigan liderni alohida ajralib turadi.**

Jamiyatning bosh direktori jamoaning a'zolari tomonidan lider deb tan olingan. Liderning qadriyatlar tizimidagi asosiy jihati – jamoa manfaatini har narsadan ustun qo‘yib, doimo guruh oldiga qo‘yilgan vazifani yechishga sidqidildan kirishadi va bu jarayonda jamoani safarbar eta oladi. Mehnat jamoasidagi lider avvalambor o‘zining ishchanlik xususiyatlari bilan farqlanib turadi, chunki, u aynan mehnat faoliyati tufayli boshqalardan ajralib ko‘zga tashlangan. Bundan tashqari, lider, guruh manfaatini himoya etar ekan, kezi kelganda rasmiy munosabatlar tizimiga va rasmiy doiralar manfaatiga ham zid chiqa oladi. Korxona manfaatidan kelib chiqsak, jamoadagi rasmiy rahbar va norasmiy tizimda shakllanuvchi lider bir shaxs orqali ifodalanishi eng maqbul holdir. Rasmiy rahbar iloji boricha tashkilot maqsadlarini xodimlar manfaati bilan uyg‘unlashtirgan holda boshqaruv jarayonini tashkil etgan. Aynan shu omil, ayniqsa, kasb sohasidagi yuqori malakali rahbarni liderlik darajasiga ko‘tarilishi uchun asos bo‘lib xizmat qiladi. “Genus” AJda jami 85 kishi faoliyat ko‘rsatadi. Jadval ma’lumotlari orqali “Genus” AJ ishchi-xodimlarining harakatini tahlil qilamiz. Korxonada xodimlar qo‘nimsizligi kuzatilmaydi va korxonada ishchi-xodimlar soni barqaror darajada saqlanib kelinmoqda. “Genus” AJ da inson resurslariga katta e’tibor qaratilib, mehnat kodeksi moddalariga mos ravishda ikki tomonlama shartnomalar asosida

ish olib borilmoqda. Zamon talablaridan kelib chiqib ishlab chiqarishni avtomatlashtirish natijasida ko'p ishchi o'rinlarini talab qilmaydigan texnologiyalardan foydalanib kelinmoqda.

5-jadval .

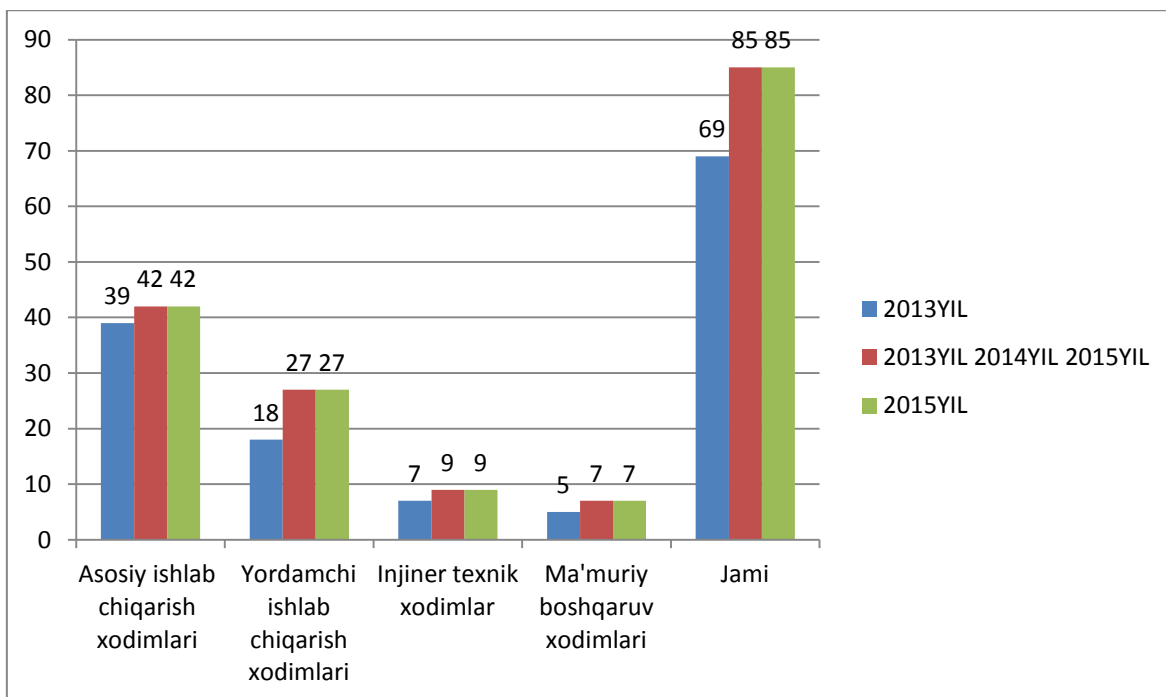
“Genus” AJ xodimlarining harakatini tahlili¹⁷

№	Xodimlar	2011 yil		2012 yil		2013 yil	
		kishi	%	kishi	%	kishi	%
1.	Asosiy ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) xodimlari	39	56.5	40	51.2	42	49.4
2.	Yordamchi ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish)xodimlari	18	26	23	29.4	27	31.7
3.	Injener-texnik xodimlar	7	17.9	8	10.2	9	10.5
4.	Ma'muriy-boshqaruv xodimlari	5	7.2	7	8.9	7	8.2
	Jami	69	100	78	100	85	100

Ushbu Jamiyatda faoliyat ko'rsatuvchilarning aksariyati, asosiy ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) xodimlari bo'lib, 2013 yil 39 kishidan(56.5 %)ni 2015 yil 42 kishini tashkil etadi. Ma'muriy-boshqaruv xodimlari - 5 kishidan 7 kishiga ko'paygan. Injener-texnik xodimlar 7 kishidan 9 kishiga o'zgargan. Yiqorida sanab o'tilgan tarkibiy guruhlarda 3 yil mobaynida yaqqol o'zgarish kuzatilmaydi. Masalan, yordamchi ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) ishchi-xodimlari 63 kishi (31,3 %) ni tashkil etgan. 2013yila kelib, asosiy ishlab ishchi-xodimlari 2013 yilga nisbatan 2015 yilga kelib 9 kishiga ko'paygan, bu esa korxonada ishchi kuchidan samarali foydalanilayotganligidan dalolat beradi.

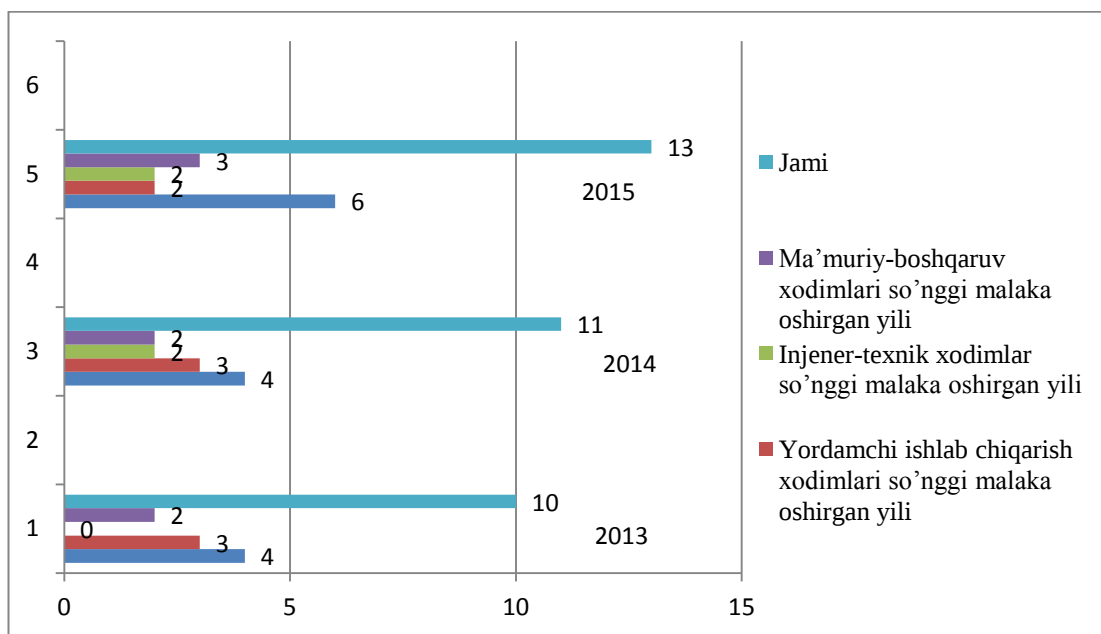
“Genus” AJ da mehnat resurslariga e'tibor bundan keyin ham kuchayib borishi bilan birga uning sifatiga alohida e'tibor qaratiladi, chunki, iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxonaning ham uskunalarini yangilash, zamonaviy dastgohlar bilan almashtirish vazifalari amalga oshiriladi, natijada, ishchi kuchi sifatiga ham talab o'zgarib boradi.

¹⁷ Manba: “Genus” AJning hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.



1-diagramma. “Genus” AJ xodimlarining harakatini tahlili ¹⁸.

Jamiyat faoliyati kengayishi bilan bir qatorda zamon talablariga mos salohiyatli, malakali, tajribali mehnat resurslariga talab kuchaymoqda.



2-diagramma. “Genus” AJ xodimlarining so'nggi uch yil mobaynida malaka oshirganligi (kishi hisobida). ¹⁹

¹⁸ “Genus” AJning hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

¹⁹ “Genus” AJning hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

“Genus” AJda 2013 yilda jami 69 nafar rahbar-ishi –xodimlar faoliyat ko’rsatib, shundan, 10 kishi malaka oshirgan. 2015 yilda 85 nafar ishchi –xodimdan 13 kishi, ya’ni 15.3 % malaka oshirgan. Kadrlarga bo’lgan talabni aniqlash, ularni tayyorlash va qayta tayyorlash, ulardan oqilona foydalanish, kadrlarning mehnati bo’yicha rejalashtirish va hisobga olish va boshqa yo’nalishlar bilan mujassamlashtirish uchun xodimlarni guruhlariga ajratish kerak bo’ladi. Bugungi kunda ishchi bilimlarining eskirish davri 3-5 yilga qisqardi, ya’ni endilikda, 3-5 yil ichida ishchi bilimlarining yarmi talabga javob bermay qo’yadi. Mehnat tobora ko’proq malaka va bilimlarni talab qilmoqda. Kam ixtisoslashgan eski kasblar va qo’l mehnati asta-sekin yo’qolib borishi mumkin²⁰.

Kadrlar sifatini yaxshilashning asosiy yo’llaridan biri har bir korxona, asosiy lavozimlarga faqat yetarli ma’lumotga ega, malakali mutaxassislarni tanlash, shu bilan bir vaqtda, joy-joyiga qo’yish tamoyillarini amalda to’g’ri bajarmog’i lozim

2.2. “Genus” AJ ning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlili

Korxonalarida asosiy iqtisodiy ko’rsatkichlarga tovar mahsulot hajmi, sanoat ishlab chiqarish xodimlar soni, mehnat unumdorligi, ish haqi jamg’armasi, o’rtacha oylik ish haqi, mahsulot tannarxi, foyda, rentabellik darajasi va boshqa bir qator iqtisodiy ko’rsatkichlar kiradi.

Ushbu jadval ma’lumotlardan foydalanib, “Genus” AJning 2013-2015 yillardagi asosiy iqtisodiy-moliyaviy ko’rsatkichlarini rejaga nisbatan haqiqatda bajarilish darajasi o’zgarishlarini tahlil qilamiz. “Genus” AJ ning 2015 yil holatiga moliyaviy ahvolini tahlil qilish bugungi kunda korxona oldidagi istiqbollar va muammolardan dalolat beradi. Jamiyatda mahsulotlar(xizmatlar)ni sotishdan tushgan tushum 2014 yilda 234929.00 ming so’m, 2015 yilda rejaga nisbatan haqiqatda 343285.00 ming so’mni tashkil etgan, ya’ni +108356ming so’mga (+46% ga) o’sgan.

Sotilgan mahsulotning tannarxi reja (22946.00 ming so’mga)ga nisbatan haqiqatda 16658.00 ming so’mni tashkil etgan va 24.5% ga pasaygan. Boshqa

²⁰ Генкин.Б.М. Экономика и социология труда. Учеб. для вузов. –М.: Норма, 2012. – 216 с.

operatsion xarajatlar 64.9% ga kamayganligi hisobidan sof foyda rejaga nisbatan haqiqatda 7 baravar sof foyda tashkil etilganligini qayd etish kerak.

6-jadval.

“Genus” AJ faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko’rsatkichlari tahlili²¹

№	Ko’rsatkichlar	O’lchov birligi	Reja	Haqiqat	Bajarilish darajasi %
1.	Mahsulot sotishdan olingan sof tushum	ming.so’m	234929.00	343285.00	146
2.	Sotilgan mahsulotning tannarxi	ming.so’m	22946.00	16658.00	72.5
3.	Davr xarajatlari	ming.so’m	215574.00	308606.00	143.1
4.	Ishlab chiqarish tannarxi	ming.so’m			
5.	Boshqa operatsion xarajatlar	ming.so’m	87793.00	30767.00	35.04
6.	Sotish xarajatlari	ming.so’m	99654.00	89546.00	89.9
7.	Ma’muriy xarajatlar	ming.so’m	28127.00	188293.00	669.4
8.	Yalpi foyda	ming.so’m	211983.00	326627.00	154
9.	Sof foyda	ming.so’m	2684.00	21200.00	789
10.	Soliq to’langungacha foyda	ming.so’m	20252.00	21200.00	104
11.	Asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar	ming.so’m	23843.00	3179.00	13.3
12.	Foydadan soliq	ming.so’m	17568.00	21950.00	124
13.	Ishchi – xodimlar soni	kishi	69	78	85
14.	Shu jumladan asosiy ishlab chiqarish xodimlari	kishi	18	23	27
15.	O’rtacha ish xaqi	ming so’m	426440	509820	574960
16.	Korxona rentabelligi	%	98.3	105	106.8

Shuningdek, korxonaning sof foydasi dinamikasi ijobiy xarakterga ega. Chunonchi, jamiyat sof foydani 2684.00 ming so’m rejalashtirgan, haqiqatda esa 2015 yilga kelib 21200.00 ming so’m tashkil etgan (+18516 ming so’m o’sgan) ligini ko’rishimiz mumkin.

7- Jadval ma’lumotlaridan ko’rinib turibdiki, 2015 yilda “Genus” AJ da natijalar bir muncha yaxshilangan. Bu ayniqsa korxonaning yalpi foydasi miqdorini o’sganligi bilan tavsiflanadi. 2015 yilda sof foyda miqdori 2014 yilga nisbatan +18516 ming so’mga ortgan. Sof foyda miqdorining oshishi 2015 yilda “Genus” AJning rentabellik ko’rsatkichlarida ham o’z aksini topgan. 2015 yilda “Genus” AJ da tovar ishlab chiqarishning farmasevtika sohasida va turizm

²¹ “Genus” AJning hisobot ma’lumotlari asosida tayyorlandi.

sohasida xizmat ko'rsatish hajmining ortishi orqali sotilgan mahsulot va xizmatlardan olingan sof tushum miqdorini bir muncha ortishiga olib kelgan. 2015 yilda sotilgan mahsulot rentabelligi 2013 yilga nisbatan 100% yuqori natijaga erishilgan.

7-jadval .

Korxonaning rentabellik ko'rsatkichlari tahlili²²

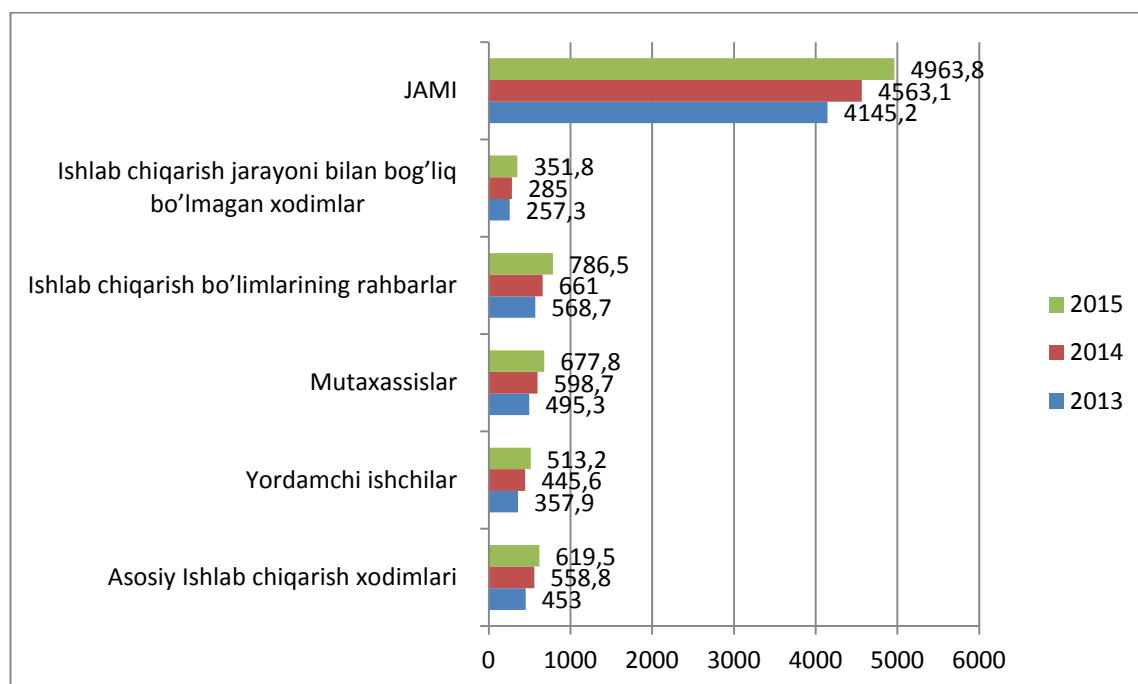
№	Ko'rsatkichlar	O'lchov birligi	2013y	2014y	2015y
1.	Yalpi foyda	ming.so'm	180185.55	211983.00	326627.00
2.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	ming.so'm	18904.1	22946.00	16658.00
3.	Sotilgan mahsulotdan tushgan foyda	ming.so'm	199689.65	234929.00	343285.00
4.	Soliq to'langungacha bo'lgan foyda	ming.so'm	17214.2	20252.00	21200.00
5.	Asosiy ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qoldiq qiymati	ming.so'm	736820.95	913907.00	821122.00
6.	Aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qoldiq qiymati	mln.so'm	72897.7	85762.00	86894.00
7.	Sotilgan mahsulot rentabelligi	%	107	108.9	111.2
8.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga ko'ra rentabellik	%	105.6	102	206
9.	Ishlab chiqarish fondlari umumiy rentabelligi	%	21.2	23.5	37.8

2015 yilda rejaga nisbatan sotilgan mahsulotning tannarxi 27.5 % ga tushganligi quvonarli holat, albatta, lekin 2015 yilda 2014 yilga nisbatan korxona ma'muriy xarajatlari 43.1% ga ko'paygan. Agar 2013 yilda ishlab chiqarish fondlari umumiy rentabelligi 21.2% ni tashkil etgan bo'lsa, 2015 yilga kelib 37.8 foizga ko'tarilgan.

Korxonada band bo'lganlar soni nisbatan barqaror darajada o'sish kuzatilmoqda. Jadval ma'lumotlaridan kelib chiqib, korxonaning 2015 yildagi istiqbollari to'g'risida ham ijobiy, ham salbiy tendentsiyalarni ajratib ko'rsatish mumkin. Jumladan, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari barqarorlab borishi bilan birga, boshqaruv jarayonidagi ma'muriy xarajatlarning tez sur'atlarda oshishi hisobiga korxonaning davr xarajatlari rejaga nisbatan haqiqatda oshganligi kuzatiladi. Bu

²² "Genus" AJning hisobot ma'lumotlari asosida tayyorlandi.

esa, “Genus” AJ yaqin istiqbolda ishlab chiqarish quvvatlarini kengatirish, korxonani rivojlantirish, ijtimoiy majburiyatlarni oshirib borish yo‘lida sezilarli to‘siq bo‘lishi mumkin. Demak, mahsulot ishlab chiqarish hajmlari kengayib bormoqda. Har qanday rivojlanish yo‘lini tanlagan korxona va tashkilotlar albatta o‘ziga etarli darajada moliyaviy resurslarga ega bo‘lishi kerak albatta. Rejaga nisbatan haqiqatda moliyaviy faoliyat bo‘yicha xarajatlar, ma‘muriy xarajatlarning ortib ketishi o‘z-o‘zidan foydaga, korxona rentabelligining pasayishiga olib keladi. Mazkur muammoli holatlarni oldini olish maqsadida 2016 yil va yaqin istiqbolda korxona xarajatlarini yildan-yilga pasaytirib borishi, rentabellik ko‘rsatkichini yanada oshirishi, yangi, yuqori to‘lov qobiliyatiga ega bozorlarga (shu jumladan, xorijiy mamlakatlar bozorlariga) chiqish kabi bir qancha chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim.



**3-diagramma. “Genus” AJ xodimlarining o‘rtacha oylik ish haqi²³.
(ming so‘m hisobida)**

Yuqoridagi ma‘lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, “Genus” AJ xodimlarining o‘rtacha oylik ish haqi tahlil qilinib, 2013-2014-2015 yillar ma‘lumotlarini

²³ “Genus” AJning hisobot ma‘lumotlari asosida tayyorlandi.

solishtirish orqali ish haqi jamg'armasining sarflanishi o'rganib chiqiladi. 2015 yilda 2013 yilga nisbatan xizmat ko'rsatuvchi personallarga o'rtacha ish haqi 138.2 % ga ko'tarilgan. O'rtacha oylik ish haqi miqdori- ish haqi jamg'armasining sanoat ishlab chiqarish xodimlarining o'rtacha soniga nisbati orqali aniqlanadi va chiqqan natija 12 ga bo'linadi. "Genus" AJ korxonasida yordamchi ishchilar mehnatidan ko'pincha mavsumiy davrda foydalanganligi sababli ularning ish haqi , 2015 yil holatiga o'rtacha oylik ish haqi 2013 yilga nisbatan 143.3%ga, menejerlarga esa korxonaning barcha boshqaruv masalalarida yuqori ma'suliyati yuklanganligi bo'lganligi sababli ularga yuqori maosh belgilangan va 138 % ga oshganligini ko'rishimiz mumkin.

Demak, korxonada o'rtacha oylik ish haqi miqdori oshishi bilan birga oxirgi uch yil davomida ish haqi jamg'armasi sarflanishining oshib borganligi kuzatiladi. Shuning uchun korxonada ishlab chiqarish quvvatlaridan samarali foydalanish va shuning hisobiga mehnat unumdorligi sur'atlarini oshirib borish natijasida o'rtacha oylik ish haqi miqdorini oshirish maqsadga muvofiq. Shu bilan birga korxonada o'rtacha ish haqining o'sish sur'atlari mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari bilan taqqoslab borilishi lozim.

Korxonada ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari o'rtacha oylik ish haqining o'sish sur'atlaridan yuqori bo'lishi lozim. Yuqori malakali xodimga ega bo'lgan korxonalar ishda ancha yutuqqa erishadilar. Xodimlar malakasini oshirish orqali qisman unutilishi mumkin bo'lgan bilimlarni tiklash, fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil etish tizimlaridagi o'zgarishlar bilan bog'liq bo'lgan yangi muammolarni, yangi ish uslublarini o'rganish, boshqaruvni qayta tashkil etish va qayta qurish, mehnatning jamoa turlarini tashkil etishning tutash kasblarini egallashni talab etuvchi har xil shakllarining rivojlanishi munosabati bilan xodimlarni boshqa malakaga tayyorlash zarur. Xulosa, "Genus" AJ tomonidan amalga oshirilayotgan sa'y-harakatlar kelajakda albatta o'z samarasini beradi.

Ikkinchi bob bo'yicha xulosa

Ishning ikkinchi bobida “Genus” AJ ma'lumotlari asosida boshqaruvning tashkiliy tarkibiy tuzilishi chizmasi, “Genus” AJ xodimlarining harakatini tahlili jadvali, “Genus” AJ xodimlarining so'nggi uch yil mobaynida malaka oshirganligi jadvali, “Genus” AJ faoliyatining iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlari tahlili jadvali, “Genus” AJ ning rentabellik ko'rsatkichlari bo'yicha jadval, “Genus” AJ xodimlarining o'rtacha oylik ish haqi kabi jadvallar tuzilgan holda, “Genus” AJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi, funksional vazifalarini bajarishda liderlik holati va jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi tahlil qilindi.

“Genus” AJ yuridik shaxs hisoblanib, o'z faoliyatini O'zbekiston Respublikasi qonunlari va yuridik hujjatlarga muvofiq, 2011 yildan buyon amalga oshiradi.

“Genus” AJda o'ziga xos boshqaruv tizimi, infrastrukturasi, ishchi-xodimlari va maqsadiga ega. Jamiyatning asosiy maqsadlari – O'zbekiston Respublikasining aholisini oliy sifatli mahsulotlar va xizmatlarga bo'lgan talabini qondirish, aholiga turli xildagi xizmatni ko'rsatish va shu yo'l orqali daromad olish.

“Genus” AJda har bir boshqaruvchi o'ziga xos uslubga ega. Liderlar faoliyatini o'rganish orqali boshqaruv uslublarini, boshqaruv tarzini rahbarning ishchilarni bir maqsadga qarab yo'naltirish davrida yuzaga keladigan munosabatlarni chuqur tahlil qilish imkonini berdi. “Genus” AJ da mehnat resurslariga e'tibor bundan keyin ham kuchayib borishi bilan birga uning sifatiga alohida e'tibor qaratadi, chunki, iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxonaning ham uskunalari yangilash, zamonaviy dastgohlar bilan almashtirish vazifalari amalga oshiriladi, natijada, ishchi kuchi sifatiga ham talab o'zgarib boradi.

Lider boshqaruv faoliyatida boshqaruvning uzluksizlik, tejamkorlik, to'g'ri oqimlilik, mutanosiblik, unumdorlilik kabi zamonaviy tamoyillarini qo'llashi va usullaridan foydalanishi, rahbarning mas'uliyatini va imtiyozlarini oshirish, maqsadga muvofiq.

III BOB. IQTISODIY MODERNIZATSIYA SHAROITIDA KORXONANI ZAMONAVIY BOSHQARUVIDA LIDERLIKNING SIFATLARINI TAKOMILLASHTIRISH ISTIQBOLLARI

3.1 Korxona personalini samarali boshqaruvida liderlik fazilatlarini rivojlantirish yo'llari

Mustaqillikning dastlabki yillaridanoq O'zbekistonda ham inson omili, shaxs taraqqiyoti masalasiga katta ahamiyat berilmoqda. Bu borada ta'lim to'g'risidagi qonun hamda Kadrlar tayyorlash milliy Dasturini bosqichma-bosqich amalga oshirish bo'yicha qilinayotgan ijobiy ishlar fikrimiz dalilidir. Yurtboshimiz I.A.Karimov inson omili muhim ahamiyatga ega ekanligini alohida ta'kidlab, uni ilmiy asoslangan yaxlit konsepsiya tarzida jamoatchilik e'tiboriga qo'ydi.

Prezidentimiz Oliy Majlis Qonunchilik palatasi birinchi yig'ilishida so'zlagan nutqida jamiyatning faol shaxsi obrazi deputatlarga berilgan sharhi orqali tushuntirib berdi. Deputat yoki faol shaxs «qanday bo'lishi kerak? Uning ijtimoiy-individual, ma'naviy qiyofasi nimalarda ifodalanishi joiz: u yetakchilik missiyasini qanday bajara oladi? Mazkur savol zahirida XXI asrga dadil yuzlangan O'zbekiston faol shaxsining diniy, ijtimoiy faolligining obyektiv hamda subyektiv jihatlari mavjuddir. Faol shaxs portretida qayd etilgan obyektiv jihatlari rahbar oldiga davlat va jamiyat tomonidan qo'yilgan ijtimoiy, ma'naviy talablar majmuini ifoda etadi. Shu bois faol shaxs portretining obyektiv jihatlari quyidagilardan iborat:

- mustaqil fikrlash salohiyatiga egalik, xalq va davlat manfaatlarini bilan uyg'unlasha olish;
- mamlakatning strategik yo'lga sadoqat, zamon bilan hamnafas bo'lishi;
- mas'uliyatli va chuqur bilimga ega bo'lishi;
- Vatanni chin dildan sevishini namoyon etib turishi;
- jadal o'zgarayotgan dunyoning harakatlantiruvchi kuchlarini teran anglashi, ijtimoiy voqelik jarayonlarini oldindan ko'ra bilishi

Ijtimoiy faollikning obyektiv jihatlari rahbar yoki ijtimoiy faol shaxsning jamiyat oldidagi burch hamda vazifalarini dildan his etishi, o'z-o'zini ijtimoiy-ma'naviy anglashi, buyuk maqsadlar, bunyodkorlik ishlariga qalban tayyorlik

darajalarini ifoda etadi.

Shu boisdan ham faol shaxs portretining subyektiv jihatlari quyidagichadir:

- O'z qadr- qimmatini bilish (shundagina u boshqalarni hurmat qiladi), o'z mustaqil so'ziga ega bo'lish, boshlagan ishiga vijdonan yondasha olish
- mehr-oqibatli bo'lish;
- qat'iyatlilik;
- boshqalarga ibrat, namuna bo'lib, maqsad yo'lida o'z ortidan o'zgalarni ergashtira olish;
- hayot va faoliyatda oqilona yondashuv ruhiga ega bo'la olish;
- Vatan, xalq manfaatlari yo'lida o'zaro birlashishga o'zi va boshqalarni safarbar eta olishi;
- me'yorni ushlay bilish odatiga ega bo'lish (yolg'on va'dalar bermaslik , o'z so'zining ustidan chiqish);
- uyg'unlik nazariyasi, ya'ni «Biz evolutsiya tarafdorlarimiz faqat bu yangilanishlar ijtimoiy munosabatlar va turmush tarzining o'zgarishi odamlar ongida demokratik qadriyatlarni mustahkamlash bilan chambarchas bog'liq holda amalga oshirilishi darkor.

Prezidentimiz yalpi taraqqiyotga erishishning samarali yo'li sifatida «portlash effekti» hodisasiga e'tibor qaratadi. Ana shu hodisaga alohida urg'u berib, mamlakatimiz miqyosida umumiy yuksalish ayrim shaxslar, jamoalar yoxud davlat tuzilmalari faolligida emas, balki jamiyat har bir a'zosi faolligi zarurligi uni amalga oshirishga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojdan iborat degan «portlash effekti "ga yo'l ochadi. Bu jarayonda jamiyatning faol shaxslar, rahbarlarning o'rni va roli beqiyos ekanligi yurtboshimiz tomonidan ilgari surilayotgan ijtimoiy modernizatsiya va islohlarni konseptsiyasining asosiy masalasi sifatida alohida qayd etiladi.

Personalni boshqarishda yetakchilik muhim ahamiyatga ega. Iqtisodchi olimlar ta'rifiga ko'ra: "Yetakchilik alohida shaxslar va insonlar guruhiga maqsadga erishish uchun ularni mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir. Boshqaruvda yetakchilikning quyidagi turlari farqlanadi:

Samarasiz yetakchilik. "Xo'jayin-tobe" shaklidagi munosabatlar asosiga

qurilgan bo'lib, bunda yetakchi - “xo'jayin” hokimiyati mutlaqdir.

Avtoritar boshqaruv. “Boshliq-bo'ysunuvchi xodim”, an'anaviy munosabatlar asosiga qurilgan bo'lib, bu usulda yetakchi-“boshliq” hokimiyati ma'muriy tizimni me'yoriy hujjatlar (nizom qarorlar, qoidalar, yo'riqnomalar, buyruqlar) orqali ta'minlaydi.

Samarali yetakchilik o'zaro munosabatlarning yangicha “yetakchi izdosh” shakli asosiga quriladi. Bu usulda yetakchi hokimiyatni uning qobiliyatini e'tirof etgan izdoshlaridan oladi.

Demokratik boshqaruv “saylab qo'yilgan rahbar-bo'ysunuvchi xodimlar” munosabati asosiga qo'yilgan. Bunday jamoada o'z-o'zini boshqarish yuqori darajada bo'lib, mazkur jamoa yetakchini o'zi saylaydi.

Boshqaruv mehnat jamoasiga ularning ishlab chiqarishdagi faoliyatini samarali muvofiqlashtirish uchun ta'sir ko'rsatish jarayonidir.

Yetakchilik — xodimlarni belgilangan maqsadlarga erishish uchun mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir.

Menejer xodimlar mohiyat faoliyatini yo'naltirib turadigan va bu faoliyat natijalari uchun mas'ul boshqaruvchidir.

Yetakchi izdoshlarini belgilangan maqsadlarga erishish uchun kuch - g'ayratlari, bilim va tajribalarini safarbar eta oladigan, izdoshlari tomonidan xuddi shu vazifalarni uddasidan chiqishga qodir deb e'tirof etiladigan shaxsdir.²⁴

Bozor iqtisodi munosabatlarning rivojlanishi, ishchi kuchi o'z qiymatiga ega bo'lishi iqtisodning erkinlashuvi, umuman jamiyatdagi demokratik jarayonlar natijasidagina boshqaruvning “yetakchi-izdosh” munosabatlari tarkib topa boshladi. Ma'muriy boshqaruv o'z umrini o'tab bo'lganligi, xususiyl tadbirkorlikning taraqqiy etishi, kompaniyalarni intensiv rivojlantirish uchun yangi yo'llarni izlash zarurati, shuningdek, boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun o'ziga xos ijtimoiy buyurtma bo'ldi. Bu nazariyada yetakchilikning quyidagi uch kontseptsiyasi o'z e'tirofini topdi:

²⁴ Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2012.- С. 489.

Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi keskin raqobat, ishlab chiqarishdagi yuksak texnologiyalar personalni, ayniqsa ko'p ming kishilik mehnat jamoasini boshqarish mas'uliyatini o'z zimmasiga oladigan rahbarning amaliy va shaxsiy sifatlariga juda katta talablar qo'yadi.

Keyingi yillarda liderlik uslublariga bo'lgan qiziqish menejerlarning rollari va harakatlari, ularning samarali liderlik tajribalarini tobora o'rganishga olib kelmoqda.

Menejerlar amaliyotda nima bilan mashg'ul bo'lishadi, degan savolga javob topish maqsadida bevosita kuzatishlar bilan xarakterlanadigan bir qator tadqiqotlar amalga oshirilgan. Masalan, G.Mintsberg tomonidan menejerlarning uch xil ko'rinishdagi rollari ajratib ko'rsatilgan.²⁵

1.Shaxslararo rollar. Ular quyidagilar bilan bog'liq: a) rahbarning rasmiy vakolatlari va mavqeyi, uning boshqa tashkilotlar oldidagi vakillik roli va marosimli muloqot majburiyatlari (mehmonlarni kutib olish, muhim mijoz bilan tushlik qilish va boshqalar); b) tashkilot maqsadlariga erishish uchun o'z ta'sirini bo'ysunuvchilarni ruhlantirish va qo'llab-quvvatlashga yo'naltiradigan liderning o'ziga xos roli; v) bog'lovchi rol (o'z bo'linmasidan tashqaridagi kishilar bilan katta hajmdagi vaqtni oladigan kommunikatsion munosabatlar);

2.Information rollar. Bunday rollar axborotlarni qabul qilib olish va uzatish hamda menejer tomonidan quyidagi funksiyalarning ijro etilishi bilan bog'liqdir: a)

kuzatuvchilik (tashqi holat, bo'ysunuvchilar va boshqaruvni o'rganish, tashqi munosabatlardan foydalanish va h.k.); b) tarqatuvchilik (guruh ichida kerakli kishilarga axborotni uzatish), spikerlik (begona shaxslarga axborotni taqdim etish);

3.Qaror qabul qilish va quyidagi funksiyalarni bajarish bilan bog'liq bo'lgan rollar:

- tadbirkorlik (loyihalarni ishlab chiqish, resurslarni imkon qadar optimallashtirish, eng yaxshi so'nggi natijani qo'lga kiritish tashabbuslari bilan chiqish);

²⁵ Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп. 2011г. 272 стр

- muvaffaqiyatsizliklarning likvidatori (inqirozga qarshi boshqaruvchilik roli); resurslarni taqsimlovchi (nimani, kimga, qancha va qachon taqsimlash hamda o'z bo'linmasida nimani qoldirish to'g'risidagi qarorni qabul qilish);

- muzokaralar olib boruvchi (barcha darajalardagi, ya'ni bo'ysunuvchilar, rahbarlik, begona shaxslar, kasaba uyushmalari va boshqalar bilan muzokaralarda ishtirok etish).

Bularga qo'shimcha ravishda menejerlarning bir qator yangi rollarini ajratib ko'rsatish mumkin: istiqbollarni ishlab chiquvchi, motivator; analitik (tahlil qiluvchi), vazifaning bajarilishiga javobgar. Shuni ta'kidlab o'tish joizki, biznes (o'sish va innovatsiyalar) va tashkiliy samaradorlikni oshirishga nisbatan olib qaraganda juda murakkab xulq-atvorga ega bo'lgan hamda ko'plab va bir-biriga qarama-qarshi rollarni o'ynay oladigan menejerlarning ancha muvaffaqiyatli harakatlanishi isbotlab berilgan. Kishilarga qaratilgan liderlik ko'nikmalari zamonaviy raqobat, axborotlashuv va xizmatlar sifatining ko'tarish sharoitlarida nihoyat darajada muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Zamonaviy menejerga qanday ko'nikmalar kompleksi (majmui) zarur bo'ladi?

Liderlarning qirralarini tadqiq etish menejerlarning eng muhim ko'nikmalarini izlashga sabab bo'ldi. Ayniqsa, global iqtisodiyot sharoitlarida muvaffaqiyat uchun quyidagilar zarurdir:

- turli xil madaniyatlarni to'g'ri qabul qilish (madaniy xabardorlik);

- muloqot ko'nikmalari (yozma, og'zaki va noverbal);

- inson resurslarini rivojlantirish ko'nikmalari (o'rgatish, trening, axborot va tajribani uzatish, natijalarni baholash, karyerani rivojlantirish bo'yicha konsultatsiyalar);

- yaratuvchanlik (ijodiy yondashuv, innovatsiyalarni joriy etish, bo'ysunuvchilarni ijodkorlikka o'rgatish, ularni tarbiyalash va ularda ijodkorlik mahoratlarini rivojlantirish);

- o'z ustida ishlashni boshqarish (muntazam ravishda yangi bilim va tajribalarni o'zlashtirish, tashqi o'zgarishlarga moslashib borish).

AQSh ning to'rt yuzdan ortiq yuqori samarali menejerlari bilan o'tkazilgan

so'rov natijalaridan kelib chiqqan holda quyidagi o'nta muhim ko'nikmalar ajratildi.

- verbal kommunikatsiya;
- ziddiyatlarni boshqarish qobiliyati va vaqtdan samarali foydalanish;
- individual qarorlarni qabul qilish,
- muammolarni tan olish, ularni rasmiylashtirish va yechimini topish;
- motivatsiya va boshqalarga ta'sir ko'rsatish;
- vakolatni quyiga qarab taqsimlash;
- maqsadlarning qo'yilishi va tashkilotning rivojlanish istiqbollarini aniq

tasavvur qilish;

- o'z-o'zini anglash;
- jamoalarni yaratish;
- nizolarni boshqarish.

Tadqiqot natijalarining statistik qayta ishlanishi samarali liderlik ko'nikmalarini quyidagi to'rtta turkumga birlashishiga imkon yaratdi:

1. Menejrlarning boshqaruv va insoniy munosabatlarga jalb etilishi (qo'llab-quvvatlashni ta'minlaydigan kommunikatsion munosabatlar, jamoalarni yaratish) ;
2. Raqobatchilik va nazorat (qat'iylik, hokimiyat, sabrlilik) ;
3. Novatorlik va tadbirkorlik (muammolarni ijodiy hal etish) ;
4. Tartib-intizom va oqilona faoliyatni qo'llab-quvvatlash (vaqtdan samarali foydalanish va oqilona qarorlarni qabul qilish).

Shuning bilan birga, menejerlik ko'nikmalarining quyidagi uchta xususiyatlari ham keltirib o'tiladi:

1. Ko'nikmalar shaxsiy qirralar va ish uslubi emas, ular xulq-atvorda namoyon bo'ladi, liderlik xatti- harakatlarining muayyan majmuidan iborat bo'ladi va muayyan natijalarda aks etadi;

2. Ayrim hollarda ko'nikmalar bir-biriga qarama-qarshi, qattiq boshqaruvni ham, muloyim boshqaruvni ham, shuningdek, guruhli ish va shaxslararo munosabatlarga, individualizm va tadbirkorlikka yo'naltirilishni ham nazarda tutmaydigan tushunchalardek tuyuladi;

3. Ko'nikmalar ham shaxsiy ko'nikmalar (o'z-o'zini anglashni rivojlantirish,

ziddiyatlarni boshqarish va muammolarni ijodiy hal etish), ham shaxslararo ko'nikmalar (qo'llab-quvvatlashni ta'minlaydigan kommunikatsion munosabatlar, hokimiyat va ta'sir kuchiga ega bo'lish, boshqa kishilarni rag'batlantirish, nizolarni boshqarish sohasida bir-birlari bilan o'zaro bog'liq bo'lishadi va bir-birlarini to'ldirishadi.

Samarali menejerlar samaradorlikni oshirishning boshqa usullarini ham qo'llashlari mumkin, jumladan psixologik va jismoniy mashg'ulotlardan iborat bo'lgan shaxsiy yoki guruhli rivojlanish treninglari, boshqaruv faoliyatida muvaffaqiyatga erishishga ko'maklashadigan ish joylarini loyihalashtirish, xulq-atvorni boshqarish va shu kabilar.

8-jadval.

Eski va yangi ko'rinishdagi menejerlar xususiyatlarining o'zaro qiyoslanishi²⁶

tT/r	Eski ko'rinishdagi menejer	Yangi ko'rinishdagi menejer
1	O'zi haqida faqat o'zini menejer yoki xo'jayin deb o'ylaydi	O'zi haqida o'zini himoyachi, jamoa lideri yoki maslahatchisi deb o'ylaydi
2	Jamoa zanjiriga rioya etadi	Lavozimidan qat'iy nazar ishni bajarishga qodir bo'lgan har qanday xodim bilan o'zaro munosabatda bo'ladi
3	Tashkiliy struktura doirasida ishlaydi	Bozor o'zgarishlariga mos ravishda tashkiliy strukturalarni o'zgartiradi.
4	Ko'pchilik qarorlarni yakka o'zi qabul qiladi	Qaror qabul qilish jarayoniga boshqalarni ham jalb etadi.
5	Axborotni yashiradi	Axborotni boshqalar bilan bo'lishadi
6	Bitta aniq uchastkani boshqarishga intiladi	Keng ko'lamdagi boshqaruv sohalarini o'zlashtirishga intiladi.
7	Belgilangan ish vaqtida ishda bo'lishni talab etadi	Ish natijalari bilan talab etadi

Bugungi kunda samarali moslashuvchan tashkiliy strukturalar, o'z –o'zini boshqaradigan jamoalar, zamonaviy to'lov tizimi va faoliyatni baholash tizimi kabilarga ega bo'lgan ilg'or xorijiy kompaniyalarda sokratik menejerlar, ochiq menejerlar, "yangilanuvchi" menejerlar kompaniyalarda radikal (sul) menejerlar

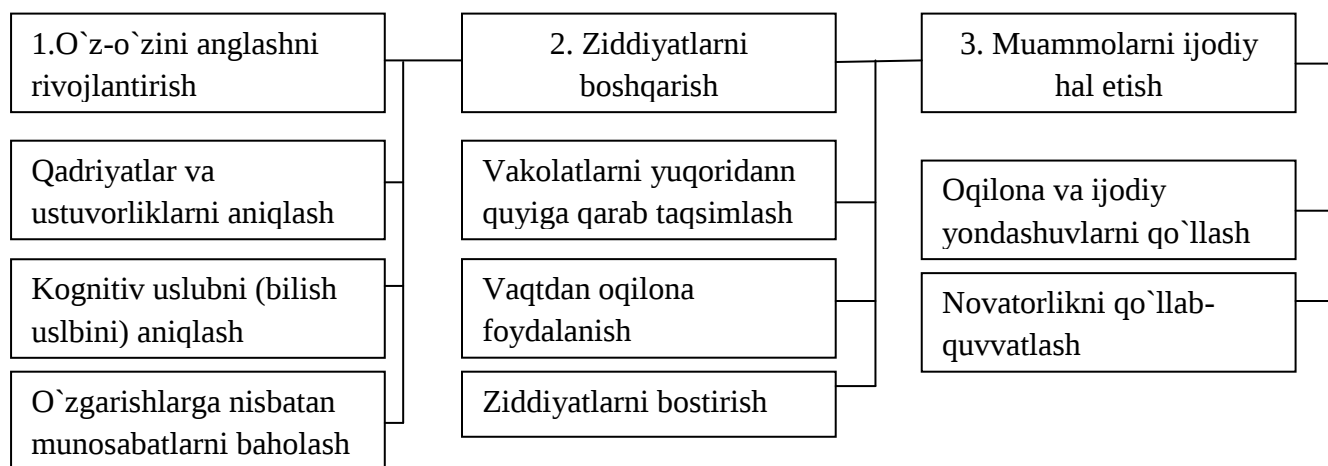
²⁶ Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп. 2011 г. 274 стр

«insoniy yuz» ga ega menejerlar paydo bo'lmoqda.

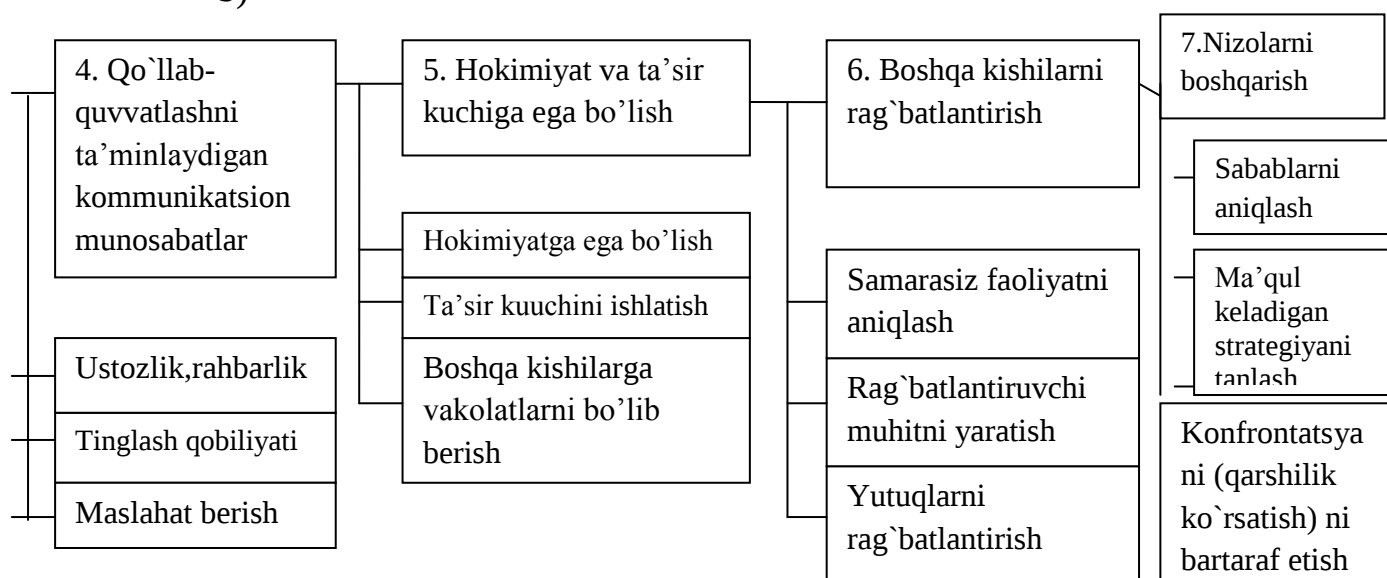
Eski maktab menejerlari kishilarga buyruq berishga ko'nikib qolgan bo'lsa, sokratik menejerlar menejer yangi ko'rinishdagi liderlar bo'lsa, ishchilarga muammolarni hal etish va qarorlarni qabul qilish imkonini beradigan savollar bilan murojaat etishadi, mustaqil aqlan murojaat etishadi .

O'z-o'zini boshqaradigan jamoalarning a'zolari to'liq axborotga, shu jumladan, daromadlar, savdo va strategik rejalar, mukofot pullarining hajmi va boshqa ishchilarning aksiyalari miqdori to'g'risidagi axborotlarga ega bo'lgan taqdirdagina bunday jamoalarni samarali jamoalar deb atash mumkin.

a)



b)



6-rasm.Liderlikni rivojlantirish yo'nalishlari²⁷

²⁷ Raximova. D.N.Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O'quv qo'llanma – T.:G'.G'ulom 2009 y, 514 b.

Mehnatga haq to'lash to'g'risidagi ma'lumotlar axloqni qo'llab-quvvatlaydi va nizolarga olib keladigan ko'plab qiyin muammolarni hal etadi. **Yangi menejerlar** quyidagi nuqtai nazar asosida ishlashni ma'qul ko'rishadi: agar sen biror ishni bajarilishini xohlasang-da, biroq kishilar ustidan bevosita hokimiyatga ega bo'lmasang, u holda ularning hurmatini qozonish kerak.²⁸ Bunga esa kishilarning ishi, ko'nikmalari va ehtiyojlarini teran tushunish orqali erishish mumkin. Kishilarga ta'sir ko'rsatish uchun o'zining haqligini isbotlab berish kerak, so'ngra o'z ishini qat'iy davom ettirish kerak. Bozor talabidan kelib chiqqan holda muntazam ravishda tashkilotni yaratish, buzish va o'zgartirib turish kerak.

Yakuniga yetmayotgan o'zgarishlar dunyosida yangi menejer ish va kishilar hayotning boshqa jihatlari tomonidan bildirilayotgan talablarga javoban harakat qilish va bu borada boshqalarga ham yordam berish orqali o'rtamiyona ishni topib olishi kerak. Har qanday iqtisodiy rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlarning kelajagi aqlli, shijoatli va tadbirkor menejerlarning yangi avlodiga bog'liq bo'ladi.

O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiylik, obyektivlik va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o'z navbatida, rahbarlik lavozimlariga fidoyi, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hozirlaydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko'ra, har bir bosqich o'ziga xos faoliyat doirasiga ega bo'lib, ularni quyidagicha sharhlash mumkin:

Birinchi bosqich — keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g'oyaviy strategik manba vazifasini o'taydi.

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy-amaliy jihatlarga asoslangach, uning hayot bilan yaqinligi birligini ta'minlash taqozo etiladi. Uchinchi bosqich. Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko'zda tutgan holda

²⁸ Raximova. D.N. Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O'quv qo'llanma – T.: G'.G'ulom 2009 y, 514 b.

tashkil qilinadi.

To'rtinchi bosqich. Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi.

Beshinchi bosqich. Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o'rganish va baholash, hokimiyatning ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur'atini yuksaltirish shartlaridan biridir.

Oltinchi bosqich. O'zbekistonda rahbar-kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin.

Yettinchi bosqich. Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi.

Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma'naviy hayotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi.

Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'lib borishni talab qiladi.

Rahbarning jamoaga ta'sir o'tkazishining turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- tashkiliy-rasmiy uslublar — rahbarning jamoada o'zini tutish qoidalari;
- ijtimoiy-psixologik uslublar — ma'naviy rag'batlantirish, sog'lom muhitni yaratish, xodimlarda axloq tamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini rivojlantirish;
- ma'muriy uslublar — rahbarning xodimga o'zini jamoada tutishi, axloq tamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbarlikda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish;
- tarbiya uslublari — rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va

majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash);

- ishontirish uslubi — rahbar xodimlarda o'z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahl bo'lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi;

- ijroga yo'naltirish uslubi buyruq yoki iltimos shaklida bo'lishi mumkin. Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi;

- rag'batlantirish uslubi xodimlar ish faoliyatini baholashda qo'llaniladi. Rahbarning o'ziga bo'ysunuvchilarni ishdagi muvaffaqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o'ziga xos xususiyati bo'lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi;

- tanqid uslubi — rahbarning xodim mehnati to'g'risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog'liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilik bilan belgilanadi, huquqiy me'yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish etika doirasiga kiradi.

Rahbarning faoliyati notiqlik san'ati ko'nikmalarini, ya'ni turli shakllardagi nutqning (u xoh xizmat kengashidagi axborot berish bo'lsin, xoh konferensiyalar va seminarlardagi ma'ruza, munozaralardagi, taqdimotlardagi chiqishlar va shu kabilar bo'lsin) tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini va turli shakllardagi nutqlarni tinglovchilarga yetkazish ko'nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilish tinglovchilar bilan uchrashishga umumiy hozirlik ko'rish jarayonida quyidagi usullarni qo'llashni nazarda tutishi mumkin:

- tasavvur qilingan tinglovchilar oldida muayyan mavzu bilan so'zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifiga aniqlik kiritish;

- o'z chiqishlarida audio yoki video yozuvlaridan ko'rgazmali qurollar va kompyuter texnikasidan foydalanish.

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilishning muhim bosqichi hisoblanadi. Nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish nutqning maqsadlariga erishishni, tayyorlagan nutq rejasini amalga oshirishni ta'minlashi (zarur bo'lganda unga tuzatish kiritishi), og'zaki nutqning

afzalliklaridan foydalanishga imkon berishi lozim. Shaxsning yetakchilik imkoniyatini rivojlantirishning zamonaviy yondashuvlaridan biri insonda shakllangan qobiliyatga suyanish va qobiliyatni imkoniyatga qarab namoyon etishdir. Bunday yondashuv «vaziyatli yetakchilik» deb ataladi, unda yetakchi deb tan olingan shaxsning umumiy maqsadga erishish yo'lida muammoli vaziyatda o'z qobiliyatini namoyon eta olishi tushuniladi. Bu nazariyaga binoan, guruh bir necha yetakchiga ega bo'lishi mumkin, kezi kelganda, har bir jamoa a'zosi muammoli vaziyatni hal etish borasida o'z qobiliyat va imkoniyatini namoyish eta oladi. Samarali faoliyat olib boruvchi rahbar o'z jamoasida aynan shunday muhitni yaratishi kerakki, har bir xodim zarur vaziyatda o'z imkoniyatini ishga solish orqali muammoli vaziyatni hal etishda faol qatnashishi va boshqaruv jarayonida ishtirok etayotganini anglasin. Buning uchun jamoa har qanday vaziyatni hal etishda mas'uliyatni his qiluvchi va professional xodimlarga ega bo'lishi lozim. Shu bilan birga, guruhda shunday xodimlar ham borki, ular yuzaga kelgan muammoli vaziyatlarni hal eta oluvchi universal qobiliyatga ega.

Lider yangiliklardan doimo xabardor, boshqalar uchun ochiq bo'lmagan axborotga ega bo'lishi kerak. Barcha jabhada yoki sohada axborotga egalik qilish boshqalardan ustun bo'lish imkonini beradi.

3.2. Korxona menejmentida liderlik imidjini shakllantirishning innovatsion usullari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida bizga eng yaxshi jihatlarini o'zida mujassam etgan holda o'z imidjini yaratishga intiladigan ilg'or jamoa rahbar (lider)i kerak. Rahbar (lider) shaxsi va uning imidji xususida fikr yuritmoqchi ekanmiz, aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zarur xislatlar haqida to'xtalsak.

Rahbar (lider) - bu oddiy unvon emas, bu iste'doddir. Rahbar -lider bozor sharoitida yangilik yaratuvchi, ijodkor va insoniy omillarni e'tiborga oluvchi kuchli psixolog bo'lishi kerak. Psixologlar, shaxs - bu o'zining bilimi, hissiyoti va munosabati orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi subyekt, insondir, deb baho

berishadi. Agarda ushbu ta'rifga e'tibor beradigan bo'lsak, ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o'tiladi: bilish, hissiyot, munosabat.

Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, ya'ni tashqi olamni insonning o'z ehtiyojiga binoan o'zgartirishga qaratilgan.

V.S. Komarovskiyning fikricha, «Rahbarning aholi bilan o'zaro hamkorlik jarayonlarida imij ko'plab turli xildagi vazifalarni bajaradi, eng avvalo, imij hodisani bo'rttirib ko'rsatadi, uni boshqalardan farqini yaratadi yoki aksincha, shaxsni biror-bir guruhga mansub bo'lmasa-da, o'sha guruh bilan qiyoslash imkonini beradi»²⁹.

Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning yakuniy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruv uslubi - bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir.

Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga, o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylilik, va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari, lider tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga

²⁹ Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. «Fan va texnologiyalar markazi». 2013 y., 125 b.

ega bo'lishi kerak. **Rahbar-lider menejment, iqtisodiyot** va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Boshqaruvni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta'minlay olishlari kerak. Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak. Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak.

Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, lider ishlab chiqarishni boshqarish amaliyotiga bozorga doir uslublar izchil va tizimli tarzda singdirilishi, eskicha qarorlar qabul qilish usullarini chiqarib tashlash zarur, shuning uchun hozirgi kunda ishlab chiqarishga ilgari dagidan ilmliroq, mohir boshqaruvchilar — rahbarlar va menejerlar kerak. Hozirgi paytda bu nuqtai nazarga qo'shilmaydigan korxonani topish qiyin. Lekin buni amalga oshirish uchun rahbarlar ishini yangi ma'no va mazmun bilan boyitish kerak. Rahbar ishini qayta baholash, uning ishidagi samara bermaydigan, nomigagina bajariladigan barcha ishlarni qat'iy ravishda qayta baholash zarur.

Rahbar o'ziga kerakli fikrlarni jamlab, xotirada saqlashi kerak. Mutaxassislarning fikricha, 99 foiz ilg'or g'oyalar kishilar bilan muloqotda yuzaga kelsa, 1 foiz g'oyalar kishilarni eshita bilishiga qarab yuzaga keladi. Buning uchun muloqot olib borishni bilish, o'rganish, shaxsiy g'arazlarni unutish, g'oyalarni tartibga solish, eng asosiysi doimo izlanishda bo'lish kerak. Aks holda, u o'z ijobiy imidjini yaratishi qiyin kechadi.

Shu bilan birga, rahbar bozor sharoitida o'z haq-huquqlaridan to'la foydalanishi va zarur hollarda quyidagilarni amalga oshirish kerak: samarasiz

ishlaydigan xodimlardan voz kechish, o'z xodimlaridan zaruriy natijalarni talab qilish, fikrlash qobiliyatiga ega bo'lganlarni yangi g'oyalarga yo'naltirish va qo'llab-quvvatlash, ko'rsatmalarni o'z vaqtida bajarmaydigan xodimlarni ogohlantirish va ularga buyruq berish.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir xodimning shaxsiy imkoniyatlari beqiyos darajada kengayadi. Ayniqsa, jamoa va shaxsiy mulkka egalik va xo'jayinlik his-tuyg'usi mehnatda eng muhim foydali omil bo'lib xizmat qiladi. Inson yakka holda, shaxslararo munosabatlar doirasida hamda ibrat namunasi sifatida namoyon bo'ladiki, bu uch jihatning birligi uni shaxs maqomiga ko'taradi. Ana shu jihatlar shaxsning obro'-e'tiborini ham ifodalaydi va o'z imidjini shakllantirishga undaydi.

Imij kishilarning o'zaro munosabatlari tizimida tarkib topadi. Imij guruhning rivojlanish darajasiga bog'liq bo'lib, u ba'zi jamoalarda qattiqqo'llik, kuchlining huquqi tan olinishi, ya'ni «hokimiyat obro'-e'tibori sifatida namoyon bo'lsa, yuksak darajada uyushgan jamoalarda «obro'-e'tiborli hokimiyat» tarzida yuzaga chiqadi. Bunda shaxsiy xususiyatlar jamoaga xos, jamoa xususiyatlari shaxsga xos tarzda ko'zga tashlanib, shaxs va jamoa imidji bir-biri bilan uyg'unlashib ketadi.

Psixologlar mehnat jamoalari rivojlanishida to'rt bosqichni ajratib ko'rsatadilar:

1. Uyushish-jipslashish bosqichi. Uyushish-jipslashish hamkorlikda faoliyat qilish zaruriyatidan kelib chiqib, a'zolarining malakasi, qobiliyati qiziqishlaridan bir joyga jamlanishidir. Shaxsiy ehtiyojlarni qondirishdagi faoliyat kishilarni jipshlashtiradi. Rahbar mehnati jarayonida kishilarning bilimi, kasbi, malakasi, yoshini hisobga olib, ularni bir jamoaga to'playdi. Bunda rahbarning tashkilotchilik qobiliyati namoyon bo'ladi.

2. Jamoaning tarkib topish bosqichi. Rahbar jamoa har bir a'zosining mehnatga munosabatini aniqlashga kirishadi. Kimki faoliyatning ijtimoiy ahamiyatini chuqur anglasa, o'zining bor kuchi, ijodkorligini ishga safarbar etadi.

Rahbar ularning o'rnini almashtirish, mehnatga munosabatini o'zgartirish, o'z ishiga qiziqish, tashabbus ko'rsatishga undash orqali jamoa faolligini ta'minlaydi. Rahbar bu ishlarni qo'l ostidagilar faoliyatini kuzatish, nazorat qilish, baholash,

mehnat natijalarini qiyoslab ko'rish bilan birga olib boradi.

3. Har bir a'zoning jamoaga moslashish bosqichi. Xodimlarning shaxsiy qiziqishlari va ehtiyojlari jamoa faoliyati bilan chirmashib, moslashib ketadi. Sof axloqiy-ruhiy muhit yaratilgan mehnat jamoasida faollik, kasbga qiziquvchilik barqaror tus oladi. Shaxsda kelajakka umid paydo bo'ladi, maqsad va ehtiyojlarini qondirishga intilish, mehnatsevarlik kuchayadi. Hamkorlikdagi mehnatdan zavq olish shaxslararo munosabatlarni yaxshilaydi.

4. Insoniy qadriyatlarga erishish bosqichi. Bu bosqichda jamoaning his-tuyg'ulari bir maqsad yo'lida umumlashadi. Jamoaviy faollik vujudga keladi, an'anaviylik qaror topadi. Inson o'z qiziqishlari va intilishlarini jamoa hayotiga bog'laydi. Atrofdagilarga ishonch ortadi, do'stlik va muhabbat rishtalari mustahkamlanadi. Bu jarayonlarda rahbar zimmasiga katta mas'uliyat yuki tushadi. Bunda lider(rahbar)ning o'ziga xos ish yuritishi, boshqaruv malakasi, tashkilotchiligi, tarbiyaviy ishlar olib borish mahorati yaqqol namoyon bo'ladi.

Yuqoridagi bosqichlarning har birida liderdagi o'z imidjini yaratishga bo'lgan intilish asta-sekin shakllanib boradi va bunday shaxs imidji jamoa imidjiga tayangan holda vujudga keladi.

Xullas, bozor iqtisodiyoti munosabatlarida har bir rahbar, menejer, lider har qanday sharoitda ham insonga g'amxo'rlik qilishi inson ruhiy holatini hisobga olishi ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va yo'naltirishda o'z jamoasi va amiyatning manfaatlaridan kelib chiqishi lozim bo'ladi.³⁰

Shu o'rinda, rahbar - turkiy tilida yo'lboshchi, ergashtiruvchi degan ma'noni ta'kidlab o'tish zarur. Yo'lboshchining borligiga sabab - yo'ldoshlarning borligidir. Katta-yu kichik guruh o'z oldiga sidqidildan bir ishga bel bog'lab, bir manzilga yetmoq istab yo'lga otlanar ekan, o'zlaridan eng bilimdon, eng dono, eng fidoyi va adolatlisini muhtaram tutib, oldiga o'tkazganlar. Bu azaliy odat hamisha hamma joyda davom etmoqda.

Rahbari g'olib millat- g'olib, rahbari mag'lub millat-mag'lubdir. Jamiyatdagi o'zga toifalarga nisbatan rahbarlik mas'uliyatini zimmasiga olgan kishiga oson

³⁰ Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008 yil, 168 b.

emas. Ziyoli olim bo'lsa, masalan, hayotni ilmiy asosda tadqiq etadi, shu asosda tavsiyalar beradi. Shoir yoki adib bo'lsa, voqelikning muayyan qirralarini badiiy timsollarda aks ettirib, ibrat yo'li bilan odamlarga ta'sir etishga urinadi. Muallim saboq beradi. Ammo rahbar qo'l ostidagilar taqdiri uchun mas'uldir, ularni muayyan yo'ldan yetaklab, muayyan amaliy natijalarga erishtirishga mas'uldir. Agar yo'l to'g'ri tanlanib, natija rejaga muvofiq chiqsa - barcha jamoaning yutug'i, ammo aksi bo'lsa-chi? Insonlar umri, ularning aqliy va jismoniy quvvati ular erishishi kerak bo'lgan natijaga ko'z tutib kutganlar umidi qarshisida qanday javob berish mumkin? Rahbarlik-og'ir savdo, mushkul yumush.

Rahbarlik yuki va mas'uliyati haqida Prezidentimiz I.A.Karimov ham deyarli barcha chiqishlarida gapirib o'tadilar. Xususan, yurtboshimiz O'zbekiston teleradiokompaniyasi raisi A.Ko'chimov bilan bo'lgan suhbatda shunday degan edi: "Umrin davomida orttirgan ozmi-ko'pmi hayotiy tajribalarim asosida shunday xulosaga keldimki, dunyoda inson irodasini sinaydigan vositalar ko'p. Ammo ularning birortasi ham amal, lavozim, mansab kabi odamzotning kimligini, uning qiyofasi va mohiyatini yaqqol ochib bera olmaydi.

Shu xususida ko'p o'ylayman. Mansab deganlari qanday sirli, betizgin kuch ekanki, nega u manman degan, aqlli-xushli, oq-qorani tanigan, tuppa-tuzuk insonlarning el-yurt, davlat ishonib topshirgan vakolatlarni suiste'mol qilishga, insofini yo'qotishiga olib keladi, mahalliychilik, urug'-aymoqchilik, poraxo'rlik, kalondimog'lik kabi illatlar domiga tortadi? Buning sababi nimada?"

Xitoy faylasufi mashhur Konfutsiy "Islahotlar davrida yashagan insonlarga achinaman" degan ekan. Haqiqatdan ham islohotlar insondan, jamiyatdan butun kuch-quvvat, aql-idrokni ishga solib mehnat qilishni talab etadi. Bunday sharoitda fuqarolarda turmush qiyinchiliklari ta'sirida qutban qarama-qarshi fazilatlar namoyon bo'ladi (oliyjanob, fidoyilik, ezgulik bir tarafdin, yovuzlik, razillik, nopoklik ikkinchi tomondan). Shuning uchun masalaning (ya'ni jamiyat qay tomon-tubanlik yoki rivojlanish tomon yuz tutishi) hal bo'lishi rahbarga borib taqaladi.

Rahbar imidjini shakllantirish borasida ishlab chiqilgan tavsiyalar, shakllar va

texnologiyalarda odatda so'z jinssiz va makon-manzilsiz shaxs haqida borayotgandek tuyuladi.

Eng avvalo shuni aytish lozimki, rahbar erkak yoki ayol kishi bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, rahbar, albatta, qaysidir millatga mansub kishidir. Har bir rahbar muayyan yoshdalgini hisobga olish lozim. Rahbar imidjini shakllantirishda bu jihatlarni nazarga ilmaslik katta xatolarga olib keladi.

Mamlakatimizda ayollarga nisbatan sharqona munosabat shakllanganligi, ko'p millatli xalq va millatlar yashashini hisobga olgan holda rahbar imidjini shakllantirishda mana shu jihatlarga e'tibor qaratish lozim.

Yuqorida ko'rsatib o'tilganidek, rahbar imidji borasida mavjud bo'lgan qarashlar, tavsiyalar, ishlab chiqilgan shakllarni har bir rahbarga nisbatan qo'llab bo'lmaydi. Agar shu holatda qo'llaniladigan bo'lsa, yoshi va millatining tayini bo'lmagan qandaydir bir mavhum qiyofa imidji shakllanadi.

E.N. Bogdanov va V.G. Zaziginlar fikricha, ayol-liderlar yoki rahbarlarda erkaklarga xos bo'lgan "oddiy hayotiy zaifliklar" erkaklarga nisbatan ancha kam. Shu bois ularni badnom qiluvchi ma'lumotlar yig'ish ham qiyin va shuning uchun ularni yuqoridan turib, "tilini qisish" ham qiyinroq kechadi.³¹

Umuman olganda, ayol rahbarlarga nisbatan ehtiyotkorlik bilan yondashish o'zining chuqur tarixiga ega. Mashhur qadimgi yunon faylasufi Sofokl bunday degan ekan: "Agar ayol erkakka tenglashtirib qo'yilsa, u darhol erkakdan oldinga o'tishni istab qoladi". Bundan ko'rinib turibdiki, ko'pgina ishlab chiqilgan imij shakllari asosan erkaklar uchun mo'ljallangan.

Rahbar imidjini shakllantirishda uning yoshi masalasiga alohida ahamiyat berishga to'g'ri keladi. Bu sohadagi ilmiy tadqiqotlar ancha kam bo'lsa ham, o'zimizning tahlilimizga tayangan holda umumiy xususiyatlarga ega bo'lgan bir qator tavsiyalarni keltirish mumkin.

Agar rahbar yosh bo'lsa, uning imidjini shakllantirishda doimiy ravishda shaxsning quvvati, katta salohiyati, harakatchanligi singari jihatlarni bo'rttirib

³¹ Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.

ko'rsatish lozim. Ayniqsa, ushbu rahbarning ta'lim berish yoki o'z saviyasini oshirish jihatlariga ham urg'u berish lozim. Bu rahbarning boshqa sohalardagi faoliyati muvaffaqiyatli kechishiga imkon yaratadi.

Ko'pgina mutaxassislar "Yosh rahbar o'zida "ota" qiyofasini ko'rsatmasligi kerak. Yosh rahbarning jozibador imidjini shakllantirishda siyosiy reklama yaxshi rol o'ynaydi va bu reklamada yosh bo'lsa-da, katta tajriba orttirgan shaxslarni misol qilib keltirish zarur" deb hisoblaydilar.

Yoshi "o'tibroq qolgan" rahbar uchun esa aynan "ota" qiyofasini shakllantirish lozim bo'ladi. Uning imidjini shakllantirishda bu shaxsdagi katta hayotiy tajriba, fikrlash doirasining kengligi, uzoqni o'ylab ish ko'rishi, donoligi, katta obro'ga egaligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish zarur. Shaxsning jismoniy qudrati haqida gap borganda esa muayyan ehtiyotkorlik lozim bo'ladi. Yoshi katta rahbar o'zining jismoniy salohiyatini, ayniqsa yoshlar orasida ko'rsatmagani ma'qul. Har bir auditoriyada rahbarning xatti-harakatlari tabiiy bo'lishi zarur, agar shaxsning shubhasiz ustun jihatlar mavjud bo'lsa, ularni albatta namoyon qilish kerak. Bunday jihatlar bo'lmagan taqdirda, ularga e'tibor jalb qilmagan ma'qul.

Mamlakatimiz ko'p millatli ekanligini nazarda tutgan holda, rahbar imidjini shakllantirishda milliy jihatlariga ham jiddiy yondashishni yoddan chiqarmaslik lozim.

V.N. Amelin fikriga ko'ra, rahbar (lider) imidjini shakllantirish uchun quyidagilar zarur:

- lider qiyofasiga kira olish darajasi, uning ko'rinishi, nutqi, xatti-harakati va o'zini tuta olish qoidalarini o'zlashtirish;

- liderning tashabbuskorlik darajasi, kelajakka intilishi, uning fikrlari va xatti-harakatlarining zamonga mosligi. Shu asnoda rahbarning mashhurligi muvaffaqiyat garovi bo'lsa, tashabbuslarning soddaligi imidjini susaytirib yuboradi.

- aholi tomonidan rahbar tashabbuslarining o'rganilish darajasi. Bu erda ko'p narsa aholining tashabbus ko'rsatish to'g'risidagi haqqoniy baho, tashabbus

natijalari va ularning “qiymati” to’g’risida o’z vaqtida va bir necha bor axborot olishiga bog’liq.

- rahbarning aholi va manfaatdor guruhlar tomonidan qo’llab-quvvatlanishi shakllari va usullarini aniq belgilab olish;

- boshqa rahbarlarga qarshi tura olish darajasi hamda munozarada xushmuomalalik mahorati, muhim bo’lmagan masalalarda munosabatlarni keskinlashtirmaslik va aholi hamda o’z rahbarlik mavqei uchun muhim bo’lgan masalalarda qat’iylik namoyish etish.

Xulosa qilib aytganda, imijga ega bo’lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin imijga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o’z misolida ko’rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so’zlash bilan, faqat talabchanlik va qat’iylik bilan emas, bilim va ko’nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san’atiga ega bo’lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo’lishini ta’minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo’lib tug’ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

3.3. Korxonalar boshqaruvida liderlik xususiyatlarini takomillashtirishning xorijiy tajribasi

Bozor (lider) dan zamonaviy bozorga oid ilmiy boshqarish usullarini bilishni talab etadi. Bozor iqtisodiyoti, umuman olganda, qandaydir mutlaq jumboq va yangilik emas, u insoniyatga ming yillar davomida xizmat qilib kelmoqda. Ayniqsa, bozor iqtisodiyoti Sharq mamlakatlari, jumladan, O’zbekistonda qadimdan ma’lum. Eramizdan avvalgi II asrdan milodning XVI asrigacha davom etgan Ipak Yo’li tajribasining o’zi bozor iqtisodiyotining mukammal shaklidir. Bozor iqtisodiyoti barcha mamlakatlarda o’z xususiyatlariga ega bo’lib, ilmiy iqtisodiyotda har xil andoza shaklida qaror topgan. Ular orasida o’zining yorqinligi, samaradorlik darajasi bilan jahon iqtisodiyoti tarixiga kirgan Amerika, Germaniya, Xitoy, Shvetsiya, Turkiya, Janubiy Koreya andozalaridir. Masalan, amerikacha andozaning o’ziga xos xususiyati uning tadbirkorlikni aholi orasida keng yoyishga, ommaviyligiga erishishga intilishidadir. U jamiyat a’zolarida har

birining ishbilarmonlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, iqtisodiy faolligining xususiy manfaatdorligini oshirish uchun keng va to'liq shart-sharoitlar yaratishga qaratilgandir.

Yaponcha andoza ikkinchi jahon urushida vayronaga aylangan mamlakatda, o'z aholisi hisobiga, hokimiyatning har tomonlama va so'zsiz qo'llab-quvvatlashi, yapon vatanparvarlik tuyg'usi asosida yaratildi. Bu andoza, eng avvalo, ishlab chiqarishni chetga mo'ljallab, moslashtirib valyuta ishlash, shuning evaziga xorijiy mamlakatlardan eng yangi texnika va texnologiya, litsenziya va «nou-xau» sotib olib, o'z texnologiyasini yangilash, yuqori mehnat unumdorligiga erishish, tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash, aholi tabaqalanishini tezlashtirish hisobiga vujudga keltirildi. Shvedcha andoza amerikacha va yaponcha andozalardan farqli o'laroq, iqtisodiyot ko'proq ijtimoiy yo'nalishda tashkil qilinganligi, ish haqi orasidagi farqning yuqori emasligi bilan ajralib turadi. Bu andoza milliy daromadni aholining ehtiyojmand qismi foydasiga ko'proq taqsimlash va oqibatda aholi orasidagi tabaqalanish, tengsizlikni kamaytirishga qaratilgan. Shuning uchun ham Shvetsiya aholisi farovonlik jihatidan jahonda lider o'rinni egallaydi. Bu andozaning shakllanishida Shvetsiyaning tarixan iqtisodiy jihatdan yuksak rivojlanganlik darajasi va mehnatkashlar kasaba tashkilotlarining jamiyatda, ayniqsa ishlab chiqarishda tutgan o'rni alohida ahamiyatga ega bo'ldi.

Ushbu davlatlarning barchasi jahon hamjamiyatida tutgan o'rnini saqlab qolish va yanada kengaytirish uchun o'zi yaratgan imijni qo'ldan bermaslikka intiladi va imijmeykerlik sohasiga ham juda muhim sifatida yondashib, katta mablag'lar ajratiladi. **Taraqqiyot ehtiyoji** inson va jamiyat tabiati uchun xos xususiyatlardan sanaladi. Taraqqiyotning jug'rofiy, iqtisodiy, ijtimoiy ma'rifiy asoslari talaygina tadqiqotlar yaratilgan. So'nggi yillarda ijtimoiy taraqqiyotning harakatlantiruvchi kuchlari majmuida subyektiv, inson omilidan samarali foydalanish yo'lga qo'yilgan qator mamlakatlar, xususan, Yaponiya, Norvegiya, Kanada, Koreya kabi davlatlar gurkirab rivojlanish bosqichida'.

Ma'lumki, istiqlol yo'limizning barqarorlashuvi taraqqiyotimiz maromining jadallashuvi natijasida rahbar kadrlar faoliyatida ham ijobiy jarayonlar tobora ko'proq

namoyon bo'lmoqda. Bugungi rahbar mohiyat e'tiboriga ko'ra istiqbolimiz arafasidagi rahbarlardan tubdan farq qiladi. Bugun ko'pchilik rahbarlarda korporativlik, tashabbuskorlik, mas'uliyatni teran his etish, Vatan, xalq manfaatlarini muqaddas bilish kabi xislatlar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Kadrlarni tanlash, shakllantirish, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish masalalarida barqaror tizim yuzaga keldi. Jamiyatning ma'naviy, siyosiy, ijtimoiy hayotini muvofiqlashtirish barcha jamiyatlarga xosdir. Masalan, AQShda umummilliy "Fuqaro tarbiyasi" dasturi asosida 4 yoshdan boshlab to shaxs vafotiga qadar uzluksiz mafkuraviy ta'sir o'tkazib kelinadi. Mazkur dastur asosida aholi turli qatlamlari uchun maxsus va maqsadli faoliyat tashkil etilgan. Bunday yondashuvning ma'lum shakllari Yevropa mamlakatlari iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy, ma'naviy turmush tarzida ham namoyon bo'lmoqda. Tabiiyki, O'zbekiston boshqalarning andozasi bilan ish tutmaydi, o'zimizga xos va mos milliy taraqqiyot yo'limiz bor. Prezidentimiz asos solgan mazkur yo'lni har tomonlama mustahkamlash vazifasi jamiyatimizning har bir a'zosi uchun muqaddas ishga aylanishi milliy taraqqiyotimiz, modernizatsiya va islohotlardan kutilayotgan natijalar garovidir.

G'arb tadqiqotchilari asarlarida boshqaruv samaradorligiga erishish, xususan, liderlik (yetakchilik) tarbiyasida akmeologik, ekzistentsialistik kabi yondashuvlar muhimligi alohida ta'kidlanadi. Ma'lumki, akmeologiya fani orqali shaxsning balog'at davridagi hayot faoliyati, dunyoqarashi, tafakkuridagi o'zgarishlarni ilmiy tadqiq etilishini o'rganish rahbar shaxs uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Umumiy tarbiya tizimida shaxsni balog'at yoshida ma'naviy shakllantirish, intellektual takomillashtirish murakkab va qiyin kechuvchi jarayon hisoblanadi. Ana shu ta'sir muhiti rahbar uchun jiddiy ma'naviy sinov davri hisoblanadi. Bunda yangi ijtimoiy maqom yukining salmog'i davlat va jamiyat oldidagi yuksak mas'uliyatni his etish barcha rahbarlarda ham ravon bo'lmasligi tabiiydir. Shu boisdan ham yurtboshimiz rahbarning o'z-o'zini shaxs sifatida anglash mas'uliyatining muhim ijtimoiy ahamiyatga ega ekanligini alohida ta'kidlab, «Eng yomon narsa - bu odamning yerdan oyog'i uzilishidir. Agarda kim qayerda tug'ilgani, kimning farzandi ekanini, qaysi zamin, qaysi tuproqning suvini ichib, tuzini totganini esdan chiqarsa, bilingki, u o'zini butunlay yo'qotgan bo'ladi. Bunday odamning kelajagi bo'lmaydi»,

deb uqtirgan.

Tabiiyki, inson faoliyati, xatti-harakatlari mantig'i nafaqat ijtimoiy mas'uliyat hamda rahbar shaxsiga yuklatilgan kasbiy tamoyillar negizida, balki, manfaatlar vositasida ham boshqariladi. Yurtboshimiz tomonidan asoslab berilgan manfaatlar uyg'unligi konseptsiyasida shaxsiy va ijtimoiy manfaatlarni qondirish jarayonlari qonun doirasida amalga oshirilishiga asosiy e'tibor berilgan. Shu tariqa qonun ustuvorligi lider faloiyatining asosiy tamoyili sifatida namoyon bo'ladi.

AQShda menejerlar juda yuqori maqomga ega hisoblanishadi, ularga amerikalik ko'plab bolalar intilishadi (menejer Amerika madaniyatining qahramonidir). Biroq turli mamlakatlar madaniyatlarida menejmentga munosabatda tafovutlar mavjud. Masalan, nemis madaniyatida qahramon rolini menejer emas, balki muhandis o'ynaydi. Germaniyada tsex va ofislarda faoliyat ko'rsatadigan hamda amaliy ish bilan o'quv kurslari haftasidagi uzviy bog'liqlikni o'zida mujassam etgan samarali shogirdlik tizimi amal qiladi. Shogirdlik muddati yakunlanganidan so'ng ishchi butun mamlakat bo'ylab tan olinadigan va bugungi kunda ish bilan band nemislarning 2/3 qismiga yaqini faxr bilan egalik qiladigan sertifikatni (Facharbeiterbrief)qo'lga kiritadi (Germaniya bilan qiyoslaganda Buyuk Britaniyadagi ish bilan band aholining 2/3 qismi umuman kasbiy malakaga ega emas hisoblanadi). Shuning uchun ham yuqori malakali va mas'uliyatli nemis ishchilari ularni motivatsiya qiladigan "himmatli" menejerga ehtiyoj sezmaydilar. Ular boshliqlaridan (masterdan) ular oldiga aniq vazifa qo'yishini va texnik muammolar hal etilishida ekspert sifatida bo'lishni xohlaydilar. Shuni ta'kidlash joizki, Germaniyada (Buyuk Britaniya va Frantsiya bilan o'zaro qiyoslaganda) ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar eng yuqori ulushni, boshqaruv va ma'muriyatda band bo'lgan xodimlar eng past ulushni tashkil etishadi. Germaniyada biznes-maktablar deyarli mashhur emas, u yerda yaratilgan menejment nazariyalari asosiy e'tiborni rasmiy tizimlarga qaratishadi. AQShda korxonalarning yadrosi menejerlar hisoblansa, Yaponiyada doimiy ishchi guruhi hisoblanadi. Guruh tarkibiga ishchilar bilan bir qatorda universitetlarning bitiruvchilari ham kiritilib, ular keyinchalik turli lavozimlarga tayinlanadi. Ularni qaror qabul qilishda ishtirok etishga jalb etishadi va zaruriyat bo'lganda chiziqli

lavozimlardan shtatli lavozimlarga ko'tarishadi, garchand ishchi guruh a'zolari ish haqini lavozimga emas, balki ish stajiga qarab olsalar ham. Har qanday vazifani bajarish uchun bir umrlik yollashga intilish orqali ishchilar uzoq muddatga yollanadi. Vaziyat guruh tomonidan nazorat qilinadigan yapon tizimi uchun amerikacha liderlik tizimi to'g'ri kelmaydi. Yaponlar BS deb nomlangan o'z nazariyalarini ishlab chiqishgan (B - mehnat faoliyati, S - ijtimoiy barqarorlikning shakllanishi). Yaponiya iqtisodiyotidagi hayratomuz muvaffaqiyatlardan amerikaliklar ularning sir-asrorlarini o'rganib, AQSh iqtisodiyotida foydalanishga umid qilishgan.

Fransiyada ham amerikacha menejerlar yo'q. Bu yerda "menejerlar - menejerlar emaslar" kategoriyasi emas, balki "malakali kadrlar — malakasiz kadrlar" kategoriyasi bo'yicha fikr yuritishadi. Indivud tegishli ta'lim muassasasini tamomlagan, bajariladigan vazifadan qat'i nazar, unda bir umrga qoladigan bo'lsa, yuqori ijtimoiy qatlamlar imtiyozlaridan foydalanish huquqini qo'lga kiritisa, u holda malakali kadrlar guruhiga o'tadi Frantsiyadagi malakasiz kadrlar bunday to'siqni bosib o'tishga juda kamdan-kam hollarda muvaffaq bo'lishadi.

Amerika va fransuz menejment nazariyalari o'rtasidagi o'zaro qarama-qarshilik XX asrning boshidayoq vujudga kelib, bunga asosiy sabab A.Fayolning (1841-1925) F.U.Teylorni hokimiyat manbalari, bitta ishchining ikki boshliqqa bo'ysunishi kabi qarashlarni tanqid ostiga olganligi hisoblanadi. Masalan, matritsali tashkiliy tuzilma Frantsiyada ommalashmagan bir vaqtda AQShda bunday tuzilma nihoyat darajada keng tarqalgan edi.

AQSh va Gollandiyadagi motivatsiya hamda liderlik o'zaro farqlanadi: Gollandiyada liderlik vazminlik bilan xarakterlansa, AQShda g'ayratlilik bilan xarakterlanadi.

So'nggi 40 yil ichida Tayvan, Gonkong va Singapur kabi Xitoy aholisidan iborat mamlakatlar iqtisodiy rivojlanishda liderlikka ega bo'lishdi.

Xitoydan kelib chiqqan amerikaliklarning firmalari zamonaviy menejmentning deyarli barcha farqlaridan mahrum etilgan: ular uncha katta bo'lmagan hamda mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linmagan (firmalarning mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linishi AQSh va Yaponiyaga xosdir) oilaviy korxonalar sifatida

qolishga intilishadi, bitta maxsulot ishlab chiqarishga yoki muayyan bozorga yo'nalgan tarzda harakatlanishadi, biroq ular yuqori darajadagi egiluvchanlikni namoyon etish orqali kutilmagan diversifikatsiya natijasida rivojlanib ketishlari mumkin. Qaror qabul qilish oila boshlig'i ixtiyorida bo'ladi, oilaning boshqa a'zolari yangi ishni olishlari va o'zlarini sinab ko'rishlari mumkin. Xitoydan ko'chib kelgan aholi tomonidan tashkiliy tizimsiz biznesning yuritilishi muayyan tovarni sotish va ko'chmas mulk bilan bitim qilishdan keladigan daromadni olish bilan bog'liq bo'ladi. Ular farzandlaridan tashqari professional menejerlarni ham yollashadi. Umuman olganda, bunday yondashuvning o'ziga xosligi natijasida xitoyliklar biznesi 200-300 mlrd. dollargacha daromad keltiradi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda quyidagi xulosalarni berish mumkin:

1.Barcha mamlakatlarning o'z menejmenti bor, biroq ularning roli va ahamiyati bir-biridan farqlanadi. Muayyan mamlakatdagi muammo va jarayonlarni tushunish uchun mahalliy, tarixiy hamda madaniy sharoitlarni chuqur bilish talab etiladi. Menejment o'ziga xos voqelik bo'lib, uni jamiyat, oila, maktab, davlat siyosati, din, ta'lim va boshqa jarayonlardan ajratib bo'lmaydi.

2.Mamlakatlarning madaniy farqlari Xofshtedning beshta bipolyar o'lchov parametrlari yordamida tasvirlanishi mumkin:

1) kishilar o'rtasidagi notenglik darajasini ifodalaydigan va quyidagi me'yor sifatida qabul qilinadigan hokimiyatdagi distansiya (XD):

2) individualism-kollektivizm darajalari

3) erkaklik-ayollik qoidalarining ustuvorligi

4) noaniqlik va noma'lumlikdan saqlanish

5) uzoq muddatli, qisqa muddatli ixtisoslashuv .

AQSh madaniyati Amerika menejment nazariyalarida yanada to'liq ifoda etilgan. Menejmentning faqatgina uchta jihatini ajratib olamiz: bozor jarayonlariga, individualizmga, menejerlarga asosiy e'tibor qaratish.

Milliy madaniyatlarga xos turli qadriyatlarga ega ishchilarni yollaydigan «IBM» singari transmilliy kompaniyalar bo'yicha keltirilgan ma'lumotlar madaniyatlar o'rtasidagi farqni izohlab beradi. Aytish joizki, TMKlardagi milliy madaniyatlarni

umumiy tartibga asoslangan aynan korporativ madaniyatning o'zi ushlab turadi.

Har qanday tashkilotning asosiy elementi ishni bajaradigan xodimlar hisoblanadi. Qolgan barcha elementlar turli shakllarga kiradigan ustqurma hisoblanadi. Menejerlar aloqalarni qo'llab-quvvatlashga faol jalb etilgan bo'lsa-da, qarorlarni oddiy ishchilar qabul qilishadi. Biroq AQShda menejrlarning mavjudligini ular tomonidan boshqariladigan kishilarda ko'rish mumkin: madaniyatga nisbatan qaraganda menejerlar kimni boshqarayotgan bo'lsalar, o'shalarining davomchilari hisoblanadi va ishning samaradorligi aynan shularga bog'liq bo'ladi. Boshqa mamlakatlarda menejrlarga nisbatan bunday eksklyuziv (nodir, kamyob) yondashuv yuqori darajada qo'llab-quvvatlanmaydi (masalan, Yaponiyada ishchi guruhga ustuvorlik beriladi). Ilm-fan, siyosat, menejment kabi sohalardagi g'oyalar bir mamlakatdan boshqasiga o'tadi, xorijiy ta'sir hisobidan boyib boradi. Xalqaro biznesda menejning transmilliy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun zarur bilimlar an'anaviy bilimlarni ortda qoldiradi. Transmilliy kompaniyaning zamonaviy menejeri uchun xos bilim va tajribaga quyidagilarni kiritish mumkin:

1.Jahon miqyosida biznes yuritishning shart-sharoitini bitta mamlakat pozitsiyasidan emas, balki global nuqtai nazardan turib tushunish;

2.Ko'plab madaniyatlar, tendensiya, texnologiya va biznesni yuritish to'g'risida bilimga ega bo'lish;

3.Bir vaqtning o'zida turli madaniyat vakillari bilan ishlay olish;

4.Nafaqat boshqa madaniyatlardagi hayotga moslasha olish, balki madaniyatlararo muloqot borasidagi bilim va tajribaga ega bo'lish, doimiy xizmat safarlarini amalga oshirish hamda xorijiy hamkasblar va mijozlar bilan kundalik munosabatda bo'lish, ular bilan mavjud madaniy yoki tuzilmaviy ierarxiya yoki bo'ysunish doiralarida emas, balki o'zaro teng huquqlilik asosida muloqotda bo'lish.

Amerika menejmenti nazariyalari negizlari A.Smidt, J.S.Mill, M.Veber, A.Fayol, Z.Freyd, K.Levin kabi ko'plab tadqiqotchilar asarlari bilan Yevropaga yoyiladi. Shuning uchun menejment nazariyasidan iqtisodiyotni rivojlantirishning mavjud sharoitida tashkiliy xulq nazariyasini rivojlantirish va inson resurslarini boshqarish uchun foydalanish mumkin.

Uchinchi bob boyicha xulosa.

Ushbu bobda korxona personalini samarali boshqaruvida liderlik fazilatlarini rivojlantirish yo'llari, korxona menejmentida liderlik imidjini shakllantirishning innovatsion usullari, korxonalar boshqaruvida liderlik xususiyatlarini takomillashtirishning xorijiy tajribasi kabi masalalarni yoritish orqali liderlarga xos xususiyatlarni rivojlantirishda quyidagilarga e'tibor berish zarurligiga xulosa qilindi: ishonch - o'z bilim va tajribasini qo'llash, faollik, tashabbuskorlik, g'oyalar, takliflarni ilgari surish, kirishimlilik, zehnllilik, eng muhimini aniqlay olish, quntmatonatlilik, dadillik, ayniqsa, qiyin vaziyatlarda nazorat qila olish, mehnatkashlik, murakkab vazifalarni bajara olish qobiliyati, kuzatuvchanlik - ishni ko'ra bilish, yo'l-yo'lakay muhimini ajratish, tartiblilik, o'z xatti-harakatlarini rejalashtira olish, ketma-ketlikni aniqlay olish, mustaqillik - mas'uliyatni o'z zimmasiga olish, tashkilotchilik ziyrakligi, o'zgalarni tushunish, uning ma'naviy qiyofasiga yoki umumiy imidjiga e'tiborli bo'lishi, individual fazilati, faol psixologik ta'sir kuchiga insonlarga turli usullar bilan ta'sir o'tkaza olish va doim "bir qadam oldin"da bo'lish(axborotlardan xabardor bo'lish) .

Amerika va Gollandiyada talabalar bilan o'tkazilgan so'rov shuni ko'rsatdiki, amerikalik talabalar daromad olish, xizmat lavozimida ko'tarilish, yordam pullari, rahbariyat bilan o'zaro yaxshi munosabatda bo'lish va bandlik kafolatlari kabilarga ustuvorlik bilan yondashishgan. Gollandiyalik talabalar esa ishni bajarishga shaxsiy erkinlik, tashkilot umumiy muvaffaqiyatiga qo'shiladigan hissa, o'z bilim, tajriba va qobiliyatlaridan to'liq foydalanish, boshqalarga ko'maklashish imkoniyatlari, shuningdek, qaror qabul qilishda boshliqlarning ular bilan maslahatlashishi kabi holatlarga ustuvorlik bilan qarashgan. AQShda o'zaro munosabatlardagi muhim omil, ishga yollash to'g'risidagi shartnoma bo'lib, uning asosida daromad va martabani oshirish imkoniyatlari yotadi. Gollandiyada o'zaro munosabatlar kelishuvga intilishga asoslanadi. Bunday holat davlat boshqaruvida ham bo'lib, u ko'p partiyaviy tizim sharoitida qo'llab-quvvatlanadigan manfaatlarning o'zaro muvozanati asosida amal qiladi. Demak, islohotlarning muvaffaqiyatli kechishi lchun liderga ehtiyoj har doim, mavjud bo'lgan.

XULOSA

Bitiruv malakaviy ishi doirasida liderlik kategoriyasining xususiyati, shakllanish asoslari, liderlik faoliyati muhiti va rivolanish imkoniyatlarini o'rganish asosida quyidagi xulosa, umumlashtirish va tavsiyalar olishga erishildi.

1. Liderlik boshqaruvchi va izdoshlar o'rtasidagi boshqaruv munosabatlari bo'lib, bunda maqsadlar bir tomonga yo'naltirilgan bo'ladi. Ma'lumki ideal lider o'zida ikki xislatni mujassamlashtira olishi lozim: shaxsiy va tashkilotchilik layoqati. Liderning menejerdan farqli jihatlari mavjud.

Menejment shunday fenomenki u tizimda avvaldan ko'rsatilib tayinlanadi. Liderlik fenomeni esa ushbu sistemada noformal tarzda vujudga keladi. Menejerning o'rni rasmiy shaklda tarkibda ko'rsatilsa liderlik tabiiy ravishda shakllanadi.

Menejer o'z lavozimiga yuqorida turgan shaxslar tomonidan tayinlanadi va ish jarayonida boshqaruv haq huquqlariga ega bo'ladi, motivlashtirishning negativ va pozitiv shakllarini ish jarayonida qo'llashga ruxsat etiladi. Lider esa o'z tengdoshlari o'rtasida ajralib turadi.

2. Liderlar faoliyatini o'rganish orqali boshqaruv uslublarini chuqur analiz qilish va klassifikatsiyalash imkonini beradi. Boshqaruv tarzi bu boshqaruvchining ishchilarni bir maqsadga qarab yo'naltirish davrida yuzaga keladigan munosabatlar tushuniladi. Liderni xarakterlash uchun uning boshqaruv jarayonida birinchi navbatda insoniylik munosabatlarga, shaxs qadr qimmatini yoki birinchi navbatda vazifani bajarilish, natijaga erishish qiziqtiradimi bilish lozim.

Liderlik-bu boshqaruvning o'zaro ta'sir turi bo'lib lider va ergashuvchi o'rtasidagi ushbu vaziyat uchun ancha samarali bo'lgan turli hokimiyat manbalari va umumiy maqsadlarga erishish uchun odamlargav turtki berib yo'naltirishga asoslanadi. Bundan va yetakchilikni aniqlashtiruvchi boshqa tushunchalardan kelib chiqilsa, lider yetakchilik, ergashuvchi va vaziyatli o'zgaruvchan funksiyalar hisoblanadi.

3. Liderlik qobiliyati va bilimini egallash mumkinmi? Yana shu narsa ma'lumki, birdaniga lider bo'lib qolinmaydi. Odatda, buning uchun ma'lum

tashkilot yoki tashkilotlarda bilim va malaka oshirish orqali tajriba to'plash kerak bo'ladi. Yetuk biznes maktablarida liderlik sifatlarini o'stiruvchi dasturlar mavjud. Asoschilarning ta'kidlashicha, liderlik-bu ko'nikma va bilimlar to'plami emas, balki xarakter sifatini, misol tariqasida, tavakkalchilikni uch zimmasiga olishdir. Liderlik boshqaruv emas. Boshqaruv e'tiborni odamlarni ishini to'g'ri bajarayotganligiga qaratga, liderlik esa odamlarni to'g'ri ishlayotganligiga qaratadi.

Lider bilan menejer o'rtasidagi farq ko'pincha pozitsiyalarda ko'rinadi. Samarali menejer hamisha ham samarali lider hisoblanmaydi va aksincha. Ularning asosiy xarakteristikalarini turli o'lchamlarda o'lchanadi.

Menejer boshqalarni mehnatga yo'naltiriladigan va uning natijasi uchun mas'uliyatli bo'lgan shaxs. Yaxshi menejer bajarilayotgan ishda tartibni, ketma-ketlikni o'rnatadi. O'zining bo'ysunuvchilar bilan o'zaro faoliyatida qo'yilgan maqsadlar doirasida ko'pgina ishlarni amalga oshiradi.

Lider esa odamlarni faollashtirib, kelajakni oldindan ko'ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o'zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi.

Menejerlar maqsadlarga munosabat bo'yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo'yilgan maqsadni mo'ljalga olishadi va amalga ulardan o'zgartirishlar o'tkazishda foydalanmaydilar. Liderlar esa, aksincha, o'zlari maqsadlar belgilashadi va odamlarni ishga munosabatlarini o'zgartirishda foydalanishadi.

Menejerlar tashkilot samaradorligini qo'llab turish uchun zarur bo'lgan resurslardan foydalanish va jalb etishni rejalashtirishni vaqti va barcha detallari bo'yicha o'z harakatlarini ishlab chiqishadi. Liderlar ham xuddi shunga yoki undan ko'prog'iga kelajakni oldindan ko'rish va unga erishish yo'llarini ishlab chiqish orqali erishishadi.

Menejerlar bo'ysunuvchilar bilan o'zaro harakatda tartib bo'lishini yoqlashadi. Ular o'zlarining munosabatlarini shunday ko'rishadiki, bunda bo'ysunuvchilar qarorlar qabul qilishda va amalga oshirilishida oldindan

dasturlangan voqealar ishtirokchisi sifatida rol o'ynashadi. Bunday holatning yuz berishiga sabab, menejerlar o'zlarini tashkilotning ma'lum qismi sifatida yoki alohida institut a'zolari sifatida ko'rishadi. Liderlar esa ularni tushunadigan, uzoqni ko'ra bilishlari va g'oyalarini anglay oladigan odamlarni tanlab olishadi.

4. "Genus" AJ yuridik shaxs hisoblanib, o'z faoliyatini O'zbekiston Respublikasi qonunlari va yuridik hujjatlarga muvofiq, 2011 yildan buyon asosan xizmat ko'rsatish sohasida faoliyat olib boradi.

"Genus" AJ boshqaruvining tashkiliy-tarkibiy tuzilishi standart talablar asosida tashkil etilgan.

"Genus" AJ ochiq aksiyadorlik jamiyatining 2013-2015 yillardagi asosiy iqtisodiy-moliyaviy ko'rsatkichlarini rejaga nisbatan haqiqatda bajarilish darajasi o'zgarishlarini tahlili korxona barqaror faoliyat olib borayotganligini ko'rsatdi. Jumladan, korxonada band bo'lganlarning soni, ularning maoshlari oshib borayotganligi, korxonaning moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarining nisbatan ijobiy tendentsiyaga ega ekanligi kuzatiladi.

5. Kadrlar sifatini yaxshilashning asosiy yo'llaridan biri har bir korxona, asosiy lavozimlarga faqat yetarli ma'lumotga ega, malakali mutaxassislarni tanlash, shu bilan bir vaqtda, joy-joyiga qo'yish tamoyillarini amalda to'g'ri bajarmog'i lozim.

Yuqoridagilardan xulosa qilib shuni aytish mumkinki, "Genus" AJ tomonidan amalga oshirilayotgan sa'y-harakatlar kelajakda albatta o'z samarasini beradi.

6. Rahbar imidjini shakllantirish borasida ishlab chiqilgan tavsiyalar, shakllar va texnologiyalarda odatda so'z jinssiz va makon-manzilsiz shaxs haqida borayotgandek tuyuladi. Har bir rahbar muayyan yoshdaligini hisobga olish lozim. Rahbar imidjini shakllantirishda bu jihatlarni nazarga ilmaslik katta xatolarga olib keladi.

Rahbar imidjini shakllantirishda uning yoshi masalasiga alohida ahamiyat berishga to'g'ri keladi. Bu sohadagi ilmiy tadqiqotlar ancha kam bo'lsa ham, o'zimizning tahlilimizga tayangan holda umumiy xususiyatlarga ega bo'lgan bir qator tavsiyalarni keltirish mumkin.

Agar rahbar yosh bo'lsa, uning imidjini shakllantirishda doimiy ravishda

shaxsning quvvati, katta salohiyati, harakatchanligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish lozim. Ayniqsa, ushbu rahbarning ta'lim berish yoki o'z saviyasini oshirish jihatlariga ham urg'u berish lozim. Bu rahbarning boshqa sohalardagi faoliyati muvaffaqiyatli kechishiga imkon yaratadi.

Ko'pgina mutaxassislar "Yosh rahbar o'zida "ota" qiyofasini ko'rsatmasligi kerak. Yosh rahbarning jozibador imidjini shakllantirishda siyosiy reklama yaxshi rol o'ynaydi va bu reklamada yosh bo'lsa-da, katta tajriba orttirgan shaxslarni misol qilib keltirish zarur" deb hisoblaydilar.

Yoshi "o'tibroq qolgan" rahbar uchun esa aynan "ota" qiyofasini shakllantirish lozim bo'ladi. Uning imidjini shakllantirishda bu shaxsdagi katta hayotiy tajriba, fikrlash doirasining kengligi, uzoqni o'ylab ish ko'rishi, donoligi, katta obro'ga egaligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish zarur. Shaxsning jismoniy qudrati haqida gap borganda esa muayyan ehtiyotkorlik lozim bo'ladi. Yoshi katta rahbar o'zining jismoniy salohiyatini, ayniqsa yoshlar orasida ko'rsatmagani ma'qul. Har bir auditoriyada rahbarning xatti-harakatlari tabiiy bo'lishi zarur, agar shaxsning shubhasiz ustun jihatlar mavjud bo'lsa, ularni albatta namoyon qilish kerak. Bunday jihatlar bo'lmagan taqdirda, ularga e'tibor jalb qilmagan ma'qul.

Mamlakatimiz ko'p millatli ekanligini nazarda tutgan holda, rahbar imidjini shakllantirishda milliy jihatlariga ham jiddiy yondashishni yoddan chiqarmaslik lozim.

Xulosa qilib aytganda, imijga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin imijga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari. O'zbekiston Respublikasi Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning asarlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: «Adolat», 2014y.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. - T.: «Adolat», 2012.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Tadbirkorlik subyektlarini huquqiy himoya qilish tizimini yanada takomillashtirish chora–tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoni. 2005 yil 14 iyun.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining “Mikrofirmalar va kichik korxonalarni rivojlantirishni rag‘batlantirish borasidagi qo‘shimcha chora – tadbirlar to‘g‘risida”gi Farmoni. 2005 yil 20 iyun.
5. O'zbekiston Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2014 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2015 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi

II. Asosiy va qo‘shimcha adabiyotlar

1. Umarxodjayeva M.G. O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti. 2015 y.
2. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. МВА. Москва, Санкт-Петербург-Нижний Новгород., Питер. 10-е. 2016г.
3. Питер Друкер. Практика менеджмента.-М.”Манн, Иванов и Фербер”. 2015.
4. Ziyavitdinova N.M., O‘rinov Y.M, Hayitov Sh.N. Menejment. ”Tafakkur-Bo‘stoni”. T. 2012 yil.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.:«Проспект», 2010. – 688 с.
6. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник–самый эффективный ресурс компании: учеб. пособ. -М.: Инфра-М, 2008.-282с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.- Спб.: Питер, 2008.- 608

с.

8. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.

9. Короткова Э.М., Резника С.Д. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование. Учеб.пособ. 3-изд.–М.:ИНФРА-М.2012 г.

10. Бондаренко В.В., Юдина В.А., Алёхина О.Ф. Менеджмент организации. Введение в специальность. Учеб.пособ. –М.:КНОРУС-М.2010 г.

11. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. Учеб. –М.: КНОРУС-М.2011 г.

12. Ткачук Л.Т.под.ред. Шадова М.И. Менеджмент. Ростов-на-Дону. Феникс. 2012 г.

13. Питер Друкер. Практика менеджмента.-М. “Манн, Иванов и Фербер”. 2015.267-276 с.

14. Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.

15. Лапыгин Ю.Теория менеджмента. Москва.Рид Групп.2011г.115 стр

16. Q.X. Abduraxmonov, X.X.Abduraxmanov. Mehnat resurslarini boshqarish. “Taffakkur bo’stoni”.T.2014 y.,

17. Sobirjonova D, Sulaymonov B. Menejment.Iqtisod-moliya.2008yil.

18. Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. “Fan va texnologiyalar markazi” . 2013 y.

19. Umurzakov U.P., Toshboev A. Kichik biznes va tadbirkorlik.”Sano-standart” nashr. 2014y.

20. Raximov B.R. «Korxonalarda mehnatni tashkil qilish va normallashtirish». Toshkent, «O`zbekiston», 2009 yil.

21. Raximova. D.N.Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O‘quv qo‘llanma – T.:G’.G’ulom 2009 y.

22. Qosimova D.Menejment nazariyasi: O‘quv qo‘llanma– T.: “Tafakkur-bo’stoni” 2011.

23. Ulashev I., Atamuradov Sh.A. Korxona iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma–

Т.: m “Tafakkur-bo’stoni” 2013.

24. Abdukarimov B.A. va boshq. Korxona iqtisodiyoti. – Т.: Fan. 2013. – 368 b.

25. Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2007y.

26. Muratov R.S. va boshq. Korxona iqtisodiyoti. – Т.: Fan. 2014. – 424 b.

27. Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -Т.: “Akademiya”, 2008.

28. Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.

29. Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп.2011г.268-279 стр

30. Управление персоналом: Учеб.к для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 560 с.

31. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.

32. Токсанова А.Н. Основы предпринимательской деятельности. - Астана, 2007. - 480 с.

33. Тарасов В.К., Отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 2007. - 200 с.

34. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. - 536 с.

35. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.

36. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 432 с.

37. Амелина Р. Компьютер в работе кадровой службы: обзор программных продуктов // Кадровое Дело. - 2005.

38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - 416 с.

39. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 192 с.

40. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 386 с.
41. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение - важнее, чем знание: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2003. - 352 с.
42. Шипунов В.Г., Е.Н. Кишкель. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: Учеб. для сред. Спец. Учеб. заведений. -2-е изд., перераб. И доп. - М.: Высш. Шк., 2009. - 327 с.
43. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Пер. с англ. - М.: Дело, 2007. - 720 с.
44. Генкин.Б.М. Экономика и социология труда.Учеб.для вузов. –М.: Норма, 2012. – 216 с.

III.Davriy nashrlar, statistik to'plamlar va hisobotlar

1. I.A.Karimov. Mamlakatimizni 2015-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi. "Xalq so'zi" gazetasi. 2016 – yil 15– yanvar

IV.Internet saytlari

<http://www.stat.uz>

<http://www.lex.uz>

<http://www.ziyonet.uz>

<http://www.mf.uz>