МЕНЕЖЕР ФАОЛИЯТИНИНГ ДОЛЗАРБ МАСАЛАЛАРИ

Тўхтабаев Абдурашид Турсунович
(иқтисод фанлари номзоди, профессор. Андижон давлат техника институти “Бухгалтерия ҳисоби ва мемнежмент” кафедраси профессори)
https://doi.org/10.5281/zenodo.15629768

Бугун мамлакатимиз олдида турган буюк мақсадлар, стратегик вазифаларни тўлақонли амалга ошириш, мавжуд муаммо ва масалаларни ҳал этиш, жумладан миллий иқтисодиётни, унинг тармоқ ва соҳаларини, бизнес тузилмаларини замон талаблари асосида ривожлантириш ҳамда уларнинг самарали фаолият юритишини таъминлаш билимли, юқори салоҳиятга эга бўлган малакали, ташаббускор, юртга фидоий ва халол менежерларга бевосита боғлиқдир. Бинобарин, мамлакатимизда инсон қадри устиворлигини, унинг капитали ривожини таъминлашга ва таълим-тарбия масалаларига давлат сиёсатининг устивор йўналиши сифатида қаралиб, **Ўзбекистон – 2030 стратегиясида** ўз аксини топган.

Давлат раҳбари таъкидлаганидек, “Бошқарув соҳасида мустақил, янгича фикрловчи, масъулиятли, ташаббускор, бошқарувнинг илғор усулларини эгаллаган, ҳалол, ватанига ва халқига садоқатли кадрларни тайёрлаш бўйича самарали тизимни яратмасдан, сифат ўзгаришларига эришиб бўлмайди”. “Бизнинг кўламли режаларимизни ҳаётга тадбиқ этиш учун кадрлар билан ишлашнинг бутун тизимини такомиллаштириш бўйича қатор чора-тадбирларни амалга оширишимиз керак бўлади”[1].

Бунинг боиси, замонавий кадрлар жамиятни ҳаракатга келтиради, халқнинг ижодий кучларини, ташаббус ва интилишини уйғотади, унинг ижтимоий-иқтисодий ва маънавий ҳаётини жонлантиради. Қачонки раҳбар ҳар жиҳатдан мукаммал ва намуна бўлса, одамларни ишонтира олса, уларни бошини бир қилиб, ўз ортидан эргаштира олса ривожланиш янада жадаллашади. Бежизга япон донишмандлари «Яхши раҳбар гурунч етиштиради, ёмони курмак ўстиради, ақллиси ерга ишлов беради, узоқни кўзловчиси кадр тайёрлайди» деб айтмаганда.[7]

Бу борада 2022 йилнинг 4 август куни бўлиб ўтган Давлат хизматини ислоҳ қилиш ва бошқарувда натижадорликни ошириш чора-тадбирларига бағишланган видеоселектор йиғилишида мамлакатимиз раҳбари “Қобилиятни аниқлаш, ўқитиш, ишни яхшилашга ўргатадиган яхлит тизим бўлмагани учун айрим мутасаддилар вазифаларини эплай олмаяпти. Умуман, раҳбарларни танлаш, тайёрлаш ва мотивация бериш йўлга қўйилмагани ижродаги оқсоқликларнинг асосий сабабларидан бири бўлиб қолмоқда” деб таъкидлади[3].

Фаровонликда яшаётган мамлакатларнинг тез ривожланиши уларнинг геостратегик ёки географик жойлашувига, табиий ресурсларига эмас, балки инсон омили, унинг капитали(салоҳияти)га боғлиқ эканлиги ҳам илмий, ҳам амалий жиҳатдан исботланган ҳақиқатдир. Қобилятли, билимли, изланувчан, янгиликка интилувчан, ташаббускор ва тадбиркор одамлар ҳар қандай муваффақиятнинг гарови ҳисобланади. Бежизга америкаликлар «Америка ҳеч нарса қилмайди, америкаликлар қилади» деб эътироф этишмайди[6].

Юқоридагилар замонавий менежерларни таёрлашда ҳозирги замон бошқарув кадрлари юқори касбий маҳоратга эга бўлибгина қолмай, ҳар жиҳатдан етук, ўз

соҳаларининг билимдони, янгиликка интилувчан, ташаббускор, муаммоларни хал қилишга ижодий, креатив ёндошадиган ва топширилган иш учун жон куйдирадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозимлигини кўрсатмоқда. Булар ўз навбатида замонавий менежер қандай фазилатларга эга бўлиши, қандай талабларга жавоб бериши кераклигини ўрганишни талаб этмоқда.

Барча фирма ва компаниялар ҳамда ташкилотларнинг мувоффақияти ва барбод бўлиш мисоллари битта умумий хусусиятга эгалиги, яъни уларнинг барчаси ташкилот эканлигидадир. Ташкилот эса менежерлар дунёсининг асосини ташкил этади ва менежментнинг мавжуд бўлиш шартидир. Раҳбарлик - бу менежернинг бошқарув фаолиятидир, шунингдек, менежер – бу, ёлланма профессионал бошқарувчи бўлиб, ташкилот фаолияти мақсадларига эришиш йўлида мавжуд ресурсларни тўғри йўналтириш ва фойдаланишга жавобгар шахсдир.

Менежер бошқариш фаолияти билан шуғулланувчи, яъни бўйсунувчиларни билими, қобиляти ва хатти-ҳаракати мотивларидан фойдаланиш орқали ташкилотнинг олдига қуйилган мақсадларга эриштира оладиган, одамлар ва турли гуруҳлар орасидаги ижтимоий ва иқтисодий муносабатларни мувофиқлаштира оладиган, уларнинг меҳнатини мақсадлар сари йўналтира оладиган, махсус билимлар мажмуасига ва тажрибага эга бўлган юқори малакали мутахассислар тоифасидир.

Менежерлар ташкилот аъзоларининг муносабатларини ўзаро мувофиқлаштириш, ҳар бир аъзонинг мақсадлари ва интилишларини ташкилотнинг умумий мақсадлари сари йўналтириш, кадрларни танлаш, тайёрлаш, жой-жойига қуйиш, ташкилотга нисбатан ташқи муҳит ўзгарувчиларини ҳисобга олган ҳолда юқори бошқариш маҳкамалари, рақобатчилар, истеъмолчилар ва ҳоказолар билан музокаралар олиб бориш, турли йиғилишларни ўтказиш ва уларда қатнашиш ҳамда шу каби бошқа вазифаларни бажарадилар.

Менежернинг ҳаётий принциплари:

- адолатлилик;
- халоллик ва самимийлик;
- инсоний қадр-қимматнинг юқорилиги;
- хизмат қилиш ёки умумий мақсадга эришишнинг бирламчилиги;
- ишда сифат ва мукаммаллик;
- чегарасиз салоҳият;
- ўсиш принципи – сабр-қаноат, ғайрат-шижоат ва матонат талаб қилувчи салоҳият ва ривожланиш қобилятларини юзага чиқариш.

Бошқариш, албатта, бирор шахс томонидан, яъни раҳбар томонидан амалга оширилади. Менежментда иккита бир–бирига жуда яқин бўлган тушунчалар бор: «раҳбар» ва «сардор». Иккаласи ҳам кишиларга таъсир ўтказа олиши билан ажралиб туради. Лекин иккаласини бир хил тушунмаслигимиз керак. Раҳбарлик – бу айрим кишига ёки кишилар гуруҳига ташкилот мақсадларига эришиш учун таъсир ўтказа олиш имконияти бўлса, Сардорлик - айрим кишига ёки кишилар гуруҳига ташкилот мақсадларига эришиш учун таъсир ўтказа олиш қобилиятидир.

Баъзи бир томонлар, уларнинг самарали раҳбар ва сардор бўлишига асос бўлувчи хусусиятларидир. Жумладан, билими ва интелектуал салоҳияти, таъсирчан ташқи кўриниши, ҳаллоллиги, соғлом фикрлаши, ташуббускорлиги ҳамда махсус, ижтимоий ва иқтисодий маълумоти (билимдонлиги) ва ўзига ишончнинг юқори даражада эканлиги.

Сардор ва раҳбарнинг умумий вазифалари:

- Сардор ва раҳбар ижтимоий гуруҳ аъзолари орасида уйғунлаштирувчи ролни бажаради;
- Сардор ҳам, раҳбар ҳам жамоага иқтисодий, ижтимоий ва руҳий таъсир кўрсатади, лекин уларда таъсир кўрсатиш воситалари турлича бўлади;
- Сардор ҳам раҳбар ҳам субординация(бўйсуниш) муносабатларидан фойдаланади.

Америкалик машхур олим Питер Друкер раҳбар ва сардорнинг тутган ўрнига жуда ҳам тўғри ва фалсафий баҳо берган эди: «Бошқариш – бу ишларни тўғри бажариш, сардорлик эса тўғри ишларни бажаришдир» ва «ютуқлар зинапоясидан кўтарилишдаги самарадорлик бошқаришга (рахбарликка) боғлиқ бўлса, сардорлик эса нарвонни керакли чўққига қўйишни аниқлаб беради»[4].

Одамларга (гуруҳга) раҳбарлик қилувчи шахснинг обрўси унинг ва унга эргашган гуруҳнинг муваффақиятини белгиловчи асосий омил ҳисобланади. Раҳбар обрўси атрофдагиларнинг, айниқса унга эргашувчиларнинг ишончи орқали ифодаланади.

Бошқаларнинг ишончи эса қуйидагилар асосида шаклланади, яъни раҳбарнинг:

- хатти-ҳаракатлари табиийлиги;
- муомалада эркинлиги;
- атрофдагиларга нисбатан чуқур ҳурмат ва эҳтиромдалиги;
- ўзини ва бошқаларни ноқулай ҳолатга солмаслиги;
- имконияти борича бошқаларни хафа қилмаслиги;
- бошқаларнинг ишига аралашмаслиги;
- бўлар-бўлмасга(қийинчиликлардан) нолимаслиги;
- камтарлик ва арзимаган вазиятларда кўзга ташланмаслиги;
- ўзининг имкониятларини ҳаддан ташқари паст баҳоламаслиги(нафақат бошқаларни, ўзини ҳам ҳурмат қилиш);
- сўзи мазмунан мантиқий, асосли ва қатъий, лекин юмшоқ шаклда ифодаланиши;
- бошқалар (сухбатдош) сўзини бўлмаслиги ва бошқалар.

Замонавий менежернинг асосий сифат белгиларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- бошқалардан юқори бўла олиш қобилияти;
- ўзига ишончи;
- эмоционал босиқлиги;
- стрессларга чидамлилиги;
- ғалабага интилувчанлиги;
- масалаларни ижодий ечимини топа олиш қобилияти;
- жавобгарлиги;
- тадбиркорлиги;
- ташаббускорлиги;
- мустақил фикрга эга бўлишлиги;
- ишончлилиги;
- киришувчанлиги.

Шу биан бирга замонавий менежер қуйидаги умумий сифат кўрсаткичларига эга бўлиши керак.

- ✓ фидоий, жонкуяр, ҳалол ва маънавий-аҳлоқий жиҳатдан покиза.
- ✓ малакали, ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳасининг билимдони, тадбиркор ва ўз ишининг устаси.
- ✓ ўта масъулиятли, талабчан ва қатъиятли, эътиборли ва кечиримли.
- ✓ таваккал қилувчи, ташаббускор, янгиликка интилувчи ва уни ҳис эта олувчи.
- ✓ сезгир ва ҳаракатчан.
- ✓ юқори иш қобилиятига эга ва соғлом бўлиш.

Юқоридагилар билан бир қаторда замонавий менежер қуйидаги асосий хислат ва фазилатларни ўзида мужассам этиши зарур. Ташкилотда менежер хатти-ҳаракатининг маданияти. Ҳар бир менежер – бу, бир катор қобилиятларга эга бўлган ноёб шахсдир. Унинг хатти-ҳаракати маданияти бир қанча ташкил этувчилардан: ижтимоий-фукаролик етуклиги, меҳнатга муносабати, билим даражаси, ташкилотчилик ва тизимли бошқара олиш қобилияти, янгиликни қўллаб-қувватлай олишлиги ва табиатининг маънавий-аҳлоқий томонларидан иборат бўлади.

Раҳбарнинг ижтимоий-фукаролик етуклигига, ўзининг шахсий манфаатларини жамоа манфаатларига буйсундира олиши, танқидни қабул қила олиши, ўзига танқид кўзи билан қараши, ижтимоий фаолиятда фаол қатнашиши ва бошқалар киради.

Раҳбарнинг билим даражаси – малакасининг мавжудлиги, яъни ўзи эгаллаб тўрган лавозимга мос келадиган малакага эга бўлиши, бошқаришнинг объектив асосларини билиши ва ўз фаолиятида қўллай олиши, замонавий бошқариш ташкилий-техникаси имкониятларини билиши ва ўз фаолиятида қўллай олиши ҳамда умумий билимдонлигини ўз ичига олади.

Раҳбар амалда ўзининг ташкилотчилик ва тизимли бошқара олиш қобилиятини кўрсата олгандагина ташкилотчилик ролини мувоффақиятли бажариши мумкин. Бунинг учун раҳбар ўз ишини олдиндан тузилган шахсий режасига асосан олиб бориши ва унинг ишчи-ходимларга, уларнинг тажрибаси, қобилияти, шахсий хислатларини ҳисобга олган ҳолда вазифаларни тақсимлашидир.

Раҳбар табиатининг манавий-аҳлоқий томонларига, унинг виждонлилиги, софдиллиги, инсофлилиги, принципиаллиги, ўзини тута билиши, мулойимлиги, мақсад сари интилиши, одамшавандалиги, ўз ортидан одамларни эргаштира олиши, камтарлиги, оддийлиги, яхши саломатликка эга бўлиши ва ташқи кўринишининг озода ва саранжом-саришталиги киради.

Раҳбар – нафақат ташкилотдаги ходимлар билан инсоноий муносабатларда бўлиши балки, ижтимоий этика нуқтаи назаридан, меҳнат шартономаси тугаётган ходимлар билан ҳам инсоний муносабатларда бўлиши талаб қилинади. Бу ерда раҳбар ходимлар (бўйсунувчилар) билан қай даражада «дўстона муносабатларга кириши мумкин ва зарур» деган савол пайдо бўлади.

Одатда раҳбар ўз ходимларини қуйидаги учта механизм ёрдамида бошқаради:

- ❖ эгаллаб турган мансаби, лавозимига қарамасдан обрўли сардор ҳисобланиши.
- ❖ ходимларга қараганда ахборот борасида устунликка эга бўлиши.
- ❖ бошлиқ «маъмуриятчидир», у ходимларга нисбатан тақдирлаш, лавозим поғонасида юқорига кўтариш ва жазолаш имконига эга.

Юқоридаги замонавий менежер эга бўлиши зарур бўлган фазилатлар, хислатлар ва сифатлар билан бир қаторда улар бошқарув фаолиятида йўл қўйиши мумкин бўлган хатолар, салбий ҳолатлар ва камчиликларни ҳам ўрганиш ва тадқиқ қилиш зарур деб ҳисобладик ҳамда уларни сизларнинг хукмингизга хавола қилишни лозим топдик.

Лавозимдан бўшаб кетмасликнинг 8 та қоидаси.

1. Одамлар билан мулоқотда хушмуомала, илтифотли, дилкаш ва ёқимли бўлиш.
2. Мунтазам имконият қидириш. Чет тилларни ўрганиш. Соҳангиз бўйича жаҳон ишбилармон доираларида мавжуд ҳолатларни билишга ҳаракат қилиш.
3. Бугунги ишни эртага қўймаслик. Иш вақти сиз учун чегара бўлмасин. Агарда сизни иш вақтидан олдин ёки кейин кўришса, бу эътиборсиз қолмайди.
4. Бошқалар билмайдиган ва қила олмайдиган ишларни билишга ҳамда қила олишга интилиш.
5. Доимо ўз малакангизни мунтазам ошириб бориш.
6. Олижаноб хатти-ҳаракатлар қилишни билиш. Барча чора-тадбирларни ишга солиб ташкилот муваффақиятини таъминлашга интилиш.
7. Ахборот-коммуникация технологияларини ўрганиш.
8. Доимо «Ҳа» дейишни ўрганиш. Салоҳият етмайдиган ишларни қилишга таваккал қилиш. Ишдан кетишнинг энг қисқа йўли - «Бу менинг ишим эмас» дейишдир.

Раҳбар (менежер) нинг ўн учта «ўнглаб бўлмас хато»лари.

1. Шахсий жавобгарликдан қочиш.
2. Ходимлар малакасини оширишга қаршилик қилиш.
3. Рағбатлантиришни яхшилаш ўрнига натижаларни текшириш.
4. Ходимлар фаолиятини баҳолашда ўта принципиал бўлиш.
5. Натижани муҳимлигини эсдан чиқариш.
6. Барча ходимларга бир ҳилда раҳбарлик қилиш.
7. Эътиборни мақсадга эмас, муаммога қаратиш.
8. Дўст эмас, бошлиқ бўлиш.
9. Имтиёз ва енгилликлардан фойдаланиш.
10. Танқидни «бўғиш».
11. Ташаббус учун жазолаш.
12. Айтилган вақтга кечикиб бориш.
13. Ваъданинг устидан чиқмаслик.

Менежер ўсишидаги муваффақиятсизликнинг беш сабаби.

1. Иш ҳақини орттиришга ҳаддан ташқари интилиш.
2. Мансабга ҳаддан ташқари интилиш (мансабпарастлик).
3. Ўзига ўта зеб бериш.
4. Бошқалардан ажралмоқлик(яккаланмоқлик) «Инсон кўп нарсаларсиз яшаши мумкин, лекин инсонларсиз эмас». (Честерфильд)
5. Ҳис-туйғулар ва ўй-ҳаёлларни яшириш[6].

Бугунги раҳбарнинг инқирози нимада?

- бировни ёмонлаб кирган кишига қулоқ солганида;
- ўзини хаммадан кўпроқ биламан, деб ўйлаганида;
- ўтирган жойи фақат унинг учун деб билишида;

- кибрланиш ва манманликка берилиб кетишида;
- ортиқча мактовни ҳазм килишида;
- маддохларни олқишлаб, ҳақ талаб қилувчиларни ёмон кўрганида;
- ўзини арз қилувчининг ўрнига қўя олмаганида.
- ходимлар билан ўчакишганида;
- ходимларни нафсониятига тегишида;
- ташкилотда коррупция ҳолатларига йўл қўйганида;
- махаллийчилик ва таниш-билишчиликка берилганида;
- йил бошида йил охиридаги аҳволни тасаввур этмаганида;
- фидойиларни рағбатлантиришни унутганида;
- нафакага чиққач, нима билан шуғулланишини аниқ билмаганида.

Бугунги ислоҳотларни янада чуқурлаштириш, фуқоролик жамиятини ривожлантириш, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш йўлида ғов бўлиб турган муаммоларни ечиш, мавжуд заҳира ва имкониятларни ишга солиш, Давлат раҳбари илгари сураётган долзарб масалалар ва устивор вазифаларни муваффақиятли хал қилиш ва амалга оширишда замонавий менежерларнинг ўрни ва роли беқиёс эканлиги улар фаолиятини тизимли такомиллаштиришни, бошқарувнинг илғор усул ва услубларини қўллай олишни балиши, юқори масъулият билан ишлашини, фидоий бўлишини таъминлашимиз талаб этилмоқда.

Хулоса ўрнида айтиш жоизки, бугун сиз билан бизни олдимизда турган энг муҳим ва долзарб масала – бу бошқариш жараёнига менежерлик фаолиятига қобилиятли, билимли ва иқтидорли ёшларни жалб қилиш ва улар билан ишлаш масаласидир. Ёшлар бугун ўтмиш ва келажак ўртасидаги ишончли ва умидли кўприк вазифасини бажарувчи муҳим омилдир. Халқимиз бугун ёшларга ишоняпти, уларга умид кўзи билан қараяпти. Раҳбарлик ва Сардорлик фаолиятига лаёқати бор ёшларни излаб топиш, улар билан мунтазам ишлаш ва келажак учун мақсадли ва қўшимча тайёрлаш бугуннинг энг долзарб масаласи бўлиб қолмоқда.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. 1. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъят билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. – Т.: «Ўзбекистон» НМИУ, 2019 й.
2. Мирзиёев Ш.М. Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари.–Т.: «Ўзбекистон» НМИУ, 2020 й.
3. Мирзиёев Ш.М. Янги Ўзбекистон стратегияси.-Т.:«Ўзбекистон»,2021 у.
4. Стивен П.Робинз, Мари Коултер. Менеджмент. Москва 2008 год.
5. Майкл МЕСКОН, Майкл АЛЬБЕРТ, Франклин ХЕДОУРИ. Основы менеджмента. Изд-во: "ИД «Вильямс»", — 2008 г.
6. Тўхтабоев А.Т. Менежер фазилатлари / Амалий қўлланма. –Т.: «MATRIX PRINT» МЧЖ , 2008й. 172 б.
7. To’xtaboyev A.T. Tashkiliy xatti-harakatlar.Darslik.–T.:“Universitet”, 2021y. 260 bet.
8. Шарифходжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент/Дарслик.–Т.:”Ўқитувчи”, 2000 й.