

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLIIY TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI  
ANDIJON MASHINASOZLIK INSTITUTI**

**MASHINASOZLIK  
ILMIY-TEXNIKA JURNALI**

\*\*\*

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ  
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН  
АНДИЖАНСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**

**НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ  
МАШИНОСТРОЕНИЕ**

\*\*\*

**MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, SCIENCE AND INNOVATIONS REPUBLIC  
OF UZBEKISTAN  
ANDIJAN MACHINE-BUILDING INSTITUTE  
SCIENTIFIC AND TECHNICAL JOURNAL  
MACHINE BUILDING**

*O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar mahkamasi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi (OAK) Rayosatining 2021-yil 30-dekabrda 310/10-son qarori bilan Andijon mashinasozlik institutining “Mashinasozlik” ilmiy-texnika jurnali “TEXNIKA” va “IQTISODIYOT” fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) va fan doktori (DSc) ilmiy darajasiga talabgorlarning dissertatsiya ishlari yuzasidan asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan ilmiy nashrlar ro‘yxatiga kiritilgan.*

Ushbu jurnalda chop etilgan materiallar tahririyatning yozma ruxsatisiz to‘liq yoki qisman chop etilishi mumkin emas. Tahririyatning fikri mualliflar fikri bilan har doim mos tushmasligi mumkin. Ilmiy-texnika jurnalida yozilgan materiallarning haqqoniyligi uchun maqolaning mualliflari mas’uldirlar.

MASHINASOZLIK  
ILMIY-TEXNIKA JURNALI

**Bosh muharrir:**

U.M.Turdialiyev – texnika fanlari doktori, k.i.x.

**Mas’ul muharrir:**

U.A.Madrahimov – iqtisodiyot fanlari doktori, professor.

**T A H R I R H A Y ’ A T I**

Turdialiyev Umid Muxtaraliyevich – texnika fanlari doktori, katta ilmiy xodim (AndMI);  
Madrahimov Ulug‘bek Abdixalilovich – iqtisodiyot fanlari doktori, professor (AndMI);  
Negmatov Soyibjon Sodiqovich – texnika fanlari doktori, professor O‘ZRFA akademigi (TDTU);  
Abralov Maxmud Abralovich – texnika fanlari doktori, professor (TDTU);  
Dunyashin Nikolay Sergeevich – texnika fanlari doktori, professor (TDTU);  
Norxudjayev Fayzulla Ramazanovich – texnika fanlari doktori, professor (TDTU);  
Pirmatov Nurali Berdiyarovich – texnika fanlari doktori, professor (TDTU);  
Salixanova Dilnoza Saidakbarovna – texnika fanlari doktori, professor (O‘ZRFA UNKI);  
Siddikov Ilxomjon Xakimovich – texnika fanlari doktori, professor (TIQXMMI);  
Fayzimatov Shuhrat Numanovich – texnika fanlari doktori, professor (FarPI);  
Xakimov Ortiqali Sharipovich – texnika fanlari doktori, professor (Standartlashtirish, sertifikatlashtirish va texnik jihatdan tartibga solish ilmiy-tadqiqot instituti);  
Xo‘jayev Ismatillo Qo‘shiyevich – texnika fanlari doktori, professor (Mexanika instituti);  
Ipatov Oleg Sergeevich – professor (Sankt-Peterburg politexnika universiteti, Rossiya);  
Naumkin Nikolay Ivanovich - p.f.d., t.f.n., professor. (Mordov milliy tadqiqot davlat universiteti, Rossiya);  
Aliyev Suxrob Rayimjonovich – fizika-matematika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent (AndMI);  
Shen Zhili – professor (Shimoliy Xitoy texnologiyalar universiteti, Xitoy);  
Hu Fuwen – professor (Shimoliy Xitoy texnologiyalar universiteti, Xitoy);  
Won Cholyeon – professor (Janubiy Koreya Milliy tadqiqotlar fondi, Janubiy Koreya);  
Celio Pina – professor (Setubal politexnika universiteti, Portugaliya);  
Ricardo Baptista – professor (Setubal politexnika universiteti, Portugaliya);  
Rui Vilela – professor (Setubal politexnika universiteti, Portugaliya);  
Dmitriy Albertovich Konovalov - t.f.n., professor (Voronej davlat texnika universiteti);  
Мухаметшин Вячеслав Шарифуллович – директор Института нефти и газа федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Уфимский государственный нефтяной технический университет» (филиал в г.Октябрьском), доктор геологоминералогических наук, профессор.  
Nimchik Aleksey Grigorevich – kimyo fanlari doktori, professor (TDTU Olmaliq filiali)  
Muftaydinov Qiyomiddin – iqtisodiyot fanlari doktori, professor (AndMI);  
Zokirov Saidfozil – i.f.d., (Prognozlashtirish va makroiqtisodiy tadqiqotlar instituti);  
Orazimbetova Gulistan Jaksilikovna - t.f.d., dotsent (AndMI)  
Jo‘raxonov Muzaffar Eskanderovich – iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (AndMI);  
Ermatov Akmaljon – iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (AndMI);  
Qosimov Karimjon – texnika fanlari doktori, professor (AndMI);  
Yusupova Malikaxon – iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent (AndMI);  
Akbarov Xatamjon Ulmasaliyevich – texnika fanlari nomzodi, dotsent (AndMI);  
Mirzayev Otabek Abdiraximovich – texnika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent (AndMI);  
Soxibova Zarnigor Mutalibjon qizi – fizika-matematika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), (AndMI);  
Raxmonov O‘ktam Kamolovich – texnika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), (TDTU, Olmaliq filiali);  
Xoshimov Xalimjon Xamidjanovich – texnika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), (AndMI).  
Kuluyev Ruslan Raisovich - texnika fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), (TDTU).

**Texnik muharrir:**

B.Iminov, M.Kenjayeveva – Andijon mashinasozlik instituti nashriyoti.

**Tahririyat manzili:** Andijon shahar, Bobur shox ko‘cha, 56-uy. **Tel:** +998 74-224-70-88 (1016)

**Veb sayt:** [www.andmiedu.uz](http://www.andmiedu.uz)

**e-mail:** [andmi.jurnal@mail.ru](mailto:andmi.jurnal@mail.ru)

*“Mashinasozlik” ilmiy-texnika jurnali O‘zbekiston Respublikasi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligining 2020 yil 28- fevraldagi 04-53-raqamli guvohnomasiga binoan chop etiladi.*

Sanoat tarmog'ini rivojlanishiga raqamli texnologiyalarning ta'siri <i>Muxtarov M.M., Hakimov A.F.</i>	207
O'zbekiston mintaqalarida sog'liqni saqlash sohasining rivojlanishi <i>Zokirov S.S., Xusanova S.Sh.</i>	212
Анализ деятельности субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства Республики Узбекистан и пути развития <i>Жураханов М.Э.</i>	219
Zamonaviy tashkilotlarda rahbarlik faoliyatini takomillashtirish masalalari <i>To'xtabaev A.T.</i>	227
The management of the company in the context of sustainable development: new challenges and opportunities in Central Asian countries example CJSC Kumtor Gold Company (KGC), Kyrgyzstan <i>Samieva K.T., Amanov B.A., Nurilaev B.Y.</i>	234
Современные методы стимулирования и проблемы сбыта в туристском бизнесе <i>Орозалиева А.А., Маатова З.М.</i>	243
Управленческий учет в сельскохозяйственных предприятиях <i>Абдуллаев А.</i>	249
Iqtisodiy o'sish va uning samaradorlik omillari tahlili <i>Madrahimov U.A.</i>	256

To‘xtabaev Abdurashid Tursunovich  
AndMI “Buxgalteriya hisobi va memnejment”  
kafedrasi professori, i.f.n.

## ZAMONAVIY TASHKILOTLARDA RAHBARLIK FAOLIYATINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI

**Annotatsiya:** Makolada zamonaviy tashkilotlarda rahbarlik faoliyatining mohiyatini to‘g‘ri tushunishga va uni samarali tashkil qilish va muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beradigan asosiy tushunchalar, usul va vositalar yoritilgan. Shuningdek, rahbarlar(menejerlar) boshqarish faoliyati bilan shug‘ullanuvchi, ya‘ni bo‘ysunuvchilarning mehnati, intellektual salohiyati, xatti-harakatlari motivlaridan foydalangan holda tashkilot maqsadlariga erishtira oladigan, odamlar va turli ijtimoiy guruhlar orasidagi ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarni muvofiqlashtira oladigan, ularning mehnatini tashkilot maqsadlari sari yo‘naltira oladigan, maxsus bilimlar majmuasiga va tajribaga ega bo‘lgan yuqori malakali mutaxassislar toifasi ekanligi tahlil qilinib, ular faoliyatini takomillashtirish yo‘llari taqdim etilgan.

**Tayanch iboralar:** boshqaruv kadrlari, rahbar(menejer), rahbarlik faoliyati, rahbarlikning amaliy tomonlari, bo‘ysunuvchilar, xodimlar, guruhlar, rasmiy va norasmiy guruhlar, jamoani boshqarish, tashkilotlar, firma va kompaniyalarning muvoffaqiyati, rahbarning obro‘si, motivatsiya, sardor, sardorlik xislatlari, xarizma, shaxsiy xislatlar, rahbarlik usul va uslublari.

**Annotation:** The article discusses the key concepts, methods, and tools that help in correctly understanding the essence of leadership activities in modern organizations, as well as in effectively organizing and successfully implementing them. It also highlights that leaders (managers) are specialists with a high level of qualifications, possessing a set of specialized knowledge and experience. They engage in management activities, using the labor, intellectual potential, and motives of subordinates to achieve organizational goals. These leaders are capable of coordinating social and economic relations between people and various social groups, directing their efforts toward the organization's goals. The article also analyzes the ways to improve the activities of these leaders.

**Key phrases:** management personnel, leader (manager), leadership activities, practical aspects of leadership, subordinates, employees, teams, formal and informal groups, team management, organizations, success of firms and companies, leader's reputation, motivation, commander, leadership qualities, charisma, personal traits, leadership methods and styles.

**Аннотация:** В работе рассматриваются основные понятия, методы и инструменты, которые помогают правильно понять сущность руководящей деятельности в современных организациях, а также эффективно организовать и успешно реализовать её. Также анализируется роль руководителей (менеджеров), которые занимаются управленческой деятельностью, то есть, используя труд, интеллектуальные способности и мотивацию подчинённых, могут добиться достижения целей организации, координировать социальные и экономические отношения между людьми и различными социальными группами, направлять их труд на достижение целей организации. Показано, что они представляют собой высококвалифицированных специалистов, обладающих специальными знаниями и опытом. Также предложены пути совершенствования их деятельности.

**Ключевые слова:** управленческий персонал, руководитель(менеджер), деятельность руководителя, практические аспекты руководителя, подчиненные, сотрудники, группы, формальные и неформальные группы, управление командой, организации, успех фирм и компаний, репутация руководителя, мотивация, командир, лидерские качества, харизма, личные качества, методы и стили руководства.

**Mavzuning dolzarbligi.** Bugungi jahon iqtisodiyotida kechayotgan murakkab jarayonlar, ichki va tashqi bozordagi keskin raqobat muhiti hamda mamlakatda amalga oshirilayotgan yangi ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar sharoitida zamonaviy tashkilotlarning muvaffaqiyatini ta'minlovchi omillarni aniqlash, o'rganish, tahlil va tadqiq qilish hamda boshqarish jarayonlariga joriy etish, ular faoliyatini takomillashtirish va samaradorligini oshirishning muhim yo'nalishi hisoblanadi. Ushbu omillardan biri bu tashkilot muvaffaqiyatini ta'minlovchi rahbarlarning intellektual salohiyati, bilimi, malakasi va ularning ishga bo'lgan munosabatiga bog'liq.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoev ta'kidlaganidek, "Hozirgi zamon boshqaruv kadrlari, menejerlari yuqori kasbiy maxoratga ega bo'libgina qolmay, balki har jihatdan ma'lumotli, o'z sohalarining bilimdoni, tashabbuskor, topshirilgan ish uchun jon kuydiradigan, muammolarni hal qilishga ijodiy yondoshadigan kishilar bo'lishlari, eng muhimi esa, Vatanimizning chinakam fidoyilari bo'lishlari lozim"[1]. "Bizning ko'lamli rejalarimizni hayotga tadbiiq etish uchun kadrlar bilan ishlashning butun tizimini takomillashtirish bo'yicha qator chora tadbirlarni amalga oshirishimiz kerak bo'ladi"[2].

Rahbarlikning amaliy tomonlarini o'rganishdan avval unga oid asosiy tushunchalar, usul va vositalarni bilib olish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bularning barchasi rahbarlik faoliyatining mohiyatini to'g'ri tushunishga va uni samarali tashkil qilish va muvaffaqiyatli amalga oshirishga yordam beradi.

**Tahlil, taklif va natijalar.** Menejment o'zi nima?, rahbar (menejer) kim? - degan savollarga olimlar, mutaxassislar turlicha ta'riflar beradilar. Ba'zilar, menejment - boshqarish faoliyati bo'yicha rahbar kadrlar tayyorlovchi fan deyishsa, ba'zilar, menejment – boshqaruv faoliyatida insonlarni faollashtirish deyishadi.

Ingliz tilining fundamental Oksford lug'atida menejment - "Insonlarni o'zaro munosabatlarda bo'lish usullari, hokimiyat va boshqarish san'ati" ma'nosida tushuntirilgan. Fikrimizcha, menejment (boshqarish)ga – "o'zga kishilar mehnati, intellekti va xatti-harakatlari motivlaridan foydalangan holda ko'zlangan maqsadlarga erisha olishdir" degan mazmunda ta'riflansa maqsadga muvofiq bo'ladi [6].

Bu jarayonda rahbar (menejer) va boshqariluvchi xodimlar (guruh) qatnashadi. Rahbarlik - bu menejerning boshqaruv faoliyatidir.

Boshqaruv faoliyati soha yoki jarayon sifatida quyidagilarni tushuntirish bilan bog'liqdir: «nima uchun» va «nimani oqibatida» tashkilotlar rivojlanib, ilgarilab ketadi yoki barbod bo'ladi. Bir qarashda muvoffaqiyatli bo'lib ko'ringan ishlar (faoliyatlar), aksincha bo'lib chiqadi, chunki har doim yaroqli, barcha kishilar uchun va holatlar bo'yicha bir hildagi yo'l-yo'riq hamda vositalarning bo'lishi mumkin emas. Shuning uchun ham bugun inson faoliyatidagi eng og'ir, eng murakkab va eng nozik san'at – bu boshqaruv san'atidir deb bejizga aytilmaydi.

Barcha tashkilotlar, firma va kompaniyalarning muvoffaqiyati va barbod bo'lish misollari bitta umumiy xususiyatga ega, ularning barchasi tashkilot hisoblanadi. Tashkilot esa rahbar(menejer)lar dunyosining asosini tashkil etadi va menejmentning mavjud bo'lish shartidir.

Rahbarlar(menejerlar) boshqarish faoliyati bilan shug'ullanuvchi, ya'ni bo'ysunuvchilarning mehnati, bilimi, qobilyatlari va xatti-harakatlari motivlaridan foydalangan holda tashkilotning oldiga quyilgan maqsadlariga erishtira oladigan, odamlar va turli ijtimoiy guruhlar orasidagi ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarni muvofiqlashtira

oladigan, ularning mehnatini tashkilot maqsadlari sari yo'naltira oladigan, maxsus bilimlar majmuasiga va tajribaga ega bo'lgan yuqori malakali mutaxassislar toifasidir.

Odamlarga(guruhga) rahbarlik qiluvchi shaxsning obro'si uning va unga ergashgan guruhning muvaffaqiyatini belgilovchi asosiy omil hisoblanadi. Rahbarning obro'si atrofdegilarning, ayniqsa unga ergashuvchilarning ishonchi orqali ifodalanadi. Boshqalarning ishonchi esa quyidagilar asosida shakllanadi:

- xatti-harakatlarning tabiiyligi;
- muomalada erkinlik;
- atrofdegilarga nisbatan chuqur hurmat va ehtirom;
- o'zini va boshqalarni noqulay holatga solmaslik;
- imkoniyati boricha boshqalarni xafa qilmaslik;
- boshqalarning ishiga aralashmaslik;
- bo'lar-bo'lmasga(qiyinchiliklardan) nolimaslik;
- kamtarlik va arzimagan vaziyatlarda ko'zga tashlanmaslik;
- o'zining imkoniyatlarini haddan tashqari past baholamaslik (nafaqat boshqalarni, o'zini ham hurmat qilish);
- so'zining mazmuni mantiqiy, asosli va qat'iy, lekin yumshoq shaklda ifodalanishi;
- boshqalarning(suxbatdoshning) so'zini bo'lmaslik va boshqalar [7].

Rahbarlar tashkilot a'zolarining munosabatlarini o'zaro moslashtirish, ularning har birini maqsadlari va intilishlarini tashkilotning umumiy maqsadlari sari yo'naltirish, xodimlarni tanlash, tayyorlash, joy-joyiga quyish, tashkilotga nisbatan tashqi muhit o'zgaruvchilarini hisobga olgan holda yuqori boshqarish mahkamalari, raqobatchilar, iste'molchilar va hokazolar bilan muzokaralar olib borish, turli yig'ilishlar va majlislarni o'tkazish va ularda qatnashish hamda boshqa vazifalarni bajaradilar.

Umuman olganda rahbarlikning mezonini motivatsiya jarayoni belgilaydi.

Motivatsiya - tashkilotning alohida xodimini yoki guruhini tashkilotning umumiy maqsadlari yo'nalishidagi samarali faoliyatiga mos ravishda moddiy va ma'naviy rag'batlantirish jarayonidir. Odamlar uchun eng muhimi ularning insoniylik xususiyatlarini qadrlanishi va xaqqoniy baholanishidir. Qadrlash, baholash yoki taqdirlash deganda odamlar o'zlari uchun eng qimmatli narsani tushinadilar.

Odamlarni tashkilotning umumiy maqsadlari sari intilishlarida muvaffaqiyatni sezishlari, xizmat pog'onalari bo'yicha ko'tarilish imkoniyatlarining borligini bilishlari, atrofdegilar (ayniqsa rahbarlar) tomonidan tan olinishi, ma'suliyat, imkoniyatlarining ortishi kabilar muhim o'rin tutadi. Odamlarning talablari, kutishlari va xaqqoniy taqdirlanishni to'g'ri tushinishlari va qabul qilishlari orasidagi munosabatlarni o'rganish va ular sosida tashkilotni boshqarish motivatsiyaning asosini tashkil etadi.

Har qanday tashkilot faoliyatining samaradorligi va muvaffaqiyati, shu tashkilotdagi insonlar guruhlari, ularning o'zaro munosabatlari va o'zaro samarali hamkorligiga bog'liq. Shu sababli bugun rahbarlik faoliyatini amalga oshirishda muhim masalalardan biri bu guruhlarning xatti-harakatini o'rganishning zarurligidir. Guruh- bu o'zlarini umumiy maqsadlariga ega bo'lgan jamoa deb qabul qiladigan kishilarning har qanday yig'indisi bo'lib, shaxsiy maqsadlarning bir-biriga mos kelishidir.

Insonlarni guruhlarga birlashishlarining asosiy sabablari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- guruhga mansublik xissini qondirish;
- o'zaro muloqotga muhtojlik;
- o'zaro hamkorlikka muhtojlik;
- o'zaro yordamga muhtojlik;

- umumiy ishga xissa qo'shganlik xissiga ega bo'lish;
- o'zaro yoqtirish yoki boshqalarni yoqtirmaslik va boshqalar.

Tashkilotlardagi guruhlarini muvaffaqiyatli boshqarishda ularni rasmiy va norasmiy guruhlariga bo'lib o'rganiladi. Rasmiy guruhlar ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonini uyushtirish va amalga oshirish uchun rahbariyat tomonidan tashkil etiladi. Bu guruhlarning vazifasi mazkur tashkilotdagi mehnat taqsimotiga muvofiq muayyan ishlarni bajarishdan iboratdir. Rasmiy guruhlar tashkiliy tuzilishi bilan ajralib turadi va oldindan belgilangan rollar orqali amalga oshiriladi.

Tashkilotlarda shakllanadigan guruhlardan yana bir turi bu norasmiy guruhlardir. Bunday guruhlar ishlovchilarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi. Ayrim hollarda bunday guruhlar rahbardan norozi kishilar tomonidan tashkil etilishi mumkin. Norasmiy guruhlar barcha rasmiy guruhlar ichida mavjud bo'lishi mumkin. Norasmiy guruhlarning ta'sir kuchi juda yuqori bo'lib, muayyan sharoitlarda u ustunlik qilib, rahbariyatning xatti-harakatlarini yo'qqa chiqarishi ham mumkin.

Norasmiy guruhlarini tavsiflovchi asosiy xususiyatlari, bular: guruh ichida o'rnatilgan ijtimoiy nazorat, o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish va norasmiy etakchi (sardor) larning mavjudligidir.

Guruh ichida o'rnatilgan xulq-atvor me'yorlari uning a'zolari ustidan nazorat qilish imkonini beradi. Agarda bu ijtimoiy meyorlar tashkilot maqsadlariga zid bo'lsa, tashkilotning maqsadlariga erishishi qiyinlashadi.

Norasmiy guruhlariga xos bo'lgan yana bir xususiyat - ularning har qanday o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishidir. Buning sababi - ularning kelgusi faoliyatiga taxdid yoki xavf-xatar tug'ilishini kutishdadir.

Norasmiy etakchi - bu rasmiy rahbar bo'lmagan shaxs bo'lib, u o'zining shaxsiy fazilatlari, kasb mahorati yoki boshqa xislatlari bilan jamoada obro'-e'tibor ko'zongan bo'ladi va uning xulq-atvoriga jiddiy ta'sir ko'rsata oladi.

Norasmiy guruhda hamkasblarga yordam ko'rsatish yoki ulardan yordam olish imkoniyatlari ko'proq bo'ladi, shu sababli tashkilotga yangi kelgan xodimlar ham bunday guruhlarda qatnashishga intiladilar.

Rahbar norasmiy guruhlarning ta'sirini bilgan holda ularni samarali boshqarishga harakat qilishi kerak. Buning uchun tashkilot rahbari norasmiy guruhni tan olishi, o'zgarishlarga qarshilikni kamaytirish uchun guruhni qarorlar qabul qilishda ishtirok etishga jalb etishi, mish-mishlarni oldini olish uchun zaruriy va etarli axborotga ega bo'lish imkoniyatini yaratishi zarur.

Tashkilotlarda rahbarning asosiy faoliyati odamlar bilan ishlashdan iboratdir. Rahbar jamoa oldiga quyilgan maqsadlarni son va sifat ko'rsatkichlari bo'yicha bajarishi uchun ishlovchilarning bilimidan, kasbidan, intilishlari va xulq-atvoridan maqsadga muvofiq foydalanishi va ularni bir oqimga yo'naltira olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Tashkilot faoliyati natijalariga rahbarning ta'siri juda kattadir. Yaxshi tashkilotchining muhim sifatlaridan biri, uning xodimlarga, ularning tajribasi, qobiliyati, shaxsiy xislatlarini hisobga olgan holda mehnatni taqsimlashidir. Talabchanlik, ya'ni berilgan topshiriqning bajarilishini o'z vaqtida nazorat qilish va talab qilish ham tashkilotchi rahbarning muhim sifatleri jumlasiga kiradi.

Shuning bilan birga o'zi boshqaradigan xodimlarni tarbiyalash rahbarning diqqat markazida bo'lishi kerak. Har bir rahbar doimiy ravishda xo'jalik, tashkilotchilik va tarbiyaviy ishlarni birga qo'shib olib borishi zarur. Rahbar jamoa a'zolarini tarbiyalashda, birinchi navbatda tartib - intizomni yo'lga qo'yishi zarur. Bu masalada uning o'zi xodimlariga o'rnak bo'lishi lozim.

Rahbarlar faoliyati serqirra va turli-tumandir. Ularning mehnatini faqat aqliy mehnat desak, etarli bo'lmaydi. Rahbar har xil ma'muriy - tashkiliy echimlarni qidirish jarayonida muxandis - texnik xodimlar, ixtirochilar bilan birga ijodiy mehnat bilan ham shug'ullanadi va bu ishlarni ketma-ket emas, balki parallel ravishda bajaradi.

Rahbarning ma'muriy - tashkiliy va tarbiyaviy faoliyati bilan bog'liq bo'lgan ishlarni olti turga bo'lish mumkin: tashkilotchi, tarbiyachi, boshqaruvchi, muvofiqlashtiruvchi, nazoratchi va baholovchi. Tashkilotni samarali boshqarish va rahbarlik vazifalarini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rahbarlar xodimlarga umumiy maqsadlar yo'lida ta'sir ko'rsata bilishi, xukm o'tkaza olishi zarur. Buning uchun ular ta'sir o'tkazish va hokimiyatning yo'llari va vositalarini chuqur o'rganishlari lozimdir.

Rahbarlikning asosini bo'ysunuvchilarga ta'sir o'tkaza olish imkoniyati tashkil etadi bu esa o'z navbatida uning boshqalar xatti-harakatlari va xulq-atvoriga ta'sir eta olish imkoniyatidir. Samarali boshqarish uchun rahbar ta'sir etish mexanizmlarini va o'z hukmini o'tkazishni bilishi zarur. Shuning uchun unga rasmiy vakolatlarga qo'shimcha ravishda hokimiyat hamda undan mos holda foydalanish imkoniyati zarur. Sotsiolog Robert Birstedning ta'kidlashicha, "hokimiyat har bir tashkilotning orqasida turadi va uning strukturasi ushlab turadi. Hokimiyatsiz tashkilot ham, tartib ham yo'qdir"[5].

Hokimiyat turli xil ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Hokimiyat turlarining tasnifiga ko'ra uning besh asosiy shakli mavjud:

1. Majburlash va qo'rqitishga asoslangan hokimiyat (bo'ysunuvchi rahbarning jazo bera olishini sezib turadi);
2. Taqdirlashga asoslangan hokimiyat (bo'ysunuvchi rahbarning uning biror talabini qondirishiga ishonadi);
3. Ekspert hokimlik (rahbar maxsus bilimlarga ega bo'lganligi uchun, bo'ysunuvchining biror talabi qondirilishiga ishonchi bor);
4. Qonuniy yoki an'anaviy hokimlik (rahbarning buyruqlar berishga ma'lum xuquqi borligini bo'ysunuvchi biladi va uni bajarish o'zining burchi ekanligini biladi);
5. Ibratli hokimlik (rahbarning shaxsiy sifatleri shunday o'ziga tortadiki, bo'ysunuvchi ham unga o'hshashni ho'xlaydi). Bunday hokimlikni menejment nazariyasida «Xarizma» deb ataladi.

Hukm o'tkazishning yana bir turini alohida aytib o'tish zarurki, bu ishontirish va ishtirok etishga asoslangan hokimiyatdir. Bu turdagi hukm o'tkazish vositalaridan rasmiy rahbar ham, norasmiy sardor ham foydalanishi mumkin. Ushbu hokimiyat turlarining barchasining ijobiy va salbiy tomonlari mavjud bo'lib, ulardan foydalanish boshqaruv vaziyatiga bog'liqdir [7].

Tashkilotni maqsadlariga erishish yo'nalishidagi faoliyatini samarali boshqarish uchun rahbar sardorlik xislatlariga ega bo'lishi zarurdir. Sardorlik - bu odamlarni va guruhlarini maqsadlarga erishish yo'lida ishlashga undovchi ta'sir o'tkaza olish qobiliyatidir.

Samarali boshqarish va samarali sardorlik - bir xil narsa emas. Shu sababli sardor bo'lish uchun va samarali sardorlik qilish uchun nimalar zarur degan savol boshqarish ilmida muhim masalalardan biridir. Boshqarish xatti-harakatlarini o'rganish bilan shug'ullanuvchi olimlar samarali sardorlikning ahamiyatli omillarini aniqlashga uch xil nuqtai-nazardan yondashdilar, bular:

- shaxsiy xislatlar nuqtai-nazaridan yondoshish;
- xulq-atvorli yondoshish;
- vaziyatli yondoshish.

Sardorlikni tushinishga xulq-atvorli yondoshuvga asosan sardorlik rahbarning shaxsiy xislatlari bilan emas, balki uning bo'ysunuvchilarga nisbatan xulq-atvori va o'zini tutishi bilan belgilanadi. Ushbu yondoshishning boshqaruv ilmiga qo'shgan asosiy xissasi - rahbarlik uslublarini turkumlashga asos soldi. Lekin, shuning bilan birga, bu

yondoshishning asosiy kamchiligi rahbarlikning yagona eng ma'qul (optimal) uslubi mavjud deb hisoblanganidir.

Hozirgi zamon sardorlik nazariyasi ko'proq vaziyatli yondoshishga e'tiborni qaratmoqda. Bunga ko'ra, rahbarning u yoki bu shaxsiy xislatlarini, u yoki bu xulq-atvori va o'zini tutishini namoyon qilishi aniq (konkret) vaziyatga bog'liqdir. Bu yondoshish yuqoridagi ikkala yondoshishlarni to'ldirib, mukammallashtiradi.

Rahbarlik faoliyatida boshqarish usullari va uslublarini bilish va ulardan oqilona foydalana olish muhim ahamiyatga ega. Ular boshqaruvning negizi bo'lmish xodimlarga va ayrim olingan guruhlar (jamoalar) faoliyatini samarali tashkil etish va tartibga solishning ta'sirchan yo'llari hisoblanadi. Boshqarish usullari asosini ta'sir o'tkazish mexanizmi tashkil etadi.

Xodimlar xatti-harakatini tartibga soluvchi barcha ta'sir o'tkazish yo'llarini ikki guruhga bo'lish mumkin:

- passiv ta'sir o'tkazish mexanizmlari, xodimlarga bevosita ta'sir etmaydigan, lekin jamoa faoliyatini tartibga soluvchi me'yor va qoidalar, boshqacha aytganda yaratilgan sharoitlar majmui;
- jamoaga va aniq xodimga faol ta'sir o'tkazish mexanizmlari, ya'ni ular faoliyatiga bevosita ta'sir etadigan yo'llar va usullar majmui;

Rahbarlikning samarali uslubi quyidagi omillarni hisobga olgan holda aniqlanadi:

- rahbarning shaxsiy psixologik xususiyatlari;
- bo'ysunuvchilar ehtiyojlari va manfaatlarini;
- xodimlarning malaka darajalari va javobgarlik xissi;
- ma'muriyat faoliyatiga ta'sir etuvchi ichki va tashqi omillar.

Hozirgi zamon rahbaridan yuqoridagi rahbarlik usul va uslublarini maqsadga muvofiq qo'llay olish talab etiladi. Rahbarlik uslublarini takomillashtirish bo'yicha quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

1. Qadr-qimmatlarni belgilab berish va shaxsiy maqsadlarni ishlab chiqish.
2. Shaxsiy rivojlanish bosqichlarini va joriy faoliyatni rejalashtirish.
3. Erishilgan natijalarni muntazam tahlil qilish.
4. Kommunikativ qobiliyatlarni rivojlantirish: eshitish, o'qish, gapirish, yozish.
5. Kishilarni tushunmoqni o'rganish va kuzatuvchanlikni rivojlantirish.
6. Har kuni fikrlashga vaqt topish, fikrlarni muntazam yozib borish.
7. Boshqa soha kishilari bilan muloqotni kengaytirish.
8. Bosh masalaga e'tibor qaratishni o'rganish.
9. Dadil, sabotli va matonatli bo'lish.
10. Muntazam imkoniyatlarni izlash va tashabbus ko'rsatish.

Shunday qilib, boshqaruv usul va uslublari deganda boshqarish ob'ektiga ayrim xodim, guruh yoki jamoaning ma'lum manfaatlarini hisobga olgan holda maqsadga muvofiq ravishda ta'sir o'tkazishning yo'l-yo'riqlari majmuasi tushuniladi.

Xulosa o'rnida ta'kidlash joizki, bugun mamlakatda barcha sohalardagi kabi boshqaruv tizimini takomillashtirish borasida amalga oshirilayotgan izchil va tizimli islohotlar qatorida tashkilotlarda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishni takomillashtirish, uning yangi mexanizmlarini joriy qilish bugun boshqarish sohasida echimini kutayotgan masalalar, murakkabliklar hamda kamchiliklarni bartaraf etish va hal etishda ushbu izlanishda amalga oshirilgan tahlillar, amaliy taklif va tavsiyalar o'zining ijobiy natijasini ko'rsatadi deb hisoblaymiz.

### Foydalanilgan adabiyotlar

1. Mirziyoev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'yat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz. – T.: «O'zbekiston» NMIU, 2019 y.

2. Mirziyoev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari.–T.: «O‘zbekiston» NMIU, 2020 y.
3. Mirziyoev Sh.M. Yangi O‘zbekiston strategiyasi. - T.: «O‘zbekiston», 2021 y.
4. Стивен П.Робинз, Мари Коултер. Менеджмент. Москва 2008 год.
5. Майкл МЕСКОН, Майкл АЛБЕРТ, Франклин ХЕДОУРИ. Основы менеджмента. Изд-во: "ИД «Вильямс»", — 2008 г.
6. То‘xtaboev A.T. Menejer fazilatlari / Amaliy qo‘llanma. –T.: «MATRIX PRINT» MChJ , 2008y. 172 b.
7. To‘xtaboyev A.T. Tashkiliy xatti-harakatlar.Darslik.–T.:“Universitet”, 2021y. 260 bet.
8. Sharifxodjaev M., Abdullaev Yo. Menejment/Darslik. –T.:”O‘qituvchi”, 2000 y.