

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOG'LIQNI SAQLASH
VAZIRLIGI
SAMARQAND DAVLAT TIBBIYOT UNIVERSITETI**

**Mamasoliyeva Shoxista Abdugapparovna
Kurbanov Anvar A'lamovich**



**TASHKILOTNI BOSHQARISHDA ETAKCHILIK.
RAHBAR VA BOSHQARUVCHI**

(O'quv-uslubiy qo'llanma)

Samarqand - 2023

O'ZBEKISTON SOGLIKNI SAQLASH VAZITLIGI
SAMARQAND DAVLAT TIBBIYOY UNIVERSITETI

Mamasoliyeva Shoxista Abdugapparovna
Kurbanov Anvar A'lamovich



TASHKILOTNI BOSHQARISHDA ETAKCHILIK.
RAHBAR VA BOSHQARUVCHI

O'quv uslibiy qo'llanma

O'quv qo'llanma Samarqand davlat tibbiyot universiteti Ilmiy Kengashining 27 sentyabr 2023 yilda bo'lib o'tgan yig'ilishida "2"-son bayonnomasiga ko'ra tasdiqlanib, chop etishga ruxsat berilgan

Tibbiyot universiteti talabalari va o'qituvchilari uchun amaliy mashgulotlarga

mo'ljallangan o'quv uslubiy qo'llanma

SamDTU

Samarqand - 2023

axborot-resurs markazi

SamiDTU 2023-yil 27-sentyabr kuni bo'lib o'tgan

2-son Ilmiy Kengash bayonnomasidan

KO'CHIRMA

Qatnashganlar: Ilmiy kengash majlisi raisi universitet rektori, professor J.A. Rizayev. Ilmiy Kengash a'zolari, barcha kafedra mudirlari va kurs rahbarlari (jami 238 kishi).

KUN TARTIBI:

7. Har xil masalalar.

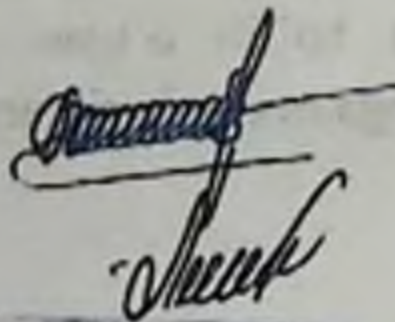
Samarqand davlat tibbiyot universiteti Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlash menejmenti kafedrasida xodimlari Sh.A. Mamasoliyeva, A.A. Kurbanovlar tomonidan tayyorlangan «Tashkilotni boshqarishda yetakchilik. Rahbar va boshqaruvchi» nomli o'quv-uslubiy qo'llanmani tasdiqlash va chop etishga ruxsat berish.

Taqrizchilar: PhD, dotsent Z.Z. Aminov, PhD, dotsent T. Sharipov.

ILMIY KENGASH QARORI:

Samarqand davlat tibbiyot universiteti Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlash menejmenti kafedrasida xodimlari Sh.A. Mamasoliyeva, A.A. Kurbanovlar tomonidan tayyorlangan «Tashkilotni boshqarishda yetakchilik. Rahbar va boshqaruvchi» nomli o'quv-uslubiy qo'llanma tasdiqlansin va chop etishga ruxsat berilsin.

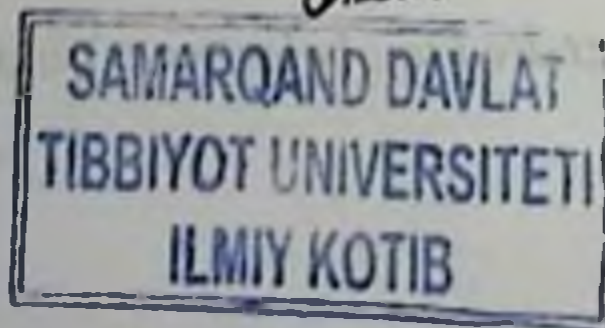
Ilmiy kengash raisi, professor



J.A. RIZAYEV

Ilmiy kengash kotibi, dotsent

U.U. OCHILOV



MUNDARIJA

Kirish.....	6
TASHKILOTNI BOSHQARISHDA ETAKCHILIK. RAHBAR VA BOSHQARUVCHI.....	6
ETAKCHILIK VA BOSHQARUV.....	16
HOKIMIYAT, TA'SIR, HOKIMIYAT, HOKIMIYAT TUSHUNCHALARI.....	18
ETAKCHILIKNING ASOSIY ELEMENTLARI.....	20
RAHBARLIK USLUBLARI VA ULARNING XUSUSIYATLARI.....	21
ETAKCHILIK FENOMENI.....	23
HOKIMIYAT SHAKLLARI.....	24
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	31

KIRISH

O'quv-uslubiy qo'llanma tibbiyot muassasasini zamonaviy boshqarish sohasida ko'p qirrali bilimlarni, sog'liqni saqlash sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarga kiritilgan o'zgartirishlar, sog'liqni saqlash tizimi tashkilotlari va muassasalarida resurslarni boshqarish bo'yicha kasbiy kompetentsiyalarni olish imkonini beradi.

Liderlik(etakchilik) muammosi hamma zamonlarda va barcha mamlakatlarda insonlar taqdiri uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan. Mamlakat va uning alohida hududlari, har bir muassasa, har bir oila farovonligi ma'lum darajada bunga bog'liq. Afsuski, mamlakatimizda yetakchi kadrlarni kerakli miqdorda va zarur sifatlarga ega bo'lgan holda tayyorlash amalda amalga oshirilmayapti va ko'pincha yirik rahbarlar yetakchi rolini o'ynash jarayonida sog'lom fikr, sinov va xatoliklardan foydalangan holda o'rganadilar va ularning xatolar yoki noto'g'ri tushunchalar juda chuqur oqibatlariga olib keladi. Rahbar ma'muriy zinapoyadan qanchalik yuqori ko'tarilgan bo'lsa, u shunchalik ko'p biladi va ko'radi, degan umumiy qabul qilingan fikrga egamiz. Bu juda zararli aldanish, chunki bunday o'sish bilan menejering kasbiy bilim doirasi asta-sekin kamayadi va keyin butunlay yo'qoladi. Dunyoda dono rahbarlar o'z bilimsizlik sohasini eng malakali mutaxassislarni jalb etish, ulardan maqsadli jamoa tuzish orqali qoplaganiga munosib misollar bor. Ko'pincha mamlakatimizda rahbarlar rolini o'z shaxsiy manfaatlari, ambitsiyalari va niyatlariga ega bo'lgan tasodifiy odamlar o'ynaydi, bu esa ular rahbarlik qilayotgan jamoalarning rivojlanishiga hissa qo'shmaydi. Ular bu rolni faqat bir muncha vaqt o'ynashlari mumkin, chunki ular hech qachon haqiqiy lider yoki ishtiyoqli bo'la olmaydilar, chunki ularda yuqori maqsadlar va umumiy manfaatlarga sodiqlik yoki ijtimoiy istiqbollarni ko'rish (va shuning uchun to'g'ri tanlash qobiliyati) yo'q. strategiya va taktika), yoki lavozim uchun etarli professionallik yoki bularning barchasi birgalikda. Ko'pincha hududiy boshqaruv o'zgarganda tibbiyot xodimlarining eng himoyalangan toifalaridan biri bo'lgan sog'liqni saqlash organlari va muassasalarining rahbarlari ham o'zgaradi. Bunda hal qiluvchi rolni ko'pincha sababning manfaatlari emas, kelajakdagi rahbarlarning zarur dunyoqarashi va etakchilik fazilatlariga haqiqiy baho berish emas, balki shaxsiy bog'liqlik va tanishlar o'ynaydi. Bundan sog'liqni saqlash sohasi ham, aholi ham aziyat chekmoqda.

TASHKILOTNI BOSHQARISHDA ETAKCHILIK. RAHBAR VA BOSHQARUVCHI

Ilmiy-tadqiqot institutlarining rahbarlari ko'pincha ilmiy tadqiqot nimaligini bilmaydigan, ilmiy metodologiyaga ega bo'lmagan, ilmiy vazifani qanday qo'yishni bilmaydigan, ya'ni aslida ijodiy faoliyatning ilmiy rahbari bo'lishga qodir bo'lmagan odamlardir. jamoalar. Qolaversa, ilmiy daraja va unvonlar tijorat mahsulotiga aylanib ketdi, ya'ni ular o'z ahamiyati va obro'sini yo'qotmoqda, individual unvonlar

olish esa farsga aylanib bormoqda. Bulaming barchasi tibbiyot fanining rivojlanishiga hissa qo'shmaydi. Shuni ta'kidlash kerakki, oliy va o'rta tibbiyot o'quv yurtlarida " byurokratizatsiya " jarayoni u qadar ko'zga tashlanmaydi.

Ilmiy va amaliy sog'liqni saqlash muassasalarini boshqarishda rahbarlarning ahamiyati har doim juda yuqori bo'lgan va shunday bo'lib qoladi. Ammo o'tish davrida, aniqlik yo'qolganda, odatiy munosabatlar tizimi, boshqaruv va moliyalashtirish sxemalari o'zgaradi. Bunday sharoitda ko'plab jamoalarning omon qolishi va rivojlanish istiqbollari to'liq rahbar va uning fazilatlariga bog'liq.

Etakchilikning ko'plab ta'riflari mavjud, garchi ba'zi taniqli menejment mutaxassisleri etakchilik shu qadar murakkab va nozik vosita bo'lib, unga ta'rif berish deyarli mumkin emas deb hisoblashadi. Shu bilan birga, yetakchilik haqida umumiy tushunchaning yo'qligi uning jamiyatda, jumladan, sog'liqni saqlash va tibbiyot fanlarida tutgan o'rnini tahlil qilishni qiyinlashtiradi. Shu sababli, biz Poynter va Sanches (1994) ta'rifiga qaror qildik, u biroz soddalashtirilgan bo'lsa-da, hali ham etakchilikning mohiyatini ta'kidlaydi. Mualliflarning fikricha, etakchilik - bu shaxsning ma'lum bir maqsadga erishish uchun ongli ravishda boshqa shaxs yoki odamlar guruhiga ta'sir o'tkazishga harakat qilish jarayoni. Ushbu ta'rifdan etakchilikning quyidagi xarakterli xususiyatlari kelib chiqadi:

Talaba Ishi

1. Rahbarlik passiv nazariya emas, balki jarayon va yetakchilar harakatlaridan iborat faol jarayondir.
2. Rahbar - tashkilot emas, balki shaxs. Etakchilik odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni o'z ichiga oladi.
3. Rahbarlik boshqa shaxsga yoki etakchilik ob'ekti bo'lgan odamlar guruhlariga qaratilgan. Etakchilik boshqalarning xatti-harakatlarini o'zgartirishni maqsad qilib qo'yadi, ular keyinchalik izdoshga aylanadi. Etakchilik uchun izdoshlarga ega bo'lish shart.
4. Rahbarlik jarayon sifatida rahbarning boshqa odamlarga ta'sirini o'z ichiga oladi. Bu uch jihatdan ta'sir qiladi. Birinchisi, boshqa odamlarning fikrlashiga ruhiy ta'sir. Insonning xulq-atvorini o'zgartirish uchun avvalo uning fikrlash tarzini o'zgartirish kerak. Bu boshqa odamni rahbarning nuqtai nazarini olishga majbur qiladi. Bundan tashqari, boshqa odamlarning his-tuyg'ulari va e'tiqodlari rahbarning ta'sir ob'ektiga aylanishi mumkin. Ko'pincha odamga o'z qarashlari va his-tuyg'ularini o'zgartirishdan ko'ra, ba'zi yangi g'oyalar va fikrlarni amalga oshirish va qabul qilish osonroqdir. Shuning uchun, ko'pincha rahbar ikkinchi usul sifatida his-tuyg'ular va e'tiqodlarga hissiy ta'sir ko'rsatadi. Va nihoyat, uchinchi yo'l - xulq-atvorga ta'sir qilish, etakchilik xatti-harakatni, ya'ni harakat usulini o'zgartirishga qaratilgan bo'lsa. Shunday ekan,

rahbar odamlarga ta'sir o'tkaza olishi kerakki, ular hatto o'zlari qarshi bo'lgan narsani ham qilishlari kerak.

5. Rahbarlik - bu maqsadga yo'naltirilgan jarayon, ya'ni u doimo boshqa odamlarga ta'sir o'tkazishga qaratilgan bo'lib, u rahbar tomonidan qo'yilgan ma'lum maqsadga erishadi. Optimal variantda, bu juda kam uchraydi, rahbar va bo'ysunuvchilarning maqsadlari mos kelishi mumkin.

6. Rahbarlik stixiyali emas, balki qasddan, ongli jarayondir. Bu holatda harakatlar ongli, ko'pincha yaxshi o'ylangan va tasodifiy emas.

Ba'zida etakchilar etakchilik orqali bo'ysunuvchilarga kerakli ishni bajarishlari uchun ta'sir qiladi, ya'ni etakchilik faqat pastga, rahbardan bo'ysunuvchilarga yo'naltirilgan jarayondir, degan fikr hukmronlik qiladi. Biroq, siz etakchilik yanada murakkab jarayon ekanligini va faqat bitta ta'sir yo'nalishiga ega emasligini tushunishingiz kerak.

Etakchilikning bir nechta uslublarini, ya'ni rahbarning bo'ysunuvchilarning fikrlari, his-tuyg'ulari, motivatsiyasi va harakatlariga ta'sir qilish uchun foydalanadigan xatti-harakatlarini ajratib ko'rsatish juda shartli va kengaytirilgan. P. Xershey va o'zining "Tashkiliy xatti-harakatlarni boshqarish" kitobida (Nyu-York, 1988) to'rtta asosiy etakchilik uslubini ajratib ko'rsatishadi, ularning tavsifi quyida ba'zi qo'shimchalarimiz bilan taqdim etiladi. Rahbarning xulq-atvori ikkita asosiy ko'rsatkich bilan belgilanadi: rahbarlikdagi yo'l-yo'riq darajasi va rahbarning qo'l ostidagilarga ko'rsatadigan yordami. Direktivlik darajasi menejerning vazifani aniqlash va tushuntirishda va uning bajarilishini nazorat qilishda qanchalik qat'iy choralar ko'rishini ko'rsatadi. Direktiv uslub qo'l ostidagilarga batafsil ko'rsatmalar berishni o'z ichiga oladi va xulq-atvori qat'iyligi bilan ajralib turmaydigan rahbarlar o'z bo'ysunuvchilarga topshiriqni bajarish usullari va vositalari bo'yicha aniq ko'rsatmalar bermaydilar, xodimlarning tashabbusini rag'batlantiradilar. Ikkinchi ko'rsatkich rahbarning qulayligini, uning qo'l ostidagilarga yordam berishga tayyorligini tavsiflaydi.

TINCH MUSIQA KANALI

Vazifani bajarish jarayonida rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro ta'sir darajasi rahbarning psixologik va hissiy yordamiga bog'liq. Ushbu qo'llab-quvvatlash maqsadli bo'lishi kerak, chunki, masalan, yuqori darajadagi motivatsiyaga ega bo'lgan xodimlar deyarli psixologik yordamga muhtoj emaslar. Yaxshi, tajribali rahbar o'z ichidagi rol funktsiyalarini taqsimlash bilan bo'ysunuvchilardan yagona jamoani yaratishi kerak.

Birinchi, kuchli uslub bo'lib, yuqori darajadagi yo'nalish, jamoa ichida, shuningdek, rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro ta'simning kamligi va bo'ysunuvchilar tomonidan deyarli qo'llab-quvvatlanmaydi. Ushbu uslubning etakchisi faqat o'rgatadi

va boshqaradi, bu bir tomonlama muloqotning mavjudligini, shuningdek, jamoaning tayyorligi va xohishini baholamasdan topshiriqni bajarishni ta'minlaydi. Mamlakatimizda bu rahbarlik uslubi ko'pincha o'zining ekstremal ma'nosiga aylanadi - avtoritar, agar rahbar faqat o'z fikriga yoki ko'pincha yuqoridan ko'rsatmalarga tayanadi. Shu bilan birga, maqsad va vazifalarga har qanday narxda erishiladi, ya'ni maqsad vositalarni oqlaganida va istalgan natijaga erishish uchun barcha vositalar yaxshi bo'lganda tamoyil ustunlik qiladi. Odamlar - ijrochilar tizimning "tishlari" ga aylanadi va inson omilining narxi eng past darajaga tushadi; topshiriqlarni bajarish uchun miqdor va muddatlarga intilish ko'pincha mehnat natijalari sifati va barqarorligining pasayishiga olib keladi.

Bunday majburiy boshqaruv uslubi favqulodda va ekstremal vaziyatlarda va harbiy harakatlar paytida, kechikish yanada katta yo'qotishlarga olib kelishi mumkin bo'lgan hollarda oqlanishi mumkin, ammo tinchlik davrida va qaror qabul qilish tezligi va kundalik sharoitda bu mutlaqo qabul qilinishi mumkin emas. harakatlar unchalik ahamiyatli emas.

Ayni paytda markazlashgan tizim sharoitlari, harakatlar, voqea va natijalarni haddan tashqari rejalashtirish, tashabbuskorlik va ijodkorlikka hech qanday tuzatishlar kiritilmagan asosning qat'iyligi ma'lum darajada mamlakatimizda mustabid tuzum va mustabid tuzum davridan boshlab bugungi kungacha saqlanib qolgan. Bunday uslub ba'zan ijobiy natijalar beradi, lekin juda qisqa tarixiy davr uchun, odamlar markazlashtirilgan tizimga bog'langan qul sifatida o'zini anglashni to'xtatmaguncha. Belgilangan boshqaruv tizimi va etakchilik uslubi jiddiy ilmiy asoslashni va bundan tashqari, butun boshqaruv tsiklini tizimli yondashuv va tahlil qilishni talab qilmaydi. Bir paytlar kibernetika boshqaruv haqidagi fan sifatida soxta fan va burjua tashviqoti hisoblangani bejiz emas. Shu bilan birga, "kadrlar hamma narsani hal qiladi", ya'ni maqsadlarga erishish faqat kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ularning ierarxik bo'ysunishiga bog'liq degan gap haqiqatdir. Bu demokratik tamoyillarga hech qanday aloqasi bo'lmagan buyruqbozlik tizimini nazorat qilish vertikal.

sog'liqni saqlashni boshqarishda jamoatchilikning keng ishtirokidan iborat bo'lgan milliy sog'liqni saqlashning asosiy tamoyillaridan biri rivojlanmaganligi bejiz emas. Markazlashtirilgan tizimda har bir sog'liqni saqlash muassasasida vasiylik kengashlari ortiqcha bo'lib chiqdi va ular tugatildi.

Ikkinchisi - ishontirish uslubi bo'lib, u rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi faol o'zaro ta'sir bilan direktivlikni birlashtiradi. Shu bilan birga, rahbar ustoz - murabbiy vazifasini bajaradi. Qo'l ostidagilar topshiriqni bajarish istagiga ega bo'lishi mumkin, lekin ayni paytda ular zarur ko'nikma va qobiliyatlarga ega bo'lmasligi mumkin. Bunday holda, ushbu uslubning etakchisi o'z malakasini oshirishga intilayotgan xodimlarga etakchilik qilishni va kerakli maslahat yordamini ko'rsatishni davom ettiradi. Bugungi dunyoda etakchilikning bunday uslubi ustunlik qilmoqda.

Uchinchisi - kollegial uslub bo'lib, rahbar va bo'ysunuvchilarning faol o'zaro ta'siri bilan tashabbusni rag'batlantirish bilan tavsiflanadi. Ushbu uslub jamoa va o'z xohishi va o'ziga ishonchi yo'qligida kerakli ishni bajarishga tayyor bo'lgan odamlar uchun ko'proq mos keladi. Noaniqlik bo'lsa, bo'ysunuvchilar rahbardan ko'proq yordamga muhtoj bo'lishi mumkin va agar ishni bajarish istagi yo'q bo'lsa, ularga qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etish imkoniyati berilishi kerak. Shuning uchun bu uslub kollegial deb ataladi, chunki u rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi ikki tomonlama aloqa bilan tavsiflanadi. Rahbar hissiy yordam beradi va ishni rag'batlantiradi, bo'ysunuvchilar esa qaror qabul qilishda ishtirok etadilar. Ushbu uslub bilan batafsil ko'rsatmalarga ehtiyoj deyarli butunlay yo'q qilinadi.

To'rtinchisi, rahbar mas'uliyatni topshirganda, rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasida kam o'zaro aloqada bo'lgan tashabbuslar va xodimlarni rag'batlantiradigan vakolatlarni topshirish uslubi. O'z vazifalarini bajarishga qodir va tayyor bo'lgan yuqori motivatsiyaga ega shaxslar buni minimal nazorat nazorati bilan bajarishlari mumkin. Shu bilan birga, ular o'z ishlari haqida menejerga hisobot berishlari va o'z vazifalari doirasida harakat qilishlari kerak.

Qoidaga ko'ra, menejer bitta asosiy etakchilik uslubiga ega, u boshqa uslublarga qaraganda ko'proq tayanadi va ma'lum darajada boshqa uslublarga xos bo'lgan fazilatlarga ega bo'lishi mumkin. Rahbarning asosiy uslubidan ko'ra sharoitga moslasha olish qobiliyati muhimroqdir. Demak, jamoa 4 bosqichda (tayyorlik va istakning yo'qligi, istak borligida tayyorlikning yo'qligi, ishonch yo'qligida tayyorlik, tayyorlik va ishonchning mavjudligi) rivojlanganligi sababli, rahbar yoki rahbarlik qilishda moslashuvchanlikni namoyon qilishi kerak. rivojlanishning har bir bosqichida etakchilik uslubiga qo'yiladigan talablarni hisobga olish yoki moslashuvchanlikning etishmasligi jamoa ichida ham, tashqarida ham istalmagan oqibatlarga olib kelishi mumkin. uni .

Shu bilan birga, qaysidir bosqichda rahbar va jamoa bir-biriga mos kelmaydigan bo'lib qoladi va bu vaziyatdan chiqishning eng yaxshi yo'li ularning "ajralishi" dir. Ularning aytishlari bejiz emaski, rivojlanishning har bir bosqichida kichik jamoadan tortib, mamlakat miqyosigacha ma'lum bir davrga xos bo'lgan rahbarlar kerak.

Qayd etilgan boshqaruv uslublarining oxirgi ikkitasi ham ilmiy tahlilga, ham ijrochilarga hurmatli munosabatga asoslangan demokratikdir. Shuning uchun bu yondashuvdagi maqsad va vositalar muvozanatli bo'lishi va bir-biriga mos kelishi kerak. Demokratik rahbar jamoaning fikriga tayanadi yoki ma'lum darajada hisobga oladi, lekin ba'zida jamoaviy javobgarlik orqasida yashirinadi. Ko'pincha, bu qarama-qarshiliklardan, o'tkir va ziddiyatli vaziyatlardan qochadigan, buyruq va buyruqlar bilan emas, balki e'tiqod bilan harakat qilishni afzal ko'radigan juda ochiq odam. Bunday rahbar o'zining barcha bilimdonligi va odob-axloqi bilan o'zi rahbarlik qilayotgan jamoa uchun ishonchli himoya va tayanch bo'lib xizmat qila olmaydi,

demak, uning yetakchi roli vaqtinchalik, to muassasa qiyin sharoitlarga tushib qolmaguncha.

Eng samarali va istiqbolli, bizning fikrimizcha, demokratik tamoyillarni jamoa uchun, qabul qilingan qarorlar va olingan natijalar uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga olish qobiliyatini birlashtirgan ikkinchi boshqaruv uslubidir. Boshqacha qilib aytganda, bu holda qarorlar jamoada muhokama qilinishi mumkin, ammo mas'uliyat individual va shaxsiydir. Bunday rahbar qo'rqinchli, haddan tashqari ehtiyotkor, itoatkor va itoatsiz bo'lishi mumkin emas. Ikkinchi turdagi etakchining asosiy xususiyatlarini batafsilroq ko'rib chiqish kerak.

1. Rahbar jamoada ham, tashqarida ham hurmatga sazovor shaxs bo'lishi kerak .
2. Rahbar professional bo'lishi, nafaqat tashkilotchiga xos tabiiy sifatlarga ega bo'lishi, balki tegishli tayyorgarlikka, jumladan, iqtisod va huquq sohalariga ham ega bo'lishi kerak. Shu bilan birga, har bir mutaxassis, masalan, zo'r (ular aytganidek, Xudodan) jarroh bo'la olmaydi.
3. Rahbar uzoqni ko'rishi, ko'proq ishlashi, yaxshiroq baholashi, aniqroq oldindan ko'rishi kerak. Shu o'rinda B.Franklinning "Ko'rish oson; bashorat qilish qiyin." Majoziy ma'noda, rahbarning boshi bulutlar ichida bo'lishi kerak va shu bilan birga u oyoqlari bilan mustahkam turishi kerak.
4. Rahbar harakatlarni boshlash uchun ruxsatni kutmasligi, muammolarning echimini izlashi va nima uchun ish bermaganining sabablarini o'ylamasligi kerak.
5. Rahbar boshqalarning va o'zining xatolaridan saboq olishi, ulardan to'g'ri xulosa chiqarishi kerak.
6. Rahbar minimal dastlabki ma'lumotlardan katta hajmdagi ma'lumotlarni ajratib olishi, sabab-oqibat munosabatlarini o'rnatishi, yuzaga kelgan vaziyatlarni sinchkovlik bilan tahlil qilishi, hatto eng qiyin holatlarda ham qarorlar, tajribalar va harakatlar oqibatlarini oldindan ko'ra bilishi kerak.
7. Rahbar yoki jamoaning o'qituvchisi bo'lishi yoki uning tizimli tayyorgarligini tashkil etishi kerak , shu jumladan kengashlar, konferentsiyalar, seminarlar orqali jamoadagi xavfli turg'unlikka qarshi turadi. Faqat harakatda, faoliyatda jamoa tashkil topishi va oqilona faoliyat yuritishi mumkin.
8. Rahbar nafaqat odamlarni tartibga solish va ularga rahbarlik qilish, balki ularni tinglash, oqilona variantlarni tanlash va davriy tanlovni o'tkazish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.
9. Rahbar odamlarni tushuna olishi, ularni birlashtira olishi, har bir insonni jamoada o'z o'mini topa olishi, odamlarni ilhomlantira olishi va ularga ta'sir o'tkaza olishi,

shuningdek, eng avvalo vaziyatli yetakchilik nazariyasini doimiy ravishda takomillashtirib, o'rganishi kerak.

Shunday qilib, etakchining asosiy fazilatlari istiqbollarni ko'rish, jamoani yig'ish va uni boshqarish qobiliyati, jamoa uchun ishonchli himoya sifatida xizmat qilishi mumkin. Siz darhol bunday etakchi bo'la olmaysiz, lekin asta-sekin o'sishning barcha bosqichlarini bosib o'ting. Ilmiy jamoada - bu kichik va katta ilmiy xodimdan ilmiy-tadqiqot instituti direktorigacha, kasalxonada - shifokor, bo'lim boshlig'idan bosh shifokorgacha, sog'liqni saqlashni boshqarish organida - bosh shifokor, ma'muriy organning xodimi uning rahbariga.

Faqat yuqoridagi fazilatlarni va tajriba to'plashni hisobga olgan holda, mutaxassis samarali rahbar bo'lish uchun barcha asoslarga ega.

Zamonaviy sharoitda menejment sohasida muammolarni bartaraf etish bo'yicha qarorlar qabul qilish bilan bir qatorda, boshni kelajakka qaratib, o'zgarish yoki o'zgarishlarni boshqarish eng dolzarb hisoblanadi. O'zgarish ko'pincha o'z-o'zidan va oldindan aytib bo'lmaydigan bo'lib tuyuladi, ammo o'zgarishlarni boshqarish tamoyillari yo'nalish, tartib va kutish hissini uyg'otishi mumkin.

Yetakchilar kelajakka e'tibor qaratgan holda, taraqqiyot va taraqqiyot yo'lida to'siq bo'layotgan muqarrar muammolarga dosh bera olishlari kerak. Shu bilan birga, tashkilot yoki tizimning kelajagi haqida tasavvurni ishlab chiqish, innovatsion dasturni joriy etish mavjud muvozanatni buzishi, qo'llab-quvvatlash kuchlarini ham, qarshilik kuchlarini ham bo'shatishi mumkin. Menejer bu kuchlarning paydo bo'lishini oldindan bilishi mumkin va kerak, va uning ixtiyorida bir qator ilmiy asoslangan strategiyalar mavjud. Birinchidan, rahbar odamlar qanday o'zgarishini tushunishi kerak. Agar har bir inson haqida alohida gapiradigan bo'lsak, u dastlab o'zgarish zarurligini tushunadi, keyin u ularga nisbatan munosabatini shakllantiradi, shundan so'ng u o'z xatti-harakatlarini o'zgartiradi, o'zgarishlarga moslashadi. Biroq, har bir inson ushbu tsiklni o'z vaqtida va o'ziga xos tarzda, talab qilinadigan o'zgarishlarning tabiatiga, individual xususiyatlarga va bunday o'zgarishlarga moslashish tajribamizga, ko'nikmalarning mavjudligiga va uslubimizni o'zgartirish qobiliyatiga qarab o'tadi. sharoitlar talab qiladigan xatti-harakatlar. Agar bizning pozitsiyamiz tahdid ostida bo'lsa yoki muvaffaqiyatga ishonchimiz komil bo'lmasa, biz o'zimizni xavfsiz his qilmaymiz va o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishimiz mumkin, bu esa, agar biz majbur bo'lsak, sodir bo'layotgan narsalarga dushmanlikka aylanishi mumkin.

Yangi xatti-harakat kuch bilan yuklanganda, bizda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga munosabatimizni o'zgartirishga vaqtimiz ham, imkonimiz ham yo'q. Darvoqe, so'nggi yillarda mamlakat aholisining aksariyati o'z o'rnini topa olmadi va psevdobozor munosabatlariga, demokratiya ko'rinishiga va jamiyatning mafiya-jinoyatchilik tuzilishiga, ya'ni. SSSRning qulashi.

1971 yilda Everett Rojers va Floyd Shoemaker har bir guruh yoki tashkilotdagi odamlar yangi g'oyani o'zlashtirish uchun har xil vaqt va kuch talab qilishini aniqladi. Ularning fikriga ko'ra, barcha odamlarni shartli ravishda 5 ta katta populyatsiyaga bo'lish mumkin:

1. Innovatorlar (ularning 2,5%) yangi g'oyani birinchi bo'lib o'ylab topishlari mumkin, lekin ular ko'pincha ijtimoiy tuzilmaning chekkasida bo'lib, ularning g'oyalari boshqa xodimlar tomonidan qo'llab-quvvatlanmasligi mumkin. Qoidaga ko'ra, bunday g'oyalar ishlab chiqaruvchilari har doim ham ularni amalga oshirishga qodir emas va shuning uchun ular etakchi bo'lishga da'vo qilmaydilar.
2. Ushbu g'oyani birinchi bo'lib qo'lga kiritgan odamlar (ularning 13,5 foizi) ko'pincha jamoatchilik fikrining etakchilari bo'lib, katta hurmatga ega, garchi ular hech qanday rasmiy lavozimni egallamasalar ham va rasmiy vakolatlarga ega emaslar.
3. Erta shakllangan ko'pchilikka mansub kishilar (ularning 34%) odatda jamoatchilik fikri yetakchilarining kuchli ta'sirida bo'ladi.
4. Kech shakllanadigan ko'pchilikka mansub odamlar (ularning 34%) odatda barcha yangiliklarga ko'proq shubha bilan qaraydilar, lekin faktlar ularni ishontirishga yordam beradi, ayniqsa boshlangan o'zgarishlar natijalarini shaxsan kuzata olsalar.
5. Laggardlar (ularning 16%) odatda an'anaviy qarashlarga ega va transformatsiyalarga juda shubhali. Ularning o'zgarishlarga qarshiligi tashkilotdagi boshqalar keyingi bosqichga o'tguncha davom etishi mumkin. Orqada qolganlar, o'zgarishlarga moslashishdan ko'ra, ketish osonroq bo'lishi mumkin. Ular yangidan voz kechishlari bilan ma'lum darajada ulushi ancha katta bo'lgan "Amerikaning jim ko'pchiligi"ni, shuningdek barqarorligi ko'p asrlik an'analarga asoslangan qator tashkilotlarni eslatadi.

Shunday qilib, g'oya boshida faqat bir necha kishining qo'llab-quvvatlashiga javob beradi, vaqt o'tishi bilan ularga yana bir nechtasi qo'shiladi va faqat uzoq vaqtdan keyin g'oya tashkilotning ko'pchiligi tomonidan qabul qilinishi mumkin. Shu paytdan boshlab g'oyani qabul qilish va amalga oshirish jarayoni juda tezlashadi.

O'zgarishlar nazariyasi nuqtai nazaridan (yoki, shuningdek, ijtimoiy o'zaro ta'sir nazariyasi) har bir shaxs uning xatti-harakatlariga ta'sir qiluvchi ijtimoiy munosabatlarning bir qismidir; odamlarga boshqa odamlar ta'sir qiladi; shaxsning ijtimoiy munosabatlar tizimidagi mavqei (u etakchi, izdosh yoki chekkada joylashgan) yangi g'oyalar va o'zgarishlarni qabul qilish vaqtini taxmin qilish imkonini beradi; norasmiy aloqalar rasmiy munosabatlardan kam emas; jamoada asta-sekin yangi hodisalar tarqaldi. Bu nazariyani inobatga olgan holda tajribali rahbar yangi g'oyani avvalo tashkilotdagi jamoatchilik fikri yetakchilarida sinab ko'radi va ular buni sezib, uning tarafdoriga aylansa, boshqalarni ham u bilan

tanishtirib, maqsadga muvofiqligiga ishonira oladi. Rahbarlar o'zgarishlar dinamikasi bilan tanish bo'lishi va oqibatlarini boshqarishi kerak. Kurt Lyuinning o'zgarishning klassik modeli muvozanat nazariyasi deb ataladi va o'zgarish harakat kuchlari va qarshilik kuchlari o'rtasida mavjud bo'lgan dinamik muvozanatni o'zgartirishiga asoslanadi.

Bu barcha kuchlarni aniqlab, rahbar yo harakat kuchlarini kuchaytirishga, yoki qarshilik kuchlarini zaiflashtirishga yoki bir vaqtning o'zida har ikkala kuchni boshqarish strategiyasini ishlab chiqishi kerak. O'zgarishlarning haydovchilari tashkilotdan tashqarida ham, uning ichida ham paydo bo'lishi mumkin. Tashqi omillarga o'zgaruvchan siyosiy muhit yoki sog'liqni saqlash va tibbiyot fanini rivojlantirish strategiyasi, byudjetni qisqartirish, mahalliy rahbariyatning o'zgarishi, aholi salomatligi holatining o'zgarishi, yangi qonun hujjatlarining kiritilishi va hokazolar kiradi. Tashkilot ichida, harakat chunki o'zgarishlar boshqaruv harakatlarining natijasi bo'lishi yoki o'z-o'zidan, pastdan tashabbus bilan paydo bo'lishi mumkin. Bunga ish haqi va mehnat sharoitlaridan norozilik, beqaror moliyalashtirish, muassasa ishining yomon natijalari va sifati, rahbariyatning o'zgarishi va hokazolar kiradi. Tashqi va ichki omillar va shart-sharoitlarni hisobga olgan holda, rahbar qarshilikni boshqarishni o'rganishi, unga qarshilik ko'rsatuvchi vosita sifatida munosabatda bo'lishi kerak. tabiiy jarayon, o'zgarishlar muxoliflarini o'z pozitsiyalarini ochiq tan olishga majbur qiladi ; raqiblarga hurmat ko'rsatish, qarshilik ko'rsatishning mohiyatini o'rganish, oqilona yondashuvni ishlab chiqish, odamlarning xatti-harakatlarini o'zgartirishi mumkinligini hisobga olib, hokimiyat pozitsiyasidan majburlashdan foydalanish.

Shunday qilib, hozirgi vaqtda strategik rejalashtirish alohida ahamiyatga ega bo'lib, haqiqiy rahbar tegishli bilim, ko'nikma, ko'nikma va fazilatlarga ega bo'lishi kerakki, hozirgi murakkab o'tish davrida sog'liqni saqlash va tibbiyot faniga putur etkazmaslik, aksincha, sog'liqni saqlash tizimi, sog'liqni saqlash xizmatlari, jamoalar va muassasalar sifatini oldini olish va hatto yaxshilash mumkin bo'lgan boshqaruvning har bir darajasida variantlarni topish .

Etakchilik - bu tashkilotdagi shaxslar va guruhlariga ta'sir o'tkazish, ularning sa'y-harakatlarini tashkilot maqsadiga erishishga yo'naltirish qobiliyati. Tashkilot rahbari (menejer) - bu rasmiy va norasmiy boshqaruv va etakchilikni samarali amalga oshiradigan shaxs. Rasmiy rahbar o'ziga berilgan vakolatlar doirasida harakat qiladi. Norasmiy rahbar norasmiy guruhlar manfaatlaridan kelib chiqib harakat qiladi va, qoida tariqasida, tashkilotdagi boshqaruvning belgilangan shakllaridan tashqariga chiqadi.

Etakchilik nazariyasi etakchilik xususiyatlarining qaysi biri eng samarali ekanligini va nima uchun ekanligini aniqlashga va bashorat qilishga harakat qiladi. Xulq-atvor bo'yicha olimlar (rahbarlik bo'yicha) tashkilotni boshqarishda samarali etakchilik omillarining ahamiyatini aniqlash uchun 3 ta yondashuvni qo'lladilar: 1) shaxsiy

fazilatlar nuqtai nazaridan yondashuv; 2) xulq-atvor yondashuvi; 3) vaziyatli yondashuv.

Shaxsiy fazilatlar nuqtai nazaridan yondashuv . Ko'pgina olimlarning fikriga ko'ra, buyuk rahbari ajratib turadigan fazilatlar majmui bo'yicha haligacha yagona fikr mavjud emas. Ammo olimlarning fikriga ko'ra, rahbarlar, qoida tariqasida, aql-zakovat, bilimga intilish, ishonchlilik, mas'uliyat, faollik, ijtimoiy ishtirok va ijtimoiy-iqtisodiy maqom bilan ajralib turadi. Shu bilan birga, ular shaxsning ma'lum bir shaxsiy fazilatlar to'plamiga ega bo'lganligi sababli etakchi bo'lib qolmaydi, degan xulosaga kelishdi va ular rahbarning shaxsiy fazilatlar tarkibi shaxsiy fazilatlar bilan bog'liq bo'lishi kerak, deb hisoblashadi. qo'l ostidagilarning faoliyati va vazifalari.

Etakchilikka xulq-atvor yondashuvi . Etakchilikka bunday yondashuvga ko'ra, samaradorlik uning rahbar sifatidagi shaxsiy fazilatlar bilan emas, balki uning bo'ysunuvchilarga nisbatan o'zini tutish uslubi bilan belgilanadi, ya'ni. odamlarga yo'naltirilgan etakchilik uslubi. Xulq-atvor yondashuvi etakchilikni o'rganishni ilgari surgan bo'lsa-da, u faqat ushbu yondashuvda etakchilik tashkilot maqsadlariga erishish uchun odamlarni rag'batlantirmoqchi bo'lgan rahbarning xatti-harakatlarida bitta maqbul etakchilik uslubiga e'tibor qaratish kerak degan taxminga e'tibor qaratadi

Vaziyatli yondashuv . Ushbu yondashuv bo'yicha tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, samarali etakchilik uchun qo'shimcha omillar hal qiluvchi rol o'ynashi mumkin, bular birinchi navbatda situatsion omillar, jumladan, bo'ysunuvchilarning ehtiyojlari va shaxsiy fazilatlar, vazifaning tabiati, atrof-muhitning talablari va ta'siri, shuningdek rahbariyat uchun mavjud bo'lgan ma'lumotlar. Olimlarning fikricha, korxonada, uning ixtisosligi, hajmi, yuzaga kelgan holatlariga qarab, boshqaruv uslubi ham tanlanadi. Bu shuni anglatadiki, turli vaziyatlarga va muayyan vaziyatga qarab, rahbar etakchilikning turli usullarini tanlashi kerak, ya'ni. rahbar qo'l ostidagilarning shaxsiy fazilatlar, ularning xatti-harakatlari va tashqi muhit tufayli yuzaga kelgan turli vaziyatlarda o'zini boshqacha tuta olishi kerak.

Samarali rahbar va menejer (menejer) bir xil narsa emas. Har bir tashkilot shaxslar, maqsadlar va vazifalarning noyob birikmasidir. Har bir menejer bir qator qobiliyatlarga ega noyob shaxs bo'lib, rahbar go'yo tashkilotdagi birinchi shaxs va tashkilot boshqaruvchisidir.

Menejerning faoliyati boshqaruv darajasi bilan belgilanadi. Rahbar va yuqori darajadagi menejerga qo'yiladigan talablar deyarli bir xil bo'lib, yuqori darajadagi menejer rahbar deb ataladi. Quyi bo'g'indagi rahbarlar esa ularning huquq va majburiyatlari egallab turgan lavozimiga qarab belgilanadi.

Korxonada va uning tarkibiy bo'linmalarini boshqarishdagi menejerlar samarali boshqaruvning muhim tarkibiy qismi bo'lishiga qaramay, ayni paytda samarali

rahbarlar har doim ham bir vaqtning o'zida samarali menejerlar bo'lavermaydi, chunki ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun korxonani boshqarish korxonaning ish rejimini amalga oshirish, texnologik jarayonning tafsilotlari va bir qator boshqa protsessual jarayonlarni bilishni talab qiladi, shu bilan birga rahbar bunday bilimlarga ega bo'lmasligi mumkin, ayniqsa norasmiy guruhlar rahbarlari (ya'ni, boshqaruv jarayonidan mustaqil va muayyan manfaatlar uchun yaratilgan guruhlar) va rahbar boshchiligidagi bu guruh korxonaga boshqaruviga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Shu bilan birga, murakkab tashkilot o'z vazifalarini samarali bajarishi va barcha boshqaruv funktsiyalarining bajarilishini ta'minlash uchun yuqori menejer etakchilikka ega bo'lishi kerak, chunki etakchilik butun boshqaruv tizimiga singib ketadigan faoliyat turidir. Samarali etakchilik - rahbar bo'lmasa, boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish mumkin emas.

Biroq, muhim kompaniyaning rahbariyati samarali boshqarilishiga qaramay, samarali rahbarlar har doim ham bir vaqtning o'zida samarali menejerlar emas, ya'ni menejerlar. Rahbarning samaradorligini uning boshqalarga qanchalik ta'sir qilishiga qarab baholash mumkin. Menejerning samaradorligini uning lavozimidagi ishning yakuniy natijasiga erishish bilan baholash mumkin. Shu sababli, ko'pgina olimlarning fikriga ko'ra, boshqaruv (boshqaruv) qo'l ostidagilar tomonidan berilgan vazifalarni bajarishga olib keladigan aqliy va jismoniy jarayon sifatida ta'riflanadi. Rahbarlik, aksincha, bir kishi boshqa shaxsga ta'sir ko'rsatadigan faoliyat turidir.

"Hukmdorning aqli, avvalo, qanday odamlarni o'ziga yaqinlashtirishiga qarab baholanadi. Agar u sodiq va qobiliyatli odamlar bilan o'ralgan bo'lsa, unda siz suverenning donoligiga amin bo'lishingiz mumkin: u ularning qobiliyatlarini tan olishga va fidoyiligini saqlab qolishga muvaffaq bo'ldi.

Nikkolo Makiavelli

ETAKCHILIK VA BOSHQARUV

ba'zan ular bir-birini to'ldirib, kesishsa ham, ikkita mustaqil tushuncha sifatida ko'rib chiqilishi kerak (1-jadval).

tashkilot faoliyati va maqsadlariga erishish uchun zarurdir.

Taxminlarga ko'ra, bugungi rahbarlar etakchilik va etakchilik ko'nikmalariga teng darajada ega bo'lishlari kerak, aks holda tashkilot zarar ko'radi.

Etakchilik va boshqaruv o'rtasidagi asosiy farqlar

1-jadval

Qanday xulosa chiqarish mumkin?

Menejment - odamlarni ishlarni to'g'ri qilishga majburlashga qaratilgan .

Etakchilik - odamlarni to'g'ri ish qilishga undashga qaratilgan .

Tashkilotdagi har qanday shaxs uni boshqaruvchi emas, balki rahbar bo'lishi mumkin.

Rasmiy rahbar (menejer) - rasman tayinlangan rahbar .

An'anaviy va zamonaviy liderning qiyosiy xususiyatlari

jadval 2

Taqqoslanadigan pozitsiyalar	- an'anaviy rahbar	Zamonaviy rahbar
Qarorlar qabul qilish	Tashkilotdagi barcha muhim qarorlarni yakka o'zi qabul qiladi . O'z jamoasi oldida turgan barcha muammolarni hal qiladi	Boshqa jamoa a'zolari bilan mas'uliyatni baham ko'radi. Qo'l ostidagilarga ishlab chiqarish va ijtimoiy muammolarni hal qilishda yordam beradi
Mas'uliyat -	Ish jarayonini to'liq nazorat qiladi va o'z jamoasi ishining natijalari uchun javobgardir	Bo'ysunuvchilarda o'zini o'zi boshqarish istagini va bajarayotgan ishiga ustalik bilan munosabatda bo'lishni rag'batlantiradi
Mutaxassisning roli	Barcha savollarga javob beradi	To'g'ri savollar beradi va ishchilarni kerakli odamlar bilan bog'laydi
Qoidalarini ishlab chiqish	U o'z qoidalarini yaratadi	O'z tashkilotining kelajagi va asosiy qadriyatlar to'plamiga oid tasavvurni aniq ifodalaydi va odamlarni uning atrofida birlashtiradi.
Jamoaga munosabat	Jamoadagi yakdillik va ahillikni yuqori baholaydi	nuqtai nazarlarga ega bo'lish va ifoda etish qobiliyati va istagini qadrlaydi
Mojarolarga munosabat	Ulardan iloji boricha qochishga harakat	Qarorlarni qabul qilish va amalga oshirishda konsensusga erishish

	qiladi	imkoniyati sifatida qarama-qarshiliklarni nazarda tutadi
O'zgarishlarga munosabat	Qoidaga ko'ra, muayyan hodisalarga munosabat bildiradi, lekin o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadi	Faol harakat qiladi, o'zgarishlarni boshlaydi va unga tashkilotning omon qolish elementi sifatida qaraydi
Ishning ustuvor yo'nalishlari	Unda ishlaydigan odamlarni emas, balki tashkilotning ehtiyojlarini birinchi o'ringa qo'yadi. - Asosiy e'tibor ish vazifalariga, sof texnik ko'nikmalarga qaratilgan	Tashkilot va uning xodimlarining ehtiyojlarini oqilona birlashtirishga intiladi. Ish jarayoni va odamlarga e'tibor qaratiladi
Fikrlash uslubi	Uzoq muddatga mo'ljallanmagan chiziqli, analitik fikrlash uslubidan foydalanadi	muddatli istiqbollarni hisobga olgan holda chiziqli bo'lmagan, yaxlit, global fikrlaydi
Tajriba va bilim	Ixtisoslashgan, amaliy tajriba va bilimlarni to'plashga intiladi	Turli sohalarda mutaxassis bo'lishga intiladi
Kompetentsiya	Faqat o'z vakolatiga kiradigan masalalar bilan qiziqadi	Butun tashkilotning muammolari bilan qiziqadi, tashkilotning boshqa guruhlari va bo'limlari uchun ishonchli sherik bo'lishga intiladi
Musobaqa	Boshqalar bilan qattiq raqobatlashadi	Qattiq raqobatchi, lekin raqobatchilar, iste'molchilar, hamkorlar bilan kerakli aloqalarni o'rnatadi
Qo'llash doirasi	Faqat mintaqangizda amal qiladi	Mintaqalararo va xalqaro miqyosda faoliyat yurita

		o'lishi kerak
Xodimlarga munosabat	Bo'ysunuvchilarga tashkilotning o'zgaruvchan resursi sifatida qaraydi	xodimni almashtirish qanchalik qiyinligini biladi.
Xavfli munosabat	Xavfdan qochishga intiladi	Tavakkal qilishga tayyor

HOKIMIYAT, TA'SIR, HOKIMIYAT, HOKIMIYAT TUSHUNCHALARI

KUCH - bu odamlarning xatti-harakatlariga ta'sir qilish qobiliyati. Kuchli odam boshqalarni manipulyatsiya qilishi va o'zgartirishi mumkin. Ammo u kuch ishlatmasligi mumkin. Agar xodim o'z vazifalarini to'g'ri bajarsa, menejer istalgan natijaga erishish uchun kuch ishlatishi shart emas.

TA'SIR - odamlarning xulq-atvorini yoki jarayonlarning borishini o'zgartirish qobiliyati .

Ta'sir kuchga qaraganda kengroq tushunchadir.

Xarizmatik ta'sir - bu harakatlar mantig'iga emas, balki rahbarning shaxsiy fazilatlariga, uning tashqi va ichki jozibadorligiga, qiyofasiga, xulq-atvori va uslubiga (nutq, imo-ishoralar, pozitsiyalar) asoslangan ta'sir. Xarizma rahbarga odamlarni boshqarish qobiliyatini beradi.

Xarizmatik etakchilik uslubining xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

Ø istiqbolli ko'rish - kerakli rasmni yaratish

ilhomlantiradigan kelajak ,

Ø ilhom - xodimlarni shaxsiy orqali rag'batlantirish ishonch,

Ø rag'batlantirish - erishishda psixologik yordam qiyin maqsadlar.

AVTORITET - shaxs yoki tashkilotning ma'lum fazilatlarini va fazilatlarini tufayli ega bo'lgan ta'siri .

Kuch va hokimiyat - birinchi navbatda nima keladi? Hokimiyat lavozimga ko'ra beriladi va hokimiyatni qo'lga kiritish kerak. Har kim o'z tanlovini qiladi.

HOKIMIYAT - rahbarning qo'shimcha roziligisiz rasmiy vazifalar bilan bog'liq qarorlar qabul qilish huquqi ("Faqat boring va bajaring" tamoyili).

Vakolatlar hokimiyatni qonuniy qiladi.

Mutaxassislarning fikricha, hokimiyat va hokimiyat o'rtasida farq bor. Ular "hokimiyat" tushunchasini hokimiyatning tarkibiy qismlari deb hisoblaydilar.

Ruxsatnomalar quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

Ø ish tavsifida belgilangan,

SamDTU
 axborot-resurs markazi

- Ø bo'ysunuvchilar sifatida tan olinadi,
- Ø quvvat vertikal bo'ylab amalga oshiriladi.

Ehtimol, hamshiralar tibbiyot muhitida hali etakchi sifatida tan olinmagandir, buning sabablari :

1. Hamshiralik yo'l-yo'riqqa ko'proq muhtoj , ya'ni boshqa kasb vakillariga qaraganda o'zini past baholaydigan odamlar tomonidan amalga oshiriladi;
2. o'rta asal tayyorlashda . kadrlar , etakchilik masalalariga kam e'tibor beriladi ; boshqalarni rahbarlikka undamaydigan avtoritar boshqaruv uslubidan foydalanadilar ;
4. tibbiy muhitda hamshiralar o'ylash uchun emas, balki ko'rsatmalarga rioya qilish uchun haq to'lanadi degan kuchli ishonch mavjud;
5. hamshiralarning katta qismi tabiatan passiv ayollardir;
6. ushbu toifadagi tibbiyot xodimlarining ijtimoiy va ta'lim darajasi shifokorlarga nisbatan pastligi.

ETAKCHILIKNING ASOSIY ELEMENTLARI

- Ø odamlarni jalb qilish;
- Ø g'alaba qozonish majburiyati;
- Ø umumiy maqsadlarga erishishga qaratilgan muammolarni hal qilish uchun odamlarga energiya berish.

Rahbarlarning turlari

Rahbar - strateg

global muammolarni hal qilishning uzoq muddatli istiqbollari qaratilgan ;
- Tashkilot o'zgarishlarga, rivojlanish yo'nalishidagi o'zgarishlarga yoki yangi texnologiyalarni ishlab chiqishga muhtoj bo'lgan hollarda samaraliroq harakat qiladi;

barcha xodimlar uchun bitta chiziq chizishni biladi;

qo'l ostidagilar va hamkasblarni hissiy jihatdan ilhomlantiradi va rag'batlantiradi, ularga yangi sharoitlarga ko'nikishga yordam beradi;

dolzarb muammolarni, tirishqoqlik va bosqichma-bosqich yondashuvni talab qiladigan muammolarni hal qilishda unchalik samarali emas .

Rahbar - tashkilotchi

Ularni amalga oshirish jarayonida yuzaga keladigan qiyinchiliklarni hal qilib, faol harakat qiladi;

- ✓ paydo bo'ladigan muammolarning ko'pchiligini xavfsiz hal qilish mumkinligiga doimo ishonch hosil qiling ;
- ✓ o'z xodimlarini qanday ishontirishni biladi va o'z nuqtai nazarini majburlamaydi;
- ✓ qo'l ostidagilarning shaxsini kamsitmasdan, xodimlarning harakatlariga nisbatan o'z noroziligini imkon qadar to'g'ri ifodalaydi.
- ✓ Odamlar bo'sh ish taklif qilmasligini bilib, unga ergashadi .

Rahbar-ijrochi jamoadagi kayfiyatni aniq qamrab oladi va shuning uchun odamlarni vazifalarni bajarishga safarbar qila oladi;

✓ muayyan vaziyat allaqachon yaratilgan bo'lsa, bunday rahbar ajralib turadi; ljocker rahbar tomonidan aniqlangan muammoni hal qilish doirasida ishlaydi, unga aniq masalalarni hal qilishda yordam beradi.

Jamoadagi "yulduzlar"

"Yulduz" - bu har doim shaxsiy fazilatlar bilan kompetentsiya va professional tajribaning kombinatsiyasi.

Jamoadagi "yulduz" ning odatiy roli - innovator, g'oyalar generatori.

Bu nafaqat ajoyib mutaxassis, balki g'ayrioddiy shaxs. "Yulduz" har doim o'zining xarizmasi, tashabbusi bilan boshqalarni yoqadi, olomonni "yoqadi". Bunday odamda muloqot qilish qobiliyati, jozibasiz bor, jamoaga muhabbat va hurmatni uyg'otadi.

Agar "yulduz" ni aniqlashning tashqi mezonlari haqida gapiradigan bo'lsak, biz bir nechta asosiy mezonlarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

Birinchi, rahbariyat va jamoada bu xodimsiz ish qilib bo'lmaydi, degan kuchli his bor.

Ikkinchi, ko'plab muhim jarayonlar "yulduzlar" bilan bog'liq.

Uchinchi, "yulduz" xodimining munozarali masalalar bo'yicha fikri ko'pincha hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Qoidaga ko'ra, menejerlar bunday xodimlarni ko'proq himoya qiladilar, ularni odatdagidan to'sib qo'yadilar, ularga yon berishadi.

Buzg'unchi etakchilik va uni yo'q qilish.

Rahbarlikni shakllantirish va rivojlantirish jarayoni tashkilotni yo'q qiladigan yoki uning faoliyati natijalariga salbiy ta'sir ko'rsatadigan rahbarlarning paydo bo'lishiga yo'l qo'ymaslik uchun ushbu jarayonni boshqarish yoki hech bo'lmaganda nazorat qilish muhimdir.

Umuman olganda, tashkilot faoliyatiga katta zarar etkazishi mumkin, masalan, "innovatsiyalar muxoliflari", "ichuvchi do'stlar" guruhlarini rahbarlari.

Bunday etakchilikni yo'q qilish uchun turli xil harakat usullari mumkin.

Birinchi yo'l - rahbar-izdosh tizimini yo'q qilish uchun ma'muriy choralar:

buzg'unchi rahbarni ishdan bo'shatish;

boshqa lavozimga o'tkazish;

funksiyaning qayta taqsimlanishi tufayli uning ijtimoiy rolini o'zgartirish;

rahbarni izolyatsiya qilish, odamlarni, ayniqsa, buzg'unchi rahbarga yaqin bo'lganlarni boshqa ish sohaslariga o'tkazish;

zaiflashtirish, unga norasmiy muloqotni qiyinlashtiradigan ishlarni yuklash va hokazo.

Ikkinchi yo'l rahbarning qobiliyatlari va vakolatlaridan tashkilot manfaati uchun foydalanish bilan bog'liq:

· rahbarning boshqaruvga «yondashuvi»; ko'rsatish, uni rahbarlik lavozimiga tayinlash va hokazo. Buzg'unchi rahbariyat bilan ishlashning bunday usuli odatda xodimlarning noroziligiga sabab bo'lmaydi. Ammo bu norasmiy rahbar o'z faoliyatini tashkilot maqsadlariga bo'ysundirishga tayyor bo'lgandagina samarali bo'ladi.

RAHBARLIK USLUBLARI VA ULARNING XUSUSIYATLARI

Turli xil etakchilik uslublari mavjud, eng keng tarqalganlari to'rtta: **avtoritar, demokratik, liberal, byurokratik**

Avtoritar rahbarlik uslubida barcha hokimiyat intizom va mukammal tartibni talab qiladigan, qarorlar qabul qilish uchun to'liq mas'uliyatni o'z zimmasiga oladigan va oddiy xodimlardan uzoqda bo'lgan rahbarning qo'lida to'plangan. - Uning uchun natija har qanday narxda muhim.

Ushbu uslubning kamchiliklari Xodimlar qo'llab-quvvatlanayotganini his qilmaydilar va ularning fikri tinglanmasligini tushunishadi.

Uslubning afzalligi. Tez va aniq buyurtmalar kerak bo'lganda, uslub favqulodda vaziyatlarda samarali bo'ladi.

Demokratik uslub muammolarni kollegial hal qilishga asoslanadi. Rahbar qaror qabul qilishda jamoa a'zolarining faol ishtirokini afzal ko'radi, qo'l ostidagilarning shaxsiy va ishbilarmonlik tashabbusini rivojlantirish haqida qayg'uradi, muloqotga moyil, sabrli, xushmuomala, optimist.

Uslubning etishmasligi. Qaror qabul qilish jarayoni ko'proq vaqt talab etadi.

Uslubning afzalligi. Jamoada hamkorlik ruhini, biznesga ijodiy yondashishni rivojlantiradi. Shoshilinch talab qilmaydigan muammolarni hal qilishda uslubdan foydalanish mumkin. Masalan: har qanday loyihalarni yaratishda xodimlarni jalb qilish.

Liberal uslub eng kam etakchilik va nazoratni o'z ichiga oladi. U rahbarning qo'l ostidagilarga to'liq ishonchiga asoslanadi. Bu xodimlarga o'z funktsional vazifalari doirasida to'liq harakat qilish erkinligini ta'minlaydi. Sog'liqni saqlash muassasalarida rahbarlik qilish uchun qabul qilinishi mumkin emas.

byurokratik uslub. Avtoritar uslubda bo'lgani kabi, byurokrat xodimlar bilan munosabatlarni rivojlantirishga ahamiyat bermaydi. Bo'ysunuvchilarni boshqaruv jarayoniga jalb qilmaydi.

Natija uning uchun muhim, ammo unga erishish yo'llari qat'iy tartibga solinadi. Qoidalarga qat'iy rioya qilish sharti bilan, rahbarlikda moslashuvchanlikning yo'qligi.

Vazifa va vaziyatga qarab faqat etakchilikning barcha uslublaridan foydalangan holda samarali boshqarish mumkin.

menejer (menejer)	Rahbar
administrator vazifasini bajaruvchi	tashabbuskor vazifasini bajaradi
qo'l ostidagilarga ishlarni bajarishga ko'rsatma beradi	qo'l ostidagilarni ilhomlantiradi
bo'ysunuvchilarni nazorat qiladi	qo'l ostidagilarga ishonadi
boshqalarga maqsadlar qo'yadi	o'z oldiga maqsadlar qo'yadi
harakat reja asosida amalga oshiriladi	uning harakatlarining asosi tashkilotning qarashidir
tizimiga tayanadi	jamoaga tayanadi
ishontirish uchun argumentlardan foydalanadi	ishontirish uchun hissiyotlardan foydalanadi
professional hisoblanadi	ishiga ishtiyoqlidir
qarorlar qabul qiladi	qarorlarni harakatga aylantiradi
biz bo'ysunuvchilarni hurmat qilamiz	qo'l ostidagilarni yaxshi ko'radi

Muva
ffaqiy
atli
komp
aniyal
arnin
g
aksari
yati
bitta

muhim afzalliklarga ega - dinamik lider. Aynan u "ko'taruvchi mexanizm" bo'lib, uning samaradorligi tashkilotning shakllanishiga, inqirozlarga dosh berish qobiliyatiga va butun jamoaning maqsadlariga erishishga tayyorligiga bog'liq. Samarali rahbar kim: kuchli menejermi yoki rahbarmi? Bu tushunchalar qanday farq qiladi?

ETAKCHILIK FENOMENI

Hokimiyat va etakchilik, garchi o'xshash tushunchalar bo'lsa-da, tabiatan turli xil xususiyatlarga ega. Etakchilik munosabatlarining bir turi sifatida kompaniyadagi ijtimoiy o'zaro ta'sir bilan o'zaro bog'liq bo'lib, uning barcha ishtirokchilaridan yuqori daromad talab qiladi. U hukmronlik, bo'ysunishga asoslanadi va hokimiyatni amalga oshirishning eng samarali usuli hisoblanadi. Rahbarning etakchiligi kompaniya maqsadlariga erishish uchun barcha boshqaruv dastaklaridan foydalanish qobiliyatida va bu jarayonni tezlashtirish uchun kuchdan foydalanish qobiliyatida namoyon bo'ladi.

Hokimiyat va etakchilik o'rtasidagi asosiy farq - bu maqsadlarning muvofiqligi. Etakchilikni amalga oshirish uchun rahbarning maqsadlari traektoriyasi va unga ergashuvchilarning maqsadlari to'g'ri kelishi kerak.

Boshqa tomondan, hokimiyat guruhlarning maqsadlaridan qat'iy nazar mavjud bo'lib, kompaniyadagi mavqega ham, shaxsning shaxsiy fazilatlariga ham asoslanishi mumkin.

Hokimiyat munosabatlarning ikki yo'nalishini nazarda tutadi: rahbar - bo'ysunuvchi va rahbar - yuqori boshqaruv.

Etakchilikda qo'shimcha rol izdoshning roli bo'lib, bir nechta yoki ko'p bo'lishi mumkin. Rahbarlikning alohida turlarini aniqlang. Bu bo'lishi mumkin:

- maqsad (odamlar etakchi uchun aniq maqsad sari harakat qiladilar);
- jarayon (rahbarga ergashadigan odamlar uchun jarayonning o'zi qiziq);
- aralash (maqsad ham, ergashish jarayoni ham izdoshlar uchun jozibali).

HOKIMIYAT SHAKLLARI



Ko'pchilik rahbarning kuchi va ta'siri bir xil darajada ekanligiga ishonishadi. Biroq, bu noto'g'ri fikr. U hokimiyatga ega bo'lishi mumkin, lekin unga bo'ysunuvchilar ustidan ta'sir o'tkaza olmaydi. Shu bilan birga, hokimiyatga ega bo'lmagan shaxs boshqalarga juda katta ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Hokimiyatning shunday turlari mavjud:

1. Rasmiy (mansab vakolati). Bu shaxsning rasmiy vakolatlari, uning lavozimi va

boshqaruv tuzilmasi tarkibiga kiradigan bo'ysunuvchilar soniga asoslanadi. Kompaniyada hokimiyatning ushbu shakli standart xizmat ierarxiyasi bilan ifodalanadi va har qanday tashkilotda mavjud.

2. Real(haqiqatda (lavozim kuchi + hokimiyat + ta'sir)). Bu shaxsning munosabatlar tizimidagi rasmiy va norasmiy o'rni bo'lib, u egallab turgan lavozimi, hokimiyati va uning ixtiyoriga ixtiyoriy ravishda bo'ysunadigan odamlarning soni bilan belgilanadi. Hokimiyat majburlash, mukofot, oqilona e'tiqod

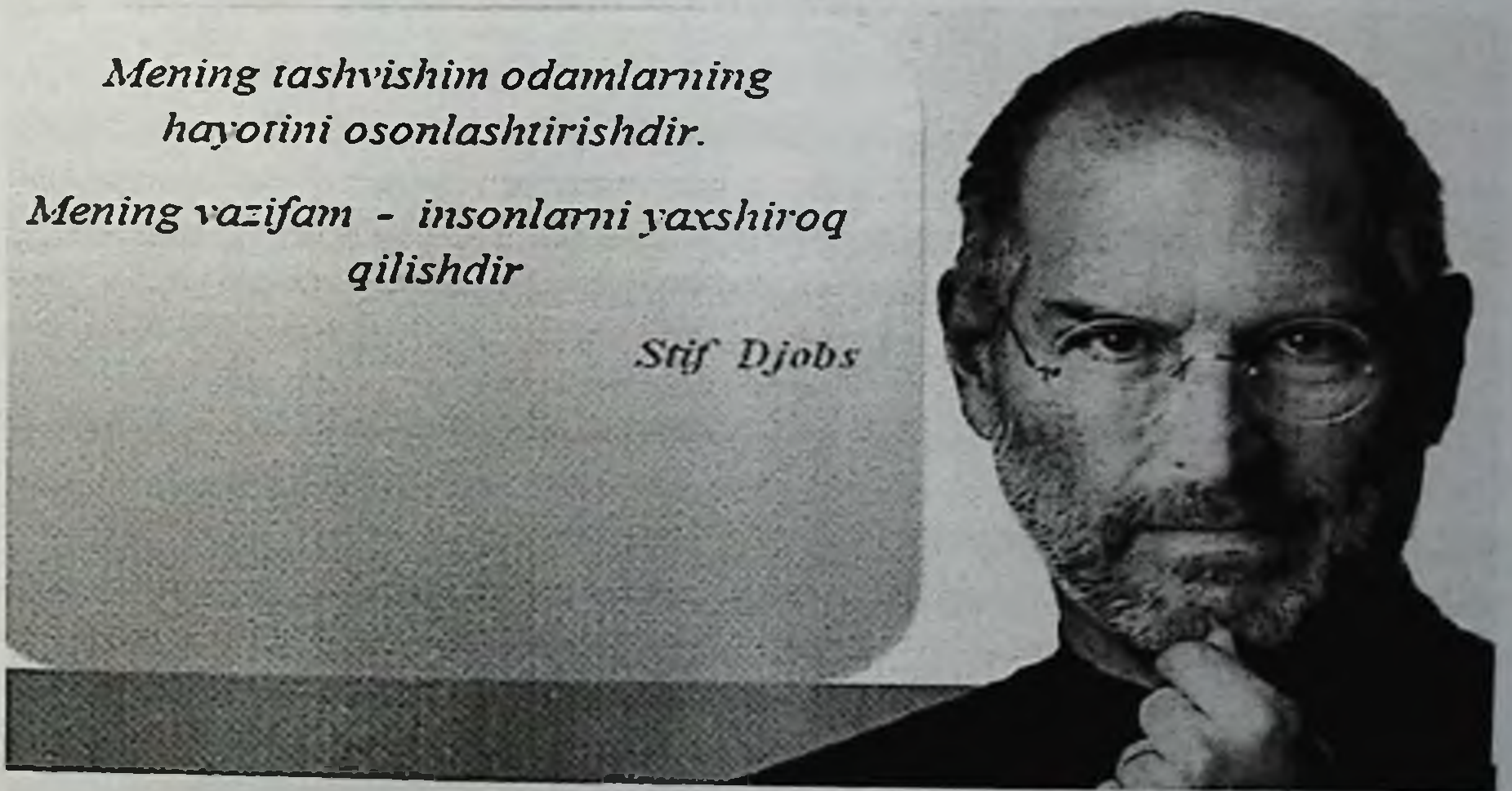
, rahbarning xarizmasi va qonuniy hokimiyatga asoslangan bo'lishi mumkin, ammo uning namoyon bo'lishi vaziyatga, shaxsning shaxsiyatiga va odamlarning unga bog'liqlik darajasiga bog'liq. Har holda, muvaffaqiyatli kompaniyada kuchlarning oqilona muvozanati mavjud, chunki bu sohadagi nomutanosiblik tashkilotning shakllanishiga ham, uning ichki munosabatlariga ham ta'sir qiladi.

Samarali rahbar: kompaniya rahbarimi yoki kuchli rahbari?

*Mening tashvishim odamlarning
hayotini osonlashtirishdir.*

*Mening vazifam - insonlarni yaxshiroq
qilishdir*

Stiv Djobs



undan foydalansa yaxshi maqsadlarga erishish. Ideal holda, agar bu ikki komponent etakchida birlashtirilsa va unga yuksaklikka erishishga yordam bersa. Biroq, bugungi kunda etakchi bo'g'in faqat nazorat va boshqaruvda namoyon bo'ladigan hokimiyat bilan chegaralanib qolmaydi. Kompaniya rahbari yoshlarni rag'batlantirishi, jamoaga kuch - g'ayrat bag'ishlashi kerak - yangi avlod shuni talab qiladi: Mark Sukerberg bugun Facebookda qilganidek, Stiv Djobs Apple'da shunday qilgan. Rahbar nafaqat boshqarishi, balki kompaniyada ishlashi yoki mahsulot foydalanuvchisi sifatida harakat qilishidan qat'i nazar, har kim o'zining kelajak uchun ahamiyatini his qilishiga

ishonch	hosil	qilishi	kerak.
---------	-------	---------	--------

E'tiboringizga - mualliflik huquqi Aleksandr Fridman tomonidan " Etakchilik: afsonalar, riflar va - professional usullar " veb-seminari. Qanday qilib va nima uchun "etakchilik" atrofida "ajoyib halo" paydo bo'ladi? Etakchilik, yoki - boshqaruv, va - qarshilik qilish kerakmi? Rahbar yetakchi bo'lishi kerakmi, yetakchi bo'lish mumkinmi yoki u tug'ilganmi?

Kompaniyani boshqarish menejerning amaliy sohalarda (masalan, biznes maktabida o'qish) olingan vakolatlari va boshqaruv ko'nikmalarini yanada rivojlantirish asosida qurilgan. Ammo eng samarali rahbarlar, asoslardan tashqari, tashkilotni samarali boshqarish, o'zlarida etakchilik qobiliyatlarini rivojlantirishlari kerak. Bu odamlar bilan o'zaro munosabatlarning o'ziga xos tekisligi: ishontirish, rag'batlantirish, energiya berish va boshqa odamlarning harakatlariga ta'sir qilish qobiliyati. Va agar menejer bu qobiliyatlarni o'zida rivojlantira olmasa, u jamoaning haqiqiy ehtiyojlaridan uzoqlashgan menejerning rasmiy prototipi bo'lib qolish xavfini tug'diradi. Bunday holda, agar kompaniyada mavjud bo'lsa, boshqaruv so'zsiz rahbarga o'tadi. Va bu muqarrar ravishda hokimiyatning bo'linishiga olib keladi, bu umuman kompaniyaning muvaffaqiyatini ko'rsata olmaydi.

Rahbarlik ma'lum darajada shaxsning shaxsiy fazilatlarining to'liqligini aks ettiradi: u ichki kuchni namoyon qiladi, uni boshqalar bilan baham ko'radi va atrofdagilarda uyg'otadi. Shu bilan birga, bu kuchning ko'lami kamaymaydi, balki kuchayadi: ko'pchilik uni tinglaydi, maqsadlariga ergashadi, uning so'zlari og'izdan og'izga o'tadi. Shuning uchun etakchi bo'lish juda qadrlidir. Bu lavozimlar va moliyaviy mukofotlardan yuqori. Odamlarni boshqarish, ulkan natijalarga erishish, shaxsiy va boshqaruv qobiliyatlarini yaxshilash qobiliyati samarali rahbar-menejerning asosiy vositasidir.

“Haqiqiy etakchilik individuallikdan kelib chiqadi. Albatta, ba'zida natija mukammal bo'lmaydi. Lekin rahbar mukammallikka emas, haqiqiylikka intilishi kerak”.

Etakchilik deganda insonning odamlarga o'z maqsadlariga erishish yo'lida ishlashga undash uchun ta'sir o'tkazish qobiliyati tushuniladi. Menejment bo'yicha mutaxassis Piter Drukerning fikriga ko'ra, etakchilik - bu insonning dunyoqarashini yanada kengroq ufq darajasiga ko'tarish, insonning samaradorligini yuqori standartlar darajasiga olib chiqish qobiliyati, shuningdek, shaxsni shakllantirish qobiliyatidir. uni cheklaydigan odatiy chegaralar. Ushbu nashrda biz etakchilikning tabiatini ko'rib chiqamiz, chunki u allaqachon o'z tashkilotlarining rasmiy rahbarlari bo'lgan sog'liqni

saqlash muassasalari rahbarlariga tegishli. Garchi etakchilik boshqaruv jarayonining muhim tarkibiy qismi bo'lsa-da, samarali rahbarlar har doim ham bir vaqtning o'zida samarali rahbar bo'la olmaydi. Rahbarning samaradorligini uning boshqalarga qanchalik ta'sir qilishiga qarab baholash mumkin. Biroq, yuqori darajadagi ta'sir har doim ham samarali etakchilikka teng kelmaydi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, etakchilik boshqaruv jarayonining faqat bir qismi bo'lib, juda muhim bo'lsa-da, va barcha asosiy boshqaruv funktsiyalarini (rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat) va uni bog'laydigan jarayonlarni (qaror qabul qilish va aloqa) qamrab oladi. Shuning uchun menejment mutaxassislari menejment va etakchilik o'rtasida farq qiladi. Ularning fikricha, menejmentni qo'l ostidagi xodimlarning o'zlariga yuklangan vazifalarni bajarishi va ularga berilgan rasmiy vakolatlarni amalga oshirishiga olib keladigan jarayon, etakchilik esa bir shaxsning boshqalarga ta'sir qilish jarayoni deb ta'riflanishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, etakchilik - bu shaxslar va guruhlariga ta'sir o'tkazish, ularning sa'y-harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishish uchun yo'naltirish qobiliyati. Yuqorida aytib o'tilganidek, samarali boshqarish va etakchi bo'lish ikki xil narsadir va ular har doim ham bir-biri bilan bog'liq emas. Shu bilan birga, tashkilot rahbari, albatta, rahbarning ma'lum xususiyatlariga ega bo'lishi kerak, agar ular to'g'ri qo'llanilsa, unga boshqaruv jarayonida yordam berishi mumkin.

Insonni nima yetakchi qiladi, degan savol uzoq vaqtdan beri menejment va ijtimoiy psixologiya sohasidagi mutaxassislarni qiziqtirib kelgan. Bu savolga eng mashhur javoblardan biri buyuk inson nazariyasidan olingan bo'lib, unda aytilishicha, agar insonda ma'lum bir asosiy shaxsiy xususiyatlar to'plami bo'lsa, u qanday vaziyatda bo'lishidan qat'i nazar, yaxshi rahbar bo'ladi. u o'zini topadi. Agar bu nazariya to'g'ri bo'lsa, u holda biz shaxsni buyuk rahbar qiladigan shaxsiyatning asosiy tomonlarini aniqlashimiz kerak. Bu aql, xarizma va jasoratning kombinatsiyasi bo'ladimi? Qaysi biri yaxshiroq: ekstrovertmi yoki introvertmi? N.Machiavelli taklif qilganidek, bu aralashmaga biroz shafqatsizlik qo'shishimiz kerakmi? Yoki eng yaxshi rahbarlar yuqori axloqli odamlarmi?

Shaxsiy xususiyatlar va etakchilik o'rtasida juda zaif munosabatlar mavjud. Shunday qilib, masalan, rahbarlar hokimiyatga bo'lgan kuchli intilish, ko'proq xarizmatik, ijtimoiy jihatdan yaxshiroq tayyorlangan, moslashuvchan va moslashuvchan bo'lgan rahbar bo'lmaganlarga qaraganda bir oz ko'proq aqlli bo'ladi. Biroq, umuman olganda, kuchli munosabatlar yo'qligini aytish mumkin. Ajablanarlisi shundaki, juda kam shaxsiy xususiyatlar etakchilik samaradorligi bilan bog'liq va hatto mavjud munosabatlar ham juda zaifdir. Ko'pincha menejment amaliyotida asosiy atribut xatosi deb ataladigan xatoga yo'l qo'yiladi [1], insonning xatti-harakatlarining sabablarini uning shaxsiy xususiyatlaridan izlash, vaziyatning ta'sirini e'tiborsiz qoldirish. Biroq, insonning xulq-atvorini tushunish uchun shaxsiy xususiyatlardan ko'ra, vaziyat muhimroqdir. Shunday qilib, menejmentning xatti-harakati va boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmini tushunish uchun nafaqat uning shaxsiy xususiyatlarini, balki u joylashgan ijtimoiy vaziyatni ham hisobga olish kerak. Boshqacha qilib aytganda, biz shaxsning shaxsiyatini ham, u rahbar rolini o'ynashi kerak bo'lgan vaziyatni ham hisobga olishimiz kerak. Bu qarashga ko'ra, yetakchi

bo'lish uchun "buyuk inson" bo'lishning o'zi yetarli emas, balki o'z vaqtida va to'g'ri vaziyatda to'g'ri odam bo'lish kerak. Misol uchun, tibbiyot muassasasining bosh shifokori ba'zi holatlarda juda muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin, boshqalarida esa muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin. Ma'lumki, ba'zi rahbarlar rejalashtirilgan kundalik ishlarda o'zlarini yaxshiroq ko'rsatishadi, boshqalari esa ekstremal vaziyatlarda yaxshiroq harakat qilishadi. Shunday qilib, etakchilik uslubining samaradorligi [2] vaziyatga, psixologik xususiyatlarga, bo'ysunuvchilarning kasbiy tayyorgarligiga va motivatsiyasiga bog'liq va situatsion xarakterga ega. Shuning uchun menejment va etakchilik samaradorligi muammolari hozirgi vaqtda Jadvalda keltirilgan uchta o'zaro bog'liq pozitsiyadan ko'rib chiqiladi. 3.

3-jadval

Etakchilik va etakchilik samaradorligi muammolarini hal qilishning asosiy yondashuvlari

Yo'q.	Yondashuv	Yondashuvning mohiyati
1.	Rahbarning shaxsiy fazilatlari nuqtai nazaridan	Buyuk odamlar nazariyasi deb ham ataladigan shaxsiy etakchilik nazariyasiga ko'ra, eng yaxshi rahbarlar hamma uchun umumiy bo'lgan ma'lum shaxsiy fazilatlarga ega. Biroq, ko'plab tadqiqotlar menejerlarning shaxsiy fazilatlari va ularning faoliyati samaradorligi o'rtasida aniq bog'liqlik yo'qligini ko'rsatdi. Barcha samarali rahbarlar birlashtiradigan shaxsiy xususiyatlar to'plami yo'q degan xulosa ko'pincha etakchilik samaradorligi vaziyatga bog'liq ekanligining isboti sifatida keltiriladi. Biroq, rahbarlar, qoida tariqasida, u yoki bu darajada aql-zakovat, bilimga intilish, ishonchlik, izchillik, mas'uliyat, faollik va ijtimoiy muloqot qobiliyatlari bilan ajralib turishi isbotlangan.
2.	Xulq-atvor yondashuvi	Etakchilikka xulq-atvor yondashuviga ko'ra, samaradorlik rahbarning shaxsiy fazilatlari bilan emas, balki uning bo'ysunuvchilarga nisbatan xulq-atvori bilan belgilanadi. Shu bilan birga, eng "optimal" eng yaxshi boshqaruv uslubi yo'q. "Optimal" etakchilik uslubi vaziyatga qarab belgilanadi.
3.	vaziyatli yondashuv	Rahbarlikning samaradorligi turli xil situatsion omillarga (ijtimoiy muhit sharoitlari, bajarilgan ishning o'ziga xos xususiyatlari, motivatsiya, kasbiy tayyorgarlik va xodimlar bilan munosabatlar, jamoadagi psixologik iqlim) bog'liq. Demak, rahbar turli vaziyatlarda o'zini boshqacha tuta olishi kerak.

Sizga shuni eslatib o'tamizki, ishlab chiqarish vazifalari unitar, ajraladigan, qo'shimcha, kon'yunktiv va dis'yunktivlarga bo'linishi mumkin (2-jadval). [3] Tabiiyki, ularning har birini amalga oshirishdagi rahbarlik uslubi hal etilayotgan vazifaga mos kelishi kerak.

jadval 4

Yechiladigan vazifalar turlari

Ism	Xarakterli
Unitar vazifalar	Bu alohida kichik vazifalarga bo'linib bo'lmaydigan va ularni hal qilishda mehnat taqsimoti mavjud bo'lmagan vazifalar. Guruhning barcha a'zolarining sa'y-harakatlari bir-biriga qo'shilib, birgalikda natija beradi. Qo'shimchalar bilan bog'liq muammolarni ham ko'ring.
Ajraladigan vazifalar	Ajraladigan vazifa bir nechta alohida kichik vazifalarga bo'linishi mumkin va har bir jamoa a'zosining o'z vazifasi bo'lishi mumkin. Masalan, tibbiyot muassasasida sifat menejmenti tizimini joriy qilishda kimdir tibbiy yordam ekspertizasini tashkil etish uchun, kimdir ishni muvofiqlashtirish, huquqiy va axborot bilan ta'minlash, hujjatlarni yuritish, o'qitish, motivatsiya va boshqalar uchun javobgardir, ya'ni mavjud mehnat taqsimoti. Bu holda guruh qarorining sifati kichik vazifalar guruh a'zolari o'rtasida qanchalik to'g'ri va aniq taqsimlanganiga, ularning kasbiy darajasiga va guruhning o'zaro ta'siri samaradorligiga bog'liq bo'ladi.
Qo'shimcha vazifalar	Bular guruhning barcha a'zolari taxminan bir xil ishni bajaradigan vazifalardir va umumiy natija barcha ishtirokchilarning hissalariga yig'indisidir. Misol uchun, bir guruh odamlar tez yordam mashinasini ariqdan itarib yuborishga harakat qilmoqda. Mehnat taqsimoti mavjud bo'lmaganda, bu vazifa qo'shimcha vazifalarga tegishli.
Birlashtiruvchi vazifalar	Bu guruh vazifalari bo'lib, ularning muvaffaqiyati guruhning eng kam qobiliyatli a'zosi nima qila olishiga bog'liq. Masalan, "zanjirli" usulda (ishchilar dori-darmon qutilarini bir-biriga o'tkazib berishadi) yuk mashinasidan dori-darmonlarni tushirish vaqti eng kuchsiz jamoa a'zosining tezligi va malakasiga bog'liq bo'ladi.
Disjunktiv muammolar	Bu guruh vazifalari bo'lib, ularning muvaffaqiyati guruhning eng qobiliyatli va tayyor a'zosi buni qanchalik yaxshi bajarishiga bog'liq. Misol uchun, agar sifat menejmenti tizimini joriy qilish guruhida muammoni qanday hal qilishni biladigan sifat menejmenti mutaxassisi bo'lsa, u nafaqat umumiy ishda ustun

hissa qo'shadi, balki guruhning qolgan qismini ham jalb qiladi, uning darajasiga qadar a'zolar. Garchi, keyinroq ko'rib chiqamiz, bu sodir bo'lmasligi mumkin. Dis'yunktiv masala ustida ishlayotgan guruh a'zolarining eng qobiliyatlisi qolgan qismini uning to'g'riligiga ishonтира olsagina yaxshi natijaga erishadi. Va bu unchalik oson emas.

Hozirgi vaqtda bir vaqtning o'zida etakchining shaxsiy xususiyatlariga, uning muhiti va izdoshlarining xususiyatlariga, shuningdek, rahbar harakat qiladigan vaziyatga qaratilgan bir nechta etakchilik nazariyalari mavjud. Ushbu nazariyalarning eng mashhuri Fred Fidlemining vaziyatli etakchilik nazariyasi bo'lib, unda liderning samaradorligi ham rahbarning vazifaga yoki munosabatlarga yo'naltirilganligiga, shuningdek, liderning guruhni qay darajada nazorat qilishi va unga ta'sirini amalga oshirishiga bog'liqligini aytadi. Shunday qilib, etakchilarni ikki turga bo'lish mumkin: 1) vazifaga yo'naltirilgan va 2) munosabatlarga yo'naltirilgan.

Vazifaga yo'naltirilgan rahbar xodimlar o'rtasidagi munosabatlar va ularning his-tuyg'ulari haqida emas, balki ishni to'g'ri bajarish haqida ko'proq qayg'uradi.

O'zaro munosabatlarga yo'naltirilgan rahbar, birinchi navbatda, xodimlar o'rtasida qanday his-tuyg'ular va munosabatlar paydo bo'lishi bilan qiziqadi.

F.Fidlemining situatsion nazariyasining asosi bu ikki turning hech biri har qanday sharoitda ikkinchisidan samaraliroq emasligi haqidagi ta'kididir. Bularning barchasi vaziyatning tabiatiga, ya'ni rahbarning nazorat darajasiga va uning guruh a'zolariga ta'siriga bog'liq. "Yuqori nazorat" sharoitida rahbar o'ziga bo'ysunuvchilar bilan yaxshi shaxslararo munosabatlarga ega, uning guruhdagi mavqei ta'sirchan va dominant sifatida aniq qabul qilinadi, guruh bajaradigan ish yaxshi tuzilgan va aniq belgilangan. "Past nazorat" holatida esa buning aksi bo'ladi – rahbarning qo'l ostidagilar bilan munosabatlari yomon, guruh bajaradigan ish aniq belgilanmagan. Guruh dinamikasi va boshqaruvi sohasidagi mutaxassislarining fikriga ko'ra, vazifaga yo'naltirilgan rahbarlar nazorat darajasi juda yuqori yoki juda past bo'lgan vaziyatlarda eng samarali hisoblanadi. "Yuqori nazorat" holatlarida odamlar baxtlidir, hamma narsa muammosiz ketadi va bo'ysunuvchilarning his-tuyg'ulari yoki ularning munosabatlari haqida tashvishlanishning hojati yo'q. Bu erda faqat topshiriqni bajarishga e'tibor beradigan rahbar eng yaxshi natijalarga erishadi. Vaziyat nazorati past bo'lsa, vazifaga yo'naltirilgan rahbar vaziyatni yaxshiroq tartibga soladi va chalkash va noaniq ish muhitiga qandaydir tartib keltira oladi. Menejer asosiy e'tiborni ishga qaratib, mehnat unumdorligi va samaradorligini oshirishda ko'p ishlarni amalga oshirishi mumkin, shu bilan birga u qisqa vaqt ichida inson tabiatini va mavjud insoniy munosabatlarni o'zgartira olmaydi. Biroq, mo'tadil nazorat sharoitida, munosabatlarga yo'naltirilgan liderlar eng samarali hisoblanadi. Bunday holda, hamma narsa muammosiz ketadi, lekin baribir guruhdagi insoniy his-tuyg'ular va yomon munosabatlar tufayli yuzaga keladigan muammolarga biroz e'tibor berishni talab qiladi. Ushbu qo'polliklarni yumshata oladigan menejer bunday vaziyatda eng samarali harakat qiladi.

Fidler nazariyasiga ko'ra , vazifaga yo'naltirilgan rahbarlar vaziyatni nazorat qilish juda yuqori yoki juda past bo'lganida, munosabatlarga yo'naltirilgan liderlar esa o'rtacha nazorat sharoitida eng yaxshi natija beradi.

Shuni yodda tutish kerakki, etakchining samaradorligi va etakchi bo'lish qobiliyati turli xil tushunchalar bo'lib, turli mezonlar bo'yicha baholanadi. Ajoyib lider yomon rahbar bo'lishi mumkin va o'z izdoshlarini hech kim bilmaydigan joyga olib borishi mumkin, eng achinarli natijalar bilan. Bunday misollar tarixiy shaxslar orasida ham, turli tashkilotlarning oddiy rahbarlari orasida ham yetarlicha. Shu bilan birga, hatto noaniq ifodalangan etakchilik xususiyatlariga ega bo'lgan kamtarin rahbarlar o'z faoliyat sohasida jiddiy natijalarga erishishlari mumkin. Va, albatta, rahbarning samaradorligini uning lavozimni egallash va egallash qobiliyati bilan aralashtirib yubormaslik kerak. Bular turli kompetensiyalardir, garchi odamlarning kasbiy tayyorgarligi va ish tajribasiga ko'ra rahbarlik lavozimlariga ko'rsatilishi va tayinlanishi holatlari hali ham mavjud.

Adabiyot:

1. Aronson E., Uilson T., Eikert R. Ijtimoiy psixologiya. Jamiyatdagi inson xulq-atvorining psixologik qonuniyatlari. - Sankt-Peterburg: PRIME-EUROZNAK, 2002. - 560 p .
2. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Menejment asoslari: Per. ingliz tilidan. - M.: Delo, 1997. - 704 b .
3. Tatamikov M.A. Sifat menejmenti tizimida boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari // Ekspertiza va tibbiy yordam sifati masalalari. - 2011. - 4-son.

Nashriyot litsenziya raqami: 163559

“KARTON PAPER BUSINESS 777” bosmaxonasida chop etildi

Guvohnoma raqami- 1076089. Pochta indeksi 140100

Samarqand shahar, Muazzamxon ko'chasi 53 uy

Bosishga ruxsat etilgan sana: 27.09.2023. Bayonnoma raqami:2

Bichimi 60x841/16. “Times New Roman” garniturasini. 4,06 bosma toboq.

Adabi: 100 nusxa. Buyurtma raqami: 94/2023

Tel/faks: +99899 730 13 00

