

**ЭГАМБЕРДИЕВ Фармонқул  
Турсунқулович,**

Мирзо Улуғбек номидаги Ўзбекистон  
Миллий университети «Иқтисодиёт»  
факультети «Иқтисодиёт назарияси»  
кафедраси профессори, иқтисод фанлари  
доктори;

**НИШОНОВА Дилноза Бахриддин қизи,**  
Мирзо Улуғбек номидаги Ўзбекистон  
Миллий университети «Иқтисодиёт»  
факультети Талабалар илмий жамияти аъзоси

## РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИНИНГ АСОСЛАРИ

УДК 331.07

---

### ***ЭГАМБЕРДИЕВ Ф.Т., НИШОНОВА Д.Б. РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИНИНГ АСОСЛАРИ***

Мақолада раҳбарлик услубларининг келиб чиқиши, моҳияти ва тавсифланиши ўрганилган, турли раҳбарлик моделлари, уларнинг хусусиятлари таҳлил қилинган. Раҳбарларнинг турли услублардан фойдаланишлари ҳақида тавсиялар берилган.

Таянч иборалар: раҳбарлик услуги, «бир ўлчамли» ва «кўп ўлчамли» бошқарув услублари, авторитар раҳбарлик услуги, демократик раҳбарлик услуги, либерал раҳбарлик услуги, раҳбарлик моделлари, «бошқарув панжараси» модели.

---

### ***ЭГАМБЕРДИЕВ Ф.Т., НИШОНОВА Д.Б. ОСНОВЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА***

В статье изучены происхождение, суть и классификация стилей руководства, проанализированы различные модели руководства и их характеристики. Даны рекомендации по применению различных стилей руководства.

Ключевые слова: стиль руководства, одномерные и многомерные стили руководства, авторитарный стиль руководства, демократический стиль руководства, либеральный стиль руководства, модели руководства, модель «управленческая решетка».

---

### ***EGAMBERDIEV F.T., NISHONOVA D.B. BASICS OF LEADERSHIP STYLES***

There is studied in the article the origin, essence and classification of leadership styles, also analyzed various models of leadership and their characteristics. Recommendations are given for implementation of different styles of leadership.

Keywords: leadership style, one-dimensional and multidimensional leadership styles, authoritarian leadership style, democratic leadership style, laissez-faire leadership style, leadership models, the «managerial grid» model.

«...самарали ишлаш барча раҳбарлар учун ҳам қарз, ҳам фарз»  
Шавкат Мирзиёев<sup>1</sup>

**Раҳбарлик услубини ўрганиш ва бу тушунчанинг пайдо бўлиши машҳур психолог Курт Левин номи билан боғлиқ. У 1930-йилларда ҳамкасблари Р.Липпетт ҳамда Р.Уайт билан биргаликда болалар гуруҳларида уларни бошқариш бўйича тадқиқотлар ўтказган. Ўша даврдан бери раҳбарлик услуби психология ва менежмент фанларининг алоҳида предмети сифатида тадқиқотчилар томонидан ўрганилмоқда.**

Олимлар раҳбарлик услубига турлича таърифлар беришган:

- қарор қабул қилишда қўлланиладиган усулларнинг тизимли мажмуаси (И.П.Волков, А.Л.Журавлев, А.А.Русалинова ва б.);
- раҳбарнинг қўл остидаги ходимларига таъсир ўтказишнинг одатий ва нисбатан барқарор усулларининг йиғиндиси;
- фаолиятнинг у ёки бу усулларини танлашга сабаб бўлувчи раҳбарнинг шахсий сифатлари (Д.П.Кайдалов ва Е.И.Сулименко, 1979; Д.Каунд, 1987);
- раҳбарнинг ходимларга бўлган муносабатига қўллайдиган меъёр ва қоидалар йиғиндиси (Ж.Перселл, 1987);
- ишлаб чиқариш вазифаларига ёки жамоадаги инсоний муносабатларга йўналганлик (Ф.Фидлер, 1967);
- инсон табиатининг борица намоён бўлиши (Д.Мак-Грегор, 1960).

Юқоридагиларни умумийлаштириб, раҳбарлик услубига қуйидагича таъриф бериш мумкин:

**раҳбарлик услуби** – бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда раҳбарнинг ўзига хос ёндашишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг ижросини ташкил этганда ва қўл остидаги ходимлар ишини назорат

қилганда ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

Бироқ, ҳар бир раҳбар бунда ўзига хос равишда, бошқарув жараёнида ўзи учун мос бўлган, ўз раҳбарлик услубини белгилайдиган усуллар билан фаолият кўрсатади. Мутлақо бир хил икки киши бўлмаганидек, раҳбарликда ҳам мутлақо бир хил услуб йўқ.

Шу нуқтаи назардан, раҳбарлик услубларини тавсифлашда икки хил ёндашув юзага келган: анъанавий ва замонавий. **Анъанавий ёндашувга** «бир ўлчамли» бошқарув услублари кирса, **замонавий ёндашувга** «кўп ўлчамли» услублар киради.

**«Бир ўлчамли» бошқарув услублари** деб бир омил билан белгиланадиган услубларга айтилади. Бунга, энг аввало, **Левин модели** киради. У раҳбарлик услубларини учга ажратади: авторитар, демократик ва нейтрал услублар. Улар ҳозирги кунда классик услублар деб ҳам аталади. Кейинроқ аталарга ўзгартириш киритишга уринишлар бўлди ва айнан ўша раҳбарлик услублари директив, коллегиял ва либерал услуб деб аталди.

**Раҳбарликнинг авторитар (автократик, директив, маъмурий) услуби.** Ҳокимиятнинг ҳаддан ортиқ марказлашуви, корхона фаолиятига доир барча масалаларни раҳбар томонидан ҳал қилиниши, ходимлар билан алоқанинг чекланганлиги билан характерланади. Бошқарувдаги асосий усуллари – буйруқ бериш, талаб қилиш, санкциялар эълон қилиш, мукофотлардан маҳрум қилиш

<sup>1</sup> Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалиқ қоидаси бўлиши керак. / Мамлакатимизнинг 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. – Т.: «Ўзбекистон», 2017. – 104-б.

ва бошқалар. Авторитар услуб икки хил бўлиши мумкин: эксплуатацион ва дўстона.

**Эксплуатацион авторитар услуб** – раҳбар қўл остидагиларига ишонмасдан ва уларнинг фикрини сўраб ўтирмасдан якка ўзи қарор қабул қилади ҳамда ҳаммаси учун жавобгарликни ўз бўйнига олади. Бажарувчиларга нимани қандай бажаришни уқтириб, кўрсатмалар беради ва ишга ундашнинг асосий шакли сифатида жазолашдан фойдаланади.

Ходимлар раҳбарнинг буйруқларига бефарқ ёки салбий муносабатда бўладилар, раҳбарнинг ҳар қандай хатосидан хурсанд бўладилар. Умуман бунинг натижасида ташкилот ёки бўлимда нохуш маънавий-руҳий муҳит юзага келади ва турли хил низолар учун шароит яратилади.

Ундан юмшоқроқ **дўстона авторитар услуб**да раҳбар қўл остидагиларга такаббулларча ёндашади, қарор қабул қилишда уларнинг фикри билан қизиқади, бироқ унинг асосланганлигига қарамасдан, ўзи хоҳлаганича йўл тутиши мумкин. Агар бу намоишкорона амалга оширилса маънавий-руҳий муҳит ёмонлашади. Раҳбарликнинг бу услуби ходимларга чекланган даражада бўлса-да, муайян мустақилликни беради. Қўрқитиш орқали рағбатлантириш бу услубда ҳам мавжуд, бироқ минимал даражада.

Авторитар раҳбарнинг пайдо бўлиши унинг характер хусусиятлари билан боғлиқ. Кўп ҳолларда улар ҳукм ўтказишга мойил, қатъиятли ва тиришқоқ, ўз қобилиятларига юқори баҳо берувчи, шон-шуҳрат ва ҳокимиятга эришишга қаттиқ интилувчи шахслар бўладилар. Темперамент жиҳатдан холериклар мос келади.

Қатъий назоратнинг мавжудлиги боис мазкур бошқарув услуби ишда юқори натижаларни қўлга киритиш имкониятини беради, масалан, фойда, ишлаб чиқариш унумдорлиги, аъло сифатли маҳсулот.

Бироқ мазкур бошқарув услубида ҳам маълум камчиликлар мавжуд ва уларга қуйидагилар киради:

– ходимларнинг фикрлари инobatга олинмагани сабабли хато қарорлар қабул қилиш эҳтимоли ортади;

– ходимлар ижодкорлиги ва ташаббусининг бўғилиши, янгиликларни киритиш қийинчилиги, ходимлар фаолиятсизлиги, ривожланишнинг тўхтаб қолиши;

– ходимларнинг ўз иши, жамоадаги ҳолатидан норозилиги;

– ходимларнинг руҳий ва жисмоний саломатлигига зарарли таъсир кўрсатувчи носоғлом психологик муҳит.

**Раҳбарликнинг демократик (жамоавий) услуби.** Мазкур услуб раҳбарликнинг демократик тамойилларига асосланади. «Демократ» раҳбар – мақсадга интилувчан, босиқ, кўпчиликнинг фикрига таянадиган, ўз ходимларини оқилона тарбиялайдиган киши ҳисобланади. Бундай раҳбарлик услуби амал қиладиган ташкилотларда ваколатларнинг юқори даражада номарказлашуви, қарорлар қабул қилишда ходимларнинг фаол иштироки кузатилади. Қабул қилинган қарор ҳам раҳбар томонидан, ҳам ходимлар томонидан назоратга олинади ва раҳбар ходимлар шахсига нисбатан яхши муносабатда бўлади. Шунингдек, раҳбар ходимлар манфаатини ҳимоя қилади, уларнинг эҳтиёжлари, хусусиятларини инobatга олади.

Бошқарувнинг демократик услуби яна шу билан характерлики, раҳбарлар, уларнинг ўринбосарлари ва ходимлар ўртасида масъулият улар эгаллаб турган лавозим вазифаларига кўра тақсимланади. Мазкур услубга амал қиладиган раҳбар ишлаб чиқаришнинг муҳим масалаларида жамоанинг фикри билан ҳисоблашади ва жамоавий қарорлар қабул қилади. Жамоа доимий равишда ишлаб чиқаришдаги ҳолат бўйича маълумотга эга бўлиб боради. Раҳбар жамоадаги соғлом психологик муҳит учун курашади, ходимларнинг қизиқишлари ва манфаатлари уйғунлигини таъминлашга интилади.

Одатда, бошқарувнинг демократик услуби ходимлар юқори малакали, ўз ишларининг нозикликларини яхши тушунадиган ҳамда

унга янгилик ва ижодийлик кирита оладиган ҳолларда қўлланилади.

**Раҳбарликнинг либерал (нейтрал, бета-раф) услуги.** Ушбу услубда раҳбар ходимлар олдига муаммони қўяди, уларга иш шароитларини яратиб беради, ҳал қилиш чегараларини белгилайди, ўзи эса иккинчи даражага ўтиб олади. У ўзида маслаҳатчи, ҳакам, эксперт, олинган натижаларни баҳоловчи функцияларини сақлаб қолади.

Қўл остидагилар доимий назоратдан озод бўлганликлари сабабли мустақил равишда қарорлар қабул қиладилар, берилган ваколатлар доирасида уларни амалга ошириш йўллари қидирадилар. Улар раҳбарнинг олдиндан бунинг учун шароит яратиб берганини англамайдилар. Бундай иш жараёни ходимларга ўз ишидан қониқиш ҳиссини беради ва жамоада мўътадил маънавий-руҳий муҳит шаклланади.

Бундай услубнинг қўлланилиши илмий-техник фаолият ва тажриба-конструкторлик ишларининг ортиб бориши сабабли кенгаймоқда. Бунда ишлар юқори малакали мутахассислар томонидан бажарилиб, улар босим ёки назорат остида бўлишни ёқтирмайдилар. Унинг самарадорлиги раҳбар шакллантириб берган вазифага ходимларнинг реал интилиши, раҳбарнинг натижаларни баҳолаш ва мукофотлашдаги адолатлилигига боғлиқ бўлади.

Бироқ бундай услуб бюрократик услубга айланиб кетиши ҳам мумкин. Бунда раҳбар иш жараёнидан четда қолади, бошқарув унинг номидан жамоани бошқарадиган етакчилар қўлига ўтиб кетади. Раҳбар ўзини ҳокимият унинг қўлидагидек тутуди, амалда у ёрдамчиларига тобе бўлиб боради. Мазкур услуб раҳбарнинг иродасизлиги, ишларда кетма-кетликни таъминлай олмаслиги билан характерланади. Бундай раҳбар баъзида ташаббускорлик кўрсатади, бироқ унинг хатти-ҳаракатларида мунтазамлик кузатилмайди.

Либерал раҳбарга айланиш бир қанча сабаблар билан тушунтирилиши мумкин.

Характер жиҳатдан бундай раҳбарлар қатъиятсиз, меҳрибон, низо ва тортишувлардан қўрқадиган шахслар бўлиб, улар жамоанинг фаолияти ва ўзларининг жамоага керакликларига етарлича баҳо бермайдилар. Бироқ бу бирор соҳага қизиқувчи, лекин ташкилотчилик қобилияти мавжуд бўлмаган юқори ижодий шахс ҳам бўлиши мумкин. Шу сабабли раҳбарлик мажбуриятлари бундай раҳбарларга оғирлик қилади.

Бошқарувнинг авторитар, демократик ва либерал услублари ўзаро қатъий чегарага эга эмас ва амалиётда бир-бирига ўтиб, тўлдириб туради.

Левин ўз тадқиқотларида авторитар раҳбарлик устун бўлган жамоада демократик раҳбарликдагидан кўра кўпроқ ҳажмдаги иш бажарилишига эришилганини аниқлаган. Бироқ авторитар услубда паст даражали мотивация, кам оригиналлик, гуруҳда дўстона муносабатнинг камлиги, гуруҳда ишлашнинг мавжуд эмаслиги ва бошқа салбий натижалар кузатилади. Либерал раҳбарлик услубида эса иш ҳажми камайиб, иш сифати ёмонлашади.

Шундай қилиб, Левиннинг тадқиқотлари, энг аввало, раҳбарнинг шахсий сифатлари раҳбарлик услубини танлашга қандай таъсир қилишини ўрганишга қаратилган. Ҳар бир муайян ҳолатда авторитар, демократик ва либерал услублар орасида маълум мувозанат бўлади ҳамда улардан бирор элементнинг ортиши бошқаларининг камайишига олиб келади. Ушбу мувозанатни таъминлай олган раҳбар эса ҳақиқий «оқил» раҳбар бўла олади.

**Лайкерт модели.** 1961 йилда Ренсис Лайкерт тадқиқотлар ўтказиб, қуйидаги хулосаларга келади. У икки хил раҳбарларни ажратади: ишга йўналтирилган раҳбар ва инсонга йўналтирилган раҳбар.

Биринчи турдаги раҳбар меҳнат унумдорлигини ошириш учун вазифаларни лойиҳалаш ва тақдирлаш тизимини ишлаб чиқиш йўлидан боради. Иккинчи турдаги раҳбар эса меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш

## 1-жадвал. «Бир ўлчамли» раҳбарлик услубларининг хусусиятлари

Услублар	Авторитар	Демократик	Либерал
Қарор қабул қилиш усули	Қўл остидагилар билан якка ўзи	Гуруҳ маслаҳатлари асосида	Кўрсатмалар асосида
Қарорларни бажарувчига етказиш усули	Буйруқ, фармойиш	Таклиф	Илтимос
Мажбуриятларни тақсимлаш	Бутунлай раҳбар қўлида	Ваколатларга мувофиқ	Бутунлай бажарувчилар қўлида
Қўл остидагилар ташаббускорлигига муносабати	Йўл қўйилади	Рағбатлантирилади ва фойдаланилади	Бутунлай бажарувчиларга берилади
Ходимларни саралаш тамойиллари	Кучли рақобатчилардан қутулиш	Ишбилармон, билимли ходимларни танлаш ва уларнинг карьерасига кўмаклашиш	-
Билимга муносабати	Барча нарсани ўзи билади, деб ҳисоблайди	Доимо ўқийди ва қўл остидагилардан ҳам шуни талаб қилади	Бефарқ
Мулоқотга муносабати	Салбий, масофа сақлайди	Ижобий, мулоқотга фаол киришади	Ташаббус кўрсатмайди
Ходимларга муносабати	Кайфиятга қараб, тенг эмас	Тенг, самимий, талабчан	Юмшоқ, талабчан эмас
Интизомга муносабати	Қаттиқ, расмий	Ўринли	Юмшоқ, расмий
Ишга ундашга муносабати	Жазолаш, камдан-кам рағбатлантириш	Рағбатлантириш, камдан-кам жазолаш	Аниқ йўналиш йўқ

учун инсонлар ўртасидаги муносабатларни такомиллаштиришга ҳаракат қилади. Бу эса ходимларнинг қарор қабул қилишда максимал иштирокини таъминлайди ва уларнинг касбий ўсишларига имкон яратади.

Шундай қилиб, Лайкерт инсонга йўналтирилган раҳбарлик услуби меҳнат унумдорлигини оширади, деган хулосага келади. У ўз тадқиқотларини давом эттириб, тўртта асосий раҳбарлик услубларини таклиф қилган:

- 1-тизим: эксплуатацион-авторитар услуб – юқоридан қатъий назорат мавжуд;
- 2-тизим: дўстона-авторитар услуб – раҳбарият томонидан ғамхўрлик элементлари мавжуд;
- 3-тизим: консултацион услуб – раҳбарият аввал ходимлар билан маслаҳатлашиб кейин қарор қабул қилади;
- 4-тизим: раҳбарият ва ходимлар бирга-лиқда қарор қабул қилади.

Лайкерт 4-тизимни самаралироқ деб топади. Афсуски, ҳозирги бозор муносабатлари тизимида инсоний муносабатлар «бозор

муносабатлари»га айланмоқда. Бу эса Лайкертнинг 1-тизим кўринишидаги услубининг кенгроқ тарқалишига олиб келмоқда.

Булар анъанавий ёндашув доирасидаги «бир ўлчамли» моделлар эди. Бошқарув жараёнида янги элементларнинг пайдо бўлиши, жараённинг мураккаблашуви натижасида раҳбарлик услублари янада кенгроқ ва чуқурроқ ўрганила бошланди ва замонавий раҳбарлик услублари моделлари яратилди. Энг аввало, «икки ўлчамли» модел, яъни бошқарувдаги икки омил иштирок этган модель шаклланди.

**Р.Блейк ва М.Муттоннинг «бошқарув панжараси» модели.** Ушбу модель «икки ўлчамли» моделнинг соддароқ кўриниши ҳисобланади.

1-чизма 9 та устун ва 9 та қатордан иборат жадвал бўлиб, жами 81 катакдан таркиб топади. Абцисса ўқида раҳбарнинг ишлаб чиқариш манфаатларини ҳисобга олиш даражаси, ордината ўқида эса инсон манфаатларини ҳисобга олиш даражаси жойлаштирил-



1-чизма. Р.Блейк ва М.Муттоннинг «бошқарув панжараси»



ган. Тадқиқотчилар бу жадвал натижасида амалиётда энг кўп учрайдиган матрица позицияларини аниқлашган.

- **(1;1) Энг содда типдаги раҳбарлик ёки «ишда дам олиш» (бирлашган бошқарув).** Ушбу позиция қўл остидагиларига ҳам, ишлаб чиқариш жараёнига ҳам бефарқ муносабатда бўладиган раҳбарлик турини ифодалайди. Бундай ёндашув низоларнинг олди олинишига ёрдам беради, ишлаш учун мўътадил муҳит яратади, янги ғоялар татбиқ этилишини кенгайтиради. Бироқ бундай раҳбар етакчи бўлолмайди ҳамда ўз иш жойида узоқ қолмайди.

- **(1;9) Ижтимоий раҳбарлик.** Ушбу позиция ўз қўл остидагиларининг эҳтиёж ва қизиқишларига кўпроқ эътибор берадиган, лекин ишлаб чиқариш диққат-эътиборидан четда қоладиган раҳбарликни ифодалайди. Бундай турдаги раҳбарлар муваффақият асосини жамоада ишонч ва ўзаро тушунишни сақлаш ташкил этади, деб ҳисоблайдилар.

Жамоада кадрлар қўнимсизлиги жуда паст, ишдан қониқиш даражаси эса жуда юқори даражада бўлади.

- **(9;1) Авторитар раҳбарлик.** Ушбу позиция эса фақат ишлаб чиқариш ҳақида қайғурадиган, бироқ ҳеч қандай ижтимоий фаолият билан шуғулланмайдиган раҳбарларга хос. Улар масъулиятли, ташкилотчи, юқори ақлий салоҳиятли бўладилар, лекин бундай раҳбарлар ва ходимлар ўртасида доимо масофа бўлади, ўзаро тушуниш умуман бўлмайди.

- **(5;5) Ишлаб чиқариш-ижтимоий бошқарув.** Бундай позиция ишлаб чиқариш жараёни ҳақида ҳам, ходимлар ҳақида ҳам ғамхўрлик қилишнинг меъёрини биладиган раҳбарларга хосдир. Бундай раҳбар барча ҳолларда муросага келишга интилади. Қарорлар раҳбар томонидан қабул қилинса-да, аввал қўл остидагилар билан муҳокама қилинади.

• **(9;9) Жамоавий раҳбарлик ёки «юзма-юз» бошқарув.** Бундай позиция инсонларга ҳам, ишлаб чиқаришга ҳам бирдек муносабат билдирадиган раҳбарликни ифодалайди. Бу турдаги раҳбарлар ижтимоий сиёсатга ҳам, ишлаб чиқаришга ҳам максимал даражада куч сарфлайдилар, иш сифати ошиши учун ходимлар қарор қабул қилиш жараёнига фаол жалб этилиши лозим, деб ҳисоблайдилар.

«Бошқарув панжараси» раҳбарларга ўз позицияларини аниқлашлари ва бошқарув услубларини такомиллаштиришларига ёрдам беради. Масалан, 9,1 раҳбарлик услубига эга бўлган раҳбарни персонални ривожлантириш, мотивация, коммуникация каби соҳаларда ўқитиш лозим бўлади, 1,9 раҳбарлик услубига эга бўлган раҳбар эса қарорлар қабул қилиш, режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш билимларини эгаллашни талаб қилиши мумкин. Тадқиқотчилар Блейк ва Муттон қуйидагича хулосага келишган: турли хил шароитларда ҳар бир раҳбарлик услуби самарали бўлиши мумкин, бизнес бошқарувида эса жамоавий раҳбарлик (9,9)нинг жорий этилиши энг муваффақиятлиси ҳисобланади.

**Р.Танненбаум ва У.Шмидт модели.** Ушбу олимлар ўтказган тадқиқотлари натижасида раҳбарлар турли вазиятларда қандай йўл тутишни аниқлашдан олдин уч жиҳатга эътибор беришлари кераклигини таъкидлаган.

1. Шахсий характер масалалари. Раҳбар ўзининг қарашлари, қизиқишлари, ўзига бўлган ишончи, қатъиятлилигига баҳо бериши лозим.

2. Ходимларга боғлиқ масалалар. Раҳбар жамоа аъзоларининг мустақилликка, масъулиятлиликка бўлган қобилиятлари, уларнинг манфаатлари, билим даражаси, қарор қабул қилишда қатнашишга бўлган иштиёқини баҳолаши керак.

3. Вазиятнинг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ масалалар. Бошқарув услубини танлашда муҳим жиҳатлардан бири юзага келган

муаммонинг сабаби ҳисобланади. Гуруҳнинг ушбу масалага компетенцияси, қарор қабул қилишдаги вақтинчалик чекловлар, ташкилот тури ва ривожланиш тарихини ҳисобга олиш лозим.

Тадқиқотчилар ушбу масалаларни комбинация қилиб, раҳбарлик услубининг бир неча вариантларини яратишган (2-жадвал).

Авторитар бошқарувда кам малакали ходимлардан иборат жамоаларда фақат моддий бойликларни тақсимлаш орқали муайян муваффақиятларга эришиш мумкин.

Раҳбарлик услубининг шаклланишига бошқарув иерархияси даражаси, фаолият шакли (чизиқли, функционал) ва аниқ вазиятлар (раҳбар бир хил вазиятларда автократ, бошқа вазиятда демократ бўлиши мумкин).

Яна бир раҳбарликнинг «кўп ўлчамли» моделларидан бири **Виктор Врум ва Филипп Йеттон** томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, раҳбарнинг қарор қабул қилиш жараёнидаги услубларини акс эттиради. Уларнинг фикрича, ходимларнинг қарор қабул қилиш жараёнидаги иштирокига кўра раҳбар қўллаши мумкин бўлган беш услуб мавжуд:

*AI.* Сиз ўзингиз муаммони ҳал қиласиз ёки қўлингизда бор маълумотдан фойдаланиб қарор қабул қиласиз.

*AII.* Қўл остингиздагилардан керакли маълумотларни оласиз ва ундан кейин муаммони ҳал қиласиз. Маълумотни қабул қилаётиб, сиз муаммо нимадалигини ходимларингизга айтишингиз ҳам, айтмаслигингиз ҳам мумкин. Қўл остингиздагиларнинг вазифаси керакли маълумотни топиш.

*CI.* Сиз муаммони тегишли бўлган ходимларингизга индивидуал тарзда баён этасиз ва уларнинг таклифларини алоҳида-алоҳида эшитасиз. Кейин уларнинг фикрини ҳисобга олиб ёки олмасдан ўзингиз қарор қабул қиласиз.

*CII.* Сиз муаммони барча қўл остингиздагиларга баён этасиз ва бутун жамоа барча ғоя ва таклифларни эшитади. Кейин уларнинг фикрини ҳисобга олиб ёки олмасдан ўзингиз қарор қабул қиласиз.

## 2-жадвал. Раҳбарлик услублари.

	Авторитар режим	Демократик режим	Кучсиз, ташаббуссиз раҳбар режими
Раҳбар	Тўлиқ ҳокимиятга эга; аниқ билим ва малакага эга; расмий бошқаради; лидер эмас; қўллаб-қувватланмайди.	Чекланган ҳокимиятга эга; гуруҳ уни ишдан олиши ва ўрнига жамоа аъзоларидан бирини қўйиши мумкин; вақтинчалик ҳолатларга боғлиқ бўлади; чекланган миқдордаги санкциялардан фойдаланиши мумкин.	Реал ҳокимиятга эга эмас; вақтинчалик ҳолатларга боғлиқлиги йўқ; шароит барчани қониқтиргани учун ишдан олинмайди; ҳеч қандай санкцияни қўллай олмайди; фаолият хусусиятлари ҳақида билимга эга эмас.
Ходимлар	Раҳбарга боғлиқ; ўз фикрини баён эта олмайди; юқори бўлмаган малакага эга; мустақил эмас.	Бошқарув усуллари устидан назорат қилади; кўпроқ инженерлик, менежерлик каби касб эгалари бўлади; юқори касбий малакага эга; қатъий тартибни ёқтиради.	Раҳбардан кўпроқ ҳокимиятга эга; тартибларни қабул қилмайди; улар одатда, кам учрайдиган билимга эга бўлган, ўзининг кераклилигини ҳис қилган ходимлар, масалан олимлар.
Иш жойидаги вазият	Кучли назорат натижасида қатъий интизом ҳукм суради; даромад даражаси паст; харажатлар қатъий назорат қилинади; иш юқори касбий сифатларни талаб қилмайди; такрорланадиган характердаги фаолият.	Фаолият мақсади ҳаммага маълум; масъулият тақсимланган; соғлиққа зарар етиш хавфи даражаси паст; жамоа меҳнатидан фойдаланилади.	Ташкилотнинг аниқ мақсадлари мавжуд эмас; тузилмаси йўқ; ўз-ўзини назорат қилиш тизимигина ишлайди; вазифалар бажарилиши учун муддат белгиланмаган; муҳит мўътадил.

GII. Сиз муаммони барча қўл остингиздагиларга баён этасиз. Барчангиз биргаликда муқобил вариантларни топасиз ва баҳолайсиз. Сизнинг ролингиз раисликка ўхшаб кетади. Сиз гуруҳга таъсир ўтказишга, сизнинг қарорингизни қабул қилишларига интилмайсиз, балки бутун гуруҳ энг мақбул деб топган қарорни қабул қилишни истайсиз.

Бу беш услуб узлуксизликни ташкил қилади: қарор қабул қилишнинг авторитар услубидан (AI ва AII) бошланиб, кейин маслаҳатли (CI ва CII) ва ниҳоят, тўлиқ қатнашиш (GII) билан якунланади. Ҳар бирининг қўлланилиши вазият ёки муаммонинг хусусиятига боғлиқ бўлади. Бу моделнинг ҳаётдаги яққол мисолини буюк Соҳибқирон Амир Темурнинг иш юритиш услубида кўришимиз

мумкин. У юқоридаги барча услублардан ҳал қилинаётган масаланинг моҳиятидан келиб чиқиб фойдаланган. Махфий давлат ишларини фақатгина ўзига яқин уламоларга ошкор қилган ва уларнинг фикрларини эшитиб, сўнгра яқин ўзи қарор қабул қилган ҳолатлар ҳам, барча вазир-у, хизматчилар билан машвират қилиб, сўнгра қарор чиқарган ҳолатлар ҳам бўлган.

Врум-Йеттон модели қарор қабул қилишга асосий урғуни берганлиги билан бошқа вазиятли моделлардан ажралиб турса-да, қўл остидагиларга таъсир этишнинг универсал оптимал усулининг йўқлиги билан бошқа услублардан фарқ қилмайди. Услубнинг оптималлиги қарор қабул қилиш вазиятидаги ўзгарувчиларга боғлиқдир.



Хулоса сифатида айтишимиз мумкинки, ҳар бир модель, ҳар бир услуб «инсонларни бошқариш санъати»нинг маълум бир жиҳатларинигина кўрсатиб бера олади. Раҳбар услубига таъсир этувчи ижтимоий, психологик, иқтисодий характердаги кўплаб омиллар мавжуд бўлиб, бу ҳар қандай раҳбарнинг доимо ўз устида иш олиб бориши кераклигини тақозо этади. Ўз устида ишлайдиган раҳбар бутун карьераси давомида фақат бир услубдан фойдаланмасдан барча услуб, усул

ва таъсир ўтказиш йўлларида вазиятга энг мос келадиганини танлаб, фойдаланишни ўрганиши лозим. Шунингдек, бу назарий моделлар нафақат ташкилотдаги инсонлар гуруҳини бошқаришда, балки жамиятнинг энг кичик бўлаги оиладаги инсонлар гуруҳини бошқаришда ҳам қўл келади. Шу сабабли раҳбар ходимлар билан бир қаторда оддий инсонлар ҳам улардан фойдаланишни билиши мақсадга мувофиқдир.

---

---

### Адабиётлар рўйхати:

1. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак. / Мамлакатимизнинг 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. – Т.: «Ўзбекистон», 2017. –104-б.
2. Маҳмудов И.И. Бошқарув психологияси. – Т., 2006. –187-б.
3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие для экономических вузов. – Минск: «Экоперспектива», 2005. –352-б.
4. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой. – М.: «Академия», 2007. –346-б.
5. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2004. –400-б.
6. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: «Экзамен», 2004. –256-б.
7. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. – Киев: «Ника-Центр», 2006. –236-б.