# МАВЗӮИ 7. УСЛУБҲО, ЭЪТИБОР ВА МАДАНИЯТИ ТАШКИЛИИ МЕНЕҶЕР

*1. Усулҳои асосӣ дар фаъолияти менеҷерон*
*2. Шаклҳои роҳбарияти корхона ва тавсифи онҳо*
*3. Тавсифи умумии сифатҳои инсонӣ дар ташаккули менеҷер*
*4. Унсурҳои муҳими этибор ва нуфузи менеҷер дар фаъолияти касбӣ*
*5. Маданияти ташкилӣ ва мазмуни он*

## 1. Усулҳои асосӣ дар фаъолияти менеҷерон

Кори менеҷер доимо талаб мекунад, ки ҳар чи зиёд фаъолият дошта, чизеро боз зиёд истеҳсол намояд. Барои он ки ба муваффақиятҳо ноил гардед - ақли солим лозим аст. Аммо аксари ҳолатҳое ҳам мешаванд, ки одамони боақл низ хато карда, зарар мебинанд. Аз ин хотир менеҷменти замонавӣ талаб мекунад, ки барои менеҷер ба ғайр аз хирадмандию боақлӣ, инчунин кордонию зиракӣ лозим аст, ки ҳамаи онро дар якҷоягӣ услуб меноманд.

Мафҳуми услубро дар Юнони қадим чӯби тез, устухон, ё металли тез, медонистанд, ки бо воситаи онҳо дар ҷойҳои муайян менавиштанд. Аз тарзи навишт хондан низ муайян мешуд. Имрӯз дар бораи услуби кор, ё рафтори одам мо онро дар назар дорем, ки ӯ ҳамчун шахсият бо кадом дастхат, ё худ услуби корӣ аз дигарон фарқ мекунад.

Мавқеи услуб дар пешбарии корҳо хело назаррас мебошад. Дигар хел гӯем «Чӯби сеҳрангези шахси корчалон ин усули кории вай мебошад».

Дар назарияи менеҷмент як қатор усулҳои хоси кори менеҷерон ҷудо карда мешаванд:

1. ***Менеҷери дастгоҳӣ.*** Усули роҳбарии ин гуна менеҷерон ҳамчун усули «бюрократӣ» баҳо дода мешавад. Ин гуна одамон чунин хаёл мекунанд, ки гӯё модарзод сардор таваллуд шудаанд. Дар ҳақиқат, ҳолатҳоеро ҳам дидан мумкин аст, ки ин одамон аз мактаби миёна ва олӣ дар шаклҳои роҳбарии гуногун иштирок кардаанд. Услуби асосии роҳбарии вай – маҷлисгузаронӣ, «ҷамъомадҳои panҷдақиқагӣ», конференсияҳо, ки ӯ бояд доимо нишон диҳад, ки кор хеле хуб асту аз ӯҳдааш баромада истодааст. Ба роҳбарияти болоӣ муносибати ғайрирасмӣ дошта, ба табақаи

поёнӣ бо тамоми қувваи маъмурӣ таъсир расонида, ғайр аз ҷазодиҳии бюрократӣ дигар чизеро сарфаҳм намеравад.

2.***Менеҷери вазифадор.*** Ин ҳам давоми системаи фармондиҳии маъмурӣ буда, каме аз пешина дида фарқ ба он мекунад, ки қоидаи кориаш «ҳаракат-ҳама чиз, мақсад-ҳеҷ чиз». Ин гуна менеҷерон доимо дар даву тозу бесарусомони қарор доранд. Бо одамон кор карданро нағз мебинад, лекин бе таҳлили психологӣ, яъне барои онҳо асосан факту рақамҳо бошанд. Ягон корро то охир нарасонида, дигарашро сар мекунад ва хулоса менеҷер функсияашро иҷро карда истодааст.

3.***Менеҷери ихтироъкор.*** Ин усули роҳбарӣ куллан аз ду усули боло фарқ мекунад. Ин гуна менеҷерро вазифаи асосии худро дар тағйир додани ҳолатҳо дида доимо фикру ақидаи навро тарафдорӣ намуда, ҳаракат мекунад, ки онро амалӣ гардонад. Доимияти чунинтарзи роҳбарӣ аслан дар асоси алоқаҳои хешу таборӣ ва алоқаҳои ғайрирасмӣ бо «роҳбарияти болоӣ» амалӣ мегарданд. Чунки аксар маврид хусуматҳои шахсӣ ва курбинию бахилии дигарон ин гуна роҳбаронро тез аз байн мебарад.

4.***Менеҷери баҳоначӯ.*** Қобилияти баланди дарки вазъиятро дар тамоми навъи кор дорад ва дар ҳамаи бахше, ки фаъолият мекунад, қонунро хеле хуб медонад. Қувваи худ ва коллективро ба ҳуҷҷатбозӣ ва ҳисоботҳои нолозимӣ дукаратаю секарата ҷалб мекунад.

5.***Менеҷери таҳлилгар.*** Қобилияти баланди модарзодии таҳлил карданро дошта, камбудиро зуд меёбад ва ин корро дӯст ҳам медорад, инчунин роҳи ҳалли онро нишон медиҳад. Боақлона ва зиракона таҷрибаи дигаронро истифода карда метавонад. Камбудии ин гуна роҳбарон дар он аст, ки тамоми қувваи таҳлилии он ба хатои дигарон равон шуда, аз рӯи қоидаи «Дар чашми дигарон гардро мебинад, аммо дар худаш чӯбро намебинад».

6.***Менеҷери худгаро*** - чунин ақида дорад, ки ғайр аз он касе кор намекунад ва чизеро намефаҳмад. Худаш фақат кор мекунад, бо коллектив кор кардан барояш хеле мушкил мебошад.

7.***Менеҷери ислоҳотгаро.*** Ин гурӯҳи менеҷерон, ки дар солҳои ислоҳот пайдо шудаанд, хислати демократипарастӣ дошта, ба одамон кор карда метавонад, хело хуб сухан гуфта, усулҳои пешвоии иҷтимоиро нағз медонад, аммо менеҷери касбӣ нестанд. Бинобар ин бо ҳавас меомӯзанд ва қобилияти инкишоф ёфтанро доранд.

**8.*Менеҷери соҳибкор.*** Мутахассисии хеле хуб буда, мақсади асосии худро дар инкишофи иқтисодӣ ва иҷтимоии корхона дида метавонанд, манфиати мизоҷон, харидорон ва итоаткунандагон барои вай чизи муқаддас мебошад. Доимо истеҳсолотро хуб гардонида, маҳсулотро нав месозад. Барои худ ва коллектив пул кор карда метавонад.

## 2. Шаклҳои роҳбарияти корхона ва тавсифи онҳо

Ҳамин тариқ, дар зери таъсири менеҷерон як хусусияти хоси идоракунии корхона ба вуҷуд меояд. Вобаста аз ин шаклҳои зерини роҳбарияти корхона ҷудо карда мешаванд:

***Шакли якум – диктатура.*** Дар ин ҳолат тамоми сардорон худро хуҷаини мутлақи итоаткунандагони худ шуморида, тамоми қарорҳо аз «боло» ба «поён» бе муҳокима қабул карда мешаванд. Вазифаи муқаддаси итоаткунандагон – хато накарда, фармони болоро бечунучаро иҷро кардан мебошад. Чунин шакли роҳбарӣ дар корхонае дида мешавад, ки роҳбар фаҳмиши паст дошта, дониши нокифоя дорад. Қоидаи роҳбарии аксари ин гуна роҳбарон «Ман сардор – ту девона» мебошад.

***Шакли дуюм – мутлақияти мусолиҳакорона.*** Дар ин ҳолат роҳбарон баъзе вақтҳо фикру ақидаи итотаткунандагонро гӯш мекунанд ва ҳангоми коркарди қарор баъзе фикрҳои поёнӣ ба инобат гирифта мешавад. Камбудии ин шакли роҳбарӣ дар он аст, ки дар он мубодилаи ахбори баръакс қариб вуҷуд надорад.

***Шакли сеюм - мутамарказии демократӣ***. Роҳбарон фикри итоаткунанда-гонро гӯш карда, фикри аксариятро асос карда, қарори яккасардорӣ мебароранд. Ин шакли роҳбарӣ нисбат ба ду шакле, ки дар боло гуфта гузаштем як қадам ба пеш аст.

***Шакли чорум – демократӣ***. Дар ин ҳолат қарорҳо сарҷамъона тайёр карда қабул мешаванд. ҳар як аъзои коллектив новобаста аз силсилатартиботи (иерархияи) идоракунӣ ҳуқуқи якхелаи овоз дорад. Дар вақти муҳокимаи масъалаҳои қоидавӣ ҳуқуқҳои одамони кам, аз ҳисоби қоидаи ризоияти умумӣ иҷро карда мешавад. Чунин шакли идоракунӣ қоидаи васеи робитаи мутақобил, мубодилаи ахборро истифода карда, аз аксари хатоҳои идоракунӣ эмин мебошанд. Роҳбар дар ин ҳолат ба сифати ҳамоҳангсоз баромад мекунад.

Таҳлили шаклҳои идоракунӣ нишон медиҳад, ки шакли чорум

имрӯзҳо боиси қабул бошад ҳам, ҳанӯз дар аксари корхонаҳои Тоҷикистон шаклҳои якум, дуюм ва сеюми идоракунӣ вуҷуд доранд.

Албатта ташаккулёбии шакли роҳбарӣ бевосита аз шахсияти роҳбар-менеҷерон вобаста мебошад. Асоси сифатҳои шахсият - ин зеҳнӣ, инкишофи маънавӣ, ирода мебошад. Қайд кардан зарур аст, ки фақат фаҳмиш доштан ҳанӯз барои роҳбарӣ кифоя нест.

## 3. Тавсифи умумии сифатҳои инсонӣ дар ташаккули менеҷер

***Аксари сифатҳои инсонӣ модарзод мебошад.*** Бинобар ин, гуфтан мумкин аст, ки менеҷер бояд, дорои қобилияти зотӣ низ бошад. Чунон, ки ҳакими бузург, шоири маъруф Ҳофизи Шерозӣ менависад:

*«Ҳасад чӣ мебарӣ, эй сустназм бар Ҳофиз,*
*Қабули хотиру ҳусни сухан Худодод аст».*

Дар баробари қоидаҳои мавҷудаи роҳбарӣ, инчунин ***қоидаҳои рафтории*** менеҷер - тарзи гуфтор, либоспӯшӣ ва умуман онеро, ки ***«қоидаи оҳанги хуб»*** ном дорад, бояд риоя кард.

Менеҷер бояд, ки шахси тарбияёфтаи диққатҷалбкунанда ва дорои дониши касбӣ бошад. Чунки соҳибкор-менеҷер доимо бо одамон сарукор дошта, муваффақияти корхона аз он вобаста мебошад, ки менеҷерон чӣ хел муомила доранд. Мо дар мавзӯъҳои гузашта баъзе талаботҳоро оиди менеҷер гуфта будем, лекин гумон мекунем, ки ҳоло он боз такмил мехоҳад. Талаботи асосӣ аз менеҷер ин тарбияи доимӣ ва такмили дониши худ аст. Оиди рафтор дар ҷамъият, дар байни атрофиён, ки онро дар илми менеҷмент - «имиҷ», ё «эътибор» меноманд. Ин пеш аз ҳама рафтори воқеие мебошад, ки муомилаи одамон, ҳурмату эҳтироми атрофиён, зебогии сухан ва ғайраро дар бар мегирад.

Одамоне, ки хислатҳои нармӣ доранд, ботаҳаммулу боандеша, фикрҳои саҳеҳро озодона ва рӯирост мегӯянд. Онҳо дорои сифате мебошанд, ки онро **маърифат** меноманд. Нишонаи **маърифат** – ин ба корҳои бегонагон дахолат накардан ва аз мушкилии кори худ шиква накардан аст. **Маърифат** аз тарафи дигар оддӣ будан, дигаронро коҳиш накардан, худнамоӣ накардан мебошад. Дар баробари ҳамаи ин, эҳтироми худ ва атрофиёнро нигоҳ доштан аст. Ин сифатҳоро дар ҷамъ «маърифатнокӣ» мегӯянд.

Зарур мебошад, ки ҳар як шахс, бахусус роҳбарон ин сифатро

дошта бошанд. Яке аз хислати хос ин ***«гӯш карда тавонистани дигарон» аст.*** Аммо, вақте ки Шумо мехоҳед сухан гӯед, он гоҳ ҳаракат намоед, то шавқовартар ва хубтар сухан гӯед.

Иқтисодчӣ Корнеги менависад, ки яке аз усули аҷоиби обрӯ пайдо карданро ба ӯ як директори Институти тадқиқоти илмӣ нақл мекунад, ки дар ташкилоти мо як шахси бообрӯй ва хирадманде буд, ки доимо мардум барои муҳокима ба наздаш меомаданд ва ҳама пас аз қабулаш ором мерафтанд. Вақте ки ӯро мо ба нафақа гусел мекардем, аз ӯ пурсидем, ки сирри ин хирадмандӣ дар чист? Он шахси хирадманд ҷавоб дод. «Ман ягон вақт сухани касеро намебурам, чизе, ки гӯянд гӯш меандозам ва дар ҷавоб як чизро такрор мекунам:

**«Он чизе ки ҳақиқат аст, вай ҳақиқат аст».**

Яке аз хислати дигари зарурии менеҷер ин санъати ***сухан*** гуфтан аст. Суханро оромона ва мулоим гуфтан лозим. Ҳолати дигари қоидаи тиллоӣ:

***Мазмуни сухан ва далелҳои боқувват, бо шакли баёни нарму мулоим.***

Ҳаракат намоед, ки кӯтоҳ ва пурмазмун гӯед. Дар сухангӯиҳо аз калимаҳои зиёдатии бефоида ва хушку холӣ, печида ва мутлақ даст кашед. ҳамсӯҳбатро бо диққат гӯш кунед. Дар ҳар як сухан як ахбори зарурӣ ҳаст. Дар вақти сухан фақат аз рӯи мавзӯъ сухан гӯед. Дар вақти сухан ба чашми ҳамсӯҳбат нигаред. Дар вақти сухан бо чизи дар даст дошта бозӣ накунед. Хуб мешуд, ки дар вақти сӯҳбат ба соат нигоҳ накунед, галстукро даст гирифтан, ё тез-тез об нӯшиданро низ истифода накунед. Дар вақти сӯҳбат хуб мешуд, ки бо чеҳраи кушоди хандон, шӯхӣ карда, сухан гӯед. Зарбулмасали мардуми Чин мавҷуд аст, ки чунин мегӯянд «Касе, ки хандида наметавонад, ба тиҷорат машғул нашавад». Дар сӯҳбатҳои корӣ албатта аз пешниҳодҳои Корнегӣ ки дар асарҳои ӯ гуфта шудааст, истифода баред.

Агар Шумо **шахсият** шудан хоҳед, доимо дар такмили донишу маҳорати худ кор кунед, ҷаҳонбинии худро васеъ намуда, сифатҳои шахсиатонро баланд бардоред. Одамони яке аз қабилаҳои Африка аз баромадкунанда хоҳиш мекунад, ки «якпоя» сухан гӯяд. Шумо дар вақти баромад худро чунин ҳис карда, суханро кӯтоҳ гӯед.

***Гуфтушунидҳои муҳимро*** аз нав ба хотир оваред ва ба онҳо диққат диҳед, яъне дар аввали ҳафта, ё худ баъди дамгирии хуб дубора дар бораи он фикр кунед. Пеш аз чунин вохӯриҳо хӯрокро аз

рӯи меъёр хӯред.

## 4. Унсурҳои муҳими этибор ва нуфузи менеҷер дар фаъолияти касбӣ

Яке аз унсури дигари усул ва этибори менеҷер либоси вай мебошад.

***Либос***– омили назарраси муваффақиятҳои шахсият мебошад. Либоси хуб на фақат димоғро болида мегардонад, балки ҳосилнокии меҳнатро баланд бардошта, муносибати атрофиёнро ба Шумо тағйир медиҳад. Чунон ки шайх Саъдии бузург ҳикоят мекунад: Вақте, ки ӯ бо либосҳои кӯҳна ба меҳмонӣ меравад, касе ӯро эҳтиром намекунад. Аммо, вақте ки бо либосҳои зебо пайдо мегардад, ӯро аз ҳама боло шинонда эҳтиром мекунанд, ҳарчанд, ки худи шайх Саъдӣ инро намехоҳад. Махсусан, барои эътибори менеҷер, барои муваффақиятҳои вай либос нақши муҳим мебозад. Интихоби либоси корӣ ва корчаллонӣ яке аз шартҳои асосии муваффақият мебошад. Қайд бояд кард, ки фақат як интихоби либос дар муваффақияти менеҷер кам аст. Либосро пӯшида тавонистан лозим аст. Барои ин пеш аз ҳама қаду қомати зебо зарур аст. Барои қаду қомати зебо доштан бояд, ки роҳбар пайваста ба варзиш машғул буда, қомати расо ва ҷолиб дошта бошад, дар он ҳолат либос ба ӯ мезебад.

Унсури дигар ин интихоби либос, ки қобилияти шахсии ҳар як менеҷер мебошад. Дар баъзе ҳолатҳо менеҷерони табақаи болоӣ шахсони махсуси худро доранд, ки вобаста аз вохӯриҳо, хусусияти онҳо, вақт ва ҷои гузаронидани он барои роҳбарон либос интихоб мекунанд. Аслан занҳо бисёртар ба ин диққат дода, ин вазифаро хуб аз ӯҳдааш мебароянд.

Ба ақидаи мутахассисон аксари мардони корчалон либосро нодуруст мепӯшанд. Ин ду сабаб дорад:

***Якум*** – баҳо надодани намуди зоҳирии худ.

***Дуюм***– аз ҳад зиёд ба мӯд диққат додан.

Аз як тараф либоси корчалон набояд, ки ба чашм расад, аз тарафи дигар либос бояд, ки дарзмол кардаю тоза бошад.

Талаботи умумии намуди зоҳирии менеҷер: корӣ ва боварӣ ба худ, диққатҷалбкунанда ва хушсурат, боваринок, ҷаззоб будан.

***Як қатор пешниҳодҳо барои тарзу усули либоспӯшӣ ва интихоби он:***

- хуб мебуд, ки агар дар вохӯрӣ костюми якранг, галстук ва куртаи сафед мепӯшидед;
- либоси корӣ ранги баланди сурх, кабуд, сабз, ё зард надошта бошад;
- костюми якрангаро бояд ба куртаи якранг бипӯшед на ин ки куртаи дуранга, ё хоначадор;
- костюми хоначадорро фақат бо куртаи якранга мепӯшанд;
- костюми кабуд бо куртаи якранги осмонӣ ва галстук зебанда аст;
- интихоби куртаи пахтагин ё омехтаи пахта мувофиқи мақсад мебошад;
- куртаи сафед ва якранга қариб ба ҳамаи костюм ва галстук дуруст меояд;
- хуб мешуд, ки агар менеҷер куртаи сурх, сабз, ё зард напӯшад, махсусан, вақте ки рангу рӯяш он қадар солим нест;
- куртаҳои киссаи зиёдатӣ ва нишондошта мувофиқи матлаб нест;
- галстук вобаста аз курта ва костюм интихоб шуда, беҳтар, ки якранг буда, гулҳои хело хурд дошта бошад;
- шимро мувофиқ ба пойафзол пӯшидан зарур аст;
- пойафзоли сиёҳ, қаҳваранг мақбул аст;
- шарфи пашмин, ё пахтагин ба палто мувофиқ бошад;
- чатр - ранги сиёҳ;
- қалам барои навиштан - хубаш перои тиллоӣ дошта бошад;
- ҷӯроб - ранги торик бояд дошта дар пой калон набошад.
- даструймол – пахтагин;
- миёнбанд – ба шим мувофиқи ранги тира дошта бошад;
- соат – бе ороиши иловагӣ ва мувофиқ ба соатбанд;
- ангуштарин мунаққаш бошад ва ё ангуштарини никоҳӣ;
- айнак – вобаста аз шакли рӯй;
- мӯи сар - мӯи сар вобаста аз шакли сар. Хубаш кӯтоҳ ва батартибдаровардашуда;
- мӯйлаб – агар симоро зебо гардонад, вагарна он қадар шарт нест;
- атриёт – гуворо ва нафис.

Ин пешниҳодҳое, ки мо намудем албатта барои менеҷерони ***мард*** мебошад. Барои занҳо аз пешниҳодҳо худдорӣ менамоем, бо

назардошти он, ки онҳо худашон ин масъаларо хеле хуб дарк мекунанд.

Барои ноил гаштан ба муваффақият менеҷерро дафтари корӣ мақоми хоса дорад.

Талаботи асосии дафтари корӣ тозагӣ, мувофиқ ба кор, озод будани он аст. Ғайр аз ин ҳар як роҳбар вобаста аз хоҳиши худ таҷҳизотҳоро ҷобаҷо мегузорад. Асосан ду нуқтаи корӣ дар дафтар бояд бошад. Яке мизи соҳиби дафтар ва кунҷи алоҳида барои сӯҳбати ғайрирасмӣ.

Фарши дафтар бояд, ки қолинпӯш шуда бошад. Хуб мебуд, ки агар тирезаҳо ба тарафе кушода мешуд, ки намуди зебои табиат бошад, вагарна хубаш бо пардаи зебо пӯшонида шавад. Ҷевони китоб дафтарро зебо мекунад. Мизи корӣ бояд, ки ранги тира дошта бошад. Умуман дафтари корӣ бояд, ки ба мизоҷон эътимод, мувозинати корӣ ва корчалониро нишон диҳад.

## 5. Маданияти ташкилӣ ва мазмуни он

***Маданияти ташкилӣ*** гуфта, гурӯҳи муҳими иҷтимоиро меноманд. Таърихан маданият он тағйиротҳое мебошад, ки онро одамон дар объектҳои табиат дохил менамуданд. Дар навбати аввал одамон коркарди заминро сар карданд ва ин иқдоми аввали маданӣ буд. Одамон маданиятро барои он офаридаанд, ки хуб зиндагӣ намуда, ба муҳити атроф муқобилият карда тавонанд.

***Маданият*** - ин дастоварди башарӣ буда, фақат ба инсон хос аст. Ин ба одамон имкон медиҳад, ки дар шароитҳои мураккаб зиндагӣ намуда, сифатҳои одамиро нигоҳ доранд.

Барои он ки маданият арзишҳои худро нигоҳ дорад, вай бояд системаҳоеро дошта бошад, ки ба одамон имкон диҳад, то имкони ҳалли масоили зиндагонии худро хуб иҷро карданро дошта бошанд. Амалӣ гардониданиимконотҳои маданӣ бо манфиати ташкилот, истифодаи он номи «маданияти ташкилӣ»-ро гирифтааст.

***Мазмуни маданияти ташкилӣ аз унсурҳои зерин иборат аст:***

- идеал, миссия, мақсад, вазифа;
- қоида ва меъёрҳои фаъолият;
- манфиатҳои инфиродӣ ва коллективӣ;
- анъана ва урфу одат;
- эътибор;
- рафтори коргарон;

- усули идоракунӣ;
- ҳимояи иҷтимоӣ;
- ҳисси мутаҳҳидӣ;
- тарафдории навҷӯӣ ва кори пешқадамона;
- эҳтироми истеъмолкунанда ва мизоҷон;
- боварӣ ба ташкилот;
- қаноатмандӣ аз кори худ.

***Қоидаҳои асосии маданияти ташкилӣ:***

- мавқеи устувори доимии корхона;
- сифати баланди рақобатноки маҳсулоти корхона;
- ҳавасмандӣ ба хоҳиши истеъмолкунанда;
- тартибот ва масъулиятнокии ҳайат;
- эҳтироми анъанаи ташкилот;
- муносибати хуб ба кормандон;
- ҳалли самаранокии мунокишаҳо;
- дараҷаи музди меҳнат ва дигар ҳавасмандиҳо;
- омӯзиши доимии кормандон;
- истифодаи васеи комютерҳо ва техникаи замонавӣ, интернет;
- муносибатҳои эҳтироми баланди байниякдигарӣ;
- адолатпарастӣ ва ҳақиқатпарастӣ.

Қоидаҳои маданияти ташкилӣ дар доираи ташкилоти алоҳида ин маданияти худи ташкилот номида мешавад. Вобаста аз ин маданият муҳити беруна муносибати худро ба ташкилот созмон медиҳад.