

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА  
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ АВТОМОБИЛ ВА ЙЎЛЛАР ИНСТИТУТИ**

Икрамов М.А., Икрамов И.З., Худойбергандов Қ.Т., Қўчқоров А.

**ЗАМОНАВИЙ ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ**

**ТОШКЕНТ – 2004**

Икрамов М.А., Икрамов И.З., Худойберганов Қ.Т., Қўчқоров А.

Замонавий ташкилотларда ходимларни бошқариш (иккинчи қисм). – Тошкент, 2004, 167 б.

Китобда ходимларни оқилона бошқариш вазифалари кўрилади: инсон ресурсларини бошқариш вазифалари; уларни стратегик бошқариш; ходимларни бошқариш тизимлари. Анъанавий ва ноанъанавий иш ҳақи тўлаш усулларига, ҳамда кадрларни самарали бошқариш йўл-йўриқларига алоҳида аҳамият берилган. Бу масалалар билан боғлиқ бир қанча тестлар ва амалий ҳолатлар келтирилган.

Америка, Япония, Россия ва бошқа давлатларнинг бу соҳасидаги тажрибалари баён қилинган.

23 та чизиқли расм, 10 та жадвал. Адабиёт 41 номда, Тошкент Автомобил ва йўллар институти илмий кенгаши қарори (№4, 27 ноябр 2002 й.) асосида чоп этилди.

Такризчилар: иқтисод фанлари доктори, проф. Ахмедов Д.Н., техника фанлари доктори проф. Хўжаев Б.А.

## МУНДАРИЖА

Кириш.....	5
I-боб. Ходимларни оқилона бошқариш асослари.....	7
1.1. Ходимларни бошқаришнинг асосий тамойиллари.....	7
1.2. Раҳбар ходимнинг фаолияти ва бошқарув цикли.....	14
1.3. Ходимларни бошқариш жараёнлари.....	31
1.4. Амалий ҳолатлар таҳлили ва тестлар.....	39
II-боб. Ходимларни бошқариш вазифаларини ривожланиши.....	49
2.1. Жамоани бошқаришнинг қисқача тарихи.....	49
2.2. Собиқ совет давлатида инсон ресурсларини бошқариш.....	53
2.3. Замонавий корпорацияларда ходимларни бошқариш вазифалари.....	55
2.4. Жамоани ким бошқариши керак: бўлим раҳбарларими ёки инсон ресурслари мутахассисларими?.....	60
2.5. Амалий ҳолат таҳлили.....	62
III- боб. Ходимларни стратегик бошқариш.....	65
3.1. Ходимларни бошқариш мажмуаси.....	65
3.2. Ходимларни бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш стратегияси.....	68
3.3. Жамоа сонини режалаш.....	78
3.4. Амалий ҳолатни таҳлил қилиш.....	83
IV-боб. Ходимларни бошқариш тизимлари.....	86
4.1. Бошқаришнинг маъмурий-ташкилий услублари.....	87
4.2. Бошқаришнинг иқтисодий услублари.....	93
4.3. Бошқаришнинг ижтимоий услублари.....	99
4.4. Бошқаришнинг руҳий услублари.....	103
4.5. Амалий ҳолатларни таҳлил қилиш.....	110
V- боб. Анъанавий ҳақ тўлаш тизими.....	113
5.1. Ҳақ тўлаш тизимининг мақсадлари.....	113
5.2. Анъанавий ҳақ тўлаш тизими.....	115
5.3. Имтиёзлар тизимини бошқариш.....	127
5.4. Амалий ҳолат таҳлили.....	132
VI-боб. «Ноанъанавий» иш ҳақи тўлаш усуллари.....	134
6.1. Ўзгарувчан ҳақ тўлаш тизимлари.....	134
6.2. Гуруҳли иш ҳақи тўлаш усуллари.....	140
6.3. Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш.....	144
6.4. Иш ҳақи тўлаш соҳасидаги замонавий йўналишлар.....	147
6.5. Амалий ҳолат таҳлили.....	151
VII-боб. Кадрларни самарали бошқариш тизими.....	154
7.1. Жамоани бошқариш тизими билан ташкилот мақсадларининг боғланиши.....	154
7.2. Тизимни ташқи муҳит ҳолатига ва ташкилот маданиятига мос тушиши.....	156
7.3. Жамоани бошқариш тизимининг яхлитлиги.....	157
7.4. Бошқариш жараёнида ташкилот раҳбариятининг қатнашиши.....	158
7.5. Жамоани бошқариш хизматини ривожланиши ва омилкорлик.....	158

7.6. Амалий ҳолат таҳлили.....	160
Хулоса.....	165
Фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати.....	166

## КИРИШ

Ўзбекистонда олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар бозор муносабатларини шакллантирар экан ташкилотларнинг мавқесини ҳам тубдан ўзгартирмоқда. Турли хил мулк, ҳажми ва фаолияти ҳар хил бўлган корхоналарнинг мавжуд бўлиши янги иқтисодий, ва ҳуқуқий муносабатлар шаклланишига олиб келмоқда. Бу ҳолат инсонлар ўртасидаги муносабатларга ҳам ўзини таъсирини кўрсатмоқда, уларнинг мулкка, олинаётган натижа ва унинг самарадорлигига бўлган қараши тубдан ўзгариб бормоқда. Менежментнинг асосий объекти ходимлар бўлганлиги сабабли, замонавий ташкилотни бошқарув жараёнида асосий, эътибор ходимлар фаолияти, уларнинг ўзаро муносабатлари, манфаатлари, мақсадга интилиш йўллари муҳим ўрин эгаллайди. Республикамизда ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини шакллантириш стратегиясини қабул қилиниши аҳолининг, шу жумладан, корхоналар ходимларининг ҳаётини яхшилаш, яшаш ва ишлаш шароитини юқори савияга кўтаришни асосий мақсадлардан бири қилиб белгилади. Корхона миқёсида, мулкнинг шакли ва унга бўлган муносабатдан қатъий назар, ходимлар самарали фаолият кўрсатиши ва уларнинг жисмоний ва ақлий салоҳиятидан тўлароқ фойдаланиш ҳамда ҳар бир ташкилот олдида қўйган мақсадга эришиш учун ходимларнинг бошқарув тизимини оқилона ташкил этиш муҳимдир.

Республика Президенти Ислом Каримов Олий Мажлиснинг II чақириқ IX сессиясидаги нутқларида еттига устувор йўналишларни кўрсатиб жамиятимизнинг ривожланишида инсон омилига алоҳида эътибор бериб ўтдилар. Чунки барча ўтказилаётган ислохотларнинг асосий мақсади ҳам инсоний улуғлаш, унинг эҳтиёжларини қондириш ва замонавий цивилизация талабларига жавоб беришдан иборатдир.

Корхоналарда ходимларни бошқариш, уларнинг салоҳиятидан стратегик мақсадларни амалга оширишда оқилона фойдаланиш, бошқариш жараёнлари ва тизимларини замонавий талаблар асосида шакллантириш, анъанавий ва ноанъанавий ҳақ тўлаш тизимлари, ҳамда бошқа йўналишлар ҳақида Сизнинг эътиборингизга ҳавола қилинаётган рисолада гап беради. Ушбу саволларни кўриш бозор иқтисодиётининг талаблари асосида, ривожланган давлатларнинг бу соҳада эришган ютуқларини таҳлил қилган ҳолда, аммо ўзимизнинг хослигимиз, тўпланган тажриба, маданиятимизга мослаган ҳолда амалга оширилган. Таклиф этилаётган рисола кафедрамиз мутахассислари томонидан олдинги нашр этилган уқув қўлланмани давоми бўлиб, мантиқан кўриб чиқиляётган мавзуларни мазмун жиҳатдан бойитишга қаратилган.

Таклиф этилаётган китоб назарий-амалий маърузалар матни тариқасида ёзилган. Унда келтирилган манбалар, маълумотлар муаллифларнинг «Менежмент» кафедрасида тўпланган тажрибалари асосидаги ишлаб чиқилган йўналишга мос бўлиб ўзига хос мактабнинг нуқтаи назарини ифодалайди. Ушбу китоб нафақат «Менежмент», балки бошқа мутахассисликлар бўйича таълим олаётган бакалаврият, магистратура ва аспирантурада таълим олаётган талабаларга мўлжалланган.

Ўқув қўлланма ҳақидаги билдирилган фикр ва мулоҳазаларни муаллифлар мамнуният билан қабул қиладилар, ҳамда қўлланма юзасидан бўладиган таклиф ва маслаҳатларни қуйидаги манзилга юборишингизни сурайдилар:

## 1-БОБ. ХОДИМЛАРНИ ОҚИЛОНА БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ

Таянч сўзлар ва иборалар: ходимлар; кадрлар; инсон ресурслари; меҳнат ресурслари; оқилона бошқариш; бошқариш жараёнлари; бошқарув цикли, жараёни ва тамойиллари.

### 1.1. Ходимларни бошқаришнинг асосий тамойиллари

Ушбу саволни ёритишдан олдин муаллифларнинг нуқтаи назарида нима сабабдан кўрилатган масалаларга ойдинлик киритиш лозимлигини баён этмоқчимиз. Замонавий адабиётларда, айниқса, ўзбек тилига ўгирилган рисоаларда тадқиқот объектига муносабат ҳар хил ифодаланган. Балки бу ўтиш даври учун тўғридир. Бизнинг фикримизча, бошқарув жараёнининг объектини аниқ тасаввур қилган ҳолдагина қўлланилатган тамойил, услуб ва усуллар ўзининг юқори самарасини бериши мумкин. Масалан, ҳозирги кунда адабиёт ва амалиётда «Инсон ресурслари», «Меҳнат ресурслари», «Персонал», «Ходимлар», «Жамоа вакиллари», «Кадрлар», «Мутахассислар» ва бошқа иборалар кенг равишда қўлланилиб келинмоқда. Аниқлик киритиш мақсадида муаллифларнинг фикрини чизма равишда ифода этдик .(1.1-расмга қаранг).



1.1. – расм. Инсон омилларини бошқарув объекти диаграммаси

Расмдан кўриниб турибдики, бошқарув объектлари тўрт гуруҳга бўлинган бўлиб, асосий, кенг қамровли гуруҳ бўлиб инсон ресурсларини бошқаруви ҳисобланади. Бу объект асосан макроиқтисодий кўрсаткич бўлиб, дунё, давлатлар орасидаги муаммоларни ҳал этишда муҳим ўрин эгаллайди (инсон ресурсларининг ўсиши, аҳоли таркиби, уларнинг ижтимоий ҳимояси, ривожланиши ва ҳоказо).

Инсон ресурслари деганда дунёдаги, давлатлардаги барча инсоният таркиби киради ва у ўзига яраша олдиға қўйилган бошқарув вазифаларига эға.

Меҳнат ресурслари эса, асосан меҳнатға лаёқати бор бўлган инсонлар доираси билан чегараланади. Албатта, бу кўрсаткич кўп давлатларда ҳар хил чегараға эға бўлиши мумкин. Масалан, Ўзбекистон Республикасида меҳнат ресурслари 18 ёшдан нафақаға чиқиш давригача (эркаклар 60 ёшгача, аёллар 54 ёшгача) бўлган аҳоли меҳнатға лаёқатли деб ҳисобланади.

Ходимлар ҳақиқий ишлаётганлар ёки бошқача айтганда, ташкилотлар таркибий рўйхатида ҳисобдан ўтган меҳнат ресурсларининг қисмиға айтилади. Ташкилот деганимизда хусусий тадбиркорликдан тортиб, то йирик давлат корхонасигача бўлган фаолият кўрсатаётган корхоналар тушунилади. Ходимлар таркибига анъанавий тақсимот бўйича ташкилотдаги барча меҳнат ресурслари, жумладан, кадрлар ва бошқалар киради.

Ходимлар — ташкилотнинг меҳнатға лаёқатли инсонлар туркумини ташкил этиб, ўзига хос гуруҳларға тақсимланади (раҳбарлар, ишчилар, хизмат кўрсатувчи, ўқувчилар ва бошқалар).

Кадрлар — маълум мутахассисликка, салоҳият ва қобилиятға эға бўлган ходимға айтилади. Бизнинг фикримизча, ҳар бир ходимни *Кадр* деб айтиб бўлмайди, чунки бу иш қилиш услуби, билими, заковати билан боғлиқдир.

Ходимлар бошқаруви (human resource management) — танлаш, тайёрлаш, ташкилот ходимлари фаолиятини ташкил этиш, иш ҳақи ва бошқа ижтимоий-руҳий фаолиятини олиб бориш тадбирлари мажмуасини ташкил этади.

Соҳибқирон Амир Темур ўз тузукларида «Тажрибамда кўрилганки, ишбилармон, мардлик. ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан, яхшидир. Чунки тажрибали бир киши минг кишиға иш буюради»<sup>1</sup>, деб ёзган эдилар.

Ҳар қандай ташкилот фаолиятида ходимларни танлаш ва уларни оқилона бошқариш энг масъулиятли вазифалардан ҳисобланади. Ходимларни бошқариш назариясига оид бир қанча масалалар (меҳнат қилиш асослари, унга мойиллик, бошқаришдаги янги усуллар, кадрларға бўлган эҳтиёжни аниқлаш, уларни танлаш, ишға қабул қилиш, улар билан ишлаш, малакасини ошириш, ишбилармонлик карьераси ва заҳира кадрлари тайёрлаш, ихтилофлар ва уларни бошқариш) аввалги китобимизда кўриб ўтилган [25].

Мазкур китобда ходимларни бошқариш назариясига оид бошқа масалалар ҳам кўришға аҳд қилдик. Кадр танлаш усули муаълифи Маккей "Мен ҳеч қачон ёмон тавсияномали одам кўрмадим" — деб қайд қилган. Шундай қоғозлар қоғозлигича қолиб кетади. Ҳар бир раҳбар психолог, бўлиши зарур. Японияда

---

<sup>1</sup> Амир Тимур. «Тимур тузуклари», 25 б..

ишга қабул қилишда биринчи навбатда инсоннинг олган билимига қаралади. Таржимаи ҳолда келтирилган маълумотлар чуқур ўрганиб чиқилади. Америка ва Европа давлатларида юқори бўғинда раҳбар бўлиб ишлаш учун яхши иш тажрибаси ва махсус мутахассислик талаб қилинади. Корхона ва ташкилотларнинг ходимларини бошқаришга ҳар хил ёндашиш бор. 1.1. — жадвалда бу йўналишда Японча ва Америкача ёндашишнинг баъзи кўрсаткичлари бўйича таққослаш келтирилд.

#### 1.1-жадвал

Корхона ва ташкилотларнинг ходимларини бошқаришга Америкача ва Японча ёндашиш.

№	Ташкилотда ишлаш мезони	Японча ёндашиш	Америкача ёндашиш
1.	Ташкил қилиш асоси	Мос келиш	Самарадорлик
2.	Ишга муносабат	Асосийси мажбуриятни бажариш	Асосийси мажбуриятни бажариш
3.	Рақобат	Амалда йўқ	Кучли
4.	Ходим учун кафолат	Юқори (умрбод Ёлланиш)	Паст
5.	Қарор қабул қилиш	Пастдан юқорига	Юқоридан пастга
6.	Ваколатни бериш	Кам ҳолатда	Кенг тарқалган
7.	Қўл остидагилар билан муомала	Оилавий	Расмий
8.	Ишга қабул қилиш усули	Ўқишни тугатгандан сўнг	Иш сифатлари бўйича
9.	Мехнатга ҳақ тўлаш	Иш стажига қараб	Иш натижаларига қараб

Ҳар бир ташкилот учун яхши ходимлар қабул қилиш — мураккаб ва кўп босқичли жараён ҳисобланади. Бу илмий асосланган тамойилларни ва ишлаш усулларини ўз ичига олади. Ходимларни бошқариш хизматида бу муаммо билан алоҳида шуғулланувчиларнинг асосий масалаларини қуйида кўриб чиқамиз. Бу бир қанча босқични ўз ичига олади:

1. Ходимларни режалаштириш. Ташкилотнинг келажакдаги ривожланишини ҳисобга олган ҳолда инсон ресурсларига бўладиган талабни аниқлашдан иборат. Албатта, бундай стратегик режани тузишда ҳозирда ишлаётган ходимлар билан бўладиган ўзгаришларни ҳисобга олмоқ лозим. Бу ўзгаришлар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин: ходимларнинг лавозимлик зинапоясидан кўтарилиб бориши; меҳнат таътилига чиқиш; бошқа корхоналарга ўқишга, хизмат сафарига юборилиши; нафақага чиқиши ва бошқа омиллар. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқаришни стратегик режасини тузиш лозим бўлади. Юқоридаги омиллардан ташқари ички ресурслардан фойдаланиш ва ташкилотнинг анъаналарини ҳисобга олиш лозим.

2. Ходимларни ёллаш. Мутахассислар орасидан салоҳиятли ходимларни қидириш, ва жалб қилиш, кадрлар захирасини тузиш доимий-



асосий вазифа бўлиб ҳисобланади. Бу мақсадда турли-туман ахборот тизимлари ва коммуникация воситаларидан кенг фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бу катта ва мураккаб хизматлардан бўлиб, доимий диққатни жалб қиладиган ва чуқур билим эгаси бўлишни талаб қиладиган ишлардандир.

3. Ходимларни танлаш. Бўш лавозимларга номзодларни мутахассислик, ишбилармонлик ҳамда инсоний хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда баҳо бериш анча мураккаб масаладир. Бундай номзодларга баҳо беришда раҳбарларни жалб қилиш, айниқса, қаерга ишга қабул қилиш мўлжалланган бўлса, ўша ердаги бошлиқларни жалб қилиш яхши самара беради. Ходимларни бошқариш хизматдошлар томонидан тузилган захира кадрлардан танлаш ва тасдиқлаш яхши натижа беради.

4. Ойлик иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш. Ҳар бир ходимнинг бажарган иши натижасига ва қўшган ҳиссасига қараб иш ҳақи ва имтиёзлар ўрнатиш адолатли ҳисобланади. Бунда ҳолисона ҳамда ўзгарувчан тизим ишлаб чиқиш ва қўллаш мақсадга мувофиқдир.

5. Кўникма ҳосил қилиш. Ишга қабул қилинган ходимларнинг ташкилотнинг самарали фаолиятига киришиб кетиши, ходимнинг бажариши лозим бўлган вазифаларни ситқидилдан адо этиши ва бошқалар киради. Жамоада психологик муҳитни янада яхшиланиши, иш ўрнида ва ишлаб чиқаришнинг атроф муҳитида қулай шароит яратилиши ходимларда кўникма ҳосил қилиш учун катта аҳамиятга эгадир.

6. Ходимларни ўқитиш. Малакали мутахассисларни тайёрлаш, янги дастурларни ишлаб чиқиш, ҳамда улардан унумли фойдаланиш, ходимларни мутахассислик билимдонлигини ошириш ва ривожлантириш мақсадида вақти-вақти билан қайта ўқитиш зарур ҳисобланади. Бу жараён бир қанча масалаларни ўз ичига олади:

- а) янги таклиф қилинаётган ишлаб чиқариш жараёнларини ўрганиш;
- б) хорижий тилларни ўрганиш;
- в) республикамиз ва чет элдаги илғор ишлаб чиқариш тажрибаларига эга бўлиш;
- г) республика ва чет элдаги илғор корхоналарда стажировка ўтиш;
- д) мутахассислик бўйича янги адабиётлар билан таъминлаш ва танишиб чиқиш.

7. Ходимнинг мутахассислик бўйича ўсишини бошқариш. Шундай шарт-шароитлар яратиш лозимки, ҳар бир ходим ишлаётган ташкилоти учун катта фойда келтириш билан бирга ўзининг қизиқишлари ва талабларини қондиришни амалга оширсин.

8. Кадрлар аттестацияси. Ҳар бир мутахассиснинг иш натижаларини сон ва сифат кўрсаткичларига объектив баҳо қўйиш усулини ишлаб чиқиш, унинг мутахассислик даражасини аниқлаш. Бу ишга вазифавий хизмат ва бўлинмаларнинг раҳбар ходимларини жалб қилиш даркор, ҳамда аттестация ҳужжатлари ва натижалари билан ходимни ўз вақтида таништириш лозим.

9. Кадрларни жой-жойига қўйиш. Аттестация натижаларига асосан ходимларни қайтадан штат рўйхатига қараб жойлаштириб чиқиш масаласини ҳал қилиш (лавозимлик зинапоясидан юқори кўтарилиш, ўз жойида қолдириш,

пастга тушириш, бир иш жойидан бошқа иш жойига кўчириш ва ишдан бўшатиш).

10. Рахбар ходимларни тайёрлаш. Бошлиқ ходимларни рахбарлик маҳорати ва даражасини ошириш дастур ишлаб чиқиш, ходимлар билан ишлаш тажрибасини, ва уларни жамлаш, ҳамда ёш ходимлар орасидан кадрлар заҳирасини яратиш муаммоларини ўз ичига олади.

Ходимларни бошқариш хизматидаги масалалар икки йўналишда ходимлар билан ишлашни ташкил қилишни тақазо этади. Бу йўналишлар қуйидагилардан иборат.

Биринчи йўналиш:

а) ходимни ижтимоий ҳимоялаш (соғлиқ тўғрисида доимий ғамхўрлик, ўз вақтида дам олишини таъминлаш, яшаш шароитларини яхшилаш ва оқилона овқатланишни ташкил қилиш);

б) илғор ходимларни мукофотлаш дастурлари (мукофотлар, ёрликлар, йўлланмалар, унвонлар, орденлар ва бошқалар);

в) иш шароитини яхшилаш, жамоада ижодий психологик муҳитни ҳосил қилишни таъминлаш тўғрисида рахбар ходимга кўрсатма ва таклифлар ишлаб чиқиш.

Иккинчи йўналиш — ҳуқуқ ва тартиб-интизом йўналиши — ходимлар билан раҳбарият орасида кенг кўламли ўзаро муносабат масалаларини қамраб олади (меҳнат муносабатлари, низолар, тўқнашувлар, лавозимдаги раҳбарлар ва ходимлар учун йўриқномалар, икки томонлама тузилган шартномалар, ҳар хил мазмундаги аризалар ва бошқалар).

### **1.1.1. Ходимларни бошқаришнинг анъанавий тамойиллари.**

Тамойиллар (принцип) - асосий қоидалар ҳуқ-атвор меъёрлари бўлиб, ходимларни бошқариш билан шуғулланувчи инсонлар ўз фаолиятлари давомида амал қиладилар. Менежмент фанининг намоёндаларидан Анри Файол бошқаришнинг - 14 та умумий тамойилларни ишлаб чиққан бўлиб, уларни замонавий ташкилотлар ходимларини бошқаришга тўлалигича қўллаш мумкин:

- 1) Меҳнатни тақсимлаш. Меҳнатнинг тўғри тақсимоти омиллик билан бажарилса унинг унумдорлиги юқори бўлади;
- 2) Ҳокимлик ва жавобгарлик - булар чамбарчас бир-бири билан боғлиқ бўлиб, иккинчиси биринчисидан келиб чиқади;
- 3) Тартиб-интизом — бу бир-бирига, жамоага ҳурмат кўрсатиш бўлиб, ҳамма нарсани ўз вақтида тартибли бажаришдан иборатдир. Бошқаришнинг ҳамма бўғинларида ўзини ҳурмат қиладиган раҳбарлар бўлсагина бу тамойил бажарилади;
- 4) Яккабошлиқлик. Ходимлар бир раҳбардан кўрсатмалар олишлари керак;
- 5) Рахбарликнинг ягоналиги — ҳар хил жараёнлар (кўрсатмалар, буйруқлар) бир мақсадга қаратилиши зарур. Ҳар бир ишнинг якка бошлиғи, ягона режаси ва ягона мақсади бўлиши лозим;

6) Якка инсонларнинг қизиқиши умумий манфаатга мослашуви. Ҳозирги замон шароитида якка инсонларнинг қизиқиши умумийга тўғри келиши қийин, лекин мослаштиришга ҳаракат қилиш керак;

7) Ходимларни рағбатлантириш. Бунда одиллик, ҳалоллик, ҳаққонийлик бўлиши керак, бу маъмурият билан ходимларнинг манфаатларини қониқтириши лозим;

8) Марказлаштириш. Ҳар қандай ташкилотда ягона бошқариш маркази бўлиши лозим. Шароитга қараб туриб баъзи масалалар марказда қуйи бошқариш бўғинларида ечилиши лозим.

9) Мустаҳкам занжир (скаляр занжири) — юқори бўғиндан пастга қараб бўйсиниш ягона занжири бўлиб, ундан чиқиш мумкин эмас ва у ҳаддан ташқари узун булмаслиги керак;

10) Тартиб. Ҳар бир ходимда иш жойи бўлиши керак ва ҳар бир ходим ўз иш жойида бўлиши лозим;

11) Ҳаққонийлик. Маъмурият ҳамма бошқариш бўғинларида ҳаққонийлик уруғини сепиши керак. Шунда ходим бор кучи билан берилиб ишлайди;

12) Лавозимда ходимнинг барқарор туриши. Ҳар қандай ходим, агар у вақтинча лавозимда бўлса, эркин ишламайди;

13) Ташаббускорлик. Режа билан танишиб, уни бажарилиши учун бор кучини сарфлаш лозим. Шундай шароит яратиш керакки, унда ҳар бир ходим ўз таклифи ва ташаббускорлигини намоён қила олсин;

14) Жамоатчилик руҳи. Ходимлар орасида келишувчилик ва аҳиллик бўлгандагина жамоа тариқасида шаклланади.

А. Файол ушбу кўрсатиб ўтилган тамойилларни кўрсатиб ўтиши бошқа тамойиллардан кўра кўпроқ фойдаланганидан далолат беради.

### **1.1.2. Ходимларни бошқаришда замонавий тамойиллар мажмуаси**

Бозор муносабатларининг шаклланиши ходимларни бошқаришдаги бор тамойилларга тузатмалар ва янги қўшимчалар киритишини тақазо қилади. Қуйида бир қанча талабларни ҳисобга олган ҳолда асосий тамойиллар мажмуасини кўриб чиқамиз:

1. Бошлиқни қизиқтириш тамойили — бошқариш нафақат ходимда бошқарувчилик сифатини бўлишини, балки унга қизиқишини ҳам талаб этади;
2. Қуйилган мақсаднинг ягоналик тамойили - асосий мақсадга эришишда бошқариш тизимининг самарадорлиги ҳамда ходимларнинг ўзаро биргаликда, ҳамжиҳатликда ишлаши талаб этилади;
3. Чегаралайдиган омиллар тамойили — асосий қуйилган мақсадга эришишда чегараловчи омилларнинг борлигини англаш ва уларни бартараф этиш учун ҳамма ҳаракатларни ишга солиш лозим;

4. Эгилувчанлик тамойили — режаларни амалиёт кўрсаткичлари билан солиштириб, асосий мақсадга тезроқ эришиш мақсадида бошқарув режасига тузатишлар киритиб боришни тақазо этади;
5. Мажбурият олиш тамойили — икки ёки бир неча томоёилар орасида келишилган муносабатлар бўлиб, маълум вақт оралиғида маълум ҳатти – ҳаракатлар орқали ечимлар қабул қилишни талаб қилади, мажбуриятни ўз — вақтида сифатли қилиб бажарилиши ходимни ва ташкилотни обрўсини оширади;
6. Рақобатчилик тамойили — инсон, гуруҳ, бўлим ёки ташкилотни самарадорлигини ошириш усулларида биридир;
7. Назорат қилиш тамойили — бошқариш вазифаларининг асосийларидан бўлиб ҳисобланади. Конкрет шароитга қараб назоратнинг ҳар хил турлари ишлатилади (вақт, сифат ва бошқа омилларга қараб турлари мавжуд);
8. Сўзсиз жавобгарлик тамойили. Бошлиқ ва раҳбарлар ўз қўл остида ишлайдиган ходимларнинг бутун иш фаолиятлари учун жавобгардирлар. Ходимлар ҳам бирор буйруқ берилганда (иш, буюртма, топшириқни бажариш) уни сўзсиз ўз вақтида сифатли қилиб бажаришлари шартдир;
9. Бошқариш диапазони тамойили — ҳар бир бошқарувчи лавозимда ишлайдиган ходимга маълум чегараланган ходимлар сони тўғри келади. Бу сон шундай бўлиши керакки, бошлиқ ўз қўл остидагиларни бемалол бошқара олсин;
10. Самарадорлик тамойили — ташкилот ҳамда ундаги раҳбар ва ходимлар шундай ишлашлари керакки асосий, қўйилган мақсадга эришишни таъминлаши керак;
11. Ходимларни танлаб олиш тамойили — асосий мақсад шуки, ташкилотда ишлайдиган ходимлар шундай танлаб олиниши керакки, улар ўз жойларига муносиб билимли, шу жойда ишлашни хоҳлаган ва билимдон инсонлар бўлиши керак;
12. Раҳбар ходимларни доимий ўқитиб бориш тамойили — бу бошқаришни такомиллаштириб, ҳамда яхшилаб бориш бўлиб, раҳбар ходимларнинг бошқариш вазифаларини бажаришида янги - техника, технология усуллари қўллаб бориш мақсадида доимий маълум муддатларда уларни янгиликлар билан таништирилади. Шу мақсадда ҳар хил ўқитишлар ташкил қилинади ёки бирор жойга сафарга жўнатилади. Шу ерда бир нарсани эслатиб ўтиш жоизки, олдинги вақтлар янгиликлар ҳар 100 йилда эскирган бўлса, ҳозир 15-20 йилни ташкил қилади; мутахассислик бўйича эса 5-10 йилни ташкил қилади;
13. Етакчилик тамойили — инсонлар агар бошқаларда ўз талабларини қониқтиришни сезсалар, уларга эргашишга ҳаракат қиладилар. Ана шу омилни раҳбар ходимлар ҳисобга олиб, доимий ўз билимларини ҳар томонлама ошириб борсалар, албатта, етакчилик мақомига эришадилар, обрўларига обрў қўшилади;
14. Питер тамойили — раҳбар ходимларни юқори лавозимларга шундай кўтариб бориладики, натижада улар идора қила олмай қоладилар, чунки ўз соҳаларидан, ўз билимлари даражасидан ташқарига чиқиб кетадилар.

- Бундай тамойилдан баъзи раҳбар ходимлар қутулиш мақсадида, кимгадир ўрин-лавозим тайёрлаш мақсадида устамонлик билан фойдаланадилар;
15. Самарадорлик билан алоқа қилиш тамойили — берилган хабар қабул қилувчига шундай етказилиши керакки, ташкилотнинг олдига қўйган мақсади аниқ баён бўлсин;
  16. Иштиёқ (мотивация) тамойили — бу фақат сабаб ва оқибат кўрсатиш тамойили бўлмасдан, балки раҳбар ходимлар қанча тезлик билан кутилмаган ҳолатлар юз берганда, рағбатлантириш дастуридан фойдаланиб борсалар, шунча иштиёқ кучли бўлади;
  17. Ваколатлик даражаси тамойили — ҳар бир раҳбар, бошлиқ ва ҳар бир ходим ўз вазифаси ва ҳуқуқи доирасидан четга чиқмасдан қарор қабул қилиш керак, ҳамда жавобгарликни ҳис қилиши лозим. Секин-аста киши билмас қилиб, жавобгарликдан кўрқиб ечим қабул қилишни ва юқори раҳбарга ошириб юбориши нотўғридир. Ҳар бир инсон ўз вазифаси ва ҳуқуқий доирасида кўп омилларни ҳисобга олган ҳолда қарор қабул қилиши лозим;
  18. Кўзланган натижаларга қараб туриб, ваколатликни бирор бошқа бошлиққа топшириш тамойили - бу маълум инсонга ваколатликни бирор масала бўйича топшириш бўлиб, кўзланган натижага эришиш учун, албатта, ваколатлик даражаси етарли ва унда билим даражаси ҳам юқори бўлиши керак. Кўп ҳолларда раҳбар ходимлар ўзлари боришлари керак бўлган мажлисга, ўз вакиллари юборадилар;
  19. Ваколатликни ва жавобгарликни бир-бирига мос тушиш тамойили — бу ҳам муҳим тамойиллардан бўлиб, бирор идорага, корхонага вакил бўлиб борган инсон жавобгарликни ҳис қилган тарзда, меъёрида, вакиллик доирасида иш кўриши керак.

Бу тамойилларни меҳнат фаолияти давомида ҳар бир раҳбар ва ходимлар ҳисобга, олишлари зарур. Бу тамойилларга эътибор бермаслик бошқарувнинг самарасизлигига олиб келиши мумкин.

## **1.2. Раҳбар ходимнинг фаолияти ва бошқарув цикли**

Бошқарув цикли тўртта вазифани адо этади, булар — режалаштириш, ташкил этиш, иштиёқни ҳосил қилиш ва назоратдир. Бу вазифалар моддий бойликлар яратиш, маблағ билан таъминлаш, маркетинг ва бошқаларга доир бошқарув фаолиятининг ҳамма турларини ўз ичига олади. Раҳбарнинг асосий ишларидан бири — режалаштириш бўлиб, бу вазифа моҳият эътибори билан қарорлар тайёрлаш жараёнидир. Режалаштириш босқичлари: а) мақсадни ўртага қўйиш; б) мавжуд имкониятлар, шарт-шароитларни аниқлаш; в) муқобил шартларни белгилаб олиш; г) энг яхши йўлни танлаш; д) режани ишга солиш ва бажариш.

Раҳбарнинг ташкил этиш вазифаси менежер ва ижрочилар фаолиятини тартибга солишга қаратилган. Бу аввало раҳбарнинг ўз имкониятларига баҳо бериши, ўзига бўйсунадиган ходимларни ўрганиб чиқиш, ҳар бир ходимнинг

салоҳияти, нималарга қодирлигини аниқлаб олиш, кучларни жой-жойига қўя билиш ва ҳоказо. Мана шу раҳбарнинг ташкилотчилик фаолияти бошидан охиригача корхонанинг жуда аниқ тузулмалари доирасида ўтади.

Тайёргарлик чораларини кўриб бўлганидан кейин раҳбар ишнинг муваффақиятли суратда бажарилишини таъминлаши керак. Шу мақсадда қуйидагилардан фойдаланилади: а) рағбатлантиришдан, яъни ташқи омиллар ёрдамида ходимларни жўшқин фаолиятга ундашдан; б) ходимда меҳнатга ички рағбатлар ҳосил қилишдан (мотивация). Бу ўринда қуйидагилар муҳим бўлиб ҳисобланади: меҳнатдан манфаатдорлик; меҳнат фаолиятига эҳтиёж сезиш; меҳнат фаолиятдан қаноат туйғусини ҳис қилиш муҳимдир. Мана шу бошқарув вазифасини муваффақият билан адо этиш учун раҳбар мулоқот олиб бориши, алоқалар боғлашнинг турли жиҳатларини яхши билиши, ўзига тегишли масала ва кўникмаларни, ривожлантириб бориши шарт. Раҳбар бошқарув циклининг ҳамма вазифаларига тўлиқ эътибор бериши лозим. Шунинг учун доимо бошқарув вазифаларини адо этиб бориш билан банд бўлади. Агар у ўз корхонаси ва ташкилотининг истиқболини таъминлаб беришни истаса, бошқарув ишининг ҳамма тафсилотларига жиддий киришмоғи керак. Ишни режалаштиришдан бошлаш лозим. Ҳар бир касб эгаси ва раҳбар ўз ишини режалаштиради. Бошқарувчи қўлига қалам ва ўчирғични олиб неча-неча соатларни бюджет устида ўтказди, ҳар хил вариантларни кўриб чиқди, корхона ва ташкилотнинг раванқини, ўзининг атрофдагилар билан қиладиган муомаласини ҳар томонлама ўйлаб олади.

Назорат — ҳақиқатда эришилган натижаларни текшириб чиқиш ва топширилган вазифалар билан солиштириб кўришдан иборатдир.

Алоқа яхши йўлга қўйилган тақдирдагина олдинга қўйилган мақсадларга эришиш мумкин. Лекин назорат васийлик қилиш деган гап эмас, самарали назорат бу маслаҳат, ўз вақтида, кўрсатилган йўл-йўриқ, рағбатлантириш, мақуллаш ва ҳоказо. Назорат деган нарса йўл қўйилган камчиликлар учун ўч олиш, жазолаш эмас, балки уларни бартараф қилиш учун йўл-йўриқлар беришдир. Раҳбарнинг ҳамма асосий вазифалари унинг туғри, мустаҳкам, бажариб бўладиган қарорлар қабул қилишга доир хатти-ҳаракатлари билан пайваста бўлади. «Самарали қарорлар, - деб таъкидлайди менежмент хусусида америкалик назариотчи К. Киллен, - тижорат корхонасининг яшаб бориши учун гаровдир». Бунда қарорлар бошқарувнинг юқорида айтиб ўтилган вазифалардан ҳар бирининг муҳим элементи дир. Менежментга доир қўлланмаларда кўрсатилганидек, қарор қабул қилиш, яъни бир тўхтамга келиш қандай бўлмасин, бирор фикрга келиш ёки қилиниши мумкии бўлган ишларни аниқ-тайин бир йулини танлаб олишдир.

Қарорлар қабул қилиш раҳбарнинг фикри — зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир. Раҳбар ходим хилма-хил масалалар юзасидан — ташкилий, ходимларга оид, технологик, таъминот масалалари ва шунчаки рўзғор масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади. Баъзи ҳолларда раҳбар бу ишни ўзи ёрдамчилари билан, яна учинчи ҳолларда экспертлар ва жамоатчиликни жалб қилиб туриб уддалайди. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, ана шу ҳолдагина у ўринли деб ҳисобланади. Раҳбарнинг корхона ва

ташкilotнинг бошқарувида қарорлар қабул қилишнинг асосий тамойилларини кўриб ўтамиз. Бошқарувга оид қарорлар қабул қилиш иши жуда тайинли тамойилларнинг талабларига мувофиқ амалга оширилади. Тамойилни билган ҳолда қабул қилинадиган қарорнинг нечоғлик самарадорлигини анча аниқлик билан олдиндан айтиш мумкин. Тамойилларнинг ундан ортиқ хиллари бор, лекин яккаҳоқимлик, якдиллик, гуруҳ билан, консенсус тамойиллари энг кўп русум бўлган.

Яккаҳоқимлик тамойилида қарор индивидуал ҳолатда қабул қилинади. Агар шу қарор яхши ва тўғри деб топилса, менежмент нуқтаи назаридан у ўринли деб ҳисобланиши мумкин. Шундай бўлсада, бу хилдаги қарорлар асосланган танқидга учраб туради.

Якдиллик тамойилининг бозор муносабатлари шароитида тўлалигича намоён бўлиши жуда қийин, у моҳият-эътибори билан олдинга суриладиган муқобил фикрни сўзсиз куллаб-қувватлашдан иборат. Шундай бўлиши жуда кам учрайдиган ҳодисадир. Чунки қарорларни қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлсалар, одатда бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрларига эга бўладилар.

Якдиллик аксари фавқулотда рўй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек қаршилик кўрсатувчи гуруҳларда «коалициялар» бўлмаган пайтларда юзага келади.

### **1.2.1. Раҳбарга бўлган талаблар мажмуаси**

«Раҳбарлик қилиш» деган сўзга луғатларда бошқариш, маслаҳат бериш, кузатиш, йўналтириш, кўрсатма бериш деган турли изоҳлар берилган. Бундан кўриниб турибдики, ҳозирги даврда раҳбар ходимларга қўйиладиган талаблар жуда кўпдир. Раҳбарнинг хислатлари қуйидаги 1.2 - расмда келтирилган.

Менежмент фанининг намоёндаларидан бири Генри Форд раҳбар ходимга 5 та асосий талаб қўйган эди:

1. Касб эгаси бўлиш. Ҳар бир раҳбар ўзининг бошқараётган тармоқ ва мутахассислигини билиши, бошқача қилиб айтганда ўзи бажараётган ишнинг кўзини билиш даркор.
2. Мулоқот қилиш санъати. Ўзини фикрини, буйруғини бошқа ходимларга етказа билиш, уларнинг таклиф ва мулоҳазаларини тинглай олиши, маълум мақсадга интиштиришда ўзаро муроСага келиш қобилияти тушунилган.
3. Янгиликка интилувчанлик. Ҳар бир раҳбар доимий равишда ўз устида ишлайдиган, олдинга қўйилган вазифаларни амалга оширишда фан-техника ютуқларидан, бошқалар тажрибаларидан фойдалана олиш қобилиятига эга бўлиши керак.



1.2. – расм. Раҳбар ҳислатлари.

4. Масъулиятни ўткази билиш. Раҳбар қанчалик билимдон, етакчилик ҳислатига эга, ишчан бўлмасин ҳамма ишни ўзига юклаб олиши нотўғри бўлади. Ҳозирги кундаги стресс (асаб таранглик) шароитларини бартараф этиш, иш вақтини тўғри тақсимлаш учун ҳам маълум раҳбарлик масъулиятини бўйсунувчилар зиммасига ўткази олиш, уларга ишонч билдириш билан бирга, уларнинг ташаббус, салоҳияти ва Янги фикрлардан фойдаланишга имкон яратади.
5. Раҳбар бўлганлигининг тушуна аладиган оилага эга бўлиш. Раҳбарлик вақти меъёрга солиш қанча қийин бўлса, шунчалик оилада уни тўғри тушунишни тақозо этади. Оилада тинчлик бўлиб, унумли меҳнат фаолиятига асос бўлгандагина раҳбар ўзининг вазифасини сидқидилдан амалга ошириши мумкин.

Замонавий ташкилотларнинг олдида қўйилган вазифаларни амалга оширишда раҳбар олдида қўйилган талабларни биз ҳам бешта йирик гуруҳга жамлашга ҳаракат қилдик.

1. Раҳбар ходим ўз касбини эгаси бўлиши. У нафақат бошқарув санъати, маҳорати эгаси, балки ҳар томонлама билимли бўлиш талаб қилинади:



- иқтисодиёт ва менежментни билиш;
- техника ва технология асосларидан хабардор бўлиш;
- раҳбар аниқ, чуқур ва кенг билимга эга бўлиши, уни доимо тўлдириб ва янгилаб бориши керак;
- ҳар бир раҳбар ўзининг лавозими ва бажараётган функцияларига қараб стратегик вазифаларни амалга ошириши, истиқболни кўра билиши лозим.

**2. Инсонлар билан тил топишиш (коммуникабеллик) ҳолатига эга бўлиш.** Ҳар бир вазифани ходимлар, ҳамкор ва юқори ҳамда қуйи раҳбар ходимлар билан келишилган ҳолда амалга оширилади. Ўзаро манфаатларни мувофиқлаш, умумий мақсадга йўналтира олиш раҳбар томонидан бошқалар билан мурося қила олиш қобилиятига боғлиқдир. Бунда раҳбар ходимнинг ташкилотчилик қобилияти ҳам намоён бўлади:

- ходимларни команда тариқасида, танлай билиш ва улардан самарали, фойдаланишни таъминлай олишлиги;
- бўйсунувчи ходимлар меҳнатини оқилона ташкил этиш;
- жамоада ҳамжиҳатликни ва яқдиллик муҳитини ўрнатиш ва бошқалар.

«Ёмон ходимлар йўқ, ёмон раҳбарлар бор» деган ибора ҳолати оғир жамоага бошқарув маҳорати юқори, меҳнатсевар, билимдон раҳбар қўйилса, ташкилот фаолиятини, яхшилаш имкониятига эга бўлади ва аксинча, яхши корхонани нотўғри қарор, ҳамда ҳаракат билан инқироз йўлига киритиб қўйиш мумкин.

**3. Раҳбар ходим маънавий етук бўлиши керак.** Бу қуйидаги хислатларни ўз ичига қамраб олади:

- сиёсий ва ҳуқуқий етуклик;
- ахлоқан юқори савия ва онглилик;
- маърифат ва маданият тарғиботчиси;
- топширилган вазифаларга юқори масъулиятли ҳалоллик, виждонийлик;
- ходимларга нисбатан меҳрибон ва эътиборли бўлиш;
- ташаббус ва илғорликни қўллаб-қувватлашлик;
- жамоада интизомни йўлга қўя билиш ва шахсий намуна бўла олишлик.

**4. Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиши.** Самарадорлик бор салоҳиятдан унумли фойдаланганликни ифодалар экан, раҳбар ходим ҳам ўзининг ҳамда қолганларнинг бор имкониятидан оқилона фойдаланишни тақозо этади:

- бошқарув жараёнига мутахассис ва ходимларни жалб қила олиши;
- иш ва вазифа ҳақида қисқа ва аниқ ифодалаш қобилияти;
- турли манбаалардан иш учун зарур ахборотларни ола билиши;
- асосланган қарорларни мустақил ва тезкор қабул қила билиши;
- ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатларини мувофиқлаштириш ва таъминлаши;

- бошқарув органи ва юқори ташкилотларнинг қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиши;
- масъулиятни тўғри тақсимлаш ва ўткази билиш қобилияти ва ҳоказо.

**5. Ҳар бир раҳбар тадбиркорлик ва ташаббускорлик қобилиятига эга бўлиши лозим.** Бозор муносабатлари ривожлангани сари рақобат муҳити кучая бориши ҳар бир раҳбардан янги технология, маҳсулот, услуб, усул қўллашни тақозо этади. Бундай ҳолат раҳбардан доимий равишда ўз устида ишлашни, жамоага инвестиция келтириш имкониятларини ҳосил қилиш, тежамкорлик сиёсатини юритиш, илғор тажрибани амалга жорий эта олишни талаб қилади. Тадбиркорлик хислати ва тадбиркорлик фаолияти бир-биридан фарқ қилишини, чунки тадбиркорлик фаолияти мулкка бўлган муносабат билан белгиланишини таъкидлаб утишимиз лозим.

### **1.2.2. Раҳбарда мужассамлашиши лозим бўлган ижобий хислатлар**

Раҳбар ходимнинг хислатларини белгиловчи мезонлар кўп. Бироқ қуйидаги хислатлар улар орасида алоҳида мавқега эга:

**Дов юраклик.** Бундай хислатли раҳбарда мардонаворлик, ботирлик, дадиллик мавжуд бўлади, улар омадсизликдан кўркмайди. Кўркув уларни жасоратга чорлайди ва зафарларга олиб келади. Ҳар бир янги ҳаракати тараққиётга ва ҳаётий тажрибаларга эриштиради.

**Сабрлилик.** Бундай хислатли раҳбар муваффақиятга бирданига эришиши мумкин эмаслигини яхши тушунади. Унга фақат бардош ва сабр-тоқатли бўлиб, оқибат - матонат билан қийинчиликларни ечиш орқали эришиш мумкинлигини билади.

**Яхши ниятлилик.** Бундай хислатли раҳбар хайрихоҳ ва илтифотли бўлади, кишиларга нисбатан доимо яхши ниятда бўлади.

**Ўзидаги қаноатсизликни ғирром рақобатчилик йўли билан эмас, балки хайрихоҳлик йўли билан бартараф қилишга ҳаракат қилади.** Унинг ҳаётдаги шиори ҳасад эмас, балки: *«Бирни кўриб фикр қил, бирни кўриб шукр қил»*, - деган шиордир.

**Соғлом шубҳалилик.** Бундай хислатга эга раҳбар кўпинча «ҳар нарсада шубҳада бўл» деган шиорга амал қилсада, бироқ носоғлом шубҳа қишини уринтириб - кўйишдан қурқиб, эришиши мумкин бўлган яхши нарсалардан кам ҳолларда маҳрум этишини яхши билади. Шу билан бир қаторда ўз кучига ишонч, унга соғлом шубҳа билан қарашида масъулиятли қарорларни қабул қилишга чорлашини, уларни бажариш йўлида киши кучига куч қўшишини яхши тушунади.

**Камтаринлилик.** Бундай хислатга эга раҳбар камтарликнинг деярли ҳар доим истеъдодга тўғри мутаносибликда эканлигини, унинг етишмаслиги эса, нодонликнинг даракчиси эканлигини яхши тушунади.

У камтарин раҳбарнинг:

- а) ўзини бошқалардан устун қўймаслигини;
- б) илму-фан ёки меҳнат соҳасидаги ютуғи билан мағрурланмаслигини;
- в) катта-кичикни бирдек ҳурмат қилишини;

- г) хушмуомала бўлишини;
- д) қандай даврада бўлмасин, доимо ўзини оддий тутишини;
- е) шону-шуҳратга учмаслигини яхши англайди.

Самимий хушмуомалалик. Бундай хислатли раҳбар юракдан гапиреди. Кўл остидагиларга садоқат билан ихлос қўйиб хизмат қилади. У самимийлик, ақл ва маънавий одобни талаб этишини, яхши тушунади.

Доноларнинг айтишича, хушмуомалаликнинг қуйидаги белгилари мавжуд: инсоф, ақл, илм, олийжаноблик, кўркам феъл, яхшилик, сабр ва мулойимлик.

Раҳмдиллик. Бундай раҳбар ходим барчага раҳм-шафқатли бўлади, у бошқаларни кўп нарсада кечириди, аммо ўзини ҳеч нарсада кечирмайди. У раҳм-шафқат инсонларнинг энг олий фазилатларидан бири эканлигини, раҳм-шафқатли киши доимо одамларга ёрдам қўлини чўзишини, ожиз ва натавон кишилардан хабар олиб туриш лозимлигини яхши тушунади.

Хушхулқлик. Бундай хислатга эга раҳбар ходим инсон гўзаллигини асоси унинг чиройли хулқида эканлигини, айнан хушхулқлик инсонни улуғликка олиб боришини, ёқимли хулқ эгасидан барча хурсанд бўлишини бундай хулқ эгаси бошқаларни хурсанд қилишдан ташқари, ўз доимо хурсанд юришини, бошқалардан эса ўзига муҳаббат ва мулойимлик қайтишини яхши тушунади.

Доноларнинг фикрича, хушхулқликнинг ўнта нишонаси бор:

- 1) Яхши ишларда одамлар билан ҳамisha бирга бўлиш.
- 2) Нафс қўйига кирмаслик.
- 3) Ўзгалар айбини қидирмаслик
- 4) Бировдан бирор айб содир бўлса уни яхшиликка йўйиш.
- 5) Айбдор узр сўраса, айбини кечириш.
- 6) Муҳтожларнинг ҳожатини чиқариш.
- 7) Ўзи ҳақида ўйлайвермай, бошқалар ҳақида ҳам қайғуриш.
- 8) Ўз айбига иқрор бўлиш.
- 9) Очиқ юзли бўлиш
- 10) Хушмуомала бўлиш.

Қаноатлилик. Бундай хислатга эга раҳбар ходим қаноатсизликдан келадиган офатларни, яъни нафс балоси, ҳасад, худбинлик, бахиллик, таъмагарлик кабиларни яхши англайди. У нафс балоси одамни ҳар қўйга солишини, нафсини тийган ҳурмат-иззат топишини ва бежавотир яшашини, қаноатнинг эса, иззатнинг асоси, ўлмайдиган боқий хазина, қуримайдиган дарахт, завол топмайдиган мулк эканлигини яхши тушунади.

Бу ўринда қуйидаги хислатни келтириш ўринлидир:

Ҳар кимнинг нафси ақлига хизмат қилса, ундай кишига бахт ва давлат юзланади. Ҳар кимнинг ақли нафсига хизмат қилса, бахту иқбол ундай кишидан юз ўғиради.

Таъмагирлик ҳам қаноатсизликдан келиб чиқади. Таъмагир раҳбар ўз орзуларини рўёбга чиқариш учун турли қабихликлардан қайтмайди ҳеч қандай гуноҳдан кўрқмайди, ёлғон гапирмай юрмайди, ёлғон сўзни исботлаш учун қасамлар ичади. Таъмаси кўпнинг инсофи оз, очкўз бўлади.

### 1.2.3. Раҳбар ходим маданияти

Раҳбар ходим ўз жамоаси, умуман халқ манфаати учун бор кучи билан ишлаши, элим, юртим деб ёниб яшаши керак.

Зеро, шундай экан, раҳбар ўз қўли остидагиларни ишлата билиши, ишга йўналтира билиши лозимдир. Бунинг учун раҳбар киши юксак маданиятга эга бўлиши керак.

Хўш, раҳбар маданияти деганда нимани тушунамиз?

Раҳбар маданияти бу — раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланишдир. Бу боғланиш куйидаги фазилатлар мажмуасида ўз аксини топади, яъни *раҳбар маданияти одоб + иймон + адолат + иқтидор*.

Одоб — ақлнинг суянчиғидир, барча фазилатларнинг жони. Бехудага халқимизда «Ақл билан одоб — эгизак» дейилмайди.

Одоб — яхшилик билан ёмонликнинг фарқини билиш, фойда билан зарар орасидаги тафовутни англашдир. Одоб воситасида кишини омон хислатлардан даволайди, ёқимсиз айблардан поклайди, чиройли фазилатлар билан безайди.

Одоб раҳбар ходимни энг чиройли хулқ билан куруллантиради. Натижада ақл эгалари бундай раҳбардан ҳар ишда рози бўладилар. Бундай раҳбар ходим эса кундан кунга обрў топади, нуфузи ошади, ишлари раванқ топади.

Баъзи ҳақимлар одобни энг масъул ва кўркем феълга эга бўлиш десалар, баъзилари нафсни барча қабих одатлардан тозалаш дейдилар. Демак, раҳбар ходимда одобнинг мавжудлиги, бу ноёб неъматнинг мавжудлиғидир.

Умуман, одоб 2 хил бўлади;

1. Ҳикмат одоби.

2. Хизмат одоби.

Ҳикмат одоби поклик ва тўғри йўлга етаклайди. Хизмат одоби эса бадавлатлик ва обрўга етказди. Ҳар иккиси ҳам улуғ фазилат бўлиб, бири азиз қилса, иккинчиси қудратли қилади.

Одоб раҳбар ходимни ақл ва ахлоқ эгаси бўлишга, виждонли, иймонли, орномусли, соф кўнгилли, субутли булишга даъват этади.

Иймон арабча сўз бўлиб, луғавий маъноси — ишончдир. Иймонли кишини, хусусан раҳбарни қисқача шундай тавсифлаш мумкин: эътиқодли, яъни ўз фикр ва қарашларига маҳкам, собитқадамлик билан ишончли ва ўзгаларни ҳам ўзидек ҳисоблаб, уларнинг лафзига самимият билан ишонишдир. Эътиқод журъатни, мардликни, фидойиликни тақозо этади:

- маслакли, яъни ўзига хос ақидалари билан бошқалардан ажралиб турувчи ижтимоий-сиёсий, илмий, ғоявий ва диний йўл соҳиби;
- такводор, яъни бировнинг ҳақиқага ҳиёнат қилмайдиган;
- шарм-ҳаёли, яъни ҳар қандай ноҳўя ҳатти-ҳаракатлардан ўзини тия оладиган;
- ориятли, яъни ўзига номуносиб ёки эп кўрилмаган ишдан, нарсадан ҳижолат тортадиган;
- андишали, яъни оқибатини ўйлаб иш қиладиган, фаросатли;
- виждонли, яъни ноҳақ, адолатсиз ишлардан ғазабга келадиган, буларга қаршилик билдирадиган, ўз фаолиятининг яхши томонларидан қаноатланиб, хурсанд бўладиган, ёмон томонларидан норози бўлиб руҳан эзиладиган, яъни виждон азобига тушадиган.

Иймон уч нарсанинг бутунлигидан ҳосил бўлади: эътиқод, иқрор ва амал. Эътиқод — бу ишонч. Иқрор — сўзда буни тан олиш. Амал — яхши ишлар билан уни исботлаш.

Инсоф — бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси, ҳамда, кишилар муносабатда ҳалоллик, тўғрилиқ, баробарлик, софдиллик ва ҳақиқатгўйликдир. Ўзгани ўз ўрнига ва шунингдек, ўзини узгани ўрнига ҳаёлан қўйиб кўриб ҳам инсофга киради. Тўқ очни, бой камбағални, бахтли бахтсизни, толеи баланд толеи забунни, омадли омадсизни, соғлом беморни ўз ўрнига қўйиб кўролса, ва аксинча ҳам худди шундай бўлса, олам гулистон — инсофлилар сафи купаяверади.

Инсоф — ҳар қандай кишининг, хусусан раҳбарнинг жамият, теварак — атрофдаги кишилар олдида ўз хатти — ҳаракати билан маънавий масъулиятини ҳис этишининг ифодасидир.

Адолат — бу барча фазилятлар ичидаги энг олий фазилятдир. Адолатпарвар раҳбар ходимнинг ахлоқий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади. Улуғ аллома Носириддин Тусий ижтимоий адолатнинг учта асосий талаби мавжудлигини ва жамият тараққиётини белгиловчи муҳим омил эканини алоҳида ўқтирган эди:

1. Аҳолини турли табақаларининг ўзаро уйғун бўлишини таъминлашдир.
2. Эл — улуснинг ҳақ - ҳуқуқи тенг таъминланган ҳолда кишиларни хизматга тайинлашда шахснинг салоҳияти ва имкониятларидан келиб чиқиш.
3. Барчанинг тенг фаровонлигини ҳимоя қилиш билан бирга бу фаровонлик юзага келтиришдаги хизмати ва ҳуқуқига қараб ҳар бир инсон ўз улушини олишга имкон яратишдан иборат.

Бу каби давр ва ҳаёт тажрибасида тасдиқланган фикрлар орадан VIII аср ўтиб, Президент Ислам Каримовнинг раҳбарлик фаолиятида ўзига хос тарзда ифода топмоқда. Бунда ишонч ҳосил қилмоқ учун юртбошимизнинг маърузаларидан биридаги «давлат жамиятнинг кескин табақаланишига — ошиб-тошиб кетган бойлару камбағал қашшоқларга бўлиниб кетишига йўл қўймаслиги керак» деган фикрига диққат қилайлик.

Бундан шу хулоса келиб чиқадики, ҳар турли кинғир йўллар билан ҳаддан ташқари бойликнинг ортириб ўзини кўярга жой тополмай, «тўқликка шўхлик» қиладиган кимсаларнинг жоловини тортиб қўйиш билан бирга, ҳалол меҳнат кишиларига имконият яратиб бериш, уларни қўллаб қувватлаш, зарур бўлса рағбатлантириб бориш — давлат сиёсатининг муҳим йўналишларига айланган.

Адолатнинг иккинчи талаби сифатида Президент жамият тараққиёти ва унинг сиёсий муҳитини белгилашда раҳбар кадрларни танлаш ҳамда уларни жой-жойига қўйишга катта аҳамият беради, бу масалага ҳал қилувчи маънавий-сиёсий омил, туб ислохотларнинг таянчи ва бош йўналтирувчи кучи, деб қарайди;

«Халқнинг дардига бефарқ қарайдиган, ўз манфаатидан бошқа нарсани ўйламайдиган, худбин ва таъмагир раҳбарлар мамлакатимиз равнақиға, халқимиз фаровонлиғига тўсиқ бўлмоқда. Энди улар билан мурося қилиб бўлмайди. Бизга шундай раҳбарлар керакки, токи улар элим деб, юртим деб қўйиб - ёниб, ўз ҳаловатларидан кечиб, меҳнат қилсинлар». Барча бўғинларда

инсофли, диёнатли, билимдон, тажрибали раҳбарлар бошчилик қилмас экан, мустақил мамлакатимиз обриси, унинг манфаати учун мардлик, жонкуярлик билан ишламас экан, ишларимиз кўнгилдагидек бўлмайди.

Адолатли жамиятда халқнинг эртанги кунга ишончи на бунёдкорлик ишига рағбати кучли бўлади. Шунинг учун ҳам Президентимиз: «Биз шунчаки демократик давлат эмас, балки адолатпарвар демократик давлат қуришга интилаяпмиз. Адолатга интилиш — халқимиз маънавий руҳий дунёсига хос энг муҳим хусусият. Адолатпарварлик ғояси бутун иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар тизимида сингиб кетиши, ижтимоий кўмаклашув механизмида ўз аксини топиши керак», деган масалани долзарб вазифа қилиб қўйди.

Иқтидорли кишилар деганда бирор соҳа бўйича лаёқатини онгли равишда сезган, ўзидаги қобилиятни тўла намоён қилиш учун қатъият кўрсата оладиган кишилар тушунилади. Улар куч-қувватини аямайди ва кутиладиган - натижасининг мақсадига эришади, ишда мардлик, чидамлилиқ фазилатларга эга бўлишади, ўз хатти — ҳаракатларига доимо танқидий кўз билан қарайдилар, хамиша олға қараб интиладилар, эришган самаралари билан ҳеч қачон чекланиб қолмайдилар. Иқтидорли инсонлар ўз фаолиятлари билан хатто баъзи бир камҳаракат катта истъедод эгаларига қараганда ҳам кўпроқ жамиятга фойда етказадилар.

Қайд қилинган фазилатлар мужассамланмаган раҳбар раҳбарлик лавозимида таниш-билиш, ёки қариндош-уруғчилик, ёки тасодифан эришган. Бундай раҳбарлар нафақат давлатнинг, балки бутун халқнинг турган - битган шўридир.

Амалиётда раҳбар маданияти ўзига, жамоага ва жамиятга нисбатан аниқ кўрсаткичларда намоён бўлади уларни 3 гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Раҳбарнинг ўзига нисбатан маданиятлигига: сўз билан ишнинг бирлиги; яъни сўз бердингми, ваъда қилдингми, аниқ мўлжалланган муддатда бажар; ўз касбий маҳорати, иқтидори, маънавий комиллигини ўстириш ҳақида қайғуриш; оқилона турмуш тарзи, жисмоний соғлиқни сақлаш; ўз узини танқид асосида ўз камчиликларини бўйнига олиш; ўзини интизомга бўйсиндириш; ҳаракатнинг мақсадга қаратилганлиги ва қатъийлиги; ўзига ва меҳнат фаолиятига бўлган талабчанлик, қуйидаги ахлоқ қоидаларига риоя қилиш; камтаринлик; ҳақгўйлик; ҳалоллик; ўзини тута билиш; оддийлик; тўғрилиқ; виждонлилиқ;

2. Раҳбарлик жамоага нисбатан маданиятлигини, халқпарварлиги, яъни: кишиларга эътибор ва ҳурмат; кишиларга хайрихоҳ ва илтифотли бўлиш; олийжаноблик ва беғаразлик, холислик; кишиларининг қадрига етиш каби фуқаролик ва касбий бурчини бажариш; салбий феъл-атворга эга бўлган, қонун-қоидаларга риоя қилмайдиган, одобсиз кишиларга, шу жумладан, қавми-қариндош ва яъни таниш билишларга нисбатан муросасизлик.

Раҳбар ходим қўл остидагиларнинг хизматини ўз хизмати қилиб олмаслиги шунингдек ўзининг нотўғри ҳаракати учун жавобгарликни бўйсунувчиларнинг зиммасига юкламаслиги керак.

3. Раҳбар ходимнинг жамиятга нисбатан маданиятлиги: юқори даражада фуқаролик, ватанпарварлик: жамият бахт-саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиш, жамият бойлигини кўпайтириш ҳақида ғамхўрлик қилиш, қонунларга, ҳуқуқий акт ва битимларга, давлат интизомига қатъий риоя қилиш; ижтимоий бурчни юксак даражада англаш, жамият манфаатларига зарар етказишга нисбатан шавқатсиз бўлиш; кўп фикрликка очик кўнгил бўлиш ва уни ҳурмат қилиш.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам раҳбар ходим қайси бўғинда бошлиқ бўлишидан қайи назар, ўзининг асосий мажбурияти, яъни кўл остидагиларни ўзининг мисолида тарбиялашни унутмаслик керак.

Чунки раҳбар нафақат бошлиқ, у ўз навбатида ҳам тарбиячи, ҳам социолог, ҳам психологдир, содда қилиб айтганда раҳбар – бу кишилар ўртасидаги мураккаб муносабатларни сақловчи, уйғунлаштирувчи «мутахассисдир». Бугунги кунда жамиятимиз анна шундай раҳбарларга ўта муҳтождир.

Раҳбар ходим бўйсунувчи ходимларнинг фикр ва маслаҳатларини диққат ва ҳурмат билан тинглаш, хатто шу таклифларга шахсан кўшилмаган тақдирда ҳам уларга осойишта қулоқ солиши ва муҳокама қилиши лозим.

#### **1.2.4. Раҳбар ходимнинг шахсий ишини ташкил қилиш.**

Бошқарув тизимида раҳбар ходимнинг фаолияти муҳим ўрин эгаллайди. Бу эса, ўз тавсифи бўйича сиёсий ва мумтоз фаолиятдир. Раҳбар ходим давлат кўрсатмаларини рўёбга чиқаради, у хўжалик тизимида давлатнинг вакили ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда, ҳақиқий раҳбар ходим Ушбу жамоанинг илғор қишиси бўлиб, у ўз корхона ва ташкилотининг фойдасини кўзловчи ва корхона шаънини ҳимоя қилувчи шахсдир.

Раҳбарнинг бошқа ходимлардан фарқи, унинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, жорий қилиши ва уларнинг бажарилишини назорат қилишдан иборат.

Бошқарувнинг мураккаблашуви раҳбар ходим роли ва маъсулиятини оширмоқда. Бу эса, уларнинг касб қобилияти тайёргарлигини кўрсатади.

Раҳбар лавозимида мутахассислиги бўйича камида ва ўрта махсус маълумотга эга бўлган ва ишга маълум қобилият кўрсатган шахсларгина тайинланмоғи керак. Ҳеч ким раҳбар бўлиб туғилмайди, фақат ўзи – ситқидилдан қилган меҳнат ва унинг самарали натижалари билан шахс ўзининг раҳбарликка лойиқ хусусиятини намоён қилади.

Раҳбар ходим меҳнатнинг муҳим омили – қарор қабул қилиш ва уни бажаришда ҳар хил бошқарув аппарати бўғинлари ҳаракатини тўғри йўналтиришдан иборатдир. Бу эса, ундан самарасиз ишловчи участкаларга алоҳида аҳамият беришни талаб қилади.

Раҳбар ходим меҳнат фаолияти асосан учта йўналишдан ташкил топган: техник-иқтисодий, ижтимоий-тарбиявий ҳамда ташкилий бошқарувдир. Раҳбар техник-иқтисодий ва ижтимоий-тарбиявий муаммоларни маъмурий – бошқарув

фаолияти даврида ҳал қилади. Ана шу фаолият раҳбар меҳнатининг асосий мезони ҳисобланади.

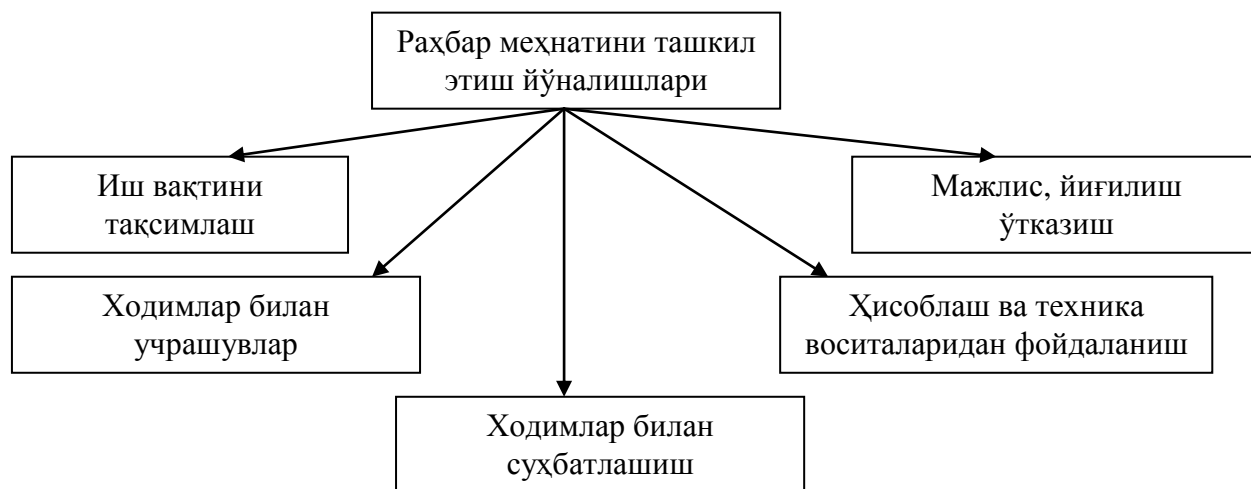
Раҳбар бошқарув аппарати ишини ташкил қилади ва у орқали ишлаб чиқариш жамоасига таъсир кўрсатади. Шу билан бирга ҳар бир раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қила олиши керак.

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги унинг ўз меҳнاتини мақсадга мувофиқ ташкил қилиши, ўз вазифаларини ва меҳнат таркибини мукамал билишига боғлиқдир. Ана шунда унга ўз меҳнатини такомиллаштириш имконияти туғилади.

Раҳбар меҳнатининг мувафақиятлари унинг фаолиятининг бошқарув жараёнида тўғри йўналишларни танлашига боғлиқ. Агар раҳбар асосий йўналишлардан четланса, унда у ишлаб чиқаришга оид муҳим масалаларни унутиши мумкин. Бу эса ўз навбатида турли муаммоларни келтириб чиқариши табиий ҳолдир.

Баъзи бир раҳбар ходимлар иш кунини тартибидан ташқари доимий ишлар билан банд бўлиши сабабли ўз устида ишлашига, оилада бўлишига ва дам олишига вақти қолмайди. Ҳорижий давлатларнинг маълумотига кўра АҚШ да юқори поғонадаги раҳбар ҳафтасига ўртача 52 соат, Буюк Британияда — 48 соат, Чехияда — 50 соат меҳнат фаолияти давом этади. Бундай иш вақтини тақсимоти иш ўрнида сарфланган вақтнинг 25%дан ошмаган ҳолда, 55-60% ҳамкасб, ҳамкор ва бўйсунувчилар билан мулоқот қилишга кетар экан. Ҳар кунги режалаштирилган ва режалаштирилмаган мажлис, йиғилишларда раҳбарнинг кунлик иш вақтининг 60% сарфланиши мумкин. Тажриба шуни кўрсатмоқдаки, кўп вақтнинг самарасиз сарфланиши асосан телефонда гаплашиш, қабул ўтказиш, йиғилишлар, мақсад ва йўналишлар ноаниқ бўлган ҳолда амалга оширилади. Бу камчиликни бартараф қилиш учун баъзи вазифаларни ўзининг ёрдамчи ва ўринбосарларига топширсанига раҳбар учун ўз меҳнатини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш имконияти туғилади.

Раҳбар меҳнاتини ташкил қилишнинг қуйидаги йўналишлари мавжуд (1.3 - расмга қаранг):



1.3 – расм. Раҳбар меҳнати ташкил этиш йўналишлари



1. Раҳбарнинг иш вақтини тақсимлаш. Иш вақтини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш раҳбар меҳнатини такомиллаштиришнинг асосий омилидир. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 115-моддасида «ходим иш вақтининг нормал муддати ҳафтасига қирк соатдан ортиқ бўлиши мумкин эмас. Олти кунлик иш ҳафтасида ҳар кунги иш муддати етти соатдан, бош кунлик иш ҳафтасида эса саккиз соатдан ортиб кетмаслиги лозим», - деб таъкидланган.

Иш вақтидан унумли фойдалинишни таҳлили кунда, ҳафтада, ой ва йил давомида ўтказилиши мумкин. Кундалик таҳлил натижаларини раҳбарнинг ўзи назорат қилиб туриши лозим. Бир неча таҳлиллар ўтказилгандан кейин раҳбар учун манзара ойдинлашиб, аниқ маълумотлар олинади. Раҳбар бу маълумотлар асосида иш вақтидан қанчалик тўғри фойдаланаётганлигини, асосий ишлар учун сарф қилинаётган вақти ва уларнинг меъёрини аниқлайди. Таҳлил натижасига кўра бажарилаётган ишлар унинг вазифаси доирасига тегишли ёки тегишли эмаслигини ҳам аниқлаши мумкин. Бу натижалар раҳбарнинг иш вақтини тўғри ва унумли бўлишига хизмат қилади.

2. Раҳбарнинг хизмат юзасидан ходимлар билан учрашувлари. Бундай учрашувлар бошқарув ишининг бир қисми ҳисобланади. Бу вақтда раҳбар ҳузурига бошқа кишиларнинг мақсадга номувофиқ ишлар билан тез-тез кириб туриши унинг иш фаолиятига таъсир етказиши, раҳбар ходим билан кўзда тутилган суҳбатни ўтказма олимаслиги, ходим эса кўнгилдаги фикрини тўлиқ баён қила олмаслиги мумкин.

Ходимларнинг раҳбар ҳузурига кириб чиқишини махсус жадвал орқали ташкил қилиш мақсадга мувофиқ бўлади.

3. Раҳбарнинг ходимлар билан суҳбатлашиши. Иш юзасидан учрашувлар оралиғида раҳбарнинг ўз ходимлари билан суҳбатлашиб туриши муҳим аҳамиятга эга. Суҳбатларнинг мазмуни, вазифаси ва натижаси ҳар хил бўлиши мумкин. Масалан, маълумот олиш ёки бериш, ходимлар билан танишиш, уларга вазифа бериш ва шу кабилар. Суҳбат ходимларни ишга қабул қилишда ва одатдаги маъмурий жараён даврида ҳам ўтказилади.

Суҳбатларни маъноли, маданиятли ва керакли мавзуда ўтказиш ҳам раҳбарнинг малакасидан дарак беради.

Суҳбатни режа асосида тузиш керак. Бу биринчи навбатда, суҳбатнинг вазифасини (меҳнат - интизомини мустаҳкамлаш, унумдорликни ошириш, рағбатлантириш ва ҳоказо), (суҳбатни олиб бориш усулини нимадан бошлаб, гапириш ва ҳоказо) ва уни ўтказиш вақтини аниқлаш мақсадга мувофиқ.

4. Кичик мажлис (йиғилиш) ўтказиш ва унда сўзга чиқиш. Раҳбар фаолиятида ишлаб чиқаришга оид ҳар хил йиғилишлар ўтказиш ва унда иштирок этиш катта аҳамиятга эга. Бундай йиғилишлар раҳбар ишининг самарадорлигини оширади. Йиғилиш мавзуси ва мақсадига қараб қатнашувчилар доираси аниқланади.

Йиғилишда раҳбар маъруза қилиши ёки сўзга чиқиши мумкин шунинг учун у яхши тайёргарлик кўриши, нотиклик санъатига эга бўлиши, ўз ходимларига сўзга чиқишдан мақсадини тушунтира олиши керак. Ҳар қандай

йиғилишдан сўнг, унинг ишини таҳлил қилиш самаралидир. Бунда мақсадга қай даражада эришилгани маълум бўлади.

5. Ҳисоблаш ва техника воситаларидан фойдаланиш. Раҳбар фаолияти асосини одамлар билан ишлаш ташкил қилади. Замонавий раҳбар ўз фаолиятида ташкилий-бошқарув техника воситалардан кенг фойдаланишни, бу ҳолат ахборотни тезкор ва кенг равишда қабул қилинишини, ҳамкор, рақобатчи ва бошқалар билан мулоқотда бўлишни дунё бозоридаги ҳолатни назоратда тутишга ёрдам беради.

Техник воситалар орасида телефон ва бошқа турдаги ташкилий-бошқарув техника воситалари (компьютер, факс, Интернет ва бошқалар) катта аҳамиятга эга. Шунинг учун бундай восита билан ишлаш усулини аниқ таҳлили зарур.

Телефон орқали гаплашиш усули ҳам такомиллаштиришни талаб қилади. Агар раҳбарга фавқулотда қўнғироқ қилинганда, сўзлашув вақти уч дақиқадан ортмаслиги керак, олдиндан келишилган тақдирда ҳам телефон орқали сўзлашув даври узайиб кетмаслиги лозим. Икки қўнғироқ тизими тез-тез қўлланилади. Биринчи қўнғироқда сўзлашув вақти, мавзуси ва даври келишилади, иккинчисида эса тез-тез ва аниқ гаплашилади. Агар телефон орқали сўзлашув чўзилиб кетадиган бўлса унда учрашув ташкил қилиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Раҳбар ишини селектор ва циркулар алоқа тизими биров энгиллаштиради, чунки бунда бир неча ходим билан бир вақтда гаплашиш мумкин бўлади.

Раҳбар ишининг самарадорлиги унинг ўз меҳнатини ташкил қилишига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Малакаси юқори раҳбарларнинг иш тажрибаси шуни кўрсатадики, улар фаолиятидаги ютуқлар вазифаларни муваффақият билан адо этиш ва ходимлар қўнимсизлигини бартараф эта билиш билан бевосита боғлиқ. Шахсий вазифаларни аниқ билиш ва ўз ваколатларнинг бир қисмини қўл остидаги ходимларга топшириб қўйиш раҳбар маҳоратидан дарак беради.

Вақтни режалаштириш, қўл остидаги кишилар билан зарур мулоқотни ташкил қилиш, ахборот ва ҳужжатлар билан ишлай билиш раҳбар ходим фаолиятини аниқ ташкил этилишининг муҳим соҳасидир.

Йиллик, чораклик, ойлик ва ҳафталик иш режаларини тўғри ишлаб чиқиш раҳбар иш вақтини мақсадга мувофиқ тақсимлаш имконини беради. Турли даражадаги раҳбарларнинг иш режалари олдиндан келишиб олинган ҳолда тузилган бўлиши лозим. Бунда, биринчи навбатда, энг юқори лавозимли раҳбарларнинг иш режаси ишлаб чиқилиши зарур.

Раҳбарнинг иш вақти қандай мақсадларга сарфланаётганини вақти-вақти билан таҳлил қилиб турилса, ўз самарасини кўрсатади. Шундай таҳлил асосида ишларнинг мавзулари ишлаб чиқилади, ҳамда уларни бажаришга сарфланадиган вақтнинг таҳлил меъёрлари белгиланади.

#### 1.2.5. Амалий ҳолатлар

А. Раҳбар ходимларнинг шахсий ва касбий сифатларини аниқлайдиган кўрсаткичларни баъзиларини қуйида келтириб ўтамыз. Сизнинг фикрингиз қандай?

1. Касбий маҳорат — давлат томонидан чиқарилган қонун-қоидаларни, бошқариш ва меъерий ҳужжатларни билиш, касбий дунёқарашнинг салмоқлиги.

2. Тезкорлик ва мустақил равишда асосланган ечимлар қабул қилиш қобилияти ва улар учун жавобгарлик ҳиссиети, бўладиган ҳаракатларга тезлик ва тўғрилиқ билан жавоб бера олиш, ўзининг фикрини исботлаб бериш орқали ўтказиш, ҳар қандай оғишларни йўқотиш ёки олдини ола билиш бўйича тезликда ҳар хил тадбирлар ишлаб чиқиш.

3. Жамоа ишини - ташкил этиш қобилияти ва ходимлар фаолиятини қўйилган мақсад сари йўналтира билиш (режа тузиш, қўл остидаги ходимлар орасида ишни тўғри тақсимлаш, ходимлар фаолиятини назорат қила билиш).

4. Топширилган ишга жавобгарлик ҳиссиётини уйғотиш ва тарбиялаш қобилияти: меҳнатни иқтисодий самарадорлигини ошириш, мутахассислигини ўстириш, янги техник жараёнларни ўрганиш ва қўллаш масалаларида - бўладиган ҳар қандай ижодий таклифларни рағбатлантириш; жамоада яхши психологик муҳит яратиш, қўл остида ишлайдиган ходимлар фаолиятини бошқариш ва керакли масалаларни ҳал қилишга йўналтириш, меҳнат интизомига тўлиқ риоя қилиш, маърифатли ва маънавиятли инсонлар бўлишларига кўмаклашиш, ходимлар тўғрисида доимий ғамхўрлик қилиш.

5. Экстремум шароитларда ишлаш қобилияти, ностандарт ечимлар ишлаб чиқиш ва қабул қилиш, уларни самарадорлигини баҳолаш, ишлаб чиқаришга ва ҳаётга қўллаш каби жараёнлар билан боғлиқ ишларни амалга ошириш ва бошқариш.

**Б.** Раҳбар ходимлар — мутахассисларнинг шахсий ва касбий сифатларини аниқлайдиган кўрсаткичларни баъзиларини келтирамиз, Азиз ўқувчи, Сизнинг фикрингиз қандай?

1. Касбий маҳорат — ҳамма, ўз мутахассислигига тегишли ва умумий қонун - қоидаларни билиш, мутахассислик билим доираси, ҳужжатлар билан ишлай олиш.

2. Ўз хатти-ҳаракатларининг натижасига ва қабул қиладиган ечимларининг тўғрилигига жавобгарликни сезиш.

3. Топшириладиган вазифаларни ўз вақтида бажарилишини режалаштириш, ҳамда уларни ташкил қилиш қобилияти; иш вақтидан унумли фойдаланиш ва зарур масалаларга диққатини жалб қилиш.

4. Лавозимлик вазифаларини мустақил бажариш қобилияти; катта раҳбардан ёки лавозим бўйича юқори раҳбардан ўзи бажариши лозим бўлган юмушларни ва масалаларни руҳсат сўраб утирмасдан ўзи мустақил ечим қабул қилиш ва бажариш қобилияти.

5. Ҳамма қўйилган масалаларни ечишга ижодий ёндашиш, янги ахборот ва компьютер жараёнларини тадбиқ, қилишда фаоллик кўрсатиш ва янги таклифлар билан чиқиш; янги замонавий шароитларга ва талабларга мослашиш қобилияти.

6. Экстремум шароитларда ишлай билишни сақлаш қобилияти.

**В. Бошқариш аппарати ходимлари ишини ташкил қилиш. Бу 1.2-жадвал тўғрисида нима дейсиз?**

1.2 – жалвал

Т.р.	Раҳбар бажаришга мўлжаллаган ишларнинг рўйхати	Мезон		Ваколат ўтказиш мумкинлиги
		Тезкорлик	Зарурлик	
1.	Тайёр маҳсулотни сотиш бўйича бозорни ўрганиш натижалари тўғрисида тузилаётган маърузани охирига етказиш	Ҳа	Ҳа	Йўқ
2.	Янги лойиҳани эксперт баҳолаш натижасида қатнашиш	Ҳа	Ҳа	Йўқ
3.	Ҳуқуқшуносдан маслаҳат олиш	Ҳа	Йўқ	Ҳа
4.	Кўргазма марказида бўлиш	Йўқ	Ҳа	Йўқ
5.	Жорий хат-хабарлар билан ишлаш	Ҳа	Йўқ	Ҳа
6.	Архивга топшириш учун ҳужжатларни тайёрлаш	Йўқ	Ҳа	Ҳа
7.	Архивга ҳужжатлар топшириш	Йўқ	Ҳа	Ҳа
8.	Рекламани ташкил қилиш бўйича мажлис ўтказиш	Йўқ	Йўқ	Ҳа
9.	Меҳнат тартиб-интизомини мустаҳкамлаш масаласига бағишланган мажлисга тайёргарлик кўриш	Йўқ	Ҳа	Йўқ
10.	Шахсий масалалар бўйича ходимларни қабул қилиш	Ҳа	Ҳа	Йўқ
11.	Меъёрнома ҳужжатларини таҳлил қилиш	Йўқ	Ҳа	Йўқ
12.	Чет эл фирмаси мутахассислари билан учрашув	Ҳа	Ҳа	Йўқ
13.	Ходимларни мукофотлаш қарорини	Йўқ	Ҳа	Йўқ

	лойихасини тайёрлаш			
<b>14.</b>	Етакчи мутахассис – иқтисодчи вакант иш ўрнига мўлжалланган номзод билан суҳбат ўтказиш	Йўқ	Йўқ	Ҳа

Г. Раҳбар томонидан, бажаришга қабул қилинган вазифалар рўйхати. Бу 1.3-жадвал тўғрисида фикрингиз қандай?

1.3 – жадвал

Иш №	Вазифалар рўйхати	Мезон		Бажариш қайси ходимга топширилади
		Тез-корлик	Зарур-лик	
<b>1.</b>	Тайёр маҳсулотни сотиш бўйича бозорни ўрганиш натижалари тўғрисида тузилаётган маърузани охирига етказиш	Ҳа	Ҳа	
<b>2.</b>	Янги лойиҳани эксперт баҳолаш натижасида қатнашиш	Ҳа	Ҳа	
<b>3.</b>	Ҳуқуқшуноздан маслаҳат олиш	Ҳа	Йўқ	Ахмедов А.И.
<b>4.</b>	Кўргазма марказида бўлиш	Йўқ	Ҳа	
<b>5.</b>	Жорий хат-хабарлар билан ишлаш	Ҳа	Йўқ	Абдуллаев Б.
<b>6.</b>	Жорий хат-хабарлар билан ишлаш	Йўқ	Ҳа	Исоҳов А.
<b>7.</b>	Архивга ҳужжатлар топшириш	Йўқ	Ҳа	Ибрагимов Б.
<b>8.</b>	Архивга ҳужжатлар топшириш	Йўқ	Ҳа	
<b>9.</b>	Шахсий масалалар бўйича ходимларни қабул қилиш	Ҳа	Ҳа	
<b>10.</b>	Меъёрнома ҳужжатларини таҳлил қилиш	Йўқ	Ҳа	
<b>11.</b>	Чет эл фирмаси мутахассислари билан	Ҳа	Ҳа	

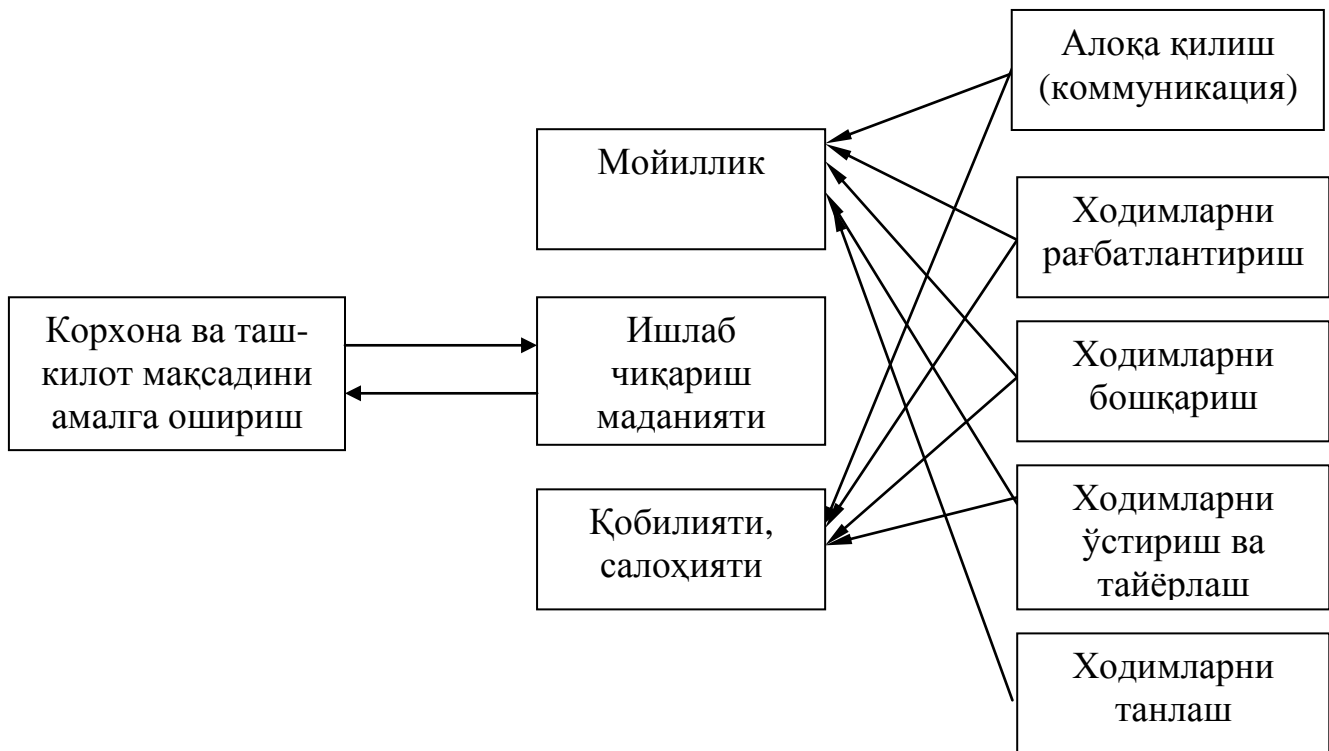
	учрашув			
12.	Ходимларни мукофотлаш қарорини лойиҳасини тайёрлаш	Йўқ	Ҳа	

### 1.3. Ходимларни бошқариш жараёнлари

#### 1.3.1. Ходимларни бошқариш андозаси

Ташкилотлар ўз мақсадларига эришиш учун ўз ихтиёрида бўлган ходимлардан тўлиқ фойдаланишга ҳаракат қиладилар.

Қисқа муддатга тузилган режаларни ва стратегик масалаларни амалга ошириш ташкилот ходимларидан маълум ҳаракатлар қилишни талаб қилади. АҚсарият ҳолатларда буни ишлаб чиқариш вазифалари деб аташади. Кўпроқ тўғри бўларди, агар «ишлаб чиқаришни олиб бориш» деган атамани қўлласа. Чунки бу ерда фақат техникадан фойдаланишни (дастгоҳда, компьютерда ишлашни, ишлаб чиқариладиган маҳсулотни билишни) ўзигина эмас, балки ўзини тута билиш (хулқи, муомаласи), тажрибасини ҳам ўз ичига олади (мижоз билан бўладиган муомала, меъёрдан кўп ишларни қила билиш ва бошқалар). Бу ишлаб чиқаришни олиб бориш ташкилот томонидан ишлатиладиган моддий ва натурал ресурсларга, тузилиши ва маданиятга боғлиқ, лекин биринчи навбатда ташкилий мақсадлар билан аниқланади. Мисол тариқасида Италия овқатланиш корхоналарини тармоқлаштириш натижасида ресторанда олинадиган даромаднинг 20% ўсиши шуни кўрсатадики, унинг ошпазлари, албатта, Италия овқатининг турлари, тайёрланиш йўллари пухта билишлари, хизмат қилувчилар (официантлар) меҳмонларга Италия овқат турларининг махсус томонларини, ҳамда овқат турлари ва винолар бўйича ўзлари таклиф қила олишлари керак. Бу ерда ҳақиқий реклама катта рол ўйнайди. 1.4-расмда ходимларни бошқариш андозаси келтирилган. Корхона ва ташкилотлардаги ҳар бир ходим унумли ва самарали ишлаши учун унинг фақат мутахассислик вазифаларини бажариши етарли бўлмайди. Унда бундай ишлаш учун биринчи навбатда хоҳиш бўлиши, ҳамда мойиллик бўлиши керак бўлади. Бу хислатларни унда уйғотиш керак ва олинадиган натижа учун қизиқтириш лозим бўлади.



**1.4-расм. Ходимларни бошқариш андозаси**

Ҳар бир корхона на ташкилот ўз олдига қўйган асосий мақсадига эришиш учун биринчи навбатда барча мутахассислар бўйича етарли ходимлар сони бўлиши керак, ҳамда уларнинг мутахассислик даражалари юқори бўлиши, доимий равишда ўқишлар ташкил қилиб турилиши, уларнинг иши муносиб баҳоланиб турилиши ва мукофотлаш тизимларидан тўғри фойдаланиб борилиши керак (1.4 - расм).

Бу мақсадда кўпгина корхона иш ташкилотлар ўзларининг ходимлар бўлимини ташкил қилганлар. Бундай бўлимлар ходимлар билан боғлиқ ҳамма масалалар билан шуғулланиб, ҳар бир ходимнинг ўсиши учун нима ишлар қилиниши кераклиги ҳақида фикр юритиб, ўз режаларини тузиб борадилар.

Ходимларни режалаштириш — ташкилотларнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш жараёнидир. Ташкилотга қанча, қандай, қачон ва қанақа мутахассислар кераклигини аниқлаш — бу ходимлар ресурсларини аниқлашнинг асосий масалаларидан биридир. Ходимлар ресурсларни иқтисодий томондан яхши режалашнинг бир қанча усуллари бор:

ходимларни оқилона ишлата билиш, яъни ходимларнинг ҳуқуқларини ва иш доирасини кенгайтириш, мутахассисларни бири-бирининг ишини ўрганиб боришини ташкил қилиш, ишчиларни бошқа иш ўринларига ўтказиш, ходимларнинг олдин ишлатилмаган қобилиятларини рўёбга чиқариш ва улардан фойдаланиш;

ишга қабул қилишнинг янги усуллари қўллаш (ишга қабул қилиш учун номзодлар қидириб топиш, олий ўқув юртларига бориш, газета ва телевиденияга эълон бериш ҳамда бошқа усуллар);

мутахассислик бўйича янги ўқиш ва курслар ташкил қилиш, бизнес режаларни кам ҳаражат билан амалга ошириб туриш; ходимларни бошқаришнинг бошқа дастурларини кўриб чиқиш, корхонанинг лавозимлар рўйхатини таҳлил қилиш, мутахассисликлар бўйича сонини аниқлаш ва уларни ривожлантириш, келажак учун уларни кўриб чиқиш;

ходимлар билан боғлиқ умумий ҳаражатларни аниқлаш ва узоқ муддатга ходимларга бўлган эҳтиёжларни мутахассисликлар бўйича аниқлаш ва ҳаражатлар манбааларини топиш.

Бу усулларни қўллаб бориш рақобат бозорида катта фойда келтиради (ўз ходимларини сақлаб қолиш, уларнинг мазмуни ва моҳияти бўйича сақлаб қолиш ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни ўз вақтида қондириш).

Компаниянинг ходимларга бўлган эҳтиёжларини ўз вақтида етарли даражада қондириш – унинг муваффақият билан ишлашининг гаровидир. Ходимларга бўлган эҳтиёжни тўғри аниқлаш учун унга таъсир этувчи бир қанча асосий омилларни аниқлаш, уларни синчиклаб ўрганиш фойдалидир.

Бу омиллар – ички ва ташқи омиллар ҳисобланади.

Ташкилот – ички омиллари. Бу асосан ташкилотнинг олдида қўйган мақсадига боғлиқ. Мақсад аниқ, лўнда қилиб қўйилиши керак. Мақсад қуйидаги кўринишда қўйилиши мумкин:

1) узоқ муддатга қўйилган стратегик масалалар (масалан – келажакда корхонани компьютерга бўлган эҳтиёжини 100% қондириш); бизнес – стратегик режалаштириш (масалан – Хар йили 10% дан маҳсулот чиқаришни ва сотишни кўпайтириб бориш); 3) бизнес-режа (масалан – 2004 йилда 1000 та персонал компьютер сотиш);

Агар ташкилот узоқ муддатли стратегик режага эга бўлса, бунинг учун керакли бўлган ходимлар эҳтиёжини олдиндан аниқлаб, таёргарлик кўриб борилади.

Агар ташкилот ўзининг стратегиясини ўзгартирса (янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтса, янги цех очилиб, эскиси бузиб юборилса, янги техника ва технология жорий этилса) албатта, ходимларга бўлган эҳтиёж ўзгаради.

Ички омилларга яна ходимларнинг ишдан бўшаши, нафақага чиқиши, меҳнат ва декрет таътиллари ҳам киради, ҳамда бу ходимларга бўлган эҳтиёжни ўзгартириб боради.

**б) Ташқи омиллар.** Ҳозирги кўп ташкилотларга тегишли, асосий зарурий омиллар қуйидагилардир:

макроиқтисодий омиллар – иқтисодиётни ўсиш тезлиги, инфляция даражаси, ишсизлик, турли ўзгаришлар (янги бўлимлар очилиши баъзи бўлимларнинг ёпилиши ва шунга ўхшаш ўзгаришлар) ходимларга бўлган эҳтиёжларни ўзгартириб туради. Иқтисодий ривожланган мамлакатларда иқтисодий омилларга, умуман иқсодий башаоратга катта аҳамият берилади. Бизда эса камроқ. Агар ўсиш динамикаси ўрганилса, асосий омиллар ҳисобга олинса, у ҳолда унинг ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш ва унга тайёргарлик ишларини кўриш мумкин;



техника ва технологиянинг ўсиши. Бу ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжига катта таъсир кўрсатади. Масалан, компьютер қўллаш қанчадан-қанча ҳисоб китоб билан машғул бўлганларни ишдан озод этиши мумкин. Янги техника ва технологиялар ҳам шундай;

3) сиёсий ўзгаришлар ҳам ходимларга бўлган эҳтиёжга таъсир қилади;

4) қонунчиликдаги, меҳнат қонунчиликдаги ўзгаришлар ҳам ходимларга бўлган эҳтиёжга сезиларли таъсир этади;

5) ташкилотлар орасидаги рақобат ва бозор ҳолати – булар ҳам ходимлар эҳтиёжга катта таъсир кўрсатади. Бу ўринда омиллар жуда кўп.

Бозорнинг ўсиши, камайиши, ёпилиши, янги товарларнинг пайдо бўлиши, ҳаммаси ходимлар эҳтиёжига таъсир этади.

### **1.3.2. Ходимлар бўлимининг муҳим вазифалари**

Ҳозирги даврда кўп ташкилотлар тажрибасининг таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, ходимлар бўлими ташкилотнинг стратегик йўналишларига эришиш борасида муҳим ўрин эгалаб келмоқда. Кадрлар ҳақида ўйлаш – ташкилотнинг фойдасини ошириш демакдир.

Ходимларни бошқаруви (human resource management) – танлаш, тайёрлаш, ташкилот ходимлари фаолиятини ташкил этиш, иш ҳақи ва бошқа ижтимоий-руҳий фаолиятни олиб бориш тадбирлар мажмуасини ташкил этади ва ходимлар фаолиятининг асосий вазифаси бўлиб ҳисобланади.

Ходимларни ишга кириш даврида ташкилот билан танишуви ва биринчи тасурот ходимлар бўлиmidан бошланади. Бошланғич тасуротни ходимнинг бўлажак фаолиятига, меҳнат жамоаси таркибига қўшилиб кетишига таъсири ҳақида жуда кўп ҳаётий тажриба кўрсатиб келмоқда. Шу сабабдан ходимлар бўлимининг функционал вазифаларни бажариши, бу бўлимдаги мутахассисларнинг таёргарлик савияси ташкилотдаги кадрлар сиёсатини ташкил этишга бевосита таъсир кўрсатади. Ходимлар бўлимидаги мутахассислар нафақат меҳнат ҳақидаги қонунлар, меъёрий ҳужжатлар ҳақида маълумотга эга бўлибгина қолмай, балки социолог, психолог, менежер хислатларига ҳам эга бўлиши муҳим ўрин эгаллайди.

Албатта, ҳар бир ташкилот ўзининг ҳажми, мулкка бўлган муносабати, ишлаб чиқариш хусусияти, олдига қўйилган мақсади ва бошқа омилларни инобатга олган ҳолда кадрлар сиёсатини ҳам ҳар хил услублар ва йўналишлар билан олиб бориши мумкин. Амма уларнинг мақсади ягона: ташкилотнинг раванқини белгилайдиган ва фаровон этадиган кадрларни танлаб олишдан. Қадимги Япон мақоли бўйича «Ёмон хўжайин курмак ўстирса, яхшиси гуруч олади. Ақлли ерни ишлатса, узоқни кўра биладиган ходимни тарбиялайди», - деб таъкидланиши, ташкилотлар учун ходимларнинг иқтисодий ва ижтимоий ресурс тарикасидаги ўрни бекиёслигини кўрсатади.

Ривожланган давлатларнинг меҳнат бозори ва ходимларидан фойдаланиш сиёсатини уч хил модел тарикасида кўриб ўтишимиз мумкин. Бу моделларни шартли равишда америкача, япон ва швед модели қилиб белгилаймиз, ҳамда улардаги асосий хусусиятларни - жадвалда келтириб ўтамиз.

Ушбу услублар ходимлар билан шуғулланувчи бўлимлар учун асос бўлиб ҳисобланади. Бизнинг ташкилотларда ходимлар бўлимлари кўп ҳолатда ижрочи, яъни юқоридан берилган буйруқ ва тавсияларни амалга оширувчи, инсонлар билан эмас, балки уларнинг хужжатлари орқали хулоса чиқарувчи бўлим бўлиб қолган. Замонавий ташкилотларда ходимлар бўлими раҳбарга асосий ёрдамчи тариқасида кадрлар сиёсатини юритишга хизмат қилиши зарурдир. Бунинг учун улар нафақат анъанавий бўлиб қолган вазифаларни (ишга қабул қилиш, буйруқлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш ва бошқалар) бажариш, балки рағбатлантириш, сўровномалар ўтказиш, кадрлар захирасини аниқлаш, аттестация ўтказиш ва бошқа усулларни қўллаш, долзарб масалаларни ҳам ҳал қилишлари керак бўлади (1.4 – жадвал).

## Ривожланган давлатлардаги ходимларни бошқариш моделлари

Ривожланган мамлакатнинг меҳнат бозори моделиЯпон модели

Меҳнат муносабатлари “умрбод ёллаш”га асосланганлиги. Бандлик кафолати нафақа ёшигача (55-60)

Меҳнат стажига қараб моддий манфаатдорлик миқдорини ўсиши (маош, мукофотлар, ижтимоий тўловлар)

Ҳар бир ишчи бир неча касбни эгаллаган бўлиб, бу бир-бирини ўрнини босишини ва иш жойини бўш турмаслигини таъминлайди

АҚШ модели

Ишчи кучини марказлашмаган тавсифи

Ҳар бир штатда ўзининг бандлик ҳақидаги қонуни ва ишсизлик бўйича суғурта жамғармаларининг мавжудлиги

Иқтисодий пасайиш даврда ишчиларни ишдан бўшатиш усули қўлланилади

Шартнома тизими билан фақатгина 25% ишчи қамраб олинган, қолганлари контракт асосида банд

Маош ишни мураккаблигига боғлиқ

Фирманинг малака ошириш масалалари билан фақатгина махсус иш ва иш ўринларига нисбатан ёндашилади

Швед модели

Бандлик сиёсати қуйдаги иқтисодий асосларга таянади:

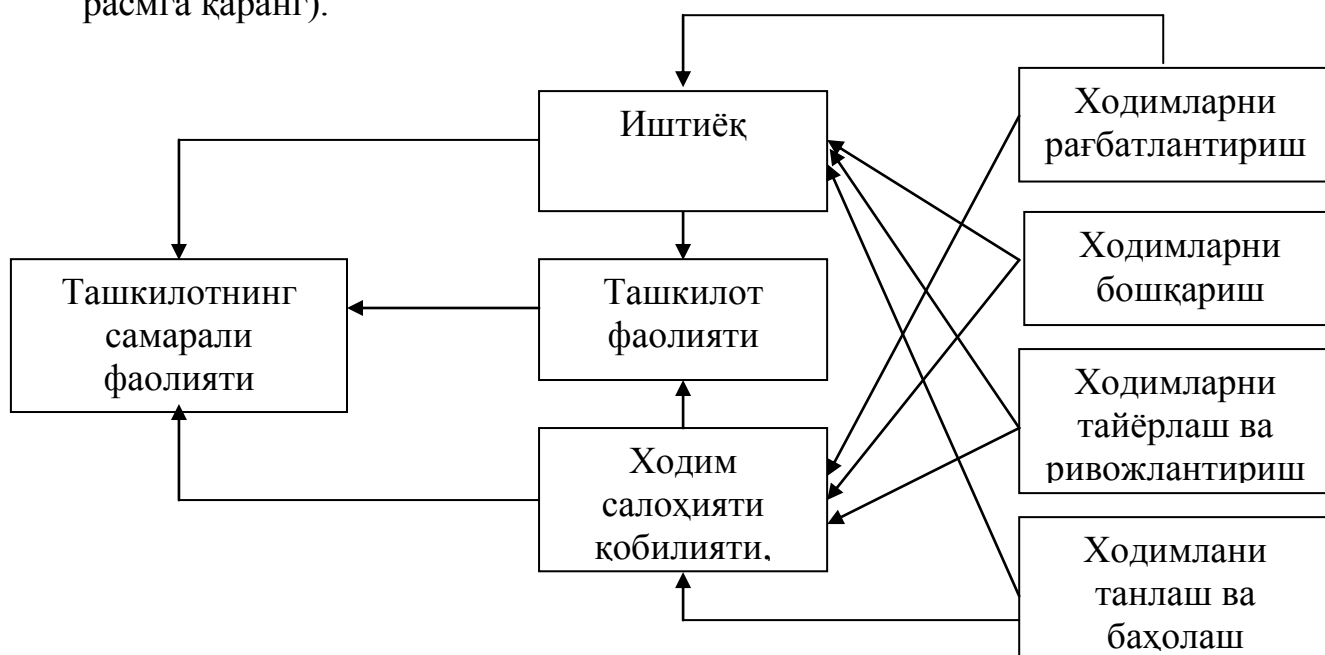
Даромадни ва маош ўсишини чеклашдан иборат бўлган чегараланган фискаль сиёсат

Тенг меҳнатга тенг ҳақни таъминлаш учун маошда “Бирдамлик” сиёсатини ўтказиш

Айрим ходимларга кам маошни компенсация қилиш

Янги ишчи ўринларини барпо этиш

Ташкилотнинг самарали фаолияти ходимлар бўлими ўзининг функцияларини қай даражада бажараётганига узвий равишда боғлиқдир (1.5 - расмга қаранг).



1.5-расм. Ташкилотнинг самарали фаолиятига таъсир этувчи омиллар

Демак, ходимлар бўлимининг фаолиятини ташкил этиш раҳбарларнинг асосий эътибор доирасида бўлиши даркор.

### 1.3.3. Иш ўринларини таҳлили

Ходимларни танлаш муаммосини самарали ечиш мақсадида ишчи ва хизматчиларнинг иш ўринлари андозасини чуқур таҳлил қилиш керак бўлади. Иш ўрнини таҳлили шуни кўрсатадики, уни 15 элементдан иборат бўлган тавсифлар орқали ифодалаш мумкин:

1. Ходим тўғрисидаги маълумот (хисоб-китоб қоғози, меҳнат дафтарчаси, маълумоти тўғрисидаги ҳужжатларнинг бир нусҳаси) ларни ЭХМга киритиб, маълум массивларда сақлаб қўйиш мумкин;

2. Ходимларнинг иш тажрибаси (хаёт тажрибаси, ишлаб чиқариш тажрибаси, талим-тарбиявий ишлар, жамоа ишларидаги тажрибаси) ни меҳнат дафтарчаси асосида улар билан суҳбат қўриш натижасида аниқлаш мумкин;

3. Мутахассислик билими (маълум бир йўналиш ва соҳа-бўйича уларнинг билимини тест саволлари, суҳбат қуриш ва ҳар хил иш ўйинлари ўтказиб аниқлаш мумкин);

5. Касбий маҳорати (ходим бошқарадиган ишларнинг йиғиндисидан иборат бўлиб, суҳбат қуриш орқали моҳирлиги аниқланади);

6. Шахсий хислатлар (иш сифатлари ва камчиликларининг йиғиндисидан иборат бўлиб, ҳар хил сўров анкеталарини тўлғазиш билан аниқланади);

7. Шахс руҳияти (қандай шахс, миждози, интеллект, мойиллиги ва бошқалар психологик тестлар ўтказиш билан аниқланади);

8. Саломатлик ва иш қобилияти (шифокор диагностикаси орқали аниқланади: соппа-соғ, амалий соғ, касал). Бу ўринда баъзи ташкилотларда ходимларни (масалан, Тошкент темир йўл инженерлари институтида профессор - ўқитувчиларни, талабаларни) бир йилда бир марта мажбурий равишда шифокор кўригидан ўтказиб, инсон саломатлиги текшириб борилади, кимга шифокор ёрдами керак бўлса, ёрдам кўрсатилади, кимни касалхонада даволаш керак бўлса, у ерга йўлланма бериб жўнатилади. Шундай қилиб, ходимларни саломатлиги яхшилаб борилади ва бу ҳолатда, албатта, ҳар қандай инсоннинг иш қобилияти юқори бўлади;

9. Мутахассислик даражаси. Ходимнинг олган мутахассислик соҳаси бўйича билими, таълими, мутахассислик ўқишида бўлганлари ҳисобга олиниб, вақти-вақти билан ҳар хил тест савол-жавобларини ўтказиб аниқлаб борилади. Бу соҳада ҳам, масалан, ҳамма олийгоҳларда педагогларнинг маълум вақтда билимларини ошириш учун ҳар хил ўқишларга юборишлари еки шу илм даргоҳларининг ўзида юқори савияли домлаларни таклиф қилиб, ўқишлар уюштирилади;

10. Хизмат мартабаси (карьераси) — ходимнинг ишхонасида қуйи лавозимлардан юқори лавозимгача эгаллаб, ўсиб боришига қизиқиш ходимнинг салоҳиятидан келиб чиқиб аниқланади;

11. Хобби (бошқа нарсаларга қизиқиши) — бу ходимнинг ҳатти-ҳаракатларини кузатиш, анкета саволларига берадиган жавоблари, суҳбатлашиш орқали аниқланади. Ҳар бир ходим, ҳар бир инсон ўзи ишлаб турган мутахассислигидан ташқари, одатда, бирор (ёки кўп) нарса билан шуғулланади. Масалан, математик, кибернетик, академик В.Қ. Қобулов кўп вақт тоғу-тошларда, табиат қўйнида бўлишни, бўш вақт аскиячилар билан суҳбат кўришни доим маъқул кўрадилар;

12. Камчилик ва зарарли одатлар. Инсон (ишчими, хизматчими, раҳбарми) бор экан, албатта, қандайдир камчилиги бўлади беайб парвардигор. Лекин ҳар бир инсон — комил инсон бўлишга ҳаракат қилмоғи лозим. Ўз камчилигини, зарарли одатларини билиб, ўрганиб, улардан воз кечишга ҳаракат қилмоғи лозим;

13. Меҳнатни ташкил қилиш: бу иш жойи, у ердаги техник воситалар, транспорт — булар иш ўринларини ташкил қилиш меъёрлари бўйича ҳамда ходим билан савол-жавоблар ўтказиш билан аниқланади;

14. Иш ҳақи — ойлик иш ҳақи, мукофотлар, қўшимча имтиёзлар ҳар бир ташкилотнинг штат рўйхати бўйича, ҳамда ташкилот жойлашган ҳудуддаги ўртача даромадни ҳисобга олган ҳолда аниқланади;

15. Ижтимоий таъминотлар — йўлланмалар бериш, кийим — форма бериш, овқатланишни ташкил қилиш ва бошқалар — ходим билан суҳбат ўтказиш орқали, ҳамда ташкилотни ижтимоий ҳимоя қилиш меъёрлари орқали аниқланади;

16. Ижтимоий кафолатлар — ишга лаёқатсизлиги учун бериладиган нафақа, ҳаётни суғурта қилиш, ишдан бўшаган вақтда Ўзбекистон Республикаси қонуни бўйича бериладиган нафақа ва бошқалар ҳисобга олинмоғи лозим.

#### 1.4. Амалий ҳолатлар таҳлили ва тестлар

1. Аэротур агентлигининг бу йилги умумий сотиш ҳажми 2.7 млрд. сўмни ташкил қилди, соф фойда 210 млн. сўм бўлди. Тошкентда жойлашган агентлик Европа ва Шимолий Африка давлатларига сайёҳликни ташкил қилади. Бу агентликда 6 киши ишлайди: директор, маркетинг бўлими бошлиғи, 3 та референт ва котиб. Агентлик келаси йилда умумий сотиш ҳажмини 2 баробар кўпайтирмоқчи ва соф фойдани 10 баробарга оширмоқчи бўлди. Бунга эришиш учун бошқа сайёҳлик ташкилотлар билан шерикчилик қилмоқчи ва қилувчи томонлар билан узоқ муддатли шартномалар тузмоқчи. Ҳамда Самарқанд ва Бухоро шаҳарларида ўз ваколатхоналарини очмоқчи, сайёҳлик хизматлари кўрсатишнинг янги турларини таклиф қилмоқчи (Самарқанд, Бухоро шаҳарларини кўриш, зиёрат этиш ва бошқалар). Қуйдаги саволлар қўйилади:

а) Аэротур ишлаётган ташқи муҳитни таснифлаб беринг (мижозлар, рақобатчилар, режаларни тузувчи ва амалга оширувчилар, давлатнинг роли).

б) Компания томонидан тузилган стратегик режани қандай баҳолайсиз? Ташқи муҳит аҳволига у тўғри келадими

в) Аэротурга ўз стратегик режасини амалга ошириш учун нималар керак булади? Бу ваколатлар (ҳуқуқ, қонун-қоидалар) ташкилотда борми?

г) Аэротурга ходимларни бошқариш бўйича қандай стратегия таклиф қиламиз? Бунинг учун қандай ресурслар керак?

2. “Нур” фирмасининг компьютер дастурларини сотув бўлим бошлиғи – Абдуллаев Н. кейинги йил учун олган топшириққа биноан – нарх-наволар бир хил турганда сотиш 20% ўсиши, яъни 25 млрд. сўмни ташкил қилиши керак. Бу ўсиш бор йўналишни 10 кенгайтириш ҳисобига қилинмоқчи, яъни ташкилотлар янги дастурларни ва бозор учун ишлаб чиқилган дастурларни сотиш йўллари билан бажармоқчи. Фирмада 2 та тижорат ишлари билан шуғулланувчи ходим, 3 та ассистент ва бир котиба ишлайди. Тижорат ишлари билан шуғулланувчи ҳар қайси ходим ўзига бириктирилган ҳудудда сотув ишларини бажаради, ассистент 2 та агентга (ходимга) техник ёрдам кўрсатади, котиба телефон қўнғироқларига жавоб беради, ҳамда келди-кетди хат-ҳужжатларни расмийлаштиради. Ҳамма агентлар техника соҳаси бўйича маълумотли, лекин программачи эмас. Жорий йилда “Нур” фирмасининг умумий сотиш ҳажми 30% га ошди, ходимлар сони сотув бўлимида 2 та агент ва 1 ассистентга ошди. Қуйдаги саволлар қўйилади:

а) Кейинги йил учун сотув бўлимининг инсон ресурсларига эҳтиёжини аниқланг.

б) Ходимларни танлаш режасини тайёрланг.

в) Қўйилган асосий масалани бажариш учун қандай таклифларингиз бор.

г) Агар нарх-наволар ўзгарса, фаолиятга қандай таъсир кўрсатади?

д) Ходимларнинг мутахассислик бўйича малакасини ошириш масаласига қандай қарайсиз фикрларингиз билан ўртоқлашинг.

### Тестлар

#### А. Ишда ютуққа эришиш мойиллигини аниқлаш учун тест

Қуйдаги саволларга «ҳа» ёки «йўқ» жавобини беринг.

Иккита вариантдан бирини танлашнинг иложиси бўлганда, уни кечиктиргандан кўра тезроқ амалга ошириш керакми?

Топшириғи 100% амалга оширишни иложиси бўлмаслигини сезсам, дарров асабим бузилади.

Менинг иш жараёним, худди ҳамма нарсани харитага чизгандек.

Муаммоли ҳолат юзага келганда, мен охиригилардан бири бўлиб қарор қабул қиламан.

Мен икки кун кетма-кет бекорчи бўлиб қолсам, ўзимни тинчлигимни йўқотаман.

Менинг ютуқларим баъзи кунлари ўртачадан пастроқ.

Мен бошқаларга нисбатан ўзимга қатъийроқман.

Мен бошқаларга қараганда хушмуомалалиман.

Мен қийин топшириқни бажармайман деб қутилганимдан сўнг, ўзимни ўзим койийман; чунки мен у ишни бажарганимда албатта ютуққа эришган бўлардим.

Мен иш жараёнида бироз дам олиш учун муҳтожлик сезаман.

Ғайрат билан ишлаш асосий мақсадим эмас.

Меҳнатдаги ютуқларим доим бир хил эмас.

Ҳозирги ишимдан кўра мени бошқа иш кўпроқ қизиқтиради.

Мени мақтовдан кўра танбеҳ кучлироқ рағбатлантиради.

Менинг ҳамкасабаларим мени ишбилармон одам деб ҳисоблайдилар

Тўсиқлар менинг қабул қилган қарорларимни мустаҳкамлайди.

Менда ҳақиқатгойликни уйғотиш осон.

Чин юракдан ишламаётганлигим дарров сезилади.

Ишни бажаришда бошқаларнинг ёрдами тегади деб ўйламайман.

Баъзи вақтларда ҳозир қилиниши зарур бўлган ишни бошқа вақтга қўяман.

«Фақат ўзингга суян» деган принципга амал қиламан.

Ҳаётда пулдан зарур нарса кам.

Доимо бирор топшириқни бажаришим зарур бўлганда. Бошқа нарса тўғрисида ўйлайман.

Бошқаларга нисбатан мен мулозаматни яхши кўраман.

Меҳнат таътилининг охирида ишга чиқишимга оз муддат қолганидан хурсанд бўламан.

Мен ишга киришганимда, бошқаларга нисбатан яхши малакали ишлайман.

Берилиб ишлайдиган инсонлар билан осон муомала қила оламан.

Қачон менда иш бўлмаса, ўзимни қўярга жой топа олмайман.

Менга бошқаларга нисбатан масъулиятли ишларни тез-тез бажаришга тўғри келади.

Қарор қабул қилишга тўғри келганда, мен буни яхшироқ бажаришга ҳаракат қиламан.

Менинг дўстларим баъзида мени дангаса ҳисоблайдилар.

Менинг ютуқларим маълум меъёрда ҳамкасбларимга боғлиқ.

Раҳбарнинг кўрсатмасига қарши туриш бефойдадир.

Баъзида қайси ишни бажаришга тўғри келишини билмайман.

Бирорта ишни бажариш қовушмаса, мен чидаб тураолмайман.

Ўз ютуқларимга алоҳида эътибор билан қарамайман.

Мен бошқалар билан бирга ишлаганимда, уларга нисбатан катта натижаларга эришаман.

Мен кўп қилмоқчи бўлган ишларимни охирига етказмайман.

Иши кўп бўлмаган одамларга ҳавасим қелади.

Раҳбарлик ишлари ва лавозимларга интиладиган инсонларга ҳавасим келмайди.

Мен тўғри йўлда туришимга аниқ ишонган вақтимда, ўзимни ҳақлигимни исботлаш учун қўлимдан келган ҳамма ишни қиламан.

Тестнинг калити.

Натижаларни баҳоланг. Ҳар бир 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 саволларнинг «ха» жавобига бир баллдан қўйиб чиқинг. Қуйидаги 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39 саволларнинг «йўқ» жавобига бир баллдан қўйиб чиқасиз. Кейин умумий балларни ҳисоблаб қуйидагилар билан солиштирилади:

А) **41-28 баллар**. Сизда ютуққа эришиш учун жуда катта мойиллик бор. Сиз ҳар қандай қаршилиқларни енгиб ўтишга тайёрсиз, мақсад сари интилиш сизда юқори даражада.

Б) **27-15 баллар**. Кўпчиликка ўхшаб Сизда ютуққа эришиш учун мойиллик ўртача. Мақсадга эришиш учун Сизда вақти вақти билан катта куч-ғайрат пайдо бўлиб туради. Лекин тезликда бу ҳаракат сўнади. Сиз «қўйилган мақсадимга эришиб бўлмайди» - деб ҳисоблайсиз, шунинг учун ҳамма нарсдан воз кечишга мойил бўласиз.

В) **14-0 баллар**. Ютуққа эришиш мойиллиги Сизда жуда паст. Сизнинг тутган мавқеингиз сизни қониқтиради. Ишда «ёниб» ишламайсиз, Сиз ишонасизки, Сизнинг ҳатти — ҳаракатингиз бўлмаса ҳам иш ўз йўли билан кетаверади.

Азиз ўқувчилар! Натижа Сизга маълум. Ҳар бир инсонда чексиз имкониятлар бор. Сиз ана шуларни ишга солсангиз, юқори натижаларга (А, Б пунктларга) албалтга эришасиз.

### Б. Сиз муаммони қандай ҳал қиласиз?

Бир хил менежерлар ҳар қандай мураккаб масалани тез уддалайдилар, бошқалари эса оддий бошқарув масалаларини ҳам ҳал эта олмайдилар. Сиз қайси тоифадансиз? Келинг, ўзингизни текшириб кўринг.

1. Ўзингиздаги муаммолар, ташвишлар ҳақида сўзлаб берасиз.

А) йўқ, бу ёрдам бермайди – 3 балл



- Б) албатта, агар яхши суҳбатдош бўлса – 1 балл  
 В) ҳамма вақт эмас, бошқа вақт, улар ҳақида ўйлаш қийин – 2 балл
2. Сиз йўл қўйилган хатолардан қанчалик ташвишланасиз.  
 А) ҳамма вақт оғир – 3 балл  
 Б) бу хатога боғлиқ - 0 балл  
 В) ҳамма вақт эмас, гоҳида, улар ҳақида ўйлаш қийин –2 балл
3. Агар Сизнинг кўнглингизни қаттиқ оғритишса нима қилар эдингиз?  
 А) ўзимни хурсанд тутар эдим, токи ғанимларим узоқ вақт эслаб юрсинлар – 0 балл  
 Б) яхши дўстлар хузурига ошиқаман – 2 балл  
 В) уйда ўтириб ўзимни «эхтиёт» қиламан – 4 балл
4. Яқин кишингиз Сизни хафа қилса:  
 А) «Ўзимдан чиққан балога, қайга борай давога» деб айтаман – 3 балл  
 Б) тушунтириш талаб қиламан – 0 балл  
 В) бошқа бу ҳақда гапирмайман – 1 балл
5. Дақиқаларда-бахт, ишда-муваффақият.  
 А) янглишишларни ўйлайман – 1 балл  
 Б) ушбу дақиқа тезда ўтиб кетишидан кўрқаман – 3 балл  
 В) ҳал қилинмаган муаммоларни эсдан чиқараман – 4 балл.
6. Рухшунос шифокор ҳақида нималарни ўйлайсиз?  
 А) унга мижоз бўлишни истайман – 4 балл  
 Б) кўп одамларга уларнинг ёрдами тегади – 2 балл  
 В) одамни ўзи-ўзига катта ёрдами тегади – 3 балл
7. Ихтилофдан сўнг нимани ўйлайсиз, қаттиқ аламдан сўнгчи?  
 А) ўтган яхши дамларни – 1 балл  
 Б) сирли ўч олишни – 2 балл  
 В) ихтлоф туфайли қанча нохушлик бўлганини – 3 балл

Энди йиққан балларингизни ҳисоблан.

*7 дан 15 баллгача.* Сиз нохуш аҳволдан осонлигча чиқасиз, хатто офатдан ҳам. Чунки Сиз уларни тўғри баҳолайсиз. Сиз бағри кенг одамсиз.

*16 дан 26 баллгача.* «Тақдирга тан берасиз». Қўл остидагилардан аламингизни оласиз. Улар диққат билан эшитишларини ва бирга ҳам тортишларини хоҳлайсиз. Сиз ўзингизни тутиб олишни ўрганишингиз керак.

*27 дан 36 баллгача.* Сиз ўз танишларингизни – «бошингизга ёққан қорни» курай олмайсиз. Шунинг учун ҳам Сизга улар ёпишиб олишган. Сиз ўзингиздаги барча қудратни ишга солинг. Сизга яхши ниятли ишлар борки улар муаммоларингизни муффақиятли ҳал эта оладилар.

В. Ҳаётда учрайдиган ҳар хил ҳолатлар ва стресслар (асаб таранглик) бўйича тестлар

1. Қуйидаги жадвалда санаб ўтилган ҳоллардан қайси бири Сизнинг ҳаётингизда бўлиб ўтди: Баллларни йиғиб боринг (1.5 - жадвал).

1.5- жадвал

Т.р	Ҳаётдаги воқеалар	Очколар
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1.</b>	Турмуш ўртоғининг вафот этиши	100
<b>2.</b>	Эр-хотин ажралиши	73
<b>3.</b>	Турмуш ўртоғининг бирор жойга кетиши	65
<b>4.</b>	Қамоқхонага тушиши	63
<b>5.</b>	Яқин қариндошининг вафоти	63
<b>6.</b>	Қаттиқ жароҳат олиши ёки касал бўлиши	53
<b>7.</b>	Турмуш қуриш	50
<b>8.</b>	Ишхонада енғин бўлиши	47
<b>9.</b>	Эр-хотиннинг ярашиши	45
<b>10.</b>	Ишхонадан бўшаб кетиши	45
<b>11.</b>	Оила аъзоларининг хулқида ёки ўз соғлиғида ўзгариш бўлиши	44
<b>12.</b>	Бўйида бўлиши (иккиқатлик)	40
<b>13.</b>	Сексуал қийинчилик	39
<b>14.</b>	Оилада янги аъзо пайдо бўлиши (туғилиш, фарзандликка олиш, бошқа ердан келиши ва ҳоказо)	39
<b>15.</b>	Ишхонада катта ўзгаришлар (инкирозга учраш ташкилотни қайтадан ташкил қилиниши ва бошқалар)	39
<b>16.</b>	Молиявий ҳолатда катта ўзгариш	38
<b>17.</b>	Энг яқин ўртоғининг (дугонасининг) вафоти	37
<b>18.</b>	Бошқа ташкилотга ишга ўтиши	36
<b>19.</b>	Турмуш ўртоғи билан ихтилофларнинг тўсатдан ошиши	35
<b>20.</b>	Уй сотиб олиш ёки бошқа бирор ишга катта маблағ қўйиш	31
<b>21.</b>	Кредитдан ёки бирор нарсага қўйилган маблағдан фойдаланишни бекор қилиниши	30
<b>22.</b>	Корхонада жавобгарлик ишининг катта ўзгариши (юқори лавозимга кўтарилиши, пастга тушиш, бироз силжиш)	29
<b>23.</b>	Оилани ўғил ёки қиз ташлаб чиқиб кетиши	29
<b>24.</b>	Юридик муаммолар юзага келиши	29
<b>25.</b>	Ишхонада катта ютуққа эришини	28
<b>26.</b>	Рафиқангизни ишлай бошлаши (ишни ташлаши)	26

27.	Бирор жойда ўқишни тамомлаш ёки бошланиши	26
28.	Ҳаётдаги катта ўзгариш	25
29.	Шахсий одатнинг ўзгариши	24
30.	Бошлиқ билан муносабатда қийинчилик	23
31.	Иш шароитининг ва вақтнинг катта ўзгариши	20
32.	Яшаш жойининг ўзгариши	20
33.	Мактабни ўзгартириш	20
34.	Оддий кўникма олишни ўзгартириш	19
35.	Мачитга бориш фаоллигини ўзгариши	19
36.	Ижтимоий фаолиятда катта ўзгариш	18
37.	Катта бўлмаган ҳажмдаги қарз олиш ёки бирор ишга маблағ қўйиш	17
38.	Уйқу билан боғлиқ одатларни ўзгариши	16
39.	Бирга истиқомат қиладиган оиладаги	15
40.	Овқатланиш билан боғлиқ одатларнинг катта ўзгариши	15
41.	Таътил	13
42.	Янги йилни кутиб олиш	12
43.	Қонун билан боғлиқ ноҳуш воқеалар	11

Калит:

Йиғилиш баллар сони 150 ва ундан кам бўлса, бу ҳаётдаги ўзгаришлар сони кичиклигини, ҳамда соғлиққа таъсир қилувчи «стресс»ларнинг бўлиш эҳтимоллиги камлигини кўрсатади.

Агар баллар сони 150 дан 300 гача бўлса, яқин йил орасида 50% эҳтимол билан айтиш мумкинки, соғлигингизга ёмон томонга катта ўзгаришлар бўлади.

Агар баллар сони 300 дан ортиқ бўлса, кўрсатилган эҳтимоллик 80% кўтарилади.

Ҳаётда учрайдиган ҳар хил ҳолатлар қуйдаги 1.6 – жадвал кўринишида баён қилинган. Уларнинг ҳар бири билан диққат билан танишиб чиқинг, ҳамда Сизда қайси ҳолатда қандай (таъсир) реакция бўлаяпти, аниқланг. Жадвалда ҳар ҳолатга мос 6 тадан таъсирланиш тури белгиланган, ҳамда уларга мос «ҳа», «йўқ» жавоблари кўрсатилган. Бу жадвал билан ишлашдан олдин бир варақ қоғоз олиб, кичик бир жадвал чизинг. Ҳарқайси ҳолатда 6 тадан

Ҳолатлар рақами	Жавоблар
1	А,а,б,б,а,б
2	б,а,б,а,а,б
3	.
.	.
.	.
18	.

Жавоб бўлади. Масалан: 1 - а, а, б, б, а, б

2 - б, а, б, а, а, б ва ҳоказо.

Олинган жавоблар берилган «калит» билан солиштирилади.

1.6-жадвал

Т.р	Ҳолатлар	Сизнинг таъсирланишингиз	Ҳа	Йўқ
1	2	3	4	5
1.	Сизга тўсатдан бир меҳмондорчиликда қатнашаётганларга «икки оғиз гапиринг» - деб илтимос қилиб қолишди	Юрагингиз уриши тезлашди Асабларга таъсир Хурсандчилик Хотиржамлик Хайрон булиш Қизариб кетдингиз	Б Б А А Б Б	А А Б Б А А
2.	Сиз муҳим учрашувга шошяпсиз. Йўлда бир танишингиз учраб қолди. У сиздан ўзига тегишли муҳим масалалар бўйича сўраб вақтингизни олмоқда	Дўстларча Қўполлик Қўл қалтираши Хотиржамлик Қаноатсизлик Терлаб кетиш	А Б Б А Б Б	Б А А Б А А
3.	Сизни юқори ташкилотга эрталаб соат 8 га чақиришди. Сиз қабул хонага ўз вақтида етиб келдингиз. Лекин Сизни қабул қилишларини бир соат кутишингиз керак экан.	Дўстларча эмас Амал қилиши Ўзини назорат қила билиши Юрак уришининг тезлашиши Хурсандчилик Терлаб кетиш	Б Б А Б А Б	А А Б А Б А
4.	Байрам столида Сиз беҳосдан винони тўкиб юбордингиз.	Хурсандсиз Хайронсиз Бефарқсиз Ўзингизча ғулдирадингиз Табиий кулгу Қизариб кетдингиз	А Б А Б А Б	Б А Б А Б А
5.	Сизни автобусда чиптасиз кетаётганингизда назоратчилар ушлаб олишди.	Қизариб кетдингиз Хотиржамлик Қўл қалтираши Хурсандлик Уятни ҳис қилиш Табиий кулгу	Б А Б А Б А	А Б А Б А Б
6.	Сиз кечқурунги вақтингизни ресторанда ўтказдингиз. Ҳисобкитоб қилиш вақтида пул солинган ҳамёнингиз уйда қолганини сезиб қолдингиз	Қизариб кетдингиз Хотиржамлик Юрак уришининг тезлашиши Хурсандлик Хайрон бўлиш Терлаб кетиш	Б А Б А Б Б	А Б А Б А А
7.	Автомашинангизда кетаётганингизда шинаси тешилди. Сиз катта куч билан автома-	Хотиржамлик Тажанг бўлиш Терлаб кетдингиз	А Б Б	Б А А

	шинани тўхтатдингиз.	Ўзини назорат қила билиш Ўзини йўқотиб қўйиш Юрак уришининг тезлашиши	А Б Б	Б А А
8.	Сиз уйга келиб, эшикни очганда, уйларни сув босганини кўрдингиз	Хотиржамлик Ҳаракатсиз қолиш Қўл калтираши Ўзини назорат қила билиши Тажанг бўлиш Хурсандчилик	А Б Б А Б А	Б А А Б А Б
9.	Сиз имтиҳон топшираяпсиз. Сиздан имтиҳон олчини олдига боришни сўрашяпти. Сиз унинг ёқимсиз ва дўстона бўлмаган овозини эшитганда:	Рангингиз ўчди Қўл калтираши Хотиржамлик Ишончилилик Терлаш Ташвишланмоқ	Б Б А А Б Б	А А Б Б А А
10.	Сиз лифтда кўтариляпсиз. Тўсатдан қаватлар орасида лифт тўхтаб қолди:	Хурсандчилик Хотиржамлик Тажанг бўлиш Юрак уришининг тезлашиши Ёмон сезги Аччиқланиш	А А Б Б Б А	Б Б А А А Б
11.	Сиз поездда чемодан топиб олдингиз. Сизга «балки чемоданда портлайдиган қурилма бордир», деган фикр билдирилганда	Хотиржамлик Хаяжонланиш Ишонч билан Кўрқув Юрак уришининг тезлашиши Қўл калтираши	А Б А Б Б Б	Б А Б А А А
12.	Бир масалани муҳокама қилиш даврида Сиз ўз фикрингизни айтганингиздан кейин ҳамма йиғилганлар сизнинг устингиздан кула бошладилар	Кизариб кетдингиз Хурсандчилик Хотиржамлик Тажанг бўлиш Ўз-ўзини назорат қила билиш Ҳайрон қолмоқ	Б А А Б А Б	А Б Б А Б А
13.	Сиз дўстингиз билан уришиб қолдингиз. Охирида дўс-тингиз: «Бундан буён сени билишни умуман хоҳла-майман» деди.	Хужумкор бўлиш Хотиржамлик Хурсандчилик Хаяжонланиш Юрак уришининг тезлашиши Ўз-ўзини назорат қила билиш	Б А А Б Б А	А Б Б А А Б
14.	Сиз ишга киришга ариза ёздингиз. Ходимлар бўлими-га сизни чақиришди. Сиз хонага кирганингизда хо- димлар бўйича назоратчи шундай деди: «Сизнинг аризангиз яхши ёзилмапти».	Хаяжонланиш Хотиржамлик Тушунарсиз минғиллаш Кизариб кетиш Совуққонлик Хижолат бўлиш	Б А Б Б А Б	А Б А А Б А

15.	Сиз рақсга тушыяпсиз. Сизнинг шеригингиз: «Сизни жуда яхши рақсчи деб бўлмайди» - деди	Хурсандчилик Хайрон бўлиш Тажанг бўлиш Қизариб кетиш Совуққонлик Табиий кулиш	А Б Б Б А А	Б А А А Б Б
16.	Бирор масалани муҳокама қилишда, қатнашувчилардан бири сизга: «Сиз ўз фикрингизга эга бўлишингиз керак» - деди	Ҳуқумдорлик Ўзини назорат қила билиш Хайрон бўлиш Терлаб кетиш Совуққонлик Тушунарсиз минғиллаш	Б А Б Б А Б	А Б А А Б А
17.	Инсонлар билан гаплашаётганда Сиз тўсатдан ўзингизнинг ҳақиқий мўлжалингизни айтиб юбордингиз. Сухбатдошлар: «Бу ўйлаб топилган гапини айтдт. Бу билан у ўз обрўсини оширмақчи» - дейишди	Хайрон бўлиш Қизариб кетиш Тушунарсиз минқиллаш Совуққонлик Хурсандчилик Қўл қалтираш	Б Б Б А А Б	А А А Б Б А
18.	Сиз Тошкентнинг «Ўрикзор» даҳасидаги Каравон сарой бозоридаги 67 дўконидан «ҳинд чойи – олий навли» деб ёзилган чойдан ҳарид қилиб, уйга келиб чой дамладингиз. Бир маза қилай деб ўйлаган эдингиз. Афсуски, дамлаган чойингиздан тамаки ҳиди келиб турипти. Оғизга олиб бўлмайди.	Хотиржамлик Хурсандчилик Жахл чиқиш Юрак уриши Қўл қалтираши Ўзини назорат қила билиш	А Б А Б А Б	Б А Б А Б А
19.	Бошлиғингиз Сизнинг ишингиздан норози. Сизнинг ҳатти – ҳаракатларингизни у танқидий таҳлил қилади.	Хотиржамлик Қизариб кетиш Ўзини назорат қила билиш Ҳаяжонланиш Тушунарсиз минқиллаш Кулиб хайрон бўлиш	А Б А Б Б Б	Б А Б А А А

Жавобларингизни қуйидаги «калит» билан солиштиринг. «Стресс» (асаб таранглик) ҳолатларига сизнинг чидамлигингизни қандайлигини текшириш учун жадвалда берилган 19 та ҳолатга берилган жавоблардан «А» лар сонини ҳисобланг, ҳамда қуйидаги 1.7 – жадвалга қаранг.

Жавоблардаги «А» ларнинг умумий сони	«Стресс» ҳолатларини ўтказиш қобилияти
88-108	Юқори
60-87	Ўртача
0-59	Паст

Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

Ходимлар қандай режалаштирилади?

Ходимлар қандай танланади ва ишга қабул қилинади?

Ходимларнинг ишга кўникма ҳосил қилиши ва ўргатиш қандай бўлади?

Ходимларни бошқариш жараёни?

Ходимлар билан ишлаш йўллари ҳақида сўзлаб беринг.

Хокимиятни қай йўсинда қўриш бўйича А.Файол тамойиллари нималардан иборат?

Тамойилларнинг қайси бирларида ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш масалалари кўрилган?

Бозор муносабатларининг тамойиллари нималардан иборат?

У тамойилларнинг қайси бирлари натижаларнинг юқори бўлиши учун қаратилган?

Раҳбарнинг (бошлиқнинг) ўзини тутиш усулига қандай тамойиллар бағишланган?

Ходимнинг ишлашини аниқлаштиришга ва яхшилашга қаратилган тамойилларни кўрсатиб беринг.

Европа ва Америка давлатларида юқори поғонада ишлайдиган раҳбар бўлишга қандай етишиш мумкин?

Мумкин бўлса, унда қандай омиллар зарур?

## II-БОБ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ВАЗИФАЛАРИНИ РИВОЖЛАНИШИ

Таянч сўзлар ва иборалар: Компания; корпорация; ҳудудий директор; жамоа директори; чизиқли раҳбар; функционал раҳбар; жамоа; ходимлар

### 2.1. Жамоани бошқаришнинг қисқача тарихи

Жамоани бошқаришнинг илдизлари кишилик жамиятининг жуда узок тарихига бориб тақалади. Инсонлар кичик гуруҳлар бўлиб яшай бошлаганларидан бошлаб, ҳар куни ўзларидаги ниҳоятда чегараланган жисмоний ва интеллект ресурслардан фойдаланиш масалаларини ечадилар. Инсон жамиятнинг тарихида энг кўп ўқиладиган китоб — Библияда инсонларни бошқариш тўғрисида жуда кўп мисоллар бор — Моисейни эслаш етарли, у (Тангрининг ёрдамида) исроилликлар Мисрдан ишғол қилган ерларга кўчганларида ташкил қилиш, тақсимлаш ва меҳнатга (рағбатлантириш) қизиқтириш масалаларини ечган. Пайғамбаримиз Муҳаммад Саллолоху Алайҳи Вассалам VII асрнинг бошларида Қуръони Карим таълимотига асосланган назарий тамойилини яратдилар. Ижтимоий-сиёсий, иқтисодий мувофиқлаштиришлар орқали бошқариш санъатини мукамал эгаллашга хизмат қилувчи таълимотлар (, ҳадислар) юзага келди. Бошқаришнинг мураккаб, чигал воқеа-ҳодисаларини, ижтимоий ҳаётни бирон қолипга солиш, уни назорат қилиш учун шарият қонунларининг туркумларига асос солинди.

Ўрта асрларда кўп ташкилотлар сон жиҳатдан кўп бўлмаган одамлар меҳнатида фойдаландилар. Улар бир неча йиллар, ҳаттоки 100 йиллар давомида бир хил амални (операцияни) бажариб келдилар. Ташкилот раҳбари (кўп ҳолатда эгаси)нинг асосий фаолиятининг йўналишларидан бири жамоани бошқариш бўлди. У ўз тажрибасига асосан ва оқилона фикр юритиш натижасида ўз ходимларига нисбатан қарорлар қабул қилади. Бунинг натижасида мутахассислик мартабасини режалаштириш ва ўстириш Фарбий Европа цехларида ишлаб чиқилган ички иерархия ва шу иерархия бўйича маълум мезонлар асосида кўтарилиб бориш, меҳнатни рағбатлантириш (ёлланма ишчиларнинг соф фойдада иштироки тўғрисидаги бирламчи режалар), мутахассислик ўқишлари (цех мактаблари, шогирдлик тизими) амалга оширилган.

XIX асрдаги саноат революцияси ташкилотларнинг хусусиятини тамоман ўзгартириб юборди. Устахоналар ўрнига кўп кишиларнинг биргаликда ишлашидан фойдаланадиган фабрикалар пайдо бўлди. Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди: мутахассиснинг меҳнати ўрнига пролетарнинг механик ва мазмунсиз меҳнати юзага келди. Ташкилотларнинг ўсиши ва кўп ишчиларнинг иш шароитидан норозиликларининг ортиши бу ташкилотларнинг раҳбарларини ишчилар билан муомала қиладиган махсус мутахассислардан фойдаланишга мажбур қилди. Индустрия ишлаб чиқаришининг ватани Англияда буни муваффақият котибаси, АҚШ ва Францияда — жамоа котибаси деб юрита бошладилар. Булар инсон



ресурсларини бошқаришнинг биринчи мутахассислари бўлиб, уларнинг асосий вазифалари ишчилар учун мактаблар, шифохоналар куриш, иш шароитини назорат қилиш, касаба иттифоқлари тузишга қарши туриш эди.

XX асрнинг 20-30 йилларида саноати ривожланган давлатларда жамоани бошқариш соҳасида катта ўзгаришлар бўлди. Бунга учта асосий омиллар сабаб бўлади: «меҳнатни илмий ташкил қилиш» ёки аниқроғи «илмий бошқарув»ни юзага келиши ва кенгайтиши; касаба иттифоқларининг ҳаракатини ривожланиши; ишчилар билан иш берувчилар орасидаги муносабатга фаоллик билан давлатнинг аралашуви.

«Илмий бошқарув» ғояси асосларини Фредерик Тейлор (АҚШ) ва Анри Файол (Франция) яратиб бердилар. Кейинчалик уни бошқа кўп олимлар ривожлантириб, ташкилотларни умуман бошқаришда «секин аста революция» қилинди. Илмий бошқариш ғояси ҳамма корхоналар учун . оптимал ва универсал (ҳаммабоп) бошқариш ва меҳнатни ташкил қилиш усуллари бор деб тасдиқлайди. Улар меҳнат унумдорлигини анча оширади. Бундай усулларни ишлаб чиқиш фанларнинг (табiiй фанлар, психология) ютуқларидан фойдаланиш, фойдаланиб келинаётган иш усулларини тизимли ўрганиш ва тажрибалар ўтказишга асосланади. «Илмий бошқарув» ғоясини тарқалиши билан кўп ташкилотларда янги мутахассислар авлоди — иш усулларини ўрганиш ва оптималлаш инженерлари юзага келади.

Марказий Осиё давлатлари тарихига бир назар ташласак, илмий бошқарув масалалари адабиётларга кўп учрайди. Амир Темур, Алишер Навоий, Хусайн Бойқаро кўп муаммоларни бу усул билан ҳал қилганлар.

Саноат корхоналарида кўп ишчиларни бирлаштирган машинали ишлаб чиқаришни ривожланиши уларнинг меҳнатини бир хилликка ва механик тарзда (ўйламасдан) бажаришга олиб келди, бу ҳолат ҳамма индустриал давлатларда касаба иттифоқларини тезлик билан ривожланишига сабаб бўлди. Касаба иттифоқларининг ҳаракати катта кучга айланди, катта майдонда ҳаракат қилиши ва ноҳуш натижаларга, кўзғолонлар, ҳаттоки, компания раҳбарияти билан қуролли мунозаралар ва тўқнашувлар олиб келди. Ўтган асрнинг 30 йиллари бошларида саноати ривожланган ҳамма давлатларда касаба иттифоқи ҳамда иш билан таъминловчилар ўртасида шартнома тузиш умумқабул қилинган амалиётга айланди. Касаба иттифоқларига бирлашган ишчилар билан юзага келган мураккаблашган муносабатлар кўп ташкилотларда махсус лавозимлар ташкил қилишни тақозо қилди. Директорлар ёки маъмурият- лавозимлари пайдо бўлиб, уларнинг вазифаларига қуйидагилар киради: касаба иттифоқлари билан мунозаралар олиб бориш; улар қўйган талабларни, шикоятларни таҳлил қилиш; суд жараёни бўладиган бўлса, ташкилот томонини олиш ва бошқалар.

Саноати ривожланган давлатларда ишлаб чиқариш кучларининг мисли кўрилмаган даражада ўсиши натижасида жамиятни катта фарқ қиладиган ижтимоий қатламларга бўлиниши асрнинг биринчи ўн йилликларида социалистлар ва коммунистлар партияси, ҳамда радикал касаба иттифоқининг таъсирини ўсиши натижасида юз берди. Бундай ҳолат давлатлар раҳбариятидан ишчилар билан иш берувчилар орасидаги муносабатни тўғрилаш ишларида фаол қатнашишга мажбур, қилди. Давлатнинг аралашуви қуйидаги миллий

тизимларга олиб келди.: ижтимоий суғурталаш; иш кунини қисқартириш, ишсиз қолганда товон (ҳақ) тўлаш; минимум иш ҳақи ўрнатиш. Баъзи давлатларда ишчиларни меҳнат қилиш шароитларини назорати ва уларнинг қизиқишларини ҳимоялаш мақсадида махсус давлат идоралари тузилди. Қонунчиликдаги бу ўзгаришлар компанияларда меҳнат қонунчилиги бўйича мутахассисларга — экспертларга эҳтиёж пайдо қилди. Улар корхонанинг маъмурияти меҳнат қонунчилигига риоя этишини назорат қилиш ва давлат идоралари билан ҳамкорликда ишлаш функциясини ўтади. Ташкилотлар бу масалалар билан шуғулланувчи махсус бўлимлар ташкил қиладилар, уларни ходимлар бўлими деб аташадиган бўлди.

Саноати ривожланган давлатларда 50-70 йилларда янги қонунчиликдаги тўлқинлар пайдо бўлади, бу меҳнат муносабатларини давлат томонидан идора қилишишини анча қийинлаштирди. Янги қонунлар иш жойида ишчиларни дискриминация қилинишининг ҳамма турларига қарши йўналтирилган эди, ёлланган ишчиларга ижтимоий кафолатни кучайтириш, атроф-муҳитни ва меҳнатни муҳофазалаш- бўйича ишлаб чиқилган стандартларни қўллаш эди. 20-30 йилларда юзага келган инсон ресурсларини бошқариш бўйича вазифавий бўлимлар ташкилотларда узоқ муддат давомида бўйсунувчи ролни бажардилар: ҳужжатларни олиб бориш; музокараларни кўриб чиқиш; суд ишларида қатнашиш; иш ҳақи тўлаш жараёнида қатнашиш ва шунга ўхшаш ишлар. Уларнинг вазифалари техник ишлар, компания раҳбарияти учун ёрдамчи ишлар деб қаралди. Ходимларни бошқариш бўйича ҳамма ечимлар юқори раҳбарият томонидан ходимлар бўлимининг қатнашувисиз қабул қилинди.

Иккинчи жаҳон уруши йиллари (аввало АҚШ ва Буюк Британияда) саноат корхоналарининг ходимлар бўлими олдида улкан масала — қисқа муддатда ишга қабул қилиш ва бир неча юз минглаб янги ходимларни ҳамма соҳалар бўйича ўқитиш, ўргатиш турар эди. Бу масала муваффақиятли ҳал , қилинади, шундан бошлаб ходимларни тиклаш ва тайёрлаш масалалари инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари фаолиятининг зарурий йўналиши бўлиб қолди. Урушдан кейинги даврда компаниялар, аввало америкаликлар, инженерларни, бухгалтерларни ва бошқа «оқ ёқалиларни» биринчи марта қайта тайёрлаш ишлари билан шуғулландилар. Компания ичида мутахассислик ўқишларининг аҳамияти, мураккаблиги ва ҳажми ошди. Ўз навбатида бу жараенни бошқараётган ходимлар бўлимининг роли ошди.

20-йилларнинг охирида америкалик олимлар Э. Мэйо ва Ф. Роэзлибергер «инсонлар муносабати» концепциясини илгари сурдилар. Бунинг моҳияти шуки, меҳнат унумдорлиги фақат ишлаб чиқаришни ташкил қилиш усулларигагина боғлиқ бўлмасдан, иш бажарувчиларга уларнинг бошқарувчилари қандай муомалада бўлишларига ҳам боғлиқ, яъни механик омилга эмас, балки инсон омилига боғлиқ. Улуғ депрессиянинг оқибатлари ва иккинчи Жаҳон уруши корхона раҳбарлари диққатини Мэйо ва Роэзлибергер ғояларидан бир қанча муддатга узоқлаштирди. 50-йилларга келиб уларга қизиқиш янги куч билан боғланди. Чунки бу даврга келиб меҳнатни ташкил қилишни Тейлор усуллари ютуқлар келтирмай қўйди. Дэвид Мак Грегор 1960 иили ўзининг «Корхонанинг инсоний томонлари» («Человеческая сторона

предприятия») номли китобини нашр қилди. У китобда «илмий бошқариш» ғоясининг асосий жойларини танқид қилди ва инсоний омилни ишлаб чиқариш тизимида асосий омил тариқасида қарашни тарғибот қилди.

Меҳнат тақсимотининг ҳамма соҳаларга кириб бориши на қарор қабул қилиш вазифаларининг ташкилотнинг юқори бўғинларида марказлашуви ижод қилишни тўхтатади, ўсишга тўсиқ бўлади ва ходимларнинг мустақиллигини чегаралайди, улар билан раҳбарлар орасида қарама-қаршилиқ юзага келади, буларнинг ҳаммаси пировард натижада унумдорликка салбий таъсир этади. Мак Грегор ва бошқа бошқариш ғояларининг тарафдорлари, Мэио ва Роэзлизбергер қарашларини давом эттириб, бошқариш амалиётига ҳам, бўлажак раҳбарларни тайёрлашга ҳам катта таъсир ўтказдилар. 60–70-йилларда америка бизнес мактаблари инсон ресурслари билан боғлиқ бир қанча — жамоани бошқариш, ташкилий ҳуққ, индустриал психология фанларини киритиб, ўз дастурларини кенгайтirdилар. Натижада иқтисодиётга бу масалаларни тушунган раҳбарлар кела бошлади. Улар инсон ресурсларини бошқариш муҳимлигини ва зарурлигини, бу жараённинг (молияни ёки олди-сотдини бошқаришга нисбатан) ўзига хослигини тушунган мутахассислардир.

70-йилларда Америкада ва 80-йилларда Ғарбий Европада ходимлар бўлимлари инсон ресурслари бўлимларига айлантирилди. Тасдиқланган инсонпарварлик ёндашувини одамларни бошқаришга қўлланиши уларнинг ташкилот ичида мавқесини ошганлиги ва бир вақтнинг ўзида фаолиятнинг янги йўналишлари пайдо бўлганлиги билан ифодаланади: мансабни режалаш ва ўстириш; ички ташкилий алоқа; меҳнатни бойитиш; ишчиларни бошқариш ишларига жалб қилиш ва бошқалар. Бизнес-мактаблар ва коллежлар инсон ресурсларини бошқариш бўйича мутахассислар тайерлай бошлайдилар, бу соҳада кўп ассоциациялар на мутахассислашган ташкилотлар юзага келди. Жамоани бошқариш молияни ёки технологик ривожланишни бошқариш каби зарурий ташкилий вазифага айланди. Уларнинг раҳбарлари замонавий компанияларнинг кўпларида юқори раҳбариятни тўлиқ ҳуқуқли аъзолари бўлиб қолдилар.

1960-1970 йилларда инсон ресурсларини режалаш эпизодик (онда-сонда бўладиган) тажрибадан ташкилий жараёнга айланди. Натижада кўп компаниялар ишчи кучига бўладиган эҳтиёжларни узоқ муддатга аниқлайдиган бўлдилар. Ўзларидаги инсон ресурсларини таҳлил қилдилар, унинг динамикасини ўргандилар, ўз эҳтиёжларини сон ва сифат жиҳатидан аниқладилар, ҳамда четдан — атрофдан ходимлар қабул қилиш ва уларни ўқитиш ишлари билан шуғулланидилар. Бу жараённи иқтисодий самарасини ошириш мақсадида кўп компаниялар мураккаб математик андозалар ишлатдилар. 70-йилларнинг охирларида ривожланган давлатларда инсон ресурсларини режалаш бўйича махсус ташкилотлар пайдо бўлди. Шу жумладан инсон ресурсларини режалаш Америка жамиятини кўрсатиб ўтиш лозим. Жамоани бошқариш назарияси ва амалиётини ривожланишига катта таъсир қилдилар.

80-йиллардаги иқтисодий конъюнктура кўп компанияларни ўз фаолиятлари ҳажмини ва ишчилар сонини қисқартиришга мажбур қилди. Инсон ресурсларининг бўлимлари ишга жойлаштириш масалалари билан

фаол шуғулланадилар. Ишдан бўшаганларни қайта ўқитиш ишлари билан бир қаторда ташкилотда қолганларни руҳини кўтардилар. Инсон ресурсларини режалаш прагматикроқ бўлиб қолди, «3/4» усули кенг тарқалди, яъни эҳтиёжнинг 75%ига ходимлар қабул қилинади, шу билан кейинги қисқартиришни олди олинади. Қисман бандлик усули кенг авж олди, «ҳамма меҳнат даври бир ташкилотда» тамойилига кўп ҳужум қилинди.

90-йиллари жамоани бошқариш йўналишида катта ўзгаришлар рўй берди. Бу илмий-технологик ривожланишнинг тезланиши, иқтисодиётни йириклашуви ва ҳаётнинг ҳамма тармоқларида рақобатнинг ошиши билан боғлиқ. Бу тенденцияларнинг ривожланиши билан касба ташкилотларининг таъсири камайди, аъниқса Шимолий Америка ва Японияда, ишчилар билан иш берувчилар орасидаги муносабатда ва иқтисодиётда давлатни қатнашиш даражаси камайди; ижтимоий суғурта тизими ва таъминоти ислоҳот қилинди.

Меҳнат муносабатларидаги анъанавий моделга бир қанча тузатмалар киритилди. «Ўқув даргоҳини битиргандан нафақагача» деган тамойилларга ўзгартиришлар киритилди, улар тез орада ўзаро «вақтинчалик манфаатдорлик», «ҳар икки томонга манфаат бўлгунча биз биргамиз» деган тамойиллар юзага келди. Ташкилот раҳбарлари ўз ходимларида ўсиш қобилияти борлигини, янги билимларни эгаллаши мумкинлигини ва бунга ҳаракатини сезиб турсалар, демак улар рақобатда доимий устундирлар. Агар ходимларда бу хусусиятлар бўлмаса, демак уларга нисбатан шерикчиликда кафолат йўқ.

80-90 йиллари илмий-техник ривожланишнинг тезланиши, бозорларнинг йириклашуви ва рақобатчиликни сезиларли даражада ошиши инсон ресурсларини бошқариш соҳаси мутахассислари олдига янги масалаларни кўйди:

1) ходимларни мутахассислик даражаси замонавий иқтисодиётнинг қатъий талабларига мос тушишини таъминлаш; бу ерда, асосий кўникмалар ҳар беш йилда эскиради;

2) ривожланган давлатларда ишчи кучларига бўладиган ҳаражатлар доим ўсиб боришини қатъий назоратга олиш; бунда шахсий пакетларни рақобатдошлик қобилиятини сақлаб қолиш;

3) ходимларни ташкилотга тегишли ҳиссиётларини юксалтириш ва ушлаб туриш усулларини аниқлаш, чунки ходимлар уйда ишлаш -имконияти бўлганлиги сабабли офисларга келмаслиги, ташқи дунё билан электрон воситалари орқали алоқада бўлиш имконияти;

4) кўп миллатли корпорациялар арзон ишчи кучи бор мамлакатларда ишлаб чиқаришни жойлаштиришни афзаллик томонлари билан ўз давлатларининг аҳолисини бандлигини таъминлашни бирга олиб боришларини аниқлаш.

## 2.2. Собиқ совет давлатида инсон ресурсларини бошқариш

Россияда революция арафасида жамоани бошқариш XIX аср ўрталарида Англияда ёки АҚШда бўлган ҳолатни эслатар эди. Ташкилот раҳбарлари инсонларни бошқариш билан боғлиқ муаммолар келиб чиққанда, уларни ҳаёт

тажрибаси, анъаналар ва диний кўрсатмалари асосида ечар эдилар. Махсус раҳбарлар иш шароити, соғлиқни сақлаш ва маълумот олиш масалалари билан шуғулланар эдилар. Қизиғи шундаки, Россияда кўп аҳоли қишлоқ хўжалиги билан шуғулланиб, деҳқонлар билан ер эгаси орасидаги муомала, бир томондан компанияни бошқарувчиси ва эгаси билан муомала, иккинчи томондан ёлланган ишчилар билан муомала бир-бирига ўхшаш эди. Аср бошида пулсиз тақдирлаш ва имтиёзлар тизими кенг тарқалган. Завод ва фабрика маъмурияти ошхоналар, мактаблар, ишчилар ва уларнинг оиласи учун шифохоналар, яшашга уйлар қурди, мажбурий равишда жамғарма ғазналари ташкил қилди. Лекин пул билан тақдирлашни миқдори Ғарбий Европа ёки АҚШ га нисбатан анча паст даражада эди.

Ҳамма ташкилотларда совет замонида ходимлар бўлими ташкил қилинди, лекин уларнинг вазифаси худди шу номдаги бозор иқтисодиётига асосланган давлатлардаги бўлимларнинг вазифасидан тубдан фарқ қилар эди.

Ўша даврдаги жамият ҳаётининг уч омили бу фарқни белгилайди: халқ хўжалигига марказдан раҳбарлик қилиш; иқтисодиётни сиёсатлашуви; тоталитар мафкура. Совет давлатининг асосчиси – В.Лениннинг ғояси шундан иборат эдики, давлат иқтисодини тўлиқ марказлаштириш ва уни марказдан ягона фабрикадек бошқариш эди. Бундай сценарийда ташкилотлар мустақиллигини, шу билан биргаликда бозор иқтисодиётига хос бир қанча вазифаларни бажаришни ҳам йўқотадилар. Корхоналарга иш ҳақи, иш ҳафтасининг давомийлиги, пул тўланадиган меҳнат таътили, тиббиёт хизмати ва бошқалар тўғрисида касаба ташкилотлари билан ҳеч қандай музокаралар олиб боришга ўрин қолмайди, ҳаммаси давлат миқёсида ечилади ва ҳамма учун шарт ҳисобланади. Худди шунга ўхшаш ишга қабул қилиш ҳам ҳал қилинади (олий даргоҳни битирувчиларни марказдан тақсимлаш, малака ошириш бўйича ўқишлар ва бошқалар). Ҳамма ташкилотлар ва жамият учун зарурий вазифа - захира кадрларини тайёрлаш сиёсий ташкилот – КПСС томонидан бажарилар эди. Уларнинг вакили ҳар бир ташкилотда бўлиб, доим ходимларни ишга қабул қилиш, раҳбарлар ва мутахассисларни тайёрлаш, юқори лавозимларга кўтариш жараёнларини назорат қилар эдилар. Ходимларнинг танлашнинг асосий мезони бўлиб, қонун-қоидаларга тўлиқ риоя қилишлик ҳисобланар ва унинг таянчи – Коммунистик партия аъзоси бўлишлик зарур эди, шундан кейингина унинг мутахассислик ва шахсий сифатлари қаралар эди. Тоталитар мафкуранинг ҳукмронлиги ва социализмдан бошқача фикрловчиларни бостириш зарурлиги, уларни доимий ҳисобда ва назоратда тутар эди. Жамиятнинг ҳар бир аъзосини назоратда ушловчи жуда катта назорат тизими юзага келди. Унда юзлаб сўровномалар, маълумотномалар, аризалар ва уларни кўриб чиқиш зарурлигини кўрсатувчи имзолар, ҳар ойда, чоракда, йилда бажарилган ишлар бўйича ҳисоботлар марказга юборилар эди. Шундай ахборотларни йиғиш, таҳлил қилиш ва сақлаш билан биринчи навбатда совет ташкилотларининг ходимлар бўлими шуғулланар эди. Бўлим раҳбарининг зарурий масаласи: юқорида турган идораларнинг талаб қилган ҳамма ҳужжатларни, маълумотларни, буйруқларни ва бошқа маълумотларни кечаю-кундузнинг хоҳлаган вақтида уларни таъминлашдан иборат эди. Ходимлар бўлимининг архивлари мактаб

ўқувчиларидан бошлаб жамоанинг ҳар бир аъзоси тўғрисида зарурий ахборот манбаи бўлди. Бўлим ходимлари бошқа вазифаларни ҳам бажардилар: ишга қабул қилиш; малака оширишни ташкил қилиш; имтиёзларни тақсимлаш.

Марказлашган иқтисодни бошқариш тизими парчаланиши муносабати билан ташкилотлар олдида инсон ресурсларини бошқариш билан боғлиқ янги масалалар тура бошлади: бошланғич даврда — меҳнатни рағбатлантириш масалалари; рақобатбардош ҳақ тўлаш пакетларини яратиш; ташкилотда юқори билимли мутахассисларни олиб қолиш, чунки улар учун иш жойини танлаш имконияти яратилди; кейинги даврда — юқори инфляция шароитида иш ҳақини индексация қилиш; рақобатнинг таъсирида ходимлар сонини қисқартириш; меҳнат унумдорлигини ошириш.

Бу масалаларни ечиш олдингига нисбатан тамомила янги билимларни, кўникмаларни талаб қилади. Аввалги билимлар ва кўникмалар ҳужжатларни олиб боришга ва ҳисоботлар тузишгагина етарли эди. Шу сабабли ҳозирги даврда ходимлар хизмати билан шуғулланувчилар ташкилот раҳбарларига жамоани бошқариш билан боғлиқ янги муаммоларни ечишнинг самарали усулларини доимий таклиф қилиб берма олмайдилар. Шу сабабли инсон ресурсларини бошқариш мутахассисларига бошқа бозор шароитини кўллаган давлатларнинг тажрибасини ўрганиш қизиқарли ва фойдалидир. У давлатлар ташкилотларида бундай муаммолар бир неча ўн йиллар давомида ечиб келинади. Сўзсиз, ҳамма нарсага ақл билан етишиш мумкин, лекин бу йўл узок машаққатли ҳамда хатоларга бой. Шунинг учун, яхшиси бор тажрибадан фойдаланиш, уларни таҳлил қилиш ва менталитетни ҳисобга олган ҳолда куллаш кўлайдир.

### 2.3. Замонавий корпорацилларда ходимларни бошқариш вазифалари

Кўп замонавий ташкилотлар ичида кўп миллатли корпорациялар жамоани бошқариш бўйича бой тажриба тўпладилар. Уларнинг инсон ресурслари бўлимлари жуда кўп масалалар бидан шуғулланадилар ва ташкилотнинг ривожланишида асосий ролни бажарадилар. Шунинг учун модел сифатида трансмиллий корпорациянинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимини кўриб чиқамиз. Лекин бошқа кўп ташкилотларнинг тажрибасини ҳисобдан чиқариб ташлаш керак эмас. Мисол учун АҚШнинг Қуролли кучларини ёки дунёнинг етакчи университетларини, уларда ўз жамоасини бошқаришнинг кўпдан бери ишлатилиб келинган анъаналари бор.

Қоида бўйича йирик корпорациянинг инсон ресурслари бўлимини Вице-Президент бошқаради. У ташкилотнинг биринчи раҳбарига —Президентга, Генерал директорга ва шу кабиларга бўйсунди (кичик ташкилотларда бундай вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажаради, лекин у ташкилотнинг раҳбарига тўғридан-тўғри бўйсунганини сақлаб қолади). Ички иерархия бўйича инсон ресурсларини Вице-Президенти ташкилотни бошқаришда икки хил ролни бажаради. Бир томондан у маълум вазифавий бўлим раҳбари — инсон ресурслари бўлими раҳбари; иккинчи томондан — ташкилотнинг юқори раҳбарияти аъзоси. Инсон ресурслари Вице-Президенти вазифавий бўлим

рахбари сифатида ташкилот (унинг Президенти) нуқтаи назаридан жамоани бошқариш тизими қониқарли фаолият кўрсатишини таъминлаш – танлаш, ўқитиш ва ўсиш, баҳолаш ва ҳақ тўлаш, ўз бўлимнинг ходимларини бошқаради ва уларнинг ишларини мукамаллаштириш билан шуғулланади. Компаниянинг юқори раҳбариятининг аъзоси сифатида бошқа раҳбарлар қатори ташкилотни (тўлик) ҳар томонлама бошқаришга жавобгардир. У компанияни ривожланиши учун зарур бўлган масалаларни ҳал қилишда, стратегияни аниқлашда қатнашади (мисол учун, янги регионларни ўзлаштиришни бошлаш тўғри ечимлар қабул қилишда, бу жараён қандай амалга оширилади – савдо ваколатхонаси очиш, қўшма корхона ташкил қилиш, филиал очиш ва шу кабилар, компаниянинг ишлаб чиқариш стратегияси қандай бўлади, бунинг учун қандай капитал ҳаражатлар талаб қилинади ва бошқалар)..Ташкилотни ҳар томонлама бошқариш масалалари ва бизнес-стратегия ишлаб чиқиш кўрилатганда, албатта, инсон ресурслари Вице-Президенти ходимларни бошқариш соҳаси бўйича мутахассис ва бошқа раҳбарларга ички маслаҳатчи сифатида чиқиш қилади. Ўз соҳасининг омилкори бўлишдан ташқари, у ташкилотни ривожланишининг умумий қонунлари, бозорни рақобатни, компания ишлаб чиқарадиган маҳсулотни ва хизмат кўрсатишни тушуниши, стратегияни яхши билиши, яъни ўз компаниясини ҳар томонлама бошқариш мутахассиси бўлиши лозим. Агар бу тесқари бўлган ҳолатда, унинг маслаҳатлари, ҳаттоки инсон ресурсларини бошқариш соҳасида бўлса ҳам, малакали бўлмайди, унинг авторитети олий раҳбарликда ва ташкилотда эгаллаб турган лавозимига мос тушмайди. Омилкорга компанияни бошқариш нуқтаи назаридан, инсон ресурслари бўлим раҳбарига унинг ташкилотда салмоқлигига қараб «вазифавий лойиҳаларни» амалга ошириш анча енгил кечади. Бўлим ходимлари бизларга нисбатан етарли эътибор беришмайди, кўп вақт бошқа раҳбарлар ҳам улар билан ҳамкорликда ишлашни хоҳламайдилар деб норози бўладилар. Бунинг сабаби аслида, ўзларининг ташкилот фаолиятининг асосий масалаларида омилкор эмасликларида бўлиб, натижада ҳамкасблари кўз олдида уларнинг обрўси тўкилади, улар иккинчи даражали мутахассислар бўлиб қолади.

Замонавий кўп корпорациялар ташкилотни стратегик бошқариш учун махсус орган тузаяптилар. Унга Президент ва унинг ўринбосарлари – регионал Вице-Президентлар, молия, ишлаб-чиқариш, маркетинг ва инсон ресурслари Вице-Президентлар, ҳамда бўлим раҳбарлари киради. Албатта, бундай органнинг тўзилиши, сони ва вазифалари ташкилотнинг махсус нима мақсадда ташкил қилинганига боғлиқ.

Инсон ресурслари Вице-Президентига тўғридан-тўғри асосий хизмат ёки бўлим раҳбарлари бўйсунди, уларнинг номлари жамоани бошқариш тизимининг асосий элементларига мос тушади, танлаш, ўқитиш ва ўстириш – баҳолаш, ҳақ тўлаш ( 2.1-расм). Кўп миллатли корпорациянинг Россия филиалини инсон ресурслари департаментининг ташкилий тўзилмаси чизмада келтирилди. Компаниянинг ўлчамига, фаолиятининг махсуслигига ва анъаналарига қараб, инсон ресурслари хизматининг бўлимлар номи ва сони, ҳамда у ерда ишлайдиган ходимлар сони ўзгаради. Бир ташкилотда иш ҳақи тўлаш, имтиёзлар, ходимлар билан муомала (агар касба

ташкilotлари кучли бўлса), касб соҳаси бўйича ўсиш, алоқалар бўлими бўлса, бошқа ташкilotда ҳамма бу вазифалар биргаликда ҳақ тўлаш ва ходимлар билан муомала бўлимида кўрилади. Ишга қабул қилишни бошқариш масалалари, жамоани ҳисобини олиб бориш, касб ўқишлари ва малака ошириш масалалари ҳам кўп вақт бир бўлимда бирлашади. Кўп ташкilotларда инсон ресурслари бўлимлари жамоани бошқариш учун анъанавий бўлмаган вазифаларни ҳам кўрадилар: атроф-муҳитни ва меҳнатни муҳофаза қилиш (инсон соғлиғи ва атроф-муҳит билан боғлиқ компания фаолиятларида алоҳида, қоида бўйича, сектор); ички ташкилий алоқа; маъмурият; офисни бошқариш; компания автомобиллар саройини бошқариш ва бошқалар. Кўп ҳолатларда «ёрдамчи хизматчилар» маъмурий-хўжалик бўлими бўлиб бирлашадилар. Унинг бошлиғи ташкilotнинг инсон ресурслари бўлими раҳбарига бўйсунди.

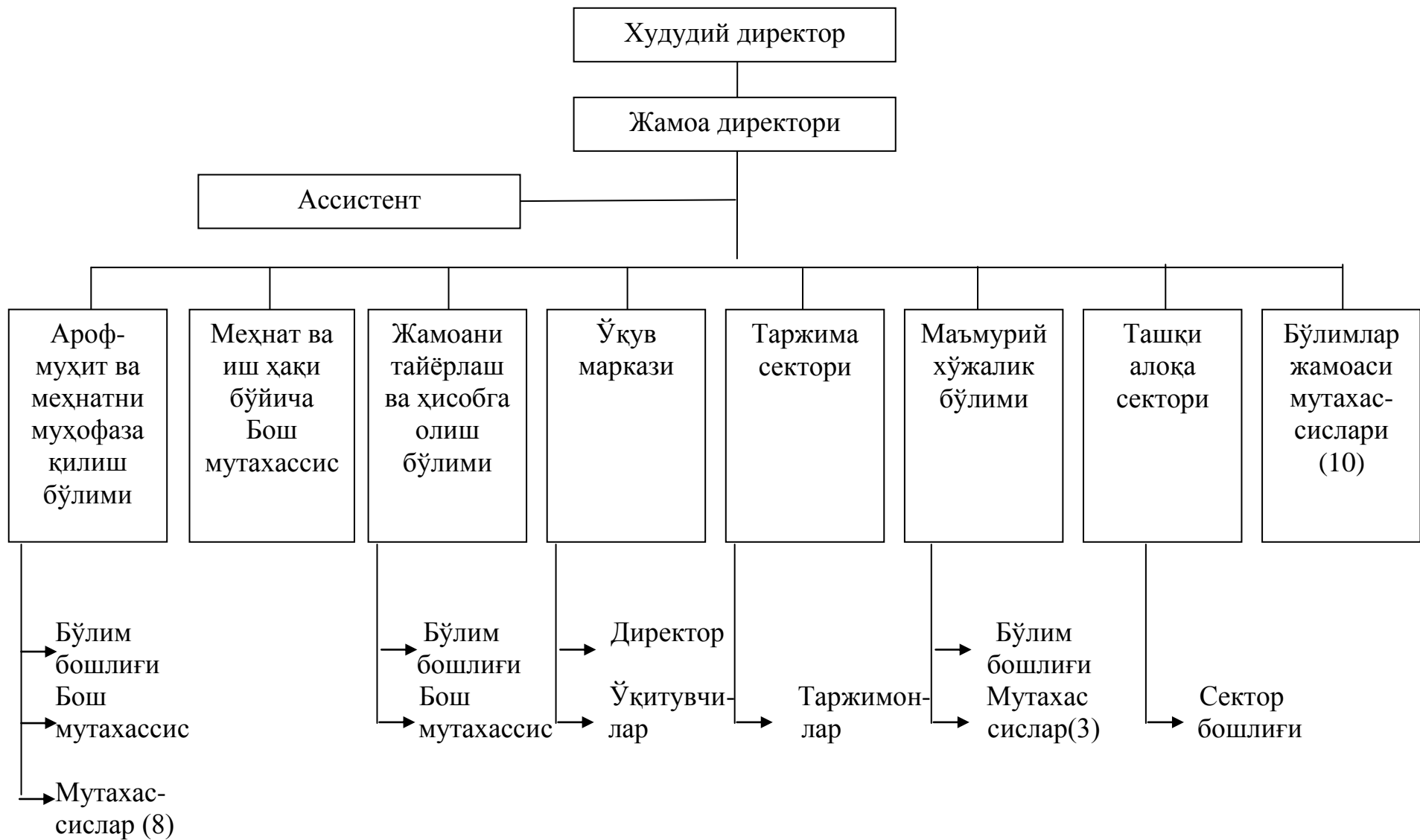
Бошқа хизматдагиларга ўхшаб инсон ресурслари бўлими ҳам ўзининг лавозимлари иерархиясига эга, бу ўз навбатида ташкilotнинг умумий иерархиясининг бир бўлагидир. Вице-Президент ёки директор хизматни бошқаради, у ташкilotнинг раҳбарига тўғридан-тўғри бўйсунди, ҳамда компаниянинг юқори раҳбарияти аъзоси ҳисобланади. Ўрта звено раҳбарлари — директорлар ёки бўлим бошликлари бўлим, сектор ёки гуруҳларга бошчилик қиладилар, улар инсон ресурслари Вице-Президентига бўйсундилар. Бўлим раҳбарларининг бош вазифаси уларга ишониб топширилган жамоани бошқариш тизими ишини ташкил қилишдир, ҳамда ўз раҳбарларига эксперт кенгашини тавсия қиладилар. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, инсон ресурслари хизматининг ҳар хил бўлимлари бажарадиган вазифалари ва уларнинг ташкilot учун аҳамияти бир-биридан фарқ қилади ва шунга ўхшаш ташкилий иерархиядаги бўлим раҳбарларининг тутган мавқелари ҳам фарқ қилади. Мисол, компанияни мақсадига эришувида ҳақ тўлаш директорини қўшган ҳиссаси маъмурият сектори бошлиғиникига нисбатан салмоғли бўлиши мумкин. Лекин бу раҳбарларнинг иккиси ҳам тўғридан-тўғри жамоа Вице-Президентига бўйсунди.

Директор ва бўлим раҳбарлари мутахассислар фаолиятини (ҳақ тўлаш касб ўқиши ва малака ошириш, жамоани ҳисобини олиш ва бошқалар) бошқаради. Бу ходимлар тахлилий вазифаларни бажарадилар: касб ўқишини ўтказадилар; жамоани бошқариш усуллари ишлаб чиқадилар; ечимлар қабул қилиш учун раҳбарларга материаллар тайёрлаб берадилар; ёки инсон ресурсларини бошқариш мақсадида вазифавий экспертлар ва асосий масалаларни бажарувчилар сифатида қатнашадилар. Ўзларининг лавозимлик вазифаларини муваффақиятли бажариш учун мутахассислар инсон ресурсларини бошқариш соҳасида етук билимларга эга бўлишлари, амалий иш тажрибалари ва ташкilot фаолиятининг махсус томонларини чуқур билишлари зарур бўлади. Бўлимнинг ҳамма ишларида котиблар, техниклар, шофёрлар ва бошқа техник ходимлар керак, уларнинг омилкорлиги тўғридан-тўғри инсон ресурсларини бошқариш бўлимининг ҳамма ходимларини самарали ишлашларига таъсир қилади.

Инсон ресурслари бўлимининг ходимларини сони кўп омилларга боғлиқ: ташкilot ҳажми; унинг фаолияти тури; олдида турган масалалар моҳияти; анъаналари; молия аҳволи; ўсиш босқичи. Компаниянинг умумий ходимлар



сони билан инсон ресурслари бўлимнинг ходимлар сони орасидаги «оптимал муносабатни ҳисоблаш учун бўлган ҳаракатлар шу вақтгача ютуққа олиб келгани йўқ. Ҳар хил қидирув ишлари турли туман натижаларни беради. Ходимлар бўлимнинг бир мутахассисига нечта ташкилот ходимлари тўғри келишини ҳисоблаш учун ҳар хил усуллар ишлатилган: ўртача бу сон 30 дан 2000 тагача. Ўз навбатида етарли даражада қуйидаги тенденция мавжудлигини кўриш мумкин: инсон ресурслари бўлимнинг бир ходимига тўғри келган ташкилот ходимларининг сони ташкилотнинг ривожланиши ва мукамаллашиши муносабати билан ошиб боради. Ёш ташкилотлар жамоани бошқариш мутахассисларининг эътиборига кўп мухтождирлар.



2.1 расм. Инсон ресурслари департаменти

#### 2.4. Жамоани ким бошқариши керак: бўлим раҳбарларими ёки инсон ресурслари мутахассисларими?

Ташкилотлар бир қанча бўлимлардан тузилган. Улар асосий фаолият билан шуғулланадилар (масалан, металлургия комбинатида пўлат эритиш, пойафзал фабрикасида оёқ кийими ишлаб чиқариш, университетда талабаларни ўқитиш), шу мақсадда бу ташкилотлар тузилган. Ташкилотларда яна бошқа бўлимлар ҳам борки, улар асосий фаолиятда қатнашмайдилар, лекин ташкилотни бир меъёردа ишлашини таъминлайдилар. Бўлимларни биринчи турини ва уларнинг раҳбарларини мунтазам (чизиқли) раҳбарлар деб юритадилар, бўлимларнинг иккинчи турини вазифавий (функцияли) бўлимлар ёки ёрдамчи бўлимлар деб аталади.

Компанияларнинг асосий мақсадлари акциядорлар фойдасини кўпайтирувчи ускуналар ишлаб чиқиш, сотиш ва улар ёрдамида хизмат кўрсатиш ҳисобига максималлаштиришдир. Бундай компанияларда мунтазам раҳбарлар қуйидагилардир: бош директор, завод раҳбари, сотув ва техник хизмат кўрсатиш раҳбарлари, цех бошлиқлари, сотиш ва хизмат ҳудудий директорлари, уста ва бригадирлар. Вазифавий (функцияли) раҳбарлар: молиявий директор, таъминот бўлими раҳбари, жамоа директорлари ва шу қабила. Ҳарбий полкда шунга ўхшаш мунтазам раҳбарлар: полк командири, батальон, рота, взвод ва бўлим раҳбарлари ҳисобланади. Вазифавий (функцияли) раҳбарлар эса: штаб бошлиғи, бўлимнинг молия бошлиғи, алоқа раҳбари, жисмоний тайёргарлик раҳбари ва бошқалар.

Мунтазам раҳбарлар ташкилотни мақсадига эришишида тўғридан-тўғри жавобгардирлар, ҳамда қарорлар қабул қилиш ваколатига эгадирлар. Улар бор ресурслардан қандай фойдаланиш, ишлаб чиқариш, сотиш ва сотиб олиш, ходимлар тўғрисида қарорлар қабул қилишлари, уруш вақтида жанговар ҳаракатлар олиб бориш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар. Вазифавий – ёрдамчи раҳбарлар бундай ваколатга эга эмаслар, уларнинг меъёрдa ишлашини таъминлаш ва мунтазам раҳбарларга уларнинг қабул қиладиган ечимларининг иқтисодий самарадорлигини ошириш ҳақида эксперт таклиф ва тавсиялар беришдир. Ахборот ёки сотиб олиш бўлими завод учун қандай компьютерлар сотиб олиниш бўйича мустақил ечимлар қабул қилмайди. Чунки бу иш унинг директорлари ваколатида директорнинг ўзи шуғулланади. Лекин, бу кўрсатилган бўлимлар шу масала юзасидан мунтазам раҳбарларга таклифлар берадилар улар эса қарор қабул қилишда салмоқли ўрин тутаяди.

Инсон ресурслари бўлими – ёрдамчи бўлим ҳисобланиб, унинг ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида тўғридан-тўғри қатнашмайдилар (нон ёпмайди, нусха кўчирувчи машиналарни таъмирламайди, автомобиллар сотмайди ва жанговар урушларда қатнашмайди). Улар жамоани бошқариш соҳасида қарорлар – ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш, янги лавозимга қўйиш, малака ошириш ўқишига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шунга ўхшаш масалаларда қарорлар қабул қилиш билан шуғулланадилар. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари мунтазам раҳбарларга бу масалаларда эксперт маслаҳатчилари сифатида қатнашадилар. Техник хизмат кўрсатиш бўлими

ходимларнинг иш ҳақини ошириш тўғрисидаги масалани ҳал қилишда ҳақ тўлаш мутахассиси унинг раҳбарига ахборот беради. Унда мўлжалланаётган иш ҳақини ошириш бўлимнинг ишчи кучига харажатларига қандай таъсир этади, ташкилотнинг умумий ишга таъсири қандай, ҳақ тўлаш дастури кўрилгандан кейин рақобатбардошлик қандай ва бошқалар, ҳамда ечим таклиф қилади, масалан хизмат кўрсатиш механикаларига 20%га иш ҳақи оширилсин; бўлимнинг бошқа ходимлариники ўзгаришсиз колдирилсин. Раҳбар бу таклифни қабул қилиши ёки ходимлар бўлими мутахассисига маълум бўлмаган омилларни ҳисобга олган ҳолда қабул қилинмаслиги мумкин. Лекин раҳбар мутахассиснинг таклифини рад қилишида ўзининг таваккалчилик ишини яхши баҳолаши керак.

Мунтазам ва ёрдамчи бўлимларнинг бўлиши уларнинг ўзаро алоқаларида мунозаралар келиб чиқишига сабаб бўлади, ҳамда бу амалиётда икки хил тенденцияни (йўналишни) ривожлантиришига олиб келади: вазилавий экспертизани тан олмаслик ва мунтазам раҳбарларни таъминловчи раҳбарлар билан алмаштириш.

Биринчи тенденция қуйидаги ҳолатда пайдо бўлади: мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига (ёки бошқа таъминловчи бўлимларга) бошқаришда қатнашишга рад жавобини берадилар, мутахассислик экспертизасини ҳисобга олмайдилар ва уни маъмуриятчиликка йўнадилар. Бундай йўл тутиш (позиция) бутун ташкилот учун ёмон натижаларга олиб келиши мумкин. Узоқ вақт давомида машинасозлик компаниясининг раҳбарияти молиявий аҳволимиз мураккаб деб инсон ресурслари бўлимининг завод ходимлари иш ҳақини ошириш тўғрисидаги таклифига эътиборсизлик билан қараб келди. Натижада бир кун келиб инқироз юз берди: заводдан 28 яхши мутахассис — операторлар ишдан бўшаб кетди ва раҳбарият энг мураккаб станокларни 15 кунга тўхтатди. Компания иш ҳақини оширишга нисбатан неча минг баробар зарар кўрди.

Иккинчи тенденция тўғридан-тўғри биринчисига қарама-қаршидир — мунтазам раҳбарлар ходимлар бўлимига жамоани бошқаришнинг кўп масалалари бўйича қарор қабул қилиш ҳуқуқини топширадилар. Бундай раҳбарларнинг фикрлаши оддий: «Мен ишлаб чиқариш (сотиш, хизмат кўрсатиш, жанговор тайёргарлик ва шу кабилар) ишлари билан жуда бандман, жамоа билан ишлашга вақт йўқ. Булар учун алоҳида махсус бўлим бор». Бундай амалий иш кўриш ҳам ёмон ҳам хавфлидир. Чунки ходимлар бўлимида ҳар доим ҳам ташкилот учун оқилона қарор қабул қилишга етарли ахборот бўлмаслиги ҳамда унинг ечимларини амалиётга қўллаш учун етарли- ҳуқуқ бўлмаслиги мумкин. Масалан, шамоллатиш воситаларини ишлаб чиқарувчи ва ўргатувчи компания катта молиявий зарар кўрди. Сабаби касбга тайёргарлик бўлимининг уста — созловчини бошқа шахарга ўқишга, яъни малакасини оширишга юборганлиги сабабли у иш жойида бўлмайди, буюртмани топшириш муддатини бир ҳафтага суришга тўғри-келди.

Мунтазам ва таъминловчи бўлимлар орасидаги бундай қарама-қаршилиқни йўқотишни улар орасида оқилона муносабат ўрнатиш билан ҳал қилиш мумкин, яъни ходимлар бўлимига қарорлар қабул қилиш соҳасида маълум ҳуқуқларни топшириб ва энг зарурий қарорлар қабул қилишни ҳар

қайси иерархик даражадаги мунтазам раҳбарларда қолдириш билан ҳал қилиш мумкин. Мисол учун, йирик компанияларда ишга ҳақ тўлаш тизимини танлаш тўғрисида қарор қабул қилишни цех даражасида ёки бошқаришни ҳудуд даражасида қолдириш фойдали эмас, бундай ишларни марказий орган — ходимлар бўлими бажариши керак. Ўз навбатида у ёки, бу ходимнинг иш натижаларини баҳолашни бутун ташкилотнинг ходимлар бўлими бошлиғи эмас, балки ўзининг бевосита бошлиғи бажармоғи лозим.

Мунтазам ва таъминловчи бўлиmlарнинг раҳбарлари орасидаги қарама-қаршилиқни ва уни ҳал қилишга бўлган ҳаракатлар икки томонлама концепция ёки биргаликда жавобгарлик концепциясида ўз аксини топди. Бунга асосан, мунтазам раҳбарлар ва ходимлар бўлими мутахассислари асосий масалани ечишга жавобгардирлар. Бу инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий масаласи — улардан самарали фойдаланишни амалга ошириш ва уларни ҳаётга қўллашдир. Ходимлар бўлими бу масалани умумий шароит яратиш (тизимлар, муолажалар, дастурлар) билан ва ҳар бир ходимнинг салоҳиятини ишга тушириш ва уларни назорат қилиш билан ечади. Мунтазам раҳбарлар ҳар куни инсонларни бошқарадилар, ёки бу тизимни ишлашга мажбур қиладилар. Вазифаларни бундай тақсимланиши ҳар икки томоннинг имкониятини ишга солади — жамоани бошқариш соҳасида экспертиза ўтказиш ва ходимлар бўлими мутахассисларининг касб маҳорати ташкилотни ўзига хослигини тушунишда, тажрибада ва мунтазам раҳбарларнинг инсонлар билан бевосита учрашувида бирлашади. Буларнинг ҳаммаси уларнинг ҳамкорлигига катта ёрдам беради.

## 2.5 Амалий ҳолат таҳлили

Азиз яна ўз фикр-мулоҳазаларини бир ерга тўплаб, эшиқни тақиллатди. У бир қарорга келган бўлиб, унинг фикрича, фақат у ўйлаган ечим ягона бўлиб, қандай бўлмасин, шуни қабул қилдириш керак. У - Азиз Охунов Ўзбекистон-Швейцария қўшма корхонасининг жамоа директори бўлиб, охириги икки йил давомида иш ҳақини ошириш борасида Бош директор билан курашиб келади. Бу бошқа директорларники каби «Шарқ - Европа» штаб квартираси томонидан Швейцария шериклигида ўрнатилган бўлиб, ўрта халқа раҳбарлик лавозимини эгаллаган салоҳиятли ёш ходимларга ва мутахассисларга хос эди. Гап шундаки, асосан Ўзбекистон ташкилотларига, шу жумладан маҳаллий ташкилотларга хизмат кўрсатиб келаётган қўшма корхона раҳбарияти юқори инфляция давридан бошлаб, иш ҳақини бошқаришга етарли даражада консерватив равишда ёндашиб келди. Унинг ошиши фақат қўшма корхона кўрсатадиган хизмат ҳақи ошгандан сўнг рўй берар ва у ҳамма табақа ходимларга бир хилда амалга оширилар эди. Натижада компания рақобатбардош ҳақ тўлаш пакетларини тавсия қила олмас эди. Азизнинг фикрича, бу ёш илмли мутахассисларни компанияга жалб қилишга салбий таъсир қилар эди. Компания Бош директорининг фикрича, берадиган малакани ошириш имтиёзлари, шу жумладан, чет давлатларда ҳам ва авозимга тез кўтариш имконияти бу камчиликни нейтрал ҳолатга олиб келади. Қаттиқ молия тартиби, ўзгариб турувчи иқтисодиёт ва буюртмачиларни ўзларини тутишлари ноаниқ бўлган

шароитда бозор қисмини сақлаб қолишга ёрдам беради. У ўзининг тутган йўлини 2001 йилнинг баҳорида бироз енгиллатди. Сабаби компанияни 5 та мутахассис ташлаб кетди, улар компания ҳисобига Европа университетларидан бирида MBA даражасини олган эдилар. Шунда Азизни фикри тасдиқ топди, 30 кишини – келажаги порлоқ ва баҳоси юқори менежерларни иш ҳақини анча оширдилар. Лекин август ойидаги инқироз ҳамма оширишларни сотиб олиш имконияти нуқтаи назаридан йўққа чиқарди. Олти ойдан сўнг, Азиз бу гуруҳ ходимлари учун иш ҳақини қайта кўриш тўғрисида масала кўтарди. Бош директор буни рад қилиб, ўзининг жамоа директориға компаниянинг катта кредитор қарзи борлигини, шу жумладан баъзи хуудларда иш ҳақи тўлашдан ҳам қарз борлигини эслатди. Азиз яна бир неча бор бу масалани кўтарди, лекин натижа чиқмади.

Бир куни иккита воқеа юз берди. Азиз эрталаб, меҳнат бозорини ўрганиш натижаларини олиб, унда юқори иш ҳақи оладиган Қўшма ва чет эл компаниялари орасида фарқ 10% эканлигини кўрди. Тушликка бориб, у яна 2 киши – ёш менежерлар ишдан бўшашга ариза берганликларини, иш ҳақидан норози эканликларини айтишган.

Азиз бундай давом этиши мумкин эмас деб, бош директор олдиға яна ушбу масала билан киришға аҳд қилди.

#### Саволлар.

1. Азиз ва Бош директор тутган йўллариини тушунтиринг. Уларнинг кучи ва кучсиз томонлари нимада?
2. Тўғри қарор қабул қилиш учун қандай қўшимча маълумотлар керак? Ечим қабул қилиш жараёнини қандай ташкил қилиш мумкин?
3. Сиз Азизни ўрнида бўлсангиз, Бош директор билан қандай гаплашган бўлар эдингиз?

#### Таянч сўзлар ва иборалар.

Жамоа – идора ходимлари, ходимлар, жамоа, персонал.

Ходимлар бўлими – ташкилотнинг жамоани бошқариш билан шуғулланувчи вазифавий бўлимлари. Бошқа номлари – жамоа бўлими, ходимлар бўлими, кадрлар бўлими, меҳнат ресурслари бўлими.

Чизиқли раҳбар – мунтазам раҳбар, ташкилотнинг асосий фаолияти билан шуғулланувчи ва ташкилотнинг мақсадини амалға ошишиға жавоб берувчи бўлим раҳбари. Мисол: бош директор, завод директори, бригадир.

Функционал раҳбар – Бўлим раҳбари. У ташкилотни бир меъёрда ишлашини таъминлайди, «ёрдамчи» вазифаларни бажаради. Мисол: Инсон ресурслари Вице-Президенти, таъминот бўлими раҳбари, касбға ўқитиш гуруҳи раҳбари.

Биргаликдаги жавобгарлик – ходимлар бўлими билан мунтазам раҳбарларнинг ўзаро ҳаракати концепцияси. Бунға асосан, улар ташкилотнинг ходимларидан самарали фойдаланишға жавобгардирлар. Бу масалани ходимлар бўлими жамоани бошқариш тизимини яратиш орқали ечади. Мунтазам

рахбарлар эса, бу тизимни ҳар куни амалиётда ўз ходимларини бошқаришда қўллаш орқали ечадилар.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Жамоани бошқариш алоҳида фаолият бўлиб ажралиб чиқиши нима билан боғлиқ? Университетда, жанговор кемада, ёлланган 5 киши ишлайдиган этик тикадиган устахонада, овчилар гуруҳида жамоани бошқаришнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
2. Жамоани бошқаришнинг биринчи аломатлари қачон пайдо бўла бошлади? Жамоани бошқаришнинг саноат инқилоби даврида, XX аср бошларида, 50-60 йилларда ҳозирги вақтдаги хусусиятлари нималардан иборат?
3. Замонавий ташкилотларда ходимлар бўлимнинг роли нимадан иборат? Бўлимнинг тузилиши қандай бўлиши мумкин? Ходимлар бўлими мутахассисларининг оптимал сони қанча бўлиши мумкин?
4. Замонавий корпорацияларда инсон ресурслари Вице-Президентининг иккита роли нимадан иборат? “Идеал” Вице-Президент қандай сифатларга эга бўлмоғи лозим? Инсон ресурслари бўлимнинг ходимлари ўз вазифаларини муваффақиятли бажаришлари учун уларда қандай сифатлар ва кўникмалар бўлиши керак?
5. Мунтазам ва ёрдамчи бўлимлар орасидаги қарама-қаршилик нималардан иборат? У ташкилотнинг ривожланишига қандай таъсир этади? Бу қарама-қаршиликни қандай камайтириш мумкин? Мунтазам раҳбарлар билан ходимлар бўлими самарали ҳамкорлик қилишлари учун нима зарур?

### III – БОБ. ХОДИМЛАРНИ СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ

Таянч сўзлар ва иборалар: стратегия; ходимларни бошқариш стратегияси; ходимларни режалаш.

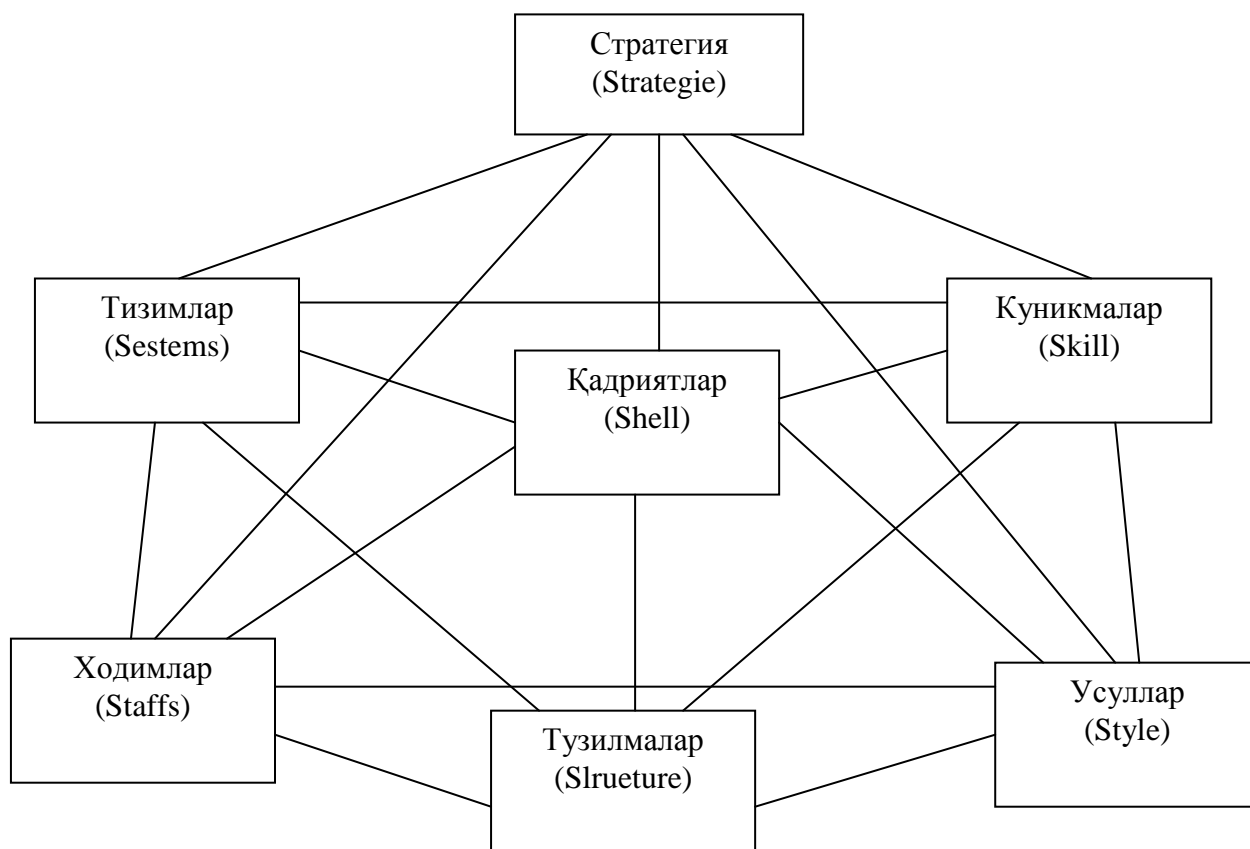
#### 3.1 Ходимларни бошқариш мажмуаси

Ташкилот олдиларига кўйган мақсадларига эришиш учун ўзлари ихтиёрларида бўлган ходимлардан фойданадилар.

Стратегик масалаларни ва қисқа муддатли режаларни амалга ошириш ходимлардан маълум ҳаракатларни бажаришни талаб қилади. Буни одатда ишлаб чиқариш вазифалари дейилади. Агар ишлаб чиқариш ахлоқи дейилса янада тўғрироқ бўларди. Чунки у техник кўникмалар (компьютерда, дастгоҳда ишлашни, ишлаб чиқариладиган маҳсулотни билиш) билан биргаликда (мижозга муносабат, катта юклама билан ишлаш қобилияти ва бошқалар) ахлоқий кўникмаларни ҳам ўз ичига олади.

Бу ишлаб чиқариш ахлоқи кўп омилларга боғлиқ ташкилий мақсадлар: корхона томонидан ишлатиладиган моддий ва табиий ресурслар; ташкилий тузилма ва маданияти.

Mc Kinsey (Мак Кинзи) консалтинг гуруҳининг 7S концепцияси ташкилотнинг ички муҳити асосан етти ташкилий элементлардан иборатлигини ва шу асосда ташкилотининг ахлоқи ҳамда маданиятини белгилашлигини ишлаб чиққан эди. Ушбу таркибий қисмлар қуйидагилардан иборат (3.1 - расм).



3.1 – расм. Мак компаниясининг 7S концепцияси



Ташкилот ходимларининг ишлаб чиқариш билимлари мақсадга эришишни қанчалик таъминласа («намунали» бўлса), шунчалик уларнинг ишлаши самарали бўлади, яъни ходимлардан фойдаланиш самарали кечади. Ходимларни ташкилий мақсадларга эришиши учун ҳар бир ходимни зарурий билимга эга бўлишини таъминлашдан иборат. Бундай сифат кўрсаткичдан ташқари, миқдор кўрсаткич ҳам бўлиб, у ходимларни бошқаришни миқдорий томонларини қарайди. Ташкилот ўз мақсадини амалга ошириш учун етарли ходимлар сонига эга бўлиши керак. Ходимларни бошқариш умумий ҳолатда қуйидагилардан иборат: ташкилотни талаб қилинадиган ишлаб чиқариш вазифаларини бажарувчи зарурий ходимлар сони билан таъминлашдир.

Ходимларни самарали бошқариш корхонанинг умумий мақсадини амалга ошириш даражаси билан ифодаланади.

Ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш (С) унинг талаб қилинган вазифаларни бажариш қобилияти ва мойиллигига боғлиқ. Буни математик кўринишда қуйидагича ифодалаш мумкин:

$$C = \frac{H}{F},$$

бу ерда: F – қобилияти ва мойиллиги (салоҳияти); H – натижа.

Бу ҳолатда қобилият деб қуйидагилар тушунилади: ходимда ўз вазифаларини бажариш учун зарурий мутахассислик (касбий) тажрибаси бўлишлиги; етук жисмоний куч, сабр-тоқатли ва фаҳм-фаросатли бўлишлиги; умумий маданияти ва бошқалар. Ер чопувчи қобилияти унда жисмоний кучи, етарли чиниққан бўлишлиги тушунилади, чунки у 8 соат давомида тупроқни кўтариб ташлаши керак. Бошланғич синф ўқитувчиларининг қобилияти мактаб дастурини билишлиги, болалар руҳиятини тушуниши, аудиторияларда чиқишлар қилиши, дафтар текшира олиши ва бошқалар.

Ташкилотнинг мақсадига эришувида мутахассислик (касбий) мажбурий вазифаларни бажаришни билишлиги етарли эмас. Ходим қандай юқори билимдон бўлишлигидан қатъий назар, унинг қобилияти ишлашни хоҳлашига ёки меҳнатга мойиллигига боғлиқ. Юқори даражада меҳнатга мойиллик билан касбий моҳирлик бир ходимда бўлса, мақсадга эришишни таъминлайди. Ва тескариси, агар ер чопувчида қандай юқори даражада меҳнатга мойиллик бўлмасин, агар у экскаваторда ишлаш тажрибасига эга бўлмаса, ундан у самарали фойдалана олмайди.

Ходимнинг омилкорлиги (компетенция) тушунчаси кейинги вақтларда кенг тарқалган иборалардандир. У маълум ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришда ходимнинг қобилиятини намойиш қилинишини кўрсатади. Омилкорлик ходимнинг қобилияти билан мойиллигини бир бутун бўлиб кўринишидир ва у ҳам ишлаб чиқариш ахлоқини билдиради. Бошқариш омилкорлигига мисол тариқасида бошқариш муаммоларини ечишни (ахборот тўплаш ва таҳлил қилиш, муаммоларни аниқлаш, альтернатив қарорлар ишлаб чиқиш ва ҳаракат йўналишини танлаш) ва атрофдагиларга таъсир этишни (зарур

ахборотни узатиш қаршиликларни енгиб ўтиш, инсонларни ҳаракатини аниқлаш қобилияти) кўрсатиш мумкин.

Инсонни мойиллигига кўп омиллар таъсир қилади: иштиёқни ҳосил қилиш, тақдирлаш, баҳолаш, мутахассислик билимини ўсиши ва келажақдаги ривожланиши, умумий маданиятининг даражаси. Ходимнинг, касбий мажбуриятларини бажариш қобилияти қуйидагилар билан аниқланади:

- 1) ташкилотга келишидаги унинг салоҳияти;
- 2) ташкилотда касбий ўқишларда бўлиши;
- 3) унинг жисмоний ҳолати ва ахлоқ-одоби билан;
- 4) ташкилотдан ходимнинг оладиган баҳоси, бу аттестация ёки ҳар кунги раҳбарият томонидан оладиган йўл-йўриқлар орқали белгиланади.

Ходимларни бошқаришда корхона ва ташкилот билан ходим ўртасида ахборот алмашув жараёни алоҳида ўрин тутаяди. Ташкилот ичидаги коммуникация (алоқа) ҳам катта таъсир қилади. Буларнинг ҳаммаси ишлаб чиқариш хулқ-одобига таъсир этади.

Ҳозирги жамиятда ишлаб турган корхона ва ташкилотларнинг турли-туманлигидан ва иш фаолиятининг ҳар хиллигидан қатъий назар, юқорида келтирилган вазифалар ҳаммасининг фаолиятида бордир. Ходимлар билан ишлашда ҳар бир ташкилот, уларнинг фаолиятидан қатъий назар, бир хил масалаларни ечадилар.

1. Ҳар бир ташкилот ўз мақсадига эришиш учун инсон ресурсларини, яъни ходимларни ишга жалб қилади. Ходимларнинг йиғиб олиш усуллари уларнинг фаолиятига, хусусиятига боғлиқдир. Мисол учун, армия сафига чақирув, олий ўқув юртларига кириш учун танлов тестлари, сиёсий ташкилотлар аъзоларини ёллаши ва бошқалар. Ҳозирги кунда ходимларни ташкилот билан боғлайдиган кенг тарқалган усуллардан бири ёллашдир, яъни ходим билан ташкилот ўртасида шартнома тузилиб, бунга асосан инсон ўзининг жисмоний, интеллектуал имкониятларини ва касбий маҳоратларини маълум муддатга моддий рағбатлантириш эвазига корхонага топширади.

2. Ҳамма ташкилотлар ўз ходимларини ўқитадилар. Улар олдида турган масалаларни тушунтирадилар ва ходимларнинг билимлари, кўникмалари шу масалаларни ечишга мослаштиради. Бу ўқитишларнинг муддати ҳар хил бўлиши мумкин, масалан ер қазувчи учун ўн минутлик йўлланма беришдан, то ярим йиллик бизнес-мактабни битириш, бўлажак раҳбар ходимларни ўқитиш, корхона ва ташкилотга кўникма ҳосил қилишга ёрдамлашишга мўлжалланган дастур бўйича ўқитиш.

3. Ташкилот ўз мақсадига эришишда ҳар бир ходимни қатнашганлигини баҳолайди. Баҳолаш турлари кўп: йиллик аттестация; экспертлар хулосаси; социал-психологик тестлар; сўровнома; суҳбат ва бошқалар.

4. Ташкилот ўз ходимларини маълум йўллар билан рағбатлантиради, яъни ходимларнинг корхонани мақсадига эришиш учун сарфлаган вақти, кучи, ақл-заковати, интеллекти учун ҳақ тўлайди. Энг кўп тарқалган усуллардан бири пул билан мукофотлаш, ойлик иш ҳаққи тўлаш. Шу билан биргаликда тақдирлашнинг жуда кўп усуллари бор: корхона ва ташкилотнинг ишлаб

чиқарган маҳсулотидан (кўрсатган хизматидан) маълум улушини бериш орқали тақдирлаш; фаол аъзоларга юқори лавозимли ишларини бериш ва бошқалар.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун, албатта, ходимлар танлаш, ўқитиш, малакасини ошириш, баҳолаш, тақдирлаш ва алоқа воситаларини бошқариш, ёки бу жараёнлар учун бор услублар, дастурлар, имкониятларни ишлатиш ва уларни мукаммалаштириш лозим. Буларнинг ҳаммаси, (услублар, дастурлар) биргаликда ходимларни бошқариш тизимини ташкил қилади.

### 3.2. Ходимларни бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш стратегияси

Ҳозирги шароитда рақобатдошликнинг юксак даражадалиги ва ҳеч вақт кўрилмаган техник ривожланиш ташкилотларнинг фаолиятида кўрилаяпти, айниқса рақобатчиларнинг таъсири катта бўлаяпти. Натижада улар ўз ишлаб чиқарадиган маҳсулотларини турларини, сифатини оширяптилар, хизмат кўрсатиш доирасини кенгайтиряптилар.

Ходимлар салоҳияти билан корхона, улардан фойдаланиш даражаси орасида катта фарқ бордир. Бундай фарқ бўлиш сабабини кўйидагича тушунтириш мумкин:

1. Ходимларни бошқариш эскича усулда – яъни ташкилотни бошқаришнинг бир вазифавий бўлими сифатида, унинг асосий фаолияти билан чамбарчас боғламай кўрилишидир.

2. Ходимларни бошқариш мутахассислари ташкилотнинг стратегик ривожланишидан беҳабарлар, шунинг учун улар стратегик бошқаришни таъминлайдиган ходимларни бошқариш тизимини туза олмайдилар.

3. Ходимларнинг бошқаришни бор усуллари корхонани олдида турган вазифалардан орқада қолаяпти, ходимларни ривожлантиришга тўсик бўлиб, ташкилий мақсадларга эришувида ходимларни қатнашишини чеклаб қўймоқда.

Замонавий бошқарув тили билан айтганда, ходимларни бошқариш корхонани стратегиясидан ташқарида қолаяпти, «ўзича» ривожланаяпти. Бир мисол билан буни тушунтириш мумкин. Машина ишлаб чиқарувчи ташкилот раҳбарияти чет эл рақобатчиларининг қаттиқ сиқувини бошидан кечириб, ўзининг ишлаб чиқаришини учдан бирга қисқартирди. Ҳаражатларни камайтириш йўллари кидириш ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотни сифатини ошириш, худудларда маҳсулот сотиш бўйича филиаллар очиш билан сотув ҳажминини кўпайтириш масалалари билан шуғулланаяпти. Бир вақтнинг ўзида ташкилотнинг ходимлар бўлими ишчилар учун янги ставкалар ишлаб чиқаяпти, ҳамда касб-ҳунар коллежларини битирувчилардан 30тасини ишга олишни режалаштираяпти, ходимларнинг болалари учун қишки лагерга боришга йўлланмалар тарқатаяпти.

Компания ходимларининг салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга эришиш учун раҳбарият ташкилотнинг ривожланиш режасини тузиш босқичида ходимларни бошқариш масалаларини ҳисобга олмоғи лозим. Ходимларни

бошқариш корхона ташкилий стратегиясининг бир бўлаги бўлиб ҳисобланиши керак.

Стратегия дейилганда ташкилотнинг келажакда мақсадларини ривожланишини аниқлаш, вақт бўйича уларга эришиш усуллари, ҳамда бу мақсадларни амалга ошириш даражасини баҳолаш тизимлари тушунилади.

Оддий альтернатив стратегияга мисол қилиб инсонни Тошкентдан Фарғонага боришини режалаштиришни келтириш мумкин. Унда бир қанча бажариши мумкин бўлган восита ва вақт сарфи бўйича альтернативалар бор;

1. Кечки поездда кетиб, Фарғонага эрталаб етиб бориш (10 соат);
2. Самолётга чиқиб, ўша куннинг ўзида етиб бориш (2 соат);
3. Шахсий машинада доволон орқали етиб бориш (4 соат);

Ташкилотнинг стратегиясига мисоллар келтириш мумкин:

1. Ғарбий ҳудудларда 2003 йилда аҳолиси 250 мингдан ортиқ бўлган шаҳарларда ўз ваколатхоналарини очиш ҳисобига бозор улушини 25%-гача кўпайтириш, ҳамда даллоллик ҳақи тизимини қўллаш.
2. Икки йил давомида рентабеллик даражасини қуйидаги йўллар билан сақлаб туриш: ҳаражатларни камайитириш ва анъанавий бозорларда нарх-наволарни тушириш ҳисобига сотиш ҳажминини кўпайтириш.

Конкрет стратегияни танлаш ташкилотнинг узок муддатга мўлжалланган мақсадига мувофиқ, ички ресурсларга, имкониятларга, анъаналарга қараб белгиланади.

Ташкилот бурчи, юқорида кўрганимиздагидек, бир қанча жараёнларнинг ва вазифаларнинг жамланмасидан иборат. Узок муддат давомида бу бурч ўзгармайди, шунинг учун стратегик режалаш жараёнида ўзгармас (константа) деб қаралади, ҳамда у умумий ривожланиш йўналишини белгилайди. Баъзи корхона ва ташкилотлар вақт-вақти билан ўз бурчларини қайта кўрадилар, атроф муҳитдаги ва ўзларидаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда унга тузатиш киритиладилар. Ташқи ва ташкилотнинг ички муҳити (ундаги ресурслар, ташкилий тузилма, маданияти ва бошқалара) таҳлили стратегик режалашнинг зарурий элементларидан ҳисобланади ва улар унинг ҳар қайси босқичида қатнашадилар.

Ташкилот ўзининг бурчини ва ташқи муҳит ҳолатини таҳлил қилиш асосида истиқболни белгилашни ифодалайди: маълум муддатдан кейин унинг ҳолати қандай бўлишини кўзлайди. Узокни кўриш қисқа қилиб айтадиган бўлсак, ташкилотнинг стратегик мақсадини аниқлайди. Узокни кўриш корхона ва ташкилотнинг ўзини, унинг бўлимларини, вазифаларини ёки фаолиятининг асосий томонларини белгилашдан иборатдир.

Шундай қилиб, ҳар бир ташкилотда бир қанча истиқболни белгилаш йўналишлари бўлиши мумкин. Бу йўналишлар бир-бирига боғланган ва боғланмаган ҳолда бўлиши мумкин. Мисол тариқасида қуйидаги ифодаларни кўрсатиш мумкин: «2005 йилга бориб, телеалоқалар бозорида ҳамма истеъмолчилар учун етакчи бўлиш ва энг юқори, сифатли хизматлар кўрсатиш ва ўз ходимлари учун касбини ўстириш ва ривожлантириш бўйича юқори даражада имкониятлар яратиш»; ёки «бутун планета аҳолисини иқтисодий

янгиликлар билан таъминлайдиган глобал ташкилотга айланиш» (Масалан «Майкрософт» компанияси миссияси).

Маълум вақтдан кейин ташкилот ўзини ҳаракати билан қандай кўринишга келишини кўра билиш кейинги босқичлар учун катта ахборот беради. Стратегик ривожланишнинг кейинги босқичи мақсадга эришишнинг йўл йўриқларини аниқлашдир ёки стратегик ривожланишни ишлаб чиқишдир. Бу ерда стратегия махсус ҳаракатлар жамламасидан иборатдир. Мисол тариқасида шуни келтириш мумкин: «ресурсларни иқтисод қилиш технологиясини қўллаш натижасида нарх-наволарни арзон қилиш ва бозор улушини кенгайтириш» ёки «Агрессив реклама компаниясини ўтказиш ҳисобига сотиш ҳажмини кўпайтириш».

Раҳбарият самарали стратегияни ишлаб чиқиш учун ташқи муҳит динамикасини (вақт бўйича ўзгаришини) яхши тасаввур қила олиши (мижозлар талабини ўзгариши, рақобатдошларнинг ва таъминловчиларнинг ўзларини тутишларини, давлатнинг сиёсатини) ва ташкилотнинг ички ресурслари ҳолатини (ишчи кучлари динамикаси, ишлаб чиқариш кучлари молия ҳолати) яхши тасаввур қилиши талаб қилинади.

Бу икки хил омиллар гуруҳининг ўзаро боғланишидан ташкилий ривожланишнинг ҳақиқий динамикаси юзага келади. Энг кенг тарқалган ташқи муҳитни, корхона ва ташкилотнинг ички ҳолатини таҳлил қилиш усулларида бири SWOT – таҳлил (SWOT – инглиз сўзларининг бош ҳарфларидан тузилган бўлиб, Strengths - кучли томонлар, Weaknesses – заиф томонлари, Opportunities – имкониятлар, Threats – хавф туғилишини билдиради). Бу усулда ташкилотнинг ички ҳолати кетма-кетлик билан таҳлил қилиниб, унинг кучли томонлари ва камчиликлари аниқланади ҳамда ташқи муҳитнинг ривожланиши натижасида бўлиши мумкин бўлган хавф-хатарлар аниқланади.

Шу ерда кучли томон ва заифликла ташкилотнинг ички омилларини кўрсатадиган бўлса, имкониятлар ва хавф-хатарлар ташкилотнинг ташқи муҳитдан таъсир этувчи омилларини ифодалашини таъкидлаб ўтишимиз керак. Мисол тариқасида «УзДЭУ авто» компаниясининг SWOT таҳлили асосида ташқи ва ички омиллар таъсирини кўриб ўтишимиз мумкин (3.1 – жадвалга қаранг).

3.1 – жадвал

«УзДЭУ авто» компаниясининг SWOT – таҳлили

Кучли томонлари	Заифликлари
<p>Марказий Осиёда ягона автомобил ишлаб чиқариш корхонаси;                      Меҳнат ва табиий ресурсларининг етарли даражадалиги;                      Давлат томондан қўллаб-қувватланиши ва кафолати;                      Ишчи кучининг арзонлиги;                      Истеъмолчилар билан алоқалар;                      Таннархнинг нисбатан пастлиги ва бошқалар.</p>	<p>Технология ва жиҳозларнинг эскирганлиги;                      Меҳнат унумдорлигини пастлиги;                      Комплектлаш маҳсулот ва қўшимча қисмларни ташқаридан олиб келиниши;                      Очиқ конвертация йўқлиги;                      Қўшимча ҳаражатларнинг кўплиги;                      Дунё бозорида рақобат қилиш заифлиги ва бошқалар.</p>

Имкониятлар	Ҳавф-хатарлар
Солиқ тизимининг имтиёзлари мавжудлиги; Хорижийавтомобилларга бож тўловлари борлиги; Марказий Осиё ва МДХ бозорларига кириб бориши; Хизмат турларининг ўсиши; Ўзбекистон бозорини эгаллаш учун хорижий компанияларнинг қизиқиши; Худуд ва собиқ МДХ мамлакатлар ўртасидаги иқтисодий алоқалар мавжудлиги; Маҳаллий ресурслардан ва ишлаб чиқариш имкониятлардан фойдаланиш.	Ишлаб чиқараётган тоифадаги хорижий автомобиллар билан рақобат; Маҳаллий ишлаб чиқарувчи корхоналар билан рақобат; Дунё бозоридаги конъюнктурани ўзгариши; Истеъмолчилар молиявий аҳволининг ёмонлашиши натижасида автомобилларга бўлган талабнинг камайиши; Ёқилғи ва бошқа ресурсларга нархи-навони ошиши; Экология талабларини ўзгариши ва бошқалар.

SWOT – таҳлили натижаларига асосан ташкилотнинг стратегияси ишлаб чиқилади, бунда ташкилотнинг кучли ва заиф томонларидан самарали фойдаланган ҳолда ташкилот рақобатчи ва мижозлар олдида ўзини ижобий томондан кўрсата олиши муҳим ўрин эгаллайди.

Истикболни белгилаш жараёнида ташқи муҳитда бўлиб ўтаётган жараёнларнинг таъсирини кўра билиш раҳбариятнинг асосий хислатларидан бири бўлиб ҳисобланади. Масалан, мисол тариқасида кўрган «УзДЭУ авто» компаниясида шундай стратегиялардан бири истеъмолчилар талабига жавоб бермайдиган ўрта сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни тўхтатиш, Дунё бозори талабларига мос келадиган моделларни ишлаб чиқишдан иборат (масалан «Matiz» русумини ишлаб чиқариш, «Нексия» моделини такомиллашган «Нексия – 2 билан алмаштириш»).

Ташкилот ўзининг ривожланиш стратегиясини тузгандан сўнг, уни қандай амалга ошириш режасини ишлаб чиқиши лозим. Бундай дастурни корхона ва унинг бўлимлари, ходимлари учун тузмасдан олдин, стратегияни амалга ошириш учун қандай ташкилий омилкорлигини аниқлаши керак бўлади. Ташкилий омилкорлик деб корхона ва ташкилотнинг доимий махсус натижаларга эришиш қобилиятига айтилади. Ташкилий омилкорликка қуйидагиларни киритиш мумкин: тармоқ учун энг кам харажатлар билан янги маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш қобилияти: инновацияни қўллаш қобилияти; чет элларда филиаллар ва ваколатхоналар очиш; янги маҳсулот ишлаб чиқаришда мижозлар талабини ҳисобга олиш қобилияти. Ташкилий омилкорликни баъзида базис омилкорлик деб айтилади, бу билан уларни узоқ муддатли хусусиятини, ташкилотнинг ривожланишдаги аҳамиятини кўрсатади.

Ташкилий омилкорликни таянчи бўлиб, техник имкониятлар («SONY» ни омилкорлиги миниатюр кичик электрон аппаратларини ишлаб чиқариш),

ташкилий ресурслар («Coca-Cola»нинг қобилияти бутун дунё аҳолисининг талабини алкоғолсиз ичимликлар билан қондириш) ва ходимларнинг мутахассислиги (Мак Кинзининг омилкорлиги ташкилий ўзгаришлар режасини ишлаб чиқиши) ҳисобланади. Стратегияни ишлаб чиқишда ташкилотлар ўзларининг базис омилкорлигига суянадилар. Бундан ташқари, келажакда янги омилкорликлар ҳам ишлаб чиқиши керак. Стратегияни ишлаб чиқишда бу ҳам ҳисобга олинмоғи лозим. Айниқса, бу компаниянинг келажакдаги риожланишини тубдан ўзгартиш кўрилатганда жуда ҳам аҳамиятлидир.

Ташкилот раҳбарияти шу номуносибликни аниқлаши лозим. Шу йўлда тадбирлар ишлаб чиқиши ва у корхона ва ташкилотнинг стратегиясини амалга оширишда асосий йўналиш бўлиб қолади.

Ҳаракат режасини тузиш босқичида ташкилий стратегияни амалга ошириш мақсадида корхона ва ташкилотнинг ҳар бир бўлими учун ташкилий-техник тадбирлар ишлаб чиқилади. Ривожланиш кўрсаткичларини аниқлаш зарурий юмушлардан ҳисобланади. Корхона ва ташкилот ва унинг бўлимлари алоҳида стратегияни амалга оширишда қандай ишлар қилди, яъни базис омилкорлик бўйича қандай ишларни амалга оширганлигини баҳолайдиган кўрсаткичларни аниқлаш зарурийдир. Ташкилий-техник тадбирлар ва уларни баҳолайдиган тизим биргаликда компания ва унинг бўлимларининг ҳаракат режасини ташкил қилади.

Инсон ресурсларини бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ташкилий мақсадларга эришишни таъминлаш;
- ҳар бир ходимдан талаб қилинадиган ишлаб чиқариш (билими) ахлоқига риоя қилиш;
- ходимлар билан боғлиқ ташкилий омилкорликни амалга ошириш.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси – бу ташкилот жамоасининг ва унинг ҳар бир ходимининг омилкорлигини ривожлантириш йўллари аниқлашдан иборатдир. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш стратегияси – бу ташқи муҳитни берадиган имкониятларидан фойдаланиб, компанияни унинг ходимлари ёрдамида рақобатдошлик қобилиятини сақлаб қолиш режаларидир. Ташкилотни ривожлантириш стратегиясига ўхшаш, ходимларни бошқариш стратегияси икки ресурсларни ва анъаналарни ҳисобга олган ҳолда, ташқи муҳитни бўлажак имкониятларидан фойдаланиб ишлаб чиқилади.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясига бир қанча мисоллар келтирамиз:

1. Сервис компаниясида икки йил ичида бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот сотиш ҳажмини қуйидагилар ҳисобига 30 фоизга ошириш: ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган ишчиларни қисқартириш; ходимларни янги хизмат қилиш усуллари билан танишишга ўқитиш.

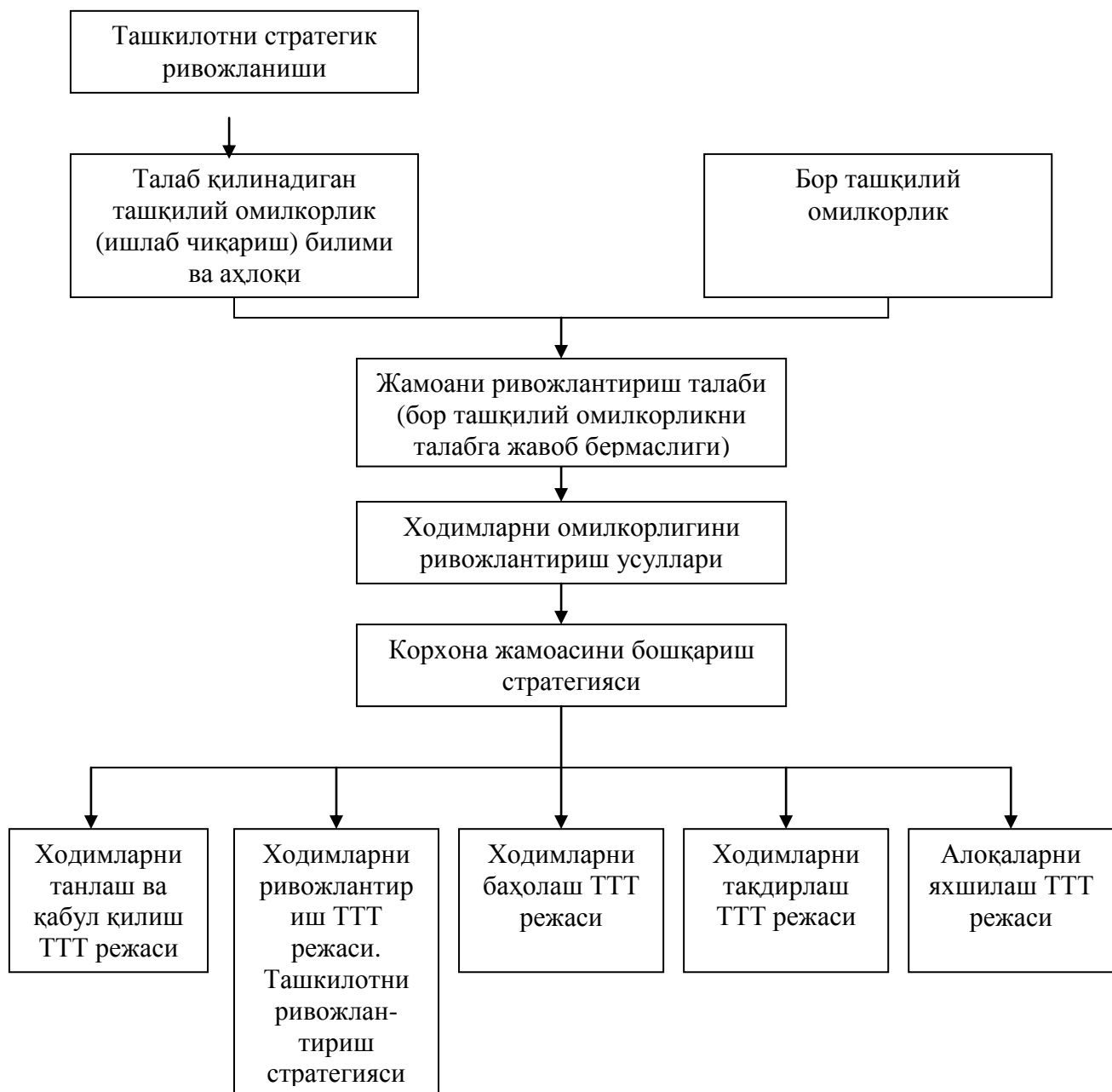
2. «Саноат – сотиш» компаниясида икки йил ичида корхонанинг юқори лавозимидаги раҳбарларни 20 фоизга янгилашни – қуйидагилар ҳисобига амалга ошириш: 35 ёшгача бўлган молия ёки иқтисодиёт соҳасида билими бўлган олий маълумотли; ҳамда саноатда иш тажрибасига эга бўлган инсонларни фаоллик билан қидириб топиш ва корхонага жалб қилиш.

3. Озиқ-овқатлар ишлаб чиқарувчи компанияда моддий қизиқтириш дастурини кенгайтириш ва компанияда ходимларнинг хусусий молини кўпайтириш.

Ходимларни бошқариш стратегияси юқорида келтирилган мисоллардан кўриниб турибдики, ташкилотнинг аниқ мақсадига эришишда уни қўллаб-қувватлашга йўналтирилган. Ҳамда иш йўналишини аниқлаб, муддати ва кўрсаткичлари берилиб, улар бўйича уни амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш мумкин. Ходимларни бошқариш стратегияси асосида ташкилотнинг ривожланиш стратегияси амалга оширилади.

Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш қуйидагича бўлади: умумий ривожланиш стратегиясини амалга ошириш учун зарур бўладиган ташкилий омилкорлик элементлари ташкилотнинг инсон ресурсларининг ҳозирги ҳолати билан солиштирилади; улар орасидаги номуносивлик аниқланади (3.2-расмга қаранг).





3.2-расм. Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини тузиш

Қоида бўйича, кўп соҳаларда бундай номуносиблик чиқади, лекин ташкилот ҳаммасини бир йўла бартараф этиши қийин. Шунинг учун раҳбарият бирламчиларини аниқлаб, яъни ташкилотдаги чегараланган ташкилий ресурсларни қайси соҳага йўналтириши лозимлигига аниқлик киритади.

Бирламчи соҳаларни аниқлашга кўп ёндашувлар бор. Баъзи компаниялар ўзларининг ходимларини, бошқариш мутахассисларини ва раҳбарларининг иш тажрибасига ишонадилар ва уларга ривожланишнинг энг муҳим томонларини танлашни топширадилар. Бу ёндашувнинг камчилиги шундаки, раҳбарлар ўзларининг корхонада тутган мавқеларига қараб иш кўрадилар,

натихада объективлик йўқолади, ташкилот учун зарур бўлган талаблар тушиб қолдирилиши мумкин. Кўп катта компаниялар бирламчи соҳаларни аниқлашда расмий усуллардан фойдаланадилар, яъни ҳар бир омилкорлик элементлари ташкилот учун қандай аҳамиятлигига баҳо қўйилади, ташкилотнинг самарали юқори кўтариш қобилияти, вақт омили, раҳбарларнинг фикрлари ва бошқалар ҳисобга олинади. Мисол. «Дженерал Электрик» компанияси махсус жараёни ишлаб чиқди. У орқали бирламчи соҳаларни аниқлашда қуйидагиларга баҳо қўйилади: 1) ташкилотнинг асосий омилкорлик элементига мурожат қилиш таҳмини; 2) ташкилот ишининг натижаларига унинг таъсири; 3) ташкилотнинг бу элементга таъсир этиш, уни бошқариш ва ривожлантириш қобилияти.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясининг бирламчи соҳаларини аниқлашга яна бир ёндашув бор. Ташкилотнинг шундай омилкорлик элементлари аниқланадики, унга эътибор бериш билан рақобатчилар орасида доимий устунлик таъминланади, ҳамда сотув ҳажмини кўпайиши, истемолчилар сафини ошиши, ҳаражатларнинг камайиши ва соф фойдани кўпайиши рўй беради. Бунга мисол қилиб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: ташкилий янгиликлар киритиш қобилиятининг устунлиги; ташкилий ўзгаришларни бошқаришда омилкорлик; илғор ўқув даргоҳлари билан самарали шерикчилик; гуруҳда ишлаш ва уни самарали ташқил қилиш; буюртмачига мўлжалланиш. Ҳар қандай ҳолатда, ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишда корхонанинг ривожланиш стратегияси ҳисобга олиниши, ишлаб чиқариш ахлоқи ва билимини тасвираб, унинг амалга ошишига ёрдамлашмоғи лозим.

Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш корхона ва ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга ўхшайди ва у қуйидагидан иборат: ҳаракат йўналишини аниқлаш; уни қўллаш вақти; ривожланишни баҳолаш кўрсаткичларини аниқлаш; ташкилий-техник тадбирлар (ТТТ) режасини тузиш ва уларни ҳаётга қўллаш.

Ишнинг умумий йўналишини стратегия белгилайди. ТТТ да кўрсатилган режаларни амалга ошириш бўйича қўлланма беради. Бизнес-стратегияни тузишга ўхшаш ходимларни бошқариш стратегиясини тузишда ҳам икки хил ёндашув ишлатилади: «пастдан юқорига» ва «юқоридан пастга». Замонавий компаниялар иккала усулни ишлатадилар, чунки уларнинг камчиликлари бўлиб, бир-бирини тўлдирадилар.

«Юқоридан пастга» ёндашуви қўлланганда, юқори раҳбарият ҳамма ташкилот учун ходимларни бошқаришни умумий стратегиясини аниқлаб беради ва у ҳамма бўлимларнинг стратегиясини ҳамда режаларини тузишда асос қилиб олинади. Юқори раҳбариятнинг қатнашуви қуйидагиларни таъминлайди: ташқи муҳитни ҳолатини баҳолашни юқори сифатда бўлишини; вақт бўйича (динамикада) унинг ўзгаришини; ташкилотнинг ривожланиш стратегияси билан боғлиқлигини ҳисобга олиши; корхона учун бирламчи бўлган йўналишларни аниқлашни юқори савияда бўлишлиги. Юқори раҳбарият томонидан ишлаб чиқилган ходимларни бошқариш стратегияси ва режалари кейинги бошқариш даражаси учун стратегия ишлаб чиқишда асосий йўналиш бўлиб хизмат қилади ва шунга ўхшаш бошқаришнинг кейинги босқичлари учун ҳам у асос қилиб олинади. Бундай ёндашувда, албатта, пастки бўлим раҳбарлари ва уларнинг

бўйсунувчилари учун мойиллик муаммоси юзага келади, чунки улар учун «бегона» бўлган режалар билан ишлашлари керак бўлади.

«Пастдан юқорига» ёндашувида бу муаммоларнинг таъсири пасаяди. Бунда ҳар бир бўлим ўзининг стратегиясини ва ТТТ лар режасини тузади. Кейин улар йиғилиб, корхона ва ташкилот учун умумий стратегия ва ТТТ лар режаси тузилади. Бу усулнинг камчилиги қуйидагилардан иборат: пастдаги бўлимларнинг кўп масалаларни тушунишда ва режалар тузишда омилкорликлари ҳар хил даражада; ташқи муҳит ўзгаришини баҳолаш даражалари ҳар хил; ташкилотни умумий ривожланиш стратегиясини тушунишлари; бирламчи асосий йўналишларни аниқлаш; ҳар хил бўлимларда тузилаган режаларни таҳлил қилиш ва умумлаштириш одатда қийин кечади. Шунинг учун қуйидагича йўл тутилади. Ташкилот раҳбарияти ходимларини бошқариш стратегиясини узок муддатга (35 йилга) тузади ва у қуйи бўлимларга юборади. Бунга ТТТ лар режаси ишлаб чиқилади. Кейин улар раҳбарият томонидан тасдиқланади. Кўп ҳолатларда ходимларни бошқариш стратегиясини тузиш ва ташқи муҳитни ўзгаришини таҳлил қилиш мақсадида вақтинчалик фаолият кўрсатадиган гуруҳлар тузилади. Гуруҳга аъзо қилиб корхона ва ташкилотнинг ҳар хил бўлимларидан ходимлар аъзо қилиб олинади. Бундан мақсад «юқоридан» ва пастдан ташкилот ва ходимларга бўлган муносабатни бирлаштиришдан иборат. Шароитга қараб, гуруҳга ташқаридан маслаҳатчилар жалб қилиниши мумкин.

Ташкилотнинг бурчига (миссиясига) ўхшаш, ходимларни бошқариш стратегияси ҳам қисқа ифодаланиши лозим. У ҳар хил ТТТ лар режасини тузишда қўлланма вазифасини ўтайди. Эй-Ти-энд-Ти компаниясининг ходимларини бошқариш стратегиясини ифодаланишига бир қанча мисоллар келтирамиз:

1) ўзгарувчан ишчи кучларини ҳақини тўлаш мақсадида ўзгарувчан дастурлар бериш;

2) компаниянинг раҳбарларини халқаро тажрибасини кенгайтириш;

компаниянинг чет элдаги инсон ресурсларига ҳурматини ифодалаш

3) компаниянинг фаолиятидаги ўзгаришларни ҳисобга олиб, раҳбарларни ривожланиш жараёнини тезлатиш. Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси аҳолида, ҳамда уни ҳаётда қўллашни таъминлаш мақсадида ТТТ лар режаси ишлаб чиқилади (3.2-жадвал). Умумий стратегиядан ўлароқ режаларда конкрет ҳаракатлар тўплами кўрсатилган бўлиб, унинг бажарилиш муддати ва ҳаётга қўллаш усуллари кўрсатилади, ҳамда қандай ресурслар (инсонлар, моддий ва молия ресурслари) керак бўлиши ўз ифодасини топади. Қоида бўйича режалар бир йилга тузилади ва шу вақт ичида қайта кўрилиши мумкин. Режалар тузиш жараёнини самарадорлигини ошириш ва уни ҳаётга қўллаш муваффақиятини таъминлашда ҳисобга олишини лозим бўлган бир қанча талаблар мавжуд:

1. Ташкилотнинг умумий стратегияси билан инсон ресурсларини бошқариш стратегияси бир-бирига мос тушиши лозим.

Т/р	Тадбирлар	Муддат	Талаб қилинадиган ресурслар
1.	Тижорат агенти лавозимига номзодлар олиш учун ходимлар танлаш компаниясига ариза жўнатиш	15.02.03	1 млн. сўм
2.	Бизнес-мактабини битирувчилар билан суҳбат ўтказиш	15.03.03	0,3 млн. сўм, компаниянинг 2та раҳбари
3.	Номзодларни танлаб, иккитасини ишга қабул қилиш	01.07.03	1,2 млн. сўм
4.	Ўз вазифаларини эплай олмаётган 2та тижорат агентини ишдан бўшатиш	01.07.03	0,2 млн. сўм
<b>Ривожланиш ва касбий ўқитиш</b>			
1.	Компаниянинг сотув бўлимини раҳбари учун стажировка ташқил қилиш	10.02.03	4,8 млн. сўм
2.	Мунозараларни олиб боришни ўргатиш бўйича дастур ишлаб чиқиш	25.01.03	3,8 млн. сўм
3.	Янги тижорат агентларини компанияга кўниктириш	01.08.03	6,0 млн. сўм
4.	Ҳамма тижорат агентларини мунозаралар олиб боришга ўргатиш	20.09.03	2,5 млн. сўм
<b>Ходимларни баҳолаш</b>			
1.	Тижорат агентларининг ишини баҳолаш учун кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиш	15.02.03	Инсон ресурсларини бўлимининг бир ходими 2 хафта ичида
2.	Ҳамма тижорат агентларини бир йиллик ишини баҳолашни ўтказиш	15.02.03	Сотув бўлими раҳбарининг йил давомида 16 соат вақти
<b>Ҳақ тўлаш</b>			
1.	Тижорат агентларини моддий рағбатлантириш янги тизимини ишлаб чиқиш	01.02.03	8,6 млн. сўм (битта маслаҳатчи )
<b>Коммуникация (алоқалар)</b>			
1.	Моддий рағбатлантириш янги тизими туғрисида махсус ахборотнома тайёрлаш ва тарқатиш	01.03.03	Инсон ресурсларини 1 ходимнинг 6 соат вақти
2.	Ҳамма тижорат агентлари билан ахборот мажлисини ўтказиш	15.03.03	Сотув бўлими раҳбарининг 4 соат вақти

2.Ташкилий ресурсларни ҳисобга олиш. Инсон ресурсларини режалашга «воситалар бўйича яшаш» тамойилини тўлиқ қўллаш мумкин. Ташкилот бажара олмайдиган бир неча тадбирларни режага киритиш ҳам ходимларни бошқариш стратегиясини амалга оширишга катта зарар келтириш мумкин.

3.Ташкилот ва бўлимлар маданиятига қаршилик бўлмаслиги. Ҳар қандай янгиликлар ходимлар қаршилигига учрайди, яхши ҳолатда ўртамиёна йўл тутишлари мумкин. Янгиликларни қабул қилиш даражаси ташкилий маданият билан тўғри пропорционалдир.

Ташкилий – техник тадбирлар (ТТТ) ходимларни бошқаришни ҳамма соҳаларини ўз ичига олади: танлаш ва ишга қабул қилиш; ўстириш ва ўқитиш; баҳолаш; ҳақ тўлаш ва алоқалар (кейинги бобларда булар тўғрисида батафсил фикр юритилади). Бу тадбирларни бирлаштириш вазифавий режалар тузишга олиб келади: танлаш ва ишга қабул қилиш соҳаси бўйича режани ривожлантириш; ҳақ тўлаш; баҳолаш ва алоқа воситалари.

### 3.3. Жамоа сонини режалаш

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун ТТТ-лар режасини тузиш жамоа сонини режалашнинг асосий жараёнидур. Анъанавий маънода бу атама кўп ишлатилади. Ташкилотнинг мақсадларини амалга ошириш учун қачон, қандай, нечта, қаердан, қандай сифатли мутахассислар (мутахассисликлар ва касблар бўйича) ва қандай нарҳда керак бўлади. Инсон ресурсларини режалашнинг асосий масаласи (тор маънода) ташкилотнинг режаларини амалга оширишда инсон омилини ҳисобга олган ҳолда қўйидагиларни аниқлаш: ходимлар сони: мутахассислиги ва касби; ишлаш қобилияти уларни ёллаш учун ҳаражатлар миқдори. Яхши тузилмаган инсон ресурсларини режаси ташкилотларга жуда катта зарар келтириши, қимматбаҳо ресурсларни йўқотишига сабаб бўлиб қолиши мумкин. Мисол, Катта Америка корпорацияси Россиялик шерик билан қўшма корхона тузиб, унга 4 млн.доллар турадиган асбоб-ускуна жўнатди. У қўшма корхонанинг заводига ўрнатилиши керак эди. Россия томонидагилар монтажчилар бериб, асбоб-ускунани ўрнатишни эплай олмадилар, ҳамда уни ишдан ҳам чиқардилар. Натижада қўшма корхона жуда катта зарар кўрди. Режалаштирилган катта ҳаражатлар қилишга туғри келди: чет эл мутахассисларини таклиф қилиш; асбоб-ускуналарни таъмирлаш; ишлаб чиқаришни бошлаш муддатини сурилиши билан боғлиқ ҳаражатлар.

Ўз навбатида ходимларни самарали режалаш ташкилотнинг яхши натижаларга эришувига ижобий таъсир қилди:

1. Жамоа салоҳиятидан фойдаланишни оптималлаштириш. Режалаштиришни ҳар бир масалалар бўйича тузиш ходимларнинг салоҳиятидан мақсадли фойдаланиш, маълум лавозимларнинг бажариши лозим бўлган вазифаларини кенгайтириш, ишчиларни бошқа иш ўринларига

ўтказиш, ишлаб чиқариш жараёнларини қайта ташқил қилишга олиб келади.

2. Ишга қабул қилиш жараёнини такомиллаштириш. Ташкилотнинг ходимларга бўлган талаблари тўғрисидаги ахборот режаларда бор. Бу номзодлар қидириш ва танлаш ишини режали олиб боришни таъминлайди, ҳаражатларни камайтириш ва инқирозли ҳолат (иш кучларини етишмаслиги) юз бермаслигини таъминлайди.

3. Мутахассислик ўқишини ташқил қилиш. Ташкилотда ходимлар бўйича тузилган режа касбий ўқишнинг режасини тузиш ва ташқил қилишда асос ҳисобланади. Бу режани пухта қилиб тузиш зарурий мутахассисликлар билан таъминлашга ёрдам беради ва бизнес-режани кам ҳаражатлар билан амалга оширишга эришилади.

4. Жамоани бошқаришнинг бошқа дастурларини тузиш учун асослар яратиш. Ходимлар сонини ўзгариш динамикаси ва уларнинг мутахассисликлар бўйича ўзгаришини билиш инсон ресурслари бўлимига меҳнатга ҳақ тўлаш мусахассислик бўйича ўсишни таъминлаш ва бошқалар узоқ муддатли режалар тузишга имкон беради.

5. Меҳнат бозорида кетма-кетли ва фаоллик сийсатини юргизиш ҳисобига ишчи кучларига бўладиган умумий ҳаражатларни камайтириш. Узоқ муддатга ўзининг талабларини билиш ташкилотга ўзининг рақобатдошларига самарали қарши туриш, меҳнат бозорида бошқалар билан ўзаро ҳаракат қилиш ва ўзгарувчан ҳолатдан ўзига фойда чиқаришни таъминлайди.

Ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини қондиришда, албатта ўзи томонидан ишлаб чиқилган талаблар, технология ва техникага мослиги, жамоанинг муҳитига киришимчанлиги ва бошқа омиллар таъсири инобатга олиниши керак. Ишчи кучига бўлган талаб ташкилотлар учун ички ва ташқи омиллар таъсирида бўлиб ўтишини юқоридаги параграфларда ҳам таъкидлаб ўтган эдик.

Ташкилотнинг ички омиллари. Биринчи навбатда ташкилотнинг ходимларга бўлган талаби ташкилот олдида қўйилган мақсадларга узвий равишда боғлиқдир. Чунки ушбу мақсадларга эришиш учун иштиёқ ва манфаатга мос келадиган ходимлар даркор, уларни тўғри иўналтира билиш керак.

Ташкилот мақсади узоқ, муддатли стратегик масала тариқасида бўлиши мумкин «Юқори сифатли автомобиль сервисини ва 100% мижозларнинг буюртмаларини амалга ошириш»

Ташкилот мақсади бизнес - стратегия кўринишида бўлиши мумкин «Пунктларни кенгайтириш ҳисобига ҳар йили 10% маҳсулот ишлаб чиқаришни ва сотишни кўпайтириш». Мақсад бизнес-режа шаклида ҳам бўлиши мумкин («2003 йилда 2000та шахсий компьютерларни сотиш») Узоқ муддатли стратегияси бор компанияларда ишчи кучларига бўладиган талаб йилдан йилга катта ўзгаришларга учрайди ва ходимларни режалаштириш қийин кечмайди. Бунинг тескариси бўлиши ҳам мумкин. Агар ташкилот ўз стратегиясини ўзгартирса - янги маҳсулот ишлаб чиқишга ўтиши, янги бозорларни эгаллаш, бизнеснинг баъзи сегментларини бекор қилса, ишчи

кучларига бўладиган талаб, сон ва сифат жиҳатидан ўзгаради. Ташкилотнинг ишчи кучларига бўладиган талабни ўзгартириш манбаси – ташкилот ичидаги ишчи кучларининг динамикаси – яъни ўз аризасига мувофиқ ишдан кетиш, нафақага чиқиш, декрет таътиллари ва бошқалар. Ходимлар бўлими бу динамикани доим кўриб бориши ва бўладиган ўзгаришлар ҳақида олдиндан ахборот бериши керак.

Ташки омиллар. Кўп ташки омиллар ичида шундай омиллар борки, улар меҳнат бозорини ҳолатига тўғридан тўғри таъсир қилади. Меҳнат бозори – замонавий кўп ташкилотлар учун ишчи кучларининг асосий манбаи бўлиб хизмат қилади.

Макроиктисодий параметрлар – иқтисодий ўсишнинг тезлиги, ишсизлик ва инфляция даражаси, тузилмадаги ўзгаришлар (иктисодиётнинг бир тармоғини бошқа тармоқ ҳисобига ривожланиши) ҳам компания стратегиясига, ҳам меҳнат бозорининг ҳолатига катта таъсир қилади. Мисол қилиб, иқтисодий ўсишнинг бир хил бўлиб туриши иқтисодиётда ишлаб чиқаришни кўпайишини ва сотув ҳажмининг ортишини таъминлайди. Шу билан бирга меҳнатга талабнинг ўсиши рўй беради, бу албатта, ишга ҳақ тўлашни ортишига олиб келади. Иқтисодиёти ривожланган давлатларда кўп макроиктисодий параметрларни башорат қилиш ходимларнинг бўлимнинг асосий вазифаси бўлиб, макроиктисодий кўрсаткичларнинг динамикасини шу ташкилотнинг инсон ресурсларига бўлган талабига таъсири аниқланади. Мисол: мўлжалланаётган кейинги йилдаги ялпи миллий маҳсулотнинг (ЯММ) 3% га қисқариш ва енгил автомобилларга бўладиган эҳтиёжнинг 5% камайишига инсон ресурсларига бўладиган талабга қандай таъсир қилади? Автомобиль йиғувчи ишчиларни, сотувчи агентларни ва бошқаларни сонини қисқартиришни режалаш керакми?

Бизнинг давлатимизда, афсуски, иқтисодий башоратлар кенг ривожланмаган. Шунинг учун масала мушкуллашади. Ташкилотнинг ишчи кучига бўладиган макроиктисодий динамиканинг таъсирини аниқлаш учун аввало бу динамикани қандай бўлишини топиш керак.

Техника ва технологиянинг ривожланиши. Бу ташкилотларнинг ишчи кучига бўладиган талабини тамом ўзгартириб юбориши мумкин. Мисол қилиб, шахсий компьютерларнинг пайдо бўлиши, дунёда бир неча миллион ҳисобчиларнинг ўрнини эгаллади. Ходимлар бўлими мутахассислари ташкилотнинг техник экспертлари билан биргаликда доим синчковлик билан иш олиб боришлари керак. Бундан мақсад янги техника ва технологияни қўлланадиган бўлса корхонанинг ходимларига бўлган талабига қандай таъсир этади, шуни олдиндан баҳолашдир. Сиёсий ўзгаришлар инсон ресурсларига бўлган талабга ва меҳнат бозоридаги ҳолатга албатта таъсир этади. Булар қонунчиликни ўзгариши макроиктисодий параметрларни ўзгартириб турилиши, давлатда маълум сиёсий ахволни яратилиши билан боғлиқ.

Мисол: ижтимоий суғурталаш фондига, албатта, ўтказиладиган тўловни камайтириш тўғридан-тўғри ишчи кучига бўладиган харажатларни камайтиради ва бу ташкилотда қўшимча ишчиларни жалб қилишни иқтисодий самарали қилиши мумкин. Олдин харажатлар кўп бўлгани учун бу қўшимча ишчиларни жалб қилиб бўлмас эди. Шу омилга нисбатан

гапирадиган бўлсак, инсон ресурслари мутахассислари учун мураккаблиги, маълум сиёсий ўзгаришларнинг ишчи кучларига бўлган талабга таъсирини башорат қилишгина бўлмай, шу ўзгаришларни ўзини олдиндан айтиб бериш муаммодир.

Рақобат ва мол чиқариш бозорининг ҳолати кўп омиллар таъсирида ўзгарувчан бўлиб, тўғридан-тўғри ташкилотларнинг ходимларга бўлган талабига таъсир этади. Бир меёрда ишлаётган ёки қисқараётган бозорда рақобатдошликни ошиши, қоида бўйича, ташкилот ўзининг ходимлар сонини қисқартириш тўғрисида кўпроқ ўйлаши кераклигини тақозо этади. Ва аксинча, агар ташкилотнинг маҳсулотига талаб ошса, қўшимча ишчи кучларини жалб қилиш тўғрисида бош қотирмоқ, лозим. Олдиндан айтиб бериш санъати, кўрилаётган ҳолатда, бозорни, ривожланишини аниқлаш ва унинг ходимларга бўлган талабига таъсирини бошқа рақобатчилардан олдин билиш. Буни ижобий томонларидан фойдаланиб, бошқалардан олдинроқ, яхши мутахассисларни йиғиб олишни бошлаб юборишдир. Ташкилотнинг маҳсулотига бўладиган талабни ошишини олдиндан билган ҳолда буни амалга ошириш мумкин. Бу масалани муваффақиятли ечиш учун инсон ресурслари мутахассислари билан бозор динамикасини махсус ўрганувчи маркетинг ходими ўзаро биргаликда ҳамжиҳат бўлиб ҳаракат қилмоқлари лозим.

Ходимларга бўладиган талабни башорат қилиш усуллари. Ташкилот ишчи кучларини режалашнинг асосини ташкил қилади. Замонавий ташкилотлар режалашнинг турли усулларини қўллайдилар, оддий моделлардан тортиб кўп омилли моделларгача.

Экстраполяция – жуда оддий усул бўлиб, кўп ишлатилади, асосий мазмуни ҳозирги ҳолатни келажакка ўтказиб кўради. Мисол, «Ардус» компанияси озиқ-овқат маҳсулотларни кўп миқдорда улгуржи) сотиш билан шуғулланади. Компанияда 2003 йилда 5 тижорат агенти бўлиб, маҳсулотни сотиш ҳажми 500 млн. сўмни ташкил қилди. 2004 йилда «Ардус» сотиш ҳажми 700 млн.сўмга кўтармоқчи. Унга 7 та тижорат агенти керак бўлади. (1 та агентга 100 млн. сўмдан тўғри келади).

Экстраполяция усулининг оддийлиги учун кўпчилик қизиқади. Уни қўллашни чегараланганлиги ташқи муҳитдаги ҳамда ташкилотдаги ўзгаришларни ҳисобга олмаслик ифодаланади. Шунинг учун бу усулни қисқа муддатли режалашда ҳамда бир меёрда ишлаётган ташкилот учун қўллаш тўғри бўлади. Кўп ташкилотлар тузатма киритилган экстраполяция усулида фойдаланадилар. Бунда омиллар орасидаги муносабат ҳисобга олинади.

Ходимлар сони, меҳнат умумдорлигини ўсиши, нарх-наволарнинг ошиши ва бошқа омиллар орасидаги муносабатлар кўзда тутилади. Мисол тариқасида техник хизмат кўрсатадиган транспорт корхонаси учун ходимлар сонини режалашни кўриб чиқамиз.

Лифтларга техник хизмат кўрсатувчи корхона кейинги йил учун ходимларга бўладиган талабни аниқлаш учун тузатиш киритилган экстраполяция усулидан фойдаланади. Жорий йилда корхона тўғрисидаги ахборот қуйидагича:

Техник хизматдаги лифтлар сони – 10,252



Хизмат кўрсатишда ишланган унумли соатларнинг умумий сони – 218,000  
Ходимлар сони:

Ишлаб чиқаришдаги (механиклар) – 145

Ишлаб чиқаришдан ташқаридагилар – 16

Кейинги йил учун ходимлар сонини аниқлашда корхона раҳбарияти қуйдаги мўлжалга асосланади:

1) хизмат кўрсатишдаги механикларнинг меҳнат унумдорлиги 15% га ошади;

2) иш вақтидан фойдаланиш самарадорлиги 10% га ошади

3) буюртмалар «портфели» (хизмат кўрсатиладиган лифтлар сони) ўзгаришсиз қолади;

4) ишлаб чиқаришдаги ва ишлаб чиқаришдан ташқаридаги ходимлар сонини муносабати ўзгармайди.

Жорий йилдаги натижаларга асосан асосий кўрсаткичлар бўйича % лар сони ҳисобланади:

1) бир лифтга тўғри келган унумли соатлар сони (меҳнат унумдорлиги)  $=218,000:10,252 = 22,3$

2) бир механикка тўғри келган унумли соатлар сони (иш вақтидан самарали фойдаланиш)  $= 218,000:145=1,503$ .

3) Ишлаб чиқаришдаги механиклар сонини бир чиқаришдан ташқаридагилар сонига нисбатан  $= 145:16=9,1$ .

Юқоридагиларга асосан кейинги йил учун асосий кўрсаткичлар ҳисобланади:

1) бир лифтга тўғри келадиган унумли соатлар сони  $=22,3:1,15=19,4$ .

2) талаб қилинадиган унумли соатлар сони  $= 19,4 \times 10252=198,888$ .

3) бир механикка тўғри келадиган унумли соатлар сони  $=1,503 \times 1,1=1,653$ .

4) механиклар сони  $= 198,888:1,653=120$ .

5) ишлаб чиқаришдан ташқаридаги ходимлар сони  $= 120:9,1=13$ .

Экспертлар баҳолаш усули. Инсон ресурсларига бўладиган талабни аниқлашда бунда мутахассислар фикридан фойдаланишга асосланади. Ташкилотларда бундай мутахассисларга биринчи навбатда, бўлим раҳбарини киритадилар. Ходимлар бўлими улар тўғрисида ахборот йиғиш таҳлил қилиш ва баҳо бериш билан шуғилланади. Бу мақсадда корхонанинг катта-кичиклигига (ҳажмига) ва бўлим раҳбарларининг сонига қараб, ҳар хил усуллар (гуруҳ бўлиб таҳлил қилиш, ёзма равишда ахборот йиғиш, Дельфи усули) ишлатилиши мумкин. Ёзма равишда ахборот йиғишда ҳар бир раҳбарга, мутахассисга ходимлар бўлими томонидан тайёрланган сўровномалар (саволлар йиғиндиси) берилди ва жавоблар олинади. Дельфи усулида ходимлар гуруҳи ўртасида ёзма равишда мулоқот олиб борилади. Ходимлар бўлими мутахассисларга бўладиган талаб тўғрисида саволлар тузади ва уни экспертларга беради. Олинган жавоблар таҳлил қилинади ва умумлаштирилади. Экспертларга бу умумлашган жавоблар билан янги саволлар. Бу жараён ўзаро ишчи кучига талаб масаласида келишувларигача давом этиш мумкин. Экспертлар баҳоси усулининг яхши ижобий томони бўлим раҳбарларининг бу жараёнда қатнашишидир; уларнинг

билими ва тажрибаси режа ишлаб чиқишга раҳбарият олдида салмоқли ҳисса қўшади. Камчилиги – экспертлар фикрини йиғиш ва уни таҳлил қилиш машаққатли, ҳамда уларнинг фикрлаш даражалари ҳар хиллигидадир. Компьютер моделлари усули математик формулалар тўпламидан иборат бўлиб, бир вақтнинг ўзида экстраполяция, эксперт баҳолари усулларини қўллаш, ҳамда корхонанинг ишчи кучлари талабига таъсир қилувчи омилларнинг динамика тўғрисидаги ахборотидан фойдаланади. Бу моделлар ишчи кучларига бўладиган талабни юқори аниқлик билан башорат қилади. Бунга катта ҳаражат талаб қилиниши, ҳамда махсус бу соҳада билимлар ва кўникмалар зарурлиги, бу усулларни катта корхоналарда ҳам қўллаш ноқулайдир.

### 3.4. Амалий ҳолатни таҳлил қилиш

Аббос Аюбжонов Жанубий Қурия билан тузилган қўшма корхонада ишлаётган эди. Аммо ушбу корхона Жанубий Қуриядаги бўлиб ўтган иқтисодий инқироз туфайли берқилишга мажбур бўлди. Ташкилот аъзоларига ишдан бўшаганлари учун товон ҳақи тўланди. Шу жумладан А.Аюбжонов ҳам товон ҳақи олиб, ўзининг шахсий бизнесини бошлашга аҳд қилди. Бизнес соҳаси этиб умумий овқатланиш соҳасини танлади. У салқин ичимликлар, пиво ва чучвара сотиш пунктларини очишга қарор қилди. Аббоснинг фикрича, ҳар бир пунктда ошхона асбоб-ускуналари жойлашган палатка ва овқатланиш учун камида тўртта стол бўлиши зарур.

Қуйидагилар режалаштирилди: 4 турдаги чучваралар, минерал сув, кока-кола, бир хил нав пиво, бир марта ишлатиладиган идиш-товоклардан фойдаланиш, палаткаларни университет олдида, Мустақиллик майдони, Сайилгоҳ ва «Пахтакор» стадиони олдиларига ўрнатиш режалаштирилди.

Палатканинг ишлаш вақти: эрталаб 11<sup>00</sup> дан соат 12<sup>00</sup> гача, битта сотувчи хизмат қилиши режалаштирилди. Битта палатка ўрнатилишга 770 минг сўм сарф бўлар экан. Аббос 8 та сотувчи олишни мўлжаллади (меҳнат ҳақ ойига 50 минг сўм), ярим фабрикатлар тайёрлаш учун бир ошпаз (меҳнат ҳақи бир ойга 35 минг сўм). Аббоснинг ўзи бухгалтер-ҳисобчи вазифасини бажарадиган бўлди) У ҳар куни тушадиган тушумларни ҳисоблаб, унинг 50% - ҳаражатларга сарф бўлади, 30% - солиқ биринчи йилнинг охирида соф фойда ола бошлар экан. Унинг режалари бўйича ҳар бир палатка 200 мижозга хизмат қилади, ҳар бир мижознинг ўртача буюртмаси 1000 сўмга тенг.

1) Аббос ишлайдиган ташқи муҳитга баҳо беринг. У қандай имкониятлар беради, қандай хавфли томонлари бор?

2) Аббоснинг бу муҳитга қўшилиб кетиш даражаси қандай? Унинг кучли томонлари ҳисобга олинаяптими? қандай ва қандай йўл билан?

3) Аббос бу стратегияни амалга ошириш учун ўзининг омилкорлигини қайси томонларини кенгайтириши лозим?

4) Қандай яхши даражада Аюбжонов ходимларни режалашни бажарди? Сиз қандай бошқача қилар эдингиз?

### Таянч сўзлар ва иборалар

Ходимларни бошқариш жараёнлари – ташкилий мақсадларга эришиш учун корхона ва ташкилот ходимларига ҳамма йўллар ва усуллар билан таъсир этиш орқали уларнинг салоҳиятидан тўлиқ фойдаланиш.

Стратегия - ташкилотнинг келажакдаги мақсадларини аниқлаш, уларга эришиш вақти ва усуллари, ҳамда мақсадларини амалга ошириш даражасини баҳолаш тизими, корхона ва ташкилотларнинг маълум даврда умумий ҳаракат дастури.

Ходимларни бошқариш стратегияси – бу ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини амалга ошириш мақсадида ходимларнинг омилкорлик даражаларини кўпайтириш йўлларини аниқлашдир. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш стратегияси – бу “ташқи муҳит бераётган имкониятлардан фойдаланиб, ташкилотнинг рақобатдошлигини унинг ходимлари ёрдамида сақлаб туриш режаларидир”.

Ходимларни режалаш - ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш жараёнидир (қачон, қаерда, қандай сифатли соҳада ходимлар зарур) Инсон ресурслари режаси ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатишнинг асосини ташқил қилади.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар.

1) Ташкилотнинг ривожлантириш стратегияси нима? Мисоллар келтиринг. Сизнинг фикрингизча, яхши тузилган стратегия ташкилотнинг натижаларига қандай таъсир этади? Фикрингизни мисоллар билан мустаҳкамланг.

2) Ташкилий стратегияни ишлаб чиқиш жараёнининг асосий босқичлари нималардан иборат? Ташкилот бурчи нима? Ташкилотнинг истикболни кўра билиши нима? Ташкилот натижаларига яхши ифодаланган бурчнинг ва кўра билишнинг таъсири қандай? Корхона ва ташкилот раҳбарияти ўз ходимлари учун қандай қилиб ўз бурчини “жонли” ва долзарб қила олади?

3) Ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишда қандай омиллар керак? Транспортда ташиш билан шуғулланадиган компания ташқи муҳит динамикасини қандай баҳолайди? Мактаб бизнесидачи? Хусусий озиқ-овқат магазинидачи? СВОТ таҳлили дегани нима? Аэрофлот халқаро йўллар учун СВОТ таҳлил қилиб кўринг.

4) Ходимларни бошқариш стратегияси нима? У ташкилотнинг ривожланиш стратегияси билан қандай боғланган? Жамоани бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишни асосий босқичлари нималардан иборат?

5) Ташкилотнинг инсон ресурсларини ўсишини асосий-бирламчи йўллари қандай аниқланади? Сизнинг фикрингизча, куролли кучлар, АО Газпром, тижорат банкларининг ходимларини ривожлатиришнинг бирламчи йўллари нималардан иборат?

6) Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишда қандай ёндашувлар бор? Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат? Қандай қилиб амалиётда “юқоридан-пастга” ва “пастдан-юқорига” режалаш усулларини биргаликда ишлатиш мумкин.

7) Ходимларни бошқариш стратегиясини амалга ошириш учун қандай режалар тузилади? Самарали режалар тузишнинг қандай шартлари бор? Бу режаларни ким тузиши керак: бўлим раҳбарларими ёки инсон ресурслари бўлимнинг ходимларими?

8) Инсон ресурсларини режалаш нима? Бу жараён билан корхона ривожланиш стратегияси ва ходимларни бошқариш стратегияси ораларида қандай боғлиқ бор?

9) Ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжи нима? Ходимларга бўлган эҳтиёжга қандай омиллар таъсир этади? Сиз ишлаётган ташкилотда инсон ресурсларига бўлган эҳтиёж қандай аниқланади? Мисоллар келтиринг.

10) Ташкилотни ходимларга бўлган эҳтиёжини қандай башорат қилиш мумкин? Сизга маълум усулларни ижобий ва салбий томонларини айтиб беринг. Сиз катта тижорат банкига, автомобиллар йиғувчи заводга, тез овқатланиш ресторанига ходимларга бўлган эҳтиёжларни аниқлашни қандай усулларини тавсия этасиз?

#### IV –БОБ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМЛАРИ

Таянч сўзлар ва иборалар: маъмурий-ташкилий, иқтисодий, ижтимоий, рухий усуллар.

Ташкилотларда ходимларни бошқариш – бу фаолиятнинг бир тури бўлиб, инсонларни ташқи шароитга мослашиши билан боғлиқ бўлган кенг қамровли масалаларни умумлаштириш ва ечиш, ходимларни бошқариш тизимида инсон ролини ҳисобга олиш каби масалаларни ўз ичига олади. Ташкилотларда инсонга таъсир этувчи омилларни уч гуруҳга ажратиш мумкин.

Биринчи – ташкилотдаги иерархик тузилмадаги асосий таъсир этувчи омиллар – буйруқлар бериш, юқоридан пастга қараб тазйиқ ўтказиш, кишилар орасидаги алоқалар, материаллар тақсимотини назорат қилишда бўйсунувчиларга ўз таъсирини ўтказиш кабилар киради;

Иккинчиси – маданият, кадр-қийматлар ёки ташкилотларда, инсонлар гуруҳида, жамиятда кўлланилиб келинаётган ижтимоий меъёрномалар, кадриятлар, тартиблар, ўзини тутиш қонун-қоидалари. Булар ҳар қандай шахсни ҳатти-харакатини белгилайди, ўзини ихтиёрий тутишга йўл қўймайди ва бор тартибларга риоя қилишга мажбур қилади.

Учинчи омиллар гуруҳига бозор иқтисодиёти ва хусусий мулкчилик шароитида ўзаро алоқалар, сотувчи билан харидорнинг тенг ҳуқуқлиги, товарларни олди-соттисида хизмат кўрсатиш турларидан фойдаланишда инсонларни ўзаро тенглик муомаласи ва бошқа омиллар.

Ҳаётда бу омилларнинг таъсири жуда мураккаб бўлиб, амалиётда алоҳида-алоҳида таъсирини ўрганишга ҳаракат қилинади. Ташкилотларнинг тури, мақсади ва у ердаги вазиятга қараб бу омиллар ҳисобга олиб борилади. Бозор иқтисодиётига ўтилганда бошқаришнинг иерархик тизимидан маъмурий-ташкилий бошқариш тизимидан секин аста узоқлашиб кетилади, бозор иқтисодиётига мос ўзаро муомалалар, хусусий мулкчиликка бўлган эътибор ва бошқа омиллар иқтисодий усуллар асосида ҳисобга олиниши керак. Янги шароитда янги усуллар асосида масалалар ҳал қилиниши керак. Янги тизимли ёндошув асосида ташкилот ичида асосий ўринни иш жойида ишловчилар – маҳсулот ишлаб чиқарувчилар, ташқарида маҳсулотни қабул қилувчилар – истеъмолчилар эгаллайди. Ишлаб чиқарувчи ходимларнинг фикр-ўйини раҳбарга эмас, истеъмолчиларга, талон-тароғликка эмас, соф фойда олишга, фикр қилмасдан бажарувчига эмас, балки ташаббускорлик билан ишловчиларга қаратилиши керак. Иерархик бошқарув тизими секин-аста чекиниб, бозор иқтисодиётига мосланган, фойда олишга асосланган иқтисодий тизимга ўтилади. Ходимларни бошқаришни янги хизмат турлари юзага келади. Улар анънавий хизмат кўрсатиш турлари асосида юзага келади ва ходимлар бўлими, меҳнатни ташкил қилиш ва ойлик иш ҳақи бўлими, меҳнатни муҳофазалаш ва хавфсизлик техникаси бўлими ва бошқалар киради. Ходимларни бошқариш бўлимининг асосий вазифалари:

- кадрлар сиёсати ва фаолиятни мувофиқлаштириш;
- корхоналарда меҳнат ресурсларини оқилона бошқариш;

- кадрлар тайёрлаш миллий дастури асосида ишларни олиб бориш.

Бу ишларни амалга ошириш учун янги ходимларни бошқариш бўлимининг вазифалари доираси кенгайиб, ходимлар билан боғлиқ масалалардан ташқари, яна бошқа масалалар билан ҳам шуғуллана бошлайдилар. Яъни, меҳнат фаолиятига қизиқтириш тизимини ишлаб чиқиш, мутахассислик лавозимлари бўйича ўсишни бошқариш, низоларни бартараф этиш, меҳнат ресурслари бозорини ўрганиш ва бошқариш ва бошқалар.

Ходимларни бошқариш усуллари тизимида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин: маъмурий-ташкилий; иқтисодий; ижтимоий-руҳий услублар (4.1-расмга қаранг). Бу усуллар билан танишишни бошлаймиз.

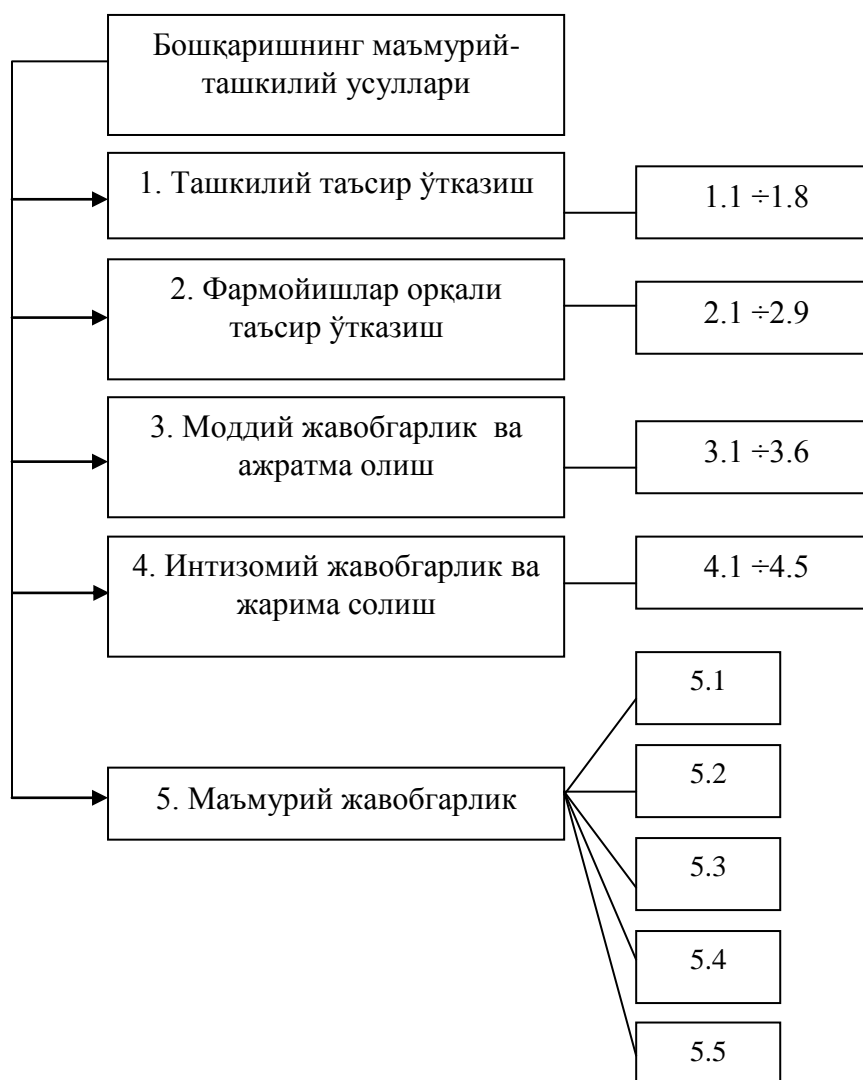
#### 4.1. Бошқаришнинг маъмурий-ташкилий услублари

Бошқариш услублари – ташкилотни бошқаришда маълум мақсадга эришиш учун ходимга таъсир қилиш йўллари ва усуллари тўпламидан иборат. Маъмурий-ташкилий услублар хокимлик, тартиб-интизом ва ташкилий вазифаларни амалга ошириш асосига қурилган бўлиб, ходимларга бошқарув таъсирини тўғридан-тўғри (бевосита) ўтказиш йўлидир. Маъмурий усуллар меҳнат ахлоқи, меҳнат қилиш зарурлигини тушунган ҳолда ўзини тута билиш, инсонни маълум ташкилотда ишлашга ҳаракат қилиши каби омиллар ташкилотни бошқариш иштиёқларига қаратилган. Бу усуллар тўғри таъсир этиш йўлларидадан бўлиб, ҳар қандай ўрнатилган талаблар ва маъмурий буйруқлар бажарилишини талаб қилади. Маъмурий-ташкилий усуллар учун бошқарувнинг маълум поғонасида ишлаб турган ҳуқуқий меъёрлар, юқори бошқарув органларининг буйруқ ва кўрсатмалари характерлидир. Одатда маъмурий-ташкилий таъсир этишнинг



4.1-чизма. Ходимларни бошқариш усуллари

беш хил асосий усуллари кўрсатиб ўтилади. Ташкилий таъсир ўтказиш; фармойишлар орқали таъсир ўтказиш; моддий жавобгарлик ва ажратма олиш; интизомий жавобгарлик ва жарима тўлаш; маъмурий-ташкилий жавобгарлик (4.2. расм). Шу чизмага тегишли шартли белгилар:



4.2 - расм. Бошқаришнинг маъмурий-ташкилий услублари турлари.

- 1.1. Штат рўйҳати;
- 1.2. Корхона устави;
- 1.3. Бўлинмалар тўғрисида қоидалар (Низом);
- 1.4. Жамоат шартномаси;
- 1.5. Лавозимлар йўриқномаси;
- 1.6. Меҳнат қилиш қоидалари;
- 1.7. Иш ўрнин ташкил қилиш;
- 1.8. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси;
- 2.1. Буйруқлар;
- 2.2. Мақсадли режалаштириш;
- 2.3. Йўриқномалар;
- 2.4. Меҳнатни меъёрлаш;
- 2.5. Кўрсатмалар;

- 2.6. Ишларни мувофиқлаштириш;
- 2.7. Йўлланма ўтказиш;
- 2.8. Ижрони назорат қилиш;
- 2.9. Мажбурлаш;
- 3.1. Меҳнат дафтарчасини кечиктириб берилганлиги учун жавобгарлик;
- 3.2. Корхонага зарар келтирилганлигини ихтиёрий равишда тўлаш;
- 3.3. Ойлик маошдан босиб қолиш;
- 3.4. Мукофотни қайтариш;
- 3.5. Жамоа бўйича моддий жавобгарлик;
- 3.6. Тўлиқ моддий жавобгарлик;
- 4.1. Танбеҳ бериш;
- 4.2. Огоҳлантириш;
- 4.3. Қаттиқ огоҳлантириш;
- 4.4. Лавозимда пасайтириш;
- 4.5. Ишдан бўшатиш;
- 5.1. Олдиндан айтиб қўйиш (огоҳлантириш);
- 5.2. Жарималар тўлаш;
- 5.3. Предметлар (нарсалар) олиб қўйиш (ашёвий қидирув);
- 5.4. Маъмурий-ташкилий жазо;
- 5.5. Ўзини тузатиш ва тарбиялаш ишлари.

1. Ташкилий таъсир ўтказиш бу қуйидагига асосланган: маълум ташкилот ходимлари фаолиятини чегараловчи ички меъёрий ҳужжатларни тайёрлаш, тасдиқлаш ва ҳаётга қўллаш. Буларга қуйидагиларни киритиш мумкин: ташкилотнинг Устави; маъмурият билан меҳнат жамоасининг ўртасидаги тузилган шартномаси; ички меҳнат интизоми қоидалари; бошқаришнинг ташкилий тузилмаси; корхонанинг штаб жадвали; корхона бўлинмалари тўғрисидаги кўрсатмалар; иш ўринларини ташкил қилиш; ҳар бир ходимнинг лавозимлик кўрсатмалари ва бошқа ҳужжатлар. Уставдан ташқари кўрсатилган ҳамма ҳужжатлар корхона стандарти шаклида тайёрланиб, корхона раҳбарининг фармойиши билан ҳаётга қўллашга киритилади. Бу ҳужжатларда кўрсатилганларни ҳамма ходимлар бажаришлари шарт бўлиб, уларга риоя қилмаслик жазоланиш билан якунланади.

Агар ташкилотларда ташкилий таъсир ўтказиш юқори даражада бўлса, бошқаришда стандартлар ва ўрнатилган тартиблар даражасига эришилган бўлса, бундай жойларда тартиб, интизом юқори ва вазифаларнинг бажарилиши сўзсиз бўлиб, фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усули ниҳоят даражада кам қўлланилади. Агар ташкилотларда ташкилий таъсир ўтказиш стандартлар ва ўрнатилган тартиблар даражасига етказилмаган бўлса, бундай жойларда фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усули тез-тез қўлланиш орқали бошқарилади, ҳамда бундай ташкилотларда иш натижалари яхши бўлавермайди. Шунини айтиб ўтиш керакки, ташкилий таъсир ўтказиш усулини қўллаш ходимларнинг ўз ихтиёрлари ва хоҳишлари билан ёзиб қўйилган ва ёзиб қўйилмаган қонун қоидаларни, маъмурият томонидан тасдиқланган қоидаларни ўз фаолиятларида ишлатишларига боғлиқ.



2. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усулини асосини қуйидагилар ташкил қилади: ташкилотларнинг қўйилган мақсадларига эришиш йўлида уларни оқилона бошқариш; ички меъёрий ҳужжатларни қўллаш; маъмурият томонидан бошқариш тизимида берилган параметрларини қўллаш ва бошқа масалалар. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усулига, кўпчиликка аён бўлган, қуйидагиларни киритиш мумкин: буйруқлар; фармойишлар; кўрсатмалар қўлланмалар мақсадли режалаш меҳнатни меъёрлаш ҳамма ишларни мувофиқлантириш бажаришни назорат қилиш. Буларни ичидан буйруқлар алоҳида ажралиб туради. Буйруқларни бажариш ташкилотдаги ҳар бир ходим учун мажбурий бўлиб, улар кўрсатилган вақтда сифатли қилиб бажарилиши керак. Буйруқларни бажармаслик жазоланишга олиб келади. Ҳар қандай буйруқ одатда беш қисмдан иборат бўлади: ҳолатни баён қилиш; камчиликларни йўқотиш тадбирлари ёки маъмурият томонидан бошқарилиши; қабул қилинган қарорларни амалга ошириш учун зарурий ресурслар; қарорларни бажариш муддатлари; бажаришни назорат қилиш. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усуллариининг иккинчиси ҳисобланади. Улар маълум бир бошқариш бўлинмаларига тегишли бўлиб, у ерда ишловчи ходимлар учун бажариш мажбурий ҳисобланади. Фармойишлар буйруқлар кўринишида бўлиб, унда кўрсатилган (бўйсунувчи) ходимлар учун мажбурийдир. Фармойишни буйруқдан фарқи шундаки, фармойиш ташкилотнинг ҳамма вазифаларига тегишли бўлмайди, ҳамда унда раҳбарнинг муовини қўл қўйиб тасдиқлайди. Буйруққа эса фақат биринчи раҳбар қўл қўяди.

Кўрсатмалар, қўлланмалар ташкилий таъсир ўтказишнинг турларидан бўлиб, бошқариш жараёнини қисқа муддатларда тезкорлик билан ўзгартиришга, ҳамда бажарилиши маълум ходимларгагина йўналтирилган бўлади. Агар кўрсатмалар ва қўлланмалар оғзаки кўринишда берилган бўлса, унда уларни аниқ бажарилиши назорат қилинади. Ёки «раҳбар – бўйсунувчи ходимлар ораасида катта ишонч бўлса ҳам, шундай ишлар қилинади. Бундай ҳолатда кўрсатма ва қўлланмаларнинг бажарилиши юқори савияда бўлади. Йўриқномалар бериш ва ҳамма ишларни мувофиқлаштириш – бу бошқариш усуллариининг бўлиб, унда меҳнат жараёнларини бажариш қоидалари бўйсунувчиларга топширилган бўлади.

Мажбурлаш – бошлиқ томонидан бир мартагина қўлланадиган вазифани ходимга топшириқ шаклида бериш усулидир. Рад қилинганда, бошлиқ обрўси тўкилиши мумкин.

3. Интизомий жавобгарлик ва жарималар солиш ҳам бошқариш усуллариинингдир. Ушбу усул меҳнат қонунчилиги бузилганда қўлланилади. Интизомий жавобгарлик-бу ходим томонидан меҳнат вазифаларини ўз вақтида, тез ва сифатли қилиб бажармасликдир. Ходим томонидан меҳнат вазифаларини бажармасликни юзага келиши унинг шахсий айбдорлиги ва эҳтиётсизлик билан қилган ҳаракатида намоён бўлади.

Ходимни интизомийлик жавобгарликка тортишни 3 та шарти бор: меҳнат вазифаларини бажармаслик ёки сифатли қилиб бажармаслик; ходимни қонун-қоидаларга қарши ҳаракат қилиши ёки лаёқатсизлиги; ходим томонидан ҳуқуқий меъёрларни бузилиши. Қонун – қоидани бузган шахслар ташкилот раҳбари ва

рахбарият томонидан интизомий жавобгарликка тортилади. Бу ишлаб турган қонун-қоидалар асосида бажарилади. Ташкилот раҳбари, химат ва бўлим бошлиқлари, интизомий жавобгарлик ва жарималар солиш ҳуқиқига эгадирлар. Ишдан четлаш ҳуқуқи фақат ташкилот раҳбарига берилган. Бўлим бошлиқлари бу тўғрисида фақат юқори раҳбарга тавсия берадилар. Тартиб интизомни бузган шахсларга нисбатан бошқа чоралар ҳам кўрилиши мумкин. Йиллик иш натижасига қараб бериладиган мукофотдан, дам олиш уйлари ва санаторияларга бериладиган имтиёзли йўлланмалардан озод қилиш, уй бериш навбатини кечиктириб қўйиши, ҳар хил мукофот ва имтиёзлардан фойдаланиши чеклаб қўйиш ва бошқа чоралар кўрилиши мумкин. Баъзи ҳолатларда ҳам маъмурий, ҳам интизомий жавобгарлик қўлланиши мумкин. Масалан, ходим ташкилотда маст ҳолда келган бўлса, унга нисбатан интизомий жавобгарлик ва маъмурият томонидан жарима солиниши мумкин.

4. Моддий жавобгарлик ва жарима солиш. Ходимларнинг моддий жавобгарлиги-уларнинг ташкилотга келтирган моддий зараридир. Ходимлар кўрсатган зарарларини тўлашлари уларнинг асосий вазифаларидан ҳисобланади. Моддий зарар ходимларнинг ўз вазифаларини лаёқатсизлик билан бажаришлари натижасида, зарурий қонун-қоидаларни билмасликлари ёки билатуриб амал қилмасликлари, техник ва шахсий хавфсизлик меъёрларини писанд қилмасликлари, ташкилот мол-мулкларига кўз олайтиришлари ва уларга зарар келтиришлари натижасида юз беради. Ташкилотга ҳар бир ходим келтирган зарари учун жавобгар бўлиб уни тўлаб қўйиши лозим. Бошқа ҳолатларда ҳар хил йўллар билан ундириб олишгача боради.

Фуқаролар қонунчилигига асосан ходимларнинг корхона ва ташкилотга ҳар қандай келтирилган зарари ундириб олинади. Бу тўғрисида, одатда, ходим билан ташкилот ўртасида тузиладиган шартномада ҳам кўрсатилган бўлади. Келтирадиган зарарга қуйдагиларни киритиш мумкин: ходимнинг эҳтиётсизлиги туфайли ҳом-ашёнинг бузулиши ёки йўққа чиқарилиши; асбоб-ускуналарнинг ҳужжатларининг йўқотилиши; ходимнинг айби билан корхонанинг ўзини ва унинг бўлимларини, асбоб-ускуналарнинг, транспорт воситаларининг бекор туриб қолиши ва бошқа ҳолатлар. Моддий жавобгарликнинг турлари: тўлиқ, ёки бир қисмини тўлаш (чегараланган ҳолат); шахсий ва жамоа бўйича бўлиши мумкин.

5. Маъмурий жавобгарлик ва жарима солиш. Ходимлар томонидан маъмурият қоидалари бузилганда, улар маъмурий жавобгарликка тортиладилар. Буни кўринишлари турлича: огохлантириш, жарималар солиш, ўзини тузатиш ишлари, мусодора ёки ашёвий жазоларга тортиш.

Маъмурий-ташкилий бошқариш усуллари ташкилот мақсадига эришиши учун энг маъқул усул бўлиб, корхонани аниқ мақсадга йўналтиришга таянади. Бошқариш ва меҳнат интизомини юқори савияда бўлиши қуйи бошқариш органларида бошқарувнинг ҳар қандай кўрсатмалари тез ва сифатли бажарилишини таъминлайди. Бу катта кўп босқичли бошқарув ташкилотларида алоҳида ўрин тутди ва улар учун катта аҳамиятлидир. Бошқарувни демократлашуви, марказлашган маъмурий - ташкилий тизимини барбод бўлиши ҳамда бозор муносабатларига ўтилиши ташкилотларда бошқарувнинг

маъмурий-ташкилий услубларининг аҳамиятини пасайтириш. Жамиятдаги ҳар хил қарама - қарши жараёнлар бошқарувнинг маъмурий ташкилий услубларини қўллашни қийинлаштиради. Буларга қуйидагиларни киритиш мумкин: ишсизликнинг кўпайиши ташкилотларда тўлиқ бўлмаган иш кунини қўлланиши: охириги йиллардаги пулнинг қадри тушиб кетиши, зарурий товарларга нарх-наволарнинг ўсиш тезлиги ойлик иш ҳақининг ўсиш тезлигидан устунлиги: оилада ўрнатилган турмуш тарзининг бузулиши ва бошқа омиллар.

Маъмурий бошқариш усулларида бири-буйруққа мисол келтирамиз. Унинг кўриниши қуйидагича:

## **Буйруқ № 10**

«15-Автокорхона бошқарув тизимини такомиллаштириш тўғрисида».  
17 декабр 2003 йил. Тошкент шаҳри.

Кейинги йилларда автокорхонада бошқарув даражасида пасайиши, ортиқча бюрократизм, қарорлар ва ечимлар қабул қилишда раҳбарларнинг эътиборсизлиги сезилмоқда. Бунинг натижасида олдинги йилга нисбатан юклар ташиш ҳажми 8%, йўловчиларга хизмат кўрсатиш ҳажми-9% га камайган. Корхонанинг асосий кўрсаткичлари ёмонлашган, техник воситалардан фойдаланиш 15% га камайган. Йиллик соф фойда режадагидан 7% га тушиб кетган.

Шундан келиб чиқиб буюраман:

1. 2004 йил 1 январдан эътиборан автокорхонада янги бошқарув тизимига ўтилсин; ҳамма кўрсаткичлар 10% яхшиланишга эришилсин. Мижозларга ва йўловчиларга хизмат кўрсатиш даражаси юқори бўлсин.

2. Автокорхонада 2004 йил учун янги штатлар жадвали тузилсин ва уни амалга ошириш иқтисодий ва молиявий ишлар бўйича директор ўринбосарига юклатилсин.

3. 2004 йил 1 январдан бошқариш вазифалари жадвалли тақсимлаш усули бўйича бажарилсин ҳамма бўлим раҳбарлари ўзларининг вазифалари бўйича қабул қиладиган қарорлари ва ишлари учун ўзлари шахсан жавобгарлиги таъқидлансин.

4. Автокорхона ходимлари билан ишлашни янги стандарти тасдиқлансин ва 1 январдан шу стандартга ўтишни таъминлаш ходимлар бўйича директорга юклатилсин.

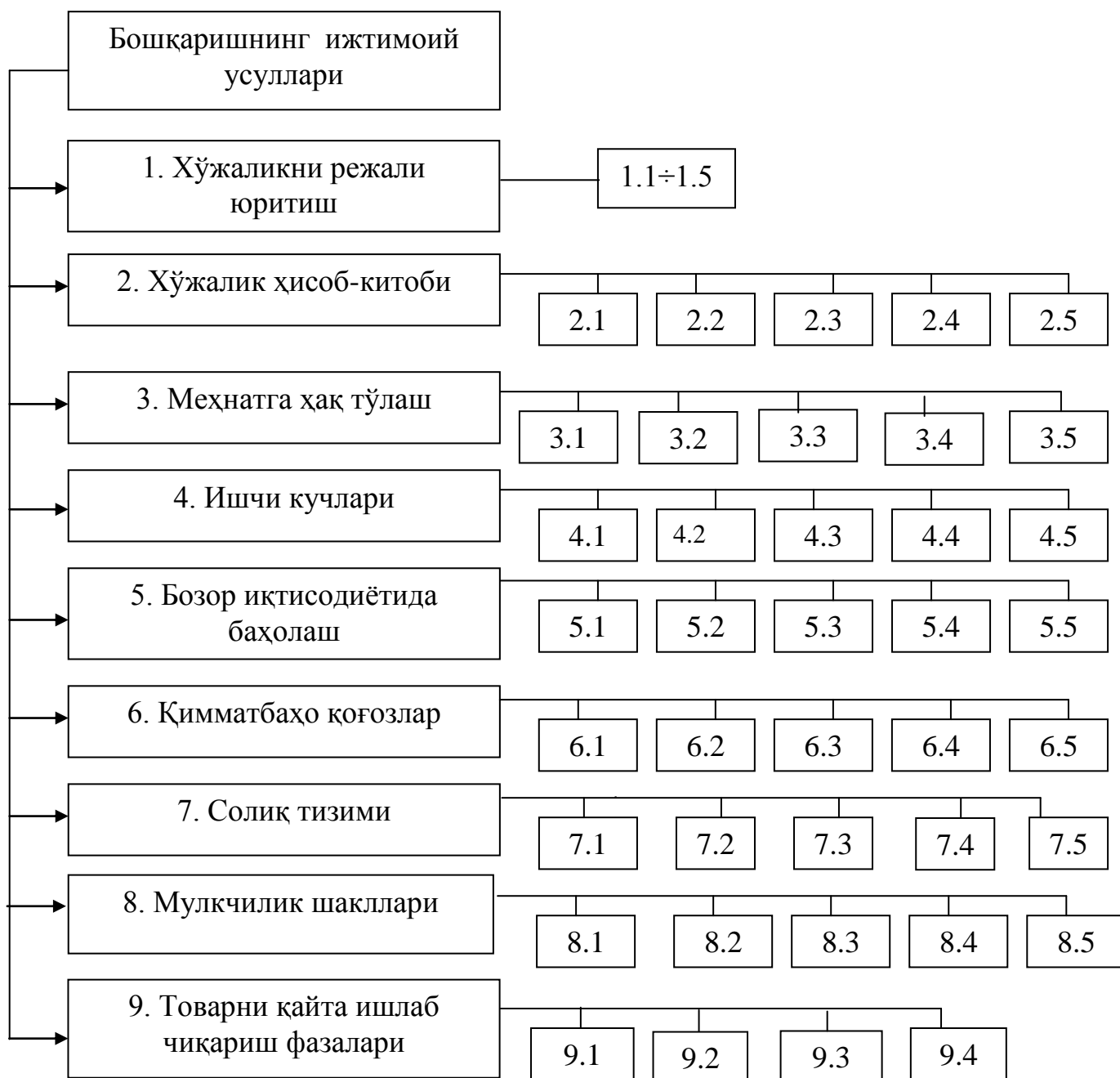
5. «Сифатни бошқариш тизими»нинг янги стандарти тасдиқлансин ва жорий йил 1 январдан амалда қўллашга ўтиш жараёни назорати техника ишлари директорига юклатилсин.

6. Ушбу буйруқнинг бажарилиш назоратини ўз зиммамда қолдираман.

Бош директор А.Абдуллаев

#### 4.2. Бошқаришни иқтисодий услублари.

Иқтисодий услублар бошқаришнинг иқтисодий усуллари ёрдамида ходимларга таъсир этиш йўлидир. Бу усулларда ходимларни, жамоани моддий рағбатлантириш ҳисобига уларга ижобий таъсир этиш назарда тутилади. Собик иттифоқ даврида иқтисодий бошқарувнинг предмети бўлиб, марказлашган режалаштириш, хўжалик ҳисоботи, иш ҳаққи ва бошқалар саналган; улар тор маънода ишлатилган, ташкилотлар даражасида иқтисодий усулларни қўллаш ниҳоятда чегараланган. Ҳозирги бозор иқтисодиётида товар-пул муносабатларида бошқарувнинг иқтисодий усуллари қайта кўрилиши лозим бўлади. Иқтисодий қонунлар ва категориялар таҳлили, товар-пул муносабатлари ва иқтисодий бозор тамойиллари ҳамкорликда бошқаришнинг иқтисодий усуллари таснифланиши қайта ишланди (4.3-расм).



4.3 чизма Бошқаришни иқтисодий усуллари ва улар орқали бошқариладиган элементлар мажмуаси

Чизмада қабул қилинган шартли белгилар қуйидагилардан иборат:

- 1.1– Ихтиёрий тадбиркорлик;
- 1.2 - Иқтисодий ривожланиш режаси;
- 1.3 - Бюортмалар тўплами (портфели);
- 1.4 - Иқтисодий самарадорлик мезони;
- 1.5 - Якуний натижалар;
- 2.1 – Мустақиллик;
- 2.2 – Ўз-ўзини қоплаш;
- 2.3 – Ўзини пул билан таъминлаш;

- 2.4 - Иқтисодий меъёрлар;
- 2.5 - Рағбатлантириш фонди;
- 3.1.- Хизматчилар учун ойлик;
- 3.2.– Ишчилар учун таъриф тизими;
- 3.3.– Қўшимча ҳақ тўлаш;
- 3.4. – Рағбатлантириш;
- 3.5.– Мукофот;
- 4.1.– Меҳнат бозори;
- 4.2.– Талаб;
- 4.3.– Ходимлар сони;
- 4.4.– Ишчи кучини нарҳи;
- 4.5.– Хаёт кечирини даражаси;
- 5.1.– Ҳаражатлар;
- 5.2.– Баҳо;
- 5.3.– Тан нарх;
- 5.4.– Фойда;
- 5.5.– Соф фойда;
- 6.1.– Акциялар;
- 6.2.– Облигациялар;
- 6.3.– Векселлар;
- 6.4.– Кредит (қарз бериш) карталари;
- 6.5.– Дивидентлар;
- 7.1.– Меҳнатга ҳақ тўлашдаги солиқ;
- 7.2.– Даромат солиғи;
- 7.3.- Қўшимча тушумлардан олинадиган солиқ;
- 7.4.- Соф фойдадан олинадиган солиқ;
- 7.5.- Бошқа солиқлар;
- 8.1.- Давлат мулки;
- 8.2.- Алоҳида мулк шакли (маҳаллий,маҳалла);
- 8.3.- Хусусий мулк;
- 8.4.- Жамоа мулки;
- 8.5.- Интеллектуал мулк;
- 9.1.- Ишлаб чиқариш;
- 9.2.- Алмаштириш;
- 9.3.- Таксимлаш;
- 9.4.- Истеъмол қилиш

Бошқаришнинг иқтисодий усулларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Хўжаликни режали юритиш асосий мақсади ва унга эришишга мўлжалланган стратегияси бор бўлган ҳар бир ташкилот учун зарурийдир.

Бозор иқтисодиёти шароитида иқтисодий услублар маъмурий-ташкилий услубларга нисбатан бошқача хусусиятга эга. Масалан, марказлашган режалаштириш тизимида нисбатан ташкилот ўзига эркин бўлиб, мустақил иш юритиш, маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа соҳаларда бозор иқтисодиётида бошқа ташкилотлар қатори тенг ҳуқуқда қатнашади. Иқтисодий

ривожланиш режаси баланси ишлаб чиқаришда асос ҳисобланиб, таъминловчи, бозор талаби ва товарлар, зарурий ресурслар, товар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишлар асосий элементлар тариқасида иштирок этадилар.

2. Хўжалик ҳисоб-китоби - хўжалик юритишнинг усули ҳисобланади. Товар ишлаб чиқаришда, хизмат кўрсатишда бўладиган сарф-ҳаражатларни, ташкилотнинг оладиган даромадлари билан солиштириб, соффойдани аниқлаш, уни кўпайтириб бориш, ташкилотни рентабелли ишлашини таъминлаш, ресурсларни тежаб сарфлаш ва ходимларни ўз вақтида рағбатлантириш керакки, улар қилган меҳнатларидан қониқиш ҳосил қилсинлар. Бу ташкилотни, унинг бўлимлари ва ходимларини манфаатлари бир-бирига мос тушса, фойдадан холи бўлмайди хўжалик ҳисоб-китоби корхонанинг мустақиллик билан иш юритишига асосланган бўлиб, бозор иқтисодиётида эркин товар ишлаб чиқарувчи, хизмат кўрсатиш турлари билан шуғулланувчилар билан баробар қатнашади. Натижада ташкилот ва ходимларнинг манфаатлари ҳисобга олинади.

Ташкилотлар шундай ишлашлари керакки, уларнинг қилган ҳамма харажатларидан оладиган фойдалари кўп бўлсин, ўзини ўзи қопласин, ҳамда маълум соф-фойдага ҳам эга бўлишсин. Ана шундагина бундай ташкилотлар ўсади, ривожланади, кенгаяди, Янги иш ўринлари юзага келади.

3. Меҳнатга ҳақ тўлаш меҳнат фаолиятида асосий ўринни эгаллаб, ишчи кучини сарфини пул билан ўлчанишини белгилайди. У меҳнат натижасини ва жараёнини боғлайди, ҳамда турли мутахассисларнинг ишининг ҳажми ва мураккаблиги ҳисобга олинади. Хизматчи ва ишчиларга ойлик иш ҳақи ўрнатишда корхона раҳбарияти ишчи кучи нарҳининг меъёрини аниқлайди, бунда ўртача меҳнат сарфи ва меъёрий давом этиши ҳисобга олинади. Қўшимча иш ҳақи тўлашда қуйидагилар ҳисобга олинади: меҳнат фаолиятининг мукаккаблиги, мутахассислик турлари, бир неча мутахассислик бўйича ишлаши, меъёрдан ортиқ ишлаш ва бошқа белгилар. Ҳар бир ходимнинг эришилган иш натижаларига қўшган хиссаларига қараб улар рағбатлантирилади. Корхонанинг олган умумий даромадига қараб мукофот ўрнатилади. Унинг тақсимоти ҳар бир ходимнинг корхонанинг иш натижаларига қўшган ҳиссасига қараб белгиланади. Корхона раҳбари ҳар бир ходимга нисбатан юқоридага меҳнатга ҳақ тўлашнинг турларини ишлатиш билан уларни меҳнатга рағбатлантиради. Шунинг учун ҳар бир раҳбар бу масалалар билан яхши таниш бўлиши ва меъёрида ишлата билиши зарур.

4. Ходимлар - ҳар қандай ташкилотнинг катта бойлиги ҳисобланади.

Бозор иқтисодиётининг ажралмас муҳим бўлимларидан бири бу меҳнат бозоридир. Меҳнат бозорининг асосий элементлари ишчи кучини нархи, унга талаб ва таклифлардан иборат. Ишчи кучига, худди товардек, ҳақ тўлаш билан мулкдор уни яхши ишлатишга ҳаракат қилади. Бу ерда ҳам биринчи ўринга иқтисодий омиллар чиқади. Ҳар бир раҳбар ва ишлаб чиқариш ташкилотчилари биринчи навбатда, бекор туриб қолишларга чек қўйишлари, иш вақтини бекорга сарф бўлмаслигига эътибор беришлари, ишлаб чиқариш даражасини кўтариш, меҳнатни ташкил қилишни яхши бошқара билишлари зарур бўлади.

Ишчи кучидан яхши фойдаланиш учун бу қимматбаҳо товар доим ишлаш қобилиятида бўлиши зарур. Бу шуни кўрсатадики, меҳнат ва ходимларининг

яшаш шароитини яхшилаш масалалари билан доим шуғуллашишни талаб қилади. Ходимларни меҳнат қилиш қобилиятини доим ошириб бориш, тўхтовсиз улар билан ишлаш, мутахассислик ўқишларини ташкил, ҳам уларнинг мутахассислик қобилиятларини ошириб бориш зарур ҳисобланади. Буларнинг ҳаммаси ишчи кучи нархини оширади. Ишчи кучини нархи яшаш учун зарур бўлган – энг кам ҳажмдаги ойликдан паст бўлмаслиги керак. Бунда оиладагилар ҳам ҳисобга олинмоғи керак. Ташкилот раҳбари доим ўз ходимларининг яшаш шароитларидан хабардор бўлиб, яхшилашга ҳаракат қилишлари зарур.

5. Бозор иқтисодиётида баҳолаш - асосий иқтисодий масалалардан биридир. Товар-пул муомулалари, чиқим ва киримларни, баҳо қўйиш, маҳсулот таннархи, соф фойдаларни тўғри талқин қилиш ва ўлчаш катта аҳамиятга эга. Маҳсулот нархида ишлаб чиқаришдаги зарурий меҳнат сарфи ўз аксини топади.

Ойлик иш ҳақи ва ундан олинадиган солиқ, бўладиган ҳаражатларнинг кўп қисми ва турлари тўғри аниқланиб борилса, бу ўз аксини фойда ва соф фойдада топади. Ҳар қандай ташкилотнинг самарадорлигини унинг рентабеллиги кўрсатади. Бу кўрсаткич (фойда) қанча кўп бўлса, шунча юқори бўлади, чунки бу ташкилотнинг кейинги ривожланиши, ходимларнинг яшаш шароитларининг яхшилаши билан боғлиқ. Раҳбар ходимлар бу кўрсаткични яхшиланиши учун доим курашиб боришлари зарур.

6. Қимматбаҳо қоғозлар. Давлат монополиясида ва ишлаб чиқаришни бошқарувчи марказлашган шароитда қимматбаҳо қоғозлар катта аҳамият касб этмаган. Давлат мулкчини хусусийлаштириш, банк бизнесини ривожланиши, бозор иқтисодиётига ўтилиши муносабати билан қимматбаҳо қоғозлар бозори юзага келди ва ривожланмоқда. Ташкилот раҳбари қимматбаҳо қоғозлар механизмидан иқтисодий ютуқларга эришиш учун ва ходимларни яшаш шароитларини яхшилаш мақсадида фойдаланишлари мумкин. Қимматбаҳо қоғозлар тури жуда кўп (масалан: акциялар, облигациялар, векселлар, кредит карталари, сертификатлар).

7. Солиқ тизими-зарурий иқтисодий механизм бўлиб, давлат бюджетини шакллантиришга катта ҳисса қўшади. Ташкилотлар, ва ходимлар даромадида солиқ олинади. Унинг миқдори давлат ва маҳаллий ҳукумат томонидан ўрнатилади. Уларнинг таъсирчанлиги, самарадорликни оширишга олиб келиши муҳим ўрин эгаллайди. Шу сабабли ҳар бир тадбиркорлик фаолиятида солиқлар турли хилда бўлиши мумкин.

8. Мулкчилик шакллари зарурий иқтисодий категориялардан бўлиб, ташкилотларда ўзаро муносабатларни белгилайди. Давлат мулкчилигида ташкилотларнинг ҳамма мулки давлатники ҳисобланиб, у ерда ишлайдиган раҳбарлар, ходимлар ва мутахассислар давлат кўрсатмалари бўйича ишлайдилар, қонун ва қоидаларига тўлиқ амал қиладилар. Бундай ташкилотларда ишлайдиган ходимлар ҳеч қачон ўзларини мулк эгалари ҳисобламайдилар. Назорат органлари бундай ташкилотларнинг мулкларини ҳам ишлаб чиқарган маҳсулотларини ҳам доимий назорат қиладилар. Давлат мулкчини ижарага топширилганда, ҳар хил турдаги ноқонунийчиликлар юзага келиши мумкин. Мулкчилик шакллари: давлат мулки; жамоа мулки; хусусий мулк;



9. Маҳсулот қайта ишлаб чиқариш фазалари-бу маҳсулот ишлаб чиқариш, алмаштириш, тақсимлаш ва истеъмол қилиш жараёнларида инсонларнинг товар пул муносабатларини асосини ташкил қилади. Оддий қайта ишлаб чиқаришда М-П-М ишлаб чиқарилган маҳсулот (М), пулга (П) алмашилади ва унга янги маҳсулот ишлаб чиқариш учун меҳнат қуроллари, ишчи кучлари, материаллар ва ҳомашё (М) сотиб олинади.

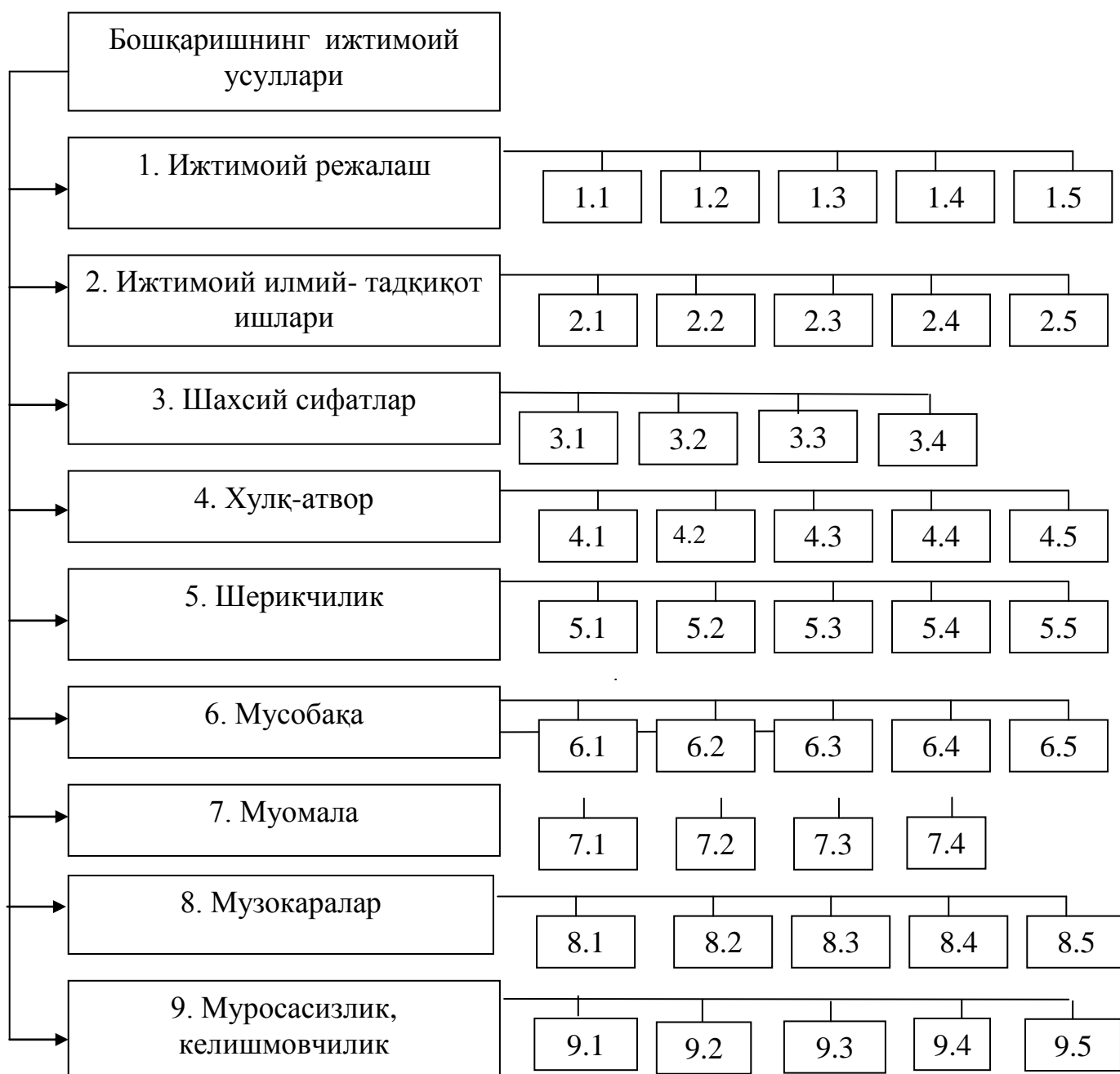
Кенгайтирилган қайта ишлаб чиқариш шароитида маҳсулотни (М) сотилиши натижасида тушган пулга (П) материаллар сотиб олинади, нархи юқори булган маҳсулот (М) ишлаб чиқарилади ва у бозорда юқори нархда сотилади ва тушган пуллар (П) ишлаб чиқаришни кенгайтиришга фойдаланилади. П-П ларнинг фарқи маҳсулот ишлаб чиқарувчининг соф фойдаси булиб, янада кўп сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга, ҳамда ташкилотнинг ходимларини яшаш шароитларини яхшилашга ишлатилади. Истемол қилиш моддий ва номоддий, шахсий ва жамоали бўлиши мумкин. Жамоада ишлаб чиқарилган маҳсулотни бозор иқтисодиёти шароитида истеъмол қилиш сарфланган капиталга нисбатан пропорционал олиб борилади, ташкилот ичида эса сарфланган меҳнатга нисбатан бажарилади.

Шундай қилиб, бошқарувда олдинга қўйилган мақсадга эришиш учун раҳбарларнинг ўз ходимларига иқтисодий усуллар орқали таъсир ўтказишлари самарали ҳисобланади. Иқтисодий усуллардан тўғри фойдаланиш натижасида яхши сифатли арзон маҳсулот ишлаб чиқарилади, ҳамда катта фойда кўрилади. Мисол тариқасида бошқарувнинг иқтисодий усулларини қўлланилишига қуйидагиларни келтириб ўтамыз:

Катта илғор корхоналар, фирмалар ўз ходимлари учун ошхоналар, ресторанлар ташкил қилганлар, овқатланишни бепул қилиб қўйганлар. Кичик корхоналар, ташкилотлар ва фирмаларда буларни молиявий томондан амалга ошириш қийин, лекин уларда ҳам енгил саноат ва иссиқ ичимликлар берадиган автоматлар ташкил қилинган. Улар эрталабки нонуштага чекталонлар таклифи билан чиқишлари мумкин. Кичик бизнес билан шуғулланувчилар учун ўз ходимларига маҳсулотлар сотишни, хизмат кўрсатишни 10% ва ундан кўпроқ имтиёзли қилиб қўйганлар. Баъзи раҳбарлар ўз ходимларига ҳар хил мақсадлар учун қарз беришни (ссуда, заём) ташкил қилганлар (% ли ёки % сиз). Баъзи фирмалар ўз ходимларининг соғлиқларини суғурта қилиб қўядилар, тезда шифокор ёрдами кўрсатилади, натижада улар тезда ишга қайтадилар. Бу эса, ходимлар учун ҳам ташкилот учун ҳам фойдалидир. Ишбилармон раҳбарлар ўз ходимларига нисбатан ўта хушёр бўлиб, улар учун ҳар хил мукофотлар, қўшимча ҳақ тўлашлар, турли-туман имтиёзлар ташкил қилиб турадилар. Ходимлар булар эвазига яхши сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқарадилар, хизмат кўрсатиш сифатини оширадилар, уларнинг ҳажмини кўпайтирадилар. Бу ташкилотлар, фирмалар учун ҳам, ишлаётган ходимлар учун ҳам фойдалидир. Натижада келадиган фойда, соф фойданинг ҳажми ошади.

#### 4.3. Бошқаришнинг ижтимоий услублари.

Ташкилотда ишлаб турган ходимларга бошқаришнинг ижтимоий услублари орқали таъсир ўтказиш мумкин. Бу услублар ходимлар ва улар гуруҳига яхши самарадорлик билан ишлашларида ёрдам беради. Ижтимоий усуллар ходимлар ва улар гуруҳига мўлжалланган бўлиб, уларнинг ишлаб чиқариш жараёнида, хизмат кўрсатишда ўзаро ҳаракатида намоён бўлади. Бу инсонларга ташқи томондан таъсир этишдир. Ижтимоий усуллар ходимларни бошқаришда катта вазифани бажаради: ходимларни жамоада тутган ўрни, вазифаси, етакчи ходимларни аниқлашда ва уларни бошқаришда, жамоада учраб турадиган ҳар хил низоларни бартараф қилишда, самарадорлик билан бошқаришни таъминлашда, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни охириги натижалар билан ходимларни асосий мақсадлари билан боғлашда ва уларни бошқаришда катта аҳамият касб этади. Бошқаришни ижтимоий усуллари таркиби 4.4 расмда келтирилди.



4.4 – чизма. Бошқаришнинг ижтимоий усуллари ва уларнинг таркиби:  
4.4-чизмада қабул қилинган шартли белгилар қуйидагилардан иборат:

1.1.	Мақсадлар
1.2.	Мезонлар
1.3.	Услуглар
1.4.	Меъёрлар
1.5.	Натижалар
2.1.	Анкета савол-жавоблар ўтказиш
2.2.	Интервью (мулоқот қилиш) олиш
2.3.	Ижтимоий ўлчамлар
2.4.	Кузатиш
2.5.	Сухбат ўтказиш
3.1.	Ишлаш, ишбилармонлик сифатлари
3.2.	Хулқ-атворлик сифатлари
3.3.	Ижобий томонлари
3.4.	Салбий томонлари
4.1.	Давлат томонидан талаб қилинган хулқ-атвор
4.2.	Жамоа хулқ-атвори
4.3.	Диний хулқ-атвор
4.4.	Гуруҳ хулқ-атвори
4.5.	Шахсий хулқ-атвор
5.1.	Иш юзасидан шерикчилик
5.2.	Дўстона шерикчилик
5.3.	Манфаат бўйича шерикчилик
5.4.	Оилавий шерикчилик
5.5.	Суксуал шерикчилик
6.1.	Тамоиллари
6.2.	Мезони
6.3.	Усуллари
6.4.	Шакллар
6.5.	Ташкилотлар (корхоналар)аро
7.1.	Шахслар орасидаги муомала
7.2.	Шахсий муомала
7.3.	Кўнгилчанлик билан қилинган муомала
7.4.	Кўнгилсиз муомала
8.1.	Тузилмалар
8.2.	Техника
8.3.	Услугий
8.4.	Технологик (усуллар)
8.5.	Натижалар
9.1	Шахслар орасидаги келишмовчилик
9.2.	Шахсий келишмовчилик

9.3.	Ишдаги вазифаларни бўлишдаги келишмовчилик
9.4.	Ишдаги келишмовчилик
9.5.	Оиладаги келишмовчилик

Ижтимоий усуллар орқали бошқариладиган белгиларни ва объектларни куйидагича синфларга бўлиб қараш мумкин.

1. Ижтимоий режалаш;
2. Ижтимоий илмий-қидирув ишлари;
3. Шахсий сифатлар;
4. Хулқ-атвор;
5. Шерикчилик;
6. Мусобақа;
7. Муомала;
8. Ўзаро келишувчилик ишлари;
9. Мурасасизлик (келишмовчиликлар, низолар, асаб-таранглик-стреслар).

Бу таркиблар билан қисқача танишиб чиқамиз.

1. Ижтимоий режалаш-ташкilotларда кўйилган мақсадлар, мезонлар, меъёрларни аниқлаб чиқиш (хаёт тарзи, яшаш шароити, ишга ҳақ тўлаш, меҳнат қилиш шароити, уй-жойга талаб ва бошқа омиллар) ва ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш режалари, якуний ижтимоий натижага эришиш.

2. Ижтимоий илмий-тадқиқот ишлари ташкilotнинг ходимларини зарурий салоҳиятини аниқлашда асосий ишлардан бўлиб, ходимларга бўлган талабни аниқлашда, уларни танлаш, жой-жойига кўйиш, ўқитиш, касб маҳоратини оширишда зарур бўлган ахборотлар билан таъминлайди. Ходимлар билан бўладиган ҳар хил масалаларни илмий асосланган ҳолда ечишга ёрдам беради.

Махсус сўровномалар (анкета) тузиб, ходимлар билан савол жавоблар ўтказиш кўп керакли маълумотлар йиғишга олиб келади. Кузатишлар ўтказиш ходимларнинг сифатини қандайлигини, оғир ҳаётий ҳолатларини аниқлашда (можаро, бахтсиз воқеалар, табиий офатлар) ёрдам беради. Ходимлар билан суҳбат ўтказиш бу кенг тарқалган услублардан бўлиб, ташкilotларда ишга қабул қилишда, таълим-тарбиявий тадбирларни ўтказишда салмоғи катта бўлмаган масалалар ечилади.

3. Шахсий сифатлар-жамоада ходимнинг иш фаолияти давомида намоён бўлади ва у ходимнинг ташқи томондан кўриниш белгиларидир. У ижтимоий томондан шахсий тасвирлашнинг бир ажралмас қисмидир. Шахсий хислатларни иккига ажратиб қараш мумкин: ишбилармонлик (ташкилий) ва хулқ атворлик хислатлари. Ишбилармонлик хислатлари ходимнинг аниқ вазифаларни бажаришда ва масалаларни ечишда намоён бўлади ҳамда зарурий хусусиятлардан ҳисобланади. Шахснинг хулқ атворлик сифатлари жамоада ўзини қандай тутиши билан белгиланади. Ходимлар билан ишлашда инсонларнинг ижобий ва салбий томонларини билиш катта аҳамият касб этади, чунки шу белгиларга қараб уларга иш ўринлари танланади, хизмат поғоналари аниқланади ва лавозим зинапояларидан кўтарилиб бориш белгиланади.

4. Хулқ-атвор инсонни жамоада ўзини тута билиши, ҳадди-ҳаракатларини белгилайдиган меъёрларга бўйсиниши билан белгиланади. Инсониятни тарихий

ривожланиш жараёнида хулқ-атворлик меъёрлари юзага келди ва ҳар хил кўринишда ўз ифодасини топди. Халқ донишмандлигида ва диний ғояларда буларни кўриш мумкин: яхшилик ва ёмонлик, ҳақгўйлик ва ёлғон, тўғрилиқ ва эгрилик, ақллилик, аҳмоқлик ва бошқалар.

Ҳозирги вақтда ғарбдаги кўп компаниялар (“Sony”, “Nissan”, “Ford”, “IBM”, “Mitsubishi”) фирмалар ўз хулқ-атворида ва маданиятларига эга бўлишликни биринчи галдаги вазифа деб қарайдилар.

5. Шерикчилик-ҳарқандай ижтимоий гуруҳнинг зарурий белгиларидан бўлиб, турли-туман кўринишдаги ўзаро муносабатлар асосида инсонларнинг муомаласи юзага келади. Шерикчиликда инсонлар тенг ҳуқуқлик асосида ўзаро муносабатда бўладилар. Шерикчиликнинг турлари кўп: иш юзасидан шерикчилик; дўстона шерикчилик; манфаат бўйича шерикчилик; оилавий-қариндош-уруғлар орасидаги шерикчилик; сексуал (интимлик) шерикчилик. Шерикчиликда инсонларнинг ўзаро муносабати руҳий услублар асосида қурилган бўлади, яъни ишонтириш, сўраш, илтимос қилиш, маслаҳатлар бериш орқали ташкилотларда ходимлар билан ишлаш давомида шерикчилик кўп ҳолатларда қўлланилади.

6. Мусобақа-инсонларнинг жамиятдаги махсус муносабатлари бўлиб, уларнинг ютуққа, биринчиликка эришиш учун турли-туман ҳадди-ҳаракатларининг мажмуасидир. Мусобақалар ўтказишнинг тарихи узоқ. Инсонлар яхши яшаш учун турли-туман мусобақаларда қатнашиб келганлар. Улар кучлилар, ақллилар, бақувватлик, соғ-саломатлик кўринишларида юзага чиққан. Натижада жамиятнинг ривожланишида асосий ҳаракатлантирувчи куч бўлиб келган. Мусобақанинг натижаси бу янги илмий ишлар, топилмалар, санъат асарлари, Янги техника-технология, ишлаб чиқаришда ва хизмат кўрсатишдаги катта ютуқлар ҳисобланади.

7. Муомала тўхтовсиз ахборотлар алмашишга асосланган инсонлар орасидаги махсус шаклидир. Инсонлар орасида ҳар хил кўринишда муомала; ходимларнинг бир-бири орасидаги муомала; бир қанча ходимлар орасидаги мураккаб муомала; дилдан қилинган муомала; кўнгилсиз муомала.

8. Музокаралар бу инсонлар ўртасидаги муомаланинг махсус шакли бўлиб, икки ва ундан ортиқ томонларнинг (мақсадлари, вазифалари ҳар хил бўлиши мумкин) манфаатларини бир ечимга олиб келишдир. Бу ниҳоятда олдиндан ўйлаб, ўзаро низоларга бормасдан масалаларни ечиш усулидир. Музокаралар ҳар хил турда бўлиши мумкин: тузилмалар; техника; услубий; технологик (усуллар); натижалар.

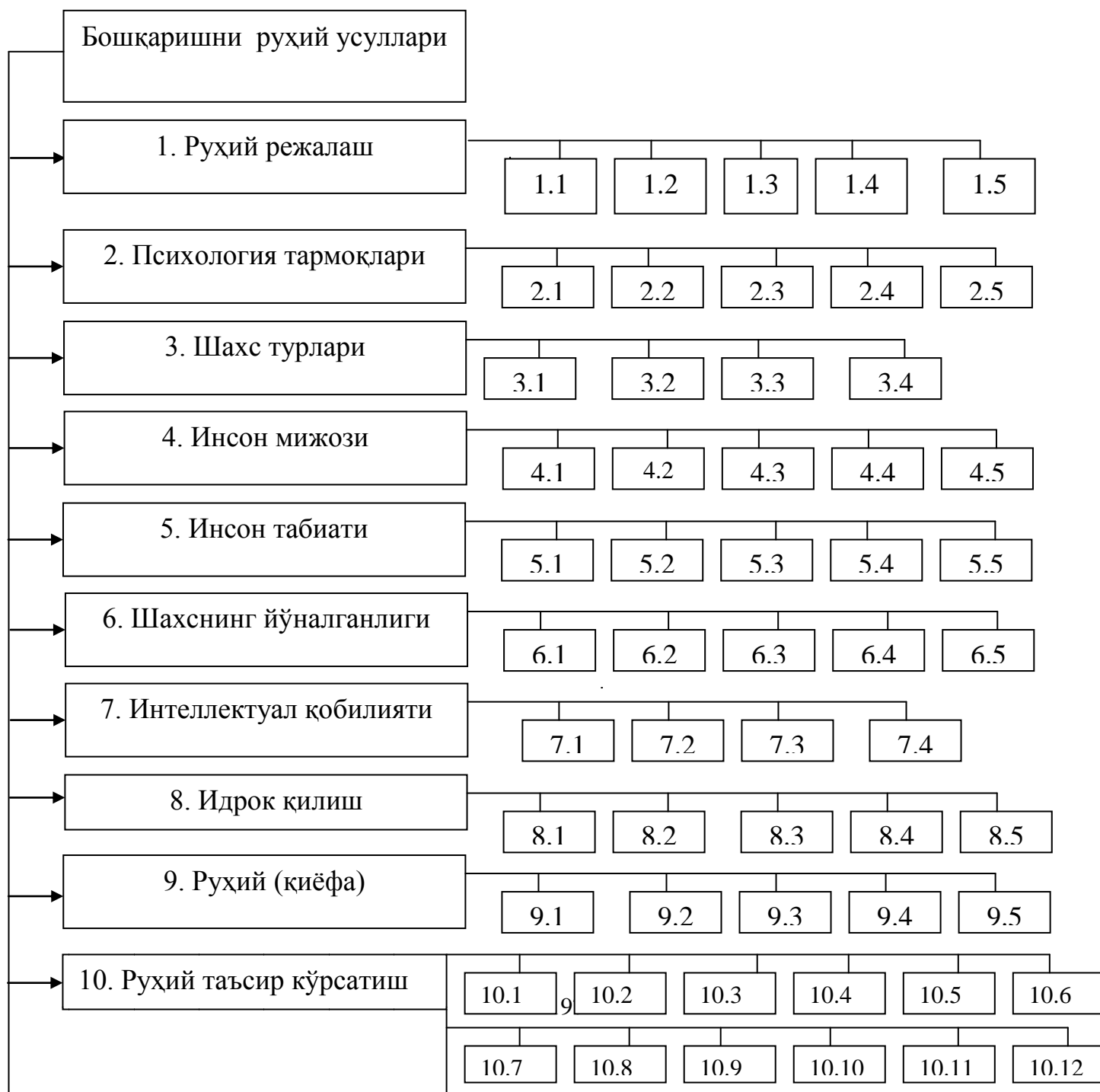
9. Муросасизлик (келишмовчилик, низолар). Бу ҳар хил томонларнинг (мақсадлари, вазифалари турлича бўлган) ўзаро тўқнашуви натижасида содир бўлади. Асосий масала ижобий ёки салбий натижа билан ечилади.

Келишмовчиликлар ҳар хил бўлади: Инсонлар орасидаги келишмовчилик, шахсий келишмовчилик (ташқи дунё билан; ички хулқ-атвори билан келишмовчилик); ташкилотда вазифаларни, лавозимларни бўлишдаги келишмовчилик; ҳар хил бўлимлар ўртасидаги келишмовчилик; ҳар хил масалаларни, муаммоларни ечишдаги оилавий келишмовчилик. Йилда камида бир марта жамоада ходимлар ўртасида ижтимоий илмий-тадқиқот ишлари

(сўровномалар ўтказиш ва уларни таҳлил қилиш, хулоса чиқариш) олиб бориш мақсадга мувофиқ бўлади. «Ходимлар ўз раҳбарлари тўғрисида қандай фикрдалар» - деган саволга жавоб олиш қизиқарли бўлиб, ундан олинган маълумотлар ташкилотларнинг самарадорлик билан фаолият кўрсатишига катта фойдаси тегади. Раҳбарият ўзининг фаолияти ҳақида олинган маълумотни объектив равишда таҳлил қилиб, тўғри хулоса қилиши ташкилотнинг истиқболини белгилашда муҳим ўрин эгаллайди.

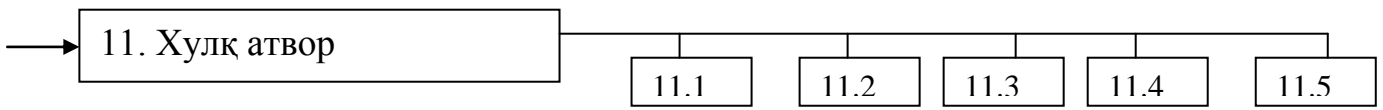
#### 4.4. Бошқаришнинг руҳий услублари.

Бу услублар корхона ва ташкилотларда ишлайдиган ҳар бир ходим (раҳбар, раҳбарият, ходимлар, ишчилар, хизмат кўрсатувчилар) учун йўналтирилган бўлиб, уларнинг шахсига (ички дунёсига) таъсир этиш орқали амалга оширилади. Руҳий услублар орқали бошқариладиган белгилар синфларга ажратилган бўлиб, у 4.5.-расмда келтирилди. Ундаги шартли белгилар:



1.2.	Мезонлар
------	----------

|



4.5. – чизма. Бошқаришни руҳий услублари таркиби.

1.1.	Мақсадлар
------	-----------

1.3.	Усуллар
1.4.	Меёрлар
1.5.	Натижалар
2.1.	Руҳий физиология
2.2.	Руҳий таҳлил
2.3.	Меҳнат руҳияти
2.4.	Бошқариш руҳияти
2.5.	Руҳий терапия
3.1.	Раҳбарлик
3.2.	Тахлилий
3.3.	Муҳандислик
3.4.	Илмий ижод
3.5.	Интуитив (фаҳм, фаросат, зийраклик, сезги, туйғу)
4.1.	Сангиник (хушчақчақ, таъсирчан ва чакқон)
4.2.	Флегматик (бўшашлик, ланжлик, пинагини бузмаслик, тепса табранмаслик)
4.3.	Холерик (сержаҳл, серҳаракат)
4.4.	Меланхолик (ҳафагарчилик, ғамгинлик, руҳий тушкунликка мойил)
5.1.	Инсон муносабати
5.1.1.	Атроф муҳит билан муносабати
5.1.2.	Бошқа инсонлар билан муносабати
5.1.3.	Ўзига муносабати
5.1.4.	Ишга муносабати
5.2.	Инсон муносабатининг турлари
5.2.1.	Экстраверт
5.2.2.	Интраверт
6.1.	Талабга лойиқ
6.2.	Қизиқишга қараб
6.3.	Мойиллик
6.4.	Ишончга қараб
6.5.	Дунёқараш
7.1.	Интеллект даражаси
7.2.	Фикрлаш
7.3.	Англаш, тушуниш (сезги, ҳис)
7.4.	Ақллилик
7.5.	Мантиқий фикрлаш (мантиқий тафаккур)
7.6.	Ижод қилиш
8.1.	Таҳлил қилиш
8.2.	Синтез
8.3.	Индукция
8.4.	Дедукция
8.5.	Сезиш
8.6.	Қабул қилиш
9.1.	Тарихий
9.2.	Бадий
9.3.	Чизмали



9.4	Визуал (кўриб-туриб)
9.5	Белгилик
10.1	Таъсир кўрсатиш
10.2	Ишонтириш
10.3	Ҳаяжонлантириш
10.4	Илтимос қилиш
10.5	Мақташ
10.6	Маслаҳат бериш
10.7	Мажбур қилиш
10.8	Муҳокама қилиш
10.9	Талаб қилиш
10.10	Ман қилиш
10.11	«Плацебо»
10.12	Танбиқ
10.13	Ҳаддан ташқари мақташ (хушомад)
10.14	Сократ усули
10.15	Сездириш усули
10.16	Алданиб кутиш
10.17	«Ёрилиш»
11.1	«Фаришта» дек тутишлик
11.2	Ўзини юқори тутиш
11.3	Меъёрда
11.4	Ёмон хулқ-атворли ёки ахлоққа зид
11.5	«Шайтон» дек ўзини тутиши

Бошқаришни руҳий услубларини таркиби қуйидагича:

- 1) руҳий режалаш;
- 2) руҳий тармоқлари ;
- 3) Шахс турлари;
- 4) инсон миждози;
- 5) инсон табиати;
- 6) шахснинг йўналганлиги;
- 7) интелектуал қобилият;
- 8) идрок қилиш;
- 9) руҳий қиёфа;
- 10) руҳий таъсир кўрсатиш;
- 11) Хулқ-атвор.

Бу белгиларни қисқача кўриб чиқамиз.

1.Руҳий режалаш - бу ходимлар билан ишлашдаги янги йўналиш бўлиб, ташкилотлардаги жамоани самарали руҳий ҳолатда бўлишини таъминлашга йўналтирилган. Руҳий режалашнинг зарурий натижаларини қуйидагича ифодалаш мумкин:

- а) ходимларнинг руҳий томондан бир-бирига мослиги асосида бўлимлар (гуруҳлар, командалар) тузиш;
- б) жамоада энг яхши руҳий муҳит яратиш;

в) ташкилотнинг фалсафаси асосида инсонларнинг шахсий қизиқишларини кўриб чиқиш;

г) руҳий низоларни (ҳар турли келишмовчиликларни, ихтилофларни, бир-биридан ҳафа бўлиб юришларни, асаб тарангликни) минимал ҳолатга олиб келиш;

д) ходимларни руҳий хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда хизмат поғоналарини ишлаб чиқиш;

е) жамоа аъзоларини интеллектуал қобилиятини ўсиши ва билим даражасини ошиши;

ж) идеал ходим портрети ва хулқ меъёрилари асосида ташкилий-маданият белгиларини тузиб чиқиш.

Рухий режалаш ва бошқарув масалалари билан ҳар бир ташкилотнинг махсус руҳий хизмати (бўлими) шуғулланиши самарали ҳисобланади.

2) руҳий тармоқлари ва уларнинг усулларини билиш ҳар бир шахснинг ички дунёсини билиш ва тўғри таҳлил қилиш, уларнинг руҳий чизмаларини яратиш, руҳий тўғри келмасликларини йўқотиш услубларини ишлаб чиқиш ва жамоада яхши муҳит яратиш.

3) Шахс турлари - бу ҳар бир инсоннинг ички дунёсига қараб, ҳамда унинг маълум ишларни ва вазифаларни қай тарзда таҳлилий бажаришларига қараб белгиланади. Шахсларни маълум белгиларга қараб, турларга бўлишнинг бирқанча усуллари маълум. Масалан: маълум иш фаолиятларига қараб турларга бўлиниши: раҳбарлик; аналитик (ҳисоб китоб ишларига); муҳандислик; илмий-ижодий ишлар; интуитив ишлар.

4) Инсон мижози (темпераменти) шахснинг асосий руҳий хусусиятларидан бўлиб, унинг жамоада тутган ўрни, бошқарув вазифаларини бўлишда ва тарқатиб беришда, қандай лавозимларда ишлаши мумкинлигини белгилайди. Шахснинг мижози 4 хил булади: қизиққонлик, совуққонлик, бепарволик, оғирбосиқлик (холерик сангвиник, флегматик, меланхоник).

5) Инсоннинг табиатини белгилари-инсон дунёсини аниқлайди, муомала қилиш даражасини кўрсатади. Инсонни ташқи ва ички дунёсига қараб, уни ўраб турган муҳитга, атрофдагиларга муносабати, бошқа инсонларга (яхши, ёмон, ўртача муносабат), ишга, ўқишга ва ўзига муносабатини (қатийлик, оғирбосиқлик, куйди пишди бўлишлик, совуққонлик) кўрсатади.

6) Шахснинг йўналиши-инсоннинг зарурий руҳий хусусиятларидан бўлиб, талабига, қизиқишларига, ишончига, мойиллигига ва дунёқарашига қараб аниқланади.

7) Интеллектуал қобилияти-инсонни тушуниши, фикрлаши, ақллилик даражаси бўлиб, мутахассисликни аниқлашда, инсонларни баҳолашда, лавозимлар зинапоясидан кўтарилиб бориш учун мартабани режалаштириш ва ташкил қилишда зарурдир.

8) Идрок қилиш-орқали инсон ҳақиқатни ўрганиши, ахборотларни қабул қилиши, қайта ишлаши ва ечимлар лойиҳасини тайёрлашида ишлатилади. Идрок қилиш услубларидан кенг тарқалгани таҳлил қилиш ва қарорлар қабул қилиш, индукция ва дедукция усуллари ҳисобланади.

9) Руҳий сиймо (қиёфа) ходимларни наъмунавий тарихий шахслар, катта раҳбарлар ва ишлаб чиқариш илғорлари асосида ўқитиб ўргатилади. Ходимларни, айниқса, ёшларни маданиятли ва маърифатли қилиб тарбиялашда бадиий қиёфалар ишлатилади. Ёш ходимларни тарбиялашда кўпроқ тарихий образлар кенг ишлатилади. Бунда тарихий шахсларнинг ҳаёт йўллари ва қилган ишлари мисоллар асосида тушунтирилади.

10) Руҳий таъсир кўрсатиш руҳий бошқариш асосий услубларидан ҳисобланади. Меҳнат фаолияти давомида ходимларга руҳсат берилган қонун-қоидалар асосида таъсир ўтказиш йўлидир. Бу усулларга қуйидагиларни киритиш мумкин: тақлид қилиш, ишонтириш, эргашиш, ҳаёжонлантириш, мажбур қилиш, муҳокама қилиш, таъсир кўрсатиш, хушомад қилиш, мақташ, илтимос қилиш, алданиб кутиш, сездириш ва бошқалар.

Илтимос қилиш – ходимлар орасида, ёшлар билан тажрибалилар ўртасида кенг тарқалган бўлиб, раҳбар билан унинг қўл остида ишловчи ходимлар орасидаги муносабатда кам ишлатилади. Илтимос қилувчи одатда маслаҳат олиш, ёрдам олиш, йўл йўриқлар олиш учун бошқа ходимга, ўз ҳамкасабасига мурожат қилади. Агар ходим бажараётган ишининг тўғрилигига шубҳа бўлса, ёки уни бир ўзи бажариши қўлдан келмаса, тез ва сифатли қилиб бажараолмаса, у ҳолда бошқа шахсга илтимос билан мурожат қилади.

Раҳбарнинг илтимос қилиши самарали бўлиб, бу унинг қўлида ишловчи ходимга яхши таъсир қилади, ўзича кўпчилик орасида ҳурмат деб билади ва топширилаётган вазифани аъло даражада сифатли қилиб бажаришга ҳаракат қилади.

Маслаҳат-бу руҳий усуллардан бўлиб, илтимос қилиш билан ишонтиришга асосланган бўлиб, кўпроқ ҳамкасабалар муносабатида, ёш ходимлар билан тажрибали раҳбарлар муносабатида ишлатилади.

11) Хулқ – атвор-инсоннинг ташқи муҳитга мослашиши учун унинг ўзаро чамбарчас боғланган хатти-ҳаракатидир. Инсон хулқ-атворини, оилада бўлсин, ҳоҳ ташкилот жамоасида бўлсин, тебраниш синусодаси ёки броун ҳаракати кўринишида тасаввур қилиш мумкин. Бу инсоннинг хулқ – атворини бешта ижтимоий гуруҳга, бўлиб қараш мумкин.

а) «Фаришта»дек бўлишлик, бу идеал-комил инсон хулқ – атвори бўлиб, ёмонлик ва зўравонлик бутунлай қораланади, «инсонлар ҳаммаси бир-бирига дўст, ўртоқ ва қариндош» деб кўрилади. Афсуски, жамиятда бундай инсонлар жуда озчиликни ташкил қилади.

б) Юқори савиядаги хулқ – атворли инсонлар, булар юқори савияли хулқ – атворлик қонун қоидаларга, тамойилларига эга (ҳақиқатгўйлик, тартиблилик, мулойимлик, қўли очиқлик, ҳолисона инсонларга яхшилик қилишлик, бошқаларга фақат яхши ниятлар билан чиройли муомала қилишлик ва бошқа ижобий хусусиятларини ўзларида намуна қилиб кўрсатадилар ва тарғиб қиладилар. Бундай юқори хулқ – атворли инсонларни «рисолада»гидек инсонлар дейилади) ва улар ҳамма давраларда бўлиб, уларга одатда диндорларни ва зиёлиларни киритадилар.

в) Меъёрий хулқ-атворли инсонлар-булар жамиятдаги ахлоқ тамойилларини бажарувчи, ҳамда баъзида бу тамойиллардан чекинувчи,

камчиликлардан ҳоли бўлмаган, ҳокимлик билан пулни диалектик бирлигини тан оладилар. Хулқ-атворлари меъёрида бўлган бу гуруҳга жамиятдаги ва меҳнат жамоаларидаги кўп инсонлар киради.

г) Ахлоққа зид хулқ-атворли инсонлар-булар жамиятда шаклланган хулқ-атворни доимий бузувчилардир. Улар ўз шахсий қизиқишларини, мойиллигини, ўз талаблари ва мақсадларини ҳамма нарсадан юқори қўядилар. Диний ақидаларни ва қонунларни бузишлари уларнинг виждонига заррача таъсир қилмайди.

Бундай хулқ-атворли инсонлар меҳнат жамоасидан орқада қолганларга ҳос бўлиб, бекорчилар, доимий ишга кечикиб келувчилар, ичкиликбозлар ва шуларга ўхшаш ўта паст хулқ-атворлилардир. Бундайлар вақт ўтиши билан жиноятчилар гуруҳига қўшилиб кетадилар. Шу даражага олиб бормасдан, уларни доим назорат қилиб, тарбиялаб бориш зарур.

д) «Шайтон»дек ўзини тутиш, бу «фаришта»дек ўзини тутишга тамоман тескари бўлиб, улар ҳар қандай қонун-қоидаларни назар-писанд қилмайдиган, жамиятда шаклланган хулқ-атворни тан олмайдиганлардир. Улар диний китобларда яхши тасвирлаб берилган. Улар инсонлар ҳаётига қасд қилишгача борадилар. Ҳозирги замон терроризми бунга мисол бўлади.

Инсонларни хулқ-атворларига қараб, бундай гуруҳларга (синфларга) бўлиб қараш, уларга руҳий тўғри таъсир ўтказиш усулларини танлашга ёрдам беради (4.1 жадвал).

4.1 жадвал

Хулқ-атвор ва таъсир ўтказиш усуллари

№	Хулқ-атвор	Таъсир ўтказиш усуллари
1	«Фаришта»дек инсонлар	Тақлид қилиш, эргашиш, маслаҳат, илтимос, мақташ, хушомад.
2	Юқори савиядаги хулқ-атворли инсонлар	Тақлид қилиш, эргашиш, маслаҳат, илтимос, мақташ, сездириш, истак, ният.
3	Меъёрий хулқ атворли инсонлар	Таъсир этиш, истак, ният, мақташ, илтимос, танбех, ишонтириш.
4	Ахлоққа зид хулқ атворли инсонлар	Мажбур қилиш, муҳокама қилиш, ишонтириш, талаб қилиш, ман қилиш, «ёрилиш».
5	«Шайтон»дек инсонлар	Мажбур қилиш, муҳокама қилиш, «ёрилиш», ман қилиш, жазолаш.

Ижтимоий-руҳий услублар шахсларга ва ижтимоий инсонлар гуруҳига нозик таъсир ўтказиш йўлларида бири ҳисобланади. Инсонларни бошқариш санъати – бу юқорида кўрсатиб ўтилган ҳар бир шахснинг ўзига яраша хулқ-атворига нисбатан зарурий даражада таъсир ўтказиш усулларидадан фойдаланишдир.

Ташкилотлардаги иқтисодий аҳвол, ойлик маошларни ўз вақтида бермаслик, кўп бекор туриб қолишлар, яхши ижтимоий-руҳий муҳитни сақлаб туришга кўмаклашмайди. Раҳбар ўз вақтини кўпроқ ишлаб чиқаришга, маркетинг, ҳисоб-китоб ишлари ва бошқа вазифаларни бажаришга сарфлайди.

Инсонлар ўртасидаги муносабатларга, ходимларни бошқариш вазифаларига раҳбар вақтини етарлича сарфламайди.

Ташкилот ходимларини бошқариш масалалари бўйича хорижий давлатларнинг тажрибаси қуйидагини кўрсатади. Ходимларни бошқаришда Япония усули ўзининг инсонларга бўлган ҳурмати, уларни бир умрга ишга қабул қилиш, лавозим зинапояларидан секин аста кўтарилиб боришини таъминлаш, доимий уларни ўқитиб бориш, бошқаришга уларни жалб қилиш усуллари билан ажралиб туради.

Инсонларни бир умрга ишга қабул қилиш тизими «ҳамма бир қайиқда кетаяпти» деган сезгини пайдо қилади. Бу билан ходимларда кўп имкониятлар юзага келади: юқори лавозимларга кўтарилиш, ойликни муддаога қараб амалга ошириш ва ҳақозо. Ходимларни бошқаришда кўп поғоналар йўқ, шунинг учун улар астойдил яхши ишлашни лозим кўрадилар. Ҳамда доимий ўз маҳоратини ошириб бориши ва бу борада ўқишлар ташкил қилиниши, бошқаришда ходимларни қатнашиши ва буни кенгайтириб бориш, инсонларда уларнинг ўз меҳнати зое кетмаслик ҳиссиётини уйғотиб боради. Бу омилларнинг ҳаммаси юқори меҳнат унумдорлигига олиб келади, ҳамда дунё бозорида рақобатбардошликни юзага келтиради.

Республикамизда ва хорижда ташкилотларни бошқариш тажрибасини умумлаштирганда, ходимларни бошқариш тизими учун асосий мақсадни кўрсатиш мумкин; ходимлар билан таъминлаш; улардан самарадорлик билан фойдаланишни ташкил қилиш; ижтимоий ва мутахассислик бўйича ўсишини таъминлаш. Ташкилотларнинг ходимларини бошқариш тизимини яратишда бу омиллар асос қилиб олиниши лозим. Бу ерда асосий база қилиб, илм-фанда ишлаб чиқилган ва амалиётда тажрибадан ўтган усуллар олинади.

#### 4.5. Амалий ҳолатларни таҳлил қилиш

Ходимларни бошқариш тизимида ойлик маошни тўғри ўрнатишда кўп омилларни ҳисобга олиш даркор. Бу тўғрида иккита масала кўрамир.

1. Асбоблар цехи бошлиғи – Аҳмедов К. инсон ресурслари директори П.Комиловдан ишга янги қабул қилаётганлар учун ойлик иш ҳақи ўрнатишни илтимос қилди. Компаниянинг классификацияси бўйича токар лавозими 16 разрядга тегишли бўлиб, унинг ойлик маоши 22000 сўмга тенг. Ишга қабул қилинувчи 25 ёшда, олий маълумотли, токар бўлиб 3 йил ишлаган; у уч хил мутахассисликни (газда пайвандловчи, кесувчи ва инженер-механик) билади. Унинг ойлиги олдинги иш жойида 17000 сўм эди, кадрлар бўйича директор қарор қабул қилиш мақсадида бошқа токарларнинг ойлиги билан қизиқди (4.2-жадвал).

Қуйидаги саволларга жавоб беринг:

1. Янги ходимга қандай ойлик маош ўрнатишга иаслаҳат берасиз? Нима учун?

2. Сиз бу муаммони ечиш бўйича қандай вариантлар таклиф қиламиз? Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нимадан иборат?

Т.н.	Кўрсаткичлар	Ходимлар		
		Токар А	Токар Б	Токар В
1.	Ойлик маош	20 000	18 500	19 000
2.	Маълумот	Ўрта махсус	Ўрта	Олий
3.	Иш стажи	15	2	5
4.	Кўшимча мутахассислиги	-	Фрезаловчи	Инженер иқтисодчи

6. Ходимларни бошқаришни замонавий тизимини яратиш катта муамолардан бири.

Кўп миллатли фармацевтика компаниясининг Киевдаги шуъба директори – Джон Смит. Шуъба компания сотиб олган маҳаллий завод асосида ташкил қилинган. Джон Смитнинг асосий ишларидан ва йўналишларидан бири ходимларни замонавий бошқариш тизимини яратишдан иборат. Унинг компанияси дунёда инсон ресурсларини бошқаришнинг янги усулларини қўллаш соҳаси бўйича машҳурдир. Янги услублари: рухий тестлаш, билим учун ҳақ тўлаш, кўпқиррали аттестация. (360 ли).

Джон Смит заводдаги қўлланилаётган ходимларни бошқариш тизимини ўрганиш учун 2 ҳафта давомида эрталаб соат 8-00 дан кечқурун 9-00 гача ишлади. Лекин унинг қаттиқ уриниб ишлашлари оддий бир натижага олиб келди: заводда расмий томондан ҳеч қандай ходимларни бошқариш усуллари йўқ эди; қандайдир ишлаб турган тизим эса Джон Смитнинг билган замонавий тизимларига умуман тўғри келмас эди. Джон Смит бир нарсани тушуниб етди: заводга янги ходимларни ишга қабул қилиш фақат таниш-билишлар орқали бўлар экан. Заводда амални режалаштириш, раҳбарларга ворислар тайёрлаш, ходимларни аттестациядан ўтказиш масалалари тўғрисида ҳеч нарса билишмас экан. Мутахассислик бўйича ўқишлар режалаштирилмас, зарур бўлганда бўлим раҳбарлари ўзлари ташкил қилишар экан. Завод ишчилари бажарган ишларига қараб ойлик иш ҳақи, маъмурият ходимлари лаозим бўйича ўрнатилган оклад ва ҳар ойда мукофот пули олишар эди. Мукофот пули ойлик маошнинг 40%-га ташкил қилар экан. Завод директори мукофот пулини ўзи ўрнатар экан ва 95% ходимлар ойлик маошнинг 40% миқдорида мукофот пули олишар эди. Директорнинг сўзи бўйича «бошқа кутиш мумкин эмас» бўлганда ойлик иш ҳақини директорнинг ўзи индексациялар экан.

Катта зарар билан ишлаётган завод раҳбарлари билан бўлган суҳбатда Джон Смит ходимларни бошқариш соҳасида ўзгартиришлар киритиш масаласини кўтарди, лекин уни қувватлайдиганлар бўлмади. Раҳбар ходимлар технологик жараёнларни ўзгартириш борасида гаплашайлик деб айтишди, лекин персонални бошқариш тизими «яхши замонлар келгунча қандай бўлса шундай қолсин», - деб туриб олишди. Бунга асосий аргумент – сабаб «маҳаллий шароитнинг алоҳидалиги», - деб кўрсатишди. Заводдаги ҳолатни Джон Смит 2 йилдан бери Киевда ишлаётган бошқа компаниядаги ҳамкасб француз ўртоғига

гапириб берди. Ҳамкасб ўртоғи Джон Смитга юқоридагига ўхшаш маслаҳат берди, «иш чиқмайдиган бу нарсага аралашма», - деди.

Қуйидаги саволлар бўйича фикрлашинг:

1. Бундай ҳолатда персонални бошқариш тизимини ўзгартириш шартми? Агар шарт бўлса, нима учун?
2. Завод раҳбарларини тутган йўлларини нима билан тушунтириш мумкин?
3. Джон Смит бундай ҳолатда нима қилиши мумкин?
4. Бу ташкилот учун персонални бошқариш тизимини таклиф қилинг ва уни қўллаш режасини ишлаб чиқинг.

## V- БОБ. АНЪАНАВИЙ ҲАҚ ТЎЛАШ ТИЗИМИ

Таянч сўзлар ва иборалар: лавозим йўриқномаси; лавозим оклади; имтиёзлар

### 5.1. Ҳақ тўлаш тизимининг мақсадлари

Ҳозирги кунда дунёнинг ривожланган давлатларининг меҳнатга лаёқатли халқининг 70 % дан ортиғи ёлланиб ишлайди ёки ташкилотдан ўз меҳнатлари эвазига моддий мукофот олади. Бу моддий мукофотни оддий қилиб ҳақ тўлаш дейилади ва бу жараёни бошқаришни – ҳақ тўлашни бошқариш деб юритилади.

Меҳнат мойиллигига бизни қарашимиз қандай бўлишидан қатъий назар (1-бобга қараш тавсия қилинади), ташкилотда зарурий ходимларни ушлаб туришда ҳақ тўлаш тизими асосий роллардан бирини ўйнайди. Эслатиб

ўтилгандек, ҳақ тўлаш тизими ходимга ҳар-хил таъсир этиши мумкин: ташкилотда ишлашга иштиёқлилики ва тескариси ҳам бўлиши мумкин.

Ҳақ тўлаш тизими самарасиз бўлса, ишчилар бундан қониқмайдилар (миқдоридан ҳам, ҳақ тўлаш усулларида ва уни тақсимлашдан ҳам) . натижада меҳнат унумдорлиги пасаяди, сифати ва тартиб-интизом бузилади. Ҳақ тўлаш тизимидан норози бўлган ходимлар ташкилот раҳбарлари билан ихтилофга боришлари, ишни тўхтатишни, иш ташлашларни уюштиришлари ёки ташкилотни ташлаб кетишлари мумкин.

*Воркута шахтёрларнинг (Россия 1992-1994 йилларда иш ташлашларини мисол қилиб келтириши мумкин. Ўз вақтида иш ҳақи олмасликликлари натижасида бир неча ой давомида шахталар тўхтаб қолди. Иш ташлаш натижасида бир неча шахта ёпилди, чунки улар кўмир ишлаб чиқаришни тўхтатганлари билан боғлиқ ҳаражатларни қоплай олмай қолдилар. Бошқа томондан, ҳақ тўлашнинг самарали тизими ишчиларуни унумли ишлашга, уларнинг фаолиятини зарурий томонга йўналтиришига ёрдам беради, ёки инсон ресурсларидан самарали фойдаланишни оширади.*

*Қидирувчи-йиғувчи трестнинг лавозим иш ҳақи (оклад) тизимидан бригадалари ҳақтўлаш тизимига ўтказилиши иш ҳажминини ва меҳнат унумдорлигини икки баробар оширди. Бригадалари ҳақ тўлаш тизимида ҳар қайси лойиҳа учун маълум фонд – меҳнат ҳақида ажратилади ва у иш тугагандан сўнг бригадага тўланади.*

Ҳақ тўлаш тизимининг асосий мақсади шундан иборатки, ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги ҳулқ-атворларининг стратегик масалаларга ва уларни ечишга қаратишдан иборат. Бошқача қилиб айтиганда, ишчиларнинг моддий қизиқишларининг ташкилотнинг стратегик масалалари билан боғлаш зарур. Бу ҳақ тўлаш тизимининг мақсадларини аниқлайди.

Жамоани ташкилотга жалб қилиш. Меҳнат бозорида ташкилотлар ўзаро рақобат қиладилар. Ҳар бир ташкилот стратегик масалаларни ечишда зарур бўладиган мутахассисларни йиғиб олишга ҳаракат қилади. Бу мазмунда ҳақ тўлаш тизими корхона учун зарур ходимларни йиғиб олишда рақобатбардош бўлиши лозим.

Касалхона муҳандис-механиклар учун жуда ҳам қизиқарли иш ҳақини таклиф қилиши мумкин, лекин ўз олдида турган масалаларни ҳал қилишга қурби етмайди. Сабаби кардиохирурглар учун таклиф қилинган иш ҳақи меҳнат бозорида шаклланган шу гуруҳдаги мутахассислар учун иш ҳақи даражасига тўғри келмайди.

Ташкилотда ходимларни сақлаб туриш. Агар ташкилотдаги ҳақ тўлаш, меҳнат бозоридагига тўғри келмаса, ходимлар бундай ишхонадан кетишлари мумкин. Ташкилот ўз ходимларидан ажралиб қолмаслиги учун, айтиқса, уларнинг касабий ўқиб – ўрганишларига маълум сарф –ҳаражатлар қилган бўлса ва улар қимматли ресурслар бўлса, раҳбарлар ҳақ тўлаш тизимининг рақобатбардошлигини таъминлашлари зарур.

Унумдорли ишлаб чиқариш ҳулқ-атворининг рағбатлантириши.

Мукофотлаш тизими ходимларни шундай хатти-ҳаракатга йўналтириши керакки, у ташкилотлар учун зарур бўлсин. Ҳақ тўлаш тизими орқали ҳар қандай



таклифлар, тажрибалар, ижод, унумдорлик ташкилотда рағбарлантирилиши лозим.

#### Ишчи кучига бўладиган ҳаражатларини назорат қилиш.

Яхши ўйлаб тузилган ҳақ тўлаш тизими ташкилотга ишчи кучларига бўладиган ҳаражатларни самарали бошқариш ва назорат қилиш имконини беради, ҳамда ташкилотни зарурий ходимлар сони билан таъминлайди. Замонавий йирик ташкилотларда ишчи кучига бўладиган ҳаражатлар асосий ҳаражатларнинг салмоқли улушини ташкил қилади. Шунинг учун уларни самарали бошқариш ташкилотнинг умумий манфаатига эришувида катта ўрин тутади. Айтиб ўтилганидек, ишчиларга иш ҳақини кам тўлаш ташкилотни ўз стратегик масалаларини амалга ошириш қобилиятини сусайтиради ва натижада ҳамма нарса ишдан чиқали. Ўз навбатида, иш ҳақига бўладиган ҳаражатларни асосиз кўпайтирилиши кўп ташкилотларни банкротликка олиб келади.

#### Маъмурият самарадорлиги ва оддийлик.

Иш ҳақи тўлаш тизими бир томондан ташкилотнинг ҳар бир ходими учун яхши тушунарли бўлиши лозим (тескари бўлган ҳолатда жамоани норозилиги кучайиб, салбий натижаларга олиб келиши мумкин). Иккинчи томондан, уни бошқариш сода бўлиши лозим, бу тизимни доимий ишлаб туришини таъминлаш учун моддий ва меҳнат ресурслари кўп талаб қилинмасин.

#### Қонунчилик талабларига мос тушиши.

Ҳамма давлатларда ишчиларга иш ҳақи тўлаш давлат қонунчилиги асосида маълум даражада бошқарилади. Буларга амал қилмаслик, ташкилотга нисбатан маъмурий ва суд ишларини қўзғашга олиб келиши мумкин. Булар албатта, моддий ва маънавий ҳаражатлар билан боғлиқдир. Республикамизда қонунчилик ташкилотнинг мулк эгаллигига қатъиян белгиланган минимал иш ҳақидан кам бўлмаган ойлик тўлаш талаб қилинади. Масалан, АКШда ушбу талаб соат тариф ставкаси 6 доллардан кам ҳақ тўлаши таъқиқланади.

Юқорида келтирилган иш ҳақи тизимининг мақсадлари бир-бирига мос тушмаслиги мумкин, мисол учун, ҳаражатлар сарфи ва малакали мутахассисни жалб қилиш. Раҳбарият бундай ҳолатда, ҳар қандай ташкилотнинг ривожланиш босқичларида масалаларнинг муҳимлик даражасига қараб мақсадга мувофиқ қарор қабул қилади.

Янги ташкилотни ташкил қилиш жараёнининг бошларида малакали мутахассисларни танлаб олиш, албатта бошқа масалага — ишчи кучларига сарф-ҳаражатларни оптималлашга нисбатан муҳимроқ қаралади.

Иқтисодий қийинчилик даврида ташкилотлар янги ходимларни ишга қабул қилишни келажакка қўядилар ва иш ҳақи тўлашга кетадиган сарф-ҳаражатларни камайтириш ҳақида ўйлайдилар.

*90-йилларнинг бошларида Ўзбекистондаги кўп ташкилотлар «яшаб қолиш стратегияси» бўйича фаолият кўрсатадилар, ёки ҳамма бўлган ҳаражатларни қоплаб ва режали фойдани ушлаб қолиб, қолган тушумларни ҳаммасини ишчиларга иш ҳақи қилиб бердилар. Бундай стратегияда иш ҳақи тўлаш тизимининг бошқа мақсадлари олдида, ишчи кучига сарфланадиган ҳаражатларни назорат қилиш бирламчи ҳисобланади.*

*«Яшаб қолиш стратегияси» га параллел равишда республика иқтисодиётида ходимларни мукофотлашга янгича ёндашувини кузатиш мумкин: баъзи ташкилотлар тушумнинг ҳаммасини иш ҳақига ажратадилар ва шу пул билан ходимларни жалб қилиш ва ушлаб қолишни ҳал қилдилар (инвестиция, касбий ўқиш, заҳира ходимларини тайёрлаш масалаларини кейинга суриб турадилар). Иш ҳақи соҳасида мақсадларни тўлиқ англаш ташкилот раҳбарларига самарали тизим ишлаб чиқишга имкон беради. У тизим ташкилотнинг эҳтиёжларига жавоб бериб, уларнинг фаолиятини баҳолашга ва зарурий тузатмалар киритишга имкон беради.*

## 5.2. Анъанавий ҳақ тўлаш тизими

Ҳар бир ташкилот ходимларини тақдирлаш (ҳақ тўлаш) учун ўз тизимини ишлатади. Бу тизимда қуйидагилар ўз аксини топади: олдида турган мақсадлар; раҳбарларнинг бошқариш фалсафаси; анъаналар; қарамоғидаги бор ресурслар. Ўтган асрнинг ўрталаригача корхона раҳбарлари ўз тажрибалари асосида мустақил равишда ўзларининг ҳақ тўлаш тизимларини яратдилар. (Генри Форднинг ҳар бир йиғувчисига кунига машҳур 5 доллардан беришини эслайлик). Бошқариш фанини ривожланиши ва меҳнатни ташкил қилиш ва иш ҳақи тўлаш соҳасида махсус маслаҳатчи компанияларнинг пайдо бўлиши билан тақдирлаш тизимини тузиш жараёни "илмий хусусият"га эга бўлади. Бу кўп сонли компанияларнинг тажрибасини умумлаштириш ва ҳаммабоп таклифлар ишлаб чиқиш ҳисобига бўлди. Натижада саноати ривожланган ва ривожланаётган кўп давлатларда 70- йилларнинг бошларида маълум модел ўз ўрнини эгаллади, буни кўп вақт анъанавий ҳақ тўлаш тизими деб юритди.

Ходимнинг ташкилотдан оладиган тақдирланиши анъанавий ҳақ тўлаш тизими бўйича икки қисмдан иборат: (иш ҳақи ёки оклад) ва кўшимча (имтиёзлар). Улар етарли даражада кўп вақт ўзгармасдан қолади.

Иш ҳақи — ташкилот томонидан ходимга юклатилган вазифаларни бажарганлиги учун вақт-вақти билан унинг пул билан тақдирланишидир. Компанияда ишловчи ҳар бир ходимнинг иш ҳақи миқдорини аниқлаш – тизимни бошқаришнинг асосий масаласидир. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимида бу масала қуйидагича ечилади: ташкилот ичида ҳар бир иш ўрнини нархи аниқланади; бу ўриннинг меҳнат бозоридаги нархи; улар солиштирилади: таҳлил қилинади, ва улар асосида лавозимлар иш ҳақи (оклади) тизими яратилади. Анъанавий бу масалани ечиш алгоритми 5.1-расмда келтирилган.

Иш ўринларини ёзиб чиқиш. Иш ҳақи тизимини яратишнинг биринчи босқичида, ишлаб чиқариш вазифалари нуқтаи назаридан иш ўринларини ёзиб чиқиш ва таҳлил қилиш бажарилади. Иш ўринларини таҳлил қилишнинг кенг тарқалган усулларида бири - лавозим йўриқномаларини тайёрлаш ҳисобланади., у лавозимни эгаллаб турадиган ходимнинг асосий вазифаларини стандарт шаклда ёзиб чиқишдан иборат (3-бобга қараш тавсия этилади). Лавозим йўриқномаларини бўлим ва бўлинма раҳбарлари билан биргаликда инсон ресурслари бўлими тузади. Бунда қуйидагилар асос қилиб олинади: ўз тажрибалари: ишчиларни кузатиш; улар билан суҳбат қилиш ва бошқалар.

Ривожланган давлатларда ташкилотлар учун лавозим йўриқномаларини тузиш бўйича махсус маслаҳатчилар бор.



5.1 – расм. Иш ҳақи миқдорини аниқлаш

Иш ўринларини таснифлаш. Бу ташкилотнинг ҳар бир иш ўрнини баҳолашдан иборат (лавозимлар иерархиясини тузиш). Таснифлашни амалга ошириш учун ҳар бир иш ўрни таҳлил қилинади (лавозимлик йўриқномалари). Натижада қуйидагилар аниқланади: ташкилотнинг мақсадларига эришишида ҳар бир иш ўрнининг улуши; бу ўринни эгаллаб турган ходимнинг жавобгарлик даражаси; талаб қилинадиган умумий ва махсус маълумот: иш шароити ва унинг оғирлиги; жиддийлиги. Иш ўринларини таснифлашни бир қанча усуллари бор. Ҳар бир раҳбар қўллай оладиган оддий усулдан тортиб, то шундай мураккаб усулларгача борки, уларни амалда қўллаш учун махсус мутахассисларни консалтинг компаниялардан жалб қилишга тўғри келади. Қуйида энг кенг тарқалган тансифлаш усулларини куриб чиқамиз.

Иш ўринларини гуруҳларга ажратиш (табақалаш). Бу таснифлашнинг оддий усули бўлиб, аниқлик даражаси ҳам паст даражада. Лавозим йўриқномаларини таҳлил қилиб, ҳар бир иш ўрни маълум гуруҳга берилади. Масалан, фаррош — 1, чилангар — 2, котиба — 2, қўриқлаш бўлими бошлиғи — 3, табақа ва ҳоказо (5.1-жадвал). Иш ўринларини гуруҳларга бўлиш мутахассислар (одатда раҳбарлар ва уларнинг ёрдамчилари) томонидан бажарилгани учун, у ёки бу иш ўрнини баҳолашда қўйиладиган хатолик эҳтимоллиги юқори, чунки бирор омилни ҳисобга олмаслик (масалан жавобгарликни) ёки унинг аҳамиятли даражасини юқори қўйиш (масалан маълумотни) хатоликларга олиб келади. Бу усулнинг яна бир камчилиги иш ўринларини олдиндан кадр-қийматини белгилаб қўймасликдир. Масалан, механик лавозими (2-табақа) фаррош лавозимига (1-табақа) қараганда уч марта

муҳимроқ бўлиши мумкин ёки ярим марта соқчилар бўлими бошлиғи (3-табақа) лавозимига нисбатан муҳим бўлмаслиги мумкин. Бу усул асосида таснифлаш ва уни қўллашда — иш ҳақини белгилашда хатоликларга йўл қўйиш мумкин. Лекин бу усул ёрдамида иш ўринларини таснифлаш арзонга тушади, ҳамда оддийлиги билан ажралиб туради, шунинг учун бу усулни кичик ташкилотларда қўллаш- мумкин.

## 5.1-жадвал

### Лавозимлар таснифномаси (шартли)

Ранг	Лавозимлар.
1.	Фаррош, қоровул, йиғувчи, шогирд
2.	Чилангар, токаръ, пайвандловчи, қоровул, созловчи, сифат назоратчиси, котиба, кассир, шофер, ҳисобчиси.
3.	Бўлим бошлиқлари, катта ҳисобчи, цех бошлиқлари, усталар
4.	Ишлаб чиқариш бошлиғи, сотув бўлими бошлиғи, таъминот бошлиғи, бош ҳисобчи
5.	Директор, директор ёрдамчиси

Разрядлар тизимини тузиш. Бу иш ўринларини таснифлашни энг кенг тарқалган усулларида бири ҳисобланади. Аввало, ходимлар бўлими бир-бири билан жавобгарлиги жиҳатидан фарқланадиган, бажарадиган ишларининг аҳамияти, мутахассислик даражаси, меҳнатнинг оғир-енгиллиги ва ташкилотнинг мақсадларига эришишда қўшадиган ҳиссаларини ҳисобга олган ҳолда разрядлар (синфлар) поғонасини ўрнатади. Разрядлар тизими тузилгандан (ҳар бир разряд тўлиқ ёзиб чиқилгандан) сўнг, лавозим йўриқномалари ҳар қайси разряд билан солиштирилиб, ҳар бир иш ўрнининг разряди аниқланади, яъни лавозим йўриқномасига қайси разряд тўғри келса ўша қабул қилинади (5.2-жадвал).

Разрядлар тизими олдинги оддий усул – иш ўринларини йўриқларга ажратиш усулига нисбатан сўзсиз олдинга силжишдир. Лекин, барибир, олдинги усулдаги камчилик (субъектга боғлиқ) разрядлар тузишда ҳам, унинг поғонасини аниқлашда ҳам разрядларни ва лавозимларни аниқлашда ҳам сақланиб қолади.

Баллар тизими. Бу дунёда “Хей-систем” номи билан машҳурдир (Америка компанияси “Хей энд Ассосиэйтс” дунёда оммабоп иш ўринларини балли баҳолаш ёрдамида таснифлаш тизимини ишлаб чиққан). Бу усулда бошқа усуллардаги камчилик (субъект омили) маълум маънода енгиб ўтилади; иш ўринларини баҳолашда мураккаб воситалар ишлатилади.

## 5.2-жадвал

### Механик заводи лавозимларининг таснифномаси

Разрядни ёзма баёни	Лавозимлар
1	2
6-разряд. Мураккаблик, мустақиллик ва хилма-	Бош директор

хиллик даражаси энг юқори. Маълумоти олий, энг юқори бўлиши, бошқариш соҳасида махсус маълумоти ва раҳбарлик лавозимларида иш тажрибаси талаб қилинади. Таҳлилий фикрлаш ва муомала кўникмаси. Ташкилотнинг ривожланиши ва унинг натижалари учун жавобгарлик.	
5-разряд. Мураккаблик, мустақиллик ва хилма-хиллик даражаси энг юқори. Маълумоти энг юқори бўлиши (олий), бошқариш соҳасида махсус маълумоти, раҳбарлик лавозимларда ва шу вазифада иш тажрибаси. Таҳлилий фикрлаш ва муомала кўникмаси. Мустақиллик ва ташаббускорлик юқори даражада. Ривожланиш ва натижалар учун жавобгарлик (йўналиши бўйича).	Ишлаб чиқариш директори. Кадрлар бўйича директор. Тижорат бўйича директор.
4-разряд. Келишилган мақсадлар чегарасида мустақил бўлиши, етарли даражада мураккаб иш хусусияти. Умумий ва махсус таълимнинг юқори даражада бўлиши (олий). Таҳлилий фикрлаш ва муомала кўникмаси. Бўлимнинг ривожланиши ва натижалари учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик етарли даражада бўлиши.	Таъминот хизмати бошлиғи. Сотув бўлими бошлиғи. Ишлаб чиқариш директори ердамчиси.
3-разряд. Мураккаблиги ўртача иш, келишилган мақсадлар чегарасида умумий раҳбарлик остида бажарилади. Умумий ва махсус таълим юқори еки ўрта махсус бўлиши талаб этилади. Бўлимнинг еки лойиҳанинг натижалари учун жавобгарлик ва ташаббускорлик даражаси чегараланган.	Информатика бўйича инженер. Сотув бўйича мутахассис. Бош бухгалтер. Цех бошлиғи.

5.2-жадвалнинг давоми

2-разряд. Етарли даражада оддий қайтариладиган иш. Умумий маълумотнинг ўртача даражаси ва маълум махсус тайергарлик талаб қилинади. Ўзининг натижалари ривожланиши, ҳамда ускуналар учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик даражаси паст даражада.	Ҳисобчи. Сотиб олиш мутахассис. Уста. Котиба. Бригадир.
1-разряд. Жуда оддий ва қайтариладиган иш. Умумий маълумотнинг ўртача даражаси ва иш ўрнида махсус тайергарлик талаб қилинади. Ўзининг натижаларига ва ўз ишига, ҳамда ускуналарга жавобгарлик чегараланган. Мустақиллик ва ташаббускорлик минимал даражада.	Дастгоҳда ишлайдиган ишчилар. Коровул. Фаррошлар. Хайдовчилар.

Аввало, ташкилотдаги ҳамма иш ўринларини таҳлил қилиб, улардаги таянч омиллар аниқланади. Энг кўп ишлатиладиган таянч омиллар бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: жавобгарлик даражаси; мутахассислик даражаси меҳнат шароити; маълумот даражаси; куч-қувват ва ителлектуал даражаси. Табиийки, ҳамма таянч омиллар ҳар хил ташкилотлар учун ҳар хил бўлади. Бу уларнинг фаолиятини турига, миқдорига ва қандай миллий ташкилотга тегишлилигига боғлиқ. Ходимлар бўлимнинг асосий масаласи шундан иборатки, у ташкилотнинг махсус томонларини қандай омиллар тўғриворак акс эттиришини аниқлашдан иборат. Ўз навбатида бу усулни ишлатадиган йирик корпорациялар учун таянч омиллар тўплами - стандарт ҳисобланади. Ҳар қайси омилнинг ёки суб омилларнинг мазмуни ҳар хил бўлиши мумки (субомил — таянч омилларга таъсир этувчи бошқа омиллар). Масалан, индустрия компанияси учун жавобгарлик омили қуйидагиларни ўз ичига олади: бошқа ходимларни хавфсизлигини таъминлаш учун жавобгарлик; дастгоҳ ва ускуналарнинг ҳолати; ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг сифати; бўйсинувчиларни бошқариш ва назорат қилиш. Маслаҳатчи компаниялар учун жавобгарлик қуйидагилардир: бажарилаётганда лойиҳаларнинг сифати; бўйсинувчиларни бошқариш ва назорат қилиш; миждозлар билан ишлаш.

Ҳар-хил лавозимларга нисбатан ҳар-хил субомилларнинг муҳимлик даражаси турлича бўлиши мумкин (мисол учун, директор ва чилангарнинг бошқа ходимларнинг хавфсизлиги учун жавобгарлиги). Шунинг учун баллар тизими субомилларнинг муҳимлик даражаси бир неча деб қарайди. Одатда тўрт хил даража ишлатилади: энг паст; паст; ўртача ва юқори.

Кейинги босқичда баллар жадвали тузилади. Ҳар қайси субомил маълум баллар суммаси билан баҳоланади (бунда энг юқори балл тўртинчи даражага берилади). Сўнг даражалар орасида баллар тақсимланади. Бу ҳам пропорционал равишда олиб борилиши мумкин: энг паст даражада максимал баллар сонининг 25%; паст даража — 50%, ўрта — 75%, юқори — 100%.

### 5.3-жадвал

#### Баллар жадвалига мисол

Критик (муҳим) омиллар	Даражалар			
	Энг паст	Паст	Ўрта	Юқори
Жавобгарлик:				
а) ходимларнинг хавфсиз-лиги;	50	100	150	200
б) ускуналар ҳолати;	40	80	120	160
в) ходимларни ўқитиб ўргатиш	10	40	70	100
г) сифат	40	80	120	160
<b>2. Касбий моҳирлик:</b>				
а) тажриба;	90	180	270	360
б) маълумоти	50	100	150	200

<b>3. Ишчанлик:</b>				
а) жисмоний	50	100	150	200
б) интеллектуал	70	140	210	300
<b>4. Иш шароити:</b>				
а) хавфсизлик, хатарли, зарарли;	40 40	80 80	120 120	160 160
б) атроф-муҳит				
Жами:				2000

Пропорционал бўлмаган ҳолатда ҳам бажарилиши мумкин. Мисол, энг паст — 10%; паст даража — 35% ва ўрта даража — 60%. Натижада баллар жадвали тузилади (5.3-жадвал). Ундан кўриш мумкинки, ҳар қайси муҳимлик даражасига ва субомилга қанча балл тўғри келади.

Ташкилотдаги ҳар бир иш ўрнини таҳлил қилиш учун (классификатор) таснифлагич ёки справочник (билдиргич) ишлаб чиқилади. Унда ҳар бир омил, субомил ёзма равишда ифодаланади, ҳамда ҳар қайсисини муҳимлик даражаси нимани билдириши тушунтириб борилади (5.4 жадвал).

5.4-жадвал

#### Иш ўринлари таснифий белгилари

<p>1. <u>Муҳим омил</u> — жавобгарлик.</p> <p>2. <u>Субомил</u> — ускуналар ҳолати. Ташкилотнинг ҳар бир ходими технологик ускуналарнинг, материалларнинг, ишлаб чиқариш хоналарининг ҳолати учун жавобгардир. Бу жавобгарлик қуйидагилардан иборат: бузилишлар тўғрисида; материаллардан ёки хоналардан нотўғри фойдаланганлик тўғрисида ахборот бериш; техник хизмат кўрсатиш; лавозим йўриқномаси талабларига асосан таъминлаш ёки ускуналарни янгилаш.</p> <p><u>Энг паст даража.</u> Ходим ўз бошлиғига ускуналарнинг ишлашидаги носозликлар ва сифатсиз материаллар тўғрисида маълумот беради.</p>
--

5.4 – жадвалнинг давоми

<p><u>Паст даража.</u> Ходим ускуналарининг сақланиши ва ташқи ҳолати учун ва материалларга эҳтиёж тўғрисида жавоб беради.</p> <p><u>Ўрта даража.</u> Ходим ускуналарга техник хизмат кўрсатади ва кичик таъмирлаш ишларини олиб боради. Материаллардаги майда дефектларни тuzатади.</p> <p><u>Юқори даража.</u> Ходим ускуналарга техник хизмат кўрсатади, таъмирлаш ва ускуналарни янгилаш билан шуғулланади, материалларни ишлатилиши (сони, сифати ва тури) учун жавобгардир.</p>
---

Иш ўринларини таснифлаш қуйидагича олиб борилади:

- 1) лавозим йўриқномаси ва классификатор солиштирилади, ҳамда бу лавозимга таъсир этувчи субомилларнинг муҳимлик даражаси аниқланади;
- 2) Баллар жадвали асосида ҳар қайси учун баллар ҳисобланади;

3) Ҳар қайси субомил учун баллар йиғиндиси аниқланади ва ҳар қайси иш ўрни учун умумий баллар йиғиндиси топилади, яъни ташкилотдаги ҳамма иш ўринлари гуруҳланади (табақаланади).

Иш ўринларини бу усул билан таснифлаш бошқа усулларга нисбатан объективлиги билан фарқ қилади, лекин кўп вақт ва махсус билимни талаб қилиши сабабли кўп ишлатилмайди. Қоида бўйича, ташкилотлар бу усулни ишлатиш учун ташқаридан маслаҳатчилар чақирадилар. Майда, хаттоки ўрта ташкилотлар бундай ҳаражатларга қурбилари етмайди ва иш ўринларини таснифлаш учун оддий усуллардан фойдаланилар.

Ҳақ тўлаш тўғрисида маълумотлар ёритилиши. Таснифлашни ҳар-хил усуллари (ташкилот ичида) ҳар бир иш ўрнига кўпроқ ёки камроқ аниқлик билан нарх қўяди. Таснифлаш натижаси аниқланади: қайси лавозимлар учун юқори даражада иш ҳақи тўлаш керак. Лекин иш ҳақининг миқдори қандай бўлиши керак, буни фақат меҳнат бозори таҳлили асосида аниқланади. Ҳозирги кунда энг кенг тарқалган меҳнат бозори тўғрисида ахборот йиғиш усулларида бири – ҳақ тўлаш тўғрисида маълумотлар ёритилиши ҳисобланади. Улар орқали бошқа ташкилотларда шу соҳадаги ўз ходимларига қандай иш ҳақи тўлаётганларини билиш мумкин.

Ташкилот учун меҳнат бозори, қоида бўйича, у географик ҳудуднинг қандай аҳоли пунктларида жойлашгани ҳисобланади. У ерда яшайдиган одамлар ташкилотга ҳар куни ишга бориб келадиган бўлсинлар (ёки масофаси яқин бўлсин). Мисол, Тошкентнинг марказида жойлашган ташкилотлар учун бундай ҳудуд шаҳарнинг ўзи ва унга яқин жойлашган аҳоли пунктлари ҳисобланади.

Ўз навбатида баъзи мутахассисликлар учун меҳнат бозори кенгрок бўлиши мумкин. Масалан, АҚШ да юқори бошқарувчилар ёки олий ўқув юртларининг ўқитувчилари учун меҳнат бозори миллилик ҳисобланади, чунки бу соҳадаги аҳоли жуда ҳам ҳаракатчандир.

Бозор иқтисодиёти ривожланган давлатларда ҳақ тўлаш тўғрисида маълумотлар ёритилиши давлат органлари (Меҳнат вазирлиги) ёки шу соҳадаги иқтисослашган хусусий компаниялар томонидан бажарилади. Таҳлиллар натижасида меҳнат бозорида шаклланган иш ҳақининг даражаси тўғрисида ҳар томонлама етарли объектив ахборот олинади. Агар бу таҳлилда ташкилотларни қониқтирадиган етарли ахборот берилмаса, у тақдирда ходимлар бўлими ўзлари учун алоҳида таҳлил ахборот тузишлари мумкин.

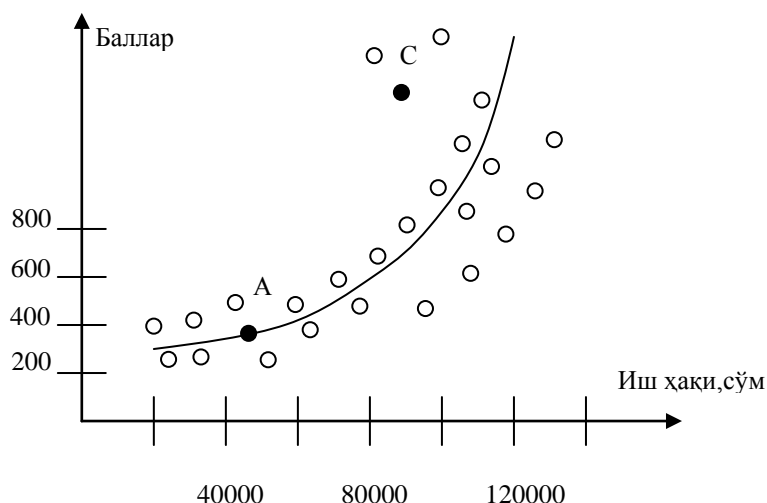
Бу мақсадда иш ҳақини аниқлаш лозим бўлган лавозимлар рўйхати тузилади (ташкилотнинг ҳамма бўғинлари учун таянч лавозимлар маълум бўлиши лозим), ҳамда сўров ўтказилаётган ташкилотлар рўйхати ҳам тузилади. Ходимлар бўлимининг мутахассислари ташкилотларни аниқ билишлари лозим: миллий (қатнашувчилар сони ва уларнинг географияси турли туман бўлиши лозим); маҳаллий; алоҳида тармоқ бўйича; маълум ўлчамдаги ташкилотлар ва бошқалар. Таҳлилий натижалари етарли бўлиши учун ташкилотларнинг сони маълум табақадаги ташкилотларнинг умумий сонига нисбатан аниқланиши лозим. Мисол, агар ташкилот туманнинг машина куриш корхоналарида (улар фақат ўнта) иш ҳақи соҳасида ҳолатни аниқламоқчи бўлса, унда 7-8 та учун таҳлил қилинса, етарли маълумот йиғилган бўлади. Умумий маълумот ёритилиши



учун ҳар хил тармоқлардан ва ҳудудлардан 50-80 та ташкилотнинг қатнашуви зарурий ҳисобланади (мутахассис бўлмаганлар ҳам ишлатиши мумкин бўлган танлаш ҳажмини топадиган аниқ статистик усуллар бор).

Иш ўрнини нархини аниқлаш. Иш ҳақи таҳлили меҳнат бозорида ўрнатилган иш ҳақи миқдорини аниқлаб беради (иш ўрнининг абсолют нархи). Иш ҳақи тизимини яратишнинг кейинги босқичи шундан иборатки, унда ташкилот ичидаги ҳар бир иш ўрнини нархи таҳлилдан олинган натижалар билан солиштирилади (меҳнат бозори тўғрисидаги ахборот) ва ҳар бир лавозим учун иш ҳақи миқдори белгиланади. Иш ўрнининг ички ва абсолют (бозор) нархларини солиштириш баллари йиғиндиси асосида олиб борилади. Шу иш ўрнига тўғри келадиган лавозим иш ҳақи таҳлилда аниқланган иш ҳақи билан солиштирилади.

Масалан, агар чилангар ўрни 450 балл билан баҳоланган бўлса ва унинг ойлик иш ҳақи бу лавозим учун 40000 сўм; А нукта (400;40000) ташкилотнинг иш ҳақи 5.2-расмдаги нукталардан биридир. Бу чизма қуйидагича олинади: ҳамма таянч ўринлар учун Y ўқида баллар, X ўқида — иш ҳақи кўрсатилади. Қоида бўйича, бундай боғлиқлик мураккаб.



5.2-расм. Механика заводининг лавозимларини ички нархи ва иш ҳақининг боғлиқлиги

Чизиксиз хусусиятга эга, шу сабабли уни аппроксимация қилиб, соддароқ кўринишга келтириш ва математик тенглама олиш мумкин. Аппроксимация ёрдамида берилган ташкилот учун ички ва бозор нархлари орасида функционал боғланиш ўрнатиш мумкин. Натижада ҳар бир позиция учун иш ҳақининг миқдорини аниқлаш мумкин. Агар лавозим учун бозор ва ички нархлар орасида боғлиқ  $X=100y+10000$  формула билан ифодаланса ( $X$  – ойлик иш ҳақи,  $y$  – баллар), унда бухгалтериянинг ойлик иш ҳақи, агар бу лавозим 230 балл билан баҳоланган бўлса, қуйдагига – 33000 сўмга тенг бўлади ( $100 \times 230 + 10000$ ).

Шундай қилиб, лавозим учун ички ва бозор нархлари орасида функционал боғлиқлик топиш ташкилотдаги ҳамма иш ўрнлари учун иш ҳақи миқдорини ўрнатишга имкон беради. Бунга эришиш учун бир қанча таянч лавозимлар учун меҳнат бозорини тадқиқот қилиш зарур. Кўриниб турибдики, иш ҳақини бу йўл билан топиш усули ўзининг қачилиқларига эга: бир хил лавозимлар турган инсонлар орасидаги фарқни математик ёндашув ҳисобга олмайди.

Бу усулни қўлаганда, 20 йиллик иш стажига эга бўлган муҳандис ва кеча институтни битириб, шу лавозимга ишга келган мутахассис бир хил иш ҳақи оладилар.

Ташкилот бу усулни кўр-кўрона қўлаши натижасида, юқори баҳоланган мутахассисларни ташқаридан ўзига жалб қилаолмаслиги ва ўзидагиларни ушлаб қололмаслиги мумкин. Сабаби: ташкилотдаги иш ҳақи ва унинг ичидаги баллар кесишган нуқтасидан бозордаги иш ҳақи юқорида жойлашган бўлиши мумкин Чизмадаги G нуқта (5.2-расм).

Бу қачилиқдан қутилиш мақсадида лавозимлар маълум гуруҳларга ёки разрядларга бириктирилади ва ҳар бири учун «вилкали» иш ҳақи ўрнатилади. Разрядлар усулини қўлаганда, бундай гуруҳлаш олдинги босқичда бажарилади: мураккаброқ усулларни – баллар тизимини қўлаганда, умумий баллар асосида баҳоланган иш ўринлари разрядларга бириктирилади. Мисол, 50 дан 100 балгача баҳоланган лавозимлар биринчи разряд деб олинади, 101 – 150 баллар – иккинчи, 151-200 – учинчи ва ҳоказо, кейин ташкилотнинг иш ҳақи чизмаси асосида ҳар қайси категория учун ўрта нуқта ёки иш ҳақининг ўртача миқдори топилади. Юқоридаги мисолни давом эттирсак, биринчи разряд учун ўртача нуқта 10000 сўм бўлади, иккинчи – 15000 сўм, учинчи – 22000 сўм ва бошқалар. Ўрта нуқтани аниқлангандан сўнг, ҳар қайси разряд учун иш ҳақининг «вилкаси» ўрнатилади, яъни разрядга кирувчи лавозимдаги ходимнинг олиши мумкин бўлган энг кам (минимал) ва энг кўп (максимал) иш ҳақи миқдори аниқланади. Қоида бўйича, вилка ўрта нуқтага нисбатан ҳамма разрядлар учун бир хил фоизлар фарқи билан ўрнатилади. Масалан, 20% - бу энг кам иш ҳақи ўрта нуқта иш ҳақининг 80%ини, энг кўпи – 120ни ташкил қилади. 30% вилкада биринчи разряддаги ходимларнинг ойлик иш ҳақи 7000 сўмдан 13000 сўмгача ташкил қилади: иккинчи разряд – 12000 дан 18000 сўмгача, учинчи разряд – 17600 сўм ва бошқалар. Вилкаларни ишлатишда шундай ҳолат юз бериши мумкин: разрядлари паст бўлган ходимларнинг иш ҳақи разрядлари юқори бўлганларникидан кўп бўлиши мумкин (5.5-жадвал).

Иш ҳақини вилкалар орқали топилиши ходимларнинг окладини ўрнатишда уларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш имконини яратади.

Натижада бир хил ёки бир-бирига яқин лавозимларни эгаллаган ходимлар ҳар хил иш ҳақи олишлари мумкин, чунки иш стажы, касбий маҳорати, меҳнат унумдорлиги, даражаси ва бошқа омиллар ҳисобга олинган бўлади.

5.5-жадвал

Разряд	Минимум (энг кам)	Ўрта нуқта	Максимум (энг кўп)	Вилка
18	30,91	38,65	46,36	154,510
17	28,38	35,41	42,50	141,630
16	25,94	32,43	38,93	129,840
15	23,92	29,93	35,91	119,790
14	22,13	27,67	33,19	110,620
13	20,51	25,64	30,76	102,540

## Алоҳида ходимга иш ҳақи ўрнатиш.

Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизимини қўллайдиган ташкилотларда алоҳида ходим учун иш ҳақи белгилаш етарли даражада оддий бўлиб, кўп ҳолатларда механик жараён ҳисобланади. Биринчидан, иш ҳақи бўйича мутахассис – ходим эгалламоқчи бўлган лавозим қайси разрядга тегишлилигини аниқлайди. Агар лавозим янги ташкил қилинган бўлса, баҳоланади ва разряди аниқланади. Иккинчидан, шу ҳақи мутахассис – ходимга тўланадиган иш ҳақи миқдорини разрядли вилка окладларини ҳисобга олган ҳолда аниқлайди ва ходимнинг шахсий хусусиятларни эътиборга олади: тажрибаси ва иш стажи; олдинги иш жойидаги иш ҳақи миқдори; маълумоти ва бошқа омиллар. Ходимлар бўлими томонидан берилган таклифни ходимнинг раҳбари олади, у иш ҳақи тўғрисида қарор қабул қилади. Ташкилотда ўрнатилган тартиб бўйича у тасдиқланади (кўп корпорацияларда «икки даражали тамойил ёки ечими қўлланилади, яъни ходимнинг тўғридан-тўғри раҳбари ва унинг бошлиғи томонидан тасдиқланади») ва у ходимлар бўлими билан келишади.

Иш ҳақини ошириш. Иш ҳақининг анъанавий тизими лавозим окладларининг ўзгартиришнинг стандарт механизмига эга. Иш ҳақининг миқдори уч сабаб билан ўзгартирилади: иерархия бўйича ходимни силжитиш (юқори лавозимга кўтариш ёки паст лавозимга тушириш); ташкилотда умумий иш ҳақи даражасини ўзгартириш мақсадида ўртача иш ҳақини ошириб бориш амалий тўхтовсиз жараён ҳисобланади.

Иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий жараённинг таъсирида ходимларни тақдирлаш ошиб боради. Ҳозирги иқтисодиётда нарх-навонинг ошиши (инфляция) ва меҳнат унумдорлигини кўтарилиши асосий омиллар бўлиб, ўртача иш ҳақини оширишга олиб келади. Ҳар бир ташкилот, ўзига кизиқтириш мақсадида, эҳтиёж бор товарларга нарх-навонинг ўсишини ўз ходимларининг иш ҳақини ошириш билан компенсация қилади (ўрнини тўлдиради) ва меҳнат унумдорлигини ошириш соҳасида эришилган ютуқларни ҳам ўзаро баҳам кўрадилар. Лекин бу йиллик инфляция 10% ни ташкил қилган бўлса, ўртача иш ҳақи ҳам 10% ошади деган сўз эмас; меҳнат унумдорлигини 5% ошиши – иш ҳақини 2,5% ошириш деган сўз ҳам эмас. Иш ҳақининг ошиши инфляциядан ўзиб кетиш ёки орқада қолиши ҳам мумкин. Лекин рақобатбардошликни меҳнат бозорида сақлаш учун ташкилотлар иқтисодиётдаги нарх-наволарнинг ошишини ўз ходимларининг ўртача иш ҳақини ошириш билан таъминлашга ҳаракат қиладилар, ёки ўз ходимларининг керакли нарсаларни сотиб олиш қобилиятини сақлаб қоладилар. Иш ҳақини ошириш миқдори кўп омилларга боғлиқ: меҳнат бозорида талаб ва таклифнинг нисбати; касаба иттифоқларининг таъсири; қонунчиликдаги ўзгаришлар ва ҳоказолар. Бу омилларнинг ҳар бири ҳар хил вақтда ва ҳар хил шароитда мазмуни ҳам, аҳамиятлилик даражаси ҳам ҳар хил. Мисол учун, *Чехиянинг пойтахти Прагада ишлаётган ташкилотлар ўз ходимларининг иш ҳақини эҳтиёж товарларнинг нархи ошишига нисбатан тезроқ кўтаришлари керак, чунки иш кучига талаб таклифга нисбатан анча юқори. Ўз навбатида Ҳарьковдаги (Украина) ҳолат бунинг тескараси, яъни*

*инфляциядан иш ҳақи ошириш орқада, лекин ташкилотларда айтарли даражада қийинчилик йўқ, чунки ишчи кучига талаб таклифга нисбатан анча орқада.*

Ҳар бир ходимнинг ўз вазифаларини қандай даражада муваффақиятли бажараёт ганлигини ташкилот баҳолайди ва бу натижаларга қараб, уни тақдирлашга ўзгартиришлар киритилади. Баҳолаш тизими ҳар хил бўлиши мумкин, лекин улар ходимларни ишлашига қараб, улар орасида чегара қўйилади масалан ишни ўртача, қониқарли ва яхши бажарадиганлар. Бу бўлиниш даражаси бошқача ҳам бўлиш мумкин. Натижаларга қараб, ходимлар тақдирланади, мукофотланади. Замонавий ташкилотларда бундай баҳолаш ходимларни йиллик аттестациядан ўтказиш ёки улар билан суҳбат ўтказиш кўринишини олган. Одатда, бу ходимнинг бошлиғи томонидан ўтказилади, ходимнинг маълум вақда бажарган иш натижаларига (одатда бир йил олинади) баҳо қўйилади. *«Дельта» корпорация раҳбарияти ўз ходимларининг иш ҳақини 2% га ошириш тўғрисида қарор қабул қилади, ҳамда кейинги йил давомида иш натижаларга қараб, 50 млн. доллар мукофот беришни режалаштирди. Корпорация ҳар йили ўз ходимларини аттестациядан ўтказиш ва унга баҳо қўйяди: кутилгандан кам; қониқарли; кутилгандан юқори. Иш ҳақи ҳисоблаш бўлими иш ҳақини оширишнинг қўйидаги миқдорини белгилади: «қониқарли» баҳо олганларга – 1,5% ва «кутилгандан юқори»ларга – 2,5%. Натижада ҳар бир ходимнинг иш ҳақини ошириш икки қисмдан иборат бўлади; 2% автоматик тарзда, ҳамда аттестация баҳоларига қараб оширилади. муҳандиснинг йиллик иш ҳақи 40000 доллар бўлса ва аттестация баҳоси “кутилгандан юқори” бўлса, қўшимча 1800 доллар олади (2% ва 2,5%); 65000 доллар оладиган директор ва аттестация баҳоси “қониқарли” бўлса, қўшимча 2275 доллар олади (2% ва 1,5%); 33000 доллар оладиган техник ва баҳоси “кутилгандан кам” бўлса, қўшимча 660 доллар олади (2% ва 0%).*

Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизимини қўллаш. Иш ҳақини аниқлашнинг бу усулини амалиётда қўллаш кўп ташқи омилларни ҳисобга олишни ва усулнинг камчилиги томонларини аниқ билиб олишни талаб қилади.

Биринчи ва асосий омил – ташкилот ходимларининг иш унумдорлиги. Ташкилот доим ходимга иқтисодий нуқтаи назардан қизиқиб қарайди, агар у ходим ташкилотга фойда келтираётган бўлса, ёки ходимнинг меҳнат унумдорлиги ташкилотнинг ходимга қилаётган сарф-харажатларидан устун бўлса (фойдаси кўринмайдиган ташкилотларда – бюджет қаралади). Тескари ҳолатларда ташкилот ходимдан қутилиш йўлига ўтади. *Агар чилангарни иш ҳақи соатига 200 сўм бўлса, иш ҳақи фондидан 40% давлат фондига ўтказиши зарур бўлса, у вақтда ташкилот бир шарт билан чилангардан фойдаланади; у бир соат иш вақтида 280 сўмлик маҳсулот ишлаб чиқариши лозим (200x1,4).*

Ташкилотга ҳар қайси ходимнинг келтирадиган фойдаси уч омилга боғлиқ бўлади: ходимнинг меҳнат унумдорлиги; меҳнатнинг нархи; ишлаб

чиқарилган маҳсулотини (хизматнинг) бозордаги нархи. *Немис чилангари юқори унумдорликка эга бўлиши мумкин (соатига 4 та деталга ишлов беради, унинг чехиялик ҳамкасби 1 та деталга ишлов беради), лекин бозордаги нархнаво даражаси шундай (бир детал нархи – 8 марка, агар чилангарга бир соат ишлагани учун 40 марка тўланса), бундай деталларни Германияда ишлаб чиқариши фойдасизлигини кўрсатади. Ўз навбатида меҳнат унумдорлиги кам чехиялик чилангарни бу ишга жалб қилишга соатига 2 марка тўланади. Демак бу детални Чехия Республикасида ишлаб чиқариши фойдалидир (рентабеллиги юқори даражада).*

Табиийки, юқори ташкилотлар ўзларининг ҳар бир ходимини меҳнат унумдорлигини пулда аниқлаши жуда мураккаб иш (бажариб ҳам бўлмайди). Шу сабабли, кўп ташкилотлар ўз иш фаолиятларининг йўналишига қараб ходимларининг ўртача меҳнат унумдорлиги бўйича иш кўрадилар (ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ва хизмат кўрсатишнинг тури, табақалар, ҳудудда жойлашган бўлимлар бўйича ва ҳоказо). Унумдорликни баҳолайдиган иккита кўпроқ қулланиладиган кўрсаткич бор: бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот ҳажми; бир ходимга тўғри келадиган соф фойда. Биринчи кўрсаткич (энг кўп тарқалган) бир ходимнинг абсолют унумдорлигини кўрсатади (нисбий унумдорлик четда қолади). Шунинг учун бир ходимга тўғри келадиган сотиш ҳажми бошқа кўрсаткич билан солиштирилиши керак; масалан, бир ходимга тўғри келадиган сарф-ҳаражатлар (баъзида ишчи кучларига бўладиган ҳаражатлар ёки ёлланма ҳаражатлар деб ҳам юритилади). Шунини айтиб ўтиш муҳимки, бу ерда ташкилотнинг ишчи кучига сарф қилган умумий ҳаражатлари ҳақида гап кетаяпти. Иш ҳақи ва ундан ташқари бошқа ҳаражатлари: ижтимоий суғурта ва бошқа фондларга ажратиладиган маблағлар, ҳамда моддий рағбатлантиришни ҳамма турлари, текинга овқатлар ташкил қилиш ва бошқа ҳаражатлар ҳисобга олинади. Бир ходимга тўғри келадиган соф фойда кўрсаткичи ҳаммабоп бўлиб, унда ташкилотнинг ҳамма ҳаражатлари (ишчи кучларига қилган сарф-ҳаражатлари ҳам) ҳисобга олинади. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимини ишлатганда доим ҳисобга олинади лозим бўлган кейинги омил – меҳнат бозорини вақтга қараб ўзгариши (динамикаси)ни ҳисобга олишдир. Ҳар хил табақадаги ишчилар учун умумий иш ҳақининг ўзгариши ҳар хил (нотекис) бўлади. Анъанавий тизим асосида аниқланган ташкилот ичидаги иш ҳақи бозор таклиф қилганига тўғри келмаслиги мумкин. *Бунга яққол мисол бўлиб, 80-йилларнинг охири ва 90-йилларнинг бошларидаги Тошкент ва бошқа катта йирик шаҳарларда юзага келган ҳолат ҳисобланади. Бунда чет тилини биладиган котибанинг иш ҳақи раҳбарнинг иш ҳақи билан тенг ва баъзи ҳолатларни ундан ҳам ортиқ бўлади. Табиийки, бундай ҳолатлар ташкилот учун қийинчилик туғдиради: бир томондан ходимларни сақлаб қолиш керак (ҳозирги ҳолатда чет тилини биладиган котибаларни); иккинчи томондан – ишлаб турган иш ҳақи тизимига риоя қилиш; лекин бунга ходимга бериладиган тақдирлашни киритиб бўлмайди. Бозорда буни у олиши мумкин. Агар ташкилот раҳбарияти меҳнат бозоридаги ўзгаришлар вақтинча деб ҳисобласа (котиба билан бўлган*

ҳолатга ўхшаш), у вақтда «лавозимга қўшима ҳақ» тақдирлаш усулидан фойдаланиши мумкин. Бу мутахассисларни окладига қўшимча тарзда берилади, агар уларнинг «бозор нархи» ташкилотнинг иш ҳақи тизимининг ўрнатадиган иш ҳақидан юқори бўлса. Меҳнат бозоридаги ҳолат ўзгарган тақдирда (меъёрга келган вақтда) «лавозимга қўшимча ҳақ» осонгина олиб ташланади. Агар меҳнат бозоридаги ҳолат доимий бўлса (мисол, 90-йилларнинг ўрталарида Ўзбекистонда ташкилот раҳбарларининг иш ҳақини оширилиши), у вақтда ташкилот ўзининг иш ҳақи тизимини қайта кўриши лозим, ёки разрядларни ҳам, уларга тўғри келадиган лавозим окладлари «вилкасини» янги ҳолатга мослаши лозим.

Анъанавий иш ҳақи тизимининг яна бир камчилиги шундан иборатки, у марказлашган, мустаҳкам (қаттиқ) ва «бюрократли» (қоғозбозлиги кўп). Бу тизимда ҳар бир ходимнинг тақдирланиш миқдори ташкилотнинг ҳамма фаолиятининг натижалари билан боғланишини таъминдлайди. Ташкилот муваффақиятсизликка учраган вақтда ходим буни сезмайди ҳам, чунки унинг моддий ҳолатига бу таъсир этмайди (йилдаги ўсишини ҳисобга олмаганда, бу ҳам унчалик кўп эмас). Шунга ўхшаш, ташкилот ютуқларга эришганда ҳам унчалик катта ўзгариш бўлмайди. Бу камчиликлардан қутулиш учун анъанавий иш ҳақи тизими «ноанъанавий» тизим билан қўшиб олиб борилиши керак. У ҳолда ходимнинг йиллик даромадининг кўп қисми ташкилотнинг натижалари билан тўғридан-тўғри боғланади ва шахсий ютуқлари билан ҳам боғланади (мукофотлар олиши, соф фойдада қатнашиши ва бошқалар, б-бобга қаралсин).

### 5.3. Имтиёзлар тизимини бошқариш

Замонавий ташкилотлар анъанавий иш ҳақи тизимининг асосини ташкил қиладиган ойлик иш ҳақига қўшимча тарзда ўз ходимларига бир қанча имтиёзлар берадилар. Улар ходимларнинг моддий шароитларини яхшилашга, яшаш даражаларини кўтаришга ёрдам беради. Ташкилотлар, тармоқлар, давлатлар ва бошқа омилларга қараб имтиёзлар ишчининг ялпи даромадининг 50% ва ундан юқори қисмини ташкил қилиши мумкин.

Имтиёзларга иш ҳақига қўшимча тарзда бериладиган ҳар хил хизмат турлари ёки қўшимча маблағ беришлар киради: моддий ёрдам; қўшимча таътил; бепул овқатланиш; ҳаётни суғурта қилиш; тиббий суғурта қилиш; компания автомашинасидан фойдаланиш; санаторияларга йўлланма бериш ва бошқалар. *«Вертикал» қурилиш компанияси ўз ходимларига қуйидаги имтиёзларни беради: овқатланиш учун пул (кунига 500 сўм); йилда икки комплект махсус иш кийими; тўй муносабати билан ўртача иш ҳақи миқдоридан моддий ёрдам; дам олишга текин йўлланма.*

Ҳар бир ташкилот имтиёзлар тизимини режалашда қуйидаги омилларни ҳисобга олиши керак:

1. Давлат ва маҳаллий қонунчилик. Қонунда кўрсатилган имтиёзларни ташкилотлар, албатта, ўз ходимларига беришлари шарт. Раҳбарларнинг бу

масалада вазифалари, имтиёзларни энг кам ҳаражатлар билан бериш йўлларини топиш;

2. Меҳнат бозори. Ташкилот ўз ходимларига меҳнат бозорида ўрнатилган стандарт имтиёзларни бериши керак, шу ҳолатдагина у иш таклиф қиладиганлар билан рақобатлашади. Америка Қўшма штатларида қуйидаги имтиёзлар тўплами «стандарт» ҳисобланади: тиббий суғурта қилиш; ҳаётни суғурта қилиш; нафақа режаси; бир йилда энг камида бир ҳафта таътил. Бундай имтиёзларни таклиф қила олмайдиган компаниялар яхши малакали мутахассисларни жалб қила олмайдилар. Ўз навбатида Францияда давлат ижтимоий суғурта тизими ривожланган бўлиб, баъзи компанияларгина ўз ходимларига қўшимча суғурта беради, бу ерда овқатланишга маблағ ажратиш жуда ривожланган. Собиқ иттифоқда маълум касб соҳасидаги ишчилар учун стандарт имтиёзлар тўплами белгиланган: санатория ва дам олиш уйларига текин йўлланмалар; уй жой билан таъминлаш (тўғри, узоқ муддатда); имтиёзли овқатланиш. Ҳозир ташкилотлар ишчиларни ишга жалб этиш имтиёзларини беришлари шарт эмас;

3. Солиқ тартиби. Ташкилотлар солиқ солишининг махсус томонларидан самарали фойдаланиб, ишчи кучларига бўладиган ҳаражатларини оптималлашга эришишлари мумкин. Даромад солиғидан олинадиган ставкалар юқори бўлган давлатларда компаниялар малакали жамоани ўзига жалб қилиш мақсадида қуйидаги имтиёзлардан кенг фойдаланадилар: автомобил бериш; ҳақи тўланадиган таътил; субсидия билан таъминланадиган уй-жой бериш ва бошқалар.

4. Маданий анъаналар ва махсус томонлар.

Ташкилотлар томонидан яратилган имтиёзлар тизими юқоридаги омиллар таъсирида ўзгариши мумкин. Давлатларнинг ва уларда маданий даражанинг турлича бўлишидан қатъий назар, имтиёзлар берилишининг эволюцияси (ривожланиши) бир-бирига ўхшаш оқимда бўлиб, ташкилотлар оддий ва яқка имтиёзлар беришдан бошқариш учун кўп ресурслар талаб қиладиган мураккаб тизимга ўтиб бордилар. Бу оқим кейинги йилларда ривожланиб борапти. Кўп давлатларда ҳукумат жамиятнинг ҳамма аъзоларига бир текисда марказлашган имтиёзлар беришдан бош тортмоқда. Бошқача қилиб айтганда, давлат билан хусусий сектор орасида ижтимоий имтиёзларни бошқариш вазифаларини қайта тақсимлаш рўй бермоқда.

Қуйида замонавий ташкилотларнинг ўз ходимларга бераётган имтиёзларининг асосий турлари қисқача кўрилади.

Иш ва бўш вақтнинг тартиби. Ёлланган ишчиларнинг ҳаракати билан эришилган биринчи имтиёз — иш куни давомийлигига чегара қўйиш ҳисобланади ва бу Англияда XVII асрда қонун билан белгиланган. Ҳозир ҳамма давлатларда иш кунининг давомийлиги, бир йилдаги иш кунларининг сони, дам олиш ва байрам кунлари ва бошқа шуларга ўхшаш кунлар қонун билан белгилаб қўйилган. Лекин ташкилотларни иш вақтининг тартиби соҳасида ижод қилиш учун катта имкониятлари бор. Бу - иш вақтидан унумли фойдаланиш ва оптималлаштиришга, ходимларнинг меҳнат қилиш шароитларини яхшилашга йўналтирилгандир. «Мослашувчан иш вақти» концепцияси шундай

ташкilotларда кенг қўлланила бошладик, уларда олимлар, мухандислар, маъмурият жамоаси, клерклар (чет элларда нотариус, судьялик идораларида ишловчи кичик хизматчилар) меҳнатидан фойдаланадилар. Бу концепциянинг мазмуни шундан иборатки, ходим бир ой ёки ҳафта давомида маълум соатлар сонини ишлаб бериш лозим ва мустақил равишда ишлаш жадвалини танлайди (иш бошланиши ва тугаши, кунлар бўйича тақсимланиши). Бундай тизим ходимларга катта имконият беради: оилавий ҳаёт ва ишлашни қўшиб олиб бориш, шахсий хусусиятларини ва қизиқишларини ҳисобга олиш ва шунга ўхшашлар. Кўп миллатли компаниянинг штаб квартирасида иш вақтини ташкил қилишнинг янги тизими амалга оширилади. Бунга асосан, ҳар бир ходим учун маълум соатларда ишда бўлиш вақтлари белгиланади (кўплари учун 11 дан 16 гача) ва бошқа қолган иш вақтидан қандай фойдаланишни ўзлари ихтиёрларига топширилади. Бу тизим ишга тушгандан кейин 6 ойлик натижа таҳлил қилинади. Масалан: ходимларнинг ишдан қониқиш даражалари кўтарилди: ишчи кучларининг оқими камайди: электроэнергия ва телефонга бўладиган харажатлар камайди.

«Мослашувчан иш вақти» ғоясини ривожланиши билан «офиссиз корхона» модели юзага келди. Бунда ташкilotнинг ходимлари тўпланадиган «ишхона» тушунчаси ўз мазмунини йўқотди. Одамлар офисга бормасдан хоҳлаган, қулай жойда ишлайдилар: сотув агентлари — миждозлар, таъминловчилар — етказиб берувчилар, дастурчилар ва ҳисоб-китобчилар уйларида ишлашлари мумкин. Улар орасидаги алоқа телефон орқали ёки электрон почта орқали амалга оширилади. Иш вақтини ва меҳнатни ташкил қилишдаги бу тенденция инсон ресурсларини бошқаришда катта инқилобий ўзгаришлар олиб келиши мумкин.

Дунёда 1996 йилнинг охирида 100000 дан - ортиқ вертуал компаниялар бўлиб, уларда 3 миллиондан ортиқ одамлар ишлади. Қизиғи шундаки, улар яқинда ташкил бўлган ташкilotлар ва компаниялар бўлмай, бир неча йиллардан бери фаолият кўрсатиб келдилар, улар анъанавий офисларни инкор қилиб, электрон алоқага ўтдилар.

Кўп давлатларнинг ҳукумати иқтисодиётнинг ҳамма соҳаларида ишлаётганларга ҳақ тўланадиган таътилнинг минимал миқдорини ўрнатганлар. Кўп ташкilotлар ўзларининг ходимларига ҳақи тўланадиган ва тўланмайдиган қўшимча таътил белгиланганлар. Таътилнинг неча кунлиги, одатда, ходимнинг ташкilotдаги иш стажига боғлиқ, ҳамда унинг ташкилий тузилмада тутган мавқеи ҳам ҳисобга олинади.

Иш вақтининг тартибини ўрнатиш ишчи кучига бўладиган харажатларни назорат қилишда самарали қурол бўлиши мумкин. Охирги йилларда кўпгина ташкilotлар ўз ходимларини қисқартирилган иш ҳафтасига ёки иш ҳақи тўланмайдиган таътилга жўнатаётдилар. Мақсад иқтисодий фаоллик пасайган даврда ўзининг малакали жамоасини сақлаб қолишдан иборат. Франция ва Ғарбий Европанинг баъзи бир бошқа давлатларида иш ҳафтасини қисқартиришни бандликни таъминлашда муҳим восита деб қарайдилар.

Ишчиларни суғурта қилиш. Жамоа бўлиб суғурта қилиш — бу маълум хизмат турларини бсришдан иборат (шифокорларнинг хизмат кўрсатиши,



нохуш воқеаларда ёрдам кўрсатиш ва бошқалар). Бунда маълум даражада таваккалчилик қилинади ва у гуруҳ қатнашувчилари ва компания орасида тақсимланади. Аввало ишчилар бирлашиб, ўзларининг суғурта иттифоқларини тузадилар ва ўзлари қуйидагиларни ташкил қиладилар: шифокор хизматини амалга ошириш; ўзаро молиявий ёрдам кўрсатиш; дўконлар очиш. Кейинчалик уларга иш берувчилар қўшилиб, ўз ходимларини жамоа бўлиб суғурта қилиш билан боғлиқ ҳаражатларнинг бир қисмини ўзларига оладилар. Ҳозирги вақтда ташкилотларнинг ўз ходимларини суғурта қилишлари бир қанча элсментлардан иборат бўлган мураккаб тизимдир.

Тиббий суғурта. Бу ўз ходимларига бепул тиббий ёрдам кўрсатиш бўлиб, баъзи давлатларда қўлланилади (агар давлат ўз фуқароларига бу хизмат тўрини кафолатини бермаса). Қоида бўйича, тиббий суғурта иш берувчилар ва ишловчилар томонидан молиялаштирилади (мисол, суғурта взноси 70:30 нисбатида, шу қисмидан солиқ олинмайди). Кейинги йилларда Ғарб давлатларида ва биринчи навбатда, АҚШда тиббий хизматнинг нархини тезлик билан ошиши кўп ташкилотларнинг раҳбарларини ўз ходимларининг тиббий суғуртасига бўладиган ҳаражатларини камайтириш ва назорат қилиш усулларини қидиришни бошлашга мажбур қилди. Бу усуллардан бири — тиббий хизмат олишнинг шартларини ўзгартиришдир. Масалан, шифокорга маслаҳат учун борган ишчи ўз ёнидан маълум фоизни (мисол учун 10%) тўлашга мажбур қилинади. Бу билан шифокорга ортиқча бориш сони камаёди ва ходимлар арзонроқ шифокор топишга ҳаракат қиладилар. Яна ҳаражатларни камайтириш йўлларида бири - ташкилотлар ўз ходимлари борадиган тиббий идоралар ва шифокорлар рўйхатини тавсия қиладилар (стандарт тизимда- ишчи шифокорни ўзи танлайди, кейин компанияга ёки компаниянинг суғурта идорасига ҳисоб - китоб учун счет беради) ёки тиббий идоралар билан хизматлар мажмуига тўғридан - тўғри шартномалар тузади. Ва ниҳоят, инқилобий усуллардан бири- бир йилда тиббий хизматдан фойдаланмаган ходимлар учун мукофотлар бериш — соғлом ҳаёт тарзи учун мукофотлаш.

Ҳаётни суғурта қилиш. Бу ходимни (ёки ўзининг меросхўрларини) иш қобилиятини йўқотганда (ўлганда) маълум даражада даромад билан таъминлайди. Бу иш ўрнида ёки бошқа жойда бўлиши мумкин. Суғурта пулнинг миқдори, қоида бўйича ходимнинг окладига пропорционал равишда берилади (ўлим бўлганда 3-5 окладнинг миқдориди). Суғурта бадалнинг асосий қисмини ташкилот, қолган қисмини ишчи тўлайди. Ҳаётни суғурта қилиш бозор иқтисодиётидаги давлатларда жуда муҳим ҳисобланади, чунки жамиятнинг моддий қийналган аъзоларини давлатнинг қўллаб-қувватлаш зарурий ҳаёт тарзини таъминлайди.

Нафақа режалари. Давлатнинг нафақа билан таъминлаш тизими етарли даражада ривожланмаган ёки умуман ташкил қилинмаган давлатларда ташкилотларнинг нафақа режалари энг кенг тарқалган. Нафақа режаси — бу хусусий нафақа билан таъминлаш тизими бўлиб, бунда ташкилот билан ходим махсус фондга доимий пул ўтказиб келадилар (иш ҳақи оладиган вақтда). Бу фонд воситалари кейинчалик узоқ муддатли — келажакда қўйиладиган капиталдан максимал даромад олиш мақсадида инвестиция қилинади. Бу

фонддан келадиган даромад ташкилотнинг олдинги ходимларига нафақа беришда манбаа ҳисобланади. Одатда нафақа олиш шартлари қуйидагилардан иборат:

1. Маълум ешга етгандан сўнг, масалан 55 ёки 60, қонун бўйича кўрсатилган (нафақага чиқиш ёшига тўғри келмаслиги мумкин);

2. Шу ташкилотда ёлланиб ишлашнинг тугаши;

3. Ташкилотда минимал иш стажининг борлиги, мисол 5 ёки 7 йил.

Нафақа миқдори иккита кўрсаткичга боғлиқ: ходимнинг иш ҳақи миқдори; ташкилотдаги иш стаж. Масалан, IBM корпорациясида 40 йил иш стажига эга бўлишлик ходимга максимум миқдорда нафақа олиш ҳуқуқини беради — охирги лавозим окладидан 55% миқдорда нафақа олади. Ойлик иш ҳақи 3000 доллар бўлса, у 1650 доллар нафақа олади. Агар 30 йил ишлаган бўлса, иш ҳақининг 45% миқдорида, ёки 1350 доллар нафақа олади. Бутун дунёда давлатнинг нафақа таъминоти катта қийинчилик кўраётгани сабабли компанияларнинг нафақа режалари ёлланма ишчиларда катта қизиқиш уйғотмоқда. Ўз навбатида нафақа режаларини бошқариш инсон ресурслари бўлимлари ва молия ходимларидан санъаткорона бошқаришни ва омилкор бўлишни талаб қилади. Улар мутахассис инвесторларнинг ёрдамани тез-тез сўраб турадилар.

Қизиқ, умуман бутун дунёда ташкилотлар томонидан бериладиган имтиёзларнинг сонини қисқартириш тенденцияси кетяпти; уларни пул билан алмаштириб, тақдирлаш миқдорини оширяптилар. Ташкилотлар ўзларининг асосий фаолиятлари билан шуғулланишни хуш кўриб, ходимларга ўзларининг ҳаётини ва ижтимоий муаммоларини ечишга имкон беряптилар.

Охирги ўн йилликларда имтиёзларни бошқариш жамоани самарали бошқаришнинг муҳим қисми бўлиб қолди. Шу сабабли улар раҳбарларнинг алоҳида диққатини ва ходимларни бошқариш мутахассисларининг махсус малакасини талаб қилади.

#### 5.4. Амалий ҳолат таҳлили

Дилором Ғуломова «Инженер сервис» қўшма корхонасига кадрлар бўйича директор лавозимига ишга ўтди. Раҳбарият билан бўлган керакли суҳбатлар давомида у ўзига бир нарсани мақсад қилиб қўйди: Асосий унинг биринчи галдаги вазифаси – корхонада янги ҳақ тўлаш тизимини яратиш. Шу мақсадда биринчи иш кунидан бошлаб, у асосий жараёнларни таҳлил қила бошлади, яъни: корхонадаги ишлаб турган ойлик иш ҳақи бериш тизимини, инженерлик дастгоҳларини сотиш, қуриш ва ўрнатиш (монтаж) ва уларнинг доимий ишлаб туришини таъминлашга хизмат кўрсатиш тизимларини таҳлил қила бошлади. Икки ҳафтада у қуйидаги ахборотни олди:

1) Корхонадаги 204 ходимдан 176 таси ойлик иш ҳақини соатбай эски 7 йил олдинги ставка – ҳисоблаш усули билан олган. Бунда Бош директор томонидан ўрнатиладиган коэффициентлар ҳисобга олинади;

2) Бир ой давомида ишланган соатлар сони доимий қилиб – 41 соат ортиқча, ишланган соатлар ҳисобга олинмаган;

3) Хизмат кўрсатадиган механикнинг соатбай ставкаси монтажникнинг 1,1 ставкасига тенг бўлиб, бу маҳаллий меҳнат бозорида монтажниклар 1,5-1,7 марта кўп иш ҳақи олар эдилар («Инженер сервис» корхонасига нисбатан). Натижада булар кадрлар оқимига таъсир қилиб, монтажниклар ишга кириши ва бўшаб кетиши йилига - 30% бўлса, механиклар орасида – 2% эди;

4) Ҳайдовчининг соатбай ставкаси – хизмат кўрсатадиан механикнинг 1,2 ставкасига тенг эди. Бошқа ташкилотларда ҳайдовчилар «Инженер сервис» қўшма корхонасига нисбатан 80-200% ойлик иш ҳақи олар эдилар, ҳайдовчиларнинг оқими (ишга кириши ва бўшаши) йилига 50% эди;

5) «Инженер сервис» қўшма корхона раҳбарияти Бош директор ўрнатган лавозим бўйича ойлик иш ҳақи олар эдилар; бу «зарурат ва имкониятга» қараб ўзгартирилар эди. Раҳбариятнинг ойлик маошларининг ошиши одатда соатбай иш ҳақини ўзгартирилиши билан мос тушмас эди. Раҳбариятда ишловчилар оқими йилига 3% эди;

б) «Инженер-сервис» корхонасида ярим йил ичида сотув бўлими бошлиғи лавозими бўш турди, (ишлашни хоҳловчи одам топилмади). Бу лавозимнинг ойлик маоши Бош директор ойлик маошининг 80%ини ташкил қилади.

#### Саволлар:

- а) Дилором Ғуломова олган ахборотидан қандай хулоса чиқариш мумкин?
- б) Корхонада ойлик иш ҳақи ҳисоблашнинг янги тизимини яратиш борасида Дилоромга биринчи қадам сифатида нимани таклиф қиласиз?
- в) Бу ташкилотга қандай тизим тўғри келади?
- г) Сотув бўлими бошлиғи лавозимини қандай тўлғазиш керак?

#### Таянч сўзлар ва иборалар

Ҳақ тўлаш анъанавий тизими – ишчиларга иш ҳақи бериш тизими бўлиб, асосида ҳар бир ходимни тақдирлаш тамоёили ётади: лавозим оклади миқдорини аниқлаш ва бериладиган моддий имтиёзлар тўпламини иккита ўзгарувчи функция деб қаралиши: ташкилот ичида иш ўринларини эгаллаш баҳоси ва унинг абсолют миқдори (бозор баҳоси).

Лавозим йўриқномаси – асосий ишлаб чиқариш вазифалари баён қилинган ҳужжат бўлиб, уларни бу лавозимни эгаллаган ташкилот ходими бажариши зарур. Бошқача номи – ишлар баёни.

Лавозим оклади – пул бирликларида ифодаланган иш ҳақи миқдори (ҳафталик, ойлик, йиллик), ташкилотдаги маълум иш ўрни (лавозим) га тўғри келади. Бошқача номлари – оклад, лавозим оклади «вилкаси».

Имтиёзлар – ташкилот ходимларига бериладиганиш ҳақининг бир қисми бўлиб, уларнинг ҳаёт даражасини юқори кўтаришга мўлжалланган, ҳар хил шаклларда амалга оширилади.

#### Қайтариш ва муҳокама қилиш учун саволлар.

1. Ходимларга бериладиган мукофотларнинг миқдори ва хусусияти ташкилотнинг иш натижаларига қандай таъсир этади? Ўз тажрибангиздан мисоллар келтиринг?

2. Ходимларга иш ҳақи бериш тизимининг мақсадлари қандай? Сизнинг фикрингизча, улардан қайси бирлари машинасозлик концерни, давлат кутубхонаси, оилавий меҳмонхона учун бирламчи ҳисобланади?

3. Иш ҳақи беришнинг анъанавий тизимини икки мантиғи нимадан иборат? Нима учун 60-70 йиллари у кенг тарқалди?

4. Сизга иш ўринларини таснифлашни қайси усуллари маълум? Уларнинг афзалликлари ва камчиликлари нималардан иборат? Автомобилсозлик компанияси, хусусий бандлик агентлиги, вазирликка таснифлашни қайси усули кўпроқ тўғри келади?

5. Меҳнат бозори таҳлилинини қилишнинг мақсадлари нималардан иборат? Таҳлилнинг сифатини қандай таъминлаш мумкин?

6. Ташкилот ходимларига қўшимча имтиёзлар (иш ҳақига нисбатан) тизимини яратишнинг маъноси нимада? Жамоага бериладиган имтиёзлар тўпламини аниқлашда омилларни ҳисобга олиш керак? Сизнинг фикрингизча, қаерда имтиёзлар кўп ривожланган? – АҚШдами? Нидерландия ёки Данияда-ми? Нима учун?

7. Иш ҳақи беришнинг анъанавий тизимининг камчиликлари нималардан иборат деб ўйлайсиз? Улардан ўтиш мумкин-ми? Мисоллар келтиринг.

## VI-Боб. «НОАНЪАНАВИЙ» ИШ ҲАҚИ ТЎЛАШ УСУЛЛАРИ

Таянч сўзлар ва иборатлар: ўзгарувчан иш ҳақи; воситаси; билимларга ҳақ тўлаш.

Бобнинг сарлавҳасига қўйилган «ноанъанавий» қўштирноқ ичига олинишига сабаб қуйида баён қилинган усулларнинг бир қисми кўп йиллардан бери маълум ва улар бутун дунёда кўп ишлатилади. Уларнинг «ноанъанавийлиги» шундан иборатки, улар анъанавий тизимининг фалсафасидан фарқли равишда ифодаланган тамойилар асосида қўрилган, ҳамда уларг баъзи камчиликлардан холидир. Ҳозирги кунда ходимларга иш ҳақи тўлашнинг ноанъанавий усулларини учта гуруҳга ажратиш мумкин: ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари; гуруҳли иш ҳақи тўлаш тизимлари; билими ва омилкорлигига ҳақ тўлаш тизимлари.

## 6.1. Ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари

Анъанавий иш ҳақи тўлаш усулларидан фарқли равишда, ўзгарувчан иш ҳақи тизимида ходимнинг тақдирлаш миқдори бир қанча омилларга, биринчи навбатда, иш натижаларига қараб, ўзгариб туради.

Ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари бир қанча бўлиб, улар жуда кенг доирада қўлланади. Улардан кўпчиликка маълуми – ишбай ҳақ тўлаш бўлиб, кўп ҳолатда «ишбайчилар» деб айтилади. Дунёга ўхшаш, эски усул бўлиб, ёлланган ишчилардек Кадимий Грецияда уйда ишловчилар ўзлари ишлаб чиқарган идиш-товоққа ва оёқ кийимига донасига қараб, иш ҳақи олганлар. Иш бай асосида қурилган иш тамойили оддий бўлиб, ишчи ўзи ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сонига қараб тақдирланади.

Абдуллаев ва Шарипов – ишчилар маҳкамловчи пластина ишлаб чиқариш, (штамповка қилиш) билан бандлар. Уларнинг меҳнатига ишбай асосида ҳақ тўланади – бир дона пластина учун 15 сўм ҳақ оладилар. Кўн охирида Абдуллаев 130 та, Шарипов эса 101 та пластина топширдилар. Уларнинг кунлик иш ҳақи: Абдуллаевники – 1950 сўм Шариповники 1515 сўм бўлди.

Ишбай асосида иш ҳақи тўлашнинг афзаллиги, иш натижалари билан тақдирлаш миқдори ўртасида тўғридан-тўғри алоқа ўрнатилиши ҳисобланади. Бу кўпчиликка аён «ҳар кимдан қобилиятига яраша – ҳар кимга меҳнатига яраша» тамойилни алоҳида бир ишчида амалга оширишдир. Ташкилотларда ишбай асосида ҳақ тўлаш тамойилини қўллаш кўйидаги ҳолатни келтириб чиқарди: уларнинг ҳаражатларини асосини ташкил қиладиган – ишчи кучига бўладиган ҳаражат ўзгарувчан миқдорга айланади ёки ишлаб чиқариш ҳажмига қараб ўзгаради; молиявий хавф-хатарлик даражасини камайтиради; ишчиларни ишлаб чиқариш маҳсулотнинг ҳажмини оширишга қизиқтиради; иш ҳақи тўлашнинг бу усули ишчиларга яхши тушунарли, ҳамда унинг объективлиги учун қадрланади. Агар ташкилотлар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини биринчи навбатда оширмоқчи бўлсалар, унда улар бу воситадан яхши усул тополмайдилар.

Бу ерда Ф.Тейлорнинг қўллаган усуллари эслаб ўтиш фойдадан ҳоли эмас. У оддий операцияларда (ер қазувчи, юк ташувчилар) ишловчиларга ишбай асосида ҳақ тўлашни ташкил қилганда, уларнинг меҳнат унумдорликлари 20 – 30 марта ошган. Ўз навбатида, ишбай ҳақ тўлаш усули ўзининг сиртдан оддийлиги ва қизиқтиришдан ташқари мазмунида бир қанча камчилик томонлари ҳам бор. Аввало, индустриал ишлаб чиқаришнинг ривожланиш тарихининг кўрсатишича, сифат ва ишбай иш бериш амалиётда бир – бири билан қовушмайдиган нарсалардир. Ишчи ишлаб чиқарган маҳсулотининг сонига қараб тақдирлана бошлаган замондайок у бутун хаёлини кўп ишлаб чиқаришга, сони ёки ҳажмини кўпайтиришга қаратади. Керакли сифат даражасига эришиш учун раҳбарлар маҳсус техник назорат бўлимларини тузишга мажбур бўладилар. Улар ташкилотнинг ҳаражатларини анчагина кўпайтиради, лекин асосий мақсадга (зарурий сифат даражасига) эришилмайди. Ишбай ҳақ тўлаш усулини қўллаш тез – тез ташкилотда нохуш, вазият ҳолатини келтириб чиқаради. Одатда ишчилар – ишбайчилар ўзи ишлаб чиқарган

маҳсулотларини ўтказиш учун бригада бошлиқларига, усталарга, назоратчиларга катта куч остида таъсир этадилар. Шу сабабли ишбай ишлаш тизими етарли даражада қимматга тушади. Кўп ҳолатлар бўладики, бу усул қўлланганда ишчилар – ишбайчилар қилинган ишларни баҳосини кўтариш учун меҳнат унумдорлигини тушунган ҳолда камайтирадилар, очиқ саботаж қилиш (ишга ҳалал бериш) ҳолатлари ҳам бўлиб туради. Булардан ташқари, ишбай ишлаш тизими ишчининг иш ҳақи фақат ўзининг иш натижалари билан боғлайди, ташкилот ва унинг бўлинмалари этибордан четда қолади. Бу гуруҳли ишлашга ва жамоани ишга қизиқтиришга салбий таъсир этади ва охирида, шуни таъкидлаш керакки, ишбай иш бериш, инсонни мустақил ишлаши ва бир хил маҳсулот ишлаб чиқариши билан чегараланади. Замонавий юқори даражадаги механизациялашган ва яхлитлашган ишлаб чиқаришда бу усул кам учрайди, чунки бу жараёнда жисмоний меҳнат қилишдан ташқари инсонни интеллектуал меҳнати кўпроқ талаб этилади.

Ишбай бериш тизими кўпдан бери маълум, лекин уни ташкилотларда қўлланиши баъзида кўпаяди, баъзида камаяди. Саноатдаги индустрия инқилоби даврида у кенг тарқалди, кейинчалик конвейерда йиғиш усули амалга ошгандан сўнг, етарли даражада у сиқиб чиқарилди. Меҳнат тақсимотининг ошиши ва касаба ташкилотларининг фаоллиги ҳам бунга таъсир этади. Собиқ иттифокда 30 – йилларда ишбай иш бериш оммалашган, у меҳнат унумдорлиги бўйича рекордлар ўрнатиш даври бўлган. 50 – 60 йиллари Ғарбда, биринчи навбатда АҚШда, ишбай иш беришга қайта қизиқиш уйғонди. Бу даврда у инсон фаолиятининг янги турларига тарқалди: суғурта, ресторан бизнеси ва бошқа соҳалар. Ҳозирги кунда ишбай иш бериш шакли индустрия ишлаб чиқаришда соф ҳолда амалий ишлатилмайди. Лекин у етарли даражада оддий бўлиб, инсоннинг якка ўзи ишлаётган жойда ва меҳнат натижалари осон ҳисобланадиган соҳаларда; хизмат кўрсатиш, ва суғурта қилиш соҳаларида ишлатилади.

Ишбай иш ҳақи беришнинг алоҳида турларидан бири комиссия (восита орқали) ёки сотувни рағбатлантириш тизими ҳисобланади. Бозор иқтисодиётида маҳсулоти ўтаётган ташкилотларгина фаолият кўрсатади. Шу сабабли, сотув билан шуғулланувчи жамоани тақдирлаш ва уларни бошқаришга алоҳида эътибор билан қаралади.

Сотув бўлими ходимларини тақдирлаш асосида оддий тамойил ётади: сотув ҳажми билан тақдирлаш миқдори орасида тўғри боғлиқлик ўрнатиш. Анъанавий комиссия (воситачи) тушунчада товар сотган ходим умумий сотилган ҳажмдан маълум фоиз олиши тушунилади.

«Тетра» ташкилотнинг маҳсулот сотиш агенти кофе пиширгичнинг ҳар хил турларини улгуржи сотиш билан шуғулланади. Унинг тақдирланиш миқдори умумий сотиш ҳажмининг 0,5% ни ташкил қилади. Бир ҳафта ичида у кофе пиширгичнинг икки гуруҳини сотди: биринчиси – 15 минг \$ га, иккинчисини 25 минг \$ сотди. Унинг комиссия (воситачи) олиши 200 \$ га тенг бўлади (40 минг \$ нинг 0,5%и). Ўз навбатида, сотув бўлими

ходимларининг иш фаолиятининг натижаларига қараб, уларни тақдирлашнинг кўп усуллари бор.

Усулни танлаш бир қанча омилларга боғлиқ: ташкилотни қандай мақсадни кўзлаши, сотиладиган товарнинг хусусиятлари; бозорнинг махсус томонлари; давлатнинг маданий томонлари ва бошқа омиллар. Ташкилот умумий сотиш ҳажмини максимум оширишга ҳаракат қилганда, қоида бўйича, умумий сотиш ҳажмига нисбатан ўзгармас фоизлар комиссия (воситачи) сифатида ўрнатилади. Агар ташкилотнинг бир қанча турдаги маҳсулоти бўлса ва улардан бирини тезроқ сотмоқчи бўлса, шу маҳсулот учун у юқори даражада комиссия (воситачи) фоиз ўрнатиши мумкин. Сотувчини умумий сотиш ҳажмини кўпайтиришга йўналтириб, ўзгармас фоизлар усули сотувнинг бошқа қирраларига аҳамият бермасликка ундайди маҳсулотнинг нархи; пул тўлаш шартлари. Бу омилларни комиссия аниқлашнинг бошқа усуллари ҳисобга олади:

1. Ҳар бир сотилган бирликка ўзгармас пул миқдори. Бу максимал маҳсулот сотишга йўналтирилган ва у ташкилот ишлаб чиқариш қобилятини оширишга ҳаракат қилганда қўлланилади Россия «Гермес» автомобил ташкилотиди сотувчи агентлар ҳар бир сотилган автомобилга икки минг рубль ўзгармас мукофот оладилар, машинанинг маркаси ҳисобга олинмайди. 1996 йилнинг апрел ойида Антон Иванов бир дона «Рео-Сафран» ва икки дона «Нива» автомобилларни сотди, 6 минг рубл мукофот олди.

2. Шарномадаги маржага нисбатан тайинлаган фоиз. Сотув бўлими ходимлари бу усулда энг юқори нархда маҳсулот сотишга, ҳаракат қиладилар; мақсад максимум юқори маржага эришишдир. Бу усул ташкилот жорий даврда максимум соф фойда олишни мўлжаллаганда қўлланилади ҳамда, маҳсулот сотиш ҳажмини кўпайтириш имкони бўлмаган тақдирда ҳам қўлланилади. «Судоимпорт» ташкилоти юк кемаларини ижарага бериш билан шуғулланади. Унинг тижорат вакиллари шарномага асосан 0,1% миқдориди восита ҳақи оладилар. С.Фидосов учта танкер (кема) ижарасига ва 15.6 млн. \$ маржасига шарнома тузди. У 15.6 \$ билан тақдирланди.

3. Шартнома асосида ташкилот ҳисобидан пул келиб тушгандан сўнг, тўланадиган сотув ҳажмига нисбатан тайинланган фоиздаги пул миқдори. Бу усул сотувчи агентлари шундай шартномалар тузишга қизиқтирадики, унда асосан тўлов шартлари бўйича сотувчилар учун максимум шароит яратилади. Бу усул ташкилотлар томонидан юқори инфляция вақтида ва дебитор қарзларни йиғиб олишда мураккабликлар бўлганда ишлатилади.

4. Сотув режаси бажарилганда, тўланадиган асосий иш ҳақидан тайинланган маълум фоиз пул миқдори. Бу усул сотув бўлими ходимлари фаолиятини режани бажаришга йўналтирган бўлади. Бу ташкилотни бир меёрда ишлашини таъминлайди.

Скандинавияга боришга йўлланмалар ташкил қилинган Бону Набиевага ойлик режа қилиб, 24та йўлланма сотиш белгиланди ва окладидан 40% мукофот тўланадиган бўлди. У декабрь ойида 25та йўлланма сотди ва 16 минг сўм мукофот олди (оклади қирқ минг сўм бўлиб, 40% мукофот фоизи).

Реал ҳаётда ташкилотларни коди бўйича ҳамма ёки қисм омиллар қизиқтиради: сони тўлов шартлари ва бошқалар. Шу сабабли, сотув бўлими ходимларини тақдирлаш бир эмас бир неча омиллар асосида олиб борилади.

«Инжиниринг» ташкилоти конденционер (хавони тозалаш) ускуналарини ишлаб чиқаради, ўрнатади ва уларга техник хизмат кўрсатади. Сотиш вакилларини тақдирлаш уч қисмдан иборат:

- 1) ҳар бир тузилган шарномага 20 минг сўм миқдорида мукофот;
- 2) режадан оширилган (10%), шарномага асосан 0,5% маржа тўлаш;
- 3) сотиш режалари бажарилганлиги учун 40 минг сўм ойлик мукофоти.

Ҳар қандай ташкилотни фаолият кўрсатишда сотув бўлими алоҳида рол ўйнайди. Шу сабабли бу бўлимнинг ходимларини тақдирлаш тизими яхши ўйланган ва тажрибадан ўтган бўлиши лозим. Тажрибалардан маълумки, сотув бўлимини самарали тақдирлаш тизими қўйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- 1) оддий ва содда;
- 2) тушунарли, яъни уни бошқарувчи ва ундан фойдаланувчиларга тушунарли бўлиши керак;
- 3) мақсадли ёки ташкилотнинг махсус мақсадларига эришишига йўналтирилган бўлиши лозим;
- 4) эгилувчан ёки унга ўзгартиришлар киритиш учун очиқ бўлиши керак;
- 5) ўзини-ўзи қоплайдиган.

Мукофотлар. Бундан бошқа ананавий нарса йўқдек туюлади. Иш ҳақиға ўхшаш мукофотлар ҳам одат тусига кирган. Лекин шуни айтиш керакки, индустрияси ривожланган давлатларда фақат 70-80 йилларда мукофотлар бериш кенг тарқалди.

Мукофот қўшимча тақдирлаш. (иш ҳақиға нисбатан) бўлиб, маълум ҳолатдагина ишчига берилади. Мазмунига қараганда мукофот ишчининг алоҳида эришган ютуқларига берилади. Ривожланган давлатларда мукофотлар кенг тарқалиб борапти. Шу йўл билан ананавий иш ҳақитайинлашнинг иккита камчилигини бартараф этиш мумкин:

- 1) тақдирлаш миқдори ходимнинг иш натижаларига кам боғлиқлиги;
- 2) алоҳида ходимнинг тақдирлаш миқдори билан ташкилот ва унинг бўлимларининг фаолияти натижалари орасида тўғри боғланиши йўқлиги.

Шундай қилиб, ташкилот икки турдаги мукофотни беради: ташкилотларнинг умумий эришган натижаларига ва ходимнинг ўзининг иш натижаларига қараб беради.

Шахсий мукофотлаш. Ишчининг ўз иш ўрнида лавозимлик вазифаларини бажарганлиги ва ташкилот мақсадларини амалга ошишида унинг қўшган ҳиссалари учун берилади. Мукофотни тез – тез берилиб турилиши иш ҳақининг бир бўлагидек қилиб қўяди, ҳамда уни қизиқтириш хусусиятини йўқотади. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ходимларни ҳар йили окладни оширишга нисбатан мукофотлаш кўпроқ қизиқтиради. Бир йўла бериладиган мукофот ишчининг даромадига катта таъсир қилади. Ҳар йили окладни ошириш эса,



тақдирлаш миқдори ойлар орасида ёки икки ҳафталиклар орасида тақсимланиб катта мукофотлиги билинмай кетади.

Инжинернинг оклади 21000 сўм бўлса, уни 4% га ошириш амалий билинмай кетади, ойига 840 сўм ошади. Ўз навбатида уни бир йўла 10000 сўм бериш, ходим учун ундан катта миқдордаги мукофот ҳисоблади.

Ходимнинг ўтган даврдаги иш натижаларига қўйилган баҳо асосида мукофотлаш ва унинг миқдори ҳақида қарор қабул қилинади. Бу баҳолаш раҳбар томонидан амалга оширилади ва инсон ресурслари бўлими тасдиқлайди. Қоида бўйича, ташкилот ходимларни баҳолашда бир хил усул ишлатади. У орқали шахсий мукофотланиши лозим бўлган ходимларнинг ҳаммаси баҳоланади.

Ҳозирги вақтда мукофот миқдорини аниқлашнинг энг кенг тарқалган усулларида бири – «режалаштирилган мукофот миқдорини шахсий йиллик режани бажарилиш фоизига (шахсий мақсадлар) кўпайтириш» тизими ҳисобланади. Ҳар бир ходимга йил бошида унинг йиллик окладининг маълум фоизи ҳисобидан мақсадли мукофот ажратилади. Унинг миқдори ҳар хил категориядаги ходимлар учун ҳар хил: кичик раҳбарлар ва мутахассисларга қараганда катта раҳбарлар учун режалаштириш фоизи юқори, чунки уларнинг ташкилот натижаларига қўшган ҳиссалари салмоқлидир. Бу фоизлар қандай бўлишлиги туғрисида ҳар хил фикрлар бор. Унинг миқдори кичик раҳбарлар ва мутахассислар учун 10 – 30 %; ўрта бўғин раҳбарлари учун 10 – 40 %, ташкилотнинг юқори раҳбарияти учун 15 – 50 %. Ташкилот қанча катта бўлса, ташкилий тузилмада лавозимлар ҳам юқори бўлади. Шунга яраша қўшимча тақдирлаш қисми ҳам кўп бўлади. Йил охирида ходимнинг шахсий йиллик режасини бажариш даражаси аниқланади (шахсий мақсадлар): 100 % - бажарилганда – у режалаштирилган мукофотни олади (окладдан маълум мақсадли фоиз); шахсий режа ортиғи билан бажарилганда – мукофот миқдори оширилиши мумкин; у бажарилмай қолганда – мукофот миқдори камайтирилиши ёки умуман берилмаслиги мумкин.

Х корпорациясида икки хил тоифадаги ходимлар учун йиллик мукофотлаш тизими мавжуд: юқори лавозимдаги раҳбарлар учун (регионал вазилавий директорлар); ўрта бўғин раҳбарлари учун (бўлим ва бўлинмалар раҳбарлари). Мукофотлаш тизимининг тамойили бир хил – йил бошида режадаги мукофот миқдорини белгилаш ва шахсий режанинг бажарилишини баҳолаш асосида мукофот миқдорини топиш. Лекин икки хил тоифадаги ходимлар учун мукофот миқдори ҳар хил. Юқори лавозимдаги раҳбарлар учун йиллик окладнинг 20-40% атрофида мукофот белгиланади. Лекин 70% дан кам шахсий режа бажарилган бўлса, мукофот умуман берилмайди. Агар шахсий режа 70-90% бажарилса, режалаштирилган мукофотнинг 50% тўланади. Агар 91-99% бўлса, 70% мукофот; 100-110% бўлса, - 100% мукофот; 110-120% да 110% ва 120% дан юқори бўлса, 120% мукофот берилади. Ўрта бўғин раҳбарлари учун йиллик окладнинг 10-20% миқдорида мукофот режалаштирилади. Шахсий режа 80% дан кам бажаришда мукофот берилмайди; 80-99% бажарилганда мукофотнинг 70% берилади. Агар шахсий режа 100-110% бажарилса, мукофот 100%; 110% дан юқори бажарилса, 110% миқдорида берилади. Умид Набиев – сотув бўйича директор йил бошида йиллик окладнинг 30% миқдорида мукофот

олди. Йил натижаларига қараганда у шахсий режани 107% га бажарди. Унинг йиллик мукофоти 30% ни ташкил қилди. Дилшод Ибрагимов – информатика бўлим бошлиғи шахсий режасини 115% бажарди. Унга режалаштирилган мукофот 17% эди, йиллик окладнинг 18,7% миқдорида мукофот олди. Нилуфар Икрамова реклама бўлим бошлиғи шахсий режасини 93%га бажарди. Унга режалаштирилган мукофот 15% бўлиб, у йиллик окладнинг 7,5% миқдорида мукофот олди (15%нинг 50%и).

Ташкилот фаолиятнинг натижаларига қараб мукофотлашга ўхшаш шахсий мукофотлаш ҳам маълум ташкилий муаммолар келтириб чиқариши мумкин. Ходимлар бўлимининг мутахассислари доим хушёр бўлишлари, агар шундай ҳолатлар юз берса, тезда бартараф қилишлари лозим.

Биринчидан, раҳбарнинг берган баҳоси асосида мукофот тўланади; баҳо беришда доим субъектизм бўлади. Шунинг учун пухта ўйланган ва ходимларга тушунарли баҳолаш тизими ишлаши керак. Агар бу тизимга ўзгартиришлар киритилганда, доим бу тўғрисида ҳаммага тушунарли маълумот берилиши лозим. Ортиқча гап-сўзлар бўлмасин деб, одатда, раҳбарлар ҳаммани бир хил баҳолайдилар. Бу шахсий мукофотлаш тамойилига таъсир этиб, ишчиларнинг шахсий қилган хизматлари эътиборсиз қолади. Тадқиқот ишлари ва тажрибаларнинг кўрсатишича, мукофот миқдорини аниқлашда объектив миқдор кўрсаткичлардан фойдаланиш раҳбарнинг берган баҳосига нисбатан самарали ҳисобланади ва ходимларда ишга янада қизиқтириш ҳосил қилади.

Иккинчидан, ташкилотнинг стратегик мақсадлари мукофотлаш ҳақида қарор қабул қилишда ишлатиладиган кўрсаткичларда ўз аксини топиши керак. Буни ҳар бир ходим даражасида амалга ошириш мураккаб. Бундай номуносивлик бўлганда, ташкилот ходимларнинг хулқ-атворлари ташкилотнинг стратегик ўсиш мақсадларига мос тушишига қараб мукофотлайди.

Агар ташкилот ўзининг зарурий стратегик вазифаси сифатида ҳаражатларни камайтиришни мақсад қилиб қўйса, у вақда сотув ваколатхоналарини кенгайтирилганлиги учун ҳудудий директорга мукофот бермайди, чунки уларни очиш кўшимча ҳаражат талаб қилади.

Мукофотлар белгилаш учун ходимларнинг ишига қўйиладиган талаблар қандай бўлиши керак? Бу тўғрисида ҳар хил фикрлар баён қилинган. Маълумки, кафолатланган мукофот иш ҳақининг бир қисмига айланиб, алоҳида тақдирлаш усули бўла олмайди. Мукофот олиш эҳтимоллиги жуда паст даражада бўлса ҳам, у ходимларни ишга қизиқтириш вазифасини бажара олмайди. Мақсадларнинг тахминий назариясига асосланиб мутахассислар тасдиқлайдики, ходимларни ишга қизиқтириш учун бериладиган мукофот миқдори максимал даражада 50% ни олиш эҳтимоллиги оптимал ҳисобланади.

## 6.2. Гуруҳли иш ҳақи тўлаш усуллари

Охирги 10 йиллардаги технология соҳасидаги янгиликлар ва улар билан кетма-кетликда меҳнатни ташкил қилиш тамойиллардаги ўзгаришлар йирик ташкилот раҳбарларини жиддий фикр юритишга мажбур қилди. Бунда

гуруҳларнинг биргаликдаги ҳаракатлари ташкилотнинг муваффақиятлари учун асос ҳисобланади. Шундан келиб чиқиб раҳбарлар гуруҳли иш ҳақи тўлаш (бригадали, бўлимлар, филиаллар) тўғрисида қарор қабул қиладилар. Бу усулда гуруҳнинг иш натижалари баҳоланади ва унга асосан гуруҳнинг ҳар бир аъзосининг тақдирланиши топилади. “Гуруҳ” сифатида одатда ишчи бригада (бўлинма), ташкилотнинг бўлимлари, ташкилотнинг ўзи бўлиши мумкин. Қизиқарли томони шундаки, иқсодиёти ривожланган давлатларнинг илғор ташкилотларида гуруҳли ҳақ тўлаш тизими бригада шаклида энди ривожланаяпти. Бизнинг давлатимизда бу масалада кўп йиллик тажриба бор.

Бўлимнинг иш натижаларига қараб тақдирлаш. Бу тизим ҳақиқий соф ҳолда бизнинг ташкилотларимизда бир қанча шаклларда маълум: бригадалик якка нарядга ишлаш; аккорд тизими. Бу усулларнинг асл моҳияти шундаки, жамоа маълум ишлаб чиқариш топшириқларини бажарган тақдирда, бўлим ходимларига ягона иш ҳақи берилади. Бу тизим қандайдир даражада ташкилот раҳбарияти билан бўлимлар орасида товар муносабатини эслатади: сиз бизга натижа беринг, биз сизга маълум муқдорда пул берамиз. Жамоа бўлиб олинган иш ҳақи бригада аъзолари ўртасида тақсимланади. Кенг тарқалган тақсимлаш усулларидан бири меҳнатда қатнашиш коэффиценти – М+К ҳисобланади. Бу усулда бригада ўз аъзоларига М+К белгилайди. Бу коэффицент ҳар бир аъзонинг умумий эришган натижага қўшган хиссасини билдириб, жамоага белгиланган иш ҳақидан қандай улушини олишини аниқлайди.

Тармоқлараро илмий-техник “Кўз, микрохирургия” (С.Федоров) мажмуасида иш ҳақи тўлашнинг бригада усули қўлланилади. Бригада аъзолари шифокорлар, ҳамширалар ва техник жамоа бўлиб, улар бажарилган иш ҳажмига нисбатан ягона иш ҳақи фонди оладилар. Бригада бу фондни ўз аъзолари орасида ҳар бир ходимнинг қўшган хиссасига – М+К га қараб тақсимлайди; ҳамда ижтимоий адолат коэффиценти ҳисобга олинади (бу коэффицент шифокор учун 3, санитар учун 1).

Бригаданинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизими ишбай асосида гуруҳга иш ҳақи тўлаш шаклига ўхшаш бўлиб, унга ишбай усулида ҳақ тўлашдаги камчиликлар ҳам тегишлидир. Ўз навбатида алоҳида ходимнинг иш ҳақининг гуруҳнинг иш натижаларига қараб аниқлаш қўшимча қийинчиликлар тўғдиради. Бу тизим шундай шароит яратадики, унда баъзи бир ходимнинг тақдирланиши унинг бригаданинг умумий ишига қўшган хиссасига нисбатан кўп бўлиб қолиши мумкин: бунга сабаб гуруҳнинг иш натижаларига бошқа аъзоларнинг қўшган хиссаси салмоқли бўлади. Бундай ҳолатда яхши натижаларга олиб келмайди: четда ва пассив ишлаб турган ходимларнинг ишга қизиқиши пасаяди; етакчи ходимларнинг ҳам қизиқиши камаяди (нима учун мен бошқаларга нисбатан бор куч билан ишлашим керак); буларнинг ҳаммаси меҳнат унумдорлигига таъсир этади ва бригада аъзолари орасида нахуш вазият юзага келади. Бригада аъзолари орқада қолаётган ходимга ҳар томонлама таъсир этишга ҳаракат қиладилар, ҳамда МКК орқали таъсирни янада кучайтирмоқчи бўладилар. Лекин бригаданинг (гуруҳ) аъзолари ўртасида катта рақобатни юзага келтиради. Бу гуруҳли ишлашнинг ижобий томонларига (ўзаро ёрдамлашиб ишлаш, биргаликда ижод қилиш, мувофиқлаштириш ва шунга ўхшаш

масалаларга) ҳар доим ҳам яхши таъсир этмайди. Ўзгарувчан иш ҳақи тизимини тўғридан-тўғри куллаш гуруҳ билан ташкилот орасидаги муносабатнинг кескинлашувига олиб келади. Чунки ташкилот гуруҳдан кўйилган мақсадларни амалга ошишини талаб қилади, лекин режада кўрсатилган иш ҳақи фондидан ташқари ҳеч қандай бошқа имкониятлар бермайди.

Шу сабабли ҳозирги кунда кўп ташкилотлар иш ҳақи тизимини аралаш усулидан фойдаланадилар, яъни ҳар бир ходимни тақдирлаш гуруҳнинг иш натижаларига боғлиқ (қоида бўйича – ўзгарувчан қисм); иккинчи қисм – ходимнинг ўзига хос шахсий алоҳидалиги (қоида бўйича доимий лавозимлик оклади). Қизик баъзи ташкилотлар ходимнинг гуруҳда ишлаш қобилиятини асосий омиллардан деб қарайди, ҳамда лавозимлик окладини ошириш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

Америка “Джонсовил Фудз” ташкилотининг бригада раҳбари унинг аъзоларини бригада мақсадига эришишида ҳар бир ходимнинг кўшган ҳиссаси бўйича баҳолайдилар; бошқа бригада аъзолари билан алоқаси, бригада мажлисларида қатнашиши ва ҳамкасабалари билан ҳамкорлик қилиш истаги каби масалалар асосида раҳбарият окладини ошириш тўғрисида қарор қабул қилади.

Ташкилий бўлинма ишининг натижалари бўйича тақдирлаш. Йирик ташкилотлар бир қанча ташкилий бўлинмаларидан иборат бўлиб, ҳар бирини мини ташкилот деб қараш мумкин. Чунки улар маҳсулот ишлаб чиқаради, маълум хизмат турларини бажаради, халқаро операция ишларини олиб боради.

Бундай ташкилий тузилмага мисол қилиб, “Отис Элевейтор” ташкилотини француз филиалини лифт ишлаб чиқарувчи заводини келтириш мумкин. У 30 дан ортиқ филиаллар учун лифт ишлаб чиқаради. “Крайслер” нинг “Джип” ёки “Додж” бўлинмаларини ҳам келтириш мумкин. Уларнинг ҳар бири турлича автомобиллар ишлаб чиқаради ва бошқалар.

Ҳар бир бундай бўлинма ўзининг етарли даражада махсус мақсадлари бўлиб, уларга эришиш учун ўз ходимларини моддий қизиқтирадилар. Табиийки, бундай қизиқтиришнинг усулларида бири ҳар бир ходимни бутун бўлинманинг иш натижаларига қараб тақдирлаш ҳисобланади.

Ташкилий бўлинмалар, одатда, сарф ҳаражатлар маркази (бош ташкилот уларга сарф – ҳаражатлар миқдори бўйича режа белгилайди) ёки соф фойда маркази (соф фойда бўйича режа) ҳисобланади. Шунинг учун уларга нисбатан иккита энг кенг ўзгарувчан тақдирлаш усуллардан: “сарф ҳаражатларни камайтиришда қатнашиш ва соф фойдани кўпайтиришда қатнашишлардан бири қўлланилади. Биринчи усулда, бўлинмада эришилган – иқтисод қилинган миқдор (режалаштирилган ва эришилган сарф – ҳаражатларнинг фарқи ижобий бўлганда) ташкилот билан бўлинма ходимлари ўртасида тақсимланади. Иккинчи усулда режадан ортиқ олинган соф фойда ёки режалаштирилган соф фойданинг маълум фоизи тақсимланади. Ташкилот билан ходимлар ўртасида фоизлар нисбати, ҳамда ҳар бир ходимга тўланадиган иш ҳақи (кўшимча) ҳисоблаш усуллари ҳар хил. Соф фойдани ёки иқтисод қилинган ҳаражатларни ташкилот ва бўлинма ўртасида тақсимлашда, қоида бўйича, режани ошириб бажарганлик фойизи ҳисобга олинади (қанча у кўп бўлса, шунча кўп бўлинмада қолади – соф

фойда режаси 100-110% бўлса, режадан ташқари соф фойда 50:50 миқдорида, агар режа 111-130% бўлса, нисбат 40 (ташкilot): 60(бўлинма), соф фойда 131 % бўлса 30:70 нисбатда тақсимланади). Алоҳида ходимнинг улушини ҳисоблаш қуйидагилар асосида олиб борилади: унинг лавозим оклади, бўлинмада иш стажи, баъзида шахсий режани ёки бригада режасини бажарилиши ҳисобга олинади ( Скэнлон режаси мисолига қаралсин).

Скэнлон режаси биринчи марта 1954 йили АҚШда қўлланилган. Режанинг мақсади ҳаражатларни камайтиришдир. Ҳаражатларни камайтиришда асосий кўрсаткич қилиб, ёллашга (ишчи кучига) кетадиган ҳаражатнинг улушини камайтириш олинади. Ташкилий бўлинманинг ўтган даврдаги улушини сотиш ҳажмига нисбатан ҳисоб-китоб ишлари олиб борилади. Тўлов ҳар ойда олиб борилади.

Унинг миқдори ходимнинг асосий иш ҳақига боғлиқ. Скэнлон режаси бўйича тўлов миқдорини, ҳисоблаш қуйидагича олиб борилади.

1. Асосий нисбат = ёллаш ҳаражатлари / амалга ошириш ҳажми =  $45000/100000 = 0,45$ .

2. Эришилган нисбат = ёллаш ҳаражатлари (жорий давр) / амалга ошириш ҳажми (жорий давр) / амалга ошириш ҳажми (жорий давр) =  $50400 / 120000 = 0,42$ .

3. Режали ҳаражатлар = асосий нисбат \* амалга ошириш ҳажми (жорий давр) =  $0,45 * 120000 = 45000$ .

4. Ходимлар орасида тақсимланиши керак = режа ҳаражатлари \* жорий ҳаражатлар \* Заҳира фонди =  $54000 * 504000 * 1200 = 2400$ .

5. Тўлов коэффициент = тақсимланиши керак/ ёллашга умумий ҳаражатлар =  $2400 / 50400 = 0,0476$ .

6. Алоҳида ходимга тўланадиган миқдор = тўлов коэффициенти \* ойлик оклади =  $0,0476 * 1500 = 71,4$ .

Ташкилий бўлинманинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизимидан фойдаланиш ҳар бир ходимнинг молиявий қизиқишларини бўлинманинг мақсадлари билан боғлайди.

Бу усулни қўллашда бир қанча муаммолар келиб чиқади, айниқса, катта ташкilotларда ҳар бир ходимнинг ташкilotнинг иш натижаларига тўғридан тўғри қўшган ҳиссасини аниқлаш қийин. Шунинг учун ходимнинг қизиқишларига тескари таъсир этувчи ҳолатлар юз бериши мумкин. Яхши ишлайдиган ходимлар қатори дангасаларнинг тақдирланиши ва тескариси, ўз вазифаларини аъло даражада бажарувчи ходимларни бўлинманинг иш натижалари ёмон бўлган ҳолатда тақдирланмай қолиш ҳолатлари юз беради. Иш ҳақи ҳисоблаш соҳаси мутахассисларининг кўрсатишига қараганда, Скэнлон шаклидаги режаларни амалиётда қўллаш чегараланган бўлиб, улар ходимларни ишлаб чиқаришдаги хулқ-атворларини фақат бир кўрсаткичга йўналтирадилар, ҳаттоки бўлинма учун бу зарурий кўрсаткич бўлиши мумкин.

Ташкилотнинг иш натижаларига нисбатан тақдирлаш. Бу тизим ходимнинг шахсий тақдирланишини ташкилотнинг ҳамма фаолиятидаги иш натижалари билан боғлайди, яъни ташкилотнинг олдида турган масадларнинг амалга ошиш даражаси билан боғлайди. Ташкилотнинг иш натижаларига қараб асосий тақдирлаш турлари: мукофотлар; соф фойдада қатнашиш; ташкилот акцияларини олиш имконияти.

Ташкилот иш натижаларига қараб мукофот. Шахсий мукофотларга ўхшаш ташкилотнинг эришган муваффақиятларига қараб, бир йилда бир марта ёки баъзида икки марта бериладиган мукофотдир. Одатда мукофотлаш учун кўп қўлланиладиган кўрсаткичлар (уларнинг динамикасининг тахлили асосида): умумий сотиш ҳажми (абсолют миқдор); олдинги даврда нисбатан ўсиш; режадан оғиш: соф фойда-ҳаражатлар миқдори ташкилот акцияларининг курсини ўсиши: сифат ошиши. Ташкилот раҳбарияти мукофот фондини аниқлайди, сўнг уни ходимлар ўртасида тақсимлайди. Тақсимлаш мезонлари ҳар хил бўлиши мумкин: окладга пропорционал равишда; ҳаммага бир хил; ишлаган кунларга нисбатан пропорционал равишда; иш стажига қараб ва бошқалар; ҳамда ташкилот нимани мукофотлашига қараб мутахассисликни; тартиб-интизомли бўлишни; ташкилотга берилганлик; ҳамкорликда ишлаш.

Япония ташкилотлари ўз ходимларининг ҳаммасини асосий окладлари қандай бўлишига қарамасдан бир хил тақдирлашни хуш кўрадилар. Америка ва Ғарбий Европа ташкилотлари, бунинг тескараси, мукофот миқдорини ходимнинг ташкилотда тутган ўрни доимий иш ҳақи миқдори билан боғлайдилар.

Бу мукофот турини тақсимлаш усули қандай бўлишидан қатъий назар, ўз мақсадига қуйидаги ҳолатда эришади; ҳар бир ходимнинг моддий қизиқиши билан кўшилиб кетиши; ташкилот олдида турган масалаларни ечишга йўналтириш. Бу қуйидаги икки шартни бажаришни тақозо қилади:

- 1) ишчи учун мукофот миқдори сезиларли бўлиши (йиллик окладнинг 10% дан кам бўлмаслиги);
- 2) ҳар бир ходим тушиниши керакки, у нима учун мукофот олапти ва унинг миқдори қандай топилади.

Бундай мукофот турини қўллайдиган кўп ташкилотлар бу шартларни бажара олмай қоладилар, натижада мукофотнинг бирламчи мазмуни ўзининг аҳамиятини йўқотади.

Жамоани мукофотлаш турларидан яна бири соф фойдада қатнашиш тизими ҳисоланади. Бу усулда ташкилотнинг олинган соф фойдасининг маълум фоизи ишчилар орасида тақсимланади. Ташкилот даражасида соф фойдада тақсимлаш механизми ташкилий бўлинмаларнинг фойдасини тақсимлаш механизмига ўхшаш бўлганлиги учун ундаги афзалликлар ва камчиликлар бу ерда ҳам бир хил бўлади.

Соф фойдада қатнашиш усули ўзгарувчан тақдирлашнинг қадимий усуллари билан бири ҳисобланади. Ўрта асрларда ҳунарманд корхоналар ўз соф фойдаларини ёллаган ишчилар орасида тақсимлашар эди. Мулк эгалари ўрнига

ёллаган бошқарувчиларнинг келиши бу усулнинг аҳамиятини пасайишига олиб келди, чунки раҳбарлар соф фойдани кўп кўрсатишга уринадилар. Бундан мақсад юқори даражада мукофот олиш ҳисобланади, бу эса ташкилотнинг натижалари ва кейинги ривожланишига салбий таъсир қилади.

Ташкилот акцияларини сотиб олиш (опционлар). Замонавий ташкилотларда ишлатиладиган мукофотлашнинг бу тури ходимларни рағбатлантиришда (биринчи навбатда раҳбарларни) қўлланилади. Унинг мазмуни шундан иборатки, ходимларга ташкилот акцияларини маълум баҳода сотиб олиш имконияти яратилади.

А корпорацияси 1998 йилнинг январиди ўз директориға 1999 йилнинг январиди 1000 та ўзининг акцияларини 1998 йил 1 январ баҳосиди (1 та акция 35 \$) сотиб олиш имконини берди. Сотиб олиш давриди (1999 йил январ) корпорациянинг акцияси 42 \$ бўлди, натижади директор ўз акциясини сотиб, 7000\$ даромад қилди.

$$(42-35) * 1000 = 7000\$$$

Мукофотлашнинг бу усули ходимнинг келажакдаги даромади билан корпорация акциясининг курси орасиди боғланиш ҳосил қилади. Бу эса, ташкилот муффақиятининг зарурий кўрсаткичидир. Ходимларни акцияларни сотиб олиш режасиди қатнашиш билан улар акцияларнинг курсини ошишини тарафдори бўладилар. Бу билан улар ўзининг муваффақиятларини ташкилотнинг бозор баҳосини кўтарилишини, ҳамди унинг келажакда гуллаб яшнаши билан боғлайдилар.

Опционлар ташкилот учун мукофотлашнинг текин шакли бўлиб, улар ходимларга маълум нархди акция сотиб олиш имконини берадилар, лекин мукофот қилиб бермайди. Опционлар, мукофотлардагига ўхшаш, ходимлар хулқ-атворларига ижобий таъсир ўтказадилар. Уларнинг моддий қиймати етарли даражади кўп бўлса, яъни иш ҳақининг (10-20%) ташкил қилса, таъсирчанлиги янади ошади.

### 6.3. Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш

Замонавий техник тараққий этган ва катта рақобатчилик давриди ташкилотларнинг ютуқларга эришишлари уларнинг раҳбарлари ва ходимларининг ривожланиш қобилиятларига, янги иш услубларини ва мутахассисликларни ўрганишларига боғлиқ. Лавозим тушунчаси, махсус иш ўринлари, ташкилотлар тўғрисидаги тасвирлар эскириб боряпти. Ҳозирги кунди ходимлардан лавозимлик вазифаларини яхши бажаришликкини талаб қилинмасди, балки лавозим йўриқномасиди бўлмаган ишларни, вазифаларни ҳам билишлик талаб қилинади. Булар ташкилот учун ҳозирги даврди зарур бўлиши мумкин. Ишчининг билимларини ва махсус кўникмалари серқиррали бўлиши ва уларни ривожлантириш, янгисини ўрганиш қобилияти ташкилот учун алоҳиди аҳамият касб этади.

Ўн беш йил илгари персонал компьютерларни биладиган мутахассислари топиш муаммо бўлган бўлса, ҳозирги кунди раҳбар ва инженер техник ходимларнинг кўпчилигининг ишини компьютерларсиз тасаввур қилиб

бўлмайди. Яқин кунларгача автомобил ҳайдашни билиш мутахассислик фаолияти билан боғланмас эди (шофёрлардан ташқари) ҳозирги кунда кўп ташкилотларга ишга қабул қилиш шартларидан бири ҳайдовчилик гувоҳномаси бўлишлиги ҳисобланади.

Юқоридаги кўрсатиб ўтилган ўзгаришлар охириги вақтларда ишга ҳақ тўлаш тизимида ўз аксини топиб билимларга ҳақ тўлаш номини олди. Бу тизимнинг асосий тамойилларидан бири ходимни эгаллаган қўшимча билимлари ва кўникмалари учун тақдирлаш ҳисобланади. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимининг асосий тамойили – ташкилотнинг мақсадига эришувида ходимни эгаллаб турган лавозимининг вазифаларини бажаришда қўшган ҳиссаси бўйича ҳақ олади.

Билимга ҳақ тўлаш тизимини қўллаётган ташкилотларда бошқариш тизимини қуйи бўғинларида ишлаётган олий маълумотли ва малакали мутахассисларнинг иш ҳақи юқори бўғинда ишлаётган тор ихтисосли мутахассисларнинг иш ҳақидан кўп бўлиши нормал (меъёрда) ҳисобланади.

Билимга ҳақ тўлаш тизимини қўлламоқчи бўлган ташкилотларнинг асосий масалаларидан бири – ходимларни қандай қўшимча билимлари учун тақдирлашни амалга ошириш ҳисобланади. Уларни танлаш ривожланишни стратегик масалаларини баҳолаш асосида олиб борилади. Бунда у масалаларни ечишда зарур бўлган гуманитар хусусиятлар ҳам ҳисобга олиниши лозим. Ана шу хусусиятлар ва уларни кенгайтириш учун бу ҳақ тўлаш тизимини зарур. Бу «билимлар» тўплами доимий бўлиб қолмаслиги лозим, ташкилотнинг стратегик мақсадлари ўзгарганда бу кўникмаларнинг мезони ҳам ўзгариши лозим.

Иш ҳақи тўлаш мутахассислари бу «билимлар» мезонини етарли даражада қуйидагилар учун осон аниқлашлари мумкин: завод ишчилари; техник ходимлар; сотув соҳаси агентлари; фаолиятнинг нисбатан қайтарилиб турадиган турлари; натажаларни маълум миқдор билан ўлчаб бўладиган иш турлари. Бошқариш тизимининг ҳар хил поғоналарида ишлайдиган раҳбарлар, инженерлар, тадқиқот ишлари билан шуғулланувчилар ва бошқа ижодий фаолиятдагилар учун бу «билимлар» тўпламини аниқлаш жуда мураккаб иш. Бу муаммони ечиш йўлидаги ҳаракатлардан бири омилкорлик учун ҳақ тўлаш тизими ҳисобланади. Омилкорлик энг умумий мазмунда айтиш мумкинки, бу инсоннинг сифати ёки кўникмалари бўлиб, маълум мутахассислик назифаларини бажаришга ёрдам беради. Омилкорлик инсоннинг лавозими эмас, хусусиятларидан бири бўлиб, ходим бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтганда у билан бирга ўтади. Шунини эътиборга олиш керакки, инсон ўз омилкорлигини амалиётда намоён эта олиш керак. Бундан мақсад, у (омилкорлик) инсонни тақдирлашга хизмат қилсин. Раҳбарнинг омилкорлигига, масалан қуйидагилар кириши мумкин: муаммоларни ечиш (реал муаммони ифода қила билиш қобилияти, ҳар хил манбалардаги ахборотларни таҳлил қила билиш ва ҳаракат режасини ишлаб чиқиш); таъсир ўтказиш (ўзининг фикрини бошқаларга қабул қилдириш қобилияти ёки маълум ҳаракат йўналиши бўйича изчилликни таъминлаш).

Американинг аэрокосмик ташкилоти ўзининг маъмурият жамоаси учун қуйидаги омилкорлик учун ҳақ тўлаш тизимини ўрнатди. Ҳар бир ходим ўз раҳбари билан шартнома тузади. Унда ходим учун таянч омилкорлик



белгилари кўрсатилади. Раҳбар ҳар йили омилкорликнинг ўсишини баҳолайди ва у ходимнинг иш ҳақини қайта кўришда асос ҳисобланади.

Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизими ходимларнинг янги билимлар, кўникмалар, касбларни ўрганишга ундайди. Бу эса, ташкилотнинг инсон ресурсларини доимий сифатини кўтариб боришини таъминлайди. Ҳозирги замон шароитида, яъни техник янгиликлар киритиш, кўпайтириш, амалиётда кенг қўллаш натижасида, тезда улар эскириб қолаяпти. Бу омил эса, рақобатбардошликда ютуққа эришишда катта рол ўйнайди. Чунки ташкилот ходимларининг билими ва касбий маҳоратидан (маҳсулот ва технологиялардан фарқли улароқ) нусха кўчириб, кўпайтириб сотиб бўлмайди. Ва ўз навбатида, билимларга ҳақ тўлаш тизимини қўллаш билан келиб чиқадиган муаммоларни эслаш зарур. Биринчидан, янги тамойиллар асосида таянч окладларни қайта кўриб чиқиш, алоҳида ходимларнинг омилкорлик даражаларида катта ўзгаришларга олиб келиши мумкин. Бу ўзгаришлар окладларнинг ошиш томонига ёки камайиш томонига бўлиши мумкин. Бу жамоада кучли ихтилофларга сабаб ҳам бўлиши мумкин. Ихтилофлардан қутилиш учун тарихий ўрнатилган асосий окладларни сақлаб қолиб, билим ва омилкорликка ҳақ, тўлаш тизимини улар ошиши билан тўлаб боришни ташкил қилиш ҳисобланади. Иккинчидан, бу тизим ҳар бир алоҳида ходимнинг, бўлимнинг, ҳамда бутун бир ташкилотнинг иш натижаларини ҳолисона баҳолайди, яъни бу тизим унинг имкониятини (билим ва кўникмаларини) тақдирлайди, иш натижаларини эмас. Яхши маълумотли лекин ёмон ишлайдиган ходим, мутахассислиги чегараланган илғор ишчига нисбатан юқори иш ҳақи олади. Бундан ташқари, билимларга ҳақ тўлаш усулидан фойдаланганда ташкилотнинг иш ҳақига бўладиган ҳаражатлари доимий ўзгармас бўлиб қолади, яъни иш ёки сотиш ҳажми ўзгариши билан улар ўзгармасдан қолади. Бу камчиликдан қисман қутилиш йўли билимга ҳақ тўлаши (асосий окладни аниқлаш мақсадида) ўзгарувчан иш ҳақи усуллари мукофотлар, соф фойдада қатнашиши ва бошқалар) билан қўшиб олиб бориш ҳисобланади. Ва охирида, ходимлардаги маълум билимлар, кўникмалар, айниқса, омилкорликлар, вақт ўтиши билан ривожланганлик даражасини аниқлаш етарли даражада мураккаб ишдир ва уни объектив жараён деб бўлмайди. Бу жараённинг натижалари тўғридан-тўғри иш ҳақи таъсир қилиши ташкилотларда келишмовчиликлар келиб иккишига сабаб бўлиши мумкин (ходимларнинг норозиликлари, билим ёки омилкорликларига қўйилган баҳодан норози бўлиш ҳолатлари). Бундай келишмовчиликларни олдини олиш йўллари: кўникмалар тўпламини синчковлик билан кўриб чиқиш; бу кўникмалар борлигини аниқлаш мезонлари ва усуллари яхшилаб ўйлаб кўриш; ҳар бир баҳоланадиган ходимга тўлиқ, етарли даражада ахборот бериш ҳисобланади.

Ёлланиб ишлашни номоддий томонлари ва уларни ходимларнинг қизиқишларига таъсири. Ҳозирги кундаги инсонни иш жоюдаги хулқ атворини пулсиз тақдирлаш омилларини таъсири тўғрисида кўп ёзишнинг хожати йўқ, бўлса керак. Ишчининг манфаати ва меҳнат унумдорлиги кўп нарсага боғлиқ; қандай шароитда ишлаши; қандай ускунада ишлаши; қандай жамоада ишлаши; иш жойида ўзининг қобилиятидан тўлиқ фойдалана олиши; қарорлар қабул қилиш имконияти борлиги; инсонларни бошқара олиши ва бошқалар. Меҳнат иштиёқига таъсир этувчи шунга ўхшаш омиллар борки, ходимлар бўлими

мутахассислари буни доим ёдда сақлашлари зарур. Ойлик иш ҳақи ва ошхонадаги бепул овқатдан ташқари ходимлар ташкилотдан оладигин барча афзалликларни билиши зарур (иш шароити, мутахассислик ўқиши, мартабани келажакда ривожланиши ва бошқалар). Жамиятни ривожланиши билан бу «номоддий» омилларнинг аҳамияти ошаяпти, демак иш ҳақи тўлаш тизимига мажмуали ёндашиш зарурлиги ошаяпти, ходимни ташкилот билан бўладиган муносабатларини ҳамма томонини ҳисобга оладиган компенсация пакетини амалиётда қўллаш зарурлиги туғилияпти.

Ишлаб чиқаришни ташкил қилишда, эскиларини янгилашда, янги иш ўринларини йўлга қўйишда, яхши иш шароитини меҳнат унумдорлигига ижобий таъсирини доим ёдда тутиш лозим. Бу масаланинг эргономик томонига доим эътиборни қаратиш лозим. Шу билан биргаликда ходимларни бошқариш мутахассислари иш шароитини яхшилашга кетадиган ҳаражатларни эсдан чиқармасликлари керак. Бу ҳаражатлар иқтисодий самарадорлик ошиши билан қопланишига асосланган бўлиши лозим.

#### 6.4. Иш ҳақи тўлаш соҳасидаги замонавий йўналишлар

Олимларнинг илмий тадқиқот ишларининг кўрсатишига қараганда, техник тараққиётнинг доимий ривожланиб бориши ва бозорнинг йириклашуви шароитида келажакда муваффақиятга эришиш учун хал қилувчи омиллар бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

1) тезкорлик, яъни ташкилотнинг максимал қисқа муддатда мижозларнинг талабини қондириш қобилияти;

2) эгилувчанлик яъни ташқи муҳит ҳолатини ва мижозларнинг талабини ўзгаришига мос ҳолда жавоб бериш қобилияти;

3) янгилик киритишларга очиклик, яъни янги бошқариш усулларини қўллаш, янги маҳсулот турларини ишлаб чиқариш, янги технологияларни доимий ўзлаштириб бориш қобилияти ва бошқалар;

4) жамоа бўлиб ишлашга фикрни қаратиш, яъни катта гуруҳларда ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва ҳамкорлик муҳитини яратиш қобилияти.

Ташкилотлар ўз рақобатбардошлиklarини сақлаш мақсадида қуйидагиларни амалга оширишга мажбурдирлар: бошқариш поғоналарини ва бюрократик ҳолатлар сонини қисқартириш; ишлаб чиқариш жараёнларини ва бошқариш тизимларини соддалаштириш; ходимларнинг ишлаб чиқариш вазифаларини белгиланганлик даражасини қисқартириш ва қарор қабул қилиш вазифасини ташкилий тузилманинг пастки бўғинига топшириш; ҳаммабопликка диққатни жалб қилиш, яъни ходимларини мутахассислик бўйича тайёрлашда тор соҳа бўйича эмас, балки умумий соҳа бўйича тайёрлаш. Ташкилий тузилмадаги ва бошқариш усулларидаги ўзгаришлар ўз навбатида ҳақ тўлаш тизимидаги ўзгаришларга олиб келади.

1987, 1990 ва 1993 йилларда сайёрамизнинг 1000 та йирик корпорацияларида ўтказилган учта текшириш натижаларининг кўрсатишига қараганда, ёлланган ходимларга ҳақ тўлаш соҳасида бир қанча янги йўналишлар бор:

- 1) ўзгарувчан иш ҳақи тизимини қўллаш доираси кенгайганлиги ва ходимлар даромадининг ўзгарувчи қисмининг ошганлиги;
- 2) гуруҳли иш ҳақи тизимини қўллаш доираси кенгайганлиги ва ходимнинг умумий даромадида унинг улушини ошганлиги;
- 3) билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимининг кенг қўлланиши;
- 4) эгилувчан имтиёзлар тизимининг ривожланиши.

Кейинги йиллардаги натижаларига қараганда, ташкилотларнинг 90% дан ортиғи ўзгарувчан иш ҳақи тизими у ёки бу усулларини қўллаган ва 80% атрофида гуруҳнинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизимини қўллаган. Иш ҳақи тўлашнинг энг кенг тарқалган усули – опционлар бўлиб (85% ташкилотларда ишлатилади), соф фойдада қатнашиш (66%), ҳаражатларни иқтисод қилиш (42%). Эгилувчан имтиёзлар тизими – 68%, билимларга ёки омилкорликка ҳақ тўлаш тизими сўров ўтказган ташкилотларнинг 60% идан фойдаланилади.

Ўз навбатида шуни таъкидлаш лозимки, ноанъанавий ҳақ тўлаш тизимининг икки хусусияти кенг тарқалганлиги таҳлил натижасида маълум бўлди. Биринчидан, иш ҳақи тўлашнинг янги усуллари кўп ташкилотларда анъанавий тизимни тўлиқ сиқиб чиқармасдан, балки уни тўлдиради. 73% ташкилотларда лавозимлик оклади тизимини асосий иш ҳақини аниқлашда ишлатилади. Иккинчидан, ноанъанавий тизимлар ташкилотнинг ҳамма ходимларига тегишли бўлмай, баъзи бўлимлар ёки категориядаги ходимларга тегишлидир. Шу сабабли кўп ташкилотлар иш ҳақини аниқлашни янги усулларини тажриба тариқасида қўлламоқдалар. Соф фойдада қатнашиш режаси ташкилот ходимларининг ўртача 21-40%, эгилувчан – 50%, билимларга ҳақ тўлаш тизими 1-20% ходимларда ишлатилади.

Ишга ҳақ тўлаш тизимини тузиш. Ҳар қандай ташкилотни бошқаришда иш ҳақи тўлаш тизими – зарурий стратегик соҳа ҳисобланади. Ташкилотнинг муваффақиятга эришишида улар ўз ходимларини қандай тақдирлаши катта роль ўйнашини кўриб чиқдик. Ўз навбатида иш ҳақи тўлаш ходимларнинг тўғридан-тўғри моддий қизиқишларига таъсир қилиб, бу соҳада хатога йўл қўйиш жуда қимматга тушади. Бу соҳада нотўғри қарор қабул қилиш салбий натижаларга олиб келади: меҳнат унумдорлигини пасайиши; ходимлар оқимини кўпайиши; ходимлар орасидаги муносабатни ёмонлашуви; ходимларни ташкилотга қизиқишини йўқолиши.

Иш ҳақи тўлаш тизимининг асосий мақсади – жамоани қизиқтириш, моддий рағбатлантириш ва уларни сақлаш, четдан малакали мутахассисларни жалб қилиш орқали ташкилотнинг стратегик мақсадларини амалга ошишини таъминлашдан иборат. Демак, самарали иш ҳақ тўлаш тизимини яратишда зарурий шарт бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: ташкилотнинг стратегик мақсадини аниқлаш; унга эришиш учун жамоадан талаб қилинадиган зарурий хусусиятлар – кўникмалар, хулқ-атворлар ва бошқалар. Кейин ҳозирда маълум бўлган иш ҳақи тўлаш тизимлари ва усуллари ичидан қуйидагиларга жавоб берадиганини танлашдан иборат:

- 1) ходимларни ташкилотнинг стратегик мақсадларини амалга ошишига йўналтириши керак;

2) ташкилий маданиятига мос тушиши лозим.

Кема қурувчи ташкилотда 6000 ходим ишлайди ва оилавий ресторан бор. Унда учта ёлланган официантдан фойдаланишади. Ҳар хил стратегик мақсадлари ва ташкилий маданиятлари бўлиб, уларга ўзларига хос иш ҳақи тўлаш тизими бўлиши лозим. Ташкилотда асосий ишчилар учун ишбай иш ҳақи бериш тизими ва бошқалар учун ойлик окладлар тизимидан лавозимлар бўйича окладлар бериш тизимига ўтилди. Натижада жамоанинг меҳнат унумдорлиги 30% га ошди, сарф-ҳаражатлар камайди, сифат ошди, ҳамда ташкилотдаги ходимлар орасидаги муносабат яхшиланди. Бу ўзгаришлар ташкилот олдида турган мақсадларнинг амалга ошишига сабаб бўлди: нисбатан арзон нархда юқори сифатли маҳсулотлар таклиф қилиш билан халқаро бозорга чиқиш; буюртмалар портфелини кенгайтириши. Лавозимлик окладидан ўзгарувчан иш ҳақи тизимига ўтиш оилавий ресторанда қўйидаги ўзгаришларга олиб келди: хизмат кўрсатиш сифатини ошириши ва меҳнат унумдорлигини кўтарилиши (хизмат кўрсатиш тезлиги) натижасида ойлик соф фойда икки баробарига ошди; официантларнинг даромади икки қисмдан иборат бўлди – хўррандаларнинг миннатдорчилиги (чой-чақа) ва ойлик иш натижасига қараб мукофот (ресторанни олган соф фойдаси миқдорида қараб берилади).

Ҳар қандай ташкилот учун иш ҳақи тўлаш тизимини ишлаб чиқиш кўп қиррали ва мураккаб жараён дир, бу ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларини чуқур тушунишни талаб қилади. Шу сабабли, ҳаммабоп (универсал) тизим ишлаб чиқиш жуда мураккаб масала дир. Фақат ташкилот раҳбарияти (баъзида мутахассислар ёрдамидан фойдаланиш орқали) тақдирлашнинг қайси усулидан фойдаланиш ташкилотга тўғри келишини аниқлаш мумкин. Шу билан биргаликда, тадқиқотларнинг кўрсатишига қараганда, баъзи умумий қонуниятлар бор. Етарли даражадаги осойишта ташқи муҳит шароитида фаолият кўрсатаётган ташкилотларда ҳақ тўлашнинг анъанавий усуллари самарали ҳисобланади. Юқори даражали осойишта бўлмаган ва башорат қилиб бўлмайдиган шароитда фаолият кўрсатаётган ташкилотларда иш ҳақи тўлашнинг ноанъанавий усуллари яхши натижа беради. Буни ички ташкилий тузилмага нисбатан ҳам айтиш мумкин. Ташкилотларнинг ташкилий тузилмаси мустаҳкам ўзгармас бўлса, у ташкилотларда анъанавий усуллардан фойдаланиш яхши самара беради. Ташкилий тузилмаси, тез ўзгарувчи ташкилотларда ноанъанавий усуллар яхши иш беради.

Ташкилот бошқарувининг энг сезгир соҳаси иш ҳақи тўлаш тизими ҳисобланади. Шу сабабли ташкилот ўз ходимларини тақдирлаш тизимини ўзгартирганда, уларнинг қаршилигига учрайди. Агар ташкилот бундай ўзгаришларни тажриба тариқасида ўзининг баъзи бўлимларида ўтказса, у муваффақиятли ўтади. Тажриба икки томонлама фойда келтиради: раҳбариятга ўзининг янги тизимини амалиётда синаб кўриш имкониятини беради; келажакда янги тизимни тарқалиши лозим бўлган ходимларда унга нисбатан ишонч туғдиради. Иш ҳақи тизимини янги усулни қўллашда ташкилот раҳбарияти шуни билиши лозимки, қаршилиқ манбаи бўлиб, оддий ишчилар эмас, асосан ўрта бўғин раҳбарлари ҳисобланади. Бу раҳбарлар ҳақ, тўлаш тизимини ўзгартиришни уларнинг вазифаларини бошлиқ чегаралаб қўяётгандек

тушунадилар, бошқаришнинг зарурий воситаларидан ажралиб қолаётгандек ҳис қиладилар.

Трансмиллий ташкилотнинг Минск филиали раҳбарияти техник воситаларга хизмат қилувчи ишчиларга ҳақ тўлаш тизимининг янги усулини қўллаш тўғрисида қарор қабул қилди. Ишчилар ўзларининг ставкаларига қўшимча тарзда ҳар ойда 20% мукофот олар эдилар. Бу тизимдан окладлар олиш тизимига ўтиш тўғрисида қарор қилинди. Ходимларнинг 98%и мукофот олар эдилар, шу сабабли раҳбарият ҳамма нарсани ўз номи билан аташни хуш кўриб, окладни 20% оширишга, мукофот бермасликка қарор қилди. Бу қарор қуйи бўғин раҳбарларининг очик ва ёпиқ қаршилигига учради, чунки улар ўз ходимларини шу асосий восита орқали бошқарар эдилар.

Янги иш ҳақи тўлаш тизимини қўллашда ўрта бўғин раҳбарларининг қўллаб-қувватлаши муваффақиятга эришишда асос ҳисобланади. Бунга эришиш учун раҳбарларнинг ўзини янги тизим яратилишига жалб қилиш зарур, ҳамда бу тизимни қўллаганда ташкилот ва раҳбарият қандай афзалликларга эришишини уларга тушунтириш лозим. Тажриба ўтказиш ҳам ўрта бўғин раҳбарларини ўз томонига ўтказишга олиб келади, ҳамкорлик пайдо бўлади.

Раҳбарият янги тақдирлаш тизимини ишлаб чиқишда олдиндан амалиётда қўллаш бошқа тизимларга (танлаш, касбий ўқиш, баҳолаш, силжитиш) қандай таъсир қилишини ҳисобга олиши ва унинг оқибатларини баҳолаши керак. Зарур бўлганда, уларга бир-бирининг боғлиқлиги ва бир-бирини тўлдиришини таъминлаш мақсадида жамоани бошқаришнинг ҳамма ташкил қилувчиларига тузатмалар киритилиши лозим.

Янги тақдирлаш тизимини ишлаб чиқишда ташкилот доим билиши керакки, идеал тизимлар йўқ ва уларни яратишга ресурслар сарфлаш керак эмас. Яхшиси, ишлаб турган реал тизимни камчиликларини ташкилот фаолиятига таъсирини чуқур ўрганиб, уларни бошқа усуллар орқали бартараф қилишга тайёргарлик кўриш лозим. Ва ниҳоят, шуни ёдда тутиш керакки, ҳеч нарса доимий эмас, бугунги яратилаётган иш ҳақи тўлаш тизими эртами, кечми эскиради. Раҳбарият бунга доим тайёр туриши керак. Ишлаб турган тизимга ёпишиб олмасдан, балки бу тизим яратувчиларига эъзозли бўлиш мумкин, лекин бозордаги ҳолатга тўғри келмаслиги ва ташкилотнинг стратегик мақсадларига жавоб бермаслиги мумкин, албатта, бундай тизим ўзгартирилиши лозим.

## 6.5. Амалий ҳолат таҳлили

1. Компьютер технологиясини импорт қилиш ва кўтарасига сотиш билан шуғулланувчи «Олма» компаниясининг эгаси ва бош директори Мухаммад Ақромов. Компанияда 2 та мутахассис чет элда компьютер сотиб олиш билан шуғулланади. Улар лавозим окладларининг 40% миқдорда ойлик мукофоти оладилар (бош директор мукофот олиш тўғрисида қарор чиқарди).

Ички бозорда сотиш билан 5 та тижорат агентлари шуғулланади. Улар ҳамма сотув ҳажмидан 10% миқдорда қўшимча тақдирланадилар. Бош директор сотиладиган компьютерлар нархини белгилайди. Охирги олти ойдаги молиявий аҳволнинг таҳлили шуни кўрсатдики, доимий сотиш ҳажмининг ўсишига

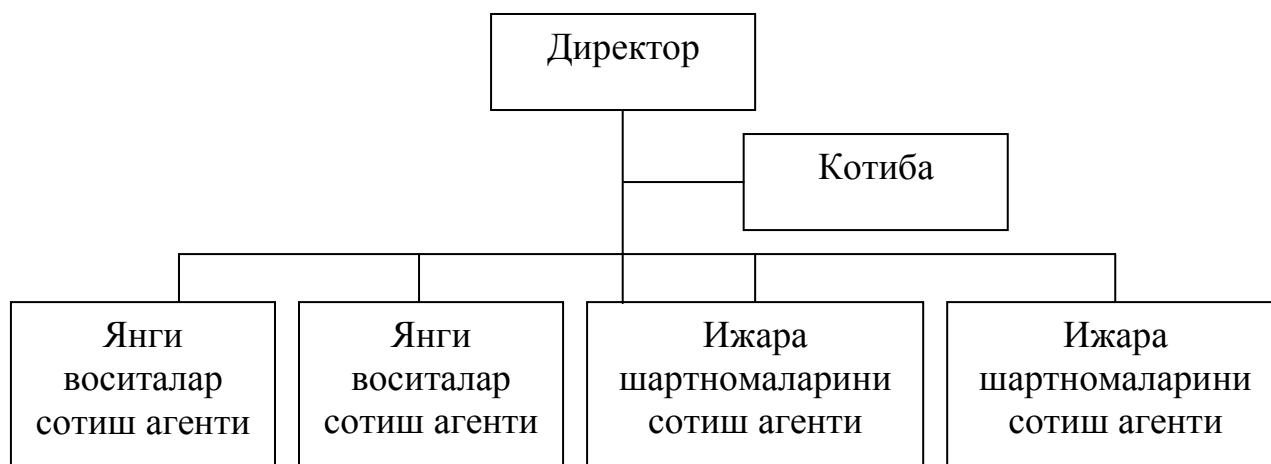
қарамасдан ташкилотнинг соф фойда кўриши камайган. Бундан ташқари, молларнинг захирадаги ҳажми бир хил сақланган ҳолда, дебитор қарзларнинг йиғиш муддати чўзилган. Олти ой давомида маҳсулот сотиб олувчи мутахассислар 40% дан мукофот олишган, лекин уларнинг тақдирланиши тижорат агентларининг ўртача даромадининг 40% ташкил қилади.

### Саволлар

а) «Олма»даги ҳолатни ривожланишини таҳлил қилинг. Эришилган натижаларни қандай тушунтириш мумкин? Улар ҳақ тўлаш тизими билан қандай боғланиши мумкин? б) «Олма»га қандай тақдирлаш тизимини таклиф қиласиз? в) Бу тизимни амалиётга қўллаш учун Сиз Муҳаммад Ақромовга қандай маслаҳат берасиз?

2. «Агротех» компанияси Ўзбекистоннинг чўл зоналарида қишлоқ хўжалик ва йўл техникасини узоқ муддатга ижарага олиш ва сотиш билан шуғулланади. Компаниянинг раҳбарияти Жиззахда жойлашган, унинг 20 та дилер идораси катта ва кичик шаҳарларда жойлашган.

Ҳар қандай идора ўз худудида сотиш натижаларига жавоб беради. Дилер идораси учун режалаштириш кўрсаткичлари: ярим йиллик техника сотиш ҳажми (сўм); воситаларни ижарага бериш айланиши; идора ходимларининг иш ҳақи фонди. Ҳамма дилер идораларнинг тузилиши бир-бирига ўхшаш (6.1-расм). «Агротех» раҳбарияти ташкилот учун иш ҳақи тизимини тузмоқчи. Уларга иш ҳақи тизимини тузишга ёрдам беринг.



6.1 – расм. Бошқариш тузилмаси.

### Таянч сўзлар ва иборалар:

Ўзгарувчан иш ҳақи – тақдирлаш тизими бўлиб, унда ходимга бериладиган иш ҳақи миқдори доимий бўлмайди. У ташкилотнинг ёки бўлинманинг иш натижаларига, ҳамда ходимни ўзини иш натижаларига қараб ўзгаради. Бошқача номланиши – натижалар учун ҳақ тўлаш, унумдорлик учун ҳақ тўлаш.

Ишбай иш ҳақи бериш – ҳақ тўлаш тизими бўлим, унда тақдирлаш миқдори ходимнинг бажарган иш ҳажмига (ишлаб чиқаган деталлар сони, хизмат кўрсатилган сони) пропорционалдир. Бошқача аталиши – ишбай бўйича ишлаш; маълум бир сонига нисбатан ҳақ тўлаш.

Восита ҳақи сотув бўлиб, унда сотилган ҳажмининг натижаларига қараб, улар тақдирланадилар. Энг кўп тарқалган восита ҳақ тўлаш турлари: сотиш ҳажмига белгиланган фоизлар миқдори; сотилган махсулот бирлигига нисбатан белгиланган сўм. Бошқача номланиши – сотув бўлими ходимларини рағбатлантириш тизими.

Гуруҳли иш ҳақи тўлаш – иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда ҳар бир ходимнинг тақдирланиш миқдори гуруҳнинг (бригадининг, бўлимнинг ташкилотнинг) иш натижаларига қараб аниқланади. Энг кўп тарқалган шакллари – мукофотлар, соф фойдада қатнашиш, сарф-ҳаражатларни иқтисод қилишда қатнашиш. Бошқариш номланиши – гуруҳли рағбатлантириш.

Билимларга ҳақ тўлаш – иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда ходимнинг иш ҳақи миқдори унинг малакаси даражасини, билимларини ва касбий кўникмаларини намоиш қилиш асосида аниқланади.

#### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар.

1. Иш ҳақи тўлашнинг анъанавий тизимининг камчиликлари нималардан иборат? Ноанъанавий усулларнинг қайси тури маълум? Уларнинг бир-биридан фарқи нимадан иборат?

2. Ишбай ҳақ тўлашнинг афзалликлари ва камчиликлари нималардан иборат? Фаолият турларидан мисоллар келтирингки, баъзиларида ишбай ҳақи тўлаш афзал бўлсин, баъзиларида йўл қўйиб бўлмайдиган бўлсин.

3. Нима учун ташкилотлар сотув бўлими ходимлари учун махсус моддий рағбатлантириш тизимини тузадилар? Сотув бўлими ходимларини тақдирлаш миқдорини аниқлаш учун усул танлашга қандай омиллар таъсир этади? Стандарт турлар сотувчи-туристик ташкилотга, курувчи корпорацияга, автомобил салонида сиз қандай тизим таклиф қиласиз?

4. Нима учун ташкилотлар гуруҳли иш ҳақи тўлаш тизимидан фойдаланадилар? Замонавий ташкилотларни бошқаришда уларнинг роли ошишига ёки камайишига сиз қандай қарайсиз?

5. Соф фойдада қатнашиш нима? Ҳақ тўлашнинг бу усулининг мақсади нимадан иборат? Буни муваффақиятли қўллаш учун қандай шарт-шароитлар бўлиши керак? Ташкилотнинг юқори раҳбарияти, ўрта бўғин раҳбарлари, муҳандислар, техника ишлари билан шуғулланувчи жамоа, завод ишчилари, сизнинг фикрингизча, соф фойдада қатнашиш тизимини қандай қабул қиладилар?

6. Сарф харажатларни иқтисод қилишда қатнашишнинг мазмуни нимадан иборат? Тақдирлашни бу усулини ташкилий тузилманинг қайси бўғинида қўллаш самарали бўлади?

7. Нима сабабдан корпорация ўз ходимларига ўзларининг акцияларининг маълум қисмини ўзгармас ҳолда олиш қонидаси белгиланади? Раҳбарлар учун бу тақдирлаш усули қандай даражада қизиқарли бўлади?

8. Билимга ҳақ тўлаш нима? Нима учун тақдирлаш усули кейинги вақтларда кенг тарқалмоқда? Билимга ҳақ тўлаш тизимининг камчиликлари нималардан иборат? Сиз қуйидагиларнинг қандай билимга ёки қандай кўникмаларга ҳақ тўлар эдингиз: а) тижорат банкининг раҳбарига? в) талаб қилувчи кредит мутахассисига? с) валюта операциялари брокерига?

9. Иш ҳақи тўлаш тизимини ишлаб чиқаришда инсон ресурслари бўлими ва тизимидаги (пастки бўғин) раҳбарлар фаолиятидаги роли нималардан иборат? Тизимнинг самарадорлиги нимага боғлиқ? Дастур таъминотини самолетсозлик заводи, университет, хусусий компанияларни тақдирлаш тизимидаги фарқи нимадан иборат?

## VII – БОБ. КАДРЛАРНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ

Таянч сўзлар ва иборалар: самарали бошқариш; мақсадларнинг боғланиши; тизимнинг яхлитлиги; омилкорлик

Аввалги бобларда келтирилган усуллар ҳар қандай ташкилот жамоасини самарали бошқаришда асос бўлиши мумкин. Ўз навбатида бу (ва бошқа) усулларни билиш ва ишлатиш зарурий бўлиб, лекин инсон ресурсларини самарали бошқариш учун етарли эмас. Ҳар қандай ташкилот ўз жамоасини бошқариш биносини (тизимини) яратишда бу усуллардан восита сифатида фойдаланиб, улар бу бинонинг биринчи «ғиштлири» бўлиши керак (7.1 – расм). Бу бино қулай ва мустаҳкам бўлиши учун қуйидаги шартларни бажариш зарур:

- ташкилот мақсадига мўлжал олиши;
- ташқи муҳит ҳолатига мос келиши;
- ташкилий маданиятга тўғри келиши;



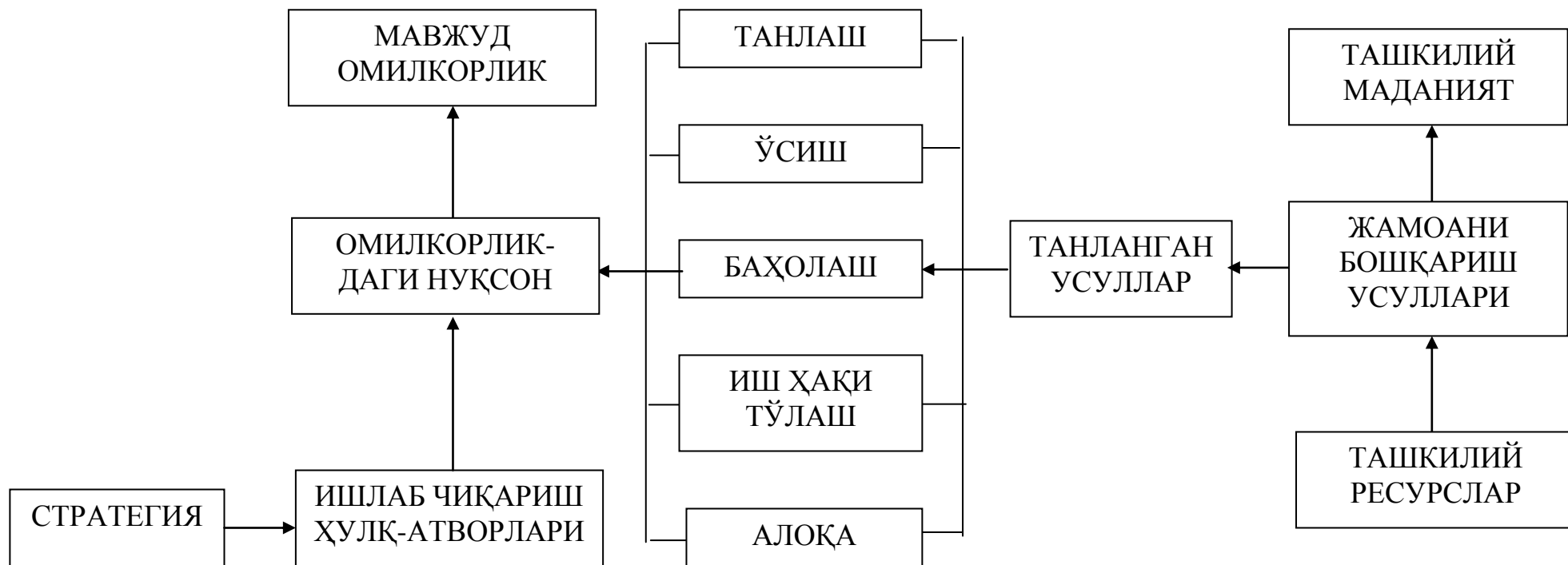
- ички яхлитликни таъминлаш;
- ташкилот раҳбариятини қатнашиши;
- малакали ва қизиқувчан мутахассисларнинг бўлиши.

Жамоани самарали бошқаришнинг бу шартлари тўғрисида аввалги бобларда кўриб ўтилди, лекин бу бобда улар тўғрисида алоҳида кўриб чиқишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

#### 7.1. Жамоани бошқариш тизими билан ташкилот мақсадларининг боғланиши

Ташкилотни бошқаришнинг ҳар қандай тизимларини самарали фаолияти ташкилий мақсадларга эришиш ва уларнинг қўшган ҳиссаси билан аниқланади. Бу, айниқса, ходимларни бошқаришга кўпроқ таалуклидир, чунки у ташкилот фаолиятининг ҳамма бўғинларига кириб боради ва бошқа бошқариш тизимларининг самарадорлигига таъсир этади. Агар сотув тизими етарли даражада самарали ишламаса, бу жамоани самарасиз бошқарилаётганини, рағбатлантирилмаганлиги, касбий даражаси пастлигини билдиради.

Демак, жамоани бошқариш самарадорлиги ташкилот ходимлари ўз салоҳиятларидан тўла фойдаланишни, яъни бу мақсадлар юқори савияда муваффақиятли амалга ошишини тақозо этади. Бу ҳолатни аксиома сифатида тасдиқлаш жамоани бошқариш тизимининг самарали бўлишининг энг муҳим шартидир. Афсуски, кўп ташкилотлар учун бунинг тескараси мосдир, яъни жамоани бошқаришнинг самарадорлигини баҳолашда махсус ишлаб чиқилган кўрсаткичлар ишлатилади: ходимлар оқими; касбий ўқитишга сарф бўлган вақт; ходимларнинг қониқиши. Умумий тараққиёт мақсадларидан ажратиб, бу муҳим кўрсаткичларни алоҳида кўрилиши ходимлар хизмати (бўлими)ни ажратишга сабаб бўлади, ташкилот ичида ташкилот юзага келади. Бу йўналишни ривожланиши қуйидаги кенг тарқалган фикрни тасдиқлайди: ходимларни бошқариш мутахассислари асосий фаолиятдан узокдадирлар ва амалий унга ҳеч қандай таъсир ўтказмайдилар.



7.1- расм. Жамоани бошқариш андозаси

Жамоани бошқариш тизимини ташкилот мақсадлари билан боғлаш алтернативлари йўқ, аниқроғи альтернатив — бу ходимлардан самарасиз фойдаланиш; ташкилий мақсадларга эришишга қобилиятсизлик, инқироз ва ташкилотнинг емирилиши бўлади. Жамоани бошқариш тизимини ташкилот мақсадлари билан боғлашни таъминлаш учун қуйидаги йўллар ва усулларни қўллаш мумкин:

1) жамоани бошқаришнинг мавжуд тизимлари билан ташкилот мақсадларига уларнинг мос тушиши нуқтаи назаридан даврий аудитлар ўтказиш;

2) ходимларни бошқариш бўлимининг мутахассисларини ташкилотнинг стратегик ва қисқа муддатли рсжаларини тузишга ва қайта кўришга жалб қилиш. Ходимлар бўлимига ташкилот мақсадлари, тараққиёти ва уларнинг амалга ошиши тўғрисида тўлиқ ахборот бериш;

3) жамоани бошқариш усулларини тузишда ва қайта кўришда ташкилотнинг юқори раҳбариятини доимий қатнашишини таъминлаш;

4) ташкилотнинг ҳамма иш натижалари бўйича ходимлар бўлимининг ишини баҳолаш (моддий рағбатлантиришни қўшган ҳолда).

## 7.2. Тизимни ташқи муҳит ҳолатига ва ташкилот маданиятига мос тушиши

Ташкилот фаолият кўрсатаётган ташқи муҳит доим ҳаракатда, техника ва технология, мижозлар, рақобатчилар - доим ўзгаришда бўлади. Инсонларнинг ўзи ҳам ўзгаради, ташкилотда ишлаб турган ва ишга кирмоқчи бўлган ходимлар доим ўзгаришда бўлади. Беш йил олдин жамоани бошқариш тизими ташқи муҳит билан яхши боғланишда бўлган бўлса, ҳозир эса, тескари ҳолатда — улар орасида конфликт бўлиши мумкин. Ташкилот доимий ташқи муҳит ҳолатига мос тушиш даражасини назорат қилиб бориши ва зарур бўлганда, ўз тизимига тузатиш киритиши керак. Булардан мақсад — инқирозга учрамаслик. Кўпчилик мутахассисларнинг фикрига қараганда, кейинги бўлган катта ўзгаришлар: салмоқли технологик янгиликлар (модем алоқа, Интернет, ҳаракатдаги (уяли) телефонлар); ижтимоий ва сиёсий ўзгаришлар (Шарқий Европада коммунистик мафкурани йўқотилиши, демократик сайловлар ўтказилиши, янги меҳнат қонунчилиги). Ўзгаришлар зарурлигини билдирадиган (яъни жамоани бошқариш тизими ташқи муҳит ҳолатига амалий мос тушмаслиги) индикатор мавжуд; унумдорликнинг камайиши; ходимлар оқимининг ошиши; ходимлар билан маъмурият орасидаги низоларнинг юзага келиши; ташкилот ва давлат идоралари орасида низолар чиқиши.

Ташқи муҳит ҳолатига тўғри келмаган жамоани бошқариш усуллари қайта кўрилганда, раҳбарият ташкилотнинг ташкилий маданияти янги усулларни ўзлаштирмаганлиги натижасида туғиладиган ихтилофларга дуч келиши мумкин. Бу ихтилофларнинг оқибатлари ёмон натижаларга ва барбод бўлишга олиб келиши мумкин. Шу сабабли жамоани бошқариш тизимини ташкилий маданиятга мос тушиши ҳам, ташкилотнинг фаолиятини муваффақиятли бўлишининг зарурий шартларидан ҳисобланади.

Ташкилотлар бошқариш усуллари ва ташкилий маданият орасида бўлувчи ихтилофларни қуйидагилар ҳисобига камайтиришлари мумкин:

1) жамоани бошқаришнинг янги усуллари яратиш жараёнида ташкилий маданиятни ҳисобга олиш ва мавжуд ташкилий маданиятнинг элементларини янги усулларни қўллашда асос қилиб ишлатиш;

2) ташкилотнинг ҳамма ходимларига ўзгаришлар қилишнинг муқаррарлиги ва зарурийлиги тўғрисида тушунтириш (инқироз ҳолат юзага келаётганини сездириш – «бундан кейин бундай яшаб бўлмайди» деган фикрни сингдириш);

3) ташкилотга ва ҳар бир ходимга янги усуллар фойда беришини ва афзалликларини тушунтириш;

4) янги усулларни бўлинмаларнинг бирортасида тажриба тариқасида синаб кўриб ва ходимларга бўладиган таъсирни баҳолаш;

5) мақсадли йўналган ташкилотларда ташкилий маданиятни ўзгариши тўғрисида раҳбарларнинг чиқишлар (маърузалар) қилиши, ташкилот ички нашрларида тушунтиришлар олиб бориш, умумий тадбирлар ўтказиш ва ҳоказо.

### 7.3. Жамоани бошқариш тизимининг яхлитлиги

Ташкилий мақсадларга эришишни таъминлайдиган ходимларнинг ишлаб чиқариш хулқ-атворларини шакллантириш ходимларни бошқаришнинг масаласи ҳисобланади. Зарурий ишлаб чиқариш хулқ-атворлари асосан иккита омил билан аниқланади: хоҳиш ва ходимдан талаб қилинадиган вазифаларни бажариш қобилияти. Инсонни хоҳиши, уни иштиёқ механизми жуда мураккаб, шу сабабли ходимнинг зарурий ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришига жамоани бошқаришнинг ҳамма усуллари таъсир этади. Худди шуни ходимнинг қобилиятига нисбатан ҳам айтиш мумкин. У биринчи марта ходимни ишга қабул қилиш жараёнида аниқланади ва ташкилот томонидан касбий ўқитиш ва ўрганиш жараёнида ривожлантирилади. У қайта алоқага ва ходимни ташкилот томонидан тақдирланишига ҳам боғлиқ (1 бобга қараш тавсия этилади). Жамоани бошқариш тизимининг яхлитлиги унинг самарали фаолият кўрсатишининг муҳим шартларидан ҳисобланади.

Агар раҳбарларни танлаш ва ривожлантириш тизими стратегик мақсадларга, бизнесни чуқур эгаллашга, янги билимларни ўрганиш ва фойдаланишга, фикрлаш доирасини кенгайтиришга мўлжалланган бўлса, қайта алоқа ва тақдирлаш тизими эса, махсус касбий кўникмаларни, шахсий режаларни бажаришдаги тартиб-интизомлилик, раҳбарга шахсан берилганликларни алоҳида таъкидлайди. Ташкилот ходимлари қандай хулқ-атворлар ташкилот томонидан ижобий баҳоланиши тўғрисида қарама-қарши «сигналлар» оладилар. Булар ходимларнинг меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этади.

Ташкилот жамоани бошқариш тизимини яхлитлигини қуйидагилар ҳисобига ошириши мумкин:

- 1) ўз мақсадларини аниқ ифодалаш ва уларни ҳамма ходимларга тушунтириш;
- 2) ташкилотнинг ҳамма лавозимлари (ходимлари) учун «идеал» ишлаб чиқариш ҳуққ-атворини андозалаш ва яратиш;
- 3) ходимларни бошқариш хизматининг ҳамма бўлинмаларининг ишини мувофиқлаштириш;
- 4) ходимларни бошқариш мутахассисларини жамоани бевосита бошқарувчи мунтазам раҳбарлар билан доимий ҳамкорлигини таъминлаш.

#### 7.4. Бошқариш жараёнида ташкилот раҳбариятининг қатнашиши

Ташкилотнинг юқори раҳбариятини ходимларни бошқариш масалаларини аниқлашда фаол ва доимий қатнашувисиз жамоани самарали бошқариб бўлмайди. Бу фикр бошқа масалаларга (ишлаб чиқариш ҳуққ-атворини андозасини тузиш, бошқариш тизимини яратиш ва қўллаш, ҳамда уларнинг самарадорлигини баҳолаш) ҳам тегишлидир. Инсонлар энг муҳим ташкилий ресурслар бўлганлиги учун раҳбар ўзининг асосий вақтини жамоани бошқаришга сарфлаши лозим. Афсуски, замонавий ташкилотларнинг ҳаммасида ҳам бундай бўлмайди, айниқса қуйи бошқариш бўғинларида (гуруҳ, бригада ва цех) шундай бўлади. Бу ташкилотнинг фаолият самарадорлигини етарли даражада камайтиради, чунки раҳбарлар жамоани бошқариш усулларини ҳаётга қўллашда муҳим рол ўйнайдилар. Улар томонидан бу масалаларга етарли даражада аҳамият бермаслик, жамоани бошқаришнинг сифатини пасайтиради ва ташкилотнинг иш натижалари ёмонлашади.

Раҳбарларни жамоани бошқаришда қатнашишини юқори даражага кўтариш қуйидаги ҳолларда юз беради:

- 1) самарали алоқани йўлга қўйиш; бу мунтазам раҳбарларни жамоани бошқаришда қатнашувини зарурийлигини ва афзалликларини тушунтиришни ҳам ўз ичига олади. Бу тушунарли тилларда бўлиши керак, яъни охириги вақтдаги миқдор кўрсаткичлари, сарф-ҳаражатлар, фоида, унумдорлик ва бошқа кўрсаткичларнинг сонлар орқали ифодаланиши кўрсатилади. Афсуски, жамоа мутахассисларининг кўпчилиги ташкилотнинг маҳсус томонларини яхши тушунмайдилар ва натижада раҳбарлар учун тушунарли тилда муомала қила олмайдилар;

- 2) раҳбарларни жамоа билан ишлашнинг «қизиқарли» шакллариغا жалб қилиш: номзодлар билан суҳбат ўтказиш касбий ўқитиш ва ўргатиш дарсларига жалб қилиш; баъзи лойиҳаларни бошқаришда қатнашиш. Инсон ресурсларини бошқариш усулларини ишлаб чиқиш ва ҳаётда қўллашда бевосита иштирок этишлари натижасида улар тажрибага эга бўладилар, умуман жамоани бошқариш бўйича объектив фикр оладилар;

- 3) инсонларни бошқаришга маҳсус ўргатиш. Ташкилотни бошқариш вазибалари бўйича мустақил фикрга эга бўлиш, ҳозирги кун талабларига жавоб бериш ва бўйсунувчилар билан ишлашга амалий кўникмалар олиш.

## 7.5. Жамоани бошқариш хизматини ривожланиши ва омилкорлик

Идеал ташкилотда ходимлар бўлимига ўрин бўлмайди (унга ҳожат қолмайди). Бўлим раҳбарлари жамоани бошқариш ишларини тўлиқ олиб борадилар. Лекин реал ҳаётда ҳар бир ташкилот бу масалалар билан шуғулланувчи ички мини-ташкилотга муҳтож. Бу китобда ёзилган бошқариш усуллари хаммасини жамоани бошқариш хизматига (мини-ташкилотдек) қўллаш мумкин. Биз замонавий ходимлар бўлимининг самарали ишлашини таъминловчи уч йўналишга қисқача тўхталиб ўтамиз: ташкилот, жамоа, баҳолаш тизими.

Шундай қилиб, замонавий ташкилотлар амалий фаолият кўрсатишлари учун шундай махсус бўлинмага эга бўлишлари керакки, у жамоани бошқариш тизимини яратиш, тузатма киритиш, ҳаётда қўллаш, назорат қилиш (баҳолаш) билан шуғуллансин. Бу бўлинманинг номланиши ва шакли ҳар хил бўлиши мумкин (2 бобга қаралсин). Жамоани самарали бошқариш нуқтаи назаридан, бу мини-ташкилотнинг бош хусусияти бўлиб, эҳтиёжни (ташкилотнинг мақсадлари) ўзгаришига мос ҳолда, доимий мураккаблашиб, ўзгариб ва янгиланиб бориш қобилияти ҳисобланади. Бундан ташқари, ташкилот мақсадларининг ўзгариши муносабати билан жамоани бошқариш хизмати ҳам ўзгаради, ўзгаришларни аниқлашда бу хизматнинг вакиллари фаол қатнашишлари керак.

Ҳар қандай ташкилотнинг устуни бўлиб, у ерда ишлайдиган инсонлар ҳисобланади. Бошқа фаолиятдаги ходимларни бошқариш сингари, уларни ҳам бошқариш зарур. Ходимларни бошқариш хизматининг ходимлари (бўлим тузилмаси эмас) жамоани бошқариш тизимининг фаолиятини ва янгиланишини таъминлайди. Ҳозирги замон шароитида улар эгаллаши керак бўлган кўп сифатлар ичидан қуйидаги тўрттаси таянч ролни ўйнайди.

1. Бизнесни билиш (ташкилот фаолиятининг соҳаси). Ходимлар бўлимининг мутахассислари ташкилот мижозларининг эҳтиёжлари тўғрисида аниқ маълумотларга эга бўлишлари, стратегик тараққиётни кўра билиши, ишлаб чиқариш фаолиятининг махсус томонларини тушуниши, тармоқнинг ҳаракатланиш кучларини, молия томонларини билишлари лозим. Бу билимлар уларга ташкилот олдида турган мақсадларни яхши тушунишга (ва уларни аниқлашда қатнашиш), ишлаб чиқариш хулқ-атворини андозалаш, жамоани бошқариш тизими тузишга ва унинг самарадорлигини баҳолашга ёрдам беради.

2. Жамоани бошқариш соҳасида касбий билимлар ва кўникмалар. Бунга, аввало, шу китоб бағишланган бўлиб, у ходимлар бўлимининг аъзолари жамоани бошқариш мутахассислари қилиб етиштиради. Инсон ресурслари соҳасида касбий билимларнинг асосий элементлари жамоани бошқариш тизимини ташкил қилувчиларига мос тушади: танлаш; касбий ўрганиш ва ривожланиш; баҳолаш; ходимларни тақдирлаш; алоқа; ҳамда жараёнларни бошқариш, мулоқотда, маъмурият ва бошқа соҳаларда билим ва кўникмаларга эга бўлиш.

3. Етакчилик ва ўзгаришларни бошқариш. Замонавий ташкилотларни бошқаришда ходимларни бошқариш хизмати таянч ролни ўйнайди. Шу сабабли унинг ходимлари бу жараён учун муҳим бўлган қуйидаги зарурий кўникмаларга эга бўлишлари керак: ташкилотни тараққий этиш йўналишларини аниқлаш; мақсадларни ифодалашни билиш; бу мақсадларга эришиш усулларини ишлаб чиқиш ва уларни ташкилотда қўллаш; ўзгаришларни қўллашдаги қийинчиликларни самарали енгиш. Бу мақсадда жамоа мутахассисларига режалаш, альтернатив стратегиялар тузиш ва тахлил қилиш, қарорлар қабул қилиш, самарали алоқа, ишчи гуруҳлари яратиш, ходимларни қизиқтириш, ихтилофларни ҳал қилиш каби соҳаларда касбий билимлар зарур.

4. Ўқиш, ўрганиш ва ривожланиш қобилияти. Ҳозирги замонда нафақат компьютерлар ва автомобиллар, балки жамоани бошқариш соҳасидаги билимлар ҳам эскиради. Шу сабабли касбий билимлар ва кўникмаларни доимий янгилаш инсон ресурслари мутахассислари учун сифат мезонидир: ташкилотнинг ҳамма жамоасини касбий билимларини доимий янгилаб бориш жараёнини бошқаришни фақат шундай инсонлар бажаришлари мумкинки, улар бу санъатга мукамал эга бўлишлари лозим.

Ҳар қандай ташкилотга, ҳаттоки, у жуда кучли мутахассислар ва кизиққан ходимларни жамлаган бўлса ҳам, баҳолаш тизими зарур. Инсон ресурслари бўлимига ҳам шундай қайта алоқа тизими керак. Бир неча бор гапириб ўтилдики, бу бўлимнинг иши ташкилотнинг ўз мақсадларига эришиш даражаси билан баҳоланиши керак. Лекин бу кўрсаткични тўлдириш зарур, яъни бу мақсадларга эришиш учун сарф бўлган ҳаражатларни баҳолаш керак. Жамоани бошқариш тизимининг реал самарадорлиги — мақсадларни амалга ошириш даражаси ва уларга сарф қилинган ҳаражатларни солиштириш орқали аниқланиши мумкин. Интеграл кўрсаткич (ташкилот даражасидаги самарадорлик) қуйи бўғинларда ўзгаради, яъни бу бўлимларнинг еки алоҳида тизимларнинг ёки жамоани бошқариш тизимчаларини (танлаш, ўқитиш ва бошқалар) самарадорлигини кўрсатди.

## 7.6. Амалий ҳолат тахлили

«Менда, энди бу ерда, ҳеч қандай муаммо бўлмайди, деб фикр қилган эдим. Улар бор. Шундай винегретки, нимадан бошлашни билмайман», - Илмитдин Ёрматов чуқур нафас олди ва ўз олдида ётган қоғозларга яна мурожаат қилди. Илмитдин икки ҳафта олдин умрида биринчи марта мунтазам раҳбар лавозимига йўлланма олди. У ўзининг компанияси Фарғона водийси филиалига директор бўлиб тайинланди ва раҳбарият томонидан унинг олдида қўйилган мақсадни амалга оширишга киришди. Бир йил ичида жамоани бошқаришнинг самарали тизимини яратиши лозим ва у келажакда бошқа филиалларда қўлланиши керак. Бу ерга келгунча Илмитдин Америка бизнес-мактабини битириб, компаниянинг Венада жойлашган Марказий Европа офисида инсон ресурслари директори лавозимида 4 йил ишлаган. Янги лавозимда иш бошлагандан сўнг, у ажабланиб аниқлади: жамоани бошқариш

соҳасида муаммолар кўп, лекин уларни қандай ечиш кераклигини яхши билмайди. Филиалда 236 киши бўлиб, улар Ўзбекистоннинг ҳудудларида совутгич ва иситгич воситаларини сотиш, қуриш ва хизмат кўрсатиш билан шуғулланадилар. Мустақил юридик шахс бўлиб, филиал хўжалик фаолиятини ўзи олиб боради, тезкор ишларда компаниянинг Тошкентдаги штаб-квартирасига бўйсинади. Марказий офис Истамбулда жойлашган. Корхона етарли даражада Ғарбий Европадан келтириладиган техник воситаларни сотишни йўлга қўйган, уч йил ичида бозор улушини 70%га етказган. Афсуски, ҳудудда янги қурилиш ишларининг секин бориши абсолют миқдорда катта фойда келтирмас эди. Филиалнинг асосий бизнес-иши собиқ иттифоқ замонида ўрнатилган воситаларга техник хизмат кўрсатиш бўлиб қолди. Бош буюртмачи бўлиб, маҳаллий ҳокимият органлари ҳисобланади. Улар ўз вазифаларига ўта совуққонлик билан қараб, хизмат ҳақини ўз вақтида тўламас эдилар. Натижада филиалнинг дебитор қарзи йиллик тушадиган даромад миқдорига тенг бўлиб қолди; кредитор қарзлар пайдо бўлди, шу жумладан икки ойлик иш ҳақи тўлашдан орқада қолинди. Илмитдин бу мураккабликларни олдин ҳам биларди, лекин ҳаётда биринчи марта бундай ҳолатга дуч келганлиги сабабли, бироз ўзини йўқотиб ҳам қўйди. Бу ҳол молия директори филиалнинг ҳисобида 115 минг доллар пул қолганини айтганда юз берди. Бу суммани иш ҳақидан бўлган қарзни қисман қоплаш учун ишлатиш мумкин ёки филиалнинг янги директори буюртма қилган шахсий компьютерни, принтерни, слайдларни намойиш қилиш учун проекторни ва бошқа ташкилий техникани олиш учун ишлатиш мумкин.

Жамоани бошқариш тизими билан танишиши Илмитдинни янада паришон қилди. Марказий офисдаги ишлаётганлар сони ҳайрон қолдирди. Бу ерда 26 киши ишларди ва оҳирги ходим уч йил олдин филиалга ишга қабул қилинганди. Истамбулдаги офисдан ташқари, филиалда 12 та участка бўлиб, энг узок жойлашгани шаҳардан 250 км масофада эди. Участкаларга уларнинг бошлиқлари раҳбарлик қилади, бутун бошқариш ишларини бажаради, ҳамда у ўз ҳудудида сотув бўлими мутахассиси ролини ҳам бажаради (7.2-расм). Участка бошлиқларининг кўпчилиги «механик» лардан чиққан бўлиб, олий маълумотли эмас эдилар. Ҳар ойнинг охирида улар марказий офисга иш ҳисоботлари ҳамда иш ҳақи қайдномаси билан келар эдилар. Ҳисобот асоеий ишлаб чшариш кўрсаткичларидан, ҳамда бошлиқнинг қилган ҳаражатларидан иборат. Иш ҳақи тизими ҳам Илмитдинни ўйлантириб қўйди. Меҳнат ҳақи фонди ҳар қайси участка учун белгилаб қўйилган. Лекин бу фонддан фойдаланишда ҳар бир раҳбар юқори даражада эркинликка эга эди. Ҳар бир ходимга ўз разрядининг тариф сеткасида кўрсатилган сумманинг фақат 50% кафолатланган бўлиб, қолган қисми участка бошлиғининг қабул қилган ечимига боғлиқ эди, ҳеч қандай ишлаб чиқилган баҳолаш мезони йўқ эди. Марказий офис ходимларининг меҳнатига ҳам шу тартибда иш ҳақи тўланар эди. Лекин филиалда йиллик бизнес-режа ва бюджет бор бўлиб, уни Тошкентдаги штаб-квартира ўрнатар эди. Участкалар ҳам, алоҳида раҳбарлар ҳам режаларга ва шахсий мақсадларга эга эмас эдилар. Филиалда аттестация ўтказилмас эди.



Илмитдин филиалда ўзгаришларни нимадан бошлаш кераклиги тўғрисида жуда кўп ўйлади. Ўзгаришларнинг зарурлиги тўғрисида унда ҳеч қандай шубҳа йўқ эди. Охирида ҳаракат дастурини ишлаб чиқди, унинг столи устида у икки кундан бери ётибди, ҳамон олдингидек шубҳаланар эди.

Режага асосан, Илмитдин филиалдаги ҳамма раҳбарларни, шу жумладан участка бошлиқларини ҳам йиғиб, ташкилий ўзгаришларнинг дастури тўғрисида эълон қилиб эшиттириш. Унинг таянч йўналишларини қуйдагилар ташкил қилиши лозим:

1) ташкилий тузилмани оптималлаштириш ва икки ой ичида марказий офис ходимларининг сонини 14 тагача қисқартириш;

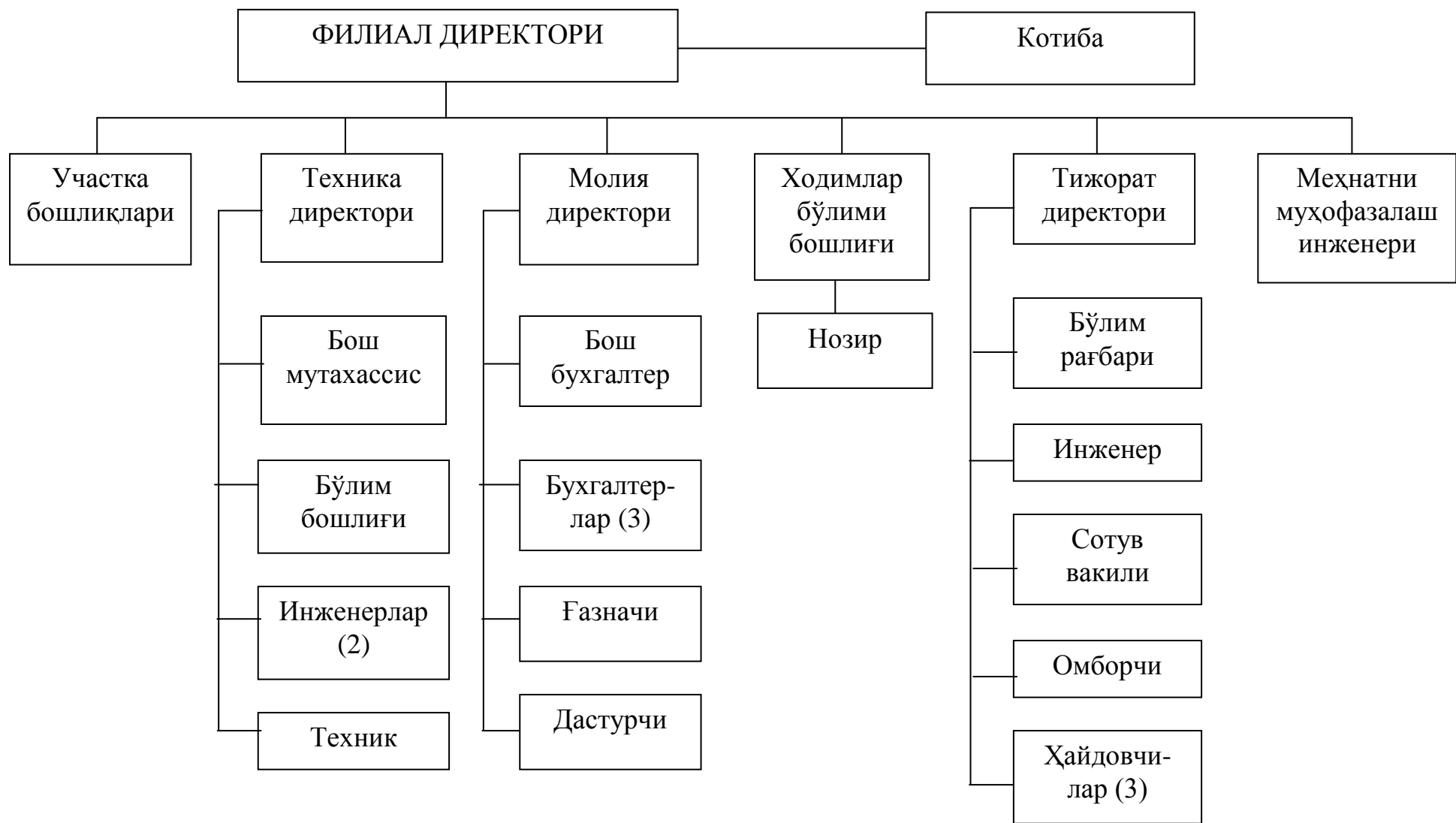
2) иш ҳақи тўлашнинг оклад тизимига ўтиш ва бир вақтнинг ўзида филиалнинг молия имкониятига қараб, ҳақ тўлаш миқдорини белгилаш; иш ҳақидан қарздор бўлиб қолишни бартараф этиш;

3) филиалнинг ҳамма раҳбарлари учун (участка бошлиқларини ҳам қўшган ҳолда) шахсий мақсадлар ўрнатиш;

4) ҳар ойда иш натижалари бўйича бошқарма йиғилишини ўтказиш;

5) ҳамма раҳбарлар ва инженер-техник ходимлар учун ярим йиллик аттестацияни киритиш;

И. Ёрматов раҳбарлар билан учрашувдан сўнг, ҳамма участкаларни айланиб чиқишни мўлжаллади ва филиалнинг ҳар бир ходимига бўладиган ўзгаришларнинг мазмунини тушунтириб бермоқчи бўлди.



7.2-расм. Филиалнинг ташкилий тузилмаси

### Саволлар.

1. Филиалдаги аҳволни Илмитдин Ерматов қандай аниқлик билан баҳолади? Филиалнинг энг муҳим муаммолари нималардан иборат?
2. Ерматов олдига қўйган мақсадларни ифодалаб беринг. Бу мақсадларни амалга ошириш учун Сиз қандай стратегия таклиф қиласиз? Жамоани бошқаришнинг қандай стратегияси бу бизнес - стратегияни амалга оширишни таъминлайди?
3. Илмитдин ишлаб чиққан ташкилий ўзгариш режаси самаралими? Унинг кучли томонлари нимада, қандай камчиликлари бор? Ўзгаришларнинг альтернатив режасини таклиф қилинг.
4. Филиалдаги бор йўллари нимага ишлатгани маъқул?

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар:

1. Ташкилот жамоасини бошқариш тизимининг самарадорлиги қандай аниқланади? Ташкилот ходимининг ишлаб чиқариш «идеал» хулқ-атвори қандай аниқланади?
2. Иқтисодий ташкилотларнинг ташқи муҳит ўзгаришида фаолият кўрсатишида қандай асосий ҳаракатланувчи кучлар бор? Ҳозирги вақтда давлатимизда - бўлаётган ўзгаришларнинг асосий мазмуни нимадан иборат? Ташкилот жамоасини бошқаришда бу ўзгаришларнинг таъсири қандай?
3. Етук ташкилотда бошқариш тизимининг яхлитлигига қандай эришилади? Ҳар хил маданиятли ташкилотлар томонидан тузилган қўшма корхонанинг яхлит бошқариш тизимини қандай тузиш мумкин?
4. АЖ «Алгоритм», ТАЙИ, «Ўзавтосаноат» АЖ ходимларни бошқариш хизмати раҳбари қандай сифатлар ва касбий кўникмаларга эга бўлиши лозим?
5. Жамоани бошқаришда ташкилот раҳбари, бўлим бошлиғи, конструкторлик гуруҳи раҳбари, қурувчилар бригадирларнинг қатнашишлари нимадан иборат бўлиши керак?

## ХУЛОСА

Мустақиллик йиллари даврида Ўзбекистон иқтисодиётида эришилган ютуқларни статистик ўзгаришлар билан ўлчаш етарли ҳисобланмайди. Иқтисодда фақат миқдорий эмас, балки кўзга ташланмайдиган, ҳозир бир қарашда аниқ ўлчаб бўлмайдиган сифатий ўзгаришлар борки, улар мамлакат истиқболини, унинг келажагини таъминлашга хизмат қиладиган омиллардан иборат бўлади. Бундай омилларнинг асосийси бўлиб ходимларнинг ҳуқуқий, иқтисодий, руҳий томондан тайёргарлиги, мулкка бўлган муносабати, давлат томондан қўйилган мақсадга ўзининг манфаатларини мувофиқлаштириш имкониятлари ҳисобланади. Аммо ушбу вазифаларни самарали амалга ошириш учун ходимларни бошқариш тизимини тўғри ташкил қилиниши, ходимларга самарали фаолият кўрсатиш учун ишлаш ва яшаш шароитларини яратиш муҳим ўрин эгаллайди.

Республика Президенти И.А. Каримов Ўзбекистон иқтисодиётини ривожлантириш юзасидан устувор вазифалар ва топшириқларнинг бажарилиши ҳамда долзарб муаммоларнинг ҳал этилиши тўғрисида қуйидагича фикр билдирганлар: «Олдимизда турган улкан муаммоларни ечиш, ўз муддаоларимизга эришиш, аввало, биз, раҳбарлар ва масъулиятли лавозимларда ўтирган кишилардан биринчи галда одамларимизнинг ташвиш ва интилишлари билан яшашни, уларни ўз юракларимиздан ўтказишни, буюк ва эзгу мақсадларимизга етишиш учун ўзини аямасликни талаб қилади». Ҳақиқатдан ҳам жамият ва жамоа мақсади ҳар бир ходимнинг мақсадига айланиши учун тизимли ёндашув ва уни амалга оширувчи механизмни шакллантиришни тақозо этади. Бунинг учун бирламчи навбатда ходимларни бошқарув тизими ушбу олий мақсадга мутаносиб бўлиши керак.

Эътиборларингизга ҳавола қилинган ўқув қўлланмани юқорида қўйилган мақсадга эришиш йўлида бир поғона тариқасида қабул қилиш мумкин. Муаммоларни ҳал этишда усулларни тўғри танлаш, тизимли ёндашиш, жамоа фаолиятини самарали мувофиқлаштириш ва аҳил жамоани шакллантириш ходимларни бошқарув тизимининг асослари ҳисобланади. Замонавий ташкилотларда янги техника ва прогрессив технология, коммуникация ва ахборот тизимларидан кенг фойдаланган ҳолда ходимларнинг ҳислатлари, ташвишлари ва интилишларини унутмаслик, уларнинг кучли томонларидан самарали фойдаланишни ташкил этиш муҳим ўрин эгаллайди. Олдинга қўйилган вазифалардан бири тариқасида турли хил мулк шаклидаги ташкилотларда ходимларни бошқариш хусусиятларини инобатга олиш ҳам муҳимдир.

Ҳал қилинадиган асосий муаммолардан бири ходимларни ижтимоий ҳаётини таъминлаш, айниқса, ишдан ташқари вақтни банд этиш, замонавий талаблар асосида амалга оширишдан иборат. Бу ва бошқа муаммоларни ҳал этиш йўллари ва усулларига кейинги қўлланмалар ёзилиши мақсадга мувофиқ бўлади.

## Фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати

1. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. — Т.: «Ўзбекистон», 1998.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: «Ўзбекистон», 1997.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури». - Т. 1998.
4. Ўзбекистон XXI асрга интиломқада. - Т.: «Ўзбекистон», 2000. - 352 б.
5. Ғуломов С.С. Менежмент асослари. - Т., 1998. - 428 б.
6. Персонални бошқариш. Ўқув кўлланма. Муаллифлар жамоаси: К.Абдурахманов ва бошқалар. — Т.: Шарқ, 1998. — 272 б.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (учебное пособие). - М.: «Новосибирск», 1998.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие, Новгород: НИМБ, 1996.
9. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник). - М.: 1997.
10. Крюков А.С. Основы управленческой деятельности в рыночных условиях. - Т.: «Мехнат», 1999. - 76 с.
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. IV переработанное и дополненное. - М. 2000.-368с.
12. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом - Обзор зарубежных источников. - М.: изд-во Рос. Экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - 232 с.
13. Ибрагимов А.Х., Худайбергандов К.Т. Етакчилик ва шахсни бошқариш. Маърузалар матни. ТАЙИ. — Т., 1999.
14. Қосимов Г.М. Транспорт - корхоналарида менежмент.-Т.: «Ўзбекистон», 2001. – 448 б.
15. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб. - Т.: «Мехнат», 2000. - 552 б.
16. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Академик С. Ғуломов умумий таҳрири остида. — Т.: «Ўқитувчи», 2001.- 704 б.
17. Управление персоналом организации. Учебник . под ред. проф. А.Я.Кибанова. - М.: «ИНФРА-М», 1997. -512с.
18. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие/ под ред. проф. А.Я.Кибанова. - М.: «ИНФРА-М», 2000. - 296 с.
19. Рахбар ва ходим (тўплам). — Т.: Академия нашриёти, 1998. — 172 б.
20. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебное пособие. - М., 2000. - 264 с.
21. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИКС, 1996.

22. Тошниязов М.М. Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. — Т.: «Ўзбекистон», 1995. — 136 б.
23. Зайнитдинов Ш.Н. Менежмент на бизнес асослари. Дарслик. - Т.: «Мехнат», 1998. .
24. Беркинов Б. Кичик корхоналар фаолияти, иш ташкил этиш ва юритиш асослари. — Т.: «Ўқитувчи», 1999. — 110 б.
25. Худойберганов К.Т., Рустамов О.Б., Икромов И.З., Абдуллаева М.Г., Мамадалиева М.У. Замонавий корхона. ва ташкилотларда персонални бошқариш. - Т., 2001. - 108 б.
26. Худойберганов К.Т., Камолов Л., Камолова Э.А. Транспорт корхоналарида ходимларни бошқариш тизими. — Т., 2001. — 65 б.
27. Икромов И. З., Худойберганов К.Т. Транспортда ходимларни бошқариш тизимини яратиш. «Перспектив ииформацион технологиялар: Алгоритмлаш ва дастурлашнинг замонавий муаммолари». Республика илмий - конференцияси. — Т., 2001. — 552 б.
28. Худойберганов К.Т., Эргашева М., Ибрагимова Д.А. Персонални бошқаришда акад. В.К. Кобулов усуллари. «Ўзбекистон Республикасида автомобил ва йўллар комплексининг тараққиёт йўли». Республика, илмий-амалий конференцияси. ТАЙИ, мақолалар тўплами, III қисм. — Т., 2001. — 134 б.
29. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Высш. шк., 1994.
30. Ўзбекистон кибернетиклари. ЎзФА «Кибернетика» ИИЧБ. Тошкент, 1996, 206 б.
31. Худойберганов К.Т., Икромов И. З., Ибрагимов А. Х. Ходимларни бошқариш. Тошкент, 2002, 316 б.
32. Ceriello, Vincent Human resource Management Systems. Lexington, N.Y., 1991.
33. Duoglas, John, Klein, Stuart, and Hunt, David The Strategic Managing of Human Resources. John Wiley & Sons, N. Y.,1985.
34. Drucker, Peter Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Harper & Row, N. Y
35. Drucker, Peter Goodbye to the Old Personnel Department. The Wall Street Journal, May 22, 1986, P.16
36. Fitz-enz, Jac Human Value Management: The Value Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s. Jossey-Bass, San-Francisco, 1990.
37. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Bureau of National Affairs, Washington, D.C., 1988.
38. Shuller, Randall Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise. Academy of Management Executive, vol. 4, #3P.P. 49-60.
39. Tosi, Henry, Rizzo, John, and Carroll, Stephen Managing Organizational Behavior, Harper & Row Publishers, N.Y., 1990.
40. Walker, James Human Resource Strategy, Mc-Graw Hill, Inc. 1992.
41. Werther, William, Jr., and Keith, Davis Human Resource and Personnel Management. 3 rd. ed., McGraw –Hill,N.Y.,1989.