

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ҚИШЛОҚ ВА СУВ
ХЎЖАЛИГИ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ ИРРИГАЦИЯ ВА МЕЛИОРАЦИЯ
ИНСТИТУТИ**

“ПЕРСОНАЛНИ БОШКАРИШ”

фанидан

МАЪРУЗА МАТНЛАРИ

Тошкент - 2014й

КИРИШ	3
1 – МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ	4
1.1. Хозирги жамият ҳаётида корхона ва ташкилот	4
тушунчаси ва унинг аҳамияти	4
1.2. Корхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият	8
1.3. Корхона ва ташкилот ташки муҳит шароитида	11
1.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш	13
хусусиятлари	13
1.5. Персонални бошқариш тизимлари	15
2 – МАВЗУ ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ	19
Тарихий истикболда персонални бошқариш	19
Собик Иттифокда инсон ресурсларининг бошқарилиши	24
2.3. Хозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш вазифалари	26
2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик	29
3-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ	32
3.1. “Персонал” тушунчасининг мазмуни, бошқариш	32
субъектлари ва объектлари	32
3.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари	47
4-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШНИ БОШҚАРИШ	60
4.1. Кадрларни режалаштириш моҳияти, мақсад	60
ва вазифалари	60
4.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси	62
5-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДАГИ ХИЗМАТ МАРТАБАСИНИ БОШҚАРИШ	68
5.1. Мартаба тушунчаси ва босқичлари	68
5.2. Хизмат мартабасини бошқариш	72
6-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИНГ ХИЗМАТ-КАСБ ЖИХАТИДАН КЎТАРИЛИШИНИ БОШҚАРИШ	75
6.1. Хизмат-касб жихатидан кўтарилиш тизими	75
6.2. Кадрлар резерви билан ишлаш	81
7-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ - ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИНГ АСОСИ	84
7.1. Бошқариш объекти бўлган корхона ва ташкилотнинг	84
ижтимоий ривожланиши	84
7.2. Корхона ва ташкилот ижтимоий муҳити	86
ривожланишининг асосий омиллари	86
7.3. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўрсатиши	91
8-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХУЛҚ АТВОРИНИ БОШҚАРИШ	95
8.1. Шахс хулқ-атвори назарияси	95
8.2. Шахснинг гуруҳлардаги хулқ-атвори	104
8.2.1. Гуруҳнинг умумий мақсадлари	106
8.2.2. Гуруҳнинг самарадорлиги	108
8.3. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши	113
9-МАВЗУ КАДРЛАР ТИЗИМИДАГИ ЯНГИЛИКЛАРНИ БОШҚАРИШ	122
9.1. Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий	122
тушунчалари	122
9.2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва	125
уларни таснифлаш	125
9.3. Инновацион-кадрлар менежменти тушунчаси	128
ва унинг асосий мақсадлари	128
9.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жихатдан	132
таъминлаш	132

КИРИШ

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иетисодиётига ўтишини таъминлашда ва унинг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муѳим ижтимоий-иетисодий аѳамиятга эга. Мамлакатимиз Президенти И.Каримов кўрсатиб берганидек: “Бугунги куннинг энг муѳим вазифаси - хаѳтимизнинг барча соѳаларида, айниеса, бошѳариувда, республика миѳёсида, вилоят, шаѳар, туман, еишлое ва маѳаллаларни бошѳаришда тармoe бўѳинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, еийин дамларда маъсулиятни ўз зиммасига ола биладиган, хаѳт билан ѳамеадам юришга еодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир”.¹

Режали бошѳариув амалиѳетида “персонални бошѳариш” тушунчаси йўе эди. Лекин ѳар бир корхона ва ташкилотнинг бошѳариув тизими кадрларни ва жамоани ижтимоий ривожлан-тиришни бошѳаришнинг функционал кичик тизимига эга эди.

Корхона ва ташкилотдаги кадрларни бошѳариш соѳасидаги асoсий таркибий бўлинма кадрлар бўлими бўлиб, унга кадрларни ишга сабул еилиш ва бўшатиш, шунингдек кадрларни ўеитиш, малакасини ошириш ва еайта тайёрлаш соѳасидаги вазифалар юкланар эди. Айни бир ваеда кадрлар бўлими таркибий жиѳатдан меѳнатни ташкил этиш ва иш ѳасеи бўлимлари, меѳнатни муѳофаза еилиш ва хавфсизлик техникаси бўлимлари, кадрларни бошѳариш вазифаларини бажарадиган ѳеуеѳий бўлимлар ва бошѳеа бўлинмалар билан тареoe ѳолда иш олиб бордилар.

Шу сабабли ѳам кадрлар бўлими ходимларни бошѳариш ва уларга нормал иш шарoитлари яратиб беришни таъминлаш соѳасидаги бир еатор вазифаларни бажармайдилар.Бугунги кунда мамлакатимизда бозор иетисодиѳети чуеур илдиз отиб бораѳтган даврда кадрлар тайёрлашнинг миллий дастурига мувоѳие бир еатор янги талаблар юзага келди. Улар ичида энг муѳимлари: ижтимоий-психологик диагностика; гуруѳларда ўзарo шаѳсий муносабатларни, раѳбарлик муносабатларини таѳлил еилиш ва тартибга солиш; ишлаб чиеариш ва ижтимоий ихтилофларни ѳамда стрессларни бошѳариш; кадрларни бошѳариш тизимини ахборот билан таъминлаш; бандликни бошѳариш; бўш (вакант) лавoзимларга номзодларни баѳолаш ва танлаш; кадрлар потенциалини ва ходимларга бўлган эѳтиѳжларни таѳлил еилиш; кадрлар маркетинги; хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат еилиш; ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик мослашуви (кўникиши); меѳнат жараѳнидаги мотивлар ва сабабларини бошѳариш; меѳнат ѳеуеѳий муносабатларининг масалалари; меѳнат психоѳизиологияси, эргономикаси ва меѳнат эстетикасидан иборатдир.

гозирги ваеда корхона ва ташкилот персоналини бошѳариш концепцияси асoсини ходим шахси ролининг ортиб бораѳтганлиги, унинг асoсий йўл-йўриеларни билиши, уларни шакллантира олиши корхона ва ташкилот олдида турган вазифаларга мувоѳие равишда йўналтира билиши ташкил этади.

Персонални бошѳаришга доир янги хизматлар одатда анъанавий хизматлар: кадрлар бўлими, меѳнатни ташкил этиш ва иш ѳасеи бўлими, меѳнатни муѳофаза еилиш ва хавфсизлик техникаси бўлими ва ѳоказолар асoсида тузилади. Янги хизматларнинг вазифаси корхона ва ташкилотдаги кадрлар сиѳсатини амалга оширишдан, меѳнат потенциалини бошѳариш соѳасидаги фаолиятини мувоѳиеслаштиришдан иборатдир. Шу муносабатлар билан бу хизматлар ўз вазифалари доирасини кенгайтира бошлайдилар ва соф кадрлар масаласидан меѳнат фаолиятини раѳбатлантириш тизимларини ишлаб чиеишга, касбий жиѳатдан илгари силжиш-ни бошѳаришга, ихтилофларга барѳам беришга, меѳнат бозорини ва шу кабиларни ўрганишга ўтадилар.

Албатта, персонални бошѳариш хизматининг тузилиши кўп жиѳатдан корхона ва ташкилотларнинг ѳусусиятлари ва ѳажми билан, ишлаб чиеарилаѳтган маѳсулотнинг ўзига хос томонлари билан белгиланади. Майда ва ўрта корхона ва ташкилотларда персонални

¹ Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар - тараеѳиѳт омили. - Т.: Ўзбекистон, 1995, 22- б.

бошқариш соҳасидаги кўпгина вазифаларни кўпроқ мунтазам рабарлар бажарадилар, йирик корхона ва ташкилотларда эса вазифаларни амалга ошириши лозим бўлган мустақил таркибий бўлинмалар бажарадилар.

Бир сатор корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш тузилмалари таркиб топади. Улар персонални бошқариш бўйича директор ўринбосарининг бевосита ягона рабарлигида кадрлар билан ишлашга алоқадор бўлган барча бўлинмаларни бирлаштиради. Корхона ва ташкилотларнинг катта-кичиклигига сараб бўлинмаларнинг таркиби ўзгариб туради: кичик корхона ва ташкилотларда битта бўлинма бир нечта кичик тизим вазифаларини бажаради, йирик корхона ва ташкилотларда эса яна бир кичик тизим вазифаларини одатда айрим бўлинма бажаради.

Ўзбекистондаги ва чет эллардаги ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш персонални бошқариш тизимининг асосий маъсадини, яъни кадрлар билан таъминлаш, уларнинг самарали ишлашини, касбий ва ижтимоий жиҳатдан ривожланишини шакллантиришга имкон беради. Шунга кўра корхона ва ташкилот персоналини бошқариш тизими шакллантирилади. Унинг тузилиши учун асос сифатида шундай принциплардан, яъни фан томонидан ишлаб чиқилган ва амалиётда синовдан ўтган соидалар ва усуллардан фойдаланилади. Буларнинг барчаси ушбу маъруза матнида ўз ифодасини топган.

1 – МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ

1.1. Хозирги жамият ҳаётида корхона ва ташкилот тушунчаси ва унинг аҳамияти

Агар XIX аср фикран буюк шахслар - Наполеон, Эдисон, Пушкин номлари билан боглик бўлса, тугаб бораётган XX аср бизнинг хотирамизда инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган “суперташкilotлар” билан кўпроқ эса қолади. Ҳақиқатан ҳам, XX асрда инсоннинг сайёралараро фазога парвози амалга оширилди. Мустақил Ўзбекистонда ҳам дастлаб офислар, кейин эса хонадонларимиз компьютерлаштирилмоқда, Андижоннинг Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зеб-зийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюrolари трансатлантик парвозларни Тошкентдан Самаркандга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантирмоқдалар.

Амалда XX асрнинг ҳар бир муҳим ютуқлари ортида яқка-ёлғиз даҳо эмас, балки корхона ва ташкилотнинг куч-қудрати туради. Биз рангли телевизор ёки микротўлқинли печнинг ихтироқиси номини эсламасак ҳам, уларни ишлаб чиқарувчи компаниялар - Сони, Панасоник, Филипс номларини яхши биламиз. Худди шу гапни автомобиллар, компьютерлар, мобил телефонлар ва бошқа фойдали кўпгина буюмлар ҳақида ҳам айтиш мумкин. Улар нафакат Ўзбекистонда, балки умуман ҳозирги замон қишисининг ҳаётини анча-мунча осонлаштиради. Лекин бу деган сўз айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси ўзининг жамиятдаги аҳамиятини йўқотди, деган маънони англатмайди. Айрим

шахсининг истеъдоди ва тажрибаси аввалгидек унинг тараккиётининг асосида ётади. Бирок бу жамиятнинг моддий маданияти шу кадар мураккаб бўлиб қолдики, бундан кейинги тараккиёт ресурсларининг хаддан ташқари тўпланишини талаб қилади. Юзлаб ва ҳатто минглаб истеъдодли ҳамда юқори малакали кишиларнинг куч-гайратини бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи ҳозирги замон корхона ва ташкилоти доирасидагина ўтмиш даҳолари орзу қилган лойиҳаларни амалга ошириш мумкин бўлди. Ла-Манш остида туннель ўтказиш гоёси кўп асрлар муқаддам вужудга келган бўлса ҳам, у фақат 1994 йилдагина бир гуруҳ француз ва британиялик курувчилар компаниялари томонидан рўёбга чиқарилди. Циолковский 1894 йилдаёқ ракетанинг ўқишига доир дохиёна ҳисоб-китоблар қилган эди, биринчи сунъий йўлдош эса Ер орбитасига фақат 1957 йилда чиқди. Бу кўплаб кишилар истеъдоди билим ва меҳнатларининг натижаси бўлди.

Ўзбекистонда асримизнинг 20 - йилларда ихтиро этилган телевизор 50-йилларнинг охирида бошқа хорижий мамлакатларда ишлаб чиқарилади.

Корхона ва ташкилотлар инсонни унинг бутун ҳаёти мобайнида қамраб олади. Бизнинг ҳар биримиз кўп вақтимизни корхона ва ташкилотларда болалар боғчаларида, мактабларда, институт ва Университетларда, муассасаларда, клублар ва партияларда ўтказмайди. Корхона ва ташкилотлар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, хизматлар кўрсатади, кишилиқ жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланиб, ҳаёт кечириди ва ривожланади; корхона ва ташкилотлар жамиятидаги ҳаёт тартибини белгилаб беради, бу тартибга қандай риоя этилаётганини назорат қилади; жамоат ташкилотлари эса бизнинг қарашларимиз ва манфаатларимизни ифодалаш воситаси бўлиб хизмат қилади. XX асрнинг охирида корхона ва ташкилот жамоат ҳаётининг ҳақиқий универсал шакли бўлиб қолди. Агар XIX асрдаги маънавий ва сиёсий инқилоблар инсонни эскича қарашлардан ижтимоий қарашларга эга бўлган мавжудотга айлантирган бўлса, ҳозирги асримиздаги инқилоблар, аввало технология соҳасидаги инқилоб, инсонни корхона ва ташкилот одамига айлантирди.

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси анъанавий равишда корхона ва ташкилот деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг қорхоналар тўғрисидаги қонунида эса бу борада қуйидаги таъриф берилган: “Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжалиқни тўла юритиш ҳуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқлиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалиқ юритувчи субъект қорхона ҳисобланади”² Масалан, Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети, Шаҳрисабздаги “Оқсарой” меҳмонхонаси, Асакадаги “Ўзавтодэу” акциядорлик жамияти, футбол бўйича ўсмирлар қандаси ва ҳоказолар қорхона ва ташкилотлар ҳисобланади. Бу санаб ўтилган ташкилот-

² Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. Ўзбекистон Республикасидаги қорхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: қонунлар ва қарорлар. - Т.: Ўзбекистон, 1992-77-б.

лар ўзларининг микёси, фаолият турлари билан канчалик фарк килишига қарамай уларнинг бир нечта умумий белгилари ҳам борки, улар қуйидагилардан иборат:

1. Фаолияти мақсадининг мавжудлиги.
2. Корхона ва ташкилот аъзолари ўртасида барқарор алоқаларнинг ва бу ўзаро муносабатлар тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкілий тузилиш ва маданият) мавжудлиги.
3. Атроф (ташки) муҳит билан доимий ўзаро алоқадорлик.
4. Ташкілий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

Корхона ва ташкилотлар ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, уларни одамлар ўзларининг муайян мақсадларга эришиш учун восита сифатида вужудга келтирадилар (ташкіл этадилар). Одатда корхона ва ташкилотни тузиш вақтида унинг асосчилари

томонидан белгиланган мақсадлар анча оддий ва бир неча банддан иборат тақлифлар шаклида ифодаланган бўлади. Корхона ва ташкилот ривожланиб борган сари мақсадлари мураккаблашиб ва кўп ҳолларда эса ўзгариб ҳам боради.

Ташкілий мақсадларнинг ўзгариши кўпгина омиллар: чунончи, корхона ва ташкилот микёсларининг кенгайиб бориши, таркиби муҳитнинг ўзгариши, техника ва технологиянинг ривожланиши, ижтимоий онгнинг ўзгариши, корхона ва ташкилот асосчиларининг янги раҳбарлар билан алмашилиши каби омиллар таъсирида бўй беради. Иқтисодий жихатдан корхона ва ташкилотларни текширган тадқиқотчилардан кўпларининг бу ташкилотлар мақсадларини шакллантиришга бевосита нисбатан таъсир қилиши ҳақидаги фикрлари ўхшашдир. Корхона ва ташкилотга аввало ўққа омил таъсир кўрсатади. Улардан биринчиси - ишбилармонлар (иштирокчилар ёки бозор), иккинчиси - мулк эгалари (корхона ва ташкилотга маблағ қўшган кишилар), учинчиси - ходимлардир. Баъзан бу омилларга тўртинчиси - раҳбарларни ҳам қиратадилар, улар, бир томондан мулк эгаларининг вакиллари бўлсалар, иккинчи томондан, бошқа ходимлар сингари ёлланган ходимлар ҳисобланадилар.

Санаб ўтилган гуруҳлардан ҳар бирининг мақсадни аниқлашга таъсир кўрсатиш даражаси ташкилотдан ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона ва ташкилотда вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ўз фаолиятида аввало иштирокчиларга қараб мўлжал оладиган ташкилотлар ва аксинча ходимлар ва раҳбарларнинг манфаатларини ўққа қўядиган корхона ва ташкилотлар ҳам мавжуддир. Корхона ва ташкилотнинг мақсадларида барча асосий гуруҳларнинг манфаатларини ақс этиришда энг мақбул муносабатликка эришиш корхона ва ташкилотнинг ривожланишидаги энг муҳим шартлардан биридир. Бошқаларнинг манфаатларини инкор этиш ҳисобига бошқа гуруҳнинг манфаатларини қондириш одатда нисбатан ёмон оқибатларга олиб келади.

Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жихатдан ҳам, шунингдек вақт истиқболи нуқтаи назаридан ҳам фарқ қиладиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Ташкілий мақсадларнинг вужудга қилишини ўққа

погонага ажратиб кўрсатиш мумкин: таянч кадриятлар, стратегик вазифалар ва киска муддатли режалар.

Таянч кадриятлар корхона ва ташкилот фаолиятининг асосий мақсадларини белгилаб беради ва ўзига хос *raison d'être* бўлиб, уни кишиларнинг ҳар бир уюшмаси амалга оширади. Кейинги ўн йилликлар мобайнида /арбдаги кўпгина йирик корхона ва ташкилотлар, аввало индустриал корпорациялар ўзларининг кредоларини (нуктаи назарларини) ишлаб чиқа бошладилар. Бу кредо компания мавжудлигининг асосий мақсадларини баён қилиб берадиган қисқача баёнотдир. Американинг Хьюлетт-Паккард корпорацияси ўзининг кредосини тўртта қоидадан иборат қилиб қўяди: **1. “Компания ўзи сотадиган нарсалар ҳажмини ва оладиган фойда миқдорини доимий равишда кўпайтириб бориши лозим: 2. компания технологик янгиликларни жорий қилиш хисобига фойда олиши лозим: 3. компания ҳар бир ходимнинг кўшадиган хиссасини муносиб баҳолаши ва адолатли тақдирлаши ҳамда ходимнинг ўзига хос кадр-қимматини ҳурмат қилиши: 4. компания жамиятнинг маъсулиятли аъзоси сифатида ҳаракат қилиши лозим”**. Кредо ташкилот таянч кадриятларининг расмий ифодаси ҳисобланадики, бироқ унинг йўқлиги асло ташкилотнинг бундай мақсадлари йўқлигини англатмайди.

Таянч мақсадлари анча барқарор бўлиб, узок муддат мобайнида ўзгармасдан келади, корхона ва ташкилот ривожланишининг ворисийлиги ҳамда барқарорлигини таъминлайди.

Стратегик вазифалар корхона ва ташкилот томонидан ташқи муҳит имкон берган ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш ва ташкилот мавжудлигининг таянч мақсадларини ҳисобга олган ҳолда корхона ва ташкилотнинг ўз потенциалини (салоҳиятини) таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади. Аслида бу ташкилот фаолиятининг муаян шароитида унинг таянч мақсадларини рўёбга чиқариш режаларидир. Стратегик вазифалар ўзига пировард мақсадни, вақт оралигини ва мақсадга эришиш усулини қамраб олади. Бу вазифалар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкилот учун ташқи бўлган муҳитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти-вақти билан янгилаб туришни талаб қилади.

Шу билан бирга стратегик вазифаларнинг корхона ва ташкилотдаги асосий мақсадларга қарама-қаршилиги чуқур ташкилий тангликка олиб келиши мумкин, Американинг Ай-Ти-Энд-Ти телефон компанияси билан ҳудди шундай аҳвол юз берди. Бу компания 1900 йилда шундай стратегик вазифани қўйган эди: 1996 йилга бориб, Эн-СИ-АР компаниясини сотиб олиш ҳисобига шахсий компьютерлар бозорида етакчилардан бири бўлиб қолиш. Бу стратегик вазифани амалга ошириш натижасида Ай-Ти-Энд-Ти қарийб 5 млрд. доллардан маҳрум бўлди, 100 дан ортиқ олий раҳбарлари, 10.000 ходимидан ажралди, чуқур ташкилий тангликка учради ва шахсий компьютерлар бозорида ишлаш гоёсидан воз кечишга мажбур бўлди. Бунга сабаб шуки, компания таяниб иш қўрган принциплар (либерализм, харидорга диққат-эътибор, буюртмачилар билан йўлга қўйиладиган узок муддатли муносабатлар) шахсий компьютерлар бозори хусусиятларига тўғри келмай қолди. Бу хусусиятлар эса корхона ва ташкилот-

дан тезкорликни, каттик кўлликни, интизомга катъий риоя килишни, тежамкорликни, махсулот сотадиган махсус каналларга эга бўлишни талаб килар эди.

киска муддатли режалар корхона ва ташкилотнинг стратегик вазифаларини амалга оширишнинг аник дастурларидан иборат бўлиб, анча муайян ва ба- тафсил ташкилий махсадлар ҳисобланади ҳамда корхона ва ташкилотнинг бар- ча ходимларига дахлдор бўлади. киска муддатли режаларга кўп миллиардли компаниянинг йиллик бизнес режалари ҳам, пицци сотувчилар ёки такси хай- довчиларининг кундалик пул ишлаш режалари ҳам киради. киска муддатли ре- жаларнинг муҳимлиги шундан иборатки, улар иш ўрнидаги ходимларнинг хулк-атворини бошқаради ва бинобарин, корхона ва ташкилотнинг кўлга кири- тадиган натижаларига бевосита таъсир кўрсатади.

Ўзбекистон Республикасини корхоналар тўғрисидаги қонунида белгиланганидек: “Корхона ўз фаолиятини мутскил режалаштиради ва хом ашё ресурслари ва материалларининг мавжудлигини ҳамда ишлаб чиқарилаётган махсулотга, бажарилаётган ишга, кўрсатилаётган хизматга бўлган талабларини ҳисобга олиб, тараккиёт истикболларини белгилашди”.³

1.2. Корхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият

Ташкилий махсадларга эришиш корхона ва ташкилот ходимлари бўлган кишиларнинг биргаликда ишлашини назарда тутди. Хар бир корхона ва таш- килот, у хох масъулияти чекланган ва бор-йўғи беш киши ишлайдиган ширкат бўлсин, хох ўн минглаб ходимлари бор университет бўлсин, мазкур ўзаро хара- катни мувофиқлаштиришга, муайян ички тартиб ўрнатилган бўлишига эҳтиёж сезади. Мазкур тартиб ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият шаклида намоён бўлади.

Ташкилий тузилиш ташкилот ходимлари бажарадиган вазифалар ўртаси- даги нисбатни (ўзаро бўйсунлишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш меҳнат таксимоти, ихтисослашган бўлинмалар ташкил этилиши, лавозимлар погонаси (иерархияси), ташкилот ичидаги тадбирлар шаклларида намоён бўлади ва сама- рали ташкил этишнинг зарур жихати ҳисобланади, чунки унга ички барқарор- лик бағишлайди ва ресурслардан фойдаланишда муайян тартибга эришиш им- конини беради.

Ташкилий тузилиш деганда аввало анъанавий равишда меҳнат таксимоти- га асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкилотлар вазифалар- нинг функционал бўлинмалар ўртасида таксимланиши тамойили бўйича ту- зилган, бунда хар бир бўлинма фаолиятининг бирор йўналишига - ишлаб чиқа- ришга, молияга, харид қилишга, персоналга жавобгардир. Бундай ташкил этиш **функционал ташкил этиш дейилади**

Ташкилий тузилишнинг бошқа хили махсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки меҳнат таксимотига ишлаб чиқариладиган махсулот ёки

³ Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: қонунлар ва фармонлар.- Т.: Ўзбекистон, 1992- 87 б.

кўрсатиладиган хизматлар - совутгичлар ишлаб чиқариш бўлими, кир ювиш машиналари ишлаб чиқариш бўлими ва хоказолар асос қилиб олинади

Матрицали ташкилий тузилиш ҳар иккала ташкилий анъанавий шакллар учун хос бўлган камчиликларга барҳам бериши лозим бўлиб, уларнинг “чатишмаси” ҳисобланади. Матрицали ташкил этиш функционал мутахассисларнинг ишини махсулотлар бўйича бўлинмаларнинг фаолияти билан бирлаштиради, функционал бўлинмаларнинг экспертлари махсулот ишлаб чиқарадиган бир ёки бир нечта бўлинмаларга бириктириб қўйилади ва уларнинг ходимларига ёрдам кўрсатишади.

Бажариладиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар - **рахбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга**. Рахбарлар ташкилот ресурсларини тассарруф қиладилар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

Рахбарларга завод бош директори, университет ректори, жамоа уюшмаси раиси ва шунга ўхшашлар қиради. Мутахассислар маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайдилар, лекин муайян соҳада эксперт ҳисобланадилар ва рахбарларга қарорлар қабул қилишда ёрдам кўрсатадилар. **Мутахассисларга** бош конструктор, маслаҳатчи-шифокор, ўқув кафедрасининг мудир ва шунга ўхшаш ходимлар қиради. Ижрочилар (бажарувчилар) рахбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга тадбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевосита амалга оширадилар. **Ижрочилар** жумласига ресторан официантини, заводдаги токарни, даволовчи шифокорни, университет профессорини ва шунга ўхшаш касб эгаларини киритиш мумкин. Юқорида бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки “соф” рахбарнинг ўзини, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан-кам ҳолларда топиш мумкин, ходимларнинг қўпчилиги бу ўрта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли хил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эгадир.

Ташкилий тузилишнинг яна бир муҳим таърифи корхона ва ташкилотнинг юқори бўғини билан қуйи бўғини ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги ва поғонавийлигидир. Рахбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа қанчалик катта бўлса (даражалар сони) ташкилотдаги поғонавийлик даражаси шунчалик юқори бўлади.

Поғонавий ташкилотлар ресурсларни тақсимлашни ва улардан фойдаланишни назорат қилиш билан самарали бўлиб, уларнинг муайян фаолият йўналишларида юқори даражада тўпланишини таъминлайди. Шу билан бирга, бундай тузилмаларда коммуникация жараёни (айниқса пастдан юқorigа) кам самарали бўлади, ходимларнинг мушакиллиги чекланган, лоқайдлик юқори бўлади. Поғонавий даражаси қамроқ бўлган корхона ва ташкилотлар анча тезкор бўлиб, ўзгаришларга осонлик билан мослашади, лекин ўз ходимларидан анча юқори даражада жавобгарликни ва тайёргарликни талаб қиладди.

Тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади, шунинг учун мазкур мақсадлар ўзгариб боришига ёки уларнинг амалга ошиш шароитларига (ташки муҳим ҳолатига) қараб ўзгаришлар бўлиши мумкин ва лозим, акс

холда корхона ва ташкилотнинг самарадорлиги бирмунча камайиши мумкин. 80 - йилларнинг бошларида Американинг Женерал Моторз автомобиль корпорацияси ўзининг йигув заводларида погонавий даражаларни (директордан тортиб то йигувчигача) кискартириб, 22 тадан 6 тага келтиришга мажбур бўлган эди. Бундан кўзда тутилган мақсад - ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлик даражасини ошириш, махсулот сифати учун масъулиятни ишчиларга ҳам тақсимлаш, компаниянинг бозордаги рақобатбардошлигини ошириш учун уларнинг ақлий салоҳиятидан фойдаланишдан иборат эди.

Ташкилий тузилиш ҳар қандай муассаса ходимларини ташкил этишнинг расмий воситаси ҳисобланади. Бундан ташқари ҳар бир корхона ва ташкилотда алоҳида ташкилий маданият, яъни унинг ходимлари амал қиладиган кадриятлар ва ҳулк-атвор нормалари ҳам мавжуд бўлади. Ташкилий маданиятнинг бир неча даражалари мавжуддир.

Биз кундалик ҳаётимизда дуч келадиган нарсалар - Ай-Би-Эм ходимларининг оқ кўйлаклари ва хаворанг костюмлари ва уларнинг асосий рақобатчилари бўлган Эпл компьютерзнинг жипсилари; Тоёта ходимларининг ҳар бир иш куни бошланиши олдида компания мадҳиясини ижро этишлари; Макдональдс персонали кўкрагида номи ёзилган лавҳалар - буларнинг ҳаммаси ташкилий маданиятнинг юқори катлами бўлиб, у корхона ва ташкилотнинг таянч кадриятларидан келиб чиқадиган ҳулк-атвор нормаларига асосланган. Айрим компаниялар ўзларининг таянч кадриятларини кредо тарзида баён қиладилар; кўпчилик корхона ва ташкилотлар учун кадриятлар қандайдир номоддий бир нарса ҳисобланади, ходимлар уни ўзларининг корхона ва ташкилот билан ўзаро алоқаларининг бутун мажмуи яъни: иш, раҳбарлар, ҳамкасблари ва кўл остидагилар билан муомала қилиш, ички наشرларни ўқиш ва хоказолар билан идрок этадилар. Бирок ташкилий маданиятнинг иш натижаларига таъсири жуда катта бўлиб ташкилий мақсадлар ёки корхона ва ташкилот тузилишининг ходимлар кадриятлари ва кундалик ҳулк-атвор нормаларига мос келмаслиги оқибатида ички низо келиб чиқади ва у чуқур тангликка ўсиб ўтиши мумкин.

Таърифларга қараганда, кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустаҳкамлайдиган барқарор жихат ҳисобланади. Бирок у ўзгаришларга ҳам учраб туради. **Биринчидан**, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети 50 йиллик фаол қаршилиқ кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг ўқиш мактаблари эса ўз курсантлари сафига хотин-қизларни ҳам қабул қила бошладилар. **Иккинчидан**, ташкилий маданият раҳбарият ёки ходимларнинг бошқа нуфузли гуруҳи томонидан онгли равишда ўзгартирилиши мумкин. Бу жараён ниҳоятда мураккаб ва сермехнатки, у одамларни бошқараётганлардан ҳаддан ташқари раҳбарлик фазилатларини, қатъият, сабр-тоқат, стратегик тафаккурни талаб қилади. Ташкилий маданиятни ўзгартиришга доир уринишларнинг кўпчилиги мағлубият билан тугаган, бирок кўплаб корхона ва ташкилотларнинг раҳбарлари яна бундай уринишлар қилиб кўрадилар, чунки маданият натижаларга нисбатан бетараф ҳисобланмайди. Муайян шароитларда

корхона ва ташкилотнинг мақсадига эришишга имкон берадиган маданиятлар ҳам мавжуд ва аксинча, бунга тўсқинлик қиладиган маданиятлар ҳам бор. Ташкилий маданиятларни ўзгартириш учун кўп йиллар ва ҳатто ўн йиллар керак бўлади. Масалан, Женерал Электрикнинг Президенти Жек Велш 80-йилларнинг бошларида ўз компаниясини ислох қилиш устида иш бошлаган ва бу иш 90-йилларнинг охиригача давом этади, деб ҳисобланади.

1.3. Корхона ва ташкилот ташқи муҳит шароитида

Хар қандай корхона ва ташкилот муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки у ўзини қуршаб турган атрофдаги олам ёки ташқи муҳит билан доимий ўзаро алоқада бўлади. Корхона ва ташкилот учун ташқи муҳит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қандай қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижаларининг (маҳсулот ёки хизматларнинг) истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Мазкур қонунда белгиланганидек: “Корхоналар қонунларга мувофиқ ташқи иқтисодий фаолиятини мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир”. Масалан, Андижондаги “Ўзавтодэу” АЖ учун ташқи муҳит у бутловчи деталлар, хомашё, энергия оладиган кўпдан-кўп корхоналар, “Ўзавтодэу”га ўз битирувчиларини ишга юборадиган ҳунар-техника билим юртлири, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи Республика ва маҳаллий органлар, даллоллар, автомобилларни ўлгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлар (истеъмолчилар) дир.

Ҳозирги замон корхона ва ташкилотлари учун қуйидаги асосий ташқи муҳит элементларини алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Мижозлар маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари (сотиш бозори).
2. Ҳом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар (ресурслар бозори, шу жумладан меҳнат бозори).
3. Рақобатчилар.
4. техника ва технология.
5. Давлат.
6. Жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади. Қундалиқ ҳаётда мижоз тушунчаси дўконларнинг харидорлари ёки ресторан хўрандаларига тенглаштирилади. Ҳақиқатда эса бу тушунча анча кенгрок бўлиб, ўзига маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчиларини ҳам, шунингдек бу хизматларни ташкилотдан сотиб олувчиларни (буюртмачиларни) ҳам қамраб олади. Кўп ҳолларда истеъмолчи ва буюртмачи бир-бирига мос келмайди - туман поликлиникаси учун мижозлар ёрдам сўраб мурोजаат қиладиган кишилар (истеъмолчилар) ва поликлиникани маблағ билан таъминлайдиган маъмурият (буюртмачи) ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мижозлари қимлар ва уларнинг эҳтиёжлари қандайлигини аниқ тасаввур қилиш ташкилот муваффақиятининг му-

хим шарти хисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мақсадлари, тузилиши, бошқарув тизимлари ана шу эҳтиёжларни ақс эттириши ва уларнинг кондирлишини таъмин этиши лозим.

Хом ашё етказиб берувчилар корхона ва ташкилотга унинг ўз мақсадларига эришмоғи учун ресурслар етказиб беради. Ресурсларнинг мавжудлиғи ва нархи корхона ва ташкилотнинг фаолиятига кучли таъсир кўрсатади ва стратегик вазифаларни ишлаб чиқишда ҳамда қиска муддатли режаларни тайёрлашда ҳисобга олинади.

Ракобатчилар истеъмолчиларга маъкур корхона ва ташкилот ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан ўша етказиб берувчилардан хом ашё ва материаллар сотиб олади, худди корхона ва ташкилотда ишлаётган ишчи кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қилади. Ракобат корхона ва ташкилотнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ва бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

Техник ва технология ташки муҳитнинг алоҳида омилига ажратилади (хом ашё етказиб берувчиларга кўшимча равишда), чунки фан-техника тараққиёти инсоният жамияти ва унинг ташкилотларининг ҳаракатлантирувчи кучларидан бирига айланган. Бир томондан, замонавий технология корхона ва ташкилотларга ривожланиш учун жуда улкан потенциал имкониятлар яратиб беради, бу эса уларнинг мақсадларини, тузилишини, бошқарув тизимини тубдан ўзгартиради (технологик кашфиётлардан фаолиятининг янги йўналишларини ривожлантириш учун бир неча марта фойдаланган Хьюлет-Паккард мисолини эслайлик). Шу билан бирга ҳозирги вақтда корхона ва ташкилотнинг технологик ютуқлари илгарига қараганда анча юқори даражада бўлиб, бошқалар учун қулай ва фаолиятининг барча соҳаларида ракобатнинг мислсиз даражада бўлиши учун негиз яратади.

Давлат “ўйин қоидалари”ни - қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотларнинг фаолиятини “Қорхоналар тўғрисида”ги қонун асосида бошқариб туради. Ташкилот ана шу қаб қонунлар асосида ҳаракат қилади ва уларга қиоя этилишини давлат қуза-тиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Кейинги вақтларда тобора кўпроқ корхона ва ташкилотлар **жамоат бирлашмалари ва ғуруҳларнинг** (экологлар, хотин-қизлар ташкилотлари ва шу қабиларнинг) таъсирини узларида ҳис қилмоқдалар, улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётининг доимий омилига айланиб бормоқдалар.

Шу нарса аниққи, санаб ўтилган омиллардан ҳар бирининг корхона ва ташкилотга таъсири натижалари вақт ўтиши билан ўзғариб боради, бироқ ташки муҳит умуман ҳар бир корхона ва ташкилотга домий равишда қучли таъсир ўтказиб қелади. Бу таъсир натижасида ташкилий тузилиш ўзғариши, ишлаб чиқариш стратегияси, корхона ва ташкилот олдида турган мақсадлар қайта қараб чиқилиши мумкин.

Ташки муҳитнинг корхона ва ташкилотга таъсир кўрсатишининг муҳим омили **ўзғарувчанлик даражасидир**. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган

корхона ва ташкилотлар анча узок муддатли режалаштиришни, бошқарувнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатларини ва иш хакини оширишни яхши кўрадилар. Кескин равишда ўзгариб турадиган шароитда ишлайдиган корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига тез-тез ўзгаришлар, тузатишлар киритиб туришга, стратегия ва тузилишни ўзгартиришга мажбур бўладилар. Ташки муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бирок умумий тамойил - ташки муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд университети ўтган бир аср мобайнида ўзининг ички тузилиши нуктаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги 20 йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар содир бўлди. Шу асрнинг 90-йиллари ўрталаридаги ҳамдўстлик мамлакатлари эса барқарорликнинг пастлиги билан ажралиб туради ва унда иш олиб бораётган ташкилотлар кун сайин эмас, балки соат сайин ўзгариб турибди. Ўзининг ташкил топган кунидан буён амалда деярли ўзгармай келган Республика халқ банки кейинги тўрт йил ичида ташкилий мақсадлар нуктаи назаридан, тузилиши, фаолият турлари жихатидан анча ўзгарди.

1.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари

Корхона ва ташкилот ўз олдига қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун ресурслардан - профессорлар ва экспедиторлар меҳнатидан, лаборатория жихозлари ва металлга ишлов бериш станокларидан, прокат станларидан, нефть ва пахта хом ашёсидан, металл рудаси ва сувдан, пул воситаларидан фойдаланади. Фойдаланиладиган ресурслар канчалик хилма-хил бўлмасин, улар анъанавий равишда учта асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар (француз иқтисодчиси Ж.Б.Эйнинг таърифи буйича ер), моддий ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари деб ҳам аташ мумкин.

Агар корхона ва ташкилот сарфлаган капиталига қвас ишлаб чиқариш ва уни сотиш йўли билан даромадни кўпайтирмоқчи бўлар экан, у тегишли технология асбоб-ускуналари, ачитки, жавдар, шакар тарзидаги хом ашёни сотиб олиши, маҳсулот сотишни ташкил этиши лозим бўлади. Агар ташкилот фойда олиш мақсадида маслаҳат хизмати кўрсатишни амалга оширмоқчи экан, малакали маслаҳатчилар штатини ташкил этиши, миқдорларни қабул қилиш учун хона сотиб олиши ёки ижарага олиши, ёрдамчи асбоб-ускуналар харид қилиши зарур бўлади.

Мисоллардан кўриниб турибдики, ресурсларнинг ўзгариши аввало корхона ва ташкилот олдига турган мақсадлар билан белгиланади. Бирок ишлаб чиқариш омиллари фақат бир-бирини тўлдириб қолмай, балки бир-бирини алмаштиради ҳам. Масалан, компьютер (моддий ресурс) меҳнат ва иш хаки бўлимидаги беш нафар ҳисобчи инсоннинг ўрнини эгаллайди, юқоридан тушаётган сувнинг қучи (табиий ресурс), буг двигатели (моддий ресурс) шулар жумласи-

дандир. Иктисодий назарияга мувофик ресурсларни танлаш уларнинг унумдорлик даражасини киёслаш, яъни ресурсларни сотиб олишга сарфланган харажатлар билан ундан фойдаланишдан келадиган самара нисбати асосида амалга оширилади. Масалан, агар компьютер (у уч йилдан кейин маънавий эскиради) хар бири йилига 5.000 доллар иш хаки оладиган беш нафар хисобчининг меҳнатини алмаштира, унинг ўзи 5.000 доллар туради ва иш хаки йилига 7.000 доллар бўлган операторнинг ишлашини талаб қилади, демак корхона ва ташкилот компьютерни танлаши керак бўлади (компьютер сарф бўладиган умумий чиқим 26.000 долларни ташкил этади (5.000 к 7.000 х 3 к 21.000), хисобчиларга сарф этиладиган чиқим эса

75.000 долларни ташкил этади (5.000 х 5 х 3 к 75.000), холбуки уларнинг унумдорлиги ўхшашдир). Бирок реал ҳаётда бундай соф оқилона методика ҳаммиша ҳам қўлланилавермайди.

Корхона ва ташкилот ресурслар харид қилар экан, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун улардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади пахтани қайта ишлаб газмолга айлантиради, станокларда деталь тайёрлайди, автобус ҳайдовчиларини ўқитади ва йўлга юборади. Мазкур жараён самарали бўлмоғи учун корхона ва ташкилот фойдаланиладиган ресурсларнинг оптимал нисбатини (уларнинг миқдори, усули, жойи, вақти, ўзаро ҳаракат қилиш муддати нуқтаи назаридан) таъминлаши ёки бошқача айтганда, ресурсларни бошқариши зарур. Бир уйни бир киши уч йил мобайнида қуриши мумкин, ўн кишилик бригада гиштдан тўрт ой мобайнида, темир-бетон блокларидан уч кишилик бригада қўтарма кран ёрдамида бир ой ичида қуриши мумкин, бу иш уйнинг бўлажак эгаси эга бўлган мақсад ва маблағларга боғлиқдир. Ресурсларни бошқариш ташкилотни бошқаришга асосланади.

Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир каторда инсонларни бошқариш хар қандай корхона ва ташкилотни бошқаришнинг таркибий қисмидир (моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир каторда). Бирок ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган хар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади, бинобарин, бошқаришнинг алоҳида усулларини талаб этади.

Биринчидан, одамлар интеллектга (ақл-идроққа) эга бўлиб, уларнинг ташки муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда эмас, балки хиссий-ўйланган, англаб етилган реакциядир, демак, ташкилот билан ходим ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади, улар унинг бутун мансаби давомида такомиллашиб боради. Ҳозирги фан-техника тараққиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади, шунинг учун ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллаши ва ривожланиб боришга қодирлиги қандай корхона ва ташкилотнинг фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узок давом этадиган манбаидир.

Учинчидан, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги ҷамиятда 30-50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан корхона ва ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узок давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Францияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат килади.

Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурслардан фаркли ўларок одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадларни ўз олдиларига қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам беришни кутадилар. Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан каноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, ҳудди шунингдек корхона ва ташкилот ҳам бу ҳамкорликдан каноат ҳосил килади.

Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ҳамкорликдан каноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охириги, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига ҳослигидан далолат беради. Иккита бир хил темир бўлағи ёки бир киловатт электр энергиясидан фаркли ўларок иккита бутунлай бир хил одам бўлмайди. Шунга биноан корхона ва ташкилотдаги турли аъзоларнинг айна бир хил бошқарув усулига муносабати бутунлай бошқача бўлиши мумкин.

Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан шугулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб килади. Одамларни бошқариш механик эмас, балки ижодий ёндашувни такозо этади, шунинг учун ҳам барча қарорларни қабул қилишда узок муддатли истикболнинг ўзига ҳослиги ва уни ҳисобга олиш керак бўлади.

1.5. Персонални бошқариш тизимлари

Ҳар қандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонали (ҳодимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча ишлаб чиқариш функциялари деб аталувчи муайян саъй-ҳаракатларнинг бажарилишини назарда тутлади. Ишлаб чиқаришдаги ҳулк-атвор атамасини ишлатиш анча тўғрироқ бўлади, чунки у ўзига факат техникавий кўникмаларни (станокда, компьютерда ишлай олиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни билишни) эмас, балки ҳулк-атворга доир кўникмаларни (мижозга муносабат, катта қуч сарфи билан ишлай олиш ва шу қабиларни) ҳам назарда тутлади. Мазкур ишлаб чиқаришдаги ҳулк-атвор ташкилот фойдаланадиган моддий ва табиий ресурсларга, унинг тузилиши ва маданиятига боғлиқ бўлади, лекин биринчи навбатда ташкилий мақсадлар билан белгиланади. Масалан, италиян таомларига ихтисослашиш ҳисобига даромад олишни 20% қупайтиришга эришган рестораннинг ошпазлари италиян таомлари рецептларини яхши билишлари ва шундай таомлар тайёрлаш кўникмаларига эга бўлишлари лозим, официантлар эса италиян таомларининг хусусиятларини ҳўрандаларга зўр ихлос

билан тушунтира олишлари, таомлар ва виноларни тавсия кила билишлари даркор ва хоказо.

Корхона ва ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги ҳулк-атвори корхона ва ташкилотнинг максадларига эришишга канчалик якин бўлса, улар ишининг самарадорлиги, инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги шунчалик юкори бўлади. Демак, инсон ресурсларини бошқариш вазифаси ташкилий максадларга эришиш учун ҳар бир ходимнинг талаб килинган ҳулк-атворини таъминлашдан иборатдир. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, яна микдор хусусияти ҳам мавжуддир - корхона ва ташкилот ўз максадларига эришиш учун зарур бўладиган микдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб килинадиган зарур микдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат бўлади.

Алохида олинган ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб килинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқдир. қобилият дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, ўқувлилиқ, умумий маданият борлиги ва шу қабилар тушунилади. Масалан, мактаб ўқитувчиси учун қобилият мактаб дастурини (программасини) билиш, ўқувчи болалар рухиятини тушуниш, тингловчилар олдида сўзлай олиш, дафтарларни текшириш, ўқувчиларга ҳар жихатдан ўрнатқ бўлиш ва уларга маслаҳатлар бера олиш тушунилади.

Корхона ва ташкилотнинг максадига эришмоқ учун касбга доир вазифаларни бажара олишнинг ўзи қифоя қилмайди, чунки ходим қанчалик малакали бўлмасин, унинг меҳнат унумдорлиги унинг ишлаш истагига ва меҳнат қилиш сабабига (мотиви) боғлиқ бўлади. Фақат меҳнат қилиш сабаби ва касб маҳоратини бирга қўшиб олиб бориш максадга эришишни таъминлайди. Масалан, ер қазувчи меҳнат қилишга қанчалик интиқмасин у экскаваторда ишлаш малакасини эгалламасдан туриб ўз машинасининг самарали ишлашини таъминлай олмайдди.

Меҳнат қилиш сабабига қўпгина омиллар-муқофот берилиши, қасбий жихатдан ўсиш ва унинг истикболи, ходимнинг умумий маданият даражаси ва хоказолар таъсир қилади. Ходимнинг қасбга доир вазифаларни бажариш қобилияти қуйидагилар билан белгиланади:

- ходим қорхона ва ташкилотга қелганда ўзи эга бўлган потенциал (салохият);
- у қорхона ва ташкилотда оладиган қасбга доир таълим;
- унинг жисмоний ва маънавий ақволи (у бир қатор омилларга, шу жумладан моддий рағбатлантиришнинг микдорига боғлиқ бўлади);
- ходимнинг қорхона ва ташкилотдан олган бақоси, бу хох расмий аттестация бўлсин ёки рақбарнинг қундалиқ маслаҳатлари бўлсин.

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малақани ва сабабини таъминлаш қорхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини тан-

лаб олиш ва уни саклаб қолишдан, унга касб таълими бериш ва ривожлантиришдан, ҳар бир ходимнинг фаолиятига ташкилотнинг мақсадларига эришиш нуктаи назаридан баҳо беришдан иборат бўлиб, шу билан бирга ходимнинг ҳулк-атворида тузатишлар киритиб бориш, унинг сарфлаган куч-гайратига қараб рағбатлантириш имконини ҳам беради.

Ҳозирги жамиятда мавжуд бўлган корхона ва ташкилотлар қанчалик хилма-хил бўлмасин, фаолиятлари ҳам турлича бўлмасин, улардан ҳар бирининг ишида юқорида санаб ўтилган фаолият турлари мавжуд бўлади. Инсон ресурслари билан ишлаганда ҳар бир корхона ва ташкилот ўзининг фаолиятига хос хусусиятлардан қатъий назар, мақсадга мос вазифаларни бажаради.

Биринчидан, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўлган инсон ресурсларини, яъни ходимларни жалб қилади. Ходимларни танлаш усуллари ташкилотнинг фаолият хусусиятларига ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади, масалан, армияга давлат чақириги, институтга танлов имтиҳонлари, сиёсий ташкилотлар аъзоларини жалб қилиш ва ҳоказо. Бугунги кунда ходимни корхона ва ташкилот билан боғлашнинг кенг тарқалган усули уни ишга ёллашдир, яъни корхона ва ташкилот билан шахс ўртасида шартнома (битим) тузишдир. Шу шартномага мувофиқ ўзининг ташкилотга мос жисмоний ва интеллектуал салоҳиятларини моддий рағбатлантириш ҳисобига муайян муддатга айирбошлайди.

Иккинчидан, истисносиз барча корхона ва ташкилотлар ўз ходимларига “таълим беради”лар, бундан мақсад ўз олдидарида турган вазифаларни тушунириш ва ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларни мослаштиришдир. Бу ерда “таълим бериш” сўзларининг кўштирноқ ичига олинishiга сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга кўрсатадиган таъсири турли шаклда бўлиши, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар бизнес мактаби битирувчилари учун ярим йиллик интеграция дастуригача бўлиши мумкин.

Учинчидан, ташкилотлар ўз мақсадларига эришишда ходимларидан ҳар бирининг иштирок этишига баҳо беради. Корхона ва ташкилот турлари кўп бўлганидек, баҳо бериш шакллари ҳам турличадир - булар саф олдидан миннатдорчилик билдириш, унвонини (мансабини) ошириш, навбатдаги разряд бериш, ҳар йилги аттестациядан ўтказиш ва ҳоказолардан иборат бўлиши мумкин.

Нихоят, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадаларига эришиш устида меҳнат қилиб, сарфлаган вақтлари, куч-қувватлари, ақл-идроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш хақи тўлашдир. Лекин ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа қўпгина натура тарзидаги турлари ҳам борки, булар корхона ва ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулот билан мукофотлаш, қаттарок маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий қониқиш ҳосил қилишлари ва шу қабилардир.

Юкорида санаб ўтилган вазифалар ҳар бир корхона ва ташкилотда мавжуддир, лекин улар турли шаклларда турлича даражада бўлиши мумкин. Бирок Хитой халқ партияси ҳам, Ай-Би-Эм ҳам, “Ўзавтодэу” АЖ ҳам ўз ходимларини танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш билан шугулланадилар. Агар ташкилот мазкур вазифалар билан шугулланмас экан, унинг инкирозга учраши муқаррардир.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун персонални танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларини ишлаб чиқиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириши зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошқариш тизимларидан иборатдир. Анъанавий равишда бундай тизимлар тўртта бўлиб, улар инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаларига тўғри келади - бу тизимлар персонални танлаш, персонални ўқитиш ва ривожлантириш, персоналга баҳо бериш ва персонални рағбатлантиришдир. Баъзан бу сўнгги икки тизим бир-бирига чамбарчас боғлиқ бўлганлиги сабабли улар бирлаштирилади.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

Корхона ва ташкилот тушунчаси; уларга таъсир этувчи омиллар; корхона ва ташкилотларни мақсадлари; корхона ваташкilotнинг бир-биридан фарқи; корхона ва ташкилотларнинг ташкилий мақсадлари; Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида” ги қонуни; корхоналарнинг ташкилий тузилиши; тахкилий маданият; корхона ва ташкилотларини ташки муҳит ва унинг элементлари; корхона ресурслари; уларнинг асосий гуруҳлари; инсон ресурсларини бошқариш усуллари; ходимлар қобилиятининг мезонлари; инсон ресурсларини бошқаришнинг вазифалари.

НАЗОРАТ ВА МУЛОҲАЗА УЧУН САВОЛЛАР

1. Корхона ва ташкилот деб нимага айтилади?
2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги қонуни қачон қабул қилинган?
3. Корхона ва ташкилотларга таъсир этувчи омиллар нечта?
4. Корхона ва ташкилотларнинг умумий белгилари.
5. Корхона ва ташкилотларда ташкилий мақсадларнинг ўзгаришига таъсир этувчи омиллар.
6. Ташкилий тузилиш нима?
7. Бадалириладиган вазифалар бўйича ходимлар нечта тоифага бўлинади?
8. қобилият дейилганда нима тушунилади?

9. Ходимнинг касбга доир вазифаларини бажариш қобилияти нималар билан белгиланади?

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.: “Ўзбекистон” 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги қонуни. - Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. И.А.Каримов. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: ҳавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва таракқиёт қафолатлари. - Т.: 1997.
5. И.А.Каримов. Амир мур фахримиз, гуруримиз. Тошкент, “Халқ сўзи” газетаси, 1996 йил. 26 октябр.
6. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - таракқиёт омили - Т.: “Ўзбекистон” 1995.
7. Иванцевич Д.Ш., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: “Дело”, 1993.
8. Организация работы с кадрами в условиях переходе к рыночной экономике. Вып.1,2. - М, 1991.

2 – МАВЗУ ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШКАРИШ ФУНКЦИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

Тарихий истикболда персонални бошқариш

Персонални бошқариш илдишлари кишилиқ жамиятининг узок тарихига бориб такалади. қабила (уруғ) жамоаларига бирлашган одамзоднинг дастлабки вакиллари ўзларининг анча чекланган жисмоний ва ақлий ресурсларидан фойдаланиш муаммоларини қун сайин хал қилиб борганлар, меҳнат тақсимоти, меҳнат қилиш сабаблари ва интизом масалаларига дуч қелганлар. Бутун инсоният тарихида энг қўп ўқиладиган қитоб бўлган қуръонда ҳам одамларни бошқариш билан боглиқ бўлган қўпгина мисоллар мавжуддир.

Шонли тарихимизда буюқ давлатчилликка асос солган соҳибқирон Амир Темур ўз тузукларида: "Тажрибамда қўрилганқим, ишбилармон, мардлик ва

шижоат сохиби, азми катъий, тадбиркор ва хушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, локайд кишилардан яхшидир. Чунки тажрибали бир киши минг кишига иш буюради", деб ёзган эди.

Ўрта асрларда корхона ва ташкилотларнинг кўпчилиги унчалик кўп бўлмаган кишилар меҳнатидан фойдаланишган (чамаси, бирдан-бир истисно армия ҳисобланган), айтиб бериш хил юмушлар ва ишлар кўп йиллар ва ҳатто асрлар мобайнида бажарилган. Персонални бошқариш корхона ва ташкилот раҳбарининг, кўпинча соғлом фикр ва тажриба асосида ўз ходимларига нисбатан қарор қабул қиладиган корхона ва ташкилот эгаси фаолиятининг йўналишларидан бири бўлган. Бу фаолият ташки томондан бутунлай жўн ва оддий бўлиб кўринишига қарамайдан, ўрта асрлар даври касб мансабини режалаштириш ва ривожлантиришга доир кўпгина кизикарли мисолларга бўйдир, шунингдек меҳнатни рағбатлантириш (ёлланма ишчиларнинг фойдада иштирок этишига доир дастлабки режалар), касб таълими (цеҳ мактаблари, шогирдлик тизимлари) ҳақида ҳам мисоллар топилади.

XIX асрдаги саноат инқилоби иқтисодий ташкилотларнинг характерини тубдан ўзгартириб юборди, устахоналар ўрнига кўпроқ микдордаги кишиларнинг биргаликдаги меҳнатидан фойдаланадиган фабрикалар келди. Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди, ҳунармандларнинг малакали меҳнати ўрнига пролетарнинг механик ва мазмунсиз меҳнати келди. К.Маркс пролетарларни фақат "машинанинг кўшимчаси" деб таърифлаган мазкур корхона ва ташкилотлар раҳбарларини фақат ишчилар билан бўладиган муносабатларни ҳал қиладиган мутахассислар ёллашга мажбур қилди. Саноат ишлаб чиқариш ватани бўлган Англияда бу мутахассисларни фаровонлик қотиблари деб, АКШ ва Францияда жамоатчи қотиблар деб аташарди. Дастлабки мутахассисларнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги асосий функциялари (вазифалари) ишчилар учун мактаблар ва касалхоналар барпо этишдан, меҳнат шароитларини назорат қилишдан, касб-ҳунар иттифоклари тузиш майлларига қарши туришдан иборат бўлди. Асримизнинг 20-30 - йилларида саноат ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида муҳим ўзгаришлар содир бўлди. Бу ўзгаришларни ўқиб муҳим омил - "меҳнатни илмий асосда ташкил этиш"нинг пайдо бўлиши ва ривожланиши, касабачилик ҳаракатининг ривожланиши ва ходимлар билан иш бериувчилар ўртасидаги муносабатларга давлатнинг фаол аралашуви олдидан белгилаб берди.

"Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш" назарияси ёки тўғрироғи "илмий бошқариш" назариясига шу асрнинг бошларида Фредерик Тейлорнинг (АКШ) асарларида асос солинган бўлиб, кейинчалик бошқа кўпгина олимлар томонидан ривожлантирилди. Бу назария умуман корхона ва ташкилотни бошқаришда ва хусусан инсон ресурсларини бошқаришда "тинч инқилоб" ясади. "Илмий бошқариш" назариясининг тасдиқлашича, барча корхоналар учун бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг оптимал (энг мақбул) ва универсал (ҳар томонлама) усуллари мавжуд бўлиб, улар меҳнат унвондорлигини бирмунча ошириш имконини беради. Бу усулларни фан (табiiй фанлар, психология) ютуқларидан фойдаланиш асосида, мавжуд иш усулларини мунтазам равишда ўрганиш ҳамда

экспериментлар ўтказиш асосида ишлаб чиқиш таклиф этилган эди. "Илмий бошқариш" гояларининг тарқалишига қараб кўпгина корхоналарда янги касб вакиллари муҳандислар (инженерлар) пайдо бўлди, улар иш усулларини ўрганиш ва қулайлаштириш билан шугулланишарди.

Ишчилар оммасини саноат корхоналари доирасида бирлаштирадиган ва уларнинг меҳнатини механик ҳамда бир хил меҳнатга айлантирадиган машиналашган меҳнатнинг (ишлаб чиқаришнинг) ривожланиши амалда барча саноат мамлакатларида қасаба уюшмаларининг шиддат билан ўсишига олиб келди. Қасабачилик ҳаракати қудратли қучга айландики, у ўзининг оқибатлари жихатидан кенг миқёсли ҳаракатлар иш ташлашлар, бойкотлар ва ҳатто компанияларнинг маъмурияти билан қуролли низоларга олиб келишга қодир эди. Асримиз 30-йилларининг бошларида қасаба уюшмалари билан иш

берувчилар ўртасида жамоа шартномаларининг тузилиши саноат жихатидан ривожланган деярли барча мамлакатларда умумий тажрибага айланди. Қасаба уюшмаларига бирлашган ходимлар билан муносабатларнинг бирмунча мураккаблашиб кетиши кўпгина корхона ва ташкилотлардан директорлар ёки маъмуриятчилар лавозимларини ташкил этишни талаб қилди. Бу лавозимларда ишловчилар вазифасига қасаба уюшмалари билан музокара олиб бориш, уларнинг эътирозларини таҳлил қилиш (қўриб чиқиш), суд жараёни бўладиган тақдирда ташкилот манфаатларини ҳимоя қилиш ва шу қабила қирарди.

Саноат жихатдан ривожланган мамлакатларда жамиятнинг ижтимоий табақалашуви ишлаб чиқарувчи қучларнинг илгари мисли қўрилмаган даражада ўсиши асримизнинг дастлабки ўн йилликларида социалистик ва коммунистик партиялар, шунингдек радикал қасаба уюшмаларининг таъсири қучайишига сабаб бўлди. Бу эса мазкур мамлакатлар ҳукуматларини ишчилар билан иш берувчилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишга фаоллик билан қўшилишга мажбур этди. Давлатларнинг аралашуви ижтимоий сугурта миллий тизимларини ташкил этишга, ишсизлик бўйича компенсациялар тўлашга, энг кам иш ҳақини белгилашга, иш қуни муддатини чеклаш ва қисқартиришга олиб келди. Айрим мамлакатларда ишчиларнинг меҳнат шароитларини назорат қилиш ва улар манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича махсус давлат органларининг пайдо бўлишига сабаб бўлди. Ана шу қонуний ўзгаришлар натижасида компанияларда меҳнат қонунчилиги соҳасида экспертлар ҳисобланган мутахассисларга эҳтиёж пайдо бўлди. Бу экспертлар корхона маъмуриятининг қонунларга риоя қилишини таъминлашлари, шунингдек давлат органлари, билан ўзаро муносабатларни амалга оширишлари лозим эди. Корхона ва ташкилотлар мазкур масалалар билан шугулланадиган махсус бўлимлар туза бошладилар. Бу бўлимлар одатда кадрлар бўлимлари деб аталарди. 50-70-йилларда саноати ривожланган мамлакатлар бўйича навбатдаги қонунчилик тўлкини авж олдики, у меҳнат муносабатларини давлат йўли билан тартибга солишни бирмунча мураккаблаштирди.

Янги қонунлар иш ўрнида қамситишларнинг барча турларига қарши қаратилган бўлиб, ёлланган ходимларни ижтимоий қафолатлашни қучайтирар, меҳ-

натни мухофаза килиш ва атроф-мухитни химоялашнинг батафсил ишлаб чиқилган стандартларини ўрнатган эди.

Асримизнинг 20-30-йилларида пайдо бўлган инсон ресурсларини бошқариш бўйича ихтисослашган бўлимлар узок вақт мобайнида иккинчи даражали роль ўйнаб келдилар. Асосан хужжатлар юритиш, низоларни қараб чиқиш, судларда қатнашиш, иш ҳақини тўлаш ва хоказолар билан боғлиқ бўлган ишларни бажариб келдилар. Уларнинг вазифалари ўта техник, компания раҳбарияти учун ёрдамчи ишлар сифатида қараларди. Одамларни бошқариш билан боғлиқ барча қарорлар юқори раҳбарлар томонидан қабул қилинардди, бу ишда кадрлар бўлими иштирок этмасди.

Иккинчи жаҳон уруши йилларида саноат қорхоналарининг кадрлар бўлими олдиға (айниқса АҚШ ва Буюк Британияда) ҳаётнинг ўзи гоёт муҳим вазифани барча касблардаги юз минглаб янги ходимларни ишға қабул қилиш ва уларға таълим бериш вазифасини қўйди. Бу ходимлар армияға чақирилганлар ўрнини эгаллашлари қерак эди. Мазкур вазифа муваффақиятли ҳал қилинди ва ўша вақтдан бери кадрлар танлаш ва тайёрлаш масалалари инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари фаолиятининг энг муҳим йўналиши бўлиб қолди.

Асримиз бошларида пайдо бўлган "унумдорликни бошқариш"янада ривожлантирилди, унинг моҳияти иқтисодий кўрсаткичлар асосида, яъни вақт бирлиги ичида ишлаб чиқарилган маҳсулот, олинган фойда асосида иш усуллари ишлаб чиқиш ва ишчилар сонини режалаштиришдан иборат эди.

Урушдан кейинги даврда компаниялар, аввало Америка компаниялари биринчи бор муҳандислар, муҳосиблар ва бошқа "оқ ёкаликлар"ни қайта тайёрлаш билан шуғулландилар. Компания ичида касб таълимининг қўламлари, мураккаблиги ва аҳамияти бирмунча ошди, шу билан бирға бу жараёни бошқарадиган кадрлар бўлимининг аҳамияти ортди.

20-йилларнинг охирларидаёқ америкалик олимлар Э.Мэйс ва Ф.Роэзлиз Бергер "инсоний муносабатлар"концепциясини илғари сурдилар. Бу концепция меҳнат унумдорлиги фақат ишлаб чиқаришни ташкил этиш усуллариға эмас, балки бошқарувчиларнинг ижрочиларға қандай муносабатда бўлишлариға, яъни механик омилға эмас, балки инсон омилиға боғлиқ бўлишини тасдиқлар эди. Буюк тургунлик оқибатлари ва иккинчи жаҳон уруши бирмунча вақт қорхоналар раҳбарларининг диққат-эътиборини Мэйс ва Роэзлиз Бергер гоёларидан четға тортди, бироқ 50-йилларда уларға бўлган қизиқиш янги қуч билан пайдо бўлди, чунки меҳнатни ташкил этишнинг тейлорча усуллари исталган самарани бермай қўйган эди. 1960 йилда Дэвид Мак Грегор кейинчалик машҳур бўлиб қетган "Қорхонанинг инсоний томони"деган қитобини эълон қилди. Бу қитобда у "илмий бошқариш" назариясининг асосий қоидаларини танқид қилди. Мак Грегорнинг фикрича, мазкур назарияда тарғиб қилинган батафсил тадбирлар ва қоидалар, ҳамма соҳаларға қириб бораётган меҳнат тақсимооти ва қарорлар қабул қилиш функцияларининг ташкилот юқори қатламларида тўпланиши ташкилотнинг ижодқорлиги ва ташаббусини сўндиради, ходимларнинг мустақиллигини чеклаб қўйди, ходимлар билан уларнинг раҳбарлари ўртасида қелишмовчилик қелтириб чиқаради, пировард натижада унумдорликка салбий

таъсир кўрсатади. Мэйс ва Роэзлиз Бергер карашларини ривожлантирган Мак Грегор ва бошка бошқарув назариётчиларининг ишлари бошқарув амалиётига ҳам, шунингдек бўлажак раҳбарларни тайёрлашга ҳам муайян даражада таъсир кўрсатди.

60-70-йилларда Американинг бизнес мактаблари ўз дастурларини уларга инсон ресурслари билан боғлиқ бўлган фанларни саноат психологияси, ташкилий ҳуқуқ-атвор, ходимларни бошқариш фанларини киритиш ҳисобига кенгайтирдилар. Натижада иқтисодиётга инсон ресурсларини бошқаришнинг зарурлиги ва муҳимлигини англаб етган, шунингдек бу жараённинг молия ёки харидни бошқаришга нисбатан ўзига хос томонларини тушунган раҳбарлар кела бошладилар.

70-йилларда Америкада ва 80-йилларда /арбий Европада "инсон ресурслари бўлимлари"га айланиб қолган кадрлар бўлимлари учун одамларни бошқаришга инсонпарварлик билан ёндашишни тасдиқлаш уларнинг ташкилот ичидаги макomini оширишни ва айти вақтда фаолиятнинг мансабни режалаштириш ва ривожлантириш, ташкилот ичидаги коммуникация, меҳнатни бойитиш, бошқариш ишларига ишчиларни жалб этиш сингари янги йўналишлари пайдо бўлганлигини билдирар эди. Коллежлар ва бизнес мактаблари инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассисларни тайёрлай бошладилар, бу соҳада кўплаб ассоциациялар ва қасаба ташкилотлари вужудга келди. Персонални бошқариш молияни ва технологияни ривожлантириш каби муҳим ташкилий функцияга айланди, уларнинг раҳбарлари эса кўпгина замонавий компаниялар юқори раҳбариятининг тўла ҳуқуқли аъзолари бўлиб қолдилар.

1960-1970 йилларда инсон ресурсларини режалаштириш эпизодик машқлардан расмий ташкилий жараёнга айланди, компаниялар унинг ёрдамида ўзларининг узок муддатга ишчи кучига бўлган эҳтиёжларини белгилаб олдилар, компаниялар ихтиёрида бўлган инсон ресурсларини ва уларнинг ривожланишини таҳлил қилиб чиқдилар, четдан ходимлар қабул қилиш ва уларни ўқитишга бўлган эҳтиёжларни ҳисоблаб чиқдилар. Мазкур жараённинг самарадорлигини ошириш учун кўпгина компаниялар етарли даражада мураккаб математик моделларни ишлатдилар. 1970 йилларнинг охирида ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини режалаштиришга доир махсус ташкилотлар, шу жумладан Америкада инсон ресурсларини режалаштиришга доир машҳур жамият ташкил этилди. Бу жамият персонални бошқариш назарияси ва амалиётининг ривожланишига катта таъсир кўрсатди.

1980 йиллардаги ноқулай иқтисодий конъюктура кўпгина компанияларни ўз иш операцияларини қискартиришга ва ходимларни бўшатишга мажбур қилди. Ташкилотнинг ходимларни оммавий равишда бўшатишига самарали бошчилик қилиш қобилияти энг танг вақолатлардан бирига айланди. Инсон ресурслари бўлимлари бўшаб қолган ходимларни ишга жойлаштириш ва уларни қайта ўқитиш ишлари билан, ташкилотда қолганларнинг ахлоқини қўллаб-қувватлаш билан шугулландилар. Инсон ресурсларини режалаштириш анча самарали бўлиб қолди, "3/4"усули кенг тарқалди, бунда ташкилот ўзини эҳтиёжни қискартириш ташвишидан ҳалос қилиш учун талаб қилинадиган ходимларнинг

факат 75% ни ёллайди. кisman бандлик микёслари бирмунча кенгайди, "бутун умрга бир ташкилотда"принципи кескин танкид килинди.

90-йилларнинг бошлари фан техника тараққиётининг жадаллашуви, бозорларнинг кенгайиши ва ракобатнинг маълум даражада кучайиши билан ажралиб турди, бу давр инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассислар олдига қуйидаги янги вазифаларни қўйди:

·ходимлардаги малака даражасининг замонавий иқтисодиётнинг каттик талабларига мос келишини таъминлаш, бу иқтисодиётда таянч қўникмалар ҳар беш йилда эскириб қолади;

·ривожланган мамлакатларда ишчи кучига бўлган ортиб боровчи харажатларни катъий назорат остига олиш, бунда яқка тартибдаги компенсация пакетларининг ракобатбардошлигини сақлаб қолиш;

·корхонага энди келмайдиган ходимларнинг ташкилотга алоқадорлигини қўллаб-қувватлаш усуллари кидириб топиш ва ташкилотга мансублик туйғусини ривожлантириш; бу ходимлар уйда ишлашлари мумкин ва ташки олам билан электрон алоқа воситалари ёрдамида муомала қиладилар;

Собик Иттифокда инсон ресурсларининг бошқарилиши

XX асрнинг бошларида Ўзбекистонда персонални бошқариш ўтган асрнинг ўрталарида Англия ва АҚШда мавжуд бўлган вазиятни эслатарди корхоналарнинг раҳбарлари одамларни бошқариш билан боглик муаммоларни улар вужудга келган пайтда ҳаётий тажрибалар, анъаналар ва диний ақидалар асосида ҳал қилардилар, махсус амалдорлар эса ишчиларнинг турмуши, соғлиқни сақлаш ва таълим масалалари билан шугулланардилар. Шу нарса эътиборга моликки, Ўзбекистонда аҳолининг аксарият кўпчилигини ташкил қилувчи камбагал дехконлар билан маҳаллий бойлар ўртасида патерналистик "оталарча гамхўрлик" муносабатлари кучли ривожланган эди, бундай гамхўрлик кўпинча бир томондан индустриал компаниялар эгалари ва бошқарувчилари ўртасидаги муносабатларда, иккинчи томондан, ёлланган ходимлар ўртасида намоён бўларди. Шу асрнинг бошларида рағбатлантиришнинг пулсиз турлари ва имтиёзлар кенг тарқалган эди - завод ва фабрикаларнинг маъмурияти ишчилар ва уларнинг oilалари учун ошхоналар, мактаблар, касалхоналар, омонат кассалари ташкил қилган эди (кўпинча мажбурий равишда). Бунда тўланадиган пулнинг (иш ҳақининг) микдори /арбий Европа ва АҚШдагига нисбатан бирмунча камрок эди.

Шўро даврида кадрлар бўлимлари амалда барча ташкилотларда пайдо бўлди, бироқ уларнинг вазифаси бозор иқтисодиётига ўтган мамлакатларда шу номда мавжуд бўлган бўлимлардан сезиларли равишда фарқ қиларди. Бу ўзига ҳосликни ўша давр ижтимоий ҳаётидаги **учта омил белгилаб берган эди: халқ хўжалигига марказлашган ҳолда раҳбарлик қилиш, иқтисодиётнинг сиёсий тўсда эканлиги ва мафқуранинг тоталитар (мустабид) тарздалиги.** Шўро давлатининг асосчиси Лениннинг гоёси мамлакатнинг бутун иқтисодиётини национализация қилишдан ва унга марказдан туриб худди фабрика сингари бошқаришдан иборат эди. Бундай ҳолда иқтисодий ташкилотлар мустақил-

лигини йўкотарди, шу билан биргаликда эса бозор иктисодиётига хос бўлган кўпгина вазифаларни бажариш заруратидан ҳам махрум бўларди. Корхоналар касаба уюшмалари билан иш хаки тўгрисида, иш ҳафтасининг давомийлиги, иш хаки тўланадиган таътил берилиши, тиббий ёрдам кўрсатилиши ва шу кабилар хакида музокаралар олиб бормаслиги лозим эди - буларнинг ҳаммаси давлат микёсида белгилаб берилар ва ҳамма учун мажбурий ҳисобланарди. Ишга кабул қилиш хакида ҳам шу нарса содир бўларди (битирувчилар марказлашган ҳолда тақсимланди, буни рад қилиб бўлмасди) ва малака ошириш ҳам тақсимот асосида амалга оширилди. Хар қандай корхона ва ташкилот умуман жамият учун энг муҳим бўлган резерв (захира) тайёрлаш вазифаси сиёсий ташкилот КПСС томонидан амалга оширилди, унинг вакиллари хар қандай корхонада ҳо-зиру нозир бўлиб, раҳбарлар ва мутахассислар танлаш, тайёрлаш ва уларни раҳбарлик ишларига қўтариш жараёнини назорат қилди. Кадрларни танлаш ва юқори қўтаришнинг бош мезони мавжуд тузумга ва унинг ўзаги бўлган Коммунистик партияга содиқлик эди (бирорта муҳим лавозимни эгаллаш учун расман партияга аъзо бўлиш шарт эди) фақат шундан кейингина инсоннинг касбий ва шахсий фазилатлари эътиборга олинарди. Тоталитар мафкуранинг ҳукмронлиги ва бошқача фикрловчиларни тазйик остига олиш зарурлиги жамиятнинг хар бир аъзосини назорат қилишнинг улкан тизимини ва шахсни ҳисобга олиш тартиби бўлган социализм хакидаги шиорни вужудга келтирди. Назорат қилиш тизими юзлаб анкеталарни, маълумотномаларни ўз ичига олардики, улар аризаларга руҳсат этувчи резолюцияларни, ойлик, квартал йиллик ҳисоботларни талаб қиларди. Бу ҳилдаги ахборотни тўплаш, ишлаб чиқиш ва саклаш билан биринчи навбатда шўро ташкилотларининг кадрлар бўлимлари шугулланарди. Бўлим раҳбарининг энг муҳим вазифаси юқори ташкилотлар талаб қиладиган барча ҳужжатлар, маълумотномалар, буйруқлар ва шу кабиларнинг мавжуд бўлишини таъминлашдан иборат эди. Бу ҳужжатлар кун ва туннинг исталган бир пайтида керак бўлиши мумкин эди. Кадрлар бўлимининг архивлари мактаб ўқувчисидан тортиб жамиятнинг хар бир аъзоси хакидаги ахборотнинг муҳим манбаи ҳисобланарди. Албатта, кадрлар бўлими қабул қилиш, малака оширишни ташкил этиш, имтиёзларни тақсимлаш каби вазифаларни ҳам бажаришади.

Иктисодиётни бошқаришнинг марказлашган тизими заифлашиб борган сари корхона ва ташкилотлар олдида инсон ресурсларини бошқариш билан боғлиқ янги-янги вазифалар пайдо бўлади. Дастлаб булар меҳнатни рағбатлантириш ва рақобатга бардошли компенсация пакетларини яратиш, корхоналарда бошқа жойлардан иш қидириши мумкин бўлган юқори малакали мутахассисларни саклаб қолиш ва рағбатлантириш, кейин юқори инфляция шароитида иш хакини индексация қилиш ва ниҳоят, меҳнат унумдорлигини ошириш ва рақобат тазйики остида ходимлар сонини қисқартириш муаммолари эди. Мазкур вазифаларни ҳал қилиш ҳужжатлар юритиш ва ҳисоботлар тузиш учун етарли бўлган мутлақо бошқа қўникмаларни талаб қилар эди. Шунинг учун ҳам ҳозирги кунда кадрлар хизмати ходимлари ташкилотларнинг раҳбарларига персонални бошқариш билан боғлиқ бўлган муаммоларни самарали ҳал қилишга қодир бўлмай қолдилар.

Бундан ташкари, бизнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги му-
тахассисларимиз учун бошқа мамлакатларнинг тажрибаларини ўрганиш ки-
зикarli ва фойдалидир. Мазкур мамлакатларда ташкилотлар бу хилдаги муам-
моларни кўп ўн йиллар мобайнида хал қилиб келмоқдалар. Шу нарса шак-
шубҳасизки, ҳамма нарсага киши ўз акли билан эришиши мумкин. Лекин та-
рихнинг кўрсатишича, бу йўл узок, қийин, бошқалар қилган хатоларни такрор-
лаш билан содир бўладиган йўлдир.

2.3. Хозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш ва- зифалари

Хозирги вақтдаги кўпдан-кўп корхона ва ташкилотлар орасида кўп мил-
латли корпорациялар, чамаси, персонални бошқариш соҳасида энг бой тажриба
тўплаганлар. Уларнинг инсон ресурслари бўлимлари кенг кўламдаги масалалар
билан шугулланадилар ва ташкилотларнинг ривожланишида муҳим роль
ўйнайдилар. Шу сабабли сиз мисол тариқасида транс-миллий корпорациянинг
инсон ресурсларини бошқариш бўлимини кўриб чиқамиз, лекин бошқа ташки-
лотларнинг, масалан, АкШ курулли қучларининг ёки ўз персоналини комплекс
бошқаришда узок анъаналарга эга бўлган етакчи университетларнинг тажриба-
сини ҳам ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Одатда инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда Вице-Президент
бошчилик қилади, у ташкилотнинг биринчи раҳбари Президентга, Бош дирек-
торга ва шу қабиларга бевосита бўйсунди. Ҳажми жихатидан кичикроқ бўлган
шундай ташкилотларда бу вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажариши
мумкин, бироқ бунда у ташкилот раҳбарига бевосита бўйсунганини саклаб қо-
лади. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президентнинг мавқеи ички иерархияда
(поғонавийликда) унинг ташкилотни бошқаришдаги иккиламчи ролини акс эт-
тиради. **Бир томондан**, у муайян функционал хизматнинг - инсон ресурслари
бўлимининг раҳбари ҳисобланса, **иккинчи томондан**, бутун ташкилот юқори
раҳбариятининг аъзоси бўлади. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президент ва-
зифасига кўра раҳбар бўлади. Персонални бошқариш функционал тизимлари
танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш ва компенсация тизимларининг
фаолият кўрсатишини ташкилот (унинг президенти) нуқтаи назаридан қоникар-
ли бўлишини таъминлайди, уларни такомиллаштириш устида ишлайди ва ўз
бўлинмаси ходимларини бошқаради. У компаниянинг юқори раҳбарияти аъзоси
сифатида бутун ташкилотнинг бошқарилиши учун ташкилотнинг бошқа раҳ-
барлари билан биргаликда жавобгар бўлади. Кўпгина ҳозирги замон корпора-
циялари ташкилотга стратегик раҳбарлик қилиш учун Ижроия кўмита ёки Ди-
ректорларнинг ички қенгагини махсус орган сифатида ташкил этадилар, унга
Президент ва унинг ўринбосарлари-минтақавий Вице-Президентлар, молия,
ишлаб чиқариш, маркетинг, инсон ресурслари бўйича Вице-Президентлар, шу-
нингдек асосий бўлинмаларнинг раҳбарлари қирадилар. Инсон ресурслари
бўйича Вице-Президент компания учун гоёт муҳим бўлган ривожлантириш ма-
салаларини, стратегияни белгилаш масалаларини муҳокама қилишда иштирок

этади (масалан, янги минтакани ўзлаштиришнинг бошланиши тўғрисидаги ва бу жараён қандай амалга оширилиши ҳақидаги қарорлар, савдо ваколатхонаси очиш йўли биланми ёки кўшимча қорхона ташкил этиш, филиал очиш ва шу қаби йўллар биланми, компаниянинг ишлаб чиқариш стратегияси қандай бўлади, бунинг учун қандай капитал маблағлар талаб этилади ва хоказо масалаларни муҳокама қилишда қатнашади. Албатта, бутун ташкилотни бошқариш масалаларини муҳокама қилишда ва бизнес-стратегияни ишлаб чиқишда инсон ресурслари бўйича Вице-Президент аввало одамларни бошқариш соҳасидаги мутахассис сифатида, бу масала юзасидан бошқа раҳбарлар учун ички маслаҳатчи сифатида намоён бўлади. Бирок ўзининг касбий соҳасида омилқор бўлишдан ташқари, у ташкилотнинг ривожланишидаги умумий қонунларни тушуниши, бозорни, рақобатчиларни, компания ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ва унинг кўрсатадиган хизматларини билиши, стратегик тафаккурга эга бўлиши, яъни умуман бутун компанияни бошқариш бўйича мутахассис бўлиши талаб қилинади. Акс ҳолда унинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги маслаҳатлари ҳам етарли даражада самарали бўлмайди, юқори раҳбарият орасидаги обрў-эътибори умуман эгаллаб турган лавозимига мувофиқ бўлмайди.

Аксинча, компанияни бошқариш нуқтаи назаридан бўлим раҳбарига инсон ресурсларини бошқариш осон бўлади, чунки унинг ташкилотдаги мавқеи юқори бўлади. Бу сўнги талаб бўлимнинг барча ходимлари учун тўғри келади, чунки мазкур ходимлар кўпинча ўзларига нисбатан раҳбарлар етарли даражада эътибор бермасликларидан ва улар билан ҳамкорлик қилишни истамасликларидан шикоят қилиб юрадилар. Бундай етарли даражада баҳо бермасликнинг биринчи сабаби кўп ҳолларда бу ходимларнинг ташкилот фаолиятига доир муҳим масалаларида уқувсизлигидир, бу ҳол уларни ўз ҳамкасблари олдидаги эътиборини тушириб юборади.

Инсон ресурслари бўйича Вице-Президентга муҳим хизматлар ёки бўлимларнинг раҳбарлари бевосита бўйсундилар, бу хизмат ва бўлимларнинг номлари маълум даражада персонални бошқариш тизимларининг элементларига танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш, компенсацияга боғлиқ бўлади. Компаниянинг ҳажми, унинг фаолиятининг ўзига ҳос томонлари ва аниқланишига қараб, инсон ресурслари хизматлари ва бўлинмаларининг сони ва номи, шунингдек уларда ишловчи ходимлар миқдори ўзгариши мумкин. Масалан, битта ташкилотда иш ҳақи, имтиёзлар, ходимлар билан муносабат бўйича тўлақонли бўлимлар мавжуд бўлиши мумкин (қасаба уюшмалари қучли бўлган ҳолларда), шунингдек бу қорхона ва ташкилотда касбий ривожланиш, коммуникация яхши йўлга қўйилган бўлади, айни вақтда бошқа қорхона ва ташкилотларда бу вазифаларнинг ҳаммаси компенсация ва ходимлар билан ишлаш бўлимларида тўпланган бўлади. Ишга қабул қилиш, персонални ҳисобга олиш, касб таълими ва ривожлантириш масалаларини бошқариш ҳам кўпинча битта бўлим доирасида бирлаштирилади. Кўпгина қорхона ва ташкилотларда инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари персонални бошқариш учун унчалик аниқланган бўлмаган вазифалар, қунончи, меҳнатни ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш вазифалари, ташкилот ичидаги коммуникация, маъмурият, компаниянинг

автомобиллар саройини бошқариш вазифаларини камраб олади. Одатда меҳнат ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш бўйича алоҳида сектор тузилади, айниқса кишилар саломатлиги ва атроф муҳит учун хавфли фаолият билан шугулланадиган компанияларда шундай бўлади. Кўпинча бундай "иккинчи даражали хизматлар" маъмурий-хўжалик бўлими ихтиёрига берилади, унинг бошлиги, бевосита корхона ва ташкилотнинг инсон ресурслари бўлими раҳбарига бўйсунди.

Бошқа хизматлар сингари инсон ресурслари бўлими ўзининг лавозимлар поғонасига эгадир, бу поғона умумташкилий тузилманинг таркиби қисми ҳисобланади. Бўлим, сектор ёки гуруҳнинг бошида ўрта бўгин раҳбарлари инсон ресурслари бўйича Вице-Президентга бўйсунадиган директорлар ёки бўлим бошликлари туради. Уларнинг асосий вазифаси ўзларига ишониб топширилган персонални бошқариш тизими ишини ташкил этиш, шунингдек ўзининг раҳбарига эксперт маслаҳатларини беришдир. Масалан, компания олдида турган мақсадларга эришишда компенсация бўйича директорнинг ҳиссаси маъмурий сектори бошлигининг ҳиссасидан салмоқлироқ бўлиши мумкин, бу ҳар иккала позиция бевосита персонал бўйича Вице-Президентга бўйсунидан қатъий назар шундай бўлади.

Директорлар ва бўлим бошликлари компенсация, касб таълими ва ривожлантириш, персонални ҳисобга олиш соҳасидаги мутахассисларнинг ишига раҳбарлик қиладилар ва ҳоказо. Мазкур ходимлар аналитик вазифаларни бажарадилар, касб таълимини амалга оширадилар, персонални бошқариш тадбирларини ишлаб чиқадиладар, раҳбарларнинг қарорлар қабул қилишлари учун материаллар тайёрлайдилар, яъни инсон ресурсларини бошқариш учун муҳим бўлган вазифаларнинг ижрочилари ва функционал экспертлар ролида майдонга чиқадиладар. Мутахассислар ўзларининг лавозим вазифаларини муваффақиятли бажаришлари учун инсон ресурсларини бошқариш соҳасида касб билимлари мавжуд бўлиши зарур, бу билимлар амалий ишлар ва таълим жараёнида ҳосил қилинади, шунингдек ташкилот фаолиятининг ўзига ҳос томонларини тушуниш зарур бўлади. Бутун бўлимнинг иши қотиблар, техниклар, шоферлар ва бошқа техник персоналнинг ёрдамида муҳтож бўлади, уларнинг омилқорлиги бошқа ходимлар ишининг самарадорлигига бевосита таъсир қиладди.

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга ташкилотнинг ҳажмига, унинг фаолияти турига, ташкилот олдида турган вазифалар, анъаналар, молиявий аҳволига, ривожланиш босқичига боғлиқ бўлади. Компаниянинг умумий ходимлари сони билан инсон ресурслари бўлимининг ҳажми ўртасидаги "мақбул нисбат"ни ҳисоблашга доир кўп сонли уринишлар ҳозирга қадар муваффақиятли тугалланган эмас. Турли-туман тадқиқотлар ниҳоятда хилма-хил натижалар беради, улардан персонал бўйича битта мутахассисга ташкилотнинг қанча ходими тўғри келиши аниқ эмас, бу рақам 30 дан 2000 гача тебраниб туради. Айни вақтда қуйидаги таъмоийил аниқ кўзга ташланади: инсон ресурслари бўлимининг битта ходимига тўғри келадиган ташкилот ходимлари сони ташкилотнинг ривожланиши ва такомиллашиб боришига қараб ортиб боради. Ёш корхона ва ташкилотлар етук корхона ва ташкилотларга қа-

раганда бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг диққат-эътибор беришига кўпроқ муҳтож бўладилар.

2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик

Корхона ва ташкилотлар асосий фаолият билан банд бўлган бўлинмалардан (улар пойабзал фабрикасида пойабзал ишлаб чиқариш, автомобиль заводида автомобил ишлаб чиқариш университетда талабаларга таълим бериш билан шуғулланадилар), асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинмалардан ташкил топади, лекин бу бўлинмалар ташкилотнинг нормал ишлашини (ҳом ашё сотиб олиш, иш ҳақи тўлаш, автомобилларни таъмирлашни) таъминлайди. Биринчи турдаги бўлинмалар ва уларнинг раҳбарлари кўпинча **мунтазам раҳбарлар деб аталади, иккинчи турдаги бўлинмалар функционал ёки кўллаб қувватлаш бўлинмалари деб аталади.**

Асосий мақсади маҳсулот ишлаб чиқариш, сотиш ва нусха кўчириш асбоб ускуналарини ишлаб чиқариш ҳисобига акциядорлар даромадини энг кўп даражада оширишдан иборат бўлган компания учун мунтазам раҳбарлар бош директор, завод, сотиш ва техник хизмат кўрсатиш бўйича минтакавий директорлар, усталар ва бригадирлар; вазифасига кўра раҳбарлар молиявий директор, таъминот бўлимининг бошлиғи, персонал бўйича директордир. Харбий полкдаги вазият ҳам худди шунга ўхшашдир: полк кўмондони, батальонлар, роталар, взводлар ва бўлимлар кўмондонлари мунтазам раҳбарлар ҳисобланади, штаб бошлиғи, молиявий қисм бошлиғи, алоқа бошлиғи, жисмоний тайёргарлик раҳбари вазифасига кўра раҳбарлардир.

Мунтазам раҳбарлар корхона ва ташкилотнинг ўз мақсадига эришуви учун бевосита жавобгардирлар, бинобарин, ташкилот ихтиёрида бўлган ресурслардан қандай фойдаланиш кераклиги ҳақида қарорлар, яъни ишлаб чиқариш, сотиш, қарорлар қабул қилишга вакилдирлар. **Функционал хизматлар** бундай ваколатлардан маҳрум этилган, уларнинг вазифаси мунтазам бўлинмалар фаолиятини кўллаб-қувватлаш ва мунтазам раҳбарларга улар қабул қиладиган қарорларнинг самарадорлигини ошириш мақсадида эксперт маслаҳатлари беришдан иборатдир. Харид қилиш ва ахборот бўлими завод учун қандай қарорлар қабул қилиниши ҳақида мустақил қарор қабул қилмайди, бу иш завод директорининг ваколатига қиради, бироқ мазкур хизматларнинг вакиллари шу масала юзасидан мунтазам раҳбарга қарорлар қабул қилишда анчагина салмоққа эга бўлган батафсил тавсиялар берадилар.

Инсон ресурслари бўлими функционал ёки ёрдамчи бўлинма ҳисобланади, унинг ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида бевосита иштирок этмайдилар, нон ёпмайдилар, нусха кўчириш машинасини таъмирламайдилар, автомобиллар сотмайдилар ва жанговар ҳаракатлар олиб бормайдилар. Персонални бошқариш соҳасидаги қарорлар ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш ҳақидаги, янги лавозимга тайинлаш ҳақидаги, касб таълимига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шу қабилар тўғрисидаги қарорлар бўлиб, ваколатли раҳбарлар

томонидан қабул қилинади. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари мазкур масалалар юзасидан мунтазам раҳбарнинг эксперт маслаҳатчилари бўлиб майдонга чиқади. Нусха кўчириш техникасига хизмат кўрсатиш бўлини масалаларига иш хакини ошириш, масаласини ҳал этиш вақтида компенсация бўйича мутахассис бу бўлинма раҳбарига мўлжалланаётган иш хакини ошириш бўлимининг ишчи кучи харажатларига қандай таъсир этишини маълум қилади, бутун ташкилот учун қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлиги, маҳаллий меҳнат бозоридаги аҳволнинг қандайлиги, компенсация пакети қайта кўриб чиқилгандан кейин қанчалик рақобатбардош бўлиши ва ҳоказолар ҳақида ахборот беради, шунингдек, масалан, хизмат кўрсатиш бўйича факат механикнинг иш хакини 20% ошириш, бўлимининг бошқа ходимларига компенсация миқдори ўзгаришсиз қолдириш ҳақида қарорни тақлиф этади. Раҳбарнинг ҳуқуқи тақлиф қилинган қарорни қабул қилиш ёки рад этишдир, бунда у инсон ресурслари бўйича мутахассисга номуалум бўлган омилларни ҳам ҳисобга олади. Лекин у мутахассис маслаҳатини рад этишда қилаётган таваққалига яхши баҳо бериши лозим.

Мунтазам ва функционал бўлинмаларнинг мавжуд бўлиши уларнинг ўзаро муносабатларида потенциал низога эга бўлади, бу низо амалда икки тамойилнинг функционал экспертизанинг инкор қилинишига ва мунтазам раҳбарларнинг функционал раҳбарлар билан алмаштирилишига олиб келади.

Биринчи тамойил шу нарсада намоён бўладики, мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига (ёки қўмақлашувчи бошқа бўлинмаларга) бошқаришда иштирок этиш ҳуқуқини рад қилади, экспертизани инкор қилади ва мутахассисларнинг вазифасини маъмуриятчиликдан ва "линия" фармойишларини бажаришдан иборат қилиб қўяди. Бундай йўл тутиш бутун корхона ва ташкилот учун ҳаёт салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Ўз вазирлиги мобайлида машинасозлик компаниясининг раҳбарияти инсон ресурслари бўлимининг завод ходимлари иш хакини ошириш тўғрисида тақлифларини рад қилиб қолди, бунда молиявий аҳволнинг мураккаблигини рўқча қилди. Шунда бир куннинг ўзидаёқ энг малакали операторлардан 28 нафари заводдан кетиб қолди ва раҳбарият энг мураккаб станокларни 15 кун тўхтатиб қўйишга мажбур бўлди. Компания тақлиф этилган иш хакини оширишдан минг баравар зарар кўрди.

Иккинчи тамойил бутунлай қарам-қаршидир мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига персонални бошқариш масалаларининг барча турлари бўйича ёки уларнинг асосий қисми бўйича қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини беради. Бундай раҳбарларнинг фикри нисбатан оддий: "Мен сотиш, хизмат кўрсатиш, жанговар тайёрларлик ва бошқа ишлаб чиқариш масалалари билан жуда бандман, персонал билан шугулланишга вақтим йўқ. Бунинг учун махсус бўлими ташкилот учун мақбул қиладиган қарорларни қабул қилиш учун ҳақида ҳам етарли ахборотга эга бўлавермайди, бу қарорларни амалга ошириш учун зарур вақолатларга ҳам эга эмас. Вентиляция жихозларини ишлаб чиқарадиган ва монтаж қиладиган компания анчагина моддий зарар кўрди ва ўз мавқеига путур етказди, чунки иш жойида соловчи устанинг бўлмаслиги оқибатида объектни

буюртмачига топширишни бир hafta кечиктириб юборди, чунки созловчи уста касб таълими олиш учун бўлим томонидан бошка шахарга юборилган экан.

Шуни ҳам айтиш керакки, йирик компаниянинг бир цехи ёки минтакавий бошкармаси даражасида иш хаки тизимини танлаш тўғрисида қарор қабул қилиш мақсадга мувофиқ бўлмаса керак. Бу ишни инсон ресурслари марказий бўлими амалга оширгани мақсадга мувофиқдир. Айни вақтда у ёки бу ходимнинг иш натижаларига баҳо беришни бутун ташкилотнинг инсон ресурслари бўйича директори эмас, балки ўша ходимнинг бевосита бошлиғи амалга ошириши лозим.

Мунтазам ва функционал раҳбарлар ўртасидаги зиддиятлар ва уларни ҳал қилишга уриниш икки томонлама ёки биргаликдаги жавобгарлик концепциясида ўз ифодасини топган. Мазкур концепцияга мувофиқ мунтазам раҳбарлар ҳам, инсон ресурслари бўлими мутахассислари ҳам инсон ресурсларини бошқаришдан иборат асосий вазифани улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш вазифасини амалга ошириш учун жавобгардирлар. Инсон ресурслари бўлими бу вазифани ҳар бир ходимнинг имкониятларини рўёбга чиқаришга ёрдам берадиган умумий шарт-шароитлар яратиш (тизимлар, тадбирлар, дастурлар ишлаб чиқиш) йўли билан, уларни татбиқ этишни назорат қилиш билан ҳал этади.

Таянч иборалар

Тарихий истикболда персонални бошқариш; меҳнатни илмий асосда ташкил этиш назарияси; собиқ иттифок даврида инсон ресурсларини бошқарилиши; тоталитар мафкура даврида ижтимоий ҳаётдаги ўқта омил; иқтисодиётни бошқаришнинг марказлашган тизимида персонални бошқариш; бозор иқтисодиёти шароитида персонални бошқариш вазифалари; персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлар.

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

1. Кишилиқ жамиятининг тарихий босқичларида персонални бошқариш қандай амалга оширилган?
2. Амир Темур одамларни бошқариш тўғрисида?
3. XX асрнинг 20-30 йилларида ривожланган давлатларда инсон ресурсларини бошқаришда қандай ўзгаришлар бўлди?
4. “Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш” деганда нимани тушунасиш?
5. XX асрнинг 90-йилларида инсон ресурсларини бошқаришда қандай вазифалар қўйилди?
6. Иқтисодиётни бошқаришнинг марказлашган тизими нима сабабдан заифлашиб, парокандага ўқради.

7. Бозор иктисодиёти шароитида яшайдиган корхона ташкилотлар олдида персонални бошқариш бўйича қандай вазифалар турибди?

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида” ги қонуни. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги қонуни. (Янги тахрир) - Т.: “Адолат”, 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида” ги қонуни. - Т.: “Адолат”, 1992.
5. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
6. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
7. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
8. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
9. И.А.Каримов. Амир Темур фахримиз, гуруримиз. Тошкент, “Халқ сўзи” газетаси. 1996 йил 26 октябр.
10. к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
11. Темур тузуклари. Тошкент, 1991.

3-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ

3.1. “Персонал” тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари

Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуддир. Биринчи ёндашув диққат-эътиборни шунга қаратадики, “Инсон ресурсларини бошқариш” мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади, “персонални бошқариш” эса қўпроқ кадрлар билан оператив иш олиб боришга тааллуқлидир. Иккинчи ёндашув шунга асосланадики, “одам ресурсларини бошқариш” аввало меҳнат ва бандлик соҳасидаги муносабатларни

давлат йўли билан тартибга солиш масалаларига, “персонални бошқариш” эса корхона даражасидаги меҳнат муносабатларига қаратилган.

Атамалардаги фарқларга фаолият хусусияти ва йўналишлари сабаб бўлиши мумкин. Масалан, “персонал” атамаси кўпинча унчалик катта бўлмаган фирмалар/бу ерда 100 кишидан камроқ киши банд бўлади/ томонидан ишлатилади. “Инсон ресурслари” атамасидан фойдаланувчилар орасида ходимларининг сони 2,5 минг кишидан ортиқ бўлган йирик ташкилотлар устунлик қилади.

Ўзбекистонда персонални бошқариш 90-йилларнинг бошларидан эътиборан шакллана бошлади. Бунга биринчи навбатда маъмурий - буйруқбозлик тизимининг инкирозга учраши, корхоналарнинг мустақиллиги, бозор муносабатларининг ривожланиши ва тадбиркорликнинг авж олиши ҳамда энг асосийси, иктисодиётнинг ривожланиш марказида инсон туришини англаб етиш куртаклари сабаб бўлди.

Персонални бошқариш / персонал менежменти/ - корхона /фирма/ даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий - иктисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир. Бу фикрни мисол билан тушунтирамиз

Персонални бошқариш узлуксиз жараён сифатида намоён бўлади, у ходимларнинг меҳнат қилиш сабабларини, ундан максимал даражада фойда олишини, демак корхоналар фаолиятида пировард юксак натижалар қўлга қиритилганлигини билдиради.

Хозирги шароитда персонал билан ишлашнинг асосий максоди юксак жавобгарликни ҳис қиладиган, жамоатчилик психологиясига, юқори малакага, корхонанинг ҳўжайини деган тараккий қилган ҳис-туйғуга эга бўлган шахсни таркиб топтиришдан иборатдир.

Персонални бошқариш корхоналар махсус функционал хизматлари ва тегишли ишлаб чиқариш бўлинмаларининг мунтазам раҳбарларининг ташкилотни стратегик ривожлантириш ва корхоналарда банд бўлган ходимлардан янада самаралироқ фойдаланиш вазифаларини бажаришга қаратилган ҳилма-ҳил фаолиятидан иборатдир.

Функционал жихатдан персонални бошқариш дейилганда кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқ бўлган барча вазифалар ва қарорлар /масалан, кадрлар танлаш, улардан фойдаланиш, малакасини ошириш, уларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш, ишдан бўшатиш ва ҳ.к./ тушунилади.

Ташкилий жихатдан бу тушунча орқали кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган барча шахслар ва институтлар /масалан, раҳбар шахслар, кадрлар бўлими, ишлаб чиқариш кенгашлари, қасаба уюшмалари/ қамраб олинади.

Бошқаришнинг барча даражаларида инсон ролининг ортиб бориши, иктисодиётда кенг қамровли таркибий ўзгаришларнинг содир бўлиши, ишлаб чиқариш мослашувчанлигининг ортиши ва рақобат даражасининг ўсиши, шунингдек децентрализация ва хусусийлаштириш персонални бошқаришга ёндашувни ўзгартириш зарурлигини тақозо қилади - кадрлар сиёсати секин-аста инсон ре-

сурсларини бошқаришга /ИРБ/ айланиб боради. Бу ўзгаришларнинг моҳияти уларнинг вазифаларини кийслаб кўрганда яққол кўринади

Бизнинг назаримизда, инсон ресурсларини бошқариш шундан иборатки, одамлар корхонанинг ракобат бойлиги ҳисобланади, уларни жойлаштириш, ривожлантириш, бошқа ресурслар билан бирга асослаш керак, бундан мақсад корхонанинг стратегик мақсадларига эришишдир.

Инсон ресурсларини бошқариш тажрибасининг энг ўзига хос элементлари куйидагилардир;

банд бўлган ходимларни танлаш, ёллаш ва тренинг сифатига эътибор қаратиш:

- ҳамкорлик ва қабул қилинган қарорларни амалга оширишда қулай муҳит яратиш учун группавий меҳнат усулларини тадбиқ этиш;

- инсон ресурсларини бошқариш (ИРБ) вазифаларини компания президентиға ёки унинг биринчи ўринбосарига бўйсундириш.

Инсон ресурсларини бошқариш тажрибасидан бир қатор устивор йўналишларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

- ўз компаниясининг одамларини биринчи навбатда лавозимларға кўтариш;

- эришилган натижаларни ривожлантиришдан фахрланишға қатта эътибор бериш;

- рахбарлар билан ходимлар ўртасида вазифа жиҳатидан бўлган фарқланишни қамайтириш (улар фойдаланадиган алоҳида рестороанларни, устунлик ва имтиёзларни тугатиш);

- қулай меҳнат ва атроф-муҳит шароитини яратиш;

- ошқора коммуникацияларни рағбатлантириш;

- ходимларни бошқа иш топишға уринмасдан туриб, уларни ишдан бўшатишнинг мумкин эмаслиги;

- хар бир ходимда “қоманда” маданиятини шакллантириш;

- персоналнинг қорхона ва ташкилот фойдасида иштирок этиши;

- ходимлар малакасини ошириш;

- ходимларнинг ўзи ишлайдиган компаниядан ташқари ишларда ҳам иштирок этишини рағбатлантириш.

Персонални бошқаришдан инсон ресурсларини бошқариш сари рўй берадиган силжиш қелгусидаги таркибий қайта кўришлар асосида ётган сабаблар, бошқарувнинг барча босқичларида инсон ролининг ортиши ўз таъсирини ўтқазади, деб тассавур қилиш мумкин. Бир томондан, персонални бошқариш вазифасининг роли ортади, менежментнинг ўзи анча мураккаб бўлиб қолади. Айни вақтда кадрлар соҳасидаги мутахассислар қорхонанинг стратегиясига мувофиқ перспектив бошқаришдан кўра “қизгин” ишлар билан кўпроқ шугулланадилар. Мунтазам рахбарлар персонални бошқариш соҳасидаги мутахассислардан ажралиб қолганлар. Мунтазам менежментдан асос бўладиган энг муҳим воситалар /иш ҳақи, ёллаш, ишдан бўшатиш ва шу қабилар/ олиб қўйилган. Малакани ошириш энди биринчи даражали вазифа сифатида қараб қикилмайди.

Иккинчи томондан ракобат қескин тарзда ортади, қаражатларнинг қамайишиға нисбатан тайзик ўтқазилади, ташкилий тузилмалар ўзгаради, бизнесни ташкил этиш маҳсулотлар ва истеъмолчилар атрофида “қурилади”. Шу билан

бирга, факатгина децентрализация ортиб колмасдан горизонтал интеграциянинг зарулиги ҳам ортади. Айни бир вақтда ходимлар билим ва малака даражасининг роли кескин равишда кучаяди ва бу билан мутахассисларнинг истеъдоди учун ракобат даражаси ҳам кучаяди.

Барча санаб ўтилган жараёнлар ва тенденциялар муқаррар равишда иқтисодиёт соҳасида янги вазифа - инсон ресурсларини бошқаришнинг пайдо бўлишига олиб келади. Бундай ҳолат пировард натижада, жаҳон тажрибасининг гувоҳлик беришича, келажакда персонални бошқариш концепцияси ва амалиёти-ни сиқиб чиқаради. Мазкур жараёнлар куйидагича йўл билан рўй беради

Инсон ресурсларини бошқариш эволюцияси ва уни ривожлантиришдаги келгуси йўналишларга баҳо бериш учун йирик корпорацияларни бошқарадиган япон ва америка мутахассисларининг фикрлари билан танишиб чиқиш фойдалидир. Япон менежерлари бошқариш соҳасидаги бўлажак сиёсатни куйидаги йўналишларнинг ривожланишида деб биладилар:

/Жавоблар%/

Инсон ресурслари (ИР) потенциалининг ривожланиши.....	86,6
ИР потенциалидан пухта фойдаланиш.....	78,9
Гуруҳ тарзига фаолиятининг ривожланиши.....	47,1
Катта ёшдаги иш билан бандларнинг ривожланишига эътибор бериш.....	42,4
Малака даражасидаги хилма-хилликни кенгайтириш.....	38,3
Меҳнат муносабатларининг барқарорлашuvi.....	35,3
Меҳнатнинг бойитилиши ва ротация	33,9
Мотивация фондларининг тўлдирилиши.....	29,6
Меҳнат шароитларининг яхшиланиши.....	29,4

АкШ компанияларининг 1500 менежерлари XX1 асрдаги инсон ресурсларини бошқариш ИРБнинг роли ҳақида куйидагиларни айтадилар:

- эртанги эҳтиёж учун инсон ресурсларини режалаштириш корпорация стратегиясини шакллантиришнинг бир қисми ҳисобланади;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг раҳбари ҳамма жойда бошқарувнинг юқори бўғини аъзоси бўлади ва бизнес стратегияси, режалари, технологияси, бозор маҳсулотлари ва воситалари ҳақида тўлиқ хабардор бўлади;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг вазифалари роли процессуал активатордан /маълумотлар тўплаш ва ишлов бериш/ инсон ресурсларини танлаш ва фойдаланишдаги муҳим активаторга айланади;

- малака оширишдаги асосий мезонлар унинг хилма-хиллиги ва кенглиги, аник натижаларга эриша олиши, динамизм, командада ишлай билиши, мўлжал олиши ва ишчанлик ахлокидир;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг энг мухим вазифаларидан бири корпорация маданияти, кадриятлари ва мақсадлари бирикмасидан иборат бўлиб қолади.

Инсон ресурсларини бошқариш вазифаларининг асосий ўзгаришларини кузатадиган бўлсак, уни анъанавий вазифалар билан қиёслаганда қуйидаги таҳминларни қўйиш мумкин.

Персонални бошқариш тизимини тадқиқ қилганда “корхона персонали” категориясининг мураккаблиги ҳақида аник тасаввурга эга бўлиш муҳимдир. Гап шундаки, у менежментда ижтимоий-иқтисодий категория ва амалий атама сифатида идрок қилинади. Персонал категория сифатида яхлит ижтимоий ташкилотни шакллантириш учун демократик асосларни амалга оширишга интилиши ёки унинг шаклини ифодалайди. Шу маънода “корхона персонали” тушунчасини ишлатиш муайян корхона барча ходимларининг бир қадар бирлиги ва ижтимоий жихатдан умумийлигини билдиради. Бу ҳол давлатнинг ҳуқуқий меҳнат шартномалари қоидалари, тариф битимлари расмий ҳужжатлари билан, шунингдек ҳар бир ташкилотнинг бутун персонали учун умумий қоидалар ва тартиблар билан тасдиқланади.

“Корхона персонали” тушунчаси анча умумий тарзда мазкур корхона ва ташкилотнинг барча ёлланган ходимлари жамини қамраб олади, улар мутлақо аник вазифаларни бажарадилар.

Амалий нуқтаи назардан персонал корхонанинг энг мухим ресурси бўлиб, унинг имкониятларини самарали амалга ошириш ёлланма ходимларининг муайян гуруҳи ёки айрим ходим томонидан ҳал этиладиган аник ишга чиқариш вазифаларининг ўзига ҳос хусусиятларига мувофиқ равишда ижтимоий ечимларни талаб қилади.

Ижтимоий тизим сифатидаги корхона персонали корхона мулки субъектининг мақсадларига боғлиқ равишда ва унга мувофиқ тарзда шаклланади, ўз шаклини ўзгартиради ва ривожланади. Бунда мақсадлар мулк эгасининг манфаатлари билан белгиланади ва корхонани бошқариш стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқиш учун асос бўлади, улар ўз навбатида қўйилган мақсадларни самарали амалга оширишни назарда тутди. Мақсадга эришиш соҳасидаги стратегик қарорларнинг бажарилишини таъминлашда корхона персонали етакчи роль ўйнайди.

Ижтимоий меҳнат тақсимооти жараёнини жадаллаштириш, иқтисодиётни таркибий жихатдан қайта қуриш персоналнинг касбий-малака тузилишида сифат жихатидан силжишларга олиб қелади, бу эса ҳозирги шароитда айниқса муҳимдир.

“Персоналнинг касбий-малака тузилиши” деган тушунчанинг ўзи бир хил маънони англатмайди. У бир-бири билан боғланган учта мустақил жихатни қамраб олади. Улар: иш қучининг касбий тузилиши; унинг малака тузилиши; малаканинг мазмунидан иборатдир. Бунда иш қучининг касбий тузилиши

дейилганда касбий гурухларнинг турли касб вакиллари нисбати, малака тузилиши дейилганда турли малака даражаларига эга бўлган ходимларнинг нисбати тушунилади. Турли касбларга доир малака мазмуни муайян ишларни бажариш учун талаб қилинадиган кўникмалар, билимлар, тажриба ва бошқа таркибий қисмлар йигиндисини англатади. Ходимларнинг малакасига бўлган талаблар тадбик этиладиган технологиялар хусусиятини бевосита белгилаб беради.

Техника воситаларининг ривожланиши янги маҳсулот турлари ва хизматларнинг пайдо бўлиши таъсирида, янги технологияларнинг жорий қилиниши, жамият ижтимоий тузилмаларининг ўзгариши, иктисодиётнинг таркибий жиҳатдан қайта қурилиши натижасида иш кучи таркибида доимий равишда касбий-малака ўзгаришлари содир бўлиб туради. Шунинг учун ҳам бир муайян пайтда ишловчиларнинг тузилиши асосий касбий-малака гурухлари бўйича етарли даражада шартли эканлигини таъкидлаб ўтиш тўғри бўлади. Халқаро меҳнат ташкилотининг расмий статистикасига қараганда, персоналнинг касбий-малака тузилиши классификациясининг асосий шакли иш билан банд кишиларни ўрта йирик гуруҳга ажратишдир:

1. “Оқ ёқалилар”, яъни асосан жисмоний меҳнат билан шугулланмайдиган кишилар.

2. “Қўқ ёқалилар”, яъни турли касб ва малака даражаларига эга бўлган ишчилар.

3. Хизмат кўрсатиш ходимлари (халқаро статистикада бу гуруҳга ошпазлар, официантлар, тиббиёт, полиция, ўт ўчириш, уй хўжалиги ходимлари - хизматкорлар, фаррошлар ва шу қабилар қиритилади).

Келтирилган таснифлашдаги иккинчи ва учинчи гуруҳлар асосан жисмоний меҳнат билан шугулланадиган ишчи кучини ташкил этади. Бу йирик гуруҳлар таркибига турли кичик гуруҳлар қиради. Масалан, жисмоний меҳнат билан шугулланмайдиган ходимларга асосан: раҳбарлар, мутахассислар, техник ходимлар мансубдир. Кўпроқ жисмоний меҳнат билан шугулланадиган ходимлар юқори малакали, кам малакали ва шунчаки малакали ходимларга бўлинади. Бундан ташқари, бу гуруҳда аралаш касблар ишчилари алоҳида ажратиб кўрсатилади.

Келтириб ўтилган таснифлашлар Ўзбекистон Республикаси статистикасида ҳам тадбик этилади. Биздаги ташкилот ва корхоналарнинг барча ходимлари қуйидаги малака белгиларига қараб бўлинади:

■ ишлаб чиқариш жараёнида бажариладиган вазифалар бўйича категориялар бўйича ишчилар (асосий ва ёрдамчи), муҳандис-техник ходимлар (МТХ), хизматчилар, кичик хизмат кўрсатувчи персонал (КХП), шогирдлар, сокчилар;

■ хақиқий фаолият характери (машгулотлар турига) қараб. Бу ўринда ходимни муҳандис-техник ходимлар (МТХ) тоифасига қиритиш учун асос бўлиб унинг маълумоти эмас, балки эгаллаб турган лавозими хизмат қилади. Маълумотларни таснифлашга асос қилиб касбий ва тармок белгиларининг бирга қўшилиши олинади;

- ишчиларнинг технология жараёнида иштирок этиш принципи бўйича. Ишчилар махсулот ишлаб чиқариш бўйича асосий ва ёрдамчи ишчиларга бўлинади, МТХ-рахбарларга, мутахассисларга ва техник ижрочиларга бўлинади;
- иш муддати бўйича : доимий, мавсумий ва муваккат (вақтинча) ходимлар.

Моддий ишлаб чиқариш соҳасининг барча ходимлари икки гуруҳга бўлинади : а) асосий фаолиятда банд бўлган персонал. Саноатда бу ходимлар саноат ишлаб чиқариш персоналини ташкил этади; б) асосий бўлмаган фаолиятда иш билан банд ёки бошқа персонал. Бу категорияга корхона таркибига қирадиган носаноат ташкилотлари персонали қиради.

Корхонанинг ижтимоий тизими қонуний равишда иккита асосий кичик тизимга: бошқарувчи ва бошқарилувчи кичик тизимларга бўлинади. Шундай қилиб, бошқарувчи персонал **персонални бошқариш субъекти, объекти эса ишлаб чиқариш персонали** сифатида майдонга чиқади. Ёллаш асосида ишловчи бошқарувчи персоналга, яъни образли қилиб айтганда, “оқ ёқалилар”га - менежерлар ва маъмурий ходимлар, аклий меҳнат ходимлари ва мутахассислар, шунингдек идора ходимлари қиради. Бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлган ва технология жараёнини амалга оширишда иштирок этадиган персоналга “қўқ ёқалилар” га менежмент амалиётида қўпроқ асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи гуруҳларга бўлмаган ҳолда барча ишчилар қиритилади

Шуни ҳам айтиш керакки, корхоналарда муҳандис-техник ходимлар ва хизматчиларнинг маъмурий-бошқарув ва ишлаб чиқариш персоналига бўлиниши анча шартлидир. Масалан, корхона гаражининг мудир - маъмурий, транспорт цехининг бошлиғи - ишлаб чиқариш персонали ҳисобланади. Ўз навбатида бошқарувчи персонал муҳандис-техник ходимлар (МТХ) ва хизматчиларга бўлинади. Муҳандис-техник ходимлар категориясига ишлаб чиқариш жараёнига раҳбарлик қилувчи шахслар хизматчиларга ишлаб чиқариш жараёнига техник хизмат кўрсатишни амалга оширувчи шахслар қиради. Бу ҳилдаги бўлинишни ҳам муваффақиятли деб бўлмайди, чунки бир-бирига ўхшаш лавозимларга турли категориядаги шахслар қириб қолиши мумкин. Масалан, режа бўлимининг бошлиғи - МТХ, молия бўлимининг бошлиғи эса хизматчи ҳисобланади. Бошқарув ходимлари таснифини улар олдидаги мақсадларга қараб бир неча принципга бўлиш мумкин.

Маъмурий-ҳуқуқий принцип ходимларни эгаллаб турган лавозимига қараб фарқлашни назарда тутди: завод директори, цех бошлиғи, бош режачи, бош бухгалтер ва х.к.

Функционал принцип бошқарув ходимларини касблар (мутахассисликлар) бўйича гуруҳларга бўлишни назарда тутди.

Ходимларни ишнинг технологик белгилари бўйича (қарорлар қабул қилиш жараёнида ходимнинг ўрни ва ўйнайдиган ролига қараб) бўлиш бошқарувида ахборот хизмати кўрсатишни қим амалга оширишини (техник ижрочилар) факрлаш имконини беради.

- корхоналар ва ташкилотлар, бўлинмаларнинг кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш, айрим ижрочилар, бошқарув аппарати турли бўгинлари ишини мувофиқлаштирувчи, ишлаб чиқаришнинг боришини назорат қилувчи ва тартибга солувчи, маъмурий-фармойиш берувчи вазифаларни бажарувчи раҳбарлари.

Бошқарув аппарати ишини такомиллаштириш тажрибаси меҳнатни илмий асосда ва замонавий ташкилий техника асосида ташкил этиш бошқарув ходимларини меҳнат характериға қараб ходимлар категориясига бўлишға яна бир ёндашувни ишлаб чиқди:

- такрорланиб турадиган, муайян қоидалар ва техник шартлар билан тартибға солиб туриладиган механик ишларни бажарувчи ходимлар. Уларға иш бошқариш персонали ва қисман масъул ижрочилар бажарадиган вазифалар (масалан, ҳужжатларни рўйхатға олиш, машинкада қўчириш) қиради;
- асосан бир-бириға ўхшаш циклға қирадиган, такрорланиб турадиган ишлар мажмуини бажарадиган, ходимлар, масъул ижрочилар бажарадиган фаолиятнинг қўпгина турлари шундай хусусиятға эға бўлади (масалан, ходимларға иш ҳақини ҳисоблаш, меҳнат бўйича қорхона ва ташкилотнинг ички режаларини ишлаб чиқиш ва ҳ.к.)
- такрорланиб турмайдиган ишларни бажарадиган ёки узок муддат ижро этиладиган ишларни бажарадиган ходимлар. Бундай ишларни асосан раҳбарлар ва қисман масъул-ижрочилар бажарадилар (масалан, ўз қарамоғидаги объектларни ўрганиш).

Бошқарувни кадрлар билан таъминлашнинг тузилиши ҳақида гапирганда бошқарув даражаларини ажратиб чиқиш зарур. Раҳбарлар тоифаси ортиб борган сари техник ва махсус машғулотларға бўлган талаблар қамаяди, маъмурий қобилиятларнинг роли эса ортади. Маъмуриятчиларнинг уч категориясига: цех ичида қуйи бўгин маъмуриятчиларига (аввало мастерға), қорхона ичида ўрта бўгин маъмуриятчиларига ва вазирлик ичида юқори бўгин маъмуриятчиларига бўлган талаблар қескин фарқланади.

Афтидан, бозор иқтисодиёти шароитида қорхона персонали дейилганда факат ёлланиб ишлаётганларнинг жамини эмас, балки самарли хўжалик фаолиятини таъминловчи мүлкдорларни ҳам түшүнмөк керәк.

Замонавий қорхонанинг тузилиши қуйидагичадир:

1. Қорхона ходимлари
2. Бошқарувчилар (менежерлар)
3. Акциядорлар
4. Директорлар қенгаши. У фирманинг фаолияти учун ва фирма стратегияси даражасида бошқарувға оид қарорлар қабул қилиниши учун түлик жавобгар бўлади(15-20 киши).

5. Фирманинг фаолият қўрсатишидан манфаатдор бўлган гуруҳлар ёки томонлар

Саноати ривожланган мамлакатлар корхоналарида ходимларнинг куйидаги категориялари мавжуддир:

1. Top management , яъни бошқарувнинг юкори бўғини (президент) бош директор ёки бошқарувнинг бошка аъзолари

2. Middle management - бошқарувнинг ўрта бўғини (бошқармалар ва му-
стакил бўлинмаларнинг рахбарлари)

3. Lovez management - бошқарувнинг куйи бўғини (кичик бўлимлар, цех
бюролари рахбарлари, гурух рахбарлари, мастерлар, бригадирлар).

4. Мухандис-техник персонал ва идора хизматчилари (“ок ёкалилар”)

5. Жисмоний меҳнат билан шугулланувчи ишчилар (“кўк ёкалилар”)

6. Ижтимоий инфраструктура ходимлари (“кул ранг ёкалилар”)

Бошқарувчи персонални батафсил ўрганиш аслида уни таснифлашга доир
гарбий мезонларга мос келади ва ватанимиздаги ташкилотлар учун бошқарувчи
персоналнинг мавжуд категорияларини ажратиб кўрсатишга имкон беради:

1. Корхоналар, муассасалар, ташкилотларнинг рахбарлари ва уларнинг
ўринбосарлари

2. Корхоналар, муассасалар ва ташкилотлар таркибий бўлинмаларининг
рахбарлари, бош мутахассислар

3. Иктисодий вазифаларни амалга оширадиган мутахассислар

4. Ишлаб чиқаришни мухандислик-техник жихатдан таъминловчи мута-
хассислар.

5. Хизматчилар лавозимлари (улар хужжатларни ҳисобга олиш, назорат
килиш, расмийлаштириш, хўжалик хизмати кўрсатиш билан банд бўладилар).

Хар бир лавозим таърифи ўзига муайян малака талабларини, яъни таълим
даражаси ва амалий иш стажини камраб олади.

Меҳнат муносабатлари соҳасидаги Америка конунчилиги ёлланма персо-
нални икки категориясига бўлади. **Биринчи категорияга** оддий ижрочилар,
иккинчи категорияга “маъмурият вакиллари”: бутун бошқарувчи персонал
(менежерлар), шунингдек кадрлар хизмати, сокчилик ва хавфсизлик хизмати
ходимлари киритилган.

АҚШ ва Буюк Британиядаги бошқарувчи персоналга ўз олдида кўйилган
вазифани бажариш учун бошқалар ишини ташкил этувчи, мувофиқлаштирувчи
ва назорат килувчи хар қандай ёлланма ходим киритилади (3.4-жадвалга ка-
ранг). Бу ҳолат бундай ходимларни танлаш ва тайёрлаш усулларидаги, улар
меҳнатига баҳо бериш ва мукофотлаш шаклларидаги айрим умумий жихатла-
рини олдиндан белгилаб беради. Шу билан бирга хар турли бошқарув вазифа-
ларини бажариш талабларидаги ва реал мазмунидаги фарқлар шу қадар каттаки,
бу касб категориясининг “юкори” ва “куйи” қисмлари ҳақиқатда турли ижти-
моий қатламлар ва ижтимоий синфларга тааллуқлидир.

Бошқарувчилар орасида рахбарларнинг уч гуруҳини ажратиш одат тусига
кирган, бунда уларнинг бошқарув поғонасидаги тутган ўрни ҳисобга олинади.

Юкори даража (executives) - бу компаниянинг юкори лавозимли киши-
лар гуруҳи, бунга директорлар гуруҳининг раиси, президент, вице-
президентлар, корпорациянинг асосий бўлинмалари ёки асосий вазифалари

учун бевосита жавобгар бўлган бошка шахслар киради. Улар бошқарув аппаратурининг унчалик катта бўлмаган имтиёзли қисмини (5-7%) ташкил этади. Кадрлар сиёсати масалаларида: иш кучини ёллаш, танлаш, ҳақ тўлаш, рағбатлантириш, меҳнат шароитини танлаш ва иш кучидан фойдаланишни ташкил этиш, шу жумладан, мутахассислар ва оддий бошқарувчиларни танлашда менежментнинг юқори табақаси эркин ҳаракат қилади.

Ўрта даража - бу заводлар, бўлимлар ёки уларга ўхшаш мустиқил бўлинмалар ишига айрим лойиҳалар ва программаларга жавобгар бўлган мансабдор кишилар гуруҳи киради. Бошқарувнинг ўрта даражасидаги муштазам раҳбарлар компаниянинг юқорида ишлаб чиқилган кадрлар сиёсатини ҳаётга татбиқ этишни таъминлайдилар. Улар ташкилий погонанинг оралик босқичини эгаллаб, АҚШ саноатидаги бошқарув аппаратурининг асосий қисмини, Америка бошқарув ассоциацияси (АБА)нинг баҳосига кўра, 65-70% ни ташкил этади.

қуйи даража (Supervisors)- булар кўпроқ бошқарув вазифаларини бажарадиган, лекин қўл остида бошка бошқарувчилар бўлмаган ходимлардир. Уларга идоралар ва ишлаб чиқариш участкаларидаги мастерлар, бошликлар, иш бошқарувчилар ва хоказолар киради. Америка бошқарув ассоциациясининг баҳосига кўра, улар Америка саноатидаги барча бошқарувчи ходимларнинг учдан бир қисмини ташкил этади. Аслида бугунги кунда қуйи бўгин бошқарувнинг бошка эшелонларидан юқори мақом тўсиқлари билан ажратиб қўйилган. қуйи даража бошқарувчиларининг қўпчилиги ишчилардан ёки мактаб ва коллеж битирувчиларидан танланади, юқори маълумотга эга бўлмайди, аҳолининг кам таъмин этилган катламларидан чиққан бўлади. Лекин бошқарувнинг ўрта бўгинида бўлгани каби қуйи бўгинда ҳам раҳбарларни тўлдириш юқори маълумотлилар ҳисобига, одатда, “ўрта синф”нинг юқори табақаларидан ёки капиталистлар оилаларидан чиққанлар ҳисобига амалга оширилмоқда. Йирик компанияларда бошқарувнинг қуйи даражаси раҳбарларининг маоши юқори бўгин бошқарувчиларига нисбатан 5-25 баравар камдир.

Американинг расмий меҳнат статистикасида “бошқарувчи даража” (supervisors) ва “бошқарувчилар ҳамда маъмуриятчилар” (гуруҳлар) алоҳида ажратиб кўрсатилади. Раҳбарлар гуруҳида йирик корпорацияларнинг юқори бошқарувчилари катламини ажратиш мумкин, уларнинг ишлаб топган даромадларининг барча турлари юз минглаб доллар ҳисобланади. Одатда, булар ме-нежерлар бўлиб, улар акциядорлар капиталининг йирик сакловчилари ва компанияларнинг шерик эгаларидирлар, бошқача айтганда, улар Америка статистикаси томонидан расмий равишда ёлланма персонал каторига киритилади. қуйи даража раҳбарларининг ишлаб топган даромадлари жами “ўртача ишчи”нинг даромадидан тахминан 1,5 баровар кўпдир. Ўрта бўгин раҳбарларининг аксарият қўпчилиги ишчининг иш ҳақидан 2-3 марта кўп ҳақ оларди.

Бошқарув ва ишлаб чиқариш персонали миқдорий нисбатлари муносабиблиги корхоналарнинг аниқ ишлаб чиқариш шарт-шароитларига боғлиқдир. Бироқ умуман олганда саноат илмий техника тараққиёти таъсирига учраган деярли барча мамлакатларда бошқарувчи персоналнинг улуши ортиб борганлиги яққол кўзга ташланади. Масалан, АҚШда 50-йилларда “кўк” ва “оқ ёқалилар”

сони бир хил бўлган. Хозирги вақтда эса “ок ёкалилар” “кўк ёкалилар”га нисбатан 1,5 барабар ортиқдир, шу билан бирга яқин келажакда уларнинг сони янада кўпайиши тахмин қилинмоқда. Бошқарувчи персонал микдорининг ортиб боришига кўп ҳолатлар, аввало, ҳозирги замон ишлаб чиқаришининг ахборот интенсивлиги ортиши, корхоналарнинг ташкилий мураккаблиги кўпайиши, ишлаб чиқариш ва маҳсулотга фаннинг тобора кўпроқ сингиб бориши, корхоналарда амалга оширилаётган фаол инновация сиёсати таъсир қилмоқда. АКШ даги Бруклин институти олиб борган тадқиқотларга мувофиқ янги ахборотни ва уни қайта ишлаш воситаларини жорий қилишда орқада қолиш кўп микдорда ишчи ўринларини қўлдан бой беришга олиб келар экан. Бу янги технологияларни жорий этиш билан содир бўладиган ишчи ўринларининг қисқаришидан ортиқдир.

Анъанавий машина ишлаб чиқариши шароитида ярим автоматлашган техника ва поттоқли йиғиш линиялари ҳос бўлиб, улар тор ихтисослашган иш ўринларида кам малакали меҳнатни татбиқ этишга асосланган эди. Бунда маҳсулот ишлаб чиқаришда жисмоний меҳнат кўп сарфланиб, ишлаб чиқариш персоналининг кўпгина асаб-рухий кечинмаларни бошдан кечиришига тўғри келарди. Шунинг учун ҳам корхона персонали таркибида кам ва ўрта малакали ишчилар кўпроқ бўлиб, бошқарувчи персоналнинг тутган салмоғи камроқ эди. Машина ишлаб чиқариш ривожланиб борган сари хилма-хил ихтисослашган техниканинг микдори ортиб борди, жонли меҳнатни татбиқ этиш микёси сезиларли равишда кўпайди. Корхоналарнинг техникавий тизимлари мураккаблашуви ва саноат ишчилари сонининг ортиши натижасида ишлаб чиқаришни бошқариш соҳасида бошқарув персоналининг сони ортишига сабаб бўлди, шунингдек техникавий тизимларга хизмат кўрсатиш бўйича мутахассисларга талаб кучайди. Кўпгина қўлда бажариладиган операцияларга барҳам берадиган ва тегишли равишда ишлаб чиқариш персоналида ишчи ўрниларининг камайишига олиб келадиган янги технологиялар пайдо бўлиши билан корхона персоналининг касбий ва малака тузилишида сифат ўзгаришлари содир бўлди. Бошқарув ва ишлаб чиқариш персонали ўртасидаги микдор ўзгаришлари бошқарув персонали фойдасига содир бўлди.

Шу билан бирга персонални ишлаб чиқариш ва бошқарув персоналига бўлиш мезонлари ҳақидаги айрим анъанавий тушунчалар ўзгарди, бу ҳол биринчи навбатда фан-техника таракқиёти билан боғлиқ янги илмий билимларни татбиқ этишга таянадиган тармоқларда содир бўлди. Бу тармоқларда технология жараёнларини амалга ошириш юқори малакали мутахассисларга муҳтож эди. Янги технологияларни самарали татбиқ этиш учун персонал малакасининг аҳамияти шу қадар аҳамиятли бўлиб қолдики, саноат жихатидан ривожланган барча мамлакатлар замонавий менежментида малака корхона персоналини таснифлашнинг энг муҳим белгисига айланди. Шундай қилиб, етакчи ривожланган мамлакатлар, шу жумладан АКШ, Германия, Франция ва Англия ҳўжаликларида иш билан банд бўлган барча ишлар касб тайёргарлиги даражасидаги фарқлар ва улар билан боғлиқ меҳнат фаолияти хусусиятлари асосида иш билан банд бўлганларнинг уч категориясига бўлинди:

Биринчи категорияга касб ва малака даражаси анча юкори бўлган, олий ва ўрта маълумотга эга бўлишни такозо этадиган ёки ўрта мактабни тамомлагач расмий ишлаб чиқариш таълимининг 3-4 йиллик курсини ўтган барча тармоқлардаги олий ва ўрта махсус маълумотли мутахассислар, маъмурий-бошқарув персонали ва юкори малакали ишчилар қиради.

Ходимларнинг иккинчи категориясига ўртача касб ва малака тайёргарлиги даражасига эга бўлган шахслар мансубдир. Бу даража ўрта ёки тўлиқсиз ўрта мактаб ҳажмида маълумот олишни ва бунга қўшимча равишда махсус таълим курсини ўташни такозо этади. Мазкур курслар муддати кўпинча бир неча ойни ташкил этади. Бу гуруҳга идора ва савдо хизматлари (сотувчилар, фермерлар, ўрта малакали ишчилар қиради. Ушбу тайёргарлик даражасига эга бўлган ходимлар меҳнати тугал операциялар мажмуини адо этишни талаб қилади ва ҳўжалик фаолиятининг муайян соҳасига жавобгар бўлиш билан боғлиқдир.

Учинчи категорияга энг кам касбий тайёргарликка эга бўлган кишилар қиради, уларнинг иши бир неча соат ёки кунда ўрганиб олишни такозо қилади. Бу гуруҳга ҳўжаликнинг барча тармоқларидаги кам малакали ишчилар қиради.

Бу ходимларнинг фаолияти мавжуд технология тартиблари ва ташкилий принципларга катъий бўйсунган бўлади. Бундай меҳнатнинг ўзига хос белгилари бажариладиган ишларнинг, технология жараёнларининг бир хиллигидир.

Замонавий ишлаб чиқариш соҳасида инновация жараёнларининг кучайиши иш ўринларининг анча юкори касб тайёргарлигини талаб қилувчи даражалар билан алмашиб туришини назарда тутди. Бунда персоналнинг касб тайёргарлигига ва уни қайта тайёргарлашга сарф-харажатлар сезиларли равишда ортади. Бу эса жонли меҳнатнинг доимий равишда қимматлашиб боришига олиб келади, демак у компанияни персоналдан самаралироқ фойдаланиш йўллари тинимсиз излашга, юкори малакали кадрлар қўнимсизлигини қисқартириш учун шарт-шароитлар яратишга ундайди. Бу вазифани амалга ошириш учун персонални бошқариш соҳасидаги функционал мутахассислар жавобгардир.

Халқаро Меҳнат Ташкилотининг (ХМТ) Маъмурий кенгаши қабул қилган таърифга мувофиқ “тажрибали мутахассислар” (professional workers) категориясига қуйидагилар қиради:

- юкори даражадаги маълумот ёки касб тайёргарлигига эга бўлган ёхуд илмий, техник ёки маъмурий соҳаларда эътироф қилинган эквивалент тажрибага эга бўлган кишилар;

- ёлланиш асосида юкори даражада ақлий фаолият кўрсатишни, ташаббус кўрсатишни, масъулиятни талаб қиладиган вазифаларни бажарадиган кишилар.

Бу тариф қорхона ёки ташкилотнинг бир қисmini бошқарадиган ва у ерда персонал бўлиб ишлайдиган кишиларга ҳам тааллуқлидир.

Умуман олганда, муайян мамлакатга ва унда қабул қилинган таснифлашга мувофиқ тажрибали мутахассислар ёлланиб ишлаётган меҳнаткашларнинг 10-20%ни ташкил этади. Австралия (19%) ва Янги Зеландия (20%) бу рўйхатда олдинги ўринларда тутди. Европа иттифоқида ўрта ҳисобда мутахассислар

12,5%ни ташкил этади. 8 миллиондан ортик мутахассис хусусий секторда шугулланади. Италия, Дания ва Буюк Британия каби мамлакатларда 100 кишидан камроқ кишилар ишлайдиган корхоналар сони кўпроқ бўлиб, улардаги мутахассислар улуши анча юқоридир ва тегишли равишда 16 ва 15% дан иборатдир. Бирок Германияда мутахассислар сони бирмунча камроқ бўлиб, 9,5%ни ташкил этади. Японияда 1960-1985 йиллар оралигидаги даврда ўрта бўгин бошқарув персонали 230% ортган. АКШда эса тажрибали мутахассислар улуши тахминан 11%ни ташкил этади. Лекин булар фақат рақамлардир, ҳолос.

Биринчидан, меҳнаткашларнинг бу категориясига кимлар киришини аниқлаш жуда қийин, иккинчидан, улар бажарадиган вазифалар технология ва ташкилий ўзгаришлар натижасида доимий равишда алмашиб туради. Айрим мамлакатларда, масалан, Италия ва Францияда бу категорияга фармойиш бериш ҳукукига эга бўлган корхоналарнинг барча ходимлари киради. Бошқа мамлакатларда (Буюк Британия ва Скандинавия мамлакатлари) бу категорияга илмий ходимлар ва муҳандислар кирмайди; АКШда ва Канадада яқин вақтларгача меҳнат қонунчилиги хизматчилар сафидан раҳбар ва бошқарувчи бўлиб ишлайдиганларни чиқариб ташлаган.

Шу билан бирга халқаро рақобат ва меҳнат унумдорлигини доимо ошириб бориш таъсирида ишлаётган корхоналарда ишлаб чиқаришни қайта қуриш оқибатлари фақат мансаб вазифалари соҳасидаги ўзгаришлардан иборат бўлмаётир. Масалан, Германияда “Люфтваганс” компанияси тажрибали мутахассисларнинг 30%ни қисқартирди, “Мерседес-Бенц” ва “Фольксваген” корпорацияларида мутахассислар сони кейинги вақтларда 20-25% камайтирилган.

Бу маълумотлар, сиртдан қараганда, ҳамма жойда мутахассислар сони ортиб бориши тенденциясига зид келади; ҳақиқатда эса бу маълумот саноати ривожланган мамлакатларга ва ўрта бўгин ходимларига тааллуқлидир.

Рўй бераётган ўзгаришларнинг йўналиши режалаштириш, бошқариш ва назорат қилиш вазифаларини бевосита маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг ўзларига топширишга қаратилган.

“Рақобат қурашининг ортиши билан яқин вақтларда бирорта ҳам корхона 10-15% дан ортиқ ўрта бўгин мутахассисларини саклаб туrolмайди. Бу мутахассислар анча катта иш ҳақи олади ва ишлаб чиқаришда бевосита иштирок этмайди”, - дейилади ёлланма меҳнат қишилари, техник ходимлар ва мутахассислар Халқаро Федерацияси маърузасида. Бундан шундай ҳулоса келиб чиқадики, яқин вақтлар ичида бевосита ишлаб чиқарувчилар ва юқори даража бошқарувчилари умуман ўрта бўгин мутахассисларисиз қун кечиришлари мумкин. Бундай шароитда маъзур категориядаги мутахассислар фақат билим ва тажрибаларидан ажралиб қолмасдан, шу билан бирга фирманинг рақобатбардошлиги билан унда ҳамқорлик қилиш руҳини саклаб қилиш зарурлиги ўртасида сезиларли ихтилоф келиб чиқади.

Мутахассислар билан корхоналар ўртасидаги ажралишни барҳам топтириш учун шартлашиб олиш зарур, у мутахассислар жавобгарлигини ва қорхонанинг вазифаларини аниқ белгилаб қўйиши зарур.

Давлат хизматчилари билан хусусий сектор ходимлари ўртасидаги муҳим фарқ мазкур фаолият соҳаларидаги вазифаларни бажариш характеридадир. Давлат хизматчилари томонидан бажариладиган вазифалар улардан ҳолисликни, тадбиркорликни, вазминликни, варислик ва сезгирликни талаб қилади. Акс ҳолда фуқароларнинг асосий ҳуқуқлари ҳавф остида қолади. Буларнинг ҳаммаси шунга олиб келадики, давлат хизматчиси давлат билан узвий равишда боғланган бўлади. Ана шунга мувофиқ мазкур ходимларни танлаш тизими, уларнинг давлат иш берувчисига нисбатан мажбуриятлари, улар фойдаланадиган ҳуқуқлар келиб чиқади.

Давлат хизматчилари билан хусусий сектор ходимлари ўртасидаги асосий фарқ худди шундан иборатки, давлат хизматчиларининг фаолияти устав ва белгиланган тартиб доирасида кечади, хусусий сектор ходимлари ўзига иш берувчилар билан фақат шартнома муносабатларида бўладилар.

Бошқарув объекти корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар персоналидир. Объект сифатида айрим ходим эмас, балки фақат меҳнат жамоаси қаралиши керак, чунки жамоагина тугал маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган ва умуман тизимнинг ҳатти-ҳаракатларини белгилаб берадиган қонунлар ва қоидалар мажмуига бўйсунди.

Шундан келиб чиқиб, бошқарув объекти бригада, цех, участка, бўлим жамоаси бўла олади. Тизим объектлари бир-бирлари билан доимий алоқада бўлади, бунинг натижасида корхона ичида ҳам, ундан ташқарида ҳам кадрлар ҳаракатининг турли жараёнлари содир бўлади. Бундай жараёнларга лавозимдан лавозимга, жамоадан жамоага, бўлинмадан бўлинмага, корхонадан корхонага ўтиш, малаканинг ошиши, ходимларнинг мансабга кўтарилиши қиради. Шу билан бир қаторда, ходимлар касб-малакасининг ўзгариши, ташкилий тузилманинг такомиллашуви, жамоада рухий вазиятнинг яхшиланиши ва бошқа ижтимоий-иқтисодий жараёнларни ҳам айтиб ўтиш керак.

Персонални бошқариш субъекти дейилганда биз, **биринчидан**, ҳаракатдаги раҳбарлик давони кадрларни тайёрлаш, қабул қилиш, уларнинг ишга қўниқиши, бир жойдан бошқасига ўтказилиш жараёнининг бошқарилиши ва шу қабиларни, **иккинчидан**, бўйсунувчи бўлимлар, жамоа ва мунтазам бошқарувчи персонални, **учинчидан**, бошқарув субъектлари таркибига турли хил ишчилар, жамоани жисплаштириш, тарбиялаш, аъзоларнинг ижодий фаоллигини ошириш соҳасидаги вазифаларни бажарувчи қасаба уюшмалари ташкилоти ва бошқа жамоат ташкилотлари (масалан, сифатни ошириш тўғараклари) ҳам қиради.

Персонални бошқариш субъектига шу билан бирга бир қанча бошқа жиҳатларни ҳам қайд қилиб ўтиш керак бўлади. Бу ишни ташкил этиш учун машина ахбороти асосида қарорлар қабул қилиш ёки бундай қарорлар қабул қилиш учун машинага махсус программаларни киритиш зарур, қарорларнинг самарадорлигини ошириш юзасидан назорат қилишни амалга оширишни инсон бажаради.

Масаланинг иккинчи жиҳатига қарайдиган бўлсак, қимми бошқарув субъекти деб ҳисоблаш керак? деган савол тугилади. Акциядорлар кенгашиними,

корхона директориними, цех ёки участка бошлигиними, ёки ходимлар жамоасиними ?

Мунтазам ёндашув коидаларидан бирида : “Элемент тизимнинг асосий хусусиятини ва яшаш максadini саклаб қолиши лозим”, дейилган. Буни бошқарув субъектига татбиқ этганда шуни билдирадики, у бошқарув вазифаларини бажариш учун барча ҳуқуқларга, имкониятларга (аппарат, техника, бошқарув технологиясига) эга бўлиши лозим, бу вазифалар эса муайян тарзда бошқарув субъектидаги вазифаларни тақсимловчи коидалар доирасида адо этилиши керак. Бундан кадрларни бошқарув субъекти сифатида факат одамлар жамоаси намоён бўлади, деган ҳулоса келиб чиқади. Кадрларга доир функционал хизматларга татбиқ этганда бу тушунарли бўлади, чунки бу ўринда кадрлар билан ишлашни амалга оширишда барча ходимлар: бўлинма раҳбаридан тортиб матн кўчирувчига ва ҳатто мазкур персоналга нормал меҳнат шароитини таъминлаб берадиган фаррошгача иштирок этади. Мунтазам персоналга нисбатан бу аппарат муайян жамоадан иборатдир, лекин бошқарув вазифаларининг ихтисослашуви ҳам мунтазам аппаратда, ҳам функционал аппаратда (масалан, директорда, цех бошлиги ва мастерда ҳуқуқларнинг мавжудлиги) шундай ҳулоса чиқариш имконини беради. Ходимларнинг бутун бир жамоаси биргаликда фаолият кўрсатгандагина бошқарув самарали бўлиши мумкин.

Пировардида кадрларни бошқаришнинг юқори ва қуйи чегаралари ҳақида гапириб ўтмоқчимиз. Тизим субъекти энг кичик микдорда бўлганда ҳам ўзига хос бўлган барча вазифаларни бажаришга қодир бўлиши керак. Табиийки, ходимларнинг жамигина бундай талабаларни қондира олади. Айрим раҳбарлар эса - бу факат бошқарув субъектининг элементи бўлиб, у бошқарув вазифаларининг бир қисмини, шунда ҳам чекланган соҳада бажаради.

Субъектнинг энг катта микдори тизимнинг ҳажмига боғлиқ бўлади. Бу тизим доирасида унда кечаётган жараёнлар таҳлил этилади ва бошқарилади. Бунда шуни эсда тутиш керакки, Ўзбекистоннинг юқори давлат органлари асосан бир қатор қонун чиқариш вазифаларинигина амалга оширади, лекин фармойиш бериш вазифаларини адо этмайдилар. Бу бошқарув объекти меҳнат жамоасига ёки тизим кадрларига нисбатан анча юқоридир. Кадрларга тадбиқан бу - бирлашма, фирманинг юқори раҳбариятидир.

Шундай қилиб, бутун **бошқарув тизимининг асосий элементи персоналдир, у айни бир вақтда бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўлиб майдонга чиқиши мумкин.** Корхона ходимлари объект сифатида фаолият кўрсатишига сабаб шуки, улар **ишлаб чиқарувчи қуч, ҳар қандай ишлаб чиқариш жараёнининг асосий ташкил этувчисидир. Шу боисдан ишлаб чиқаришдаги инсон ресурсларини режалаштириш, шакллантириш, қайта тақсимлаш ва оқилона фойдаланиш персонални бошқаришнинг асосий мазмунидир.** Ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм элементларини бошқариш ҳам ҳудди шу нуқтаи назардан қараб чиқилади.

Шу билан бирга, **персонал - аввало одамлардан иборат бўлиб, улар ўзига хос сифат ва хоссаларнинг мураккаб мажмуи билан ажралиб туради.** Улар орасида ижтимоий -психологик хусусиятлар асосий роль ўйнайди. Персо-

налнинг бир вақтининг ўзида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти сифатида намоён бўлиши ишлаб чиқаришда персонални бошқаришнинг ўзига хос томонини ташкил этади.

3.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари

Ўзига хос фаолият тури бўлган бошқаришнинг мақсади ижтимоий меҳнатни тартибга солиш ва мувофиқлаштиришдан иборат. Бу таъриф умуман бошқаришга ҳам, “умумий бошқариш”га ҳам тааллуқлидир.

Бошқариш тўрт кичик соҳага бўлинади, улар бошқаришнинг турли таркибий жihatларини: **махсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқаришни очиб беради.**

Кейинги вақтларгача “персонални бошқариш” тушунчасининг ўзи бизнинг бошқарувга доир тажрибамизда йўқ эди. Тўғри, ҳар бир корхона ва ташкилотни бошқариш тизими кадрларни бошқариш ва жамоани ижтимоий ривожлантиришни бошқаришдан иборат кичик функционал тизимга эга эди, лекин кадрларни бошқаришга доир ишларнинг кўпчилики қисмини бўлинмаларнинг раҳбарлари адо этишарди.

Ҳозирги шароитда погонали (иерархик) бошқаришдан, маъмурий таъсир кўрсатишнинг катъий тизимидан, амалда чекланмаган ижрочилик ҳокимиятидан бозор муносабатларига секинлик билан ўтиш содир бўлмоқда. У иқтисодий усулларга таянади. Шу муносабат билан бутунлай янгича ёндошувларни ишлаб чиқиш зарур бўлиб қолмоқда. Маълумки, ташкилот ичида асосий куч - ходимлар, унинг ташқарисида эса махсулот истеъмолчиларидир. Шу боисдан ишловчининг онгини истеъмолчи томонга (бошлик томонга эмас) буриш зарур; талон-тороғ, исрофгарчиликка эмас, фойдага ўйламасдан ижро қилувчига эмас, балки ташаббускорга томон буриш керак. Соғлом иқтисодий маънога асосланувчи ижтимоий нормаларга ўтиш лозим. Ҳозирги вақтда кадрларни бошқаришнинг мақсади корхона доирасида инсон ресурсларини самарали ташкил этишни таъминлашдан иборат эканлиги ҳеч кимга сир эмас. Масалан, В.Грант ва Ж.Смитнинг

“Кадрлар маъмурияти ва ишлаб чиқариш муносабатлари”⁴ номли китобида кўрсатиб ўтилишича **“кадрларни бошқариш функцияси корхонани бошқариш тизимининг асосий элементи бўлган инсон омилини бирхиллаштириш, унга баҳо бериш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш билан боғлиқдир”**. Бироқ, кадрлар муаммосини яна ҳам кенгрок тушуниш тарафдорлари ҳам бор. Масалан, Вашингтон Университетининг бошқариш ва ташкил этиш профессори Уондел Френч универсал кадрларни бошқариш концепциясининг энг ашаддий химоячиларидан биридир. “Кадрларни бошқариш жараёни: инсон ресурслари маъмурияти” китобида умумий бошқариш жараёнининг “кадрларни бошқариш динамик аспект сифатида” тасвирланади. Шуни

1 Grant V. Smit C. Personnel Administration and industrial Relations. L. 1969

айтиш кераки, ташкилий максадларга эришмок учун асосий восита бўлган кадрларни бошқариш тушунчаси анча илгари ишлаб чиқилган. Ордуэй Тид ва Генри Метгелфнинг “Кадрлар маъмурияти: унинг принциплари ва амалиёти”⁵ китобида (биринчи марта 1920 йилда нашр этилган) кўрсатиб ўтилганидек, **“кадрлар маъмурияти ташкил этиш фаолиятини режалаштириш, назорат қилиш, бошқариш ва мувофиклаштиришдир, у энг кам одам кучи ва кийинчиликларсиз муайян максадга эришишни ташкилотнинг барча аъзолари фаровонлиги ҳақида гамхўрлик қилишни ўз ичига олади”**.

Кейинчалик Анри Файолнинг машхур беш бўгинли бошқарув схемаси (режалаштириш, ташкил этиш, тасарруф қилиш, координация, назорат) ўрнига ташкил этишнинг анча мураккаб бошқарув жараёнлари ва операцияларининг максад ва ресурсларининг ўзаро боғлиқлиги модели жорий этилади. Шу муносабат билан У.Френчнинг ташкилотни мунтазам таҳлил қилиш нуктаи назарига мувофик кадрларни бошқариш вазифасининг умумий таърифи янада аниқроқ кўзга ташланади: **“Кадрларни бошқариш - бу ташкилотнинг бутун тармогини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилишдир. Булар тизимни такомиллаштиришнинг кенг жараёнлари бўлиб, меҳнатни ихтисослаштиришни таъминлаш, кадрларга бўлган талабни кондиритиш, раҳбарлар таркибининг етакчилигини, ҳуқуқий қафолатни, меҳнатга баҳо беришни, унинг сарф этилишини компенсациялаш, жамоа шартномаси, ташкилий таълим ва тараккиётни таъминлаш лозим”**.⁶

Тадбиркорлик фаолияти устивор йўналишларининг ўзгариши (бизнеснинг амал қилиши) ишлаб чиқариш фаолияти принципларининг ўзгаришига олиб келди, бу эса ўз навбатида персонал билан ишлашга таъсир кўрсатди.

Фирма ичидаги бошқарувнинг муҳим хусусияти умуман персоналга ягона ва комплекс таъсир кўрсатишдан иборат бўлиб қолади. Шу муносабат билан кадрлар билан ишлаш тизими вужудга келади.

Персонални бошқаришни фирмани бошқариш умумий тизимга бирлаштиради, уни стратегик йўл-йўриқлар ва корпорация маданияти, илмий-тадқиқот ишлари, ишлаб чиқариш сотиш, сифатни яхшилаш ва шу қабилар билан боғлайди;

- иш билан бандликни тартибга солиш, иш ўринларини режалаштириш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишни ташкил этиш, иш мазмунини, кадрлар тайёрлаш, уларга ҳақ тўлашни ва хоказоларни прогнозлаштириш соҳасидаги доимий ва программавий тадбирларнинг кенгайтирилган тизимини қамраб олади;

- ходимларнинг фазилатлари ва касбий тавсифларини, шунингдек уларнинг фаолияти натижаларини синчиклаб ҳисобга олишни назарда тутати;

- фирма ходимлари билан ҳам, шунингдек уларнинг оила аъзолари билан ҳам тарғиботчилик ва тарбиявий ишлаб олиш боришни назарда тутати (Япон тажрибаси);

1 Tead O. Matgall H. Personnel Administration: Its Principles and Praktika. N.Y. 1926

2 French W. The Personnel Menegement Process: Human Resonrses Administration. Boston . 1970. P.46

- фирмадаги меҳнатни бошқаришни унинг вице-президентларидан бири ёки директорлар кенгаши аъзоси кўлида марказлаштиради, шунингдек кадрлар иши механизмини такомиллаштириш чора-тадбирларини амалга оширади.

Персонални бошқаришнинг (ПБ) моҳияти шундан иборатки, одамлар компаниянинг рақобатчи бойлиги деб қаралади, уни жойлаштириш, ривожлантириш, бошқа ресурслар билан бирга асослаш талаб қилинади. Бундан мақсад ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишдан иборатдир.

Ўзбекистон ва чет эллардаги корхона ва ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш персонални бошқариш тизимининг асосий мақсадларини ифодалаш имконини беради. Бу мақсадлар кадрлар билан таъминлаш, улардан самарали фойдаланиш, касбий ва ижтимоий жиҳатдан ривожлантиришни ташкил этишдан иборатдир.

Корхона ва ташкилот социотехник тизим бўлиб, бу ерда одамлар умумий мақсадларга эришиш йўлида биргаликда меҳнат қиладилар. Ҳар қандай ташкилотнинг фаолият кўрсатиши факат раҳбарлар эмас, балки барча ходимларнинг ҳам ташкилот мақсадлари ва қадриятларига тушуниб етиши ва уларнинг ташкилот сиёсатини ишлаб чиқишда иштирок этишини назарда тутади.

Корхона ва ташкилот, аввало икки кичик тизимнинг: **техник ва ижтимоий (ёки шахсий, инсоний) тизимларнинг йигиндисидан иборат.** Бу кичик тизимлар бир-биридан бутунлай фарқ қилувчи функционал ҳаракатларни амалга оширадилар, бу эса уларни каттик ва юмшок тизимлар сифатида таърифлаш имконини беради

да Техник кичик тизим каттик ҳисобланади, чунки унинг ҳаракатлари (яъни бошқарув объектининг бошқарув органидан оладиган мақсадни амалга оширишга доир буйруқлар, программаларга жавоби) олдиндан белгилаб қўйилган ва юқори даражада назорат қилинадиган бўлади. Одатда бу тизим худди кибернетика тизимига ўхшаб кетади. Бунга конвейер мисол бўлиши мумкин. Бу каттик тизимнинг моҳияти автомат линияларда анча яққолроқ намоён бўлади.

Одамларнинг олинаётган командаларга жавоби ва ҳатти-ҳаракати бир хилда бўлади ва аниқ натижалар беради, чунки кишиларнинг ишлаб чиқариш вазифалари факат механика қонунлари билан эмас, балки психика қонунлари билан ҳам белгиланади. Бу қонунлар таъсирини ҳисобга олмасдан туриб ижтимоий тизимларни бошқариш самарли бўлмайди. Шу сабабдан техник тизимларга қарама-қарши уларок, ижтимоий тизимлар юмшок тизимлар деб аталади.

Инсоний ёки ижтимоий тизим мазкур корпорацияда ишловчи, ишлаб чиқариш участкалари ва функционал операциялар бўйича гурӯҳларга бўлинган барча кишиларни қамраб олади. Бундай участкаларга ва операцияларга маъмурий - коммуникатив, фармойиш бериш - ижро этиш, иктисодий, юридик, ўта шахсий, ахлокий ва психологик алоқа шакллари қиради. Хох алоҳида олинган шахс бўлсин, хох ҳар қандай кишилар уюшмаси, бригада, лаборатория, қасаба уюшмаси, шунингдек умуман корпорация бўлсин, улар ўз қизқишлари, биринчи навбатда моддий иктисодий ва ижтимоий манфаатларига эга бўлади. Айрим кишилар манфаатлари билан корпорация манфаатларини бир-бирига боғлаш, унинг стратегик мақсадлари билан муво-

фиклаштириш менежментнинг энг мухим ва анча мураккаб вазифаси хисобланади. Фирманинг муваффақиятли ишлаши ана шу вазифанинг яхши адо этилишига боғлиқ бўлади.

Корпорациянинг ташкилий тузилишида ижтимоий тизимга айрим маъмурий бўлинмалар (гуруҳ, бўлим, департамент) тўғри келади. Бу ерда факат ном ва микёснинг ўзи эмас, балки инсон ресурсларини ўрганиш ва уларни бошқариш соҳасидаги бундай ихтисослашган гуруҳнинг ажратиб кўрсатилишининг ўзи ҳам аҳамиятга эгадир.

Корхона ва ташкилот социотехник тизим бўлганлиги сабабли факат бир элемент устида ишлаш билан яхши умумий натижага келиб бўлмайди.

Ташкилий муҳитнинг мураккаблашуви корхона ва ташкилот аъзоларининг интилиши хилма-хил ва зиддиятли бўлиб боргани сари персонални бошқаришга кўрсатиладиган тазйик ортиб боради. Афсуски, кўпгина тажрибали кишилар ҳозирга қадар ўзларини ташкилий муаммолардан узок тутиб, техник мутахассисларга ўхшаб юрадилар. Улар техник программалар ва хусусий тадбирларнинг маъмуриятчилари бўлишини афзал кўрадилар. Бирок ҳозирги замон раҳбари тор методологияга боғлиқ бўлиб қола олмайди.

Кадрларни бошқариши соҳаси жамият манфаатлари, қасаба уюшмалари, ҳукумат қарорлари талаблари, шахс истаклари ҳамда кўпгина ташкилий талаблар ва муаммолар билан боғланиб кетади.

Кейинги ўн йилликларда тадқиқотчилар ва маъмуриятчи -амалиётчилар персонални бошқаришга ёндашувнинг қисқа муддатли самара бериши ҳақидаги фикрларнинг асоссизлигини англаб етдилар, чунки барқарор персонал таркибига эга бўлмаслик меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этиб, фирманинг нуфузига зарар етказди ва бу билан узок истикболга мўлжалланган иқтисодий потенциалнинг самарадорлигини пасайтириб юборди. Эндиликда кадрларни бошқариш соҳасида асосий эътибор уларни ривожлантиришга (биринчи навбатда уларни тўғри танлаш, тайёрлаш ва малакасини ошириш ҳисобига) қаратилмокда, бу эса меҳнат унумдорлиги даражасини кўтаради ва бу билан бошқарув жараёнини иқтисодий жихатдан самарали қилади.

Корхона ва ташкилотда мавжуд бўлган ҳам жисмоний, ҳам инсон ресурсларидан самарали фойдаланишга қуйидаги йўллар билан эришилади:

- ташкилий тузилишни такомиллаштириш, бошқариш даражаларини қайта қилиш, бошқарувнинг ўрта бўғинини қисқартириш;
- қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борича қуйи даражагача ихчамлаштириш;
- вазифаларнинг бир қисmini воситачилар, хом ашё етказиб берувчилар, маслаҳатчиларга топшириш;
- ҳар бир иш ўрнида меҳнатнинг сермазмун бўлишини ошириш;
- меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида меҳнат жараёнларини автоматлаштириш; ишлаб чиқаришда ва ноишлаб чиқариш соҳасида иш кучини тежаш;
- юқори маъмурият ва корпорация тузилмаларида иш билан банд бўлган персонални бирмунча қисқартириш;

■ ходимларни тайёрлаш ва кайта тайёрлаш, махоратини ошириш программаларини инвестициялаш ва х.к.

Корпорация стратегиялари кўпинча унинг хажмини “торайтириш”га мўлжалланади, бунга харажатларни камайитириш ва самарадорликни ошириш мақсадида корпорациянинг функционал бўлинмаларини қискартириш йўли билан эришилади. Бундай ёндашув энг кам иқтисодий самара берадиган иш операциялари ва бўлинмаларидан капитал сармояларни олиб қўйишни ҳам ўз ичига олади. Бошқа бир стратегик йўналиш барча бўгинларда сифатли бошқариш ва сифатли ишлаб чиқариш концепциясини ёки қўшилган қиймат концепциясини жорий этишни кўзда тутди. Бошқариш соҳасидаги ходимларнинг яхши тайёргарлик кўришигина эмас, шу билан бирга ҳар бир функционал бўлинма, ҳар бир иш ўрни учун унумдорлик стандартларини ўрнатишни ҳам назарда тутди.

Жаҳон рақобати ва истеъмолчиларнинг ўзгариб бораётган эҳтиёжлари компаниялар тафаккурида ва биринчи навбатда корпорация маданиятида ўзгаришлар бўлишига олиб келди. Бундан ташқари, ишчиларнинг талаб ва истаклари ўз муаммоларини ҳал қилишда янада фаолроқ иштирок этиш билан боғлиқ бўлиб, раҳбариятни компаниялар ҳақиқатда қандай ишлаши лозимлигини ўйлаб қўришга мажбур қилди. Жамоатчилик фикри корпорация ҳулқ-атвори ва корпорация унумдорлигига маълум даражада таъсир кўрсатди.

Айрим киши ва машинанинг ўзаро ҳамкорлигини ўрганадиган эргономикадан фарқли ўлароқ, иштирок этиш эргономикаси социотизим билан технотизимни корпорация даражасида бирлаштириш ва ўзаро таъсир кўрсатиш усуллари тадқиқ қилади.

Назарий жиҳатдан олганда “иштирок этиш эргономикаси” иқтисодиёт, эргономика, менежмент назариясидан тортиб социология, амалий психология, асослаш ва ҳулқ-атвор назарияларига бўлган гуманитар фанларнинг кенг доирасини бирлаштиради. Макроэкономик бошқариш замонавий менежментнинг таркибий қисми сифатида нисбатан яқинда пайдо бўлган. Макроэкономиканинг афзалликлари ҳақида биринчи марта ташкилий ва инсон омилининг роли ҳақидаги 1 халқаро симпозиумда расман гапирилган бўлиб, бу симпозиум 1974 йил августда Гонолулада ўтказилган эди. Ўшандан буён мазкур муаммога қизиқиш барқарор равишда ортиб бормокда. Унинг моҳиятини япон иқтисодчилари Норо ва Коги “иштирок этиш эргономикаси” деб атадилар. Ҳамма соҳаларда инсонни ўрганиш билан шугулланиладиган мутахассислар: ҳар қандай ташкилот (тизим сифатида) унумдорлик, махсулот (хизмат кўрсатиш) сифати, хавфсизлик техникаси, касб касалликлари, оқилона ташкилий дизайн, ишлаб чиқаришни ва бошқаришни демократиялаш, психологик омилларни ҳисобга олиш шароитида ишдан қониқиш ҳосил қилиш соҳаларидаги ўз кўрсаткичларини яхшилаши мумкин, деган умумий фикрга келдилар. Лекин шу шарт биланки, янги технологияни жорий этиш ва қарорлар қабул қилиш соҳаларига ходимлар жалб этилади. Агар ташкилий ўзгаришлар одамларга таъсир кўрсатса, у ҳолда улар бу ўзгаришлар жараёнига жалб этилиши лозим ва уларнинг янгиликларни амалга оширишдаги иштироки уларга бу ўзгаришларни ўзларининг эҳтиёжларига мослаштиришда ёрдам беради.

Персонални бошқариш вазифалари у ёки бу бошқарув жараёни доирасида одамларни бошқариш тадбирларидан фарк қилиб, бошқаришнинг муайян функционал мустақил жараёнларидан иборатдир, уларнинг мақсадли йўналиши ишлаб чиқариш ташкилоти умумий стратегиясининг таркибий қисми бўлган ижтимоий стратегия билан белгилаб берилган.

Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар қиради:

- фирмага ўз мақсадларига эришишида ёрдам бериш;
- фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;
- персоналнинг маҳорат ва қobiliятларидан самарали фойдаланиш;
- персоналнинг асослаш тизимларини такомиллаштириш;
- барча категориядаги персоналнинг меҳнатдан қониқиш даражасини ошириш;
- персоналнинг малакасини ва қасбга доир маълумотини ошириш тизимини ривожлантириш ва юқори даражада сақлаш;
- қулай ахлокий вазиятни сақлаш;
- мартабани - хизмат соҳасида қўтаришни режалаштириш;
- персоналнинг ижодий фаоллиги, фирманинг инновация режаларини амалга оширишда ёрдам бериш;
- персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва бошқариш ҳамда ишлаб чиқариш соҳасидаги персонални аттестациядан ўтказиш усулларини такомиллаштириш, бошқариш персоналининг барча ходимлар билан алоқасини ўрнатиш;
- турмушнинг юқори сифат даражасини таъминлаш; у мазкур фирмада ишлашни марқли қилиш дажасини таъминлаш.

Персонални бошқариш хизматида доир вазифаларни оддий санаб ўтишнинг ўзидан уларнинг анча мураккаблигини қўрсатади. Шу билан бирга улардан ҳар бирининг бажарилиши персоналга шахсий баҳо бериш зарурлиги билан боғлиқдир. Персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва аттестациядан ўтказиш каби вазифалар, хизмат соҳасида қўтарилиши масалалари қўпгина зиддиятли вазиятлар билан боғлиқ бўлиб, баъзан уларни ҳал қилиш мумкин бўлмай қолади, чунки улар кишиларнинг ҳиссий муҳитига қучли таъсир қўрсатади ва қўпинча субъектив равишда идрок этилади.

Ўз навбатида ташкилот ва қорхоналарнинг инновацион стратегияларини амалга ошириш билан боғлиқ янги вазифаларни ҳал қилиш тагин ҳам қаттарок муаммоларга қориб такалади. Ана шу вазифани амалий равишда ҳал қилиш иши ташкилий жихатдан туб ўзгаришлар қилишга олиб қелади, мураккаб экспериментлар ўтказишни, персоналнинг фаолияти натижаларига баҳо беришда устивор йўналишларга ўзгаришлар қиритишни тақозо этади. Буларнинг ҳаммаси персонални бошқариш соҳасидаги мутахассислардан бутун ташкилотнинг самарали ишлаши учун оширилган маъсулиятни ўз зиммасига олишни талаб қилади. Шунингдек уларнинг шахсий мартабага ва қасб соҳасида обрў-эътиборга эришмоқ учун маълум даражада таваққалчилик қилишларини ҳам тақозо этади. Шунинг учун ҳам персонални бошқариш хизматларида иш билан банд бўлган мутахассислар меҳнатига юқори ҳақ тўланади.

Персонални бошқариш муаммосининг микёси ва ахамияти анча каттадир: ишловчилар умумий сонидан 90% дан кўпроги ёлланма меҳнат соҳасида банддир. Шу билан бирга ҳар турли корхона ва ташкилотларнинг кўпчилиги учун ҳос нарсa ташкилотнинг умумий фаолияти натижаларига эришишда шахсининг ўз улушини ўлчайдиган объект мезоннинг йўқлигидир. Бу шу нарсa билан боғлиқки, персонални бошқариш учун корхонанинг ижтимоий анча мураккаб тизимини вужудга келтиради, бу тизим мустақил ривожланиш ва ўз ўзини ташкил этиш учун ноёб имкониятларга эга бўлади. Мазкур тизим ўз олдига муаян мақсадларни қўйиш ва танлашга, ўзининг ҳатти-ҳаракатларини онгли равишда ўзгартиришга қодирдир. У бошқариш таъсирига ниҳоятда сезгирдир. Агар бундай таъсир кўрсатиш кўполлик билан, яъни персоналнинг ўзига ҳос хусусиятлари ва истакларини ҳисобга олмасдан амалга оширилса, у ҳолда меҳнатнинг самарадорлиги бошқа ресурслар турларига нисбатан тез ва кескин пасайиб кетади. Айни вақтда аниқ қарорлар, тўғри танланган таъсир кўрсатиш усуллари амалга оширилган қўйилмаларга нисбатан қўтилган натижаларни анча юқори даражада, шу билан бирга узок муддат мобайнида таъминлаши мумкин.

Бу ҳолат бошқаришнинг самарали усуллари ишлаб чиқиш, бунда турли касб кишиларининг қуч-ғайратини мувофиқлаштиришга алоҳида эътибор беришни зарур қилиб қўяди.

Персонални бошқаришни корхона доирасида инсон омилини фаоллаштириш соҳасидаги функционал, институционал ва амалий вазифалар жамидан иборат деб қараш керак. Персонални бошқариш корхонанинг рақобатбардошлигини оширишнинг муҳим омили сифатида қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:

- Рақобат қурашида илғор марраларни эгаллаш мақсадида персоналда корхона фаолиятининг барча жиҳатларини янада шиддатлироқ янгилаш (маҳсулот ва технологияни янада жадалроқ янгилаш)га қаратилган кадриятлар ва йўл-йўриқларни шакллантириш.
- Меҳнат потенциалини ривожлантириш соҳасидаги тадбирлар, улар таълим бериш, ташаббусни ривожлантириш, мусобақалашуви руҳини ва ҳоказоларни шакллантириш соҳасидаги тадбирлар мажмуини назарда тутди ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқишни талаб қилади.
- Мутахассислар ва раҳбарлар потенциалини амалда рўёбга чиқариш; у шундай ташкилий шарт-шароитлар яратишни тақозо этадики, улар ана шундай амалга оширишга, ҳодимнинг ўзига ҳос хусусиятларининг иш ўрнига аниқ мос келишини таъминлаш, шахсий потенциални доимий ривожлантириб бориш ва ҳоказоларни амалга оширишга ундайди.
- Инсон ресурсларини бошқариш вазифасини зарур молиявий ва моддий воситалар билан таъминлаш; уни батамом ўзини оқлаган бўлажак самара сифатида қараш керак.
- Корхона учун қулай ва мақбул бўлган ижтимоий фикр тўғрисида ғамхўрлик қилиш; унинг ҳисобида фирманинг обрў-эътибори, янги кадрларнинг қилиши таъмин этилади, улар орасидан энг малакали ва қобилиятлиларини танлаб олиш.

Инсон ресурсларини бошқариш вазифаларини хал килиш учун уларни бажаришга мунтазам ва штаб раҳбарларини кўпроқ жалб килиш, бу вазифаларни штаб бўлинмаларида жамлаш, уларнинг мунтазам бўлинмалар фаолиятини назорат килиши талаб этилади.

Персонални бошқариш - барча раҳбар кадрларнинг ва корхоналар кадрлар хизматининг бошқарув барча томонларини мунтазам ривожлантириш соҳасидаги инсон билан боғланган доимий вазифасидир.

Кичик даражадаги меҳнатни бошқаришга комплекс ёндашиш қуйидагиларни назарда тутди. Айрим ходим билан бир каторда ишчилар гуруҳига ва уларнинг катнашчилари ўртасидаги муносабатларга тобора кўпроқ эътибор берилди. Бошқариш объектига таъсир кўрсатишни шундай амалга ошириш керакки, унинг потенциалидан ҳар томонлама фойдаланиш таъмин этилсин.

Ишлаб чиқариш ва бошқариш жараёнида гуруҳнинг ролини оширишнинг шарти меҳнат кооперациясини ривожлантиришдир. Меҳнат таксимооти энг кўп даражада ривожланган шароитда кооперация унумдорликни оширишнинг кучли воситаси ҳисобланади. Бунга сабаб менежментнинг назариётчилари кооперацияга катта эътибор бераётганидир. Ишлаб чиқаришнинг кўпгина соҳаларида ходимларнинг биргаликдаги фаолиятининг турли шакллари ривожланиб бормокда. Бу эса персонални бошқариш услуби, усуллари ва шакллари муайян тарзда қайта қуришни талаб этади.

Агар асримиз бошларида, “илмий бошқариш” (Ф.Тейлор) назарияси даврида ходимларнинг жисмоний кучини “суриб олиш”ни таъминлаш асосий вазифа қилиб қуйилган бўлса, эндиликда ҳозирги замон ишлаб чиқариши учун бу етарли бўлмай қолди. Меҳнатнинг юқори даражадаги интенсивлиги, ишлаб чиқариш жараёнларининг ва асбоб-ускуналарнинг мураккаблашуви ходимлардан факат доимий равишда асаб таранглигини эмас, балки қўйилган вазифаларни бажаришга ижодий ёндашишни ҳам талаб қилади. Ходимларни ҳўжаликка доир қарорлар қабул қилишга жалб этиш уларнинг ташкилий билимлари ва малакаларини тадбиқ этиш зарурияти билан боғлиқдир. Шунинг учун ҳам меҳнатни бошқариш тизимининг сифати ҳам ходимлар имкониятларидан комплекс тарзда фойдаланишини таъминлаш қобилиятига бевосита боғлиқдир. Мутахассисларнинг фикрича, ҳозирги вақтда бўшатиб юборишларидан кўрқмай ўз потенциалининг факат 25% дан фойдаланиши мумкин. Бироқ маъмурият тегишли тадбирлар ўтказганда бу кўрсаткич 70-80%га кўтарилиши мумкин. Бошқаришнинг яхши ташкил этилиши ходимларнинг ақлий меҳнатидан ва маълумотидан тобора кўпроқ фойда олишга эришиш имконини беради.

Меҳнатни бошқаришдаги янги ходисалар илгор тармок қорхоналарида, юқори ишлаб чиқариш потенциалига эга бўлган компанияларда кўпроқ оммалашади. Бу компанияларнинг сиёсати умумий мақсадлар ва стратегия асосида шаклланади, бунда объектнинг фаолият кўрсатиши ва ўзига хос хусусиятлари ҳисобга олиниши керак. У “меҳнат” кичик тизимида таъсир кўрсатишининг муҳим соҳаларида намоён бўлади. Булар, биринчидан, ходимлар меҳнатининг мазмуни (меҳнат функциялари, малака, касб тузилиши), иккинчидан, улар меҳнاتини ташкил этиш, унинг шарт-шароитлари ва тартиби, учинчидан. Асо-

слаш (сабаб) тизими, тўртинчидан, персонални такрор ишлаб чиқариш (ёллаш, тайёрлаш, бошқа вазифага ўтказиш, бўшатиш)дан иборат. Бу соҳалар ўзаро муносабатларга боғланган бўлиб, раҳбарларнинг аниқ хатти-ҳаракатлари уларнинг ҳар бирига ва жамига тегишли бўлиши мумкин. Ҳозирги корхона ва ташкилотлар учун хос бўлган умумий тамойиллар персонални бошқаришга комплекс, мунтазам ёндашишдан, кўрсатиб ўтилган турли соҳаларни, жихатларни, вазифаларни яхлит қамраб олишга интилишда намоён бўлади. Бу эса ўз навбатида меҳнат соҳасидаги сиёсатининг ташкилот истикбол режалари билан узвий боғланишини таъминлайди.

Раҳбариятнинг фаолияти, бир томондан, “меҳнат” кичик тизими соҳасидаги барқарорликни сақлашга, яъни белгиланган нормалардан четга чиқишга барҳам беришга қаратилади. У меҳнат тақсими ва ихтисослашиш ва кўп даражада ривожланган ишлаб чиқариш соҳаларида, айниқса поттоқли-оммавий ишлаб чиқаришда кенг тарқалган. Бу ерда бошқариш ишлаб чиқариш жараёнини оптималлаштириш, асосан, моддий рағбатлантириш, бевосита назорат ва алоҳида меҳнат сарфларини ҳисобга олишдан фойдаланиш билан боғлиқдир.

Иккинчи томондан, бошқаришнинг асосий мақсади ўзи таъмир кўрсатадиган соҳани сифатли такомиллаштиришга қаратилади. Бундай ёндашув фан-техника таракқиёти шароитида ишлаб чиқаришни ривожлантириш умумий тенденциясини акс эттирадики, бу ҳол фан-техника таракқиётини белгилаб берадиган компаниялар ва тармоқлар учун ҳосилдир. Ҳодимларни бошқаришнинг ўзи интенсив таъсир кўрсатиш шаклларида ўтади. Бу билан унинг фаол роли ортади. Бу ҳол кўпинча тейлоризмнинг бир қатор принциплари, яъни унинг жамиятнинг асосий ишлаб чиқарувчи қуши эканлигини тан олишда ўз ифодасини топади.

Ривожланган мамлакатларда фаолият кўрсатаётган корхоналарда бу йўналишда рўй берадиган энг характерли ҳодисалар - меҳнатни ташкил этишнинг анъанавий шакллари сифат жиҳатидан янги гуруҳий шакллар билан алмаштириш, ички ундовчи сабабларни ҳисобга оладиган рағбатлантириш усуллари кенгайтириш, иш вақтидан фойдаланишни ташкил этишнинг янги шакллари жорий этиш, муайян соҳаларда ҳодимларга ўз вақолатлари доирасида айрим вазифаларни мушаккил равишда бажаришни топширишдир.

Техник ривожланиш даражасига, қайси тармоққа мансублигига, корхоналарнинг ҳажмига, шунингдек бошқариш анъаналари ва ташкил этиш маданиятига қараб ҳозирги вақтда мавжуд бўлган ташкилотларни уларнинг персоналга ва кадрлар сиёсати муносабати типини бўйича таснифлаш мумкин. Масалан, француз тадқиқотчиларининг фикрига кўра, ҳозирги замон корхоналарини саккиз типга ажратиш мумкинки, улар ўзига хос маданияти билан фарқ қилиб туради.

1. “Нимжон” маданият ташки муҳит ўзгаришлари билан қизиқмайдиган давлат корхоналари учун ҳосилдир. Персонал ишга яхши қизиқмайди, бунга маъмур корхоналарнинг тузилиши, расмийлиги, конформизми ва муносабатларнинг ноаниқлиги сабаб бўлади. Бу тизим эришилган нарсаларни сақлаб қолишга қаратилган.

2. “Бошок терувчилар” - булар асосан майда ва ўртача корхоналар бўлиб, уларнинг стратегияси воқеага боғлиқдир. Бу корхоналар тизимининг асоси - раҳбарга ҳурмат-эҳтиром билан қарашдир. Одатда, улар қийин аҳволда қолган бўладилар ва бунинг оқибатида персонални қизиқтира олмайдилар. Фирмага қучли шахс бошчилик қилган ҳоллар бундан мустаснодир. Бу шахс ўзини севишга мажбур этади.

3. “Полиз” маданияти - француз корхоналари учун хос бўлган андоза. Бу тейлоризм принципларига мувофиқ пирамида (эхром) тузилишига эга. Бундай корхоналар анаъанавий бозорда устун мавқега эга бўлишга интиладилар, ўтмишда синаб қўрилган андозалардан фойдаланадилар, уларга озгина ўзгаришлар киритадилар, ҳолос.

4. “Француз боғи” маданияти - “полиз” маданиятининг америкача тажриба остида бирмунча ўзгартирилган варианты. Йирик машҳур корхоналарда тарқалган бўлиб, улар бюрократлашган тузилмага эга, унда одамларга тизимнинг фаолият қўрсатиши учун зарур бўлган “винтчалар” сифатида муносабатда бўладилар.

5. “Йирик плантациялар” маданияти (“Филипс”) 3-4 погонали даражага эга бўлган йирик корхоналар учун ҳосилдир. Уларнинг фарқ қилувчи хусусияти - ўзгариб боровчи муҳитга доимий равишда мослашувдир, шунинг учун ҳам персоналнинг мослашувчанлиги ҳар томонлама рағбатлантирилади. Унинг асосла ниш даражаси етарлича юқоридир.

6. “Лиан” маданияти “Эппл” - бу бошқарувчи персоналнинг энг кам даражага қисқариши, информатикадан кенг суратда фойдаланиш тажрибали ходимнинг бозор талабларига амал қилиш, барча даражаларда масъулиятни юксак ҳис қилиш, бу эса персоналнинг юксак даражада қизиқишини таъминлайди.

7. “Балиқлар тудаси” андозаси - булар юқори даражада ҳаракатчанлиги ва мослашувчанлиги билан ажралиб турадиган “Аккор” гуруҳи ўзининг тузлишини ва ҳулқ-атворини бозор конъюктураси ўзгаришларига мувофиқ равишда ўзгартириб борадиган корхоналардир. Уларга жисмоний ва ақлий жиҳатдан пухта персонал зарур бўлади.

8. “Қўчиб юривчи орхидея” маданияти турли реклама агентликларига маслаҳат берувчи фирмаларга ва шу қабиларга хос бўлиб, улар бир бозор имкониятларидан фойдаланиб бўлгач, бошқасига ўтадилар. Доимий равишда ўзгариб турадиган норасмий таркибга, чекланган миқдордаги кишиларга эга бўладилар. Уларнинг максоди - биргина товарни тақдим этишдир. Персоналнинг қизиқиш даражаси нисбатан пастроқ бўлади. Француз олимларининг фикрича, энг динамик маданиятлар “йирик плантациялар” ва “лиан” маданиятларидир.

Персонални бошқариш умумкорпорациявий тузилмадаги кичик тизимдан иборат бўлиб, унинг ўзи мураккаб тизим ҳисобланади. Персонални бошқариш тизими чет эл ва Ўзбекистондаги илгор тажрибаларга таяниб шакллантириш, фойдаланиш, барқарорлаштириш ва бошқаришнинг ўзини/режалаштириш, ҳисобга олиш, баҳо бериш, ривожлантириш/ни қамраб олади.

Корхона персоналини шакллантириш /ривожлантириш/ -алохида боскич бўлиб, бу жараёнда унинг инновация потенциали ва янада ривожланишига асос яратилади. Бу боскич янги корхонанинг хаёт тарзида нихоятда муҳим ҳисобланади. Ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий вазифаларни ўз вақтида ва тўлиқ ҳал қилишга корхона ишининг самарадорлиги кўп жihatдан боглиқдир. Персонал сонининг корхонанинг илмий асосланган эҳтиёжларидан ҳам оз томонга, ҳам кўп томонга ўзгариши меҳнат потенциалининг даражасига таъсир кўрсатади. Бунинг маъноси шуки, персоналнинг танқислиги ҳам, ортиқчалиги ҳам меҳнат потенциалига бир хилда салбий таъсир қилади. Чунончи персоналнинг этиш-маслиги ишлаб чиқариш потенциалидан етарли равишда фойдаланмасликка ва ходимнинг ҳаддан ташқари банд бўлиб қолишига олиб келади. Персонални ортиқча саклаш уларнинг шахсий потенциалидан етарли фойдаланилмасликка сабаб бўлади.

Шундай қилиб, персонални шакллантиришнинг мақсади-ишга солинмаган имкониятлар захирасини энг кам миқдорга келтиришдир. Унга таълим жараёнида потенциал тарзда шакллантириладиган меҳнатга бўлган қобилиятлар ва шахсий фазилатларнинг улардан фойдаланиш имкониятларига мос келмаслиги сабаб бўлади.

Персонални илмий асосланган тарзда шакллантиришга диққат эътиборнинг ортишига сабаб шуки, ҳар қандай корхонанинг ривожланиш жараёни унинг “хаёти” цикли тузилиши билан боглиқдир. У ташкил этиш, ўзлаштириш, фойдаланиш, янгилаш, такрор фойдаланиш ва тугатиш боскичларига эга бўлади.

Маълумки, корхона хаёт цикли айрим боскичларининг ўртача давом этиши қуйидагичадир: ўзлаштириш босқичи - 2-3- йил; қайта ташкил этиш 3-4 йил; ишлаб чиқаришни такомиллаштиришдан иборат вақти-вақти билан такрорланиб турадиган боскич - умуман 20 йил давом этиши мумкин.

Персонални шакллантиришни бошқариш қуйидаги вазифаларни ҳал этиш йўли билан бу мос келмасликни энг кам миқдорга келтиришдир;

- иш тузилмалари, иш ўринлари ва персонал ўртасидаги энг кўп мувофиқликка эришмоқ учун турли касб-малака ва ижтимоий-демографик тавсифларга эга бўлган ходимлар сони нисбатини ўрнатиш;
- ходимлар потенциалидан тўлиқ фойдаланиш ва улар меҳнатининг самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларнинг иш билан максимал даражада банд бўлишини таъминлаш;
- турли функционал меҳнат мазмунига эга бўлган ходимлар тузилишини оптималлаштириш.

Бу вазифаларни ҳал қилишга корхонада персоналдан фойдаланишнинг қуйидаги асосий принциплари асос қилиб олиниши мумкин: ходимлар сонининг бажариладиган ишлар ҳажмига ва ходимнинг малакасига, унинг меҳнат функцияларининг мураккаблик даражасига мос қилини; персонал тузилишининг ишлаб чиқаришнинг объектив омиллари билан боглиқлиги; иш вақтидан фойдаланишнинг энг кўп самарадорлиги; ходимларнинг малакасини доимий

равишда ошириб бориш ва ишлаб чиқариш ихтисослигини кенгайтириш учун шарт-шароитлар яратилиши.

Юкорида айтилганлардан шундай хулосага келиш мумкин. Корхоналар персоналини шакллантириш таъминот тизимини ишлаб чиқишни талаб қиладики, бу тизим бир катор айти бир вақтда кечадиган боскичларни камраб олиши керак:

- тайёргарлик боскичи /касбга йўналтириш, касб танлаш, дастлабки касб тайёргарлиги/;
- таксимлаш боскичи /кадрларни қабул қилиш ва жой-жойига қўйиш/;
- мослашиш боскичи /ижтимоий-психологик тузилишни шакллантириш - шахслараро алоқаларни йўлга қўйиш - ижтимоий-психологик мослашиш, ижтимоий-иқтисодий тузилишни шакллантириш - касбий жихатдан мослашиш/.

Мазкур жараёни яхлит тизим сифатида қараб чиқиб, қуйидаги вазифаларни амалга оширадиган асосий элементларни ажратиш мумкин:

- ташкилий вазифа /кадрлар билан тўлдириш манбаларини режалаштириш, аҳолининг кадрлар қабул қилиш ва қабул муддатларидан хабардорлиги; кадрлар тайёрлаш ва уй-жой, маиший қурилиш ва хоказолар учун ажратилган маблағлар ҳажми/.
- ижтимоий-иқтисодий вазифалар /персоналдан фойдаланиш ва уни мустаҳкамлашни белгилаб берадиган шарт-шароитлар ва омиллар мажмуи/;
- ўқув-моддий базани ташкил этиш ва персонални ривожлантиришни таъминловчи такрор ишлаб чиқариш вазифаси.

Бу ишларни амалга ошириш ҳали лойиҳанинг ўзидаёқ меҳнат потенциалнинг асосий элементларини белгилаш имконини беради. Бу элементлар ишлаб чиқаришнинг техник-ишлаб чиқариш даражаси билан ўзаро боғланган бўлади.

Ўз навбатида кўрсатиб ўтилган тизимлардан ҳар бири комплекс хусусиятга эга бўлиб, ўзига бир катор функционал кичик тизимларни камраб олади.

Мазкур тузилма ҳаддан ташқари мураккаб ва қиммат туради, деб ҳисоблаш ҳато бўлар эди. Бу кичик тизимларнинг ҳар бири бир гуруҳ шахслардан, шунингдек яққа бир кишидан ҳам иборат бўлиши мумкин, бу ташкилотнинг қўламига ва кадрлар сиёсатининг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бу келтириб ўтилган ихтисослашувнинг асосий вазифаси умуман бошқаришнинг вазифаларини аниқ шакллантиришдан, меҳнат ресурсларига таъсир кўрсатиш механизминини аниқ тушуниб олишдан иборатдир.

Ташкилотнинг техник ва ижтимоий тизимларга бўлиниши сабабли замонавий менежментнинг асосий йўналишлари мазмуни қуйидаги тарзда белгилалиши мумкин:

- техник тизимни тартибга солиш; у ташкилотларнинг анъанавий бошқарув хизмати доирасидан четга чиқади ва кўпроқ бош муҳандис, технолог, конструкторнинг вазифаларига тааллуқли бўлади;
- инсон ресурсларини, яъни ижтимоий тизимни бошқариш;

- техник ва ижтимоий кичик тизимларни энг макбул тарзда бирлаштириш, яъни макроэргономика муаммоларини хал килиш йўллари ва усулларини излаш.

Ижтимоий тизимни бошқариш ёки персонални режалаштириш ўз навбатида кўпроқ қуйидаги йўналишлар бўйича ривожланади:

1. Ишлаб чиқаришни кадрлар билан таъминлаш:

- кадрларни излаш ва танлаш;
- кадрларни ўқитиш.

2. Кадрлардан самаралироқ фойдаланиш учун шарт шaroитлар яратиш:

- ижод ва инновация бошқариш;
- мотивлар билан боғлиқ омилларни бошқариш, (моддий ва ижтимоий - психологик рағбатлантириш тизимини яратиш)

3. Макроэкономик бошқарув:

- корпорациянинг оптимал-ташкилий дизайнини ишлаб чиқиш;
- назорат қилиш формасини танлаш ва уни бошқарув стратегияси билан боғлаш;
- фойдаланиладиган ходимларнинг психосоциал хусусиятлари ва бошқа омилларни ҳисобга олувчи марказлашган (децентрализациялашган) тизимнинг зарурий даражасини белгилаш;
- макроэкономиканинг “техника”сини ишлаб чиқиш, яъни бошқарувни ташкил этишнинг барча бўғинларида персонални жалб этишнинг аниқ формаларини ишлаб чиқиш.

Персонални бошқаришнинг бутун бир мажмуаси макроэкономик бошқарув билан биргаликда унинг стратегик максадларини таъминловчи квинтэссенция сиёсатини ташкил этади.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

Персонални бошқариш субъектлари ва объектлари персонал муаммолари хал этиш муаммолари хал этиш бўйича ёндашувлар; бошқаришни ташкил этиш; персонал менежменти; бошқаришнинг элементлари; бошқаришнинг устивор йўналишлари; корхона персонали тушунчаси; корхонанинг ижтимоий тизими; замонавий корхонанинг тузулиши; персоналнинг категориялари; Буюк Британияда бандликнинг ижтимоий-иқтисодий тузулиши; раҳбарликнинг уч гуруҳи; ривожланган мамлакатларда банд бўлганларнинг уч категорияси.

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

1. Ўзбекистонда персонални бошқариш қачондан бошлаб шаклланди?
2. “Персонал менежменти” тушунчаси. Функционал жиҳатдан персонални бошқариш нима?

3. Ташкилий жихатдан персонални бошқариш деганда нимани тушунаси?
4. Инсон ресурсларини бошқаришнинг ўзига хос элементлари қайсилар?
5. Инсон ресурсларини бошқаришнинг устивор йўналишлари деганда нимани тушунаси?
6. “Персонални бошқариш” билан, инсон ресурсларини бошқариш” тушунчалари ўртасидаги фарқ ва уларнинг ўхшашлик томонлари?

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги қонуни. (Янги тахрир) - Т.: “Адолат”, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Қадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
7. к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
8. Грачев М.В. суперкадры: Управление персоналом и межднародные корпорации. - М.: Дело ЛТД, 1993.
9. Шмидт Герберг. Кадровое планировании на предприятия (опыт ФРГ) - “Человек и труд”, 1993, № 4.

4-МАВЗУ ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШНИ БОШҚАРИШ

4.1. Қадрларни режалаштириш моҳияти, мақсад ва вазифалари

Турғунлик даврида республикамиз иқтисодиётидаги тўлик бандлик қўшимча капитал маблағлар сарфлаш, иш қуни соатларининг қисқартирилиши ва таътиллارнинг қўпайтирилиши ҳисобига янги ишчи ўринларининг вужудга келтирилиши меҳнат бозорида малакали ишчиларга бўлган танқисликнинг ўсишига сабаб бўлди. Фан-техника таракқиёти ва бозор иқтисодиётига ўтиш

билан боғлиқ ташкилий янгиликларнинг жорий этилиши меҳнат шароитини яхшилаш билан бир каторда инсоннинг билим даражасига ва рухий-физиологик имкониятларига янги талаблар қўйди. Бу ўз навбатида юқори малакали кадрларга ва ишлаб чиқаришнинг рухий-физиологик талабларига жавоб берадиган кадрларга бўлган танқисликни оширди. Раҳбарликнинг маъмурий-бўйруқбозлик усуллари бошқариш соҳасида пишиқ-пухта воситаларга эга бўлмагани сабабли республикамиз вилоятларининг баъзиларида ижтимоий кескинликка самарали барҳам беришга ёки уни камайитиришга етарли даражада муваффақ бўла олмади.

Мамлакатимизда бозор муносабатларини амалга ошириш ўзига хос хусусиятларда яъни ижтимоий йўналтирилган ҳимоя йўли билан амалга оширилаётган бўлса-да бизга қолдирилган иқтисодий мерос мустақиллик даврининг бошланғич даврида маълум даражада ижтимоий кескинлик яратди. Ижтимоий кескинлик эса ҳаёт қуришнинг сифатини, аввало меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаёт сифатини ўстиришга бўлган эҳтиёжлар оқибатида келиб чиқди. Бундай пайтда меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаётнинг сифат даражаси инсонга муносиб бўлган меҳнат шароитини яратиб беришда ва ҳар бир ходимнинг ташкилот ишларини бошқаришда иштирок этиши мумкинлигида ўз ифодасини топди. Ҳар қандай усулларда фойдаланган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш режасининг бажарилишига эришишни таъминлай олмади, чунки ходимларда меҳнатдан қониқиш туйғуси ошмади, персоналдан фойдаланиш яхшиланмади. Одамларга раҳбарлик қилишга қаратилган маъмурий усуллар инсонни сезмас, унинг талаб-эҳтиёжлари билан ҳисоблашмас эди.

Ўзок муддатга мўлжалланган, кадрлар сиёсатининг келажагига қаратилган ва бу барча жиҳатларни ҳисобга оладиган концепцияни кадрларни режалаштириш ёрдами билангина амалга ошириш мумкин. Персонални бошқаришнинг бу усули иш берувчилар билан иш олувчиларнинг манфаатларини қилиштириш ва мувозанатлаштиришга қодирдир.

Кадрларни режалаштириш шундан иборатки, у одамларга зарур вақтда ва керакли микдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқариш талабларига мувофиқ таъминлаб беришни вазифа қилиб қўяди. Иш ўринлари унумдорлик ва асослаш нуқтаи назаридан ишловчиларга ўз қобилиятларини энг мақбул тарзда ривожлантириш, меҳнат самарадорлигини ошириш имконини бериши, инсонга хос меҳнат шарт-шароитлари яратиш ва бандликни таъминлаш талабларига жавоб бериши лозим.

Кадрларни режалаштириш ташкилот манфаатлари нуқтаи назаридан ҳам, унинг персонали манфаатини қўзлаб ҳам амалга оширилади. Ташкилот учун керакли вақтда, керакли ўринда, зарур микдорда ҳамда тегишли малакага эга бўлган шундай персоналга эга бўлиш муҳимки, улар ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал қилиш, унинг ўз мақсадларига эришиши учун зарур бўлади. Кадрларни режалаштириш анча юқори меҳнат унумдорлигини қўлга киритиш ва ишдан қониқиш ҳосил қилиш учун шарт-шароитлар яратиб бериши лозим. Одамларни биринчи навбатда ўз қобилиятларини ривожлантириш учун шарт-шароитлар яратиб берилган, юқори ҳамда доимий иш ҳақи олиб туриш қафо-

латланган иш ўринлари жалб килади. Ташкилотдаги барча персоналнинг манфаатларини ҳисобга олиш кадрларни режалаштириш вазифаларидан бири ҳисобланади.

Шуни ёдда тутиш керакки, кадрларни режалаштириш ташкилотдаги умумий режалаштириш жараёнига қўшилиб кетган тақдирдагина самарали бўлади.

Кадрларни режалаштириш қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

қандай малакали қанча ходим қачон ва қаерда бўлади?

Керакли персонални ижтимоий зарар етказмаган ҳолда қандай қилиб жалб қилиш ва ортиқча персонални қисқартириш мумкин?

Персонални уларнинг қобилиятларига мувофиқ қандай қилиб яхшироқ фойдаланиш мумкин?

Янги юкори малака талаб қиладиган ишларни бажариш учун қандай кадрларнинг ривожланишини таъминлаш ва ишлаб чиқаришнинг талаб-эҳтиёжларига мувофиқ уларнинг билимларини қўллаб-қувватлаб туриш мумкин?

Кадрларга доир режалаштирилган тадбирлар қандай харажатлар қилинишини талаб этади?

Кадрларни режалаштириш ходимлар билан ишлашнинг тезкор режасида бирлаштирилган ва ўзаро бир-бири билан боғланган бутун бир тадбирлар мажмуини амалга ошириш орқали рўёбга чиқарилади.

4.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси

Персонал билан ишлашнинг тезкор режасини ишлаб чиқиш учун махсус ишлаб чиқилган анкеталар ёрдамида қуйидаги ахборотни тўплаш зарур:

персоналнинг доимий таркиби тўғрисидаги маълумотлар (исми, отасининг исми, фамилияси, турар жойи, ёши, ишга кирган вақти ва ҳ.к.).

персоналнинг тузилиши тўғрисидаги маълумотлар (малакаси, жинси, ёши, миллати; ногиронларнинг салмоғи, ишчилар, хизматчилар, малакали ишчилар ва шу қабиларнинг салмоғи);

кадрлар қўнимсизлиги;

бекор туриб қолишлар, қасаллик натижасида вақтнинг бекор сарф бўлиши;

иш қунининг давом этиши ҳақидаги маълумотлар (тўлиқ ёки қисман банд бўлганлар, бир сменада, бир неча сменада ёхуд тунги сменада ишловчилар; меҳнат таътилларининг қанча давом этиши);

ишчи ва хизматчиларнинг иш ҳақи (унинг тузилиши, қўшимча иш ҳақи, устамалар, тариф бўйича ва тарифдан ташқари тўловлар);

давлат ва ҳукукий ташкилотлар томонидан қўрсатиладиган ижтимоий характердаги хизматлар ҳақида маълумотлар (қонунларга, тариф номаларига мувофиқ, ихтиёрий равишда ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган харажатлар).

Анкеталарни шундай тузиш керакки, токи улар ишлаб чиқариш мақсадлари билан бир каторда кадрларни режалаштиришга ҳам хизмат қилсин. Персонал ҳақидаги маълумотларни тартибга солиш мумкин.

Персонал тўғрисидаги ахборот барча тезкор маълумотлар, шунингдек кадрларни режалаштириш учун уларга ишлов бериш жараёнлари мажмуидан иборатдир.

Персонал тўғрисидаги ахборот қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

оддийлик - бунинг маъноси шуки, ахборот мазкур аниқ ҳолатда қанча ҳажмда маълумот зарур бўлса, шунча маълумотни ўз ичига олиши даркор;

кўргазмалилик - маълумотлар шундай тақдим этилиши керакки, бунда энг асосий нарсаларни тез аниқлаш, кўп сўзлилиққа барҳам берилсин. Бунинг учун жадваллар, графиклар, рангли безатилган материалдан фойдаланиш зарур;

бир хиллик - маълумотлар ноаниқ бўлмаслиги, уларни талқин қилишда материалнинг семантик, синтактик ва мантикий жиҳатдан бир хил бўлишини қўзатиб бориш зарур;

киёсийлик - маълумотлар қиёслаб бўладиган бирликларда келтирилиши ва ташкилот ичида ҳам, шунингдек унинг ташқарисида ҳам қиёслаб бўладиган объектларга тааллуқли бўлиши керак;

ворисийлик - вақт жиҳатидан турли даврларда бериладиган кадрлар ҳақидаги маълумотлар битта ҳисоблаб чиқиш методикасига ва бир хил тақдим этиш шаклларига эга бўлиши лозим;

долзарблик - маълумотлар янги бўлиши, тезқорлик билан ўз вақтида тақдим этилиши, яъни қечикмаслиги зарур.

Персоналга бўлган эҳтиёжни режалаштириш кадрларни режалаштириш жараёнининг бошланғич босқичи ҳисобланади ва мавжуд иш ўринлари ва режалаштирилган иш ўринлари тўғрисидаги маълумотларга, ташкилий-техник тадбирлар ўтқизишга, штат жадвали ва бўш лавозимларни эгаллаш режасига асосланади. Ҳар бир аниқ ҳолатда персоналга бўлган эҳтиёжни аниқлашда тегишли бўлинмалар раҳбарларининг иштирок этиши тавсия этилади.

Персонални жалб қилишни режалаштиришнинг вазифаси ички ва ташқи манбалар ҳисобига қелгусига кадрларга бўлган эҳтиёжни қондиришдан иборатдир.

Қорхона ва ташкилотда персонал билан ишлаш муаммоларидан бири кадрларни жалб қилиш пайтидаги меҳнатга қўниқилишни бошқаришдир. Персоналнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мослашуви вужудга келади, унинг асосини персонал томонидан секин-аста меҳнатнинг янги қасбий ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларига қириб бориши ташкил этади.

Қорхона ва ташкилотда персонал билан ишлаш муаммоларидан бири кадрларни жалб қилиш пайтидаги меҳнатга қўниқилишни бошқаришдир. Персоналнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мосла-

шуви вужудга келади, унинг асосини персонал томонидан секин-аста меҳнатнинг янги касбий ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларига кириб бориши ташкил этади.

Кўникишнинг икки йўналиши ажратиб кўрсатилади:

бошлангич кўникиш, яъни касб фаолияти тажрибасига эга бўлмаган ёш кадрларнинг мослашуви (одатда мазкур ҳолатда гап ўқув юртларининг битирувчилари ҳақида боради);

иккиламчи кўникиш, яъни касб фаолияти соҳасида тажрибага эга бўлган ходимларнинг мослашуви (одатда булар фаолият объектини ўзгартирувчилар ёки масалан, раҳбар лавозимига ўтганда касбий ролини ўзгартирганлар).

Меҳнат бозори фаолият кўрсатаётган шароитда иккиламчи кўникишнинг аҳамияти ортади. Бунда ёш персоналнинг бирламчи кўникишига катта эътибор бераётган хорижий фирмаларнинг иш тажрибасини диққат билан ўрганиш зарур. Персоналнинг мазкур тоифаси ташкилотлар маъмурияти томонидан алоҳида ғамхўрлик кўрсатишга муҳтож бўладилар.

Персонални озод қилиш ёки қискартиришни режалаштириш кадрларни режалаштиришда муҳим аҳамиятга эгадир. Ишлаб чиқаришнинг ёки бошқаришнинг ихчамлашуви натижасида ишчи кучининг ортиқчалиги вужудга келади. Персонални озод қилишни режалаштириш ташкил меҳнат бозорига малакали кадрларни бериб юбориш ва мазкур ходимлар учун ижтимоий қийинчиликлар вужудга келтиришга барҳам бериш имконини тугдиради.

Персонални бошқариш соҳасидаги мазкур фаолият кейинги вақтларгача амалда ватанимиз ташкилотларида ривожланмади.

Ишдан бўшаётган персонал ишларини режалаштириш бўлаш турларини таснифлашга асосланади. Таснифлаш мезони сифатида персоналнинг ташкилотдан ўз ихтиёри билан кетиш даражаси ҳисобланади:

- персонал ташаббуси, яъни ўз ихтиёри билан;
- иш берувчи ёки маъмуриятнинг ташаббуси билан;
- пенсияга чиқиши муносабати билан.

Ташкилотдан кетиш сингари воқеанинг муҳимлиги туфайли бўшовчи ходимлар билан ишлашда персонални бошқариш хизматларининг асосий вазифаси мана шу бошқа ишлаб чиқариш, ижтимоий, шахсий вазиятга ўтишни иложи борица юмшатишдан иборатдир. Булар айниқса бўлашларнинг кейинги икки турига тааллуқлидир.

Пенсияга чиқиш оқибатида ташкилотдан кетиш бўлашларнинг аввалги турларидан фарқ қиладиган бир қатор [усусиятлари билан ажралиб туради. Биринчидан, пенсияга чиқиш олдиндан кўзда тутилган ва вақт жихатидан етарли даражада аниқлик билан режалаштирилган бўлиши мумкин. Иккинчидан, бу воқеа шахсий соҳада жиддий ўзгаришлар билан боғлиқдир. Учинчидан, кишининг турмуш тарзида муҳим ўзгаришнинг содир бўлиши унинг атрофидагилар учун яққол кўзга ташланиб туради.

Нихоят, пенсияга кетишни баҳолашда инсонга хос бўлган икки томонлама фикр юритиш, ўз-ўзи билан муайян ихтилофга бориш ҳосдир. Ташкилотлар-

нинг ёши улгайиб колган ходимларга муносабати (шунингдек тегишли давлат сиёсати ҳам) бошқарув маданияти даражасининг ва иктисодий тизим маънавийлик даражасининг мезони хисобланади.

Кадрлардан фойдаланишни режалаштириш штатдаги лавозимларни тўлдириш режасини тузиб чиқиш воситасида амалга оширилади. Иш ўрнини белгилашда малака белгиларини хисобга олиш билан бир каторда инсонга тўғри келадиган рухий ва физиологик юмушларни (нагрузкаларни) ва бу соҳада даъвогарнинг имкониятларини ҳам хисобга олиш зарур.

Персоналдан фойдаланишни режалаштириш вақтида уларга шундай талаблар қўйиладики, токи ходим касб касаллигига учрамасин, эрта ногирон бўлиб қолмасин, ишлаб чиқаришда шикастланмасин. Инсонга муносиб бўлган меҳнат шароитларини таъминлаб бериш керак. Кадрлардан фойдаланишни режалаштиришда ёшлар, хотин-қизлар, кекса ходимлар, жисмоний ва рухий имкониятлари чекланган шахсларнинг бандлиги масалаларига эътибор бериш талаб қилинади. Персоналнинг бу тоифаларидан уларнинг малакаси ва имкониятларига мувофиқ фойдаланиш айниқса муҳимдир. Ана шу мақсадда ташкилотда тегишли иш ўринларини захира тарзида сақлаб туриш зарур.

Ташкилотларда таълим олишга эҳтиёж мавжуд бўлиб, у ходимларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ҳам қамраб олади. Персоналга таълим беришни режалаштириш корхона ичидаги, ундан ташқаридаги таълимни ва мустақил тайёргарлик қўришни ўз ичига олади.

Персоналга таълим беришни режалаштириш ишловчиларнинг ўз ишлаб чиқариш ресурсларидан фойдаланиш, ташқи меҳнат бозоридан юқори малакали кадрлар изламаслик имконини беради. Бундан ташқари, бундай режалаштириш ходимнинг ҳаракатчанлиги ва ўзини ўзи бошқариши учун шарт-шароитлар яратиб беради. У ходимнинг ишлаб чиқаришдаги ўзгаргарган шароитга ўша иш ўринининг ўзида мослашуви жараёнини тезлаштиради.

Амалиётда корхона ва ташкилот персоналини ўқитиш (таълим бериш)нинг икки шакли мавжуд: иш ўрнида ва ундан ташқарида таълим бериш.

Иш ўринда таълим бериш анча арзонга тушади ва тезкорлик билан ажралиб туради. У кундалик иш билан боғлиқ бўлиб, персоналнинг таълим жараёнига қиришини осонлаштиради, бу айниқса аудиторияларда таълим олишга ўрганмаган ходимлар учун қулайдир.

Иш ўрнидаги таълимнинг муҳим усуллари топшириқларнинг мураккаблаштириб борилиши усули, иш ўрнини алмаштириш, тажриба ҳосил қилиш, ишлаб чиқариш йўл-йўриқлари бериш, ходимларнинг ассистентлар сифатида ишлашини йўлга қўйиш, бир қисм вазифаларини ва жавобгарлигини бошқаларга беришдир.

Иш жойидан ташқарида таълим бериш анча самарали хисобланади, лекин у қўшимча молиявий харажатлар билан ва ходимни хизмат вазифаларини бажаришдан қалғитиш билан боғлиқдир. Бунда муҳит онгли равишда ўзгартирилади ва персонал кундалик ишдан узилиб қолади.

Иш жойидан ташқарида таълим беришнинг муҳим усуллари: маърузалар ўқилиши, ишбилармонлик ўйинлари ўтказиш, аниқ ишлаб чиқариш

вазиятларини таҳлил қилиш, конференция ва семинарлар ўтказиш, тажриба алмашиш гуруҳларини ташкил этиш, сифат тўғаракларини ташкил қилишдан иборатдир.

Персоналга сарфланадиган харажатлар ташкилотнинг ишлаб чиқариш ва ижтимоий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Персоналга сарфланадиган харажатлар улуши махсулот таннархида ортиб боради, бу эса қуйидаги омиллар билан боғлиқдир:

- мехнат унумдорлиги билан ходимларга сарфланадиган харажатлар ўртасида бевосита боғлиқликнинг йўқлиги;

- персоналнинг малакасига тобора юқорирок талаблар қўядиган янги технологияларнинг жорий қилиниши;

- мехнат ҳуқуқи соҳасидаги қонунларнинг ўзгариши, янги тарифларнинг пайдо бўлиши, энг зарур товарлар (қўндалик эҳтиёж учун керак бўладиган) нархларининг ортиши (ташки омиллар).

Персоналга сарф этиладиган харажатларни режалаштиришда биринчи навбатда харажатларнинг қуйидаги моддаларини назарда тутиш зарур: асосий ва қўшимча иш хақи, ижтимоий сугуртага маблағлар ажратиш, хизмат сафарлари чиқимлари; кадрлар тайёрлаш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш харажатлари; умумий овқатланиш учун қўшимча ҳақ тўлаш, уй жой маиший хизмат кўрсатиш, маданият ва жисмоний тарбия, соғлиқни сақлаш ва дам олиш, болалар муассасалари билан таъминлаш, махсус қийим бошлар билан таъминлаш. Шунингдек меҳнатни ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш, меҳнат қилиш учун янада шарт-шароитларни яратиш (меҳнат психо-физиологияси ва эргономикаси, техника эстетикаси талабларига риоя қилиш) ташкилотда соғлом психологик вазият вужудга келтириш харажатлари, ишчи ўринлари ташкил этиш харажатлари.

Агар кадрлар қўнимсизлиги катта бўлса, у ҳолда янги ишчи қучини излаш, унга йўл-йўриқлар бериш ва ишни ўзлаштириш билан боғланган қўшимча харажатлар пайдо бўлади. Кадрлар қўнимсизлиги юқори бўлган тақдирда ишдан ташқари вақтларда қилинадиган меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори ортади, яроксиз

махсулот ишлаб чиқариш ва бекор туриб қолишлар қўпаяди, касалланиш, ишлаб чиқаришда шикастланиш даражаси ортади, эрта ногирон бўлиб қолиш бошланади. Буларнинг ҳаммаси персонал билан боғлиқ бўладиган харажатларни оширади, махсулот таннархининг кўтарилишига ва унинг рақобатга бардош бериши даражасини пасайтиришга олиб келади.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсади, вазифалари; кадрларни ташкилот ва персонал манфаати нуқтаи назаридан режалаштириш, режалаштиришнинг асосий талаблари; тезкор режалашда ахборотлар туплаш, пер-

сонал тўғрисидаги маълумотлар; персонални жалб этиш манбалари; персонал билан ишлашдаги асосий муаммолари; меҳнатга кўникишнинг ички йўналиши; кадрларни бошқаришдаги талаблар.

Назорат ва мулохаза учун саволлар.

1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти.
2. Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни режалаштириш зарурияти.
3. Кадрларни режалаштиришнинг меҳнат унумдорлигига таъсири.
4. Персонал билан ишлашнинг техкор режаси нималарга асосан ишлаб чиқиш манбалари ва турлари.
5. Кадрлар кўнимсизлиги деганда нима тушунилади.
6. Иш жойидан ташқарида таълим бериш деганда нимани тушунасиш?

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги қонуни. (Янги таҳрир) - Т.: “Адолат”, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида” ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
7. к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.

8. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 1996.
9. Экономика труда: (учебник). Под ред. Шукова М.И, Погосьяна Г.Р. - М.: "Экономика", 1991.

5-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДАГИ ХИЗМАТ МАРТАБАСИНИ БОШКАРИШ

5.1. Мартаба тушунчаси ва боскичлари

Мартаба (мавке) - бу персоналнинг ўз меҳнат истикболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулохазалари, ўзини ўзи намоён қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш борасидаги қўтилган йўллари дир. Бу хизмат пиллапоясидан тадрижий равишда илгарилаб бориш, ходим кўникмалари, қобилиятлари, малака имқониятлари ва фаолияти билан боғлиқ бўлган иш ҳақи миқдорларининг ўзгаришидан иборат.

Қишининг ишдан ташқари ҳаёти мартабага маълум даражада таъсир қилади, бу мартабанинг маълум қисми ҳисобланади. Бу - бир вақтлар танланган фаолият йўлидан олға томон илгарилаб боришдир. Масалан, катта ваколатларга, тагин ҳам юқорирок мақомга, нуфузга, ҳокимиятга, кўп миқдордаги пулга эга бўлишдир. Уй беқаларининг, оналарнинг, ўқувчилар ва шу қабиларнинг мартабаси (мавкеи) тўғрисида ҳам гапириш мумкин. Мартаба тушунчаси ташқилий поғона бўйлаб узлуксиз ва доимий равишда юқорига ҳаракат қилиб боришни англатмайди.

Бошқача қилиб айтганда, мартаба - бу инсоннинг меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаёти мобайнидаги иш тажрибаси ва фаолияти билан боғлиқ алоҳида англаб етилган мавкеи ва ҳулқ-авторидир.

Мартабанинг икки тури бўлади: касб мартабаси ва ташкилот ичидаги мартаба.

Касб мартабаси шу нарса билан ажралиб турадики, муайян бир ходим ўзининг касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг турли-туман босқичларидан ўтади: таълим олиш, ишга қириш, касб-ҳунар соҳасида ўсиш, ўзига ҳос касбий қобилиятларини қўллаб-қувватлаш, пенсияга қикиш. Ходим бу босқичларни изқиллик билан турли ташкилотларда ишлаш билан ўтқазган бўлиши мумкин.

Касб мартабаси билан бир қаторда **ташқилот ичидаги мартабани** ажратиб қўрсатиш мумкин. У ходимнинг бир ташқилот доирасида ривожланиш босқичларининг изқиллик билан алмашилиб боришини қамраб олади.

Ташқилот ичидаги мартаба ўҳта асосий йўналишда амалга оширилади:

вертикал йўналиш - қўпинча мартаба тушунчасининг ўзини ҳудди ана шу йўналиш билан боғлайдилар, чунки бундай ҳолда мартабанинг ортиб бориши анча сезиларли бўлади. Мартабанинг вертикал йўналиши дейилганда тарқибий поғонанинг анча юқорирок даражасига қўтарилиши тушунилади;

горизонтал йўналиш - фаолиятнинг бошқа функционал соҳасига ўтказишни ёхуд поғонадаги муайян хизмат ролини бажаришни назарда тутди, бу хизмат вазифаси ташкилот тузилмасида расман каттик бириктириб қўйилмаган бўлиши мумкин (масалан, муваккат мақсадли гуруҳнинг раҳбари вазифасини дастурини бажариш ва ҳ.к.); горизонтал йўналишга олдинги поғонадаги вазифаларни кенгайтириш ёки мураккаблаштириш ҳам киради (одатда бунда олинадиган ҳақ ҳам ўзгаради);

марказга интилувчан йўналиш - мазкур йўналиш кўп ҳолларда ходимлар диққатини жалб қилса-да, лекин анча камроқ самара беради. Марказга интилувчан мартаба дейилганда асосий ўзакка, яъни ташкилот раҳбарлигига интилиш тушунилади. Масалан, ходимни унинг учун мақбул бўлмаган учрашувларга таклиф этиш, расмий ёки норасмий кенгашларга чақириш, ходимнинг норасмий ахборот манбаига йўл топиш, унга ишонч оҳангида мурожаат қилиш, раҳбариятнинг айрим муҳим топшириқлар бериши.

Мартабани режалаштириш ва амалга оширишнинг асосий вазифаси касбий ва ташкилот ичидаги мартабаларнинг ўзаро таъсирини таъминлашдир. Бу таъсир бир қатор вазифаларни ҳал қилишни назарда тутди, чунончи:

- * ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;

- * мартабани режалаштиришнинг муайян ходимга қаратилишини таъминлаш бундан мақсад ўзига ҳос эҳтиёжлари ва вазиятларини ҳисобга олишдир;

- * мартабани бошқариш жараёнининг ошқоралигини таъминлаш;

- * “мартабанинг боши берк қўчалари”га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади;

- * мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш;

- * муайян мартабага доир қарорларни ҳал қилишда фойдаланиладиган хизмат соҳасида ўсишнинг кўرғазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;

- * персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;

- * нореал умидларни қисқартириш мақсадида ходимларнинг мартабага интилишига асосли баҳо беришни таъминлаш;

- * хизмат соҳасида ўсиш йўллари аниқлаш; бу йўллардан фойдаланиш керакли вақтда ва керакли ўринда ходимларга бўлган микдор ва сифат эҳтиёжларини қондиради.

Таҷрибанинг кўрсатишича, кўпинча ходимлар ўзларининг мазкур жамоадаги истикболларини билмайдилар, бу эса персонал билан ишлашнинг яхши йўлга қўйилмаганлиги, ташкилотда мартабани режалаштириш ва назорат қилишнинг йўқлигини кўрсатади.

Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш шундан иборатки, ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан бошлаб то уни ишдан бўшатиш тахмин қилинган вақтгача уни лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйиш зарур. Ходим фақат ўзининг қисқа муддатли эмас, балки узок муддатли

истикболини ҳам билиши, шу билан бирга хизматда кўтарилиши учун кандай кўрсаткичларга эришмоги зарурлигини ҳам билиши даркор. Масалан, мартабани режалаштириш шаклларида бири Японияда таркалган умрбод ёллаш тизимидир. Ушбу тизим иккинчи жаҳон урушидан кейин пайдо бўлди ҳамда ўзининг ҳаётийлиги ва самарадорлигини исботлади. Бу тизимнинг моҳияти шундан иборатки, инсон маълумот олгандан сўнг компанияга ишга киради ва у ерда пенсияга чиккунча ишлайди. Ана шу даврда ходим бир неча жойни алмаштириши, фаолият соҳасини ўзгартириши, хизмат бўйича кўтарилиши мумкин, лекин буларнинг ҳаммаси битта компания доирасида рўй беради. Умрбод ёлланишнинг афзал томони шундаки, ҳар бир ходим фикран ўзини ўзи ишлаётган компания билан боғлайди ва ўзининг раванг топиши компаниянинг раванг топишига боғлиқ эканлигини тушунади. Мазкур тизим эртанги кунга ишонч тугдиради, ходим ўзининг деярли бўшатишмаслигига имони комил бўлиб ишлайверади. Шу билан бирга, умрбод ёлланиш жиддий чеклашларга ҳам эгадир. Бу тизим Японияда йирик компаниядаги ходимларнинг фақат 25-30%га оммалашга. Компаниянинг аҳволи ёмонлашган тақдирда ходимни барибир бўшатишади; бандликнинг кафолатлари ҳақидаги битимлар расмий ҳужжатларга ёзиб қўйилган эмас.

Япониядаги умрбод ёлланиш тизими - бу кафолатланган бандлик шаклларида биридир. Ҳозирги вақтда жаҳонда ишни саклаб қолиш кафолатларига кизиқиш ортиб бормокда. Бунинг учун юқорида кўрсатиб ўтилган сабаблардан ташқари бошқа сабаблар ҳам мавжуддир:

бўшатилишдан кўркиш асабийлик вазиятини вужудга келтиради ва меҳнат унумдорлигини пасайтиради;

янги ускуналарнинг жорий этилиши иш ўринларини кискартиришга олиб келиши мумкин деб кўркиш ишлаб чиқаришнинг техникавий жихатдан ривожланишига тўғанок бўлади;

кадрлар қўнимсизлигининг ортиши ташкилотга жуда қимматга тушади, айниқса юқори малакали ходимлар ҳақида гап борганда шундай бўлади.

Бандлик кафолатларининг таъминланиши ташкилотларда ходимлар билан ишлашни бошқаришдан иборат мураккаб муаммолардан бири ҳисобланади. Айрим раҳбарлар бу муаммони ҳатто қараб чиқишни ҳам истамайдилар, бозор шароитида тадбиркор киши қачон бўшатишни ўзи билади, деб ҳисоблайдилар. Бироқ, агар ташкилот раҳбари ходимлардан уларнинг унумдорликни, иш сифати ва самарадорликни оширишларини қутадиған бўлсалар, у ҳолда уларнинг ўзлари ишни саклаб қолишнинг муайян кафолатларини беришлари лозим бўлади.

Хизмат мартабасини назорат қилиш турларидан бири ихтисослашмаган мартаба ҳисобланади. Масалан, японлар шундай фикрга қатъий амал қиладиларки, раҳбар мутахассис бўлиши, компаниянинг ҳар қандай соҳасида ишлашга қодир бўлиши, фақат бирорта вазифани бажариш билан чекланиб қолмаслиги лозим. Инсон хизмат зинапоясидан кўтарила бориб, компанияга турли томонлама назар ташлаш имкониятига эга бўлиши, битта лавозимда 3 йилдан ортиқ сакланиб қолмаслиги керак. Агар сотиш бўлимининг раҳбари таъминот бўли-

мининг рахбари билан ўрин алмашса, бу нормал хол деб ҳисоблашади. Япониянинг кўпгина раҳбарлари ўз мартабаларининг илк боскичларида қасаба уюшмаларида ишлаганлар. Бундай сиёсат натижасида япон раҳбари бирмунча камрок маҳсул билимга эга бўлмаган ҳолда (бу билим 5 йилдан кейин ўз қимматини йўқотади) ташкилот тўғрисида яхлит бир тасаввурга эга бўлади, бунинг устига шахсий тажрибасини орттиради.

Дастлабки боскич мактабда ўқишни, ўрта ва олий маълумот олишни ўз ичига олади ҳамда 25 ёшгача давом этади. Ана шу давр мобайнида инсон фаолият турларини излаш мақсадида бир нечта ишларни алмаштириши мумкин. Бу ишлар унинг эҳтиёжини қондириш ва имкониятларига жавоб бериши учун қилинади. Агар у дарҳол ана шундай фаолият турини топса унинг шахс сифатида ўз-ўзини намоён қилиш жараёни бошланади, ўзининг яшаш ҳавфсизлиги тўғрисида қайгуради.

Шундан кейин **ривожланиш босқичи** бошланади, у тахминан беш йил - 25 ёшдан 30 ёшгача давом этади. Бу даврда ходим танланган касбини ўзлаштириб олади, зарур кўникмалар ҳосил қилади, унинг малакаси шаклланади, ўз-ўзини намоён қилиши содир бўлади ва мустақиллик ўрнатишга эҳтиёж пайдо бўлади. Ходимни яшаш ҳавфсизлиги, соғлиги ҳақида ғамхурлик қилиш қизиқтира бошлайди. Одатда бу ёшда оилалар вужудга келади ва шаклланади, шунинг учун ҳам тирикчилик ўтказиш учун энг кам иш ҳақидан юқори иш ҳақи олиш истаги пайдо бўлади.

Кўтарилиб бориш босқичи одатда 30 ёшдан 45 ёшгача давом этади. Ана шу даврда малаканинг ортиши, хизматда кўтарилиш жараёни юз беради. Амалий тажриба, малака ҳосил бўлади, ўз-ўзини намоён қилишга тагин ҳам юқорирок мавқега мустақилликка эга бўлишга эҳтиёж ортади, шахс сифатида ўз фикрларини билдириши қучаяди. Бу даврда ҳавфсизликка бўлган эҳтиёжни қондиришга камрок эътибор берилади, ходимнинг диққат-эътибори меҳнат ҳақининг қўпайишига ва соғлиги ҳақида бош қотиришга қаратилади.

Сакланиб қолиш босқичи эришилган натижаларни мустаҳкамлаш ҳаракатлари билан ажралиб туради ва 45 ёшдан 60 ёшгача давом этади. Малаканинг юқори чўққисига эришилади, фаол ғайрат ва маҳсул таълим олиш тўғрисида малака янада такомиллашади, ходим ўз билимларини ёшларга беришга қизиқиб қолади. Бу давр ижодкорлик билан ажралиб туради, бу соҳада янги хизмат погоналарига кўтарилиш юз бериши мумкин. Одам мустақиллик ва ўзини намоён қилиш чўққисига эришади. Ҳақли равишда ўзига ва бошқа кишиларга нисбатан ҳурмат - эътибор берилишини хоҳлайдиган бўлиб қолади. Гарчи бу даврда ходимнинг кўпгина эҳтиёжлари қондирилган бўлса ҳам, уни ўзига тўланадиган меҳнат ҳақининг даражаси қизиқтиради, лекин бошқа даромад манбаларига қатта қизиқиш (масалан, бошқа ташкилотларнинг фойдасида, акциялари, облигацияларида иштирок этиш) пайдо бўлади.

Яқунланиш босқичи 60 ёшдан 65 ёшгача давом қилади. Бу даврда одам пенсия тўғрисида жиддийроқ ўйлай бошлайди, бу ердан кетишга тайёргарлик қўради. Мана шу даврда бўшаб қоладиган лавозимига муносиб ўринбосар излаш ва номзодни ўқитиш ишлари олиб борилади. Гарчи бу давр мартабанинг

инкирози билан фаркланиб турса ҳам, бу ёшдаги кишилар ишдан тобора камрок коникиш хосил киладилар, рухий ва физиологик етишмовчилик ҳолатини бошдан кечирадилар, ўз-ўзини намоён қилиш ўзига ва бошқаларга ҳурмат талаб бўлиш бутун мартаба давомида юқори даражада бўлади. Улар иш ҳақи даражасининг сакланиб қолишини истайдилар, лекин бошқа даромад манбаларини кўпайтиришга интиладилар, пенсияга чиқканда бу даромадлар оладиган даромадига яхши кўшимча бўлиши мумкин.

Охирги, пенсия боскичидан бу ташкилотдаги мартаба (фаолият тури сифатида) тугайди. Ўзини бошқа фаолият турларида кўрсатишга интилиш ва имконияти пайдо бўлади, ҳолбуки ташкилотда ишлаб юрган вақтида бундай қилишга имконияти чекланган эди. Ўзига ва пенсия оладиган бошқа биродарларига нисбатан ҳурмат билан қараш эҳтиёжи барқарорлашади. Бирок молиявий ахволи ва соғлиги бу йилларда бошқа даромад турларини қидиришга ва соғлиги ҳақида ўйлашга мажбур қилади.

5.2. Хизмат мартабасини бошқариш

Ҳар бир киши ўз эҳтиёжларига ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга асосланган ҳолда ўз келажagini режалаштиради. У ўзининг хизмат соҳасида ўсиш истикболларини ва мазкур ташкилотда малакасини ошириш имкониятлари бор-йўқлигини билишни хоҳлашида ҳеч қандай ажабланарли нарсаси йўқ. Шунингдек у ўзи бажариши лозим бўлган шартларни ҳам билиши керак. Акс ҳолда ҳулқ-атворининг сабаблари заиф бўлиб қолади, одам бор қучини сарфламадан ишлайди, малакасини оширишга интилмайдиган ва ташкилотни янги, тагин ҳам истикболли ишга ўтиш олдидан бирмунча вақт ишлаб туриш мумкин бўлган жой деб қарайди.

Киши ишга кириш вақтида ўз олдига муайян мақсадлар қўяди, лекин ташкилот ҳам уни ишга қабул қилар экан, ўз олдига муайян мақсадлар қўйган бўлади. Шунинг учун ҳам ишга қабул қилинувчи ўзининг ишчанлик фазилатларини реал баҳолай олиши даркор. Киши ўзининг ишчанлик фазилатларини ташкилот ва иш унинг олдига қўядиган талабларга таққослай олиши керак. Унинг бутун мартабасининг муваффақияти ана шунга боғлиқ бўлади.

Ишга қабул қилинаётган одам меҳнат бозорини яхши билиб олиши даркор. У меҳнат бозорини билмасдан туриб ўзига биринчи қарашда маъқул бўлиб кўринган ишга кириб қўйиши мумкин. Лекин бу иш унинг қутган иши бўлмаслиги ҳам мумкин. Ундай ҳолда янги иш қидиришга тўғри келади.

Айтайлик, киши меҳнат бозорини яхши билади, ўз меҳнатини сарфлайдиган истикболли соҳани қидиради ва ўз билими ҳамда ўқувларига мос келадиган иш топиш қийинлигини билиб олади, чунки бу соҳада ишламоқчи бўлганлар жуда кўп бўлади, натижада қучли рақобат вужудга келади. Ўз-ўзига ва имкониятларига ишонган ва бозорни билиб олган ходим ўзи яшамокчи ва ишламоқчи бўлган тармок ҳамда минтақани танлаб олиши ҳам мумкин. Ўзининг кўникмалари ва ишчанлик хусусиятларига тўғри баҳо бера олиш ўз-ўзини,

кучларини, заиф томонлари ва камчиликларини билишни такозо этади. Факат шундай килгандагина мартабага эришиш мақсадларини тўғри қўйиш мумкин.

Мартабанинг мақсади сифатида фаолият соҳасини, муайян ишни, лавозимни, хизмат пиллапоёсидаги ўринни санамаслик керак. У яна ҳам теранроқ мазмунга эга бўлади. Мартаба мақсадлари бирор сабабда намоён бўлади, ходим ана шу сабабга кўра мазкур аниқ ишга эга бўлишни, лавозимларнинг иерархик зинапоёсида муайян погонани эгаллашни истайди.

Мисол тариқасида мартабанинг айрим мақсадларини санаб ўтамиз:

- ўз-ўзига берилган баҳога мос келадиган ва шунинг учун ҳам маънавий коникиш ҳосил киладиган фаолият турини эгаллаш ёки лавозимга эга бўлиш;
- ўз-ўзига баҳо беришга, жойга, табиат шароитларига жавоб берадиган иш ёки мансабга эга бўлиш; улар ходимнинг соғлиғига қулай таъсир кўрсатади ва яхши дам олишни ташкил этишига имкон беради;
- сизнинг имкониятларингизни кучайтирадиган ва ривожлантирадиган лавозимни эгаллаш;
- ижодий хусусиятга эга бўлган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;
- касб бўйича ишлаш ёки муайян даражада мустақилликни қўлга кириштириш имконини берадиган лавозимни эгаллаш;
- яхши ҳақ тўланадиган ёки айна вақтда катта қўшимча даромад олиш имконини берадиган ишга ёхуд лавозимга эга бўлиш;
- фаол таълим олишни давом эттириш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;
- бир вақтнинг ўзида ҳам болалар тарбияси, ҳам уй-рўзгор ҳўжалиғи билан шугулланиш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш.

Мартабанинг мақсадлари ёш ўтиши билан алмашилиб боради, ўзимиз қандай ўзгаришимиз, малакамизнинг ортиши билан ўзгариб боради ва ҳ.к. Мартаба мақсадларини шакллантириш - бу доимий жараёндир.

Мартабани бошқаришни ишга қабул қилиш чоғидан бошлаш керак. Сизни ишга қабул қилаётиб, иш берувчи ташкилотнинг талаблари баён қилинган саволлар беришади. Сиз эса ўз мақсадларингизга жавоб берадиган, ўз талабларингизни шакллантирадиган саволларни беришингиз лозим бўлади.

Мисол тариқасида ишга қираётганларнинг иш берувчига берадиган айрим саволларини айтиб ўтамиз:

Ташкилотнинг ёш мутахассисларга нисбатан фалсафаси қандай?

Уй-жой билан таъминлаш имкониятлари қандай?

Йилига хизмат сафарларига (шу жумладан, хорижий сафарларга) неча кун кетади?

Ташкилотнинг ривожланиш истикболлари қандай?

Ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулотни ходимлар сотиб олганда чегирмалар борми?

Ташкилотда ишдан ташқари вақтларда ишлаш йўлга қўйилганми?

Ташкилотдаги меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари қандай?

Ташкилотнинг рақобатчиси қимлар?

Ташкилот ўзининг болалар даволаш-соғломлаштириш муассасаларига эгами?

Юкорирок лавозимларга кўтарилиш имкониятлари қандай?

Таълим олиш, малакани ошириш ёки қайта тайёрланиш учун шарт-шароитлар яратиб бериладими?

Лавозимлар қисқарадими ва нима муносабат билан?

Мабодо қисқаришга тушиб қолсам ишга жойлашишда ташкилотнинг ёрдам беришига умид қилишим мумкинми?

Пенсия фондининг шаклланиш принциплари қандай, пенсиянинг миқдорлари-чи?

Иш жараёнида мартабани бошқаришда қуйидаги қоидаларни эсда тутиш лозим: ташаббуссиз, истикболсиз бошлик билан ишлашга вақт сарфлаб ўтирманг, ташаббускор, тезкор иш юритадиган раҳбарга керак бўлинг; ўз билимларингизни оширинг, янги малакаларга эга бўлинг; ўзингизни юкорирок ҳақ тўланадиган лавозимни эгаллашга тайёрланг (агар бу лавозим бўш бўлиб қолса ёки яқинда пайдо бўладиган бўлса); (ўз мартабангиз учун муҳим бўлган бошқа кишиларни) ота-она, оила аъзолари, дўстларни билиб олинг ва уларга баҳо беринг; бир кеча-кундузга ва бутун ҳафтага мўлжаллаб режа тузиб олинг, унда сеvimли машғулотларингиз учун ҳам ўрин қолдиринг; ҳаётда ҳамма нарса ўзгаришини эсдан чиқарманг: ўзингиз, билим ва малакаларингиз, бозор, ташкилот, атроф муҳит ўзгаради, шунинг учун ҳам бу ўзгаришларга баҳо бериш мартаба учун муҳим бўлган фазилатдир; мартаба соҳасидаги қарорларингиз амалда ҳамиша истак ва воқеалик ўртасидаги, сизнинг кизиқишларингиз билан ташкилот кизиқишлари ўртасида ҳамиша муроса-мадорадан иборат бўлади; ҳеч маҳал ўтмиш билан яшаманг: биринчидан, ўтмиш бизнинг хотирамизда ҳаққоний аксини топа олмайди, иккинчидан, ўтмишни қайтариб бўлмайди; сизнинг мартабангиз бошқаларга нисбатан тезроқ ривожланиб кетишига йўл қўйманг; бўшашингизга зарурат тугилиши билан бўшанг; ташкилотни ҳам меҳнат бозори деб ўйланг, лекин ташки меҳнат бозорини ҳам унутманг; ишга жойлашишда ташкилотингизнинг ёрдами камситманг, бироқ янги иш топишда аввало ўзингизга ишонинг.

Таянч иборалари

“Мартаба” тушунчаси; мартабанинг турлари; мартабанинг асосий йўналишлари; мартабанинг режалаштиришнинг вазифалари; хизмат мартабаларининг моҳияти ва уни режалаштириш, режалаштиришнинг Япония усули; “умрбод ёлланиш” тушунчаси; назорат қилиш турлари; инсон мартабасининг босқичлари; мартабанинг мақсадлари.

Нazorat ва мулоҳаза учун саволлар

1. Мартабанинг моҳияти ва унинг турлари. Мартаба турларининг бир-биридан фарқи?
2. Япониядаги умрбод ёллаш тизимининг моҳияти нимада?
3. Бандлик кафолатларининг таъминланиши деганда нимани тушунасиш?
4. Хизмат мартабасини назорат қилиш турлари қайсилар?
5. Инсон мартабасининг босқичлари неча?
6. Мартабанинг мақсадларини санаб ўтинг?

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги қонуни. - “Ўзбекистон”. 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
4. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Қадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
7. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - таракқиёт омили. - Т.:
8. к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
9. Волгин А.П., Матирко В.П., Мадин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ.М.: 1992.
10. Сторобинский Э.С. как управлять персоналом - М.: АО “Бизнес - школа”, Интел - синтез, 1995.
11. Темур тузуқлари. - Тошкент, 1992.

6-МАВЗУ ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИНГ ХИЗМАТ-ҚАСБ ЖИХАТИДАН ҚЎТАРИЛИШНИ БОШҚАРИШ

6.1. Хизмат-қасб жихатидан қўтарилиш тизими

“Хизмат-қасб жихатидан қўтарилиш” ва “мартаба” тушунчаси бир-бирига яқин бўлса ҳам, лекин айтиб бериш хил тушунча эмас. “Хизмат-қасб жихатидан қўтарилиш” атамаси биз учун ўрганиш бўлиб қолган тушунчадир, лекин “мартаба” тушунчаси махсус адабиётларда ва амалда деярли ишлатилмасди.

Хизмат-касб жихатидан кўтарилиш дейилганда ташкилот томонидан турли даражалар (лавозимлар, иш ўринлари, жамоадаги мавке-мартабаларни таклиф килиш изчиллиги тушунилади, ходим бу боскичларни лаёкатига қараб ўтиши мумкин.

Мартаба дейилганда ҳақиқатда эгалланадиган боскичлар (лавозимлар, иш ўринлари ва жамоадаги мавкелар) изчилиги тушунилади.

Хизмат-касб жихатидан кўтарилиш ва амалда ҳақиқий мартабанинг белгиланган йўлларининг бир-бирига мос келиши кўпинча камдан-кам учрайди ва қоидадан кўра истиснога яқинроқ туради.

Бизда қарор топган ташкилотлар мунтазам раҳбарлари мисолида хизмат-касб жихатидан кўтарилиш тизимини қараб чиқамиз. Бу тизим мунтазам раҳбарлар тайёрлашнинг бешта асосий боскичини назарда тутди.

Биринчи боскич - базавий институтлар юқори курслари талабалари ёки бошқа олий ўқув юртларидан амалиётга юборилган талабалар билан ишлашдир. Ходимларни бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари талабалар амалиёт ўтайдиган тегишли бўлинмаларнинг раҳбарлари билан биргаликда раҳбарлик ишига мойил энг қобилиятли талабаларни танлайдилар ва уларни ташкилотнинг бўлинмаларида муайян фаолиятга тайёрлайдилар. Тайёргарликни ва амалиётни муваффақиятли ўтаган талабаларга мазкур ташкилотнинг тегишли бўлинмасида ишлаш учун юборилишга тавсия берилади. Мазкур ташкилотда амалиётда бўлмаган ёш мутахассисларни ишга қабул қилиш вақтида улар билан тест синувлари ўтказилади ва маслаҳат ёрдами кўрсатилади.

Биринчи боскич

Олий ўқув юртлари юқори курс талабалари билан ишлаш

Иккинчи боскич

Ёш мутахассислар билан ишлаш

Учинчи боскич

Бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (А гуруҳ)

Тўртинчи боскич

Бошқаришнинг ўрта бўғини мунтазам
рахбарлари билан ишлаш (В гурух)

Бешинчи боскич

**Бошқаришнинг юкори бўғини мунтазам
рахбарлари билан ишлаш (С гурух)**

6.1 -расм. Ташкилотда мунтазам рахбарларнинг хизмат-касб жихатидан кўтарилиш тизими боскичлари.

Иккинчи боскич - ташкилотга ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлашдир. Ёш мутахассисларга синов муддати (бир йилдан икки йилгача) белгиланади, улар шу муддат ичида бошланғич таълим курсини (ташкилот билан батафсил танишишни) ўтишлари зарур. Таълимдан ташқари ёш мутахассислар учун бир йил давомида ташкилот бўлинмаларида стажировка ўтиш ҳам назарда тутилади.

Ёш мутахассисларнинг бир йил ичидаги ишлари, уларнинг ўтказилган тадбирларда иштирокини таҳлил қилиш, стажировка раҳбари томонидан берилган тавсифнома асосида стажировкага яқун ясалади ва раҳбар лавозимларга кўтариш резервига киритиш учун мутахассисларнинг биринчи танлови ўтказилади. Хизмат-касб жихатидан кўтарилиш тизимида мутахассиснинг иштирок этиши тўғрисидаги бутун ахборот унинг шахсий делосида қайд қилинади ҳамда ташкилотнинг кадрлар тўғрисидаги маълумотларнинг ахборот базасига киритилади.

Учинчи боскич - бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Ана шу боскичда танлаб олинган қуйи бўғин раҳбарларига (мастерлар, участкаларнинг бошликлари) кечки ва сиртки олий ўқув юртларини тамомлаган, ўз жамоаларида муваффақиятли ишлаб келаётган ва тест синовларини муваффақиятли ўтган ходимларнинг бир қисми ҳам қўшилади. Мазкур гурух билан бутун давр мобайнида (2-3- йил) аниқ мақсадга қаратилган муайян ишлар олиб борилади. Бу ходимлар вақтинча йўқ бўлиб турган раҳбарларнинг вазифасини бажариб турадилар, уларнинг дублёрлари ҳисобланадилар, малака ошириш курсларида таълим оладилар. Тайёргарлик боскичи тамом бўлгандан сўнг ҳар бир раҳбарнинг ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил қилиши асосида иккиламчи танлаб олиш ва тестлаштириш ўтказилади. Иккиламчи танлашдан муваффақиятли ўтган раҳбарлар цех бошлиқларининг, улар ўринбосарларининг бўшаб қолган ўринларини эгаллашга таклиф этилади, лекин бундан олдин ана шу лавозимларда стажировкадан ўтадилар ёки резервга киритиладилар ва бўш ўринлар пайдо бўлиши билан лавозимга тайинланадилар. Тайёргарликдан ўтган

бошка ходимлар ўз вазифаларида ишлашни давом эттирадилар; шунингдек уларнинг горизонтал ўрин алмашишлари ҳам мумкин.

Тўртинчи боскич - бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Мазкур боскичда ёш раҳбарларнинг қарор топган гуруҳида ишлаб турган истикболли цех бошликлари ва уларнинг ўринбосарлари ҳам қўшилади. Ишлар яқка тартибдаги режалар асосида ташкил этилади. Ўрта бўғиннинг тайинланган ҳар бир раҳбарига у билан яқка тартибда иш олиб бориш учун юқори бўғин раҳбари мураббий қилиб тайинланади. Мураббий раҳбар ходимларни бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари билан биргаликда даъвогарнинг шахсий сифатлари ва касб соҳасидаги билимлари, малакаларини таҳлил қилиш асосида унинг учун яқка тартибда тайёргарлик режасини тузиб чиқади.

Одатда, булар тижорат фаолияти асослари бўйича таълим дастурлари, тадбиркорликка доир ўзаро муносабатлар асослари, бошқарув меҳнатининг илгор усуллари, иктисодиёт ва юриспруденцияга доир дастурлар бўлади. Тайёргарликнинг ана шу боскичида илгор ташкилотларда бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарларининг стажировкасини ўтказиш назарда тутилади, бунда ташкилот (бўлинма)нинг фаолиятини яхшилашга доир тадбирлар дастурларини тайёрлаш ҳам керак бўлади. Ҳар йили ўрта бўғин раҳбарини тестлаштириш ўтказилади, бу эса унинг ўз касбига доир кўникмаларини, жамоага раҳбарлик қилиш маҳорати аниқланади, мураккаб ишлаб чиқариш вазифаларини моҳирлик билан адо этиш тажрибаси текшириб кўрилади. Муайян раҳбарнинг тестлаштириш натижаларини таҳлил қилиш асосида уни хизмат соҳасида янада кўтариш тўғрисида таклиф киритилади.

Бешинчи боскич - бошқарувнинг олий бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Юқори лавозимларга раҳбарларни тайинлаш - бу мураккаб жараёндир. Асосий қийинчиликлардан бири кўпгина талабларга жавоб берадиган номзодни танлашдир. Бошқаришдаги олий бўғин раҳбари тармокни, шунингдек ташкилотни яхши билиши керак. У ишлаб чиқариш, молиявий, кадрлар масалаларида амал қилиш учун асосий функционал кичик тизимларда ишлаш тажрибасига эга бўлиши, фавқулодда ижтимоий-иктисодий ва сиёсий вазиятларида малакали ҳаракат қила олиши зарур. Ташкилотнинг бир бўлинмасидан бошқасига ўтиш анча олдин, яъни раҳбарлар бошқаришнинг қуйи ва ўта бўғинларида бўлган вақтларида бошланиши лозим. Олий бўғиндаги бўш вазифаларни эгаллашга одам танлаш ва қўйиш рақобат асосида амалга оширилиши зарур.

Уни юқори бўғин раҳбарлари (корхона, филиаллар директорлари, бош мутахассислар ва шу қабилар) дан иборат махсус комиссия бошқаришнинг тегишли бўлинмалари мутахассислари иштирокида ва зарурат тугилганда мустақил экспертларни жалб қилган ҳолда амалга оширишлари даркор.

6.2. расмда мисол тарикасида машинасозлик хиссадорлик ташкилотларидан бирида мунтазам раҳбарларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш жараёнининг мантикий схемаси келтирилган. Бўшаб қолган раҳбар лавозимида кўтариш учун номзодларга баҳо бериш ва танлаб олишда махсус методикалардан фойдаланилади, бу методикаларда тадбиркорлик ва шахсий тавсифномалар

тизими хисобга олинган бўлиб, улар куйидаги фазилатлар гуруҳини камраб олади:

Ижтимоий - фукаролик етуклиги. Унга куйидагилар киради: шахсий манфаатларни ижтимоий манфаатларга бўйсундириш қобилияти; танкидга қулоқ сола билиш, ўзига танкидий ёндашиш; ижтимоий фаолиятда фаол қатнашиш; юксак даражадаги сиёсий саводхонлик.

Мехнатга муносабат. Бу гуруҳ куйидаги фазилатларни камраб олади: топширилган иш учун шахсий жавобгарлик туйғуси; одамларга сезгирлик ва диққат-эътибор билан қараш; меҳнатсеварлик; шахсий интизом ва бошқаларнинг интизомга риоя қилишига талабчанлик билан қараш; иш эстетикаси даражаси.

Билим даражаси. Мазкур гуруҳ эгаллаб турган лавозимга мувофиқ келадиган малаканинг мавжудлиги; ишлаб чиқаришни бошқаришнинг объектив асосларини билиш; раҳбарлиқнинг илгор усулларини билиш; бошқаришнинг ҳозирги замон техникаси имкониятларини билиш ва улардан ўз меҳнатида фойдалана билиш; умумий билимдонлик.

Ташкилотчилик қобилиятлари. Буларга куйидагилар киради: бошқариш тизимини ва ўз меҳнатини ташкил эта билиш; қўл остидагилар ва турли ташкилотлар раҳбарлари билан ишлай олиш; раҳбарлиқнинг илгор усулларини эгаллаш; мақсадни лўнда ва аниқ қилиб ифодалай олиш, ишга доир хатларда, буйруқларда, фармойишларда, топшириқларда фикрни аниқ ифодалай олиш; жиқслашган жамоани ташкил эта билиш; ишга доир кенгашлар ўтқаза билиш; ўз имкониятларига ва меҳнатига, шунингдек бошқаларнинг имкониятлари ва меҳнатига баҳо бериш қобилияти; кадрларни танлай олиш, жой-жойига қўя олиш ва мустаҳкамлашни билиш.

Бошқариш тизимига раҳбарлик қилиш қобилияти. Бу гуруҳ фазилатларига куйидагилар киради: ўз вақтида қарор қабул қила олиш; уларнинг бажарлигини назорат қилишни таъминлай олиш қобилияти; мураккаб вазиятда тезда бир фикрга қелиш ва жанжалли вазиятларни ҳал қила олиш; психогигиенага риоя қилиш қобилияти; ўзини тута билиш; ўзига ишониш.

Илгор нарсаларни қўллаб-қувватлаш қобилияти. Бу гуруҳга куйидагилар киради: янгиликни қўра олиш; новаторлар, ташаббускорлар ва рационализаторларни кадрлай билиш ва қўллаб-қувватлаш; ҳамма нарсага шубҳа билан қаровчиларни, эскилик тарафдорларини, жаҳолатпарастларни ва авантюрачиларни қилиб олиш ва бетарафлаш; ташаббускорлик; янгиликларни қўллаб-қувватлаш ва жорий этишда дадиллик ва қатъиятчилик; мардлик ва асосланган таваккалчиликка бориш қобилияти.

Феъл - атвордаги маънавий-ахлоқий сифатлар. Бу гуруҳга куйидагилар киради: тўғрилик, ҳалоллик, батартиблилик, принципааллик, вазминлик, сабр-тоқатчилик, ҳушмуомалалик; қамтарлик, оддийлик. Шунингдек яхши соғлиқ, мазкур қорхонадаги иш стажини (шу жумладан раҳбарлик лавозимида); озода ва яхши қийиниш, ташқи қўринишнинг ёқимли бўлиши.

Ривожланган бир қатор хорижий мамлакатларда бошқарув ходимларининг хизмат-қасб жихатидан қўтарилишини бошқариш соҳасида қизиқарли

тажрибалар тўпланган бўлиб, улардан бизнинг ташкилотларимизда фойдаланиш яхши самаралар беради. **Масалан**, 6.3- расмда япон компанияларидан бирида хизмат-касб жихатидан кўтарилишнинг намунавий схемаси келтирилган. Мазкур схемага синов муддати ҳам (1-3 йил) киради, бу муддат давомида ходим (агар у олий ўқув юртини тамом қилгандан кейин келган бўлса) кўшимча имтихон топширади, токи олий ўқув юрти дипломнинг ҳақиқатда аҳамиятли эканлиги билиб олинсин. Сўнгра ходим компания ишларида мўлжал олиш курсини ўтайди (2 ҳафтадан 6 ойгача). Бир қатор текширишлар, шу жумладан садокатини синаб кўриш амалга оширилади.

Синов муддати тамом бўлгандан кейин ходим доимий ишга қабул қилинади ва 8-10 йил мобайнида лавозимдан лавозимга, бўлимдан бўлимга, ўтказиб туриш, стажировка ва хорижга хизмат сафарлари амалга ошириб турилади. Вакт ўтиши билан тобора мураккаблашиб борадиган масъулиятли топшириқлар бериб туриш тизими ҳам амал қилади.

Ходим 36 ёшга етганда компанияда яхши танилиб қолади ва компания унинг бундан кейинги тақдирини ҳал қилиши: уни раҳбар кадрлар ҳаракати тизими бўйича ёки мутахассислар мартаси бўйича йўналтириши мумкин.

Режали равишда лавозимлар бериб туриш тизимида ходим бирмунча вақтдан кейин бошқа ишга кўтарилиши мумкинлигини билгани сабабли ўзига ўринбосар танлаши лозим бўлади. Раҳбарларни янгилаб туриш анча тезкорлик билан амалга оширилади, кадрлар резервнинг ҳаракати жадаллашади. Ҳозирги вақтда кўпгина раҳбарлар ўтириб қолишдан ҳавф -сираб, ўзларига ўринбосарларни “қанча ёмон бўлса, шунча яхши” қоидаси бўйича танлаб оладилар.

Кадрларни танлаш, баҳо бериш ва жой-жойига қўйиш

Ишга кириш

Таснифлаш имтихони /билим, кўникмалар, касбий майиллар, шахсий фазилатлар сифатини аниқлаш/

Ташкилот доирасида кўникиш ва мўлжал олиш дастури, кўшимча синовлар /тестлар, кузатишлар, иш натижаларини таҳлил қилиш/

Доимий ишга қабул қилиш:

Филиал-ташкилотларда функционал бўлинмалар мунтазам раҳбарлари ва мутахассисларини лавозимлари бўйича режали алмаштириб туриш

Энг яхши раҳбарлар кўлида стажировкада бўлиш
Мураббийчилик, мураккаблиги бўйича масъулиятли топшириқлар тизими

Малакани мустакил равишда ва ташкилий сурада ошириш
Мунтазам равишда баҳо бериб бориш

кўшимча равишда ва касб-малака жихатдан кўтарилиш

Рахбар мартабаси

Мутахассис мартабаси

6.3 -расм. Бошқарув ходимининг хизмат-касб жихатидан кўтарилиш схемаси /япон андозаси/

6.2. Кадрлар резерви билан ишлаш

Кадрлар резервини режалаштириш ходимларнинг лавозимларга кўтарилиб боришини мақсад қилиб қўяди. У муайян ходимларнинг лавозимларга кўтарилиши, алмашилиши, бўшатилишининг бутун бир занжирини ишлаб чиқишни талаб қилади.

Кадрлар резерви режалари лавозимларни эгаллаш схемалари тарзида тузилиши мумкин, улар турли ташкилотларнинг ўзига хос хусусиятлари ва анъаналарига қараб хилма-хил шаклларга эга бўлади. Шунинг айтиши керакки, вазифалар ташкилий структурани ривожлантириш схемалари вариантдан иборат. Улар турли мавқега эга бўлган муайян шахсларга мўлжалланган бўлади. Яқка тартибда тузиб чиқилган лавозимларни эгаллаш схемаларига намунавий схемалар асос бўлади. Улар ходимларни бошқариш хизматлари томонидан ташкилий структураларга мўлжаллаб тузилади ва ишчи ўринларини эгаллашнинг андозаси вариантдан иборат бўлади.

Биздаги ташкилотларда кадрлар резерви билан ишлаш соҳасида катта тажриба тўпланган. Энди бу иш қандай амалга оширилаётганлигини қараб чиқамиз.

Кадрлар резервини шакллантириш жараёнининг асосий босқичлари қуйидагилардир:

рахбар кадрлар таркибида мўлжалланаётган ўзгаришлар режасини тузиб чиқиш;

резервга номзодларни олдиндан танлаш;

номзодларнинг ишчанлик, касбий ва шахсий фазилатларига доир ахборотларга эга бўлиш;

кадрлар резерви таркибини шакллантириш.

Резервга номзодларни танлашда асосий мезонлар қуйидагилардир:

тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси;

одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси;

ташкilotчилик қобилиятлари;

шахсий фазилатлари;

саломатлигининг ахволи, ёши.

Кадрлар резервини шакллантириш манбалари куйидагилардир: малакали мутахассислар; бўлинмалар раҳбарларининг ўринбосарлари; куйи бўгин раҳбарлари; ишлаб чиқаришда ишчи сифатида ишлаб келаётган дипломли мутахассислар.

Ташкилотларда кадрлар резерви гуруҳига танлаб олиш ва киритишнинг муайян тартиби вужудга келган. Булар куйидагилардан иборат.

Номзодларни танлаб олиш 35 ёшгача бўлган мутахассислар орасида ракобат асосида ўтказилади, бунда номзодлар амалий ишда ўзларини ижобий жihatдан намоён қилишлари ва олий маълумотга эга бўлишлари керак.

Ходимларни резерв гуруҳларига киритиш тўғрисидаги қарорни махсус комиссия қабул қилади ва бу қарор ташкилот бўйича буйруқ билан тасдиқланади.

Хар бир ходим (стажер) учун стажировка раҳбари (асосий) ва стажировканинг хар бир босқичи раҳбари тасдиқланади, улар хар бир босқичдаги стажировканинг яқка тартибдаги режасини тузиб чиқади.

Кадрлар резервиге киритилган стажёрларнинг раҳбарлари стажёрнинг хизмат-касб жihatидан кўтарилиш тизими босқичларини муваффақиятли ўтганлиги учун моддий жihatдан рағбатлантирилади.

Стажёрга унинг эгаллаб турган янги лавозими мос келадиган лавозим маоши белгиланади, лекин бу маош олдингисидан юқори бўлади. Шу билан бирга унга мазкур лавозим учун кўзда утилган моддий рағбатлантиришларнинг барча турлари тадбик этилади.

Стажёрнинг ва стажировка раҳбарининг вазифалари 6.4 -расмда келтирилган.

6.4-расм

Стажёрнинг ва стажировка раҳбарнинг вазифалари

Стажёрнинг вазифалари	Стажировка раҳбарининг вазифалари
Стажировканинг яқка тартибдаги режасини ижобий ва ўз вақтида бажариш;	Стажёр янги лавозим вазифалари, бўлинма хақидаги низом билан таништириш;
Тайёргарлик хар бир босқичда ўзи эгаллаган раҳбарнинг лавозим йўриқномаларини ўрганиш ва тадбик этиш, ўз иш соҳаси учун тўла жавобгар бўлиш	Стажёр билан биргаликда стажировканинг бутун босқичи учун яқка тартибда режа топширик ишлаб чиқиш ва унинг ижроси учун ёрдам бериш;
Стажировка раҳбарининг эътирозларини адо этиш, уларнинг муҳофазалари ва тақлифларига амал қилиш;	Стажёрга аниқ ишлаб чиқариш топшириклари бериш, токи у муайян муддат ичида бажариладиган муаммоли масалаларни хал қилсин ва мўлжалдаги пировард натижага эришилсин;

Ишлаб чиқариш резервларини аниклаш ва улардан фойдаланиш рационализаторлик таклифларини жорий этиш, моддий ресурсларни тежаш, режалаштирилган назарий таълимни ўз вақтида ва сифатли ўташ;	Стажёрда раҳбарликнинг зарур услуб ва усулини шакллантиришга ёрдам бериш;
Тайёргарликнинг ҳар бир босқичини ўтгандан кейин қилинган ишлар тўғрисида ҳисобот тузиш ташкилотни такомиллаштириш юзасидан таклифлар киритиш, ишлаб чиқариш ва бошқаришни такомиллаштириш;	Стажёрнинг касбий ва шахсий сифатларини ўрганиш, унинг турли даражадаги раҳбарлар ва жамоа билан ўзаро ишчанлик муносабатларини қўллаб-қувватлаш қобилиятини ўрганиш;
Шахсан ўзининг ички меҳнат тартиби ҳавфсизлик техникаси, меҳнат ва ишлаб чиқариш интизоми қоидаларига риоя қилиши ва қўл остидагиларнинг буларни бажаришини таъминлаш;	Стажёрнинг иши тўғрисида хулоса тайёрлаш, ундан бундан кейин фойдаланиш тўғрисида таклифлар киритиш ва ходимларни бошқаришнинг тегишли бўлинмасига тақдим этиш.

Таянч иборалари

“Хизмат - касб жихатдан кўтарилиш ва “мартаба” тушунчаларининг бир биридан фарқи; мунтазам раҳбарлар тайёрлашнинг асосий босқичлари; раҳбарлик вазифаларига баҳо бериш; корхонада кадрлар резервини режалаштириш, ва унинг асосий босқичлари. Кадрлар резервини шакллантиришнинг манбалари, кадрлар резерви гуруҳига танлаб олиш тартиби; ривожланган мамлакатлар тажрибаси.

Назорат ва мулоҳаза саволлари

1. “Хизмат - касб жихатидан кўтарилиш” ва “мартаба” тушунчаларининг бир-биридан фарқи?
2. Мунтазам раҳбарлар тайёрлашнинг асосий босқичларини санаб ўтинг?
3. Кадрлар резервини шакллантириш манбалари?
4. Кадрлар резервини шакллантириш жараёнининг асосий босқичлари?

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.

2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. И.А.Каримов. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: ҳавфсизликка таҳрир, барқарорлик шартлари ва таракқиёт қафолатлари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотлари чиқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
7. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - таракқиёт омили. - Т.:
8. к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
9. Волгин А.П., Матирко В.П., Мадин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ.М.: 1992.
10. Шмирт Герберг. Кадровое планирование на предприятии (Опыт ФРГ).- “Человек и труд”, 1993, № 4.

7-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ - ПЕРСОНАЛ БОШКАРУВИНИНГ АСОСИ

7.1.Бошқариш объекти бўлган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши

Персонални бошқаришнинг зарур объекти - корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳитини ривожлантиришдир. Бу муҳитни турли демографик ва касб-малака белгиларига эга бўлган персоналнинг ўзи, корхона ва ташкилотнинг ижтимоий инфратузилмаси ва ходимларнинг меҳнат ҳаёти сифатини маълум даражада белгилаб берадиган нарсаларнинг ҳаммаси, яъни уларнинг шахсий эҳтиёжларини мазкур корхона ва ташкилотдаги меҳнат воситаси орқали қондириш даражаси ҳосил қилади.

Ижтимоий муҳит корхона ва ташкилот фаолияти ва иқтисодий томонлари билан узвий равишда ўзаро боғлиқ бўлиб, улар билан биргаликда бир бутунлиқни ташкил этади. Маълумки, ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши ҳамиша жамият таракқиётининг ҳозирги босқичида бу корхона ва ташкилотда ишлаётганларнинг биргаликдаги фаолияти юқори даражада самарали бўлишига, уларнинг малакасига, касб тайёргарлиги ва маълумот даражасига қишлоқларнинг меҳнат ва турмуш шароитига моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондиришга қанчалик қулайлик тугдираётганига боғлиқ бўлади.

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши унинг ижтимоий муҳитидаги ижобий томонга бўлган ўзгаришларни англатади. Бу муҳитга корхона ва ташкилот ходимлари меҳнат қиладиган, оила аъзолари билан биргаликда яшайдиган моддий, ижтимоий ва маънавий-ахлоқий шарт-шароитлар қиради. Бу муҳитда жамoa томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар тақсимланади ва истеъмол қилинади, қишлоқлар ўртасида объектив алоқалар вужудга келади, улар

ўртасида ўзбек халкига мос келадиган маънавий-ахлокий кадриятлар намоён бўлади. Шунга мувофиқ корхона ва ташкилотларда ижтимоий ривожланиш биринчи навбатда қуйидагиларга қаратилиши керак:

- персоналнинг ижтимоий тузилишини такомиллаштириш, унинг демографик ва касб-малака таркибини яхшилаш, шу жумладан ходимлар сонини тартибга солиш, уларнинг умум таълим ва маданий-техник савиясини ошириш;

- ишлаб чиқариш жараёнида эргономик, санитария-гигиена ва бошқа шарт-шароитларини, ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш ва уларнинг хавфсизлигини таъминлаш;

- самарали меҳнатни, ишга бўлган ташаббускорлик-иждодий муносабатни, ҳамкорликдаги гуруҳий ва яқка тартибдаги меҳнат натижалари учун бўлган жавобгарликни моддий ва маънавий рағбатлантиришни ташкил этиш;

- жамоада соғлом ижтимоий-психологик вазиятни, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш;

- ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашга, ҳар бир шахснинг ақлий ва ахлокий потенциалини (салоҳиятини) очиқ беришга, биргаликда амалга оширадиган меҳнатда қониқиш ҳосил қилиш муҳитини яратиш;

- ходимларнинг ижтимоий сугурталанишини, уларнинг ижтимоий қафолатлари ва фуқаролик ҳуқуқларига риоя қилинишини таъминлаш;

- ҳар бир ходим ва уларнинг оилаларида турмуш даражасини таъминлаш, уй-жой ва маиший шинамликка бўлган, озиқ-овқат маҳсулотларига, саноат моллари ва хилма-хил хизматларга бўлган эҳтиёжларини қондириш, дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имконини яратиш ва хоказолар.

Ижтимоий ривожланишни бошқариш корхона ва ташкилотнинг нормал ишлаб туришига ва унинг потенциал имкониятларидан оқилона фойдаланишга, унинг асосий мақсадларига эришишга бўйсундирилишини тақозо этади. Ижтимоий ривожланишни бошқариш менежментнинг ўзига хос тури сифатида ўз объектига, усулларига, бошқарувга доир қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш шаклларига эгадир.

Ижтимоий бошқариш ўзининг вазифасига кўра факат инсон ва унинг қамолотига қаратилади. Унинг асосий вазифаси корхона ва ташкилот ходимлари учун зарур бўлган меҳнат ва турмуш шароитларини яратиб бериш, уларнинг доимий равишда яхшиланиб боришига эришишдан иборат бўлиб, у мамлакатимизда олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар билан боғлиқдир.

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишини бошқариш ижтимоий муаммоларни илмий ёндашув, ижтимоий жараёнларнинг содир бўлиш қонуниятларини билиш, аниқ аналитик ҳисоб-китоб ва текшириб қўрилган ижтимоий нормативлар асосида ҳал қилиш имконини берадиган усуллар, йўллар, тадбирлар йигиндисидан иборатдир. У олдиндан ўйлаб қўйилган, мўлжалланган кўп томонлама, яъни ижтимоий муҳитга ҳар томонлама режали таъсир кўрсатиш, бу муҳитга таъсир этувчи хилма-хил омиллардан фойдаланишнинг ташкилий механизмидир.

7.2. Корхона ва ташкилот ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари

Ижтимоий омиллар корхона ва ташкилот шароитида ижтимоий муҳитни ташкил этиш билан боғлиқ шарт-шароитлардаги ўзгаришларни ва бу ўзгаришларнинг оқибатларини ифодаб беради. Ижтимоий омилларнинг асосий йўналиши меҳнат жараёни амалга ошириладиган корхона ва ташкилотнинг ўзида ишлайдиган ходимларга, уларнинг оилалари истикомат қиладиган муҳитга ҳамда уларнинг яқин атрофидаги ходимларга таъсир кўрсатиш шаклларига қараб фарқлаш мумкин.

Корхона ва ташкилотнинг бевосита ижтимоий муҳити асосий омилларига қуйидагилар қиради:

- корхона ва ташкилотнинг потенциали, унинг ижтимоий инфратузилмаси;
- иш шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш;
- ходимларнинг ижтимоий ҳимояланганлиги;
- жамоадаги ижтимоий-руҳий вазият;
- меҳнатни моддий рағбатлантириш ва оила бюджетлари;
- ишдан ташқари вақт ва дам олишдан самарали фойдаланиш ва бошқалар.

Потенциал корхона ва ташкилотнинг моддий-техникавий ва иқтисодий имкониятларини, яъни ҳажми ва ҳудудий жойлашуви, персоналнинг сони ва етакчи касбларнинг хусусияти, ишлаб чиқариш ихтисоси ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми (товарлар ва хизматлар), мулкчилик шакли, асосий жамғармаларнинг ҳолати, молиявий аҳволни акс эттиради. Ижтимоий инфратузилма одатда корхона ва ташкилот ходимлари ва улар оилаларининг турмушини таъминлаш, ижтимоий-маиший, маданий ва аклий эҳтиёжларини қондириш учун мўлжалланган объектлар мажмуидан иборат. Ўзбекистон Республикаси шароитида бундай объектларга қуйидагилар қиради:

- умумлашган уй-жой фонди (уйлар, ётоқхоналар) ва коммунал хўжалик объектлари (меҳмонхоналар, ҳаммомлар, корхоналар ва шу қабилар), уларнинг энергия, газ ва иссиқлик таъминоти, канализация, водопровод, телефонлаштириш тармоқлари ва ҳоказолар;
- тиббиёт ва даволаш-профилактика муассасалари (қасалхоналар, поликлиникалар, амбулаториялар, тиббиёт пунктлари, дорихоналар, санаторийлар, профилакторийлар ва ҳоказолар);
- таълим ва маданият объектлари (мактаблар, мактабгача болалар ва мактабдан ташқари муассасалар, маданият уйлари, клублар, кутубхоналар, кўргазма заллари ва шу қабилар);
- савдо ва умумий овқатланиш объектлари (дўконлар, ошхоналар, чойхона ва қаҳвахоналар, ресторанлар, янги маҳсулотлар етказиб бериш учун ёрдамчи хўжаликлар);
- маиший хизмат кўрсатиш объектлари (комбинатлар, устахоналар, ательелар, салонлар, прокат ва гаровга бериш пунктлари);

- спорт иншоотлари (ўйингохлар, сузиш хавзалари, спорт майдончалари), жисмоний-тарбия ва соғломлаштириш тадбирларини ўтказишга мослаштирилган оммавий дам олиш базалари;
- жамоа ва дала ховли хўжаликлари ва богдорчилик-мевачилик ширкатлари ва бошқалар.

Корхона ва ташкилот ўзининг микёси, мулкчилик шакли, бўйсунishi, каярда жойлашганлиги ва бошқа шарт-шароитларига караб ўзининг яхлит ижтимоий инфратузилмасига эга бўлиши, факат унинг айрим элементлари йигиндисига эга бўлиши ёки бошқа корхона ва ташкилотлар билан кооперациялашувга ва ижтимоий соҳанинг муниципал базасига умид килиши мумкин. Лекин хар кандай вазиятда ҳам ижтимоий инфратузилма хакида гамхўрлик килиш ижтимоий тараккиётни бошқаришнинг энг мухим талаби хисобланади.

Мехнат шароитлари ва мехнатни муҳофаза килиш шундай омилларни ўз ичига оладики, улар биргаликдаги ишнинг мазмуни, ишлаб чикаришнинг техникавий даражаси, мехнат жараёнининг ташкилий шакллари ва мазкур ташкилотда банд бўлган ишчи кучининг сифатига боглик бўлади. Шунингдек мехнат шароитлари ва мехнатни муҳофаза килиш ходимларнинг психофизиологик кайфиятига, ишларнинг хавфсиз олиб борилишини таъминлашга, ишлаб чикаришда шикастланиш ва касб касалликларининг олдини олишга маълум даражада таъсир кўрсатувчи омилларни ҳам камраб олади. Бу омиллар куйидагиларни ўз ичига олади:

- корхона ва ташкилотнинг замонавий техника ва технология билан таъминланиш даражаси, мехнатнинг механизация ва автоматлашуви даражаси, самарали материалларнинг ишлатилиши;
- замонавий фан-техника ютуқларининг ишлаб чикаришга жорий этилишини хисобга олган холда мехнатни ташкил этиш, ишчилар гуруҳларининг алохидалигини, мехнат интизоми билан бир каторда ишлаб чикариш ва технология интизомини мустахкамлаш, ходимларнинг мустакиллиги, тадбиркорлиги, шахсий ва гуруҳий масъулиятини кучайтириш;
- инсон соғлиги учун зарарли ва огир мехнат талаб килувчи ишларни кискартириш, зарур бўлганда махсус кийим-бош ва якка тартибдёа химояланиш воситаларини бериш;
- санитария-гигиена нормаларига, шу жумладан ишлаб чикариш бинолари ва асбоб-ускуналарнинг холати, хавонинг тозалиги, иш ўринларининг ёритилиши, шовкин ва тебраниш даражаси бўйича белгиланган нормаларга риоя килиниши;
- маиший хоналар (ечиниш, тахорат ва душ хоналари), тиббиёт пункти, буфетлар хожатхона ва шу кабиларнинг мавжудлиги ва кулайлиги.

Хорижий мамлакатлар ва ватанимиз тажрибалари шуни тасдиқлайдики, кишиларга диққат-эътибор билан караш, уларнинг мехнат шароитини яхшилаш ва мехнатини муҳофаза килиш сезиларли даражада наф келтиради, ишчанлик кайфиятини оширади. Ишлаб чикариш эстетикасига, ишчининг турмушини зийнатлашга, мехнат куни вақтидаги танаффусларда дам олиш учун кулайлик-

нинг яратилишига сарфланган маблаглар меҳнат унумдорлигининг ортиши ва иш сифатининг яхшиланиши билан ўз самарасини беради.

Корхона ва ташкилотларда ходимларни ижтимоий химоялаш ижтимоий сугурта соҳасидаги тадбирлар ҳамда бошқа ижтимоий кафолатларни ташкил этади, улар амалдаги қонунлар, меҳнат шартномалари ва бошқа ҳуқуқий ҳужжатлар билан белгиланади. Ўзбекистондаги бу чора-тадбирлар Халқаро меҳнат ташкилоти томонидан белгиларга ҳамоҳон ҳолда қуйидагиларни назарда тутди:

- меҳнатга ҳақ тулаш ва тариф ставкаси (маош) энг кам миқдорининг таъминланиши;
- иш вақтининг нормал давом этиши (ҳафтасига 40 соат ишлаш), дам олиш ва байрам кунларида ишлаганлик учун компенсация, ҳар йили камида 24 иш кунидан иборат ҳақ тўланадиган меҳнат таътили берилиши;
- меҳнат мажбуриятини бажариш натижасида соғлиқга етказилган зарар ўрнининг қопланиши;
- ижтимоий сугуртанинг пенсия фондига ва бюджетдан ташқари бошқа фондларга ажратмалар;
- кам таъминланган, ёрдамга муҳтож кўп болали оилаларга маҳалла билан бир каторда корхона ва ташкилот томонидан ҳам ижтимоий химоя чораларини белгилаш;
- вақтинча меҳнатга лаёқатсизлик учун нафақалар тўлаш, оналарга боласини парвариш қилиш таътили вақтида ҳар ойда нафақалар тўлаб турилиши, ходимлар касб тайёргарлиги ёки малака ошириш даврида стипендиялар тўлаб турилиши ва бошқалар.

Кўрсатиб ўтилган кафолатлар корхона ва ташкилотнинг бевосита иштирокида амалга оширилади. Пул тўловлари одатда корхона ва ташкилот маблағлари ҳисобидан тўланади, уларнинг миқдори ўртача иш ҳақи миқдорида ёки энг кам иш ҳақининг улуши миқдорида бўлади. Ижтимоий химоя тизими ходимларни касаллик туфайли меҳнат лаёқатини йўқотган ёки ишсизлик туфайли оғир ахволга тушиб қолишдан саклайди, уларга ўз меҳнат ҳуқуқлари ва имтиёзларининг ишончли тарзда химоя қилишига ишонч бағишлайди.

Ижтимоий-руҳий вазият - бу корхона ва ташкилот ходимларига таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир. У меҳнат қилиш жараёнида, ходимларнинг муомаласида, уларнинг шахслараро ва гуруҳий алоқаларида ўз ифодасини топади. Бу муносабатларнинг нормал вазияти ҳар бир ходимга ўзини жамоанинг бир зарраси деб ҳис қилиш имконини беради, унинг ишга бўлган қизиқишини ва зарур руҳий қайфиятини таъминлайди, ютуқлар ва йўл қўйилган камчиликларга адолатли баҳо беришга ундайди.

Жамоанинг ижтимоий-руҳий вазияти ўрта асосий таркибий қисмдан иборатдир: ходимларнинг руҳан мос қилиниши, уларнинг ижтимоий интилишлари, ахлоқий тарбияланганлиги каби боғлиқ қучлар ўзаро таъсирида бўлади. Бу таркибий қисмлар инсоний муомаланинг энг нозик торларига, ақл-идрок, ирода ва ҳис-туйғуларга тааллуқли бўлади, кўп жиҳатдан шахснинг фойдали ишига

иждий фаолиятига, бошқалар билан ҳамкорлик қилиши ва жипслигига ёрдам беради. Ижтимоий-рухий вазият ходимларнинг биргаликда меҳнат қилиши ва бир-бирига муносабатини ифодалаб, биринчи ўринга шундай сабабларни, чунончи моддий рағбатлантириш ва иқтисодий фойда каби омиллардан кам бўлмаган сабабларни илгари суради, ходимни рағбатлантиради, унда куч-қувватнинг ортишини ёки пасайишини, меҳнат гайратини ёки унга кизикмасликни, ишдан манфаатдорлик ёки бефарқликни ифодалайди.

Меҳнатни моддий рағбатлантириш корхона ва ташкилотни ижтимоий ривожлантиришнинг муҳим банди сифатида намоён бўлади. Унда ишчи кучига бўлган чиқимлар, ходимлар меҳнат сарфининг копланиши, уларнинг ижтимоий мақоми шу билан бирга оилавий бюджетлар, кишиларнинг ҳаёт неъматларига бўлган зарур эҳтиёжларининг қондирилиши ўз ифодасини топади.

Меҳнатга ҳақ тўлаш ижтимоий минимумга - инсоннинг муносиб турмуш даражасини сақлаши ишлаш қобилиятини такрор ҳосил қилиши, унинг факат ўзи учун эмас, шу билан бирга ўз оила аъзолари учун ҳам тирикчилик воситаларини ишлаб топиши зарурлигига асосланади. Иш ҳақининг миқдори саноати ривожланган мамлакатларда аҳолининг умумий пул даромадларининг тахминан учдан икки қисмини ташкил этади. Республикамизда эса бунга пенсияларнинг барча турлари, таълим муассасаларида ўқиётган талабалар ва ўқувчиларнинг стипендиялари, болалар нафақалари ва болани парвариш қилганлик учун нафақалар, ёрдамчи хўжаликдан олинadиган маҳсулотлар қиймати, шунингдек мулкчиликдан келадиган даромадлар, ёрдамчи хўжалик маҳсулотларини бозорда сотишдан ва тадбиркорлик фаолиятидан келадиган даромадлар (буларга банкларга қўйилган омонатлардан олинadиган фоизлар ва акциялардан келадиган дивидендлар ҳам қиради) қўшилади.

Оила бюджети асосан истеъмол бюджетининг харажат қисмидан ташкил топган бўлиб, у асосан солиқлар тўлашга, турли бадалларни тўлашга (шу жумладан кредит учун фоизларни тўлашга) мўлжалланган пул харажатлари, қисқа муддатли ва узок муддатли фойдаланиш учун мўлжалланган товарлар - озиқ-овқат маҳсулотлари, қийим-бош, пойабзал, маданий-маиший буюмлар ва рўзгорда ишлатиладиган молларни сотиб олиш учун, уй-жой, коммунал, транспорт, тиббиёт ва бошқа хизматлар кўрсатилганлиги учун тўланадиган пул харажатлари ташкил этади. Бюджетнинг харажат ва даромад қисмлари баланси оиланинг маълум вақт мобайнида (ой, йил) киши бошига оладиган неъматлари ҳажмининг кўрсаткичидир. Ўртача киши бошига олинadиган даромад ва тегишли харажатлар оила фаровонлиги даражасини, унинг ҳаётининг сифат даражасини акс эттиради.

Ишдан ташқари вақт корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳитига доир омилларнинг яна бир гуруҳини ҳосил қилади. Ходимларнинг ишдан ташқари вақти уй-рўзгор хўжалигининг тузилиши, оилавий ва жамоат вазифаларини бажариши, дам олиш вақтидан фойдаланиши билан боғлиқдир.

Ишловчи кишининг вақт ресурси оддий кунда иш вақтига (иш кунининг узунлиги турли мамлакатларда бир хилда эмас, шунингдек у хўжалик тармоқлари ва касблари бўйича ҳам фарқ қилади) ва ишдан ташқари вақтга бўли-

нади, унинг нисбати тахминан 1:2 бўлади. Ўз навбатида ишдан ташкари вақт кишининг табиий физиологик эҳтиёжларини кондиритиш учун (ухлаш, шахсий гигиена, овқат ейиш ва шу кабилар) 9-9,5 соат сарфланишини ўз ичига олади қолган вақтни одам уйдан ишга боришга ва ишдан уйга қайтиб келишга, уй хўжалигини юритишга, болалар тарбияси билан шугулланишга, бўш вақтида дам олишга бағишлайди.

Бундан кўриниб турибдики, санаб ўтилган вақт бўлакларидан ҳар бирининг ўзгариши ўз-ўзидан бошқа вақт бўлақларининг қисқариши ёки узайишига олиб келади. Шунинг учун ҳам ижтимоий ривожланиш соҳасида иш вақтининг узунлиги, уй-жой қурилиши, унумли, қулай, нарҳда турмушда ишлатиладиган электр-техника ишлаб чиқариш, йўловчилар ташиш транспорти, савдо қорхоналари ва хизмат кўрсатиш ишининг ташкил этилиши, меҳнат унумдорлиги учун долзарб ҳисобланади. Бунда маълум даражадаги ижтимоий захира, шу жумладан бўш вақтнинг қўпайиши учун захира ўз ифодасини топади.

Дам олиш инсоннинг уйғун равишда ривожланишида алоҳида ўрин тутди. Бўш вақтнинг ҳажми, тузилиши, мазмуни ва ундан фойдаланиш маданияти меҳнатқаш инсон турмуш тарзининг гуманистик тўлақонлиги, дунёни идрок этиши, унинг фуқаролик позицияси ва ахлоқий қадриятларига таъсир кўрсатади.

Қорхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишига бевосита ижтимоий муҳит шарт-шароитлари билан бир қаторда **умумий омиллар** ҳам таъсир кўрсатади. Персоналнинг ҳулқ-атвори ва меҳнат қилиш қайфияти, биргаликда ишлаш самарадорлиги қўп жиҳатдан, баъзан эса ҳал қилувчи тарзда боғлиқ бўлади. Аввало иқтисодиётнинг айрим тармоқларига ёки минтақаларга, мамлакатдаги ишларнинг аҳолига таъсир кўрсатувчи омиллар назарда тутилади. Бунда мазкур вақтда мамлакат юксалишдами, қуч-қуввати ортиб бормоқдами ёки аксинча, таназзул, танглик, ижтимоий танглик қескин қучайганми ёки йўқми - ана шулар назарда тутилади.

Ижтимоий ривожланишнинг умумий омилларига жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий ва маънавий-ахлоқий ҳолати ҳам қиради. Улар билан инсоннинг шахсий ҳуқуқлари ва эркинликларини амалга ошириш, мамлакатда яшаб турган халқлар тарихий тараққиётининг ўзига ҳослиги, қарор топган анъаналар ва ахлоқий қадриятлар қамбарчас боғлиқдир. Бу ерда гап, ҳусусан, меҳнат одоби, шахсий ва ижтимоий ҳулқ-атвор этикаси, фуқаролар саховатининг мезонлари ҳақида боради.

Албатта, давлатимизнинг олиб бораётган ижтимоий сиёсати ҳам ижтимоий ривожланишнинг умумий аҳамиятга эга бўлган омили ҳисобланади. Ҳуқумат томонидан амалга ошириладиган бу сиёсат мамлакатдаги шароитни ва жамиятдаги вазиятни барча ҳокимият тармоқлари ва органлари билан ўзида акс эттириши керак, уни ривожлантириш эҳтиёжлари ва мақсадини ифодалаши лозим. Ижтимоий сиёсат вазифаларига иқтисодий ўсишни рағбатлантириш ва ишлаб чиқаришни истеъмол манфаатларига бўйсундириш, меҳнатга ундовчи сабабларни ва амалий тадбиркорликни қучайтириш, аҳолининг муносиб турмуш даражасини ва ижтимоий ҳимоясини таъминлаш, маданий ва табиий ме-

росни, миллий ўзига хослик ва мустакилликни саклаш киради. Давлат иктисодиётнинг ижтимоий йўналишини кафолатловчи бўлиб майдонга чиқиши лозим. У ўзининг бошқарувчилик вазифаларини самарали амалга ошириш учун миллий бюджет, солиқлар ва божлар тизими сингари кудратли таъсир кўрсатиш воситаларига эгадир.

Жахондаги кўпгина мамлакатларнинг, шу жумладан Ўзбекистоннинг кўлга киритган тажрибаси шундан далолат берадики, ижтимоий муаммоларни хал қилишнинг иктисодий ва сиёсий ахволга объектив равишда боғлиқлигидан келиб чиқиб, ижтимоий сиёсат мустакил ахамиятга ҳам эга бўлиб, аҳолининг фаровонлик даражасини оширишга ёрдам бериши, ижтимоий тараққиётга интилишни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаши билан ажралиб туради. Ҳозирги шароитда ижтимоий сиёсат ҳар қандай давлатнинг ҳокимият тузилмалари фаолиятида устувор бўлиши керак.

Ўзбекистон Республикаси дунёвий давлат бўлиб, унинг сиёсати инсонга муносиб турмуш кечириш ва эркин ривожланиш имкониятини таъминлаб беришга қаратилган. Давлатнинг энг муҳим вазифаларидан бири инсон ва фуқаронинг ҳуқуқлари ва эркинликларини эътироф қилиш, уларга риоя этиш ва ҳимоя қилишдан иборатдир.

7.3. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўрсатиши

Фан-техника ва ижтимоий тараққиёт туфайли жамият ҳаётида рўй берадиган ўзгаришлар меҳнат фаолиятида инсон омилининг ва ходимлар шахсий фазилатларининг ортишига олиб келади. Бундай ҳолат барча соҳаларда, шу жумладан корхона ва ташкилотларда ҳам ижтимоий жараёнларни тартибга солишга, ижтимоий тараққиётни саводхонлик билан ҳақиқатан ҳам илмий равишда олиб боришга бўлган талабни кучайтиради. Ҳозирги вақтда катта-кичик ҳар бир корхонада бошқариш хизматлари мавжуд бўлиб, улар кадрлар иши (инсон ресурси) билан, ижтимоий шериклик ва қасаба уюшмалари билан алоқаларни таъминлаш, ходимларга ижтимоий хизмат кўрсатиш, хайрия мақсадларида сарф-харажатлар қилиш билан шугулланади.

Ҳозирги кунда Ўзбекистондаги ижтимоий хизмат кўрсатиш идоралари советлар даврида мавжуд бўлган ҳаддан ташқари режали марказлашган ҳўжалик юритиш тизимидан ижтимоий йўналтирилган бозор иктисодиётига ўтиб фаолият кўрсатмоқдалар. Уларнинг тузилиши, бир томондан, корхона ва ташкилотнинг катта-кичиклиги ва хусусиятларига қараб ташкил этилса, иккинчи томондан, ишлаб чиқариш-иктисодий вазифаларни, шунингдек ижтимоий вазифаларни хал қилишнинг мураккаблиги билан белгиланади.

Янги шароитларда корхона ва ташкилотларнинг, шу билан бирга уларга раҳбарлик қилаётган ходимларнинг хизматларни янада ривожлантириш бўйича масъулияти ортиб бормокда. Шунинг учун ҳам бунда мулкчиликнинг хилма-хил шакллари, собиқ давлат мулкларини хусусийлаштириш оқибатларини, бозор муносабатларининг ривожланиш, ижтимоий хизмат турларининг пуллик хизмат кўрсатишга ўтиши ва қимматлашиб кетиши туфайли иш ҳажми тизими-

даги ўзгаришларни, ижтимоий сугуртани ва аҳолини ижтимоий ҳимоя қилишнинг бошқа турларини ислох қилишни ҳисобга олган ҳолда фаолият кўрсатиш талаб этилади. Ижтимоий соҳа ҳақида гамхўрлик қилиш вазифаси эндиликда кўпроқ нодавлат органларига, биринчи галда маҳалла ва маҳаллий ўз-ўзини идора қилиш органлари ва ташкилотларнинг зиммасига тушмоқда.

Аник шарт-шароитлардан келиб чикиб, ижтимоий ривожланишни бошқариш ё ташкилот раҳбарияти томонидан, ёки бу ишга махсус вакил қилиб тайинланган шахслар томонидан, ёхуд муайян вазифаларни бажарувчи алоҳида бўлинмаларга юклатилади, улар ҳам персонални бошқариш тизимининг бир қисми ҳисобланади. Бундай тизим ташкилий тузилишининг намунавий варианты персонал бўйича директор ўринбосари лавозимининг таъсис этилишини назарда тутди, унга тегишли бўлинмалар бўйсундирилган бўлади.

Агар корхона ва ташкилот ўз ижтимоий инфратузилмасининг кенг тармоқларига эга бўлса, уни бошқариш алоҳида амалга оширилади. Бундай ҳолда ижтимоий-маиший масалалар бўйича директор ўринбосари лавозимини назарда тутувчи вариант тўғри келади, унга ижтимоий соҳанинг тегишли объектларини олиб боровчи бўлинмалар бўйсундирилади, уй-жой коммунал, маиший, соғломлаштириш, дам олиш ва ижтимоий хизматлар кўрсатиш вазифаларини бажариш юкланади.

Ижтимоий хизмат соҳаси бажарадиган вазифалар ўзига хос хусусиятларга эгадир. Бу хизмат мутахассислари одамларга ва уларнинг талаб-эҳтиёжларига нисбатан диққат-эътибор билан қарашлари, ўзларига ишониб топшириб қўйилган вазифалар билан ходимларнинг фаровон турмушини ва жамоадаги ижтимоий-руҳий шинамликни кўллаб-қувватлашлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва меҳнат режими қоидаларига риоя қилишлари, ишга бўлган қизиқишни рағбатлантиришлари керак. Бунинг учун зарур миқдордаги гуманитар билимларга, руҳий ва педагогик одоб, ахлоқий қўниқмани эгаллаган бўлишлари муҳимдир.

Ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг хорижий тажрибасини билиб олиш айниқса фойдалидир. Хусусан, у шунга ўргатадики, бозор иқтисодиёти - бу товарлар ва хизматларни олиш-сотиш бўйича факат бир хил муносабатлар эмас, балки бу яна мазкур жамиятда эътироф қилинган кадриятларга асосланган ана шундай ўзаро муносабатлар маданияти, ижтимоий нормалар ва ахлоқий талаблар ҳамдир.

Жаҳон тажрибаси шу жиҳати билан ҳам аҳамиятлики, у ижтимоий ривожланишнинг мамлакатимиз тажрибасини, унинг сабоқларини танқидий баҳолаш имконини беради. Бу Ўзбекистоннинг ҳозирги шароитида айниқса муҳимдир, чунки бозор муносабатларига ўтиб борган сари илгариги режалаштирилган иқтисодиётда синаб қўрилган нарсаларнинг ҳаммасини инкор қилиш керак эмас, балки аввалги тажрибадан чиқарилган оқилона ҳулосаларни татбиқ этиш ҳам зарур. Бу ерда Ўзбекистон Президенти И.Каримовнинг “янғисини қурмай, эскисини бузманг” деган кўрсатмасидан кенг фойдаланиш жойиздир.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш вазифалари бошқаришга доир муайян элементлар йиғиндисидан ташкил топади. Улар, табиийки, алоҳида олинган

корхона ва ташкилотнинг ижтимоий мухити билан ва ижтимоий бошқаришнинг умумий ўзига хос хусусиятлари билан мувофиқлаштирилади.

Ижтимоий соҳада ҳаракат килиш учун прогноз килиб кўриладиган аниқ мақсадга қаратилган дастурлар, қисқа муддатга (бир йилга), ўртача муддатга (беш йилгача), узок муддатга (ўн йил ва ундан кўпроққа) мўлжалланган режалар ишлаб чиқилган бўлиши мақсадга мувофиқдир. 70-йилларнинг ўрталаридан бошлаб АҚШда ва бошқа бир қатор мамлакатларда тарқалган “меҳнат ҳаёти” сифатини ошириш дастурлари, шунингдек 70-80-йилларда собиқ СССР корхоналарида ижтимоий режалаштириш тажрибаси ижтимоий соҳасидаги режалаштиришга мисол бўлиб хизмат килиши мумкин.

Прогнозлаштириш ва режалаштириш - ижтимоий ривожланишни бошқаришнинг муҳим воситаси бўлиб, ташкилотнинг ижтимоий мухити қандай аҳволда эканлигини таҳлил килишни, унга таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олишни, потенциал имкониятлардан истиқболда фойдаланишга мўлжалланган лойиҳалар ва дастурларни ишлаб чиқишни назарда тутди. Фақат корхона ва ташкилотнинг ўзидаги ишларнинг аҳволи эмас, шу билан бирга тармок ва минтақадаги шарт-шароитлар, мамлакатдаги вазият ҳам эътиборга олиниши керак.

Ижтимоий хизмат кўрсатишга ижтимоий ривожлантиришнинг аниқ мақсадли дастурлари ва режалари билан асосланган тадбирларни таъминлашнинг ташкилий-бошқариш функциялари ҳосдир. Бу ҳол корхона ва ташкилотнинг турдош бошқарув тузилмалари, қасаба уюшмалари ва бошқа жамоат бирлашмалари, ижтимоий бошқаришнинг тармок ва ҳудудий органлари билан ўзаро ҳамкорликда ва мувофиқлашган ҳолда иш кўришни талаб қилади. Шунингдек ижтимоий масалалар бўйича ҳужжатлар қарорлар, буйруқлар, низомлар, йўриқномалар, тавсиялар ва ҳоказоларнинг лойиҳаларини тайёрлаш ҳам зарур.

Ижтимоий хизмат кўрсатишнинг бошқарувчилик фаолияти қонунларнинг тўла-тўқис бажарилишига бутунлай бўйсундирилади. қонунлар давлат ижтимоий сиёсатининг ҳуқуқий асосларини ва ижтимоий меҳнат муносабатлари соҳасидаги қанолатларни белгилаб беради. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишида ўзига хос аниқ йўналишлардан иборат бўлган ижтимоий нормативларга амал килиш ҳам шунчалик зарурдир.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолиятининг муҳим томонини ҳилма-ҳил рағбатлантириш омилларидан фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани ижтимоий ривожлантиришнинг мақсадли дастурларини ва режаларини бажариш, биргаликда қуч-ғайрат сарфлаш натижаларини ошириш соҳасидаги фаол ишларга ундайди. Бунга ижтимоий ривожлантириш ишида ташаббус кўрсатиб, яхши намунаси билан ажралиб турадиган ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш қиради.

Ижтимоий хизмат кўрсатишнинг вазифаси белгиланган ижтимоий тадбирларнинг амалда бажарилишини назорат килиш, ташкилотнинг ижтимоий мухитида рўй бераётган ўзгаришлардан жамоани ҳабардор килишдир. Бу вазифаларнинг амалга оширилиши ижтимоий ривожлантиришга тааллуқли маълумотларни олиш, таҳлил килиш ва умумлаштириш, ходимларнинг меҳнат ва

турмуш шароитини экспертизадан ўтказиш, якунлар чиқариш, ташкилотнинг ижтимоий муҳитида эришилган ижобий ўзгаришларнинг иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигига баҳо бериш билан боғлиқдир.

Таянч иборалари

Корхона - персонал бошқарувининг объекти; корхонадаги ижтимоий муҳит; корхонанинг ижтимоий ривожланиши; Ижтимоий ривожланишнинг устивор йўналишлари; ижтимоий ривожланишни бошқариш; ижтимоий ривожланишнинг вазифалари; корхона ижтимоий муҳитининг асосий омиллари; ижтимоий инфратузилма ва унинг объектлари; ижтимоий инфратузилмага таъсир этувчи омиллар; ижтимоий - рухий вазият ва унинг таркибий қисмлари; ижтимоий ривожланишнинг умумий омиллари; ижтимоий ривожланиш-замонавий корхонанинг асосий мақсади.

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

1. Персонал бошқаришнинг зарур объекти нима?
2. Корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий муҳити деганда нимани тушунасан?
3. Корхона ва ташкилотларда ижтимоий ривожланишнинг устивор йўналишлари қайсилар?
4. Ижтимоий ривожланишни бошқариш деганда нимани тушунасан?
5. Корхона ва ташкилотлардаги ижтимоий омилларни санаб ўтинг?
6. Корхона-ташкилотдаги ижтимоий-рухий вазият.
7. Ижтимоий хизмат кўрсатиш соҳасига нималар қиради?

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги қонуни (янги таҳрир). - Т.: “Адолат”, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
6. И.А.Каримов. “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” Тошкент. 1998.

7. Маслев Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие).-М.: “Новосибирск”, 1998.
8. Филиппов А.В. Работа с кадрами. - М.: “Экономика”, 1990.

8-МАВЗУ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХУЛК АТВОРИНИ БОШКАРИШ

8.1. Шахс хулк-атвори назарияси

Файласуфлар кадим замонлардан буён шахс хулк-атворининг у ёки бу шакллари қонуниятларини аниқлашга, нима сабабдан бир киши билан умумий тил топиш осон, бошқа киши билан умумий тил топишнинг ҳеч қандай иложи йўқлигини, айрим кишининг хулк-атвори мантиғи нима билан белгиланишини аниқлашга уриниб келганлар.

Хулк-атвор шахснинг атроф-муҳит билан ўзаро таъсирга киришиш шаклларида иборат бўлиб, улар бир қатор омилларга боғлиқ бўлади. Шахсни ва унинг хулк-атворини тавсифлаб берадиган асосий омилларга қуйидагилар қиради:

- шахснинг табиий хусусиятлари, унинг ўзига хос психологик хусусиятлари;
- эҳтиёжлари, сабаблари, кизиқишлари тизими;
- шахсни бошқариш тизими, унинг “мен-образи”.

Шахснинг табиий хусусиятлари - булар унда тугилган вақтидан бошлаб мавжуд бўлган нарсалардир. Одатда улар фаоллик ва таъсирчанлик сингари динамиқ тавсифларнинг маълум даражада ифодаланиши билан ажралиб туради. Шахснинг фаоллиғи турли хил фаолиятларга интилишида, ўзини намоён қилишида, психик жараёнларнинг, ҳаракат реакциясининг кечиш қучи ва тезлигида ифодаланади, яъни шахснинг фаолиятига хос бўлган хусусият сифатида намоён бўлади. Фаолликнинг энг охирги ифодаси, бир томондан, қатта қуч-ғайрат сарфлаш, ҳаракатдаги, фаолиятдаги, нутқдаги шиддатқорлик бўлса, иккинчи томондан, психик фаолият, нутқ, имо-ишоранинг заифлиғи, пассивлигида акс этади. Таъсирчанлик шахснинг асаби қўзғалувчанлигининг турли даражасида, унинг атрофимиздаги оламга бўлган муносабатини қўрсатиб берувчи ҳис-туйғуларининг шиддатқорлигида намоён бўлади. XX аср 20-йилларининг бошларида швецариялик психиатр К.Г.Юнг шахснинг психологик хусусиятларини “экстраверсия” ва “интроверсия” тушунчалари орқали таърифлаб беришни тақлиф этди.

Экстраверсия (extra - ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини қўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг кизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўзининг кизиқишлари ҳисобига, шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади.

Экстравертларга хулк - атворининг таъсирчанлиғи, имо-ишоралардаги фаоллик, самимийлик, ташаббус қўрсатиш (баъзан орқик даражада), ижтимоий қўниқувчанлик, ички оламнинг очиклиғи хос бўлади.

Интроверсия - (intro - ички) шахснинг ўз шахсий манфаатларига, ички оламга диққат эътиборининг қайд қилиниши билан ажралиб туради.

Интровертлар ўзларининг манфаатларини энг муҳим деб ҳисоблаб, уни юқори даражада кадрлайдилар. Улар учун одамовилик, бириклик, ижтимоий пассивлик, мустиқил таҳлил қилишга мойиллик, етарли даражада мураккаб ижтимоий адаптация (қўниқувчанлик) ҳосилдир.

Интроверсия-экстраверсиянинг ҳиссий тавсифлар билан бирга қўшилиб қилиши шахс темпераментини белгилаб беради.

“Темперамент” тушунчаси латинча *temperamentum* - қисмларнинг тегишли нисбати, муносиблик деган сўздан қилиб чиққан.

Темпераментнинг энг машҳур турлари (сангвиник, меланхолик, флегматик ва холерик) милоддан аввалги асрдаёқ Гиппократ томонидан жорий қилинган бўлиб, уларнинг номлари ханузгача сақланиб қолган, лекин мазмуни ўзгарган.

Темперамент- шахснинг ўзига ҳос хусусиятлари мажмуидан иборат бўлиб, улар унинг фаолиятининг динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек ҳулқ-атворини акс эттиради ва улар қуйидагича намоён бўлади:

- холерикларда - шиддатли реакциялар, очиклик, қайфиятнинг қескин алмашишуви, беқарорлик ва умумий ҳаракатчанлик билан намоён бўлади;
- рационаллик - (хатти-ҳаракатларнинг тўғрилиги) билан ифодаланади;
- флегматикларда - сустқашлик, барқарорлик, бириклик, ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик, мулоҳазаларининг мантикийлиги билан ажралиб туради;
- меланхоликларда - беқарорлик, осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик, ҳатто арзимас нарсалар ва воқеалардан ҳам чуқур қуйиниш билан ажралади;
- сангвиникларда - ҳаракатчанлик, таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик, таъсирчанлик, одамшавандалик билан ажралиб туради.

Темпераментнинг санаб ўтилган бу хиллари нисбатан барқарор бўлиб, муҳит ва тарбия таъсирида ўзгаришларга қам бўйсунди. Шу билан бирга улар шахснинг мазмун томонини, қадриятлари ва эҳтиёжларини ифодаламайди.

40-йилларда бир гуруҳ америкалик олимлар Г.Айзенк раҳбарлигида темперамент тушунчасини юқорида қараб чиқилган иккита омил: экстраверсия ва ҳиссий барқарорликнинг ўзаро боғлиқлиги натижаси сифатида таққин қилишган. Бу гуруҳ шахснинг устун даражадаги темпераментини аниқлаш бўйича тест ишлаб чиқди.

Энг қўп тарқалган ва машҳур тестлар: ММРІ, Кэттелла ва бошқалар. Шахснинг темпераментидан қилиб чиқиб, унинг қандай реакция беришини қилиш темпераментнинг ижобий хусусиятларига таяниш ва салбий хусусиятларига барҳам бериш имконини тугдиради. Масалан, холерикнинг қескинлигига ҳушмуомалалик ва босиклик билан жавоб бериш, флегматикнинг сустлигига фаолликни, таъсирчанликни қарама-қарши қўйиш, меланхоликнинг қайғусини неқбинлик (оптимизм) билан енгиш мумкин. Психологларнинг тез-тез қайд қилишларича, сангвиниклар маълумотномалар тайёрлашга одатда қўпинча қораламаларни қисқартириб ёзадилар ёки уларни мутлақо ёзмайдилар, холериклар қўпинча эътиборсизликларни туфайли оддий хатоларга йўл қўядилар, флегма-

тиклар эса вақтнинг ўтиб кетганлигини пайкамай, ишни кечикиб тамомлашлари мумкин.

Шундай килиш, ходимнинг индивидуал-психологик хусусиятларини билиш у билан қандай муомалада бўлиш шаклини тўғри танлашга ёрдам беради.

Шахснинг тавсифи унинг характери, яъни инсоннинг хулк-атворини, унинг ишга, нарсаларга, бошқа кишилар ва ўзига муносабатини белгилаб берадиган барқарор психологик хусусиятлари йигиндисидир.

Шунингдек характерга хос хусусиятларнинг карама-каршилигини: принципааллик-принципсизлик, сахийлик-исрофгарчилик, меҳнатсеварлик-дангасалик, пухталики-пала-партишлик ва хоказоларни ҳам айтиб ўтиш керак.

Характер хусусиятлари муайян шарт-шароитлардан, ҳаётнинг ижтимоий муҳитидан ва шахснинг ишлари хусусиятидан келиб чиқади ва кўп жihatдан табиий белгилар, темперамент билан белгиланади.

Табиий белгилар билан боглик бўлган шахснинг психологик хусусиятлари яна бир муҳим хусусиятни - қобилиятларни ташкил этади.

қобилиятлар шахснинг билим, кўникмалар ва малакаларни ҳосил қилиш тезлиги ва унинг муайян турдаги фаолиятни бажариш имконияти билан белгиланади.

Шахснинг иккинчи омили ёки таркибий қисми унинг эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизимидир, яъни шахснинг хулк-атвори сабабларини нима-лар белгиласа, қабул қилинадиган қарорларни тушунтиришга ўшалар ёрдам беради.

Инсоннинг хулк-атворини тушунтирадиган кўпгина назариялар яратилган. Жумладан файласуфлар қадим замонлардан буён шахснинг фаоллиги манбалари ва кўзготувчи манбаларни белгилашга уриниб келганлар. Улардан айримларнинг фикрича, инсон хулк-атворининг асосий сабаби унинг қаноатланишга интилиши (гедонизм таълимоти). XX аср Америка психологиясидаги йўналиш бўлган бихевиоризм кенг машҳур бўлиб кетди, унинг тадқиқот мажмуи шахс хулк-атворининг турли шакллари бўлиб, улар ташқи муҳитнинг рағбатлантирувчи омилларига организмнинг реакцияси мажмуи сифатида тушунилади.

Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, унинг хулк-атворини тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай назарияларнинг энг машҳур муаллифлари А.Маслов, Э.Каит, Д.Мак Клелланд, Ф.Герцбург ва бошқа бир қатор олимлардир.

Шахснинг эҳтиёжи - инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириш учун озуқа уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса хотин-қизлар учун уларнинг кўзга ташланиб туриши учун қиройли безаклар дарқор.

Инсон эҳтиёжларининг миқдори ва қилма-қиллиги ниҳоятда қатта бўлиб, бошланғич эҳтиёжлар ажратиб қўрсатилади. Булар инсон физиологияси томонидан вужудга келтириладиган озик-овқатга, ҳаво, уйқу, сексга бўлган эҳти-

ёжлар бўлиб, улар инсоннинг биологик тур сифатида мавжуд бўлишини таъминлайди.

Иккиламчи эҳтиёжлар ҳаётий тажрибани ривожлантириш ва ҳосил қилиш жараёнида пайдо бўлади. Улар бирламчи эҳтиёжлардан анчагина хилма-хилрок бўлиб, шахснинг психологик ривожланишига, турмуш шароитига, жамиятда, гуруҳда қабул қилинган ижтимоий нормаларга боғлиқдир.

Шахснинг эҳтиёжлари бизнес билан шугулланишдаги муваффақиятни кўп жihatдан белгилаб беради. Бир томондан, бизнесга кизикишнинг пайдо бўлиши, бу соҳада ишлаш шахснинг ўз ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга бўлган ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга (муваффақиятга эришиш, кўпроқ нарсани қўлга киритиш, ижтимоий фойдали меҳнат билан шугулланиш ва ҳ.к.) жавоб ҳисобланади. Лекин иккинчи томондан, миждларнинг ҳақиқий эҳтиёжларини билиш, уларнинг ривожланишини башорат қила олиш мазкур бизнеснинг амалга ошишига ёрдам беради.

Бозорда таклиф этиладиган буюмлар, хизматлар мижднинг муайян эҳтиёжини қондирган тақдирдагина бирмунча кенг рок ўрин олади. Бошқариш соҳасида маслаҳат берувчи ҳисобланган машҳур америкалик мутахассис П.Дракер бундай деб ёзган эди: “Ҳеч ким товарнинг ўзига ҳақ тўламайди балки унинг эҳтиёжларни қаноатлантириш хусусияти учун ҳақ тўлайдилар - энг яхши деганда унга эришиш воситаларини ишлаб чиқиш мумкин”.

Шахс эҳтиёжларининг бутун хилма-хиллиги унинг фаолиятининг манбаини, сабабини ташкил этади. Сабаб - инсоннинг нима учун ҳаракат қилишини кўрсатувчи, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқдир.

Мисол: яхши ҳақ олиб ишламайдиган мутахассис ходимнинг даромадлироқ янги иш излаши муқаррардир. Бундай ҳатти-ҳаракатнинг сабаби ишдан қоникмаслик, бажараётган вазифаларига кизикишининг пасайганлиги, эҳтимол, бошлиқ билан муносабатларининг бузилиши, жамоадаги шароитнинг ўзгарганлиги ва ҳамкасблари билан муносабатларида қескинликнинг қучайганлиги ва бошқа сабаблар бўлиши мумкин.

Бу барча ҳолларда мутахассис ходимлар ҳулқ-атворининг ҳақиқий сабабларини ўрганиб бориш ўз навбатида яхши ходимдан ажралиб қолишнинг олдини олиш, жамоадаги эҳтимол тутилган ихтилофнинг олдини олиш имконини беради.

Мутахассиснинг муваффақиятли фаолияти учун кизикиш тушунчаси ҳам муайян аҳамиятга эгадир. кизикиш - шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу нарса ижобий ҳис-туйғу уйғотиши мумкин. Шахснинг кизикишлари ниҳоятда хилма-хил бўлади: мусикага, техникага, табиатга ва ҳоказоларга бўлган кизикиш. Мазкур тушунчада энг асосий нарса қандайдир бир нарсага инсон ўз кизикишини намоён қилиб, бу кизикишни ўз мақсадларига эришиш воситасига айлантиришидир. Мисол:

- мақсад - бошқалардан ажралиб туриш, шон-шухрат қозониш, пул ишлаб қолиш;
- кизикиш - мусикага, спортга ва бошқа нарсаларга кизикиш;

- хулк-атворни ташкил этиш - мусика соҳасидаги бизнесни ўрганиш ва ўзининг билимлари ва мусикий кўникмалари асосида ўз фаолиятини ташкил этиш.

Шахснинг хулк-атворини белгилаб берадиган учинчи таркибий қисм бошқарув тизими ёки “мен-концепция”дир. Унинг моҳияти ҳар бир кишининг ўзига хослигини, бетакрорлигини, ўз “мен”ини ҳис қилишини, шахс ўзини ўтмишда, ҳозирги вақтда ва келгусида қандай ҳолда қўришини англаб етишдан иборатдир. Мазкур тушунча шахснинг ўзи ҳақидаги, ўз қизиқишлари, майллари, мўлжаллари, ўзини ўзи ҳурмат қилиши, ўзига бўлган ишончи ҳақидаги тасаввурини ўз ичига олади. Бу тушунчанинг операцион ёки амалий моҳияти шундан иборатки, бизнинг атрофдаги олам билан бўладиган барча муносабатларимиз ўз “мен”имизни қўриш асосида, атрофдагиларнинг реакцияси шахснинг ўз реакцияси билан қандай мос қилини фактидан қилиб чиқиб ташкил этилади.

“Мен-образ”нинг барқарорлиги инсон хулк-атворининг изчиллиги ва барқарорлигининг шартли ҳисобланади. Шахс муайян хусусиятлар мажмуини ўрнатишга ва уни доимий равишда сақлаб туришга интилади. Бу хусусиятлар унинг қандай қўллаш, моҳиятини белгилаб беради. Шахс ўзининг атрофдагилар билан ўз муносабатларини ана шу тасаввурлар йиғиндисида мувофиқ ташкил этади, ўзига ўзи ва бошқаларга баҳо беради. Бир қатор ҳолларда одамлар агар объектив ахборот ўз тасаввурларига мувофиқ келмаса, уни инкор қилишлари мумкин ва нотўғри ёки ҳатто ёлгон маълумотларга ишонишлари (агар улар “мен-образ”га мувофиқ келса) мумкин. Масалан, агар шахс ўз қобилиятларини объектив равишда баҳолаб, иш жараёнида қамчилик ёки ноаниқликка йўл қўйса, бу ҳатти унинг шериги топган тақдирда у буни тўғри қабул қилади (бошқа тенг шароитларда) ва эътирозни эътироф этади. Агар ўзига берган баҳоси ошириб юборилган бўлса, бу эътироз қамситиш тарзида қабул қилинади ёки уни эшитмагандай муомала қилади. Агар ўзига берган баҳоси пасайтириб юборилган тақдирда шахс узок вақт қуйиниб юради, ҳатто топширикни бажаришдан энди бош тортиши ҳам мумкин.

Инсон онгида ўз образини, ўзининг реал “мен”ини ҳимоя қилишнинг психологик механизми мавжуд бўлади. Улар шахснинг психологик мувозанатини сақлаш ва унинг психологик “шинамлиги” учун зарур бўлади. Шу билан бирга мазкур механизмлар танқидий мулоҳазаларни идрок этишни қийинлаштириши мумкин, чунки улар яратилган ички образни, шахснинг ўзи ҳақидаги тасаввурни бирлигини бузади.

Кишининг ўзи ҳақида нотўғри тасаввурга эга бўлиши унинг бошқалар билан муомаласида қўпгина тўсиқлар вужудга келтириши мумкин ва унинг хулк-атворида қидиқлар келтириб чиқаради.

Ҳар бир киши ўз шахсини ҳимоя қилиш шакллари ҳосил қилади, баъзан бу онгсиз тарзда юз беради. Мана, улардан айримлари:

кориштириш - салбий импульсни ёки нокулай хис-туйгуни жавоб хатти-харакати учун кулай бўлмаган бир объектдан бошқасига, анча кулай объектга кўчириш учун қайта мўлжаллаш назарда тутилади.

Проекция - ўзининг салбий хис-туйғуларини, истакларини, хусусиятларини бошқа шахсга онгсиз равишда тўнкашдир. Одатда, мазкур механизмнинг таъсири айникса ўзининг камчиликларини тушунишга қобилятсиз бўлган (ўзи ўзига оширилган баҳо бериш) шахсларга хосдир. Бундан ташқари, элатларо муносабатларда мазкур механизмнинг таъсири натижасида бир гуруҳ шахсларга ўзлари англаб етмаган салбий хусусиятлар такалиши мумкин, бу ҳол муомала жараёнини кийинлаштиради.

Идеаллаштириш. Айрим шахсларда баъзан ўзи ҳақида ўзининг “мен”и тўғрисида идеаллаштирилган тасаввур шаклланади, улар ўзларини мукамал шахс деб биладилар, ўз камчиликларини кўрмайдилар. Бундай “мен-концепция”сининг яратилиши турли хил шахслараро мураккабликларга олиб келиши мумкин. Бу концепцияга амал қилиб шахс атрофдагиларга мутлақо тўғри келмайдиган талаблар қўйиши мумкин.

Мисол: “Мен”и идеаллаштирилган киши ҳамиша эътироф этилишини истайди. У доимо ўзини мактаб юришларини хоҳлайди. Танқид қилинишига ҳар қандай шаъмани у ҳақорат деб ҳисоблайди.

Шахс жамиятдан, жамоадан, гуруҳдан ташқарида бўла олмайди, у гуруҳда қарор топади, рўёбга чиқади. Шахснинг ижтимоий муҳитга мослашув жараёни шахснинг ижтимоийлашуви дейилади.

Ижтимоийлашув - шахснинг муомала ёрдамида мазкур жамоага, гуруҳга, жамиятга хос бўлган нормаларни, қадриятларни, йўл-йўриқларни ўзлаштириш асосида унинг шаклланиш жараёнидир.

Мазкур жараён етарли даражада мураккаб, баъзан оғрикли бўлиб, бир неча босқичда содир бўлади ва инсоннинг бутун умри бўйи давом этади, яъни ижтимоий гуруҳлар, тартибларнинг алмашинувида, айникса жамиятдаги ижтимоий йўналишларнинг алмашинувида содир бўлади. Ҳозирги вақтда жамиятимизда рўй бераётган жараёнлар ижтимоий йўл-йўриқларнинг ўзгариши билан боғлиқ бўлиб, шахснинг нормалари ва мўлжаллари ўзгаришида ўз ифодасини топади. Амалда ҳар бир киши вужудга келган бозор иқтисодиёти шароитида жамиятда ўз ўрнини қидириб топишга мажбур бўлмоқда, кўпгина қадриятларга қайтадан баҳо бериш содир бўлмоқда, шахснинг ўзига-ўзи баҳо бериши ҳам ўзгараётир.

Шахснинг ижтимоийлашуви бошқа шахслар билан ўзаро муомалада бўлишида, яъни гуруҳда, жамоада содир бўлади.

“Жамоа” тушунчаси бошқаришнинг кўпгина бўлимларида марказий ўринлардан бирини эгаллайди.

Жамоа деганда нима тушунилади ва нима сабабдан бу тушунча бошқариш тизимида шунчалик муҳим ўрин тутаяди?

Жамоа - ижтимоий ташкилот бўлиб, унинг учун биргаликдаги ижтимоий аҳамиятли фаолият хосдир.

Шу билан бирга жамоа- бу биргаликда меҳнат киладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳаракат киладиларки, бунда ҳар ким бошқа шахсга мурожаат килади, айти вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.

Жамоалар кичик (3-5 кишидан иборат айрим бўлинма шаклида) ва кўп минг кишилиқ бўлиши мумкин. Ҳар бир ҳолда ҳам жамоа айрим шахсга нисбатан муайян функцияларни бажаради.

Бирон-бир жамоанинг аъзоси бўлиш инсонга ўзининг объектив ижтимоий эҳтиёжларидан бирини-гуруҳга, жамоага мансуб эканлигини ҳис қилиш, уни рўёбга чиқариш имконини беради. Инсоннинг бирон-бир гуруҳга тегишли эканлигини сезиб туриши, айтикиса ишлаб чиқариш топшириқларини бажараётган пайтда зарур. Малакаси бўйича ўзига тенг бўлган шахсларнинг қўллаб-қувватлаши ва баҳосини олиши керак. Шахснинг ижтимоийлашуви айти жамоа орқали, унинг жамоа нормаларини, қоидаларини ўзлаштириб олиши (ёки инкор қилиши) содир бўлади. Жамоа ўзига қирган кишиларга муайян тарзда таъсир кўрсатади, уларни ўзига ҳос бўлган фаолият кўрсатиш ва ривожланиш қонунларига мувофиқ шакллантиради.

Жамоанинг иккинчи функцияси шахс учун унинг яшашига зарур бўладиган ижтимоий муҳит яратишдир.

Бундан ташқари жамоада шахснинг ўз-ўзини қамолга етқизиши (ўзини намоён қилиши) содир бўлади. Фирманинг муваффақиятли фаолиятида жамоанинг ролига илгаридан баҳо бериб қелинган ва кўпгина илғор компанияларнинг диққат-марказида туради. Чунончи Т.Питерс ва Р.Устерман муваффақият принципларини шакллантиришда жамоада қулай вазият яратишни қўллаб-қувватлаш учун қуч-ғайрат ва имкониятларни аямаслиқ кераклигини тавсия этадилар. “Жамоа” тушунчасининг ўзи умумлаштирувчи ҳисобланади, чунки йирик жамоаларда кишиларнинг ёши, қасбий қизиқишлари ва ҳоказолар бўйича турли гуруҳларни топиш мумкин.

Жамоани тавсифлаш учун баъзан уни белгилувчи аломатларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Жамоадаги барча аъзолар мақсадларининг бирлиги, яъни булар қадриятли йўналишлар бўлиб, жамоадаги шахсларни бирлаштиради. Агар биз қорхона ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда мақсадлар ташқаридан берилади. Бунда бошқарув топшириқларидан бири мақсадни тўғри шакллантиришдан иборатдир. Бордию расмий тузилма ҳақида гап борадиган бўлса, унда мақсад айнан шу жамоани ҳосил қилувчи асос бўлади, бунга дам олишни биргаликда ўтқизиш, қандайдир ишларни, топшириқларни бажариш қиради.
2. Раҳбарлик - бошқарув органисиз жамоа бўлмайди, қимдир раҳбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни қипслаштириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим бўлади, ақс ҳолда ҳар қандай биргаликдаги фаолиятини оқилона ташкил этиш мумкин эмас.

3. Интизом, яъни мазкур жамоа учун қабул қилинган ҳуқ-атвор нормаларини бажариш. Одатда бу ёзиб қўйилмаган ахлокий нормалар фақат мазкур гуруҳнинг, жамоанинг ўзига тааллуқли бўлади.

Интизом жамоанинг ўз олдига қўйилган вазифани уддалашида муайян тартиб бўлишини таъминлайди, умумий мақсадга эришишга тўқинлик қилувчи тамойилларни барҳам топтиришга ёрдам беради.

Интизом шахсни мазкур жамоада қабул қилинган муайян ҳуқ-атвор андозасига олиб қиради, нормал иш юритиш учун шарт-шароит яратади.

Шу билан бирга жамоанинг, гуруҳнинг шахсга ўтказадиган таъсири етарли даражада катта эканлигини ҳам айтиб ўтиш даркор. /арб адабиётларида аллақачон комформизм тушунчаси, яъни гуруҳнинг тазйиқига ён бериш тушунчаси ишлаб чиқилган ва кенг суратда ёритиб келинади.

Ҳозирги вақтда жамоаларни таснифлашга доир кўпгина йўналишлар ишлаб чиқилган. Персонални бошқариш хизматлари иши нуктаи назаридан расмий-норасмий жамоалар (гуруҳлар)ни қараб чиқиш қизиқарлидир.

Расмий жамоалар (жамоаларнинг тузилмалари) ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш учун раҳбарият иродаси билан ташкил этилади. Бу жамоаларнинг вазифаси мазкур ташкилотдаги меҳнат тақсмотига мувофиқ муайян ишларни бажаришдан иборатдир.

Бирламчи жамоалар - булар бўлимлар, хизматлар, участкалар, бригадалар, жамоалар бўлиб, улар ходимларни айрим технология жараёни асосида бирлаштириб, бу жараёни амалга ошириш билан ходимлар бевосита муносабатларга киришадилар.

Иккиламчи жамоалар бўлим, цех микёсида ҳаракат қилади; бундай жамоа барча аъзоларининг бевосита таъсир кўрсатиш даражаси анча пастроқ бўлади (масалан, фирма аъзоларининг сони 10 минг киши бўлса, айрим ходимлар бир бирларини мутлақо танимасликлари, билмасликлари мумкин), лекин фирмага мансублик ҳар бир шахс учун катта аҳамиятга эга бўлади.

Норасмий жамоалар (гуруҳлар) баъзан адабиётларда жамоанинг норасмий тузилмалари деб аталади, улар ишловчиларнинг ўзаро самимияти, дўстона муносабатлари асосида бирорта муайян мақсадга эришиш учун уларнинг истаги бўйича ташкил этилади. Айрим ҳолларда бундай гуруҳлар раҳбардан норози кишилар томонидан ташкил этилиши мумкин.

Норасмий гуруҳларнинг таъсир кўрсатиш қучи етарли даражада катта бўлиб, муайян шароитларда у устунлик қилиб, раҳбариятнинг қуч-ғайратини йўққа чиқариши ҳам мумкин.

Норасмий гуруҳларни, уларнинг фаолият кўрсатиш қонунларини, ходимларга таъсир кўрсатишини тадқиқ қилиш ишлари анча илгари, 20- йиллардаёқ бошланган эди. Элтон Мэйонинг экспериментлари маълум ва машҳурдир. Хотирн экспериментининг натижалари шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш жараёнида ходимлар ўртасидаги ўзаро ижтимоий муносабатлар улар учун ниҳоятда муҳимдир, шунинг учун ҳам уни жамоани бошқаришда ҳисобга олиш зарур. Хатто яхши ташкил этилган ташкилотда ва жамоанинг оқилона ишлаб чиқилган расмий тузилмасида ҳам кичик гуруҳларни ва

уларда мавжуд бўлган норасмий етакчиларни ҳисобга олмаслик барча умидларни чиппакка чиқариши мумкин ва ташкилот бошқариб бўлмайдиган бўлиб қолади.

Норасмий етакчи - бу расмий раҳбар бўлмаган мутахассис бўлиб, у ўзининг шахсий фазилатлари, касб маҳорати ёки бошқа ҳислатлари билан жамоада обрў-эътибор қозонган бўлади ва унинг ҳулқ-атвориغا жиддий таъсир кўрсата олади.

Норасмий гуруҳда ҳамкасбларга ёрдам кўрсатиш ёки улардан ёрдам олиш имкониятлари кўпроқ бўлади. Янги ходим ўз бошлигидан кўра ўз ҳамкасбига тезроқ маслаҳат сўраб мурожаат қилиши мумкин. Бу ҳол шунга олиб келадики, янги ходимлар ҳам бундай гуруҳларда қатнашишга интилади.

Бундан ташқари, одамлар кўпинча норасмий гуруҳлардаги ўзларига маъқул келадиган кишиларга яқинроқ бўлиш учун мурожаат қиладилар. Америкалик олимлар тажрибасининг кўрсатишича кишилар ишда ўзларидан бир неча метр нарида бўлган шериклари билан эмас, балки ёнларида ўзларидан бир ярим метр нарида турган ҳамкасблари билан ҳамкорлик қилишга интилади. Одамлар ўз фикрларига кўра, ким ўзларини кўпроқ қаноатлантирса, омилқор бўлса, ҳимоя ва ҳурмат қилса, ўшандай кишиларга кўпроқ интилади.

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг изчил бир нечта босқичини ўтишдан иборат. Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир босқичидан иккинчи янада юқори босқичига оқилона кўчиришдан иборат (8.5-расм). Бундай босқичларга қуйидагилар қиради:

- пайдо бўлиш;
- шаклланиш;
- барқарорлашиш;
- тақомиллашув ёки инкироз (бу табиийки олдинги босқичларга қарама-қарши бўлиб, уларни инкор қилади).



8.5 расм. Жамоанинг шаклланиш босқичлари

Пайдо бўлиш босқичи янги ташкилотнинг ташкил этилиш босқичи ёки янги бошликнинг қилиши билан боғлиқдир. Бу босқичда мақсадли йўл-йўриқлар (ташкилотчилик) берилади, меҳнат жамоасининг расмий тuzилиши, бошқарув органлари, ҳисобот бериш тизимлари лойиҳалаштирилади.

Мазкур боскичда “бошлик - ходим” ўзаро талаблари, ишлаб чикилади, ходимлар ўртасидаги ўзаро алоқа барқарор бўлмайди. Масалан, янги кичик корхона ташкил этилади, дейлик. Унинг фаолияти мақсади ва ташкилотнинг тузилиши аниқланган, айрим ходимлар танланган, лекин бу ҳали жамоа эмас. Уларнинг бирга ишлаш тажрибаси, “бошлик-ходим” муносабатини амалга ошириш тажрибаси йўқ, ишлаб чиқариш вазифасини бажаришдаги ўзаро боғлиқлик йўналишлари белгиланмаган. Жамоанинг бу боскичидаги психологияси-ижрочилик бўлиб, кутиб туриш, баъзан эҳтиёткорлик кайфияти устун туради. Бу ҳол вужудга келган жамоага янги раҳбар тайинланганда ҳам юз беради.

Шаклланиш боскичи норасмий кичик гуруҳларнинг вужудга келишини назарда тутаяди, бунда ташки таъсир ички турткилар билан алмашаяди, шунингдек жамоанинг ижтимоий фикри шаклланади.

Мазкур боскич жамоани бошқариш учун айниқса мураккабдир. Бир томондан, кичик гуруҳларнинг ташкил этилиши объектив жараён бўлиб, раҳбар бунга ҳалакит бера олмайди. Иккинчи томондан, бирмунча табақаланиш, айниқса кучли норасмий етакчилар мавжуд бўлган шароитда, жамоа олдида турган асосий мақсадларнинг бажарилишини қийинлаштириши мумкин. Шу сабабдан раҳбарнинг бу боскичдаги вазифаси норасмий гуруҳлар ўртасидаги, кучлар нисбатини тўғри тақсимлашдир. Бунда ҳар гуруҳга ёки айрим бажарувчига топшириқлар берилади, улар рағбатлантирилади ва ҳар кимга алоҳида алоҳида ёндашилади.

/арбдаги мутахассислар жамоани жипслаштириш учун (айниқса, уни шакллантириш боскичида) биргаликда спорт, маданий тадбирлар ўтказишни тавсия этадилар.

Барқарорлашув боскичида жамоанинг етуқлик ҳолатига эришилади. Бунда жамоанинг норасмий тузилмаси ташкил этилган ва ишлаётган бўлади, мувоzanат шартлари белгиланган, жамоанинг ижтимоий нормалари ташкил топган, жамоатчилик фикри қарор топган бўлади. Бундай жамоа етарли даражада барқарор, ташки таъсирларга қаршилик кўрсатиши мумкин.

Шу билан бирга мазкур ташкилотнинг қарор топган норасмий тузилиши бошқарув нуқтаи назаридан муайян мураккабликлар келтириб чиқаради. Агар гуруҳлардаги нормалар мазкур ташкилот учун расмий бўлган нормалар билан мос келса, унумдорлик анча юқори бўлиши мумкин. Акс ҳолда ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш тенденцияси кўзга ташланади.

Ташки ва ички омилларнинг таъсир кўрсатиши натижасида (иктисодий вазиятда, ташки муҳитда) жамоа барқарорлашув (тақомиллашув) ёки инкироз боскичига ўтиши мумкин.

8.2. Шахснинг гуруҳлардаги ҳуқ-атвори

Персонални бошқариш соҳасидаги ўзаро боғлиқ ҳаракатлар занжирида ходимни ишга олишдан тортиб унинг ташкилотдан кетишига, қадар менежерлар вақтининг 50-80% гуруҳлардаги фаолият турларига сарфланади. Ҳар қандай

рахбар ишининг самарадорлиги гурухлардаги ишнинг ўзига хос хусусиятларини тушуниш ва менежерлар гурухининг аъзоси сифатида тўғри ҳаракат қилиш ва ўзининг гуруҳдаги ишини бошқариш билан ҳамбарчас боғлиқдир. Кейинги йиллардаги тадқиқотлар гуруҳларда амал қиладиган ва иш кўрсаткичларига таъсир кўрсатадиган айрим кучларга аниқлик киритди

Мазкур бўлим материалларининг анчагина қисми М.А.Робер ва Ф.Тилман ишланмаларидан, шунингдек Хэнди ишларидан олинган бўлиб, уларда гуруҳларда олиб бориладиган ишлар юзасидан илмий изланишларга қисқача шарҳ берилган. Шу билан бирга Хэнди умуман гуруҳлар бўйича обзор бериб қолмасдан, балки ташкилотларда фаолиятнинг жорий масалаларини ҳал қилиш учун тузиладиган менежерлар гуруҳларига доир тартибга солинган шарҳ беради.

Персонални бошқаришга доир қурсларнинг қўпчилиги гуруҳларнинг самарадорлигини оширишга доир қўлланмаларни баён қилади. Буларга етакчилик услуби, муаммоларни ҳал қилиш ва қарорлар ишлаб чиқиш учун фойдаланиладиган усуллар, гуруҳга диққат-эътиборни унинг вазифаларига қаратиш ва гуруҳ аъзолари ўртасидаги қелишмовчиликларга барҳам бериш жараёнлари каби масалалар қиради. Бу масалалар бўлим сарлавҳасига чиқарилган мавзунини тушуниш учун анча муҳим ҳисобланади.

Менежерлик гуруҳларининг самарали ишлашига таъсир қилувчи омилларни қараб чиқишга ўтишдан олдин умуман ташкилотларда муайян муаммоларни ҳал қилиш учун тузиладиган гуруҳларга тааллуқли қўпчилик ҳолатлар, қоидаларни санаб ўтишга ҳаракат қилиб қўрамиз. Бунга аниқлик киритиш учун М.Шерифнинг классик экспериментини эслатиб ўтамиз. М.Шериф гуруҳни битта қоронғи ҳонага жойлаштириб, ҳамманинг эътиборини тушиб турган ёруғлик доғига қаратади. Сўнгра гуруҳнинг ҳар бир аъзосидан ёруғлик қайси йўналишда тушаётганлиги ва қандай масофада қелаётганлиги сўралган. Гарчи ёруғликнинг ўрни алмаштирилмаган бўлса ҳам бу саволга яқка тартибдаги жавобларда муайян фарқлар бўлган. Бироқ, ҳар қим ўз жавобини айрим ҳолда айтганда гуруҳ ёруғликнинг йўналиши ва масофаси ҳақида жуда тез бир фикрга қелган ва гуруҳий қарорга эришилган, лекин бунда қўп ҳолларда бу фикрлар олдингисидан бирмунча фарқ қилган.

Шундай қилиб, юқоридагилардан қелиб қиккан ҳолда айтиш мумкинки,

-қишилар гуруҳларда доимий равишда бир бирлари билан боғлиқ равишда яшайдилар;

-бир гуруҳнинг одамлари умумий нормаларга эга бўладилар ва умумий мақсадларни қўллайдилар;

-гуруҳлар бир хил вазифаларни бажармасликлари мумкин. Уларнинг ҳаммаси маълум даражада ихтисослашган. Ҳақиқатда уларнинг ихтисослашуви одамларнинг эҳтиёжларига боғлиқ бўлади;

-шахслар қўпгина гуруҳларда иштирок этадилар. Гуруҳ инсон ҳаётининг табиий ва муқаррар бир қисми ҳисобланади. Гуруҳлар доимий муваққат ва тасодифий бўлади;

-айрим гурухлар эркин бўлади. Уларга одамлар ўз хохишлари бўйича кирадилар. Бошкалар мажбурий характерда бўлади (масалан, биз дунёга келиб оила, этник гурух ёки миллат танламаймиз);

-ишчи гурухлари расмий ва норасмий бўлиши мумкин. Расмий гурухлар ташкилий тузилиши билан ажралиб туради. Бу ердаги ижтимоий муносабатлар шахсиз хусусиятга эга бўлади ва олдиндан белгиланган роллар оркали амалга оширилади. Булар ташки мухит маданият билан белгиланувчи нормаларга мувофик расмийлашиш тенденциясига эга бўлади. Норасмий гурухда шахсий ижтимоий муносабатлар мавжуд бўлади, улар ички мухит билан белгиланган ролларда амалга оширилади. Бу ролларнинг мазмуни гурух ичидаги ўзаро ҳамкорликнинг натижасидир;

-гурухнинг нормаларига таъсир кўрсатиш хамиша кийин бўлади. Бундан тўғрив амалга ошириш осон ва ташкаридан тўғрив бажариш жуда кийин. Агар бу таъсирни амалга оширадиган киши етарли даражада гурухнинг ишончи ва хурматига сазовор бўлмаса, шундай бўлади;

-барча гурухлар ўз аъзолари гурух нормаларига мувофик келишлари учун уларга тазйик ўтказадилар. Бу аъзоларнинг хулк-атвор нормалари, нутки иш унумдорлиги, рахбариятга, ишлаб чиқаришга ишдан ташкари вақтда меҳнат қилишга ва шу қабиларга муносабати гурух нормаларига мувофик бўлиши лозим;

-гурухлар умуман айрим аъзоларга нисбатан қамрок қоялар тақриф қиладди, бироқ гурух яхши қоялар беради: бу қоялар яхши ишланган, ҳар томонлама баҳоланган, улар учун жавобқарлик юқори даражада бўлади;

-гурухлар айрим гурух аъзоларига нисбатан анча таваққалчилик билан қарорлар қабул қиладилар;

гурухлар ўртасида ва гурух ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий ҳолдир. Келишмовчиликлар шахсий, шахслараро, гурухлараро, ижтимоий бўлиши мумкин. Келишмовчиликлар оқибатида кичик гурухлар пайдо бўлади, бошқача фикрловчилар гурухдан чиқиб кетади, “ҳамма балога гирифтор одам” танланади, гурухда ташкилий ўзгаришлар содир бўлади, янги раҳбар қелади ёки алмаштирилади, гурух тарқалиб кетади.

Гурухларни (уларни шакллантирувчи ва таъсир кўрсатувчи қучлар) тушуниш самарали бошқарувни йўлга қўйиш учун жуда муҳимдир.

8.2.1. Гурухнинг умумий мақсадлари

Маълумки, шахснинг хулк-атвори унинг ўз эҳтиёжларини қондириш мақсадида вазиятни ўзгартиришга қаратилган ҳаракатидир. Хулк-атворнинг мақсади вазиятни ўзгартиришдир. Мақсадга эришилмаса ва вазиятни ўзгартиришга муваффақ бўлинмаса, янги ҳатти-ҳаракатларга олиб қелувчи янги ҳолат бошланади. Энди шундай бир ҳолатни олиб қўрамиз. Бунда икки киши бир-бирлари иштирокида ўзларини шундай тутадиларки, гўё улар биргаликда мақсадларига эришадилар. Масалан, ихтироқида қоя бор, лекин пул йўқ. Иккинчи кишида маблағ бору, лекин ҳеч қандай қоя йўқ. Уларнинг эҳтиёжлари, сабаблари ва мақ-

садлари мутлако бошка-бошка бўлиши мумкин. Лекин уларнинг хулк-атвори даражасида ўзаро боғлиқлик бор. Уларнинг учрашуви кескинликни камайтиради. Бу улар учун омадли кундир!

Ёки бир гуруҳ кишилар борки, уларнинг ўзаро ҳамкорлик қилиши, ўзаро мулоқоти бир бирларини қониктиради. Айни вақтда сабаблар ва шахсий мақсадлар ҳар хил бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, ўзаро боғлиқлик ва ўзаро ёрдам гуруҳ ривожининг бошланғич нуктаси бўлади. Бу жараён қуйидагиларни изоҳлаб беради:

- * шахсининг гуруҳга мансублиги, гуруҳнинг жозибадорлиги ва гуруҳга аъзолик;

- * норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлиши;

- * гуруҳда ролларнинг вужудга келиши (айрим шахслар гуруҳ эҳтиёжларига бошқаларга нисбатан кўпроқ мос келадилар ва гуруҳда вазиятнинг яхшиланишига имкон берадилар. Масалан, гуруҳда хушчакчак киши, команданинг жонидили, гоёлар ташувчи киши ва ҳ.к.лар бўлса шундай бўлади).

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, гуруҳ - бу кишиларнинг ўзаро ҳаракати натижасида вужудга келадиган мажмуидир. Бу кишилар ўзаро ҳар қимнинг кескин ҳолатини камайтириб, ҳар қимга ўз мақсадларига эришиш имконини берадилар. Аммо булар қорхонада муайян вазифаларни ҳал қилиш учун ташкил этиладиган расмий гуруҳларнинг ишида самарага эришиш учун етарли бўлмайди.

Чамаси қуйидаги таъриф анча фойдалироқ бўлиши мумкин: гуруҳ - бу ўзларини айрим умумий мақсадларга эга бўлган гуруҳ деб қабул қиладиган кишиларнинг ҳар қандай йигиндисидир.

Хўш “умумий мақсад” дегани нима?

Аввало шуни айтиб ўтамизки, гуруҳий мақсадлар, ҳар қандай шахснинг мақсади қаби албатта аниқ ва англаб етилган бўлиши шарт эмас. Бундан ташқари, умумий мақсадлар ҳам қорхона ва ташкилот ўз аъзоларига юқлайдиган соф расмий мақсадлар бўлмайди. Биз бу ўринда шу фактни тушунтириб беришга ҳаракат қиламиз: гуруҳ аъзолари қорхона ва ташкилот таклиф этиш-этмаслигидан қатъий назар умумий мақсадни қўзлайдилар. Шахсий мақсадлар ўхшашлиги гуруҳга умумий мақсад бериш учун ҳали етарли бўлмайди. Масалан, уч йигит айни бир қизга уйланишни истайдилар. Уларнинг мақсади ўхшаш, ҳатто бир хил, бироқ умумий мақсад эмас. Бу гуруҳнинг мақсади эмас. Гуруҳнинг мақсади - бу шахсий мақсадларнинг бир бирига мос қилишидир.

Қичкина қодир - дўқон қураётган уч йигитни мисол қилиб қелтирмоқчимиз. Уларнинг ҳар бирида қатнашиш сабаби ҳар хил:

биттаси қодир эгасининг ўғли бўлиб, ўз отасига қувонч етказишни хоҳлайди;

бошқаси ўзини қўрсатишни истайди;

учинчиси бу дўқонда ишлайдиган қиз билан қанишмоқни хоҳлайди.

Уларнинг қодир қўришдаги ҳамқорлиги ҳар бирига шахсий мақсадга эришиш имкон беради. Шу сабабдан ҳар қим қодир қўришдан манфаатдор.

Уларнинг ҳамкорлиги билан чодир кўрилатганлиги муҳимдир. Бу уларнинг умумий мақсадидир.

Иккинчи томондан, улардан ҳар бири фойда олиши учун унинг чодир кўришидан манфаатдор бўлиши керак. Лекин чодирни айна унинг ўзи кўриши шарт эмас.

Гуруҳнинг мақсади - ўзаро ҳаракатлар индукторидир. Кузатишлар ва экспериментларнинг қуйидаги натижаси муҳимдир: гуруҳда бир кишининг таклиф қилган мақсади бошқаларга таъсир қилади. Ана шу мақсад мавжуд бўлганда бошқалар талаб қилинган йўналишда ҳаракат қилишга мажбур бўлишидир. Таклиф этилган мақсаднинг индуктив қучи гуруҳнинг ўз аъзоларига ёкиш - ёқмаслигига боғлиқдир. Шахс мазкур гуруҳга ўз эҳтиёжларини ёки муддаоларини қондириш учун қиради. Масалан, бир пиёла чой ичиш истагини қондириш учун чойхонага келадиган бир гуруҳ бир-бирига боғлиқ бўлмаган кишиларга агар ҳавф тугиладиган бўлса, яъни чойхоначи чойхонани сабабсиз вақтинча ёпиб қўймоқчи бўлса, бу ҳолда чойхўрлар гуруҳ бўлиб бирлашишлари мумкин. Уларни бирлаштирган умумий мақсад мазкур жараёнга тўсқинлик қилишидир.

Ташкилотдаги гуруҳларга хизмат қиладиган мақсадлар ҳилма ҳил бўлиши мумкин: ишни тақсимлаш, бошқарувни амалга ошириш, муаммоларни ҳал қилиш ва қарорлар қабул қилиш; ишни назорат қилиш масъулиятини ошириш. Айрим гуруҳлар бошқа унчалик расмий бўлмаган вазифаларни бажариш учун ҳам вужудга қилиши мумкин.

8.2.2. Гуруҳнинг самарадорлиги

Энди “гуруҳнинг самарадорлиги” деган тушунчани изоҳлаб бериш мумкин. Гуруҳнинг самарадорлиги дейилганда гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражаси тушунилади. Айрим тадқиқотчилар бунга гуруҳ аъзоларининг бу ерда бўлишдан қаноат ҳосил қилишини ҳам қўшади. Бу билан шахснинг алоҳида эҳтиёжлари гуруҳ фаолиятининг ижтимоий аҳамияти билан қўшилиб кетади.

1. Маълумотларнинг биринчи қисми киши диққатини гуруҳ ишлаётган муҳитга қаратади. Одатда бу менежерлар гуруҳлари тузиладиган ташкилотдир. Унда гуруҳ фаолиятининг эркинлиги бирмунча чекланган бўлади, чунки ҳар қандай ташкилотнинг иш юритиш усуллари, йиғилишлар ўтказиш коммуникация алоқалари ва шу қаби муайян нормалари бўлади. Гуруҳ етакчисининг ташкилот доирасидаги тутган ўрни бўлиб, у гуруҳнинг самарадорлиги, унумдорлиги, маънавий ва жисмоний ҳолатига таъсир кўрсатади.

2. Қўпгина тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, ҳатто гуруҳнинг ташкилотда жойлашуви ҳам унинг ҳолатига таъсир кўрсатади: унинг ҳудудий яқинлиги, битта бинода ишлаши одатда ҳамкорликда ишлашга ёрдам беради, гуруҳнинг турли жойларда ёки ҳатто бинонинг турли қаватларида жойлашганлиги унинг самарали ишлашига ҳалакит бериши мумкин.

3. Вазифанинг тури гурухнинг талаб килинадиган хажми ва таркибини белгилаб беради. Масалан, ахборот таркатиш кўпроқ микдордаги иштирокчиларни талаб килади. Уларнинг сони ўзига хос муаммоларни ҳал қилишдагига нисбатан ортиқроқ бўлади. Топшириқларнинг тақсимланиши таркибий ёндашувидан фойдаланиш имконини беради, гоёларни ифодалаш эса зарур даражадаги пухталикни талаб килади. Бу ҳилдаги вазифаларни бир мажлисда аралаштириб юбориш эса мақсадга мувофиқ эмас. Шунингдек иккита ҳар ҳил вазифани битта гурухнинг бир вақтда бажариши ҳам ўринли туюлмади. Гурухнинг вазифалари вақт ва жойига қараб бўлиниши керак.

Вазифанинг муҳимлиги ҳам қатта аҳамият қасб этади: вазифа қанчалик муҳим бўлса, гурух уни бажариш учун шунчалик кўп масъулият ҳис қилади. Пировард натижада ҳар қандай вазифанинг барча жиҳатларини белгилаб олиш зарур, бу гурухнинг энг мақбул таркиби ва ҳажминини аниқлаш, вазифани бажариш учун вақт белгилаш учун керак бўлади.

3. Гурухнинг сони ютуқлар ва қамчиликлар ўртасидаги “ўрта миёналик” ни ақс эттириш ифодасидир. Бир томондан гурух қанча қатта бўлса, шунча ҳилма-ҳил билим ва малака талаб қилинади. Иккинчидан, қатта гурух унинг ҳар бир аъзосининг иштирок этиши ва таъсир кўрсатишини қечлаб қўйиши мумкин.

Кўпгина тадқиқотлар олиб қорилмоқдаки, улар қичик гурух тушунчасига аниқлик қиритади. қайси гурухни қатта ва қайсинисини қичик гурух дейиш мумкин? Гарқи изланаётган таъриф билан жамоанинг функционал вазифаси ўртасида мустанақ қогланиш бўлса ҳам, кўпгина олимлар 20-йиллардаёқ россиялик педагог олим Макаренко айтган фикрга қўшиладилар. Унинг фикрича, қичик гурух (бунга менежерлик гурухи тўғри қелади) тахминан етти қишидан иборат. Гурухнинг ҳажми ортиб қорган сари уни қичик гурухларга бўлиш тенденцияси пайдо бўлади.

Гурух яхшироқ натижа қериши учун муайян даражада тажрибага эга бўлиши лозим. Бундан ташқари, гурухга аъзолар қерак бўлади, улар гурух олдига қўйилган ҳилма-ҳил вазифаларни бажаришга ҳисса қўшадилар.

Гурухда қимлар бўлиши мақсадга мувофиқлиги малақасини ўрганишга кўпгина олимлар ўз тадқиқотларини бағишлаганлар. Қитобқонлар эътиборини Р.М.Белбин ўтказган тадқиқот самарасига қалб қиламиз (у менежерлар гурухларининг фаолиятини текширган эди). Муаллифнинг фикрича, яхши натижа берадиган гурух ўз аъзолари вазифасини унутмаслиги лозим. У гурухда бўлиши лозим бўлган қишиларнинг типлари ва ўзига ҳос ҳусусиятларини баён этган.

Гурухда бир ҳил типдаги қўплаб қишиларнинг бўлиши мувозанатнинг бузилишига олиб қелади. Одамлар сони етарли бўлмаса топшириқни бажармай қолиш ҳавфи туғилади. Қамаси, қичик қомандада бир қиши бир неча вазифани ўйнайди. Тез-тез ўзгариш содир бўлиб турадиган жамоаларда одамларнинг тўлиқ бўлиши айниқса муҳимдир, қолбуқи анча барқарор гурухларда одамлар сони унчалик тўлиқ бўлмаслиги ҳам мумкин.

Шу муносабат билан Р.М.Белбин тақлиф қилган менежерлик гуруҳини ташқил этиш ҳақидаги тамойиллар анча қизикарлидир:

* гурухнинг самарадорлиги унинг аъзолари касб вазифаларида ва гурух ичидаги вазифаларда ўз кучларини канчалик тўғри таксимлаб олишларига боғлиқ бўлади;

* хар бир гурух вазифаларнинг маълум даражада мувозанатли таксимланиши билан ажралиб туриши зарур; энг макбул хусусият гурухнинг мақсадлари ва вазифаларига боғлиқ бўлади;

* гурух аъзоларининг шахсий хусусиятлари уларнинг бир хил вазифаларни яхшироқ бажаришларига, бошқа вазифаларни бажаришдаги имкониятларини чеклашга сабаб бўлади;

* гурух ичида вазифаларни тегишли кишилар бажарган тақдирдагина гурух ўз ресурсларидан энг яхши фойдаланишга муваффақ бўлади.

*

4. Бошқарувчи омиллар

1) Гурухга рахбарлик килиш муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Лекин биз бу бўлимда рахбарликнинг энг яхши ва универсал усулини аниқлашни мақсад килиб қўймаймиз. Менежмент назариясида бу масалага кўпгина ишлар бағишланган. Биз бошқарувнинг турли усулларини қараб чиқамиз, бунда уларнинг гурух билан ишлашдаги самарадорлигига эътибор берамиз. Турли усулларнинг хар хил натижа беришини кўрамыз, улардан хар бирининг самарадорлигини аниқлашга ҳаракат қиламиз.

Директив модель. Бунда бир киши, рахбарнинг ўзи (расмий етакчи) бошқаради. Айнан у қарорлар ишлаб чиқади, гурух фаолиятини мувофиқлаштиради ва назорат қилади.

Бу моделдан фойдаланиш натижалари: қарорнинг сифати рахбар эга бўлган ахборотга ва қарор қабул қилиш учун бу ахборотдан тўғри фойдалана олиш қобилиятига боғлиқ бўлади.

қарор ходимларга аниқ, қисқа шаклда етказилиши керак. қарор қабул қилиш рахбарнинг обрўсига, унинг ишонтириш қобилиятига ва у эга бўлган санкцияларга боғлиқ бўлади. қарорнинг қабул қилиниши унинг албатта маъқулланишини билдирмайди. Ходимларнинг кўплари ўзларига мажбуран тикиштирилган нарсаларни ёқтиришмайди. Шу сабабли қарорларнинг маълум қисми бажарилмай қолади.

Оқибатлари:

- Бошқарувнинг директив модели алоҳида олинган ходимлар билан уларнинг бошлиғи ўртасида муайян бўйсиниш муносабатларини вужудга келтиради. У шажаравий поғоналарни кўпайтириб, ҳамкорликка тўсик бўлади. Шунинг учун доимий назорат қилишни талаб этади. Бошқарувнинг бундай услуби гуруҳдаги кескинликни авж олдириб, норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлишига олиб келади.

Демократик модель. Бу моделнинг ўзига хос хусусияти гуруҳни ташкил этган ходимлар билан раҳбар ўртасида фаол фикр алмашувидир. қарорлар гуруҳ йиғилишида қабул қилинади.

Бу моделдан фойдаланиш натижалари:

Бошқарувнинг бу ҳилда ахборот ҳажми кўпаяди ва қарор қабул қилиш осонлашади. Бироқ қарор директив моделдаги қарорга нисбатан секинроқ амалга оширилади. Бошқарувнинг бу ҳили амалда катта қийинчиликлар тугдиради ва шу сабабли раҳбарда алоҳида хусусиятлар (ўз ҳавфсизлигини ҳис қилган, бошқаларни тушуниш қобилияти, йиғилишлар ўтказиш амалиётини эгаллаш ва ҳ.к.) бўлишини талаб қилади. Раҳбар билан гуруҳ ўзаро муомалани ўрганишлари керак, бу эса биринчи қарашда туюлганидек унчалик осон вазифалардан эмас.

Оқибатлари:

Демократик бошқарув моделини тадбиқ этишнинг натижаларига баҳо бериш осон иш эмас. Биз гарбдаги кўпгина илғор фирмалардан фарқли уларок, бу моделни тадбиқ этиш соҳасидаги катта тажрибага эга эмасмиз. Лекин шунга қарамадан бошқарувнинг бундай усулида гуруҳнинг маънавий ҳолати ва унинг аъзоларининг қаноат ҳосил қилиш даражаси бошқарувнинг директив усулига қараганда анча юқори бўлади, деб ҳулоса чиқариш мумкин. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, демократик моделни тадбиқ этишнинг узок оқибати сифатида кенг тармоқ ёйган гуруҳ тузилмаси пайдо бўлиши мумкин. Бу усулда ўз-ўзини назорат қилиш яқинроқ амалга оширилади. Ён алоқалар тез-тез бўлиб туради ва қамроқ ихтилофлар қелтириб чиқаради.

Бошқаришнинг замонавий аҳволи раҳбардан кўпроқ ҳиссий етукликни, таъсирчанликни талаб қиладики, улар шахсни гуруҳ ва жамоаларни яхши билишга асосланади.

Раҳбарликнинг ҳар жихатдан ёмон бўлган бепарволик усулуби ҳақида ҳам бир-икки оғиз гапириб ўтиш керак. Бироқ бу услуб гуруҳлардаги шахслараро муносабатлар малакасини шакллантириш ва раҳбарлар танлаш соҳаларида ўз ифодасини топади.

2. Жараёнлар ва тадбирлар. Бу ерда гап муаммоларни гуруҳ бўлиб, муҳ-оқама этиш ҳақида боради, бунинг натижасида гуруҳ муайян қарор қабул қилади. Гуруҳ бўлиб қарор қабул қилиш жараёни бир неча фазада давом этади. Масалан, дастлаб гуруҳ аъзоларидан бири муаммони ўртага қўяди, шунга қараб ҳақиқий ахборот тўпланadi. Факат шундан кейингина фикрлар илғари сурилади. қарор қабул қилишнинг бирорта тадбири қелишиб олинishiга қадар ахборот ва айтилган фикрларга асосланган усулларга баҳо берилади. Яъни жараён қуйидагича изчилликда давом этади: Иницировка қилиш - ахборот излаш - диагностика қилиш - фикрларни аниқлаш - баҳо бериш - қарор қабул қилиш.

Бундай усулни демократик бошқарув услуби раҳбари муваффақият билан қўллаши мумкин. Бинобарин, у факат коммуникация тармоқларини диққат билан назорат қилиб қолмай, шу билан бирга жараёнда гуруҳнинг барча аъзолари

иштирок этишини, жараённинг бузилмаслигини, гурух аъзолари олдинги боскични тамомламай туриб, янги боскичга ўтмасликларини кузатиб боради.

Агар гурух бўлиб қарор қабул қилиш вақтида ихтилофли вазият вужудга келса, раҳбар жараёни боришини назорат қилишда давом этади. Одатда раҳбарга қўллаб-қувватлаш вазифалари: рағбатлантириш, ҳамжихатлик вазиятини қўллаб қувватлаш, муроса-мадора йўлини излаш, якун ясаш нормалар белгилаш юкланади.

Раҳбарнинг ҳамкорлик қилишга қаратилган йўл-йўриги ундан қуйидагиларни бажара олиш қобилиятини талаб қилади:

- шарт-шароит яратиш ва ҳис-туйғуларини эркин ифодалашни рағбатлантириш;
- гапириш ва тинглашга ҳалакит бермаслик;
- билдирилган ҳис-туйғуларни қабул қилиш; бу асло уларнинг рағбатлантириши ёки уларга рози бўлишни билдирмайди; уларни далил сифатида, амалда мавжуд нарсалар сифатида қабул қилиш ва уларга қўшилиш керак;
- бу ҳис-туйғуларини гурух олдида уларнинг мавжудлигини таъкидлаш тарзида ифодалаш.

Буларсиз гурух кам самарали бўлади ёки умуман бўлиниб кетади.

3. Гурухнинг ўзи назорат қилиши ва раҳбар таъсир этиши мумкин бўлган яна бир омил - гурух аъзолари ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатишдир. Амалий экспериментларда одатда ўрта модель: “юлдуз”, “доира” ва кўп каналли схема тuzилади 8.6. расм.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, “юлдуз” моделидан фойдаланишда барча ҳолларда ечимга тезроқ эришилади, натижа амалда ҳамиша марказда турган одамга боглик бўлади.

“Доира” - энг “секин” амалга ошадиган модель ҳисобланади, бироқ гурух аъзолари томонидан ишлаб чиқилган қарордан қониқиш “юлдуз” моделига нисбатан анча юқори бўлади.

Мураккаб муаммоларга нисбатан кўп каналли тарх энг яхши қарор ишлаб чиқиш учун энг яроқли ҳисобланади. Бироқ вақт ёки рақобат таъсирида кўп каналли модел осонгина “юлдуз” бўлиб қолади.

қарор қабул қилиш учун у ёки бу моделни танлаш раҳбариятнинг тадбиқ этадиган услуби сифатида вазифанинг ҳилига, уни ҳал қилиш учун ажратилган вақтга боглик бўлади, яъни вазиятли ёндашувни талаб қилади.

4. Асослаш - бу бизни муайян мақсад билан ҳаракат қилишга ундовчи майл ёки эҳтиёждир. Эҳтиёж - асослашнинг ички жиҳатидир. Мақсад - унинг ташқи жиҳатидир.

* гарчи гурух иши самарадорлигининг натижаси унинг қондирилиши ҳисобланса ҳам, асослаш қондиришга нисбатан анча кўпроқ нарсани билдиради. қониқишнинг йўқлиги гурухни тарқалиб кетишига олиб қилиши мумкин. Бироқ қониқиш ҳосил қилган гурух ҳамиша ҳам самарали бўлавермайди:

* гурух аъзоларининг асосланишини яхшилаш мумкин, бунинг учун улар қутиладиган натижани билишлари ва унинг ҳақиқий эканлигига ишонч ҳосил қилишлари лозим бўлади (ўтиш назарияси).

Шунингдек кутиладиган натижаларга нисбатан ишнинг кандай бўлиши хакида ахборотга эга бўлиш зарур;

в) гуруҳ ва у ҳал қиладиган вазифа унинг ҳар бир аъзоси учун муҳим бўлиши зарур, токи у ўз зиммасига қўшимча жавобгарликни қабул қилсин;

г) гуруҳ даражасидаги асослашнинг энг муҳим жиҳати - “аниқ қўйилган вазифа ва унинг муҳимлиги”дир. Гуруҳ етакчиси учун энг кийин вазифа-умумий мақсаднинг гуруҳ катнашчилари шахсий мақсадларидан устун бўлишига эришишдир.

Шу билан гуруҳ ишининг самарадорлигига тааллуқли масалаларнинг қисқача шарҳини тугаллаш мумкин. Табиийки, у мазкур гоյ кизикарли материални тўлиқ очиб беришни даъво қилмайди. Бошқариш соҳасидаги мутахассислар, психология, социология соҳасидаги олимлар бу материални ўрганишга ўнларча йилларга чўзилган тадқиқотчилик ва тажриба ишларини бағишлаганлар. Бундан ташқари, қимда қим гуруҳни дарҳол юқори самарали бошқарув бирлигига айлантиришнинг тайёр воситасини топа оласа, хайрон қоларли натижаларни қўлга қиритиши мумкин.

Ҳақиқатан ҳам ҳозирги вазият - ўтиш вазияти бўлиб, ўзига ҳос хусусиятларга эгадир. Ҳулқ-атвори бошқаришнинг эскича модели ўз қучини йўқотди ва эндиликда ўтмиш кадриятларимизга ҳос ва мустақиллик даври талабларига мос қиладиган ҳулқ-атвор нормаларини қарор топтиришимиз қерак. Биз қўпинча пухта, омилқор бўлиш, одамлар психологиясини ҳисобга олган ҳолда иш юритиш зарурлиги ва ҳоказолар ҳақида гапирамиз. Агар сиз раҳбар сифатида амалга оширишингиз лозим бўлган саъй-ҳаракатлар шарт-шароитларга боғлиқ бўлса, ва тубдан ўзгариб қетган бўлса, юқоридаги ибораларнинг ҳаммасини нималарни аңглатади? Бошқа томондан, ўзимизда ва чет элларда қатта ҳажмдаги тажриба ишлари амалга оширилганки, уларда ҳеч бўлмаганда, қандай йўналишда ҳаракат қилиш лозимлиги қўрсатиб берилган.

8.3. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши

Иқтисодиётдаги танглик ҳолатининг тарқибий қисмларидан бири меҳнат танглиги бўлиб, унинг қуйидаги барча белгилари қўзға ташланиб туради:

- меҳнат кадриятлари тўлиқ девальвация қилинди;
- меҳнат ўзининг маъно ҳосил қилувчи функциясини йўқотди;
- меҳнат турмуш тарзи асосидан омон қолиш воситасига айланди.

Ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётининг шаклланишини қўпчилиқ ўз меҳнатининг моҳияти ва мақсади деб қабул қила олмади. Шунингдек меҳнатнинг мазмуни моддий манфаатдорликдан иборат қилиб қўйилмаслиги лозим. Унутли меҳнат асосини шакллантириш учун инсон шахсий эҳтиёжларини қондириш доирасидан четга чиқиши қерак.

Эълон қилинган хусусийлаштириш ҳам (гарчи у давлатнинг иш ўринларига бўлган монополиясига барҳам берса ҳам, лекин у малақа оширишни, ташаббусқорликни ривожлантиришни, ишдаги ижодқорликни рағбатлантирмайди), ишчи қучининг бўшаб қолиши ҳам меҳнат бозорида рақобат вужудга

келтиришни хал килишга кодир эмас, шунингдек улар кучли меҳнат асосини шакллантиришга ундамайди, лекин ишчи кучининг янада деградация килиниши жараёнини тўхтатиб туради. Хозирги вақтда асослаш жараёнлари нуктаи назардан асосий вазифа-ҳар кимни факат ишлаб чиқариш воситаларининг эгаси килиш эмас, балки ўз ишчи кучининг эгасига айлантиришдир.

Меҳнат танглиги муаммосини хал килиш вақтида ижтимоий гуруҳлар тўқнашади, улардан ҳар бири ўз манфаатларини янада тўларок рўёбга чиқаришга интилади.

Айнан жамият давлат орқали юкори унумли меҳнат сабабларини ривожлантиришга ёрдам бериши лозим. Давлатнинг бу соҳасидаги бошқарувчилик ва тартибга солиб турувчи иштирокисиз танглик ҳолатидан қутулиб бўлмайди.

Меҳнат танглигини барҳам топтириш соҳасидаги давлат сиёсати (дастури) қуйидагилардан иборат бўлиши лозим:

- юкори самара билан ишлашни истайдиган ва бунга кодир бўлган ходимларни ҳимоя килиш ва уларнинг ҳуқуқларини рўёбга чиқаришни таъминлаш, уларнинг меҳнат потенциалини самарали рўёбга чиқариш ва такрор ҳосил килиш учун етарли бўладиган меҳнат ҳаётининг сифат даражасини қафолатлаш;
- гайриконуний равишда даромад олиш ва ижтимоий текинхўрликнинг ҳар қандай шаклига қаршилиқ кўрсатиш, меҳнат қонунларини бошқаришнинг маъмурий-ҳуқуқий усулларини ва уларга риоя этилишини назорат килишни қучайтириш.

Юкори унумли меҳнатни асослаш ходимларнинг нормал меҳнат қобилиятини тиклаш билан бир қаторда меҳнат қадриятининг ижтимоий қадриятлар умумий тузилмасида эгаллайдиган мавқеини ошириш, янгича меҳнат онги ва меҳнат этикасини шакллантириш имконини беради.

Мазкур муаммони хал килишнинг стратегияси ва тактикаси меҳнат фаолиятини асослаш ва уни рағбатлантиришдир.

Меҳнат фаолиятини асослаш меҳнат танглигига барҳам бериш стратегияси сифатида ходимга узок муддатли таъсир кўрсатишдан иборат бўлиб, ундан кўзда тутилган мақсад тегишли асос ўзагини шакллантириш ва шу асосда меҳнат потенциалини ривожлантиришдир.

Рағбатлантириш муаммосини хал килиш тактикаси сифатида ходимнинг қадриятли йўналиши ва қизиқишларининг ҳақиқий тузилишига, мавжуд меҳнат потенциалини янада тўларок рўёбга чиқаришга қараб йўл тутишдир.

Асослаш ва рағбатлантириш меҳнатни бошқариш усуллари сифатида йўналиши бўйича бир-бирига қарама-қаршидир: биринчиси мавжуд аҳволнинг ўзгаришига иккинчиси уни мустаҳкамлашга қаратилган, лекин шу билан бирга улар бир-бирини тўлдиради. Биз меҳнатни асослашнинг сифат ўзгаришисиз тангликдан чиқа олмаймиз.

Меҳнатни асослаш ва рағбатлантириш факат бир-бирига мос келиб, бир-бирини қучайтириб қолмасдан, шу билан бирга бири иккинчисига қарши туриши ҳам мумкин. Масалан, етарли даражада моддий қоплаш имқонияти бўлмасдан туриб пул даромадларини ўстириш факат меҳнат асосини ошириб қолмас-

дан, балки уни пасайтиради хам. Мехнатни рағбатлантирувчи омилларни ҳар кандай ислох қилиш, агар бунга инсоннинг ҳулк-атвор реакцияси ҳисобга олинмаса, қутилган натижаларни бермайди.

Рағбатлантириш ходимнинг эҳтиёжлари, манфаатлари ва қобилиятларига мувофиқ қилиши лозим, яъни рағбатлантириш омили ходимнинг асослаш механизмига мос бўлиши керак.

Шуни ҳам аниқ тасаввур қилиш керакки, асослаш инсоннинг ташки ва ички омиллар таъсири билан белгиланадиган у ёки бу ҳулк-атвор ҳилини онгли равишда танлаш жараёнидир. Бунда ташки омилларга рағбатлантириш омиллари кирса, ички омилларга сабаблар (асослар) қиради.

Асослаш жараёни мураккаб ва хилма-хилдир. Бу ҳодисани тушунтиришга қаратилган кўп миқдордаги хилма-хил асослаш назариялари мавжуддир. Хозирги вақтдаги тадқиқотларда асослаш мазмуни назариялари (А.Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси назарияси, К.Альдерфернинг FRG назарияси, Герцбергнинг икки омили назарияси ва х.к.) ва асослашнинг процессуал назариялари (К.Левиннинг қутиш назариялари, В.Врумнинг афзаллик ва қутиш назариялари, Б.Ф.Скиннернинг мустаҳкамлаш назарияси, Бортер-Лоулернинг адолат назарияси (назария муаллифлари - Л.Бортер ва Э.Лоулер), Д.Аткинсоннинг таваққални танлаш модели, Дуглас Макгрегорнинг “икс” ва “игрек” назарияси ва х.к. мавжуддир.

Дастлабки назарияларда асосий эътибор асослаш негизида етган омилларни таҳлил қилишга қаратди ва айни вақтда асослаш жараёнининг ўзига амалда эътибор берилмайди. қолган назариялар асослаш жараёнига, асослаш жараёни натижаларини тасвирлаш ва башорат қилишга бағишланган, лекин улар сабабларнинг мазмунига дахлдор эмас.

Рус олимларидан А.Г.Ядов, А.Г.Здравомислов, В.П.Рожин, Л.С. Бляхман, Н.Ф.Наумов, И.Ф.Белов ва бошқаларнинг тадқиқотларида фақат асослаш эҳтиёжлари эмас, балки уни шакллантириш ва фаолият кўрсатиш жараёни ҳам қараб чиқилади, меҳнат фаолиятининг маъно ҳосил қилувчи сабаблари ажратиб кўрсатилади, шахслар типологияси берилади.

Асослаш типи - бу асосан шахснинг фаолияти муайян эҳтиёжлар гуруҳларини қондиришга қаратилганлигидир. Тадқиқот мақсадларига қараб бундай типологиялар анча-мунча топилади. Бизнинг мақсадимиз учун асослашнинг учта типидан фойдаланувчи типология қифоя қилади. 1 тип - меҳнатнинг кўпроқ мазмунига ва ижтимоий аҳамиятга эътибор берадиган ходимлар; 2 тип - кўпроқ меҳнатга ҳақ тўлашга ва бошқа меҳнат билан боғлиқ бўлмаган қадриятларга эътибор берувчи ходимлар; 3 тип - турли маънавий қадриятларни юқори баҳолавчи ходимлар.

Хозирги вақтда ходимларнинг асосий кўпчилиги (қамида 80%) асослашнинг иккинчи типига тааллуқлидир: асослаш ўзаги (уларнинг тушунчасида) юқори иш ҳақига асосланган.

Меҳнатни асослашга турли рағбатлантирувчи омиллар: иқтисодий нормативлар ва имтиёзлар тизими, иш ҳақи даражаси ва даромадларни адолатли тақсимлаш, меҳнат шароити ва унинг мазмундорлиги оила ва жамоадаги муноса-

батлар, атрофдагиларнинг эътироф килиши, мансаб, мулохазалар, ижодий ташаббус ва кизикарли иш, ўзини кўрсатиш истаги ва доимий равишда таваккал килиш, каттик ташки буйруklar ва ички маданият ҳамда бошқалар таъсир кўрсатади.

Рағбатлантиришнинг асосий шаклларида бири иш хаки ҳисобланади. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш ва уни тартибга солиш усуллари мураккаб социал-иқтисодий масала бўлиб, у мамлакатда олиб борилаётган ислохотларнинг ажралмас қисмидир.

Ҳозирги шароитда давлатни тартибга солиш функцияларидан маҳрум қилиш мумкин эмас экан, у ҳолда унинг даромадлар ва иш хакига қандай таъсир кўрсатиши мумкинлигини ҳал этиш зарур. Бировлар истеъмол жамғармалари миқдорини тартибга солиш керак, деб ҳисобласа, бошқалар яқка тартибдаги солиқ солиш тизимидан фойдаланиш керак, деган фикрни билдирадilar. Назарий жиҳатдан иккинчи вариант макбулга ўхшайди. Лекин бизда ҳозирги вақтда давлат бюджети даромадлар қисмининг факат 7-10% фуқароларнинг даромадлари ҳисобидан, гарбдаги мамлакатларда эса 50% фуқароларнинг даромадлари ҳисобидан шаклланмоқда. Солиқ хизмати фаолиятини қайта қуриш учун, мулкчиликка солиқ солишни жорий этиш учун ҳали бироз вақт талаб қилинади.

Ҳозирги пайтда амалга оширилаётган меҳнатга ҳақ тўлашни давлат йўли билан тартибга солиш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- меҳнатга ҳақ тўлашнинг энг кам миқдорини қонун билан белгилаш ва ўзгартириш;
- қорхона ва ташкилотлар томонидан меҳнатга ҳақ тўлашга ажратиладиган маблағларни, шунингдек жисмоний шахсларнинг даромадларини солиқ билан тартибга солиш;
- район қоэффициентларини ва қоиз устамаларини белгилаш;
- меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича давлат қафолатларини белгилаш.

Меҳнатга ҳақ тўлашни рағбатлантириш, бундан ташқари, бош, тармок, ҳудудий, қамоа ва яқка тартибдаги шартномалар ҳамда битимлар асосида амалга оширилади.

Биз меҳнат бозорида ишчи қучининг баҳоси сифатидаги иш хакининг моҳиятини белгилар эканмиз, бу билан меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш асосида ҳам белгиланган бўламиз - бу қодимнинг истеъмол бюджетидир. Иш хакининг моддий-буюм ифодаси - истеъмол буюмлари (озик-овқат ва ноишлаб қикариш товарлари), қизматлари, солиқлар ва бошқа тўловларни ўз ичига олади, улар ишчи қучининг тақрор қосил бўлиши, ҳам қодимнинг, ҳам унинг оила аъзоларининг жисмоний ва маънавий эҳтиёжларини қондиришни таъминлайди.

Қодимнинг истеъмол бюджети сифатида бизда қаст стандартдаги энг оз истеъмол бюджетидан фойдаланилади, энг кам иш хаки ана шунга асосланади. У малақасиз ишчи қучининг қиймати қаст қегараси бўлиб, ой ҳисобига пул тўловлари тарзида ҳисоблаб қикилади, бу пул тўловларини ёлланиб ишлаётган қишилар нормал меҳнат шароитида бақарган оддий ишларни бақарганлиги учун оладilar.

Мамлакатимизда меҳнат ҳакининг энг кам миқдори минимал истеъмоли бюджетининг 40% даражасида режалаштирилган. Бунга сабаб аввало шуки, иш ҳаки ишчи кучини такрор ишлаб чиқаришнинг бирдан-бир манбаи эмас. Ишчи кучини такрор ишлаб чиқариш харажатларига, шунингдек касаллик варакаларига, навбатдаги таътиллarga тўланадиган ҳақлар, касбини ўзгартириш учун тўланадиган ҳақ, ишдаги мажбурий танаффуслар, пенсия тўловлари киради. Ишчи кучини такрор ишлаб чиқариш ижтимоий характердаги ҳар хил тўловлар ва хоказолар ҳисобига ҳам амалга оширилади.

Бирок иш ҳаки ишчи кучини такрор ишлаб чиқаришнинг асосий манбаи бўлиб қолади. Энг кам иш ҳаки миқдorigа қараб тартибга солиб туриладиган иш ҳакининг тариф қисмидан ташқари иш ҳакининг тузилишига мукофотлар, устама ва қўшимча тўловлар, шунингдек бевосита меҳнат натижалари ва меҳнат ҳиссаси билан боғлиқ бўлмаган тўловлар ва шу қабилар ҳам киради. Уларнинг миқдори ҳам юқорида кўрсатиб ўтилган нисбатга таъсир қилади. Албатта, давлат томонидан ижтимоий ёрдам кўрсатиш имкониятлари ҳам муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Малака даражасини ва меҳнатнинг самарадорлигини оширишда иш ҳакининг рағбатлантирувчи ролини таъминлаш учун энг кам ва ўртача иш ҳаки ўртасида асосланган нисбатлар бўлиши зарур. Чет элларда энг кам иш ҳаки ўртача иш ҳакининг қарийб 40% ини ташкил этади. Бизда ҳозирги вақтда энг кам иш ҳаки миқдори ўртача иш ҳакининг 10% га яъни 1150 сўмга яқинини ташкил этадики, бу мутлақо камдир.

Энг кам иш ҳаки энг кам тариф маошларини белгилаш, шунингдек турли ижтимоий тўловлари (пенсиялар, ногиронлик нафақаси, боқувчисини йўқотганлик учун нафақалар, болалар нафақаси, ишсизлик нафақаси ва хоказолар)ни белгилаш учун мўлжал бўлиб хизмат қилади.

Меҳнатга энг кам иш ҳаки миқдори даражасида ҳақ тўлашнинг давлат қаровидига шу билан эришиладики, бундай ҳақ тўлаш даражасини таъминлай олмайдиган корхона ва ташкилотлар банкрот деб эълон қилинади, тугатилади ёки қайтадан тузилади, иш берувчиларнинг маблағи ҳисобидан эса ҳақ тўлашдаги қарздорликнинг ўрни қопланади.

Иш ҳакининг тармоқлар ва районлар бўйича давлат йўли билан тартибга солиб турилиши коэффициентлар ва устамалар асосида амалга оширилади.

Энг кам меҳнат ҳакига тадбик этиладиган коэффициентлари давлатнинг ижтимоий тўловларига қатъий суммаларда ва энг кам иш ҳакига насбатан фоиз нисбатларида тадбик этилиши лозим. Ўртача иш ҳакидан ҳисоблаб чиқариладиган ижтимоий тўловларга (вақтинча меҳнатга лаёқатсизлик бўйича нафақалар, меҳнат пенсиялари ва хоказолар) нисбатан район коэффициентлари тадбик этилмаслиги лозим, чунки ўртача иш ҳакининг миқдори барча минтақавий тўловлар ва устамаларни ҳисобга олган ҳолда шаклланади.

Шу билан бирга пенсияларнинг энг кўп миқдори ҳам маълум бир коэффициентларни ҳисобга олган ҳолда белгиланиши лозим.

Тариф сеткалари (ёки уларга ўхшаш норматив ҳужжатлар) **меҳнатнинг мураккаблиги бўйича иш ҳакини табақалаштириш воситаси ҳисобланади.**

Бюджет ташкилотларида иш хакини тартибга солиш ягона тариф сеткаси - ЯТС асосда амалга оширилади.

Ягона тариф сеткаси куйи даражадаги ишчидан тортиб ташкилот раҳбарларигача бўлган барча ходимлар тоифалари меҳнатининг тарификацияси ва унга ҳақ тўлаш шкаласидан иборат. ЯТС ни тузиш вақтида уни тузишнинг куйидаги тамойиллари асос сифатида қабул қилинган:

бошлангич база - иш хакининг давлат томонидан белгиланган энг кам микдоридан кам бўлмайди;

ишларнинг мазмуни ва хусусияти, ишларнинг хилма-хиллиги (комплекслилиги), ходимларга раҳбарлик қилиш, мустақиллик даражаси, жавобгарлик даражаси (меҳнат шароитлари, оғирлиги, минтакавий хусусиятлари, алоҳида ва жамоа натижаларининг сифат кўрсаткичлари иш хакининг бошқа элементлари билан ҳисобга олиниши лозим) каби омиллар асосида ҳисобга олинади;

ЯТС билан ходимларнинг барча тоифаларини қамраб олиш ва уларни бажариладиган ишларни умумийлиги бўйича гуруҳларга ажратиш.

Тариф сеткаси нормативлар йигиндисидан иборат бўлиб, уларнинг ёрдамида иш хакининг даражаси тартибга солиб турилади. Булар тариф сеткаси ва тариф-малака маълумотномаларидир.

Тариф сеткаси биринчи разрядли тариф сеткаси, тариф сеткасининг диапозони, тариф разрядлари, тариф коэффициентларининг мутлақ ва нисбий ортиб бориши каби мезонлар билан тавсифланади.

Ҳозирги пайтда Ўзбекистонда ЯТС диапозони 1:5.99 бўлган 22 разрядли тариф сеткасидан иборат.

Турли сифатга эга бўлган меҳнатга ҳақ тўлашдаги нисбатлар “вилка”лари ходимларнинг мансаби, малакаси улар бажарадиган вазифалар, ташаббускорлик, ижодий фаоллик, иш стажи ва ҳ.к.лар ҳисобга олган ҳолда белгиланади.

Гарчи ЯТС корхона ва ташкилотдаги барча ходимларга меҳнатга табақалашган ҳолда ҳақ тўлашни назарда тутса ҳам, шунга қарамай қаддан ташқари табақалаш (айниқса, раҳбарлар меҳнатига ҳақ тўлашда) улар меҳнатига ҳақ тўлаш даражасини чеклашни зарур қилиб қўйди.

Шунингдек, ташкилотнинг молиявий - ҳўжалик фаолияти натижаларига қараб олинган фойда ҳисобидан раҳбарларни рағбатлантириш ҳам кўзда тутилган. Раҳбарларнинг оладиган маоши микдори 12 ойлик маош микдорида қилиб норматив бўйича белгиланади.

Амалда тариф тизими иш хақи шакллари ва тизимларини ишлаб чиқиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимлари билан бир қаторда (ишбай ва вақтбай ҳамда уларнинг турлари) меҳнатга ҳақ тўлашнинг меҳнат ҳаёти қиймати бўйича ҳақ тўлаш, меҳнат рейтинги бўйича, меҳнатда иштирок этиш коэффициентлари ва ҳоказолар бўйича ҳақ тўлашнинг меҳнат ҳаёти қиймати бўйича ҳақ тўлаш ҳам қўлланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида анъанавий тизимлардан ташқари ҳорижий тажрибани ҳам ҳисобга олган ҳолда куйидаги тизимлар татбиқ этилади, қунончи: фойдада иштирок этиш, ҳиссадорлар сармоясида қатнашиш, транспорт қаражатларига ҳақ тўлаш ёки раҳбар ходимларга транспорт воситаларини

бириктириб кўйиш, тиббий хизмат кўрсатиш дастури, таълим дастури, турли хил сугурталар, имтиёзлар ва компенсациялар (улар расман меҳнат натижалари билан боғланмаган), имтиёзли қарз олиш тизими ва шу қабилар. Бу тизимлардан кўплари меҳнатнинг нуфузини, шахснинг ташаббускорлигини, ижодий фаоллигини, яъни унинг асослаш ўзаги турли томонларини рағбатлантиришга қаратилган.

Масалан, **фойдада иштирок этиш тизимидан** фойдаланишда фойданинг улуши белгиланади, ундан рағбатлантириш фонди шаклланади. Ана шу фонддан фойдага ҳақиқатда таъсир кўрсата оладиган ходимлар тоифалари рағбатлантирилади. Кўпинча булар бошқарув ходимлари бўлиб, уларнинг фойданинг мазкур қисмидаги улуши раҳбарнинг шажарадаги мавқеи (даражаси) билан тартибга солиб турилади ва унинг даромадига (таянч иш ҳақиға) фойиз ҳисобида белгиланади.

Ҳиссадорлик сармоясида иштирок этиш ташкилот акцияларини харид қилиш ва дивидендлар олиш асосида амалга оширилади: ташкилот ходимининг акциялар харид қилиши ҳам имтиёзли, ҳам пул олинadиган асосда бўлиши мумкин.

Бонуслар тизими фойдадан бериладиган бир галги тўловлар (муқофот қўшимча муқофотлар) тарзида ифодаланади. Одатда чет элларда бу нарсa иш стажи ва олинadиган иш ҳақининг миқдори билан боғлиқ бўлган йиллик, ярим йиллик, рождество, янги йил бонуси шаклида бўлиши мумкин. Шунингдек бўлинмада прогулнинг йўқлиги учун экспорт хизматлари, узок йиллик меҳнати учун мақсадли бонуслар ҳам тўланади. Бизнинг мамлакатимизда вазиғасига кўра бунга ўхшаш йил учун муқофот тури - ўн учинчи иш ҳақидир.

қўшимча тўловлар режалари кўпинча савдо ташкилотлари ходимларининг сотишни кўпайтириш соҳасидаги фаолияти билан боғлиқдир: фирманинг совғалари, амалий харажатларга қарз бериш, шахсий чиқимларни қоплаш (булар иш билан боғлиқ бўлган сағар харажатлари, бунда фақат ходимнинг ўзига эмас, балки сағар вақтида унга ҳамроҳлиқ қилган хотинига ёки дўстига ҳам ҳақ тўлаш) қиради. Бу бевосита харажатларга солиқ солинмайди ва шунинг учун ҳам жоғибалидир.

Имтиёзлар ва компенсациялар расман меҳнат натижалари билан боғланмаган бўлади: бошқа компаниялардан ишга ўтганлиги учун муқофотлар: қўчиш билан боғлиқ бўлган чиқимлар, уй-жой қўчмас мулк сотиб олиш, сотиш, хотинини (эрини) ишга жойлаштириш билан боғлиқ бўлган чиқимлар: пенсияга чиқиш ва бўшаш билан боғлиқ бўлган муқофотлар ва бошқа имтиёзлар. Бундай тўловлар чет элларда “олтин парашютлар” деган ном олган. Улар юқори даражадаги бошқарувчиларга (ёки юқори малакали ходимларга) мўлжалланган бўлиб, одатда маош, муқофот, узок муддатли компенсациялар, зарур “компанияда назарда тутилган” пенсия тўловлари ва хоказоларни ўз ичига олади. Бундай тўловларнинг берилиши ходимнинг юқори мақомидан дарак беради.

Жамоатчилиқнинг эътироғ этишини ифодалаш асосида ходимнинг ҳуқуқатвори тартибга соладиган рағбатлантириш ёрлиқлар, нишонлар, тақдим этиш, суратини ҳурмат тахтасида жойлаштириш қабии йўллар билан амалга оширилади.

ди. Чет эллар тажрибасида фахрий ёрликлар, унвонлар ва мукофотлар бериш, кўпчилик ўртасида рағбатлантириш қўлланилади. Кўпчилик ўртасида хайфсан эълон қилишдан қочилади, бу айниқса Япония учун ҳосидир. АҚШда хизматлариға қараб баҳо бериш модели ишлатилади.

Бизнинг тажрибамизда меҳнатнинг нуфузини оширадиган, ходимнинг мақомини, унинг жамоатчилик томонидан эътироф этилиши қаби тизимлардан етарли даражада фойдаланимаяпти. Бундай усуллар асосан тижорат ташкилотларида кўпроқ тарқалган.

Умуман меҳнатни асослашдаги қамчиликлар ва хусусан иш ҳақини ташкил этишдаги қамчиликлар республикадаги меҳнатни асослаш жараёни хусусиятлариға таъсир этмасдан қолмайди.

Барча рағбатлантирувчи тизимларнинг ижтимоий йўналишиға қарамасдан ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг уддасидан чиқиб бўлмаяпти. Бутун аҳолининг 10-13% да даромадлар миқдори озиқ-овқат савати қийматида пастроқ бўлиб турибди.

Ишловчи фуқароларнинг бугунги кунда Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети “Меҳнат иқтисоди ва социологияси” кафедраси олимлари томонидан ўтказилган социологик қузатувлар натижасиға биноан, 25% га яқини кун кечириш учун зарур миқдордан қам иш ҳақи олмақда. Бу ҳол айниқса бюджет соҳасиға ҳосидир. Аҳоли айрим қисмларининг қам даромади олиши факат иқтисодиётнинг аҳолиға боғлиқ эмас, балки маълум даражада аҳолининг турли гуруҳлар ўртасида даромадларнинг ниҳоятда нотеқис тақсимланишидир. Статистика маълумотлариға қараганда, даромадларнинг қаттағина қисми аҳолининг нисбатан қичиқроқ гуруҳлари ўртасида тақсимланади.

Пул даромадларининг тузилишини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, пул даромадларини ташкил қилувчи асосий тарқибий қисми меҳнатға тўланадиган ҳақ, пенсия ва бошқа ижтимоий тўловлардан қеладиған реал даромадлар. Иш ҳақининг ўсиши истеъмол қийматлари ўсишининг факат 70%дан ортигрогининг ўрнини қоплаган. Реал пул даромадларининг кўпайиши амалда асосан тадбиркорлик фаолиятидан, фойдада иштирок этишдан, қўчмас мулк операциялари ва молия-кредит операцияларидан қелган даромадлар ҳисобиға тўғри қелади. Бундай даромадларнинг аксарият кўпчилигини аҳолининг анча қечланган доирасиға олади.

Меҳнатға ҳақ тўлашға иқтисодиётни ислох қилиш жараёнида пайдо бўлган қамчиликлар қескинлашган:

- иш ҳақининг ниҳоятда паст эканлиги;
- иш ҳақининг қаддан ташқари минтақавий ва тармоқ жиҳатидан табақалашуви;
- меҳнатға ҳақ тўлашнинг меҳнат натижалари билан боғлиқ эмаслиги;
- кўпгина ташкилотларда иш ҳақининг тўланишида сурункали қечикиб қолишлар ва бошқалар.

Шундай қилиб, истикболда энг долзарб нарсанг қам иш ҳақининг даражаси ва уни индексациялашни таҳминан истеъмол нархларининг ўсиши даражасида қаслаш масаласидир. Бироқ қелғусида ҳам маблағларнинг етишмаслиги

окибатида паст разрядлар бўйича компенсация тўловларидан кўпроқ миқдорда фойдаланиб туриш режалаштирилади. Бу эса чамаси, малака даражасининг ўсишини рағбатлантиришни янада пасайтиришга олиб келади.

Бюджетдан ташқари соҳада истеъмол фондига солиқ юкини босқичма-босқич заифлаштириб боришга ва ходимларнинг яқка тартибдаги иш ҳакидан ва уларнинг фойдада иштирок этишидан келадиган даромадларидан олинadиган солиқни кўпайтиришга ўтиш мўлжалланди. Бунда аҳолининг юқори даромадли гуруҳларига солиқ солиш шқалалари каттиклаштирилади. Шу билан бирга солиқ солиш тизими молиявий тадбирдан кўра тартибга солувчи тадбирга айланади.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

Шахснинг хулқ-атворини назарий асослари; шахснинг фаолиятини ўзига хос хусусиятлари; хулқ-атворнинг асосий омиллари; “Эхтиёж-сабаб-кизикиш” тушунчалари; жамоа ва унинг функцияси; жамоанинг шаклланиш босқичлари; менежерлик фаолиятига таъсир этувчи омиллар; гуруҳнинг умумий мақсадлари; гуруҳ самарадорлигининг асосий омиллари; бошқарув моделларига киёсий баҳо; рағбатлантиришнинг асосий шакллари; меҳнатга ҳақ тўлашнинг ҳозирги тизими; меҳнатга ҳақ тўлашни тартибга солиш ягона тариф сеткаси; кўшимча тўловлар тизими; имтиёзли ва компенсациялар.

Назорат ва мулоҳазалар учун саволлар

1. Шахсни хулқ - атворини тавсифлайдиган асосий омиллар қайсилар?
2. “Экстраверция” ва “интроверсия” тушунчалари тўғрисида тушунча.
3. “Темперамент” тушунчаси.
4. Шахс темпераменти деганда нимани тушунаси?
5. А.Масловнинг эхтиёжлар тушунчаси нималардан иборат?
6. “Эхтиёж - сабаб - коникиш” тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги.
7. “Жамоа” тушунчаси ва унинг белгиловчи аломатлар.
8. Жамоанинг шаклланиш босқичлари нималардан иборат?

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

1. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги қонуни. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.

4. И.А.Каримов. “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон иктисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
6. И.А.Каримов. амир Темур фахримиз, гуруримиз. Тошкент, “Халк сўзи” газетаси. 1996 йил, 26 октябр.
7. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - тараккиёт омили. - Т.: “Ўзбекистон”, 1995.
- 8.к.Х.Абдурахмонов. Мамарасулов Ф.У. Мехнат иктисоди (услубий кўлланма) . - Т.: 1996.
9. Назаров А.Ш. Нормирование труда (учебник). - Т.: 1990.

9-МАВЗУ КАДРЛАР ТИЗИМИДАГИ ЯНГИЛИКЛАРНИ БОШКАРИШ

9.1.Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари

Персонал соҳасидаги инноватика базис тушунчалари жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

Кадрлар тизими (КТ) - ижтимоий-иктисодий тизим (бизнинг мисолимизда ташкилот)нинг марказий ва анча мураккаб ташкил этилган кичик тизими (ўзаги)дир. У мазкур тизимнинг меҳнат потенциалини (унинг миқдор, сифат ва таркибий мезонларини), унинг турли таркибий қисмлари бўлган кадрлар, уларнинг мақсадлари, фаолият кўрсатиш ва ривожланиш нормалари ҳамда механизмларини қамраб олади.

Кадрларнинг ва кадрлар тизимининг ривожланиши - бу уларнинг миқдор ва сифат жиҳатидан муқаррар илгарилаб борадиган ўзгариши (даражасининг ортиши, янгиланиши), янги мақсадлар, вазифалар, касб-малака ва коммуникация мезонлари билан тузилиши, ўзаро алоқалари, бошқарув субъекти ва усуллари билан янги ҳолатга ўтишидир.

Кўриниб турибдики, кадрлар тизимининг ривожланиши кадрлар, бошқарувнинг персонал субъектлари (бўлимлар, хизматлар), персонал билан ишлаш шакллари ва усулларининг миқдор ва сифат жиҳатидан ўзгаришини ўз ичига олади. Шу билан бирга бундай ўзгариш ҳам илгор томонларни (масалан, қайта тайёрланмайдиган эскириб қолган касблар соҳасидаги кадрларни бўшатиши) ўз ичига олади.

Шундай қилиб, кадрлар инноватикаси бири-бири билан боғланган икки асос ёки блокни:

- 1) кадрлар тизимига янги элементлар, шакллар ва усуллари киритишни;
- 2) кадрлар тизимидан эскириб қолган элементни, шакллар ва усуллари чиқариб ташлашни назарда тутати.

Кадрларга янгиликларнинг табиатини, мазмуни ва ўзига хос хусусиятларини тушуниш, шунингдек республикада кадрлар тизимининг ҳозирги ахволини тушуниш учун кадрлар тизимининг ривожланиши, регресси (оркага кетиши), стагнацияси (бир жойда туриши), танлиги ва баркарорлиги каби тушунчаларни тушуниш учун жуда муҳимдир. Бу тушунчаларни қараб чиқиш яна шунинг учун ҳам муҳимки, кадрлар тизимидаги янгиликларнинг сабабларини, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмалар тақдирида кадрларни (бу кадрлар мамлакат, минтақа, вазирлик, ташкилот миқёсида бўлсин) ривожлантиришнинг аҳамиятини тушуниб олиш учун зарурдир. Бу барча тизимлар ва уларнинг кадрлари турли вақтларда турли-туман ҳолатларни (тўлиқ фаровонликдан тортиб тангликкача) бошдан кечиришлари мумкин, уларни билиш ҳар бир ҳолат учун тўғри қарорлар қабул қилиш, тегишли стратегия, тактикани, ҳодимларни ривожлантириш ва янгилаш учун зарурдир. Бу санаб ўтилган тушунчаларга қисқача таъриф бериб ўтамиз.

Кадрлар тизимининг ривожланиши - бу мазкур тизимнинг анча такомиллашган ва самарали шаклларига, мақсадларга, тузилиш ва усулларга ўтишдан иборатдир. Бунга доимий изланиш, кадрлар соҳасидаги янгиликларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш негизида эришилади.

Кадрлар тизимининг оркага кетиши - бу илгари эришилган даражанинг тургунлиги, пасайиши, фаолиятнинг янги вазифаларини таъминлаш қобилиятининг қамайиши, кадрларнинг таназзули, ўз умрини яшаб бўлган кадрларга ва кадрлар билан ишлаш усулларига қайтишдир. Кадрлар тизимининг оркага кетиши тушунчаси билан кадрлар тизимининг танглиги тушунчаси боғлиқдир.

Кадрлар тизимининг танглиги - унинг энг муҳим мақсадлари, вазифалари, тузилиши, фаолият кўрсатиш ва ривожланиш шакллари ҳамда усуллариининг чуқур бузилиши ва издан чиқиши бўлиб, бунинг натижасида муҳим кадрлардан ажралиб қолиш ёки бунинг ҳавфи туғилади.

Кадрлар тизимининг секинлашуви - унинг фаолияти ва ривожланишининг секинлашуви, мазкур вақт мобайнида тизим мақсадлари ва эҳтиёжларига мос келмай қолиши.

Кадрлар тизимининг баркарорлашуви - кадрлар тизими мақсадлари, вазифалари, тузилиши, шакллари ва усуллари доимий баркарор ҳолатга келтиришдир. У қуйидагиларни таъминлайди:

а) тизимнинг нормал фаолият кўрсатиши ва ривожланиши (янги кадрлар тизими ташкил этилганда ёки кадрлар тизимида кенг миқёсли янгиликлар жорий этилгандан кейин);

б) кадрлар тизимининг ташкилотнинг баркарор ишлаши учун энг кам йўл қўйиладиган нормалар даражасида фаолият кўрсатиши (кадрлар тизимининг тангликдан чиқишида).

Персонал менежменти тизимида кадрлар инноватикасига доир умумий масалаларни қараб чиқиб ривожланишни бошқариш кадрларнинг ва кадрлар тизимининг нормал фаолият кўрсатишини бошқаришдан нима билан фарқ қилишини белгилаб чиқиш зарур.

Кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиши - қарор топган миқдор ва тузилишдаги кадрлар фаолиятининг барқарор такрорланиб туришидир. У муайян (ўзгармас) нормалар ва қоидаларга асосланади ҳамда кадрлар таркибининг оддий такрор ишлаб чиқарилиши, аввалги сифатдаги персонални бошқариш мақсадлари ва усуллари билан ажралиб туради.

Шуларни гапирганда, кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиши, уни таъминловчи усуллари кадрларни ривожлантириш вазифаларига нисбатан қандайдир иккинчи даражали нарсалар, деб ўйлаш мумкин эмас. Персоналнинг барқарор фаолият кўрсатишини таъминлаш бутун ташкилотнинг нормал ишлаши таъминлашнинг муҳим шартидир. Кадрларнинг нормал ишлашини таъминловчи усулларга қўйидагиларни киритиш мумкин: мавжуд кадрлар потенциалдан оқилона фойдаланиш, унинг барқарорлиги мутаносиблигини таъминлаш, ташкилот ишининг мақсадлари билан кадрларнинг муносиб тарзда боғланишини, кадрлар соҳасидаги тангсизлик, ихтилофсизликни таъминлаш усуллари.

Шундай қилиб, ижтимоий-иқтисодий ва кадрлар тизимининг нормал ишлашининг қонуниятлари уларнинг барқарорлиги, ўзгармас сифат билан тузилиши, вазифалари, шакл ва усуллари, тангсизлиги, ўзгармаслиги, такрор ҳосил бўлиши, бир маромдаги ихтилофларга унчалик берилмаслиги, мураккаб бўлмаган истикболдир.

Қўриниб турибдики, кадрлар ва кадрлар тизимининг фаолиятдан фарқли ўлароқ уларнинг ривожланиши уларнинг жиддий ўзгаришини, янгиланиб туришини, инновацион-кадрлар менежменти усуллари ёрдамида янгича сифат даражасига ўтишини аниқлатади.

Кадрларни тизими (КТ) янгилаш ва ривожлантириш жараёнларини тавсифлаб, кадрлар тизимини эволюцион ва радикал (тубдан) янгилаш тушунчаларига таъриф бериш зарур.

Кадрлар ва кадрлар тизимининг эволюцион ривожланиши бу уларнинг секин-аста ўзгариб бориши кадрларга оид эволюцион типдаги маҳаллий ва стандарт янгиликларни киритиш йўли билан янгиланишидир. Бу ерда мисол тариқасида пенсия ёшидаги кўп миқдордаги ходимларни озроқ миқдордаги янги, анча ишчан ва малакали ходимлар билан секин-аста алмаштириб боришни келтириб ўтиш мумкин.

Кадрлар ва кадрлар тизимининг радикал-интенсив ривожланиши ва янгиланиши - кадрларга оид радикал янгиликларни жорий қилиш йўли билан нисбатан жуда қисқа вақт ичида уларни тубдан ўзгартириш (янгилаш, малакасини ошириш)дир, шу жумладан кадрлар ислохотини ўтказишидир. Бу жараёнлар кадрлар тизимининг даражаси, ижодий потенциали, касб-малака, тузилиши, мақсадлари, вазифалари ва усулларида чуқур сифат ўзгаришларини амалга оширишдан иборатдир.

Кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш ва кадрлар тизимини ривожлантириш қуруқ мақсаддан иборат бўлиб қолмай, балки ҳозирги замон ишлаб чиқаришининг фан, интеллектуаллик ва инновационлик билан узвий алоқаси орқиб бораётган ҳозирги шароитда ижтимоий-иқтисодий тузилмаларни янгилашдан иборат объектив эҳтиёжлардан қилиб чиқади.

9.2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш

Кадрларга оид янгиликлар жамиятда ишлаб чиқиладиган ҳамда амалга ошириладиган янгиликларнинг хилма-хил турларидан бири ҳисобланади. Ишлаб чиқариш тизимидаги янгиликларнинг умумий тизимида кадрларга оид янгиликларнинг ўрни ҳақида 9.1. расмдан тасаввурга эга бўлиш мумкин.

Кадрларга оид янгиликлар (КЯ) - бу кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолият бўлиб, у товарлар, ишчи кучи ва таълимий (касб-малака) хизматлари бозорларида рақобат мавжуд бўлган шароитда кадрлар (кадрлар тизими)нинг малакасини оширишга ва ижтимоий-иқтисодий тузилмалар ташкилотлар ва уларнинг бўлинмаларининг самарали ишлаши ва ривожланиши вазифаларини ҳал қилиш қобилиятини оширишга қаратилгандир.

Кадрларга оид янгиликларни таснифлашда эътибор бериш лозим бўлган асосий белгилар:

1. Ходимларнинг касбий таълим-меҳнат жараёнида (туркумида) иштирок этиш босқичлари бўйича қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

1.1. Касб-таълим соҳасидаги янгиликлар, яъни олий ўқув юртларида, коллежларда, бошқа ўқув юртларида кадрларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар. Мазкур кичик гуруҳга касб-таълим тузилмаларига абитуриентлар ва кадрларни танлаб олиш чоғидаги янгиликлар, умумий ва касб тайёргарлиги жараёнидаги янгиликлар (янги ўқув курслари, мутахассисликлар, таълим усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш), касб тайёргарлигининг пировард натижаларига баҳо бериш пайтидаги янгиликлар қиради. Таълимнинг янги стандартлари ва мутахассислар моделларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртларини ташкил этиш ва ишлаб турган ўқув юртларини янгилаш қиради. Янгиликларнинг бу соҳаси билан инновация-таълим менежменти шугулланади.

1.2. Кадрларни излаш ва танлаш, яъни янги ва самарали кадрлар потенциалини яратиш. Мазкур кичик гуруҳга меҳнат бозорида ва ташкилот ичида кадрларни излашнинг янги усуллари қиради. Меҳнат бозорида кадрлар излашга инновация-кадрлар маркетингининг янги усуллари (шу жумладан кадрларга бўлган янги эҳтиёжлар ва таклифлар тўғрисидаги маълумотлар банкини шакллантириш), ишчи ўринларини реклама қилиш, меҳнат биржалари, фирмалар, кадрларни танлаш бўйича бюролар билан ишлаш, кадрларга баҳо бериш ва уларни қабул қилишнинг янги усуллари ва шу қабилар қиради. Кадрларни ташкилот ичида қидиришга ўз кадрларини излаш, кадрлар резервини шакллантириш, бу резерв билан ишлашнинг янги усуллари ва хоказолар қиради. Бу янгиликлар - инновация-кадрлар маркетинги шугулланадиган соҳадир.

1.3. Меҳнат жараёнида кадрларга оид янгиликлар. Ушбу кичик гуруҳга янги техникани ва меҳнат турларини ўзлаштириш, кадрларни аттестация қилиш

даврида кадрлар билан ишлашнинг янги усуллари; қарор топган кадрлар тузилмасидан меҳнат функцияларини ва вазифаларини янгича тақсимлаш; ходимларни янги вазифаларга қўтариш ва уларнинг жойини ўзгартириш усуллари; янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларини ишлаб чиқиш; элита кадрлари билан ишлашдаги янгиликлар қиради.

1.4. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ

янгиликлар. Бу гуруҳга персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш шакллари ҳамда усулларидаги янгиликлар, мазкур соҳадаги эҳтиёжларни аниқлаш усуллариини такомиллаштириш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширгандан кейинги меҳнат жараёнида кадрларнинг ишга жалб қилинишига доир янги усуллар, бу ерда янги тузилмаларни ташкил этиш ва шу қабили қиради.

Бу борада Ўзбекистон Республикасининг “Кадрларни тайёрлаш миллий дастурида” қуйидаги асосий тадбирларни бажариш белгиланган:

- кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятида янгича таркиб, мазмун ҳамда бу тизимни бошқаришни шакллантириш;

- юқори малакали ўқитувчи-мутахассис кадрлар тайёрлаш ва соҳани улар билан тўлдириб боришни таъминлаш;

- кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизимининг бу соҳада рақобатга асосланган муҳитни шакллантиришни ва самарали фаолият олиб боришни таъминловчи норматив базасини яратиш;

- кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш таълим муассасаларини давлат аттестацияси ва аккредитациясидан ўтказиш тизимини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этиш.

1.5.Кадрларни қискартириш ва фойда бермайдиган кадрларни тугатиш.

Бунга кадрларнинг зарур даражага мос келмаслигини аниқлаш, фойда бермайдиган кадрлар тўғрисида маълумотларни шакллантириш, фойда бермайдиган кадрлар билан ишлаш, кадрларни қискартириш ва бўшатиш усуллариини такомиллаштириш қиради. Бу ерда фойда бермайдиган кадрлар дейилганда меҳнат соҳасидаги кадрлар потенциалининг энг кам иш берадиган ва истикболи йўқ қисми тушунилади. Бу кадрлар ўзларининг касб-малака сифатлари билан илмий, ишлаб чиқариш, маъмурий ва бошқа фаолиятини ривожлантириш (ўзгартириш) эҳтиёжларидан орқада қолган бўлади. Шунингдек бу соҳага қорхона ва ташкилотда мазкур босқичда эҳтиёжга нисбатан кадрлар ортиқчалиги аниқланиб, уларни қискартириш ҳам қиради.

2.Янгиликлар ва инновация-кадрлар менежменти объектлари соҳасида қуйидагиларни фарқлаш лозим:

2.1. Айрим ходимларга нисбатан кадрларга оид янгиликлар (масалан, элита мутахассислари ва новаторлари - элита менежменти билан ишлаш).

2.2. Илмий, илмий-таълимий ва инновацион тузилмалар ва уларнинг бўлинмалари кадрлар тизимидаги янгиликлар (бу бамисоли квадратдаги кадрларга оид янгиликлар - инновацион тузилмалардаги янгиликлар).

2.3. Аник мақсадли илмий ва илмий-техникавий дастурлар ҳамда лойиҳаларни кадрлар билан таъминлаш билан боғлиқ бўлган кадрларга оид янгиликлар (дастур ёки лойиҳани ишлаб чиқиш ҳамда руёбга чиқариш учун кадрлар танлаш ва тайёрлаш).

2.4. Ишлаб турган ташкилотларда кадрларга оид янгиликлар.

2.5. Янги ташкил этилган ва қайта тузилган ташкилотларда кадрлар фаолияти.

2.6. Тармок, минтақа, мамлакат миқёсида кадрларга оид янгиликлар.

2.7. Кадрларга хизмат кўрсатиш ишидаги янгиликлар.

3. катъийлик, миқёслилик даражаси ва амалга ошириш суръатлари бўйича куйидагиларни фарқлаш керак;

3.1. Кадрлар тизимини секин-аста ва қисман янгилаш билан боғлиқ бўлган кадрларга оид эволюцион ва ўзгартирувчи янгиликлар.

3.2. Кадрлар тизимини тубдан ва кенг миқёсда янгилашга қаратилган катъий (ислохчилик) характеридаги кадрларга оид янгиликлар.

3.3. Кадрлар соҳасидаги мунтазам ва кенг миқёсли янгиликлар (кадрларга оид ислохотлар). Кадрларга оид ислохотлар - бу кадрларга оид кенг миқёсли янгиликлар бўлиб, улар ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмаларни ривожлантиришнинг янги мақсадлари ҳамда вазифаларига мувофиқ кадрлар потенциалини (кадрлар тизимини) тубдан ўзгартириш (янгилаш)га қаратилгандир.

3.4. Кадрларга оид маҳаллий шароитдан келиб чиқиб, миллий характерга эга бўлган жузъий янгиликлар;

3.5. Кадрлар тизимида қисқа муддатларда амалга ошириладиган тезкор янгиликлар (одатда, улар кадрлар тизимидаги ғавқулодда вазиятлар билан боғлиқдир).

4. Кадрлар тизимининг таркибий қисми бўлган персонални бошқаришни механизациялаш элементларига муносабат соҳасида;

4.1. Персоналнинг ривожланишига баҳо бериш соҳасидаги янгиликлар.

4.2. Персонални ривожлантиришни башорат қилиш ва дастурлаштириш соҳасидаги янгиликлар.

4.3. Персонални ривожлантиришни молиявий ресурслар билан таъминлаш соҳасидаги янгиликлар.

4.4. Персонални ривожлантиришни асослаш соҳасидаги янгиликлар ва бошқалар.

Кадрларга оид янгиликлар ҳақида гапирганда бу соҳада амалга ошириладиган ҳар қандай янгилик ижобий, илғор самарали бўлавермаслигини ҳам назарда тутиш жуда муҳимдир. Улар орасида махсус равишда қараб чиқилиши лозим бўлган сохта янгиликлар ҳам оз эмас.

Сохта (юнонча ёлгон, ҳаёлий) - бизнинг мисолимизда кадрларга оид ёлгон, сохта янгиликларни аңглатади, улар фойда келтириш у ёқда турсин, корхона ва ташкилотларнинг кадрлар ва бошқа тизимлари учун ҳам зарарлидир.

Кадрлар соҳасидаги сохта янгиликлар - булар кадрлар соҳасидаги субъективизм вужудга келтирган, кадрлар тизимида пайдо бўлган, уларнинг реал ўсиш даражасини ва самарадорлигини таъминламайдиган (ёки буни ўз вазифа-

си килиб кўймайдиган) ва кадрлар билан ишлашнинг эскириб қолган усуллари-ни сунъий равишда янгилаш мақсадида, сохта новаторни қониктирадиган амал-даги реал усулларни очишни, ёхуд кадрларни янгилашга қаратилган илгор йўл-ни янгилашга, илгор усулларни четлаб ўтиб, маънавий жихатдан эскириб қол-ган ёки муддатидан олдин бошланган янгиликларни жорий қилишга инти-лишдир.

Кадрлар соҳасидаги сохта янгиликларни кўрсатувчи типик мисолларни келтириб ўтамиз:

1. Етарли даражада объектив асослар бўлмаган ҳолларда ҳам, янги кадр-ларнинг фаолият кўрсатиши учун тўсқинлар яратиш зарурияти бўлмаган ҳолатларда кадрларни тез-тез алмаштириш.

2. Кадрлар фаолиятини ривожлантириш билан боғлиқ комплекс ислохий чораларни амалга ошириш ўрнига маҳаллий, жузъий ва иккинчи даражали ян-гиликларни жорий этиш.

3. Кадрлар тизимида унча катта бўлмаган жузъий янгиликлар билан чекла-ниш мумкин бўлган ҳолларда ҳам кадрларга оид катта микёсли ислохотлар ўтказиш чоараларини белгилаш.

4. Эски иш усуллари билан ишлайдиган ва иш бермайдиган кадрларни ишдан кетказмасдан туриб кадрлар соҳасида йирик ислохотлар ўтказиш.

5. Кадрлар резервига ва мўлжалланган кадрларга эга бўлмаган ҳолда ҳам раҳбар кадрларни янгилашга уриниш.

6. Элита кадрлари ва меҳнат новаторларининг ишини асосламаган ҳолда мураккаблаштирувчи янгиликлар (“тенг” ҳуқуқлар, меҳнатга ҳақ тўлашдаги те-кисчилик ва шу қабилар).

7. Новатор кадрларни яратиш асоссиз ҳолда осойишталикни “бузувчилар” сифатида баҳолаб уларни мўътадил ишлайдиган, лекин камрок ижодкор бўлган кадрларга алмаштириш.

8. Юқори даражадаги кадрларга доир ишларни янгиласдан туриб, қуйи ташкилий даражадаги кадрларга доир ишларни янгилашга уриниш ва аксинча, янги илгор раҳбариятни эскичилик тарафдори бўлган жамоанинг ўзагини янги-лаш имконияти бўлмаслиги.

9. Кадрлар билан ишлашнинг янги шакллари яратиш мақсадида аттестация, шартнома тузиш тизими қабил ишлар жорий қилинади.

9.3. Инновацион-кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари

Ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, ҳозирги замон фан-техника тараккиёти, товарлар, хизматлар ва ишчи қучи бозорларида рақобат бўлиб турган шароитда кадрларга оид янгиликлар меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланади ва улар ташкил этишни ҳамда бошқаришни талаб қилади. Мана шу фаолият соҳа-сини персонал бошқарувида инновацион кадрлар менежменти (ИКМ) деб атаيمиз.

ИКМ - бу бошқарув фани билан тегишли ўқув курслари: инновацион менежмент ва персонални бошқариш соҳалари ўртасидаги чегара соҳаси бўлиб, кадрларга оид ижтимоий-иқтисодий тизимлар - ИИТ (мамлакат, минтақа, ташкилотлар)ни янгилаш ва ривожлантириш шакллари ва усулларига барҳам беради. ИКМ объекти ташкилот ва бошқа ижтимоий-иқтисодий тузилмаларнинг кадрлари ва кадрлар тизимларини янгилаш ва ривожлантириш жараёнлари, инновацион хоссалари, эҳтиёжлари ва мезонларидир. ИКМ субъекти - ташкилотлар ва бошқа тузилмаларнинг кадрлар ва меҳнат хизматларини ташкил этувчи бўлимлар, секторлар, гуруҳлар, мутахассислардир.

Ташкилотдаги ИКМнинг мақсади - ташкилотнинг жорий ва истикболдаги манфаатлари ва мақсадларига, ходимларни ривожлантиришнинг замонавий қонуниятларига, давлат, бозор ва қасаба уюшмаларининг инсон ресурсларини ривожлантириш даражасига, стандарт талабларига мувофиқ кадрлар тизимини янгилашнинг самарали микёслари ва суръатларини таъминлашдир.

ИКМ ни вақт жиҳатидан анча умумий позицияларидан, шунингдек иқтисодиётнинг ўтиш ҳолати шароити нуқтаи назаридан қараб чиқиб, стратегик ва тактик мақсадларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Стратегик мақсад - Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг муҳим тамойилларидан бири бўлган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич ривожлантириш асосида ҳамда “Кадрлар тайёрлашнинг миллий дастури”дан келиб чиқиб меҳнат бозори ва таълимий-қасбий хизматлар бозорининг инновацион потенциалини, давлат, минтақа, қорхона ва ташкилот доираларида кадрларни инновацион бошқаришнинг самарали кўп тармоқли тизимини яратишдир. Бундан кўзда тутилган мақсад - сифат жиҳатидан янги инновацион-фаол кадрлар потенциалини шакллантириш ҳамда ишлаб чиқаришда самарали ишлашини таъминлашдир.

Тактик мақсад мамлакатнинг ўтиш даври билан боғлиқ бўлиб, у мамлакат, минтақа ва ташкилотнинг кадрлар потенциалининг инновацион-фаол қисмини тегишли шароитда инновацион кадрларга оид тадбирларни, шу жумладан кадрларнинг қасб-малака тузилмасини қайта кўриш, шунингдек фойда бермайдиган кадрларни бошқа ишларга ўтказиш, янги қасбларга ўқитиш ва бошқа йўллари билан саклаб қолишдир.

Агар ИКМ нинг вазифалари ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда уларни икки гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1. ИКМ нинг бошқарув объекти бўлган кадрларга оид янгиликларни рўёбга чиқариш соҳасидаги вазифалари. Буларга қуйидагилар қиради:

1) инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида илмий-аналитик ишларни ташкил этиш ва ўтказиш, илмий тадқиқот ташкилотлари билан биргаликда ташкилотнинг кадрларга оид янги муаммоларини топиш ва ҳал қилиш;

2) кадрларга оид янгиликларнинг самарадорлигига баҳо бериш;

3) инновацион кадрлар сиёсати истикболларини, концепцияларини, ҚЯ режалари, дастурлари ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

4) кадрларга оид янгиликларни молиявий ресурслар билан таъминлаш;

5) кадрларга оид янгиликлар ташкил этиш ва уларни рўёбга чиқаришни назорат қилиш;

6) кадрларга оид янгиликларни асослаш ва бошқалар.

2. ИКМ нинг персонални бошқариш йўналишлари ва соҳалари бўйича вазифалари:

1) пресоналнинг узлуксиз таълим олинишини ташкил этиш (кадрлар тайёрлаш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш);

2) янги ишлаб чиқаришлар, кадрлар, янги ноёб касблар кадрларини, энг яхши ва новатор кадрларни излаш ва танлаш;

3) инновацион тузилмаларни, персоналнинг инновацион сифатларини аттестациядан ўтказиш ва уларга баҳо бериш;

4) иш ўринлари, меҳнат ва персонални ташкил этишнинг ривожлантирилиши муносабати билан лавозимини ривожлантириш схемаларини ишлаб чиқиш, лавозим йўриқномаларини такомиллаштириш;

5) ходимларнинг хизмат ва касб мансаблари погоналари бўйича кўтарилиши ва алмаштирилиши, раҳбар персоналнинг кадрлар резервини шакллантириш ва улар билан ишлашни ташкил этиш;

6) энг яхши ва новатор кадрлар билан шилаш;

7) янгиликларни жорий этишда персонални асослаш;

8) кадрларнинг ўзига хизмат кўрсатиш ишларини ташкил этиш соҳасидаги янгиликларни ишлаб чиқиш;

9) меҳнат ҳаёти стандартларини ва унинг сифатини оширишни таъминлаш ва бошқалар.

Маълумки, инновацион кадрлар менежменти тегишли равишда уюшган ва муайян тизимни ташкил этган бўлсагина юқорида айтиб ўтилган вазифаларни самарали бажариши мумкин. Мазкур тизимни таҳлил қилишни унинг тузилишини қараб чиқишдан бошламоқ яхшироқ бўлади, у тизимнинг мазмуни ҳақида анча тўлиқ тасаввур ҳосил қилиш имконини беради.

Умуман олганда, тузилма тизим элементларининг, улар муносабатлари ва яхлит хоссаларининг нисбатан барқарор бирлиги сифатида белгиланади. Айнан тузилманинг мавжудлиги тизимнинг яхлит бўлишини таъминлайди. Тузилмани таҳлил қилиш объект ичидаги зарур базис элементларини ва уларнинг ўзаро таъсирини кўрсатиш ва шунга кўра у ҳақда муҳим тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

Мана шу умумий қоидаларга таяниб, ИКМ тузилмасини кадрларга оид янгиликларни бошқариш шакллари ва усуллари, субъектлари ва объектларининг барқарор бирлиги, шунингдек кадрлар тизимининг янгиланиши, ривожланиши ва самарадорлигини оширишни таъминлайдиган уларнинг ўзаро муносабатлари ва яхлит хоссалари сифатида таърифлаб чиқамиз.

Бу таърифдан кўриниб турибдики, ИКМни тузилмани таҳлил қилишни ҳар томонлама, тартиб нуктаи назарлардан ёки турли йўналишлардан туриб амалга ошириш керак бўлади. Ана шу нуктаи назардан у қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади.

Биринчи ва асосий йўналишни умумий функционал ёки функционал-предметли тузилма тарзида тасаввур килиш мумкин, чунки бу ўринда предмет ва объект кадрларга оид янгиликларнинг ўзи хисобланади, улар таҳлил килиш, баҳо бериш, башорат килиш, ресурслар билан таъминлаш ва хоказоларни талаб қилади.

Иккинчи йўналиши - бу функционал мақсадли тузилма бўлиб, ИКМнинг барча мақсад ва йўналишларини камраб олади (кадрларнинг узлуксиз таълимини ташкил этишдан тортиб, кадрларга хизмат кўрсатишгача).

Учинчи йўналиш - бу ИКМнинг функционал-субъект тузилмаси бўлиб, у ИКМ нинг асосий субъект даражаларини (федерал, минтакавий, тармок, корпоратив даражаларини) белгилаб беради.

Тўртинчи йўналиш - бу ИКМнинг хоссалари жамидан иборат бўлиб, улар ИКМнинг тузилмаси билан таъмин этилиши ва у билан узвий боғлиқ бўлиши лозим.

Бу хоссаларни санаб ўтамир:

1) мақсадга эришиш (яъни ИКМнинг тегишли тузилма ёрдамида тегишли босқичда тизим олдида турган мақсадларга эришишни таъминлаши лозим);

2) интеграциялашув ёки яхлитлик (яъни тизимнинг кадрларга оид янгиликлар объектига келишилган ҳолда яхлит таъсир кўрсатиш ёки реакцияси қобиляти);

3) мослашувчанлик (яъни ИКМнинг ички реакцияга, қайта кўришга), мослашиш (бўлган қобиляти ва айни вақтда сифат жихатидан турлича бўлган КЯга нисбатан ўзининг асосий элементларини, янги мақсадлар, кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиш ташки шароитларга нисбатан саклаб қолишга бўлган қобилятидир);

4) рақобатга бардошлилик, яъни ИКМнинг КЯ ни амалга ошириш қобиляти бўлиб, у кадрлар потенциалининг рақобатга бардошлилигини ва самарадорлигини таъминлайди;

5) ИКМнинг тартибга солиниши ва мустақил равишда тартибга солиниши, яъни ташқаридан бўладиган бошқаришга доир тартибга солувчи сигналларни идорак қилишга ва инновационкадрлар фаолиятини мустақил равишда тартибга солишга бўлган қобиляти (мослашувчанлик билан алоқада бўлиш).

Кадрларга доир янгиликларни (КЯ) ташкил этиш - бу ИКМ тизимида киратилган таркибий элементлар (бўлинмалар, гуруҳлар ва шахслар)нинг, шунингдек КЯ ни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш вақтидаги ўзаро таъсир кўрсатиш қобиляти ва нормалари мажмуидир.

Кадрларга оид янгиликларнинг лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ташкил этиш шакллари ҳақидаги масалани қараб чиқканда “КЯ ни ишлаб чиқиш - КЯни жорий этиш” тизимидаги алоқа муаммосини ҳал қилган яна бир нечта муайян ташкилий шакллари ҳам айтиб ўтиш лозим бўлади:

1) **алоқа гуруҳи** - КЯ нинг у ёки бу лойиҳасини кадрларга оид ИТИ жараёнида ва уни тугаллашга қараб ишлаб чиқишнинг ижобий натижалари имкониятларини таърифлаш (баҳо бериш) учун мўлжалланган;

2) **персонални кадрлар хизматидан КЯни ишлаб чикувчи бўлинмага ўтказиш**; бундан мақсад бўлажак КЯ лойиҳалари билан бевосита танишиш, уларга мумкин бўлган тузатишни киритиш ва кейинчалик муваффақиятли амалга оширишдир;

3) **муаммоли гуруҳ** - турли бўлинмаларнинг мутахассисларидан йигилган мутахассисларни вақтинчалик гуруҳи бўлиб, у КЯни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ўртасидаги узилишни енгитиш учун ташкил этилади;

4) **сифат тўғараги** - бир ишлаб чиқариш участкасида биргаликда ишлайдиган ёки битта топшириқни бажарадиган ишчилар ёки мутахассисларнинг кичик гуруҳи (қарийб 10 киши). Тўғарак ихтиёрийлик асосида ташкил этилади ва ойига 2-4 марта меҳнатни ташкил этиш, унинг унумдорлиги ва сифатини ошириш йўллари муҳофаза қилинади;

5) **интрапренерлик** - инновацион-тадбиркорлик (шу жумладан, инновацион кадрлар) фаолиятининг фирма ичидаги шакли бўлиб, бунда ташаббускор ва ижодкор ходим (интрапренер) янгиликларни ўзи амалга ошириш имкониятига эга бўлади.

Айниқса интрапренерлик (ташаббускорлик) инсоннинг истеъдоди ва ижодий имкониятларига умид қилувчи инновацион тузилмаларда, фирма доирасида янги гояларни қўллаб-қувватлашга асосланган ташкилий маданият ҳам назарда тутилади. Интрапренер-новаторнинг бешта асосий тури ажратиб кўрсатилади:

а) эскилик асосларига барҳам берувчи интрапренер амалий ишчанликнинг янги шакллари ишлаб чиқади, бунда ишламай турган захира қувватларидан ва ресурсларидан (шу жумладан кадрлар ресурсларидан) фойдаланилади;

б) гоялар ташувчи интрапренер - илгари бозордан сотиб олинган маҳсулотлар ва хизматларни фирманинг ичида етиштириш (шу жумладан, янги кадрлар тайёрлаш) имкониятларини ишлаб чиқади;

в) мустиқ ва тангликдан олиб чикувчи интрапренер - бўлинмани янги йўналишда олиб боради, бунинг учун очик бозорда мустиқ контрагент сифатида иш қўради;

г) корпоратив маданиятга эга бўлган интрапренер (шу жумладан, тажрибали интрапренер) ижодий ташаббусни ва инноватикани қўллаб-қувватлаш учун ташкилий маданиятни янгилайди;

д) лойиҳаловчи интрапренер фирманинг асосий бизнесини фирманинг асосий бизнесини янада самаралироқ қилиш учун инновацияларни амалга оширади.

9.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатдан таъминлаш

Маълумки, инсон ва жамоа ўзларини хавф-хатарсиз сезмасалар, натижаларнинг ва ўзгаришлар оқибатларининг ўзлари учун самарали бўлишига ишонмасалар, бўлаётган ўзгаришларга қаршилик кўрсатадилар. Бундан ходимларнинг янгиликларга қаршилик кўрсатиш сабабларини ифодалаш мумкин:

1) улар таваккал килишга мажбур бўладилар, бу эса уларнинг табиатига зид келади;

2) улар ўзгаришлар натижасида ортикча бўлиб қолишлари мумкинлигини хис қиладилар;

3) улар ўзгаришлар натижасида ўзларига ажратилган вазифани бажаришга қобилиятсиз эканликларини хис қиладилар;

4) улар раҳбарият кўз ўнгида “киёфа”ларини йўқотаётганлигини хис қиладилар;

5) улар янги ишни ўрганишга ва хулқ-атворнинг янги услубини ўзлаштиришга қобилиятсиз бўлиб, ўқишни истамайдилар.

Агар гуруҳ бўлиб, қаршилик кўрсатиш ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда жамоа айрим кишига қараганда барқарорлиги ва доимийлиги билан ажралиб туришини ҳисобга олиш керак. Бир гуруҳ кишиларнинг янгиликка бўлган муносабатини ўзгартириш йўлида турганда бир кишини четга суриб қўйиш осонроқ бўлади.

Бу ўринда иқтисодий танглик ҳолатида бўлган корхона ва ташкилотнинг хулқ-атвори мисол бўлиши мумкин. Тангликка қаршилик кўрсатиш узок давом этади, бунда ҳар бир киши ташкилотнинг омон қолишини таъминлаш учун жон қуйдиради, бу эса янгиликларни жорий қилишга ёрдам беради. Яна шу нарса ҳам маълумки, ташкилот тангликни муваффақиятли ўтказгандан кейин қаршилик кўрсатиш қайта тикланиши мумкин. Янгиликларга қаршилик кўрсатиш бўҳрон яқинлашаётганда уни заифлаштириши мумкин. Шунинг учун ҳам ўзгаришларни қилиш ташаббускорлари ташкилотни бўлажак тангликдан олдиндан хабардор қилишлари лозим, лекин дастлаб уларни одатда ваҳимачилар сифатида қабул қилишлари ҳам мумкин. Иккинчи томондан, тангликнинг муқаррарлиги аниқ бўлиб қолгандан кейин ҳақиқатдан ҳам ваҳима бўлиши турган гап. Худди ана шундай пайтда корхона ва ташкилотнинг яшаб қолишини истайдиган айрим кишилар ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдилар. Корхона ва ташкилотга ганимлик кўзи билан қаровчилар эса тангликнинг чуқурлашувига имкон берадилар. Корхона ва ташкилот танглик ҳолатидан чиқиш босқичида турган пайтда эса ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг тикланиши мумкин, бу эса унинг барҳам топишига ёрдам беради.

Муҳолифат аъёналарининг ўзгаришларга очик муҳолифатга ўтиши корхона ва ташкилот кучи марказларининг инновацион-сиёсий йўналишига боғлиқ бўлади. Инновацион йўналиш деганда ўз марказининг эътиқодини ҳимоя қилишга тайёрлик тушунилади, сиёсий йўналиш деганда эса ўз шартларини бошқаларга тикиштириш учун ҳокимиятдан фойдаланиш назарда тутилади.

Янгиликларга қаршилик кўрсатиш омилларига қуйидагилар қиради:

1) ҳокимият тузилмаларининг келгусидаги ўзгаришларга мос келмаслик даражаси;

2) янгиликларни жорий қилишнинг узокка чўзилиши;

3) юқори бошқарувчилар учун нуфуз ва ҳокимиятни қўлдан бой бериш ҳавфининг пайдо бўлиши;

4) корхона ва ташкилот жамоаси учун ўзгаришларнинг салбий оқибатлари;

5) корхона ва ташкилотнинг омон қолиш ва ривожланиш мақсадларига ходимларнинг бефарқ қараши;

6) сиёсий қуч марказларида инновация йўналишига қарши қураш.

Новаторликка тўсик берувчи омилларга маъмурий раҳбарлик ва илмий-муҳандис ходимларнинг кескин чекланиши (ажралиши); раҳбариятнинг илмий-инновация жараёнида суғуштирок этиши (ёки иштирок этмаслиги) ва бундан раҳбариятнинг янги гоёларга ишонмаслиги қелиб қикади; мунтазам ишнинг йўқлиги ва янги гоёлар бўйича қўпгина қелишувларнинг зарурлиги, янгиликларни жорий қилишнинг боришида йўл қўйилган қамчиликлар туфайли новаторларни орқаворотдан қал қилиш ва бошқалар.

Шуни қам айтиш қераққи, йирик стратегик ўзгаришлар, шу жумладан қадрлар соҳасидаги ўзгаришлар қўпинча қаршилиқ қўрсатиш сабабларини ҳисобга олмасдан туриб амалга оширилади. Янгиликнинг рўёбга қикарилишида тўсиклар ва натижақисзлик қелиб қикқан қолларда одатда ушбу жараёни тартибга солиш қора-тадбирлари қўрилади, қарама-қаршилиқ манбаига нисбатан эса ҳеч нарса қилинмайди. Заиф томонларни аниқлаш юзасидан қенгашлар ўтқазилади, ўзгаришларни амалга ошириш тадбирлари белгиланади, айрим қишиларнинг муқолифатда турганлиги қилинмай изқис қилиб қетади. Қамчиликларга барқам бериш учун эса ҳоқимият воситалари ишга қолинади: ношуқур ходимларга ва гуруҳларга нисбатан қоралар қўрилади, бўйруқлар қикарилиди, қазолар белгиланади.

Бундай жараён қарчи самарасиз қўринса-да қар қолда маълум даражада натижалар қам беради, бунинг учун ўзгаришлар тарафдорлари ҳоқимиятга эга бўлишлари дарқор. Ақар бундай ҳоқимият бўлмас экан, ёҳуд “таъқир қўрсатиш воситалари” ишламас экан, ўзгаришлар боши берқ қўчага қириб қолади ва қорхона ва ташқилот яна эски аҳволига қайтади. Шунинг учун қам ўзгаришларга нисбатан душманлик билан қаровчи марказлар ва ходимларни бетараф қилиб қўйиш учун доимий равишда иш олиб бориш талаб қилинади. Бунинг учун янгиликларни жорий қилишдан олдинги биринчи қадам “замин тайёрлаш” ёки янгиликлар учун старт майдонқисини вуқудга қелтириш мақсадга мувофиқдир. Бу қадрларга оид янгиликлар (ҚЯ)нинг дастлабки ҳозирлик қўриш босқичи бўлиб, бунда ўзгаришлар жараёнига старт туртқисини беришни таъминлашга қодир бўлган ҳоқимият манбалари яратилади. Шу билан бирга ҚЯ (қадрларга оид янгиликлар) режалари ишлаб қикилади, масъул шахслар, ресурслар, ўзаро ёрдам қўрсатиш тарқлари ва янгиликни амалга ошириш босқичлари белгилаб қикилади. Ходимларнинг ўзига ҳос ҳусусиятлари, уларнинг янгиликларга муносабати ва уни тўхтатиш учун потенциал имқониятлари бор-йўқлиги аниқланади, қорхона ва ташқилотнинг ўзгаришлар қодир бўладиган бўлинмалари белгиланади.

Иқкинчи қадам (босқич) ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдиган ёки қаршилиқ қўрсатиши мумқин бўлган етакчи ходимларнинг ҳулқ-атвори, бундай ҳулқ-атворнинг сабабларини таҳлил қилишдир. Бу гуруҳларнинг имқониятлари нисбати аниқланади, шу асосда янгиликларни қўллаб-қувватловчи ва қаршилиқ қўрсатувчилар белгилаб олинади.

Учинчи боскичда мазкур тархдан фойдаланиб, ортикча каршилиқ кўрсатишга барҳам бериш чора-тадбирлари белгиланади. Бунинг учун ўзгаришлар олдида кўркувни нотўғри тушунмаслик ва уни бўрттириб юбормаслик керак бўлади, ходимларга фирманинг фаолияти натижалари учун ўзгаришларнинг зарурлиги, бунинг оқибатида қулай имкониятлар пайдо бўлиши тушунтирилади. Айниқса каршилиқ кўрсатиш қутилиши мумкин бўлган гуруҳлар ва айрим шахсларга алоҳида эътибор берилади. Ўзгаришларнинг сабаблари ва оқибатлари, янгиликни жорий қилишдан қутиладиган натижалар ҳақидаги ахборот бутун ташкилот бўйлаб тарғиб этилиши керак.

Тўртинчи боскичда бу ахборотдан ўзгариш тарафдорларидан ҳақиқий ва кенг миқёсли “таянч негизи” яратиш учун фойдаланилади. Агар вақт имкон берса, фирмадаги ҳокимият таркибида ўзгаришлар қилинади. Ўзгаришлардан манфаат оладиган ходимлардан гуруҳлар тузилади. Бу гуруҳларга янгиликларнинг потенциал тарафдорларидан ҳам киритиш, уларга ўзгаришларни қўллаб-қувватлаганликлари учун мукофот берилишини айтиш, шунингдек ён бериш, моддий рағбатлантириш ва бошқа усуллардан фойдаланиб, потенциал каршилиқ кўрсатиш манбаларини бетарафлаб қўйиш лозим бўлади.

Янгиликларни жорий қилишнинг бориши жараёнида, агар вақт имкон берса, шундай усталиқ билан йўл тутиш мумкин, яъни ўзгаришларни тарафдорлар гуруҳидан бошлаш, уларни дурустгина рағбатлантириш ва қўпчилик ўртасида миннатдорчилик билдириш зарур. Ана шу гуруҳда ўзгаришларни муваффақиятли ўтказиб олгандан сўнг бу жараёни бошқа гуруҳларга қўчириш мумкин. КЯ режасига таълимий ва синаб қўриш дастурларини ҳам киритиш керак.

Ўзгаришлар жараёнини аниқ назорат қилиш ва унга раҳбарлик қилиш, уни ўз вақтида қучайтириш ва сусайтириш лозим. Агар янгиликлар анча илгарилаб кетган бўлса, шунингдек тўсиқларга учраётган бўлса, бу дастурни вақтинча тўхтатиб туринг ва қуч-ғайратни эришилган жараёни яхши идрок этишларига ва мустаҳкамлашга эътиборни қаратиш лозим.

Кадрларга оид янгиликларни (КЯ) жорий қилиш жараёнида рағбатлантиришнинг қуйидаги аниқ шаклларида фойдаланиш мумкин:

- 1) жорий мукофотлар - жорий иш натижалари ва КЯни амалга оширганлик учун;
- 2) старт мукофотлари - КЯнинг йирик босқичини ташкил этувчи вазифалар мажмуини муваффақиятли ҳал қилганлик учун;
- 3) босқичма-босқич мукофотлар - КЯнинг йирик босқичини ташкил этувчи вазифалар мажмуини муваффақиятли ҳал қилганлик учун;
- 4) финиш мукофотлари - ишнинг пировард муваффақиятли натижалари, КЯнинг лойиҳа параметрларига эришилганлик учун;
- 5) экспресс - мукофотлар - кадрлар соҳасидаги янги илмий гоёлар ва қарорлар учун, шу жумладан кадрлар билан ишлаш жараёнида вужудга келадиган гоёлар ва қарорлар учун.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Персонал соҳасидаги инноватика базис тушунчалари; кадрлар тизими; кадрлар тизимининг ривожланишини моҳияти; кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш; Инновациянинг моҳияти; янгиликларнинг асосий белгилари; ходимларнинг касбий таълим-меҳнат жараёнида иштирок этиш босқичлари; персонал бошқарувида инновацион-кадрлар менежменти; (икки) ИКМ нинг максади ва унинг турлари; ИКМ нинг йўналишлари; янгиликларни ташкил этиш; янгиликларни сабаб жихатидан таъминлаш.

НАЗОРАТ ВА МУЛОҲАЗАЛАР УЧУН САВОЛЛАР

1. Кадрлар тизими деганда нима тушунилади?
2. Кадрлар тизимининг ривожланиши тўғрисида нималарни биласиз?
3. Кадрлар инноватикаси тўғрисида тушунча.
4. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти нималардан иборат?
5. Ходимларнинг касбий таълим меҳнат жараёнида иштирок этиш босқичларини санаб ўтинг?
6. Инновацион-кадрлар менежменти тўғрисида тушунча ва унинг асосий мақсадлари ҳақида нималарни биласиз?

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

1. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
3. И.А.Каримов. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: ҳавфсизликка таҳрир, барқарорлик шартлари ва таракқиёт қафолатлари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
4. И.А.Каримов. “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”. “Тошкент”, 1998.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
6. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - таракқиёт омили. - Т.:
7. к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
- 8.Одегов Ю.Г, Маусов Н.К., Кулапов М.Н.Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им Г.В.Плеханова, 1996.
9. Михайлов Ф.Б. управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 1994.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.

3. Ўзбекистон Республикасининг 2Таълим тўғрисида” ги конуни. - Т.: 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон ХХІ аср бўсагасида: хавфсизликка таҳрир, баркадорлик шартлари ва тараккиёт кафолатлари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
7. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
8. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
9. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - тараккиёт омили. - Т.:
10. И.А.Каримов.А.Темур фахримиз, гуруримиз. Тошкент. “Халк сўзи” газетаси”, 1996 йил 26 октябр.
11. к.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
- 12.Волгин А.П., Матирко В.П., Мадин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ.М.: 1992.
13. Одегов Ю.Г, Маусов Н.К., Кулапов М.Н.Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им Г.В.Плеханова, 1996.
14. Михайлов Ф.Б. управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 1994.
- 15.Шмирт Герберг. Кадровое планирование на предприятии (Опыт ФРГ).- “Человек и труд”, 1993, № 4.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 1996.
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (учебное пособие). - М.: “Нобосибирск”, 1998.
18. Одегов Ю.Г. Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник). - М.: 1997.
19. Одегов Ю.Г, Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1996.
20. Персонал. Словарь-справочник. - М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1994.
21. Слицингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. - М.: Инфра - М.,1996
22. Экономика и социология труда: (Учебное пособие) Под ред. Адамчука В.В. ВЗФЭИ - М.: “Экономическое образование”, 1994.
23. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело ЛТД, 1993.
24. Основы предпринимательского дела: Учебник 2-изд. (под ред. Ю.М.Осинова, Е.Е.Смирновой - М.: “БЕК”, 1994.
25. Организация работы с кадрами в условиях перехода к рыночной экономике. Вып. 1,2.- М., 1991.
26. Темур тузуклари. - Тошкент. 1991
27. Холмўминов Ш.Р. Моделирование сельского рынка труда. - Т.: “Фан”, 1996