

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

ТЕРМИЗ ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

«ИЖТИМОЙ – ИҚТИСОДИЙ» ФАКУЛЬТЕТИ

«МЕНЕЖМЕНТ» КАФЕДРАСИ

**ПЕРСОНАЛНИ
БОШҚАРИШ
(МАЪРУЗА МАТНИ)**

ТЕРМИЗ - 2008

"Персонални бошқариш" фани университетда тайёрланадиган 5340200 "Менежмент" бакалавриат йуналишига уқитилади. Мазкур маъруза мант Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг 2001 йил 343-сонли "Олий таълимнинг Давлат таълим стандартларини тасдиқлаш тугрисида"ги қарорига асосан Ўзбекистонда узлуксиз таълимнинг Давлат таълим стандартлари асосий қоидаларига мувофиқ университетнинг "Менежмент" кафедраси томонидан ишлаб чиқарилган.
(28 август 2008 йил 1-сонли кафедра баённомаси)

"Менежмент" кафедраси мудири:

доц. Авазов Э.Х.

Тузувчилар:

доц. Авазов Э.Х.

ўқ. Э.Х.Хуррамов

Такризчи:

к. ўқ. Хайитмуродов А.Г

«ТАСДИҚЛАЙМАН»

Термиз Давлат Университети ўқув
ишлари бўйича проректори, ўқув-услубий
Кенгаш раиси

доц. Ачилдиев Ш.А.

2008 йил _____

«ТАСДИҚЛАНГАН»

«Ижтимоий-иқтисодий» факультети илмий Кенгашининг
2008 йил 30 августдаги мажлисида муҳокама қилинган ва
1-сонли қарори билан тасдиқланган

Кенгаш раиси _____ доц. Рўзиев О.А.

«ТАВСИЯ ЭТИЛГАН»

«Ижтимоий-иқтисодий» факультети
«Менежмент» кафедрасининг
2008 йил 28 августдаги мажлисида муҳокама
қилинган ва тавсия этилган
1-сон баённома

Кафедра мудири _____ доц. Авазов Э.Х.

Тузувчи:

доц. Э.Х. Авазов

ўқ. Э.Х. Хуррамов

Такризчи:

«Иқтисодиёт назарияси ва макроиқтисодиёт»
кафедраси мудири, и.ф.н Гадайшаев.М.А.

ТермДУ, «Менежмент» кафедраси

КИРИШ

Мамлакатимиз иқтисодиётининг бозор муносабатларига ўтиши кадрларни бошқариш соҳасида туб ўзгаришлар қилинишини талаб этади. Маълумки, корхона ва ташкилотлар самарали ишлашини унда мавжуд бўлган ходимлар таъминлайди. Шу жиҳатдан ҳозирги вақтда малакали ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамият касб этади.

Мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов таъкидлаб ўтганидек, «Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси - ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувида, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир»¹.

Собиқ маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида корхона ва ташкилотларда кадрларни бошқариш соҳасидаги вазифалар асосан кадрлар бўлими зиммасига юклатилиб, улар бошқа таркибий бўлинмалар билан тарқоқ иш олиб борар эдилар. Шу сабабли ҳам кадрлар бўлими ходимларни бошқариш ва уларга иш шароитлари яратиб беришни таъминлаш соҳасидаги бир қатор муҳим вазифаларни бажармаганлар.

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтиши шароитида «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури»га мувофиқ персонални бошқариш соҳасида бир қатор янги талаблар юзага келди. Бу талабларни муваффақиятли амалга ошириш корхона ва ташкилотлар фаолияти тўғри йўлга қўйилишини таъминлайди.

Ҳозирги вақтда корхона ва ташкилот персоналини бошқариш концепцияси асосини ходим шахсий ролининг ортиб бораётганлиги, унинг асосий йўл-йўриқларини билиши, уларни шакллантира олиши, корхона ва ташкилот олдида турган вазифаларга мувофиқ равишда йўналтира билиши ташкил этади.

Республикаимиз иқтисодий ва сиёсий тизимларида рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, унинг яшашининг барқарорлиги учун бир қатор имкониятлар туғдириш билан бир қаторда, жиддий хавф-хатар ҳам туғдиради. Бундай вазиятда персонални бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиш, ташкилотдаги персонални бошқариш тизимининг тузилишида шахс омилини ҳисобга олиш масалаларининг бутун бир мажмуини амалга ошириш имконини беради.

Персонални бошқаришга доир янги хизматлар одатда анъанавий хизматлар: кадрлар бўлими, меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлими ва ҳоказолар

¹ И.А.Каримов Юксак малакали мутахассислар тараққиёт омили. Т.: «Ўзбекистон», 1995, 22 бет.

асосида тузилади. Янги хизматларнинг вазифаси корхона ва ташкилотдаги кадрлар сиёсатини амалга оширишдан, меҳнат потенциалини бошқариш соҳасидаги фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборатдир. Шу муносабат билан бу хизматлар ўз вазифалари доирасини кенгайтира бошлайди ва соф кадрлар масаласидан меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқишга, касбий жиҳатдан илгари силжишни бошқаришга, ихтилофларга барҳам беришга, меҳнат бозори ва шу кабиларни ўрганишга ўтадилар.

Албатта, персонални бошқариш хизматининг тузилиши кўп жиҳатдан корхона ва ташкилотларнинг хусусиятлари ва ҳажми, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ўзига хос томонлари билан белгиланади. Майда ва ўрта корхона ташкилотларида персонални бошқариш соҳасидаги кўпгина вазифаларни кўпроқ мунтазам раҳбарлар бажарадилар, йирик корхона ва ташкилотларда эса бу вазифаларни амалга ошириши лозим бўлган мустақил таркибий бўлинмалар мавжуд.

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

Ўзбекистондаги ва чет эллардаги ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш персонални бошқариш тизимининг асосий мақсадини, 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 тамойиллардан, яъни фан томонидан ишлаб чиқилган ва амалиётда синовдан ўтган қоида ва усуллардан фойдаланилади. Буларнинг барчаси ушбу ўқув қўлланмасида ўз ифодасини топган.

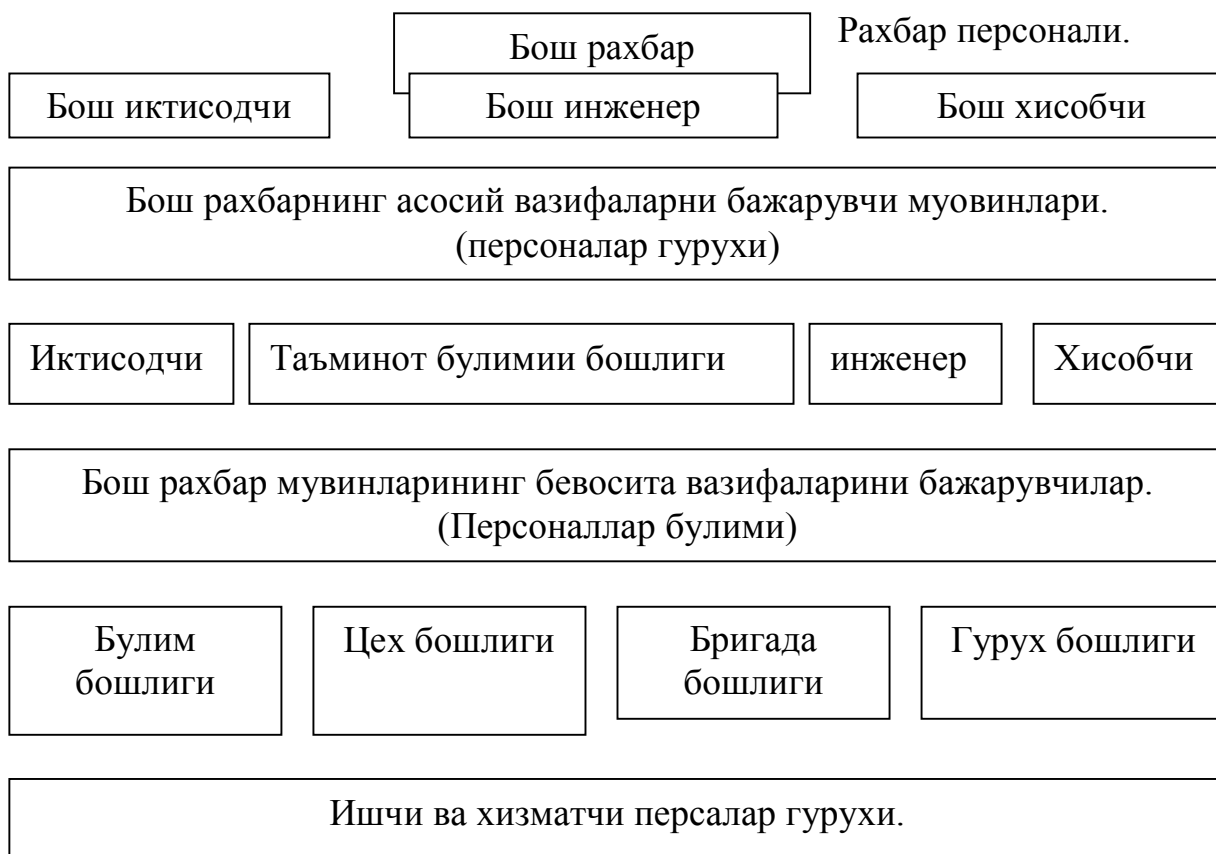
**1-МАВЗУ. «ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ» ФАНИНИНГ МАЗМУНИ,
МОҲИЯТИ, ПРЕДМЕТИ ВА АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ.**

Режа: (-соат)

- 1.1. «Персонални бошқариш» фанининг моҳияти ва предмети.
- 1.2. «Персонални бошқариш» фанининг мазмуни ва асосий вазифалари.
- 1.3. «Персонални бошқариш» фанининг бошқа фанлар билан боғлиқлиги

1.1. «Персонални бошқариш» фанининг моҳияти ва предмети.

Мамлакатимизда бозор муносабатларининг таркиб топиши персонални бошқариш тизимида бир қатор вазифалар амалга оширилишини назарда тутди. Корхона ва ташкилотларнинг бозор иқтисодиёти шароитида ўз мавқеларини сақлаб қолиши, уларнинг рақобатбардошлигини таъминлаш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида персонални бошқариш соҳасида амалга оширилиши лозим бўлган вазифалар илмий ва амалий усуллари тўғри танлашни талаб этади.



1.чизма. Корхона ва ташкилотларда персонал фаляитининг вазифаларни бажариш урни ва ахамияти.

Режали бошқарув амалиётида «персонални бошқариш» тушунчаси йўқ эди. Лекин ҳар бир корхона ташкилотнинг бошқарув тизими кадрлар ва жамоани ижтимоий ривожлантиришни бошқаришнинг функционал кичик тизимига эга эди.

1. *Корхона ва ташкилотдаги кадрларни бошқариш* соҳасидаги асосий таркибий бўлинма кадрлар бўлими бўлиб, унга кадрларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш, шунингдек, кадрларни ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш соҳасидаги вазифалар юкланар эди. Айни пайтда кадрлар бўлими таркибий жиҳатдан меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлимлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлимлари, кадрларни бошқариш вазифаларини бажарадиган хусусий бўлимлар ва бошқа бўлинмалар билан тарқоқ ҳолда иш олиб борарди.

Шу сабабли ҳам кадрлар бўлими ходимларни бошқариш ва уларга нормал иш шароитлари яратиб беришни таъминлаш соҳасидаги бир қатор вазифаларни бажармайдилар. Бугунги кунда мамлакатимизда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган даврда персонални бошқариш соҳасида «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури»га мувофиқ бир қатор янги талаблар юзага келди. Улар ичида энг муҳимлари: ижтимоий психологик диагностика; гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш; ишлаб чиқариш ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш; кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; иш билан бандликни бошқариш; бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш ва танлаш; кадрлар потенциалини ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги; хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиш; ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик мослашуви; меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларни бошқариш; меҳнатнинг ҳуқуқий муносабатлари масалалари; меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат этетикасидан иборатдир.

Агар маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида булар иккинчи даражали вазифалар деб қаралган бўлса, бозор муносабатларига ўтиш шароитида улар биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир корхона манфаатдордир.

2. *«Персонални бошқариш» фанининг предмети* бўлиб, корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида персоналга мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатиш билан боғлиқ бўлган билимлар системаси ҳисобланади.

3. *Ушбу курсни ўргатишдан мақсад* – талабаларда персонални бошқариш илмини амалиётга қўллай биладиган даражадаги кўникмалар ҳосил қилишдан иборат. У талабаларда ишлаб чиқаришнинг мақсадига эришишни таъминловчи персонални бошқаришнинг назарий ва амалий профессионал билимни шакллантиришга йўналтирилган. «Персонални бошқариш» фанининг мазмуни корхона ходимларини бошқариш усуллари ва тамойилларини татбиқ этиш; персонални бошқаришнинг назарий ва амалий

масалалари системасини; корхона персоналини бошқаришнинг ташкилий формаларини ишлаб чиқиш ва татбиқ этиш системасидан иборат.

1.2. «Персонални бошқариш» фанининг мазмуни ва асосий вазифалари.

4. *«Персонални бошқариш» курсининг мазмуни* ушбу фан юзасидан тузилган намунавий дастурда назарда тутилган муаммоларга асосий эътиборни қаратган. Унга кўра қуйидаги муаммоларнинг моҳияти ёритиб берилади:

- фаннинг предмети, мазмуни ва асосий вазифалари;
- корхона ва ташкилотларни шакллантиришда инсон омили;
- инсон ресурсларини бошқариш функциясининг ривожланиши;
- корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш стратегияси;
- хизмат мартабасини бошқариш;
- ходимларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини бошқариш;
- корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши — персонал бошқарувининг асоси;
- персонал хулқ-атворини бошқариш;
- кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш;
- персонал бошқарувида меҳнат муносабатлари этикаси;
- персонални бошқаришда ихтилофлар ва стрессларни ечиш;
- корхона ва ташкилотларда персонал хавфсизлигини бошқариш;
- бошқарув персонали меҳнатини ташкил этиш.

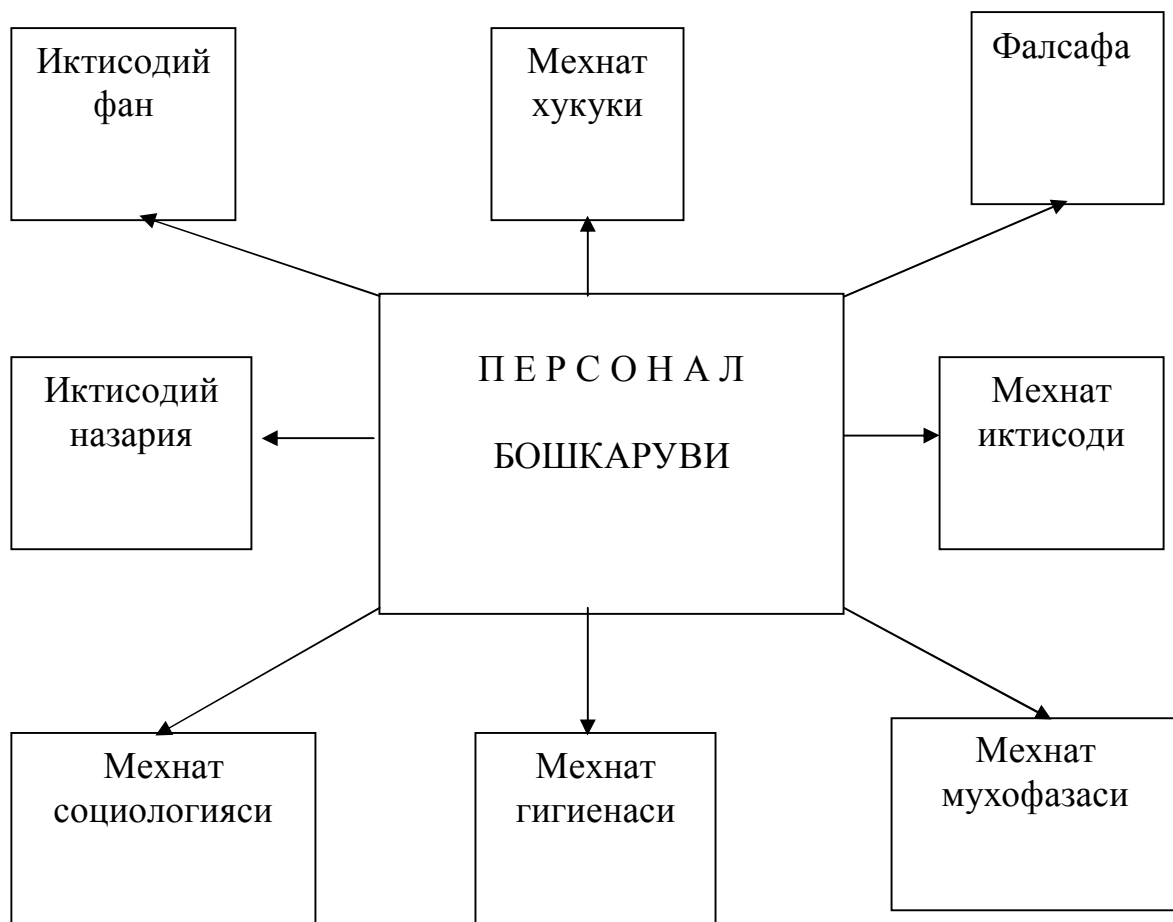
5. Юқорида таъкидлаб ўтилган муаммоларни ҳал қилиш юзасидан фан олдида қуйидаги *асосий вазифалар* қўйилади:

- инсон ресурсларини бошқариш асосларини ўрганиш;
- корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш стратегияси ва тактикасининг моҳияти, мазмуни ва хусусиятларини ўрганиш;
- ишловчиларни профессионал танлаш, малакасини ошириш, ўқитиш ва лавозимларга тайинлаш масалаларини ўрганиш;
- ишга қабул қилиш ва ундан бўшатиш ҳамда персонални бошқаришнинг ҳуқуқий-норматив асослари бўйича назарий билим ва амалий кўникмаларга эга бўлиш;
- персонални бошқариш бўйича иш юритиш ва асосларини, зарурий ҳужжатларни тўғри ва тез расмийлаштириш;
- персонални бошқариш самарадорлигини аниқлаш ва уни ошириш йўллари белгилаш;
- корхона ва ташкилотларда кадрлар иши фаолияти мазмуни ва моҳиятини ўрганиш;
- меҳнат салоҳиятининг шаклланиши ва ривожланиши, кадрлар таркиби ва тузилиши ҳамда улардан фойдаланишни таъминлаш йўналишларини ўрганиш;

- персонални бошқариш хизматининг шаклланиши ва уни ташкил этишни ўрганиш;
- персонални бошқариш соҳасидаги хорижий тажрибаларни ўрганиш, таҳлил этиш ва мамлакатимиз хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда улардан фойдаланиш ва ҳоказо.

1.3. «Персонални бошқариш» фанининг бошқа фанлар билан боғлиқлиги

«Персонални бошқариш» фани ўз олдида қўйилган вазифаларни ҳал қилар экан, бир қатор ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий фанлар тажрибаси ва назариясига таянади.



2. чизма. Персонални бошқариш фанининг бошқа фанлар билан боғлиқлиги.

6. *Шу жиҳатдан ушбу фан бир қатор фанлар, жумладан «Фалсафа», «Иқтисодий назария», «Мехнат иқтисоди», «Мехнат социологияси», «Мехнат ҳуқуқи» ва шу каби фанлар билан узвий равишда боғлиқдир.*

Жумладан, «Персонални бошқариш» фани «Фалсафа» фани томонидан ишлаб чиқилган тамойилларни, яъни инсоннинг тарихий вужудга келиши, меҳнат жараёнининг моҳияти ва мазмуни инсоннинг асосий фаолияти сифатида намоён бўлиши, ижтимоий ва илмий- техника тараққиётининг

асосий шарти сифатида инсоннинг ҳар томонлама ривожланиши каби бир қатор муаммоларни биргаликда ўрганади.

Бундан ташқари, «Персонални бошқариш» фани «Иқтисодий назария» фани билан ҳам чамбарчас боғлиқдир. Бу муаммони ҳал қилишда «Персонални бошқариш» фани меҳнат бозори ва унинг таркибий қисмлари, ишсизлик ва уни камайтириш йўналишлари, меҳнат бозорини тартибга солиш, давлатнинг социал сиёсати ва шу кабиларнинг иқтисодий ҳамда назарий жиҳатларини биргаликда ҳал этади.

7. Меҳнатнинг моҳияти ва мазмуни, ижтимоий меҳнатни ташкил этиш, меҳнат тақсимоти ва кооперацияси, ходимларнинг меҳнатини илмий асосда ташкил этиш, меҳнатга ҳақ тўлаш, уни рағбатлантириш ва шу каби муаммоларни биргаликда ҳал этиш жиҳатидан ушбу фан «Меҳнат иқтисоди» фани билан узвий равишда боғлиқдир. Бу ходимларнинг серунум ишлашини таъминлаш, улардан малакаси жиҳатидан унумли фойдаланиш, шахснинг саломатлигини сақлаш ва унинг ривожланишига кенг имкониятлар яратиб беришда айниқса муҳимдир.

8. Персонални бошқаришда инсон омилининг ташқи муҳитга таъсири, яъни ишлаб чиқариш жараёнида ишловчиларнинг ўз атрофидаги ходимларга бўлган муносабати, ишлаб чиқариш муҳитининг санитария-гигиеник омилларини инсон организми, унинг саломатлиги ва ишга бўлган муносабати ҳамда ишлаш қобилиятини албатта ҳисобга олиши лозим. Булар ишловчиларнинг ўзи ишлаётган корхонага, ўз ишига бўлган муносабатида шаклланади. Шу жиҳатдан меҳнатга бўлган муносабат юзасидан «Персонални бошқариш» фани «Меҳнат физиологияси», «Меҳнат гигиенаси», «Меҳнат муҳофазаси», ва шу каби бир қатор фанлар томонидан ишлаб чиқилган назарий билим ва тавсияномаларга амал қилиши лозим. Мана шу таъкидлаб ўтилганлардан келиб чиққан ҳолда, бу фанлар «Персонални бошқариш» фани билан чамбарчас боғлиқдир.

Меҳнат фаолиятининг ижтимоий йўналишларини ва меҳнат жамоаси амал қилишининг ижтимоий масалаларини, яъни меҳнатнинг мазмуни ва характери, меҳнатга кўникиш, меҳнатни ташкил этишнинг ижтимоий муаммоларини, ишловчиларнинг фаоллиги, меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш омиллари ва рағбатлантиришнинг турли формалари муносабати каби муаммоларни ўрганишда «Персонални бошқариш» фани «Социология», шу жумладан, «Меҳнат социологияси» фани билан чамбарчас боғлиқдир. «Персонални бошқариш» фани меҳнат қонунлари, ҳуқуқлари ва нормалари бўйича ҳуқуқий фанлар, жумладан «Меҳнат ҳуқуқи» фани томонидан ишлаб чиқилган тавсияномаларга таянади ва шу жиҳатдан бу фанлар бир-бири билан боғлиқдир.

Қисқа хулосалар.

«Персонални бошқариш» фанининг предмети – бу корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида персоналга мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатиш билан боғлиқ бўлган билимлар системаси ҳисобланади.

Фаннинг мақсади – бу талабаларда персонални бошқариш илмини амалиётга қўллай биладиган даражадаги кўникмалар ҳосил қилишдир.

Ушбу фан ўз олдига қўйилган вазифаларни ҳал этишда бир қатор ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий фанлар тажрибаси ва назариясига таянади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. Бозор иқтисодиёти шароитида «Персонални бошқариш» фанининг моҳияти нималардан иборат?
2. Фаннинг предмети нима?
3. Ушбу курснинг мақсади ва асосий вазифалари нималардан иборат?
4. «Персонални бошқариш» фани қандай фанлар билан ўзаро алоқадорликда иш олиб боради?

Адабиётлар рўйхати.

1. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури». Тошкент, 1998
2. Е.В.Маслов «Управление персоналом предприятия». М.: «Новосибирск», 1998
3. Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов «Эффективность систем управления персоналом». М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996
4. А.В.Филиппов «Работа с кадрами». М.: «Экономика», 1990.
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., «Академия», 2002 й.–140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

2-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛ ВА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Режа (-соат)

- 2.1. Тарихий истиқболда персонални бошқариш
- 2.2. Собиқ Иттифокда инсон ресурсларининг бошқарилиши
- 2.3. Ҳозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш вазифалари
- 2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик

2.1. Тарихий истиқболда персонални бошқариш

9. Персонални бошқариш илдизлари кишилик жамиятининг узоқ тарихига бориб тақалади. қабила (уруғ) жамоаларига бирлашган одамзоднинг дастлабки вакиллари ўзларининг анча чекланган жисмоний ва ақлий ресурсларидан фойдаланиш муаммоларини кун сайин ҳал қилиб борганлар, меҳнат тақсмоти, меҳнат қилиш сабаблари ва интизом масалаларига дуч келганлар. Бутун инсоният тарихида энг кўп ўқиладиган

китоб бўлган қуръонда ҳам одамларни бошқариш билан боғлиқ бўлган кўпгина мисоллар мавжуддир.

Шонли тарихимизда буюк давлатчилликка асос солган соҳибқирон Амир Темури ўз тузукларида: "Таҷрибамда кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир. Чунки таҷрибали бир киши минг кишига иш буюради", деб ёзган эди.

XIX асрдаги саноат инқилоби иқтисодий ташкилотларнинг характери тубдан ўзгартириб юборди, устахоналар ўрнига кўпроқ миқдордаги кишиларнинг биргаликдаги меҳнатидан фойдаланадиган фабрикалар вужудга келди. Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди, ҳунармандларнинг малакали меҳнати ўрнига пролетарнинг механик ва мазмунсиз меҳнати келди.

К.Маркс пролетарларни фақат "машинанинг қўшимчаси" 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 котиблари деб, АҚШ ва Францияда жамоатчи котиблар деб аташарди. Дастлабки мутахассисларнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги асосий функциялари (вазифалари) ишчилар учун мактаблар ва касалхоналар барпо этишдан, меҳнат шароитларини назорат қилишдан, касб-ҳунар иттифоқлари тузиш майлларига қарши туришдан иборат бўлди.

Ўтган асрнинг 20-30- йилларида саноати ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида муҳим ўзгаришлар содир бўлди. Бу ўзгаришлар учта муҳим омил - "меҳнатни илмий асосда ташкил этиш"нинг пайдо бўлиши ва ривожланиши, касабачилик ҳаракатининг ривожланиши ва ходимлар билан иш берувчилар ўртасидаги муносабатларга давлатнинг фаол аралашувини олдиндан белгилаб берди.

10. "Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш" назарияси ёки тўғрироғи "илмий бошқариш" назариясига ўтган аср бошларида Фредерик Тейлорнинг (АҚШ) асарларида асос солинган бўлиб, кейинчалик бошқа кўпгина олимлар томонидан ривожлантирилди.

XX аср 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 ёқаликлар"ни қайта тайёрлаш билан шуғулланишди. Компания ичида касб таълимининг кўламлари, мураккаблиги ва аҳамияти бирмунча ошди, шу билан бирга бу жараёни бошқарадиган кадрлар бўлимининг аҳамияти ортди.

1980 йиллардаги ноқулай иқтисодий конъюнктура кўпгина компанияларни ўз иш операцияларини қискартиришга ва ходимларни бўшатишга мажбур қилди. Ташкилотнинг ходимларни оммавий равишда

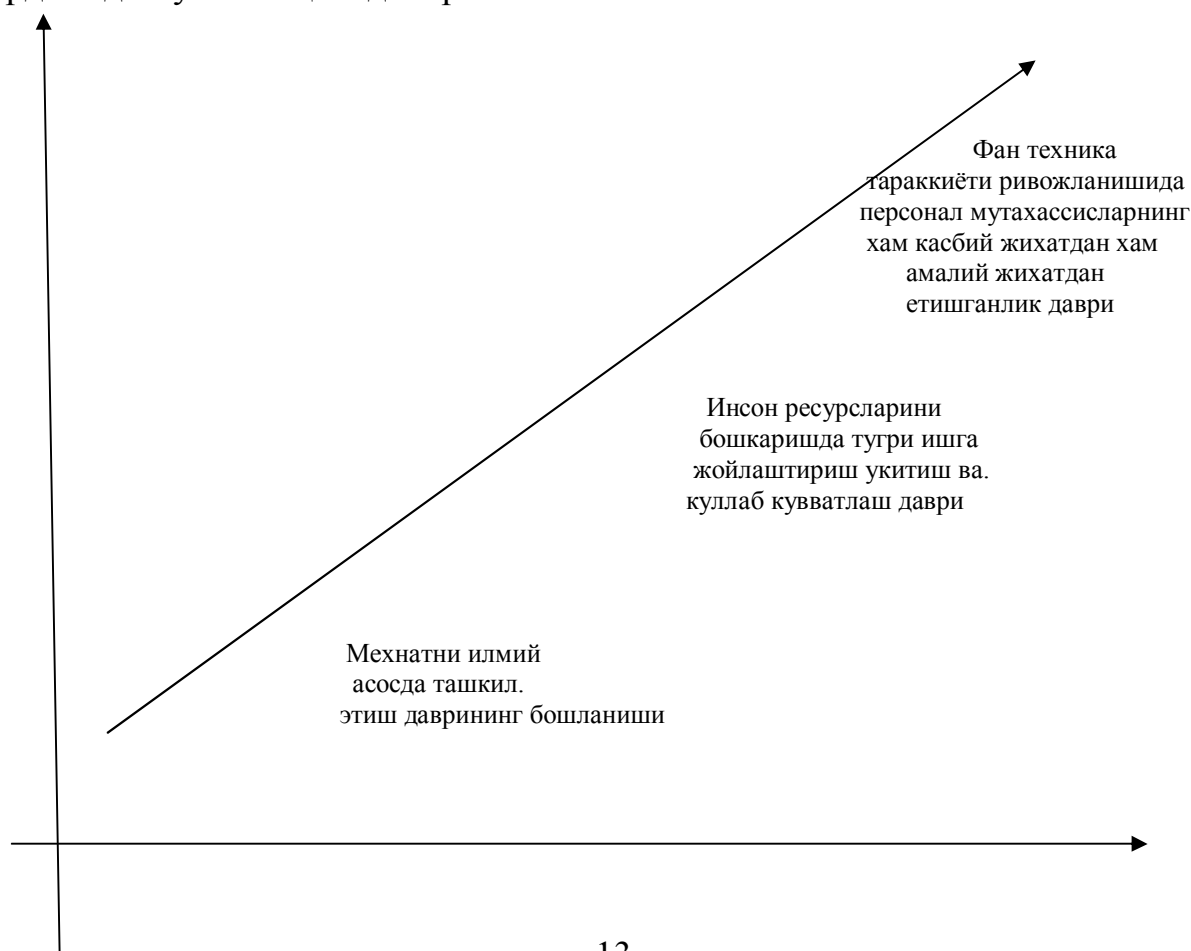
бўшатишига самарали бошчилик қилиш қобилияти энг танг ваколатлардан бирига айланди. Инсон ресурслари бўлимлари бўшаб қолган ходимларни ишга жойлаштириш ва уларни қайта ўқитиш ишлари, шунингдек ташкилотда қолганларнинг ахлоқини қўллаб-қувватлаш билан шуғулландилар. Инсон ресурсларини режалаштириш анча самарали бўлиб қолди, "3/4"усули кенг тарқалди, бунда ташкилот ўзини эҳтиёжни Қискартириш ташвишидан халос қилиш учун талаб қилинадиган ходимларнинг фақат 75% ини ёллайди, қисман бандлик миқёслари бирмунча кенгайди, "бутун умрга бир ташкилотда"тамойили кескин танқид қилинди.

11. 90-йилларнинг бошлари фан-техника тараққиётининг жадаллашуви, бозорларнинг кенгайиши ва рақобатнинг маълум даражада кучайиши билан ажралиб турди, бу давр инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассислар олдида қуйидаги янги вазифаларни қўйди:

- ходимлар малакавий даражасини замонавий иқтисодиётнинг қаттиқ талабларига мос келишини таъминлаш, чунки бу иқтисодиётда таянч кўникмалар ҳар беш йилда эскириб қолади;

- ривожланган мамлакатларда ишчи кучига бўлган ортиб боровчи харажатларни қатъий назорат остига олиш, якка тартибдаги компенсация пакетларининг рақобатбардошлигини сақлаб қолиш;

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



3 чизма. Персонални бошқариш тарихи, унинг ривожланиши ва такомиллашуви.

2.2. Собиқ Иттифоқда инсон ресурсларининг бошқарилиши

12. *XX асрнинг бошларида Ўзбекистонда персонални бошқариш* аср ўрталарида Англия ва АҚШда мавжуд бўлган вазиятни эслатарди. Корхоналарнинг раҳбарлари одамларни бошқариш билан боғлиқ 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 шуғулланардилар. Шу нарса эътиборга молики, Ўзбекистонда аҳолининг аксарият кўпчилигини ташкил қилувчи камбағал деҳқонлар билан маҳаллий бойлар ўртасида патерналистик "оталарча ғамхўрлик" муносабатлари кучли ривожланган эди. Бундай ғамхўрлик кўпинча бир томондан индустриал компаниялар эгалари ва бошқарувчилари ўртасидаги муносабатларда, иккинчи томондан, ёлланган ходимлар ўртасида намоён бўларди. Бинобарин, аср бошларида рағбатлантиришнинг пулсиз турлари ва имтиёзлар кенг тарқалган эди - завод ва фабрикаларнинг маъмурияти ишчилар ва уларнинг оилалари учун ошхоналар, мактаблар, касалхоналар, омонат кассалари (кўпинча мажбурий равишда) ташкил қилган эди. Бунда тўланадиган пулнинг (иш ҳақининг) миқдори ғарбий Европа ва АҚШдагига нисбатан бирмунча камроқ 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 хосликни ўша давр ижтимоий ҳаётидаги **учта омил белгилаб берган эди: халқ хўжалигига марказлашган ҳолда раҳбарлик қилиш, иқтисодиётнинг сиёсий тусда эканлиги ва мафкуранинг тоталитар (мустабид) тарздалиги.**

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

2.3. Ҳозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш вазифалари

13. Ҳозирги вақтдаги кўндан-кўн корхона ва ташкилотлар орасида кўп миллатли корпорациялар, чамаси, персонални бошқариш соҳасида энг бой тажриба тўплаганлар. Уларнинг инсон ресурслари бўлимлари кенг кўламдаги масалалар билан шуғулланадилар ва ташкилотларнинг ривожланишида муҳим роль ўйнайдилар. Шу сабабли биз мисол тариқасида транс-миллий корпорациянинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимини кўриб чиқамиз, лекин бошқа ташкилотлар, масалан, АҚШ курулли кучларининг ёки ўз персоналини комплекс бошқаришда узоқ анъаналарга эга бўлган етакчи университетларнинг тажрибасини ҳам ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Одатда, инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда Вице-Президент бошчилик қилади, у ташкилотнинг биринчи раҳбари Президентга, Бош директорга ва шу кабиларга бевосита бўйсунди. Ҳажми жиҳатидан кичикроқ бўлган шундай ташкилотларда бу вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажариши мумкин, бироқ бунда у ташкилот раҳбарига бевосита бўйсунганини сақлаб қолади.

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 хос томонлари ва анъаналарига 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 (касаба уюшмалари кучли бўлган тақдирда), шунингдек, бу корхона ва ташкилотда касбий ривожланиш, коммуникация яхши йўлга қўйилган бўлади. Айни вақтда бошқа корхона 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 корхона ва ташкилотларда инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари персонални бошқариш учун унчалик анъанавий бўлмаган вазифалар, чунончи, меҳнатни ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш вазифалари, ташкилот ичидаги коммуникация, маъмурият, компаниянинг автомобиллар саройини бошқариш вазифаларини қамраб олади. Одатда, меҳнат ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича алоҳида сектор тузилади, айниқса кишилар саломатлиги ва атроф муҳит учун хавfli фаолият билан шуғулланадиган компанияларда шундай бўлади. Кўпинча бундай "иккинчи даражали хизматлар"маъмурий-хўжалик бўлими ихтиёрига берилади, унинг бошлиғи, 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 бўғин раҳбарлари инсон ресурслари бўйича Вице-Президентга бўйсунадиган директорлар ёки бўлим бошлиқлари туради. Уларнинг асосий вазифаси ўзларига ишониб топширилган персонални бошқариш тизими ишини ташкил этиш, шунингдек, ўз раҳбарига эксперт маслаҳатларини беришдир.

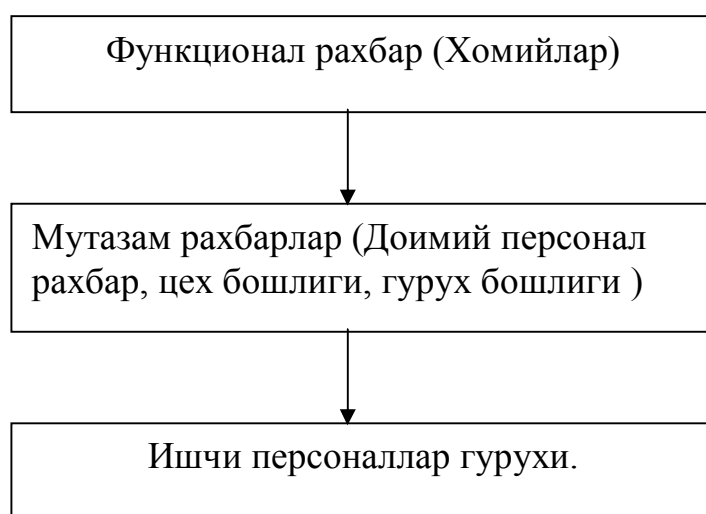
14. *Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга- ташкилотнинг ҳажмига, унинг фаолият турига, ташкилот олдида турган вазифалар, анъаналар, молиявий аҳволига, ривожланиш босқичига боғлиқ бўлади.* Компаниянинг умумий ходимлари сони билан инсон ресурслари бўлимининг ҳажми ўртасидаги "мақбул 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 тамойил 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 қараганда бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг диққат-эътибор беришига кўпроқ муҳтож бўладилар.

2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик

15. *Корхона ва ташкилотлар асосий фаолият билан банд бўлган бўлинмалардан (улар пойабзал фабрикасида пойабзал ишлаб чиқариш, автомобиль заводида автомобиль, ишлаб чиқариш, университетда талабаларга таълим бериш билан шуғулланадилар), асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинмалардан ташкил топади, лекин бу бўлинмалар ташкилотнинг нормал ишлашини (хом-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 қўллаб - 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 минтақавий директорлар, усталар ва бригадирлар; вазифасига кўра раҳбарлар молиявий директор, таъминот бўлимининг бошлиғи, персонал бўйича директордир. Ҳарбий қисмдаги вазият ҳам худди шунга ўхшашдир: қисм қўмондони, батальонлар, роталар, взводлар ва бўлимлар қўмондонлари 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 қўллаб-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 киради, бироқ мазкур хизматларнинг вакиллари шу масала юзасидан мунтазам раҳбарга қарорлар қабул қилишда анчагина салмоққа эга бўлган батафсил тавсиялар берадилар.



4-чизма. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик.

Инсон ресурслари бўлими функционал ёки ёрдамчи бўлинма ҳисобланади, унинг ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида бевосита иштирок этмайди, нон ёпмайди, нусха кўчириш машинасини таъмирламайди, автомобиллар сотмайди ва жанговар ҳаракатлар олиб бормаيدилар. Персонални бошқариш соҳасидаги қарорлар ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш, янги лавозимга тайинлаш ҳақидаги, касб таълимига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шу кабилар тўғрисидаги қарорлар бўлиб, ваколатли раҳбарлар томонидан қабул қилинади.

Инсон ресурслари бўлими ходимлари мазкур масалалар юзасидан мунтазам раҳбарнинг эксперт маслаҳатчилари бўлиб майдонга чиқадиладар. Нусха кўчириш техникасига хизмат кўрсатиш бўлинмаси ходимларига иш ҳақини ошириш масаласини ҳал этиш вақтида компенсация бўйича мутахассис бу бўлинма раҳбарига мўлжалланаётган иш ҳақини ошириш бўлинманинг 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 хоказолар ҳақида ахборот беради, шунингдек, масалан, хизмат кўрсатиш бўйича фақат механикнинг иш ҳақини 20% ошириш, бўлинманинг бошқа ходимларига компенсация миқдорини ўзгаришсиз қолдириш ҳақидаги қарорни таклиф этади. Раҳбарнинг ҳуқуқи таклиф қилинган қарорни қабул қилиш ёки рад этишдир, бунда у инсон ресурслари бўйича мутахассисга номуамал бўлган омилларни ҳам ҳисобга олади. Лекин у мутахассис маслаҳатини рад этишда қилаётган таваккалга яхши баҳо бериши лозим.

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

Биринчи тамойил шу нарсада намоён бўладиги, мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига (ёки кўмаклашувчи бошқа бўлинмаларга) бошқаришда иштирок этиш ҳуқуқини рад қиладилар, экспертизани инкор қиладилар ва мутахассисларнинг вазифасини маъмуриятчиликдан ва "линия"фармойишларини бажаришдан иборат қилиб қўядилар. Бундай йўл тутиш бутун корхона ва ташкилот учун фоят салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Узоқ вақт мобайнида машинасозлик компанияси раҳбарияти инсон ресурслари бўлимининг завод ходимлари иш ҳақини ошириш тўғрисидаги таклифларини рад қилиб келди, бунда молиявий аҳволнинг мураккаблигини рўқач 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 таклиф этилган иш ҳақини оширишдан кўра минг баравар кўпроқ зарар кўрди.

Иккинчи тамойил бутунлай қарама-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 ниҳоятда оддий: "Мен сотиш, хизмат кўрсатиш, жанговар тайёргарлик ва бошқа ишлаб чиқариш масалалари билан жуда бандман, персонал билан шуғулланишга вақтим йўқ. Бунинг учун махсус бўлим ташкилот учун мақбул келадиган қарорларни қабул қилиш учун ҳамиша ҳам етарли ахборотга эга бўлавермайди, бу қарорларни амалга ошириш учун зарур ваколатларга ҳам эга эмас. Вентиляция жиҳозларини ишлаб чиқарадиган ва монтаж қиладиган компания анчагина моддий зарар кўрди ва ўз мавқеига путур етказди, чунки иш жойида созловчи устанинг бўлмаслиги оқибатида объектни буюртмачига топширишни бир ҳафта кечиктириб юборди, чунки созловчи уста касб таълими олиш учун бўлим томонидан бошқа шаҳарга юборилган экан.

Шуни ҳам айтиш керакки, йирик компаниянинг бир цехи ёки минтақавий бошқармаси даражасида иш ҳақи 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.

Қисқа хулосалар

Персонални бошқариш илдизлари кишилик жамиятининг узок тарихига бориб тақалади. Айниқса, XX асрнинг 20-30-йилларида саноати ривожланган давлатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида муҳим ўзгаришлар юз берди. Шўро даврида кадрлар бўлимлари амалда барча ташкилотларда пайдо бўлди, лекин уларнинг вазифаси бозор иқтисодиётига ўтган мамлакатларда шу номда мавжуд бўлган бўлимларидан сезиларли равишда фарқ қиларди. Бу ўзига хосликни ўша давр ҳаётидаги учта омил белгилаб берган эди:

халқ хўжалигига марказлашган ҳолда раҳбарлик қилиш, иқтисодиётнинг сиёсий тусда эканлиги ва мафкуранинг тоталитар (мустабид) тарздалиги.

Мунтазам раҳбарлар деганда, корхона ва ташкилотлар асосий фаолиятида банд бўлган бўлинмалар раҳбарлари тушунилади.

Функционал раҳбарлар деганда, асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинмалар раҳбарлари тушунилади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар:

1. Кишилик 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 учради?
7. Бозор иқтисодиёти шароитида яшайдиган корхоналар ва ташкилотлар олдида персонални бошқариш бўйича қандай вазифалар турибди?

8. Персонални бошқариш, мунтазам ва функционал раҳбарлик деганда нимани тушунаси?

Адабиётлар рўйхати.

1. И.А.Каримов. «Амир Темур фахримиз, ғуруримиз». Т.: «Халқ сўзи» газетаси 1996 йил 26 октябр.
2. К.Х.Абдурахманов. «Управление трудовим потенциалом региона». -Т.: «Меҳнат», 1994.
3. Темур тузуклари. Тошкент, 1991.
4. С.В.Шекшня «Управление персоналом современной организации»-М.: Бизнес -школа «Интел - синтез», 1996.
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., «Академия», 2002 й.-140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

3-МАВЗУ. ИҚТИСОДИЁТНИ ЭРКИНЛАШТИРИШ ШАРОИТИДА КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ.

Режа: (-соат)

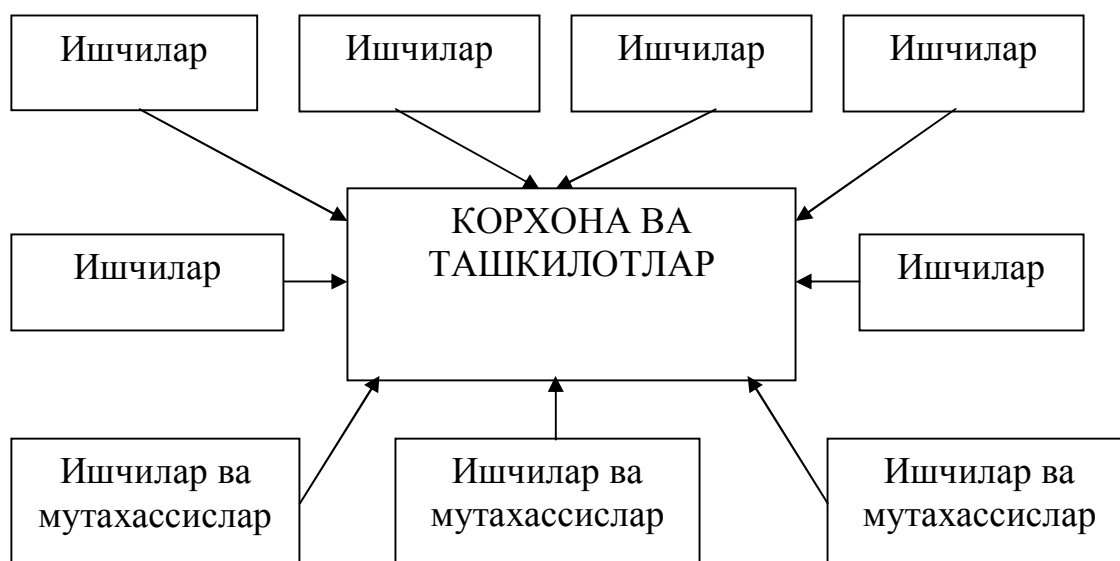
- 3.1. Ҳозирги жамият ҳаётида корхона ва ташкилот тушунчаси ва унинг аҳамияти
- 3.2. Корхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият
- 3.3. Корхона ва ташкилот ташқи муҳит шароитида
- 3.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари.
- 3.5. Персонални бошқариш тизимлари.

3.1. Ҳозирги жамият ҳаётида корхона ва ташкилот тушунчаси ва унинг аҳамияти.

17. *Агар XIX аср фикран буюк шахслар* - Наполеон, Эдисон, Пушкин номлари билан боғлиқ бўлса, XX аср бизнинг хотирамизда инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган «суперташкилотлар» билан кўпроқ эса қолади. Ҳақиқатдан ҳам, XX асрда инсоннинг сайёралараро фазога парвози амалга оширилди. Мустақил Ўзбекистонда ҳам дастлаб офислар, кейин эса хонадонимиз компьютерлаштирилмоқда, Андижоннинг Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зеб-зийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюrolари трансатлантик парвозларни Тошкентдан Самарқандга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантирмоқдалар.

Ўтган асрнинг 20-йилларида Ўзбекистонда ихтиро этилган телевизор 50-йиллар охириларида бошқа хорижий мамлакатларда ишлаб чиқарилди.

5- Чизма. Хозирги шароитда корхона ва ташкилотга булган персонал таъсири ва бесита богланиши.



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 ўтказамиз. Корхона ва ташкилотлар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, хизматлар кўрсатади, кишилиқ жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланиб, ҳаёт кечиради ва ривожланади; корхона ва ташкилотлар жамиятдаги ҳаёт тартибини белгилаб беради, бу тартибга қандай риоя этилаётганини назорат қилади; жамоат ташкилотлари эса бизнинг қараш ва мафлаатларимизни ифодалаш воситаси бўлиб хизмат қилади. XX асрнинг охирларида корхона ва ташкилот жамоат ҳаётининг ҳақиқий универсал шакли бўлиб қолди. Агар XIX асрдаги маънавий ва сиёсий инқилоблар инсонни аксинча қарашларидан ижтимоий қарашларга эга бўлган мавжудотга айлантирган бўлса, XX асрдаги инқилоблар, аввало технология соҳасидаги инқилоб, инсонни корхона ва ташкилот одамига айлантиради.

18. Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси анъанавий равишда корхона ва ташкилот деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонунида эса бу борада қуйидаги таъриф берилган: «Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжаликни 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 ҳуқуқлилиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона ҳисобланади». Масалан, Тошкент Давлат Иқтисодиёт

Университети, Шаҳрисабздаги «Оқсарой» меҳмонхонаси, Асакадаги «УзДЭУавто» акциядорлик жамияти, футбол бўйича ўсмирлар командаси ва ҳоказолар корхона ва ташкилотлар ҳисобланади. Бу санаб ўтилган ташкилотлар ўз миқёси, фаолияти билан қанчалик фарқ қилишига қарамай уларнинг бир нечта умумий белгилари ҳам борки, улар қуйидагилардан иборат:

1. Фаолияти мақсадининг мавжудлиги.
2. Корхона ва ташкилот аъзолари ўртасида барқарор алоқалар ва бу ўзаро муносабатлар тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкилий тузилиши ва маданият) мавжудлиги.
3. Атроф (ташқи) муҳит билан ўзаро доимий алоқадорлик.
4. Ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

Корхона ва ташкилотга аввало учта омил таъсир кўрсатади. Улардан биринчиси - мижозлар (истеъмолчилар ёки бозор), иккинчиси - мулк эгалари (корхона ва ташкилотга маблағ қўшган кишилар), учинчиси - ходимлардир. Баъзан бу омилларга тўртинчисини - раҳбарларни ҳам киритадилар, улар бир томондан мулк эгаларининг вакиллари бўлсалар, иккинчи томондан, бошқа ходимлар сингари ёлланган ходимлар ҳисобланадилар.

Санаб ўтилган гуруҳлардан ҳар бирининг мақсади аниқлашга таъсир кўрсатиш даражаси ташкилотдан ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона ва ташкилотда вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ўз фаолиятида аввало истеъмолчиларга қараб мўлжал оладиган ташкилотлар ва аксинча, ходимлар ва раҳбарларнинг манфаатларини устун қўядиган корхона ва ташкилот ҳам мавжуддир. Корхона ва ташкилотнинг мақсадларида барча асосий гуруҳларнинг манфаатларини акс эттиришда энг мақбул мутаносибликка эришиш корхона ва ташкилотнинг ривожланишидаги энг муҳим шартлардан биридир. Ўзгаларнинг манфаатларини инкор этиш ҳисобига бошқа гуруҳнинг манфаатларини қондириш одатда, ниҳоятда ёмон оқибатларга олиб келади.

19. Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жиҳатдан ҳам, шунингдек, вақт истиқболи нуқтаи назаридан ҳам фарқ қиладиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини уч поғонага ажратиб кўрсатиши мумкин: таянч қадриятлар, стратегик вазифалар ва Қиска муддатли режалар.

Таянч қадриятлар корхона ва ташкилот фаолиятининг асосий мақсадларини белгилаб беради ва ўзига хос *raison d'être* бўлиб, уни кишиларнинг ҳар бир уюшмаси амалга оширади.

Таянч мақсадлари анча барқарор бўлиб, узоқ 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

ташкilotнинг ўз потенциали (салоҳияти)ни таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади. Аслида бу ташкilot фаолияти шароитида унинг таянч мақсадларини рўёбга чиқариш режаларидир. Стратегик вазифалар ўзига пировард мақсадни, вақт оралиғи ва мақсадга эришиш усулини қамраб олади. Бу вазифалар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкilot учун ташқи муҳитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти-вақти билан янгиланиб туришни талаб қилади.

Қиска муддатли режалар корхона ва ташкilotнинг стратегик вазифаларини амалга оширишнинг аниқ дастурларидан иборат бўлиб, анча муайян ва батафсил ташкилий мақсадлар ҳисобланади ҳамда корхона ва ташкilotнинг барча ходимларига дахлдор бўлади. Қиска муддатли режаларга кўп миллиардли компаниянинг йиллик бизнес режалари ҳам, пицца сотувчилар ёки такси ҳайдовчиларининг кундалик пул ишлаш режалари ҳам киради. Қиска муддатли режаларнинг муҳимлиги шундан иборатки, улар иш ўрнидаги ходимларнинг хулқ-атворини бошқаради ва бинобарин, корхона ва ташкilotнинг қўлга киритадиган натижаларига бевосита таъсир кўрсатади.

3.2. Корхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият

Ташкилий мақсадларга эришиш корхона ва ташкilot ходимлари бўлган кишиларнинг биргаликда ишлашини назарда тутди. Ҳар бир корхона ва ташкilot, у хоҳ масъулияти чекланган ва бор-йўғи беш киши ишлайдиган ширкат бўлсин, хоҳ ўн минглаб ходимлари бор университет бўлсин, мазкур ўзаро ҳаракати мувофиқлаштиришга, муайян ички тартиб ўрнатилган бўлишига эҳтиёж сезади. Ушбу тартиб ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият шаклида намоён бўлади.

20. Ташкилий тузилиш деганда, аввало анаънавий равишда меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкilotлар вазифаларининг функционал бўлинмалар ўртасида тақсимланиши тамойили бўйича тузилган, бунда ҳар бир бўлинма фаолиятининг бирор йўналишига - ишлаб чиқаришга, молияга, харид қилишга, персоналга жавобгардир. Бундай ташкил этиш **функционал ташкил этиш дейилади.**

Ташкилий тузилишнинг бошқа хили маҳсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки меҳнат тақсимотига ишлаб чиқариладиган маҳсулот ёки кўрсатиладиган хизматлар - совутгичлар ишлаб чиқариш бўлими, кир ювиш машиналари ишлаб чиқариш бўлими ва ҳоказолар асос қилиб олинади.

Матрицали ташкилий тузилиш ҳар иккала ташкилий анаънавий шакллар учун хос бўлган камчиликларга барҳам бериши лозим бўлиб, уларнинг «чатишмаси» ҳисобланади. Матрицали ташкил этиш функционал мутахассисларнинг ишини маҳсулотлар бўйича бўлинмалар фаолияти билан бирлаштиради, функционал бўлинмаларнинг экспертлари маҳсулот ишлаб чиқарадиган бир ёки бир нечта бўлинмаларга бириктириб қўйилади ва уларнинг ходимларига ёрдам кўрсатишади.

21. *Бажариладиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар - раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочилар. Раҳбарлар ташкилот ресурсларини тасарруф қиладилар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.*

Раҳбарларга - завод бош директори, университет ректори, жамоа уюшмаси раиси ва шунга ўхшашлар киради. **Мутахассислар**- маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайдилар, лекин муайян соҳада эксперт ҳисобланадилар ва раҳбарларга қарорлар қабул қилишда ёрдам кўрсатадилар. Мутахассисларга бош конструктор, маслаҳатчи - шифокор, ўқув кафедраси мудири ва шунга ўхшаш ходимлар киради. **Ижрочилар** раҳбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга татбиқ 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» раҳбарнинг, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан кам ҳолатларда топиш мумкин. Ходимларнинг кўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради(тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли хил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эгадир.

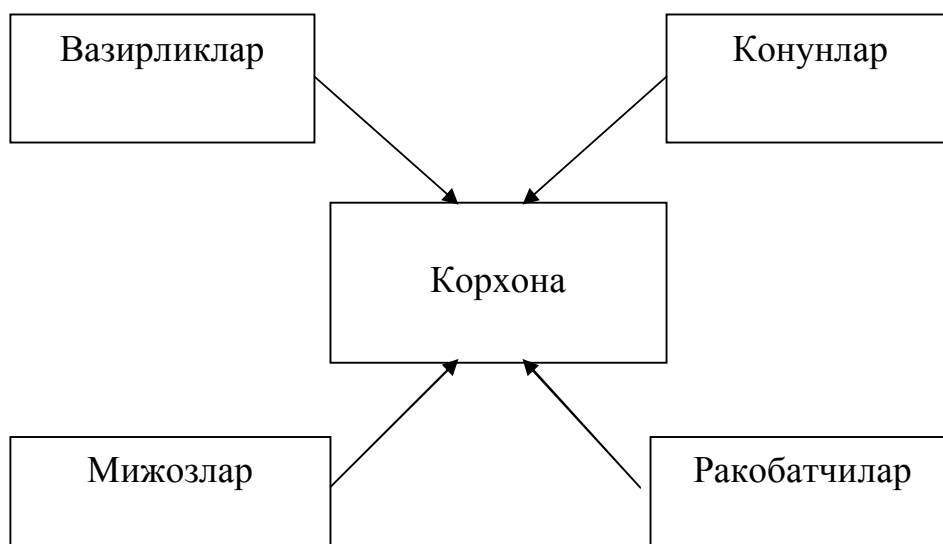
22. *Ташкилий тузилиш ҳар қандай муассаса ходимларини ташкил этишининг расмий воситаси ҳисобланади.* Бундан ташқари, ҳар бир корхона ва ташкилотда алоҳида **ташкилий маданият**, яъни унинг ходимлари амал қиладиган кадриятлар ва хулқ-атвор меъёрлари ҳам мавжуд бўлади. Ташкилий маданиятнинг бир нечта даражалари мавжуд.

Таърифларга қараганда, кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустахкамлайдиган барқарор жиҳат ҳисобланса-да ўзгаришларга ҳам учраб туради. **Биринчидан**, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети эллик йиллик фаол қаршилиқ кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг учинчи мактаблари эса ўз курсантлари сафига хотин- қизларни ҳам қабул қила бошлади. **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.

3.3. Корхона ва ташкилот ташқи муҳит шароитида.

23. *Ҳар қандай корхона ва ташкилот муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки 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 ва хизматларнинг) истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Мазкур қонунда белгиланганидек, «Корхоналар қонунларга мувофиқ ташқи иқтисодий фаолиятни мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир». Масалан, Андижондаги «ЎзДЭУавто» АЖ учун ташқи муҳит бутловчи деталлар, хом-ашё, энергия оладиган кўпдан кўп корхоналар, «ЎзДЭУавто»га ўз битирувчиларини ишга юборадиган касб-ҳунар коллежлари, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи республика ва маҳаллий органлар, автомобилларни улгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлар (истеъмолчилар)дир.



6-Чизма. Корхона ва ташкилотга ташқи муҳит таъсири.

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

1. Мижозлар - маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари.
2. Хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар.
3. Рақобатчилар.
4. Техника ва технология.
5. Давлат.
6. Ҷамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади. Қундалик ҳаётда мижоз тушунчаси дўкон харидорлари ёки ресторан хўрандаларига тенглаштирилади. Ҳақиқатда эса бу тушунча анча кенгрок бўлиб, маҳсулот ва хизматларнинг истеъмолчиларини ҳам, шунингдек, бу хизматларни ташкилотдан сотиб олувчиларни ҳам ўзида қамраб олади.

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

Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур 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 кучларгаи ўхшаш ишчи кучини жалб қилади. Рақобат корхона ва ташкилотларнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ёки бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

Техника ва технология ташқи муҳитнинг алоҳида омилига ажратилади, чунки фан - техника тараққиёти инсоният жамияти ва унинг ташкилотларининг ҳаракатлантирувчи кучларидан бирига айланган.

Давлат «ўйин қоидалари»ни - қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотлар фаолиятини «Корхоналар тўғрисида» ги қонун асосида бошқариб туради. Ташкилот ана шу каби қонунлар асосида ҳаракат қилади ва уларга риоя этилишини давлат кузатиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Кейинги пайтларда корхона ва ташкилотлар **жамоат бирлашмалари ва гуруҳларнинг** таъсирини ўзларида тобора кўпроқ ҳис қилмоқдалар, улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётнинг доимий омилига айланиб бормоқдалар.

Шу нарса аниқки, санаб ўтилган омиллардан ҳар бирининг корхона ва ташкилотга таъсири натижалари вақт ўтиши билан ўзгариб боради, бироқ ташқи муҳит умуман ҳар бир корхона ва ташкилотга доимий равишда кучли таъсир ўтказиб келади. Бу таъсир натижасида ташкилий тузилиш ўзгариши, ишлаб чиқариш стратегияси, корхона ва ташкилот олдида турган мақсадлар қайта қараб чиқиши мумкин.

Ташқи муҳитнинг корхона ва ташкилотга таъсир кўрсатишининг муҳим омили **ўзгарувчанлик даражасидир**. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган корхона ва ташкилотлар анча узоқ муддатли режалаштиришни, бошқаришнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатлари ва иш ҳақини 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. Ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бироқ умумий тамойил - ташқи муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд университети ўтган бир аср мобайнида ўз ички тузилиши нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги йигирма йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар рўй берди.

3.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари.

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

Агар корхона ва ташкилот сарфлаган капиталига пиво ишлаб чиқариш ва уни сотиш йўли билан даромадни кўпайтирмоқчи бўлар экан, у тегишли технология асбоб-ускуналари, ачитқи, жавдар, шакар каби 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, мижозларни қабул қилиш учун хона сотиб олиши ёки ижарага олиши, ёрдамчи асбоб-ускуналар харид қилиши зарур бўлади.

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 нуктаи назаридан) таъминлаши ёки бошқача айтганда, ресурсларни бошқариши зарур. Бир уйни бир киши уч йил давомида, ўн кишилиқ бригада эса кўтарма кран ёрдамида бир ой ичида қуриши мумкин, бу иш уйнинг бўлажак эгаси бўлган мақсад ва маблағларга боғлиқдир. Ресурсларни бошқариш ташкилотни бошқаришга асосланади.

25. *Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш* билан бир қаторда инсонларни бошқариш ҳар қандай корхона ва ташкилотни бошқаришнинг таркибий қисмидир (моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда). Бироқ ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади, бинобарин, бу бошқаришнинг алоҳида усуллари талаб этади.

Биринчидан, одамлар интеллектга (ақл-идроққа) эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда эмас, балки ҳиссий-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 такомиллашиши ва ривожланиб боришга қодирлиги ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

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

Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурсларидан фарқли ўлароқ 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 қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, худди шунингдек, корхона ва ташкилот ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охириги, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига ҳослигидан далолат беради.

Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни бажариш ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади. Одамларни бошқариш механик эмас, балки ижодий ёндашувни тақозо этади, шунинг учун ҳам барча қарорларни қабул қилишда узоқ муддатли истиқболнинг ўзига ҳослигини ҳисобга олиш керак бўлади.

3.5. Персонални бошқариш тизимлари.

26. *Ҳар қандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва Қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонал (ходимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча **ишлаб чиқариш функциялари** деб аталувчи муайян саъй-ҳаракатларнинг бажарилишини назарда тутади. **Ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор** атамасини ишлатиш анча тўғрироқ бўлади, чунки у ўзига фақат техникавий кўникмаларни (станокда, компьютерда ишлай олиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни билишни) эмас, балки хулқ-атворга доир кўникмаларни (мижозга муносабат, катта куч сарфи билан ишлай олиш ва шу кабиларни) ҳам назарда тутади. Мазкур ишлаб чиқаришдаги хулқ-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% купайтиришга эришган рестораннинг ошпазлари Италиян таомлари рецептларини яхши билишлари ва шундай таомлар тайёрлаш кўникмаларига эга бўлишлари лозим, официантлар эса италиян таомларининг хусусиятларини хўрандаларга зўр ихлос билан тушунтира олишлари, таомлар ва виноларни тавсия қила билишлари даркор ва ҳоказо.

Корхона ва ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвори корхона ва ташкилот мақсадларига эришишга қанчалик яқин бўлса, улар ишининг самарадорлиги, инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги шунчалик юқори бўлади. Демак, инсон ресурсларини бошқариш вазифаси ташкилий мақсадларга эришиш учун ҳар бир ходимнинг талаб қилинган хулқ-атворини таъминлашдан иборатдир. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, яна микдор хусусияти ҳам мавжуддир - корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган микдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб қилинадиган зарур микдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат бўлади.

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

Корхона ва ташкилотнинг мақсадига эришмоқ учун касбга доир вазифаларни бажара олишнинг ўзи кифоя қилмайди, чунки ходим қанчалик малакали бўлмасин, меҳнат унумдорлиги унинг ишлаш истаги ва меҳнат қилиш сабабига (мотиви) боғлиқ бўлади. Фақат меҳнат қилиш сабаби ва касб маҳоратини бирга қўшиб бориш мақсадга эришишни таъминлайди.

Меҳнат қилиш сабабига кўпгина омиллар-мукофот берилиши, касбий жиҳатдан ўсиш ва унинг истиқболи, ходимнинг умумий маданият даражаси ва ҳоказолар таъсир қилади. Ходимнинг касбга оид вазифаларни бажариш қобилияти қуйидагилар билан белгиланади:

- ходим корхона ва ташкилотга келганда ўзи эга бўлган потенциал (салоҳият);
- у корхона ва ташкилотда оладиган касбга доир таълим;
- унинг жисмоний ва маънавий аҳволи (у бир қатор омилларга, жумладан, моддий рағбатлантиришнинг микдорига боғлиқ бўлади);
- ходимнинг корхона ва ташкилотдан олган баҳоси, бу ҳоҳ расмий аттестация бўлсин ёки раҳбарнинг кундалиқ маслаҳатлари бўлсин.

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малака ва сабабини таъминлаш) корхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини

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

28. Ҳозирги жамиятда мавжуд бўлган корхона ва ташкилотлар канчалик хилма-хил, фаолиятлари ҳам турлича бўлмасин, улардан ҳар бирининг ишида юқорида санаб ўтилган фаолият турлари мавжуд бўлади. Инсон ресурслари билан ишлаганда ҳар бир корхона ва ташкилот ўзи фаолиятига хос хусусиятлардан катъий 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 хусусиятлари ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади, масалан, армияга давлат чақириғи, 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 олдиларида турган вазифаларни тушунтириш ҳамда ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларни мослаштиришдир. Бу ерда «таълим бериш» сўзларининг кўштирноқ ичига олинишига сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга кўрсатадиган таъсири турли шаклда, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар бизнес мактаби битирувчилари учун 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 турличадир - булар саф олдида миннатдорчилик билдириш, унвонини (мансабини) ошириш, навбатдаги разряд бериш ҳар йили аттестациядан ўтказиш ва ҳоказолардан иборат бўлиши мумкин.

29. Ниҳоят, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда **рағбатлантиради**, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадларига эришиш устида меҳнат қилиб, сарфлаган вақт, куч-қувват ва ақл-идроклари ўрнини тўлдирадидлар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш ҳақи тўлашдир. Лекин ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа кўпгина натура тарзидаги турлари ҳам борки, булар корхона ишлаб чиқарган маҳсулот билан мукофотлаш, каттароқ маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий қониқиш ҳосил қилишлари ва шу кабилардир.

Юқорида санаб ўтилган вазифалар ҳар бир корхона ва ташкилотда мавжуддир, лекин улар турли шаклларда турлича даражада бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиш 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.

Қисқа хулосалар.

Корхона ва ташкилот - бу муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмасидир.

Ташкилий тузилиш - бу аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимоти асос қилиб олинган тамойилдир.

Ташкилий маданият - бу корхона ва ташкилотлар ходимларининг амал қиладиган қадриятлар, муносабатлар ва ҳуқ-атвор нормаларидир.

Корхона ва ташкилотларнинг ташқи муҳит элементлари:

мижозлар; хом-ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар; рақобатчилар; Давлат; жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

Корхона ресурслари- бу ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда фойдаланиладиган ресурслар бўлиб, уларни уч гуруҳга ажратиш мумкин: натурал ёки табиий ресурслар; моддий ресурслар ва инсон ресурслари.

қобилият- бу ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, ўқувлилиқ; умумий маданият борлиги ва шу кабилардир.

Инсон ресурсларини бошқариш вазифалари - бу корхона ва ташкилотларнинг муайян мақсадга эришиш йўлида инсон ресурслари билан ишлаганда амалга ошириладиган асосий йўналишларидир, яъни персонални танлаш, персонални тайёрлаш ва ривожлантириш, уларга баҳо бериш, рағбатлантиришдир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. Корхона ва ташкилот деб нимага айтилади?
2. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғриси»даги қонуни қачон қабул қилинган?
3. Корхона ва ташкилотларга қандай омиллар таъсир кўрсатади?
4. Корхона ва ташкилотларнинг умумий белгилари нималардан иборат?
5. Корхона ва ташкилотларда ташкилий мақсадларнинг ўзгаришига таъсир этувчи омилларни тушунтириб беринг?
6. Ташкилий тузилиш нима?

7. Бажариладиган вазифалар бўйича ходимлар неча тоифага бўлинади?
8. қобилият дейилганда нима тушунилади?
9. Ходимнинг касбга доир вазифаларини бажариш қобилияти нималар билан белгиланади?

Адабиётлар рўйхати.

1. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонуни Т.: «Адолат», 1992
2. Д.Ш.Иванцевич, А.А.Лобанов « Человеческие ресурсў управления» -М.: «Дело», 1993
3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев «Управление персоналом» - М.: «Финстатинформ», 1997
4. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.–140бет.
5. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

4-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ

Режа: (-соат)

- 4.1. «Персонал» тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари
- 4.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари

4.1.«Персонал» тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари

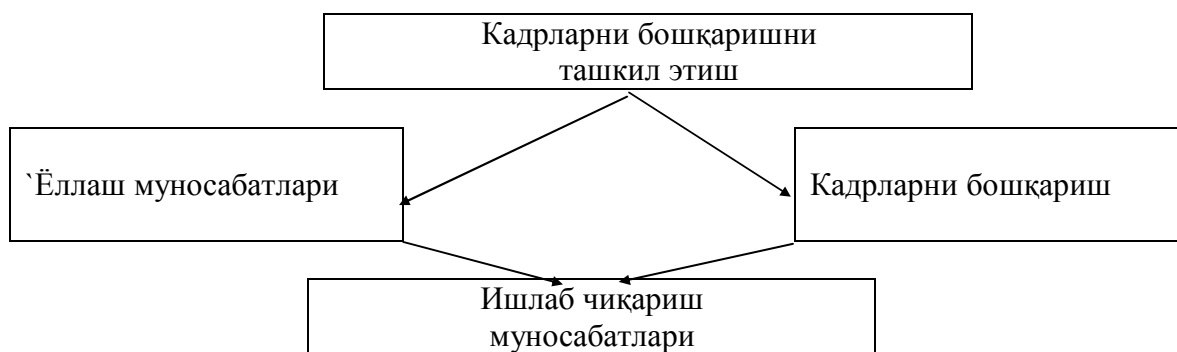
30. *Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуд.* Биринчи ёндашув диққат-эътиборни шунга қаратадики, «Инсон ресурсларини бошқариш» мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан, ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади. «Персонални бошқариш» эса кўпроқ 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 инқирозга учраши, корхоналарнинг мустақиллиги, бозор муносабатларининг ривожланиши ва тадбиркорликнинг авж олиши ҳамда энг асосийси, иқтисодиётнинг ривожланиш марказида инсон туришини англаб етиш куртаклари сабаб бўлди.

4.1.-чизма Кадрларни бошқаришни ташкил этишнинг таркибий тузилиши.



Персонални бошқариш (персонал менежменти) - корхона, фирма даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий - иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир. Бу фикрни мисол билан тушунтирамиз (7.-чизмага қаранг).

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

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

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

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

31. *«Корхона персонали» тушунчаси* анча умумий тарзда мазкур корхона ва ташкилотнинг барча ёлланган ходимларини қамраб олади, улар мутлақо аниқ вазифаларни бажарадилар.

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

32. *«Персоналнинг касбий-малака тузилиши»* деган тушунчанинг ўзи бир хил маънони англатмайди. У бир-бири билан боғланган **учта мустақил жиҳатни** қамраб олади. Улар: **иш кучининг касбий тузилиши; унинг малака тузилиши; малаканинг мазмунидан иборатдир.** Бунда иш кучининг касбий тузилиши дейилганда касбий гуруҳларнинг 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 йиғиндисини англатади. Ходимларнинг малакасига бўлган талаблар татбиқ этиладиган технологиялар хусусиятини бевосита белгилаб беради.

Ўзбекистондаги ташкилот ва корхоналарнинг барча ходимлари қуйидаги малака белгиларига қараб бўлинади:

- ишлаб чиқариш жараёнида бажариладиган вазифаларга кўра категориялар бўйича ишчилар (асосий ва ёрдамчи), муҳандис-техник ходимлар (МТХ), хизматчилар, кичик хизмат кўрсатувчи персонал (КХП), шогирдлар, соқчилар;
- ҳақиқий фаолият характери (машғулотлар турига) қараб. Бу ўринда ходимни муҳандис-техник ходимлар (МТХ) тоифасига киритиш учун асос бўлиб унинг маълумоти эмас, балки эгаллаб турган лавозими хизмат қилади. Маълумотларни таснифлашга асос қилиб касбий ва тармоқ белгиларининг бирга қўшилиши олинади;
- ишчиларнинг технология жараёнида иштирок этиш тамойили бўйича. Ишчилар маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича асосий ва ёрдамчи ишчиларга бўлинади, МТХ-раҳбарларга, мутахассисларга ва техник ижрочиларга бўлинади;
- иш муддати бўйича : доимий, мавсумий ва муваққат (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 кирадиган носаноат ташкилотлари персонали киради.

33. *Корхонанинг ижтимоий тизими қонуний равишда иккита асосий кичик тизимга: бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларига бўлинади.*

Шундай қилиб, бошқарувчи персонал **персонални бошқариш субъекти, объекти эса ишлаб чиқариш персонали** сифатида майдонга чиқади.

Маъмурий-ҳуқуқий тамойили ходимларни эгаллаб турган лавозимига қараб фарқлашни назарда тутати: завод директори, цех бошлиғи, бош режачи, бош бухгалтер ва ҳ.к.

Функционал тамойили бошқарув ходимларини касблар (мутахассисликлар) бўйича гуруҳларга бўлишни назарда тутати.

Афтидан, бозор иқтисодиёти шароитида корхона персонали дейилганда фақат ёлланиб ишлаётганларнигина жамини эмас, балки самарали хўжалик фаолиятини таъминловчи мулкдорларни ҳам тушунмоқ лозим.

Замонавий корхонанинг тузилиши қуйидагичадир:

1. Корхона ходимлари.
2. Бошқарувчилар (менежерлар).
3. Акциядорлар.

4. Директорлар кенгаши. У фирманинг фаолияти учун ва фирма стратегияси даражасида бошқарувга оид қарорлар қабул қилиниши учун тўлиқ жавобгар бўлади(15-20 киши).

5. Фирманинг фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлган гуруҳлар ёки томонлар.

Халқаро Меҳнат Ташкилотининг (ХМТ) Маъмурий кенгаши қабул қилган таърифга мувофиқ «тажрибали мутахассислар» (professional wozkezs) категориясига қуйидагилар киради:

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

- ёлланиш асосида юқори даражада ақлий фаолият кўрсатишни, ташаббус кўрсатишни, масъулият талаб қиладиган вазифаларни бажарадиган кишилар.

Бу таъриф корхона ёки ташкилотнинг бир қисмини бошқарадиган ва у ерда персонал бўлиб ишлайдиган кишиларга ҳам тааллуқлидир. «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 бўғин ходимларига тааллуқлидир.

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

«Рақобат курашининг ортиши билан яқин вақтларда бирорта ҳам корхона 10-15% дан ортиқ ўрта бўғин мутахассисларини сақлаб туролмайди. Бу мутахассислар анча катта иш ҳақи олади ва ишлаб чиқаришда бевосита иштирок этмайди», - дейилади ёлланма меҳнат кишилари, техник ходимлар ва мутахассислар Халқаро Федерацияси маърузасида. Бундан шундай хулоса келиб чиқадики, яқин вақтлар ичида бевосита ишлаб чиқарувчилар ва юқори

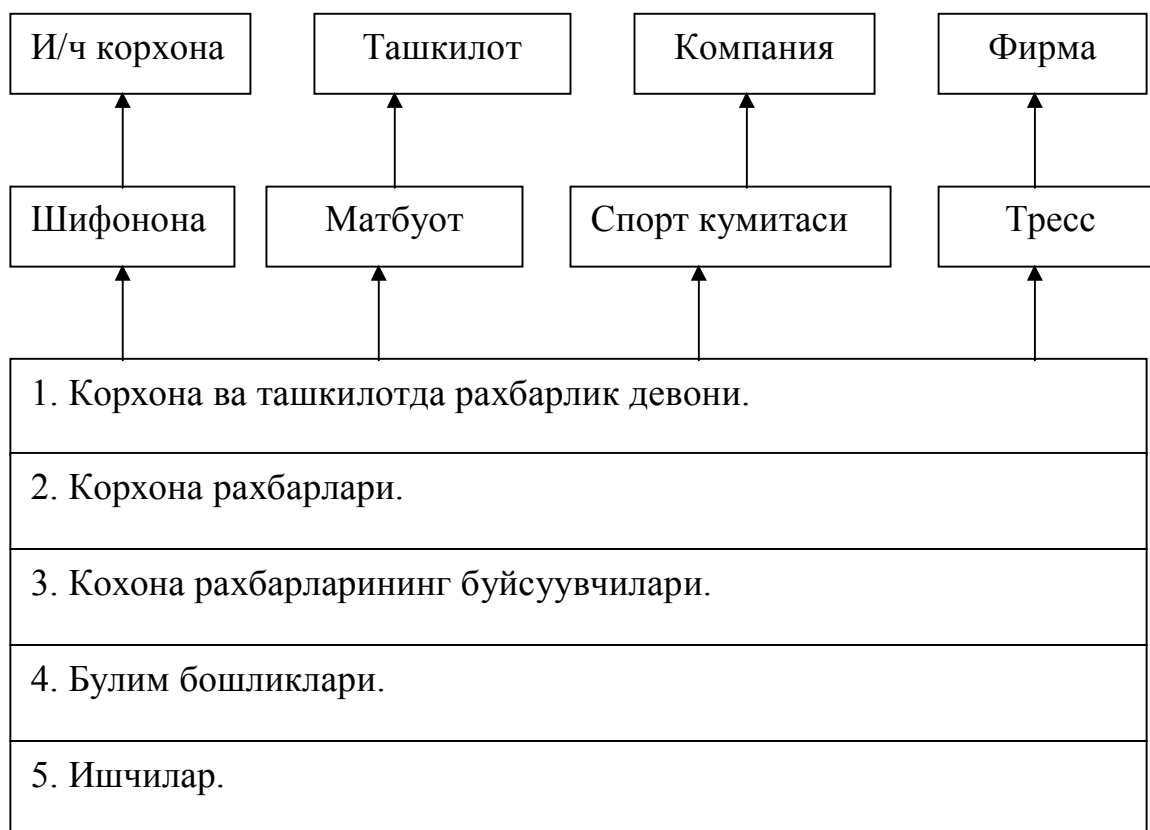
даража бошқарувчилари умуман ўрта бўғин мутахассисларисиз кун кечиришлари мумкин. Бундай шароитда мазкур категориядаги мутахассислар фақат билим ва тажрибаларидан ажралиб қолмасдан, шу билан бирга фирманинг рақобатбардошлиги билан унда ҳамкорлик қилиш руҳини сақлаб қолиш зарурлиги ўртасида сезиларли ихтилоф келиб чиқади.

Мутахассислар билан корхоналар ўртасидаги ажралишга барҳам бериш учун шартлашиб олиш зарур, токи у мутахассислар жавобгарлигини ва корхонанинг вазифаларини аниқ белгилаб қўйиши лозим.

Давлат хизматчилари билан хусусий сектор ходимлари ўртасидаги муҳим фарқ мазкур фаолият соҳаларидаги вазифаларни бажариш характеридадир. Давлат хизматчилари томонидан бажариладиган вазифалар улардан ҳолисликни, тадбиркорликни, вазминликни, талабчанлик ва сезгирликни талаб қилади. Акс ҳолда фуқароларнинг асосий ҳуқуқлари хавф 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.

8-Чизма. Бошқарув объектлари ва субъектлари.



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 хатти-ҳаракатларини белгилаб берадиган қонун 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 киради. 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 кўникиши, бир жойдан бошқасига ўтказилиш жараёнининг бошқарилиши ва шу кабиларни, **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 касаба уюшмалари ташкилоти ва бошқа жамоат ташкилотлари (масалан, сифатни ошириш тўғараклари) ҳам киради.

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 куч**, 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 худди шу нуктаи 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. Персоналнинг бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти сифатида намоён бўлиши ишлаб чиқаришда персонални бошқаришнинг ўзига хос томонини ташкил этади.

4.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари

34. 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 жиҳатлари - **махсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқаришни очиб беради.**

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, аввало икки кичик тизим: **техник ва ижтимоий (ёки шахсий, инсоний) тизимларнинг йиғиндисидан иборат.** Бу кичик тизимлар бир-биридан бутунлай фарқ қилувчи функционал ҳаракатларни амалга оширадилар, бу эса уларни қаттиқ ва юмшоқ тизимлар сифатида таърифлаш имконини беради

Техник кичик тизим қаттиқ 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 қаттиқ 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 фақат 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 ўлароқ, ижтимоий тизимлар юмшоқ тизимлар деб аталади.

Инсоний ёки ижтимоий тизим мазкур корпорацияда ишловчи, ишлаб чиқариш участкалари ва функционал операциялар бўйича гуруҳларга бўлинган барча кишиларни қамраб олади. Бундай участка ва операцияларга маъмурий - коммуникатив, фармойиш бериш - ижро этиш, иқтисодий, юридик, ўта шахсий, ахлоқий ва психологик алоқа шакллари киради. Ҳоҳ алоҳида олинган шахс бўлсин, ҳоҳ ҳар қандай кишилар уюшмаси, бригада, лаборатория, касаба уюшмаси, шунингдек, умуман корпорация бўлсин, улар ўз қизиқишлари, биринчи навбатда моддий иқтисодий ва ижтимоий манфаатларига эга бўлади. Айрим кишилар манфаатлари билан корпорация манфаатларини бир-бирига боғлаш, унинг стратегик мақсадлари билан мувофиқлаштириш менежментнинг энг муҳим ва анча мураккаб вазифаси ҳисобланади. 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 фақат ном ва миқёснинг 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 фақат 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 тазйиқ ортиб боради. Афсуски, кўпгина тажрибали кишилар ҳозирга қадар ўзларини ташкилий муаммолардан узоқ тутиб, техник мутахассисларга ўхшаб юрадилар. Улар техник программалар ва хусусий табдирларнинг маъмуриятчилари бўлишини афзал кўрадилар. Бироқ ҳозирги замон раҳбари тор методологияга боғлиқ бўлиб қола олмайди.

Кадрларни бошқариш соҳаси жамият манфаатлари, касаба 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, фирма нуфузига зарар етказди ва бу билан узоқ истиқболга мўлжалланган иқтисодий потенциал самарадорлигини пасайтириб юборди. Эндиликда кадрларни бошқариш соҳасида асосий эътибор уларни ривожлантиришга (биринчи навбатда уларни тўғри танлаш, тайёрлаш ва малакасини ошириш ҳисобига) қаратилмоқда, бу эса меҳнат унумдорлиги даражасини кўтарди ва бу билан бошқарув жараёнини иқтисодий жиҳатдан самарали қилади.

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

- ташкилий тузилишни такомиллаштириш, бошқариш даражаларини камайтириш, бошқарувнинг ўрта бўғинини қискартириш;
- қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борича қуйи даражагача ихчамлаштириш;
- вазифаларнинг бир қисмини 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 қискартириш;
- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, маҳоратини ошириш программаларини инвестициялаш ва ҳ.к.

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

36. Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар киради:

- фирмага ўз мақсадларига эришишида ёрдам бериш;
- фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;
- персоналнинг маҳорат ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш;
- персоналнинг асослаш тизимларини такомиллаштириш;
- барча категориядаги персоналнинг меҳнатдан қониқиш даражасини ошириш;
- персоналнинг малакаси ва касбга доир маълумотини ошириш тизимини ривожлантириш ва юқори даражада сақлаш;
- қулай ахлоқий вазиятни сақлаш;
- мартабани - хизмат соҳасида кўтаришни 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;
- унинг мазкур фирмада ишлаш мароқли қилиш даражасини таъминлаш.

Юқорида айтилганлардан шундай хулосага келиш мумкин, корхоналар персоналини шакллантириш таъминот тизимини ишлаб чиқишни талаб қиладики, бу тизим айтилган вақтда кечадиган бир қатор босқичларни қамраб олиши керак:

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

Қисқа хулосалар

Функционал жиҳатдан персонални бошқариш - бу кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқ бўлган барча вазифа ва қарорлар (масалан, кадрларни танлаш, фойдаланиш, малакасини ошириш ва ҳ.к.) дан иборат.

Ташкилий жиҳатдан персонални бошқариш - бу кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган шахслар ва институтлар (масалан, раҳбарлар, кадрлар бўлими, ишлаб чиқариш кенгашлари, касаба уюшмалари ва ҳ.к.) фаолиятдан иборат.

«Корхона персонали» - умумий тарзда мазкур корхона ва ташкилотнинг барча ёлланган ходимларини қамраб олади ва улар мутлақо аниқ вазифаларни бажарадилар.

«Персоналнинг касбий тузилиши» тушунчаси бир-бири билан боғлиқ бўлган қуйидаги жиҳатлар, яъни иш кучининг касбий тузилиши; унинг малака тузилиши; малаканинг мазмунидан иборатдир.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхона персонали - бу фақатгина ёлланиб ишлаётганларнигина жамини эмас, балки самарали хўжалик фаолиятини таъминловчи мулкдорларни ҳам тушунмоқ лозим.

Персонални бошқариш субъекти- бу бошқарувчи персонал, объекти эса ишлаб чиқариш персоналидир.

Бошқарув тизимининг асосий элементи персоналдир, у айти вақтда бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўлиб майдонга чиқиши мумкин.

Замонавий корхонанинг тузилиши қуйидагича:

- а) корхона ходимлари; б) бошқарувчилар (менежерлар);
- в) акциядорлар; г) директорлар кенгаши.
- д) фирманинг фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлган гуруҳлар ёки томонлар.

Бошқарувчилар орасида раҳбарларнинг уч категорияси мавжуд бўлиб, бунда уларнинг бошқарув поғонасидаги тутган ўрни ҳисобга олинади: **юқори даража** (директорлар гуруҳининг раиси, президент, вице-президентлар ва ҳ.к.), **ўрта даража** (бўлимлар, мустақил бўлинмалар ишига айрим лойиҳаларига жавобгар мансабдор кишилар гуруҳи), **қуйи даража** - булар кўпроқ бошқарув вазифасини бажарадиган, лекин қўл остида бошқа бошқарувчилар бўлмаган ходимлар (мастерлар, иш бошқарувчилар ва ҳ.к.) дан иборат.

Ривожланган мамлакатларда иш билан банд бўлганларнинг уч категорияси мавжуд: 1) касб ва малака даражаси юқори бўлган, олий ва ўрта махсус маълумотли кишилар; 2) ўртача касб ва малака тайёргарлиги даражасига эга бўлган шахслар; 3) энг кам касбий тайёргарликка эга бўлган кишилар киради.

Бошқариш тўрт кичик соҳага бўлинади, улар бошқаришнинг турли таркибий жиҳатларини, яъни маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқарув ва персонални бошқаришни очиб беради.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. Ўзбекистонда персонални бошқариш қачондан бошлаб шаклланди?
2. «Персонал менежменти» тушунчаси. Функционал жиҳатдан персонални бошқариш нима?
3. Ташкилий жиҳатдан персонални бошқариш деганда нимани тушунаси?

4. Инсон ресурсларини бошқаришнинг ўзига хос элементлари қайсилар?
5. Инсон ресурсларини бошқаришнинг устувор йўналишлари деганда нимани тушунаси?
6. Замонавий корхонанинг тузилиши қандай кўринишда бўлиши лозим?
7. Персонални бошқариш субъекти ва объектларига нималар киради?
8. Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифалари нималардан иборат?
9. «Персонални бошқариш» билан «инсон ресурсларини бошқариш» тушунчалари ўртасидаги фарқ ва ўхшашлик томонлари қандай?

Адабиётлар рўйхати.

1. К.Х.Абдурахманов. «Управление трудовым потенциалом региона». Т.: «Мехнат» 1994
2. М.В.Грачев «Суперкадр: Управление персоналом и международные корпорации»- М.: Дело ЛТД, 1993
3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев «Управление персоналом» Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1997.
4. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., «Академия», 2002 й.-140бет.
5. Personalni boshqarish: Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

5-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШНИ БОШҚАРИШ

Режа: (-соат)

- 5.1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсади ва вазифалари
- 5.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси

5.1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсади ва вазифалари

37. *Турғунлик даврида республикаимиз иқтисодиётидаги тўлиқ бандлик қўшимча капитал маблағлар сарфлаш, иш куни соатларининг қисқартирилиши ва таътиллارнинг кўпайтирилиши ҳисобига янги ишчи ўринларининг вужудга келтирилиши меҳнат бозорида малакали ишчиларга бўлган танқисликнинг ўсишига сабаб бўлди.*

Фан-техника тараққиёти ва бозор иқтисодиётига ўтиш билан боғлиқ ташкилий янгиликларнинг жорий этилиши меҳнат шароити яхшилаш билан бир каторда инсоннинг билим даражаси ва руҳий-физиологик имкониятларига янги талаблар қўйди. Бу ўз навбатида юқори малакали кадрларга ва ишлаб чиқаришнинг руҳий-физиологик талабларига жавоб берадиган кадрларга бўлган танқисликни оширди. Раҳбарликнинг маъмурий-бўйруқбозлик усуллари бошқариш соҳасида пишиқ-пухта воситаларга эга

бўлмагани сабабли республикамизнинг баъзи вилоятларида ижтимоий кескинликка самарали барҳам беришга ёки уни камайтиришга 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, 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 усуллардан фойдаланган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш режасининг бажарилишига эришишни таъминлай олмади, чунки ходимларда меҳнатдан қониқиш туйғуси ошмади, ходимлардан фойдаланиш яхшиланмади. Одамларга раҳбарлик қилишга қаратилган маъмурий усуллар инсонни сезмас, унинг талаб-эҳтиёжлари билан ҳисоблашмас эди.

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

38. Кадрларни режалаштириш мақсади ва вазифаси шундан иборатки, у одамларга зарур вақтда ва керакли миқдордаги 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-шароитларини яратиш ва меҳнат билан бандликни таъминлаш талабларига жавоб бериши лозим.

Кадрларни режалаштириш ташкилот манфаатлари нуқтаи назаридан ҳам, унинг ходимлари манфаатларини кўзлаб ҳам амалга оширилади. Ташкилот учун керакли вақтда, керакли ўринда, зарур миқдорда ҳамда тегишли малакага эга бўлган шундай ходимларга 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 кафолатланган иш ўринлари жалб қилади. Ташкилотдаги барча ходимларнинг 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 ходимлар билан ишлашнинг тезкор режасида бирлаштирилган ва ўзаро бир-бири билан боғланган бутун бир тадбирлар мажмуини амалга ошириш орқали рўёбга чиқарилади.

5.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси

39. Персонал билан ишлашнинг тезкор режасини ишлаб чиқиш учун махсус ишлаб чиқилган анкеталар ёрдамида қуйидаги ахборотларни 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; ногиронлар, ишчилар, хизматчилар, малакали ишчилар ва шу кабиларнинг салмоғи);

-кадрлар қўнимсизлиги;

-бекор туриб қолишлар, касаллик натижасида вақтнинг бекор сарф бўлиши;

-иш кунининг 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).

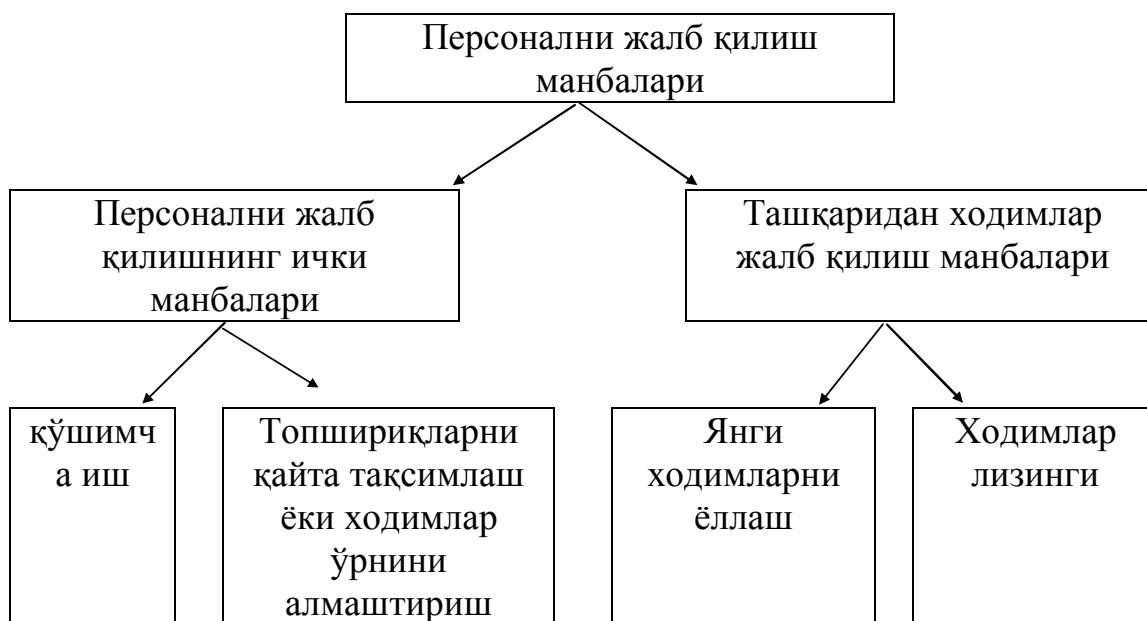
Персонални жалб қилишни режалаштиришнинг вазифаси ички ва ташқи манбалар ҳисобига келажакда кадрларга бўлган эҳтиёжни кондиритдан иборат.

9.-чизма. Персонал тўғрисидаги маълумотларнинг тузилиши.



Корхона ва ташкилотларда ходимлар билан ишлаш муаммоларидан бири кадрларни жалб қилиш пайтидаги меҳнатга кўникишни бошқаришдир. Персоналнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мослашуви вужудга келади, унинг асосини персонал томонидан секин-аста меҳнатнинг янги касбий ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларига кириб бориши ташкил этади.

10.-чизма. Персонални жалб қилиш манбалари.



Кўникишнинг икки йўналиши ажратиб кўрсатилади:

Бошланғич кўникиш, яъни касб фаолияти тажрибасига эга бўлмаган ёш кадрларнинг мослашуви (одатда, мазкур ҳолатда гап ўқув юртлари 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 ходимларнинг бирламчи кўникишига катта эътибор бераётган хорижий фирмаларнинг иш тажрибасини диққат билан ўрганиш зарур. Персоналнинг мазкур тоифаси ташкилотлар маъмурияти томонидан алоҳида ғамхўрлик кўрсатишга муҳтож бўладилар.

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 кўришни ўз ичига олади.

40. *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 ўзгарган шароитга ўша иш ўрнининг ўзида мослашуви жараёнини тезлаштиради.

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

Иш ўрнида таълим бериш анча арзонга тушади ва тезкорлиги билан ажралиб туради. У кундалик иш билан боғлиқ бўлиб, ходимларнинг таълим жараёнига киришини 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 вазифалари ва жавобгарликни бошқаларга беришдир.

Иш жойидан ташқарида таълим бериш анча самарали ҳисобланади, лекин у қўшимча молиявий харажатлар ва ходимни хизмат вазифаларини бажаришдан чалғитиш билан характерлидир. Бунда муҳит онгли равишда ўзгартирилади ва ходимлар кундалик ишдан узилиб қолади.

Иш жойидан ташқарида таълим беришнинг муҳим усуллари: маърузалар ўқиши, ишбилармонлик ўйинлари ўтказиш, аниқ ишлаб чиқариш вазиятларини таҳлил қилиш, конференция ва семинарлар ўтказиш, тажриба алмашиш гуруҳлари ҳамда сифат тўғаракларини ташкил қилишдан иборат.

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

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

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

- меҳнат ҳуқуқи соҳасидаги қонунларнинг ўзгариши, янги тарифларнинг пайдо бўлиши, энг зарур товарлар (кундалик эҳтиёж учун керак бўладиган) нархларининг ортиши (ташқи омиллар).

Бозор муносабатлари ривожланиб борган сари персоналнинг ташкилот фойдаси ва капиталида иштирок этиши билан боғлиқ харажатлар янги турларини ҳисобга олиш зарурати пайдо бўлади.

Қисқа хулосалар.

Кадрларни режалаштириш - бу одамларга зарур вақтда керакли миқдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқириш талабларига мувофиқ таъминлаб бериш.

Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси- махсус ишлаб чиқилган анкеталар ёрдамида ахборотлар тўплаш асосида тузилади.

Персонални жалб этиш- икки асосий манба ҳисобига, яъни персонални жалб қилишнинг ички ва ташқи манбалари ҳисобига эҳтиёжни қондиришдир.

Меҳнат кўникмаси- бу персоналнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мослашуви.

Меҳнатга кўникиш - 2 йўналишда, яъни бошланғич ва иккиламчи кўникишни ўз ичига олади.

Персоналга таълим беришни режалаштириш- бу ходимларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни назарда тутган ҳолда, ишловчиларнинг ўз ишлаб чиқариш ресурсларидан фойдаланиш, ташқи меҳнат бозоридан юқори малакали кадрлар изламаслик имконини беради.

Иш жойида таълим бериш- бу ходимнинг иш жойининг ўзида ходимнинг бой тажрибага эга бўлган мураббий томонидан ишни тўлиқ ўзлаштириб олгунга қадар ўқитилиши (ўрганилиши) билан боғлиқ бўлган ҳолатдир.

Иш жойидан ташқарида таълим бериш - бу ходимлар маърузалар ўқиш, семинар ва амалий машғулотлар ўтказиш, тажриба алмашиш гуруҳларини ташкил этишни иш жойидан ташқарида ташкил этиш билан боғлиқ бўлган ҳолатдир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. Кадрларни ривожлантиришнинг моҳияти ва мақсади нима?
2. Кадрларни режалаштиришнинг асосий вазифалари нималардан иборат?
3. Бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар режалаштиришнинг зарурати нималарда намоён бўлади?
4. Кадрларни режалаштириш меҳнат унумдорлигига қандай таъсир кўрсатади?
5. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси нималарга асосан ишлаб чиқилади?
6. Персонал тўғрисидаги ахборот қандай талабларга жавоб бериши лозим?
7. Кадрлар кўнимсизлиги деганда нима тушунилади?
8. Корхона ва ташкилот персоналини ўқитишнинг қандай шакллари мавжуд?
9. Персоналга сарфланадиган харажатларни режалаштиришда қандай харажатлар назарда тутилади?

Адабиётлар рўйхати.

1. К.Х.Абдурахманов. «Управление трудовым потенциалом региона». - Т.: Меҳнат, 1994.
2. А.П.Егоршин «Управление персоналом». Учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 1996
3. С.В.Шекшня «Управление персоналом современной организации» Уч. Прак.пос.-М.: Бизнес -школа «Интел-Синтез», 1997-336с

4. Шмидт Герберг. «Кадровое планирование на предприятии (опыт ФРГ)» «Человек и труд», 1993 №4
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.–140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

6-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДАГИ ХИЗМАТ МАРТАБАСИНИ БОШҚАРИШ

Режа: (-соат)

- 6.1. Мартаба тушунчаси ва унинг босқичлари
- 6.2. Хизмат мартабасини бошқариш

6.1. Мартаба тушунчаси ва унинг босқичлари

41. Мартаба (мавқе) - бу персоналнинг ўз меҳнат истиқболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулоҳазалари, ўзини ўзи намоён қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш борасидаги кутилган йўллариidir. Бу хизмат пиллапоясидан тадрижий равишда илгарилаб бориш, ходим кўникмалари, қобилиятлари, малака имкониятлари ва фаолияти билан боғлиқ бўлган иш ҳақи миқдорларининг ўзгаришидан иборат.

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

Мартабанинг икки тури - касб мартабаси ва ташкилот ичидаги мартаба мавжуд.

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

Касб мартабаси билан бир қаторда **ташкилот ичидаги мартабани** ажратиб кўрсатиш мумкин. У ходимнинг бир ташкилот доирасида ривожланиш босқичларининг изчиллик билан алмашилиб боришини қамраб олади.

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

учун қандай кўрсаткичларга эришмоғи зарурлигини ҳам билиши даркор. Масалан, мартабани режалаштириш шаклларида бири Японияда тарқалган 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 чиққунча ишлайди. Ана шу даврда ходим бир неча жойни алмаштириши, фаолият соҳасини ўзгартириши, хизмат бўйича кўтарилиши мумкин, лекин буларнинг ҳаммаси битта компания доирасида рўй беради.

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

- ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;
- мартабани режалаштиришнинг муайян ходимга қаратилишини таъминлаш, бундан мақсад ўзига хос эҳтиёжлари ва вазифаларини ҳисобга олишдир;
- мартабани бошқариш жараёнининг ошқоралигини таъминлаш;
- мартабанинг боши берк кўчалари»га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади;
- мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш;
- муайян хизмат соҳасида ўсишнинг кўرғазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;
- персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;
- нореал умидларни қискартириш мақсадида ходимларнинг мартабага интилишига асосли баҳо беришни таъминлаш;
- хизмат соҳасида ўсиш йўллари аниқлаш; бу йўللardan фойдаланиш зарур вақт ва ўринда ходимларга бўлган миқдор ва сифат эҳтиёжларни қондиради.

42. Инсон мартабанинг турли босқичларида турли эҳтиёжларини қондиради.

Дастлаб ки бокичи	Ривожла ниш боскичи.	Кутарил иб бориш боскичи.	Саклани б колиш боскичи.	Яқунлан иш боскичи.
Персона л фаолият турларини излаш ва уз мутахассис- лиги буйича ишларни ал- маштириш даври.	Персона л махсус касбни танлаб олади ва ишга куникма хосил килиш даври.	Персона л уз иши буйича малака оширади, лавозимларга кутарилади ва мартабаси ошиб бориш даври.	Персона л малака ва мутахассис- ликнинг юкори чуккисига эришган ва юкори лаво- зимларда ишлайдиган даври.	Персона л фаолияти даврини тугатиб нафакага чикиш ва рахбарлик лавозимини топшириш вакти.

Дастлабки босқич - 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 ишни 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 хавфсизлиги тўғрисида қайғуради.

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 хавфсизлиги, соғлиғи ҳақида ғамхўрлик 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, тағин ҳам юқорироқ мавқега мустақилликка эга бўлишга эҳтиёж ортади, шахс сифатида ўз фикрларини билдириш кучаяди. Бу даврда хавфсизликка бўлган эҳтиёжни қондиришга камроқ эътибор берилади, ходимнинг диққат-эътибори меҳнат ҳақининг кўпайишига ва соғлиғи ҳақида бош қотиришга қаратилади.

Сақланиб қолиш босқичи - эришилган натижаларни мустаҳкамлаш ҳаракатлари билан ажралиб туради ва 45 ёшдан 60 ёшгача давом этади. Малаканинг юқори чўққисига эришилади, фаол ғайрат ва махсус таълим олиш туфайли малака янада такомиллашади, ходим ўз билимларини ёшларга беришга қизиқиб қолади. Бу давр ижодкорлик билан ажралиб туради, бу соҳада янги хизмат поғоналарига 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 катта 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 кўради. Мана шу даврда бўшаб қоладиган лавозимига муносиб ўринбосар излаш ва номзодни ўқитиш ишлари олиб борилади. Гарчи бу давр мартабанинг инқироzi билан фарқланиб турса ҳам, бу ёшдаги кишилар ишдан тобора камроқ қониқиш ҳосил қиладилар, руҳий 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 сақланиб қолишини истайдилар, лекин

бошқа даромад манбаларини кўпайтиришга интиладилар, пенсияга чиққанда бу даромадлар оладиган даромадига яхши кўшимча бўлиши мумкин.

Охирги, пенсия босқичидан бу ташкилотдаги мартаба (фаолият тури сифатида) тугайди. Ўзини бошқа фаолият турларида кўрсатишга интилиш 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. Бироқ, молиявий аҳволи ва соғлиғи бу йилларда бошқа даромад турларини қидиришга ва соғлиғи ҳақида ўйлашга мажбур қилади.

6.2. Хизмат мартабасини бошқариш

43. Ҳар бир киши ўз эҳтиёжлари ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга асосланган ҳолда ўз келажagini режалаштиради. У ўзининг хизмат соҳасида ўсиш истиқболлари ва мазкур ташкилотда малакасини ошириш имкониятлари бор-йўқлигини билишни хоҳлашида ҳеч қандай ажабланарли нарса йўқ. Шунингдек у ўзи бажариши лозим бўлган шартларни ҳам билиши керак. Акс ҳолда ҳулқ-атворининг сабаблари заиф бўлиб қолади, одам бор кучини сарфламасдан ишлайди, малакасини оширишга интилмайдиган ва ташкилотни янги, тагин ҳам истиқболли 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.

Мартабанинг мақсади сифатида фаолият соҳасини, муайян ишни, лавозимни, хизмат пиллапоясигаги 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 зинапоясига муайян поғонани эгаллашни истайди.

Мисол тариқасида мартабанинг айрим мақсадларини санаб ўтамыз:

- ўз-ўзига берилган баҳога мос келадиган ва шунинг учун ҳам маънавий қониқиш ҳосил қиладиган 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 киритиш 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 хўжалиги билан шуғулланиш 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.

Қисқа хулосалар.

Мартаба (мавқе)- бу персоналнинг ўз меҳнат истикболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулоҳазалари, ўз-ўзини намоён қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш борасида кутилган йўللardир.

Мартаба икки турга , яъни касб мартабаси ва ташкилот ичида мартаба бўлинади.

Мартабани режалаштиришни асосий вазифаси -бу касбий ва ташкилот ичида мартабанинг ўзаро таъсирини таъминлашдир.

Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш - бу ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан то уни ишдан бўшатиш таҳмин қилинган вақтгача, унинг лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйишдир.

Мартабани режалаштиришнинг Япониядаги, «умрбод ёллаш тизими»нинг моҳияти шундаки, инсон маълумот олгач компанияга ишга киради ва у ерда пенсияга чуққунча ишлайди. Бу тизим кафолатланган иш билан бандлик шаклларида биридир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. Мартаба деганда нимани тушунаси?
2. Мартаба турларининг бир-биридан қандай фарқи бор?
3. Япониядаги «умрбод ёллаш тизими»нинг моҳияти нимада?
4. Хизмат мартабасини назорат қилиш турлари қайсилар?
5. Инсон мартабасининг босқичлари қандай?
6. Мартабанинг қандай мақсадларини биласиз?
7. Мартабани бошқаришда қандай қоидаларга амал қилиш лозим?

Адабиётлар рўйхати.

1. К.Х.Абдурахманов. «Управление трудовым потенциалом региона» -Т.: «Мехнат», 1994
2. А.П.Волгин, В.П.Матирко, А.А.Модин «Управление персоналом в условиях рыночной экономики» (опыт ФРГ) М.: 1992
3. Э.С.Сторобинский «Как управлять персоналом» -М.: АО Бизнес-школа», Интел-синтез, 1995
4. Б.Швальбе, Х.Швальбе «Личность, карьера, успех. Психология бизнеса»: пер.с нем.-М.: Прогресс, 1993
5. Ли.Яккока «Карьера менеджера» Пер.с.англ.-Минск: парадокс, 1996.
6. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.-140бет.
7. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

7-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИНГ ХИЗМАТ-КАСБ ЖИҲАТИДАН КЎТАРИЛИШНИ БОШҚАРИШ

Режа: (-соат)

- 7.1. Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими
- 7.2. Кадрлар резерви билан ишлаш

7.1. Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими

44. «Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш» ва «мартаба» тушунчаси бир-бирига яқин бўлса ҳам, лекин айтилган бир хил тушунча эмас. «Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш» атамаси биз учун ўрганиш бўлиб қолган тушунчадир, лекин «мартаба» тушунчаси махсус адабиётларда ва амалда деярли ишлатилмасди.

Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш дейилганда ташкилот томонидан турли даражалар (лавозимлар, иш ўринлари, жамоадаги мавқе-мартабаларни таклиф қилиш) изчиллиги тушунилади, ходим бу босқичларни лаёқатига қараб ўташи мумкин.

Мартаба дейилганда ҳақиқатда эгалланадиган босқичлар (лавозимлар, иш ўринлари ва жамоадаги мавқелар) изчиллиги тушунилади.

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

Биринчи босқич.

Персоналнинг талабалик вақтида амалиёт уташ ва илк бор иш бошлаш босқичи.

Иккинчи босқич.

Персоналнинг ташкилот ва корхонага янгитдан ишга қабул қилиниши вақтида Амалий тажрибаларни амалга ошириш давридаги босиқчи.

Учунчи босқич.

Персоналнинг қуйи бугинларида мунтазам раҳбарлар билан ишлаш босқичи (мастерлар, участка бошликлари)

Туртинчи босқич.

Персонал бошқарувнинг урта бугинларида мунтазам раҳбарликда ишлаш босқичи. (цех бошлиғи, бўлим бошлиғи)

Бешинчи босқич.

Бошқарувнинг олий бугини мунтазам раҳбарлик лавозимида ишлаш даври. Бунда асосан янги кадр тайёрлаш учун раҳбарлик вазифасини ўтайди ва илмий адабиётлар чоп қилиш вақти.

Биринчи босқич - 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 синовлари ўтказилади ва маслаҳат ёрдами кўрсатилади.

Иккинчи босқич - 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) ўқишлари зарур. Таълимдан ташқари ёш мутахассислар учун бир йил давомида ташкилот бўлинмаларида стажировка ўташ 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 жиҳатидан кўтарилиш тизимида мутахассиснинг иштирок этиши тўғрисидаги бутун ахборот унинг шахсий ҳужжатлари тўпламида қайд қилинади ҳамда ташкилотнинг кадрлар тўғрисидаги маълумотлар ахборот базасига киритилади.

Учинчи босқич - бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Ана шу босқичда танлаб олинган қуйи бўғин раҳбарларига (мастерлар, участкаларнинг бошликлари) кечки ва сиртқи олий ўқув юртларини тамомлаган, ўз жамоаларида муваффақиятли ишлаб келаётган ва тест синовларидан муваффақиятли ўтган ходимларнинг бир қисми ҳам қўшилади. Мазкур гуруҳ 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 босқичи тамом бўлгандан сўнг, ҳар бир раҳбарнинг ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил қилиш 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 бошқа ходимлар ўз вазифаларида ишлашни давом эттирадилар; шунингдек, уларнинг горизонтал ўрин алмашишлари ҳам мумкин.

Тўртинчи босқич - бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Мазкур босқичда ёш раҳбарларнинг қарор топган гуруҳида ишлаб турган истиқболли цех бошлиқлари ва уларнинг ўринбосарлари ҳам қўшилади. Ишлар якка тартибдаги режалар асосида ташкил этилади. Ўрта бўғиннинг тайинланган ҳар бир раҳбарига у билан якка 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 якка тартибда тайёргарлик режасини тузиб чиқади.

Бешинчи босқич - бошқарувнинг олий бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Юқори лавозимларга раҳбарларни тайинлаш - бу мураккаб жараён дир. Асосий қийинчиликлардан бири кўпгина талабларга жавоб берадиган номзодни танлашдир. Бошқаришдаги олий бўғин раҳбари тармоқни, шунингдек, ташкилотни яхши билиши керак. У ишлаб чиқариш, молиявий, кадрлар масалаларида амал қилиш учун асосий функционал кичик тизимларда ишлаш тажрибасига эга бўлиши, ғавқулдда ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий вазиятларда малакали ҳаракат қила олиши зарур. Ташкилотнинг бир бўлинмасидан бошқасига ўтиш анча олдин, яъни раҳбарлар бошқаришнинг қуйи ва ўрта 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 кабилар) дан иборат махсус комиссия бошқаришнинг тегишли бўлинмалари мутахассислари иштирокида ва зарурат туғилганда мустақил экспертларни жалб қилган ҳолда амалга оширишлари даркор.

7.2. Кадрлар резерви билан ишлаш

45. *Кадрлар резервини режаслаштириш* 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. Шунини айтиш керакки, вазифалар ташкилий тузилишларга ривожлантириш схемалари вариантидан иборат. Улар турли мавқега эга бўлган муайян шахсларга мўлжалланган бўлади. Якка тартибда тузиб чиқилган лавозимларни эгаллаш схемаларига намунавий схемалар асос бўлади. Улар ходимларни бошқариш хизматлари томонидан ташкилий структураларга мўлжаллаб тузилади ва ишчи ўринларини эгаллашнинг андозаси вариантидан 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:

- * раҳбар 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;
- * ташкилотчилик қобилиятлари;
- * шахсий фазилатлари;
- * саломатлигининг аҳволи, ёши.

46. Кадрлар резервини шакллантириш манбалари қуйидагилардир: малакали мутахассислар; бўлинмалар раҳбарларининг ўринбосарлари; қуйи бўғин раҳбарлари; ишлаб чиқаришда ишчи сифатида ишлаб келаётган дипломли мутахассислар.

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

Номзодларни танлаб олиш 35 ёшгача бўлган мутахассислар орасида рақобат асосида ўтказилади, бунда номзодлар амалий ишда ўзларини ижобий жиҳатдан 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.

Ҳар бир ходим (стажер) учун стажировка раҳбари (асосий) ва стажировканинг ҳар бир босқичи раҳбари тасдиқланади, улар ҳар бир босқичдаги стажировканинг якка тартибдаги режасини тузиб чиқади.

Кадрлар резервиге киритилган стажёрларнинг раҳбарлари стажёрнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими босқичларини муваффақиятли ўтганлиги учун моддий жиҳатдан рағбатлантириладилар.

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 тутилган моддий рағбатлантиришларнинг барча турлари татбиқ этилади.

Қисқа хулосалар

Хизмат - касб жиҳатидан кўтарилиш - бу ташкилот томонидан турли даражалар (лавозимлар, иш ўринлари, жамоадаги мавқе-мартабаларни таклиф қилиш) изчиллигидир, ходим бу босқичларни лаёқатига қараб ўтайди.

Мартаба - бу ҳақиқатдан эгалланадиган босқичлар (лавозимлар, иш ўринлари ва жамоадаги мавқелар) изчиллигидир.

Хизмат касб-жиҳатдан кўтарилиш тизими- мунтазам раҳбарлар тайёрлашнинг бешта асосий босқичидан иборат. Олий ва ўрта махсус таълим ва ўқув юртлари юқори курс талабалари билан, ёш мутахассислар, бошқарувнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари, ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари ва юқори бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш.

Раҳбарлик вазифаларига баҳо беришда номзодларнинг: ижтимоий-фуқаролик етуклиги, меҳнатга муносабати, билим даражаси, ташкилотчилик қобилияти, бошқариш тизимига раҳбарлик қилиш ва илғор нарсаларни қўллаб-қувватлаш қобилиятлари ҳамда феъл-атворидаги маънавий-ахлоқий сифатлари ҳисобга олинади.

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 резервини шакллантириш босқичлари қуйидагилардир:

- раҳбар кадрлар таркибидаги ўзгариш режасини тузиш;
- резервга номзодларни олдиндан танлаш;
- номзодларнинг ишчанлик, касбий ва шахсий фазилатлари бўйича ахборотларга эга бўлиш;
- кадрлар резерви таркибини шакллантириш.

Резервга номзодларни танлашнинг асосий мезонлари қуйидагилардир:

- тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси;
- одамлар билан амалий тажрибаси;
- шахсий фазилатлар;
- саломатлигининг аҳволи, ёши.

Кадрлар резервини шакллантириш манбаларига қуйидагилар киради: малакали мутахассислар; бўлинмалар раҳбарларининг ўринбосарлари; қуйи бўғин раҳбарлари; ишлаб чиқаришда ишчи сифатида ишлаётган дипломли мутахассислар.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. «Хизмат-касб жиҳатдан кўтарилиш» ва «мартаба» тушунчаларининг бир-биридан фарқи нимада?

2. Мунтазам раҳбарлар тайёрлашнинг асосий босқичларини санаб ўтинг?
3. Раҳбарлик лавозимларига номзодларини танлаш ва баҳолашда уларнинг қандай фазилатлари ҳисобга олинади?
4. Хорижий давлатларнинг хизмат-касб жиҳатдан кўтарилишини бошқариш соҳасидаги тажрибалар нималардан иборат?
5. Кадрлар резервини шакллантириш манбалари нима?
6. Кадрлар резервини шакллантириш жараёнининг асосий босқичлари қандай?

Адабиётлар рўйхати.

1. А.П.Волгин, В.П.Матирко, А.А.Модин. «Управление персоналом в условиях рыночной экономики» опўт ФРГ.М.: 1992
2. Шмидт Герберт. «Кадровое планирование на предприятии» (опўт ФРГ) - «Человек и труд», 1993, №4
3. Б.Швальбе, Х.Швальбе. «Личность , карьера, успех. Психология бизнеса» Пер. с нем. -М.: Прогресс, 1993
4. Ли.Яккока Карьера менеджера (Пер.с англ. - Минск, Парадокс, 1996.

8-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ - ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИНГ АСОСИ

Режа: (-соат)

- 8.1.Бошқариш объекти бўлган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши
- 8.2. Корхона ва ташкилот ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари
- 8.3. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўрсатиши

8.1.Бошқариш объекти бўлган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши

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

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 кирази. Бу муҳитда жамоа томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар тақсимланади ва истеъмол қилинади, кишилар ўртасида

объектив алоқалар вужудга келади, улар ўртасида ўзбек халқига мос келадиган маънавий-ахлоқий қадриятлар намоён бўлади.

48. *Шунга мувофиқ корхона ва ташкилотларда ижтимоий ривожланиш биринчи навбатда қуйидагиларга қаратилиши керак:*

1 -персоналнинг ижтимоий тузилишини такомиллаштириш, унинг демографик ва касб-малака таркибини яхшилаш, жумладан, ходимлар сонини тартибга солиш, уларнинг умумтаълим ва маданий-техник савиясини ошириш; ишлаб чиқариш жараёнида эргономик, санитария-гигиена ва бошқа шарт-шароитларини, ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш ва уларнинг хавфсизлигини таъминлаш;

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

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

4 -ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг ақлий ва ахлоқий потенциалини (салоҳиятини) очиб беришга, биргаликда амалга ошириладиган меҳнатда қониқиш ҳосил қилиш муҳитини яратиш;

5 -ходимларнинг ижтимоий суғурталанишини, уларнинг ижтимоий кафолатлари ва фуқаролик ҳуқуқларига риоя қилинишини таъминлаш;

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

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.

49. *Ижтимоий бошқариш ўзи вазифасига кўра фақат инсон ва унинг камолотига 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 йиғиндисидан 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.

8.2. Корхона ва ташкилот ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари

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

Корхона ва ташкилотнинг бевосита ижтимоий муҳити асосий омилларига қуйидагилар киради:

-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.

Ижтимоий инфратузилма одатда корхона ва ташкилот ходимлари ва улар оилаларининг турмушини таъминлаш, ижтимоий-маиший, маданий ва ақлий эҳтиёжларини қондириш учун мўлжалланган объектлар мажмуидан иборат. Ўзбекистон Республикаси шароитида бундай объектларга қуйидагилар киради:

- умумлашган уй-жой фонди (уйлар, ётоқхоналар) ва коммунал хўжалик объектлари (меҳмонхоналар, ҳаммомлар, корхоналар ва шу кабилар), уларнинг энергия, газ ва иссиқлик таъминоти, канализация, водопровод, телефонлаштириш тармоқлари ва ҳоказолар;
- тиббиёт ва даволаш-профилактика муассасалари (касалхоналар, 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 кабилар);

- 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 (ўйингоҳлар, сузиш ҳавзалари, спорт майдончалари, жисмоний-тарбия ва соғломлаштириш тадбирларини ўтказишга мослаштирилган оммавий дам олиш базалари);
- жамоа ва дала ҳовли хўжаликлари ҳамда боғдорчилик-мевачилик ширкатлари ва бошқалар.

51. Меҳнат шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш шундай омилларни ўз ичига оладики, улар биргаликдаги ишнинг мазмуни, ишлаб чиқаришнинг техникавий даражаси, меҳнат жараёнининг ташкилий шакллари ва мазкур ташкилотда банд бўлган ишчи кучининг сифатига боғлиқ бўлади. Шунингдек, меҳнат шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш ходимларнинг психофизиологик кайфиятига, ишларнинг хавфсиз олиб борилишини таъминлашга, ишлаб чиқаришда шикастланиш ва касб касалликларининг олдини олишга маълум даражада таъсир кўрсатувчи омилларни ҳам қамраб олади. Бу омиллар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- корхона ва ташкилотнинг замонавий техника ва технология билан таъминланиш даражаси, меҳнатнинг механизация ва автоматлашуви даражаси, самарали материалларнинг ишлатилиши;
- замонавий фан-техника ютуқларининг ишлаб чиқаришга жорий этилишини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни ташкил этиш, ишчилар гуруҳларининг алоҳидалигини, меҳнат интизоми билан бир қаторда ишлаб чиқариш ва технология интизомини мустаҳкамлаш, ходимларнинг мустақиллиги, тадбиркорлиги, шахсий ва гуруҳий масъулиятини кучайтириш;
- инсон соғлиғи учун зарарли ва оғир меҳнат талаб қилувчи ишларни қискартириш, зарур бўлганда махсус кийим-бош ва якка тартибда ҳимояланиш воситаларини бериш;
- санитария-гигиена нормаларига, шу жумладан, ишлаб чиқариш бинолари ва асбоб-ускуналарнинг ҳолати, ҳавонинг тозаллиги, иш ўринларининг ёритилиши, шовқин ва тебраниш даражаси бўйича белгиланган нормаларга риоя қилиниши ва ҳоказолар.

52. 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 қизиқиши ва зарур руҳий кайфиятини таъминлайди, ютуқлар ва йўл қўйилган камчиликларга адолатли баҳо беришга ундайди.

Жамоанинг ижтимоий-руҳий вазияти учта асосий таркибий қисмдан иборатдир, яъни ходимларнинг руҳан мос келиши; уларнинг ижтимоий интилишлари; ахлоқий тарбияланганлиги каби боғлиқ кучлар ўзаро таъсирда бўлади.

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишига бевосита ижтимоий муҳит шарт-шароитлари билан бир қаторда **умумий омиллар** ҳам таъсир кўрсатади. Персоналнинг хулқ-атвори ва меҳнат қилиш кайфияти, биргаликда ишлаш самарадорлиги кўп жиҳатдан, баъзан эса ҳал қилувчи тарзда боғлиқ бўлади. Аввало иқтисодиётнинг айрим тармоқларига ёки минтакаларга, мамлакатдаги ишларнинг аҳволига таъсир кўрсатувчи омиллар назарда тутилади. Бунда мазкур вақтда мамлакат юксалишдами, куч-қуввати ортиб бормоқдами ёки аксинча, таназзул, танглик, ижтимоий танглик кескин кучайганми ёки йўқми - ана шулар назарда тутилади.

53. Ижтимоий ривожланишнинг умумий омилларига жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий ва маънавий-ахлоқий ҳолати ҳам киради. Улар билан инсоннинг шахсий ҳуқуқлари ва эркинликларини амалга ошириш, мамлакатда яшаб турган халқлар тарихий тараққиётининг ўзига хослиги, қарор топган анъаналар ва ахлоқий кадриятлар чамбарчас боғлиқдир. Бу ерда гап, хусусан, меҳнат одоби, шахсий ва ижтимоий хулқ-атвор этикаси, фуқаролар саховатининг мезонлари ҳақида боради.

Жаҳондаги кўпгина мамлакатлар, жумладан, Ўзбекистоннинг қўлга киритган тажрибаси шундан далолат берадики, ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг иқтисодий ва сиёсий аҳволга объектив равишда боғлиқлигидан келиб чиқиб, ижтимоий сиёсат мустақил аҳамиятга 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 ҳуқуқ ва эркинликларини эътироф қилиш, уларга риоя этиш ва ҳимоя қилишдан иборатдир.

8.3. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўрсатиши

54. Фан-техника ва ижтимоий тараққиёт туфайли жамият ҳаётида рўй берадиган ўзгаришлар меҳнат фаолиятида инсон омили ва ходимлар шахсий фазилатларининг ортишига олиб келади. Бундай ҳолат барча соҳаларда, 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 касаба уюшмалари билан алоқаларни таъминлаш, ходимларга

ижтимоий хизмат кўрсатиш, хайрия мақсадларида сарф-харажатлар қилиш билан шуғулланади.

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

Ижтимоий хизмат соҳаси бажарадиган вазифалар ўзига хос хусусиятларга эгадир. Бу хизмат мутахассислари одамларга ва уларнинг талаб-эҳтиёжларига ниҳоятда диққат-эътибор билан қарашлари, ўзларига ишониб топшириб қўйилган воситалар билан ходимларнинг фаровон турмуши ва жамоадаги ижтимоий-руҳий шинамликни қўллаб-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 кўникмани 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 фақат 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 кўрилган нарсаларнинг ҳаммасини инкор қилиш керак эмас, балки аввалги тажрибадан чиқарилган оқилона хулосаларни татбиқ этиш ҳам зарур. Бу ерда Ўзбекистон Президенти И.Каримовнинг «янгисини қурмай, эскисини бузманг» деган кўрсатмасидан кенг фойдаланиш жоиздир.

Ижтимоий хизмат кўрсатишнинг вазифаси белгиланган ижтимоий тадбирларнинг амалда бажарилишини назорат қилиш, ташкилотнинг ижтимоий муҳитида рўй бераётган ўзгаришлардан жамоани хабардор қилишдир. Бу вазифаларнинг амалга оширилиши ижтимоий ривожлантиришга тааллуқли маълумотларни олиш, таҳлил қилиш ва умумлаштириш, ходимларнинг меҳнат ва турмуш шароитини экспертизадан ўтказиш, яқунлар чиқариш, ташкилотнинг ижтимоий муҳитида эришилган ижобий ўзгаришларнинг иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигига баҳо бериш билан боғлиқдир.

Қисқа хулосалар.

Персонални бошқаришнинг зарур объекти - корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳитини ривожлантиришдир.

Ижтимоий муҳит-корхона ва ташкилот фаолияти ва иқтисодий томонлари билан узвий равишда ўзаро боғлиқ бўлиб, улар биргаликда бир бутунликни ташкил этади.

Корхонанинг ижтимоий ривожланиши - персоналнинг ижтимоий тузилишини такомиллаштириш, ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат шароитларини яхшилаш, самарали меҳнатни, жамоада соғлом вазиятни яратиш, ходимларнинг ижтимоий суғурталанишини таъминлаш, ҳар бир ходим ва уларнинг оиласида турмуш даражасини таъминлаш ривожланишни бошқариш-корхона ва ташкилотнинг имкониятларидан оқилона фойдаланишга унинг асосий мақсадларига эришишга бўйсундирилишни тақозо этади.

Корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий муҳити асосий омилларга - корхона потенциали, унинг инфратузилмаси; иш шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш; ходимларнинг ижтимоий ҳимояланганлиги; жамоадаги ижтимоий-руҳий вазият; меҳнатни моддий рағбатлантириш ва оила бюджетлари; дам олишдан самарали фойдаланиш ва шу кабилар киради.

Ижтимоий инфратузилмалар ва уларнинг объектлари - булар умумлашган уй-жой фонди, тиббиёт ва даволаш профилактика муассасалари; таълим ва маданият объектлари; савдо ва умумий овқатланиш; маиший хизмат кўрсатиш; спорт иншоотлари; жамоа, дала ҳовли ҳамда боғдорчилик - мевачилик ширкатлари ва бошқалар ҳисобланади.

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.

Жамоанинг ижтимоий -руҳий вазияти уч асосий таркибий қисмдан, яъни ходимларнинг руҳан мос келиши, уларнинг ижтимоий интилиши, ахлоқий тарбияланганлигидан иборат. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишига бевосита ижтимоий муҳит шарт-шароитлари билан бир қаторда умумий омиллар ҳам таъсир кўрсатади.

Ижтимоий ривожланишнинг умумий омилларига жамиятнинг ижтимоий - иқтисодий ва маънавий- ахлоқий ҳолати ҳам киради.

Корхона ва ташкилотларда, аниқ шарт-шароитлардан келиб чиққан ҳолда, ижтимоий ривожланишни бошқариш ё ташкилот раҳбарияти ёки ишга махсус вакил қилиб тайинланган шахслар томонидан ёхуд муайян вазифаларни бажарувчи алоҳида бўлинмаларга юклатилади, улар ҳам персонални бошқариш тизимининг бир қисми ҳисобланади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Персонални бошқаришнинг зарур объекти нима?
2. Корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий муҳити деганда нимани тушунасиз?

3. Корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий инфратузилмасига нималар киради?
4. Корхона ва ташкилотларда ижтимоий ривожланишнинг устувор йўналишлари қайсилар?
5. Ижтимоий ривожланишни бошқариш деганда нимани тушунасиш?
6. Корхона ва ташкилотлардаги ижтимоий омилларни санаб ўтинг?
7. Ижтимоий - руҳий вазият нима?
8. Ижтимоий хизмат кўрсатиш соҳасига нималар киради?

Адабиётлар рўйхати.

1. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонуни. - Т.: Адолат, 1992
2. Е.В.Маслов «Управление персоналом предприятия». Учебное пособие. М.: «Новосибирск», 1998
3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев «Управление персоналом» Учебник - М.: 1997
4. А.В.Филлипов «Работа с кадрами». -М.: Экономика, 1990
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., «Академия», 2002 й.-140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. - Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

9-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХУЛҚ-АТВОРИНИ БОШҚАРИШ

Режа: (-соат)

- 9.1. Шахс хулқ-атвори назарияси
- 9.2. Шахснинг гуруҳлардаги хулқ-атвори
- 9.3. Гуруҳнинг умумий мақсадлари
- 9.4. Гуруҳнинг самарадорлиги
- 9.5. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши

9.1. Шахс хулқ-атвори назарияси

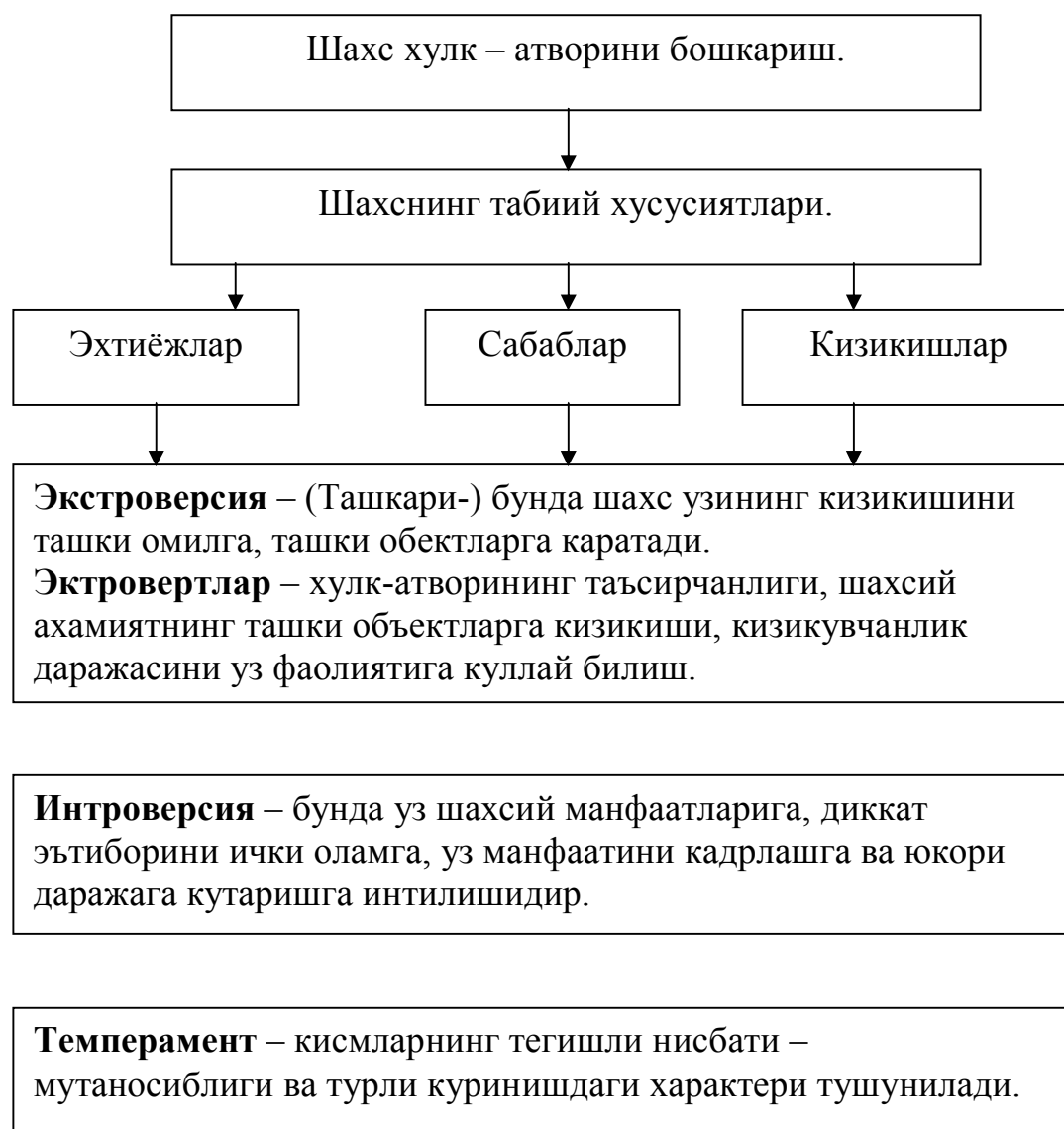
55. *Файласуфлар қадим замонлардан буён шахс хулқ-атворининг у ёки бу шакллари қонуниятларини аниқлашга, нима сабабдан бир киши билан умумий тил топиш осон-у, бошқа киши билан умумий тил топишнинг ҳеч қандай иложи йўқлигини, айрим кишининг хулқ-атвори мантиғи нима билан белгиланишини аниқлашга уриниб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

Хулқ-атвор шахснинг атроф-муҳит билан ўзаро таъсирга киришиш шаклларида иборат бўлиб, улар бир катор омилларга боғлиқ бўлади. Шахсни ва унинг хулқ-атворини тавсифлаб берадиган асосий омилларга қуйидагилар киради:

- шахснинг табиий хусусиятлари, унинг ўзига хос психологик хусусиятлари;
- эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизими;

- шахсни бошқариш тизими, унинг «мен-образи».

56. Шахснинг табиий хусусиятлари - булар унда туғилган вақтидан бошлаб мавжуд бўлган нарсалардир. Одатда улар фаоллик ва таъсирчанлик сингари динамик тавсифларнинг маълум даражада ифодаланиши билан ажралиб туради. Шахснинг фаоллиги турли хил фаолиятларга интилишида, ўзини намоён қилишида, психик жараёнларнинг, ҳаракат реакциясининг кечиш кучи ва тезлигида ифодаланади, яъни шахснинг фаолиятига хос бўлган хусусият сифатида намоён бўлади. Фаолликнинг энг охирги ифодаси, бир томондан, катта куч-ғайрат сарфлаш, ҳаракатдаги, фаолиятдаги, нутқдаги шиддаткорлик бўлса, иккинчи томондан, психик фаолият, нутқ, имо-ишоранинг заифлиги, пассивлигида акс этади. Таъсирчанлик шахснинг асаби кўзгалувчанлигининг турли даражасида, унинг атрофимиздаги оламга бўлган муносабатини кўрсатиб берувчи хис-туйғуларининг шиддаткорлигида намоён бўлади. XX аср 20-йилларининг бошларида швейцариялик рухшунос К.Г.Юнг шахснинг психологик хусусиятларини «экстраверсия» ва «интроверсия» тушунчалари орқали таърифлаб беришни таклиф этди.



Холерик лар	Рациона ллик	Флегмат ик	Меланхо лик	Сангвин лик
Шиддат ли риакциялар, кайфиятнинг кескин алма- шинуви ва харакатлар- нинг тез уз- гарувчи асо- сида намоён булади.	Хатти- харакатлар- нинг тугри-лиги ва рост-гуйлиги билан ифода- ланади.	Сусткаш лик хиссий холатини ташқарига унчалик намоён килмаслик	Осонгин а таъсирланиш одамшаванда эмаслик, арзимас нарс ва во- кеаларга чукур куйи- ниши	Харакат чан таъсуротли таъсирчан одамшаванда ва тугри сузлиги.

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

Экстравертларга хулқ - атворининг таъсирчанлиги, имо-ишоралардаги фаоллик, самимийлик, ташаббус кўрсатиш (баъзан ортиқ даражада), ижтимоий кўникувчанлик, ички оламнинг очиқлиги 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 қадрлайдилар. Улар учун одамовилик, биқиклик, ижтимоий пассивлик, мустақил таҳлил қилишга мойиллик, етарли даражада мураккаб ижтимоий адаптация (кўникувчанлик) хосдир.

Интроверсия-экстраверсиянинг ҳиссий тавсифлар билан бирга кўшилиб келиши шахс темпераментини белгилаб беради.

57. «Темперамент» *тушунчаси* лотинча *temperamentum* - қисмларнинг тегишли нисбати, мутаносиблик деган сўздан келиб чиққан.

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

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

- холерикларда - шиддатли реакциялар, очиқлик, кайфиятнинг кескин алмашинуви, беқарорлик ва умумий ҳаракатчанлик билан намоён бўлади;
- рационаллик - (хатти-ҳаракатларнинг тўғрилиги) билан ифодаланади;

- флегматикларда - сусткашлик, барқарорлик, биқиклик, ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик, мулоҳазаларининг мантиқийлиги билан ажралиб туради;
- меланхоликларда - беқарорлик, осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик, хатто арзимас нарса ва воқеалардан ҳам чуқур куйиниши билан ажралиб туради;
- сангвинникларда - ҳаракатчанлик, таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик, таъсирчанлик, одамшавандалик билан ажралиб туради.

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

58. *Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб*, унинг хулқ-атворини тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай назарияларнинг энг машҳур муаллифлари А.Маслов, Э.Кант, 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 кечириши учун озуқа, уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса, хотин-қизларга эса уларнинг кўзга ташланиб туриши учун чиройли безаклар даркор.

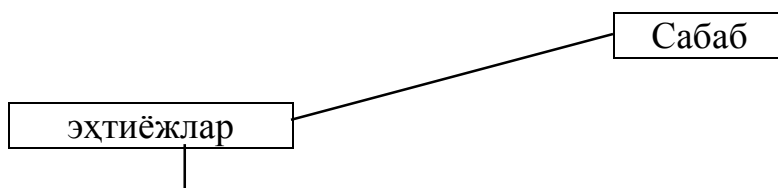
Инсон эҳтиёжларининг миқдори ва хилма-хиллиги ниҳоятда катта бўлиб, **бошланғич эҳтиёжлар** ажратиб кўрсатилади. Булар инсон физиологияси томонидан вужудга келтириладиган озиқ-овқатга, ҳаво, уйқу, хирсий бўлган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсоннинг биологик тур сифатида мавжуд бўлишини таъминлайди.

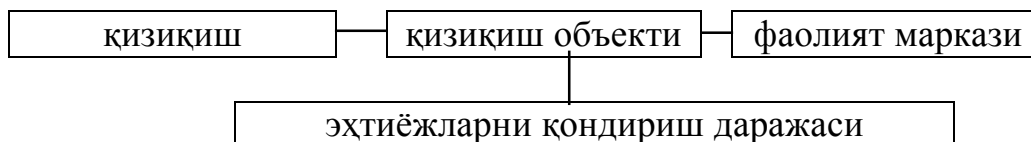
Иккиламчи эҳтиёжлар ҳаётий тажрибани ривожлантириш ва ҳосил қилиш жараёнида пайдо бўлади. Улар бирламчи эҳтиёжлардан анчагина хилма-хилроқ бўлиб, шахснинг психологик ривожланишига, турмуш шароитига, жамиятда, гуруҳда қабул қилинган ижтимоий нормаларга боғлиқдир.

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.

қизиқиш - шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу нарса ижобий ҳис-туйғу уйғотиши мумкин.

9.1-чизма. «Эҳтиёж - сабаб - қизиқиш» тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги.





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

59. 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 тутати?

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

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.

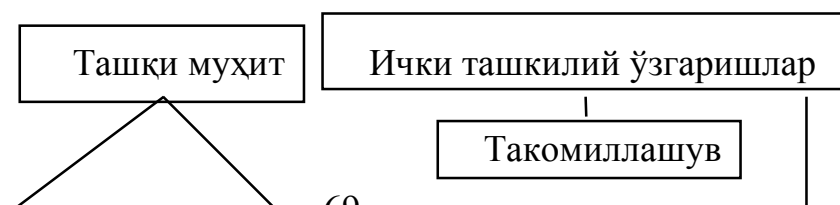
Иккиламчи жамоалар бўлим, цех миқёсида ҳаракат қилади; бундай жамоа барча аъзоларининг бевосита таъсир кўрсатиш даражаси анча пастрок бўлади (масалан, фирма аъзоларининг сони 10 минг киши бўлса, айрим ходимлар бир бирларини мутлақо танимасликлари, билмасликлари мумкин), лекин фирмага мансублик ҳар бир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

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг бир нечта изчил босқичини ўтишдан иборат. Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир босқичидан иккинчи - янада юқориқ босқичига оқилона кўчиришдан иборат (9.2.чизма). Бундай босқичларга қуйидагилар киради:

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

9.2.-чизма. Жамоанинг шаклланиш босқичлари



Пайдо бўлиш босқичи янги ташкилотнинг ташкил этилиш босқичи ёки янги бошлиқнинг келиши билан боғлиқдир. Бу босқичда мақсадли йўл-йўриқлар (ташқи ташкилотники) берилади, меҳнат жамоасининг расмий тузилиши, бошқарув органлари, ҳисобот бериш тизимлари лойиҳалаштирилади.

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

Мазкур босқич жамоани бошқариш учун айниқса мураккабдир. Бир томондан, кичик гуруҳларнинг ташкил этилиши объектив жараён бўлиб, раҳбар бунга ҳалакит бера олмайди.

Барқарорлашув босқичида жамоанинг етуқлик ҳолатига эришилади. Бунда жамоанинг норасмий тузилмаси ташкил этилган ва ишлаётган бўлади, мувозанат шартлари белгиланган, жамоанинг ижтимоий нормалари ташкил топган, жамоатчилик фикри қарор топган бўлади. Бундай жамоа етарли даражада барқарор, ташқи таъсирларга қаршилиқ кўрсатиши мумкин.

Ташқи ва ички омилларнинг таъсир кўрсатиши натижасида (иқтисодий вазиятда, ташқи муҳитда) жамоа барқарорлашув (такомиллашув) ёки инқироз босқичига ўтиши мумкин.

9.2. Шахснинг гуруҳлардаги ҳулқ-атвори

60. *Персонални бошқариш соҳасидаги ўзаро боғлиқ* ҳаракатлар занжирида ходимни ишга олишдан тортиб, унинг ташкилотдан кетишига қадар менежерлар вақтининг 50-80%и гуруҳлардаги фаолият турларига сарфланади. Ҳар қандай раҳбар ишининг самарадорлиги гуруҳлардаги ишнинг ўзига хос хусусиятларини тушуниш ва менежерлар гуруҳининг аъзоси сифатида тўғри ҳаракат қилиш ва ўзининг гуруҳдаги ишини бошқариш билан чамбарчас боғлиқдир. Кейинги йиллардаги тадқиқотлар гуруҳларда амал қиладиган ва иш кўрсаткичларига таъсир кўрсатадиган айрим кучларга аниқлик киритди.

Менежерлик гуруҳларининг самарали ишлашига таъсир қилувчи омилларни қараб чиқишга ўтишдан олдин, умуман, ташкилотларда муайян муаммоларни ҳал қилиш учун тузиладиган гуруҳларга тааллуқли кўпчилик ғоялар, қоидаларни санаб ўтишга ҳаракат қилиб кўрамиз. Бунга аниқлик киритиш учун М.Шерифнинг классик экспериментини эслатиб ўтамиз. М.Шериф гуруҳни битта қоронғи хонага жойлаштириб, ҳамманинг эътиборини тушиб турган ёруғлик доғига қаратади. Сўнгра, гуруҳнинг ҳар бир аъзосидан ёруғлик қайси йўналишда тушаётганлиги ва қандай масофада келаётганлиги сўралган. Гарчи, ёруғликнинг ўрни алмаштирилмаган бўлса ҳам бу саволга яқка тартибдаги жавобларда муайян фарқлар бўлган. Бироқ, ҳар ким ўз жавобини айрим ҳолда айтганда, гуруҳ ёруғликнинг йўналиши ва

масофаси ҳақида жуда тез бир фикрга келган ва гуруҳий қарорга эришилган, лекин бунда кўп ҳолларда бу фикрлар олдингисидан бирмунча фарқ қилган.

Шундай қилиб, юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки,

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

-айрим гуруҳлар эркин бўлади. Уларга одамлар ўз хоҳишлари бўйича кирадилар. Бошқалар мажбурий характерда бўлади (масалан, биз дунёга келиб оила, этник гуруҳ ёки миллат танламаймиз);

-гуруҳлар ўртасида ва гуруҳ ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий ҳолдир. Келишмовчиликлар шахсий, шахслараро, гуруҳлараро, ижтимоий бўлиши мумкин. Келишмовчиликлар оқибатида кичик гуруҳлар пайдо бўлади, бошқача фикрловчилар гуруҳдан чиқиб кетади, «ҳамма балога гирифтор одам» танланади, гуруҳда ташкилий ўзгаришлар содир бўлади, янги раҳбар келади ёки алмаштирилади, гуруҳ тарқалиб кетади.

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

9.3. Гуруҳнинг умумий мақсадлари

61. *Маълумки, шахснинг ҳулқ-атвори* унинг ўз эҳтиёжларини қондириш мақсадида вазиятни ўзгартиришга қаратилган ҳаракатидир. Ҳулқ-атворнинг мақсади вазиятни ўзгартиришдир. Мақсадга эришилмаса ва вазиятни ўзгартиришга муваффақ бўлинмаса, янги хатти-ҳаракатларга олиб келувчи янги ҳолат бошланади.

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 хушчақчақ киши, команданинг жонидили, ғоялар 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

кимнинг кескин ҳолатини камайтириб, ҳар кимга ўз мақсадларига эришиш имконини берадилар. Аммо булар корхонада муайян вазифаларни ҳал қилиш учун ташкил этиладиган расмий гуруҳларнинг ишида самарага эришиш учун етарли бўлмайди.

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

Гуруҳнинг мақсади - ўзаро ҳаракатлар индукторидир. Кузатишлар ва экспериментларнинг куйидаги натижаси муҳим: 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 кучи гуруҳнинг ўз аъзоларига ёқиш - ёқмаслигига боғлиқ. Шахс мазкур гуруҳга ўз эҳтиёжларини ёки муддаоларини қондириш учун киради.

Ташкилотдаги гуруҳларга хизмат қиладиган мақсадлар хилма- хил 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 келиши мумкин.

9.4. Гуруҳнинг самарадорлиги

62. *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 кўшадилар. Бу билан шахснинг алоҳида эҳтиёжлари гуруҳ фаолиятининг ижтимоий аҳамияти билан кўшилиб 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 каби муайян нормалари бўлади. Гуруҳ етакчисининг ташкилот доирасидаги тутган ўрни бўлиб, у гуруҳнинг самарадорлиги, унумдорлиги, маънавий ва жисмоний ҳолатига таъсир кўрсатади.
2. Вазифанинг тури гуруҳнинг талаб қилинадиган ҳажми ва таркибини белгилаб беради. Масалан, ахборот тарқатиш кўпроқ миқдордаги иштирокчиларни талаб қилади. Уларнинг сони ўзига хос муаммоларни ҳал қилишдагига нисбатан ортиқроқ бўлади. Топшириқларнинг тақсимланиши таркибий ёндашувидан фойдаланиш имконини беради, ғояларни ифодалаш эса зарур даражадаги пухталиқни талаб қилади.

Вазифанинг муҳимлиги ҳам катта аҳамият касб этади: вазифа қанчалик муҳим бўлса, гуруҳ уни бажариш учун шунчалик кўп масъулият ҳис қилади.

Пировард натижада ҳар қандай вазифанинг барча жиҳатларини белгилаб олиш зарур, бу гуруҳнинг энг мақбул таркиби ва ҳажмини аниқлаш, вазифани бажариш учун вақт белгилаш учун керак бўлади.

3. Гуруҳнинг сони ютуқлар ва камчиликлар ўртасидаги «ўрта миёналик» ни акс эттириш ифодасидир. Бир томондан гуруҳ қанча катта бўлса, шунча хилма-хил билим ва малака талаб қилинади. Иккинчидан, катта гуруҳ унинг ҳар бир аъзосининг иштирок этиши ва таъсир кўрсатишини чеклаб қўйиши мумкин.

4. Бошқарувчи омиллар:

1) Гуруҳга раҳбарлик қилиш муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Лекин биз бу бўлимда раҳбарликнинг энг яхши ва универсал усулини аниқлашни мақсад қилиб қўймаймиз. Менежмент назариясида бу масалага кўпгина ишлар бағишланган. Биз бошқарувнинг турли усуллари қараб чиқамиз, бунда уларнинг гуруҳ билан ишлашдаги самарадорлигига эътибор берамиз. Турли усулларнинг ҳар хил натижа беришини кўрамиз, улардан ҳар бирининг самарадорлигини аниқлашга ҳаракат қиламиз.

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

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

- қарор ходимларга аниқ, Қиска шаклда етказилиши керак. қарор қабул қилиш раҳбарнинг 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.

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

Бу моделдан фойдаланиш натижалари:

Бошқарувнинг бу хилида ахборот ҳажми кўпаяди ва қарор қабул қилиш осонлашади. Бироқ қарор директив моделдаги қарорга нисбатан секинроқ амалга оширилади. Бошқарувнинг бу хили амалда катта қийинчиликлар туғдиради ва шу сабабли раҳбарда алоҳида хусусиятлар (ўз хавфсизлигини 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.

9.5. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши

63. *Иқтисодиётдаги танглик ҳолатининг таркибий қисмларидан бири меҳнат танглиги бўлиб, унинг қуйидаги барча белгилари кўзга ташланиб туради:*

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

Меҳнат танглиги муаммосини ҳал қилиш вақтида ижтимоий гуруҳлар тўқнашади, улардан ҳар бири ўз манфаатларини янада тўлароқ рўёбга чиқаришга интилади.

Айнан жамият давлат орқали юқори 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:

- юқори самара билан ишлашни истайдиган ва бунга қодир бўлган ходимларни ҳимоя қилиш ва уларнинг ҳуқуқларини рўёбга чиқаришни таъминлаш, уларнинг меҳнат потенциалини самарали рўёбга чиқариш ва такрор ҳосил қилиш учун етарли бўладиган меҳнат ҳаётининг сифат даражасини кафолатлаш;
- ғайриқонуний равишда даромад олиш ва ижтимоий текинхўрликнинг ҳар қандай шаклига қаршилик кўрсатиш, меҳнат қонунларини бошқаришнинг маъмурий-ҳуқуқий усулларини ва уларга риоя этилишини назорат қилишни кучайтириш.

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

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

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 муносабатлар, атрофдагиларнинг эътироф қилиши, мансаб, мулоҳазалар, ижодий ташаббус ва қизиқарли иш, ўзини кўрсатиш истаги ва доимий равишда таваккал қилиш, қаттиқ ташқи буйруқлар ва ички маданият ҳамда бошқалар таъсир кўрсатади.

Рағбатлантиришнинг асосий шаклларида бири иш ҳақи ҳисобланади. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш ва уни тартибга солиш усуллари мураккаб ижтимоий-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 ҳақига қандай

таъсир кўрсатиши мумкинлигини ҳал этиш зарур. Бировлар истеъмол жамғармалари миқдорини тартибга солиш керак, деб ҳисобласа, бошқалар якка тартибдаги солиқ солиш тизимидан фойдаланиш керак, деган фикрни билдирадilar. Назарий жиҳатдан иккинчи вариант мақбулга ўхшайди. Лекин бизда ҳозирги вақтда давлат бюджети даромадлар қисмининг фақат 7-10%и фуқароларнинг даромадлари ҳисобидан, ғарбдаги мамлакатларда эса 50%и фуқароларнинг даромадлари ҳисобидан шаклланимоқда. Солиқ хизмати фаолиятини қайта қуриш учун, мулкчиликка солиқ солишни жорий этиш учун ҳали бироз вақт талаб қилинади.

65. 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;
- корхона ва ташкилотлар томонидан меҳнатга ҳақ тўлашга ажратиладиган маблағларни, шунингдек, жисмоний шахсларнинг даромадларини солиқ билан тартибга солиш;
- район коэффицентларини ва фойиз устамаларини белгилаш;
- меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича давлат кафолатларини белгилаш.

Меҳнатга ҳақ тўлашни рағбатлантириш, бундан ташқари, бош, тармоқ, ҳудудий, жамоа ва якка тартибдаги шартномалар ҳамда битимлар асосида амалга оширилади.

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

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

Тариф сеткаси нормативлар йиғиндисидан иборат бўлиб, улар ёрдамида иш ҳақининг даражаси тартибга солиб турилади. Булар тариф сеткаси ва тариф-малака маълумотномаларидир.

Тариф сеткаси биринчи разрядли тариф сеткаси, тариф сеткасининг диапозони, тариф разрядлари, тариф коэффицентларининг мутлақ ва нисбий ортиб бориши каби мезонлар билан тавсифланади.

Ҳозирги пайтда Ўзбекистонда ЯТС диапозони 1:8,328 бўлган 22 разрядли тариф сеткасидан иборат.

Қиска хуосалар.

Шахснинг эҳтиёжи- инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирон-бир нарсанинг йўқлигини англашдир (уй-жой, озиқ-овқат ва ҳ.к.)

Сабаб- инсоннинг нима учун ҳаракат қилишини кўрсатадиган, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқдир.

қизиқиш- шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу нарса ижобий ҳис-туйғу уйғотиши мумкин (муסיқага, техникага ва ҳ.к.)

Жамоа- бу биргаликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳаракат қиладиларки, ҳар ким бошқа шахсга мурожаат қилади, айтиш вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.

Жамоанинг функциялари- инсоннинг жамоага мансублигини ҳис қилиши; шахс учун унинг яшашга зарур бўладиган ижтимоий муҳит яратишдир.

Жамоанинг шаклланиш босқичлари- пайдо бўлиш; шаклланиши; барқарорлашиши; такомиллашув ёки инкироз.

Гуруҳнинг мақсади - бу шахсий мақсадларнинг бир-бирига мос келиши ва ўзаро ҳаракатлар индукторидир.

Гуруҳ самарадорлиги- бу гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражасидир.

Гуруҳ самарадорлигининг асосий омиллари- гуруҳ ҳажми таркиби; маълумотлар топшириғи, ташқи муҳит; раҳбарлик услуби; жараёнлар ва тадбирлар; ўзаро таъсир усуллари; сабаб; мақсадни амалга ошириш; гуруҳнинг қизиқиши.

Рағбатлантиришнинг асосий шаклларида бири иш ҳақидир.

Иш ҳақи- бу маълум вақт давомида кишиларнинг яратган маҳсулотлари миқдори кўрсатилган хизматлар ва шу кабиларга асосан тўланадиган меҳнат ҳақидир.

Тариф сеткаси- меҳнатнинг мураккаблиги бўйича иш ҳақини табақалаштириш воситасидир.

Ягона тариф сеткаси.(ЯТС) - бу қуйи даражадаги ишчилардан тортиб ташкилот раҳбарларигача бўлган барча ходимлар меҳнатининг тарификацияси ва унга ҳақ тўлашдир. Ҳозирги пайтда ЯТС диапазони 1:8,328 бўлган 22 разрядли тариф сеткасидан иборат.

Имтиёзлар ва компенсациялар: меҳнат натижаларига боғлиқ бўлмаган, яъни уй-жой, кўчмас мулк сотиб олиш ва х.к. билан боғлиқ бўлган чиқимлар, пенсияга чиқиши ва бўшаш билан боғлиқ мукофотлар ва бошқа имтиёзлардан иборат.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. Шахснинг хулқ-атворини тавсифлайдиган асосий омиллар қайсилар?
2. «Экстраверсия» ва «интроверсия» тушунчаларининг мазмуни нима?
3. «Темперамент» тушунчаси шахснинг қандай хусусиятларини назарда тутаети?
4. А.Масловнинг эҳтиёжлар тизими нималардан иборат?
5. Эҳтиёж-сабаб-қониқиш тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги қандай?
6. Жамоа ва унинг функциялари, белгиловчи аломатлари нималардан иборат?
7. Жамоанинг шаклланиш босқичлари нималарни ўз ичига олади?
8. Гуруҳнинг умумий мақсадлари деганда нимани тушунаси?
9. Гуруҳ самарадорлигининг асосий омилларига нималар киратди?
10. Меҳнат фаолиятининг асосланган жараёни нималарни назарда тутаети?

11. Рағбатлантириш ва унинг шакллари нималардан иборат?

Адабиётлар рўйхати.

1. П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов, Ю.Г.Одегов. Персонал. Словарь понятий и определений-М., «Экзамен», 1999
2. П.М.Дизель, Мак-Кинли У.Раньян «Поведение человека в организации». Пер.с англ.-М.Фонд «За экономическую грамотность», 1993
3. А.К.Маркова «Психология профессионализма»-М:1996.
4. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.-140бет.
5. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – T.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

10-МАВЗУ. ИҚТИСОДИЁТНИ ЭРКИНЛАШТИРИШ ВА МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА КАДРЛАР ТИЗИМИДАГИ ЯНГИЛИКЛАРНИ БОШҚАРИШ

Режа: (-соат)

- 10.1.Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари
- 10.2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш
- 10.3. Инновацион-кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари
- 10.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатдан таъминлаш

10.1.Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари

66. *Персонал соҳасидаги инноватика* базис тушунчалари жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

Кадрлар тизими (КТ) - ижтимоий-иқтисодий 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.

Кадрлар 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.

Кадрлар тизимининг ривожланиши - бу мазкур тизимнинг анча такомиллашган ва самарали шаклларига, мақсадлар, тузилиш ва усулларга ўтишдан иборатдир. Бунга доимий изланиш, кадрлар соҳасидаги янгиликларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш негизида эришилади.

Кадрлар тизимининг орқага кетиши - бу илгари эришилган даражанинг турғунлиги, пасайиши, фаолиятнинг янги вазифаларини таъминлаш қобилиятининг камайиши, кадрларнинг таназзули, ўз умрини яшаб бўлган кадрларга ва кадрлар билан ишлаш усулларига қайтишдир. Кадрлар тизимининг орқага 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 хавфи туғилади.

Кадрлар тизимининг секинлашуви - унинг фаолияти ва ривожланишининг секинлашуви, мазкур вақт мобайнида тизим мақсадлари ва эҳтиёжларига мос келмай қолиши.

Кадрлар тизимининг барқарорлашуви - кадрлар тизими мақсадлари, вазифалари, тузилиши, шакллари ва усуллари доимий барқарор ҳолатга келтиришдир. У қуйидагиларни таъминлайди:

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.

Кадрлар ва кадрлар тизимининг эволюцион ривожланиши -бу уларнинг секин-аста ўзгариб бориши кадрларга оид эволюцион типдаги маҳаллий ва стандарт янгиликларни киритиш йўли билан янгиланишдир. Бу ерда мисол тариқасида пенсия ёшидаги кўп миқдордаги ходимларни озрок 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 ўтказишдир. Бу жараёнлар кадрлар тизимининг даражаси, ижодий потенциали, касб-малака, тузилиши, мақсадлари, вазифалари ва усулларида чуқур сифат ўзгаришларини амалга оширишдан иборатдир.

10.2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш

67. Кадрларга оид янгиликлар жамиятда ишлаб чиқиладиган ҳамда амалга ошириладиган янгиликларнинг ҳилма-хил турларидан бири ҳисобланади.

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 қуйдагиларга 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 абитурентлар 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 киради. Таълимнинг янги стандартлари ва мутахассислар моделларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртларини ташкил этиш ва ишлаб турган ўқув юртларини янгилаш киради. Янгиликларнинг бу соҳаси билан инновация-таълим менежменти шуғулланади.

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 киради. 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 кабилар киради. Кадрларни ташкилот ичида қидиришга ўз кадрларини излаш, кадрлар резервини шакллантириш, бу резерв билан ишлашнинг янги усуллари ва ҳоказолар киради. Бу янгиликлар - инновация-кадрлар маркетинги шуғулланадиган 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 ваколатларини янгича тақсимлаш; ходимларни янги вазифаларга кўтариш ва уларнинг жойини ўзгартириш усуллари; янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларини ишлаб чиқиш; элита кадрлари билан ишлашдаги янгиликлар киради.

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 усулларини такомиллаштириш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширгандан кейинги меҳнат жараёнида кадрларнинг ишга жалб қилинишига доир янги усуллар, бу ерда янги тузилмаларни ташкил этиш ва шу кабилар киради.

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.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 усулларини такомиллаштириш киради. 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 корхона ва ташкилотда мазкур босқичда эҳтиёжга нисбатан кадрлар ортиқчалиги аниқланиб, уларни Қискартириш ҳам киради.

2.Янгиликлар ва инновацион-кадрлар менежменти объеклари 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. Аниқ 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. Тармоқ, минтақа, мамлакат миқёсида кадрларга оид янгиликлар.

2.7. Кадрларга хизмат кўрсатиш ишидаги янгиликлар.

3. қатъийлик, миқёслилик даражаси ва амалга ошириш суръатлари бўйича қуйидагиларни 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 қатъий (ислоҳчилик) характеридаги кадрларга оид янгиликлар.

3.3. Кадрлар соҳасидаги мунтазам ва кенг миқёсли янгиликлар (кадрларга оид ислоҳотлар). Кадрларга оид ислоҳотлар - 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 ғавқулдда 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.

10.3. Инновацион-кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари

68. *Ижтимоий-иқтисодий ислоҳотлар*, ҳозирги замон фан-техника тараққиёти, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозорларида рақобат бўлиб турган шароитда кадрларга оид янгиликлар меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланади ва улар ташкил этишни ҳамда бошқаришни талаб қилади. Мана шу фаолият соҳасини персонал бошқарувида инновацион-кадрлар менежменти (ИКМ) деб атаймиз.

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.

69. ИКМ ни вақт жиҳатидан анча умумий позицияларидан, шунингдек иқтисодиётнинг ўтиш ҳолати шароити нуктаи 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-касбий хизматлар бозорининг инновацион потенциалини, давлат, минтақа, корхона 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 касб-малака тузилмасини қайта кўриш, шунингдек фойда бермайдиган кадрларни бошқа ишларга ўтказиш, янги касбларга ўқитиш ва бошқа йўллари билан сақлаб қолишдир.

Кадрларга доир янгиликларни (КЯ) ташкил этиш - бу ИКМ тизимига кирадиган таркибий элементлар (бўлинмалар, гуруҳлар ва шахслар)нинг, шунингдек КЯ ни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш вақтидаги ўзаро таъсир кўрсатиш қобилияти ва нормалари мажмуидир.

70. ИКМни тузилмали таҳлил қилишни ҳар томонлама, турли 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 қилиш мумкин, чунки бу ўринда предмет ва объект кадрларга оид янгиликларнинг ўзи ҳисобланади, улар таҳлил қилиш, баҳо бериш, башорат қилиш, ресурслар билан таъминлаш ва хоказоларни талаб қилади.

Иккинчи йўналиш - бу функционал мақсадли тузилма бўлиб, ИКМнинг барча мақсад ва йўналишларини қамраб 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, минтақавий, тармоқ, 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.

10.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатдан таъминлаш

71. *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 қилишга мажбур бўладилар, бу эса уларнинг табиатига зид келади;

2) улар ўзгаришлар натижасида ортиқча бўлиб қолишлари мумкинлигини ҳис қиладилар;

3) улар ўзгаришлар натижасида ўзларига ажратилган вазифани бажаришга қобилиятсиз эканликларини ҳис қиладилар;

4) улар раҳбарият кўз ўнгида “қиёфа”ларини йўқотаётганлигини ҳис қиладилар;

5) улар янги ишни ўрганишга ва хулқ-атворнинг янги услубини ўзлаштиришга қобилиятсиз бўлиб, ўқишни истамайдилар.

Янгиликларга қаршилик кўрсатиш омилларига қуйидагилар киради:

1) ҳокимият тузилмаларининг келгусидаги ўзгаришларга мос келмаслик даражаси;

2) янгиликларни жорий қилишнинг узоққа чўзилиши;

3) юқори бошқарувчилар учун нуфуз ва ҳокимиятни қўлдан бой бериш хавфининг 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 куч марказларида инновация йўналишига қарши кураш.

Новаторликка тўсиқ берувчи омилларга маъмурий раҳбарлик ва илмий-муҳандис ходимларнинг кескин чекланиши (ажралиши); раҳбариятнинг илмий-инновация жараёнида суст иштирок этиши (ёки иштирок этмаслиги) ва бундан раҳбариятнинг янги ғояларга ишонмаслиги келиб чиқади; мунтазам ишнинг йўқлиги ва янги ғоялар бўйича кўпгина келишувларнинг зарурлиги, янгиликларни жорий қилишнинг боришида йўл қўйилган камчиликлар туфайли новаторларни орқаворотдан ҳал қилиш ва бошқалар.

72. *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 ғоялар ва қарорлар учун, шу жумладан кадрлар билан ишлаш жараёнида вужудга келадиган ғоялар ва қарорлар учун.

Қисқа хулосалар.

Кадрларга оид янгиликларни(КЯ) -бу кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолиятдир.

Касб-таълим соҳасидаги янгиликлар-бу олий ўқув юртларида, коллежларда ва бошқа ўқув юртларида кадрларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар.

Кадрларни излаш ва танлаш - бу янги самарали кадрлар потенциалини яратишдир.

Меҳнат жараёнида кадрларга оид янгиликлар- бу янги техника ва меҳнат турларини ўзлаштириш; кадрлар билан ишлашнинг янги усуллари; ходимларни янги вазифаларга кўтариш ва уларнинг ўрнини ўзлаштириш усуллари янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларни ишлаб чиқиш ва шу кабиларни назарда тутишдир.

Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар- бу мазкур соҳадаги янгиликлар, яхтиёжларни аниқлаш усуллари тақомиллаштириш ва шу кабилардир.

Кадрларни Қискартириш ва фойда бермайдиган кадрларни тугатиш-бу ортиқча кадрларни Қискартириш ҳамда энг кам иш берадиган ва истикболи йўқ кадрлар потенциали қисмини ва иш ўринларини корхона миқёсида тугатишдир.

Инновацион кадрлар менежменти (ИКМ) - бу бозор иқтисодиёти ва рақобатнинг кучайиши шароитида кадрларга оид янгиликлар меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланиши ва улар ташкил этишни ҳамда бошқаришни талаб қилишидир.

Кадрларга оид янгиликларни (КЯ) ташкил этиш- бу ИКМ тизимида кирадиган таркибий элементлар (бўлинмалар, гуруҳлар, шахслар)нинг, шунингдек КЯни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш вақтидаги ўзаро таъсир кўрсатиш қобилияти ва нормалари мажмуидир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Кадрлар тизими деганда нимани тушунилади?
2. Кадрлар тизимининг ривожланиши тўғрисида нималарни биласиз?
3. Кадрлар инноватикаси тўғрисида қандай тушунчага эгасиз?
4. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти нималардан иборат?
5. Ходимларнинг касбий таълим меҳнат жараёнида иштирок этиш босқичларини санаб ўтинг?
6. Инновацион-кадрлар менежменти тўғрисида ва унинг асосий мақсадлари ҳақида нималарни биласиз?
7. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатидан таъминлаш нималарни назарда тутди?

Адабиётлар рўйхати.

1. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури»- Т.: 1998.
2. П.В.Журавлев, М.Н.Кулапов, С.А.Сухарев «Мировой опыт управления персоналом»-М.: «Росэконакад», 1998.
3. Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов «Эффективность систем управления персоналом» (учебное пособие) М.: РЭА им Г.В.Плеханова, 1996
4. Ф.Б.Михайлов «Управление персоналом: классические концепции и новые подходы». -Казань, 1994.
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.-140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

11-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИДА МЕХНАТ МУНОСАБАТЛАРИ ЭТИКАСИ

Режа: (-соат)

- 11.1. Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатлар ва унинг умумий қонуниятлари
- 11.2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси
- 11.3.Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби.
- 11.4.Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари
- 11.5. Нотиқлик санъати асослари

11.1. Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатлар ва унинг умумий қонуниятлари

73. Корхона ва ташкилотдаги ҳар қандай ходимнинг касбий вазифаси унинг ахлоқий нормаларни, хулқ-атвор қоидаларини бажариши ва ўзи атрофидаги ташқи муҳит (ҳамкасblари, ходимлар, мижозлар ва шериклари) билан ўзаро муносабатлари билан чамбарчас боғлиқ бўлади. Меҳнат муносабатларида ахлоқ нормаларига риоя қилиш ҳам айрим ходим, ҳам умуман ташкилот омилкорлигига баҳо беришнинг асосий мезонларидан бири ҳисобланади.

Этика (ахлоқ) дейилганда ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва хулқ-атвор нормалари тизими назарда тутилади. Тегишли равишда ишга доир муносабатлар этикаси жамият ҳаётининг соҳаларидан бирини ажратиб кўрсатади. Шу нарса тушунарлики, хизматга доир муносабатларнинг ахлоқий нормалари умуминсоний нормаларга ва хулқ-атвор қоидаларига

асосланади, лекин ўзининг айрим фарқ қилувчи хусусиятларига ҳам эга бўлади.

Меҳнат фаолияти жараёнида инсон ўзаро шахслараро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берувчи қонуниятларни ҳисобга олиши керак бўлади. Улар орасида энг асосийларидан бири **жавобнинг ноаниқлиги қонунияти** ёки бошқача айтганда, кишиларнинг ташқи таъсирларни идрок қилишнинг улардаги шахсий хусусиятларнинг фарқига, муайян вазиятга боғлиқлик қонунияти ҳисобланади.

Юқорида санаб ўтилган шахслараро муносабатлар қонуниятидан ташқари уларга **одамнинг одам томонидан нотўғри тасвирланиши ва ўз-ўзига берилган баҳонинг ўхшамаслиги қонунини киритиш мумкин**. Унинг моҳияти шундан иборатки, бирорта ҳам киши бошқа кишини худди ўзини ўзи билган даражада била олмайди. Бу даража мазкур киши ҳақида ва ўзи тўғрисида жиддий қарорлар қабул қилиш учун етарли асос бўлиши мумкин эди.

Шахслараро муносабатларда ахборот маъносини бузиб кўрсатиш қонунияти муҳим аҳамиятга эгадир. У объектив равишда ҳаракат қилади ва ҳар қандай жараённинг бошланиши ва охирида қанчалик кўп одам қандайдир ахборотлар мажмуидан фойдаланса, у шунчалик кучлироқ бўлади.

Шахслараро муносабатларда кўпинча эсдан чиқариб қўйиладиган яна бир қонуният - **психологик ўз-ўзини ҳимоя қилиш қонуниятидир**. Биз бошқа шахсларга муносабат соҳасида биринчи ўринга одатда, уларнинг ташқи жисмоний хавфсизлигини кўямиз, уларнинг психологик хавфсизлигини эса назар-писанд қилмаймиз. Иккинчи томондан, одамнинг ўзи ўзининг психологик хавфсизлигига ва унга ҳужум қилишдан сақланишига катта аҳамият беради. Ижтимоий хулқ-атворнинг етакчи сабабларидан бири инсоннинг шахсий мақомини, ўз қадр-қимматини сақлашдир.

11.2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси

74. Ўзаро саломлашиш (сўрашиш) ва тақдим қилиш қоидалари биз ўзбек халқи учун оддий туюлишига қарамасдан улар муайян билимлар ва етарли даражада диққат - эътиборни талаб қилади. Ассалому алайкум билан бошланувчи саломлашнинг биринчи қоидаси шундан иборатки, у ҳар қандай вазиятда сизнинг илтифотли ва хайрихоҳлигингизни кўрсатиши лозим. Саломлашиш қандай бўлишига сизнинг кайфиятингиз ёки бошқа кишига нисбатан салбий муносабатингиз таъсир қилмаслиги лозим.

Саломлашув мусулмон дунёсида инсон учун энг юқори қадрият белгисидир. Оллоҳнинг суюкли ҳабиби бўлмиш Муҳаммад Мустафо саллаллоҳу алайҳи вассаллам жаноблари ахлоқ-одобга оид ҳадисларида: «Учрашганда қайси бирингиз биринчи бўлиб салом берсангиз, ўша одам Тангрига ҳам итоатлироқдир», деб уқтирган эдилар. Демак, салом-алик

муносабатлари инсоннинг буюк бурчи бўлиб уни ўринли бажариш шахслараро муносабатда катта ўрин эгаллайди.

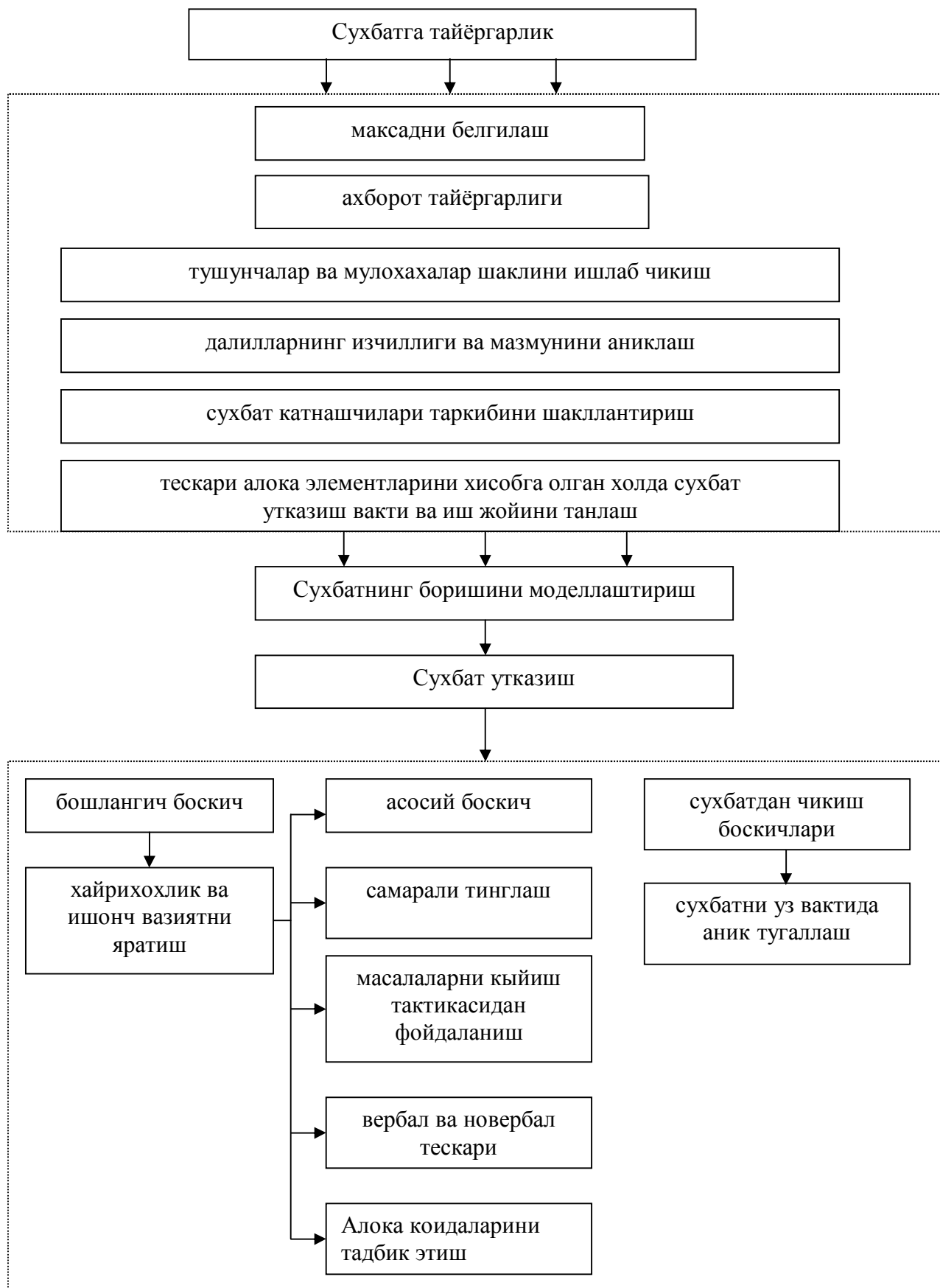
Ўзаро муносабатлар жараёнида саломлашиш, бир-бирига тақдим қилиш ёки қўл беришиш, қучоқ очиш жараёни турли вазиятларда юз бериши мумкин. Бу ўзига хослик асосан кўрсатиб ўтилган мазкур ҳолатларда ким биринчи бўлиб ҳаракат қилиши лозимлиги ёки шундай ҳуқуққа эга эканлигида ифодаланади.

Хизмат вазияти ишбилармон кишининг ташқи қиёфасига муайян талаблар қўяди. Модалар оламида узоқ даврлардан буён **“ишчанлик костюми”** деган муайян тушунча вужудга келган. У, албатта, кийимни моделлаштиришдаги энг сўнгги янгиликларни ҳисобга олади, лекин маълум даражада қатъий ва эскилик тарафдори бўлиб қолади. Сўзнинг том маъносида костюм танлашни амалга оширишда ишбилармон киши қуйидаги умумий қоидаларга амал қилиши лозим:

- услуб бирлиги;
- услубнинг муайян вазиятга мувофиқлиги;
- ранглар гаммасининг оқилона камайиб бориши (уч хил ранг қоидаси);
- ранглар гаммасида рангларни қиёслаб билиш;
- кийимнинг турли таркибий қисмларида расм характери қиёслаб олиш.

Ишга доир суҳбат ўтказиш малакалари касб фаолияти жараёнида ҳам, маиший шароитда ҳам ишлаб борилади. Суҳбат ўтказиш зарурлиги билан боғлиқ ҳар қандай вазиятни мулоқот олиб бориш қоидаларини ишлаб чиқиш бўйича тренинг имконияти сифатида қараш керак бўлади. Бу қоидаларнинг схематик тарзда муайян изчилликда ва ўзаро боғлиқликда ўтказилишини зарур бўлган асосий ҳаракатлар сифатида тасаввур қилиш мумкин (11.1-чизма).

11.1-чизма. Ишга доир суҳбатни тайёрлаш ва ўтказишнинг схематик тасвири



11.3.Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда сўзлашиш одоби.

75. *Ишга доир суҳбатларнинг қатнашчилари кўпинча қуйидаги хатоларга йўл қўядилар:*

- бўлажак суҳбатнинг мумкин бўлган элементларига асос яратиладиган тайёргарлик босқичини назар - писанд қилмаслик;
- айрим катнашчиларнинг баъзи бир, унчалик муҳим бўлиб туюлмаган жойни танлашга етарли эътиборсизлик билан қараши. Масалан, суҳбат ўтказиладиган жойни танлашга етарли эътибор бермаслик шунга олиб келиши мумкинки, ҳатто вазиятга мувофиқ келмайдиган шароит ва катнашчиларнинг ўзаро муносабатлари ишга доир суҳбатнинг муваффақиятли чиқишига халақит бериши мумкин. Табиийки, ишга доир суҳбатни ўтказиш малакалари қуруқ ёдлаб олиш билан вужудга келмайди. Суҳбат ўтказиш маҳоратини эгаллаш кўп марта амалда синаб кўриш билан боғлиқдир.

Телефонда гаплашишларни ишга доир суҳбат ўтказишнинг ўзига хос бир тури сифатида қараш мумкин. Ана шундан келиб чиқиб, иккита хулоса чиқариш мумкин. **Биринчидан**, ишга доир суҳбатга тайёргарлик кўриш ва ўтказиш қоидалари кўп жихатдан телефонда суҳбатлар олиб боришда ҳам ўз аҳамиятини сақлаб қолади. **Иккинчидан**, телефон орқали суҳбат юзма-юз суҳбат ўтказишга нисбатан бир қатор фарқ қилувчи хусусиятларига эгадир.

Бу ўзига хос хусусиятлар шу билан белгиланадики, суҳбатдошлар бир-бирларини кўрмайдилар, кўпинча телефондаги суҳбат томонлардан бири учун кутилмаган вазиятда, воқеаларнинг олдинги боришини бузган ҳолда олиб борилади: абонентлардан бирининг очик суҳбати, унинг қандайдир бир муҳим ёки шошилиш ишни адо этиши орқага кетиши мумкин ва ҳ.к.

Бизнинг ўзимиз ҳам бошқа бировга телефон қилганимизда ҳамиша шундай билиши мумкинлигини назарда тутишимиз керак. Бу ҳол бизнинг ҳулқ-атворимизга муайян таъсир кўрсатиши турган гап. Иккинчи томондан, бирор киши билан очик суҳбат олиб боровчи киши телефонда гаплашишдан олдин суҳбатга устуворлик бериши лозим. Шунини эсда тутиш албатта зарурки, кўп ҳолларда телефон орқали қилинган алоқа бирор нарса тўғрисида (бўлажак учрашув ҳақида) олдиндан келишиб олиш воситаси бўлади. Шунинг учун ҳам халқимизда «бу телефонда айтадиган гап эмас» деган ибора мавжуд. Телефонда қилинадиган суҳбатнинг мавзусини белгилашдан олдин, унинг учун ажратиладиган вақтни режалаштиришни эсдан чиқармаслик керак. Бундан ташқари, суҳбатдошининг ҳамкасблари, ташриф буюрувчилар ва бошқа бегона кишилар давраида бўлиши мумкинлигини ҳам эсдан чиқармаслик лозим, бу ҳам ошкора суҳбатлашиш имконини бермайди.

11.4.Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари

76. *Меҳнат фаолияти жараёнида кўпгина ходимлар ўз хизматдошлари шаънига, ишга доир суҳбат қатнашчиларига, музокара бўйича шериклари*

номига танқидий мулоҳазалар билдириш заруратини, айрим ҳолларда эса унга нисбатан ўз истагини билдиришни хоҳлаб қоладилар. Бирон-бир бўлинма раҳбарининг вазифаси ўзига буйсунадиган ходимлар фаолиятига, хатти-ҳаракатларига, хулқ-атвориға танқидий баҳо бериш билан албатта боғлиқ бўлади. Кўпгина мутахассислар, ҳатто расман раҳбарлик лавозимида бўлмаганлар ҳам бир қатор ташкилий, назорат қилиш функцияларини бажариш билан боғлиқ бўладилар, бу эса ходимларнинг бажарадиган вазифаларини танқидий баҳолашни назарда тутди.

Шунингдек, биргаликда ишлаш жараёнида кенгашлар, музокаралар вақтида томонлардан бирида бошқа томонга, ташқи муҳитга нисбатан танқидий фикрлар пайдо бўлади. Кимнингдир номига танқидий мулоҳаза билдиришдан иборат объектив ёки субъектив заруратга дуч келинганда ўта хушмуомалалик ва эҳтиёткорлик кўрсатиш керак бўлади. Кишиларнинг бир-бирлари билан муомала қилишлари тажрибаси асосида танқид қилиш қоидалари ишлаб чиқилганки, уларга риоя қилмаслик вазиятни танқидий таҳлил қилишга қаратилган куч-ғайратни йўққа чиқариши ҳам мумкин. Ўзбек халқининг миллий хусусиятларидан бири танқид қилиш қоидаларини етарли даражада билмаслик ёки уни инкор этиш кўпинча шунга олиб келадики, танқид қилинадиган томонда “ҳимоя тўсиғи”, аразлаш, хафа бўлиш, кадр-қимматнинг ерга урилиши каби туйғулар сезилади. Натижада ҳатто фойдали, ҳолисона танқид ҳам ижобий қабул қилинмайди.

Амалда ҳар бир киши бутун ҳаёти мобайнида ўз шаънига бир неча марта танқидий мулоҳазалар эшитишига тўғри келади. Ҳатто, танқид қилувчи киши тегишли одоб қоидаларини билса ва унга амал қилса ҳам, танқид барибир маълум маънода оғриниб қабул қилинади. Бу ҳол инсон психологиясининг объектив хусусиятлари билан олдиндан белгилаб берилган. Шунинг учун ҳам танқидни қабул қилишнинг айрим қоидаларини тавсия қилиш (уларни ўз онгидан ўтказиб, қараб чиқиладиган муаммонинг кескинлигини бирмунча пасайтириш) мумкин. Ҳамиша қуйидагиларни эсда тутиш лозим:

- фойдасиз танқид бўлмайди, у вужудга келадиган вазиятларни ҳал қилишда ёрдам кўрсатиш шакли ҳисобланади;
- ким танқид қилишдан ва қандай шаклда танқид қилишидан қатъий назар танқидни амалий жиҳатдан қабул қилиш зарур;
- танқидни идрок этишнинг марказий тамойили - “қилган нарсаларимнинг ҳаммасини ҳам бошқа вазиятда бундан ҳам яхшироқ қилишим мумкин эди” мазмунида бўлиши лозим;
- энг қимматли танқид нормал ҳисобланган нарсанинг ҳали мукаммал эмаслигига қаратилган бўлади;
- танқиднинг йўқлиги - бу уни нормал қабул қилиш қобилиятини менсимаслик ёки унга ишонмаслик кўрсаткичидир;
- танқид-танқид қилувчининг бошқа томонга муносабатини аниқлаб олиш имконини беради;

- агар танқид қилувчи хато қилганда ҳам унинг ишни батафсил қараб чиқишга интилишини қўллаб-қувватлаш керак.

Шу билан бир қаторда, танқид ўз доирасидан чиқиб ҳақорат даражасига кўтарилмаслиги лозим. Ҳақорат - бу кишининг нафсига, иффатига тегадиган сўзлар билан кадр ва эътиборни тушириш ниятида ёмон муомала қилишдир. Ҳадисларга асосланган ҳолда шуни айтиш керакки, ҳақорат - бу ахлоқсизлик бўлиб, таҳқир қилинган кишининг дилига ўрнашиб, шундай ёмон жароҳатлар очадик, фурсатни ғанимат топиб ўч ва интиқом олмагунча тузалмайди. Пайғамбаримиз Муҳаммад Мустафо жаноблари : «Икки одам бир-бирини сўкса, гуноҳкор бошловчи бўлур. Магар қарши бўлган киши ортиқ кетса, ҳар иккаласи ҳам гуноҳда ўртоқ бўлурлар» деб уқтирганлар. Ваҳоланки, шундай экан, ҳар қандай танқид ўз чегарасида фактлар билан тасдиқланган бўлиши зарур. Акс ҳолда, ҳар қандай танқид ўз доирасидан чиқиб ҳақоратга айланиши мумкин.

11.5. Нотиқлик санъати асослари

77. Ҳозирги замон мутахассисининг касб фаолияти унинг нотиқлик санъати кўникмаларини, яъни турли шакллардаги нутқнинг (у хоҳ хизмат кенгашидаги ахборот бериш бўлсин, хоҳ конференциялар ва семинарлардаги маъруза, мунозаралардаги, тақдимотлардаги чиқишлар ва шу кабилар бўлсин) тузилиши, уни тайёрлаш малакаларини ва турли шакллардаги нутқларни тингловчиларга етказиш кўникмаларини эгаллаш лозимлигини талаб қилади. Кўпинча одамлар орасида нутқ сўзлаш кўникмалари тарбия, маълумотнинг умумий даражаси, инсоннинг муайян шахсий сифатлари билан боғлиқ бўлади. Шунга қарамасдан, нотиқлик санъати кўникмалари нотиқлик санъатининг асосий қоидаларини билган ҳолда тўпланган касб тажрибаси жараёнида ҳосил бўлади. Бу қоидаларни билиш инсонга ўз нутқини анча қулайроқ шаклда - тингловчиларнинг самарали қабул қилиши нуқтаи назаридан ҳам, шунингдек, тингловчиларнинг нутқ сўзлаётган кишининг касбий сифатларига ижобий баҳо бериш нуқтаи назаридан ҳам тақдим этишига имкон туғдиради.

Нотиқлик санъатининг қуйида тасвирланадиган асосий қоидалари универсал ҳисобланади, яъни улар омма орасида нутқ сўзлашнинг имкони туғилган кўп вазиятларда татбиқ этилади.

Нотиқлик санъатининг барча қоидаларини хронологик тамойили бўйича бир неча шартли гуруҳларга бўлиш мумкин:

- нотиқлик санъати кўникмаларини олдиндан ишлаб чиқиш;
- нутқ сўзлашга бевосита тайёргарлик кўриш;
- нутқ сўзлаш вақтида ўзини тутиш.

78. Нотиқлик санъати кўникмаларини олдиндан ишлаб чиқиш тингловчилар билан ишлашга умумий ҳозирликни қўллаб-қувватлаш имконини берадиган бир неча сунъий усулларни назарда тутиши мумкин:

-хаёл қилинган тингловчилар олдида олдиндан берилган мавзулар ва тингловчилар таркиби билан сўзга чиқиш;

-касб фаолиятида ишлатиладиган муайян атамалар ва тушунчалар таърифини ишлаб чиқиш;

-ўз чиқишларининг аудио ёки видео ёзувларидан фойдаланиш ва ҳ.к.

Нутқ сўзлашга бевосита тайёргарлик кўриш нотиқлик санъати кўникмалари ва қоидаларини ишлаб чиқишнинг анча муҳим босқичи ҳисобланади.

Кўпинча мазкур босқич вақт етишмаслиги ёки ўз кучига ортиқча ишониш туфайли унчалик эътиборга олинмайди. Бинобарин, шуларни ҳам эсда тутиш керакки, кўпинча мутахассиснинг касбий сифатлари ҳақида унинг сўзларига қараб хулоса чиқарилади, у ўз навбатида ўз-ўзини намоён қилиш воситаси бўлиб хизмат қилади, ўзини кўрсатиш имконияти ҳисобланади.

Нутқ сўзлаш вақтида ўзини тутиш нутқ мақсадларига эришишни тайёрлаган нутқ режасини амалга оширишни таъминлаши (зарур бўлганда унга тузатиш киритиши), оғзаки нутқнинг аввалдан ўйлаб қўйилган афзалликлардан фойдаланишга имкон бериши лозим. Айтиш вақтида нотиқнинг хулқ-атвори (ўзини тутиши) ахборотни яхлит идрок этишга ҳалақит бермаслиги керак. Маърузачининг хулқ-атвори табиий бўлиши, нутқ муаммосига ва тингловчилар таркибига мос келиши зарур. Ана шундагина нутқ сўзлаш мароқли бўлади.

Қиска хулосалар.

Этика(ахлоқ)- бу ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талабалар ва хулқ-атвор нормалари тизимидир.

Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатлар ва унинг умумий қонуниятлари: жавобнинг ноаниқлиги қонунияти; одамнинг одам томонидан нотўғри тасвирланиши ва ўз-ўзига берилган баҳонинг ўхшамаслиги; психологик ўз-ўзини ҳимоя қилиш қонуниятидир.

Ўзаро саломлашиш ва тақдим этиш- инсонларнинг энг олийжаноб, хулқ-атвор ва ахлоқий хусусиятидир. Саломлашиш ва тақдим этишнинг турли вазиятлардаги қоидалари мавжуд.

Ишбилармон кишининг ташқи қиёфасига хизмат вазияти муайян талаблар қўяди. Кийим танлашда ишбилармон кишига қўйиладиган умумий қоидалар қуйидагилардан иборат: услуб бирлиги; услубнинг муайян вазиятга мувофиқлиги; ранглар гаммасининг оқилона камайиб бориши (уч хил ранг қоидаси); ранглар гаммасида рангларни қиёслаб билиш; кийимнинг турли таркибий қисмларида расм характери қиёслаб олиш ва ҳ.к.

Ишга доир суҳбат ўтказиш малакалари касб фаолияти жараёнида, шунингдек, кундалик маиший шароитда ҳам ишлаб борилади.

Ишга доир суҳбатни тайёрлаш қуйидаги схемада амалга оширилади: суҳбатга тайёргарлик - суҳбатнинг боришини шакллантириш - суҳбат ўтқизиш.

Танқид қилиш- бу меҳнат фаолияти жараёнида ходимларнинг бир-бирлари шаънига танқидий мулоҳазалар билдиришидир.

Танқид қилишнинг асосий қоидалари қуйидагилардан иборат: суҳбатни гувоҳлар иштирокида бошламаслик; бир хил оҳангни сақлаш; мақташ учун сабаб қидириш; шошилишч айблашга ўтмаслик; бошқа кишининг қобилиятларини эмас, фақат хатти-ҳаракатларини танқид қилиш; кишининг мавқеини сақлашга ҳаракат қилиш.

Ҳақорат- бу кишининг нафсига, иффатига тегадиган сўзлар билан кадр ва эътиборини тушириш ниятида ёмон муомала қилишдир.

Нотиклик санъати қоидалари гуруҳлари қуйидагилардан иборат: нотиклик санъати кўникмаларини олдиндан ишлаб чиқиш ; нутқ сўзлашга бевосита тайёргарлик кўриш; нутқ сўзлаш вақтида ўзини тутиш.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Этика - ахлоқ деганда нимани тушунасиз?
2. Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатларнинг қандай умумий қонуниятлари мавжуд?
3. Саломлашиш ва тақдим қилишнинг қоидалари нималардан иборат?
4. Ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси қандай талабларга жавоб бериши лозим?
5. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби нималарни назарда тутати?
6. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидаларига нималар киради?
7. Нотиклик санъати қоидаларининг қандай гуруҳлари мавжуд?

Адабиётлар рўйхати.

1. А.К.Маркова «Психология профессионализма» М.: 1996.
2. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев «Управление персоналом» Учебник - М.: 1997.
3. «Управление персоналом» Энциклопедический словарь. Под.ред. А.Я.Кибанова-М.: ИНФРА- М, 1998.
4. «Управление организациями» Учебник Под.ред. А.Г.Парциева и др. -М.: ИНФРА-М, 1998, 669с.
5. С.В.Шекшня «Управление персоналом современной организации» Уч-практ. пос.-М.: Бизнес-школа « Интел-синтез», 1997.
6. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.-140бет.
7. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

12-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШДА ИХТИЛОФЛАР ВА СТРЕССЛАРНИ ЕЧИШ

Режа: (-соат)

12.1. Ихтилофлар ва уларни бошқариш

12.2. Стрессларни бошқариш

12.1. Ихтилофлар ва уларни бошқариш

79. *Ихтилофлар, яъни келишмовчиликлар* индивидларнинг ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатиши, ўзаро муомалада бўлиши жараёнида вужудга келади, шунинг учун ҳам улар одам қанча умр кўрса, шунча давом этади. Бироқ, ихтилофларнинг умумий қабул қилинган, уларнинг табиатини, жамоанинг ривожланишига, жамият тараққиётига таъсир этишини тушунтириб берадиган назария йўқ бўлса-да ихтилофларнинг келиб чиқиши мавжуд бўлиши, уларни бошқариш масалалари юзасидан кўпгина тадқиқотлар олиб борилган.

Айрим тадқиқотларда Гераклитни ихтилофларнинг “маънавий отаси” деб ҳисоблайдилар, шунингдек, Сукрот ва Афлотунга ҳавола қилишлар ҳам учрайди. Гегелга, унинг зиддиятлар тўғрисидаги ва қарама-қаршиликларнинг кураши ҳақидаги таълимотига етарли даражада тез-тез мурожаат қилиб турилади.

Кишилар қарашларидаги тафовутлар, у ёки бу воқеани идрок этиш ҳамда уларга баҳо беришнинг мос келмаслиги кўпинча бахсли вазиятларга олиб келади. Агар, вужудга келган вазият, ўзаро ҳаракат қатнашчиларидан биттасига ўз олдига қўйган мақсадга эришишда хавф туғдирса, у ҳолда ихтилофли вазият келиб чиқади.

Шундай қилиб, **ихтилофли вазият** -томонларнинг бирон-бир хусусда қарама қарши, зиддиятли нуқтаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турли-туман воситалардан фойдаланиши, манфаатлар, истакларнинг ўзаро мос келмаслиги ва шу кабилардир.

Келиб чиқаётган ўзаро зиддиятнинг ихтилофли вазиятга айланиши учун қуйидагилар зарур:

- ўзаро ихтилофли ҳаракат иштирокчилари учун вазиятнинг аҳамиятини тушунтириш;
- бошқа қатнашчиларнинг мақсадга эришуви йўлида муҳолифлардан бири илгари сурган тўсиқнинг мавжудлиги (бу ҳатто реал воқелик эмас, субъектив идрок этиш ҳам бўлиши мумкин);
- вужудга келган тўсқинликка ҳеч бўлмаганда томонлардан бирининг шахсий ёки гуруҳий чидами ошириб юборилганлиги.

Албатта, зиддиятларни бартараф этишда ўзбек халқида тарихан мавжуд бўлган анаъанавий «номус», «андиша», «виждон», «қаноат» каби умуминсоний ахлоқ тарбия йўлидан ҳам кенг фойдаланиш зарур. Оламда қаноат каби дилни поклайдиган нарсаси йўқдир. Ҳазрати Али жаноблари:

«Дунёда саъй-жадали ила маишат ўтқарган қаноат эгаси ҳеч кимга муҳтож бўлмаган зўр бойлар каби роҳатда, саодатда яшар», деб айтганлар.

Афлотун ҳаким: «Инсоннинг саодати қаноатни қўлда тутмоқда, сарват ва маишат тўғрисида жаноби ҳақнинг тақдирига рози бўлмоқдадур», - деганлар. Дарҳақиқат шундай экан, бизнинг мамлакатимизда ҳам иқтисодий ислохотларнинг янги даврига қадам қўяр эканмиз, барча соҳаларда маънавиятимизни ривожлантириш вазифаларини ҳам белгилаб олишимиз керак дейди, мамлакатимиз Президенти Ислон Каримов.

80. Ихтилоф - *қадриятлар* учун муайян мақом, ҳокимият, ресурслар учун кураш олиб боришдан иборат бўлиб, ундан кўзда тутилган мақсад рақибни бетараф қилиб қўйиш, унга зарба бериш ёки уни йўқ қилишдир (Козер). Мазкур таърифда ихтилофли ўзаро ҳаракатнинг мақсадлари, муҳолифлик қаршилик кўрсатган тақдирда амалга оширилиши мумкин бўлган ҳаракатлар аниқ ва равшан кўрсатиб ўтилган, шу билан бирга ҳаракатларнинг кучи ортиб бориши тартибида санаб ўтилган.

Ихтилоф - бир-бирига қарама-қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари тўқнашувидан иборатдир (Бородкин, Коряк). Мазкур таърифда қарама-қарши мақсадлар, манфаатлар шаклидаги тўқнашув предметига эътибор қаратилган бўлиб, таъсир кўрсатиш усуллари масаласи номаълум қолади.

Антогонистик ихтилофлар - зиддиятларни ҳал қилишнинг шундай усулларики, бунда барча қарама-қарши томонларнинг тузилмаси бузилади ёки бир томондан ташқари ҳамма томонларнинг ихтилофда қатнашишдан воз кечиши содир бўлади.

Келишиб ҳал қилинадиган ихтилофлар - ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг, ўзаро ҳаракат қилиш муддатлари ва шартларининг ўзаро ўзгариши ҳисобига уларни ҳал этишнинг бир неча вариантыга йўл қўяди. Масалан, маҳсулот тайёрловчи заводга хом-ашё етказиб берувчи ташкилот, буюртма берилган буюмни белгиланган муддатга етказиб бера олмайди, чунки ташкилотнинг юк ташиш учун маблағи тугаб қолган эди. Завод хом-ашё етказиб бериш графигини бажаришни талаб қилишга ҳақлидир, лекин ташкилотнинг шарт-шароитлари ўзгариб қолади. Ўзаро манфаатдорликдан келиб чиқиб, муросага келиш мумкин: хом-ашё етказиб бериш графигини ўзгартириш, қарз билан ёрдам бериш, музокаралар олиб бориш керак бўлади.

Ижтимоий ихтилофлар - кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборатдир. Улар ижтимоий бирликлар, жамоалар, шахслар манфаатлари ва қарама-қарши тенденцияларининг кучайишини билдиради. Бундай ихтилофлар уларни вужудга келтирган объектив сабаблар ўртасидаги вақт оралиғининг мавжудлигига, ихтилофларнинг ўзига ва уларнинг оқибатларига боғлиқ бўлади. Мисол: собиқ иттифоқ ҳудудида кейинги йилларда кўпгина ихтилофлар вужудга келдики, уларнинг пайдо бўлишига асосий сабаб, XX асрнинг 20-йилларида амалга оширилган миллий сиёсатдаги камчиликларга бориб тақалади. Ихтилофлар ҳозирги вақтда келиб

чиқаётган бўлса ҳам, улар орадан бир неча йиллар ўтгандан кейин ҳал қилинади. Шу нарса шак-шубҳасизки, ўтган даврда бу хилдаги ихтилофларнинг авж олиши учун етарли даражада сабаблар тўпланиб қолган эди, лекин уларнинг илк асоси ўша дастлабки йилларда яратилган эди.

Ташкилий ихтилофларнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, улар шахс фаолиятини ташкилий жиҳатдан тартибга солиш: лавозим йўриқномаларини татбиқ этиш, ташкилотни бошқаришга доир расмий тузилмаларни жорий қилиш ва бошқаришнинг оқибати ҳисобланади.

81. Ихтилофларни ҳал қилиш масалалари билан муваффақиятли шуғулланувчи кўпгина мутахассисларнинг фикрича, ихтилофларни бошқариш жараёни кўпгина омилларга боғлиқ бўлиб, уларнинг бир қанча қисми бошқарувчи таъсирга яхши мос келмайди. Масалан, шахснинг қарашлари, индивиднинг, гуруҳларнинг баҳона ва эҳтиёжлари, қарор топган бир қолипдаги фикрлар, тасаввурлар, бидъатлар, нотўғри тушунчалар баъзан қарорлар ишлаб чиқаётганларнинг куч-ғайратини йўққа чиқариши мумкин. Ихтилофнинг турига қараб қарорни излаш билан турли хизматлар- ташкилот раҳбарияти, персонални бошқариш хизмати, психолог ва социолог бўлими, касаба уюшмаси кўмитаси, милиция, судлар шуғулланишлари мумкин.

Ихтилофни ҳал қилиш - ихтилофни вужудга келтирган сабабларга тўлиқ ёки қисман барҳам бериш, ёхуд ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг ўзгаришидир.

Ихтилофларни бошқариш - бу ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

Ихтилофларни бошқаришнинг етарли даражада кўп усуллари мавжуд. Уларни йириклаштириб бир неча гуруҳ тарзида тақдим этиш мумкин. Уларнинг ҳар бири ўзи татбиқ этилиш соҳаларига эга:

- ички шахсий, яъни алоҳида шахсга таъсир кўрсатиш усуллари;
- таркибий, яъни ташкилий ихтилофларга барҳам бериш усуллари;
- шахслараро усуллар ёки ихтилофдаги хулқ-атвор услуби;
- мунозаралар;
- агрессив жавоб ҳаракатлари; усулларнинг бу гуруҳини бундан олдинги барча гуруҳларнинг имкониятлари тугаган танглик ҳолатларида қўллаш мумкин.

12.2. Стрессларни бошқариш

82. Ҳаётимизда содир бўлиб турадиган ихтилофларнинг аксарияти кўпинча қўшимча асаб тарангликларига олиб келади, стрессли вазиятларга, стрессларни бошқариш зарурлигига сабаб бўлади.

«Стресс» деган тушунча техника соҳасидан ўзлаштириб олинган бўлиб, у ерда турли жисмлар ва қурилмаларнинг зарурий юкланишга қарши тура олиш қобилятини билдиради. Ҳар қандай қурилма мустаҳкамлик

чегарасига эга бўлиб, бу чегарадан ошиб кетиш унинг бузилишига олиб келади.

«Стресс» тушунчасини ижтимоий психология соҳасига кўчириш ўзига шахс ҳолатининг бир қатор турларини қамраб оладики, уларни воқеаларнинг кўплиги келтириб чиқаради, булар мағлубият ёки ғалабалардан ижодий кечинмалар ва шубҳаларгача бўлган воқеалардир. Айрим мутахассисларнинг ҳисоблашича, стресс- бу дунёдаги шундай бир босимки, у ҳиссий дискомфорт (комфортнинг танқислиги) ҳолатига олиб келади. Бошқаларнинг фикрича, ҳиссий дискомфорт - бу стрессдир, уни босим ёки стресслар деб аталадиган шартлар келтириб чиқаради.

Умуман олганда, стресс тез-тез учраб турадиган ҳодисадир. Унчалик аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз бўлиб, ҳаддан ташқари ортиб кетган стресс эса шахс учун ҳам, корхона ва ташкилотлар учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадларни қўлга киритишда муаммолар келтириб чиқаради. ***Стресс деганда биз инсоннинг атрофдаги стимуллarga ёки стрессорларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуини тушунамиз.*** Бунда атроф-муҳитдаги кучлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.

Стресс ҳолатини жисмоний, психологик омиллар мажмуи, яъни стрессорлар келтириб чиқаради. Масалан, жисмоний омиллар: иш бораётган хонадаги ҳаддан ташқари юқори ёки ҳаддан ташқари паст ҳарорат, ўткир хидлар, етарли даражада ёритилмаганлик, ҳаддан ташқари шовқинлар мажудлиги ва ҳ.к.

83. Стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омилларга мисоллар қуйидагилардир:

- ходимга етарли даражада топшириқ берилмаслиги, унинг ўз малакасини тўлиқ равишда намоён қилишига имкон бермайди. Бундай вазият етарли даражада тез-тез қискартирилган иш режимига ўтказилган ва буюртмачиларнинг пулларни ўз вақтида тўламаслиги туфайли ишлар ҳажмини мажбуран қискартирган ташкилотларда учраб туради;
- ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги, жамоасидаги ўз вазифаси ва ўрнини унчалик аниқ тушуниб етмаслиги. Бундай вазият одатда мутахассиснинг аниқ белгилаб қўйилган ҳуқуқлари ва вазифалари йўқлиги, топшириқнинг ноаниқлиги, ўсиш истиқболларининг йўқлиги туфайли келиб чиқади;
- ўзаро бир-бири билан боғланмаган ва бир хилда шошилишч бўлган хилма-хил топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги. Бу хилдаги сабаб ташкилотдаги ўрта бўғин раҳбарлари учун хос бўлиб, бунда бўлинмалар билан бошқарув даражалари ўртасида функцияларнинг чеклаб қўйилмаганлиги таъсир қилади;
- ходимларнинг фирмани бошқаришда, унинг фаоллик йўналишлари кескин ўзгарган шароитда ташкилот фаолиятини янада ривожлантириш юзасидан қарорлар қабул қилишда иштирок етмаслиги. Бундай аҳвол кўплаб йирик корхона ва ташкилотлар учун хосдир, уларда персонални

бошқариш тизими йўлга қўйилмаган ва оддий ходимлар қарорлар ишлаб чиқиш жараёнидан ажралиб қолган бўлади. /арбдаги кўпгина фирмаларда персонални фирма ишларига жалб қилишнинг бутун-бутун дастурлари ишлаб чиқилган. Ходимлар стратегик қарорлар қабул қилишда, аввало уларни ишлаб чиқишда, айниқса ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш ёки ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини яхшилашда заруратга қараб қатнашадилар.

Қисқа хулосалар.

Ихтилофли вазият- томонларнинг бирон-бир хусусда қарама-қарши, зиддиятли нуқтаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турли-туман воситалардан фойдаланиши, манфаатлар, истакларнинг бир-бирига мос келмаслиги ва шу кабилардир.

Ихтилоф- бир-бирига қарама-қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ундан ортиқ кишининг қарашлари тўқнашувидан иборат.

Ихтилофларни бошқариш усуллари қуйидагилардан иборат: шахсга доир ички усуллар; индивиднинг реакцияси (жавоби); воқеанинг яқин билан тугаши; таркибий усуллар; умумий мақсадлар; муқофотлар тизими; шахслараро усуллар; бош тортиш (узоқлашиш); қарши-курашиш, рақобат; ҳамкорлик қилиш; муроасага келиш; ўзини четга олиш ва ён босувчанлик;

Музокаралар- ихтилофларни ҳал қилиш усули сифатида тактик усулларнинг мажмуидан иборат бўлиб, қарама-қарши томонларнинг ўзаро мақбул ечимга келишларига қаратилишидир.

Музокараларни олиб бориш қуйидаги босқичларда олиб борилади: тайёргарлик кўриш; дастлабки позицияни танлаш; ўзаро мақбул ечимни излаш; психологик кураш усулини қидириш; музокараларнинг тугаши ва боши берк қўчадан чиқиш.

Стресс- инсоннинг атрофдаги стимулларига ёки стрессларига жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуидир.

Стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омилларга қуйидагилар киради:

ходимга етарли даражада топшириқ берилмаслиги, ходимнинг жамоадаги ўз вазифасини аниқ тушуниб етмаслиги; ўзаро боғланмаган ва шошилишч бўлган топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги; ходимларнинг фирмани бошқаришда, қарорлар қабул қилишда иштирок етмаслиги.

Стрессларга қўниқиш усуллари 2 хил: 1)ташкilot даражасидаги, янги сиёсатдаги, ишлаб чиқариш тузилмасидаги ходимларга нисбатан қўйиладиган аниқ талабларни ишлаб чиқишда, улар фаолиятига баҳо беришда ўзгаришлар рўй бериши; 2)айрим шахс даражасидаги, яъни стрессларни бетарафлаш бўйича махсус дастурлардан фойдаланиб, стрессларни бошқаришдир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар.

1. Ихтилофлар ва ихтилофли вазият деганда нимани тушунаси?
2. Ихтилофларнинг қандай турлари мавжуд?
3. Ихтилофлар қандай сабабларга кўра вужудга келади?
4. Ихтилофларни ҳал қилишнинг қандай усуллари мавжуд?
5. Ихтилофлар бўйича музокаралар олиб бориш қандай босқичлардан иборат?
6. Стресс нима?
7. Стресси вазиятларни келтириб чиқарадиган омилларга нималар киради?

Адабиётлар рўйхати.

1. Ф.Н.Бородкин, Н.М.Коряк «Внимание: Конфликт»-Новосибирск, 1989.
2. В.Зичерт, Л.Ланг «Руководить без конфликтов» пер. с нем _М.: Экономика, 1990-366с.
3. Э.Мастенбрук «Управление конфликтными ситуациями и развитие организации» Пер. с англ. -М.: Инфра-М, 1996-256с.
4. В.А.Соснип «Урегулирование и разрешение конфликтов» Проблем Посредничества в прикладной исследовательской практике Запада // Психологический журнал РАН. -М.: 1994 том 15, N5-с 130-141.
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.-140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

13-МАВЗУ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХАВФСИЗЛИГИНИ БОШҚАРИШ

Режа: (-соат)

- 13.1. Корхона ва ташкилотларда хавфсизлик техникаси
- 13.2. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш
- 13.3. Корхона ва ташкилотнинг иқтисодий хавфсизлиги

13.1. Корхона ва ташкилотларда хавфсизлик техникаси

84. *Мамлакатимиз ривожланишининг ҳозирги иқтисодий ва сиёсий шароитлари турли-туман мулкчилик шакллариининг пайдо бўлиши билан ажралиб турадики, бунда «хавфсизлик» тушунчаси тобора кўпроқ аҳамият касб этади. Ҳар бир корхона учун одат бўлиб қолган хавфсизлик техникаси ва ходимларнинг соғлиғини муҳофаза қилиш хизматлари билан бир қаторда тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлайдиган тижорат хизматлари ҳам пайдо бўлмоқда. Ижодий, илмий, муҳандислик ва бадий*

конструкторлик фаолиятининг натижаларини муҳофаза қилиш жараёнлари янгича мазмун касб этади. Хавфсизликни бошқариш тушунчасини очиб беришга нисбатан бугунги кундаги ёндашув - бу аввало, бутун дунёда тан олинган мулкчиликнинг барча турларига доир муносабатларни қонун йўли билан тартибга солишдир.

Иш жойидаги хавфсизлик - бу фақат техника ёки ишлаб чиқаришни ташкил этиш масаласи эмас, балки аввало ҳар бир раҳбарнинг маънавий вазифасидир. Техник ва ташкилий камчиликлар туфайли рўй берадиган бахтсиз ҳодисалар секин-аста ўтмишга қараб кетмоқда. Шу билан бирга шикастланишлар ва моддий зарар кўришнинг катта қисми кишиларнинг нотўғри хатти-ҳаракати туфайли келиб чиқмоқда.

Корхона ва ташкилотларда меҳнат хавфсизлигини бошқариш тизимларида барча ходимларни қўпинча бахтсиз ҳодисалар рўй бериши мумкин бўлган уч гуруҳга бўлиш татбиқ этилади:

- хавфсизлик техникасини билмасликлари туфайли уларга риоя қилмайдиган ходимлар. Қўпинча булар ташкилотга янги келган тажрибасиз, лавозимга қўйиш вақтида етарли даражада йўл-йўриқ берилмаган ходимлар бўлади;
- хавфсизлик техникаси қоидаларини билсалар ҳам уларни бажармайдиган ходимлар, чунки улар турли сабаблар билан ишдан чалғийдилар, ҳаддан ортиқ банд бўладилар, асабийлашадилар. Баъзан чарчов туфайли шахсий нохушликлар ёки касаллик, кучли кўзғалиш туфайли улар муайян фаолиятни бажаришга қодир бўлмайдилар;
- қоидаларни, қандай ишлашни билсалар ҳам, лекин хавфсизлик техникаси қоидаларига риоя қилишга аҳамият бермайдиган ходимлар. Одатда бунинг сабаби ҳаддан ташқари ишга берилишда, шошма-шошарликда, сохта қаҳрамонликда бўлади. Бундай ходимлар ўзларининг таваккал қилиб ишлаш усуллари хавфли деб ҳисобламайдилар ва бунинг бахтсиз ҳодисаларга олиб келишини англаб етмайдилар. Хавфсизлик техникаси қоидалари бузилишининг катта улуши ходимларнинг хавфсизлик техникаси масалаларига бу хилда нотўғри муносабатда бўлишларига тўғри келади.

Персонални бошқариш, албатта, ходимларга хавфсизлик техникаси бўйича уларга зарур бўладиган махсус билимларни беришни ўз ичига олади. Бу вазифа ҳар қандай раҳбар қочиб қутула олмайдиган вазифалар сирасига киради. Хавфсизлик техникаси ва соғлиқни муҳофаза қилиш қоидаларини ўргатиш-таълимнинг бирдан-бир шакли бўлиб, у қонун бўйича мажбурий ҳисобланади.

85. Ҳар қандай бошқарув тизимида назоратга муҳим эътибор берилади. Хавфсизлик техникаси қоидаларига амал қилинаётганига ишонч ҳосил қилиш учун ҳар қандай раҳбар бу қоидаларга риоя этилаётганини назорат қилиши зарур. Биз бахтсиз ҳодисаларнинг олдини олишга ёрдам

берадиган хавфсизлик техникаси қоидаларига риоя этилаётганини назорат қилишнинг икки ёндашувига эътиборни жалб қиламиз.

Биринчи ёндашув - «мунтазам синовлар» усулидир. У ўргатилган кузатувчиларнинг мавжуд бўлишини назарда тутаяди, улар корхона ва ташкилот (бўлим)ни белгилаб берилган маршрут бўйича айланиб ўтадилар ва хавфсизлик техникаси соҳасидаги камчиликларни аниқлайдилар. Бундай вазифани хавфсизлик техникаси (ХТ) бўлимига юклаш ҳам мумкин. Бу ерда асосий нарсаси шуки, йўл қўйилиши мумкин бўлган бузилишларнинг назорат даражаси берилиши лозим, бунда назорат қилувчининг вазифаси эса бундай даражанинг ошириб юборилишига йўл қўймаслиқдир. Бу усул хавфсиз вазиятлар бахтсиз ҳодисалар ва жанжалларга айланмасдан олдин уларни аниқлашга имкон беради.

Иккинчи ёндашув - «танг ҳолатлар» усули. У хавфсиз вазиятларга яқин вазиятларнинг сабабларини аниқлаш учун ходимлардан сўраб чиқишни назарда тутаяди. Зеро, бу усул бахтсиз ҳодисаларнинг олдини олишга, уни барҳам топтиришга мўлжалланган.

Юқорида санаб ўтилганларнинг ҳаммаси, раҳбарнинг «мақбул стандартлар»нинг ҳаммасини яхши билишини, бу вазифалар қанчалик бажарилаётганига баҳо бера олишини, аҳволни яхшилаш учун қандай чоралар қўрилиши лозимлигини назарда тутаяди. У узоқ давом этган давр мобайнида ходимларнинг хулқ-атвори белгиланган стандартларга мос келишини таъминлаш учун хавфсизлик техникасига амал қилинишини мунтазам текшириб боришни йўлга қўяди.

Агар ташкилот ишни қонун ва стандартлар талаби бўйича йўлга қўйишни истар экан, хавфсизлик техникаси қоидаларининг барча бузилиш ҳолларига эътиборни қаратиши ва уларни қайд қилиб бориши керак. Фақат шундагина, персонал бўйича мутахассислар ва хавфсизлик техникаси соҳасидаги мутахассислар раҳбарга ёрдам беришлари, зарур статистик маълумотлар ҳамда бахтсиз ҳодиса таҳлилини, шунингдек, уларни ўрганиш асосида чиқарилган хулосаларни тақдим этишлари мумкин.

13.2. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш

86. Корхона ва ташкилотларда раҳбарлар ўз ходимларининг меҳнат қилиши учун зарур шарт-шароитларни таъминлаш мақсадида хавфсизлик техникаси қоидаларига риоя қилиш масалаларини вақти вақти билан қараб чиқади. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини яхшилаш ҳар қандай ташкилотнинг нормал ишлашининг энг муҳим ва асосий омилidir. Шунинг учун ҳам корхона ва ташкилот раҳбарлари ўз ходимларининг ишлаши учун энг яхши шарт-шароитларни яратиб бериш мақсадида фаол ҳаракат қиладилар: ходимларнинг соғлиғини муҳофаза қилиш учун уларни барча зарур нарсалар (бадан тарбия ўтказиладиган залдан тортиб профилакторийларгача) билан таъминлайдилар, стрессни барҳам топтириш учун таълим берувчи дастурлардан, касбга доир маслаҳатлар ва шу каби нарсалардан кенг фойдаланадилар.

Стресс ҳолатида бўлган кишилар ўз муаммоларини ҳал қилиш учун ёрдамга муҳтож бўлишларини исботлаб ўтиришнинг ҳожати бўлмаса керак. Улар бундай ёрдамни оиладан ёки дўстларидан олишади, лекин бу бирдан-бир кўмак олиш манбаи эмас. Кўпинча, иш муаммоларнинг асосий манбаи бўлиши сабабли корхона раҳбарлари ҳам стрессни йўқотиш ва барҳам топтириш учун жавобгар бўладилар. Шу маънода ишдаги стресснинг омиллари ёки эҳтимол тутилган манбаларини билиш жуда фойдалидир. Уларнинг айримлари қуйидагича бўлиши мумкин:

- ҳаддан ортиқ (узоқ вақт давомида) ишлаш ёки ишнинг камлиги (зерикиш);
- раҳбар ёки ташкилот ичидаги ҳамкасблардан ёрдам тизимининг йўқлиги;
- иш ҳажмини нотўғри белгилаш: ходимнинг қобилияти билан ишдаги эҳтиёж ўртасида мувофиқликнинг йўқлиги;
- ишни бажариш учун зарур бўладиган малака, кўникманинг йўқлиги;
- қўйилган вазифаларнинг ноаниқлиги: вазифалар билан ҳуқуқлар ўртасидаги номувофиқлик;
- кадрларнинг лавозимларга кўтарилишида оқилона ташкилий сиёсат йўқлиги: хизматда мажбуран ўз ўрнини алмаштириш;
- ишдаги шароитнинг ёмонлиги: шовқин, ифлослик, хоналарнинг камлиги;
- ноқулай ижтимоий муҳит: ёлғиз ўзи ишлаш, атрофдагиларнинг доимий равишда тазйиқ ўтказиб туриши, гуруҳларда ишлашга қобилиятсизлик;
- ходимнинг ишдаги зўриқиш, ихтилофларни барҳам топтиришга (одатда улар муайян иш турларини бажаришда бўлиб туради) қобилиятсизлиги.

Раҳбарнинг ўзидаги ва бошқа кишилардаги стрессга қандай муносабатда бўлишини билиб олсангиз ва тушунсангиз сиз стресснинг аломатларини тезроқ англаб етасиз. Бу стресснинг сабабларини, яъни унинг ташкилий омиллар ёки ишдаги зўриқиш туфайли келиб чиққанлигини аниқлашдаги биринчи қадамлардир. Стресснинг шундай сабаблар билан келиб чиққанлигини билиб олган раҳбар ишга янгилик киритиши ёки ноқулай омилларнинг таъсирини пасайтириши ёхуд атрофдаги муҳитни бирор йўл билан ўзгартириши мумкин бўлади.

Ходимлардан ишда тўғри фойдалана билмоқ керак. Улар олдиларига қўйиладиган талаблар унчалик юқори бўлмаса, унчалик паст ҳам бўлмаса, кўнгиллари чоғ бўлади. Ходимлар ўзларига қўйиладиган талаблар ўз тажрибаларига мос келишини, кўп сонли жамоада эмас, балки кичикроқ гуруҳда ишлашни маъқул кўрадилар. Касалланишнинг юқори даражада бўлиши ходимлар ўртасидаги қўнимсизликнинг катта бўлиши билан тенг бир ҳолатдир. Бу ҳодисанинг сабабини персоналга раҳбарлик қилиш даражасидан изламоқ керак.

13.3. Корхона ва ташкилотнинг иқтисодий хавфсизлиги

87. Республикада амалга оширилаётган ислохотлар истисносиз барча корхона ва ташкилотларнинг тадбиркорлик фаолияти билан чамбарчас боғлиқдир. Илгари «иқтисодий хавфсизлик» тушунчасига кирадиган ҳамма нарсалар фақат сир сақлашни ҳимоя қилиш билан чекланарди. Эндиликда эса бу нарсалар тадбиркорлик институтларининг пайдо бўлиши муносабати билан янада кенгроқ талқин этилмоқда. Шу боисдан бундан буёғига тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлиги тўғрисида гапириш аниқроқ бўларди.

Хавфсизлик сиёсати мамлакат Конституциясини амалга ошириш ва конституциявий қонунчиликни ҳимоя қилиш билан бошланади. Тадбиркорлик хавфсизлиги сиёсатининг конституциявий асослари сифатида қуйидагиларни санаш мумкин: ҳуқуқнинг устуворлиги; халқаро ҳуқуқ нормаларини эътироф қилиш; иқтисодий фаолият эркинлигининг кафолатлари; барча мулкчилик шакллариининг тенглиги ва кафолатлари; инсон ва фуқаро ҳуқуқлари ҳамда эркинликлари кафолати, уларнинг давлат йўли билан ҳимоя қилиниши; ҳуқуқларнинг суд йўли билан ҳимоя қилиниши ва малакали ҳуқуқий ёрдам олиш кафолатлари.

Мазкур тамойилларни амалга ошириш учун ниҳоятда муҳим нарса хусусий мулкчиликни ва фуқаролик ҳуқуқининг институтларини мустаҳкамлаш орқали тадбиркорликнинг ҳуқуқий инфратузилмасини яратишдир.

Тадбиркорлик хавфсизлигининг ҳуқуқий муаммоларини ҳал қилишнинг асосий ҳуқуқий негизи Ўзбекистон Республикасининг фуқаролик кодексидир. Уни янги ҳуқуқий демократик давлатни барпо этишнинг иқтисодий қомуси деб аташлари бежиз эмас.

88. Қарор топиб бораётган бозор муносабатлари тизимида иқтисодий хавфсизликни таъминлаш хусусиятларини бундан кейинги қараб чиқишдан олдин инсон фаолиятининг энг муҳим соҳаларидан бири бўлган интеллектуал (ақлий) фаолиятни таҳлил қилиб ўтамиз. Интеллектуал фаолият давлатнинг энг асосий ресурсига, унинг илмий-техникавий потенциалига киради, бу потенциал пировард натижада иқтисодий ислохотларнинг тақдири ва натижаларини белгилаб беради. Бу ерда гап интеллектуал мулк деган мулк ҳақида бормоқда. Бундан ташқари, бу иқтисодий хавфсизликни таъминлайдиган бош йўналишлардан биридир. Интеллектуал мулкни ҳуқуқий ҳимоя қилиш амалда тўла-тўқис давлат елкасидаги вазифалардан ҳисобланади.

Интеллектуал мулк қуйидагиларни ўз ичига олади:

- **саноат мулки;** бундай мулк деганда ихтиролар қилиш ҳуқуқи, товар белгилари, саноат намуналари ва товарларнинг келиб чиқиш жойлари номлари тушунилади;
- **муаллифлик ҳуқуқи;** бундай мулк деганда адабий, мусиқий, бадиий, фотосурат, аудиовизуал асарлар, шунингдек, интеграл схемалар ва

компьютер дастурлари ҳамда маълумотлар базалари технологияси тушунилади.

Интеллектуал фаолиятнинг юқорида санаб ўтилган барча натижалари номоддий хусусиятга эгадир. Шунинг учун ҳам интеллектуал мулк ҳақиқатда номоддий объектларни муҳофаза қилишнинг ҳуқуқий режимини белгилайди, ҳуқуқ эгасига ва ҳуқуқни ҳўжалик оборотига киритиш имконини беради.

Барча мамлакатларнинг қонунлари интеллектуал мулкни ҳуқуқий муҳофаза қилиш учун зарур бўлган шартлар ва нормаларни аниқ белгилаб беради. Булар аввало, ҳукумат органларига буюртмаларни расмийлаштириш ва беришдир. (Ўзбекистонда бу - Давлат патент экспертизаси илмий тадқиқот институтидир). Экспертиза ижобий натижа берганда давлат номидан ихтиро ва саноат намуналарига патентлар ёки товар белгиларига гувоҳномалар берилади. Патентни муҳофаза қилиш вақт жиҳатидан чекланган. Товар белгисини ҳуқуқий муҳофаза қилиш вақти-вақти билан қайд қилишни чўзиш шарти билан мuddат жиҳатидан чекланмаган.

Ўзбекистонда ва дунёнинг бошқа кўпгина мамлакатларида муаллифлик ҳуқуқини муҳофаза қилиш объектларига фан, адабиёт, санъат соҳасидаги ижодкорлик асарлари асл нусхалари киритилган. Муаллифлик ҳуқуқини муҳофаза қилиш оdatда шуни билдирадики, асарлардан фойдаланишнинг айрим турлари уларга муаллифлик ҳуқуқи эгасининг рухсати берилган тақдирдагина қонуний ҳисобланади.

Интеллектуал мулкни муҳофаза қилишнинг санаб ўтилган объектларининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, уларнинг давлат муҳофазаси асар яратилган вақтдан бошланади ва объект мазмуни билан эмас, балки асарнинг ўз шакли билан белгиланади, саноат мулки объектларини муҳофаза қилишда эса асар мазмуни билан белгиланади.

Ташкилий жиҳатдан ҳимоя қилиш - иқтисодий хавфсизликнинг навбатдаги йўналишидир. Бозор шароитида ҳар қандай фирманинг барқарор иши унинг ҳуқуқини, мулки ва персоналини турли хил ички ва ташқи тажовузлардан мустаҳкам ҳимоясиз муваффақиятли бориши мумкин эмас. Шунини айтиб ўтиш керакки, бугунги кунда иқтисодий хавфсизлик - бу фақат давлатнинг ва мулкчиликни муҳофаза қилиш давлат хизматларининг имтиёзи бўлиб қолмасдан, шу билан бирга бизнес ташкилотларининг тадбиркорлик фаолиятини таъминлашга қаратилган ҳуқуқи ҳамдир.

89. *Ҳимоя қилиш концепцияларини ишлаб чиқишда* биринчи навбатда шу нарсага асосланиш керакки, ҳар қандай чора-тадбирни татбиқ этишнинг пировард мақсади ходимни, моддий ва молиявий воситаларни ҳамда ахборот ресурсларини тасодифий ёки атайлаб қилинган хатти-ҳаракатлар натижасида етказиладиган моддий ва маънавий зарардан ҳимоя қилишдир.

Ҳимоя қилиш тадбирлари умуман олганда қуйидагиларни таъминлаши лозим:

- хавфлар пайдо бўлишининг олдини олиш;
- хавфнинг йўналиши ва ортиб бориш даражасини аниқлаш;
- тадбиркорликка зарар етказувчи реал хатти-ҳаракатларни аниқлаш;

- ахборотнинг маълум қилиниши ва камайишига, ундан рухсатсиз фойдаланишга чек қўйиш;
- ахборотни ғайриқонуний равишда олиш ва ундан қасддан жиноят қилувчиларнинг фойдаланиши оқибатларига барҳам бериш.

Тадбиркорликни иқтисодий ғимоя қилишни таъминловчи ғимоя чораларини ҳам объектлар бўйича, ҳам гуруҳий ёки яққа тартибдаги чоралар сифатида, фаоллик хусусияти бўйича эса фаол ёки пассив воситалар ва тадбирлар сифатида қараш мумкин.

Ҳуқуқий воситалар ва давлатнинг тартибга солиб туриши қанчалик муҳим бўлмасин, қонуннинг ахлоқдан баланд бўлиши мумкин эмаслигини ҳам унутмаслигимиз керак. Шу боисдан, жамият билан тадбиркорлик муносабатлари одобини ҳам эсдан чиқармаслик зарур. Фақат пухта тадбиркорликни, жиноятчиликдан холи бўлган тадбиркорликни ташкил этиш йўли билангина, ҳуқуқ томонидан қўллаб-қувватланадиган ва муҳофаза этиладиган ахлоқий тамойилларга асосланган тизимни барпо этиш мумкин бўлади.

Қисқа хулосалар.

Хавфсизликни бошқариш- мулкчиликнинг барча турларига доир муносабатларни қонун йўли билан тартибга солишдир.

Персонал соғлигини муҳофаза тизимини яхшилаш- ҳар қандай ташкилотнинг нормал ишлашининг энг муҳим ва асосий омилидир. Шунинг учун ҳам корхона раҳбарлари ўз ходимларига ишлаш учун энг яхши шарт-шароитларни яратиб беришлари лозим.

Корхона ва ташкилотларнинг иқтисодий хавфсизлиги - бу тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлиги, интеллектуал мулкни ҳуқуқий ғимоя қилиш, ташкилий жиҳатдан ғимоя қилиш ва шу қабилардан иборат.

Интеллектуал мулк қуйидагиларни ўз ичига олади:

Саноат мулки- бу ихтиролар қилиш ҳуқуқи, товар белгилари, саноат намуналари ва товарларнинг келиб чиқиш жойлари номларидир;

Муаллифлик ҳуқуқи- бу адабий, бадий, фотосурат, аудиовизуал асарлар, интеграл схемалар, компьютер дастурлари ва маълумотлар базалари технологиясидир.

Тизимли тарзда ёндашув нуқтаи назаридан хавфсизлик қуйидагича бўлиши лозим:

узлуксиз, режали, марказлашган, аниқ, фаол, ишончли, ҳар томонлама, кўп томонлама.

Ташкилотнинг ўз хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг асосий йўналишлари- бу ахборот- таҳлил тадқиқотлар ва хавфсизликка башорат баҳолар бериш; персоналнинг хавфсизлиги; моддий ва молиявий воситалар ҳамда объектларнинг сақланиши ва жисмоний ғимоя қилиниши; ахборот ресурсларининг хавфсизлигидир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Хавфсизлик техникаси нима?
2. Бахтсиз ҳодисаларнинг келиб чиқиш сабаблари ва уларни олдини олишнинг моҳияти нимада?
3. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш деганда нимани тушунаси?
4. Корхона ва ташкилотнинг иқтисодий хавфсизлиги нимани назарда тутади?
5. Интеллектуал мулк нима?
6. Интеллектуал мулкни муҳофаза қилиш қандай амалга оширилади?
7. Тижорат ташкилоти ўз хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг асосий йўналишлари ва вазифалари нималардан иборат?

Адабиётлар руйхати.

1. қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. «Персонални бошқариш» Т.: «Шарқ», 1998.
2. Е.В.Маслов «Управление персоналом предприятия» (Учебное пособие) - М.: «Новосибирск», 1998
3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев «Управление персоналом» (учебник) -М.: 1997.
4. А.И.Тургенов «Профессионализация и кадровая политика» Проблемы развития теории и практики-М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998.
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.–140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

14-МАВЗУ. БОШҚАРУВ ПЕРСОНАЛИ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Режа: (-соат)

14.1. Бошқарув меҳнатининг тавсифи ва бошқарув кадрлари

14.2. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг моҳияти,
мақсадлари ва вазифалари

14.3. Раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш

14.1. Бошқарув меҳнатининг тавсифи ва бошқарув кадрлари

Мамлакатда рўй бераётган иқтисодий ислохотлар бошқариш шакллари ва усулларини такомиллаштириш соҳасидаги жиддий ишлар билан биргаликда олиб борилмоқда. Бу ҳол ишлаб чиқаришнинг барча даражалари ва бўғинларида уни ташкил этиш ва бошқаришдаги сифат ўзгаришларини амалга оширишни талаб қилади.

90. Бошқарув меҳнати деганда, ташкилотда бошқарув вазифасини бажариш соҳасидаги меҳнат фаолияти тури тушунилади, унинг вазифаси меҳнат жамоасининг ўз олдига турган вазифаларни ҳал қилишга доир аниқ мақсадга қаратилган ва мувофиқлаштирилган фаолиятини таъминлашдир.

Бошқарув меҳнатининг объекти -бу меҳнатни сарфлаш соҳаси - ташкилот, таркибий бўлинмадир.

Бошқарув меҳнатининг предмети - объектнинг ҳолати ҳақидаги ва унинг фаолият кўрсатиши ҳамда ривожланишидаги зарур ўзгаришлари тўғрисидаги ахборот.

Бошқарув меҳнатининг маҳсули - объектнинг талаб қилинган режимда фаолият кўрсатишини таъминлаш учун зарур бўлган бошқарув қарорлари ва амалий ҳаракатлари. Фаолиятнинг барча соҳаларига бошқарув таъсири ишлаб чиқариш жамоаси аъзолари орқали амалга оширилгани сабабли жонли меҳнатни бошқариш, яъни барча жамоа аъзоларининг мақсадга мувофиқ фаолиятини бошқариш устувор аҳамиятга эга бўлади. Бироқ, шуни ҳисобга олиш керакки, бошқарув таъсирларининг тўлароқ натижаларига фақат уларнинг жонли меҳнатга эмас, балки жонсиз меҳнатга ҳам тарқалиши билангина эришилади, чунки ишлаб чиқариш бу ҳар икки томонни бир-бирига бирлаштиради. Бундай ёндашув, айниқса ҳозирги кунда долзарбдир, чунки бозор иқтисодиётининг ривожланиши билан йирик корхона ва бирлашмаларнинг айрим таркибий бўлинмалари мустақил корхоналарга, жамоа эса ўз ихтиёрида мавжуд бўлган ишлаб чиқариш воситаларининг хўжалик субъектига айланиши мумкин.

Бошқарув меҳнатининг мазмуни - муайян объектга татбиқ этганда бошқарув вазифаларининг таркиби билан белгиланади. Улар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин: мақсадлар ва режалаштиришни аниқлаш, ижрони ташкил этиш, ижрочилар фаолиятини мувофиқлаштириш ва рағбатлантириш, ижрони ҳисобга олиш ва назорат қилиш. Ҳар бир вазифа бошқариладиган объектга бошқарув таъсири ўтказишнинг муайян шакли ва усулини акс эттиради, бу эса тегишли бошқарув услуби ва усулларини назарда тутати.

Бошқарув жараёнида бажариладиган вазифага қараб бошқарув персоналининг уч тоифаси: раҳбарлар, мутахассислар ва бошқа хизматчилар тоифалари ажратиб кўрсатилади.

Бошқарув персоналининг ажратиб кўрсатилган гуруҳларидан ҳар бирига улар меҳнатининг мазмуни, ақлий фаолият характери ва жамоа фаолияти натижаларига таъсир қилиши нуқтаи назаридан ўзига хос хусусиятлар хосдир.

Ташкилотлар ва таркибий бўлинмаларнинг раҳбарлари- бошқарув аппарати фаолиятининг барча энг муҳим масалалари юзасидан қарорлар қабул қиладилар. Уларнинг лавозим вазифалари доирасига кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, ижрочилар ишини, ишлаб чиқариш бўғинлари ва бошқарув бўлинмалари фаолиятини мувофиқлаштириш киради. Уларнинг асосий вазифаси - ишлаб чиқариш жамоасининг самарали меҳнат қилишини таъминлашдир.

91. Раҳбар меҳнатининг моҳияти, бошқарув тизимининг фаолият кўрсатиши ва ривожланиши жараёнига умумий раҳбарлик қилишни таъминлашдан иборатдир. Шартли равишда раҳбар меҳнатининг учта таркибий қисмини ажратиб кўрсатиш мумкин: ишлаб чиқариш, ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий-бошқарув меҳнати. Раҳбар меҳнатининг ўзига хос томони шундан иборатки, ишлаб чиқариш, иқтисодий, техникавий ва ижтимоий вазифаларни у асосан ташкилий жиҳатдан ҳал қилади, мазкур вазифаларни ҳал қилиши лозим бўлган ходимларга таъсир кўрсатади.

Раҳбар меҳнатининг хусусияти шу билан белгиланадики, у бошқарувнинг муҳим функциясини - раҳбарлик функциясини амалга оширади, бунда бошқарув тизими унинг айрим бўғинларини мувофиқлаштириш йўли билан ягона бутун қилиб бирлаштириш вазифасини ҳал этади.

Жамоанинг етакчиси бўлган раҳбарга замонавий қарашнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, у ташкилотдаги изчил ўзгаришларнинг асосий ташаббускори сифатида инновацион ташкилий маданиятнинг ташувчиси сифатида намоён бўлади. Ҳозирги замон раҳбарининг энг муҳим хусусиятлари: касбий омилкорлик, ўз ортидан жамоани эргаштира олиш қобилияти, яхши психологик иқлимни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлашдан иборатдир.

Бошқарув персоналида ажратиб кўрсатиладиган иккинчи гуруҳ - **мутахассислар** бўлиб, улар бошқарувга доир қарорлар тайёрлаш ва ишлаб чиқиш функциясини бажарадилар. Булар ихтисослашган ходимлар бўлиб, ишлаб чиқариш жараёнини берилган вақт ёки оралиқ мобайнида тавсифловчи ахборотни қайта ишлаш ва таҳлил қилишни таъминлайдилар.

Улар аналитик маълумотлар асосида ишлаб чиқариш ёки бошқариш характеридаги айрим функционал масалаларни ҳал қилиш вариантларини ишлаб чиқишни таъминлайдилар. Бошқарув мутахассислари бошқарув функциялари ва уларнинг касбий тайёргарлиги нуктаи назаридан таснифланади. Мутахассислар гуруҳига муҳандислар, иқтисодчилар, муҳосиблар (бухгалтерлар), юристлар ва шу кабилар киради.

Раҳбарлар ва мутахассисларнинг фаолиятини таъминлаш билан боғлиқ бўлган хилма-хил ишларни бажарувчи ходимлар **«бошқа хизматчилар»** тоифасига киради. Улар одатда бошқарувга доир айрим тадбирлар бўйича гуруҳларга бўлинадилар. Улар таркибига котиблар, матн кўчирувчилар, техниклар, лаборантлар ва бошқа шахслар киради. Уларнинг асосий вазифаси - раҳбарлар ва мутахассисларга бошқарувга доир қарорлар ишлаб чиқиш ва амалга оширишда ахборот хизмати кўрсатишни амалга оширишдан иборат.

Ҳозирги вақтда ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги кўп жиҳатдан ташкилотни бошқарувчи персоналнинг кундалик ишлари самарадорлиги билан белгиланади. Ўз навбатида бошқарув персонали фаолиятининг самарадорлиги унинг меҳнатини оқилона ташкил этиш билан таъминланади. Ишлаб чиқариш жамоасида бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириш: а) жамоани бошқаришдаги меҳнат тақсимоти шаклларини ўрганиш ва таҳлил қилишга; б) иш ўринларини ташкил этишга; в) ишларни бажариш усуллариغا; г) техника воситаларидан ва меҳнатни илмий асосда ташкил этиш (МИТ)нинг бошқа таркибий қисмларидан фойдаланишга асосланади.

Раҳбар меҳнатини ташкил этиш аппаратдаги бошқарувнинг барча жараёнларини ташкил этиш билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, умуман бошқаришни муваффақиятли таъминлашга жиддий равишда таъсир кўрсатади.

14.2. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг моҳияти, мақсадлари ва вазифалари

92. *Раҳбар ва мутахассис ишининг мақсадлари ва мазмуни* умуман ходимнинг ўзини ҳам ташкил этиш нуқтаи назаридан олиб қаралиши керак. Агар ходим фаолиятининг мақсадлари ноаниқ белгиланган бўлса ёки у мазкур мақсадларни яхши тасаввур этмаса, у ҳолда самарали ишлаш учун шарт-шароитлар мавжуд эмаслиги ҳақида гапириш мумкин.

Раҳбарнинг, мутахассиснинг самарали фаолиятига тайёрилиги шахснинг билимлари, малакалари, кўникмалари ва шахсий фазилатлари билан белгиланади. Ақлий меҳнатни оқилона ташкил этиш, унинг самарадорлигини ошириш учун қулай шарт-шароитлар яратиш вазифалари ҳозирги вақтда алоҳида муҳим аҳамият касб этади. Ҳар қандай соҳадаги ақлий меҳнат фикрлаш меҳнатидан ташқари соф ташкилий, техник элементларни ҳам ўз ичига олади, уларнинг муайян қисми кўпгина касблар учун умумий ҳисобланади. Демак, ходимнинг шахсий меҳнатини ташкил этиш муаммоларини ишни ташкил этиш, фойдаланилган усуллар, тамойиллар нуқтаи назаридан ўрганиш мумкин. Шахс меҳнатини ташкил этишнинг иккинчи томони кундалик иш тажрибасида бошқарув персонали татбиқ этадиган шахснинг иш техникаси, техникавий воситаларидир.

93. *Ходимнинг шахсий меҳнатини фан ва илғор тажриба* ютуқларидан фойдаланишга, техникавий воситаларни татбиқ этишга асосланган ҳолда ташкил этишни, лавозим вазифаларини бажариш жараёнида ходим билан фойдаланиладиган техника воситалари ўртасида ўзаро таъсир кўрсатиш энг яхши тарзда ўрнатиш имконини берадиган билим соҳалари **персонал менежменти** дейилади.

Персонал менежментининг илмий асосини бошқарув фаолияти тажрибасида тўпланган ҳамда бошқарув персонали меҳнат фаолиятини ташкил этиш тамойиллари, усуллари тарзида тақдим этилган шахсий меҳнатни ташкил этиш тўғрисидаги бутун билимлар мажмуи ташкил этади.

Персонал менежменти фан сифатида раҳбарлар, мутахассислар ва бошқа хизматчиларнинг самарали меҳнати омиллари ва шартларини намоён қилади. Ана шу асосда назария ишлаб чиқилади, унинг мазмуни бошқариш жараёнида кишилар оқилона фаолиятининг тамойиллари, шакллари ва усуллари ҳисобланади.

Бироқ, шуни эсда тутиш зарурки, раҳбар, мутахассиснинг меҳнати фақат объектив жиҳатдан шарт бўлиб қолмасдан, шу билан бирга у ташаббускор ижодий хусусиятга ҳам эгадир. Шу муносабат билан уларнинг меҳнатини ташкил этиш, бир томондан, муайян қонуниятларга, тамойилларга, қоидаларга бўйсунганлиги ҳақида, иккинчи томондан бу қоидалар қарор топган ишлаб чиқариш вазиятини ҳисобга олган ҳолда татбиқ этилиш даражасини аниқлаш учун ижодий мушоҳада қилиб кўрилишини талаб этиши ҳақида гапириш мумкин. Бу ердаги тегишли тамойиллар ва қоидалар фақат раҳбарнинг, мутахассиснинг ўзига хос иш услуби, ўз меҳнатини ташкил этиш кўникма ва малакалари, усуллари тақомиллаштириш устида ишлаши учун фақат бошланғич нукта бўлиб хизмат қилади.

Қабул қилинган таърифдан келиб чиқиб, персонал менежменти куйидаги ўзаро боғланган масалаларни илмий асосланган ҳолда ҳал қилишни ўз ичига олади:

- бошқарув аппаратидаги меҳнатни ташкил этиш (меҳнат тақсимооти, меҳнатни мазмунига кўра тартибга солиш, меҳнатни вақти бўйича тартибга солиш), тизимлар ва иш усуллари танлаш;
- шахсий меҳнатни ташкил этишнинг ўзига хос муаммолари (иш вақтини режалаштириш ва тақсимлаш, таъриф буюрувчилар оқимини бошқариш, ўзига хос иш услуби, ёзишмаларни оқилона юритиш ва ҳ.к.);
- иш ўринларини ташкил этиш ва жиҳозлаш;
- ҳисоблаш ва ташкилий техника воситаларидан фойдаланишни ташкил этиш.

Тақдим этилган масалалар рўйхати бу соҳадаги вазифалар таркибини ва ишлар йўналишини белгилаб беради.

Бошқарув персонали меҳнат жараёнларини ташкил этиш зарур техникавий воситаларни ҳисобга олган ҳолда персонал зиммасига юкланган вазифаларни бажаришнинг оқилона тизимлар ва усуллари лойиҳалаш ва жорий қилишдан иборатдир.

Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этиш меҳнатни мазмунига ва вақтига кўра тартибга солишнинг муайян даражасини назарда тутди. Бу нарсани ходимларнинг лавозим вазифаларини бажариш вақтидаги, бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳамда амалга ошириш чоғидаги зарур тартиб ва уюшқоқликни таъминлайди. **Меҳнатни тартибга солиш** меҳнатни ташкил этишга хос бўлган объектив қонуниятларга асосланган муайян қоидалар, йўриқномалар, нормативларни белгилаш ва уларга қатъий риоя қилинишини билдиради.

Шу нарсани аниқки, агар раҳбар ва унинг қўл остидаги кишилар замонавий иш усуллари ва йўлларини эгалламаган бўлсалар, жамоада

самарали ишлашни йўлга қўйиш қийин бўлади. Эскириб қолган иш усуллари ва самарасиз иш услуби мазкур жамоани бошқарув тизимининг энг заиф бўғинига айлантириб қўяди.

Персонал менежменти масалалари орасида иш вақтини режалаштириш ва тақсимлаш, шунингдек, бошқарув персонали шахсий меҳнатини ташкил этиш муаммолари муҳим аҳамиятга эгадир, ҳар бир ходимнинг алоҳида иш услуби бошқарув аппарати самарали ишлашининг муҳим шarti ҳисобланади.

94. Раҳбарнинг, мутахассиснинг меҳнатини режалаштириш муайян вақт учун иш режаларини тузиб чиқиш шаклида ёки аниқ иш ва тадбирларни бажариш режаларини шакллантириш йўли билан амалга оширилади.

Иш тартибини белгилаш чоғида раҳбар ва мутахассис меҳнатининг таркибий қисмини ҳисобга олувчи нарса қуйидагилардир: мақсаднинг қўйилиши (мақсадни аниқлаш, вазиятни таҳлил қилиш, мақсадни ифодалаш); ишнинг режалаштирилиши, қўйилган мақсадни амалга оширишга тайёргарлик қўриш, иш вақтини оқилона тақсимлаш ва ундан фойдаланиш, ҳал қилинадиган вазифаларни ижро этиш муддатларини қискартириш йўллари излаш; бажарилиши лозим бўлган вазифалар, тадбирларнинг устуворлигини белгилаш, назорат қилиш функцияларини амалга ошириш, топшириқларнинг бажарилиш жараёни ҳақидаги маълумотларни таҳлил қилиш, қўйилган мақсадларга эришилишини назорат қилиш; ахборот ва коммуникация кенгашларини ташкил этиш ва ўтказиш корреспонденцияларини оқилона юритиш, ташрифчилар оқимини бошқариш. Ишларнинг хусусияти ва мазмунини аниқлаштириш ҳамда тавсифлаштириш қарор топаётган вазиятни ҳисобга олиш билан оператив равишда аниқ қарорлар ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнларини режалаштириш асосида амалга оширилади.

Ақлий меҳнат кишилари одатда ўз иш ўринларини оқилона ташкил этишга етарли даражада эътибор беришмайди. Бироқ, шуни эсда тутиш керакки, барча тоифадаги мутахассислар меҳнатининг самарадорлиги улар фаолиятининг хусусияти ва шарт-шароитларидан қатъи назар кўп жиҳатдан иш ўрнини ташкил этиш ва жиҳозлашга боғлиқ бўлади.

Ақлий меҳнат билан банд бўлган кишининг иш ўрни бинонинг бир қисмидан иборат бўлиб, бу ерда меҳнат фаолияти рўй беради ва бу жой бажариладиган ишларнинг мазмунига мувофиқ равишда зарур меҳнат воситалари билан жиҳозланган бўлади.

Иш ўрнини такомиллаштириш вазифаси уни ишнинг ўзига хос хусусиятига қараб барча зарур нарсалар билан жиҳозланишини, зарур жиҳозларни оқилона жойлаштиришни, шинам иш шароитлари яратишни, ташқи муҳитдаги ноқулай омилларнинг инсонга зарарли таъсири олдини олишни қамраб олади.

Ҳозирги вақтда раҳбар ва мутахассислар иш вақтининг 40-60 фоизи бирмунча камроқ малакага эга бўлган мутахассислар бажарадиган вазифаларни адо этишга сарфланмоқда. Кўп вақт зарур ахборотни, маълумот ва ҳужжатларни излашга кетмоқда.

Бошқарув персоналининг иши такомиллаштиришга муҳтождир. Бу биринчи навбатда, раҳбарлар ва мутахассисларнинг кундалик фаолиятида ҳисоблаш техникаси ва ташкилий техника воситаларидан кенг фойдаланиш йўли билан эски операцияларни автоматлаштиришдан иборат бўлиши лозим. Бажариладиган вазифаларни автоматлар зиммасига юклаш иш вақтининг камида 15%ни тежаш имконини беради.

Раҳбарлар, мутахассислар ва бошқа хизматчиларнинг меҳнатини комплекс автоматлаштириш замонавий ахборот технологияларини жорий қилиш асосида амалга оширилиши зарур. Бу ҳол ташкилотдаги барча ахборот жараёнларининг автоматлаштирилишини кўп даражада оширишни таъминлайди.

Бошқарув аппарати ходимлари меҳнатини ташкил этиш мураккаб ва кўп қиррали жараёндир. Ҳар қандай ходим учун бугунги кунда энг муҳим муаммо иш вақтидан оқилона фойдаланиш ҳисобланади. Шунинг учун ҳам бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этишнинг бошланғич босқичи бошқарув аппарати ходимларининг иш вақтидан фойдаланишни ўрганишдир. Иш вақтидан фойдаланишни ўрганиш унинг бекор сарф бўлишини аниқлаш, унинг сабабларини билиб олиш, ишларни бажаришнинг янги шакл ва усуллари ишлаб чиқиш имконини беради.

14.3. Раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш

95. Вақт танқислиги - бу ҳар хил даражадаги раҳбарлар ва мутахассисларни ҳаммадан кўпроқ ташвишлантирадиган муаммолардан биридир, чунки улар учун вақт омили одатда ҳал қилувчи роль ўйнайди. Вақт шундай бир ресурс ҳисобланадики, ҳар бир раҳбар унга баравар миқдорда эга бўлади. Шунинг учун ҳам ҳар бир раҳбар ва мутахассис учун асосий муаммо унинг қанча вақтга эга эканлиги эмас, балки ўзи эга бўлган ушбу вақтдан қандай фойдаланишдадир.

Вақт - бу шундай ноёб ресурски, уни пул сингари жамғариб бўлмайди. У бизнинг мавжудлигимизнинг энг мослашмайдиган элементиدير. Вақт - омили бу шундай бир ресурски, у раҳбарга қанчалик қимматга тушса, мазкур вақтдан у шунчалик самарали фойдаланишга ҳаракат қилади. Баъзан раҳбарга унинг ўзида бор билим ва қобилиятдан кўпроғи талаб қилинмайди. У фақат ўзининг ишдаги малакаларини такомиллаштириб бориши, камчиликларга барҳам бериши ва аввало вақтдан самарасиз фойдаланишга, унинг бекор сарф этилишига барҳам бериши талаб қилинади.

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги у сарфлаган шахсий меҳнат натижалари билан у бошчилик қилаётган хизмат (бўлинма) ходимлари меҳнати натижаларининг мос келиши ўлчовидир. Бунда қўйилган вазифалар албатта, бажарилган бўлиши лозим. Амалда ҳар бир раҳбар ўз бўлинмасининг иши натижаларини аниқ билади. Раҳбарнинг бу натижаларга қандай қилиб эришилди, унинг ҳиссаси қандай, у қандай шахсий меҳнат сарфлаган, деган саволларга жавоб бериши қийинроқдир.

Сиз қандай ишляяпсиз? қўйилган вазифаларни ҳал қилиш учун сиз қанча вақт сарфладингиз? Булар шундай саволларки, раҳбар буларга жавоб олишидан олдин ўз меҳнат кўникмаларини ва иш усулларини яхшилаши лозим.

Амалда барча раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини ҳисобга олиб бориш зарурлигини эътироф қиладилар. Лекин тажрибада камдан-кам раҳбарлар бу масалани ўзлари учун ҳал қиладилар, бу эса баъзи бир салбий оқибатларга: ишда шошилишга, чарчашга, меҳнатнинг кам асосланишига, ишдаги режасизликка олиб келади. Иш вақтини сарфлашнинг ҳисобга олиб борилмаслиги, раҳбарлар ишида ва мутахассислар фаолиятида кенг татбиқ этилмай келишига сабаб шуки, бу борада ҳали кўникма мавжуд эмас. Мазкур масалага доир махсус адабиётларда асосий муаммо жорий ишларни ёзиб бориш техникасидан иборатлиги баён қилинган.

Раҳбар ва мутахассиснинг иш вақтини оқилона ташкил этиши бажариладиган барча ишларни ҳисобга олиб боришни, ўзининг иш вақтини мунтазам назорат қилиб боришни, иш вақтини сарфлаш тузилмасини ўрганишни талаб қиладди. Бу эса иш вақтидан фойдаланишни, шахсий ишнинг асосли режаларини тузиб чиқишни таҳлил қилиш имконини беради. Иш вақтидан фойдаланишни ҳисобга олмасдан ва уни таҳлил қилмасдан туриб раҳбар ва мутахассиснинг тузиб чиққан шахсий иш режалари реал шароитдан ажралиб қолган бўлади.

Раҳбарлар ва мутахассислар сарфлайдиган иш вақти тузилиши ва меҳнат мазмунини ўрганиб чиқиш учун қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

- анкета орқали ва оғзаки савол-жавоблар қилиш;
- иш вақтини суратга олиш.

Анкета орқали ва оғзаки савол-жавоблар қилиш меҳнатни ташкил этиш ва иш вақтидан фойдаланишнинг мавжуд ҳолатини ўрганиш учун ўтказилади. Шунингдек раҳбарлар ва мутахассисларнинг меҳнат самарадорлигини оширишга ва иш шароитини яхшилашга имкон берадиган махсус тадбирлар ўтказиш ҳақидаги мулоҳазаларини ўрганиш учун амалга оширилади.

96. Иш вақтини суратга олиш (ИВС) мўлжалланган кузатишлар даври мобайнида вақт сарфлари тузилишини белгилаш учун татбиқ этилади. ИВС да иш вақти сарфларини ўрганиш истисносиз барча вақт сарфларини уларнинг ҳақиқий изчиллиги тартибида кузатиш ва ўлчаш йўли билан амалга оширилади.

Иш вақтини суратга олиш иккита асосий белги- кузатиладиган объектлар ва кузатишларни ўтказиш ҳамда ишлов бериш усуллари билан ажралиб туради.

Жамоага раҳбарлик вазифалари бўйича иш вақти сарфлари қуйидагича гуруҳланиши мумкин: режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат қилиш.

Иш шакллари бўйича вақт сарфларини қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин: кенгашлар ўтказиш, кенгашлар ва учрашувларда қатнашиш; лавозим

вазифаларини бажариш билан боғлиқ бўлган ишлар; мактублар билан ишлаш; ходимлар билан алоҳида суҳбатлар ўтказиш; телефонда сўзлашиш ва бошқалар.

Бошқарув тадбирларини бажариш усулларига боғлиқ равишда қуйидагича гуруҳларни ажратиш мумкин: ташкилий-маъмурий, аналитик - конструкторлик ва ахборот-техникавий тадбирлар.

Ҳар бир раҳбар ёки мутахассис иш вақтини сарфлашни алоҳида таснифлашни таҳлил қилиш жараёнида ўзининг кундалик ишида резервларни қидириб топиш учун ҳар томонлама ахборот олиш имконига эга бўлади. Масалан, турли таснифлаш белгиларидан фойдаланиб, вақтнинг ҳақиқий сарфини таснифловчи жадвалларни шакллантириш тавсия этилади. Формулалардан фойдаланган ҳолда, ҳар бир иш турига қанча фоиз вақт кетишини ва унинг умумий натижаларга нисбатан салмоғини белгилаб чиқиш мумкин.

Бошқаришга доир турли тадбирларни бажариш вақтида сарф этиладиган иш вақти 14.1 -жадвалда келтирилган.

14.1 - жадвал

Бошқарув тадбирларини бажаришда иш вақти
сарфларининг тузилиши

Тадбирлар тури	Умумий сарфларга нисбатан иш вақти сарфлари		
	раҳбарлар	Мутахассис-лар	бошқа хизматчилар
Ташкилий-маъмурий	40	15	-
Таҳлилий	15	10	20
Амалий-конструктив	15	15	-
Ахборот-техникавий	30	60	80

Бошқаришга доир тадбирларни бажариш вақтида иш вақти сарфларининг нисбати бошқарув фаолиятининг хусусияти ва услубини акс эттиради. Чунончи, ахборот-техникавий тадбирларни бажаришга иш вақтининг кўпроқ сарфланиши бошқарув тажрибасида ҳисоблаш техникаси ва ташкилий техника воситаларидан етарли фойдаланилмаганидан далолат беради. Раҳбарлар ва мутахассисларнинг ташкилий маъмурий тадбирларни бажаришга иш вақтини кўпроқ сарфлаганликлари бошқариладиган ва бошқарадиган тизимларнинг барқарор фаолият кўрсатмаслигидан, бошқарувдаги камчиликлардан гувоҳлик беради.

Сарфлар тузилиши ҳақидаги маълумотлардан фойдаланиб, иш вақти ҳақиқий сарфларини режалаштириладиган сарфларга мос келишини таҳлил қилиш, шунингдек, белгиланган мақсадларга эришиш мумкинлиги нуқтаи назаридан иш вақтининг бекор сарф бўлишини ҳам аниқлаш мумкин. Шу йўл

билан мутаносибликни аниқлаш қийин эмас, унда вақт зарур ахборот олишга, топшириқларни тақсимлаш ва ваколатларни топширишга, кенгашлар ўтказиш, телефонда сўзлашишга тасниф қилинмайдиган бошқа масалаларга сарф этилиши аниқ кўринади. Раҳбар ёки мутахассис қарор топган амалиёт билан ёки такрорланиб турадиган вазифаларни ҳал қилиш билан боғлиқ иш турларидан ҳар бирига қанча вақт сарфлашини, қанча вақтни бир галги вазифаларни, нуқул маъмурий ишларни адо этиш учун сарф этишини аниқлаш мумкин.

97. Иш вақтидан фойдаланишни тадқиқ қилиш натижаларини таҳлил этиш жараёнида бир қанча саволларга жавоб олиш мумкинки, улар қуйида келтирилган.

А) Махсус ажратилган ишларни бажаришга қанча вақт сарф этилади? Бунинг учун кунлар бўйича ва бутун кузатишлар даври учун энг муҳим ишларни бажаришга сарф этиладиган вақтни ҳисоблаб чиқиш мумкин. Ажратиб кўрсатилган энг муҳим вазифалар пировард ёки оралиқ иш натижалари учун муҳим бўлиши ёки раҳбарнинг (мутахассиснинг) алоҳида назоратида туриши мумкин.

Б) Иш қаерда бажарилган? Бу саволга олинган жавоб раҳбарнинг, мутахассиснинг қаерда туриб ишни бажарганига қараб вақтнинг миқдор жиҳатидан сарфланишини кўрсатади.

В) Синалаётган киши ишда ким билан боғланган? Мазкур савол раҳбарнинг асосий фаолият жараёнида ҳам, ундан ташқарида ҳам ўзаро муносабатларини тавсифлаб беради. Айни бир вақтда ўзаро муносабатлар қандай амалга оширилиши: телефон орқалими, шахсий алоқалар воситасидами ёхуд воситачи орқалими эканлигини аниқлаш фойдалидир.

Г) Иш вақти қандай шаклланади? Иш куни вақт жиҳатидан узоқ давом этмайдиган бўлаклардан ташкил топадими ёки илгаридан режалаштирилган функционал қисмлардан иборат бўладими?

Д) Ишнинг бажарилиши қандай харажатлар билан боғлиқ? Агар иложи бўлса, вақт сарфларининг таҳлил қилинаётган ишларнинг бажарилиши вақтидаги молиявий ёки бошқа харажатларга мувофиқ келиши таҳлил этилади.

Е) Раҳбарнинг, мутахассиснинг вақтини ким банд қилади? Иш вақти сарфлари кимга боғлиқ бўлса, шунга мувофиқ қайд қилинган вақт таҳлил қилинади. Бу ерда раҳбарнинг, мутахассиснинг ўзи иш вақтидан фойдаланишни қай даражада аниқлашини белгилаш ва бошқа кишиларнинг вақтдан фойдаланишдаги улуши қандайлигини белгилаш муҳимдир.

Ё) Раҳбар, мутахассис ҳафтанинг қайси кунлари ва қайси вақтда кўйилган мақсадга эриша олмайди? Бу хилдаги таҳлилни ўтказишда иш куни тартиби, вақт фондини тақсимлаш билан боғлиқ айрим муҳим масалалар ҳақида гап боради (тўлиқ манзарани аниқлаш ҳақида эмас).

Фаолият турларини янада батафсилроқ таҳлил қилиш ва тадқиқ қилинаётган ҳар бир кун мобайнидаги вақт сарфларини билиш учун бажарилган ишлардан ҳар бирига қуйидаги мезонлар бўйича баҳо бериш зарур:

- ишнинг бажарилиши зарурлиги;
- уни бажаришга сарфланган вақт ўзини оқладими?
- ишни бажариш учун вақт оралиғи онгли равишда аниқланганми?

Тадқиқ қилинаётган даврдаги тегишли кун ишларидан ҳар бири ана шу мезонлар бўйича таҳлил қилинади. Таҳлил этиш вақтида мазкур иш мезонга тўғри келиш-келмаслиги аниқланади, ана шунга қараб «ҳа» ёки «йўқ» деган жавоб берилади.

Тегисли ишларнинг умумий давом этиши аниқланади. Мезонлардан ҳар бири бўйича «йўқ» жавоби олинган ишларнинг давомийлиги аниқланади.

Агар таҳлил натижасида шундай бўлиб чиқса, яъни раҳбарнинг, мутахассиснинг фаолиятида 10% дан кўпроғи шарт эмас бўлса, у ҳолда улар ўзларининг кундалик ишларида муҳим томонларни белгилашда катта муаммоларга дуч келади, деб хулоса чиқариш мумкин.

Агар 10% дан кўпроқ ҳолатда вақт сарфи каттароқ бўлса, раҳбар, мутахассис меҳнатни ташкил этиш масалаларига (техникавий усуллар, ички интизом ва ҳоказо) эътибор беришлари керак бўлади.

Агар 10% дан кўпроқ ҳолатда ишларнинг бажарилиши мақсадга мувофиқ эмас, деб топилса, у ҳолда раҳбар, мутахассиснинг диққат-эътибори иш куни мобайнида вақт сарфлашни режалаштириш муаммосига қаратилиши лозим.

Агар 10% дан кўпроқ ҳолатда ишни бажариш пайти тасодифан белгиланган бўлса, у ҳолда раҳбар, мутахассис кун учун режалар тузишда қийинчилик сезади.

Кузатишларнинг бутун даври мобайнида вақтнинг умумий сарфларини таҳлил қилишни «кузатишлар даври учун иш вақти сарфларини таҳлил қилиш» махсус шаклидан фойдаланган ҳолда ўтказиш мақсадга мувофиқдир. Шу нарса яққол маълум бўладики, раҳбар, мутахассис ишининг самарадорлиги иш вақтидан оқилона фойдаланиш ва иш вақти фондининг оқилона тузилиши билан белгиланган.

Меҳнат ва вақт сарфларини танқидий таҳлил қилиш вақт резервларининг борлигини кўрсатадики, улар ташкилий камчиликлардан далолат беради. Чунончи, ишларни бажариш учун вақт сарфлари ўрта ҳисобда 15,5% Қисқариши мумкин, бу вақтнинг бекор сарф бўлишини Қисқартириш ва мавжуд камчиликларни йўқотиш ҳисобига бўлади. Кузатишлар даври мобайнида иш вақтининг яширин бекор сарф этиши аниқланди, бунда муайян ишни бажариш учун керак бўладиган ортиқча вақт сарфланган. Бунга юқори ташкилотлар томонидан вазифалар беришдаги ноаниқликлар сабаб бўлади.

98. Иш вақти бюджетини таҳлил қилганда шуни ҳисобга олиш керакки, фойдаланилган маълумотлар ҳамиша ҳам унинг сифати ҳақида ишончли хулосалар чиқариш имконини беравермайди. Раҳбар (мутахассис) ўз вақтини сарфлаш тартиби ва ўз ишининг сифатини танқидий таҳлил қилиб чиқиши лозим, токи ўзига хос бўлган иш услуби ҳақида тўғри хулоса чиқарсин. Мазкур масалада ташкилотнинг ўзига хос хусусияти,

бошқаришнинг муайян даражаси ва раҳбар ёки мутахассис олдида турган вазифалар ҳал қилувчи роль ўйнашини назарда тутиш керак.

Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар ва уларни таҳлил қилиш иш вақтидан фойдаланиш тўғрисида тегишли хулосалар чиқариш имконини беради. Шундай қилиб, тадқиқот натижаларини таҳлил қилиш ва улар юзасидан қарорлар қабул қилиш ягона мажмуани ташкил этадики, уни раҳбар ёки мутахассис кузатиш даври тамом бўлгандан кейин бажаришлари зарур бўлади.

Иш вақтидан фойдаланишга умумий баҳо бериш ўзига иш вақтини тақсимлашни ундан фойдаланиш самарадорлиги нуқтаи назаридан баҳо беришни қамраб олади.

Вақт сарфидан фойдаланишнинг натижадорлигини баҳолаш учун Кэ коэффициентини татбиқ этиш мумкин. У фойдали иш вақтининг (И) умумий вақт фонди (Ф), шу жумладан, вақтни бекор сарфлашга нисбати сифатида ҳисоблаб чиқарилади:

Раҳбарнинг, мутахассиснинг ҳар турли ишлар билан бандлиги нуқтаи назаридан иш вақти сарфларидан фойдаланишнинг оқилоналик даражасини ҳақиқий сарфланган вақтни режали бюджетда белгиланган режали сарфлар билан қиёслаш йўли орқали аниқлаш мумкин.

Таҳлил қилишнинг яқунловчи босқичида раҳбар ёки мутахассиснинг иш вақтидан оқилона фойдаланишига ҳалақит берувчи сабабларни аниқлаш мақсадга мувофиқдир. Ишларнинг мазкур босқичи муваффақиятли бажарилишига «халал бериш омиллари» деган ишчи жадвал ёрдам беради. Бу жадвалда самарали меҳнат қилишга халал берадиган барча ички ва ташқи ёки режалаштирилган меҳнат жараёнини бузадиган тўсиқлар қайд этилиши зарур. Бундай халал бериш омилларига бажариладиган иш билан боғлиқ бўлмаган телефонда сўзлашишлар, иш вақтидаги шахсий алоқалар, кутишга сарф этилган вақт ва шу кабиларни киритиш мумкин.

«Халал бериш омиллари» жадвалини тўлдиришда шуни эсдан чиқармаслик керакки, унда фақат ташқи тўсиқларни эмас, шунингдек, раҳбар ёки мутахассис ўз меҳнат жараёнини бузишга йўл қўйгандаги ички тўсиқларни ҳам қайд этиш зарур. Бу маълумотлар зарарли одатларни ва раҳбар ёки мутахассис ўз ишида татбиқ этадиган ва тез-тез такрорланиб турадиган камчиликларни ҳам аниқлаш имконини беради.

Раҳбарлар ва мутахассислар иш тажрибасида тез-тез учраб турадиган «вақтни талон-торож қилувчилар» рўйхати 14.2-жадвалда келтирилади. Бу ерда, шунингдек, иш вақтининг бекор сарф бўлиш сабаблари ва улардан халос бўлиш учун маслаҳатлар ҳам берилади. Бироқ шуни эсда тутиш керакки, «вақтни талон-торож қилувчилар»нинг ҳаммаси бир хил бўлади, уларга барҳам бериш юзасидан қабул қилинадиган қарорлар ҳар бир раҳбарда ва мутахассисда турлича бўлиши мумкин.

Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар ва ўтказилган таҳлил раҳбар, мутахассиснинг иш вақтидан оқилона фойдаланиш соҳасида амалий таклифларни ишлаб чиқишни ва иш вақти бекор сарф бўлишининг асосий сабабларини тугатишни таъминлаш лозим.

Олинган тахдилий маълумотлар ва билимларни кундалик тажрибада қўллаш лозим, токи раҳбар ёки мутахассис ўз ишида мустаҳкамлайдиган ижобий томонларни жорий қилсин ва ўтказилган таҳлил натижасида аниқланган салбий хусусиятларга барҳам берсин.

14.2 - жадвал

Халал бериш омиллари

Халал бериш турлари	Иш вақтининг бекор сарфланиши эҳтимол тутилган сабаби	Барҳам бериш чоралари
Режалаштиришнинг йўқлиги	қўйилган мақсадга эришишга эмас, балки ҳаракатга эътибор бериш Иш куни давомида ишни бажариш устувор йўналишларининг йўқлиги	Иш куни режасини тузиш Иш вақти кундалигидан фойдаланиш. Ишларнинг шошилинчлигига қараб эмас, балки муҳимлигига қараб бажариш
Танглик шароитида бошқариш	Айрим ишни бажаришга ажратилган вақтга ҳақиқий баҳо бермаслик Муаммога қараб йўл тутиш	Иш вақти сарфлашни реал режалаштириш Мавжуд имкониятларга амал қилиш
Одатдаги ишлар ва «кундалик юмушлар»	Ваколатни бировга юклай билмаслик. Режалаштиришнинг йўқлиги. Ички интизомнинг йўқлиги	Ваколатларни бировга юклаш жараёнидан фойдаланиш. Мақсад қўйинг ва унга эришишга интилинг. Бошқа ходимларга берилган ишга қўшилманг

99. Раҳбар (мутахассис) нинг самарали фаолиятга тайёргарлиги кўп жиҳатдан унинг кундалик иши билан белгиланади. Раҳбарлик услуги ва раҳбар ишининг самарадорлигини таъминлаш учун иш вақтидан оқилона фойдаланиш ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир.

Раҳбар учун ўз вақтини бошқаришнинг самарали тизимини яратишдаги муҳим қадам фаолият мақсадларини аниқлашдан иборатдир. Фаолият мақсадлари ҳам Қиска муддатга, ҳам узоқ муддатга мўлжалланган бўлиши мумкин. Мақсадлар асосида бошқариш қўшимча куч-ғайрат сарфлаш билан боғлиқ эмас, чунки улар режалаштириш жараёнларига асосланади, унда белгиланган ҳаракатлар ёки тадбирларнинг бажарилиш муддатлари кўрсатилган бўлади.

Раҳбар томонидан белгиланган мақсадларнинг амалга оширилиши зарур бўлган ҳаракатларни белгилаб қолмасдан, шу билан бирга уларнинг

ижросини ҳам рағбатлантиради. Раҳбар учун мақсадни аниқлаб олиш ҳаракатлантирувчи куч сифатида таъсир қилади, мақсадга эришилгандан кейингина бу кучнинг қуввати сўнади. Раҳбар белгилаши лозим бўлган мақсадлар қуйидагича бўлиши керак:

- ҳақиқий ва аниқ бўлиши;
- фаолиятни амалга оширишга эмас, балки муайян натижага эришишга қаратилган бўлиши;
- вақт жиҳатидан аниқ муддат билан ўлчанадиган ва чекланадиган бўлиши.

Мақсадларни аниқлаш - бу фақат бошланғич босқичдир. Мақсадни уни амалга ошириш юзасидан ҳаракат режасига айлантириш керак. Мавжуд мақсад ва вазифаларнинг муҳимлик даражасини аниқлаш ҳамда улардан қайсилари ҳаммадан кўра муҳимроқ, қайсиларини ҳал этишни эса тўхтатиб туриш мумкинлигини белгилаб олиш зарур. Муҳимлик даражасини аниқлаш вазифасини муваффақиятли ҳал қилиш раҳбарнинг иши самарали бўлишига кучли таъсир қилади.

Раҳбар ўз мақсадига эришишининг муҳим шартини унинг ўз иш вақтини ана шу мақсадларга олиб келадиган тадбирларни амалга оширишга сарфлашдан иборатдир. Кўпгина раҳбарларни тасодифлар «бошқаради». Уларда вақтни режалаштиришда қарорлар қабул қилиш учун аниқ база йўқ бўлади. Улар ҳаракатининг изчиллиги кўпинча ташқи омиллар билан бошқарилади. Бунинг муҳим сабаблари, қарорлар қабул қилиш учун яхши ташкил этилган базанинг йўқлиги, шунингдек, қўйилган мақсадларга эришиш истаги билан камроқ боғланган вақтни режалаштириш одатидир.

Раҳбарнинг ҳар куни ўз иш вақтида қандай қилиб мақсадга мувофиқроқ фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қилишига тўғри келади. Шунинг учун ҳам иш вақтини режалаштириш ва кутилган натижаларни узвий равишда боғлай олиш анча муҳимдир.

Раҳбарнинг вақтни режалаштириш даврларини жорий этиши умуман вазиятга аниқ баҳо беришига имкон туғдиради, асосий нарсани ажратишига ёрдам беради ва ижро этиш даражасини оширади.

Раҳбар иш вақтини режалаштиришда иложи борича яхшироқ натижаларга эришмоғи учун у «режалаштириш даврлари»: кун, ҳафта, ой, йил деган тушунчалардан фойдаланиши зарур. Режалаштиришнинг ҳар бир даври алоҳида қараб чиқирилиши керак. Шунинг учун ҳам, ҳар бир давр учун алоҳида режага эга бўлиш маъқул ҳисобланади.

Раҳбар ҳар бир даврнинг режасини ишлаб чиқишда қуйидаги саволларга жавоб бериши зарур: мазкур даврнинг асосий мақсади нимадан иборат? У ўз ихтиёрида қанча вақтга эга? Даврнинг асосий вазифалари қандай навбат билан бажарилиши лозим? қандай тайёргарлик тадбирлари бажарилиши зарур?

Режалаштириш даврлари ичида раҳбар учун энг муҳими кун ҳисобланади. Кунни режалаштириш ўзига берилган вақт мобайнидаги муайян ҳаракатларни белгилаб олишни ўз ичига олади ва фақат мақсадни, истакни ёки муддаоларни аниқлаш билан чегараланмайди.

Режалаштиришнинг бошқа даврларига татбиқан эса бундай бўлмайди. Кунлик режалаштириш бугунги кун билан яшаш учун шарт-шароит яратади. Кунлик режа шу бугун амалга оширилиши лозим бўлган барча ишларнинг жамидан иборат бўлади ва раҳбарга иш вақтидан самарали фойдаланиш учун имкон яратади. Кунлик режа ишнинг пировард мақсадларини уларнинг аҳамиятига қараб белгилаб беради. Бунда режа асосан аввалги кун охирида ёки режалаштирилаётган кун бошида шаклланади.

Ҳафталик режани ишлаб чиқишда мазкур ҳафтанинг пировард мақсадларини аниқлаш ва уларнинг аҳамиятига қараб зарур ишларни белгилаб чиқиш тавсия этилади. Режалаштирилаётган ҳафтанинг бутун хилма-хил ишларини шартли равишда қуйидаги учта гуруҳ билан тақдим этиш мумкин:

- пировард мақсадга эришиш нуқтаи назаридан зарур (муҳим ва шошилишч) ишлар;
- муҳим ишлар, лекин улар шошилишч эмас, уларни бажаришга шу ҳафтада вақт қолса, шунда киришилади;
- унчалик мураккаб ва шошилишч бўлмаган ишлар, агар шу ҳафтада вақт қолса, бу ишлар бажарилади.

Ҳафталик режалаштириш жараёнида илгари белгиланган алоқаларни аниқлаш ва уларни амалга ошириш усуллари белгилаб чиқиш тавсия этилади.

Иш ҳафтаси тамом бўлгандан кейин ҳафталик вақтдан фойдаланиш режасига ва эришилган пировард натижаларга баҳо бериш зарур бўлади.

Йиллик режалаштиришнинг муҳим бўғини фаолиятнинг зарур йўналишларини белгилаб чиқишдир. Ана шу муҳим натижалар асосида раҳбар шахсий фаолият режасини ва шу йил учун мўлжалланган бюджетни ишлаб чиқиши лозим. Сўнгра, раҳбарнинг ихтиёрида бўлган вақт календарь иш режасида алоҳидалаштирилади ва у иложи борица аниқ бўлиши зарур.

Мақсад ва вазифалар белгилаб олингач, раҳбар ижронинг боришини назорат қилиш қандай амалга оширилиши масаласини ҳал этиши лозим. Бунда мақсадга эришиш учун зарур бўлган тадбирлар эмас, балки айнан мақсаднинг ўзи ва уни амалга ошириш назорат қилинишини эсда тутиш керак. Фаолият натижаларини назорат қилиш пайтида назоратни амалга ошириш усулига алоҳида эътибор қаратиш зарур.

Топшириқларнинг бажарилишини ва вақтдан фойдаланишни назорат қилиш яқка тартибда режалаштириш тизимида охирги банд ҳисобланади. Режаларнинг бажарилишини назорат қилиш раҳбарга ўз ишини таҳлил қилиш ва уни такомиллаштириш йўллари аниқлаш учун зарур ахборот олиш имконини беради.

Назорат қилиш тадбирларининг мавжудлиги раҳбарга режалаштиришнинг турли даврларига татбиқан иш вақтидан фойдаланишни режалаштириш қанчалик муваффақиятли бўлганлигини аниқлаш ва ўз имкониятлари, чекланишлари ва иш вақтидан фойдаланиш тўғрисида янада асослироқ ахборот олишига имкон туғдиради.

Қисқа хулосалар.

Бошқарув меҳнати- бу бошқарув вазифасини бажариш соҳасида меҳнат фаолияти бўлиб, унинг асосий вазифаси меҳнат жамоасининг ўз олдига турган вазифаларни ҳал қилишга доир аниқ мақсадга қаратилган ва мувофиқлаштирилган фаолиятини таъминлашдир.

Бошқарув меҳнатнинг объекти- бу меҳнатни сарфлаш соҳаси, яъни корхона, ташкилот, таркибий бўлинмадир.

Бошқарув персоналининг уч тоифаси мавжуд: раҳбарлар, мутахассислар, бошқа хизматчилар.

Раҳбарлар- ишлаб чиқариш жамоасининг самарали меҳнат қилишини таъминлаш юзасидан ташкилот бошқарувига доир муҳим масалалар бўйича қарорлар қабул қиладилар.

Мутахассислар- бошқарувга доир қарорлар тайёрлаш ва ишлаб чиқиш функциясини бажарувчи ходимлар (персонал)дир.

Бошқа хизматчилар- раҳбар ва мутахассисларга бошқарувга доир қарорлар ишлаб чиқиш ҳамда амалга оширишда ахборот хизмати кўрсатувчи ходимлар (персонали)дир.

Персонал менежменти- ходимнинг шахсий меҳнатини фан ва илғор тажриба ютуқларидан фойдаланишга, техникавий воситаларни татбиқ этишга асосланган ҳолда ташкил қилишни, лавозим вазифаларини бажариш жараёнида ходим билан фойдаланиладиган техника воситалари ўртасида ўзаро таъсир кўрсатиш энг яхши тарзда ўрнатиш имконини берадиган билимлар соҳасидир.

Бажариладиган ишлар хусусияти бўйича раҳбарнинг иш вақти сарфларини қуйидагича таснифлаш мумкин: хизмат-алоқа ишлари, фармойиш бериш, мувофиқлаштириш, назорат-баҳо бериш, якка тартибдаги, ижодий, ёрдамчи ишлар, дам олиш ва шахсий эҳтиёжлар.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Бошқарув персонали деганда нимани тушунаси?
2. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг моҳияти ва мақсади нимада?
3. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг қандай вазифалари мавжуд?
4. Персонал менежменти нима ва у қандай масалаларни ҳал этади?
5. Бошқарув персоналининг қандай гуруҳларини биласиз?
6. Раҳбарларнинг иш вақти қандай тақсимланиши зарур?
7. Раҳбар ва мутахассислар иш вақти сарфи қандай усуллар билан ўрганилади?

Адабиётлар рўйхати

1. К.Х.Абдурахманов и др. «Основы управления персоналом организации» Учебное пособие. Т.: 2000.
2. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев «Управление персоналом» Учебник для ВУЗов.М.: «Финстат-информ». 1997-878с.

3. Е.В.Маслов «Управление персоналом предприятия» (учебное пособие) - М.: Новосибирск, 1998.
4. С.В.Шекшня «Управление персоналом современной организации». -М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996.
5. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., “Академия”, 2002 й.-140бет.
6. Personalni boshqarish: Oliy o`quv yurtlari uchun o`quv qo`l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus ta`lim vazirligi. – Т.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

15 – МАВЗУ: БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ТИЗИМИДА МЕХНАТНИ БОШҚАРИШ

РЕЖА:

1. Бозор муносабатлари тизими. Меҳнатни бошқариш ва унинг вазифалари.
2. Меҳнатни бошқариш турлари. Меҳнатни бошқариш давлат шакиллари.
3. Меҳнатни бошқаришнинг шартномали шакиллари. Ўзбекистон Республикаси меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлигининг асосий вазифалари, функциялари, бошқарув жараёни.
4. Давлат даражасида меҳнатни бошқариш. Конвенциялар. Халқаро меҳнат конференцияси. Халқаро меҳнат ташкилоти.

15.1.Бозор муносабатлари тизими. Меҳнатни бошқариш ва унинг вазифалари.

Персонални бошқариш бўйича тор доирада (раҳбар меҳнат жамоаси-шахс) ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, агар раҳбар қўл остидаги ходимлари билан муносабатлари соғлом тўсда бўлиши ҳақида ғамхурлик қилса, меҳнат жараёнининг шарт-шароитига мувофиқ бу муносабатларини оптималлаштиришига (энг мақбул тарзда уюштириш) интилса меҳнат бошқарув самарадорлиги анча юқори бўлади. Ҳар бир раҳбарнинг олдида эртами кичми янада яхшироқ меҳнат натижаларига эришиш учун ходимларига қандай таъсир кўрсатиш мумки? Турли хил вазиятларда ўзини қандай тутиши керак? Раҳбарликнинг қандай услубига амал қилиши лозим? - деган саволлар кундаланг тўради.

Бу, табиий албатта, чунки бошқарув услуби раҳбарлик фаолиятининг энг муҳим кўрсаткичларидан биридир. Бошқарув услуби шахснинг ижтимоий ҳаёт қонуниятларига асосланган турмуш тарзи ва фаолият юритиш усули, хизмат вазифалари бажариш жараёнида ходимлараро муносабатлар тарзи ифодаси қўйилган мақсадга эришиш йўлида раҳбар билан ходимлар муносабатига асос бўлувчи хулқ атвори типининг¹ умумий йиғиндисидир. Раҳбарлик услуби жамоа билан ўзаро алқадорликнинг шахсий ифодаси сифатида объектив ва субъектив шарт шароитлар, жумладан раҳбарнинг касбий лайёқати ҳам шахсий фазилатлари таъсирида шаклланади. Юошқарувчилик услубининг умумий маъноси шундан иборат.

15.2. Мехнатни бошқариш турлари. Мехнатни бошқариш давлат шакиллари.

Рахбар муайян мансабни эгаллаган шахс бўлиб, унга қўл остидагиларга нисбатан реал ҳокимят ва лавозми доирасида тўлиқ ваколатлар топширилган. Рахбарлик ваколати қарорлар қабул қилиш ва уларнинг ижросини талаб этиш имконини беради. Бунда бажарилаётган рахбарлик мунтазамми ёки функционалми аҳамиятга эга эмас. Ҳар қандай ҳолатда ҳам рахбар қарор қабул қилади ва уларнинг ижрсини таъминлайди, давлат аппаратининг ўзи бошўчилик қилаётган бўлинмасининг самарали ишлаши учун шахсан жавоб беради.

Рахбарлик вазифаси жамоани таркиб топтириш ходимларнинг олдига вазифалар қўйиш, уларни хал қилиш вариантларини тавсия этиш, маслаҳат бериш ҳар бир вазифани зарур моддий молиявий ва меҳнат ресурслари билан таъминлашдан иборат. У ўз хизмат вазифаларини бажариши асосида одамлар билан ишлайди, персонални бошқаради, бунда ўзига хос бошқарувчиликни номоён қилади. Рахбарлик услуби жамоа олдига тўрган вазифаларни тўғри, лозим сифат даражасида, саводли ва уюшқоқлик билан бажарилишини таъминлаши керак.

Бу фикирнинг тўғрилигини исботловчи бир қанча далиллар келтирамыз.

Жамоанинг жипислиги ва уюшқоқлиги ёки ички тарқоқлиги кўп жихатдан ходимлар барқарорлиги, фаоллиги, уларнинг ўзаро ва рахбар билан муносабати, рахбарнинг бошқарувчилик маҳорати, ходимлари орасида обрў эътибори, шахсий фазилати ва иш юритиш принципига боғлиқ.

Давлат хизматида персонални бошқариш услубининг табиати давлат хизматининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ. Зеро, давлат хизматига ҳокимятни бир жойда тўплаш ва монархизмга интилиш, шунингдек, ҳар бир кичик тизимнинг иложи борича кўпроқ мустақилликка эга бўлишга, давлат бошқарувининг кенг майдонида ўзига хос монополияга эга бўлишига интилиш хосдир. Айни вақтда мансабдорларнинг ёпиқликка корпоративизмга, расмийчиликка ва эскича иш юритишга мойиллиги кўзга ташланиб туради.

Бу ҳол давлат хизматининг алоҳида ижимоий ва юридик мақомига эга эканлиги унинг ички тўзилишининг ҳаддан ташқари расмий тус касб этиши ва тизим имкёсида ҳар қандай ўзгаришларни ўтказишга йўл бермаслиги билан изоҳланади. Давлат хизмати жуда кўп мавҳум шахссиз номаълум обектив қоида ва низомлар асосида ташкил этиладиги улар ҳар бир мансабдор шахс техник ходимнинг мақоми ҳуқуқ ҳамда ваколатларини белгилаб беради.

Аппаратда меъёрий ҳужжатлар мавжуд бўлиб улар лавозимларни хизмат вазифаларин бажариш тартибини ходимларнинг бўйсунуш тизимини батафсил тасвирлаб берган. Давлат хизматчилари кўпгина шартлар ва қонунлар билан чеклаб қўйилган бўлиб ўлар ишга ёллаш меҳнатга ҳақ тулаш шарт- шароитларни белгилаб беради хизматчилар меҳнат муносабатлари ва

хизмат одобини бузган тақдирда муайян жазо санкциялари амал қилади. Улар маълум даражада бошлиқларга хо ўзбошимчаликдан химоя қилинади ва касбий жихатдан мустақил моддий жихатдан таъминланган ишсизликдан ишсизликдан муҳофаза этилган бўлади.

Бу билан давлат хизматчиларининг ахлоқи умумий меҳнат ҳуқуқи меъёрларга бўйсунадиган ходимлар ахлоқидан сезиларли равишда фарқ қилади. Давлат хизматида ходим билан иш берувчи ўртасида тенглик шартномавий вазият бўлмайди. Бу ерда қатъий суб ординацияга асосланган меҳнат муосабатлари амал қилади. Бу ҳол давлат аппаратида персонални бошқариш услубига алоҳида хусусият бағишлайди.

Масаланинг яна бир муҳим жиҳати шуки давлат хизматчилари фуқаролик ҳуқуқи ҳамда эркинликларнинг маълум даражада чекланишига кўнгилли равишда рози бўлиб давлат “хизмати”га келади. Унга иш берувчи – ҳозирги вақтда ҳокимият тепасида турган бошлиқ ёки сиёсатчи эмас балки давлатдир. Давлат шахсни хизматга таклиф этади, шу туфайли унинг оиласининг тақдири учун жавобгар бўлади.

Давлат хизмати шароитида персонални бошқариш амалиётини расмий жиҳатдан жуда кўп қонун, йўриқнома ва махсус параграфлар билан “кўмиб ташланган”. Бу ҳол ташаббускорлик ва пухталиқка ҳалақит бериб, шахсий ижрочи ва маъсулият эгасини “Парда ортида” қолдиради, хизматчиларда бефарқлик ҳамда лоқайдлик кайфияти уйғотади, - деган фикр туғилиши мумкин. Лекин бу сиртдан қараганда шундан чунки қонун фармон ва низомлар тўлақонли ҳаётни, содир бўлиши мумкин бўлган вазият ва воқеаларнинг барча вариантларини қамраб олишга қодир эмас. Ҳатто, энг мукамал лавозимий йўриқномалар ҳам мавжуд меҳнат тақсмотини энг умумий тарзда қайд қилади. Шу боис, жараёнда рўй берган барча ўзгаришларни тўлиқ ҳисобга ололмайди, натижада хизматчининг расман тасдиқланган мажбуриятлари ва ҳуқуқлари кўп жиҳатдан номутаносиб ҳолга келиб, меҳнатнинг ташкил этувчи ва муносабатларни тартибга солувчи асосидан маҳрум бўлади. Инсоннинг ҳуқуқий фаолияти ҳужжатларда қайд этилган йўл йўриқлардан фарқланиб қолади. Шу ўринда ходимларнинг белгиланган касб андозаси ва ахлоқ нормаларига қатъий риоя қилишни таъминлашда бошқарувчиликнинг устувор аҳамияти кўзга ташланади. Шунинг унутмаслик керакки, хизмат вазифасини виждонан бажарувчи раҳбар ва унга бўйсунувчи ходимлар ҳозирги шароитда руҳий ва жисмоний толдиқиш даражасида ишлашга мажбур. Баъзида стрессли ҳолатлар рўй беришини қайд этиш зарур. Вазирлик ва идораларда кадрлар хизматининг ҳар икки ходимдан бири анашу сабабга кўра давлат хизматидан ўз ихтиёри билан кетиши ҳоллари содир бўлаётганлиги бежиз эмас.

Шунинг учун персонални бошқариш услуби мазкур раҳбарлик учун етарли даражада барқарор тизим сифатида ташкилотнинг объектив мавжуд бўлган маъмурий – ҳуқуқий тузилишига нисбатан бўлган алоқалар ва меъёрлар тизимидир. Услуб ижтимоий турмушнинг конкрет ижтимоий – иқтисодий, сиёсий, маънавий – ахлоқий омиллари билан бевосита боғлиқ бўлиб, ташқи муҳитга нисбатан кам аҳамиятли эмас.

Шундай вазиятда давлат аппаратининг персонални бошқарув услубини тўғри танлаш рўй бераётган воқеаларда мувофиқ тарзда иш юритиб кишиларнинг ишга бўлган муносабатлари ички қоидалари нормани ишлаб чиқишни тақозо этади. Бу қонун қоидалар давлат органи фаолиятини осонлаштиради. Хатто, ўта беқарор вазиятда ҳам иш самарадорлигини оширади. Шунинг учун мамлакатимиз Президенти айнан бошқарув соҳасида ва ҳокимият тузилмаларида тегишли тартиб ўрнатилишига катта эътибор бераётганлиги бежиз эмас.

Бошқарув услуби яна мазкур жамоа олдида турган вазифаларнинг хусусиятларига аппарат тузилишининг оптималлик даражаси кадрлар корпусининг сифат кўрсаткичлари ходимларнинг касбий омилкорлиги билим даражаси ҳаётий тажрибаси ва маданиятига ҳам боғлиқ. Бу фақат раҳбарнинг эмас, балки у вакиллик бўлган давлат ҳокимияти органларининг ҳам алоҳида сифат кўрсаткичи бўлади.

Бизнингча раҳбар, зиммасига юкланган маъмурий, ташкилотчилик тарбиявий вазифаларни муваффақиятли адо этиш учун қўйдаги фазилатларга эга бўлиш лозим:

- Батартиблик, ҳалоллик, ўзгаларнинг хис туйғусида нисбатан сезгирлик, ўз хиссиётларини чеклашга қодирлилик;
- Касбий омилкорлик, ишчинлик қобилияти;
- Иродавий сифатлар, одамларни ўз гайрати ва ишончи билан эргаштира олиш қобилияти;
- Ташкилотчилик, ишга мойиллик менежмент, мустақил менежмент асосларини эгаллаш лаёқати, давлат хизматида иш одоби хусусиятлари билиш;
- Оммавий аҳамиятга молик бўлган қарорлар қабул қилишда дадиллик ва мустақиллик;
- Энг “мураккаб” кишилар билан алоқага кириша билиш, улар билан ишлай олиш;
- Ташаббускорлик, энг яхши тажрибани ўзлаштиришга интилиш.

Бугунги кунда ҳар бир раҳбарни ҳам анашундай фазилатларда эга деб бўлмайди.

Сиз учратган давлат муассасаси раҳбарининг феъл – атворидан юқоридаги фазилатлар ўрин олганми?

1. Кўп.
2. Жавоб беришга қийналаман.
3. Оз.
4. Ишчанлик, касб маҳорати.
5. Принципиаллик, ғавобгарлик.
6. Сезгирлик, ҳушмуомилалик.
7. Ҳалоллик, батартиблик.
8. Демократиклик, вазминлик.
9. Айёлик, тутуруқсизлик.

15.3. Меҳнатни бошқаришнинг шартномали шакиллари. Ўзбекистон Республикаси меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлигининг асосий вазифалари, функциялари, бошқарув жараёни.

Бу жадал равишда ривожланувчи яхлит тизим бўлиб, персонал билан ишлашнинг мақсади, шакл, усул ва воситаларнинг деалектик бирлигини акс эттиради. Бошқариш услуби қонунчилик ва давлат хизматининг ўзига хос иш принципларига таяниб бошқарув субъектининг олдида қўйилган вазифаларни хал этилишини таъминлайди.

Кўп ҳолларда олимлар бошқарувчилик услубларини таснифлаш чоғида мазкур жараённинг бош мезони ва ташкилий принципи сифатида якка бошчилик ёки коллегиялик нисбатининг устуворлигига эътибор беради. Ана шу нуқтаи назардан келиб чиқиб, услубларнинг қуйидагича таснифи таклиф этилади:

1. Авторитар ёки директив услуб. Бунда раҳбар ўз иродасини қўл остидагиларга маъмурий куч воситасида ўтказишга интилади, яъни мажбурлаш, қўрқитиш, рағбатлантириш ва хоказо чора тадбирлардан фойдаланилади. Бу хил бошқарувчилик бевосита буйруқ ва фармойишлар беришга асосланиб, бошлиққа сўзсиз бўйсунитишни тақозо қилади. Бундай вазиятда ходимларнинг меҳнат жараёнида муносабатлари, айрим шахснинг манфаатлари психологик жиҳатдан эътиборга олинмайди.

Бу “Ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил” принципига асосланган шавқатсизларча услубдир. Бундай иш юритувчи раҳбар эътирозларига, ўринли маслаҳат ва назоратга тоқат қилолмайди. Директив услуб гарчи бир мунча самарали бўлса ҳам, аслида, жамоада муҳолифлик, норозилик кайфиятини шакллантиради. Лекин у нихоятда қулай ёки нихоятда ноқулай шароитда, шу билан бирга, макробошқарув даражасида амалга оширилади. Айрим салбий жиҳатларини эътироф этмаса, мазкур услуб жамоатчилик томонидан қўллаб қувватланиши ва рағбатлантирилиши мумкин. Зеро, обрў талаб раҳбар одатда вазифаларни анча тезкор ва аниқ хал этилишини таъминлайди.

Макродаражадаги вазият эса бошқача бўлади. Бу ўринда ҳамма нарсаяққол ва аниқ кўзга ташланади: жамоада ҳар кимнинг лаёқати, сифат кўрсаткичлари қандайлиги, раҳбарнинг ҳақиқий ниятлари нимадан иборат эканлиги жуда тез маълум бўлади. Зугум ишлатиб, қўпол усуллар билан узок муддат мобайнида мувоффақиятга эришиш қийин. Бундай услуб таъсирида инсон ўз меҳнатидан қониқмайди, унинг натижаларидан бегоналашиб қолади, иш сифати ёмонлашади, жамоанинг меҳнат унумдорлиги пасаяди, расмийчилик авж олади. Жамоада низолар авж олади, таъқиб, чақимчилик, гуруҳбозлик каби иллатлар кучаяди. Ҳуқуқий, демократик давлатда бундай услуб тўғри келадими? Албатта, йўқ!

2. Демократик ёки коллегиял услубда раҳбар “Инсон омили” га алоҳида эътибор беради. Бундай бошқарув принципига асосланган раҳбар

ташаббускорликни рағбатлантиради, ҳамкорлик учун қулай вазиятни яратади, қўл остидагиларга қарорлар қабул қилишда (шу жумладан, кадрларга оид масалаларда) иштирок этиш имконини беради. Ходимларни ишонтира олиш, унинг инсоний хислатлари ва қобилиятларига ҳаққоний баҳо бериш тамойили асосида иш кўради, ўз мавқеи устунлигини пеш қилмайди. Энг асосийси, ҳар қандай мувоффақиятсизлик учун жавобгарликни ходимлар билан бирга ўз зиммасига олади, танқидга тўғри муносабатда бўлади.

Демократик раҳбарнинг бошқариш услуби мулойим табиатли бўлади. Унинг учун вазият тақозосига кўра муросага бориш илгари қабул қилинган қарорлари хато бўлса, ундан воз кечиш ор хисобланмайди. Бундай бошқарув шароитида жавобгарликни хис қиладиган, иш унумдорлигидан манфаатдор бўлган, қўйилган мақсадларга эришишнинг самарли йўлларини кидириб топадиган ходимлар ҳар томонлама рағбатлантирилади.

Демократик услубда иш юритувчи раҳбар барқарор аппарат фаолиятини уюштиришда энг самарли восита хисобланади. Демократик раҳбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўзини анча дадил хис қилади. Улардан мустақил фикрлаш хусусияти ривожланади, жамоа ахил бўлиб ғайрат билан ишлайди.

3. Либерал ёки эркин иш юритиш услуби воситачилик вазифасини яхши кўрадиган, ходимларга кенг доирада мустақиллик, тўла эркинлик бериб қўядиган, иш жараёнини зимдан назорат қиладиган раҳбарга хос. Либерал раҳбар ўз қўл остидаги кишиларнинг ишига аралашмайди, улар илтимос қилсагина маслаҳат беради, бироқ топширилган вазифа учун, жавобгарликни зиммасидан соқид қилади. Либерал раҳбар ўз қарорларини тавсиялар кўринишида берадики, уларнинг бажариш – бажармаслик ходим ихтиёрида қолади.

Фанда бошқаришнинг услубларини бошқача таснифлаш ҳоллари ҳам учрайди. Масалан, демократик, манипуляторлик ва ташкилотчилик (АҚШ); аналитик, новаторлик, консерватив – интуитив (Япония); авторитар, патриархал, маслаҳатомуз, кооператив, делегатив, автоном (Германия); буйруқбозлик, ишонтирувчи, вакил юборишлик (Россия) усуллари таърифланади. Бизнингча, тавсифланган персонал билан ишлаш усуллари ўртасида фақат сиртдангина фарқлар мавжуд. Тафовутлар ҳокимият – бошқарув таъсирини ўтказиш “зичлиги” ни ифодалагани ҳолида услубларнинг турли даражаларга (уч, тўрт, беш ёки олти ўлчовли) бўлиши билан боғлиқ.

Юқорида санаб ўтилган услублардан бирортаси ҳам соф ҳолда мутлақо намоён бўлмайди. Ҳаёт ҳар қандай ҳатто энг оқилона ва ишонарли андозалардан анча бойдир. Демак, бошқарувчилик соҳасида турли иш шакли ва усулларининг ғаройиб уйғунлашуви кўзга ташланади. Ҳар қандай шароитда ҳам конформизмни эътироф этиш лозим. Ҳар бир раҳбарлик услубининг моҳияти барқарор ва доимийдир. Бироқ, услуб мазмун жихатидан ҳам ўз хусусиятига кўра узлуксиз бойиб боради чунки, ҳар қандай

ижодий ишдаги бўлганлиги каби давлат хизматига доимий технологиялар эски андозаларга таяниб ҳуқуқий иш кўриб бўлмайди.

15.4. Давлат даражасида меҳнатни бошқариш. Конвенциялар. Халқаро меҳнат конференцияси. Халқаро меҳнат ташкилоти.

Давлат ҳокимияти органлари аппаратида иловчиларнинг кўпчиллиги давлат хизматига яхши тайёргарлик кўрган вазиятни яхши билган, ҳокимят тузилмаларининг паст баландини фарқлай оладиган кишилар бўлади. Шу, боис бошқарувчилик аалиётида ташкил этиш, асослаш ва мажбур қилишга асосланган энг мақбул усулларида ўринли фойдаланилса бўлади. Бошқарувчилик соҳасида эришилган муваффақиятлар бунга кенг эмкон яратади. Бошқаришнинг замонавий услуби нимани аңлатади?

1. Давлат хизмати тизимининг ҳар бир таркибий бўлинмаси ва органида энг мақбул бошқарув (раҳбарлик) услубининг қарор топиши. Бу услуб кадрлар хизматининг асосий иш принципига айланиши лозим. Шу ўринда такидлаш жоизки янгича шароитда шаклланишининг бошланғич босқичида тўрибмиз. Янги жамоалар кўпинча феъл атвори турлича бир бирига нотаниш бўлган кишилардан таркиб топади.

Масалан коллегия ижодий янгилашиш услуби бизнинг кўзатишларимизга кўра, Германия давлат ҳокимияти органларида анча мустаҳкам сингиб қолган. Масалан Германия ички ишлар вазирлиги кадрлар потенциалининг ҳамкорлиги ва ундан фойдаланиш тўғрисидаги низомдан кадрлар потенциални бошқариш услубига доир айрим қоидаларни келтирамиз.

1. Вазирликнинг барча ходимлари қўйилган мақсадларга эришиш йўлида ўз вазифаларини яқин ҳамкорлик асосида бажаришлари лозим. Раҳбарлар ижрочи ходимларни яхши натижаларга эришишга ўз зиммасига маъсулият олиб ташаббускорлик кўрсатишга ўндаши даркор.
2. раҳбар конкрет вазифа юқоридан берилмаган бўлса, ишнинг мақсади ва кўламини белгилаши керак. Мақсад ходимларга аниқ бўлтшт учун уларга тушунтириб берилиши лозим, токи у ҳамма учун умумий бўлган вазифа сифатида идрок этилсин
3. Раҳбарлар билан ходимлар ўз фаолиятига таллуқли бўлаган жами ахборотни ўзаро айрибошлаш шарт. Бу топширилган вазифаларни малакали бажарилиши ва такрорийликка йўл қўймаслик имконини беради.
4. Раҳбарлар қарорлар тайёрлаш ва уларни қабул қилиш жараёнига ўз ходимларини вазифаларга тааллуқли қарорлар қабул қилинишидан олдин уларнинг фикир мулоҳазаларини эшитиши даркор ходимларга нима сабабдан айнан шу қарорларни қилганалиги тушунтириб берилади.
5. Раҳбарлар ўз ходимларини аттестациядан ўтказиш йўли билан шунингдек бошқа танлов усуллари билан хизмат соҳасида юқори лавозимларга кўтарилишига ёрдам беришлари лозим.
6. ходимлар ўз зиммаларига юклатилган вазифа учун шахсий жавобгарликни олган ҳолда мустақил ҳаракат қилади.. раҳбарлар

уларнинг фаолиятини маслаҳат бериб, қўлай иш шароитини яратиб бериб қувватлаб тўради.

Халқимизда одамни синомоқчи бўлсанг унга амал бериб кўр деб бежиз айтмаган.

1. Эрталаб мтбуотни ва келтирилган хат хабарларни қараб чиқиш ташқи ва ички ҳисобтларни кўздан кичириш, маъсул ходимлар билан биргаликда муҳим долзарб масалаларни муҳокама қилиш, айтиш вақтда, барча муҳим қарорларни қабул қилиш ва уларни бажариш мудатларини белгилаш улар ёзма равишда, жуда қисқа тарзда қайд этилиши керак.

2. Кундуз куни ташқи олам билан муомалада бўлиш кенгаш мажлис конференция ва семинарларда қатнашиши, меҳнат жамоаларига кўргазмаларга ташриф буюриши.

3. **Жорий вақтда;**

А) ўз ходимлари билан алоқада бўлиши

Б) тақдирот, спектакил премьералари ва кинофилмларни бориб кўриши таклифи тўшадиган бўлса.

Доно раҳбар ходимлар меҳнатининг натижаларига баҳо бериш усуллари хамиша ривожлантириб ва такомиллаштириб боради. Бу йўналишда хизмат фаолиятининг муҳим муаммолари юзасидан ходимлар билан ҳамкорлик руҳиятида яқка тартибда суҳбатлар ўтказиб тўриш катта ёрдам беради.

4. Аппарат ишини меҳнатини илмий асосида ташкил этиш зарур. Бу ҳар бир ходимнинг ўз вазифаларини тўлиқ ва самарали бажарилишини таъминласин. Бу жиҳатдан бошқарувнинг ташкилий тизимлари бўлган аналогияларни эксперт таҳлилининг мақсадларини тартибга солишни ташкилий андозалаштириш, идоравий ва ижтимоий назоратни лойихалаштиришнинг самарали усулларида моҳирона фойдаланиш алоҳида аҳамият касб этади.

Суҳбат чоғида гап мақсад два сабаблар эришилган муваффақиятларга баҳо бериш юкланган вазифаларни бажариш йўллари излаш ходимнинг касбий жиҳатдан лавозим бўйича ўсиш истиқболлари тўғрисида бориши мумкин. Бўнай суҳбатлар раҳбарликнинг йиғма услубини ифодалаб, ходимнинг имкониятларини тўлароқ номоён қилиши ва унинг янада самарали ишлашини рағбатлантириш омили бўлиб хизмат қилади.

Ҳозирги вақтда қадириятлар тараққиётнинг устивор йўналишлари тубдан ўзгарганлиги инсон омилининг аҳамияти бекиёс даражада ортиб кетганлигини ҳисобга олган ҳолда аппарат ичидаги муносабатлар қанчалик самимий ва соғлом бўлса давлат хизматининг обрўси ва мавқеи шунчалик тез ортишини кўрсатиш мумкин. Демак ҳар бир раҳбар энг мақбул демократик услубни эгаллаши керак. Бу усул ҳозирги замон давлат хизматининг етакчи йўналишларидан бири эканлигини аниқ билиб олиш, фақат шу асосидагина қабул қилинадиган қарорларнинг юқори самара беришига мумкинлигини тушиниб етиши лозим.

Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати.
Асосий адабиётлар

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 таҳрир)- 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 ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари».-Т.: «Ўзбекистон». 1997.
8. И.А.Каримов «Ўзбекистон иқтисодий ислохатларни чуқурлаштириш йўлида». «Тошкент», «Ўзбекистон», 1996.
9. И.А.Каримов. «Амир Темур фахримиз, ғуруримиз». Т.: «Халқ сўзи» газетаси 1996 йил 26 октябр.
- 10.И.А.Каримов «Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили» - Т.: «Ўзбекистон», 1995.
- 11.К.Х.Абдурахманов. «Управление трудовым потенциалом региона». -Т.: «Меҳнат», 1994.
- 12.қ.Х.Абдурахмонов, Ф.У.Мамарасулов «Меҳнат иқтисоди». (услугий қўлланма)-Т.: 1996.
- 13.Қ.Х.Абдурахмонов, ва бошқалар. «Давлат хизмати персоналини бошқариш». (ўқув қўлланма), «Академия» Т.: 2002.
- 14.қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар «Персонални бошқариш» (ўқув қўлланма)-Т.:1998.
- 15.А.П.Волгин, В.П.Матирко, А.А.Модин. «Управление персоналом в условиях рыночной экономики»: опѳт ФРГ.М.: 1992.
- 16.А.П.Егоршин. «Управление персоналом». Учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ,1996
- 17.А.Ш.Назаров «Нормирование труда» (учебник) -Т.: 1990
- 18.Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов. «Эффективность системѳ управления персоналом». М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996
- 19.Е.В.Маслов «Управление персоналом предприятия». М.: «Новосибирск», 1998
- 20.Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев «Управление персоналом»: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 1997.
- 21.Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов. «Эффективность системѳ управления персоналом». М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996
- 22.«Персонал. Словарь-справочник». -М.: РЭА им.Г.В.Плеханова, 1994.

23. П.Ф.Петроченко «Анализ трудовых показателей»: (учебное пособие)-М.: «Экономика», 1989.
24. Г.Э.Слизингер «Труд в условиях рыночной экономики». Учебное пособие - М.: Инфра-М., 1996.
25. «Экономика труда»: (Учебник). Под.ред. М.И.Жукова, Г.Р. Погосяна -М.: «Экономика», 1991.
26. «Экономика и социология труда»: (Учебное пособие) Под.ред. В.В.Адамчука ВЗФЭИ-М.: «Экономическое образование», 1994.
27. Давлат хизмати персоналини бошқариш (Ўқув қўлланма). Т., «Академия», 2002 й.-140 бет.
28. Personalni boshqarish: Oliy o'quv yurtlari uchun o'quv qo'l./Sh.N.Zaynutdinov, R.N.Nurimbetov. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: Yangiyul polygraph service, 2007. – 320 bet.

Қўшимча адабиётлар.

1. К.Х.Абдурахманов, Ш.Р.Холмўминов, Б.Ч.Муртазаев, Н.Р.Нарзикулов «Вопросы подготовки новых кадров по агроменеджменту в Узбекистане». Материалы Международной конференции «Стратегия развития персонала». - Н. Новгород, 1996.
2. В.И.Андреева Делопроизводство. «Требования к документообороту фирм». -М.: АО «Бизнес-школа», 1994.
3. М.В.Грачев Суперкадры: «Управление персоналом и международные корпорации». - М.: Дело ЛТД, 1993.
4. Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов «Человеческие ресурсы управления». -М.: «Дело», 1993.
5. Ф.Б.Михайлов. «Управление персоналом: классические концепции и новые подходы». -Казань, 1994.
6. Я.Мэнтланд «Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе». М.: Аудит ЮНИТИ, 1996.
7. «Основы предпринимательского дела». Учебник 2-е изд. (под.ред.Ю.М.Осинова, Е.Е.Смирновой-М.: «БЕК», 1994.
8. «Организация работы с кадрами в условиях перехода к рыночной экономике». Вўп. 1,2-М.: 1994.
9. Э.С.Старобинский «Как управлять персоналом» - М.: АО «Бизнес школа», Интел-синтез, 1995.
10. «Темур тузуклари». - Тошкент, 1991.
11. А.Б.Филиппов «Работа с кадрами». -М.: «Экономика», 1990.
12. Ш.Р.Холмуминов, Д.К.Балаханова, Б.Ч.Муртазаев «Рынок труда: проблемы формирования и регулирования». -Т.: «Фан», 1994.
13. Ш.Р.Холмуминов «Моделирование сельского рынка труда». -Т.: «Фан», 1996.
14. Шмидт Герберт. «Кадровое планирование на предприятии (опыт ФРГ)». - «Человек и труд», 1993, №4.

