



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ҚИШЛОҚ ВА СУВ ХЎЖАЛИГИ ВАЗИРЛИГИ



САМАРҚАНД ҚИШЛОҚ ХЎЖАЛИК ИНСТИТУТИ

ИҚТИСОДИЁТ ВА БОШҚАРУВ ФАКУЛТЕТИ

«Қишлоқ хўжалиги иқтисодиёти ва бошқарув» кафедраси

Олий ўқув юртларининг **B5340100-«Иқтисодиёт»**(қишлоқ хўжалиги) бакалавр
йўналиши учун «Персонални бошқариш» фанидан

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

IV босқич VII семестр

Тузувчилар: и.ф.н., Ф.Б.Ахроров
ассистент Э.Б.Тоғаймуродов

САМАРҚАНД – 2007

Ушбу маърузалар матнларида бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатаётган корхоналар, ташкилотлар ва фирмаларда персонални бошқариш стратегияси, таълимлари, хусусиятлари, персонални танлаш, ўқитиш ва мартабага кўтариш каби мавзулар батафсил ёритилган. Улар “бизнес ва бошқарув” таълим соҳаси бўйича таълим йўналиши талабаларига мўлжалланган.

КИРИШ

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтишини таъминлашда ва унинг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамиятга эга. Мамлакатимиз Президенти И.Каримов кўрсатиб берганидек: “Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси - ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқариувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда тармоқ бўјинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда маъсулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир”.¹

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

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 бир вақтда кадрлар бўлими таркибий жиҳатдан меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлимлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлимлари, кадрларни бошқариш вазифаларини бажарадиган ҳуқуқий бўлимлар ва бошқа бўлинмалар билан тарқоқ ҳолда иш олиб бордилар.

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 кадрлар тайёрлашнинг миллий дастурига 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; бандликни бошқариш; бўш (вакант) 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 (кўникиши); меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларини бошқариш; меҳнат ҳуқуқий муносабатларининг масалалари; меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат эстетикасидан иборатдир.

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

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

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

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

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 принциплардан, яъни фан томонидан ишлаб чиқилган ва амалиётда синовдан ўтган қоидалар ва усуллардан фойдаланилади. Буларнинг барчаси ушбу маъруза матнида ўз ифодасини топган.

1-МАВЗУ: «ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ» ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ, ВАЗИФАСИ, ЎРГАНИШ УСУЛЛАРИ, ПРИНЦИПЛАРИ ҲАМДА УНИНГ МАЗМУНИ

Режа:

- 1. Фаннинг предмети, мақсади ва вазифаси.**
- 2. Персонални бошқариш фанининг ҳозирги замон фанлари тизимидаги тутган ўрни.**
- 3. Персонал ўрганиш объекти сифатида.**

Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуддир. Биринчи ёндашув диққат-эътиборни шунга қаратадики, “Инсон ресурсларини бошқариш” мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади, “персонални бошқариш” эса 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.

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

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.

Ҳозирги шароитда персонал билан ишлашнинг асосий мақсади юксак жавобгарликни хис қиладиган, жамоатчилик психологиясига, юқори малакага, корхонанинг хўжайини деган тараққий қилган ҳис-туйғуга эга бўлган шахсни таркиб топтиришдан иборатдир.

Персонални бошқариш корхоналар махсус функционал хизматлари ва тегишли ишлаб чиқариш бўлинмаларининг мунтазам раҳбарларининг ташкилотни стратегик ривожлантириш ва корхоналарда банд бўлган ходимлардан

янада самаралирок фойдаланиш вазифаларини бажаришга қаратилган хилма-хил фаолиятдан иборатдир.

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

Ташкилий 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.

Бошқаришнинг барча даражаларида инсон ролининг ортиб бориши, иқтисодиётда кенг қамровли таркибий ўзгаришларнинг содир бўлиши, ишлаб чиқариш мослашувчанлигининг ортиши ва рақобат даражасининг ўсиши, шунингдек децентрализация ва хусусийлаштириш персонални бошқаришга ёндашувни ўзгартириш зарурлигини тақозо қилади - кадрлар сиёсати секин-аста инсон ресурсларини бошқаришга /ИРБ/ айланиб боради. Бу ўзгаришларнинг моҳияти уларнинг вазифаларини қиёслаб кўрганда яққол кўринади

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.

Инсон ресурсларини бошқариш тажрибасининг энг ўзига хос элементлари қуйидагилардир;

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

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

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

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

- ўз компаниясининг одамларини биринчи навбатда лавозимларга кўтариш;

- эришилган натижаларни ривожлантиришдан фахрланишга катта эътибор бериш;

- раҳбарлар билан ходимлар ўртасида вазифа жиҳатидан бўлган фарқланишни камайтириш (улар фойдаланадиган алоҳида ресторанларни, устунлик ва имтиёзларни тугатиш);

- қулай меҳнат ва атроф-муҳит шароитини яратиш;

- ошқора коммуникацияларни рағбатлантириш;

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

- хар бир ходимда “команда” маданиятини шакллантириш;

- персоналнинг корхона ва ташкилот фойдасида иштирок этиши;

- ходимлар малакасини ошириш;

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

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

Иккинчи томондан рақобат кескин тарзда ортади, харажатларнинг камайишига нисбатан тайзиқ ўтказилади, ташкилий тузилмалар ўзгаради, бизнесни ташкил этиш маҳсулотлар ва истеъмолчилар атрофида “қурилади”. Шу билан бирга, фақатгина децентрализация ортиб қолмасдан горизонтал интеграциянинг зарулиги ҳам ортади. Айни бир вақтда ходимлар билим ва малака даражасининг роли кескин равишда кучаяди ва бу билан мутахассисларнинг истеъдоди учун рақобат даражаси ҳам кучаяди.

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

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

/Жавоблар%/

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

АҚШ компанияларининг 1500 менежерлари XX1 асрдаги инсон ресурсларини бошқариш ИРБнинг роли ҳақида қуйидагиларни айтадилар:

- эртанги эҳтиёж учун инсон ресурсларини режалаштириш корпорация стратегиясини шакллантиришнинг бир қисми ҳисобланади;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг раҳбари ҳамма жойда бошқарувнинг юқори бўғини аъзоси бўлади ва бизнес стратегияси, режалари, технологияси, бозор маҳсулотлари ва воситалари ҳақида тўлиқ хабардор бўлади;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг вазифалари роли процессуал активатордан /маълумотлар тўплаш ва ишлов бериш/ инсон ресурсларини танлаш ва фойдаланишдаги муҳим активаторга айланади;
- малака оширишдаги асосий мезонлар унинг хилма-хиллиги ва кенглиги, аниқ натижаларга эриша олиши, динамизм, командада ишлай билиши, мўлжал олиши ва ишчанлик ахлоқидир;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг энг муҳим вазифаларидан бири корпорация маданияти, кадриятлари ва мақсадлари бирикмасидан иборат бўлиб қолади.

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

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

“Корхона персонали” тушунчаси анча умумий тарзда мазкур корхона ва ташкилотнинг барча ёлланган ходимлари жамини қамраб олади, улар мутлақо 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 ишбачиқариш вазифаларининг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ равишда ижтимоий ечимларни талаб қилади.

Ижтимоий тизим сифатидаги корхона персонали корхона мулки субъектининг мақсадларига боғлиқ равишда ва унга мувофиқ тарзда шаклланади, ўз шаклини ўзгартиради ва ривожланади. Бунда мақсадлар мулк эгасининг манфаатлари билан белгиланади ва корхонани бошқариш стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқиш учун асос бўлади, улар ўз навбатида қўйилган мақсадларни сама-

рали амалга оширишни назарда тутати. Мақсадга эришиш соҳасидаги стратегик қарорларнинг бажарилишини таъминлашда корхона персонали етакчи роль ўйнайди.

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

“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 тадбиқ этиладиган технологиялар хусусиятини бевосита белгилаб беради.

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

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

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

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

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

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

- ишлаб чиқариш жараёнида бажариладиган вазифалар бўйича категориялар бўйича ишчилар (асосий ва ёрдамчи), муҳандис-техник ходимлар (МТХ), хизматчилар, кичик хизмат кўрсатувчи персонал (КХП), шогирдлар, соқчилар;
- ҳақиқий фаолият характерига (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 принципи 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.

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

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

бланади. Бошқарув ходимлари таснифини улар олдидаги мақсадларга қараб бир неча принципга бўлиш мумкин.

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

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

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

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

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

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

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

Афтидан, бозор иқтисодиёти шароитида корхона персонали дейилганда фақат ёлланиб ишлаётганларнинг жамини эмас, балки самар-

ли хўжалик фаолиятини таъминловчи мулкдорларни ҳам тушунмоқ керак.

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

Саноати ривожланган мамлакатлар корхоналарида ходимларнинг қуйидаги категориялари мавжуддир:

1. Top management , яъни бошқарувнинг юқори бўғини (президент) бош директор ёки бошқарувнинг бошқа аъзолари

2. Middle management - бошқарувнинг ўрта бўғини (бошқармалар ва мустақил бўлинмаларнинг раҳбарлари)

3. Lower management - бошқарувнинг қуйи бўғини (кичик бўлимлар, цех бюролари раҳбарлари, гуруҳ раҳбарлари, мастерлар, бригадирлар).

4. Мухандис-техник персонал ва идора хизматчилари (“оқ ёқалилар”)

5. Жисмоний меҳнат билан шуғулланувчи ишчилар (“кўк ёқалилар”)

6. Ижтимоий инфраструктура ходимлари (“қул ранг ёқалилар”)

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

1. Корхоналар, муассасалар, ташкилотларнинг раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарлари

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

3. Иқтисодий вазифаларни амалга оширадиган мутахассислар

4. Ишлаб чиқаришни мухандислик-техник жиҳатдан таъминловчи мутахассислар.

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

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

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

АҚШ ва Буюк Британиядаги бошқарувчи персоналга ўз олдига қўйилган вазифани бажариш учун бошқалар ишини ташкил этувчи, мувофиқлаштирувчи ва назорат қилувчи ҳар қандай ёлланма ходим киритилади (3.4-жадвалга

қаранг). Бу ҳолат бундай ходимларни танлаш ва тайёрлаш усулларидаги, улар меҳнатига баҳо бериш ва мукофотлаш шаклларидаги айрим умумий жиҳатларини олдиндан белгилаб беради. Шу билан бирга ҳар турли бошқарув вазифаларини бажариш талабларидаги ва реал мазмунидаги фарқлар шу қадар каттаки, бу касб категориясининг “юқори” ва “қуйи” қисмлари ҳақиқатда турли ижтимоий қатламлар ва ижтимоий синфларга тааллуқлидир.

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

Юқори даража (executives) - бу компаниянинг юқори лавозимли кишилар гуруҳи, бунга директорлар гуруҳининг раиси, президент, вице-президентлар, корпорациянинг асосий бўлинмалари ёки асосий вазифалари учун бевосита жавобгар бўлган бошқа шахслар киради. Улар бошқарув аппаратининг унчалик катта бўлмаган имтиёзли қисмини (5-7%) ташкил этади. Кадрлар сиёсати масалаларида: иш кучини ёллаш, танлаш, ҳақ тўлаш, рағбатлантириш, меҳнат шароитини танлаш ва иш кучидан фойдаланишни ташкил этиш, шу жумладан, мутахассислар ва оддий бошқарувчиларни танлашда менежментнинг юқори табақаси эркин ҳаракат қилади.

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

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

Американинг расмий меҳнат статистикасида “бошқарувчи даража” (supervisors) ва “бошқарувчилар ҳамда маъмуриятчилар” (гуруҳлар) алоҳида ажратиб кўрсатилади. Раҳбарлар гуруҳида йирик корпорацияларнинг юқори бошқарувчилари қатламини ажратиш мумкин, уларнинг ишлаб топган даромадларининг барча турлари юз минглаб доллар ҳисобланади. Одатда, булар

менежерлар бўлиб, улар акциядорлар капиталининг йирик сақловчилари ва компанияларнинг шерик эгаларидирлар, бошқача айтганда, улар Америка статистикаси томонидан расмий равишда ёлланма персонал қаторига киритилади. Қуйи даража раҳбарларининг ишлаб топган даромадлари жами “ўртача ишчи”нинг даромадидан тахминан 1,5 баровар кўпдир. Ўрта бўғин раҳбарларининг аксарият кўпчилиги ишчининг иш ҳакидан 2-3 марта кўп ҳақ оларди.

Бошқарув ва ишлаб чиқариш персонали миқдорий нисбатлари мутаносиблиги корхоналарнинг аниқ ишлаб чиқариш шарт-шароитларига боғлиқдир. Бироқ умуман олганда саноат илмий техника тараққиёти таъсирига учраган деярли барча мамлакатларда бошқарувчи персоналнинг улуши ортиб борганлиги яққол кўзга ташланади. Масалан, АҚШда 50-йилларда “кўк” ва “оқ ёқалилар” сони бир хил бўлган. Ҳозирги вақтда эса “оқ ёқалилар” “кўк ёқалилар”га нисбатан 1,5 барабар ортиқдир, шу билан бирга яқин келажакда уларнинг сони янада кўпайиши тахмин қилинмоқда. Бошқарувчи персонал миқдорининг ортиб боришига кўп ҳолатлар, аввало, ҳозирги замон ишлаб чиқаришининг ахборот интенсивлиги ортиши, корхоналарнинг ташкилий мураккаблиги кўпайиши, ишлаб чиқариш ва маҳсулотга фаннинг тобора кўпроқ сингиб бориши, корхоналарда амалга оширилаётган фаол инновация сиёсати таъсир қилмоқда. АҚШ даги Бруклин институти олиб борган тадқиқотларга мувофиқ янги ахборотни ва уни қайта ишлаш воситаларини жорий қилишда орқада қолиш кўп миқдорда ишчи ўринларини қўлдан бой беришга олиб келар экан. Бу янги технологияларни жорий этиш билан содир бўладиган ишчи ўринларининг қисқаришидан ортиқдир.

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

Шу билан бирга персонални ишлаб чиқариш ва бошқарув персоналига бўлиш мезонлари ҳақидаги айрим анъанавий тушунчалар ўзгарди, бу хол би-

ринчи навбатда фан-техника тараққиёти билан боғлиқ янги илмий билимларни татбиқ этишга таянадиган тармоқларда содир бўлди. Бу тармоқларда технология жараёнларини амалга ошириш юқори малакали мутахассисларга муҳтож эди. Янги технологияларни самарали татбиқ этиш учун персонал малакасининг аҳамияти шу қадар аҳамиятли бўлиб қолдики, саноат жихатидан ривожланган барча мамлакатлар замонавий менежментида малака корхона персоналини таснифлашнинг энг муҳим белгисига айланди. Шундай қилиб, етакчи ривожланган мамлакатлар, шу жумладан АКШ, Германия, Франция ва Англия хўжаликларида иш билан банд бўлган барча ишлар касб тайёргарлиги даражасидаги фарқлар ва улар билан боғлиқ меҳнат фаолияти хусусиятлари асосида иш билан банд бўлганларнинг уч категориясига бўлинди:

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

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

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

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

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

Ҳалқаро 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 ёки маъмурий соҳаларда эътироф қилинган эквивалент тажрибага эга бўлган кишилар;

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

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

Умуман олганда, муайян мамлакатга ва унда қабул қилинган таснифлашга мувофиқ тажрибали мутахассислар ёлланиб ишлаётган меҳнаткашларнинг 10-20%ни ташкил этади. Австралия (19%) ва Янги Зеландия (20%) бу рўйхатда олдинги ўринларда тутати. Европа иттифоқида ўрта ҳисобда мутахассислар 12,5%ни ташкил этади. 8 миллиондан ортиқ мутахассис хусусий секторда шуғулланади. Италия, Дания ва Буюк Британия каби мамлакатларда 100 кишидан камроқ кишилар ишлайдиган корхоналар сони кўпроқ бўлиб, улардаги мутахассислар улуши анча юқоридир ва тегишли равишда 16 ва 15% дан иборатдир. Бироқ Германияда мутахассислар сони бирмунча камроқ бўлиб, 9,5%ни ташкил этади. Японияда 1960-1985 йиллар оралиғидаги даврда ўрта бўғин бошқарув персонали 230% ортган. АҚШда эса тажрибали мутахассислар улуши тахминан 11%ни ташкил этади. Лекин булар фақат рақамлардир, холос.

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

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

Бу маълумотлар, сирtdан 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 туrolмайди. Бу мутахассислар анча катта иш ҳақи олади ва ишлаб чиқаришда бевосита иштирок этмайди”, - дейилади ёлланма меҳнат кишилари, техник ходимлар ва мутахас-

сислар 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 ажралишни барҳам топтириш учун шартлашиб олиш зарур, у мутахассислар жавобгарлигини ва корхонанинг вазифаларини аниқ белгилаб қўйиши зарур.

Давлат хизматчилари билан хусусий сектор ходимлари ўртасидаги муҳим фарқ мазкур фаолият соҳаларидаги вазифаларни бажариш характеридадир. Давлат хизматчилари томонидан бажариладиган вазифалар улардан холисликни, тадбиркорликни, вазминликни, варислик 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.

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 қонунлар ва қоидалар мажмуига бўйсунди.

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

лоти ва бошқа жамоат ташкилотлари (масалан, сифатни ошириш тўғараклари) ҳам киради.

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

Масаланинг иккинчи жиҳатига қарайдиган бўлсак, кимни бошқарув субъекти деб ҳисоблаш керак? деган савол туғилади. Акциядорлар кенгашиними, корхона директориними, цех ёки участка бошлигиними, ёки ходимлар жамоасиними ?

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

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

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

Шундай қилиб, бутун **бошқарув тизимининг асосий элементи персоналдир, у айти 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.

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 жиҳатларини: **маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқаришни очиб беради.**

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

Ҳозирги шароитда поғонали (иерархик) бошқаришдан, маъмурий таъсир кўрсатишнинг қатъий тизимидан, амалда чекланмаган ижрочилик ҳокимиятидан бозор муносабатларига секинлик билан ўтиш содир бўлмоқда. У иқтисодий усулларга таянади. Шу муносабат билан бутунлай янгича ёндошувларни ишлаб чиқиш зарур бўлиб қолмоқда. Маълумки, ташкилот ичида асосий куч - ходимлар, унинг ташқарисида эса маҳсулот истеъмолчиларидир. Шу боисдан ишловчининг онгини истеъмолчи томонга (бошлиқ томонга эмас)буриш зарур; талон-торож, исрофгарчиликка эмас, фойдага ўйламасдан ижро қилувчига эмас, балки ташаббускорга томон буриш керак. Соғлом иқтисодий маънога асосланувчи ижтимоий нормаларга ўтиш лозим. Ҳозирги вақтда кадрларни бошқаришнинг мақсади корхона доирасида инсон ресурсларини самарали ташкил этишни таъминлашдан иборат эканлиги ҳеч кимга сир эмас. Масалан, В.Грант ва Ж.Смитнинг “Кадрлар маъмурияти ва ишлаб чиқариш муносабатлари”²

номли китобида кўрсатиб ўтилишича **“кадрларни бошқариш функцияси корхонани бошқариш тизимининг асосий элементи бўлган инсон омилини бирхиллаштириш, унга баҳо бериш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш**

билан боғлиқдир". Бироқ, кадрлар муаммосини яна ҳам кенгрок тушуниш тарафдорлари ҳам бор. Масалан, Вашингтон Университетининг бошқариш ва ташкил этиш профессори Уондел Френч универсал кадрларни бошқариш концепциясининг энг ашаддий ҳимоячиларидан биридир. "Кадрларни бошқариш жараёни: инсон ресурслари маъмурияти" китобида умумий бошқариш жараёнининг "кадрларни бошқариш динамик аспект сифатида" тасвирланади. Шунинг айтиш кераки, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун асосий восита бўлган кадрларни бошқариш тушунчаси анча илгари ишлаб чиқилган. Ордуэй Тид ва Генри Метгелфнинг "Кадрлар маъмурияти: унинг принциплари ва амалиёти"³ китобида (биринчи марта 1920 йилда нашр этилган) кўрсатиб ўтилганидек, **"кадрлар маъмурияти ташкил этиш фаолиятини режалаштириш, назорат қилиш, бошқариш ва мувофиқлаштиришдир, у энг кам одам кучи ва қийинчиликларсиз муайян мақсадга эришишни ташкилотнинг барча аъзолари фаровонлиги ҳақида ғамхўрлик қилишни ўз ичига олади"**.

Кейинчалик Анри Файолнинг машҳур беш бўғинли бошқарув схемаси (режалаштириш, ташкил этиш, тасарруф қилиш, координация, назорат) ўрнига ташкил этишнинг анча мураккаб бошқарув жараёнлари ва операцияларининг мақсад ва ресурсларининг ўзаро боғликлиги модели жорий этилади. Шу муносабат билан У.Френчнинг ташкилотни мунтазам таҳлил қилиш нуқтаи назарига мувофиқ кадрларни бошқариш вазифасининг умумий таърифи янада аниқроқ кўзга ташланади: **"Кадрларни бошқариш - бу ташкилотнинг бутун тармоғини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилишдир. Булар тизимни такомиллаштиришнинг кенг жараёнлари бўлиб, меҳнатни ихтисослаштиришни таъминлаши, кадрларга бўлган талабни қондириши, раҳбарлар таркибининг етакчилигини, ҳуқуқий кафолатни, меҳнатга баҳо беришни, унинг сарф этилишини компенсациялаш, жамоа шартномаси, ташкилий таълим ва тараққиётни таъминлаши лозим"**.⁴

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Корхона ва ташкилот, аввало икки кичик тизимнинг: **техник ва ижтимоий (ёки шахсий, инсоний) тизимларнинг 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

да 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 улароқ, 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 участкаларга ва операцияларга маъмурий - коммуникатив, фармойиш бериш - ижро этиш, иқтисодий, юридик, ўта шахсий, ахлоқий ва психологик алоқа ша-

кллари 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 тадбирларнинг маъмуриятчилари бўлишини афзал кўрадилар. Бироқ ҳозирги замон раҳбари тор методологияга боғлиқ бўлиб қола олмайди.

Кадрларни бошқариши 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, фирманинг нуфузига зарар етказди ва бу билан узоқ истиқболга мўлжалланган иқтисодий потенциалнинг 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 кўтаради ва бу билан бошқарув жараёнини иқтисодий жиҳатдан самарали қилади.

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 қисқартириш;
- қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борича қуйи даражагача ихчамлаштириш;
- вазифаларнинг бир қисmini воситачилар, хом ашё етказиб берувчилар, маслаҳатчиларга топшириш;
- ҳар бир иш ўрнида меҳнатнинг сермазмун бўлишини ошириш;

- меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида меҳнат жараёнларини автоматлаштириш; ишлаб чиқаришда ва ноишлаб чиқариш соҳасида иш кучини тежаш;
- юқори маъмурият ва корпорация тузилмаларида иш билан банд бўлган персонални бирмунча қисқартириш;
- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, маҳоратини ошириш программаларини инвестициялаш ва ҳ.к.

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

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

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

Назарий жиҳатдан олганда “иштирок этиш эргономикаси” иқтисодиёт, эргономика, менежмент назариясидан тортиб социология, амалий психология, асослаш ва хулқ-атвор назарияларигача бўлган гуманитар фанларнинг кенг доирасини бирлаштиради. Макроэкономик бошқариш замонавий менежментнинг таркибий қисми сифатида нисбатан яқинда пайдо бўлган. Макроэкономиканинг афзалликлари ҳақида биринчи марта ташкилий ва инсон омилининг роли ҳақидаги 1 халқаро симпозиумда расман гапирилган бўлиб, бу симпозиум 1974 йил августда Гонолулада ўтказилган эди. Ўшандан буён мазкур муаммога қизиқиш барқарор равишда ортиб бормокда. Унинг моҳиятини япон иқтисодчилари Норо ва Коги “иштирок этиш эргономикаси” деб атадилар. Ҳамма соҳаларда инсонни ўрганиш билан шуғулланиладиган мутахассислар: ҳар қандай ташкилот (тизим сифатида) унумдорлик, маҳсулот (хизмат кўрсатиш) сифати, хавфсизлик техникаси, касб касалликлари, оқилона ташкилий дизайн, ишлаб чиқаришни ва бошқаришни демократиялаш, психологик омилларни ҳисобга олиш шароитида ишдан қониқиш ҳосил қилиш соҳаларидаги ўз

кўрсаткичларини яхшилаши мумкин, деган умумий фикрга келдилар. Лекин шу шарт биланки, янги технологияни жорий этиш ва қарорлар қабул қилиш соҳаларига ходимлар жалб этилади. Агар ташкилий ўзгаришлар одамларга таъсир кўрсатса, у ҳолда улар бу ўзгаришлар жараёнига жалб этилиши лозим ва уларнинг янгиликларни амалга оширишдаги иштироки уларга бу ўзгаришларни ўзларининг эҳтиёжларига мослаштиришда ёрдам беради.

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

Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар 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 малакасини 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; у мазкур фирмада ишлашни мароқли қилиш дажасини таъминлаш.

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

Ўз навбатида ташкилот ва корхоналарнинг инновацион стратегияларини амалга ошириш билан боғлиқ янги вазифаларни ҳал қилиш тагин ҳам каттароқ муаммоларга бориб тақалади. Ана шу вазифани амалий равишда ҳал қилиш иши ташкилий жиҳатдан туб ўзгаришлар қилишга олиб келади, мураккаб экс-

периментлар ўтказишни, персоналнинг фаолияти натижаларига баҳо беришда устивор йўналишларга ўзгартишлар киритишни тақозо этади. Буларнинг ҳаммаси персонални бошқариш соҳасидаги мутахассислардан бутун ташкилотнинг самарали ишлаши учун оширилган маъсулиятни ўз зиммасига олишни талаб қилади. Шунингдек уларнинг шахсий мартабага ва касб соҳасида обрў-эътиборга эришмоқ учун маълум даражада таваккалчилик қилишларини ҳам тақозо этади. Шунинг учун ҳам персонални бошқариш хизматларида иш билан банд бўлган мутахассислар меҳнатига юқори ҳақ тўланади.

Персонални бошқариш муаммосининг миқёси ва аҳамияти анча каттадир: ишловчилар умумий сонидан 90% дан кўпроғи ёлланма меҳнат соҳасида банддир. Шу билан бирга ҳар турли корхона ва ташкилотларнинг кўпчилиги учун хос нарсаси ташкилотнинг умумий фаолияти натижаларига эришишда шахсининг ўз улушини ўлчайдиган объекти мезоннинг йўқлигидир. Бу шу нарсаси билан боғлиқки, персонални бошқариш учун корхонанинг ижтимоий анча мураккаб тизимини вужудга келтиради, бу тизим мустақил ривожланиш ва ўз-ўзини ташкил этиш учун ноёб имкониятларга эга бўлади. Мазкур тизим ўз олдига муайян мақсадларни қўйиш ва танлашга, ўзининг ҳатти-ҳаракатларини онгли равишда ўзгартиришга қодирдир. У бошқариш таъсирига ниҳоятда сезгирдир. Агар бундай таъсир кўрсатиш кўполлик билан, яъни персоналнинг ўзига хос хусусиятлари ва истакларини ҳисобга олмасдан амалга оширилса, у ҳолда меҳнатнинг самарадорлиги бошқа ресурслар турларига нисбатан тез ва кескин пасайиб кетади. Айни вақтда аниқ қарорлар, тўғри танланган таъсир кўрсатиш усуллари амалга оширилган қўйилмаларга нисбатан кутилган натижаларни анча юқори даражада, шу билан бирга узоқ муддат мобайнида таъминлаши мумкин. Бу ҳолат бошқаришнинг самарали усуллари ишлаб чиқиш, бунда турли касб кишиларининг куч-ғайратини мувофиқлаштиришга алоҳида эътибор беришни зарур қилиб қўяди.

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

- Рақобат курашида илғор марраларни эгаллаш мақсадида персоналда корхона фаолиятининг барча жиҳатларини янада шиддатлироқ янгилаш (маҳсулот ва технологияни янада жадалроқ янгилаш)га қаратилган қадриятлар ва йўл-йўриқларни шакллантириш.
- Меҳнат потенциални ривожлантириш соҳасидаги тадбирлар, улар таълим бериш, ташаббусни ривожлантириш, мусобақалаштириш руҳини ва ҳоказоларни шакллантириш соҳасидаги тадбирлар мажмуини назарда тутати ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқишни талаб қилади.
- Мутахассислар ва раҳбарлар потенциални амалда рўёбга чиқариш; у шундай ташкилий шарт-шароитлар яратишни тақозо этадики, улар ана шундай амалга оширишга, ходимнинг ўзига хос хусусиятларининг иш ўрнига аниқ

мос келишини таъминлаш, шахсий потенциални доимий ривожлантириб бориш ва ҳоказоларни амалга оширишга ундайди.

- Инсон ресурсларини бошқариш вазифасини зарур молиявий ва моддий воситалар билан таъминлаш; уни батамом ўзини оқлаган бўлажак самара сифатида қараш керак.
- Корхона учун қулай ва мақбул бўлган ижтимоий фикр тўғрисида ғамхўрлик қилиш; унинг ҳисобига фирманинг обрў-эътибори, янги кадрларнинг келиши таъмин этилади, улар орасидан энг малакали ва қобилиятлиларини танлаб олиш.

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

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

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

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

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

мумкин. Бошқаришнинг яхши ташкил этилиши ходимларнинг ақлий меҳнати-дан ва маълумотидан тобора кўпроқ фойда олишга эришиш имконини беради.

Меҳнатни бошқаришдаги янги ходисалар илғор тармоқ корхоналарида, юқори ишлаб чиқариш потенциалига эга бўлган компанияларда кўпроқ омма-лашади. Бу компанияларнинг сиёсати умумий мақсадлар ва стратегия асосида шаклланади, бунда объектнинг фаолият кўрсатиши ва ўзига хос хусусиятлари ҳисобга олиниши керак. У “меҳнат” кичик тизимига таъсир кўрсатишининг муҳим соҳаларида намоён бўлади. Булар, биринчидан, ходимлар меҳнатининг мазмуни (меҳнат функциялари, малака, касб тузилиши), иккинчидан, улар меҳнатини ташкил этиш, унинг шарт-шароитлари ва тартиби, учинчидан, Асо-слаш (сабаб) тизими, тўртинчидан, персонални такрор ишлаб чиқариш (ёллаш, тайёрлаш, бошқа вазифага ўтказиш, бўшатиш)дан иборат. Бу соҳалар ўзаро му-стаҳкам боғланган бўлиб, раҳбарларнинг аниқ хатти-харакатлари уларнинг ҳар бирига ва жамига тегишли бўлиши мумкин. Ҳозирги корхона ва ташкилотлар учун хос бўлган умумий тамойиллар персонални бошқаришга комплекс, мунта-зам ёндашишдан, кўрсатиб ўтилган турли соҳаларни, жиҳатларни, вазифаларни яхлит қамраб олишга интилишда намоён бўлади. Бу эса ўз навбатида меҳнат соҳасидаги сиёсатининг ташкилот истиқбол режалари билан узвий боғланиши-ни тақозо этади.

Раҳбариятнинг фаолияти, бир томондан, “меҳнат” кичик тизими соҳаси-даги барқарорликни сақлашга, яъни белгиланган нормалардан четга чиқишга барҳам беришга қаратилади. У меҳнат тақсимооти ва ихтисослаши ва кўп дара-жада ривожланган ишлаб чиқариш соҳаларида, айниқса потокли-оммавий ишлаб чиқаришда кенг тарқалган. Бу ерда бошқариш ишлаб чиқариш жараёни-ни оптималлаштириш, асосан, моддий рағбатлантириш, бевосита назорат ва алоҳида меҳнат сарфларини ҳисобга олишдан фойдаланиш билан боғлиқдир.

Иккинчи томондан, бошқаришнинг асосий мақсади ўзи таъмир кўрсата-диган соҳани сифатли такомиллаштиришга қаратилади. Бундай ёндашув фан-техника тараққиёти шароитида ишлаб чиқаришни ривожлантириш умумий тенденциясини акс эттирадики, бу ҳол фан-техника тараққиётини белгилаб бе-радиган компаниялар ва тармоқлар учун ҳосилдир. Ходимларни бошқаришнинг ўзи интенсив таъсир кўрсатиш шаклларига ўтади. Бу билан унинг фаол роли ортади. Бу ҳол кўпинча тейлоризмнинг бир қатор принциплари , яъни унинг жамиятнинг асосий ишлаб чиқарувчи кучи эканлигини тан олишда ўз ифо-дасини топади.

Ривожланган мамлакатларда фаолият кўрсатаётган корхоналарда бу йўналишда рўй берадиган энг характерли ходисалар - меҳнатни ташкил этиш-нинг анъанавий шакллари сифат жиҳатидан янги гуруҳий шакллар билан ал-маштириш, ички ундовчи сабабларни ҳисобга оладиган рағбатлантириш усул-ларини кенгайтириш, иш вақтидан фойдаланишни ташкил этишнинг янги ша-клларини жорий этиш, муайян соҳаларда ходимларга ўз ваколатлари доирасида айрим вазифаларни мустақил равишда бажаришни топширишдир.

Техник ривожланиш даражасига, қайси тармоққа мансублигига, корхона-ларнинг ҳажмига, шунингдек бошқариш анъаналари ва ташкил этиш мадания-

тига қараб ҳозирги вақтда мавжуд бўлган ташкилотларни уларнинг персоналга ва кадрлар сиёсатига муносабати типи бўйича таснифлаш мумкин. Масалан, француз тадқиқотчиларининг фикрига кўра, ҳозирги замон корхоналарини саккиз типга ажратиш мумкинки, улар ўзига хос маданияти билан фарқ қилиб туради.

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

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

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

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

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

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

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

8. “Кўчиб юрувчи орхидея” маданияти турли реклама агентликларига маслаҳат берувчи фирмаларга ва шу кабиларга хос бўлиб, улар бир бозор имкониятларидан фойдаланиб бўлгач, бошқасига ўтадилар. Доимий равишда ўз-

гариб турадиган норасмий таркибга, чекланган миқдордаги кишиларга эга бўладилар. Уларнинг мақсади - биргина товарни тақдим этишдир. Персоналнинг қизиқиш даражаси нисбатан пастроқ бўлади. Француз олимларининг фикрича, энг динамик маданиятлар “йирик плантациялар” ва “лиан” маданиятларидир.

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

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

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

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

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

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

- иш тузилмалари, иш ўринлари ва персонал ўртасидаги энг кўп мувофиқликка эришмоқ учун турли касб-малака ва ижтимоий-демографик тавсифларга эга бўлган ходимлар сони нисбатини ўрнатиш;

- ходимлар потенциалидан тўлиқ фойдаланиш ва улар меҳнатининг самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларнинг иш билан максимал даражада банд бўлишини таъминлаш;
- турли функционал меҳнат мазмунига эга бўлган ходимлар тузилишини оптималлаштириш.

Бу вазифаларни ҳал қилишга корхонада персоналдан фойдаланишнинг қуйидаги асосий принциплари асос қилиб олиниши мумкин: ходимлар сонининг бажариладиган ишлар ҳажмига ва ходимнинг малакасига, унинг меҳнат функцияларининг мураккаблик даражасига мос келиши; персонал тузилишининг ишлаб чиқаришнинг объектив омиллари билан боғлиқлиги; иш вақтидан фойдаланишнинг энг кўп самарадорлиги; ходимларнинг малакасини доимий равишда ошириб бориш ва ишлаб чиқариш ихтисослигини кенгайтириш учун шарт-шароитлар яратилиши.

Юқорида айтилганлардан шундай хулосага келиш мумкин. Корхоналар персоналини шакллантириш таъминот тизимини ишлаб чиқишни талаб қилади, бу тизим бир қатор айти бир вақтда кечадиган 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/.

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

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

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

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

Мазкур тузилма ҳаддан ташқари мураккаб ва қиммат туради, деб ҳисоблаш хато бўлар эди. Бу кичик тизимларнинг ҳар бири бир гуруҳ шахслардан, шунингдек яқка бир кишидан ҳам иборат бўлиши мумкин, бу ташкилотнинг кўламига ва кадрлар сиёсатининг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади.

Бу келтириб ўтилган ихтисослашувнинг асосий вазифаси умуман бошқаришнинг вазифаларини аниқ шакллантиришдан, меҳнат ресурсларига таъсир кўрсатиш механизмини аниқ тушуниб олишдан иборатдир.

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

- техник тизимни тартибга солиш; у ташкилотларнинг анъанавий бошқарув хизмати доирасидан четга чиқади ва кўпроқ бош муҳандис, технолог, кон- структорнинг вазифаларига тааллуқли бўлади;
- инсон ресурсларини, яъни ижтимоий тизимни бошқариш;
- техник ва ижтимоий кичик тизимларни энг мақбул тарзда бирлаштириш, яъни макроэргономика муаммоларини ҳал қилиш йўллари ва усулларини из- лаш.

Ижтимоий тизимни бошқариш ёки персонални режалаштириш ўз навба- тида кўпроқ қуйидаги йўналишлар бўйича ривожланади:

1. Ишлаб чиқаришни кадрлар билан таъминлаш:

- кадрларни излаш ва танлаш;
- кадрларни ўқитиш.

2. Кадрлардан самаралироқ фойдаланиш учун шарт шароитлар яратиш:

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

3. Макроэкономик бошқарув:

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

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

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

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

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

1. Ўзбекистонда персонални бошқариш қачондан бошлаб шаклланди?
2. “Персонал менежменти” тушунчаси. Функционал жиҳатдан персонални бошқариш нима?
3. Ташкилий жиҳатдан персонални бошқариш деганда нимани тушунаси?
4. Инсон ресурсларини бошқаришнинг ўзига хос элементлари қайсилар?
5. Инсон ресурсларини бошқаришнинг устивор йўналишлари деганда нимани тушунаси?
6. “Персонални бошқариш” билан, инсон ресурсларини бошқариш” тушунчалари ўртасидаги фарқ ва уларнинг ўхшашлик томонлари?

Адабиётлар рўйхати

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

1 – МАВЗУ: КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ

Режа:

1. Давлатни ривожлантиришда корхона ва ташкилотни тутган ўрни.
2. Ташкилий ресурслар. Персонални бошқариш тизимлари.
3. Ташкилотларни мувоффақиятли ривожланишида персонални(ходимни) тайёрлаш.
4. Инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифалари.

Агар XIX аср фикран буюк шахслар - Наполеон, Эдисон, Пушкин номлари билан боғлиқ бўлса, тугаб бораётган XX аср бизнинг хотирамизда инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган “суперташкilotлар” билан кўпроқ эса қолади. Ҳақиқатан ҳам, XX асрда инсоннинг сайёралараро фа-

зога парвози амалга оширилди. Мустақил Ўзбекистонда ҳам дастлаб офислар, кейин эса хонадонларимиз компьютерлаштирилмоқда, Андижоннинг Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зеб-зийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюрolari трансатлантик парвозларни Тошкентдан Самарқандга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантирмоқдалар.

Амалда XX асрнинг ҳар бир муҳим ютуқлари ортида якка-ёлғиз даҳо эмас, балки корхона ва ташкилотнинг куч-қудрати туради. Биз рангли телевизор ёки микротўлқинли печнинг ихтирочиси номини эсламасак ҳам, уларни ишлаб чиқарувчи компаниялар - Сони, Панасоник, Филипс номларини яхши биламиз. Худди шу гапни автомобиллар, компьютерлар, мобил телефонлар ва бошқа фойдали кўпгина буюмлар ҳақида ҳам айтиш мумкин. Улар нафақат Ўзбекистонда, балки умуман ҳозирги замон кишисининг ҳаётини анча-мунча осонлаштиради. Лекин бу деган сўз айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси ўзининг жамиятдаги аҳамиятини йўқотди, деган маънони англатмайди. Айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси аввалгидек унинг тараққиётининг асосида ётади. Бироқ бу жамиятнинг моддий маданияти шу қадар мураккаб бўлиб қолдики, бундан кейинги тараққиёт ресурсларининг ҳаддан ташқари тўпланишини талаб қилади. Юзлаб ва ҳатто минглаб истеъдодли ҳамда юқори малакали кишиларнинг куч-ғайратини бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи ҳозирги замон корхона ва ташкилоти доирасидагина ўтмиш даҳолари орзу қилган лойиҳаларни амалга ошириш мумкин бўлди. Ла-Манш остидан туннел ўтказиш ғояси кўп асрлар муқаддам вужудга келган бўлса ҳам, у фақат 1994 йилдагина бир гуруҳ француз ва британиялик курувчилар компаниялари томонидан рўёбга чиқарилди. Циолковский 1894 йилдаёқ ракетанинг учишига доир доҳиёна ҳисоб-китоблар қилган эди, биринчи сунъий йўлдош эса Ер орбитасига фақат 1957 йилда чиқди. Бу кўплаб кишилар истеъдоди билим ва меҳнатларининг натижаси бўлди.

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

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

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси анъанавий равишда корхона ва ташкилот деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг корхоналар тўғрисидаги қонунида эса бу борада қуйидаги таъриф берилган: “Хуқуқий шахс хуқуқига эга бўлган, мулкчилик хуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш хуқуқи бўйича ўзига қаршли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг хуқуқлиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона ҳисобланади”⁵ Масалан, Тошкент Давлат Иқтисодий Университети, Шаҳрисабздаги “Оқсарой” меҳмонхонаси, Асакадаги “Ўзавтодэу” акциядорлик жамияти, футбол бўйича ўсмирлар командаси ва ҳоказолар корхона ва ташкилотлар ҳисобланади. Бу санаб ўтилган ташкилотлар ўзларининг миқёси, фаолият турлари 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 алоқаларнинг ва бу ўзаро муносабатлар тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкилий тузилиш ва маданият) мавжудлиги.
3. Атроф (ташқи) муҳит билан доимий ўзаро алоқадорлик.
4. Ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

Корхона ва ташкилотлар ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, уларни одамлар ўзларининг муайян мақсадларга эришиш учун восита сифатида вужудга келтирадилар (ташкил этадилар). Одатда корхона ва ташкилотни тузиш вақтида унинг асосчилари томонидан белгиланган мақсадлар анча оддий ва бир неча банддан иборат таклифлар шаклида ифодаланган бўлади. Корхона ва ташкилот ривожланиб борган сари мақсадлари мураккаблашиб ва кўп ҳолларда эса ўзгариб ҳам боради.

Ташкилий мақсадларнинг ўзгариши кўпгина омиллар: чунончи, корхона ва ташкилот миқёсларининг кенгайиб бориши, ташқи муҳитнинг ўзгариши, техника ва технологиянинг ривожланиши, ижтимоий онгнинг ўзгариши, корхона ва ташкилот асосчиларининг янги раҳбарлар билан алмашилиши каби омиллар таъсирида рўй беради. Иқтисодий жиҳатдан корхона ва ташкилотларни текширган тадқиқотчилардан кўпларининг бу ташкилотлар мақсадларини шакллантиришга бевосита нималар таъсир қилиши ҳақидаги фикрлари ўхшашдир. 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

⁵ Ўзбекистон Республикасининг +онуни. Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: =онунлар ва фармонлар. - Т.: Ўзбекистон, 1992-77-б.

томондан мулк эгаларининг вакиллари бўлсалар, иккинчи томондан, бошқа ходимлар сингари ёлланган ходимлар ҳисобланадилар.

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

Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жиҳатдан ҳам, шунингдек вақт истиқболи нуқтаи назаридан ҳам фарқ қиладиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини ўрта ҳисобга олганда ажратиш мумкин: таянч кадриятлар, стратегик вазифалар ва қисқа муддатли режалар.

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

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 ташкилотнинг ўз потенциалини (салоҳиятини) таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқиладди. Аслида бу ташкилот фаолиятининг муаяйн шароитида унинг таянч мақсадларини рўёбга чиқариш режаларидир. Стратегик вазифалар ўзига пировард мақсадни, вақт оралиғини ва мақсадга эришиш усулини камраб олади. Бу вазифалар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкилот учун ташқи бўлган

мухитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти-вақти билан янгилаб туришни талаб қилади.

Шу билан бирга стратегик вазифаларнинг корхона ва ташкилотдаги асосий мақсадларга қарама-қаршилиги чуқур ташкилий тангликка олиб келиши мумкин, Американинг Ай-Ти-Энд-Ти телефон компанияси билан худди шундай аҳвол юз берди. Бу компания 1900 йилда шундай стратегик вазифани қўйган эди: 1996 йилга бориб, Эн-СИ-АР компаниясини сотиб олиш ҳисобига шахсий компьютерлар бозорида етакчилардан бири бўлиб қолиш. Бу стратегик вазифани амалга ошириш натижасида Ай-Ти-Энд-Ти қарийб 5 млрд. доллардан маҳрум бўлди, 100 дан ортиқ олий раҳбарлари, 10.000 ходимидан ажралди, чуқур ташкилий тангликка учради ва шахсий компьютерлар бозорида ишлаш ғоясидан воз кечишга мажбур бўлди. Бунга сабаб шуки, компания таяниб иш кўрган принциплар (либерализм, харидорга диққат-эътибор, буюртмачилар билан йўлга қўйиладиган узоқ муддатли муносабатлар) шахсий компьютерлар бозори хусусиятларига тўғри келмай қолди. Бу хусусиятлар эса корхона ва ташкилотдан тезкорликни, қаттиқ қўлликни, интизомга қатъий риоя қилишни, тежамкорликни, маҳсулот сотадиган маҳсус каналларга эга бўлишни талаб қилар эди.

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

Ўзбекистон Республикасини корхоналар тўғрисидаги қонунида белгиланганидек: “Корхона ўз фаолиятини мутсқил режалаштиради ва хом ашё ресурслари ва материалларининг мавжудлигини ҳамда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга, бажарилаётган ишга, кўрсатилаётган хизматга бўлган талабларини ҳисобга олиб, тараққиёт истиқболларини белгилашди”.⁶

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

Ташкилий тузилиш ташкилот ходимлари бажарадиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунитишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш меҳнат тақсимооти, ихтисослашган бўлинмалар ташкил этилиши, лавозимлар

⁶ Ўзбекистон Республикасининг +онуни. Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: =онунлар ва фармонлар.- Т.: Ўзбекистон, 1992- 87 б.

поғонаси (иерархияси), ташкилот ичидаги тадбирлар шаклларида намоён бўлади ва самарали ташкил этишнинг зарур жиҳати ҳисобланади, чунки унга ички барқарорлик бағишлайди ва ресурслардан фойдаланишда муйаян тартибга эришиш имконини беради.

Ташкилий тузилиш деганда аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимо-тига асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкилотлар вазифаларнинг 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 ҳили маҳсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки меҳнат тақсимо-тига 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 анъанавий шакллар учун хос бўлган камчиликларга барҳам бериши лозим бўлиб, уларнинг “чатишмаси” ҳисобланади. Матрицали ташкил этиш функционал мутахассисларнинг ишини маҳсулотлар бўйича бўлинмаларнинг фаолияти билан бирлаштиради, функционал бўлинмаларнинг экспертлари маҳсулот ишлаб чиқарадиган бир ёки бир нечта бўлинмаларга бириктириб қўйилади ва уларнинг ходимларига ёрдам кўрсатишади.

Бажариладиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар - **раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга.** Раҳбарлар ташкилот ресурсларини тассаруф 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 кафедрасининг мудир ва шунга ўхшаш ходимлар киради. Ижрочилар (бажарувчилар) раҳбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга тадбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевосита амалга оширадилар. **Ижрочилар** жумласига ресторан официантини, заводдаги токарни, даволовчи шифокорни, университет профессорини ва шунга ўхшаш касб эгаларини киритиш мумкин. Юқорида бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки “соф” раҳбарнинг ўзини, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан-кам ҳолларда топиш мумкин, ходимларнинг кўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли ҳил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эгадир.

Ташкилий тузилишнинг яна бир муҳим таърифи корхона ва ташкилотнинг юқори бўғини билан қуйи бўғини ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги ва поғонавийлигидир. Раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги ма-

софа канчалик катта бўлса (даражалар сони) ташкилотдаги поғонавийлик даражаси шунчалик юқори бўлади.

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

Тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади, шунинг учун мазкур мақсадлар ўзгариб боришига ёки уларнинг амалга ошиш шароитларига (ташқи муҳим ҳолатига) қараб ўзгаришлар бўлиши мумкин ва лозим, акс ҳолда корхона ва ташкилотнинг самарадорлиги бирмунча камайиши мумкин. 80 - йилларнинг бошларида Американинг Жeneral Моторз автомобиль корпорацияси ўзининг йиғув заводларида поғонавий даражаларни (директордан тортиб то йиғувчигача) қискартириб, 22 тадан 6 тага келтиришга мажбур бўлган эди. Бундан кўзда тутилган мақсад - ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлик даражасини ошириш, маҳсулот сифати учун масъулиятни ишчиларга ҳам тақсимлаш, компаниянинг бозордаги рақобатбардошлигини ошириш учун уларнинг ақлий салоҳиятидан фойдаланишдан иборат эди.

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

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

Таърифларга қараганда, кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустаҳкамлайдиган барқарор жиҳат

ҳисобланади. Бироқ у ўзгаришларга ҳам учраб туради. **Биринчидан**, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети 50 йиллик фаол қаршилиқ кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг ўқиш мактаблари эса ўз курсантлари сафига хотин-қизларни ҳам қабул қила бошладилар. **Иккинчидан**, ташкилий маданият раҳбарият ёки ходимларнинг бошқа нуфузли гуруҳи томонидан онгли равишда ўзгартирилиши мумкин. Бу жараён ниҳоятда мураккаб ва сермеҳнатки, у одамларни бошқараётганлардан ҳаддан ташқари раҳбарлик фазилатларини, қатъият, сабр-тоқат, стратегик тафаккурни талаб қилади. Ташкилий маданиятни ўзгартиришга доир уринишларнинг кўпчилиги мағлубият билан тугаган, бироқ кўплаб корхона ва ташкилотларнинг раҳбарлари яна бундай уринишлар қилиб кўрадилар, чунки маданият натижаларга нисбатан бетараф ҳисобланмайди. Муайян шароитларда корхона ва ташкилотнинг мақсадига эришишга имкон берадиган маданиятлар ҳам мавжуд ва аксинча, бунга тўсқинлик қиладиган маданиятлар ҳам бор. Ташкилий маданиятларни ўзгартириш учун кўп йиллар ва ҳатто ўн йиллар керак бўлади. Масалан, Женерал Электрикнинг Президенти Жек Велш 80-йилларнинг бошларида ўз компаниясини ислоҳ қилиш устида иш бошлаган ва бу иш 90-йилларнинг охиригача давом этади, деб ҳисобланади.

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

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

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

Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади. Кундалик ҳаётда мижоз тушунчаси дўконларнинг ҳаридорлари ёки ресторан хўрандаларига тенглаштирилади. Ҳақиқатда эса бу тушунча анча кенгроқ бўлиб, ўзига маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчиларини ҳам, шунингдек бу хизматларни ташкилотдан сотиб олувчиларни (буюртмачиларни) ҳам қамраб олади. Кўп ҳолларда истеъмолчи ва буюртмачи бир-бирига мос келмайди - туман поликлиникаси учун мижозлар ёрдам сўраб мурожаат қиладиган кишилар (истеъмолчилар) ва поликлиникани маблағ билан таъминлайдиган маъмурият (буюртмачи) ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мижозлари кимлар ва уларнинг эҳтиёжлари қандайлигини аниқ тасаввур қилиш ташкилот муваффақиятининг муҳим шарти ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мақсадлари, тузилиши, бошқарув тизимлари ана шу эҳтиёжларни акс эттириши ва уларнинг қондирилишини таъмин этиши лозим.

Хом ашё етказиб берувчилар корхона ва ташкилотга унинг ўз мақсадларига эришмоғи учун ресурслар етказиб беради. Ресурсларнинг мавжудлиги ва нарҳи 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 кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қиладди. Рақобат корхона ва ташкилотнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ва бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

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

Давлат “ўйин қоидалари”ни - қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотларнинг фаолиятини “Корхоналар тўғрисида”ги қонун асосида бошқариб туради. Ташкилот ана шу каби қонунлар асосида ҳаракат қиладди ва уларга риоя этилишини давлат кузатиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Кейинги вақтларда тобора кўпроқ корхона ва ташкилотлар **жамоат бирлашмалари ва гуруҳларнинг** (экологлар, хотин-қизлар ташки-

лотлари ва шу кабиларнинг) таъсирини узларида ҳис қилмоқдалар, улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётининг 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 домий 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, бошқарувнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатларини 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 ўзининг ички тузилиши нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги 20 йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар содир бўлди. Шу асрнинг 90-йиллари ўрталаридаги ҳамдўстлик мамлакатлари эса барқарорликнинг пастлиги билан ажралиб турди ва унда иш олиб бораётган ташкилотлар кун сайин эмас, балки соат сайин ўзгариб турибди. Ўзининг ташкил топган кунидан буён амалда деярли ўзгармай келган Республика халқ банки кейинги тўрт йил ичида ташкилий мақсадлар нуқтаи назаридан, тузилиши, фаолият турлари жиҳатидан анча ўзгарди.

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

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

хона сотиб олиши ёки ижарага олиши, ёрдамчи асбоб-ускуналар харид қилиши зарур бўлади.

Мисоллардан кўриниб турибдики, ресурсларнинг ўзгариши аввало корхона ва ташкилот олдида турган мақсадлар билан белгиланади. Бироқ ишлаб чиқариш омиллари фақат бир-бирини тўлдириб қолмай, балки бир-бирини алмаштиради ҳам. Масалан, компьютер (моддий ресурс) меҳнат ва иш ҳақи бўлимидаги беш нафар ҳисобчи инсоннинг ўрнини эгаллайди, юқоридан тушаётган сувнинг кучи (табiiй ресурс), буғ двигатели (моддий ресурс) шулар жумласидандир. Иқтисодий назарияга мувофиқ ресурсларни танлаш уларнинг унумдорлик даражасини қиёслаш, яъни ресурсларни сотиб олишга сарфланган харажатлар билан ундан фойдаланишдан келадиган самара нисбати асосида амалга оширилади. Масалан, агар компьютер (у уч йилдан кейин маънавий эскиради) ҳар бири йилига 5.000 доллар иш ҳақи оладиган беш нафар ҳисобчининг меҳнатини алмаштиради, унинг ўзи 5.000 доллар туради ва иш ҳақи йилига 7.000 доллар бўлган операторнинг ишлашини талаб қилади, демак корхона ва ташкилот компьютерни танлаши керак бўлади (компьютер сарф бўладиган умумий чиқим 26.000 долларни ташкил этади (5.000 Қ 7.000 х 3 қ 21.000), ҳисобчиларга сарф этиладиган чиқим эса 75.000 долларни ташкил этади (5.000 х 5 х 3 қ 75.000), ҳолбуки уларнинг унумдорлиги ўхшашдир). Бироқ реал ҳаётда бундай соф оқилona методика ҳамиша ҳам қўлланилавермайди.

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

Моддий ва табiiй ресурсларни бошқариш билан бир қаторда инсонларни бошқариш ҳар қандай корхона ва ташкилотни бошқаришнинг таркибий қисмидир (моддий ва табiiй ресурсларни бошқариш билан бир қаторда). Бироқ ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади, бинобарин, 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 такомиллаши ва ривожланиб боришга қодирлиги 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 ресурслардан 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, ҳудди 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. Иккита бир ҳил темир бўлаги ёки бир киловатт электр энергиясидан фарқли ўлароқ иккита бутунлай бир ҳил одам бўлмайди. Шунга биноан корхона ва ташкилотдаги турли аъзоларнинг айна бир ҳил бошқарув усулига муносабати бутунлай бошқача бўлиши мумкин.

Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан 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 ҳослиги ва уни ҳисобга олиш керак бўлади.

Ҳар қандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонали (ходимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча **ишлаб чиқариш функциялари** деб аталувчи муайян саъй-ҳаракатларнинг бажарилишини назарда тутаяди. **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 тутаяди. 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, итальян таомларига ихтисослашиш ҳисобига даромад олишни 20% купайтиришга эришган рестораннинг ошпазлари итальян таомлари рецептларини яхши билишлари ва шундай таомлар тайёрлаш кўникмаларига эга бўлишлари лозим, официантлар эса итальян таомларининг хусусиятларини хўрандаларга зўр ихлос билан тушунтира олишлари, таомлар ва виноларни тавсия қила билишлари даркор ва ҳоказо.

Корхона ва ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги ҳуқ-атвори корхона ва ташкилотнинг 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 ҳуқ-атворини таъминлашдан иборатдир. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, яна миқдор хусусияти ҳам мавжуддир - корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган миқдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб қилинадиган зарур миқдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат бўлади.

Алоҳида олинган ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб қилинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқдир. Қобилият дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, ўқувлилиқ, умумий маданият борлиги ва шу қабилар тушунилади. Масалан, мактаб ўқитувчиси учун қобилият мактаб дастурини (программасини) билиш, ўқувчи болалар руҳиятини тушуниш, тингловчилар олдида сўзлай олиш, дафтарларни текшириш, ўқувчиларга ҳар жиҳатдан ўрнатилган 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, унинг меҳнат унумдорлиги унинг ишлаш истагига ва меҳнат қилиш сабабига (мотиви) боғлиқ бўлади. Фақат меҳнат қилиш сабаби ва касб маҳоратини бирга қўшиб олиб бориш мақсадга эришишни таъминлайди. Масалан, ер қазувчи меҳнат қилишга қанчалик интилимасин у экскаваторда ишлаш малакасини эгалламасдан туриб ўз машинасининг самарали ишлашини таъминлай олмайди.

Меҳнат қилиш сабабига кўпгина омиллар-мукофот берилиши, касбий жиҳатдан ўсиш ва унинг истиқболи, ходимнинг умумий маданият даражаси ва хоказолар таъсир қилади. Ходимнинг касбга доир 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 катор омилларга, шу жумладан моддий рағбатлантиришнинг миқдорига боғлиқ бўлади);

- ходимнинг корхона ва ташкилотдан олган баҳоси, бу ҳоҳ расмий аттестация бўлсин ёки раҳбарнинг кундалик маслаҳатлари бўлсин.

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малакани ва сабабини таъминлаш корхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини танлаб олиш ва уни сақлаб қолишдан, унга касб таълими бериш ва ривожлантиришдан, ҳар бир ходимнинг фаолиятига ташкилотнинг мақсадларига эришиш нуқтаи назаридан баҳо беришдан иборат бўлиб, шу билан бирга ходимнинг хулқ-атворида тузатишлар киритиб бориш, унинг сарфлаган куч-ғайратига қараб рағбатлантириш имконини ҳам беради.

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

Биринчидан, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўлган инсон ресурсларини, яъни ходимларни жалб қилади. Ходимларни танлаш усуллари ташкилотнинг фаолият хусусиятларига ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади, масалан, армияга давлат 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 ва ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларни мослаштиришдир. Бу ерда “таълим бериш” сўзларининг қўштирноқ ичига олинishiга сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга кўрсатадиган таъсири турли шаклда бўлиши, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар бизнес мактаби битирувчилари учун ярим йиллик интеграция дастуригача бўлиши мумкин.

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

Ниҳоят, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадаларига эришиш устида меҳнат қилиб, сарфлаган вақтлари, куч-қувватлари, ақл-идроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги ша-

кли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш ҳақи тўлашдир. Лекин ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа кўпгина натура тарзидаги турлари ҳам борки, булар корхона ва ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулот билан мукофотлаш, каттароқ маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек ҳайрия 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. Бироқ Хитой халқ партияси ҳам, Ай-Би-Эм ҳам, “Ўзавтодэу” АЖ ҳам ўз ходимларини танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш билан шуғулланадилар. Агар ташкилот мазкур вазифалар билан шуғулланмас экан, унинг инқирозга учраши муқаррардир.

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

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

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

НАЗОРАТ ВА МУЛОҲАЗА УЧУН САВОЛЛАР

1. Корхона ва ташкилот деб нимага айтилади?
2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги қонуни қачон қабул қилинган?
3. Корхона ва ташкилотларга таъсир этувчи омиллар нечта?
4. Корхона ва ташкилотларнинг умумий белгилари.

5. Корхона ва ташкилотларда ташкилий мақсадларнинг ўзгаришига таъсир этувчи омиллар.
6. Ташкилий тузилиш нима?
7. Бадариладиган вазифалар бўйича ходимлар нечта тоифага бўлинади?
8. Қобилият дейилганда нима тушунилади?
9. Ходимнинг касбга доир вазифаларини бажариш қобилияти нималар билан белгиланади?

Адабиётлар рўйхати

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

3–МАВЗУ: ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

1. **Персонални бошқаришнинг шаклланишида меҳнат тақсимотини ролли.**
2. **Илмий бошқариш назариясининг моҳияти.**
3. **Инсон ресурсларини бошқаришдаги илмий назарияларнинг мазмуни.**

Персонални бошқариш илдизлари кишилиқ жамиятининг узоқ тарихига бориб тақалади. Қабилла (уруғ) жамоаларига бирлашган одамзоднинг дастлабки вакиллари ўзларининг анча чекланган жисмоний ва ақлий ресурсларидан фойдаланиш муаммоларини кун сайин ҳал қилиб борганлар, меҳнат тақсимоти, 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 Темур ўз тузукларида: "Таҷрибада кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва

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

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

XIX асрдаги саноат инқилоби иқтисодий ташкилотларнинг характерини тубдан ўзгартириб юборди, устахоналар ўрнига кўпроқ миқдордаги кишиларнинг биргаликдаги меҳнатидан фойдаланадиган фабрикалар келди. Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди, ҳунармандларнинг малакали меҳнати ўрнига пролетарнинг механик ва мазмунсиз меҳнати келди. К.Маркс пролетарларни фақат "машинанинг 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. Асримизнинг 20-30 - йилларида саноат ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида муҳим ўзгаришлар содир бўлди. Бу ўзгаришларни ўқиб муҳим омил - "меҳнатни илмий асосда ташкил этиш"нинг пайдо бўлиши ва ривожланиши, касабачилик ҳаракатининг ривожланиши ва ходимлар билан иш бериувчилар ўртасидаги муносабатларга давлатнинг фаол аралашувини олдиндан белгилаб берди.

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

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

Ишчилар оммасини саноат корхоналари доирасида бирлаштирадиган ва уларнинг меҳнатини механик ҳамда бир хил меҳнатга айлантирадиган машиналашган меҳнатнинг (ишлаб чиқаришнинг) ривожланиши амалда барча саноат мамлакатларида касаба уюшмаларининг шиддат билан ўсишига олиб келди. Касабачилик ҳаракати кудратли кучга айландики, у ўзининг оқибатлари жиҳатидан кенг миқёсли ҳаракатлар иш ташлашлар, бойкотлар ва ҳатто компанияларнинг маъмурияти билан қуролли низоларгача олиб келишга қодир эди. Асримиз 30-йилларининг бошларида касаба уюшмалари билан иш берувчилар ўртасида жамоа шартномаларининг тузилиши саноат жиҳатидан ривожланган деярли барча мамлакатларда умумий тажрибага айланди. Касаба уюшмаларига бирлашган ходимлар билан муносабатларнинг бирмунча мураккаблашиб кетиши кўпгина корхона ва ташкилотлардан директорлар ёки маъмуриятчилар лавозимларини ташкил этишни талаб қилди. Бу лавозимларда ишловчилар вазифасига касаба уюшмалари билан музокаралар олиб бориш, уларнинг эътирозларини таҳлил қилиш (кўриб чиқиш), суд жараёни бўладиган тақдирда ташкилот манфаатларини ҳимоя қилиш ва шу қабилар кирарди.

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

Янги қонунлар иш ўрнида камситишларнинг барча турларига қарши қаратилган бўлиб, ёлланган ходимларни ижтимоий қафолатлашни кучайтирар,

меҳнатни муҳофаза қилиш ва атроф-муҳитни ҳимоялашнинг батафсил ишлаб чиқилган стандартларини ўрнатган эди.

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

Иккинчи жаҳон уруши йилларида саноат корхоналарининг кадрлар бўлими олдига (айниқса АҚШ ва Буюк Британияда) ҳаётнинг ўзи ғоят муҳим вазифани барча касблардаги юз минглаб янги ходимларни ишга қабул қилиш ва уларга таълим бериш вазифасини кўйди. Бу ходимлар армияга чақирилганлар ўрнини эгаллашлари керак эди. Мазкур вазифа муваффақиятли ҳал қилинди ва ўша вақтдан бери кадрлар танлаш ва тайёрлаш масалалари инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари фаолиятининг энг муҳим йўналиши бўлиб қолди.

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

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

20-йилларнинг охирларидаёқ америкалик олимлар Э.Мэйс ва Ф.Роэзлиз Бергер "инсоний муносабатлар"концепциясини илгари сурдилар. Бу концепция меҳнат унумдорлиги фақат ишлаб чиқаришни ташкил этиш усулларига эмас, балки бошқарувчиларнинг ижрочиларга қандай муносабатда бўлишларига, яъни механик омилга эмас, балки инсон омилига боғлиқ бўлишини тасдиқлар эди. Буюк турғунлик оқибатлари ва иккинчи жаҳон уруши бирмунча вақт корхоналар раҳбарларининг диққат-эътиборини Мэйс ва Роэзлиз Бергер ғояларидан четга тортди, бироқ 50-йилларда уларга бўлган қизиқиш янги куч билан пайдо бўлди, чунки меҳнатни ташкил этишнинг тейлорча усуллари исталган самарани бермай қўйган эди. 1960 йилда Дэвид Мак Грегор кейинчалик машҳур бўлиб кетган "Корхонанинг инсоний томони"деган китобини эълон қилди. Бу китобда у "илмий бошқариш" назариясининг асосий қоидаларини танқид қилди. Мак Грегорнинг фикрича, мазкур назарияда тарғиб қилинган батафсил тадбирлар ва қоидалар, ҳамма соҳаларга кириб бораётган меҳнат тақсмоти ва қарорлар қабул қилиш функцияларининг ташкилот юқори қатламларида тўпланиши ташкилотнинг ижодкорлиги ва ташаббусини сўндиради, ходимларнинг мустақиллигини чеклаб қўяди, ходимлар билан уларнинг

рахбарлари ўртасида келишмовчилик келтириб чиқаради, пировард натижада унумдорликка салбий таъсир кўрсатади. Мэйс ва Роэзлиз Бергер қарашларини ривожлантирган Мак Грегор ва бошқа бошқарув назарийчиларининг ишлари бошқарув амалиётига ҳам, шунингдек бўлажак раҳбарларни тайёрлашга ҳам муайян даражада таъсир кўрсатди.

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

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

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

1980 йиллардаги ноқулай иқтисодий конъюнктура кўпгина компанияларни ўз иш операцияларини қисқартиришга 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 билан, ташкилотда қолганларнинг ахлоқини қўллаб-қувватлаш билан шуғулландилар. Инсон ресурсларини режалаштириш анча самарали бўлиб қолди, "3/4"усули кенг тарқалди, бунда ташкилот ўзини

эҳтиёжни қисқартириш ташвишидан халос қилиш учун талаб қилинадиган ходимларнинг фақат 75% ни ёллайди. Қисман бандлик миқёслари бирмунча кенгайди, "бутун умрга бир ташкилотда" принципи кескин танқид қилинди.

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

- ходимлардаги малака даражасининг замонавий иқтисодиётнинг қаттиқ талабларига мос келишини таъминлаш, бу иқтисодиётда таянч кўникмалар ҳар беш йилда эскириб қолади;

- ривожланган мамлакатларда ишчи кучига бўлган ортиб боровчи харажатларни қатъий назорат остига олиш, бунда яқка 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;

XX асрнинг бошларида Ўзбекистонда персонални бошқариш ўтган асрнинг 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 моликки, 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. Шу асрнинг бошларида рағбатлантиришнинг пулсиз турлари ва имтиёзлар кенг тарқалган эди - завод ва фабрикаларнинг маъмурияти ишчилар ва уларнинг оилалари учун ошхоналар, мактаблар, касалхоналар, омонат кассалари ташкил қилган эди (кўпинча мажбурий равишда). Бунда тўланадиган пулнинг (иш ҳақининг) миқдори /арбий 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) тарздаллиги.** Шўро давлатининг асосчиси Лениннинг ғояси мамлакатнинг бутун иқтисодиётини национализация қилишдан ва унга марказдан туриб худди фабрика сингари бошқаришдан иборат эди. Бундай ҳолда иқтисодий ташкилотлар мустақиллигини йўқотарди, шу билан биргаликда эса бозор иқтисодиётига хос бўлган

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

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 кидириши 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 қисқартириш 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 ташкилотларнинг раҳбарларига персонални бошқариш билан боғлиқ бўлган муаммоларни самарали ҳал қилишга қодир бўлмай қолдилар.

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

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

Одатда инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда Вице-Президент
бошчилик қилади, у ташкилотнинг биринчи раҳбари Президентга, Бош дирек-
торга ва шу 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-Президентнинг мавқеи ички иерар-
хияда (поғонавийликда) унинг ташкилотни бошқаришдаги иккиламчи ролини
акс эттиради. **Бир томондан**, у муайян функционал хизматнинг - инсон ресур-
слари бўлимининг раҳбари ҳисобланса, **иккинчи томондан**, бутун ташкилот
юқори раҳбариятининг аъзоси бўлади. Инсон ресурслари бўйича Вице-
Президент вазифасига кўра раҳбар бўлади. Персонални бошқариш функционал
тизимлари танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш ва компенсация ти-
зимларининг фаолият кўрсатишини ташкилот (унинг президенти) нуқтаи наза-
ридан қониқарли бўлишини таъминлайди, уларни такомиллаштириш устида
ишлайди ва ўз бўлинмаси ходимларини бошқаради. У компаниянинг юқори
раҳбарияти аъзоси сифатида бутун ташкилотнинг бошқарилиши учун ташки-
лотнинг бошқа раҳбарлари билан биргаликда жавобгар бўлади. Кўпгина ҳозир-
ги замон корпорациялари ташкилотга стратегик раҳбарлик қилиш учун Ижроия
қўмита ёки Директорларнинг ички кенгашини махсус орган сифатида ташкил
этадилар, унга Президент ва унинг ўринбосарлари-минтақавий Вице-
Президентлар, молия, ишлаб чиқариш, маркетинг, инсон ресурслари бўйича
Вице-Президентлар, шунингдек асосий бўлинмаларнинг раҳбарлари киради-
лар. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президент компания учун ғоят муҳим
бўлган ривожлантириш масалаларини, стратегияни белгилаш масалаларини
муҳокама қилишда иштирок этади (масалан, янги минтақани ўзлаштиришнинг
бошланиши тўғрисидаги ва бу жараён қандай амалга оширилиши ҳақидаги
қарорлар, савдо ваколатхонаси очиш йўли биланми ёки кўшимча корхона таш-
кил этиш, филиал очиш ва шу каби йўللار биланми, компаниянинг ишлаб

чиқариш стратегияси қандай бўлади, бунинг учун қандай капитал маблағлар талаб этилади ва ҳоказо масалаларни муҳокама қилишда қатнашади. Албатта, бутун ташкилотни бошқариш масалаларини муҳокама қилишда ва бизнес-стратегияни ишлаб чиқишда инсон ресурслари бўйича Вице-Президент аввало одамларни бошқариш соҳасидаги мутахассис сифатида, бу масала юзасидан бошқа раҳбарлар учун ички маслаҳатчи сифатида намоён бўлади. Бироқ ўзининг касбий соҳасида омилкор бўлишдан ташқари, у ташкилотнинг ривожланишидаги умумий қонунларни тушуниши, бозорни, рақобатчиларни, компания ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ва унинг кўрсатадиган хизматларини билиши, стратегик тафаккурга эга бўлиши, яъни умуман бутун компанияни бошқариш бўйича мутахассис бўлиши талаб қилинади. Акс ҳолда унинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги маслаҳатлари ҳам етарли даражада самарали бўлмайди, юқори раҳбарият орасидаги обрў-эътибори умуман эгаллаб турган лавозимига мувофиқ бўлмайди.

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

Инсон ресурслари бўйича Вице-Президентга муҳим хизматлар ёки бўлимларнинг раҳбарлари бевосита бўйсундилар, бу хизмат ва бўлимларнинг номлари маълум даражада персонални бошқариш тизимларининг элементларига танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш, компенсацияга боғлиқ бўлади. Компаниянинг ҳажми, унинг фаолиятининг ўзига хос томонлари ва анъаналарига қараб, инсон ресурслари хизматлари ва бўлинмаларининг сони ва номи, шунингдек уларда ишловчи ходимлар миқдори ўзгариши мумкин. Масалан, битта ташкилотда иш хақи, 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, айтилиши 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 хавфли 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 бўйсунади.

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 ўзининг раҳбарига эксперт маслаҳатларини беришдир. Масалан, компания олдидан турган мақсадларга эришишда компенсация бўйича директорнинг ҳиссаси маъмурият сектори бошлиғининг ҳиссасидан салмоқлироқ бўлиши мумкин, бу ҳар иккала позиция бевосита персонал бўйича Вице-Президентга бўйсунитидан қатъий назар шундай бўлади.

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

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга-ташкилотнинг ҳажмига, унинг фаолияти турига, ташкилот олдидан 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 қўзга 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.

Корхона ва ташкилотлар асосий фаолият билан банд бўлган бўлинмалардан (улар пойабзал фабрикасида пойабзал ишлаб чиқариш, автомобиль заводида автомобил ишлаб чиқариш университетда талабаларга таълим бериш билан шуғулланадилар), асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинмалардан ташкил топади, лекин бу бўлинмалар ташкилотнинг нормал ишлашини (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 кўллаб қувватлаш бўлинмалари деб аталади.**

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

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

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

ди, бутун ташкилот учун қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлиги, маҳаллий меҳнат бозоридаги аҳволнинг қандайлиги, компенсация пакети қайта кўриб чиқилгандан кейин қанчалик рақобатбардош бўлиши ва ҳоказолар ҳақида ахборот беради, шунингдек, масалан, хизмат кўрсатиш бўйича 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 номаълум бўлган омилларни ҳам ҳисобга олади. Лекин у мутахассис маслаҳатини рад этишда қилаётган таваккалига яхши баҳо бериши лозим.

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

Биринчи таъмоил шу нарсада намоён бўладики, 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 ғоят салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Узоқ вақт мобайнида машинасозлик компаниясининг 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 минг баравар зарар кўрди.

Иккинчи таъмоил 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 бўлими ташкилот учун мақбул келадиган қарорларни қабул қилиш учун ҳамisha 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.

Таянч иборалар

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

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

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

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида” ги Қонуни. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги Қонуни. (Янги 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 иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
8. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
9. И.А.Каримов. Амир Темури фахримиз, ғуруримиз. Тошкент, “Халқ сўзи” газетаси. 1996 йил 26 октябр.
10. Қ.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
11. Темур тузуклари. Тошкент, 1991.

5-МАВЗУ: КОРХОНА ВА ТАКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШ

1. Кадрлар хизмати тўғрисида тушунча.
2. Кадрларга бўлган талабни аниқлаш ва уни режалаштириш.
3. Персонал тўғрисида ахборотлар тизими.
4. Кадрлар сиёсати тўғрисида тушунча.

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 шароитини яхшилаш билан бир қаторда инсоннинг билим даражасига 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-буйруқбозлик усуллари бошқариш соҳасида пишиқ-пухта воситаларга эга бўлмагани сабабли республикаимиз вилоятларининг баъзиларида 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 сифатини, аввало меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаёт сифатини ўстиришга бўлган эҳтиёжлар оқибатида келиб чиқди. Бундай пайтда меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаётнинг сифат даражаси инсонга муносиб бўлган меҳнат шароитини яратиб беришда ва ҳар бир ходимнинг ташкилот ишларини бошқаришда иштирок этиши мумкинлигида ўз ифодасини топди. Ҳар қандай усулларда фойдаланган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш режасининг бажарилишига эришишни таъминлай олмади, чунки ходимларда меҳнатдан қониқиш туйғуси ошмади, персоналдан фойдаланиш яхшиланмади. Одамларга раҳбарлик қилишга қаратилган маъмурий усуллар инсонни сезмас, унинг талаб-эҳтиёжлари билан ҳисоблашмас эди.

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

Кадрларни режалаштириш 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-шароитлари яратиш ва бандликни таъминлаш талабларига жавоб бериши лозим.

Кадрларни режалаштириш ташкилот манфаатлари нуқтаи назаридан ҳам, унинг персонали манфаатини кўзлаб ҳам амалга оширилади. Ташкилот учун керакли вақтда, керакли ўринда, зарур миқдорда ҳамда тегишли малакага эга бўлган шундай персоналга эга бўлиш муҳимки, улар ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал қилиш, унинг ўз мақсадларига эришиши учун зарур бўлади. Кадрларни режалаштириш анча юқори меҳнат унумдорлигини қўлга киритиш ва ишдан қониқиш ҳосил қилиш учун шарт-шароитлар яратиб бериши лозим. Одамларни биринчи навбатда ўз қобилиятларини ривожлантириш учун шарт-шароитлар яратиб берилган, юқори ҳамда доимий иш ҳақи олиб туриш кафолатланган иш ўринлари жалб қилади. Ташкилотдаги барча персоналнинг манфаатларини ҳисобга олиш кадрларни режалаштириш вазифаларидан бири ҳисобланади.

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

Кадрларни режалаштириш қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

Қандай малакали қанча ходим қачон ва қаерда бўлади?

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

Персонални уларнинг қобилиятларига мувофиқ қандай қилиб яхшироқ фойдаланиш мумкин?

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

Кадрларга доир режалаштирилган тадбирлар қандай харажатлар қилинишини талаб этади?

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

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

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

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

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

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

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

Персонал тўғрисидаги ахборот қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

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

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

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

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

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

долзарблик - маълумотлар янги бўлиши, тезкорлик билан ўз вақтида тақдим этилиши, яъни кечикмаслиги зарур.

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

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

Корхона ва ташкилотда персонал 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.

Корхона ва ташкилотда персонал 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.

Кўникишнинг икки йўналиши ажратиб кўрсатилади:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ниҳоят, пенсияга кетишни баҳолашда инсонга хос бўлган икки томонлама фикр юритиш, ўз-ўзи билан муайян ихтилофга бориш хосдир. Ташкилотларнинг ёши улғайиб қолган ходимларга муносабати (шунингдек тегишли давлат сиёсати ҳам) бошқарув маданияти даражасининг ва иқтисодий тизим маънавийлик даражасининг мезони ҳисобланади.

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

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

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

Персоналга таълим беришни режалаштириш ишловчиларнинг ўз ишлаб чиқариш ресурсларидан фойдаланиш, ташқи меҳнат бозоридан юқори малакали кадрлар изламаслик имконини беради. Бундан ташқари, бундай режалаштириш ходимнинг ҳаракатчанлиги ва ўзини ўзи бошқариши учун шарт-шароитлар яратиб беради. У ходимнинг ишлаб чиқаришдаги ўзгаргарган шароитга ўша иш 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 ўринда таълим бериш анча арзонга тушади ва тезкорлик билан ажралиб туради. У кундалик иш билан боғлиқ бўлиб, персоналнинг 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 вазифаларини ва жавобгарлигини бошқаларга беришдир.

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

Иш жойидан ташқарида таълим беришнинг муҳим усуллари: маърузалар ўқилиши, ишбилармонлик ўйинлари ўтказиш, аниқ ишлаб чиқариш вазиятларини таҳлил қилиш, конференция ва семинарлар ўтказиш, тажриба алмашиш гуруҳларини ташкил этиш, сифат тўғаракларини ташкил қилишдан иборатдир.

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

-меҳнат унумдорлиги билан ходимларга сарфланадиган харажатлар ўрта-сида 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 (ташки омилар).

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

Агар кадрлар қўнимсизлиги катта бўлса, у ҳолда янги ишчи кучини излаш, унга йўл-йўриқлар бериш ва ишни ўзлаштириш билан боғланган қўшимча харажатлар пайдо бўлади. Кадрлар қўнимсизлиги юқори бўлган тақдирда ишдан ташқари вақтларда қилинадиган меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори ортади, яроқсиз махсулот ишлаб чиқариш ва бекор туриб қолишлар кўпаяди, касалланиш, ишлаб чиқаришда шикастланиш даражаси ортади, эрта ногирон бўлиб қолиш бошланади. Буларнинг ҳаммаси персонал билан боғлиқ бўладиган харажатларни оширади, мах сулот таннархининг кўтарилишига ва унинг рақобатга бардош бериши даражасини пасайтиришга олиб келади.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсади, вазифалари; кадрларни ташкилот ва персонал манфаати нуқтаи назаридан режалаштириш, режалаштиришнинг асосий талаблари; тезкор режалашда ахборотлар туплаш, персонал тўғрисидаги маълумотлар; персонални жалб этиш манбалари; персонал билан ишлашдаги асосий муаммолари; меҳнатга кўникишнинг ички йўналиши; кадрларни бошқаришдаги талаблар.

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар.

1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти.
2. Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни режалаштириш зарурияти.
3. Кадрларни режалаштиришнинг меҳнат унумдорлигига таъсири.
4. Персонал билан ишлашнинг техкор режаси нималарга асосан ишлаб чиқиш манбалари ва турлари.
5. Кадрлар қўнимсизлиги деганда нима тушунилади.

6. Иш жойидан ташқарида таълим бериш деганда нимани тушунасиш?

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги Қонуни. (Янги таҳрир) - Т.: “Адолат”, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги Қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Қадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
7. Қ.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 1996.
9. Экономика труда: (учебник). Под ред. Шукова М.И, Погосьяна Г.Р. - М.: “Экономика”, 1991.

6-МАВЗУ: ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДАГИ ХИЗМАТ МАРТАБАСИНИ БОШҚАРИШ

1. Инсоннинг меҳнат қилиш фаолияти ва ҳуқ-атвори.
2. Мартаба ва унинг йўналишлари.
3. Мартаба босқичлари.
4. Мартаба мақсадлари.
5. Хизмат мартабасини бошқариш.

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 йўллари дир. Бу хизмат пиллапоясидан тадрижий равишда илгарилаб бориш, ходим кўникмалари, қобилиятлари, малака имкониятлари ва фаолияти билан боғлиқ бўлган иш ҳақи миқдорларининг ўзгаришидан иборат.

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

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

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

Касб мартабаси шу нарса билан ажралиб турадики, муайян бир ходим ўзининг касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг турли-туман босқичларидан ўтади: таълим олиш, ишга 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.

Ташкилот ичидаги мартаба учта асосий йўналишда амалга оширилади:

вертикал йўналиш - кўпинча мартаба тушунчасининг ўзини худди ана шу йўналиш билан боғлайдилар, чунки бундай ҳолда мартабанинг ортиб бориши анча сезиларли бўлади. Мартабанинг вертикал йўналиши дейилганда таркибий поғонанинг анча юқорироқ даражасига кўтарилиши тушунилади;

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

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

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

* ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;

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

* мартабани бошқариш жараёнининг ошкоралигини таъминлаш;

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

* мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш;

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

* персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;

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

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

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

Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш шундан иборатки, ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан бошлаб то уни ишдан бўшатиш тахмин қилинган вақтгача уни лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйиш зарур. Ходим фақат ўзининг қисқа муддатли эмас, балки узоқ муддатли истиқболини ҳам билиши, 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. Умрбод ёлланишнинг афзал томони шундаки, ҳар бир ходим фикран ўзини ўзи ишлаётган компания билан боғлайди ва ўзининг равнақ топиши компаниянинг равнақ топишига боғлиқ эканлигини тушунади. Мазкур тизим эртанги кунга ишонч туғдиради, ходим ўзининг деярли бўшатишмаслигига имони комил бўлиб ишлайверади. Шу билан бирга, умрбод ёлланиш жиддий чеклашларга ҳам эгадир. Бу тизим Японияда йирик компаниядаги ходимларнинг фақат 25-30%га оммалашга. Компаниянинг аҳволи ёмонлашган тақдирда ходимни барибир бўшатишади;

бандликнинг кафолатлари ҳақидаги битимлар расмий ҳужжатларга ёзиб қўйилган эмас.

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

бўшатилишдан қўрқиш асабийлик вазиятини вужудга келтиради ва меҳнат унумдорлигини пасайтиради;

янги ускуналарнинг жорий этилиши иш ўринларини қискартиришга олиб келиши мумкин деб қўрқиш ишлаб чиқаришнинг техникавий жиҳатдан ривожланишига тўғаноқ бўлади;

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

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

Хизмат мартабасини назорат қилиш турларидан бири ихтисослашмаган мартаба ҳисобланади. Масалан, японлар шундай фикрга қатъий амал қиладиларки, раҳбар мутахассис бўлиши, компаниянинг ҳар қандай соҳасида ишлашга қодир бўлиши, фақат бирорта вазифани бажариш билан чекланиб қолмаслиги лозим. Инсон хизмат зинапоясидан кўтарила бориб, компанияга турли томонлама назар ташлаш имкониятига эга бўлиши, битта лавозимда 3 йилдан ортиқ сақланиб қолмаслиги керак. Агар сотиш бўлимининг раҳбари таъминот бўлимининг раҳбари билан ўрин алмашса, бу нормал ҳол деб ҳисоблашади. Япониянинг кўпгина раҳбарлари ўз мартабаларининг илк босқичларида қасаба уюшмаларида ишлаганлар. Бундай сиёсат натижасида япон раҳбари бирмунча камроқ махсус билимга эга бўлмаган ҳолда (бу билим 5 йилдан кейин ўз қимматини йўқотади) ташкилот тўғрисида яхлит бир тасаввурга эга бўлади, бунинг устига шахсий тажрибасини орттиради.

Дастлабки 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 ишларни алмаштириши мумкин. Бу ишлар унинг эҳтиёжини қондириш ва имкониятларига жавоб бериши учун қилинади. Агар у дарҳол ана шундай фаолият турини топса унинг шахс сифатида ўз-ўзини намоён қилиш жараёни бошланади, ўзининг яшаш ҳавфсизлиги тўғрисида 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 шакллана-

ди, ўз-ўзини намоён қилиши содир бўлади ва мустақиллик ўрнатишга эҳтиёж пайдо бўлади. Ходимни яшаш хавфсизлиги, соғлиғи ҳақида ғамхурлик қилиш қизиқтира бошлайди. Одатда бу ёшда оилалар вужудга келади ва шаклланади, шунинг учун ҳам тирикчилик ўтказиш учун энг кам иш ҳақидан юқори иш ҳақи олиш истаги пайдо бўлади.

Кўтарилиб бориш босқичи одатда 30 ёшдан 45 ёшгача давом этади. Ана шу даврда малаканинг ортиши, хизматда кўтарилиш жараёни юз беради. Амалий тажриба, малака ҳосил бўлади, ўз-ўзини намоён қилишга тағин ҳам юқорироқ мавқега мустақилликка эга бўлишга эҳтиёж ортади, шахс сифатида ўз фикрларини билдириши 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 инқирози 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 қўшимча бўлиши мумкин.

Охириги, пенсия босқичидан бу ташкилотдаги мартаба (фаолият тури сифатида) тугайди. Ўзини бошқа фаолият турларида кўрсатишга интилиш ва имконияти пайдо бўлади, холбуки 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 кидиришга ва соғлиғи ҳақида ўйлашга мажбур қилади.

Ҳар бир киши ўз эҳтиёжларига ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга асосланган ҳолда ўз келажagini режалаштиради. У ўзининг хиз-

мат соҳасида ўсиш истикболларини ва мазкур ташкилотда малакасини ошириш имкониятлари бор-йўқлигини билишни ҳоҳлашида ҳеч қандай ажабланарли нарса йўқ. Шунингдек у ўзи бажариши лозим бўлган шартларни ҳам билиши керак. Акс ҳолда хулқ-атворининг сабаблари заиф бўлиб қолади, одам бор кучини сарфламасдан ишлайди, малакасини оширишга интилмайди ва ташкилотни янги, тағин ҳам истикболли ишга ўтиш олдидан бирмунча вақт ишлаб туриш мумкин бўлган жой деб қарайди.

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

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

Айтайлик, киши меҳнат бозорини яхши билади, ўз меҳнатини сарфлайдиган истикболли соҳани қидиради ва ўз билими ҳамда ўқувларига мос келадиган иш топиш қийинлигини билиб олади, чунки бу соҳада ишламоқчи бўлганлар жуда кўп бўлади, натижада кучли рақобат вужудга келади. Ўз-ўзига ва имкониятларига ишонган ва бозорни билиб олган ходим ўзи яшамоқчи ва ишламоқчи бўлган тармоқ ҳамда минтақани танлаб олиши ҳам мумкин. Ўзининг кўникмалари ва ишчанлик хусусиятларига тўғри баҳо бера олиш ўз-ўзини, кучларини, заиф томонлари ва камчиликларини билишни тақозо этади. Фақат шундай қилгандагина мартабага эришиш мақсадларини тўғри қўйиш мумкин.

Мартабанинг мақсади сифатида фаолият соҳасини, муайян ишни, лавозимни, хизмат пиллапоясидаги 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 зинапоясида 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 кири-тиш 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-рўзғор хўжалиги билан шуғулланиш имконини берадиган ишга ёки лавозимига эга бўлиш.

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

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

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

Ташкилотнинг ёш мутахассисларга нисбатан фалсафаси қандай?

Уй-жой билан таъминлаш имкониятлари қандай?

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

Ташкилотнинг ривожланиш истиқболлари қандай?

Ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулотни ходимлар сотиб олганда чегирмалар борми?

Ташкилотда ишдан ташқари вақтларда ишлаш йўлга қўйилганми?

Ташкилотдаги меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари қандай?

Ташкилотнинг рақобатчиси кимлар?

Ташкилот ўзининг болалар даволаш-соғломлаштириш муассасаларига эгами?

Юқорироқ лавозимларга кўтарилиш имкониятлари қандай?

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

Лавозимлар қисқарадими ва нима муносабат билан?

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

Пенсия фондининг шаклланиш принциплари қандай, пенсиянинг миқдорлари-чи?

Иш жараёнида мартабани бошқаришда қуйидаги қоидаларни эсда тутиш лозим: ташаббуссиз, истиқболсиз бошлик билан ишлашга вақт сарфлаб ўтирманг, ташаббускор, тезкор иш юритадиган раҳбарга керак бўлинг; ўз билимларингизни оширинг, янги малакаларга эга бўлинг; ўзингизни юқорироқ ҳақ тўланадиган лавозимни эгаллашга тайёрланг (агар бу лавозим бўш бўлиб қолса ёки яқинда пайдо бўладиган бўлса); (ўз мартабангиз учун муҳим бўлган бошқа кишиларни) ота-она, оила аъзолари, дўстларни билиб олинг ва уларга баҳо беринг; бир кеча-кундузга ва бутун ҳафтага мўлжаллаб режа тузиб олинг, унда севимли машғулотларингиз учун ҳам ўрин қолдиринг; ҳаётда ҳамма нарса ўз-

гаришини эсдан чиқарманг: ўзингиз, билим ва малакаларингиз, бозор, ташкилот, атроф муҳит ўзгаради, шунинг учун ҳам бу ўзгаришларга баҳо бериш мартаба учун муҳим бўлган фазилатдир; мартаба соҳасидаги қарорларингиз амалда ҳамиша истак ва воқеалик ўртасидаги, сизнинг қизиқишларингиз билан ташкилот қизиқишлари ўртасида ҳамиша муроса-мадорадан иборат бўлади; ҳеч маҳал ўтмиш билан яшаманг: биринчидан, ўтмиш бизнинг хотирамизда ҳаққоний аксини топа олмайди, иккинчидан, ўтмишни қайтариб бўлмайди; сизнинг мартабангиз бошқаларга нисбатан тезроқ ривожланиб кетишига йўл қўйманг; бўшашингизга зарурат туғилиши билан бўшанг; ташкилотни ҳам меҳнат бозори деб ўйланг, лекин ташқи меҳнат бозорини ҳам унутманг; ишга жойлашишда ташкилотингизнинг ёрдамини камситманг, бироқ янги иш топишда аввало ўзингизга ишонинг.

Таянч иборалари

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

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

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

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги қонуни. - “Ўзбекистон”. 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги Қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
4. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
7. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили. - Т.:

8. Қ.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: "Меҳнат", 1994.
9. Волгин А.П., Матирко В.П., Мадин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ.М.: 1992.
10. Сторобинский Э.С. как управлять персоналом - М.: АО "Бизнес - школа", Интел - синтез, 1995.
11. Темур тузуклари. - Тошкент, 1992.

7-МАВЗУ: КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИНГ ХИЗМАТ-КАСБ ТОМОНДАН ЎСИШИНИ БОШҚАРИШ

1. **Хизмат-касб жиҳатдан ўсиш тизими.**
2. **Раҳбар лавозимларига кўтариш учун номзодларга баҳо бериш тартиби.**
3. **Ташкилотчилик ва бошқариш тизимига раҳбарлик қилиш қобилияти.**

“Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш” ва “мартаба” тушунчаси бири-бирига яқин бўлса ҳам, лекин айтиш мумкин 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 ўтиши мумкин.

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

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

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

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.

Биринчи босқич

Олий ўқув юртлари юқори курс талабалари билан ишлаш

Иккинчи босқич

Ёш мутахассислар билан ишлаш

Учинчи босқич

Бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (А гуруҳ)

Тўртинчи босқич

Бошқаришнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (В гуруҳ)

Бешинчи босқич

Бошқаришнинг юқори бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (С гуруҳ)

6.1 -расм. Ташкилотда мунтазам раҳбарларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими босқичлари.

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) ўтишлари зарур. Таълимдан ташқари ёш мутахассислар учун бир йил давомида ташкилот бўлинмаларида стажировка ўтиш ҳам назарда тутилади.

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

Учинчи босқич - бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Ана шу босқичда танлаб олинган қуйи бўғин раҳбарларига (мастерлар, участкаларнинг бошлиқлари) кечки ва сиртки олий ўқув юртларини тамомлаган, ўз жамоаларида муваффақиятли ишлаб келаётган ва тест синовларини 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 қилиши асосида иккиламчи танлаб олиш ва тестлаштириш ўтказилади. Иккиламчи танлашдан муваффақиятли ўтган раҳбарлар цех бошлиқларининг, улар ўринбосарларининг бўшаб қолган ўринларини эгаллашга таклиф этилади, лекин бундан олдин ана шу лавозимларда стажировкадан ўтадилар ёки резервга киритиладилар ва бўш ўринлар пайдо бўлиши билан лавозимга тайинланадилар. Тайёргарликдан ўтган 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 яқка тартибдаги режалар асосида ташкил этилади. Ўрта бўғиннинг тайинланган ҳар бир раҳбарига у билан яқка тартибда иш олиб бориш учун юқори бўғин раҳбари мураббий қилиб тайинланади. Мураббий раҳбар ходимларни бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари билан биргаликда даъвогарнинг шахсий сифатлари ва касб соҳасидаги билимлари, малакаларини таҳлил қилиш асосида унинг учун яқка тартибда тайёргарлик режасини тузиб чиқадиладар.

Одатда, булар тижорат фаолияти асослари бўйича таълим дастурлари, тадбиркорликка доир ўзаро муносабатлар асослари, бошқарув меҳнатининг илғор усулларига, иқтисодиёт ва юриспруденцияга доир дастурлар бўлади.

Тайёргарликнинг ана шу босқичида илғор ташкилотларда бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарларининг стажировкасини ўтказиш назарда тутилади, бунда ташкилот (бўлинма)нинг фаолиятини яхшилашга доир тадбирлар дастурларини тайёрлаш ҳам керак бўлади. Ҳар йили ўрта бўғин раҳбарини тестлаштириш ўтказилади, бу эса унинг ўз касбига доир кўникмаларини, жамоага раҳбарлик қилиш маҳорати аниқланади, мураккаб ишлаб чиқариш вазифаларини моҳирлик билан адо этиш тажрибаси текшириб кўрилади. Муайян раҳбарнинг тестлаштириш натижаларини таҳлил қилиш асосида уни хизмат соҳасида янада кўтариш тўғрисида таклиф киритилади.

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

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

6.2. расмда мисол тариқасида машинасозлик ҳиссадорлик ташкилотларидан бирида мунтазам раҳбарларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш жараёнининг мантиқий схемаси келтирилган. Бўшаб қолган раҳбар лавозимига кўтариш учун номзодларга баҳо бериш ва танлаб олишда махсус методикалардан фойдаланилади, бу методикаларда тадбиркорлик ва шахсий тавсифномалар тизими ҳисобга олинган бўлиб, улар қуйидаги фазилатлар гуруҳини қамраб олади:

Ижтимоий - фуқаролик етуқлиги. Унга қуйидагилар киради: шахсий манфаатларни ижтимоий манфаатларга бўйсундириш қобилияти; танқидга қулоқ сола билиш, ўзига танқидий ёндашиш; ижтимоий фаолиятда фаол қатнашиш; юксак даражадаги сиёсий саводхонлик.

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

Билим даражаси. Мазкур гуруҳ эгаллаб турган лавозимга мувофиқ келадиган малаканинг мавжудлиги; ишлаб чиқаришни бошқаришнинг объектив асосларини билиш; раҳбарликнинг илғор усуллари билиш; бошқаришнинг

хозирги замон техникаси имкониятларини билиш ва улардан ўз меҳнатида фойдалана билиш; умумий билимдонлик.

Ташкилотчилик қобилиятлари. Буларга қуйидагилар киради: бошқариш тизимини ва ўз меҳнатини ташкил эта билиш; қўл остидагилар ва турли ташкилотлар раҳбарлари билан ишлай олиш; раҳбарликнинг илғор усуллари эгаллаш; мақсадни лўнда ва аниқ қилиб ифодалай олиш, ишга доир хатларда, буйруқларда, фармойишларда, топшириқларда фикрни аниқ ифодалай олиш; жипслашган жамоани ташкил эта билиш; ишга доир кенгашлар ўтказиб олиш; ўз имкониятларига ва меҳнатига, шунингдек бошқаларнинг имкониятлари ва меҳнатига баҳо бериш қобилияти; кадрларни танлай олиш, жой-жойига қўя олиш ва мустақкамлашни билиш.

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

Илғор нарсаларни қўллаб-қувватлаш қобилияти. Бу гуруҳга қуйидагилар киради: янгиликни кўра олиш; новаторлар, ташаббускорлар ва рационализаторларни кадрлай билиш ва қўллаб-қувватлаш; ҳамма нарсага шубҳа билан қаровчиларни, эскилик тарафдорларини, жаҳолатпарастларни ва авантюрачиларни билиб олиш ва бетарафлаш; ташаббускорлик; янгиликларни қўллаб-қувватлаш ва жорий этишда дадиллик ва қатъиятлик; мардлик ва асосланган таваккалчиликка бориш қобилияти.

Феъл - атвордаги маънавий-ахлоқий сифатлар. Бу гуруҳга қуйидагилар киради: тўғрилиқ, ҳалоллик, батартиблиқ, принципиаллик, вазминлик, сабр-тоқатлик, хушмуомалалиқ; камтарлик, оддийлик. Шунингдек яхши соғлиқ, мазкур корхонадаги иш стажи (шу жумладан раҳбарлик лавозимида); озода ва яхши кийиниш, ташки кўринишнинг ёқимли бўлиши.

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

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

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

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

Кадрларни танлаш, баҳо бериш ва жой-жойига қўйиш

Ишга кириш

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

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

Доимий ишга қабул қилиш:

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

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

Малакани мустақил равишда ва ташкилий суратда ошириш
Мунтазам равишда баҳо бериб бориш

Қўшимча равишда ва касб-малака жиҳатдан кўтарилиш

Раҳбар мартабаси

Мутахассис мартабаси

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

6.2. Кадрлар резерви билан ишлаш

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

Кадрлар резерви режалари лавозимларни эгаллаш схемалари тарзида тузилиши мумкин, улар турли ташкилотларнинг ўзига хос хусусиятлари ва анъаналарига қараб хилма-хил шаклларга эга бўлади. Шунини айтиш керакки, вазифалар ташкилий структурани 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;

ташкilotчилик қобилиятлари;

шахсий фазилатлари;

саломатлигининг аҳволи, ёши.

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 резервига 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 утилган моддий рағбатлантиришларнинг барча турлари тадбиқ этилади.

Стажернинг ва стажировка раҳбарининг вазифалари 6.4 -расмда келтирилган.

6.4-расм

Стажёрнинг ва стажировка раҳбарнинг вазифалари

Стажёрнинг вазифалари	Стажировка раҳбарининг вазифалари
Стажировканинг якка тартибдаги режасини ижобий ва ўз вақтида бажариш;	Стажёр янги лавозим вазифалари, бўлинма ҳақидаги низом билан таништириш;
Тайёргарлик ҳар бир босқичда ўзи эгаллаган раҳбарнинг лавозим йўриқномаларини ўрганиш ва тадбиқ этиш, ўз иш соҳаси учун тўла жавобгар бўлиш	Стажёр билан биргаликда стажировканинг бутун босқичи учун якка тартибда режа топшириқ ишлаб чиқиш ва унинг ижроси учун ёрдам бериш;
Стажировка раҳбарининг эътирозларини адо этиш, уларнинг муҳофазалари ва таклифларига амал қилиш;	Стажёрга аниқ ишлаб чиқариш топшириқлари бериш, токи у муайян муддат ичида бажариладиган муаммоли масалаларни ҳал қилсин ва мўлжалдаги пировард натижага эришилсин;
Ишлаб чиқариш резервларини аниқлаш ва улардан фойдаланиш рационализаторлик таклифларини жорий этиш, моддий ресурсларни тежаш, режалаштирилган назарий таълимни ўз вақтида ва сифатли ўташ;	Стажёрда раҳбарликнинг зарур услуб ва усулини шакллантиришга ёрдам бериш;
Тайёргарликнинг ҳар бир босқичини ўтгандан кейин қилинган ишлар тўғрисида ҳисобот тузиш ташкилотни такомиллаштириш юзасидан таклифлар киритиш, ишлаб чиқариш ва бошқаришни	Стажёрнинг касбий ва шахсий сифатларини ўрганиш, унинг турли даражадаги раҳбарлар ва жамоа билан ўзаро ишчанлик муносабатларини қўллаб-қувватлаш қобилиятини ўрганиш;

такомиллаштириш;	
Шахсан ўзининг ички меҳнат тартиби хавфсизлик техникаси, меҳнат ва ишлаб чиқариш интизоми қоидаларига риоя қилиши ва қўл остидагиларнинг буларни бажаришини таъминлаш;	Стажёрнинг иши тўғрисида хулоса тайёрлаш, ундан бундан кейин фойдаланиш тўғрисида таклифлар киритиш ва ходимларни бошқаришнинг тегишли бўлинмасига тақдим этиш.

Таянч иборалари

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

Назорат ва мулоҳаза саволлари

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

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги Қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. И.А.Каримов. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳрир, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
7. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили. - Т.:
8. Қ.Х.Абдурахмонов. Управление трудовъм потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
9. Волгин А.П., Матирко В.П., Мадин А.А. Управление персоналом в условиях рўночной экономики: Опўть ФРГ.М.: 1992.
10. Шмирт Герберг. Кадровое планирование на предприятии (Опўть ФРГ).- “Человек и труд”, 1993, № 4.

8-МАВЗУ: КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ-ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИ АСОСИ.

- 1. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳитни ривожлантириш.**
- 2. Ижтимоий бошқаришнинг вазифалари.**
- 3. Жамоанинг ижтимоий руҳий вазияти ва унинг таркибий қисми.**

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

Ижтимоий муҳит корхона ва ташкилот фаолияти ва иқтисодий томонлари билан узвий равишда ўзаро боғлиқ бўлиб, улар билан биргаликда бир бутунлиқни ташкил этади. Маълумки, ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши ҳамиша жамият тараққиётининг ҳозирги босқичида бу корхона ва ташкилотда ишлаётганларнинг биргаликдаги фаолияти юқори даражада самарали бўлишига, уларнинг малакасига, касб тайёргарлиги ва маълум-

мот даражасига кишиларнинг меҳнат ва турмуш шароитига моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондиришга қанчалик қулайлик туғдираётганига боғлиқ бўлади.

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши унинг ижтимоий муҳитидаги ижобий томонга бўлган ўзгаришларни англатади. Бу муҳитга корхона ва ташкилот ходимлари меҳнат қиладиган, оила аъзолари билан биргаликда яшайдиган моддий, ижтимоий ва маънавий-ахлоқий шарт-шароитлар киради. Бу муҳитда жамоа томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулотлар тақсимланади ва истеъмол қилинади, кишилар ўртасида объектив алоқалар вужудга келади, улар ўртасида ўзбек ҳалқига мос келадиган маънавий-ахлоқий қадриятлар намоён бўлади. Шунга мувофиқ корхона ва ташкилотларда ижтимоий ривожланиш биринчи навбатда қуйидагиларга қаратилиши керак:

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

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

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

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

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

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

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

Ижтимоий бошқариш ўзининг 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 кўрилган 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 механизmidир.

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.

Потенциал корхона ва ташкилотнинг моддий-техникавий ва иқтисодий имкониятларини, яъни ҳажми ва ҳудудий жойлашуви, персоналнинг сони ва етакчи касбларнинг ҳусусияти, ишлаб чиқариш ихтисоси ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми (товарлар ва хизматлар), мулкчилик шакли, асосий жамғармаларнинг ҳолати, молиявий аҳволни акс эттиради. Ижтимоий инфратузилма одатда корхона ва ташкилот ходимлари ва улар оилаларининг турмушини таъминлаш, ижтимоий-маиший, маданий ва 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 ва боғдорчилик-мевачилик ширкатлари ва бошқалар.

Корхона ва ташкилот ўзининг миқёси, мулкчилик шакли, бўйсунishi, қарда жойлашганлигиги ва бошқа шарт-шароитларига қараб ўзининг яхлит ижтимоий инфратузилмасига эга бўлиши, фақат унинг айрим элементлари йиғиндисига эга бўлиши ёки бошқа корхона ва ташкилотлар билан кооперациялашувга ва ижтимоий соҳанинг муниципал базасига умид қилиши мумкин. Лекин ҳар қандай вазиятда ҳам ижтимоий инфратузилма ҳақида ғамхўрлик қилиш ижтимоий тараққиётни бошқаришнинг энг муҳим талаби ҳисобланади.

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 қисқартириш, зарур бўлганда махсус кийим-бош ва якка тартибдەа 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;
- маиший хоналар (ечиниш, таҳорат ва душ хоналари), тиббиёт пункти, буфетлар хожатхона ва шу кабиларнинг мавжудлиги ва қулайлиги.

Хорижий мамлакатлар ва ватанимиз тажрибалари шуни тасдиқлайдики, кишиларга диққат-эътибор билан қараш, уларнинг меҳнат шароитини яхшилаш ва меҳнатини муҳофаза қилиш сезиларли даражада наф келтиради, ишчанлик кайфиятини оширади. Ишлаб чиқариш эстетикасига, ишчининг турмушини зийнатлашга, меҳнат куни вақтидаги танаффусларда дам олиш учун қулайликнинг яратилишига сарфланган маблағлар меҳнат унумдорлигининг ортиши ва иш сифатининг яхшиланиши билан ўз самарасини беради.

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

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

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

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

лайди, ютуқлар ва йўл қўйилган камчиликларга адолатли баҳо беришга ундайди.

Жамоанинг ижтимоий-руҳий вазияти учта асосий таркибий қисмдан иборатдир: ходимларнинг руҳан мос келиши, уларнинг ижтимоий интилишлари, ахлоқий тарбияланганлиги каби боғлиқ кучлар ўзаро таъсирида бўлади. Бу таркибий қисмлар инсоний муомаланинг энг нозик торларига, ақл-идрок, ирода ва ҳис-туйғуларга тааллуқли бўлади, кўп жиҳатдан шахснинг фойдали ишига ижодий фаолиятига, бошқалар билан ҳамкорлик қилиши ва жипслигига ёрдам беради. Ижтимоий-руҳий вазият ходимларнинг биргаликда меҳнат қилиши ва бир-бирига муносабатини ифодалаб, биринчи ўринга шундай сабабларни, чунончи моддий рағбатлантириш ва иқтисодий фойда каби омиллардан кам бўлмаган сабабларни илгари суради, ходимни рағбатлантиради, унда куч-қувватнинг ортишини ёки пасайишини, меҳнат ғайратини ёки унга қизиқмасликни, ишдан манфаатдорлик ёки бефарқликни ифодалайди.

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

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

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

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

Ишловчи кишининг вақт ресурси оддий кунда иш вақтига (иш кунининг узунлиги турли мамлакатларда бир хилда эмас, шунингдек у ҳўжалик тармоқлари ва касблари бўйича ҳам фарқ қилади) ва ишдан ташқари вақтга бўлинади, унинг нисбати тахминан 1:2 бўлади. Ўз навбатида ишдан ташқари вақт кишининг табиий физиологик эҳтиёжларини қондириш учун (ухлаш, шахсий гигиена, овқат ейиш ва шу кабилар) 9-9,5 соат сарфланишини ўз ичига олади қолган вақтни одам уйдан ишга боришга ва ишдан уйга қайтиб келишга, уй ҳўжалигини юритишга, болалар тарбияси билан шуғулланишга, бўш вақтида дам олишга бағишлайди.

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

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

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишига бевосита ижтимоий муҳит шарт-шароитлари билан бир қаторда **умумий омиллар** ҳам таъсир кўрсатади. Персоналнинг ҳулқ-атвори ва меҳнат қилиш кайфияти, биргаликда ишлаш самарадорлиги кўп жиҳатдан, баъзан эса ҳал қилувчи тарзда боғлиқ бўлади. Аввало иқтисодиётнинг айрим тармоқларига ёки минтақаларга, 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.

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 ҳослиги, қарор топган анъаналар ва ахлоқий қадриятлар чамбарчас боғлиқдир. Бу ерда гап, хусусан, меҳнат одоби, шахсий ва ижтимоий ҳулқ-атвор этикаси, фуқаролар саҳоватининг мезонлари ҳақида боради.

Албатта, давлатимизнинг олиб бораётган ижтимоий сиёсати ҳам ижтимоий ривожланишнинг умумий аҳамиятга эга бўлган омили ҳисобланади.

Ҳукумат томонидан амалга ошириладиган бу сиёсат мамлакатдаги шароитни ва жамиятдаги вазиятни барча ҳокимият тармоқлари ва органлари билан ўзида акс эттириши керак, уни ривожлантириш эҳтиёжлари ва мақсадини ифодалаши лозим. Ижтимоий сиёсат вазифаларига иқтисодий ўсишни рағбатлантириш ва ишлаб чиқаришни истеъмол манфаатларига бўйсундириш, меҳнатга ундовчи сабабларни ва амалий тадбиркорликни кучайтириш, аҳолининг муносиб турмуш даражасини ва ижтимоий ҳимоясини таъминлаш, маданий ва табиий меросни, миллий ўзига хослик ва мустақилликни сақлаш киради. Давлат иқтисодиётнинг ижтимоий йўналишини кафолатловчи бўлиб майдонга чиқиши лозим. У ўзининг бошқарувчилик вазифаларини самарали амалга ошириш учун миллий бюджет, солиқлар ва божлар тизими сингари қудратли таъсир кўрсатиш воситаларига эгадир.

Жаҳондаги кўпгина мамлакатларнинг, шу 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 ҳуқуқлари ва эркинликларини эътироф қилиш, уларга риоя этиш ва ҳимоя қилишдан иборатдир.

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

Янги шароитларда корхона ва ташкилотларнинг, шу билан бирга уларга раҳбарлик қилаётган ходимларнинг хизматларни янада ривожлантириш бўйича

масъулияти ортиб бормоқда. Шунинг учун ҳам бунда мулкчиликнинг хилма-хил шакллари, собиқ давлат мулкларини хусусийлаштириш оқибатларини, бозор муносабатларининг ривожланиш, ижтимоий хизмат турларининг пуллик хизмат кўрсатишга ўтиши ва қимматлашиб кетиши туфайли иш хажми тизимидаги ўзгаришларни, ижтимоий суғуртани ва аҳолини ижтимоий химоя қилишнинг бошқа турларини ислоҳ қилишни ҳисобга олган ҳолда фаолият кўрсатиш талаб этилади. Ижтимоий соҳа ҳақида ғамхўрлик қилиш вазифаси эндиликда кўпроқ нодавлат органларига, биринчи галда маҳалла ва маҳаллий ўз-ўзини идора қилиш органлари ва ташкилотларнинг зиммасига тушмоқда.

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

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

Ижтимоий хизмат соҳаси бажарадиган вазифалар ўзига хос хусусиятларга эгадир. Бу хизмат мутахассислари одамларга ва уларнинг талаб-эҳтиёжларига ниҳоятда диққат-эътибор билан қарашлари, ўзларига ишониб топшириб қўйилган вазифалар билан ходимларнинг фаровон турмушини 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 аниқсиз 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 қадриятларга 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 аниқсиз муҳимдир, чунки бозор муносабатларига ўтиб борган сари илгариги режалаштирилган иқтисодиётда синаб қўрилган 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 жойиздир.

Ижтимоий хизмат кўрсатиш вазифалари бошқаришга доир муайян элементлар йиғиндисидан ташкил топади. Улар, табиийки, алоҳида олинган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳити билан ва ижтимоий бошқаришнинг умумий ўзига хос хусусиятлари билан мувофиқлаштирилади.

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

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

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

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

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

Ижтимоий хизмат кўрсатишнинг вазифаси белгиланган ижтимоий тадбирларнинг амалда бажарилишини назорат қилиш, ташкилотнинг ижтимоий муҳотида 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, якунлар чиқариш, ташкилотнинг ижтимоий муҳотида эришилган ижобий ўзгаришларнинг иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигига баҳо бериш билан боғлиқдир.

Таянч иборалари

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

Назорат ва мулоҳаза учун саволлар

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

Адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида” ги Қонуни (янги тахрир). - Т.: “Адолат”, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги Қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.

5. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
6. И.А.Каримов. “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” Тошкент. 1998.
7. Маслев Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие).-М.: “Новосибирск”, 1998.
8. Филиппов А.В. Работа с кадрами. - М.: “Экономика”, 1990.

8-МАВЗУ: КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХУЛҚ-АТВОРИНИ БОШҚАРИШ.

1. Хулқ-атвор тушунчаси.
2. Шахсни хулқ-атворини тавсифлаб берувчи омиллар.
3. Шахснинг психологик хусусиятлари.
4. Шахсни бошқариш тизими.
5. Шахс экстраверсияси ва интроверсияси темперамент.
6. Малака даражаси.
7. Меҳнат самарадорлиги. Иш ҳақининг рағбатлантирувчи роли.

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

Хулқ-атвор шахснинг атроф-муҳит билан ўзаро таъсирга киришиш шаклларида иборат бўлиб, улар бир қатор 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”.

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 кучгайрат 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 ҳис-туйғуларининг шиддаткорлигида намоён бўлади. XX аср 20-йилларининг бошларида швецариялик психиатр К.Г.Юнг шахснинг психологик хусусиятларини “экстраверсия” ва “интроверсия” тушунчалари орқали таърифлаб беришни таклиф этди.

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 ҳуқ - 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 кадрлайдилар. Улар учун одамовилик, биқиклик, ижтимоий пассивлик, мустақил таҳлил қилишга мойиллик, етарли даражада мураккаб ижтимоий адаптация (кўникувчанлик) ҳосдир.

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

“Темперамент” тушунчаси латинча temperamentum - қисмларнинг тегишли нисбати, мутаносиблик деган сўздан келиб чиққан.

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

Темперамент- шахснинг ўзига хос хусусиятлари мажмуидан иборат бўлиб, улар унинг фаолиятининг динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек ҳуқ-атворини акс эттиради ва улар 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, биқиқлик, ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик, мулоҳазаларининг мантиқийлиги билан ажралиб туради;
- меланхоликларда - беқарорлик, осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик, ҳатто арзимас нарсалар ва воқеалардан ҳам чуқур куйиниш билан ажралади;
- сангвиникларда - ҳаракатчанлик, таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик, таъсирчанлик, одамшавандалик билан ажралиб туради.

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

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

Энг кўп тарқалган ва машҳур тестлар: ММРІ, Кэттелла ва бошқалар. Шахснинг темпераментидан келиб чиқиб, унинг қандай реакция беришини билиш темпераментнинг ижобий хусусиятларига таяниш ва салбий хусусиятларига барҳам бериш имконини туғдиради. Масалан, холерикнинг кескинлигига хушмуомалалик ва босиқлик билан жавоб бериш, флегматикнинг сустлигига фаолликни, таъсирчанликни қарама-қарши қўйиш, меланхоликнинг қайғусини некбинлик (оптимизм) билан енгиш мумкин. Психологларнинг тез-тез қайд қилишларича, сангвиниклар маълумотномалар тайёрлашга одатда кўпинча қораламаларни қискартириб ёзадилар ёки уларни мутлақо ёзмайдилар, холериклар кўпинча эътиборсизликлари туфайли оддий хатоларга йўл қўядилар, флегматиклар эса вақтнинг ўтиб кетганлигини пайқамай, ишни кечикиб тамомлашлари мумкин.

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

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

Шунингдек характерга хос хусусиятларнинг қарама-қаршилигини: принципааллик-принципсизлик, саҳийлик-исрофгарчилик, меҳнатсеварлик-дангасалик, пухталиқ-пала-партишлиқ ва ҳоказоларни ҳам айтиб ўтиш керак.

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

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

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

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

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

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

Шахснинг эҳтиёжи - инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириш учун озуқа уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса хотин-қизлар учун уларнинг кўзга ташланиб туриши учун 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, сексга бўлган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсоннинг биологик тур сифатида мавжуд бўлишини таъминлайди.

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

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

Бозорда таклиф этиладиган буюмлар, хизматлар мижознинг муайян эҳтиёжини қондирган тақдирдагина бирмунча кенг роқ ўрин олади. Бошқариш соҳасида маслаҳат берувчи ҳисобланган машҳур америкалик мутахассис

П.Дракер бундай деб ёзган эди: “Ҳеч ким товарнинг ўзига ҳақ тўламайди балки унинг эҳтиёжларни қаноатлантириш хусусияти учун ҳақ тўлайдилар - энг яхши деганда унга эришиш воситаларини ишлаб чиқиш мумкин”.

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

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

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

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

- мақсад - бошқалардан ажралиб туриш, шон-шухрат қозониш, пул ишлаб қолиш;
- қизиқиш - мусиқага, спортга ва бошқа нарсаларга қизиқиш;
- ҳулқ-атвори ташкил этиш - мусиқа соҳасидаги бизнесни ўрганиш ва ўзининг билимлари ва мусиқий кўникмалари асосида ўз фаолиятини ташкил этиш.

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

“Мен-образ”нинг барқарорлиги инсон ҳулқ-атворининг изчиллиги ва барқарорлигининг шарти ҳисобланади. Шахс муайян хусусиятлар мажмуини

ўрнатишга ва уни доимий равишда сақлаб туришга интилади. Бу хусусиятлар унинг қандай қўллаш, моҳиятини белгилаб беради. Шахс ўзининг атрофдагилар билан ўз муносабатларини ана шу тасаввурлар йиғиндисига мувофиқ ташкил этади, ўзига ўзи ва бошқаларга баҳо беради. Бир қатор ҳолларда одамлар агар объектив ахборот ўз тасаввурларига мувофиқ келмаса, уни инкор қилишлари мумкин ва нотўғри ёки ҳатто ёлғон маълумотларга ишонишлари (агар улар “мен-образ”га мувофиқ келса) мумкин. Масалан, агар шахс ўз қобилиятларини объектив равишда баҳолаб, иш жараёнида камчилик ёки ноаниқликка йўл қўйса, бу ҳатони унинг шериги топган тақдирда у бунини тўғри қабул қилади (бошқа тенг шароитларда) ва эътирозни эътироф этади. Агар ўзига берган баҳоси ошириб юборилган бўлса, бу эътироз камситиш тарзида қабул қилинади ёки уни эшитмагандай муомала қилади. Агар ўзига берган баҳоси пасайтириб юборилган тақдирда шахс узоқ вақт куйиниб юради, ҳатто топшириқни бажаришдан энди бош тортиши ҳам мумкин.

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

Кишининг ўзи ҳақида нотўғри тасаввурга эга бўлиши унинг бошқалар билан муомаласида кўпгина тўсиқлар вужудга келтириши мумкин ва унинг ҳулқ-атворида зиддиятлар келтириб чиқаради.

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

қориштириш - салбий импульсни ёки ноқулай хис-туйғуни жавоб хатти-ҳаракати учун қулай бўлмаган бир объектдан бошқасига, анча қулай объектга кўчириш учун қайта мўлжаллаш назарда тутилади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Жамоани тавсифлаш учун баъзан уни белгиловчи аломатларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Жамоадаги барча аъзолар мақсадларининг бирлиги, яъни булар қадриятли йўналишлар бўлиб, жамоадаги шахсларни бирлаштиради. Агар биз корхона ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда мақсадлар ташқаридан берилади. Бунда бошқарув топшириқларидан бири мақсадни тўғри шакллантиришдан иборатдир. Бордию расмий тузилма ҳақида гап борадиган бўлса, унда мақсад айнан шу жамоани ҳосил қилувчи асос бўлади, бунга дам олишни биргаликда ўтказиш, қандайдир ишларни, топшириқларни бажариш киради.

2. Раҳбарлик - бошқарув органисиз жамоа бўлмайди, кимдир раҳбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни жипслаштириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим бўлади, акс ҳолда ҳар қандай биргаликдаги фаолиятини оқилона ташкил этиш мумкин эмас.

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

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

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

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

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

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

Бирламчи жамоалар - булар бўлимлар, хизматлар, участкалар, бригадалар, жамоалар бўлиб, улар ходимларни айрим технология жараёни асосида

бирлаштириб, бу жараёни амалга ошириш билан ходимлар бевосита муносабатларга киришадилар.

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

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

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

Норасмий гуруҳларни, уларнинг фаолият кўрсатиш қонунларини, ходимларга таъсир кўрсатишини тадқиқ қилиш ишлари анча илгари, 20 йиллардаёқ бошланган эди. Элтон Мэйонинг экспериментлари маълум ва машҳурдир. Хотирн экспериментининг натижалари шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш жараёнида ходимлар ўртасидаги ўзаро ижтимоий муносабатлар улар учун ниҳоятда муҳимдир, шунинг учун ҳам уни жамоани бошқаришда ҳисобга олиш зарур. Хатто яхши ташкил этилган ташкилотда ва жамоанинг оқилона ишлаб чиқилган расмий тузилмасида ҳам кичик гуруҳларни ва уларда мавжуд бўлган норасмий етакчиларни ҳисобга олмаслик барча умидларни чиппакка чиқариши мумкин ва ташкилот бошқариб бўлмайдиган бўлиб қолади.

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

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

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

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг изчил бир нечта босқичини ўтишдан иборат. Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир босқичидан иккинчи янада юқори

босқичига оқилона кўчиришдан иборат (8.5.расм).Бундай босқичларга куйидагилар киради:

-пайдо бўлиш;

-шаклланиш;

-барқарорлашиш;

-такомиллашув ёки инқироз (бу табиийки олдинги босқичларга қарама-қарши бўлиб, уларни инкор қилади).



8.5 расм. Жамоанинг шаклланиш босқичлари

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

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

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

Мазкур босқич жамоани бошқариш учун айниқса мураккабдир. Бир томондан, кичик гуруҳларнинг ташкил этилиши объектив жараён бўлиб, раҳбар бунга ҳалақит бера олмайди. Иккинчи томондан, бирмунча табақаланиш, айниқса кучли норасмий етакчилар мавжуд бўлган шароитда, жамоа олдида турган асосий мақсадларнинг бажарилишини қийинлаштириши мумкин. Шу сабабдан раҳбарнинг бу босқичдаги вазифаси норасмий гуруҳлар ўртасидаги, кучлар нисбатини тўғри тақсимлашдир. Бунда ҳар гуруҳга ёки айрим бажа-

рувчига топшириқлар берилади, улар рағбатлантирилади ва ҳар кимга алоҳида-алоҳида ёндашилади.

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

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

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

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

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

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

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

Менежерлик гуруҳларининг самарали ишлашига таъсир қилувчи омилларни қараб чиқишга ўтишдан олдин умуман ташкилотларда муайян муаммоларни ҳал қилиш учун тузиладиган гуруҳларга тааллуқли кўпчилик ғоялар, қо-

идаларни 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 қирадилар. Бошқалар мажбурий характерда бўлади (масалан, биз дунёга келиб оила, этник гуруҳ ёки миллат танламаймиз);

-ишчи гуруҳлари расмий ва норасмий бўлиши мумкин. Расмий гуруҳлар ташкилий тузилиши билан ажралиб туради. Бу ердаги ижтимоий муносабатлар шахсиз ҳусусиятга эга бўлади ва олдиндан белгиланган роллар орқали амалга оширилади. Булар ташқи муҳит маданият билан белгиланувчи нормаларга мувофиқ расмийлашиш тенденциясига эга бўлади. Норасмий гуруҳда шахсий ижтимоий муносабатлар мавжуд бўлади, улар ички муҳит билан белгиланадиган ролларда амалга оширилади. Бу ролларнинг мазмуни гуруҳ ичидаги ўзаро ҳамкорликнинг натижасидир;

-гуруҳнинг нормаларига таъсир кўрсатиш ҳамиша қийин бўлади. Буни ичдан туриб амалга ошириш осон ва ташқаридан туриб бажариш жуда қийин. Агар бу таъсирни амалга оширадиган киши етарли даражада гуруҳнинг ишончи ва ҳурматига сазовор бўлмаса, шундай бўлади;

-барча гуруҳлар ўз аъзолари гуруҳ нормаларига мувофиқ келишлари учун уларга тазйиқ ўтказадилар. Бу аъзоларнинг ҳуқ-атвор нормалари, нутқи иш унумдорлиги, раҳбариятга, ишлаб чиқаришга ишдан ташқари вақтда меҳнат қилишга ва шу кабиларга муносабати гуруҳ нормаларига мувофиқ бўлиши лозим;

-гуруҳлар умуман айрим аъзоларга нисбатан камроқ ғоялар таклиф қиладди, бироқ гуруҳ яхши ғоялар беради: бу ғоялар яхши ишланган, ҳар томонлама баҳоланган, улар учун жавобгарлик юқори даражада бўлади;

-гуруҳлар айрим гуруҳ аъзоларига нисбатан анча таваккалчилик билан қарорлар қабул қиладилар;

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 балогоа 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.

Маълумки, шахснинг ҳуқ-атвори унинг ўз эҳтиёжларини қондириш мақсадида вазиятни ўзгартиришга қаратилган ҳаракатидир. Ҳуқ-атворнинг мақсади вазиятни ўзгартиришдир. Мақсадга эришилмаса ва вазиятни ўзгартиришга муваффақ бўлинмаса, янги ҳатти-ҳаракатларга олиб келувчи янги ҳолат бошланади. Энди шундай бир ҳолатни олиб кўрамиз. Бунда икки киши бир-бирлари иштирокида ўзларини шундай тутадиларки, гўё улар биргаликда мақсадларига эришадилар. Масалан, ихтирочида ғоя бор, лекин пул йўқ. Иккинчи кишида маблағ бору, лекин ҳеч қандай ғоя йўқ. Уларнинг эҳтиёжлари, сабаблари ва мақсадлари мутлақо бошқа-бошқа бўлиши мумкин. Лекин уларнинг ҳуқ-атвори даражасида ўзаро боғлиқлик бор. Уларнинг учрашуви кескинликни камайтиради. Бу улар учун омадли кундир!

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

Шундай қилиб, ўзаро боғлиқлик ва ўзаро ёрдам гуруҳ ривожининг бошланғич нуқтаси 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 қуйидаги таъриф анча фойдалироқ бўлиши мумкин: гуруҳ - бу ўзларини айрим умумий мақсадларга эга бўлган гуруҳ деб қабул қиладиган кишиларнинг ҳар қандай йиғиндиси.

Хўш “умумий мақсад” дегани нима?

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

Кичкина чодир - дўкон қураётган уч йигитни мисол қилиб келтирмоқчимиз. Уларнинг ҳар бирида қатнашиш сабаби ҳар хил:

биттаси чодир эгасининг ўғли бўлиб, ўз отасига қувонч етказишни ҳоҳлайди;

бошқаси ўзини кўрсатишни истайди;

учинчиси бу дўконда ишлайдиган қиз билан танишмоқни ҳоҳлайди.

Уларнинг чодир кўришдаги ҳамкорлиги ҳар бирига шахсий мақсадга эришиш имкон беради. Шу сабабдан ҳар ким чодир кўришдан манфаатдор. Уларнинг ҳамкорлиги билан чодир кўрилаётганлиги муҳимдир. Бу уларнинг умумий мақсади.

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

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

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

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 қўшадилар. Бу билан шахснинг алоҳида эҳтиёжлари гуруҳ фаолиятининг ижтимоий аҳамияти билан қўшилиб кетади.

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

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

3. 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 пухталикни талаб қилади. Бу ҳилдаги вазифаларни бир мажлисда аралаштириб юбориш эса мақсадга мувофиқ эмас. Шунингдек иккита ҳар хил вазифани битта гуруҳнинг бир вақтда бажариши ҳам ўринли туюлмайди. Гуруҳнинг вазифалари вақт ва жойига қараб бўлиниши керак.

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.

Кўпгина тадқиқотлар олиб борилмоқдаки, улар кичик гуруҳ тушунчасига аниқлик киритади. Қайси гуруҳни катта ва қайсинисини кичик гуруҳ дейиш мумкин? Гарчи изланаётган таъриф билан жамоанинг функционал вазифаси ўртасида мустаҳкам боғланиш бўлса ҳам, кўпгина олимлар 20-йиллардаёқ россиялик педагог олим Макаренко айтган фикрга қўшиладилар. Унинг фикрича, кичик гуруҳ (бунга менежерлик гуруҳи тўғри келади) тахминан етти кишидан иборат. Гуруҳнинг ҳажми ортиб борган сари уни кичик гуруҳларга бўлиш тенденцияси пайдо бўлади.

Гуруҳ яхшироқ натижа бериши учун муайян даражада тажрибага эга бўлиши лозим. Бундан ташқари, гуруҳга аъзолар керак бўлади, улар гуруҳ олдига қўйилган хилма-хил вазифаларни бажаришга ҳисса қўшадилар.

Гуруҳда кимлар бўлиши мақсадга мувофиқлиги малакасини ўрганишга кўпгина олимлар ўз тадқиқотларини бағишлаганлар. Китобхонлар эътиборини Р.М.Белбин ўтказган тадқиқот самарасига жалб қиламиз (у менежерлар гуруҳларининг фаолиятини текширган эди). Муаллифнинг фикрича, яхши натижа берадиган гуруҳ ўз аъзолари вазифасини унутмаслиги лозим. У гуруҳда бўлиши лозим бўлган кишиларнинг типлари ва ўзига хос хусусиятларини баён этган.

Гуруҳда бир хил типдаги кўплаб кишиларнинг бўлиши мувозанатнинг бузилишига олиб келади. Одамлар сони етарли бўлмаса топшириқни бажармай қолиш хавфи туғилади. Чамаси, кичик командада бир киши бир неча вазифани ўйнайди. Тез-тез ўзгариш содир бўлиб турадиган жамоаларда одамларнинг тўлиқ бўлиши айниқса муҳимдир, холбуки анча барқарор гуруҳларда одамлар сони унчалик тўлиқ бўлмаслиги ҳам мумкин.

Шу муносабат билан Р.М.Белбин таклиф қилган менежерлик гуруҳини ташкил этиш ҳақидаги тамойиллар анча қизиқарлидир:

- * гуруҳнинг самарадорлиги унинг аъзолари касб вазифаларида ва гуруҳ ичидаги вазифаларда ўз кучларини қанчалик тўғри тақсимлаб олишларига боғлиқ бўлади;

- * ҳар бир гуруҳ вазифаларнинг маълум даражада мувозанатли тақсимланиши билан ажралиб туриши зарур; энг мақбул хусусият гуруҳнинг мақсадлари ва вазифаларига боғлиқ бўлади;

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

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

- *

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 усулларини 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, қисқа 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 ёктиришмайди. Шу сабабли қарорларнинг маълум қисми бажарилмай қолади.

Оқибатлари:

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

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

Бу моделдан фойдаланиш натижалари:

Бошқарувнинг бу хилда ахборот хажми 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 хис қилган, бошқаларни тушуниш қобилияти, йиғилишлар ўтказиш амалиётини эгаллаш ва ҳ.к.) бўлишини талаб қилади. Раҳбар билан гуруҳ ўзаро муомалани ўрганишлари керак, бу эса биринчи қарашда туюлганидек унчалик осон вазифалардан эмас.

Оқибатлари:

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

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

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

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

Бундай усулни демократик бошқарув услуби раҳбари муваффақият билан қўллаши мумкин. Бинобарин, у фақат коммуникация тармоқларини диққат билан назорат қилиб қолмай, шу билан бирга жараёнда гуруҳнинг барча аъзолари иштирок этишини, жараённинг бузилмаслигини, гуруҳ аъзолари олдинги босқични тамомламай туриб, янги босқичга ўтмасликларини кузатиб боради.

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

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

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

Буларсиз гуруҳ кам самарали бўлади ёки умуман бўлиниб кетади.

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

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

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

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

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

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

* гарчи гуруҳ иши самарадорлигининг натижаси унинг қондирилиши ҳисобланса ҳам, асослаш қондиришга нисбатан анча кўпроқ нарсани билдиради. Қониқишнинг йўқлиги гуруҳни тарқалиб кетишига олиб келиши мумкин. Бироқ қониқиш ҳосил қилган гуруҳ ҳамиша ҳам самарали бўлавермайди:

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

Шунингдек кутиладиган натижаларга нисбатан ишнинг қандай бўлиши ҳақида ахборотга эга бўлиш зарур;

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

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

Шу билан гуруҳ ишининг самарадорлигига тааллуқли масалаларнинг қисқача шарҳини тугаллаш мумкин. Табиийки, у мазкур ғоя қизиқарли материални тўлиқ очиб беришни даъво қилмайди. Бошқариш соҳасидаги мутахассислар, психология, социология соҳасидаги олимлар бу материални ўрганишга ўнларча йилларга чўзилган тадқиқотчилик ва тажриба ишларини бағишлаганлар. Бундан ташқари, кимда ким гуруҳни дарҳол юқори самарали бошқарув бирлигига айлантиришнинг тайёр воситасини топа олса, ҳайрон қоларли натижаларни қўлга киритиши мумкин.

Ҳақиқатан ҳам ҳозирги вазият - ўтиш вазияти бўлиб, ўзига хос хусусиятларга эгадир. Хулқ-атвори бошқаришнинг эскича модели ўз кучини йўқотди ва эндиликда ўтмиш қадриятларимизга хос ва мустақиллик даври талабларига мос келадиган хулқ-атвор нормаларини қарор топтиришимиз керак. Биз кўпинча пухта, омилкор бўлиш, одамлар психологиясини ҳисобга олган ҳолда иш юритиш зарурлиги ва ҳоказолар ҳақида гапирамиз. Агар сиз раҳбар сифатида амалга оширишингиз лозим бўлган саъй-ҳаракатлар шарт-шароитларга боғлиқ бўлса, ва тубдан ўзгариб кетган бўлса, юқоридаги ибораларнинг ҳаммасини нималарни англатади? Бошқа томондан, ўзимизда ва чет элларда катта ҳажмдаги тажриба ишлари амалга оширилганки, уларда ҳеч бўлмаганда, қандай йўналишда ҳаракат қилиш лозимлиги кўрсатиб берилган.

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

- меҳнат қадриятлари тўлиқ девальвация қилинди;
- меҳнат ўзининг маъно ҳосил қилувчи функциясини йўқотди;

- меҳнат турмуш тарзи асосидан омон қолиш воситасига айланди.

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

Эълон қилинган хусусийлаштириш ҳам (гарчи у давлатнинг иш ўринларига бўлган монополиясига барҳам берса ҳам, лекин у малака оширишни, ташаббускорликни ривожлантиришни, ишдаги ижодкорликни рағбатлантирмайди), ишчи кучининг бўшаб қолиши ҳам меҳнат бозорида рақобат вужудга келтиришни ҳал қилишга қодир эмас, шунингдек улар кучли меҳнат асосини шакллантиришга ундамайди, лекин ишчи кучининг янада деградация қилиниши жараёнини тўхтатиб туради. Ҳозирги вақтда асослаш жараёнлари нуқтаи назаридан асосий вазифа-ҳар кимни фақат ишлаб чиқариш воситаларининг эгаси қилиш эмас, балки ўз ишчи кучининг эгасига айлантиришдир.

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.

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

Мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегияси ва тактикаси меҳнат фаолиятини асослаш ва уни рағбатлантиришдир.

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

Рағбатлантириш муаммосини ҳал қилиш тактикаси сифатида ходимнинг қадриятли йўналиши ва қизиқишларининг ҳақиқий тузилишига, мавжуд меҳнат потенциалини янада тўлароқ рўёбга чиқаришга қараб йўл тутишдир.

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

Меҳнатни асослаш ва рағбатлантириш фақат бир-бирига мос келиб, бир-бирини кучайтириб қолмасдан, шу билан бирга бири иккинчисига қарши туриши ҳам мумкин. Масалан, етарли даражада моддий қоплаш имконияти бўлмасдан туриб пул даромадларини ўстириш фақат меҳнат асосини ошириб қолмасдан, балки уни пасайтиради ҳам. Меҳнатни рағбатлантирувчи омилларни ҳар қандай ислоҳ қилиш, агар бунга инсоннинг хулқ-атвор реакцияси ҳисобга олинмаса, кутилган натижаларни бермайди.

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.

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

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

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

Асослаш типи - бу асосан шахснинг фаолияти муайян эҳтиёжлар гуруҳларини қондиришга қаратилганлигидир. Тадқиқот мақсадларига қараб

бундай типологиялар анча-мунча топилади. Бизнинг мақсадимиз учун асослашнинг учта типидан фойдаланувчи типология кифоя қилади. 1 тип - меҳнатнинг кўпроқ мазмунига ва ижтимоий аҳамиятга эътибор берадиган ходимлар; 2 тип - кўпроқ меҳнатга ҳақ тўлашга ва бошқа меҳнат билан боғлиқ бўлмаган кадриятларга эътибор берувчи ходимлар; 3 тип - турли маънавий кадриятларни юқори баҳоловчи ходимлар.

Ҳозирги вақтда ходимларнинг асосий кўпчилиги (камида 80%) асослашнинг иккинчи типига тааллуқлидир: асослаш ўзаги (уларнинг тушунчасида) юқори иш ҳақи асосланган.

Меҳнатни асослашга турли рағбатлантирувчи омиллар: иқтисодий нормативлар ва имтиёзлар тизими, иш ҳақи даражаси ва даромадларни адолатли тақсимлаш, меҳнат шароити ва унинг мазмундорлиги оила ва жамоадаги муносабатлар, атрофдагиларнинг эътироф қилиши, мансаб, мулоҳазалар, ижодий ташаббус ва қизикарли 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 социал-иқтисодий масала бўлиб, у мамлакатда олиб борилаётган ислохотларнинг ажралмас қисмидир.

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

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

- меҳнатга ҳақ тўлашнинг энг кам миқдорини қонун билан белгилаш ва ўзгартириш;
- корхона ва ташкилотлар томонидан меҳнатга ҳақ тўлашга ажратилган маблағларни, шунингдек жисмоний шахсларнинг даромадларини солиқ билан тартибга солиш;
- район коэффициентларини ва фоиз устамаларини белгилаш;
- меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича давлат кафолатларини белгилаш.

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

Биз меҳнат бозорида ишчи кучининг баҳоси сифатидаги иш ҳақининг моҳиятини белгилар эканмиз, бу билан меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш асосида ҳам белгилаган бўламиз - бу ходимнинг истеъмол бюджетиدير. Иш ҳақининг моддий-буюм ифодаси - истеъмол буюмлари (озик-овқат ва ноишлаб чиқариш товарлари), хизматлари, солиқлар ва бошқа тўловларни ўз ичига олади, улар ишчи кучининг такрор хосил бўлиши, ҳам ходимнинг, ҳам унинг оила аъзоларининг жисмоний ва маънавий эҳтиёжларини қондиришни таъминлайди.

Ходимнинг истеъмол бюджети сифатида бизда паст стандартдаги энг оз истеъмол бюджетидан фойдаланилади, энг кам иш ҳақи ана шунга асосланади. У малакасиз ишчи кучининг қиймати паст чегараси бўлиб, ой ҳисобига пул тўловлари тарзида ҳисоблаб чиқилади, бу пул тўловларини ёлланиб ишлаётган кишилар нормал меҳнат шароитида бажарган оддий ишларни бажарганлиги учун оладилар.

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

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

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

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

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

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

Энг кам меҳнат ҳақиға тадбиқ этиладиган коэффицентлари давлатнинг ижтимоий тўловларига қатъий суммаларда ва энг кам иш ҳақиға насбатан фоиз нисбатларида тадбиқ этилиши лозим. Ўртача иш ҳақидан хисоблаб чиқариладиган ижтимоий тўловларга (вақтинча меҳнатга лаёқатсизлик бўйича нафақалар, меҳнат пенсиялари ва ҳоказолар) нисбатан район коэффицентлари тадбиқ этилмаслиги лозим, чунки ўртача иш ҳакининг миқдори барча минтақавий тўловлар ва устамаларни хисобга олган ҳолда шаклланади.

Шу билан бирга пенсияларнинг энг кўп миқдори ҳам маълум бир коэффицентларни хисобга олган ҳолда белгиланиши лозим.

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

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

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

бошланғич база - иш ҳакининг давлат томонидан белгиланган энг кам миқдоридан кам бўлмайди;

ишларнинг мазмуни ва хусусияти, ишларнинг хилма-хиллиги (комплекслиги), ходимларга раҳбарлик қилиш, мустакиллик даражаси, жавобгарлик даражаси (меҳнат шароитлари, оғирлиги, минтақавий хусусиятлари, алоҳида ва жамоа натижаларининг сифат кўрсаткичлари иш ҳакининг бошқа элементлари билан хисобга олиниши лозим) каби омиллар асосида хисобга олинади;

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

Тариф сеткаси нормативлар йиғиндисидан иборат бўлиб, уларнинг ёрдамида иш ҳакининг 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 1:5.99 бўлган 22 разрядли тариф сеткасидан иборат.

Турли сифатга эга бўлган меҳнатга ҳақ тўлашдаги нисбатлар “вилка”лари ходимларнинг мансаби, малакаси улар бажарадиган вазифалар, ташаббускорлик, ижодий фаоллик, иш стажи ва ҳ.к.лар хисобга олган ҳолда белгиланади.

Гарчи ЯТС корхона ва ташкилотдаги барча ходимларга меҳнатга табақалашган ҳолда ҳақ тўлашни назарда тутса ҳам, шунга қарамай ҳаддан ташқари табақалашни (айниқса, раҳбарлар меҳнатига ҳақ тўлашда) улар меҳнатига ҳақ тўлаш даражасини чеклашни зарур қилиб қўйди.

Шунингдек, ташкилотнинг молиявий - хўжалик фаолияти натижаларига қараб олинган фойда ҳисобидан раҳбарларни рағбатлантириш ҳам кўзда тутилган. Раҳбарларнинг оладиган маоши миқдори 12 ойлик маош миқдорида қилиб норматив бўйича белгиланади.

Амалда тариф тизими иш ҳақи шакллари ва тизимларини ишлаб чиқиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимлари билан бир қаторда (ишбай ва вақтбай ҳамда уларнинг турлари) меҳнатга ҳақ тўлашнинг меҳнат ҳаёти қиймати бўйича ҳақ тўлаш, меҳнат рейтинги бўйича, меҳнатда иштирок этиш коэффициенти ва ҳоказолар бўйича ҳақ тўлашнинг меҳнат ҳаёти қиймати бўйича ҳақ тўлаш ҳам қўлланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида анъанавий тизимлардан ташқари хорижий тажрибани ҳам ҳисобга олган ҳолда қуйидаги тизимлар татбиқ этилади, чунончи: фойдада иштирок этиш, ҳиссадорлар сармоясида қатнашиш, транспорт харажатларига ҳақ тўлаш ёки раҳбар ходимларга транспорт воситаларини бириктириб қўйиш, тиббий хизмат кўрсатиш дастури, таълим дастури, турли хил суғурталар, имтиёзлар ва компенсациялар (улар расман меҳнат натижалари билан боғланмаган), имтиёзли қарз олиш тизими ва шу кабилар. Бу тизимлардан кўплари меҳнатнинг нуфузини, шахснинг ташаббускорлигини, ижодий фаоллигини, яъни унинг асослаш ўзаги турли томонларини рағбатлантиришга қаратилган.

Масалан, **фойдада иштирок этиш тизимидан** фойдаланишда фойданинг улуши белгиланади, ундан рағбатлантириш фонди шаклланади. Ана шу фонддан фойдага ҳақиқатда таъсир кўрсата оладиган ходимлар тоифалари рағбатлантирилади. Кўпинча булар бошқарув ходимлари бўлиб, уларнинг фойданинг мазкур қисмидаги улуши раҳбарнинг шажарадаги мавқеи (даражаси) билан тартибга солиб турилади ва унинг даромадига (таянч иш ҳақи) фоиз ҳисобида белгиланади.

Ҳиссадорлик сармоясида иштирок этиш ташкилот акцияларини харид қилиш ва дивидендлар олиш асосида амалга оширилади: ташкилот ходимининг акциялар харид қилиши ҳам имтиёзли, ҳам пул олинадиган асосда бўлиши мумкин.

Бонуслар тизими фойдадан бериладиган бир галги тўловлар (мукофот қўшимча мукофотлар) тарзида ифодаланади. Одатда чет элларда бу нарсаси иш стажига ва олинадиган иш ҳақининг миқдори билан боғлиқ бўлган йиллик, ярим йиллик, рождество, янги йил бонуси шаклида бўлиши мумкин. Шунингдек бўлинмада прогулнинг йўқлиги учун экспорт хизматлари, узоқ йиллик меҳнати учун мақсадли бонуслар ҳам тўланади. Бизнинг мамлакатимизда вазифасига кўра бунга ўхшаш йил учун мукофот тури - ўн учинчи иш ҳақидир.

Қўшимча тўловлар режалари кўпинча савдо ташкилотлари ходимларининг сотишни кўпайтириш соҳасидаги фаолияти билан боғлиқдир: фирманинг совғалари, амалий харажатларга қарз бериш, шахсий чиқимларни қоплаш (булар иш билан боғлиқ бўлган сафар харажатлари, бунда фақат ходимнинг ўзига эмас, балки сафар вақтида унга ҳамроҳлик қилган хотинига ёки дўстига ҳам ҳақ

тўлаш) киради. Бу бевосита харажатларга солиқ солинмайди ва шунинг учун ҳам жозибалидир.

Имтиёзлар ва компенсациялар расман меҳнат натижалари билан боғланмаган бўлади: бошқа компаниялардан ишга ўтганлиги учун мукофотлар: кўчиш билан боғлиқ бўлган чиқимлар, уй-жой кўчмас мулк сотиб олиш, сотиш, хотинини (эрини) ишга жойлаштириш билан боғлиқ бўлган чиқимлар: пенсияга чиқиш ва бўшаш билан боғлиқ бўлган мукофотлар ва бошқа имтиёзлар. Бундай тўловлар чет элларда “олтин парашютлар” деган ном олган. Улар юқори даражадаги бошқарувчиларга (ёки юқори малакали ходимларга) мўлжалланган бўлиб, одатда маош, мукофот, узоқ муддатли компенсациялар, зарур “компанияда назарда тутилган” пенсия тўловлари ва ҳоказоларни ўз ичига олади. Бундай тўловларнинг берилиши ходимнинг юқори мақомидан дарак беради.

Жамоатчиликнинг эътироф этишини ифодалаш асосида ходимнинг ҳуқуқатвори тартибга соладиган рағбатлантириш ёрликлар, нишонлар, тақдим этиш, суратини ҳурмат тахтасида жойлаштириш каби йўллар билан амалга оширилади. Чет эллар тажрибасида фахрий ёрликлар, унвонлар ва мукофотлар бериш, кўпчилик ўртасида рағбатлантириш қўлланилади. Кўпчилик ўртасида ҳайфсан эълон қилишдан қочилади, бу айниқса Япония учун хосдир. АҚШда хизматларига қараб баҳо бериш модели ишлатилади.

Бизнинг тажрибамизда меҳнатнинг нуфузини оширадиган, ходимнинг мақомини, унинг жамоатчилик томонидан эътироф этилиши каби тизимлардан етарли даражада фойдаланимаяпти. Бундай усуллар асосан тижорат ташкилотларида кўпроқ тарқалган.

Умуман меҳнатни асослашдаги камчиликлар ва хусусан иш ҳақини ташкил этишдаги камчиликлар республикадаги меҳнатни асослаш жараёни хусусиятларига таъсир этмасдан қолмайди.

Барча рағбатлантирувчи тизимларнинг ижтимоий йўналишига қарамасдан ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг уддасидан чиқиб бўлмаяпти. Бутун аҳолининг 10-13% да даромадлар миқдори озиқ-овқат савати қийматидан пастроқ бўлиб турибди.

Ишловчи фуқароларнинг бугунги кунда Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети “Меҳнат иқтисоди ва социологияси” кафедраси олимлари томонидан ўтказилган социологик кузатувлар натижасига биноан, 25% га яқини кун кечириш учун зарур миқдордан кам иш ҳақи олмоқда. Бу ҳол айниқса бюджет соҳасига хосдир. Аҳоли айрим қисмларининг кам даромад олиши фақат иқтисодиётнинг аҳволига боғлиқ эмас, балки маълум даражада аҳолининг турли гуруҳлар ўртасида даромадларнинг ниҳоятда нотекис тақсимланишидир. Статистика маълумотларига қараганда, даромадларнинг каттагина қисми аҳолининг нисбатан кичикроқ гуруҳлари ўртасида тақсимланади.

Пул даромадларининг тузилишини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, пул даромадларини ташкил қилувчи асосий таркибий қисми меҳнатга тўланадиган ҳақ, пенсия ва бошқа ижтимоий тўловлардан келадиган реал даромадлар. Иш ҳақининг ўсиши истеъмол қийматлари ўсишининг фақат 70%дан

ортиғроғининг ўрнини қоплаган. Реал пул даромадларининг кўпайиши амалда асосан тадбиркорлик фаолиятдан, фойдада иштирок этишдан, кўчмас мулк операциялари ва молия-кредит операцияларидан келган даромадлар хисобига тўғри келади. Бундай даромадларнинг аксарият кўпчилигини аҳолининг анча чекланган доирасигина олади.

Меҳнатга ҳақ тўлашга иқтисодиётни ислоҳ қилиш жараёнида пайдо бўлган камчиликлар кескинлашган:

- иш ҳақининг ниҳоятда паст эканлиги;
- иш ҳақининг ҳаддан ташқари минтақавий ва тармоқ жиҳатидан табақалашуви;
- меҳнатга ҳақ тўлашнинг меҳнат натижалари билан боғлиқ эмаслиги;
- кўпгина ташкилотларда иш ҳақининг тўланишида сурункали кечикиб қолишлар ва бошқалар.

Шундай қилиб, истикболда энг долзарб нарсa энг кам иш ҳақининг даражаси ва уни индексациялашни тахминан истеъмол нархларининг ўсиши даражасида саклаш масаласидир. Бироқ келгусида ҳам маблағларнинг етишмаслиги оқибатида паст разрядлар бўйича компенсация тўловларидан кўпроқ микдорда фойдаланиб туриш режалаштирилади. Бу эса чамаси, малака даражасининг ўсишини рағбатлантиришни янада пасайтиришга олиб келади.

Бюджетдан ташқари соҳада истеъмол фондига солиқ юкини босқичма-босқич заифлаштириб боришга ва ходимларнинг якка тартибдаги иш ҳақидан ва уларнинг фойдада иштирок этишидан келадиган даромадларидан олинадиган солиқни кўпайтиришга ўтиш мўлжалланди. Бунда аҳолининг юқори даромадли гуруҳларига солиқ солиш шкалалари қаттиқлаштирилади. Шу билан бирга солиқ солиш тизими молиявий тадбирдан кўра тартибга солувчи тадбирга айланади.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАРИ

Шахснинг хулқ-атворини назарий асослари; шахснинг фаолиятини ўзига хос хусусиятлари; хулқ-атворнинг асосий омиллари; “Эҳтиёж-сабаб-қизиқиш” тушунчалари; жамоа ва унинг функцияси; жамоанинг шаклланиш босқичлари; менежерлик фаолиятига таъсир этувчи омиллар; гуруҳнинг умумий мақсадлари; гуруҳ самарадорлигининг асосий омиллари; бошқарув моделларига қиёсий баҳо; рағбатлантиришнинг асосий шакллари; меҳнатга ҳақ тўлашнинг ҳозирги тизими; меҳнатга ҳақ тўлашни тартибга солиш ягона тариф сеткаси; қўшимча тўловлар тизими; имтиёзли ва компенсациялар.

Назорат ва мулоҳазалар учун саволлар

1. Шахсни хулқ - атворини тавсифлайдиган асосий омиллар қайсилар?
2. “Экстраверсия” ва “интроверсия” тушунчалари тўғрисида тушунча.
3. “Темперамент” тушунчаси.
4. Шахс темпераменти деганда нимани тушунаси?
5. А.Масловнинг эҳтиёжлар тушунчаси нималардан иборат?
6. “Эҳтиёж - сабаб - қониқиш” тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги.
7. “Жамоа” тушунчаси ва унинг белгиловчи аломатлар.
8. Жамоанинг шаклланиш босқичлари нималардан иборат?

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

1. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Корхоналар тўғрисида”ги Қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
4. И.А.Каримов. “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
6. И.А.Каримов. амир Темур фахримиз, ғуруримиз. Тошкент, “Халқ сўзи” газетаси. 1996 йил, 26 октябр.

9-МАВЗУ: КАДРЛАР ТИЗИМИДАГИ ЯНГИЛИКЛАРНИ БОШҚАРИШ

1. Кадрлар тизими.
2. Кадрларга оид янгиликлар ва уларни жорий қилиш.
3. Кадрлар малакасини ошириш.

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.

Кадрларнинг ва кадрлар тизимининг ривожланиши - бу уларнинг миқдор ва сифат жиҳатидан муқаррар илгарилаб борадиган ўзгариши (даражасининг ортиши, янгиланиши), янги мақсадлар, вазифалар, касб-малака ва коммуникация мезонлари билан тузилиши, ўзаро алоқалари, бошқарув субъекти ва усуллари билан янги ҳолатга ўтишидир.

Кўриниб турибдики, кадрлар тизимининг ривожланиши кадрлар, бошқарувнинг персонал субъектлари (бўлимлар, хизматлар), персонал билан ишлаш шакллари ва усулларининг миқдор ва сифат жиҳатидан ўзгаришини ўз ичига олади. Шу билан бирга бундай ўзгариш ҳам илғор томонларни (масалан, қайта тайёрланмайдиган эскириб қолган касблар соҳасидаги кадрларни бўшатиши) ўз ичига олади.

Шундай қилиб, кадрлар инноватикаси бири-бири билан боғланган икки асос ёки блокни:

- 1) кадрлар тизимида янги элементлар, шакллар ва усулларни киритишни;
- 2) кадрлар тизимидан эскириб қолган элементни, шакллар ва усулларни чиқариб ташлашни назарда тутди.

Кадрларга янгиликларнинг табиатини, мазмуни ва ўзига хос хусусиятларини тушуниш, шунингдек республикада кадрлар тизимининг ҳозирги аҳволини тушуниш учун кадрлар тизимининг ривожланиши, регресси (орқага кетиши), стагнацияси (бир жойда туриши), танлиги ва барқарорлиги каби тушунчаларни тушуниш учун жуда муҳимдир. Бу тушунчаларни қараб чиқиш яна шу-

нинг учун ҳам муҳимки, кадрлар тизимидаги янгиликларнинг сабабларини, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмалар тақдирида кадрларни (бу кадрлар мамлакат, минтақа, вазирлик, ташкилот миқёсида бўлсин) ривожлантиришнинг аҳамиятини тушуниб олиш учун зарурдир. Бу барча тизимлар ва уларнинг кадрлари турли вақтларда турли-туман ҳолатларни (тўлиқ фаровонликдан тортиб тангликкача) бошдан кечиришлари мумкин, уларни билиш ҳар бир ҳолат учун тўғри қарорлар қабул қилиш, тегишли стратегия, тактикани, ходимларни ривожлантириш ва янгилаш учун зарурдир. Бу санаб ўтилган тушунчаларга қисқача таъриф бериб ўтамиз.

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

Кадрлар тизимининг 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 усуллари-нинг 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:

а) тизимнинг нормал фаолият кўрсатиши ва ривожланиши (янги кадрлар тизими ташкил этилганда ёки кадрлар тизимида кенг миқёсли янгиликлар жорий этилгандан кейин);

б) кадрлар тизимининг ташкилотнинг барқарор ишлаши учун энг кам йўл қўйиладиган нормалар даражасида фаолият кўрсатиши (кадрлар тизимининг тангликдан чиқишида).

Персонал менежменти тизимида кадрлар инноватикасига доир умумий масалаларни қараб чиқиб ривожланишни бошқариш кадрларнинг ва кадрлар тизимининг нормал фаолият кўрсатишини бошқаришдан нима билан фарқ қилишини белгилаб чиқиш зарур.

Кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиши - қарор топган миқдор ва тузилишдаги кадрлар фаолиятининг барқарор такрорланиб туришидир. У муайян (ўзгармас) нормалар ва қоидаларга асосланади ҳамда кадрлар таркибининг оддий такрор ишлаб чиқарилиши, аввалги сифатдаги персонални бошқариш мақсадлари ва усуллари билан ажралиб туради.

Шуларни гапирганда, кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиши, уни таъминловчи усуллари кадрларни ривожлантириш вазифаларига нисбатан қандайдир иккинчи даражали нарсадир, деб ўйлаш мумкин эмас. Персоналнинг барқарор фаолият кўрсатишини таъминлаш бутун ташкилотнинг нормал ишлаши таъминлашнинг муҳим шартидир. Кадрларнинг нормал ишлашини таъминловчи усулларга қуйидагиларни киритиш мумкин: мавжуд кадрлар потенциалидан оқилона фойдаланиш, унинг барқарорлиги мутаносиблигини таъминлаш, ташкилот ишининг мақсадлари билан кадрларнинг муносиб тарзда боғланишини, кадрлар соҳасидаги тангсизлик, ихтилофсизликни таъминлаш усуллари.

Шундай қилиб, ижтимоий-иқтисодий ва кадрлар тизимининг нормал ишлашининг қонуниятлари уларнинг барқарорлиги, ўзгармас сифат билан тузилиши, вазифалари, шакл ва усуллари, тангсизлиги, ўзгармаслиги, такрор хосил бўлиши, бир маромдаги ихтилофларга унчалик берилмаслиги, мураккаб бўлмаган истикболдир.

Кўриниб турибдики, кадрлар ва кадрлар тизимининг фаолиятидан фарқли ўлароқ уларнинг ривожланиши уларнинг жиддий ўзгаришини, янгиланиб туришини, инновацион-кадрлар менежменти усуллари ёрдамида янгича сифат даражасига ўтишини англатади.

Кадрларни тизими (КТ) янгилаш ва ривожлантириш жараёнларини тавсифлаб, кадрлар тизимини эволюцион ва радикал (тубдан) янгилаш тушунчаларига таъриф бериш зарур.

Кадрлар ва кадрлар тизимининг эволюцион ривожланиши бу уларнинг секин-аста ўзгариб бориши кадрларга оид эволюцион типдаги маҳаллий ва стандарт янгиликларни киритиш йўли билан янгиланишдир. Бу ерда мисол тариқасида пенсия ёшидаги кўп миқдордаги ходимларни озроқ миқдордаги янги, анча ишчан ва малакали ходимлар билан секин-аста алмаштириб боришни келтириб ўтиш мумкин.

Кадрлар ва кадрлар тизимининг радикал-интенсив ривожланиши ва янгиланиши - кадрларга оид радикал янгиликларни жорий қилиш йўли билан нисбатан жуда қисқа вақт ичида уларни тубдан ўзгартириш (янгилаш, малакасини ошириш)дир, шу жумладан кадрлар ислохотини ўтказишдир. Бу жараёнлар кадрлар тизимининг даражаси, ижодий потенциали, касб-малака, тузилиши, мақсадлари, вазифалари ва усулларида чуқур сифат ўзгаришларини амалга оширишдан иборатдир.

Кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш ва кадрлар тизимини ривожлантириш қуруқ мақсаддан иборат бўлиб қолмай, балки ҳозирги замон ишлаб чиқаришининг фан, интеллектуаллик ва инновационлик билан узвий алоқаси ортиб бораётган ҳозирги шароитда ижтимоий-иқтисодий тузилмаларни янгилашдан иборат объектив эҳтиёжлардан келиб чиқади.

Кадрларга оид янгиликлар жамиятда ишлаб чиқиладиган ҳамда амалга ошириладиган янгиликларнинг ҳилма-хил турларидан бири ҳисобланади. Ишлаб чиқариш тизимидаги янгиликларнинг умумий тизимида кадрларга оид янгиликларнинг ўрни ҳақида 9.1. расмдан тасаввурга эга бўлиш мумкин.

Кадрларга оид янгиликлар (КЯ) - бу кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолият бўлиб, у товарлар, ишчи кучи ва таълимий (касб-малака) хизматлари бозорларида рақобат мавжуд бўлган шароитда кадрлар (кадрлар тизими)нинг малакасини оширишга ва ижтимоий-иқтисодий тузилмалар ташкилотлар ва уларнинг бўлинмаларининг самарали ишлаши ва ривожланиши вазифаларини ҳал қилиш қобилиятини оширишга қаратилгандир.

Кадрларга оид янгиликларни таснифлашда эътибор бериш лозим бўлган асосий белгилар:

1. Ходимларнинг касбий таълим-меҳнат жараёнида (туркумида) иштирок этиш босқичлари бўйича қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

1.1. Касб-таълим соҳасидаги янгиликлар, яъни олий ўқув юртларида, коллежларда, бошқа ўқув юртларида кадрларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар. Мазкур кичик гуруҳга касб-таълим тузилмаларига абитуриентлар ва кадрларни танлаб олиш чоғидаги янгиликлар, умумий ва касб тайёргарлиги жараёнидаги янгиликлар (янги ўқув курслари, мутахассисликлар, таълим усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш), касб тайёргарлигининг пировард натижаларига баҳо бериш пайтидаги янгиликлар 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 усуллариини такомиллаштириш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш

гандан 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” куйидаги асосий тадбирларни бажариш белгиланган:

-кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятида янгича таркиб, мазмун ҳамда бу тизимни бошқаришни шакллантириш;

-юқори малакали ўқитувчи-мутахассис кадрлар тайёрлаш ва соҳани улар билан тўлдириб боришни таъминлаш;

-кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизимининг бу соҳада рақобатга асосланган муҳитни шакллантиришни ва самарали фаолият олиб боришни таъминловчи норматив базасини яратиш;

-кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш таълим муассасаларини давлат аттестацияси ва аккредитациясидан ўтказиш тизимини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этиш.

1.5.Кадрларни қисқартириш ва фойда бермайдиган кадрларни тугатиш.

Бунга кадрларнинг зарур даражага мос келмаслигини аниқлаш, фойда бермайдиган кадрлар тўғрисида маълумотларни шакллантириш, фойда бермайдиган кадрлар билан ишлаш, кадрларни қисқартириш ва бўшатиш усуллариини такомиллаштириш киради. Бу ерда фойда бермайдиган кадрлар дейилганда меҳнат соҳасидаги кадрлар потенциалининг энг кам иш берадиган ва истиқболи 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 қисқартириш ҳам киради.

2.Янгликлар ва инновация-кадрлар менежменти объектлари соҳасида куйидагиларни фарқлаш лозим:

2.1. Айрим ходимларга нисбатан кадрларга оид янгликлар (масалан, элита мутахассислари ва новаторлари - элита менежменти билан ишлаш).

2.2. Илмий, илмий-таълимий ва инновацион тузилмалар ва уларнинг бўлинмалари кадрлар тизимидаги янгликлар (бу бамисоли квадратдаги кадрларга оид янгликлар - инновацион тузилмалардаги янгликлар).

2.3. Аниқ мақсадли илмий ва илмий-техникавий дастурлар ҳамда лойиҳаларни кадрлар билан таъминлаш билан боғлиқ бўлган кадрларга оид янгликлар (дастур ёки лойиҳани ишлаб чиқиш ҳамда руёбга чиқариш учун кадрлар танлаш ва тайёрлаш).

2.4. Ишлаб турган ташкилотларда кадрларга оид янгликлар.

2.5. Янги ташкил этилган ва қайта тузилган ташкилотларда кадрлар фаолияти.

2.6. Тармоқ, минтақа, мамлакат миқёсида кадрларга оид янгликлар.

2.7. Кадрларга хизмат кўрсатиш ишидаги янгликлар.

3. Қатъийлик, миқёслилик даражаси ва амалга ошириш суръатлари бўйича куйидагиларни фарқлаш керак;

3.1. Кадрлар тизимини секин-аста ва қисман янгилаш билан боғлиқ бўлган кадрларга оид эволюцион ва ўзгартирувчи янгиликлар.

3.2. Кадрлар тизимини тубдан ва кенг миқёсда янгилашга қаратилган қатъий (ислоҳчилик) характеридаги кадрларга оид янгиликлар.

3.3. Кадрлар соҳасидаги мунтазам ва кенг миқёсли янгиликлар (кадрларга оид ислохотлар). Кадрларга оид ислохотлар - бу кадрларга оид кенг миқёсли янгиликлар бўлиб, улар ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмаларни ривожлантиришнинг янги мақсадлари ҳамда вазифаларига мувофиқ кадрлар потенциалини (кадрлар тизимини) тубдан ўзгартириш (янгилаш)га қаратилгандир.

3.4. Кадрларга оид маҳаллий шароитдан келиб чиқиб, миллий характерга эга бўлган жузъий янгиликлар;

3.5. Кадрлар тизимида қисқа муддатларда амалга ошириладиган тезкор янгиликлар (одатда, улар кадрлар тизимидаги ғавқулодда вазиятлар билан боғлиқдир).

4. Кадрлар тизимининг таркибий қисми бўлган персонални бошқаришни механизациялаш элементларига муносабат соҳасида;

4.1. Персоналнинг ривожланишига баҳо бериш соҳасидаги янгиликлар.

4.2. Персонални ривожлантиришни башорат қилиш ва дастурлаштириш соҳасидаги янгиликлар.

4.3. Персонални ривожлантиришни молиявий ресурслар билан таъминлаш соҳасидаги янгиликлар.

4.4. Персонални ривожлантиришни асослаш соҳасидаги янгиликлар ва бошқалар.

Кадрларга оид янгиликлар ҳақида гапирганда бу соҳада амалга ошириладиган ҳар қандай янгилик ижобий, илғор самарали бўлавермаслигини ҳам назарда тутиш жуда муҳимдир. Улар орасида махсус равишда қараб чиқилиши лозим бўлган сохта янгиликлар ҳам оз эмас.

Сохта (юнонча ёлғон, хаёлий) - бизнинг мисолимизда кадрларга оид ёлғон, сохта янгиликларни англатади, улар фойда келтириш у ёқда турсин, корхона ва ташкилотларнинг кадрлар ва бошқа тизимлари учун ҳам зарарлидир.

Кадрлар соҳасидаги сохта янгиликлар - булар кадрлар соҳасидаги субъективизм вужудга келтирган, кадрлар тизимида пайдо бўлган, уларнинг реал ўсиш даражасини ва самарадорлигини таъминламайдиган (ёки буни ўз вазифаси қилиб қўймайдиган) ва кадрлар билан ишлашнинг эскириб қолган усуллари сунъий равишда янгилаш мақсадида, сохта новаторни қониқтирадиган амалдаги реал усулларни очишни, ёхуд кадрларни янгилашга қаратилган илғор йўлни янгилашга, илғор усулларни четлаб ўтиб, маънавий жиҳатдан эскириб қолган ёки муддатидан олдин бошланган янгиликларни жорий қилишга интилишдир.

Кадрлар соҳасидаги сохта янгиликларни кўрсатувчи типик мисолларни келтириб ўтамыз:

1. Етарли даражада объектив асослар бўлмаган ҳолларда ҳам, янги кадрларнинг фаолият кўрсатиши учун тўсқинлар яратиш зарурияти бўлмаган ҳолатларда кадрларни тез-тез алмаштириш.

2. Кадрлар фаолиятини ривожлантириш билан боғлиқ комплекс ислоҳий чораларни амалга ошириш ўрнига маҳаллий, жўзъий ва иккинчи даражали янгиликларни жорий этиш.

3. Кадрлар тизимида унча катта бўлмаган жўзъий янгиликлар билан чекланиш мумкин бўлган ҳолларда ҳам кадрларга оид катта миқёсли ислоҳотлар ўтказиш чоараларини белгилаш.

4. Эски иш усуллари билан ишлайдиган ва иш бермайдиган кадрларни ишдан кетказмасдан туриб кадрлар соҳасида йирик ислоҳатлар ўтказиш.

5. Кадрлар резервига ва мўлжалланган кадрларга эга бўлмаган ҳолда ҳам раҳбар кадрларни янгилашга уриниш.

6. Элита кадрлари ва меҳнат новаторларининг ишини асосламаган ҳолда мураккаблаштирувчи янгиликлар (“тенг” ҳуқуқлар, меҳнатга ҳақ тўлашдаги текисчилик ва шу кабилар).

7. Новатор кадрларни яратиш асоссиз ҳолда осойишталикни “бузувчилар” сифатида баҳолаб уларни мўътадил ишлайдиган, лекин камроқ ижодкор бўлган кадрларга алмаштириш.

8. Юқори даражадаги кадрларга доир ишларни янгиламасдан туриб, қўйи ташкилий даражадаги кадрларга доир ишларни янгилашга уриниш ва аксинча, янги илғор раҳбариятни эскичилик тарафдори бўлган жамоанинг ўзагини янгилаш имконияти бўлмаслиги.

9. Кадрлар билан ишлашнинг янги шакллари яратиш мақсадида аттестация, шартнома тузиш тизими каби ишлар жорий қилинади.

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 атаимиз.

ИКМ - бу бошқарув фани билан тегишли ўқув курслари: инновацион менежмент ва персонални бошқариш соҳалари ўртасидаги чегара соҳаси бўлиб, кадрларга оид ижтимоий-иқтисодий тизимлар - ИИТ (мамлакат, минтақа, ташкилотлар)ни янгилаш ва ривожлантириш шакллари ва усулларига барҳам беради. ИКМ объекти ташкилот ва бошқа ижтимоий-иқтисодий тузилмаларнинг кадрлари ва кадрлар тизимларини янгилаш ва ривожлантириш жараёнлари, инновацион хоссалари, эҳтиёжлари ва мезонларидир. ИКМ субъекти - ташкилотлар ва бошқа тузилмаларнинг кадрлар ва меҳнат хизматларини ташкил этувчи бўлимлар, секторлар, гуруҳлар, мутахассислардир.

Ташкилотдаги ИКМнинг мақсади - ташкилотнинг жорий ва истиқболдаги манфаатлари ва мақсадларига, ходимларни ривожлантиришнинг замонавий қонуниятларига, давлат, бозор ва касаба уюшмаларининг инсон ресурсларини ривожлантириш даражасига, стандарт талабларига мувофиқ кадрлар тизимини янгилашнинг самарали миқёслари ва суръатларини таъминлашдир.

ИКМ ни вақт жиҳатидан анча умумий позицияларидан, шунингдек иқтисодиётнинг ўтиш ҳолати шароити нуқтаи назаридан қараб чиқиб, стратегик ва тактик мақсадларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Стратегик мақсад - Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг муҳим тамойилларидан бири бўлган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич ривожлантириш асосида ҳамда “Кадрлар тайёрлашнинг миллий дастури”дан келиб чиқиб меҳнат бозори ва таълимий-касбий хизматлар бозорининг инновацион потенциалини, давлат, минтақа, корхона ва ташкилот доираларида кадрларни инновацион бошқаришнинг самарли 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.

Агар ИКМ нинг вазифалари ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда уларни икки гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1. ИКМ нинг бошқарув объекти бўлган кадрларга оид янгиликларни рўёбга чиқариш соҳасидаги вазифалари. Буларга қуйидагилар киради:

- 1) инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида илмий-аналитик ишларни ташкил этиш ва ўтказиш, илмий тадқиқот ташкилотлари билан биргаликда ташкилотнинг кадрларга оид янги муаммоларини топиш ва ҳал қилиш;
- 2) кадрларга оид янгиликларнинг самарадорлигига баҳо бериш;
- 3) инновацион кадрлар сиёсати истиқболларини, концепцияларини, КЯ режалари, дастурлари ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш;
- 4) кадрларга оид янгиликларни молиявий ресурслар билан таъминлаш;
- 5) кадрларга оид янгиликлар ташкил этиш ва уларни рўёбга чиқаришни назорат қилиш;
- 6) кадрларга оид янгиликларни асослаш ва бошқалар.

2. ИКМ нинг персонални бошқариш йўналишлари ва соҳалари бўйича вазифалари:

- 1) персоналнинг узлуксиз таълим олинишини ташкил этиш (кадрлар тайёрлаш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш);
- 2) янги ишлаб чиқаришлар, кадрлар, янги ноёб касблар кадрларини, энг яхши ва новатор кадрларни излаш ва танлаш;
- 3) инновацион тузилмаларни, персоналнинг инновацион сифатларини аттестациядан ўтказиш ва уларга баҳо бериш;
- 4) иш ўринлари, меҳнат ва персонални ташкил этишнинг ривожлантирилиши муносабати билан лавозимини ривожлантириш схемаларини ишлаб чиқиш, лавозим йўриқномаларини такомиллаштириш;

5) ходимларнинг хизмат ва касб мансаблари поғоналари бўйича кўтарилиши ва алмаштирилиши, раҳбар персоналнинг кадрлар резервини шакллантириш ва улар билан ишлашни ташкил этиш;

6) энг яхши ва новатор кадрлар билан шилаш;

7) янгиликларни жорий этишда персонални асослаш;

8) кадрларнинг ўзига хизмат кўрсатиш ишларини ташкил этиш соҳасидаги янгиликларни ишлаб чиқиш;

9) меҳнат ҳаёти стандартларини ва унинг сифатини оширишни таъминлаш ва бошқалар.

Маълумки, инновацион кадрлар менежменти тегишли равишда уюшган ва муайян тизимни ташкил этган бўлсагина юқорида айтиб ўтилган вазифаларни самарали бажариши мумкин. Мазкур тизимни таҳлил қилишни унинг тузилишини қараб чиқишдан бошламоқ яхшироқ бўлади, у тизимнинг мазмуни ҳақида анча тўлиқ тасаввур ҳосил қилиш имконини беради.

Умуман олганда, тузилма тизим элементларининг, улар муносабатлари ва яхлит хоссаларининг нисбатан барқарор бирлиги сифатида белгиланади. Айнан тузилманинг мавжудлиги тизимнинг яхлит бўлишини таъминлайди. Тузилмани таҳлил қилиш объект ичидаги зарур базис элементларини ва уларнинг ўзаро таъсирини кўрсатиш ва шунга кўра у ҳақда муҳим тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

Мана шу умумий коидаларга таяниб, ИКМ тузилмасини кадрларга оид янгиликларни бошқариш шакллари ва усуллари, субъектлари ва объектларининг барқарор бирлиги, шунингдек кадрлар тизимининг янгиланиши, ривожланиши ва самарадорлигини оширишни таъминлайдиган уларнинг ўзаро муносабатлари ва яхлит хоссалари сифатида таърифлаб чиқамиз.

Бу таърифдан кўриниб турибдики, ИКМни тузилмани таҳлил қилишни ҳар томонлама, тарли нуқтаи назарлардан ёки турли йўналишлардан туриб амалга ошириш керак бўлади. Ана шу нуқтаи 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 ҳоказоларни талаб қилади.

Иккинчи йўналиши - 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 ИКМнинг 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.

Бу хоссаларни санаб ўтамиз:

1) мақсадга эришиш (яъни ИКМнинг тегишли тузилма ёрдамида тегишли босқичда тизим олдида турган мақсадларга эришишни таъминлаши лозим);

2) интеграциялашув ёки яхлитлик (яъни тизимнинг кадрларга оид янгиликлар объектига келишилган ҳолда яхлит таъсир кўрсатиш ёки реакцияси қобилияти);

3) мослашувчанлик (яъни ИКМнинг ички реакцияга, қайта кўришга), мослашиш (бўлган қобилияти ва айна вақтда сифат жиҳатидан турлича бўлган КЯга нисбатан ўзининг асосий элементларини, янги мақсадлар, кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиш ташқи шароитларга нисбатан сақлаб қолишга бўлган қобилиятидир);

4) рақобатга бардошлилик, яъни ИКМнинг КЯ ни амалга ошириш қобилияти бўлиб, у кадрлар потенциалининг рақобатга бардошлилигини ва самарадорлигини таъминлайди;

5) ИКМнинг тартибга солиниши ва мустақил равишда тартибга солиниши, яъни ташқаридан бўладиган бошқаришга доир тартибга солувчи сигналларни идорок қилишга ва инновационкадрлар фаолиятини мустақил равишда тартибга солишга бўлган қобилияти (мослашувчанлик билан алоқада бўлиш).

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

Кадрларга оид янгиликларнинг лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ташкил этиш шакллари ҳақидаги масалани қараб чиққанда “КЯ ни ишлаб чиқиш - КЯни жорий этиш” тизимидаги алоқа муаммосини ҳал қиладиган яна бир нечта муайян ташкилий шаклларни ҳам айтиб ўтиш лозим бўлади:

1) **алоқа гуруҳи** - КЯ нинг у ёки бу лойиҳасини кадрларга оид ИТИ жараёнида ва уни тугаллашга қараб ишлаб чиқишнинг ижобий натижалари имкониятларини таърифлаш (баҳо бериш) учун мўлжалланган;

2) **персонални кадрлар хизматида КЯни ишлаб чиқувчи бўлинмага ўтказиш**; бундан мақсад бўлажак КЯ лойиҳалари билан бевосита танишиш, уларга мумкин бўлган тузатишни киритиш ва кейинчалик муваффақиятли амалга оширишдир;

3) **муаммоли гуруҳ** - турли бўлинмаларнинг мутахассисларидан йиғилган мутахассисларни вақтинчалик гуруҳи бўлиб, у КЯни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ўртасидаги узилишни енгиш учун ташкил этилади;

4) **сифат тўғараги** - бир ишлаб чиқариш участкасида биргаликда ишлайдиган ёки битта топшириқни бажарадиган ишчилар ёки мутахассисларнинг кичик гуруҳи (қарийб 10 киши). Тўғарак ихтиёрийлик асосида ташкил этилади ва ойига 2-4 марта меҳнатни ташкил этиш, унинг унумдорлиги ва сифатини ошириш йўллари муҳокама қилади;

5) **интрапренерлик** - инновацион-тадбиркорлик (шу жумладан, инновацион кадрлар) фаолиятининг фирма ичидаги шакли бўлиб, бунда ташаббускор ва ижодкор ходим (интрапренер) янгиликларни ўзи амалга ошириш имкониятига эга бўлади.

Айниқса интрапренгерлик (ташаббускорлик) инсоннинг истеъдоди ва ижодий имкониятларига умид қиладиган инновацион тузилмаларда, фирма доирасида янги ғояларни қўллаб-қувватлашга асосланган ташкилий маданият ҳам назарда тутилади. Интрапренер-новаторнинг бешта асосий тури ажратиб кўрсатилади:

а) эскилик асосларига барҳам берувчи интрапренер амалий ишчанликнинг янги шакллари ишлаб чиқада, бунда ишламай турган захира қувватларидан ва ресурсларидан (шу жумладан кадрлар ресурсидан) фойдаланилди;

б) ғоялар ташувчи интрапренер - илгари бозордан сотиб олинган маҳсулотлар ва хизматларни фирманинг ичида етиштириш (шу жумладан, янги кадрлар тайёрлаши) имкониятларини ишлаб чиқади;

в) мустақил ва тангликдан олиб чиқувчи интрапренер - бўлинмани янгича йўналишда олиб боради, бунинг учун очик бозорда мустақил контрагент сифатида иш кўради;

г) корпоратив маданиятга эга бўлган интрапренер (шу жумладан, тажрибали интрапренер) ижодий ташаббусни ва инноватикани қўллаб-қувватлаш учун ташкилий маданиятни янгилайди;

д) лойиҳаловчи интрапренер фирманинг асосий бизнесини фирманинг асосий бизнесини янада самаралироқ қилиш учун инновацияларни амалга оширади.

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.

Агар гуруҳ бўлиб, қаршилик кўрсатиш ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда жамоа айрим кишига қараганда барқарорлиги ва доимийлиги билан ажралиб туришини ҳисобга олиш керак. Бир гуруҳ кишиларнинг янгиликка бўлган муносабатини ўзгартириш йўлида турганда бир кишини четга суриб қўйиш осонроқ бўлади.

Бу ўринда иқтисодий танглик ҳолатида бўлган корхона ва ташкилотнинг хулқ-атвори мисол бўлиши мумкин. Тангликка қаршилик кўрсатиш узоқ давом этади, бунда ҳар бир киши ташкилотнинг омон қолишини таъминлаш учун жон куйдиради, бу эса янгиликларни жорий қилишга ёрдам беради. Яна шу нарса ҳам маълумки, ташкилот тангликни муваффақиятли ўтказгандан кейин қарши-

лик кўрсатиш қайта тикланиши мумкин. Янгиликларга қаршилик кўрсатиш бўҳрон яқинлашаётганда уни заифлаштириши мумкин. Шунинг учун ҳам ўзгаришларни қилиш ташаббускорлари ташкилотни бўлажак тангликдан олдиндан хабардор қилишлари лозим, лекин дастлаб уларни одатда ваҳимачилар сифатида қабул қилишлари ҳам мумкин. Иккинчи томондан, тангликнинг муқаррарлиги аниқ бўлиб қолгандан кейин ҳақиқатдан ҳам ваҳима бўлиши турган гап. Худди ана шундай пайтда корхона ва ташкилотнинг яшаб қолишини истайдиган айрим кишилар ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдилар. Корхона ва ташкилотга ғанимлик кўзи билан қаровчилар эса тангликнинг чуқурлашувига имкон берадилар. Корхона ва ташкилот танглик ҳолатидан чиқиш босқичида турган пайтда эса ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг тикланиши мумкин, бу эса унинг барҳам топишига ёрдам беради.

Мухолифат анъаналарининг ўзгаришларга очик мухолифатга ўтиши корхона ва ташкилот кучи марказларининг инновацион-сиёсий йўналишига боғлиқ бўлади. Инновацион йўналиш деганда ўз марказининг эътиқодини ҳимоя қилишга тайёрлик тушунилади, сиёсий йўналиш деганда эса ўз шартларини бошқаларга тикиштириш учун ҳокимиятдан фойдаланиш назарда тутилади.

Янгиликларга қаршилик кўрсатиш омилларига қуйидагилар 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 жараенида сушт 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 хал қилиш ва бошқалар.

Шуни ҳам айтиш керакки, йирик стратегик ўзгаришлар, шу жумладан кадрлар соҳасидаги ўзгаришлар кўпинча қаршилик кўрсатиш сабабларини ҳисобга олмасдан туриб амалга оширилади. Янгиликнинг рўёбга чиқарилишида тўсиқлар ва натижасизлик келиб чиққан ҳолларда одатда ушбу жараёни тартибга солиш чора-тадбирлари кўрилади, қарама-қаршилик манбаига нисбатан эса ҳеч нарса қилинмайди. Заиф томонларни аниқлаш юзасидан кенгашлар ўтказилади, ўзгаришларни амалга ошириш тадбирлари белгиланади, айрим кишиларнинг мухолифатда турганлиги билинмай изсиз қолиб кетади. Камчиликларга барҳам бериш учун эса ҳокимият воситалари ишга солинади: ношу-

кур ходимларга ва гуруҳларга нисбатан чоралар кўрилади, буйруқлар чиқарилади, жазолар белгиланади.

Бундай жараён гарчи самарасиз кўринса-да ҳар ҳолда маълум даражада натижалар ҳам беради, бунинг учун ўзгаришлар тарафдорлари ҳокимиятга эга бўлишлари даркор. Агар бундай ҳокимият бўлмас экан, ёхуд “таъсир кўрсатиш воситалари” ишламас экан, ўзгаришлар боши берк кўчага кириб қолади ва корхона ва ташкилот яна эски аҳволига қайтади. Шунинг учун ҳам ўзгаришларга нисбатан душманлик билан қаровчи марказлар ва ходимларни бетараф қилиб қўйиш учун доимий равишда иш олиб бориш талаб қилинади. Бунинг учун янгиликларни жорий қилишдан олдинги биринчи қадам “замин тайёрлаш” ёки янгиликлар учун старт майдончасини вужудга келтириш мақсадга мувофиқдир. Бу кадрларга оид янгиликлар (КЯ)нинг дастлабки ҳозирлик кўриш босқичи бўлиб, бунда ўзгаришлар жараёнига старт турткисини беришни таъминлашга қодир бўлган ҳокимият манбалари яратилади. Шу билан бирга КЯ (кадрларга оид янгиликлар) режалари ишлаб чиқилади, масъул шахслар, ресурслар, ўзаро ёрдам кўрсатиш тархлари ва янгиликни амалга ошириш босқичлари белгилаб чиқилади. Ходимларнинг ўзига хос хусусиятлари, уларнинг янгиликларга муносабати ва уни тўхтатиш учун потенциал имкониятлари бор-йўқлиги аниқланади, корхона ва ташкилотнинг ўзгаришлар содир бўладиган бўлинмалари белгиланади.

Иккинчи қадам (босқич) ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдиган ёки қаршилик кўрсатиши мумкин бўлган етакчи ходимларнинг ҳулқ-атвори, бундай ҳулқ-атворнинг сабабларини таҳлил қилишдир. Бу гуруҳларнинг имкониятлари нисбати аниқланади, шу асосда янгиликларни қўллаб-қувватловчи ва қаршилик кўрсатувчилар белгилаб олинади.

Учинчи босқичда мазкур тархдан фойдаланиб, ортиқча қаршилик кўрсатишга барҳам бериш чора-тадбирлари белгиланади. Бунинг учун ўзгаришлар олдида кўрқувни нотўғри тушунмаслик ва уни бўрттириб юбормаслик керак бўлади, ходимларга фирманинг фаолияти натижалари учун ўзгаришларнинг зарурлиги, бунинг оқибатида қулай имкониятлар пайдо бўлиши тушунтирилади. Айниқса қаршилик кўрсатиш кутилиши мумкин бўлган гуруҳлар ва айрим шахсларга алоҳида эътибор берилади. Ўзгаришларнинг сабаблари ва оқибатлари, янгиликни жорий қилишдан кутиладиган натижалар ҳақидаги ахборот бутун ташкилот бўйлаб тарғиб этилиши керак.

Тўртинчи босқичда бу ахборотдан ўзгариш тарафдорларидан ҳақиқий ва кенг миқёсли “таянч негизи” яратиш учун фойдаланилади. Агар вақт имкон берса, фирмадаги ҳокимият таркибида ўзгаришлар қилинади. Ўзгаришлардан манфаат оладиган ходимлардан гуруҳлар тузилади. Бу гуруҳларга янгиликларнинг потенциал тарафдорларидан ҳам киритиш, уларга ўзгаришларни қўллаб-қувватлаганликлари учун мукофот берилишини айтиш, шунингдек ён бериш, моддий рағбатлантириш ва бошқа усуллардан фойдаланиб, потенциал қаршилик кўрсатиш манбаларини бетарафлаб қўйиш лозим бўлади.

Янгиликларни жорий қилишнинг бориши жараёнида, агар вақт имкон берса, шундай усталик билан йўл тутиш мумкин, яъни ўзгаришларни тарафдорлар

гуруҳидан бошлаш, уларни дурустгина рағбатлантириш ва кўпчилик ўртасида миннатдорчилик билдириш зарур. Ана шу гуруҳда ўзгаришларни муваффақиятли ўтказиб олгандан сўнг бу жараёни бошқа гуруҳларга кўчириш мумкин. КЯ режасига таълимий ва синаб кўриш дастурларини ҳам киритиш керак.

Ўзгаришлар жараёнини аниқ назорат қилиш ва унга раҳбарлик қилиш, уни ўз вақтида кучайтириш ва сусайтириш лозим. Агар янгиликлар анча илгарилаб кетган бўлса, шунингдек тўсиқларга учраётган бўлса, бу дастурни вақтинча тўхтатиб туринг ва куч-ғайратни эришилган жараёни яхши идрок этишларига ва мустаҳкамлашга эътиборни қаратиш лозим.

Кадрларга оид янгиликларни (КЯ) жорий қилиш жараёнида рағбатлантиришнинг қуйидаги аниқ шаклларида фойдаланиш мумкин:

1) жорий мукофотлар - жорий иш натижалари ва КЯни амалга оширганлик учун;

2) старт мукофотлари - КЯнинг йирик босқичини ташкил этувчи вазифалар мажмуини муваффақиятли ҳал қилганлик учун;

3) босқичма-босқич мукофотлар - КЯнинг йирик босқичини ташкил этувчи вазифалар мажмуини муваффақиятли ҳал қилганлик учун;

4) финиш мукофотлари - ишнинг пировард муваффақиятли натижалари, КЯнинг лойиҳа параметрларига эришилганлик учун;

5) экспресс - мукофотлар - кадрлар соҳасидаги янги илмий ғоялар ва қарорлар учун, шу жумладан кадрлар билан ишлаш жараёнида вужудга келадиган ғоялар ва қарорлар учун.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР.

Персонал соҳасидаги инноватика базис тушунчалари; кадрлар тизими; кадрлар тизимининг ривожланишини моҳияти; кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш; Инновациянинг моҳияти; янгиликларнинг асосий белгилари; ходимларнинг касбий таълим-меҳнат жараёнида иштирок этиш босқичлари; персонал бошқарувида инновацион-кадрлар менежменти; (икки) ИКМ нинг мақсади ва унинг турлари; ИКМ нинг йўналишлари; янгиликларни ташкил этиш; янгиликларни сабаб жиҳатидан таъминлаш.

НАЗОРАТ ВА МУЛОҲАЗАЛАР УЧУН САВОЛЛАР

1. Кадрлар тизими деганда нима тушунилади?
2. Кадрлар тизимининг ривожланиши тўғрисида нималарни биласиз?
3. Кадрлар инноватикаси тўғрисида тушунча.
4. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти нималардан иборат?
5. Ходимларнинг касбий таълим меҳнат жараёнида иштирок этиш босқичларини санаб ўтинг?
6. Инновацион-кадрлар менежменти тўғрисида тушунча ва унинг асосий мақсадлари ҳақида нималарни биласиз?

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

1. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги Қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.

2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
3. И.А.Каримов. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: ҳавфсизликка таҳрир, барқарорлик шартлари ва тараққиёт қафолатлари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
4. И.А.Каримов. “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”. “Тошкент”, 1998.
5. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
6. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили. - Т.:
7. Қ.Х.Абдурахмонов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
8. Одегов Ю.Г, Маусов Н.К., Кулапов М.Н.Эффективность систем управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им Г.В.Плеханова, 1996.
9. Михайлов Ф.Б. управление персоналом: классические концепции и новое подход. - Казань, 1994.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси - Т.: “Ўзбекистон”, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Қорхоналар тўғрисида”ги Қонуни.-Т.: “Адолат”, 1992.
3. Ўзбекистон Республикасининг 2Таълим тўғрисида” ги Қонуни. - Т.: 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т.: “Адолат”, 1996.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”. Тошкент, 1998.
6. И.А.Каримов. Ўзбекистон ХХІ аср бўсағасида: хавфсизликка таҳрир, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1997.
7. И.А.Каримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. “Тошкент”, “Ўзбекистон”, 1996.
8. И.А.Каримов. Ўзбекистон буюк келажак сари. - Т.: “Ўзбекистон”, 1998.
9. И.А.Каримов. Юксак малакали мутахассислар - тараққиёт омили. - Т.:
10. И.А.Каримов.А.Темур фахримиз, ғуруримиз. Тошкент. “Халқ сўзи” газетаси”, 1996 йил 26 октябр.
11. Қ.Х.Абдурахмонов. Управление трудовЪм потенциалом региона. - Т.: “Меҳнат”, 1994.
- 12.Волгин А.П., Матирко В.П., Мадин А.А. Управление персоналом в условиях рЪночной экономики: ОпЪть ФРГ.М.: 1992.
13. Одегов Ю.Г, Маусов Н.К., Кулапов М.Н.Эффективность системЪ управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им Г.В.Плеханова, 1996.
14. Михайлов Ф.Б. управление персоналом: классические концепции и новЪе подходЪ. - Казань, 1994.
- 15.Шмирт Герберг. Кадровое планирование на предприятии (ОпЪть ФРГ).- “Человек и труд”, 1993, № 4.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие. Н.Новгород: НИМБ, 1996.
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (учебное пособие). - М.: “Нобосибирск”, 1998.
18. Одегов Ю.Г. Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник). - М.: 1997.
19. Одегов Ю.Г, Маусов Н.К., Кулапов М.Н. Эффективность системЪ управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1996.
20. Персонал. Словарь-справочник. - М.: РЭА им. Г.В.Плеханова, 1994.
21. Слизингер Г.Э. Труд в условиях рЪночной экономики. Учебное пособие. - М.: Инфра - М.,1996
22. Экономика и социология труда: (Учебное пособие) Под ред. Адамчука В.В. ВЗФЭИ - М.: “Экономическое образование”, 1994.
23. Грачев М.В. СуперкадрЪ: Управление персоналом и международнЪе корпорации. - М.: Дело ЛТД, 1993.
24. ОсновЪ предпринимательского дела: Учебник 2-изд. (под ред. Ю.М.Осинова, Е.Е.Смирновой - М.: “БЕК”, 1994.
25. Организация работЪ с кадрами в условиях перехода к рЪночной экономике. ВЪп. 1,2.- М., 1991.
26. Темур тузуклари. - Тошкент. 1991

27. Холмўминов Ш.Р. Моделирование сельского рынка труда. - Т.: “Фан”, 1996