

**Д.РАҲИМОВА, Б.ШОДИЕВ,
Р.КОМИЛОВ, Р.РЎЗМЕТОВ**

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ



ТОШКЕНТ

ТЛ-32

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги
Давлат ва Жамият қурилиши Академияси

Д.Раҳимова, Б.Шодиев,
Р.Комилов, Р.Рўзметов

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

(Ўқув қўлланма)

ТОШКЕНТ – 2009

BUXORO MUHANDISLIK-
TEKNOLOGIYA INSTITUTI

ARM

REESTR № 7639/

“ ” 2014 y

Д.Раҳимова, Б.Шодиев, Р.Комилов, Р.Рўзметов. Персонални бошқариш. –Т., «Fan va texnologiya», 2009, 224 бет.

Ўқув қўлланмада ташкилотнинг персонал билан ишлаш фаолияти, ташкилотда инсон ресурсларининг ривожланиши, ташкилот персоналининг танлови, касбий карьера, меҳнатга йўналтириш (мотивация), жамоа бошқарувининг замонавий муаммолари, низолар, персоналнинг ижтимоий-иқтисодий ва психологик қўллаб-қувватлаш, кадрлар сиёсати батафсил баён этилган.

Ўқув қўлланмада илгари сурилган назарий умумлашмалар, назарий асослар Академия тингловчилари, олий ўқув юртлари талабалари, аспирантлар, бошқарув ходимлари ва мутахассислари, иқтисодиёт масалалари билан қизиқувчи барча ўқувчилар учун тавсия этилади.

Такризчилар: и.ф.д. проф. Х.П.Абулқосимов;
и.ф.н. А.Б.Уралов

Ўқув қўлланма Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қошидаги Фан ва технологиялар Маркази гранти ҳисобига нашр этилди.

ISBN 978–9943–10–146–3

© «Fan va texnologiya» нашриёти, 2009

1-мавзу. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ – ДАВЛАТИМИЗ КАДРЛАР СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ ТАРКИБИЙ ҚИСМИ

Персонални бошқариш ва кадрлар сиёсати. “Персонал” ва “кадрлар” тушунчаси сўнгги йилларда сўз бойлигимизда, турлича меъёрий – ҳуқуқий ҳужжатларда мустаҳкам ўрнашиб қолди. Бу икки атама кадрларга доир муносабат ва жараёнларни давлат йўли билан тартибга солиш, инсоний ресурслардан фойдаланишнинг муҳим бошланғич шарти ҳам жиҳатларини ифодалашга хизмат қилади. Шу сабабли бу атамаларнинг мазмун-моҳиятини англаб олиш муҳим.

Айни вақтда, “инсон омили”ни фаоллаштириш, мамлакатимиз кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, ундан ўринли фойдаланиб ривожланиш йўлидан бораётган мустақил республикаимиз ижтимоий-сиёсий ҳаётида муҳим стратегик аҳамият касб этувчи вазифалардан бирига айланиб қолмоқда. Бу шарт-шароит давлат бошқарувининг янги андозасини шакллантиришни тақазо этади.

Бу мақсаддан келиб чиқувчи биринчи даражали вазифалар қаторида – давлат органларини малакали кадрлар билан таъминлаш, ҳозирги замон демократияси ва бозор шароитида самарали ишлашга қодир бўлган ўта лаёқатли мутахассислар билан аппаратни тўлдириш, давлат хизмати персоналини самарали бошқариш тизимини шакллантириш масалалари алоҳида эътиборга лойиқ.

Шунинг учун давлат аппаратида жалб қилинувчи персонални шакллантириш ва сифат жиҳатидан янги давлат хизматчиларининг қобилият ва имкониятларидан оптимал фойдаланиш, уларни оқилона жой – жойига қўйиш, касбий малака жиҳатидан ривожлантириш, хизмат соҳасида ўсишини рағбатлантириш стратегияси ва тактикасини пухта белгилаб олиш, айниқса, муҳим. Бу вазифалар ечими ва кадрлар сиёсатининг устувор йўналишларини амалга ошириш янги технологияларни яратиш, кадрлар тайёрлаш жараёнида давлат бошқаруви принципларининг мазмуни, кўлами ва амал қилиш доирасини белгилаб олиш, республика ҳукумати, вилоят ва маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятини мувофиқлаштиришни

талаб қилади. Бу тадбирларнинг амалий ижроси кўп жиҳатдан давлат органлари персоналини бошқариш тизимининг самарадорлиги ва етуклик даражасига, бу фаолият субъектлари ва унинг илмий асосланганлигини аниқ белгилаб олишга, давлат аппарати кадрлари салоҳиятининг реал аҳволини ўрганиб чиқишга узвий боғлиқ.

Мавзуни ўрганишга киришар эканмиз, аввало, “кадрлар”, “персонал”, “кадрлар салоҳияти”, “персонални бошқариш” ва бошқа бир қатор асосий тушунчаларнинг мазмун моҳиятини ўзлаштириб олишимиз зарур.

Кадрлар, бу — давлат аппарати, муассасаси, жамоат ташкилоти бошқарув тизими таркибига кирувчи малакали ходимларнинг асосий қисми. Кадрларнинг қуйидаги тоифалари фарқланади: оммавий касблар бўйича кадрлар, мутахассис кадрлар, бошқарувчи, шу жумладан, раҳбар кадрлар. Давлат хизматига нисбатан тадбиқ этганда “кадрлар” давлат раҳбарлари билан бир қаторда турли ҳил давлат лавозимларини эгаллаб турган шахслар мажмуидир.

Давлат хизмати персоналига давлат аппаратида ишловчиларнинг тўлиқ шахсий таркиби, доимий ва вақтинча ишга жалб қилинган мутахассислар, техник хизмат кўрсатаётган ишчи — хизматчилар киради. Бу ходимлар касбкори ва бошқа белгилари бўйича алоҳида гуруҳлардан: бошқарув персонали, хизмат кўрсатувчи персонал, тиббиёт персонали ва бошқалардан иборат. Кўпинча, кадрлар ва персонал тушунчаси бир маънода тушунилади, аслида эса уларнинг ўзига хос томонлари ҳам мавжуд. Шу боис, бу икки тушунчани шарҳлашда уларнинг айрим хусусиятларини эътиборга олиб, мазмунини бир — биридан фарқ қилиш муҳим.

Кадрлар салоҳияти тушунчаси ўз мазмун ва моҳиятига кўра аввало, давлат аппаратида жалб қилинган кадрларнинг мавжуд тизимини, қолаверса, ходимларнинг ҳозирча рўёбга чиқмаган имкониятларини эътиборга олиш ва улардан истиқболда фойдаланиш режасини ифодалайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш жараёни ўз мазмуни, асосий элементлари, моҳияти билан мураккаб жараён ҳисобланади. Бу жараён стихияли тарзда ривожланувчи тор технологик жараён эмас, ташкилий бошқарув жиҳати билан

чекланмайди, тор маънода фақат раҳбар кадрларни танлаш и жой-жойига кўйишдангина иборат бўлиб қолмайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш масалас муваффақиятли кечиши учун ташкилотчилик хусусиятига эг барча ҳокимият органларида ишлаш учун касбий жиҳатдан тайё виждонли, юксак ахлоқ ва маънавият эгаси бўлган, давлат органлари вазифалари ҳамда функцияларини қонун ҳам манса ваколатлари доирасида самарали ҳаётга тадбиқ этишга қоди замонавий талабларга жавоб берувчи иқтидорли ходимлар бўлиши лозим. Бу ўринда бошқарув фаолиятининг роли, айниқс каттадир.

Кадрлар билан таъминлаш принципи ўз мазмунига кўр давлат органларининг муайян мутахассисликка эга малака кадрларга бўлган эҳтиёжини қондиришга қаратилган ташкили таълимий, иқтисодий, бошқарувчилик, социал - психологик и бошқа кўпгина хислатларни амалга оширишни ўз ичига олад Унинг моҳияти ҳозирги кунда давлат хизматчилари, биринч навбатда, ҳам ҳукумат даражасида, ҳам минтақавий даражада янги давлат тузилмалари аппаратида банд бўлган хизматчилар таркибини қисман янгилаш учун турли йўналишдаги мутахассисларни, тажрибали мансабдор мутахассис кадрлар салмоғини жадаллик билан кўпайтириб боришни талаб этади. Бунда уларнинг малакаси ва шахсий сифатларига нисбатан орти бораётган талаблар алоҳида ҳисобга олинади.

талаб қилади. Бу тадбирларнинг амалий ижроси кўп жиҳатдан давлат органлари персоналини бошқариш тизимининг самарадорлиги ва етуклик даражасига, бу фаолият субъектлари ва унинг илмий асосланганлигини аниқ белгилаб олишга, давлат аппарати кадрлари салоҳиятининг реал аҳволини ўрганиб чиқишга узвий боғлиқ.

Мавзуни ўрганишга киришар эканмиз, аввало, “*кадрлар*”, “*персонал*”, “*кадрлар салоҳияти*”, “*персонални бошқариш*” ва бошқа бир қатор асосий тушунчаларнинг мазмун моҳиятини ўзлаштириб олишимиз зарур.

Кадрлар, бу — давлат аппарати, муассасаси, жамоат ташкилоти бошқарув тизими таркибига кирувчи малакали ходимларнинг асосий қисми. Кадрларнинг қуйидаги тоифалари фарқланади: оммавий касблар бўйича кадрлар, мутахассис кадрлар, бошқарувчи, шу жумладан, раҳбар кадрлар. Давлат хизматига нисбатан тадбиқ этганда “*кадрлар*” давлат раҳбарлари билан бир қаторда турли ҳил давлат лавозимларини эгаллаб турган шахслар мажмуидир.

Давлат хизмати персоналига давлат аппаратида ишловчиларнинг тўлиқ шахсий таркиби, доимий ва вақтинча ишга жалб қилинган мутахассислар, техник хизмат кўрсатаётган ишчи — хизматчилар киради. Бу ходимлар касбкори ва бошқа белгилари бўйича алоҳида гуруҳлардан: бошқарув персонали, хизмат кўрсатувчи персонал, тиббиёт персонали ва бошқалардан иборат. Кўпинча, кадрлар ва персонал тушунчаси бир маънода тушунилади, аслида эса уларнинг ўзига хос томонлари ҳам мавжуд. Шу боис, бу икки тушунчани шарҳлашда уларнинг айрим хусусиятларини эътиборга олиб, мазмуини бир — биридан фарқ қилиш муҳим.

Кадрлар салоҳияти тушунчаси ўз мазмун ва моҳиятига кўра аввало, давлат аппаратида жалб қилинган кадрларнинг мавжуд тизимини, қолаверса, ходимларнинг ҳозирча рўёбга чиқмаган имкониятларини эътиборга олиш ва улардан истиқболда фойдаланиш режасини ифодалайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш жараёни ўз мазмуни, асосий элементлари, моҳияти билан мураккаб жараён ҳисобланади. Бу жараён стихияли тарзда ривожланувчи тор технологик жараён эмас, ташкилий бошқарув жиҳати билан

чекланмайди, тор маънода фақат раҳбар кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишдангина иборат бўлиб қолмайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш масаласи муваффақиятли кечиши учун ташкилотчилик хусусиятига эга, барча ҳокимият органларида ишлаш учун касбий жиҳатдан тайёр, виждонли, юксак ахлоқ ва маънавий эгаси бўлган, давлат органлари вазифалари ҳамда функцияларини қонун ҳам мансаб ваколатлари доирасида самарали ҳаётга тадбиқ этишга қодир, замонавий талабларга жавоб берувчи иқтидорли ходимлар бўлиши лозим. Бу ўринда бошқарув фаолиятининг роли, айниқса, каттадир.

Кадрлар билан таъминлаш принципи ўз мазмунига кўра, давлат органларининг муайян мутахассисликка эга малакали кадрларга бўлган эҳтиёжини қондиришга қаратилган ташкилий, таълимий, иқтисодий, бошқарувчилик, социал - психологик ва бошқа кўпгина хислатларни амалга оширишни ўз ичига олади. Унинг моҳияти ҳозирги кунда давлат хизматчилари, биринчи навбатда, ҳам ҳукумат даражасида, ҳам минтақавий даражада янги давлат тузилмалари аппаратида банд бўлган хизматчилар таркибини қисман янгилаш учун турли йўналишдаги мутахассисларни, тажрибали мансабдор мутахассис кадрлар салмоғини жадаллик билан кўпайтириб боришни талаб этади. Бунда уларнинг малакаси ва шахсий сифатларига нисбатан ортиб бораётган талаблар алоҳида ҳисобга олинади.

2-мавзу. ЗАМОНАВИЙ ШАРОИТЛАРДА КАДРЛАР СИЁСАТИ

1. Кадрлар сиёсати тушунчаси.
2. Замонавий (бозор) шароитларда кадрлар сиёсатининг хусусиятлари.
3. Кадрлар сиёсатининг классификациси (турланиши).

1. Кадрлар сиёсати – ташкилот стратегиясига инсон ресурсларини мувофиқлаштиришни таъминлайдиган назарий қарашлар, принциплар, қоидалар, нормалар тизими сифатида персонал билан ишлашнинг асосий йўналишларини аниқлайди.

Ўзбекистонда бозор муносабатларини шакллантириш учун барча мулкчилик турларидаги ташкилот ва корхоналарда кадрлар сиёсатининг роли ўсиши кузатилмоқда. Кадрлар сиёсати ролининг ўсиши ижтимоий ва иқтисодий шароитлардаги тубдан ўзгаришлар билан изоҳланади, бунда уларнинг моҳияти персонал бошқарувидаги маъмурий-буйруқбозлик услубидан иқтисодий, ижтимоий ва ахлоқий-психологик рағбатлантиришлар услубига ўтишда зоҳир бўлмоқда.

Бугунги кунда кадрлар билан ишлашда ишловчининг шахсига эътиборнинг кучайиши, янги рағбатлантиришларни излаб топиш билан характерланадиган янги давр бошланди, бу эса ташкилот манфаатларини ишловчи манфаатлари билан муштараклаштиришга мўлжалланган, заминида асосан иқтисодий рағбатлантириш ва ижтимоий кафолатлар ётадиган персонал бошқаруви тизимини яратиш муаммосини келтириб чиқармоқда.

2. Замонавий шароитларда кадрлар сиёсати ташкилотнинг муайян мақсадларга эришишга кўмаклашган ҳолда, қуйидаги:

- ташкилотни тажрибали, юқори малакали ва қизиқувчан ишловчилар билан таъминламоғи;
- ҳар бир ишловчининг маҳорат ва салоҳият имкониятларидан самарали фойдаланмоғи;
- ходимнинг ўз ишидан янада кўпроқ қониқиш ҳосил қилишида ташкилотда шароитлар яратилиши;
- жамоада мақбул иқлимнинг сақланишига бўлган ҳар бир ишловчининг интилишини рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаши;

• ишловчилар орасида ўз жамоаси ва умуман олганда ташкилотда умумий фойдага эришишга бўлган қизиқишни қўллаб-қувватлаши каби вазифаларни ҳал қилмоғи зарур.

Юқорида санаб ўтилган вазифаларнинг ҳал қилиниши персонал бошқаруви хизмати ишловчиларининг ишдаги ва касбий маҳоратларига юксак талаблар қўяди, шунингдек ушбу ишда ишлаб чиқариш ва соҳа бўлимлари раҳбарлари ва ташкилот раҳбарларидан сўзсиз иштирокини кўзда тутди.

Кадрлар сиёсатини олиб боришда узоқ муддатли режалаштиришга асосланган – карьера бошқаруви раҳбарлари деб аталувчи дастурларда бошқарув кадрларини ривожлантиришга айниқса катта эътибор берилади.

Кадрлар сиёсатининг принципиал таркибий қисми иш ҳақи ва унинг натижасига қараб мукофотлашнинг мувофиқлаштирилган тизими ҳисобланади.

Ташкилотнинг кадрлар сиёсати ташкилот ишловчиларини фойдасиз қарзлар бериш, суғурта, ишлаб чиқаришда медицина хизмати, ташкилотда ишлаб чиқарилаётган товар ва маҳсулотларни сотиб олишда имтиёзлар, дам олиш, санаторияларда даволаниш, нафақага чиқишда бир марталик кўмак пули ва ҳ.к. каби тўлов ва хизматлар билан таъминлаш учун ижтимоий таъминот ва кафолатлар тизимини кўзда тутиши зарур.

Юқорида айтиб ўтилганларни инобатга олган ҳолда, ташкилотнинг кадрлар сиёсатида жамоа шартномалари ва келишувларининг роли анча юқори даражага кўтарилади, ушбу шартномаларда эса Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексига кўра иш вақтига, меҳнат ва иш ҳақиға, ташкилот хўжалик фаолияти билан боғлиқ маълумотға, моддий рағбатлантириш ва ва ижтимоий кафолатларға нисбатан иш берувчи, касаба иттифоқи ва ишловчининг ўзаро муносабатлари тўлиқ ва аниқ ўзифодасини топиши шарт.

Кадрлар сиёсати персонал бошқаруви тизимининг муҳим элементи бўлиши керак, шунингдек ташкилотнинг бошқарув, инвестицион, ижтимоий, молиявий ва ишлаб чиқариш сиёсати билан уйғунлашуви зарур.

3. Кадрлар сиёсатининг муайян ташкилотлардаги мавжуд вариантларини таҳлил қилган ҳолда, уларни классификацияға

тақсимлаш учун иккита асосларни ажратиш мумкин: биринчи асос ташкилотдаги бошқарув аппаратининг кадрлар билан боғлиқ вазиятга бевосита таъсири даражаси билан боғланган; иккинчи асос эса ўз персоналига ёки ташқи персоналга мўлжалланган бўлиши мумкин.

Биринчи асосга кўра кадрлар сиёсатининг қуйидаги турлари ажратилади: пассив (нохуш оқибатларни тугатиш билан боғлиқ); реактив (кадрларни тезкор режалаштириш билан чекланади); превентив (кадрлар сиёсати қисқа муддатли ва ўртача муҳлатли башоратлаш асосида олиб борилади, аммо ташкилотда унга таъсир ўтказиш учун тегишли воситалар мавжуд эмас); Актив (раҳбариятда кадрлар билан боғлиқ вазиятга таъсир ўтказиш учун нафақат башорат, балки воситалар ҳам мавжуд).

Иккинчи асосга кўра кадрлар сиёсатининг икки хил — очик ва яширин турлари мавжуд. Очик тури шуниси билан характерлики, ташкилот ҳар қандай даражада потенциал ишловчилар учун очикдир; яширин кадрлар сиёсатининг моҳияти шундаки, бунда ташкилот янги ходимни фақат пастки лавозим даражасидан ўзига қўшиб олишга, ўрин алмаштиришни эса фақат ташкилот ходимлари ҳисобидан амалга оширишга интилади.

Персонал ва кадрларни бошқариш жараёнининг диққат марказида давлат хизмати персоналининг илмий асосланган миқдорий ва сифатий мезонларини ишлаб чиқиш; кадрларни оқилона жой-жойига қўйиш; хизматчиларнинг касб маҳоратини ошириш; уларнинг касбий жиҳатдан ривожланишини таъминлаш; инсон ресурсларининг тажриба ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш; лавозим пиллапоясида силжишни режалаштириш ва амалга ошириш; сифат ва натижаларига кўра меҳнатни рағбатлантириш; ижтимоий-иқтисодий ва ҳуқуқий жиҳатдан ҳимоя қилиш билан боғлиқ масалалар туради.

Тарихий тажрибанинг кўрсатишича, жамият тараққиётининг кескин бурилиш босқичларида давлат тизимини самарали бошқариш учун олий бошқарув вакилларида юксак касб маҳорати, кучли ирода, юқори даражадаги ташкилотчилик қобилияти, ғавқулодда вазиятларда шиддат билан иш юритишга қодирлик, собитқадамлик каби фазилатлар талаб қилинади. Шу билан бирга, ушбу даврда давлатнинг кадрлар тизимида ўз устида ишлаш, ғайрат — шижоат барқ уруши, эски иш принципларининг

ўрнига янгисини киритиш, аниқ ижтимоий мақсадлар, замон талабига мос ижтимоий кадриятлар, ҳар бир ходимнинг шахсий ҳаётӣй идеаллари шакллантирилиши лозим. Ички зиддиятларга бой мураккаб бир даврда ҳар қандай касбий фаолиятнинг самарадорлиги жамиятнинг асосий яратувчи кучи бўлган шахснинг ички имкониятларига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш, кадрлар сиёсатини белгилаш ва мазкур дастурда персонални бошқаришнинг ўрни ва аҳамиятини аниқлаш борасида масалага тизимли ёндашув таъмоийллари ва элементларидан самарали фойдаланиш зарур. Бу принцип персонал бошқарувини давлат хизматини бошқариш тизимининг таркибий қисми сифатида таърифлаш имконини беради. Бу – сифат жиҳатидан муайян ташкилий яхлитликни ҳосил қилувчи, ўзаро таъсир кўрсатувчи мажмуи сифатида намоён бўлади.

Таъкидлаш жойизки, давлат хизмати персоналини бошқариш мустақил фаолият кўрсатувчи ва маълум даражада уюшган кичик тизим ҳисобланади. Унда бошқарув муносабатлари қарор топади, давлат аппаратининг кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва ундан оқилона фойдаланишга доир муайян вазифалар амалга оширилади.

Персонал бошқарувини мустақил фаолият кўрсатувчи тизим сифатида қараш мумкин. Бунда аввало, амалга оширилган вазифалар, устувор йўналишлар, механизм ва технологияларни қамраб олувчи кадрлар иш тизими асос бўлади. Персонални бошқариш – амалий фаолиятнинг мураккаб ва кўп қиррали жараёни ҳисобланади. Бунда муайян натижага эришиш мақсадида давлат аппарати хизматчиларига аниқ мақсад билан ташкилий жиҳатдан таъсир кўрсатиш кўзда тутилган.

3-мавзу. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИ: ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИ ТУШУНЧАСИ ВА ФАОЛИЯТИ

1. Персонал бошқаруви тушунчаси ва унинг асосий мақсади.

2. Персонал бошқаруви бўйича фаолият.

1. Персонал бошқаруви — ташкилот персонал бошқарувининг кадрлар сиёсатини, концепциясини, принципларини, услубларини ва технологияларини ишлаб чиқишни ўз ичига оладиган ташкилот барча бошқарув даражалари раҳбарларининг ва персонал бошқаруви тизими таркибий бўлимлари ишловчиларининг мақсад сари йўналтирилган фаолиятидир.

Персонал бошқарувидаги асосий мақсад — ташкилотни юқори малакали ва қизиқувчан ишловчилар билан таъминлаш, уларнинг маҳорат ва ижодий имкониятларидан самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришдаги инсоннинг ижтимоий эҳтиёжларини қондириш (меҳнатдан қониқиш ҳисси, ўзликни намоён қилиш, шахслараро муносабатларда эркинлик ва ҳ.к.) орқали ташкилот даромадига ҳисса қўшишдир.

Шуни таъкидлаш зарурки, «персонал бошқаруви» тушунчаси маълум даражада шартлидир, чунки у кишилар устидан ҳукм юргизишни эмас, балки у инсон ва ҳар бир ишловчи ресурсларидан алоҳида равишда энг яхши фойдаланиш учун шароитлар яратишни кўзда тутаяди.

Мазмун жиҳатдан эса бу, бошқарув жараёнида: ижро этувчи, қонун чиқарувчи ва суд ҳокимияти, муайян давлат органи апаратининг кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва улардан фойдаланишда излаш ва хизматга танлаб олишдан бошлаб кўпгина амалий вазифалари; хизматчиларнинг касбий ривожланиши ва лавозим пиллапоясидан юксалиш; улар меҳнاتини сифатини ва самарадорлигига қараб рағбатлантириш; ҳуқуқий ва ижтимоий жиҳатдан ҳимоялаш, муайян ижтимоий имтиёзлари сақланган ҳолда хизматдан кетишгача бўлган масалалар ҳал қилинади.

Кўриниб турибдики, давлат хизмати ва унинг персоналини бошқариш бир вақтнинг ўзида бир қанча йўналиш ва босқичлар

бўйича амалга оширилади. Персонални бошқариш, аввало, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, уларнинг касб маҳоратини ошириш, ходимнинг қобилиятини ривожлантиришга қаратилган бўлса, давлат хизматини бошқариш маълум даражада давлат органлари вазифа ва функцияларини бажаришда хизматчилардан самарали фойдаланишни таъминлаш, аппаратнинг энг мақбул тизимларини, унинг фуқаролар жамияти институтлари билан боғлиқликда ҳаракат қилиш андозаларини танлаш билан боғлиқдир. Персонални бошқариш эса ана шу вазифаларни амалга оширишга ёрдам бериши лозим.

Персонални бошқариш республикада давлат хизматини ташкил этиш ва унинг фаолиятини таъминлашга доир кўпгина вазифаларни қамраб олади. Айни вақтда, давлат органи функцияларини муваффақиятли амалга оширишнинг муҳим омили — давлат хизматини кадрлар билан таъминлашнинг таркибий қисмида, унинг кадрлар потенциалидан оқилона фойдаланиш, мансабдор шахсларнинг касбий ўсиши ва хизмат пиллапоясидан кўтарилиши, улар меҳнатини рағбатлантириш воситаси сифатида намоён бўлади. Ҳокимият ва бошқарув органлари аппаратида персонални бошқариш давлат кадрлар сиёсатини рўёбга чиқаришнинг устувор йўналиши ва унинг таъсирчан аппарати даражасида аниқ, равшан бўлади. Зеро, бунда гап ҳар бир хизматчининг касбий — шахсий қобилиятига баҳо бериш ва ундан фойдаланиш, бўлинма, умумаппарат доирасида ходимларни оқилона жой-жойига қўйиш, барча ишловчиларнинг касбий ва хизмат соҳасида ўсиши тўғрисида боради. Давлат аппаратида кадрлар билан ишлашга доир кўпгина муаммолар ечими бошқарув технологияларига таяниб, асосли равишда танланган ҳамда қўлланган тадбир ва усулларга боғлиқ бўлади.

Умумий ҳолатда персонал бошқаруви фаолияти қуйидагилардан иборатдир:

- умуман олганда ташкилот бошқаруви тизимини ва персонал бошқаруви тизимини яратиш;
- кадрлар билан ишлашни режалаштириш, шунингдек ташкилот тезкор иш режасини ишлаб чиқиш;
- персонал маркетингини ўтказиш;
- ташкилотнинг персоналга бўлган эҳтиёжини аниқлаш;
- персонал сонини ҳисобга олиш ва нормаллаштириш;

манфаатларини тикиштириш якқол кўзга ташланади. Бу эса ҳокимият юритиш самарадорлигини жиддий равишда пасайтиради.

Ҳозирги ижтимоий-сиёсий вазият давлат аппаратини кадрлар билан таъминлаш сиёсати асосларини ишлаб чиқиш ва амалий иш дастури тайёрлашни тақозо этмоқда. Бу вазиятни белгилаб берувчи шарт-шароитларни қисқача шарҳлаб ўтсак.

Биринчидан, ҳозирги пайтда демократик давлатчилик, бозор иқтисодиёти, фуқоролик жамияти қурилишининг сифат жиҳатдан янги талаблари пайдо бўлди. Бундай шароитда кадрлар билан ишлаш жараёнларини давлат йўли билан тартибга солиш миқёси жиддий равишда ўзгариб, унинг механизмлари демократлашиб бормоқда. Шундай экан, “инсон омили”ни фаоллаштириш, ҳар бир ходимнинг қобилият ва имкониятларидан кенгрок фойдаланиш зарур. Ҳолбуки, давлат хизматчиларининг асосий қисми илгариги ижтимоий-сиёсий, иқтисодий давр учун хос бўлган маълумоти, иш тажрибаси, фикрлаш услубига кўра янги шароитда самарали ишлашга қодир эмас. Давлат аппаратига жалб этилган кадрлар салоҳиятидан аксарият ҳолларда оқилона фойдаланилмаяпти, кўпчилик ходимлар ўзининг махсус таянч маълумотига асосланиб ишламоқда, ўзининг касбий қобилиятини тўлиқ рўёбга чиқариш имконидан маҳрум, ҳалол ва самарали ишлашга ўрганмаган.

Иккинчидан, давлат бошқарувини кадрлар билан таъминлашнинг янги модели бозор иқтисодиёти шароитида ижтимоий жараёнларни тармоқ бошқарувидан функционал бошқарув принципига ўтказишни жадаллаштириши мумкин. Ягона бошқарув тизимларини яратиш борасида изланиш ва барча даражадаги давлат аппаратини қайта тузиш шароитида кўпгина мансабдор шахсларнинг вазифа ва ваколатлари тубдан ўзгармоқда.¹

Айни вақтда давлат бошқаруви органлари ишида фаоллик, ташаббускорлик етишмаслиги сезилмоқда. Кўпинча фаолият кўламида умумдавлат, минтақавий тармоқ манфаатларининг фуқаролар умумманфаатлари билан уйғун бирлик ташкил этишга эриша олмаяптилар. Бунинг замирида илғор бошқарувчилик иш

¹ Мазкур ўринда мансабдор шахс тушунчаси давлат хизмати тизимида давлат лавозимини эгаллаб турган шахс маъносида қўлланган.

тажрибасининг озлиги ётиши эҳтимолдан холи эмас. Ҳозирги даврда бошқарувчилик амалиёти сифатини, шу жумладан, персонални бошқариш сифатини ошириш, айниқса муҳимдир.

Учинчидан, бозор иқтисодиёти шароитида давлат хизматчиларининг касбий малакасига нисбатан илгари суриладиган талабларни ҳисобга олган ҳолда касбий таълим тизимини қайта қуришга эҳтиёж сезилмоқда. Давлат аппарати хизматчиларининг касб-малака маҳоратини ўсиши ҳозирча давлат бошқаруви тизимида рўй бераётган ислохотлар суръатида паст бўлиб қолмоқда. Замонавий малакага эга бўлган кадрларга эҳтиёж яққолроқ сезилмоқда. Уларнинг сифат жиҳатдан мустаҳкамланиши ва фаолияти самарадорлигини юксалтиришга фақат давлат хизматчилари касб маҳоратини ошириш ва улар меҳнатини рағбатлантиришнинг янги тизимини яратиш асосида эришиш мумкин.

Тўртинчидан, мамлакатимизда ҳукмрон барқарор сиёсий ҳолат ҳам давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни тақазо этади.

Жамият ҳаётида рўй бераётган туб ислохотлар олдида кўндаланг турган вазифалар, шу жумладан, давлат қурилиши соҳасида ҳам ўта мураккаб бўлиб, давлат хизмати персоналини бошқаришни ташкил этиш, устувор йўналиш, технология ва стандартларни танлашга янгича сифат асосида ёндашувни талаб қилади.

Мазкур принцип мамлакатимизда илгари амал қилган кадрлар сиёсатининг тамойил ва технологияларидан қатъий воз кечишни талаб қилади. Зеро, илгариги кадрлар сиёсати синфий доиралар манфаатини ҳимоя қилувчи мафкуралашган, тор, прагматик, ўта марказлашаган, сирли хусусиятга эга эди. Бу ҳол, ўз навбатида, давлат аппарати персоналини бошқариш фаолияти мазмуни ва механизмини белгилаб берган. Оқибатда, кадрлар билан ишлашнинг авторитар, қатъий тартибга солинган услуби қарор топган эди.

Ҳукукий, демократик ижтимоий давлат қурилиши шароитида кадрлар билан ишлаш амалиётининг ривожланиш истикболлари бу ишни демократлаштириш, монополия ва мафкура таъсиридан холи қилишга эҳтиёж туғдирмоқда. Амалиётга жорий этилган янги кадрлар сиёсати бир қатор муҳим хусусиятлар касб этади.

Кўп жиҳатдан бу хусусият интеллектуал ва сиёсий, ахлоқий, рухий, малака сифатларини шакллантириш — яқин келажакка мўлжалланган тадбирлар жумласига киради. Шунга қарамай, ҳозирнинг ўзидаёқ уларни кадрлар билан ишлашда, персонални бошқаришда ҳисобга олиш зарурияти пайдо бўлмоқда.

Ана шу мақсадга эришиш учун қисқа муддатда бажариладиган шошилиш вазифалар, ҳокимиятнинг турли тармоқларидаги кадрлар билан ишлашнинг устувор йўналишлари аниқлаб чиқилади. Бунда кадрлар аппаратини тўлдириш, уларни изчиллик билан янгилаш вазифаларини амалга ошириш механизми ва технологияларини ҳисобга олиш зарур бўлади.

ДКСнинг муҳим жиҳатларидан бири шуки, у мамлакат миқёсида, бутун давлат ҳокимияти тизими учун ягона бўлиши лозим. Умумий кадрлар сиёсати халқ иродасини ифодалаб, кадрлар фаолиятининг энг умумий асослари, устувор йўналишлари, тамойиллари, ягона стандартлари, илмий асосланган мезонлари, кадрлар ўқувига ёндашувлар, уларга баҳо бериш ва танлаш принципларини ўзида акс эттириши лозим. ДКС давлат, минтақавий ва маҳаллий манфаатлар уйғунлигига эришиш ва ўз ваколатларини амалга оширишни таъминлаш мақсадида давлат ҳокимияти органлари ва маҳаллий органларнинг нуқтаи-назарларини бирлаштириши лозим.

Умумдавлат кадрлар сиёсатини амалга ошириш йўлида персонални бошқариш муаммоларига оид устувор йўналишлар қуйидагилардан иборат бўлади деб ҳисоблашимиз мумкин:

- Ҳокимиятнинг барча бўғинларидаги давлат органлари ва аппаратининг таркибий бўлинмалари янги вазифалардан келиб чиқиб, мақсадли комплекс дастурини яратиши, кадрлар сиёсатини такомиллаштириш тартибларини пухта ўзлаштириши лозим;

- Кадрлар билан боғлиқ жараёнларни бошқариш соҳасида амал қилмоқ учун давлат бошқарув органларининг ҳуқуқ, ваколатлари ва масъулияти доирасини аниқлаш;

- Меҳнат жамоаларида банд кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, бу ривожланишнинг миқдорий ва сифатий мезонларини белгилаш, хизматчиларнинг касб соҳасидаги ўсишини режалаштириш ва амалга ошириш;

- Аппаратга энг малакали мутахассисларни, айникса, ёшларни жалб қилиш, касбий танлов йўриқномасини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

- Персоналнинг малакасини доимий равишда ошириш, лавозим бўйича ўсишини таъминлаш;

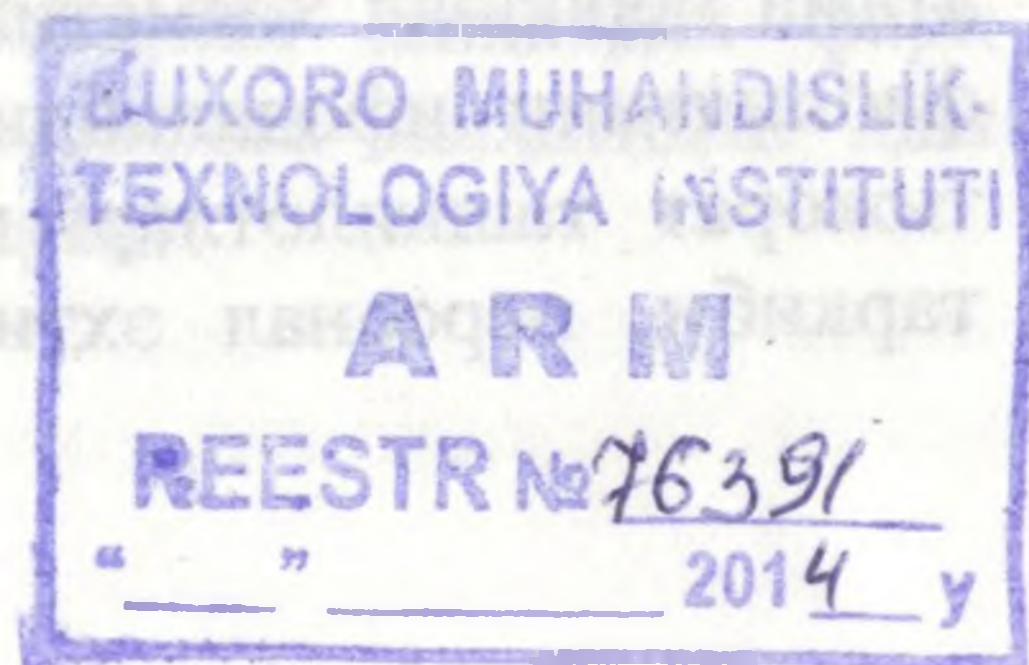
- Давлат хизматчиларига касбий таълим бериш тизимини шакллантириш ва ривожлантириш, таълимни ташкил этиш сифати ва самарадорлигини ошириш, ўқув жараёнини илмий-услубий жиҳатдан такомиллаштириш;

- Аппаратни ички ва ташқи манбалари ҳисобига тўлдириш мақсадида ҳар бир давлат органида кадрлар захирасини шакллантириш;

- Хизматчиларни ҳуқуқий ва ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини яратиш, касб маҳорати ва меҳнат самарадорлиги ўсишини рағбатлантириш;

- Персонални бошқаришнинг мосланувчан тизимини шакллантириш ва давлат ҳокимияти органлари таркибидаги кадрлар хизмати фаолиятини унга мувофиқлаштириш.

Давлат хизмати олдида турган янги вазифалар ва кадрлар сиёсатининг устувор йўналишлари сифат жиҳатдан янги механизмларни яратиш, давлат хизматини замон талабига мос кадрлар билан таъминлаш, давлат аппарати персоналини бошқаришнинг аниқ ташкилий тизимини яратишни талаб қилади. Давлат хизматининг жадал йўлга қўйилиши, ҳокимият механизмининг мустаҳкамлиги кўп жиҳатдан ана шунга боғлиқдир. Кадрлар билан ишлаш касб маҳорати тамойилларининг устувор йўналишлари, барқарорлик, қонунийлик асосида амалга оширилса ўринли бўлади.



5-мавзу. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИ ТАВСИФЛОВЧИ БАЗАВИЙ ТУШУНЧАЛАР. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИНГ АСОСИЙ СОҲАЛАРИ ВА УЛАРНИНГ ЎЗАРО МУНОСАБАТЛАРИ

“Персоналга раҳбарлик”, “Персонални бошқариш”, “Персонал менежменти” каби тушунчаларнинг ўзаро муносабатлари.

Персонални бошқариш фан сифатида унинг предмети билан мантикий боғлиқ. Персонални бошқариш икки асосий соҳадан иборат:

- 1) Персоналга раҳбарлик қилиш;
- 2) Персонал (кадрлар) билан ишлаш.

Персоналга раҳбарлик қилиш – бу ходимларни бевосита кундалик бошқариб боришдир. “Раҳбарлик” тушунчаси шундай таркибдаги тушунчалар билан боғлиқ бўлиб, аввало у “бошқариш” тушунчаси билан маънодош атама сифатида ишлатилади. Бироқ, “*бошқариш*” атамаси мақсадга йўналтирилган тартибга солувчи тизим бўлиб, у кенг мазмунга эга. Бу атама нафақат одамларни бошқаришни, балки молиявий, материал-техник ресурсларни бошқаришни ҳам англатади.

“Раҳбарлик” тушунчаси билан “*менежмент*” атамаси ҳам алоқадор. Лекин ўзгачароқ маънога эга. Менежмент – бу микроиқтисодиётга оид тушунча бўлиб, у бозор шароитида корхоналарни бошқаришни англатади. Шунга мувофиқ “менежер” – бу бозор корхонаси раҳбаридир. Шунга мос равишда давлат хизматида “раҳбар”, “маъмур”, “мансабдор” атамалари ишлатилади.

Бир томондан “раҳбарлик” атамаси “менежмент” атамасидан мазмунан кенг тушунчага эга. Чунки бу атама давлат бошқаруви маъносини ифодалайди.

Бозор шароитида кадрлар билан ишлаш жараёнини қисқа маънода, “Персонал менежменти” деб аташ мумкин. У ҳолда бу атама персонал хизматининг (кадрлар бўлимининг) турли-туман фаолиятини ифодалайди. Персонал менежменти кенг маънода тижорат ташкилотларини бошқаришни англатади ва персонал таркиби, персонал эҳтиёжларини аниқлаш, персонал таркиби

ўзгартириб бориш, персонал фаолиятини такомиллаштириб бориш каби вазифаларни бажаради.

Кадрлар билан ишлаш ва персоналга раҳбарлик қилиш. Кадрлар билан ишлаш ва персоналга раҳбарлик қилиш узвий боғлиқ масаладир. Таъкидланганидек, бу масала бугунги кунда ўзаро яқинлашиб бормокда. Бироқ, бу икки йўналиш ўзига хос специфик хусусиятларга эга. Улар функционал (тузилмавий) ва институционал (вазифавий) жиҳатлардан фарқликларга эга.

Кадрлар билан ишлашдаги асосий вазифа жамоани керакли малакали ишчилар билан таъминлаш ва ишлаб чиқаришга хизмат қилишдан иборат. Бу вазифа қуйидагилардан иборат:

- ҳар бир ходим билан индивидуал ишлаш. Персонал хизмати кунлик ишдан бошлаб пенсияга чиққунга қадар давом этади.
- фаолиятда ёрдам кўрсатиш. Бунда кадрларни танлаш, ўқитиш, маслаҳат бериш кабилар амалга оширилади, лекин бу фаолият бевосита уларни бошқаришга кирмайди.
- ваколатларнинг чекланганлиги. Персонал бўйича менежерлар (бошқарувчилар) умуман чекланган раҳбарлик ваколатига эга бўладилар.

Персоналга раҳбарлик қилишдаги асосий вазифа эса бевосита одамларни кундалик бошқариш ва уларни ташкилотнинг асосий стратегик мақсадларига йўналтириб туришдан иборат. Бу вазифа қуйидаги характерли хусусиятларга эга:

- ходимлар бевосита ва доимий мулоқотда бўлиш. Ходимлар кундалик иш давомида масъул киши назоратида бўладилар.
- бошқарув функциясининг илк режага чиқиши. Раҳбарнинг фаолияти бевосита ташкилотнинг асосий мақсадини амалга оширишга йўналтирилган бўлади.
- ваколатлар кенг берилган бўлади. Персонални бошқариш бўғинлари юқори бўлган сари ваколатлар кенгайиб боради.

Кадрлар билан ишлаш ва персоналга раҳбарлик қилиш йўналишлари нафақат ташкилий-функционал жиҳатдан фарқ қилади, балки субъектларга мурожаат қилиш жиҳатидан ҳам фарқликларга эга. Қуйидаги жадвалга қаранг:

7-мавзу. ПЕРСОНАЛГА РАҲБАРЛИК ҚИЛИШНИНГ АСОСИЙ ТУШУНЧА ВА МАЗМУНИ

Персоналга раҳбарлик қилишнинг муҳим белгилари. Персоналга раҳбарлик қилиш кенг қамровли ва мураккаб жараёндир. Бу фаолиятда аниқ йўналишларни белгилаб олиш муҳим ҳисобланади. Илмий адабиётларда персоналга раҳбарлик қилишнинг қуйидаги жиҳатлари белгилаб кўрсатилган:

1. Институционал раҳбарлик қилиш. Раҳбарлик — бу асосий ижтимоий мавқеи бўлиб, у қўли остидагиларга буйруқ-кўрсатмалар беришга асосланади. Институционал раҳбарлик қилишда соҳага қараб фаолият олиб борилади (пулли рағбатлантириш, ходимнинг лавозимини кўтариш ёки пасайтириш, ахлоқий қўллаб-қувватлаш, ишдан озод қилиш ва ҳ.к.).

2. Жараёнга раҳбарлик қилиш. Бунда бир кишининг хатти-ҳаракати жамоага таъсир қилиши мумкинлиги ҳисобга олиниб раҳбарлик қилинади. Унда раҳбарлик маҳорати ишга солинади.

3. Таъсирлар воситасида раҳбарлик қилиш. Бунда ходимларни ташкилот манфаатларига йўналтирилади. Унда раҳбарлик фаолияти таъсирчан кучга эга бўлиши лозим.

4. Фаолиятда ибрати билан раҳбарлик қилиш. Бунда ходимлар ташкилий-тузилмавий ва тартибга солиш жиҳатдан бошқарилади. Унда персонал фаолияти мувофиқлаштирилиб борилади.

5. Мақсадли раҳбарлик қилиш. Бунда муайян гуруҳ ташкилот манфаатларини рўёбга чиқариш учун персонал билан ишлашга йўналтирилади. Унда раҳбар ва персонал ўртасида жарлик бўлмайди.

6. Марказлашган тарзда раҳбарлик қилиш. Бунда ташкилот манфаатини рўёбга чиқариш учун бутун жамоа жипслаштирилади. Унда персоналга раҳбарлик қилиш коллектив характерда бўлади.

7. Фаоллар воситасида раҳбарлик қилиш. Бунда персоналнинг ижтимоий фаоллиги оширилади, уларнинг фаолияти назорат қилиб борилади. Унда раҳбарнинг ўта фаол бўлиши талаб қилинади.

8. Коммуникатив раҳбарлик қилиш. Бунда хатти-ҳаракатлар самарадорликка қараб олиб борилади, бутун жамоа билан ҳамкорликда ишланади. Унда психологик қонуниятлардан кенг фойдаланилади.

Персоналга раҳбарлик қилиш аспектлари. Бу муаммо бўйича хорижлик олимлар В.М.Басс, Р.Вундерера, В.Грунвалу кабилар 7,5 мингга бўлган тавсияларни ишлаб чиқишган. Лекин, бизнингча персоналга раҳбарлик қилишда қуйидагилар асосий рол ўйнайди:

- 1) раҳбар шахси ва унинг инсоний фазилатлари;
- 2) раҳбар иштирок этадиган жамоавий муносабатлар;
- 3) фаоллик билан ҳаракат қилиш;
- 4) таъсир кўрсатиш;
- 5) имкониятларга қараб санъаткорона бошқариш;
- 6) ишонтириш ва келишиш;
- 7) муносабатларни яхши йўлга қўйиш;
- 8) персонал билан фаол муносабатда бўлиш ва ҳ.к.

Персоналга раҳбарлик қилиш аспектлари ўзаро узвий боғлиқ бўлади ва у такомиллаштириб боришга эҳтиёж сезади. Бунда фақат раҳбаргина мақбул йўлни танлаб олиши керак, холос.

Персоналга раҳбарлик қилиш компонентлари. Персоналга раҳбарлик қилишнинг самарадорлигини оширишда бир неча компонентлар ҳам муҳим рол ўйнайди. Уларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- 1) одамларни бошқара олиш сифатига эга бўлиш;
- 2) ваколатдан унумли фойдаланиш;
- 3) обрў-эътиборга эга бўлиш;
- 4) бўйсинувчи гуруҳни ташкил қилиш;
- 5) умумий мақсад ва вазифаларни белгилаб олиш;
- 6) ишларни оқилона ташкил этиш;
- 7) катта-кичик раҳбарларнинг ўзаро муносабатлари мўътадил бўлиши;
- 8) вазиятни ҳисобга олиш ва ҳоказо.

Бир сўз билан айтганда, персоналга раҳбарлик қилиш компонентларидан энг муҳимларини танлаб олиш лозим бўлади.

8-мавзу. ЕТАКЧИЛИКНИНГ ИЛМИЙ-АМАЛИЙ АСОСЛАРИ. ЕТАКЧИЛИК (ЛИДЕРЛИК) ТУШУНЧАСИ

Етакчиликини белгилаш. Етакчилик – самарали раҳбарлик қилишнинг муҳим компонентиدير. У барча жойда учрайди. “Етакчи” атамасини англатувчи “лидер” сўзи (инглизча “leader”) “раҳбарлик”, “бошлик”, “қўмондон”, “дохий” ва “йўлбошчи” маъноларини англатади. Айни пайтда, мутахассислар етакчилик моҳиятини белгилашда турли фикр-мулоҳазаларни баён қиладилар. Энг муҳимлари қуйидагилардан иборат:

1. Етакчилик – бу кенг кўламли ҳукмронликдир. Унга қуйидан юқорига қараб итоатда бўлиш хос, бироқ бунда бир шахснинг ёки муайян гуруҳнинг таъсири юқори бўлади. Ж.Блонделнинг фикрига, “етакчилик – бу бир шахс ёки бир неча шахснинг ҳокимиятга эгалик қилишидир”.

2. Етакчилик – бу бошқарув мақомидир. Унда ижтимоий мавқеидан келиб чиқиб, бошқарувга оид мансабдор сифатида қарор қабул қилинади. Бунда ҳамма муҳим тузилмавий хусусиятларга қатъий амал қилинади. Тузилмавий бўғинлардаги бошқарувдаги ўз ўрнини эгаллаш етакчилик қилиш имконини беради. Л.Даунтон сўзи билан айтганда, етакчилик – бу “жамиятга бошқарув маҳоратига эга кишининг жамоага таъсир кўрсатувидир”.

3. Етакчилик – бу ўзга кишиларга таъсир кўрсатишдир. Бу фикрни В.Кау, Л.Эдинтон ва бошқалар билдиришади ва у қуйидаги шартларга жавоб бериши лозим:

биринчидан, бу таъсир изчил бўлиши керак. Чунки кўп миқдорда бир-неча маротабагина таъсир кўрсатиш билан чекланадиганларни етакчи ҳисоблаб бўлмайди;

иккинчидан, бутун жамоага таъсир кўрсатиши лозим. Негаки барча ташкилотларда турли таъсирларга эга бир неча гуруҳларнинг бўлиши маълум;

учинчидан, таъсир кўрсатиш аниқ мақсадли бўлиши шарт. Бунда ҳар қандай гуруҳ раҳбар таъсири туфайли самарага эга бўлиши шарт;

тўртинчидан, етакчининг таъсири аввало унинг обрўси туфайли бўлиши даркор. Чунки куч ишлатиш, дўқ-пўписа ва зуғум билан таъсир кўрсатиш етакчиликка кирмайди.

4. Етакчилик – бу ношаклий таъсирдир. Чунки бундай етакчилик “катъий қоидаларга асосланувчи раҳбар-итоатчилик” шаклидан бутунлай фарқ қилади. Етакчи – бу жамоатчилик юзи ва гуруҳ ҳаракатининг тимсоли. У куйидан юқорига қараб таъсир ўтказиб бора олувчи шахсдир.

Зеро, етакчиликни белгилашда турли қарашлар мавжуд, лекин бирлашиб Етакчилик моҳиятини тушунтириб бера олади.

Етакчилик ва раҳбарлик. Бизнингча, бу икки тушунчани катъий равишда қарама-қарши қўйиб бўлмайди. Улар, ўзаро яқин тушунчалар, бироқ улар усуллар жиҳатидан фарқланади. Сиёсатшунослик ва социологияда *формал ва ноформал етакчиликни* фарқлаб кўрсатишади. Бу ҳолда *формал етакчилик* деганда шахснинг ташкилот жамоасига жорий тартиб-қоидаларга асосан таъсир кўрсатиши тушунилади.

Ноформал етакчилик деганда эса шахснинг жамоага фазилатлари, фаоллиги ва маҳорати билан таъсир кўрсатишга тайёр туриши тушунилади. Бундай етакчилик баъзида ташкилот раҳбарияти томонидан зимдан қабул қилинади.

Формал ва ноформал етакчилик самарали раҳбардик ҳисобланади. Етакчи бўлиш учун етарли даражада билим, малака ва сиёсий ахлоққа эга бўлиш лозим. Бундай шахслар ҳар томонлама ўзгалардан ажралиб туришлари керак. Айни пайтда, етакчилик – формал раҳбарлик бўлса, самарадор бўлади.

Бошқарув психологиясида кўп ҳолларда ноформал етакчилик тадқиқ этилган. Бугун эса формал етакчилик масаласини тадқиқ этиш долзарб бўлиб турибди.

Шундай қилиб раҳбарлик ва етакчиликни ўзаро зид қўйиш методологик жиҳатдан нотўғри бўлади. Чунки амалиётда ҳар бир формал етакчи “ноформал етакчи” бўлишга интилади.

Умуман “раҳбарлик” – умумий категория бўлиб, у формал ва ноформал етакчилик тушунчасини конкретлаштиради. Шу сабабли инглиз, олмон ва бошқа Европа тилларида раҳбарлик ва етакчилик бир сўз билан (“leadership”, “Führung”) ифодаланади.

Етакчи ва бошқарувчи (лидер ва менежер). Хорижлик мутахассислар “менежер” (шунингдек, “маъмур”) ва “етакчи” тушунчаларини фарқлашга интиладилар. Фарқлаб кўрсатиш лавозим ваколатлари, стандартлаштириш, шаблонлик (анъанавийлик) ва ижодийлик нуқтаи назарда туриб амалга

оширилган. Мисол учун, Й.П.Коттернинг (АҚШ) фикрига, “менежер кўли остидагиларнинг ўз кўрсатмаларини аниқ бажариши чораларини кўради, етакчи эса замон талабларидан келиб чиқиб янги ғоялар, муаммоларни ечишнинг мақбул йўлларини изчил тақдим қилиб боради. Улар ташкилот манфаатларига бир хил муносабатда бўладилар, бироқ муаммоларни ечишда ўзгача йўл тутадилар. Шу сабабли менежмент тартиб-қоидага асосан бошқарувдир, раҳбарлик эса ўзгариб турувчи бошқарувдир”.

Бундай қараш бизнингча, камчиликлардан ҳоли эмас. Чунки у менежер ва етакчилиқни тор тушунчага солиб қўяди. Бундай ҳолда “Персонални бошқариш”, “Ноформал етакчилиқ” каби тушунчалар аҳамият касб этмай қолади.

Шу сабабли масалани кенгроқ қўйган маъқул. Кучли олим Ли Дженсон тўғри таъкидлаганидек, бугунги Америка учун “менежерларни излашдек иш етакчиларни излашга ҳам тадбиқ этилиши керак”.

Менежерлар керакли ишларни амалга оширадилар, етакчилар нима керак бўлса, шунини қиладилар. Менежерлар керакли ишнинг қилишга мажбур қиладилар, етакчилар одамларда керакли ишнинг қилишга хоҳиш уйғотадилар.

Етакчилар — бу ўзгаларга яхши таъсир кўрсатувчи кишилардир. Ташкилотларда омадсиз менежерлар кўп ва етакчилар жуда кам.

Етакчи бўлиш асослари

Етакчилиқ моҳияти. Етакчи мавқеи инсоннинг ўз табиати ва жамиятдаги муҳитга асосан шаклланади. Етакчилиқ ҳодисаси ҳайвонот оламида учрайдиган серкалар ҳодисасига жуда ўхшаб кетади. Бу ўринда кучлилиқ, ақллиқ, мардлиқ, қонунларга итоаткорлик ва мулоҳазакорлик илк режага чиқади.

Етакчилиқ мураккаб тизимлар ва шароитларда намоён бўлади. Бунда аввало ташкилотнинг етакчига эҳтиёж сезиши, мавжуд тузилманинг жорий тартиб-қоидалари шароит яратади. Чунки тартиблиқ ташкилот обрўсини кўтариш ҳаракатларига асос бўлади. Натижада бошқарувнинг чўққисига етакчи чиқади.

Етакчининг ўзини тўлиқ намоён қилиши шахсдан жамоапарварликни ва атрофидагиларга самимий муносабатда бўлишини тақозо этади. Заиф жамоада етакчининг имкониятлари ва лаёқатлари беҳуда сарф бўлиб кетади. Лекин, етакчи жамоани ҳар томонлама фаоллаштириши билан ўзини намоён қилиши керак.

Кичик гуруҳларда баъзан етакчига эҳтиёж сезилмаслиги мумкин. Бунда етакчининг шахсий фазилатлари гуруҳни жипслаштириши тажрибада синалган. Йирик корхона ва ташкилотларда эса етакчининг бошқарувчилик маҳорати муҳим рол ўйнайди.

Назарий жиҳатлар. Етакчилик назарияси қадимий илдизларга эга бўлиб, бугун ҳам аҳамиятини йўқотган эмас. У идеал дохийлар фаолияти таъсирида шаклланган. етакчилик назарияси моҳиятини инсоний фазилатлар ташкил қилади. Э.Богардус таъкидлаганидек, “туғма ақл эгаси эртами-кечми ўзини етакчи сифатида намоён қилади”. Етакчи учун ақллилик, қатъийлик, жисмоний соғломлик, ташкилотчилик, масъулиятлилик, киришувчанлик ва одамларни ишонтира олишлик каби фазилатлар хосдир.

Етакчилик хусусиятларини ўрганиш бўйича кўп тадқиқотлар яратилган. Уларда хулосага келинганки, етакчи фазилатлари унинг психологик ва ижтимоий мавқеиларига кўп ҳам мос келавермайди. Бундан ташқари, баъзи соҳаларда (масалан, тадбиркорликда) етакчининг ақлий ва ахлоқий сифатлари иккинчи даражали бўлиб қолади. Шу сабабли бу каби соҳаларда тажрибага эга, катта ёшли етакчиларнинг имкониятлари чекланиб қолади.

Бундай салбий ҳолатлар етакчилик назариясини чиппакка чиқармайди. Чунки рақобат шароитида психологик ва ижтимоий фазилатлар муҳим ҳисобланади. Шу маънода етакчилар барча замонларда ўзлигини ва мавқеини сақлаб қола олади.

Некбин етакчилик концепцияси. Етакчилик назариясида Некбин (харизматик) етакчилик концепцияси муҳим ўрин тутди. Бу борада М.Вебер, В.М.Басс, Б.Гламир, Р.Й.Хозе, М.Артур кабиларнинг тадқиқотларида яхши фикр-мулоҳазалар баён қилинган. Бу концепцияга кўра, талаб даражасидаги ходим раҳбар шахсга мос келади, етакчининг таъсирида хизмат қилади.

Бундай ходим етакчига ишонади ва етакчининг хатти-ҳаракатларини лутфан қабул қилади. Етакчининг таъсир дорасидан чикмайди. Лекин бу куллик эмас, балки жамоанинг етакчи атрофида онгли уюшувидир.

Баъзи муаллифлар эса етакчилиқни бир кишининг ўзга кишига таъсир кўрсатиши деб эмас, балки *жамоага таъсир кўрсатиш* деб талқин қиладилар. Бунда жамоа фаолиятининг самарасига асосий эътибор қаратилади. Чунки Некбин етакчи жамоани бирлаштиради ва мўътадил муҳитни шакллантиради. Натижада шахсий манфаатлардан кўра, жамоа манфаатларини устувор қўйиш анъанаси таркиб топади.

Некбин етакчи кучли таъсирга эга бўлади. Ҳатто бундай етакчилар жамоада янги кадриятларни таркиб топтира оладилар. Мисол учун, бошқа ташкилотлардан фарқли ўлароқ Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши Академиясининг барча ходимлари телефон аппаратини “Лаббай” деб кўтаради. Маълум бўлишича, 1995 йили Академия ташкил бўлганида унинг раҳбари ҳар бир кўнғирок телефони “Лаббай” деб кўтарган ва бу анъана тусини олган.

Некбин етакчининг ахлоқий фазилатлари жамоа учун идеал бўлиб кўринади. Бунинг натижасида жамоада ички – маънавий бўйсунувчанлик таркиб топади.

Шундай қилиб, Некбин етакчи жамоага ички таъсир кўрсатиш кучига эга бўлади. Бу борада бир қатор эмпирик тадқиқотлар ўтказилган ва барча ҳолатларда некбин етакчи концепцияси инсоний фазилатларга асосланиши маълум бўлган.

Етакчилиқнинг аналитик ва вазиятли назарияси. Бу масала энг муҳим жиҳатлардан ҳисобланади. Чунки унда Етакчининг шахсий фазилатлари катта аҳамият касб этади. Етакчининг фазилатлари мураккаб вазиятларда ҳал қилувчи рол ўйнайди. Мисол учун, саховатли, меҳрибон, жамоапарвар, қатъиятли етакчи узоқ вақт раҳбарлик лавозимида ўтиради. Кексайган чоғида ҳам бу фазилатларини йўқотмайди.

Етакчилиқнинг аналитик ва вазиятли назарияси конкрет вазиятларда мақсад ва вазифаларни аниқлаб олиш назариясидир. Чунки етакчининг ахлоқий фазилатлари ва вазифаларни қўя олиши энг муҳим масаладир.

Р.Стогдилл, Т.Хилтон, А.Голдиер кабиларнинг вазиятни концепциясига кўра, етакчилар кўп бўлиши керак. Чунки етакчилик – бу муайян вазият тақозосидир.

Айнан етакчиликка вазиятни ёндашув етакчини танлаш имконини беради ва унинг ҳаракатларини кузатиш шароитини юзага келтиради. Бу концепция турли соҳалардаги етакчиларни аниқлаш ва ўрганиш имконини беради.

Вазиятни ёндошиш концепцияси етакчининг фазилатларини инкор қилмайди. Аксинча, унинг характерини тушуниш имконини беради.

Э.Хартни бу назарияга қуйидаги ҳолатларни қўшади:

1) бир шахснинг бир вазиятда етакчи бўлишини инкор қилмайди, аксинча бу назария турли вазиятларда етакчи бўлишга ундайди;

2) бир неча вазиятларда етакчи бўлиш кишининг обрўсини янада ошишига олиб келади;

3) турли вазиятларда етакчилик қилиш инсон имкониятларини кенгайтириб боради;

4) турли вазиятлар кишида етакчи бўлиш туйғусини уйғотади.

Зеро, бу назария етакчиликни ўрганишда муҳим асослардан ҳисобланади.

Мақбул даражада таҳлил қилиш назарияси. Етакчилик изчиллик характерига эга бўлиши керак. Бу ҳолни “шоҳлик – огоҳликдан иборат” ҳикматига кўра тушуниш мумкин. Бунда етакчининг барча фазилатлари ҳар томонлама таҳлилдан ўтказилади.

Мақбул даражада таҳлил қилиш назарияси етакчилар ўртасидаги ва уларнинг жамоага муносабатларини ўрганади. етакчилар ўртасидаги рақобатларни ўрганиш ҳар бир етакчининг имкониятларини аниқ ўрганиб олишга олиб келади.

Фактлар шуни кўрсатадики, етакчилар баъзида гуруҳларнинг манфаатларига мос ҳаракат қиладилар ва уларни қизиқтириб қўядилар.

Шундай қилиб етакчиликнинг универсал концепцияси йўқ. Уни ҳар томонлама ўрганиш муаммонинг ечимини топишга олиб келади.

Етакчининг шахсий фазилатлари:

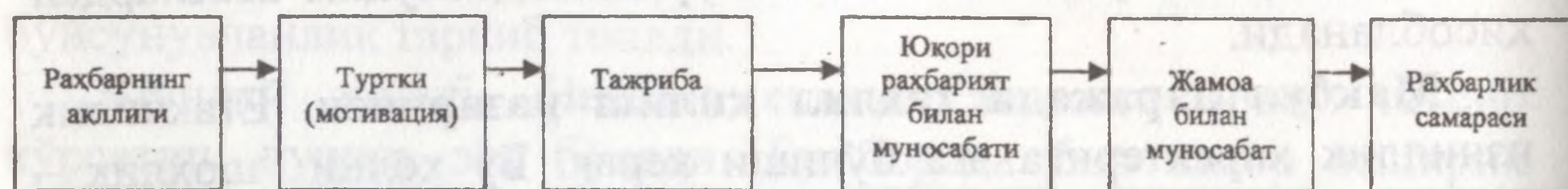
Ақллилик. Раҳбарнинг шахс сифатидаги сифатлари унинг рухий-маънавий ва ахлоқий фазилатларига боғлиқ бўлади. Бу фазилатлар ичида Ақл муҳим ўрин тутди.

Раҳбар Ақли бўлса, ўз кўли остидагиларга таъсир кўрсата олади. Дастлаб раҳбар ақлли бўлгани учун ўзгалардан ажралиб туради, деган тасаввур бор эди. Бироқ, XX асрнинг 60-йилларида америкалик психолог олим Е.Гизели тадқиқотлар олиб бориб, барча раҳбарлар ҳам ақлли бўлавермаслигини исботлади. Бошқарувда ўрта ақлли бўлган раҳбарлар катта муваффақиятларга эришадилар.

Бу фикрни япониялик олим Т.Коно ўз тадқиқотларида исботлаб берган. Унинг фикрига, япониялик беш баҳога ўқиган талабалар корпорацияга ишга киришади ва ўзларини юксак бошқарувчи сифатида намоён қила олмайдилар. Чунки аълочи талабалар ўта ақлли бўлмайдилар, қачонки жамоа менежерни қўллаб-қувватласагина улар жамоада ақлли кишиларга айланадилар.

Шундай қилиб раҳбарнинг ақлли бўлишига қуйидагилар асосий омил бўлиб хизмат қилади.

8.1-жадвал



Маълум бўладики, ақлнинг самара бериши турткига (мотивацияга) боғлиқ. Бунда раҳбар юқори лавозимни эгаллашга интилиши лозим. Дейлик, фалсафий ақлга эга раҳбар муваффақиятга изчиллик билан эришиб боради. У эркин ҳаракат қилиб, қадриятларга асосланган ҳолда бошқарувни ташкил қилади.

Юқори даражадаги ақллилик тез қарор қабул қилиш ва муаммолар илдизини тез англаб олишда намоён бўлади. Бундан ташқари, ақлли раҳбар ўз лавозимини олдириб қўйишдан ҳеч қачон хавфсирамайди. Чунки ўзига у “гард юқтирмайди”.

Бу омиллар раҳбарнинг ақлли бўлишини тақозо этади. У ақлий такомиллашиб боради ва жамоага ўзининг оқилона фаолияти билан ибрат бўлади.

Бошқа шахсий фазилатлар. Раҳбарнинг аклий фазилати таъкидланганидек, бошқа фазилатлар ёрдамида такомиллашиб боради. Бундай фазилатлар жуда кўп. Мисол учун, Р.Л.Кричевский фикрига таяниб, бундай фазилатлардан қуйидаги энг муҳимларини қайд этиш мумкин:

- Таъсир кўрсатиш. Бу фазилат етакчи бўлишга интилувчиларга хос.

- Ўзига бўлган ишонч. Бундай фазилатга эга раҳбарга тўлиқ ишониш мумкин.

- Ўзини идора қила олиш. Раҳбар ҳис-ҳаяжонини жиловлай олиши ва ҳар бир ходимга ўзига хос муносабатда бўлиши керак.

- Ижодийлик. Раҳбар мустақил фикрлаши, янгиликни сезиши ва қўллаб-қувватлаши, муаммонинг ечимини аниқ кўрсата олиши лозим.

- Мақсадга эга бўлиш. Бозор шароитида раҳбар турли вазиятлардан чиқиб кетиши шарт.

- Рискни қабул қилишга тайёр бўлиш. Вазиятларда ўзини йўқотмаслик лозим.

- Масъулиятни ҳис. этиш. Ҳар қандай шароитда раҳбар оғирликни ўз зиммасига олиши лозим.

- Барчанинг ишончини қозониш. Яхши раҳбар барчанинг ишончини қозона олади.

- Ходимларнинг имкониятини чамалай олиш. Бундай фазилатга эга раҳбарда ҳеч қандай муаммо бўлмайди.

Раҳбарнинг муваффақиятли фаолият омиллари. Таъкидлаб кўрсатилган раҳбарнинг шахсий фазилатлари тўлиқ эмас. Бу ҳолни муваффақиятли раҳбарлик қилиш омиллари тўлдиради. Мисол учун, финландиялик олимлар Т.Сантапайнен, Э.Воутлайненлар бу омиллардан қуйидагиларни таъкидлаб кўрсатадилар:

- мақсадга эришиш учун кўп ишлашга хоҳишнинг бўлиши;

- берилган топшириқни бажаришга бўлган хоҳиш ва масъулият;

- ўзгарувчан жараёнларни қабул қила олиш ва уларни бошқара олиш;

- бошқарувнинг ходимлар иштирок этадиган очик турини танлаш;

- тезкор қарор қабул қилиш санъатига эга бўлиш;
- келажак режасини туза олиш;
- ташкилотда бўлаётган ўзгаришларни англай олиш;
- ижтимоий муносабатга кириша олиш;
- умумий раҳбарлик қилиш лаёқатини эгаллаш;
- ўз ишига ижодий ёндошиш;
- ўзини такомиллаштириб бориш;
- вақтдан унумли фойдаланиш;
- персонални ўзига жалб қила олиш;
- профессионал персонал билан ишлай олиш;
- сиёсий раҳбарлик лаёқатига эга бўлиш;
- халқаро микёсда фикрлай олиш.

Албатта бу омиллар ҳам тўлиқ эмас. Чунки баъзи муваффақиятга эришган раҳбарлар бу омилларни четлаб ўтадилар.

Муваффақиятли равишда раҳбарлик қилиш учун барча имкониятлардан фойдаланиш лозим.

Раҳбар фазилатларини эмпирик текшириш. Раҳбарнинг муваффақиятини аниқлаш бўйича кўп тадқиқотлар амалга оширилган. Масалан, бу борада 1948-1970 йиллар оралиғида хорижда 163 та тадқиқот яратилган.

Америкалик олим Р.М.Стогдилл тадқиқотларидан маълум бўлишига, муваффақиятли раҳбарлик қилишда ақллилик, нотиклик, ҳаракатчанлик ва характернинг мўътадил бўлиши муҳим аҳамиятга эга. Бундай фазилатларни олти гуруҳга бўлиш мумкин:

- 1) жисмоний характеристика (ёш, ташқи кўриниш, бўй-баст, оғирлик).
- 2) ижтимоий келиб чиқиш (маълумоти, ижтимоий-иқтисодий аҳволи).
- 3) лаёқати (ақли, билими, фикрлаши).
- 4) шахсий фазилатлар (ахлоқи, ўзига ишончи ва ҳ.к.)
- 5) топшириққа муносабати (масъулияти, меҳнаткашлиги, ташаббускор)
- 6) тажриба (ўзгаларга ўргатиш ва ўрганиш имконияти).

Раҳбарлик муваффақияти турли вазиятлардаги ҳолатларга боғлиқ ҳам бўлади. Зеро, ўрта ҳол раҳбарлик қуйидагиларга

асосан кечади: 1) аклий даражага кўра; 2) маълумот даражага кўра; 3) топширикни бажаришда масъулият сезишига кўра; 4) ижтимоий фаолликка кўра; 5) ижтимоий-иқтисодий мавқеи-га кўра.

Шундай килиб, рахбар муваффақиятини турли усуллар воситасида аниқлаш мумкин.

9-мавзу. РАҲБАРЛИК УСУЛЛАРИ

Раҳбарликнинг мумтоз усуллари

Раҳбарлик усуллари – бу раҳбар фазилатлари мажмуи бўлиб, у бўйсунувчиларга бўлган муносабатларда намоён бўлади. Ўзгага айтганда, раҳбарлик усуллари бу – раҳбар хатти-ҳаракатининг мажмуидир.

Раҳбарлик усуллари турли-туман бўлади. II жаҳон урушидан кейин раҳбарлик усуллари изчил ривожланиб борди. Айни пайтда, бу борада бир неча муаммолар бор. Улардан энг муҳимлари қуйидагилардир:

- 1) раҳбарлик усуллари самарадорлигини аниқлашнинг қийинлиги;
- 2) раҳбарлик усулларида фойдаланишдаги мураккаблик;
- 3) вазиятнинг ўзгариб туриши. Бу раҳбарлик усуллари аниқ белгилашга таъсир кўрсатади.

Раҳбарлик усуллари икки имконият билан аниқлаб олиш мумкин: 1) раҳбарлик усулларида ўзига хослигига диққат қилиш; 2) раҳбарлик усулларида ташкилот манфаатларига мос келишига диққат қилиш.

Раҳбарликнинг мумтоз усуллари. Олмон олими К.Левин “раҳбарлик усуллари” тушунчасини ҳар томонлама илмий таҳлил қилиб берган. Унинг фикрича, раҳбарликнинг мумтоз усули қуйидагилардан иборат:

- 1) Авторитар (яккахокимлик).
- 2) Демократик (кўпчилик билан бошқариш).
- 3) Нейтрал (бетарафлик).

Бу усуллар бошқарувда қарор қабул қилиш ва раҳбарнинг ўз қўли остидагиларга муносабатида намоён бўлади.

Авторитар бошқарув усулига барча қуролларни якка тартибда қабул қилиш ва ходимларга нисбатан заиф муносабатда бўлиш хос. Бунда раҳбар ходимларни буйруқ бериш воситасида бошқаради ва бу ҳол лавозим поғоналарига қараб кучайиб боради. Раҳбар ходимларининг ўзига сўзсиз итоат этишини талаб қилади.

Раҳбар топшириқларни ўзи тайёрлайди, буюради ва ижросини назорат қилади. У ўзининг ташкилот муаммоларини яхши билишига қатъий ишонади.

Демократик бошқарув усулида раҳбар қарорни жамоа бўлиб қабул қилишга ва ходимларнинг манфаатлари билан ҳисоблашишга интилади. Жамоа бўлиб бошқаришга интилиш ташкилотда муаммонинг бўлмаслигига ва мақсадга тез эришишга олиб келади.

Нейтрал бошқарув усулига қуйидагилар хос: раҳбарнинг қарор қабул қилишдан ўзини олиб қочиши ва бу масалани бошқа кишининг зиммасига юклашга интилиш, жамоа ишига умуман аралашмаслик. Бундай усулга эга раҳбарни қўли остидагилар яхши кўради, лекин бошқарув заиф кечади.

Зеро, раҳбарликнинг мумтоз усулини қуйидагича таснифлаш мумкин:

Мезонлар		Авторитар	Демократик	Нейтрал
1.	Мақсадни белгилаш	Раҳбар қўяди.	Жамоавий бўлиб белгиланади.	Раҳбар ўзини тортади ва қарор қабул қилмайди.
2.	Топширикни тақсимлаш	Фақат раҳбар тақсимлайди.	Жамоа бўлиб тақсимланади ва ходимнинг имкониятлари ҳисобга олинади.	Ходимлар илтимосига биноан раҳбар маълумот беради.
3.	Ишни баҳолаш	Раҳбар шахсан рағбатлантиради ва жаримага ҳам тортади.	Раҳбар объектив баҳолайди ва рағбатлантириб боради.	Раҳбар баъзан баҳо беради ва умумиш ўз баҳосини олмайди.
4.	Иш муҳити	Юқори даражада босим, ўзаро душманлик.	Эркин, дўстона муҳит.	Муҳит баъзи ходимларни бегоналашти- ради.
5.	Жамоавий бирлик	Сўзсиз итоаткорлик.	Юқори даражада уюшувчанлик.	Қуйи даражада уюшувчанлик.
6.	Бажарилган топшириққа қизиқиш	Қуйи даражада.	Юқори даражада.	Кам даражада.

7.	Ишдаги изчиллик	Юқори даражада.	Оригинал даражада.	-
8.	Ишга тайёрлик	Раҳбар йўқлигида иш бўлмайди.	Раҳбар йўқлигида иш давом этади.	Хоҳишга қараб танаффус қилинади.
9.	Меҳнатга туртки бериш	Кам даражада.	Ҳар бир ходим ишчан бўлади.	Кам даражада.

Албатта бу мезонлар мутлоқ даражада эмас. Чунки ташқи бошқарувчилар бошқарувга ўзига хос тарзда ёндошиб, мустақил тарзда раҳбарлик усуллари ўзгартиришлари ва янгиларини шакллантиришлари мумкин.

Демократик, авторитар ва мўътадил бошқарув усулларининг ташкилий самарадорлиги. Олимларнинг қизик бир хулосага келишига, авторитар бошқарув гуруҳларидан демократик бошқарув гуруҳларида ишлаб чиқариш ҳажми юқори бўлади. Бироқ, бу кўрсаткич бошқарувчи ишхонада бўлмаганида ёки бошқарувчи алмашганида тушиб кетади ва меҳнат жамоасида турли англашилмовчиликларнинг келиб чиқишига асос бўлади. Шу маънода авторитар бошқарув оқибатда меҳнат унумдорлигига салбий таъсир кўрсатади.

Бошқарувнинг демократик усули меҳнат унумдорлигининг ва шу сифатининг ошишига таъсир кўрсатади. Ходимлар ўз меҳнатидан завқланишади, шундай гуруҳда ишлаётганидан фахрланишади. Жамоада ўзаро ишонч, ташаббускорлик, ижодийлик ва ҳамкорлик руҳи таркиб топади. Раҳбар йўқ пайтида ҳам шу бир маромда кетади.

Мўътадил бошқарув усули мавжуд жамоада руҳий босим юқори бўлади, ходимлар орасида бир-бирини кўролмаслик таркиб топади. Гуруҳда паст меҳнат унумдорлиги таркиб топади. Кучли мутахассисларнинг заиф мутахассисларга босим бериши одат тусини олади.

Зеро, ҳар бир бошқарув усулини идеал тарзда тақдим қилиб бўлмайди. Бошқарувнинг ўзи индивидуал бошқарув усулини кашф қилиши керак.

10-мавзу. РАХБАРЛИК УСУЛЛАРИНИНГ ЗАМОНАВИЙ ТАЛҚИНЛАРИ

Авторитар усул. Ҳозирги замон олимлари бошқарувнинг демократик усулига (асосан кооператив бошқарувга) ва авторитар усулига кўп диққатни тортадилар. Хулосага келинишича, бошқарувнинг авторитар усули муаммони вазифа юзасидан якка тартибда қарор қабул қилишда самара беради. Бу усулдан фойдаланиш мураккаб ҳолатларда ҳамини ҳам натижа беравермайди. Авторитар усул рағбатлантириш тизимида таъсир кучига эга бўлади.

Авторитар усулдан фойдаланиш раҳбардан қуйидагиларни талаб қилади:

- юксак даражадаги масъулиятни;
- ўзини қатъий назорат қилишни;
- истиқболни кўра олишни;
- қарор қабул қилиш лаёқатини ўстириб боришни;
- қарор ижросини таъминлашга доир ишларни яхши ташкил қилишни.

Шу сабабли, бу усулда бўйсунувчи, буйруқларни бажарувчи сифатида итоаткор бўлиши керак. Бунда инглиз олими Макгрегорнинг “ХV” ғоясига асосланган “Х” концепциясига суяниш мумкин (бу ҳақда қуйироқда сўзлаймиз). Бу ўринда таъкидлаш лозимки, бу концепцияга кўра ўрта ҳол ишчи ишдан қочишга, ташаббускор бўлмасликка интилади, чунки у масъулиятдан қўрқади. У фақат қатъий назорат ва рағбатлантирилиб бориш асосида яхши меҳнат қилиши мумкин.

Бошқарувнинг авторитар усули самара бериши учун бўйсунувчидан қуйидагилар талаб қилинади:

- ўз раҳбарига мутлоқ итоат қилиши;
- раҳбарнинг кўрсатмаларини лутфан бажариши;
- раҳбар фаолиятини муҳокама қилмаслик.

Авторитар усул ўзининг кучли томонларига эга: тезкор қарор қабул қилиш ва уни бажаришга ходимларни йўналтириш, бу ҳол жамоада низоларнинг келиб чиқмаслигини таъминлайди. Бу усул иш қайнаган вақтларда самара беради, холос.

Авторитар усулнинг камчиликлари: бўйсунувчиларда ташаббускорликнинг сусайиши, раҳбарнинг нотўғри қарор қабул

қилиб қўйиши ва ҳ.к. Шу сабабли бу усул раҳбарни жамоадан ижтимоий бегоналаштиради, ходимларнинг маҳорат даражаси пасайиб кетади. Бундай шароитда ходимларда раҳбарларга нисбатан салбий муносабат пайдо бўлади.

Олимлар авторитар ва демократик бошқарув усуллари ҳақида кенг тарзда фикр юритадилар, лекин мўътадил бошқарув усули ҳақида кам сўзлайдилар. Бунинг сабаби шуки, авторитар ва демократик бошқарув усуллари динамик ўсиб бориш хусусиятига эга. Бу, борада мисол учун олмон олимлари Р.Танненбаум ва В.Х.Шмидт қуйидаги ҳолатни таъкидлаб кўрсатадилар:

10.1-жадвал

Раҳбарликнинг авторитар усули – Раҳбарликнинг демократик усули

Бошлиқнинг қарор қабул қилиш макони				Ходимнинг қарор қабул қилиш макони		
Бошлиқ ҳамма нарсани ўзи ҳал қилади ва кўрсатмалар беради.	Бошлиқ ҳал қилади, лекин кўрсатма беришда ходим билан ўз қарорини муҳокама қилади.	Бошлиқ қарор қилади, чунки у ўзини бунинг учун масъул ҳисоблайди.	Бошлиқ ходимларга мўлжаллаётган қарори ҳақида маълумот беради. Ходимлар ўз фикр-мулоҳазалари билан қарор лойиҳасига ўзгар-	Гуруҳ таклиф ишлаб чиқади. Бу таклифлардан раҳбар энг мақбулини танлаб қарор қабул қилади.	Бошлиқ масала бўйича топширик бергач, гуруҳ ҳал қилувчи қарорни қабул қилади.	Гуруҳ қарор қабул қилади. Бошлиқ унинг ижросини мувофиқлаштириб беради.
(А)						

	(Д)	(А)	тириш кири- тишла- ри мумкин	(А)	(Д)	(А)
			(Д)			

Авторитар усулни моделлаштириш. Танненбаум-Шмидтнинг бу жадвалида авторитар ва демократик усулларнинг нисбатлари фарқлаб кўрсатилган. Лекин охирига келиб яна авторитар усул ўзлигини сақлаб қолган. Айни пайтда, бу усуллар бошлиқ ва бўйсунувчи муносабатларида патриархал, хоризматик, автократик ва бюракратик жиҳатлардан янада фарқланади.

1. Раҳбарликнинг патриархал услуби ташкилотни бир оила деб билиш асосида шаклланади. Раҳбар отадек ходимларини муҳофаза қилади. Ходимлар бунинг учун “ота”га миннатдорчилик, ишонч ва сўзсиз итоаткорлик билдирадилар. Бу услуб ходимни “бола”га айлантириб қўяди. Барча маълумотлар тартибга кўра юқоридан пастга қараб узатилади ва энг қуйи лавозимдаги ходим бирмунча маълумотга эга бўлиб қолади.

2. Раҳбарликнинг харизматик услуби раҳбариятнинг бошқарув маҳоратига ишониш асосида шаклланади. Бу патриархал услубга ўхшаб кетади, лекин бунда раҳбар ўз мавқеи билан алоҳида ажралиб туради (у “ота”га ўхшайди). Одатда харизматик раҳбар ташкилотнинг ташкилий тузилмасига ишонмайди ва ташкилот муваффақиятларини ўз меҳнатининг самараси сифатида кўрсатишга интилади. Ҳуқуқ, бурч ва кафолатларни қатъий белгилаб қўйиш бу услубда йўқ. Раҳбарлик раҳбар ишонган “штаб” томонидан амалга оширилади. Инкирозли ва мураккаб шароитларда харизматик услубга эҳтиёж ортади, бунда раҳбар масъулиятни ўз зиммасига олади.

3. Раҳбарликнинг автократик услуби. Кам тарқалган ва йирик корхоналарни бошқаришда учрайди. Раҳбар-автократ кўп сонли аппарат тузилмасига эга бўлган “ваколатсиз раҳбарлар” тизимидан фойдаланади. Бу услубда раҳбар ва бўйсунувчи муносабатлари жуда заиф бўлади. Бу услуб собиқ Иттифокнинг

маъмурий-буйруқбозлик бошқарув тизимида кенг қўлланилган эди.

4. Раҳбарликнинг бюракратик услуби бошлиқ ва бошлиқ орасидаги муносабатларни формал қуриш асосида шаклланади. Бу услуб махсус функционал тузилма асосида ходимнинг “қўлоёғини боғлаб” қўяди. Шу сабабли бу услубда кўрсатмалар ёзма равишда берилади, оддий ходим бош раҳбарни бутун фаолияти давомида “кўрмас”лиги мумкин.

Демократик (аниқроғи кооператив) усул. Раҳбарликнинг авторитар усулига баъзи жиҳатлари билан демократик-кооператив усул ўхшаб кетади. Шу сабабли бу ўринда “демократик” сўзи ўрнига “кооператив” (гуруҳий) сўзини қўллаш аниқроқ маънони беради. Чунки, ҳозир ҳам кўп ҳолларда ташкилотларда асосий раҳбар тайинланади, сайланмайди.

Кооператив бошқарув усули ишлаб чиқаришдаги фаолликни раҳбар ва ходимнинг ҳамкорлик қилиши натижасида юзага келтиради. Бу усулдан ижодий мазмунга эга қарорларни қабул қилишда унумли фойдаланиш мумкин. У раҳбар ва ходимнинг маълумот-мутахассислик даражаси яқин бўлишини тақозо этади.

Кооператив бошқарув усули бир неча характерли жиҳатларга эга. Олмон олимлари Р.Вундерер ва В.Грунванд бу хусусиятлардан қуйидагиларни таъкидлаб кўрсатишади:

1. Раҳбар ва ходимнинг ўзаро таъсирга эга бўлиши. Бунда раҳбар қарор қабул қилиш ўз ваколатларининг бир қисмини гуруҳга ихтиёрий юклайди.

2. Гуруҳ аъзоларининг функционал вазифаларини белгилаб қўйиш. Қабул қилинган қарорларни ходимлар ўз ваколатлари доирасида тўлиқ бажарадилар.

3. Кўп томонлама коммуникацион ва ахборот муносабатлари. Ташкилот функциясини бажаришда кенг қамровли вертикал, горизонтал ва диагонал ахборот алмашилиш муҳим ўрин тутаяди.

4. Низоларни музокара, сотиб олиш ва келишиш асосида тартибга солиш. Бу услублар ташкилотда низоли ҳолат келиб чиққанида раҳбар томонидан қўлланилади.

5. Гуруҳга таяниш. Раҳбар асосий эътиборни жамоага қаратади ва одамларнинг бошқарувга таъсир кўрсатиш имкониятлари кенгайтади.

6. **Ишонч** — ҳамкорликнинг асоси сифатида. Ташкилот аъзолари ўртасидаги ўзаро ишонч кооператив бошқарув негизини ташкил қилади.

7. **Раҳбарият ва ходимлар эҳтиёжини қондириш.** Бунда ходимларнинг шахсий ва профессионал имкониятларини рўёбга чиқариш асос қилиб олинади.

8. **Мақсадни самарадорликка йўналтириш.** Бунда ходим ва ташкилотнинг манфаатлари ҳар томонлама мос келади.

9. **Ходимлар ва ташкилотни такомиллаштиришга йўналтириш.** Узлуксиз ўқувларни йўлга қўйиш, малака ошириш, қайта тайёрлаш воситаларига диққат эътибор ортади.

Кооператив усул талаблари. Америкалик олимлар Б.Басс ва А.Баретт таъкидлашадики, бошқарувнинг кооператив усулидан самарали фойдаланиш уч омилга боғлиқ: 1) раҳбарлик қилиш сифатига; 2) ходимларнинг ахлоқига; 3) гуруҳ томонидан бажарилаётган вазифа мазмунига.

Бошқарувнинг кооператив усулига ўзига ишонган раҳбарлар юз бурадилар. Бундайлар катта ёшли, маълумоти юқори, ўз мавқеи ва лавозимидан кўнгли тинч, ходимларнинг фикр-мулоҳазаларини қадрловчи, ижодий қарор қабул қила олувчи ва юксак ахлоқий фазилатларга эга бўладилар.

Бу усул аввало раҳбардан қарор қабул қилиш учун ходимларнинг имкониятларини йўналтира олишни тақозо этади. Раҳбар ходимлардан ташкилий мадад кутади. У қарор қабул қилишда таклиф ва эътирозларни ҳисобга олади. Бундай раҳбар билмаганини сўрайди.

Раҳбар ташкилот тўғрисидаги барча маълумотларни ходимларга беради. Ахборот — раҳбарликнинг бош манбаига айланади. Назорат ўз-ўзидан келиб чиқади.

Зеро, бошқарувнинг кооператив усули раҳбарликка қуйидаги талабларни қўяди:

- ошкоралик;
- ходимларга ишониш;
- шахсий манфаатлардан воз кечиш;
- ваколатлардан унумли фойдаланиш;
- бажарилаётган иш жараёнига аралашмаслик;
- ижрони назорат қилиб бориш;
- ходимларнинг имкониятидан кенг фойдаланиш ва ҳ.к.

Кооператив бошқарув усулида ходимлар мавжуд вазифаларни белгилаш ва ижро этишда ҳамкорлар ролини ўтайди. Уларга қуйидагилар хос бўлади: юксак профессионал тайёргарлик, билим ва тажриба, эҳтиёжни мустақил ҳал этиш, ижодийлик ва такомиллашиб бориш, ишчанлик, ташкилот тақдирини ўз тақдири деб билиш, жамоани ҳурмат қилиш.

Кооператив бошқарув усули ходимлардан қуйидагиларни талаб қилади:

- масъулиятни ўз зиммасига ола билиш;
- ўз хатти-ҳаракатига жавоб бера олиш;
- ўзини назорат қила олиш;
- ўз ҳуқуқ ва бурчларидан тўғри фойдалана олиш.

Кооператив усул самарадорлигининг шарт-шароитлари. Кооператив усул жамоада меҳнат самарадорлигини оширади. Бунда кўп ва кенг кўламли вазифаларни ҳал қилиш асосий хусусият ҳисобланади.

Бу усулга амал қилиш учун ушбу омилларни ҳал қилиш муҳим ўрин тутади:

- раҳбарликнинг ижтимоий ҳолатида камчиликнинг бўлмаслиги, бюракратизмдан воз кечиш;
- ходимларнинг малака ва маҳоратларини изчил ошириб бориш;
- ходимларнинг бир-бирига тўлиқ ишонишини шакллантириш;
- ходимлар маошини ўз вақтида тўлаб бориш;
- мақсад ва вазифани аниқ қўйиш.

Кооператив усулда машқ услуби. Кооператив бошқарув усулида машқ услуби (инглизча “coaching” – тренерлик, машқ қилиш) асосий негиз ҳисобланади. У жамоадан ҳар доим фойдаланиш қулайлик туғдиради.

Машқ услубини раҳбарнинг ходимларнинг заиф томонларини ислоҳ қилиш ва кучли томонларини такомиллаштириб боришнинг тизимли ёндошуви деб ҳисоблаш мумкин. Бу услуб қуйидагиларни назарда тутади:

- 1) ходимнинг ўзи устида машқ (тажриба) ўтказишига рози бўлиши;
- 2) ходимларга индивидуал ёндошиш;
- 3) ходимлар фаолиятини мониторинг қилиб бориш;

4) ишни яхши ташкил қилиш;
5) ходимларнинг шахсий ва ишдаги муаммоларини мунтазам муҳокама қилиб бориш;

6) ходимларни ўз кучига ишончини ошириб бориш.

Бу услуб қуйидагилар учун имконият туғдиради:

- ходимнинг ўз устида ишлашини ташкил қилиш;
- ходимни мураккаб вазифаларнинг ечимини топа олишга ўргатиш;

- ходим фаолиятини такомиллаштириб бориш ва ҳ.к.

Албатта бу услубдан фойдаланишда вақт омилидан тўғри фойдаланиш лозим бўлади.

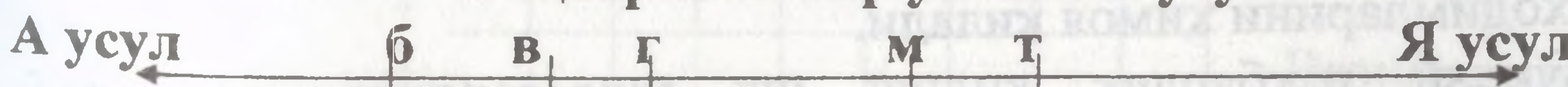
Раҳбарликнинг бир ва кўп томонламали усуллари

“Бир ўлчамли” ва “Кўп ўлчамли” усуллар тушунчаси. Раҳбарлик усуллари кўриб чиқишда уларнинг турли-туманлигига диққат қилиш лозим бўлади. Раҳбарлик усуллари турлича таснифлари (классификацияси) мавжуд. Лекин бу борада бир ўлчамли ва кўп ўлчамли усулларга бўлиш кенг тус олган. *Бир ўлчамли* усул тўғридан-тўғри олинади ва у идеал ҳисобланиб, усуллар А дан Я га қараб йўналади ва улар оралиғида б, в, г ва ҳ.к. вариантлар жой олади.

10.2-жадвал

Раҳбарнинг бир ўлчамли усули

А усул б в г м т Я усул



Ушбу бир ўлчамли усулга қуйидагилар хос бўлади: авторитар ва демократлик; мақсад ва одамларга йўналиш; раҳбарликни марказлаштириш ва гуруҳда марказлашиш; марказлашиш ва номарказлашиш; технократик ва гуманистик ва ҳ.к.

Бир ўлчамли раҳбарлик усули раҳбарият хатти-ҳаракатига асосан шаклланади. Бундан фарқли ўлароқ, *кўп ўлчамли* раҳбарлик усули эса ўзгарувчан хусусиятга эга бўлган бир неча хусусиятларни қамраб олади.

Бир ўлчамли раҳбарлик усулининг мумтоз намунаси Р.Блейк ва Д.Моутон томонидан ишлаб чиқилган. Бу ҳақда қуйида тўхталамиз.

Вазифалар ва одамларга йўналтирилган усуллар. Вазифаларга йўналтирилган раҳбарлик усуллари авторитар усулни моделлаштиради ва у ташкилот вазифаларига диққат қилади ҳамда одамларга ҳам аҳамият беради. Ф.Бизоннинг фикрига, бу усулда раҳбар:

- ёмон иш учун ходимни уришади, ҳақорат қилади;
- заиф ходимларни тезкор ишлашга мажбурлайди;
- фақат меҳнат сифатига диққатни қаратади;
- “қаттиққўллик” билан раҳбарлик қилади;
- ходимларни қатъий назоратга олади;
- босим ўтказиш билан ходимларни қўзғайди;
- заиф ходимларни жонлиликка даъват қилади.

Одамларга йўналтирилган усуллар билан раҳбарлик қилишда эса раҳбар қуйидагилардан фойдаланади:

- юқори раҳбарият қуйи раҳбариятда иш яхши кетаётганидан мамнун бўлади;
- ходимлар билан ҳамкорлик қилиш ортади;
- юқоридан бўладиган босим камаяди.

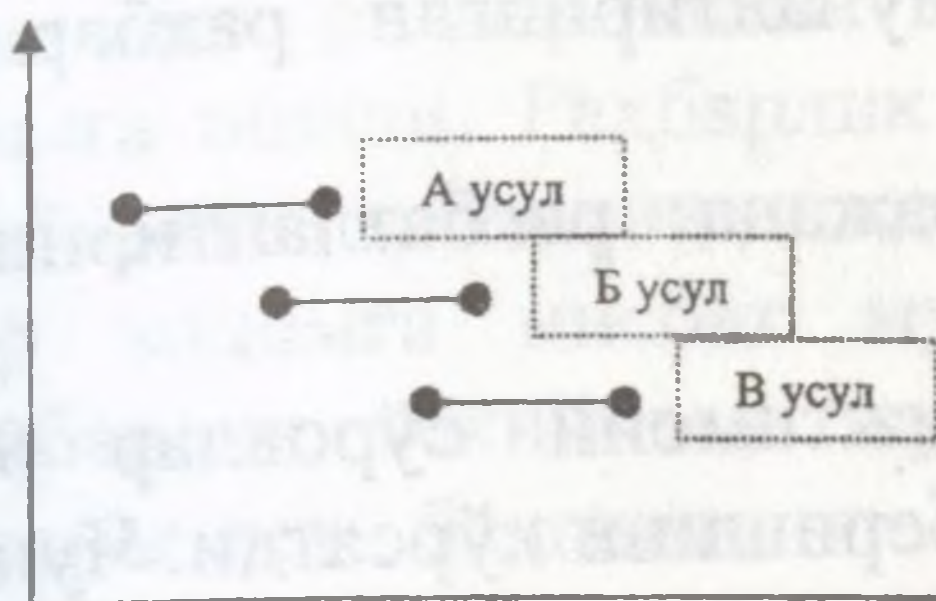
Бу усулда раҳбар ходимларга диққатни кўп қаратади ва бунда раҳбар:

- ходимларга яхши шарт-шароит яратиб беради;
- ходимларга яхши муносабатда бўлади;
- уларга тенг муносабатда бўлади;
- ходимлар ташаббусини қўллаб-қувватлайди;
- ходимлар билан муаммоларни очик муҳокама қилади;
- ходимларини ҳимоя қилади.

Бундай раҳбарлик қилиш иш унумдорлигининг талаб даражасида бўлишига олиб келади.

Раҳбарлик усулларини схемалаштириш. Вазифаларга ва ходимларга йўналтирилган раҳбарлик усуллари ўзаро зид бўлса-да, лекин улар раҳбар фаолияти давомида бирлашиб кетиши мумкин. Қуйидаги бу ҳолатнинг турли вариантлари берилган:

Ходимларга йўналтирилган



Вазифага йўналтирилган

Блейк ва Моутон бу усулларни горизонтал ва вертикал даражада қуйидагича схемалаштириб чиқишган:

Одамларга йўналтирилган

Кучли	9								
	8								
	7								
	6								
	5								
	4								
	3								
	2								
	1								
Заиф		1	2	3	4	5	6	7	8

Вазифаларга йўналтирилган

Бу катакларга раҳбарлик усулларида 81 тасини жойлаштириб чиқиш мумкин ва усуллар вертикал-ҳамда горизонтал жиҳатдан ўзаро узоқлашиб боради. Бундай жойлаштиришда раҳбарлик усуллари 5 турга бўлинади:

1.1. – Меҳнат унумдорлиги ва юқори ҳақ тўлашга йўналтирилган раҳбарлик усуллари;

1.9. – Ходимлар орасида яхши муҳитни шакллантирадиган раҳбарлик усуллари;

5.5. – Ўртача ҳақ тўлаш ва ходимларни ўртача рағбатлантирадиган раҳбарлик усуллари;

9.1. – Меҳнат унумдорлигига йўналтирилган раҳбарлик усуллари;

9.9. – Ходимларни юқори даражада рағбатлантиришга йўналтирилган раҳбарлик усуллари;

Раҳбарлар орасида ўтказилган ижтимоий сўровлар 9.9. раҳбарлик усуллариининг яхши самара беришини кўрсатди. Чунки унинг унумдор бўлмаслигига қуйидагилар салбий таъсир кўрсатади:

- 1) Ходимлар маълумот даражасининг пастлиги;
- 2) Раҳбарлик қилишга тайёр эмаслик;
- 3) Ходимларнинг ташкилот манфаатларига қизикмаслиги;
- 4) Корхона аҳволи ҳақида етарли маълумотларнинг берилмаслиги;
- 5) Ходимларнинг янгича фикр юритмаслиги;
- 6) Раҳбарият ва ходимлар ўртасида турли мақсад бўлиши;
- 7) Маъмурий-буйруқбозликка берилиш.

Зеро, раҳбарлик усуллари фақат реал шарт-шароитдан келиб чиқиб иш тутилгандагина кутилган самарани беради.

11-мавзу. РАХБАРЛИК ТЕХНОЛОГИЯСИ, ВОСИТАЛАРИ ВА МОДЕЛЛАРИ

“Раҳбарлик технологияси” тушунчаси. Раҳбарлик усуллари раҳбарликни ташкил қилиш техникаси воситасида амалга ошади. Раҳбарлик техникаси амалий жиҳат бўлиб, унда раҳбарлик қилишнинг қоидалари, тартиблари, нормалари, ҳар бир ходимга нисбат муносабат кабилар назарда тутилади. Раҳбарлик техникаси шунингдек, раҳбарлик қилишнинг чек-чегарасини белгиловчи мезонларни ҳам қамраб олади. Шу маънода бу ташкилий-технологик жиҳат “раҳбарлик технологияси” деб аталади.

Айни пайтда, “раҳбарлик технологияси” атамаси баъзан “раҳбарлик техникаси”, “раҳбарлик тамойиллари”, “раҳбарлик концепцияси”, “бошқарув техникаси”, “бошқарувчи тамойиллари”, “бошқарувчи концепцияси” атамалари билан юритилади. Бироқ, бу ўринда “раҳбарлик технологияси” тушунчаси мақбул маъно беради.

Раҳбарлик технологиясининг бир неча турлари бор. Уларнинг энг муҳимлари қуйидагилар ҳисобланади:

1. Тартибли бошқарув (by Exception)
2. Вакиллик бошқарув (by Delegation)
3. Мақсадли бошқарув (by Objectived)
4. Тизимли бошқарув (by Systens)

Тартибли бошқарув. Тартибли бошқарув технологияси шундан иборатки, раҳбар-кадрлар корхонадаги воқелик ва аҳволни тўлиғича кўриб, билиб ва кузатиб тура олмайди. Чунки бунинг имкони бўлмайди. Негаки корхонадаги жараён изчилликка эгалиги билан бир маромликни келтириб чиқаради. Бундай шароитда раҳбар корхона бошқарувида энг муҳим масалаларга аралашиш билан чекланади, холос. Бу раҳбар томонидан ҳамisha назоратни ушлаб туришни ва керакли ҳолларда аралашишга тайёр туришни тақозо этади. Тартибли бошқарув марказида назорат ва қарор қабул қилиш масалалари туради.

Тартибли бошқарув – бу шундай раҳбарлик техникасики, унда ходимлар аввалдан белгилаб қўйилган тартиб-қоидалар асосида мустақил қарор қабул қила оладилар. Бундай *тартиб-*

қоидаларда жараённинг муҳимлиги, қатъийлиги ва бузиш мумкин бўлмаган нормативлиги белгилаб қўйилган бўлади. Агар меҳнат жараёнида муҳимлилик сусайса ёки белгиланган меъёрдан четга чиқилса, ходим раҳбарга мурожаат қилиши шарт.

Тартибли бошқарув технологияси қуйидаги хатти-ҳаракатга асосланади: ходим топшириқ олади, кейин у одатдагидек шуғулланиши кераклиги ёки кейин бу топшириқ билан шуғулланиш мумкинлигини белгилаб олади. У йўл тополмаса, дарҳол раҳбарга мурожаат қилади.

Тартибли бошқарувда бош мақсад – раҳбарни майда-чуйда вазифалардан озод қилишдир. У шунингдек, маълумотларни тизимлаштиришни, ваколатларни тақсимлашни ва тартибга солиб боришни тақозо этади.

Ташкилотда тартибли бошқарувни амалга ошириш учун қуйидаги омиллар мавжуд бўлиши керак:

- ходимлар вазифасининг аниқ бўлиши;
- ходимлар хатти-ҳаракатининг меъёрини белгилаб қўйиш;
- фавқулодда ҳолатлар ҳисобга олиб қўйилиши;
- тегишли маълумотларни тайёрлаб қўйиш;
- раҳбар аралашадиган нуқталарнинг аниқ бўлиши.

Тартибли бошқарув бир неча *имкониятларга* эга бўлиб, улардан энг муҳимлари қуйидагилар ҳисобланади:

- 1) раҳбарнинг майда-чуйда вазифалардан озод этилиши;
- 2) маълум меъёрлар асосида ходимларнинг эркин ҳаракат қилишига шароитнинг бўлиши;
- 3) ташкилотчилик даражасини ошириш ва коммуникация омилларининг ортиб бориши.

Тартибли бошқарув технологиясидаги *асосий камчилик* қуйидагилардан иборат бўлади:

- 1) у фақат раҳбарликнинг бир қисмини қамраб олади ва раҳбар ҳамда ходимнинг вазифалари ёзилмаган қоида тусини олади;
- 2) баҳсли вазиятларда имкониятларнинг чекланганлиги маълум бўлиб қолади;
- 3) ходим ўзи истамаган ҳолда топшириқни ўз вақтида бажаришга ҳаракат қилмаслиги мумкин (одатдаги ишдан тортинишлар аввал билинмай боради, кейин улар алалоқибатда ходимни лоқайдга айлантириб қўяди);

4) ваколат чекланганлиги туфайли ходимларнинг ўта майда-чуйда ишлар билан банд бўлиб қолишига олиб келади.

Тартибли бошқарув йирик ташкилотларда умумий қоидаларга асосан таркиб топади. Қачонки бошқарув тизими ўзаро интеграциялашган бўлса, бу технология самара беради, холос.

Вакиллик бошқаруви. Бу бошқарув технологияси шундан иборатки, ваколат ва масъулият имконият доирасида мустақил қарор қабул қила олувчи муайян ходимларга берилади. “Вакиллик” деганда муайян ходимга қисман ишонч билдириш тушунилади.

Вакиллик бошқаруви ҳар қандай топшириқни беришга тадбиқ қилиниши мумкин. Бироқ, қоидага кўра маъмурият энг муҳим ваколатларни ўзида сақлаб қолади. Бу бошқарув технологиясида раҳбар иш билан кўмилиб қолади, ходимга эса ташаббускорлик, меҳнаткашлик ва масъулиятни ўз зиммасига олишга интилиш ҳуқуқи қолдирилади. Бу технологиядан фойдаланиш учун ходимларга қарор қабул қилишдаги масъулият кўламини тушунтириб қўйиш лозим бўлади.

Вакиллик бошқаруви технологиясидан унумли фойдаланиш учун қуйидаги *омиллар* бўлиши керак:

- ходимларга ваколатли топшириқ бериш;
- ходимларга ваколатни белгилаб қўйиш;
- ходимларга ўз хатти-ҳаракати учун масъулият ваколатини бериш;
- керакли ҳолатлардан ваколатдан воз кечиш шароитининг бўлиши ва ваколатни ўзга ходимга бериш мумкинлиги;
- раҳбар аралашиши зарур бўлган ҳолатларни белгилаб қўйиш;
- хатоликлар бўлган пайтларда ва фавқулодда ҳолатларда раҳбарнинг аралашишга тайёр туриши;
- раҳбарнинг умумий масъулиятни ўз зиммасига олиши;
- керакли маълумот тизимининг мавжуд бўлиши.

Ходимларга берилаётган вазифа уларнинг имкониятларига мос бўлиши лозим. Шу маънода бу технология хусусий топшириқларни беришда самара беради. Топшириқлар ваколати, ҳақ-ҳуқуқ ва масъулият бир-бирига мос, тенг бўлиши керак.

Вакиллик бошқаруви технологияси қуйидаги бир неча имкониятларга эга:

- раҳбарни ишчи кўмилиб қолишдан қисман озод этиш;
- тезкор қарор қабул қилиш ваколатининг мавжудлиги;
- ходимларнинг ваколатини ошириш билан ишлаб чиқаришни кучайтириш;

- ходимларда ташаббускорлик, меҳнатга чанқоқлик ва масъулиятни зиммасига ола билишни ривожлантириш.

Бу технологиянинг *камчиликлари* қуйидагилардан иборат:

- раҳбарларнинг нисбатан кичик вазифаларни ваколат сифатида беришга интилиши;

- юқори даражадаги раҳбариятда ижрочилик қобилиятининг мустаҳкам кўрғонга айланиб қолиши;

- ходимларнинг бир поғона ваколатлар билан чекланиб қолиши;

- вазифаларга эътиборнинг кўп қаратилиши ва ходимларга эътиборнинг камайиши;

- раҳбар томонидан ваколатли ходим обрўсига путур етказиш имкониятининг мавжудлиги.

Бу технологиядан фойдаланиш учун раҳбарият онгли танлов, меҳнатни жамоа бўлиб ташкил қилиш, горизонтал кооперация ва интеграцияга қатъий амал қилиши керак. Бу технологиядан буйруқбозлик асосида фойдаланиш самара бермайди.

Мақсадли бошқарув. Мақсадли бошқарув технологияси персоналга раҳбарлик қилишда фақат мақсадни ҳисобга олишга асосланади. Бунда ходимлар бошқарувнинг юқори ва қуйи даражасида умумий мақсадни белгилаб олишади, кейин ҳар бир ходимнинг вазифаси ва масъулияти белгиланиб, бу ишларни назорат қилиш раҳбарга юкланади.

Бу бошқарув технологияси бир неча мақсадларни қамраб олади:

- раҳбар мақсадларни белгилайди;

- раҳбар мақсадни белгилар экан, ходим унда муайян позицияни эгаллаш керак;

- ходимлар мақсадларни мўлжаллайди, кейин у муҳокама қилинади ва раҳбар томонидан тасдиқланади;

- раҳбар ва ходимлар мустақил равишда мақсадларни шакллантирадилар, кейин улар ўзаро келишиб оладилар.

Кўп мутахассислар мақсадли бошқарув технологиясида мақсадларнинг раҳбар ва ходимлар томонидан ўзаро келишилган ҳолда белгилаб олиниши тўғрисида яқдил фикр билдирадилар.

Ф.Бизанининг таъкидлашича, бу технология қуйидаги уч тамойилга асосан қурилади:

1. Мақсадлар тизими (умумий ва қуйи даражада). Умумий (юқори) мақсадларни раҳбар белгилайди, қуйи (яқин келажакдагини) мақсадларни эса раҳбар ва ходимларнинг келишуви асосида ишлаб чиқилади. Шу сабабли мақсадлари:

- вақтга мос бўлиши;
- аниқ ва лўнда бўлиши;
- жараёнли;
- истиқболли мазмунга эга бўлиши керак.

2. Ташкилий тузилиш. Аниқ ва лўнда, вазифа ва мақсадлар қоидага мос бўлиши керак. Бунда фавқулодда ҳолатларда раҳбар ва ходимнинг хатти-ҳаракати қоидалар асосида аниқлаб қўйилади. Мақсад юқоридан → пастга қараб аниқланади.

3. Назорат тизими. Мақсаднинг аниқ вақт ва шароитда бажарилишини таъминланиши лозим. Чунки кўп қуйидаги ҳолларда топшириқни бажариш хавф остида қолади: ноаниқлик шароитида, мақсад борасида келиша олмаслик, исталмаган ҳодисанинг рўй бериши, ишчиларнинг мақсадни аниқ тушуниб олмаслиги ҳолатларида.

Раҳбар мақсадни амалга ошириш учун ходимларни қўллаб-қувватлаши керак. Шу сабабли назорат жараёнида ходимлар билан суҳбатлашиб, камчиликларни бартараф қилиб боради.

Олмон олими У.Килл эса мақсадли бошқарувнинг ушбу беш таъкидлаб кўрсатади:

1. Мақсадга йўналтириш, яъни ходимларга топшириқларни тақсимлаш билан аниқ мақсадни белгилайди.

2. Кўп қамровли мақсадлилик, яъни ташкилотнинг умумий мақсади катта-кичик мақсадлар мажмуидан ҳосил қилинади ва ташкилотнинг кўп қамровли, ягона мақсад белгилаб олинади.

3. Қарор қабул қилиш учун ваколатлар бериш. Ходимлар мақсадни амалга ошириш учун муайян ваколатларга эга бўладилар. Бунда мақсадни белгилаш ва амалга оширишда ходимнинг таъсири ортади.

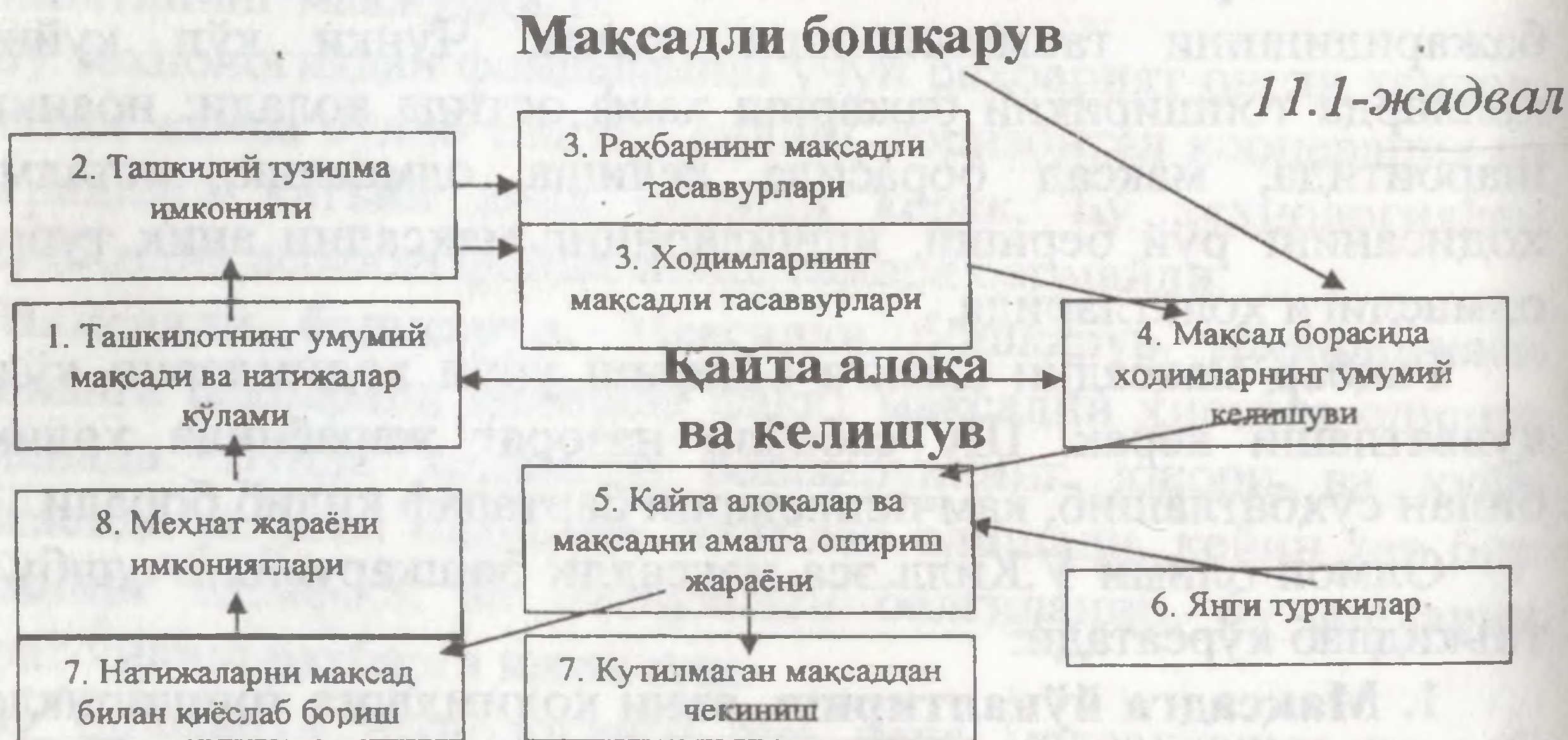
4. Иштирок этиш. Бунда ходимлар мақсадни амалга ошириш учун жуда фаоллик кўрсатадилар.

5. Меҳнат самарадорлиги. Мақсад аниқ белгиланиб, унинг ижросини таъминлаш учун қатъий назорат олиб борилади.

Мақсадли бошқарув ходимларнинг аниқ иш ўринига эга бўлишига асосланади. Ходимлар муайян қоидалар доирасида қарорлар қабул қилиш ҳуқуқига эга бўладилар.

Мақсадли бошқарув қуйидаги шароитларга асосан ҳаракатланади:

- ходимларга ваколатли топшириқлар бериш;
- ходимлар вазифаларини белгилаб қўйиш;
- ходимлар хатти-ҳаракати учун масъулиятни англатиб қўйиш;
- ташкилотнинг бош мақсадига йўналиш;
- режалаштириш, ахборот ва назорат тизимини яхши ташкил қилиш;
- ходимларнинг тегишли маълумотга эга бўлиши.



Маълум бўладики, мақсадли бошқарув ўзаро боғлиқ ҳолатда кечади.

Мақсадли бошқарув технологияси бир неча *имкониятларга* эга бўлиб, уларнинг энг муҳимлари қуйидагилардан иборат:

- раҳбар энг микдорда иш кўплигидан озод бўлади;
- ходимларнинг фаолияти ташкилот мақсадларига мослашиб боради;

- ходимларни баҳолашда объективлик таркиб топади;
- ходимлар адолатли равишда рағбатлантирилади;
- ходимларда ташаббускорлик, меҳнатга чанқоқлик ортади ва масъулиятни зиммасига олиш бўйича тайёргарлик юзага келади;
- режа ва ташкиллаштириш кучаяди;
- ходимларнинг ваколати ва масъулияти ортади.

Бу бошқарув технологиясининг *камчиликлари* куйидагилардан иборат:

- ходимлар иш кўплигидан чарчоқ сезадилар;
- ходимлар тезда ташкилот мақсадига мослашиб кетолмайди;
- ходимлар ташаббускорликка дарҳол тайёр бўлмайдилар;
- ҳадеб мақсадга интилиш маҳсулот сифатига путур етказиши мумкин;
- назорат тизимининг роли ортиб кетади;
- одамлар мақсаднинг кўплигидан эсанкираб қолади.

Мақсадли бошқарув оқилона ташкил қилинсагина, кутилган натижани беради.

Тизимли бошқарув. Мақсадли ва самарали бошқаруви технологияси тизими бошқарув технологиясининг таркиб топишига асос бўлади.

Тизимли бошқарув самарадорликка асослангани учун у ташкилотнинг стратегик имкониятларини белгилаб олишдан бошланади. Натижада ҳар бир ходимнинг бошқарувга жалб этилиши учун шароит пайдо бўлади.

Тизимли бошқарув шундан иборатки, унда персонал бошқариш ўз-ўзини тизимли тартибга солиб боришга асосланади. Унда бутун бошқарув жараёни – мақсад, уни амалга ошириш, назорат ва такрор алоқалар бир тизим асосида таркиб топади.

Тизимли бошқарувни йўлга қўйиш учун куйидаги *омиллар* зарур:

- ривожланишга киришиш;
- ахборот тизимининг юқори даражадалиги;
- ўз-ўзини тартибга солиб боришнинг асослари мавжудлиги.

Тизимли бошқарувнинг *имкониятлари* куйидагилардан иборат бўлади:

- 1) Раҳбарнинг иши енгиллашади;
- 2) Мақсадлар конкрет участкалар воситасида тезкор усулда амалга оширилади.

Бу бошқарув технологиясининг камчиликлари куйидагилардан иборат:

- раҳбар ва ходимга талаб ошади;
- раҳбарлар бу технологиядан фойдаланмасликка интиладилар, чунки у раҳбарлик ваколатини қисқартиради;
- баҳс-мунозаралар ортади;
- бу технология қатъий талабга асосланиб, инсон омилини четга суради;
- идорачилик ва қоғозбозлик кўпайиши мумкин.

Тизимли бошқарув мураккаб бўлгани учун ҳамон оммавий равишда машҳур бўлиб кетолгани йўқ.

Шундай қилиб бошқарув технологиялари кўп турли бўлиб, улар яхши ва салбий хусусиятларга эга. Бу борада ягона ва мутлоқ бошқарув технологиясининг ўзи йўқ.

Раҳбарлик воситалари. Раҳбар ходим билан муносабатга киришиш учун бир қатор воситалардан фойдаланади. Бугунги кунда ижобий, салбий, маъмурий, иқтисодий, рағбатлантириш ва жазо бериш каби воситалардан ташқари ахборот бериш, шахсий суҳбат, муҳокама, анжуман, музокара, арз қилиш, тан олиш ва макташ, танқид ва мукофотлаш сингари раҳбарлик воситалари ҳам мавжуд.

Ахборот бериш, шахсий суҳбат ва муҳокама. Раҳбарликнинг кенг тарқалган воситаси – ахборот беришдир. У ходимни мақсадга йўналтириш, унга вазифа топшириш масалаларини қамраб олади.

Ахборот бериш асосан ходим билан шахсий суҳбат вақтида кечади. Бундай ахборот беришда кўпчилик ходим иштирок этса, у муҳокама тусини олади.

Раҳбарлар кўпинча суҳбат ва муҳокама воситасидан фойдаланадилар, шу сабабли уни *ташкил қилиш қоидаларини* яхши билиб олиш лозим бўлади. Ходимлик олимлар Марр ва Штитцел бу қоидаларни куйидагича белгилаб кўрсатишади:

1. *Тайёрланиш*, бунда диққат қилиш керак:

- осуда жойни танлаш;
- суҳбатни қулай вақтга белгилаш;
- суҳбатга керакли вақтни ажратиш;
- ходимни ўз вақтида огоҳлантириш.

2. *Ўтказиш*, унда амал қилиш керак:

- суҳбатнинг изчиллигини таъминлаш;
- суҳбатни хушқайфият билан бошлаш;
- суҳбатни кўтаринки руҳ билан якунлаш.

3. *Риоя қилиш*, унда диққат қилиш лозимки:

- суҳбатни диолог шаклида олиб бориш;
- шерикни эшитиш;
- ҳамкорлик асосида бир қарорга келишиш;
- тушунарли тилда гапириш;
- ошкора суҳбат қилиш;
- суҳбатни эркин қилиш;
- ишчан руҳ билан ёндошиш.

Раҳбарлик жараёнида шахсий суҳбат ва муҳокаманинг қуйидаги машҳур турларидан фойдаланиш одат тусини олган:

- *Ўртоқлик суҳбати*. У расмийликдан бутунлай холи бўлиб, унда раҳбар ва ходим ўзларини ўртоқдек сезади. Суҳбат раҳбар ёки ходим ташаббуси билан ташкил қилинади.

- *Хизмат суҳбати*. Раҳбар ва ходимнинг хизматдаги муаммо юзасидан эркин суҳбати. Ундаги асосий вазифа ходимга қабул қилинган қарор, бирор муаммо ҳақида ахборот бериб, ундан тегишли маълумот олишдан иборат.

- *Аттестация суҳбати*. Унда ходимнинг фаолиятига баҳо бериш, тегишли хулосаларга келиш ва профессионаллик даражасини оширишга доир масалалар муҳокама қилинади.

Анжуман, шартнома ва арз-дод қилиш. Раҳбарлар, ходимлар ва мутахассисларнинг кенг кўламли таркиби *анжуманда*, яъни муайян мақсадни амалга ошириш учун кўп мутахассислар иштирокидан ишчан учрашувда бўлади. Одатда анжуманлар йирик ташкилотларда ўтказилади.

Жамоада, ходим ва раҳбарият ўртасидаги низоларни ҳал этишда аввалдан белгиланган мақсадга етказувчи *шартнома* технологиясидан фойдаланилади.

Раҳбарлар ва ходимлар жараёнга *арз қилиш* воситаси билан ҳам аралашишлари мумкин. Бунда раҳбарлар юқори лавозимдаги бошлиқлар ёки ҳакамларга мурожаат қиладилар, ходимлар эса ўз раҳбарларига арз этадилар. *Арз қилиш* – қайта алоқа боғлашнинг кам аҳамиятга эга бўлмаган мурожаат бўлиб, унинг мақсади – тегишли муаммони раҳбарият ҳамкорлиги иштирокида ҳал

этишдир. Бунда ходимлар ўз фикр-мулоҳазаларини ва хоҳиш-иродаларини билдириш имконига эга бўлади.

Бу ҳуқуқдан ходим раҳбарият ёки ўзга кишилар унинг ҳақ-ҳуқуқларига аралашганида, адолатсизлик бўлганида ва ваколатига даҳа қилинганида фойдаланади. Арз-додлар маънавий ва моддий зарар етканида ҳам берилади ва кўриб чиқилади.

Тан олиш ва мақтов. Танқид, танбех бериш ва иштирок этиш. Ходимлар учун раҳбарликнинг самарали воситасида тан олиш ва мақташ ҳисобланади. У ходимлар меҳнатига туртки беради. *Тан олиш* – мақтовга нисбатан заиф бўлган эътирофдир. Ундан кенг фойдаланиш раҳбар ва ходим ўртасидаги узилишларга барҳам беради, улар орасидаги алоқани мустаҳкамлайди. Яхши ва ташаббускор ходим фаолиятини тан олиб бориш фойдадан ҳоли эмас. Айниқса, бир хил иш билан шуғулланувчи ходимларнинг ишларини эътироф этиб бориш самарадор бўлади.

Мақтов – меҳнатда йирик натижаларда эришганида ишлатилади. У ходим шахсига эмас, ишни давом эттиришга йўналтирилган бўлади. Тан олиш ва мақташ ўз вақтида, ўз жойида айтилиши керак. Булардан меъёридан ортиқ даражада фойдаланиш тескари натижага олиб келиши мумкин.

Турли камчиликлар *танқид ва танбех бериш* воситасида бартараф этилади. Ундай кўрсаткичлар пасайиб кетганида ва тартиб-қоидалар бузилган тақдирда фойдаланилади.

Танқид – аниқ натижага йўналтирилган ишчан характерда бўлиши керак. Танқид қилиш учун камчиликларни тўлиқ билиш лозим. Тадқиқотларга кўра, танқид меҳнат унумдорлигига турлича таъсир кўрсатади. (11.2-жадвалга қаранг):

11.2-жадвал

Меҳнат унумдорлигига танқиднинг таъсири

Натижага кўра меҳнат унумдорлигининг ўзгариши	Танқид шакллари		
	Осуда, ишчан, юзма-юз	Осуда, ишчан, ўзгалар иштирокида	Қаттиқ, ҳаяжонли, ўзгалар иштирокида
Яхшиланади	83%	40%	7%
Аввалгидай қолади	10%	14%	24%
Ёмонлашади	7%	46%	69%

Танқиддан фойдаланишда мутахассисларнинг қуйидаги тавсияларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир:

1) танқид қилишдан олдин Сизнинг бунга ҳақ-ҳуқуқингиз бор-йўқлиги, мақсад ва ниятингизни аниқлаб олинг;

2) ўзгалар бор пайти гап бошланг;

3) осуда ва босиқлик билан сўзланг;

4) имкон қадар мактовдан бошланг;

5) айблашдан олдин ходимни эшитинг;

6) ўз камчиликларингиздан ҳам кўз юмманг;

7) инсонни ўзини, лаёқатини эмас, нотўғри хатти-ҳаракатини танқид қилинг;

8) вазиятдан чиқиш учун мақбул қарорга келишига ёрдамлашинг;

9) сўзни (суҳбатни) кўтаринки руҳ билан якунланг.

Танбеҳ бериш ва ходим фаолиятида *иштирок этиш* ишга эмас, ходим шахсига қаратилган бўлади. Бунда суҳбат воситасида камчиликлар таъкидлаб ўтилади. У ходимнинг меҳнат ва мажбуриятларини эслатиб ўтиш билан амалга оширилади. Шу сабабли танбеҳ жазога айланиб кетмаслиги лозим.

Ходимларнинг камчиликларни бартараф этишдаги *иштироки* энг самарали бошқарув воситаларидан ҳисобланади. Бу восита нафақат иш унумдорлигини, балки раҳбар ва ходимнинг ўзаро тушунувчанлик муҳитини ҳамда мақсадга биргаликда интилиш шарт-шароитларини юзага келтиради.

Раҳбарлик моделлари. Раҳбарлик воситалари нафақат технологиялардан, балки раҳбарлик моделларидан ҳам иборат бўлади. Ташкилотни бошқаришда нисбатан раҳбарликнинг оптимал (фойдали) моделларидан фойдаланиш самара беради. Бу модел раҳбарликнинг усул, технологиялари ва воситаларини бирлаштиради.

Раҳбарлик моделлари турли-туман бўлиб, улар назарий ва амалий жиҳатдан ўзига хосликларга эга.

Герцбург моделининг мазмуни ва асосий тамойиллари. Европада, асосан ГФРда раҳбарликнинг *Герцбург модели* кенг тарқалган. У XX асрнинг 50-йилларида Бад-Харцбург шаҳрида Раҳбар кадрлар Академиясида Р.Хён томонидан ишлаб чиқилган. Бу модел моҳиятига кўра бошқарувда ходимларни “Раҳбарлар

билан ҳамкорлик қилиш" воситасида ўзгартиришни назарда тутлади.

Бу моделнинг юзага келишига анъанавий бошқарув усулларининг демократия кадриятларига, ходимнинг лаёқатларини рўёбга чиқариш шароитларига мос келмай қолганлиги сабаб бўлганди. Герцбург бошқарув модели ходимларнинг фойдаланилмаган имкониятларини фаоллаштириш ва улар мустақил ҳаракат-интилишларини қўллаб-қувватлашга асосланади.

Хённинг фикрича, бу модел ёрдамида оддий ижрочи ходимни фикрловчи ва мустақил тадбиркор ходимга айлантириш мумкин.

Герцбург моделига кўра, ҳар бир ходимга конкрет топшириқ бериш ва фаолият соҳасига имкон бериш лозим. Топшириқ ва ваколатлар лавозим поғоналарига асосан тақсимланиши керак. Бу модел бошқарувнинг барча мақбул усулларини қамраб олади. Унда ходимларнинг корхона бошқарувида фаол иштирок этишига урғу берилади.

Бошқарувнинг Герцбург модели қуйидаги тамойилларга асосланади:

1) ишлаб чиқаришга оид қарор шароитга қараб қабул қилиниши ва амалиётга тадбиқ этилиши;

2) ишлаб чиқаришга оид қарорнинг барча ходимлар иштирокида қабул қилиниши;

3) ҳар бир ходимга берилмаган топшириқнинг изчилликка эга бўлиши;

4) масъулият фақат юқори раҳбариятга юкланмаслиги ва у бутун ташкилотга юкланиши;

5) топшириқлар тақсимоти юқоридан пастга қараб эмас, балки пастдан юқорига қараб бўлиши;

6) раҳбар ва ходим муносабатлари аниқ белгилаб қўйилиши керак.

Бу модел аниқ раҳбарлик қилиш тузилмасига асосланади. Бошлиқ масъулиятни беришга ва ходим уни қабул қилишга тайёр туриши керак.

Бунда хатти-ҳаракат учун масъулият сезиш ва охир-оқибатда умумий масъулият тамойили келиб чиқади. Раҳбар эса умумий назоратни ва натижаларни мувофиқлаштириб боришни ўзида

сақлаб қолади. Ходимлар ишда натижа бўлмаса, раҳбарга мурожаат қиладилар.

Герцбург моделининг таркибий қисмлари. Бошқарувнинг Герцбург модели қуйидаги элементларни қамраб олади:

1. *Иш ўринини аниқ тавсивлаш.* Ходимларнинг вазифалари, ҳуқуқлари, бурчлари, мажбуриятлари ва эркинликларини аниқ тавсифлаб қўйиш.

2. *Раҳбарлик бўйича кўрсатмаларни ишлаб чиқиш.* Бу ходим ва раҳбар муносабатлари мажмуини ташкил қилади. Унда аниқ ва асосли қоидалар ўз аксини топиши керак.

3. *Раҳбар масъулиятини чеклаш.* Раҳбар барча масалалар бўйича масъулиятни зиммасига олмайди, балки бошқарувда қуйидаги ҳолатлар юз берса масъулиятни ўз зиммасига олади:

- тартибга риоя қилинмаганида;
- кўрсатма ноаниқ бўлганида;
- ходимларни танлаш қониқарсиз бўлганида;
- маълумотлар қониқтирмаганида;
- назорат нотўғри олиб борилганида.

4. *Раҳбар мажбуриятларини белгилаб қўйиш.* Улар қуйидагилардан иборат:

- ходимлар малакасига жавобгарлик;
- иш учун мақташ ва танқид қилиш;
- ходимлар маҳоратини ошириб бориш;
- мақбул меҳнат шароити яратиш;
- ходимлар меҳнатини баҳолаш;
- ходимларни юқори раҳбариятга тақдим қилиш.

5. *Ходимлар мажбурияти.* Жумладан:

- нормал ҳолатларда мустақил ҳаракат қилиш;
- ноодатдаги ҳолатларда раҳбариятга маслаҳат учун мурожаат қилиш.

6. *Ахборот бериб бориш.* Буни горизонтал ва вертикал бўйича тарқатиш.

7. *Назорат тамойиллари.* Тури (мавжуд ва истикболли назорат, ижро ва натижалар бўйича), кўлами, амалиётга тадбиқ этишни тавсифлаб қўйиш.

8. *Жамоавий фаолият тамойиллари.* Ходимларни жалб қилиш, мақсадга етишдаги иштироки ва кўлами, тадбирлар, муайян муаммони ҳал қилиш йўллариини белгилаб қўйиш.

билан ҳамкорлик қилиш” воситасида ўзгартиришни назарда тутади.

Бу моделнинг юзага келишига анъанавий бошқарув усулларининг демократия қадриятларига, ходимнинг лаёқатларини рўёбга чиқариш шароитларига мос келмай қолганлиги сабаб бўлганди. Герцбург бошқарув модели ходимларнинг фойдаланилмаган имкониятларини фаоллаштириш ва улар мустақил ҳаракат-интилишларини қўллаб-қувватлашга асосланади.

Хённинг фикрича, бу модел ёрдамида оддий ижрочи ходимни фикрловчи ва мустақил тадбиркор ходимга айлантириш мумкин.

Герцбург моделига кўра, ҳар бир ходимга конкрет топшириқ бериш ва фаолият соҳасига имкон бериш лозим. Топшириқ ва ваколатлар лавозим поғоналарига асосан тақсимланиши керак. Бу модел бошқарувнинг барча мақбул усулларини қамраб олади. Унда ходимларнинг корхона бошқарувида фаол иштирок этишига урғу берилади.

Бошқарувнинг Герцбург модели қуйидаги тамойилларга асосланади:

1) ишлаб чиқаришга оид қарор шароитга қараб қабул қилиниши ва амалиётга тадбиқ этилиши;

2) ишлаб чиқаришга оид қарорнинг барча ходимлар иштирокида қабул қилиниши;

3) ҳар бир ходимга берилмаган топшириқнинг изчилликка эга бўлиши;

4) масъулият фақат юқори раҳбариятга юкланмаслиги ва у бутун ташкилотга юкланиши;

5) топшириқлар тақсимоти юқоридан пастга қараб эмас, балки пастдан юқorigа қараб бўлиши;

6) раҳбар ва ходим муносабатлари аниқ белгилаб қўйилиши керак.

Бу модел аниқ раҳбарлик қилиш тузилмасига асосланади. Бошлиқ масъулиятни беришга ва ходим уни қабул қилишга тайёр туриши керак.

Бунда хатти-ҳаракат учун масъулият сезиш ва охир-оқибатда умумий масъулият тамойили келиб чиқади. Раҳбар эса умумий назоратни ва натижаларни мувофиқлаштириб боришни ўзида

сақлаб қолади. Ходимлар ишда натижа бўлмаса, раҳбарга мурожаат қиладилар.

Герцбург моделининг таркибий қисмлари. Бошқарувнинг Герцбург модели куйидаги элементларни камраб олади:

1. *Иш ўринини аниқ тавсивлаш.* Ходимларнинг вазифалари, ҳуқуқлари, бурчлари, мажбуриятлари ва эркинликларини аниқ тавсифлаб қўйиш.

2. *Раҳбарлик бўйича кўрсатмаларни ишлаб чиқиш.* Бу ходим ва раҳбар муносабатлари мажмуини ташкил қилади. Унда аниқ ва асосли қоидалар ўз аксини топиши керак.

3. *Раҳбар масъулиятини чеклаш.* Раҳбар барча масалалар бўйича масъулиятни зиммасига олмайди, балки бошқарувда куйидаги ҳолатлар юз берса масъулиятни ўз зиммасига олади:

- тартибга риоя қилинмаганида;
- кўрсатма ноаниқ бўлганида;
- ходимларни танлаш қониқарсиз бўлганида;
- маълумотлар қониқтирмаганида;
- назорат нотўғри олиб борилганида.

4. *Раҳбар мажбуриятларини белгилаб қўйиш.* Улар куйидагилардан иборат:

- ходимлар малакасига жавобгарлик;
- иш учун макташ ва танқид қилиш;
- ходимлар маҳоратини ошириб бориш;
- мақбул меҳнат шароити яратиш;
- ходимлар меҳнатини баҳолаш;
- ходимларни юқори раҳбариятга такдим қилиш.

5. *Ходимлар мажбурияти.* Жумладан:

- нормал ҳолатларда мустақил ҳаракат қилиш;
- ноодатдаги ҳолатларда раҳбариятга маслаҳат учун мурожаат қилиш.

6. *Ахборот бериб бориш.* Бунини горизонтал ва вертикал бўйича тарқатиш.

7. *Назорат тамойиллари.* Тури (мавжуд ва истиқболли назорат, ижро ва натижалар бўйича), кўлами, амалиётга тадбиқ этишни тавсифлаб қўйиш.

8. *Жамоавий фаолият тамойиллари.* Ходимларни жалб қилиш, мақсадга етишдаги иштироки ва кўлами, тадбирлар, муайян муаммони ҳал қилиш йўллариини белгилаб қўйиш.

9. *Ваколат ва масъулият уйғунлиги қоидалари.* Бу ахборот ҳуқуқи ва масъулияти, ваколатларни чеклаш ва ҳоказолардан иборат.

Герцбург моделининг имкониятлари ва камчиликлари. Бошқарувнинг Герцбург модели *имкониятлари* қуйидагилардан иборат:

- ваколат ва вазифаларнинг белгилаб қўйилиши;
- раҳбар ва ходимнинг бир ва ягона мақсадга ҳамжихатлик билан интилиши;
- ходимларнинг ташаббускорлик ва масъулият ҳиссининг ортиши.

Бу моделнинг *камчиликлари* қуйидагиларда намоён бўлади:

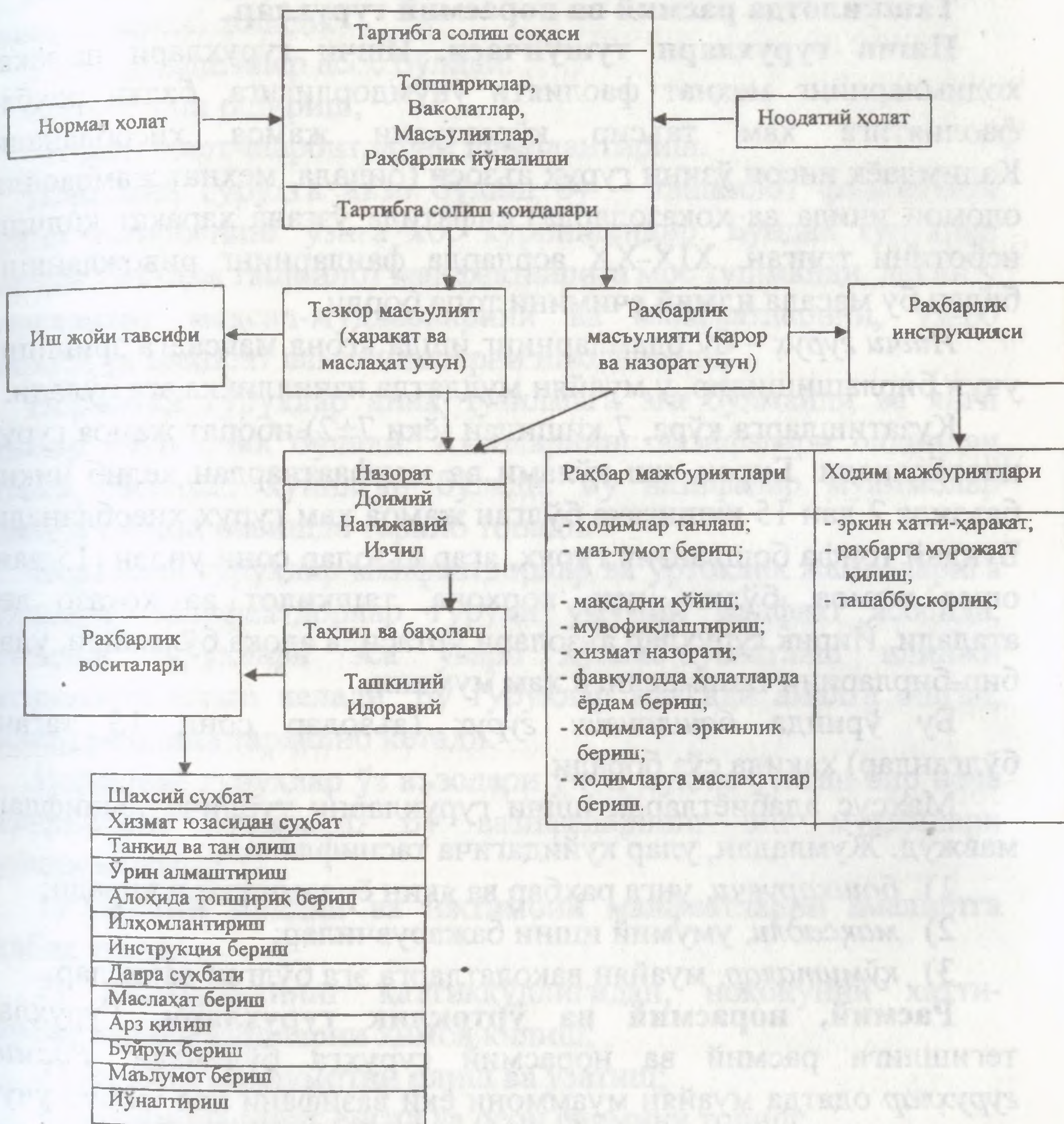
- сирли авторитарлик, идоравий даражада фикрлаш таркиб топади;
- формализм ва буйруқбозлик барҳам топади (у 3150 та ташкилий қоидадан иборат);
- ҳисоб-китоб юқори бўлади, унда мураккаблик тус олади;
- кўп ҳолатлар ва вазиятларнинг келиб чиқишига изн беради;
- ташкилот вазифаларига асосланади, лекин раҳбарият вазифалари четда қолади.

Герцбург моделининг умумий кўриниши. Бошқарувнинг Герцбург моделини олмон олими И.Р.Форгусоннинг чизмасига асосан қуйидагича тасвирлаш мумкин:

Германияда Герцбург моделидан ташқари “*Ўсиш-тараққиёт-фойда*” модели ҳам амал қилмоқда. У қуйидаги уч тизимни қамраб олади:

- 1) *Раҳбарлик тизими.* У персонални бошқаришнинг барча элементларини қамраб олади.
- 2) *Мақсадга етиш тизими.* (Leitungssystem). Корхона фаолиятининг барча элементларини қамраб олади.
- 3) *Бошқарув.* Раҳбарлик технологиялари мажмуи.

Ташкилот персоналини бошқаришнинг Герцбург модели



Булардан ташқари Герцбург модели асосида бир неча майда-чуйда моделлар ҳам (масалан, “SIB-модел”) ишлаб чиқилган.

Шундай қилиб персонални бошқаришда раҳбарликнинг замонавий моделларига асосланиш кутилган натижани боради.

12-мавзу. ГУРУХГА РАХБАРЛИК ҚИЛИШ АСОСЛАРИ

Ташкилотда расмий ва норасмий гуруҳлар.

Ишчи гуруҳлари тушунчаси. Ишчи гуруҳлари нафакат ходимларнинг меҳнат фаолияти унумдорлигига, балки раҳбар фаолиятига ҳам таъсир кўрсатувчи жамоа ҳисобланади. Қадимдаёқ инсон ўзини гуруҳ аъзоси (оилада, меҳнат жамоасида, оломон ичида ва ҳоказоларда) сифатида ўзгача ҳаракат қилиши исботини топган. XIX-XX асрларда фанларнинг ривожланиши билан бу масала илмий ечимини топа борди.

Ишчи гуруҳ – бу одамларнинг ишда ягона мақсадга эришиши учун бирлашишидир, у муайян муддатда изчилликка эга бўлади.

Кузатишларга кўра, 7 кишидан (ёки 7 ± 2) иборат жамоа гуруҳ ҳисобланади. Бироқ, иш кўлами ва манфаатлардан келиб чиқиб баъзида 2 дан 15 кишигача бўлган жамоа ҳам гуруҳ ҳисобланади. Бундай тоифа бошланғич гуруҳ, агар аъзолар сони ундан (15 дан) ошса жамоа, бўлим, цех, корхона, ташкилот ва ҳоказо деб аталади. Йирик гуруҳлар аъзолари ўртасида алоқа бўлмайди, улар бир-бирларини танимаслиги ҳам мумкин.

Бу ўринда *бошланғич гуруҳ* (аъзолар сони 15 тагача бўлганлар) ҳақида сўз боради.

Махсус адабиётларда ишчи гуруҳларни турлича таснифлаш мавжуд. Жумладан, улар қуйидагича таснифланади:

- 1) *бошқарувчи*, унга раҳбар ва яқин ёрдамчилари киради;
- 2) *мақсадли*, умумий ишни бажарувчилар;
- 3) *қўмиталар*, муайян ваколатларга эга бўлган вакиллар.

Расмий, норасмий ва ўртоқлик гуруҳлари. Гуруҳлар тегишлиги расмий ва норасмий гуруҳга бўлинади. *Расмий гуруҳлар* одатда муайян муаммони ёки вазифани ҳал қилиш учун юқори раҳбарият томонидан тузилади. Афсуски, расмий гуруҳлар ҳамиша ҳам топшириқни талаб даражасида бажаравермайди.

Расмий гуруҳга қуйидагилар хос:

- аниқ таркиб, тузилма ва ташкилий жиҳатга эгалик;
- вазифанинг аниқ ва умумийлиги;
- ролларнинг қатъий тақсимланганлиги;
- вакиллар мақомининг тенглиги;
- аъзоларнинг баҳамжиҳат ҳаракат қилиши.

Расмий гуруҳ қўйилган вазифани ҳар қандай шароитда бажаришга интилади.

Норасмий гуруҳ ташкилотда ҳамиша норасмий ва тартибсиз равишда таркиб топади.

Унга қуйидагилар асос бўлади:

- фаолликни ошириш;

- етарли шарт-шароитларни шакллантириш.

Норасмий гуруҳга аъзо бўлиш бу – ташкилот фаолиятига бўлган эътирознинг ўзига хос кўринишидир. Бундай гуруҳлар мақсади баъзида ташкилот манфаатларига мос тушмайди, лекин у аъзоларнинг мақсад-муддаоларини ва манфаатларини, ўзаро тажриба ва маҳорат алмашишларни ифодалайди.

Норасмий гуруҳлар аниқ тузилмага эга бўлмайди ва янги аъзолар учун очик бўлади. Аъзоларнинг вазифалари олдиндан қатъий белгилаб қўйилган бўлади. Бу вазифалар муаммолар асосида табиий равишда таркиб топади.

Норасмий гуруҳлар манфаатдорлар ва ўртоқлик жамоаларига бўлинади. Манфаатдорлар гуруҳи умумий манфаат асосида, ўртоқлик гуруҳлари эса ўзаро қўллаб-қувватлаш илинжи натижасида юзага келади. Бу гуруҳлар мақсади амалга ошгач, табиий равишда тарқалиб кетади.

Норасмий гуруҳлар ўз аъзолари учун муҳим бўлган бир неча вазифаларни бажаради. Бу вазифаларнинг энг муҳимлари қуйидагилардир:

1) умумий моддий ва ижтимоий манфаатларни амалиётга тадбиқ этиш;

2) маъмуриятнинг қаттиққўллигидан, ноқонуний хатти-ҳаракатлардан аъзоларни ҳимоя қилиш;

3) керакли маълумотни олиш ва узатиш;

4) муаммоларнинг енгил ва осон ечимини топиш;

5) миллий ва умуминсоний қадриятларни муҳофаза қилиш;

6) инсон манфаатларини рўёбга чиқариш;

7) ўзига хос руҳий-маънавий муҳит яратиш;

8) ходимларни ва ёш ходимларни янги иш методларига мослаштириш.

Демак, норасмий гуруҳлар мақбул фаолиятни амалга оширади. Кези келганда бундай гуруҳлар ташкилотга мухолифатда туриш мумкин. Шу маънода норасмий гуруҳлар

билан муносабатга киришиш меҳнат ва иш шароитини инсонпарварлаштиради.

Раҳбар норасмий гуруҳларни аниқлай олиши, улар билан муносабат ўрната билиши керак. Норасмий гуруҳлар кучидан ташкилот манфаатлари учун унумли фойдаланиш лозим бўлади.

Норасмий гуруҳларга таъсир кўрсатиш. Норасмий гуруҳларнинг шаклланиш жараёни кўп ҳолларда бошқарувчанлик хусусиятига эга бўлади. Шу маънода унутмаслик лозимки, норасмий гуруҳни ҳар томонлама (комплекс) бошқариш керак. Бунда қуйидагиларга диққат қилиш мақсадга мувофиқдир:

1) норасмий гуруҳларга нисбатан ҳар қандай салбий муносабатлардан воз кечиш;

2) норасмий гуруҳ етакчилари ва асосий аъзоларнинг фикр-мулоҳазалари билан ҳисоблашиш;

3) қарор қабул қилишда доимо норасмий гуруҳ таклифларига эътибор бериш;

4) муҳим қарорлар қабул қилишда норасмий гуруҳ вакили, асосан етакчисини жалб қилиш;

5) норасмий гуруҳ вакилларини ишончли маълумотлар билан изчил таъминлаб бориш.

Ишнинг самарадор бўлиши учун норасмий ва расмий гуруҳларнинг шаклланишидан чўчимаслик лозим. Чунки бундай гуруҳлар ташкилот бошқарувини ва меҳнат унумдорлигини оптималлаштиради.

Гуруҳлар таъсири имкониятлари

Гуруҳларнинг шаклланиши ва уларнинг ўз аъзолари ҳамда ташкилотга таъсири уюшувчанлик билан белгиланади. Уюшувчанлик ҳар бир гуруҳ аъзосига хос бўлиб, аъзо унда қолишни ва ўз манфаатларининг рўёбга чиқишини истайди. Гуруҳлар ходимларни жонлантиришга қодир бўлади.

Жамоанинг ташкилий имкониятлари. Гуруҳий уюшувчанлик “жамоа” атамасида тўлиқ ўз ифодасини топади. “Жамоа” тушунчаси мафкуравий қолиплардан бутунлай холи бўлиб, у хориж атамашунослигида кенг ишлатилади. Унга кўра, жамоа бу – одамларнинг ягона мақсад йўлида бирлашишидир.

Европа ва америкалик мутахассислар жамоани “инсонга маълум бўлган энг кучли восита” деб аташади.² Чунки жамоа меҳнат унумдорлигига таъсир кўрсатади, шахсий ташаббусларни қўллаб-қувватлайди ва ходимлар ўртасида кучли фаоллик ҳамда ижодийликни таркиб топтиради. Ходимлар жамоадан қониқиш ҳосил қилади, ўзини унга бағишлайди, жамоа мақсадини истикбол сифатида қабул қилади.

Раҳбарлар жамоани шакллантиришда қуйидаги сабабларга таянадилар:

- жамоавий ёндошув бошқарувнинг кучли ва ҳал қилувчи усули ҳисобланади;
- жамоа билан йирик ва кундалик муаммоларга ечим топиш осон кечади;
- жамоа – ходимлар фаоллигининг типик кўринишидир;
- жамоавий фаолият стресс вазиятларни заифлаштиради ва камайтиради;
- жамоада янги ғоялар туғилади ва гуруҳнинг инновацион имконияти ўсади;
- жамоада вазифаларни умумий иштирокда бажариш юзага келади;
- жамоа янги ходимларни меҳнат шароитига тез мослаштиради.

Албатта, муаммога жамоавий ёндошиш универсал усул эмас. Лекин унда муаммоларни қониқарли ечиш имкони бор.

Жамоавий қарор қабул қилишда риск омили. Жамоадаги уюшувчанлик меҳнат унумдорлигини оширишда керакли таъсир кўрсатма олади. Мураккаб вазифаларни ҳал қилиш, кенг қамровли қарорлар ишлаб чиқиш турли даражадаги билимни, малакани ва кўпчиликнинг иштирокини тақозо қилади. Шу маънода жамоа қарор қабул қилишда алоҳида шахсларга нисбатан рискка асосланади. Бунда қуйидагилар юзага келади:

- ҳар бир аъзонинг ўз фикрини билдириш натижасида босим кучаяди;
- “Биз” туйғуси кучайиб боради;
- ўзаро ҳамкорлик кучи ҳосил бўлади;
- жамоавий тажриба ҳосил бўлади;

² World Learning Inc. Втроя Ежегодная Конференция.

Уоряд Лернинг – Агентство США по Международному Развитию. Ярославль, 1995.

- масъулият кўпчиликка юкланади, мазмунидаги ёлғон авж олади;

- етакчиликнинг таъсири юзага қалқиб чиқади.

Кўп мутахассислар жамоавийликда демократия унсурларини кўрадилар.

Жамоа таъсири симптомлари. Венгриялик олим И.Л. Яниснинг фикрича³, жамоа таъсири симптомлари куйидагилардан иборат бўлади:

- *гуруҳдаги онгсизлик.* Гуруҳ аъзолари ўзларининг ҳақ эканликларига кўр-кўрона ишонишади.

- *гуруҳ ҳаракатларига чексиз ишониш.* Жамоа аъзолари ўз хатти-ҳаракатларининг тўғрилигига қатъий ишонадилар.

- *нотўғри ва ноҳуш маълумотларни рад этиш.* Гуруҳ аъзолари кўп таклифларни ва фактларни тан олмайдилар.

- *томонларнинг салбий хатти-ҳаракат қилиши.* Ташқи гуруҳларнинг мақсадлари, фикрлари ва имкониятларига шубҳа билан қаралади.

- *ўзини цензур қилиш.* Гуруҳ аъзолари жамоа мақсадларига тескари тушиб қолишидан хавфсираб ўз фикр-мулоҳазаларини эркин билдирмайдилар.

- *доимий бирликка ишониш.* Ўзини цензур қилиш натижасида жамоада гўёки доимий бирлик сақланаётгандек бўлади.

- *норозиларга ижтимоий босим бериш.* Аъзолардан яқдиллик талаб қилинади.

- *баъзи аъзоларнинг фаол қатнашмаслиги.* Баъзи гуруҳ аъзолари ўзгаларнинг фаол бўлишига изн бермайди.

Бу симптомлар жамоа фаолиятининг ўзига хос бўлишига олиб келади.

Шуниси борки, жамоа ўзгаларга кенг қамровли равишда таъсир кўрсатади. Лекин, раҳбар жамоа имкониятларидан унумли фойдаланиши керак. Бунда раҳбар жамоанинг даъват қилиши ва баҳс-мунозарани шахсан кузатиб, энг мақбул ечимларни аниқлаб олиши мақсадга мувофиқдир.

Жамоанинг ходимларга кўрсатадиган таъсири жуда юқори бўлади. Бироқ, кўп ҳолларда жамоа ўзининг имкониятларидан жуда оз фойдаланади. Чунки кўпинча жамоа шахсий

³ Jonis I.L. Groupthink. Boston, M.A., 1982.P.174.

манфаатларни ҳимоя қилиш билан банд бўлиб қолади. Замонавий раҳбарлик бу каби камчиликларни бартараф этиш йўлидан бориши лозим.

Командани шакллантириш

Командани шакллантириш шартлари. Жамоа фаолиятдан унумли фойдаланиш уни уюштирувчи командани тузишга боғлиқдир. Бу ўринда “команда” атамаси мустаҳкам уюшган жамоани англатади. Шу маънода у “гуруҳ” сўзининг синоними сифатида адабиётларда ишлатилиб келинмоқда.

“Жамоани яратиш осон иш эмас,- деб ёзишади америкалик олимлар А.Дрекслер, Д.Сиббет ва Р.Форрестер – самарали жамоа онгли шакллантирилиши керак. Жамоа руҳини шакллантиришдан шуни бошлаш муваффақиятлар гаровидир”.

Команда тузиш аъзолардан қуйидагиларга амал қилишни тақозо этади:

- ўзгани эшита олиш;
- фидойи бўлиш;
- ўзгага ёрдам беришга тайёрлик;
- умумманфаатига дахл қилмаслик;
- умумқадриятларни эъзозлаш;
- аниқ позицияга эга бўлиш;
- баҳс-мунозарани тўғри тушуниш;
- ошкоралик;
- қатъийлик.

Команда аъзоси ўзини командасиз тасаввур қила олмаслиги керак.

Мустаҳкам команда тузиш учун қуйидаги шарт-шароитлар бўлиши лозим:

- 1) ишни бажарувчи кишилар мутахассис бўлими ва вазифани бажаришда “эксперт” сифатида намоён бўлиши керак;
- 2) командадаги кишиларнинг малака ва тажрибаси ўзгаларга “юқиши” лозим;
- 3) командадаги кишиларнинг кўпчилиги қарор қабул қилиш ва уни ижро этишда фаол бўлиши даркор;
- 4) команда аъзосининг ҳар бири ташаббускор бўлиши шарт.

Команданинг оёққа туриш босқичлари. Командани тузишда унда аввало уюшган гуруҳнинг бўлишига эътибор бериш керак. Бундай гуруҳ мустаҳкам команданинг пайдо бўлишига асос бўлади. Америкалик олим Б.Басс команданинг шаклланиш босқичидан қуйидагиларни таъкидлаб кўрсатади:

1. *Аъзоликка танлаш.* Бунда муайян кишилар ўртасида ўзаро ишонч бошланади.

2. *жамоавий қарор қабул қилиш.* Умумжамоа бўлиб қарор қабул қилишнинг тартиб-қоидалари шаклланади.

3. *жамоавий биродарликнинг шаклланиши.* Бир жамоага уюшган кишиларда умумий мақсад пайдо бўлади.

4. *Жамоа аъзолари вазифаларининг аниқ бўлиши.* Ҳар бир жамоа аъзоси ўз вазифасини англаб етади.

Россиялик олим В.М.Давыдов эса команда шаклланишининг қуйидаги тўрт босқичини таъкидлаб кўрсатади:

1. *Шаклланиш босқичи.* Гуруҳ аъзолари ўзаро танишади, меҳнат шароити ва ташкилот имкониятлари ҳамда тасаввур ҳосил қилишади.

2. *Руҳий-маънавий мураккаблик босқичи.* Гуруҳ аъзолари бир-бирини билиш, имкониятларни намоён қилиш ва ҳамкорлик қилишишга ўтишади.

3. *Нормаллашиш босқичи.* Умумий фикр, қараш ва позиция шаклланади.

4. *Фаолият босқичи.* Жамоа ўз олдига қўйган вазифани бажаришга киришади.

Жамоа мустаҳкамлигининг омиллари. Ҳар бир жамоа дарҳол мустаҳкам бўлиб қолмайди. Жамоа мустаҳкам ва уюшувчан бўлиши учун қуйидаги омиллар муҳим ўрин тутади:

- 1) умуммақсад борасида келишувнинг бўлиши;
- 2) жамоанинг кенг кўламда ўзаро ҳамкорликка кириши;
- 3) аъзолар ижтимоий мавқеясининг тенг бўлиши;
- 4) ўзаро муносабатларда демократик қадриятларга амал қилиш;
- 5) аъзолар бир-бирлари тўғрисида ижобий фикрда бўлиши;
- 6) ҳар бир аъзонинг фаол бўлиши;
- 7) мақсаднинг аниқ қўйилиши.

Зеро, жамоанинг мустаҳкам ва уюшувчан бўлиши ҳар аъзонинг унинг таркибий қисмига айланишига боғлиқ бўлади.

Жамоа мустаҳкамлигининг белгилари. Раҳбар ҳар доим ҳам уюшувчан командага эга бўлавермайди. Бунинг учун раҳбар бир неча чора-тадбирларни амалга ошириши лозим бўлади. Мисол учун, раҳбар қуйидаги саволлар воситасида ўз командасининг мустаҳкамлигини текшириб кўриш мумкин:

1. Ўзингизни жамоанинг таркибий қисми деб ҳисоблайсизми?
2. Юқори иш ҳақи тўлашга ваъда берса, бошқа гуруҳга ишга ўтармидингиз?

3. Сизнинг жамоангизнинг ташкилотдаги бошқа гуруҳларга нисбатан яхши ёки ёмон томонлари нимада?

4. Жамоа аъзолари бир-бирига сидқидилдан ёрдам берадими?
Мутахассисларнинг фикрича, мустаҳкам ва уюшувчан команданинг белгилари қуйидагилардан иборат:

- гуруҳ бир вужуд бўлиб ишлайди;
- ишга ҳар бир киши виждонан ёндошади;
- шахсий ишни бажариш ҳам умумишга йўналтирилади;
- ресурслардан оқилона ва тежамкорлик билан фойдаланилади;
- аъзолар ошкора фаолият олиб боришади.

Хорижлик олимлар ишчи гуруҳ ва уюшган команда орасидаги фарқларни кўрсатиб беришга ҳаракат қилишган (12.1-жадвалга қаранг).

12.1-жадвал

Заиф уюшган ишчи гуруҳ ва команда ўртасидаги фарқлар

(Й.Р.Катценбах, Д.К.Смит кузатуви бўйича)

Ишчи гуруҳ	Асл команда
Аниқ мақсадга эга кучли раҳбарга эга	Раҳбарлик роли команда аъзолари ўртасида тақсимланган
Шахсий жавобгарлик	Шахсий ва умумий жавобгарлик
Гуруҳ ва ташкилот манфаатларининг расмий мослиги	Команданинг ўзига хос хусусиятлари унинг ўзида белгиланади
Меҳнатда шахсий самарадорлик	Меҳнатда жамоавий самарадорлик

Раҳбар вазифаларни обдон муҳокама қилади.	Раҳбар баҳс-мунозарага кенг йўл очиб беради
Гуруҳ фаолиятини билвосита баҳолаш	Жамоанинг меҳнатини бевосита баҳолаш
Раҳбар ташкилий чоратадбирларни кўради	Жамоа аъзолари ташкилий ишларни амалга оширади

Команданинг мустаҳкам ва уюшувчанлигини кўрсатувчи яна бир кўрсаткичлардан бири — ходимларнинг ўртача иш ҳақи даражасидир. Юқори даражада уюшган командада бу кўрсаткич юқори даражада, заиф командада эса қуйи даражада бўлади. Катта жамоага иш ўринларининг қисқариши хавф солсада, бу муаммо тажриба ва жамоа имкониятига таяниб ҳал қилиниши мумкин.

Жамоанинг фаол ишчи кучига айланиши охир-оқибатда раҳбарга боғлиқ. Бунинг учун раҳбар жамоа тажрибасини ошириб боришнинг барча замонавий усулларида фойдаланиши лозим бўлади.

13-мавзу. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШГА ДОИР ХОРИЖ ТАЖРИБАСИ

АҚШ ва Япония фирмаларида ходимларни бошқаришнинг хусусиятлари

Америка фирмаларида кадрлар сиёсати озми-кўпми бир хил тамайилдаги қуйидаги йўналишларда тузилган.

Кадрлар танлаш

- Кадрлар танлашда умумий мезон: маълумот, амалий иш тажрибаси:

- Рухий тайёргарлик, жамоада ишлаш қобилияти.
- Фирмаларда йиғувчи, асбобсиз, таъмирловчи ишчилари каби касблар бўйича етишмовчилик сезилади.

- Кичик ходимларни бошқарувчилари бўйича ҳам етишмовчилик сезилиб туради. Бундай бўлиши уларга юқори талаб ва маъсулият мавжудлиги ҳамда етарли даражада моддий-маънавий рағбатнинг етишмаслигидандир.

- Ҳар қандай фирмада меҳнат ресурсларини бошқариш ва уларни шакллантириш бошқарувчи ва уларни шакллантириш бошқарувчи ёки кадрлар бўйича мутахассиснинг вазифасидир.

- Жалб қилиш фирмага зарур бўлган кишиларни қидиришнинг биринчи босқичи бўлиб, белгиланган ишни бажаришни мумкин бўлган номзодларни жалб қилиш жараёнидир.

Кадрларни танлаш – АҚШ тажрибаси

- Жалб қилиш мансаб ресурсларидан ва малака талабларидан бошланади. Лавозим йўриқномаси жозибали ва шунинг билан биргаликда реал бўлиши даркор. Агар одамларнинг малакаси зарурий даражадан паст ёки юқори бўлса, улар ишдан қониқиш ҳосил қилмайдилар. Кўпчилик фирмалар учун номзодларни ташқаридан ёки ўзларидан олиш муаммоси стратегик қарор сифатида қаралади.

- Номзодларни танлаб олишни бир неча йўллари бўлиб, улардан энг мақбули, бошқалар тавсияси бўйичадир – у энг кўп фойдаланиладиган усулдир. Баъзи бир фирмалар номзодлар танлашда компьютерлашган ахборот тизимидан фойдаланадилар.

- Кейинги даража ишга жалб қилиш якунлангандан сўнг, иш таклиф қилинадиганларни танлаб олишдир. Танлаш — икки томонли жараён, бир томондан фирма номзодга иш беришни ёки бермасликни ҳал қилса, иккинчи томондан номзод агар иш тақдим қилинса, таклифни қабул қилиш керакми ёки керак эмаслигини ҳал қилади.

Япония персоналини бошқариш

- Япония ҳам менежмент соҳасида улкан янгиликлар яратган мамлакат бўлиб, ҳозир ҳам дунёда етакчи мамлакатлардан бири ҳисобланади. Ҳорижда бошқарув бўйича япон тажрибаси саноати ривожланган барча мамлакатларда катта қизиқиш билан ўрганилмоқда.

- 1945 йилдан сўнг қисқа даврда Япон бошқарувчиларининг улкан ютуқлари кўпчилиكنинг диққатини ўзига тортмоқда.

- Бу даврда японлар анъанавий бошқаришнинг ташкилий тизимини тубдан ўзгартирдилар: унга улар мақсадга мувофиқ Америка менежменти экспертларини киритдилар.

- Япон бизнесининг байроқдорларидан бири Коносукэ Мацусити бошқариш самарадорлигининг зарурлигига жамоатчиликнинг эътиборини жалб қилиб, шундай деган эди: “Ҳозирги тадбиркорлик ташкилотлари ижтимоий ҳаётни қўллаб-қувватлашда муҳим ролни бажармоқда. Озик-овқат, кийим бош, уй-жой шароитлари тақсимот натижасида ҳаммага етарли бўлмоқда. Бу ижтимоий мақсадларга эришиш учун ҳар бир корхона тараққиёт ва ишга қобилиятли ҳолатини сақлаш лозим. Биз бошқариш деб аталадиган фаолият тўла сафарбарликни талаб этади, бунда инсоний тажриба ва интеллект мужассамлашган. Ўзини бошқаришга бағишлаган инсон жуда ҳурматли бўлиб тўла сафарбарлик ва ўз ҳаётини қурбон қилишгача тайёргарликни талаб қилувчи маъсулиятли лавозимни эгаллайди”.

- К.Мацуситининг ижодий изланишлари ўзига хос бўлган “япон бошқариш тизими”ни яратиш билан тугадики, бошқаришнинг бундай япон тизимини америка модели эга бўлмаган бир қанча концепциялар белгилайди. Улардан энг муҳими умрбод ишга қабул қилиш жараёнидир. Шунингдек бошқаришда раҳнамо назарий кучли ва амалий қўлланадиган концепцияларга

эга бўлиши, жазолаш ва изза қилишга чек қўйиш, можарога йўл қўймаслиги, мақсадни аниқ қўриш, эркинлик хиссига эга бўлиши керак. Японияда ташкил этилган “сифат тўғараклари” ҳам улардаги бошқариш услубини бошқалардан ажратиб туради.

- Бу тўғаракларда оддий ишчидан тортиб, корхона раҳбарларигача ижодий ғоялар билан қатнашиши, изланиш ва ташаббускорлик, керак бўлса ўзини қурбон қилиши билан бошқа хорижий, анъанавий бошқаришлардан ажралиб туради.

- Японлар бошқарувни аввало тўла берилиб ишлаш агар керак бўлса, ўзини қурбон қилишга ҳам тайёр туриш, деб тушунадилар. Ўзини бошқарувга бағишлаган инсон ҳурматга сазовор бўлади ва жамиятда маъсулиятли, шу билан бирга шарафли ўрин эгаллайди.

Бошқаришда япон типининг қуйидаги асосий тамойили мавжуд:

- 1-ходимлар ва фирмалар ҳаёт фаолияти доираси ва манфаатларининг чатишиб, қўшилиб кетиши ходимни ўз фирмасига юқори даражада боғлиқлиги: фирмага садоқат ва унинг манфаатларини ҳимоя қилишга тайёр туриш, унга алмашув тарзида мурувват ва махсус кафолатлар тақдим қилиниши;

- 2-жамоатчилик руҳини индивидуалликдан муҳимлиги, турли турдаги кичик гуруҳлар доирасида кишиларнинг кичик фирма кооперациясини рағбатлантирилиши, эгаллаган лавозимига қарамай ходимлар орасидаги тенглик муҳити;

- 3-фирма яшашни таъминлайдиган уч асосий куч бошқарувчилар, қолган ходимлар ва инвесторлар манфаатлари ҳамда таъсири мувозанатини сақлаш;

- 4-фирмалар иш бўйича шерикчилик. Жумладан маҳсулотни етказиб берувчилар ва сотиб олувчилар орасида алоқаларни шакллантириш услуби;

- Шундай қилиб, Японияда ходимларни бошқариш тизими бандлик кафолатланганлигини: янги ходимларни жалб қилишни, уларни тайёрлашни: иш стажига боғлиқ меҳнатга ҳақ тўлашни: меҳнатга ҳақ тўлашни қайишқоқ тизимини кўзда тутди.

14-мавзу. ТАШКИЛОТНИНГ ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШ ФАОЛИЯТИ. БОШҚАРУВ ОБЪЕКТИ ВА СУБЪЕКТИ

1. Ташкилот кишиларнинг ижтимоий умумийлиги ва биргаликдаги фаолияти сифатида.

2. Ташкилотнинг персонал билан ишлаш фаолиятида бошқарув объекти ва субъекти.

1. Ташкилот (корхона, фирма), бу – умумий мақсадларга эришиш йулида кишилар томонидан онгли равишда яратиладиган, ўз-ўзидан бошқариладиган ижтимоий тизимдир. Ташкилотнинг моҳиятли белгилари сифатида унинг бир бутунлигини, ўз мақсадлари бўйича автоном функционал ташкил этувчилар(тизимчалар) нинг мавжудлиги, унинг хусусиятларининг бутун бир равишда барча компонентлар хоссаларининг миқдорига тегишли эмаслиги, унинг ҳукм суришининг шарти ва чеклови сифатида келадиган ташқи муҳит билан ўзаро таъсирини келтириш мумкин.

Ижтимоий тизим сифатида ташкилот элементларига қуйидагилар киради.

Ташкилот томонидан бажариладиган муҳим вазифаларга мақсад функциясини(ташкилот миссияси), ижтимоий интеграцион ва бошқарув функциясини киритиш мумкин. Биринчи функция ташкилот фаолият юритишда натижаларга эришиши бўлса, иккинчи, яъни ижтимоий-интеграцион функциянинг моҳияти ташкилотда ижтимоий ҳаракат бажарувчиси бўлмиш – меҳнат жамоасини ташкил этувчи ижтимоий ҳаракат субъектлари (кишилар, расмий ёки норасмий кишилар гуруҳлари) дан иборатдир: учинчи бошқарув функцияси эса меҳнат жамоасининг бир бутунлигини, эҳтимолли ижтимоий кескинликка барҳам берилишини ва низоларнинг ечилишини, ишчиларнинг турли хил эҳтиёжларини (жумладан мулоқотда, жамоага тегишлиликда) қондириш ва зарур ахлоқий-психологик ижобий ҳолатни таъминлаш киради.

Ташкилот эга бўлган барча инсон ресурсларининг мажмуи, яъни унинг – бош ресурсини ташкилотнинг ходимлари, кадрлар ташкил этади. Бу ерда шуни айтиб ўтиш керакки, «инсон ресурслари» атамаси ташкилот ишчиларининг мутлоқ таркибига

нисбатан қўлланилади, «кадр», «персонал» атамалари эса унинг амалдаги таркибига нисбатан қўлланилади, Ушбу ҳолатда «ходим» атамаси «кадр» атамасига нисбатан баъзи бир афзалликларга эга, ҳар ҳолда кейинги атама фақатгина кишининг меҳнатга қобилиятинигина эътиборга олиб, ишловчининг шахсий сифатларини етарли даражада қамраб олмайди.

2. Ташкилотнинг бошқарув фаолияти – ташкилотнинг яхлит фаолиятини, унинг сақланиб қолинишини ва ривожланиши таъминлайдиган тизимни яратувчи омилдир. Ташкилот бошқарувсиз амал қилмайди. Ташкилотнинг бошқарув тизимида махсус функциялар билан боғлиқ равишда **персонални бошқаруви** деб аталадиган кадрлар билан ишлаш фаолияти деб юритиладиган фаолият алоҳида ўрин тутди.

Персонални бошқарувининг асосий вазифаси ўз ишларидан тўлиқ қониқиш ҳисси билан, соғлиқни сақлаш ва ўзаро конструктив ҳамкорликни ўрнатган ҳолда ишчилар маҳорати ва имкониятларидан ташкилот мақсадларига мувофиқ равишда самарали фойдаланишдан иборатдир. Бунда персонал бошқарувининг энг муҳим вазифаси ташкилотни юқори малакали ва қизиқувчан ходимлар билан таъминлашдадир.

Маълум мақсадлар бўйича фаолият юритувчи персонал бошқаруви тизими, яъни тизимлаштирилган ва кишиларнинг онгли равишдаги бирлашмаси ҳар қандай бошқарув тизими сингари, бошқарув субъекти ва объектини ўз ичига олади.

Бошқарув субъекти – бошқарув объектига мақсадли таъсирни амалга оширадиган тизим .элементларининг мажмуи бўлиб, ижрочиларнинг меҳнатини ташкил қилувчи ва мувофиқлаштирувчи бошқарув аппарати дир. Бошқарув аппаратининг фаолияти нима қилиш, қандай қилиб ва қайси муҳлатларда каби саволларни аниқлаштиришдан иборат.

Бошқарув объекти – амалдаги қонунчилик ва бошқарув субъекти томонидан ўрнатилган норма ва қоидаларга мувофиқ қўйилган мақсадларга эришишни таъминлайдиган тизим (ижрочилар) элементлари мажмуидир.

Бошқарув субъекти бошқарувчи таъсири ва иш натижалари тўғрисидаги, яъни бошқарув объекти билан қайтма алоқа тўғрисидаги маълумотни олиб, унинг таъсирини зарур самарага эга бўлгунга қадар мувофиқлаштиради ва йўналтириб боради.

Бошқарув субъектининг бошқарув объектига бошқарувчи таъсири фақат агар улар ўртасида бошқарув муносабатлари ўрнатилган бўлса, яъни персонал бошқарувининг ташкилий таркибини яратувчи ҳукмронлик, мажбуриятлар, ҳуқуқ ва масъулият тақсимланган бўлсагина амалга ошади.

Персонал бошқаруви тизимида кадрлар бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ҳам субъекти ва ҳам объекти сифатида келиши мумкин.

15-мавзу. МЕҲНАТ БОЗОРИ, ДАВЛАТНИНГ БАНДЛИК СИЁСАТИ

1. Меҳнат бозори тушунчаси ва унинг характерли хусусиятлари.

2. Ишсизлик ва давлатнинг бандлик сиёсатининг устувор йўналишлари.

1. Меҳнат бозори – ишчи кучига бўлган талаб ва таклифни шакллантириш ва реализация қилиш (сотиш) муҳитидир. Ишчи кучи бозори меҳнат бозорининг бир қисмини ташкил этади, чунки иш ўринларига доимий талаб бор.

Меҳнат бозорининг характерли хусусиятларига қуйидагилар киради:

- меҳнат бозори муҳитни ташкил қилишга нисбатан ҳам ташқи томондан, ҳам ички томондан амал қилади, чунки иш берувчи керакли ишчиларни берилган корхонанинг ҳам ичида, ҳам ташқарисида ўзига иш ахтариб юрган ва аллақачон иш билан банд ишчилар орасидан ёллайди:

- ишчи ишга киргандан сўнг ўз иш кучига бўлган эгалик ҳуқуқини йўқотмайди, балки ундан фойдаланиш ҳуқуқини сотади:

- иш кучига бўлган талаб ва таклиф меҳнат бозоридан ташқарида шаклланадиган кўплаб омилларга боғлиқдир (меҳнат бозоридаги вазият ҳақидаги маълумотнинг таъсири ва бошқалар).

Меҳнат бозоридаги талаб корхона ва ташкилотлардаги бўш иш ўринлари мавжудлиги тўғрисидаги маълумот туфайли шаклланади, таклиф эса ишлашни ёки иш ўрнини алмаштиришни хоҳловчи (ишсиз) кишиларнинг сони ва касбий – маҳорат тавсифлари ҳақидаги маълумот орқали яратилади. Меҳнат бозорига нисбатан юритиладиган сиёсатнинг асосий мақсади ишчи кучига талаб ва таклиф ўртасидаги мувозанатнинг сифат ва миқдор жиҳатидан нисбий яқинлашувига эришишдан иборатдир.

2. Бозор иқтисодиёти шароитида ишловчилар оптимал захираси бўлиши ва иш кучи таклифининг талабга нисбатан табиий равишдаги устунлиги нормаси, яъни ишсизликнинг табиий даражаси(нормаси) қўллаб-қувватланиши керак. Бозорда

мутлоқ бандлик ҳам, шунингдек буткул ишсизлик ҳам ғайритабиийдир.

Ишсизликнинг бир неча шакллари мавжуд бўлиб, асосийларини келтирамиз, улар қуйидагичадир: *таркибий*, бунда бир томондан ишсизларнинг малакаси(квалификацияси) ва ихтисослиги ўртасидаги таркибий номувофиклик, иккинчи томондан эса бўш иш ўринларининг ҳам малакаси, ҳам касби ўртасидаги номувофиклик (ишловчиларга талаб) сезилади: *фрикцион ишсизлик* – бунда кишилар ўз иш ўринларини ташлаб ўз малакаси ва индивидуал қобилиятларига кўра бошқасини излашда бўлишади: *кутиш ишсизлиги* – берилган касбдаги шахслар учун ишчи ўринларининг чекланганлиги ва сақланган иш ҳақи натижасида келиб чиқади.

Ишсизликнинг миқдорий характеристикаси учун бир қанча кўрсаткичлардан фойдаланилади, буларнинг ичида жаҳон тажрибасида тарқалган ишсизликнинг стандарт даражаси(нормаси) ҳам мавжуддир. Маҳаллий статистика хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда ишсизлик даражасини ушбу формула билан ҳисоблаш мумкин:

$$ИД = \frac{И}{Б + И} \cdot 100.$$

Бунда ИД – ишсизлик даражаси (нормаси); И-иш билан таъминлаш хизматида иш ахтарувчи сифатида рўйхатга олинган, меҳнат фаолияти билан шуғулланмаётган фуқаролардир; Б- халқ хўжалигида иш билан бандлар; (З + И) – аҳолининг фаол сонидир.

Формула бўйича ҳисоблаб чиқилган ишсизлик кўрсаткичи расмий тан олинган (расмий даража ҳисоблаб чиқилишида фақатгина иқтисодий фаол аҳоли эмас балки, барча ишга яроқли аҳоли эътиборга олинади) ишсизлик кўрсаткичидан ошиқроқ, лекин амалдаги даражадан анча фарқ қилади, чунки у яширин ишсизликни акс эттирмайди. Лекин шу билан биргаликда иш билан таъминлаш хизматида рўйхатга олинмаган фуқаролар сони, ҳақиқатда иш қидирувчиларни ўз ичига олмайди.

Бўш иш ўринларининг сони иш ахтараётган кишилар сонига яқинлиги ишсизликнинг табиий даражаси (нормаси) бўлиб,

меҳнат бозорининг мўътадиллигини билдиради*. Бундан ташқари, кутилаётган инфляция агар амалдагисига тенг бўлса табиий ишсизлик юзага келади, бунда даврий таназзулдан сўнг иқтисодиёт макроиқтисодий мувозанатга қайтади. Ишсизлик меҳнат бозорида мувозанат бўлганда пайдо бўлади.

Бозор муносабатлари шароитида меҳнат бозорининг давлат томонидан бошқарилиши чекланган характерга эга.

Ўз иш ўринларини йўқотган фуқароларга нисбатан аҳолини иш билан таъминлаш давлат сиёсатининг устувор йўналишлари:

- тезкор қайта ўқитиш ва қайта тайёрлаш;
- психологик тайёрлов ва касбга йўналтириш;
- жамоат ва вақтинчалик ишлар билан банд қилиш ишлари кўламининг кенгайтирилиши.

Аҳоли бандлиги мўътадиллигини таъминлашнинг энг муҳим шарти - мамлакат иқтисодиёти ва унинг алоҳида соҳалари тараққиёти прогнозига асосланган иш билан таъминлаш дастурининг ишлаб чиқилиши ва амалга оширилишидир. 100% бандлигини акс эттирмайди. Бозор шароитларида таркибий ва фрикцион ишсизликнинг мавжуд бўлиши кўзда тутилади.

* «мўътадил меҳнат бозори», «тўлиқ иш билан таъминланганлик» аҳолининг 100% бандлигини акс эттирмайди. Бозор шароитларида таркибий ва фрикцион ишсизликнинг мавжуд бўлиши кўзда тутилади.

16-мавзу. ТАШКИЛОТНИНГ КАДРЛАР СТРАТЕГИЯСИ ВА УНИНГ АНИҚЛОВЧИ ОМИЛЛАРИ

1. Ташкилотнинг кадрлар стратегияси тушунчаси.

2. Кадрлар стратегиясини аниқловчи омиллар.

1. Кадрлар стратегияси (ходимлар бошқаруви стратегияси)- ходимлар билан ишлаш асосий принциплари, қоидалари ва мақсадларининг махсус йиғиндисидан иборат бўлиб, ташкилий стратегиянинг тури, ташкилий ва кадрлар потенциални (инсон ресурслари), шунингдек ташкилот кадрлар стратегиясини ҳам ўз ичига олади.

Кўплаб ташкилотларнинг амал қилиши тажрибасидан келиб чиққан ҳолда уларнинг бошқарувидаги стратегик қарорлар билан ходимлар бошқаруви тизими ўртасида аниқ ўзаро алоқа мавжудлигини таъкидлаш лозим.

2. Ташкилот кадрлар стратегияси қуйидаги комплекс омиллар билан аниқланади:

- ташкилот фаолиятининг ташқи ва ички муҳити билан;
- унинг раҳбарияти томонидан қабул қилинган ташкилот стратегияси билан;
- режалаштириш даражаси билан;
- кадрлар сиёсатининг очиқлиги (яширинлиги) билан;
- ходимлар салоҳияти билан;

Ташқи муҳит таҳлили икки қисмдан ташкил топади: 1) макромуҳит таҳлили (иқтисодий вазият ва меҳнат бозоридаги умумий тенденция (йўналиш), меҳнат муҳитида ҳуқуқий бошқарувлар, сиёсий жараёнлар ва ҳ.к) 2) Яқин атроф-муҳит таҳлили (маҳаллий меҳнат бозори, рақобатчиларнинг кадрлар сиёсати ва б.)

Ички муҳитнинг таҳлили персонал тараққиёти келажаги, бошқарув услуги, технологиянинг вазияти, юзага келган ташкилий маданиятни аниқлайди. Кадрлар стратегик бошқарувида ички муҳит таҳлилининг энг муҳим элементи ташкилот миссияси ва мақсадларининг таҳлиlidir.

Ташкилот стратегиясининг турига келганда тадбиркорлик, динамик ўсиш, даромадлилик, айланма иқтисодиёт каби стратегияларнинг мавжудлигини айтиш зарур. Кадрлар бўйича

тегишли тадбирлар кадрлар сиёсатининг очиклиги ёки яширинлигига боғлиқдир. Масалан тадбиркорлик туридаги стратегия, кадрлар сиёсатининг очиклиги, узоқ муддатли (стратегик) режалаштириш билан боғлиқ кадрлар бўйича тадбирларга: ёш, истиқболли профессионалларнинг жалб қилиниши; ташкилот ҳақида фаол маълумот; номзодларга нисбатан талаботнинг шаклланиши кабилар киради. Худди ўшандек шароитларда, лекин кадрлар яширин сиёсатида кадрлар бўйича тадбирларда персонални тайёрлашнинг хусусий фирма институтлари ва курсларини яратиш кўзда тутилади.

Айни пайтда персонал бошқаруви умумий концепциясида ходимлар салоҳияти марказий тушунча ҳисобланади. Салоҳият деганда берилган муайян вақт давомида ишловчидаги мавжуд билим, ишдаги маҳорат ва мулоқот воситаларининг рационал уйғунлиги тушунилади. Кадрлар стратегияси ташкилотнинг танланган стратегиясидан келиб чиққан ҳолда ходимлар салоҳиятининг тегисли тарздаги ривожлантирилишини кўзда тутди.

17-мавзу. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИНГ ЗАМОНАВИЙ КОНЦЕПЦИЯСИ (ЙЎНАЛИШЛАРИ) АСОСЛАРИ ВА ТАМОЙИЛЛАРИ

1. Персонал бошқаруви концепцияси асослар.

2. Персонал бошқаруви тамойиллари.

1. Персонал бошқаруви концепцияси асосида назарий-услубий қарашлар тизими сифатида ҳозирги замонда ишловчи шахсининг ўсиб бораётган роли, унинг йўналиш асосларини билиш, уни шакллантира олиш ва ташкилот олдида турган вазифаларга мос равишда йўналтириш кабилар ётади. Персонал бошқаруви ушбу ҳолатларда айниқса аҳамият касб этади. Бозорга ўтишда иерархик бошқарувдан, кескин маъмурий таъсир тизимидан бозор, мулк ўзаро муносабатларига секинлик билан ўтиш юз беради.

Персонал бошқарувининг бозор концепцияси тижоратнинг ахлоқий томонларини унутмаган, соғлом иқтисодий мазмунга асосланган ҳолда, қадриятларни қайта баҳолашни, ишловчи онгининг истёъмолчи эҳтиёжига мослашувини, ташаббуслар кўрсатишни, ижтимоий нормаларга ўтишни талаб қилади.

2. Персонал бошқаруви тамойиллари — ходимлар бошқаруви тизими ишловчилари, шунингдек ташкилот раҳбарлари ҳам буйсуниши керак бўлган норма, қоида ва талаблардан иборатдир. Уларнинг асосийлари қуйидагилардан иборат:

- персонал бошқарувининг илмийлик тамойили — асосий тамойил;
- тизимлилик тамойили — бошқарув жараёнида иқтисодий, ижтимоий-маданий, технологик характердаги қарорларнинг бир-бирига мустаҳкам боғланиши;
- самарадорлик тамойили — инсон қувватини кам сарфлаган ҳолда қисқа муддатларда қўйилган мақсадларга эришиш;
- асосий бўғин тамойили, яъни кўплаб вазифалар ичида энг муҳимини танлай олиш;
- централизм ва демократизм ўртасидаги ўзаро оптимал муносабатлар тамойили, оддий ишловчилар ижодий фаоллиги ва юқори раҳбариятнинг бирлашуви (демократик централизм);
- якка ва коллегиал раҳбарликдаги ўзаро боғланиш;
- қарорларнинг бажарилишида назорат ва масъулият.

18-мавзу. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИДА ЯНГИ ЙЎНАЛИШ (ПАРАДИГМА)

*1. Персонал бошқаруви эски ва янги йўналишлари
асосий шартлари*

*2. Персонал бошқаруви янги йўналишининг характерли
хусусиятлари*

1. Мамлакатимизда мустақиллик шарофати билан ва ижтимоий-иқтисодий тузумдаги илмий-техник ривожланиш ва иқтисодиётни бошқаришдаги маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бозор иқтисодиётига ўтиши умуман бошқарувда ва қисман ходимлар бошқарувида янги йўналиш пайдо бўлишига олиб келди.

Бошқарув эски парадигмаси асосий шартлари	Бошқарув янги парадигмаси асосий шартлари
1. Бошқарувнинг ягона халқ-хўжалик комплекси билан марказлашуви	1. Ижтимоий-иқтисодий жараёнларнинг давлат ва бозор томонидан ўзаро боғлиқ равишда бошқарилишига асосланган децентрализация
2. Ташкилот ишлаб-чиқариш хўжалик фаолиятининг тўғридан-тўғри давлат томонидан бошқарилиши	2. Бозор ва маъмурий услублардан биргаликда фойдаланган ҳолда давлат секторидаги ташкилотларни бошқариш
3. Ташкилотларнинг чекланган хўжалик мустақиллиги, улар ўртасидаги тақсимот ва алоқаларнинг қатъий тизими	3. Очик, ижтимоий йўналтирилган тизим сифатида, нодавлат секторидаги ташкилотларнинг ўз-ўзларини бошқариши
4. Ишловчиларга нисбатан таъсир ўтказишнинг қатъий, маъмурий услублари, назорат ва мукофотлаш механизмлари ҳисобига ижтимоий-ишлаб чиқариш алоқаларини норма-	4. Ташкилий маданият ва янгиликлар киритиш ролини ўстиришга йўналтирилган, ишловчиларнинг ва раҳбарлик услубининг йўналтирилишига мўлжалланган бошқарув.

лаштириб қўйиш

Даромаднинг асосий манбаи – билимларга ва инсон ресурсларини амалга ошириш учун шароитларга эга инсонлардир. Персонал бошқарувидан инсон ресурслари бошқарувига ўтиш

2. Замонавий бошқарув парадигмаси ходимлар бошқаруви концепцияси асосига инсон фаолияти ва уни амалга оширишнинг барча омилларини қўяди.

Ушбу парадигмада инсон характери ва унинг фаолиятидаги йўналиш, қизиқиш, кадриятлар, асослар ва ҳ.к. лар каби хусусиятлар ҳал қилувчи рол ўйнайди.

Берилган парадигманинг баъзи бир принципларини санаб ўтамиз:

- замонавий менежментнинг фундаментал асосларига – сифат, янгилик киритиш, ходимлар, сервисга таяниш;
- тижорат этикаси;
- соф виждон ва ишловчиларга ишониш;
- кишиларнинг ўз ишларидан қониқиш ҳиссини таъминловчи иш услублари;
- ташкилотда ходимлар қобилиятларининг янги қирралари очилишига кўмаклашувчи муҳит;
- умумий натижаларда ҳар бир ишловчининг улушли иштироки;
- шахсий меҳнат сифати ва унинг доимий яхшиланиши;
- менежернинг қўл остидаги ходимлари билан мулоқотга интилишдаги фаоллик;
- персонал салоҳияти, мавжуд бўш ўринлар ва уларнинг алмаштирилиши ҳақидаги очик муҳокамалар;
- ҳар бир ходимнинг ҳар томонлама касбий маҳорати ўсишига имкониятлар яратиш;
- ҳар бир ходимнинг ўз салоҳиятини ривожлантиришга бўлган масъулияти (ходимлар ривожланишига бўлган раҳбарнинг масъулияти ўрнига);

19-мавзу. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИ ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШДАН ФАРҚИ

1. *Инсон ресурсларини бошқариш тушунчаси.*
2. *Инсон ресурсларини бошқаришнинг характерли хусусиятлари.*
3. *Инсон ресурслари бошқариш бўйича фаолият турлари.*

1. Кейинги ўн йилликларда чет эл менежментидаги тизимли ёндошув кадрлар бошқарувида принципиал жиҳатдан янги технология – инсон ресурсларини бошқаришини юзага келтирди. Ушбу технология стратегик менежментнинг қисмига, персонал бошқаруви функцияси эса ташкилотнинг юқори лавозимдаги шахслари салоҳиятининг қатъий таркибий қисмига айланди.

Инсон ресурслари бошқаруви деганда ташкилотнинг инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини кўтаришга йўналтирилган фаолиятни тезкор стратегик бошқариш тушунилади.

2. Кадрлар бошқарувидан фарқли ўлароқ инсон ресурслари бошқариш персонал эҳтиёжидан ташкилотнинг ўзининг иш кучига бўлган талабларга йўналтирилган, шунингдек кадрлар бошқарувининг устувор фаолияти энг аввало ташкилотдаги мавжуд кадрлар потенциали билан эмас, балки мавжуд ва режалаштирилаётган иш ўринларининг функционал таҳлили билан аниқланади.

Персонал бошқарувининг анъанавий тизимида хос пассив ва реактив сиёсатидан фарқли ўлароқ инсон ресурслари бошқаруви кадрлар сиёсатига янада фаолроқ тус беради. Бунда ҳамма даражадаги бошқарув раҳбарларининг кадрлар бўйича ишлари персонал бошқаруви тизимида уйғунлашади, бу эса ушбу ишнинг самарали амалга ошишига кўмак беради.

Инсон ресурслари бошқариш тизимида бошқарувнинг персонал билан индивидуал ишлаш услубига ўтиши, шунингдек жамоа қадриятларидан индивидуалистик қадриятларга ўтиш юз беради.

Инсон ресурслари бошқариш тизимидаги кадрлар хизмати бошқарув персоналининг мақсади иш кучини қайта ишлаб чиқариш билан боғлиқ сарф-харажатларни тежашга бўлган

интилишдан кўра инсон капиталига узок муддатли инвестициялар киритишнинг самарадорлиги кучайтиришга қаратилгандир. Инсон ресурслари бошқариш технологияси ходимлар касбий маҳоратларининг доимий ўсиши ва меҳнат шароитларининг яхшиланишини таъминлашни кўзда тутди.

Бутун диққат-эътибор оддий ишловчиларга қаратиладиган персонал бошқарувидан фаркли ўлароқ, инсон ресурсларини бошқаришда асосий урғу бошқарув штатларига йўналтирилади, чунки замонавий ташкилотда раҳбарларнинг салоҳияти пировард натижада энг муҳим хусусият ҳисобланади.

Инсон ресурслари бошқариш тизими ёлланма ишловчи ва иш берувчи ўртасида ўзаро масъулият муҳитини, ташкилот барча персоналнинг ташкилотнинг барча бўғинларида ташаббусни қўллаб - қувватлаган ҳолда, ҳамда доимий техник ва ташкилий янгиликлар ҳисобига ва муаммоларни очиқчасига муҳокама қилиш йўли билан ташкилотни рақобатчилар орасида юксалтиришга интилишини рағбатлантиради.

Инсон ресурслари бошқариш технологияси анчагина иқтисодий ва ижтимоий самара беради.

3. Ташкилотнинг инсон ресурслари бошқариш ўзаро бири бири билан боғланган фаолият мажмуини кўзда тутди:

- ташкилот стратегик фаолиятидан келиб чиққан ҳолда ходимга бўлган эҳтиёжни аниқлаш;
- персонал маркетинги;
- персонал танланиши, қабул қилиниши ва муҳитга мослаштирилиши;
- ташкилот ишловчилари карьераси, лавозими ва касбий маҳорати ўсишини режалаштириш;
- ҳар бир иш ўринларини оптимал меҳнат шароити билан таъминлаш;
- жамоада мақбул ижтимоий-психологик муҳитни шакллантириш;
- меҳнат самарадорлигини бошқариш;
- меҳнат йўналтирилиши тизимини ишлаб чиқиш;
- иш ҳақи тўлови тизимини лойиҳалаштириш;
- сайланадиган касаба иттифоқи органи билан биргаликда иш берувчи ва ишловчи ўртасидаги иш ҳақи тарифи бўйича муҳокамаларда иштирок этиш;

• рационализаторлик ва ихтирочилик фаолиятини рағбатлантириш;

• низоларга барҳам бериш ва уларнинг олдини олиш;

• ташкилотнинг ижтимоий сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;

• меҳнат фаолияти давомида ишловчиларнинг ҳаёти ва соғлиғи хавфсизлигини таъминлаш тизими сифатида меҳнат муҳофазасини ташкилий, ҳукукий ва норматив жиҳатдан таъминлаш:

• персонални ижтимоий-иқтисодий ва психологик жиҳатдан таъминлаш.

20-мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИДАГИ ХУҚУҚИЙ ВА НОРМАТИВ-УСЛУБИЙ ТАЪМИНОТ

1. *Ходимлар бошқарувида ҳуқуқий таъминот.*

2. *Ходимлар бошқарувида норматив-услубий таъминот.*

1. Ходимлар бошқарувидаги ҳуқуқий таъминотнинг вазифасига иш берувчи ва ишловчи ўртасидаги меҳнат муносабатларини мувофиқлаштириш ва меҳнат муносабатларидан келиб чиққан ҳолда ишловчиларнинг қонуний манфаатларини ҳимоя қилиш киради.

Асосий қонунчилик ҳолатларига:

- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси;
- Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси.

2. Персонал бошқаруви тизими норматив-услубий таъминоти персонал бошқаруви масалалари бўйича муайян вазифаларни ҳал қилишда фойдаланиладиган нормалар, қоидалар, талабларни белгиловчи ташкилий-услубий, ташкилий-маъмурий, норматив-техник, техник-иқтисодий ҳужжатлар мажмуидир.

Ушбу турдаги ҳужжатлар қаторига биринчи навбатда қуйидагилар киради:

- ҳиссадорлик жамияти низоми (корхоналар тўғрисида низом);
- ички меҳнат тартиби қоидалари;
- меҳнат жамоаси ва ташкилот маъмурияти номидан иш берувчи ўртасидаги жамоа шартномаси;
- ижтимоий-меҳнат муносабатлари турли масалалари бўйича келишув;
- ташкилот таркибий бўлимлари тўғрисидаги низом;
- ташкилий-услубий характердаги йўриқномалар;
- кадрлар хизмати ишловчиларининг тариф-малака бўйича тавсифномалари асосида тузиладиган ташкилот бошқаруви аппарати раҳбар ходимлари, мутахассислари ва оддий ишловчилари учун тузиладиган лавозим йўриқномалари.

21-мавзу. ПЕРСОНАЛГА ТАЪСИР КЎРСАТУВЧИ

БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИ ВА ОМИЛЛАР

1. Персонал бошқаруви услуги.

2. Ташкилот персоналига таъсир кўрсатувчи омиллар.

1. Шартли равишда ходимларга таъсир кўрсатувчи барча услубларни уч гуруҳга тақсимлаш мумкин: маъмурий, иқтисодий ва ижтимоий-психологик. Шартли равишда дейилишига сабаб, барча услублар органик тарзда бир-бири билан боғлангандир. Шу билан биргаликда бозор шароитида иқтисодий услуб афзалроқ.

Маъмурий услубларга: бошқарув органларининг ташкилий таркибини шакллантириш; маъмурий норма ва нормативларни тасдиқлаш; буйруқ ва топшириқларни чиқариш; кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш; низом, лавозим йўриқномаларини ишлаб чиқиш, уларнинг ижро этилиши устидан назорат киради. Ушбу услублар таъсир кўрсатишнинг тўғридан-тўғри характерини белгилайди – ҳар қандай регламентлаштирувчи ва маъмурий низом сўзсиз бажарилиши зарур.

Иқтисодий услублар: техник-иқтисодий асослаш ва режалаштириш; моддий рағбатлантириш; нархларни белгилаш; солиқ тизими; иқтисодий норма ва нормативларни тасдиқлаш кабиларни ўз ичига олади. Иқтисодий услублар ёрдамида жамоа ва алоҳида ходимларни моддий рағбатлантириш амалга оширилади.

Ижтимоий-психологик услублар қаторига: жамоанинг ижтимоий таҳлили; ижтимоий режалаштириш; ходимнинг бошқарувдаги иштироки; жамоанинг ижтимоий тараққиёти; ишловчиларга психологик таъсир (гуруҳларни шакллантириш, нормал, психологик муҳитни яратиш); маънавий рағбатлантириш; ишловчиларда ташаббус ва масъулият туйғусини ривожлантириш киради. Бошқарувнинг ижтимоий-психологик услуги ижтимоий эҳтиёжлар, жамоадаги ўзаро муносабатлар тизими каби ижтимоий механизмлардан фойдаланишга асослангандир.

Иқтисодий ва ижтимоий-психологик услублар ходимларга бошқарув таъсирида кўчма характерга эга.

2. Олимлар томонидан персонал бошқарувига таъсир кўрсатувчи уч омил ажратиб кўрсатилган. Ташкилотдаги иқтисодий вазият ҳолати ушбу мажмуадан қайси бирининг устуворлигини белгилашга боғлиқдир.

Биринчи омил — инсонларни бошқаришнинг иерархик таркиби бўлиб, унда асосий таъсир воситаси — ҳукмронлик-буйсуниш муносабати, мажбурлаш ва моддий рағбатлантиришларнинг тақсимланиши устидан назорат қилиш воситасида инсонга “тепадан туриб” босим ўтказишдир.

Иккинчи омил — шартли равишда “маданият” деб аталадиган, яъни ташкилот жамоаси, муҳити томонидан яратиладиган умумий қадриятлар, ижтимоий нормалар, ахлоқий асослар мажмуаси бўлиб, алоҳида шахслар ҳаракатини регламентлаштиради, шунингдек уни кўзга кўринмас воситалар кўмагида маълум бир рамкалар доирасида ўзини тутишга ундайди.

Учинчи омил — бу бозор - сотувчи ва харидор муносабатлари тенг ҳуқуқлилигига, мулкчилик муносабатлари, товар ва хизматлар сотиш, харид қилишга асосланган муносабатлар тизимидир.

Мамлакатимиз бошидан кечираётган бозорга ўтиш даврининг характерли хусусияти корхона ва ташкилотлар ходимларига маъмурий таъсир кўрсатишнинг қатъий иерархик тизимидан иқтисодий услубларга асосланган мулкчилик муносабатларига, бозор ўзаро муносабатларига поғонама-поғона ўтишидадир. Янги шароитларда тамойил жиҳатидан бутунлай бошқача устуворликларни англаш ва уларга ўтиш зарурияти туғилмоқда: *ташкилотдаги энг муҳим қадрият — унинг ишловчилари (ходимлар), ташкилотдан ташқарида эса — маҳсулот истеъмолчиларидир.*

22-мавзу. ТАШКИЛОТ ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИ ТИЗИМИ

1. *Ходимлар бошқаруви тизими тушунчаси.*
2. *Ходимлар бошқаруви тизимидаги функционал тагтизимлар тузилиши.*

1. Ташкилотнинг кадрлар сиёсати ташкилот тараққиёт стратегиясини ҳисобга олган ҳолда доимий тарзда ўзгарувчан бозор талаботларига ўз вақтида жавоб қайтаришга қодир самарадорликка ва жипсликка асосланган жамоанинг таркибий бўлимлари раҳбарлари ва ишловчилари вазифалари мажмуаси билан биргаликда ходимлар бошқаруви тизимини ташкил этади.

Ходимлар бошқаруви тизими ходимлар бошқаруви ташкилий таркиби, вазифаси ва мақсадларининг шакллантирилишини, раҳбарлар ва мутахассислар ўртасидаги ўзаро вертикал ва горизонтал функционал алоқаларни, бошқарув қарорларини қабул қилиш тартиби ва амалга оширилишини кўзда тутди.

2. Ташкилот ходимлар бошқаруви тизими умумий ва соҳавий раҳбариятни, шунингдек функционал тагтизимларнинг маълум тузилишини ўз ичига олади.

2 расмда ходимлар билан ишлаш бўйича турли хил бўлимлар бажарувчи бир турли функцияларни бирлаштирадиган ташкилот ходимлар бошқаруви тизими функционал тагтизимлари таркиби келтирилган. Ташкилотнинг ҳажмига боғлиқ равишда кўрсатилган функцияларни бажарувчи таркибий бўлимлар тузилиши сезиларли даражада фарқ қилиши мумкин: кичикроқ ташкилотларда бир бўлим бир неча тагтизимлар функцияларини бажариши мумкин, йирик ташкилотларда эса ҳар бир тагтизимнинг функциясини, койдага кўра алоҳида бўлимлар бажаради.

Асосий функциялари кўрсатилган ҳолда ташкилотнинг ходимлар бошқаруви тизими функционал тағтизими

Ташкилот ходимлар бошқаруви тизими									
Ходимларни режалаштириш, прогнозлаштириш ва маркетинг тағтизими	Кадрларни ёллаш ва қайдга олиш тағтизими	Меҳнат шароити тағтизими	Меҳнат муносабатлари тағтизими	Меҳнатни рағбатлантириш воситаларини ривожлантириш ва таҳлил тағтизими	Кадрлар тараққиёти тағтизими	Ижтимоий тараққиёт тағтизими	Бошқарув ташкилий таркибини ишлаб чиқиш тағтизими	Ҳукукий хизматлар тағтизими	Маълумотлар билан таъминлаш тағтизими
Ходимлар бошқаруви стратегиясини ишлаб чиқиш	Ишга қабул, бўшатиш ва алмаштиришларни хужжатлаштириш ва қайдга олиш	Меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги	Гуруҳдаги ва шахсий ўзаро муносабатларни таҳлил қилиш ва бошқариш	Меҳнат жараёнини нормалаштириш ва тарификация	Техник ва иқтисодий ўқув	Умумий овқатланишни ташкил қилиш	Бошқарувнинг юзага келган ташкилий таркиби таҳлили	Меҳнат муносабатларининг ҳукукий масалаларини ҳал қилиш	Таъминот статистикаси ва қайдлар олиб бориш
Кадрлар потенцияли таҳлили	Ходимларни ёллаш ва танловни ташкил қилиш	Меҳнатнинг психофизиологик талабларини қилиш	Раҳбарият муносабатларини таҳлил қилиш ва бошқариш	Иш ҳақи тизимисни ишлаб чиқиш	Қайта тайёрлаш ва малака ошириш	Соғлиқни сақлаш ва дам олиш таъминоти	Бошқарувнинг амалдаги ташкилий таркибини исло қилиш	Ҳўжалик фаолиятининг маъмурий хужжатларини мувофиқлаштириш	Ходимлар статистикаси, қайдлар олиб бориш
Меҳнат бозори таҳлили, ходимларга талаботни прогноз-	Ходимларни ёллаш ва танловни ташкил қилиш	Техник эстетика талаблар	Ишлар чикариш низолари	Маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш	Иш карьерасини режалаштириш ва назорат қилиш	Уй-жой ва маиший хизматни	Штатлар жадвалини ишлаб чиқиш	Уқукий масалалар	Ходимлар бошқарувит изимида информа-цион ва техник таъминот Ходимлар-

лаштириш ва режалаштириш	тайёрлаш	рига рию қилиш	ва стрессларини бошқариш	Меҳнат йўналтирилишини бошқариш	билан ишлаш	бошқариш	бўйича маслаҳатлар ўтказиш	нинг илмий-техник маълумот билан таъминланиши
Рекламани ташкиллаштириш, корхонани кадрлар билан таъминлай диган ташки манбалар билан ўзаро алоқа	Ходимлардан рационал фойдаланишни ташкил қилиш	Атроф муҳитни сақлаш	Ижтимоий-психологик диагностика	Даромад ва маблағда иштирок этиш шаклини ишлаб чиқиш	Янги ишловчиларнинг касбий ва ижтимоий-психологик адаптацияси	Маданият ва жисмоний тарбияни ривожлантириш		Патентли-цензия фаолиятининг ташкил қилиниши
Бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш	Кадрларни жорий даврий баҳолаш		Ўзаро муносабатлар одоб нормаларини бошқариш			Болалар хоналари билан таъминлаш		Ташкилотнинг оммавий информация органининг ишини таъминлаш
Кадрларни режалаштириш	Ходимлар бошқаруви тизимида иш юритишни таъминлаш		Касаба иттифоклари билан ўзаро ҳаракатни бошқариш			Ижтимоий низолар ва стрессларни бошқариш		

23-мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИ ТИЗИМИНИНГ ТАҲЛИЛИ, ТУЗИЛИШИ ВА ТАКОМИЛЛАШТИРИЛИШ УСЛУБЛАРИ

1. Услугларнинг аҳамияти ва классификацияси.
2. Услугларнинг моҳияти.

1. Ходимлар бошқаруви тизимининг таҳлили, тузилиши ва такомиллаштирилишининг ўнлаб услублари мавжуд. Уларнинг аҳамияти катта бўлиб, ташкилот ходимлар бошқарувининг самарадорлиги ва ишончлилигини таъминлаши мумкин бўлган тизимнинг яратилиши ушбу услубларга кўп жиҳатдан боғлиқдир. Услугларнинг классификацияси қуйидаги жадвалда келтирилган (22.1 жадвал).

22.1-жадвал

Текширув услуглари	Таҳлил услуглари	Шакллантир иш услублари	Асослаш услуглари	Қўллаш услуглари
Ўз-ўзини текшириш Интервью, мулоқот Иш кунининг фаол кузатили- ши Лаҳзалик кузатиш- лар Иш кунининг суратга олиниши Анкеталаш Хужжат- ларнинг ўрганили- ши	Тизимли Иқтисодий Декомпози- ция Изчиллик билан қўйиб бориш Қиёслаш Динамик Мақсадларни таркиблаш- тириш Эксперт- таҳлилий Норматив Параметрик Моделлашти риш Функционал- таннарх Асосий	Тизимли ёndoшув Ўхшашлар услугби Эксперт- таҳлилий Параметрик, блоки Параметрик, блоки Моделлаштир иш услуби Функционал- таннарх услугби Синовларни қўллаш Ижодий кенгашлар услугби Жамоа	Ўхшашлар услугби Қиёслаш Норматив Эксперт- таҳлилий Текшири- лаётган объектнинг амалдаги ҳолатини моделлашти риш Микдор ва сифат кўрсаткич- ларини ҳисоблаш Таклиф қилинаётган вариант-	Бошқарув аппарати ишловчила- рининг ўқуви, қайта тайёрлови ва малакаси- нинг оширилиши Янгиликлар киритили- шининг моддий ва маънавий рағбатлан- тирилиши Жамоат ташкилот- ларининг жалб

Функцио- нал тан- нарх тах- лили	компонент- лар Балансли Корреляцион регрессив Синовларни қўллаш Матрик	блокноти усулби Назорат саволлари услуги 6-5-3 Услуги Морфологик тахлил	нинг иктисодий самарадор- лигини баҳолаш Функцио- нал-таннарх тахлили	қилиниши Функцио- нал-таннарх тахлили
---	---	--	--	--

2. Асосий услубларнинг моҳияти қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- Таҳлил, шакллантирилишига ва такомиллашувига **тизимли ёндошув** тадқиқотчини умуман олганда ходимлар бошқаруви тизимини ва уни ташкил қилувчи компонентлари: мақсадларини, функцияларини, ташкилий тузилишини, кадрларини, бошқарувнинг техник воситаларини, информацияларини, ходимларни бошқарув услубларини, бошқарув технологияларини, бошқарув қарорларини очиб беришга йўналтиради.

- Мақсадларни таркиблаштириш услуги ходимлар бошқаруви турли хил даражалари мақсадлари боғлиқлиги ва қиёсланувчанлигини таъминлаш имконини беради;

- Декомпозиция услуги мураккаб ҳодисаларни анча соддарок аъзоларга тақсимлаш имконини беради. Ходимлар бошқаруви тизимини — тағтизимларга, тағтизимларни — функцияларга, функцияларни — тартибларга, тартибларни эса амалиётларга тақсимлаш мумкин. Аъзоларга тақсимлангандан сўнг ходимлар бошқаруви тизими яна қайтадан бир бутун равишда тикланади, синтезлашади. Ушбу ҳолатда декомпозицион моделлаштириш услуги қўлланилиб, унда моделлар мантикий, график ва рақамли бўлиши мумкин.

- Функционал - қиймат таҳлили услуги ходимлар бошқарувида такрорланувчи ва ортиқча вазифаларни аниқлаштириш, функцияларнинг марказлаштирилиши ва децентрализациялашуви даражасини аниқлаш, пировард натижада шундай бошқарув тизимининг вариантини танлаш имконини берадики, бунда самарадорликни ва мақсадга

эришишни йўқотмаган ҳолда ходимлар бошқаруви кам харажат сарф қилади;

- Ижодий кенгашлар услуби етакчи мутахассис ва раҳбарлар гуруҳи томонидан ходимлар бошқаруви тизими таракқиёти йўналишларининг жамоа сифатида муҳокамасини кўзда тутади. Ижодий кенгашлар услубининг мақсади – ходимлар бошқаруви тизими такомиллаштирилишининг имкони бориचा кўпроқ вариантларини аниқлаштиришдан иборатдир.

- Қиёслаш услуби ташкилотнинг амалдаги ходимлар бошқаруви тизимини бошқа илғор ташкилот худди шунга ўхшаш тизими ёки бошқа корхона ёки ташкилот ижобий тажрибасига кўра яратилган норматив ҳолати билан қиёслаш имконини беради.

Бошқа услублар амалиётда кам қўлланишга эга. Услублар комплекс ҳолатда қўлланилганда ходимлар бошқаруви тизимида янада самарадорликка ва энг яхши сифатга эришилади. Услублар тизими қўлланилиши такомиллашув объектига ҳамма томонлама кўз ташлаш имконини беради, ва шунингдек оптимал натижага эришишга кўмаклашади.

24-мавзу. ТАШКИЛОТДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

1. *Ташкилотда инсон ресурсларини ривожлантириш тушунчаси ва унинг мақсади.*

2. *Ташкилотдаги инсон ресурсларини ривожлантириш услублари.*

1. Инсон ресурсларини ривожлантириш – бу унинг доимий ўсиши ва ва тараққиётини кўзлаган ҳолда ишловчининг потенциал қобилиятларини ривожлантиришга йўналтирилган фаолиятдир. Ташкилотга керакли кишиларнинг танланиши ушбу фаолиятнинг бошланишидир. Ташкилот манфаатлари учун раҳбарият кадрлар потенциалининг ҳар томонлама ўсиши учун мунтазам иш олиб бориши керак. Кадрлар ривожланиши, потенциалнинг юксалиши меҳнат маҳсулдорлигининг ўсишига, ташкилотнинг даромадлилигига олиб келади.

2. Инсон ресурсларининг тараққиёти учун қуйидаги услублардан фойдаланилади: Касбий йўналтириш ва жамоада ижтимоий мослашув; ишлаб чиқариш фаолиятининг баҳоланиши; мукофотлаш тизими; касбий тайёргарлик, ўқитиш, амалиёт, малака ошириш ва қайта тайёргарлик. Асосий услубларнинг қисқача тавсифи билан таништирамиз:

Адаптация – ишловчининг унинг учун янги бўлган шароитга, жумладан шароитлар алмашган ҳолатда ҳам унга мослашуви жараёни. Адаптация тўғрисида батафсил маълумот учун 26 мавзуга жавобни қаранг.

Ўқитиш – Ишни яхши бажариш учун зарур, янги қабул қилинган кишиларнинг, уларнинг кўникма, малака ва бошланғич асосларининг ривожланишини таъминлайдиган муҳим омилдир.

Ўқитиш – ташкилотнинг асосий функциясига нисбатан қандайдир ташқи воситани англатмайди, балки у ташкилотнинг асосий стратегик мақсадларига эришишда бирлаштирувчи ролни ўйнайди.

Малака ошириш ва қайта тайёрлаш янги билим, кўникма, қобилият қирраларини очувчи, тажриба бериш орқали ходимнинг хулқ-атворини ўзгартирувчи тизимли жараён бўлиб, у ташкилотнинг эҳтиёжларига мувофиқ равишда жавоб қайтариши,

унинг рақобатбардошлигига, чидамлилигига, ривожланишига кўмаклашиши зарур. Малака ошириш ва қайта тайёрлаш – бу кўп поғонали жараён бўлиб, ташкилотнинг ходимга нисбатан эҳтиёжини кўриб чиқишни, ўқитиш дастурини тузишни, квалификация ва қайта квалификация қилингандан сўнг натижаларини баҳолашни кўзда тутати.

Малака ошириш ва қайта тайёрлашнинг икки хил асосий шакллари мавжуд: иш жойида (анча афзал шакли), иш жойидан ташқарида (анча самарали восита, лекин молиявий харажатлар ва ишловчини хизмат вазифаларидан чалғитиши мумкин).

Карьерани бошқариш. Иш карьераси термини орқали тажрибада ишловчининг хизмат иерархияси орқали кўтарилиши ёки маълум бир ташкилот доирасида, шунингдек бутун ҳаёти давомида машғулотларининг изчиллик билан алмашиши, ҳамда инсоннинг ушбу босқичларни қабул қилиши назарда тутилади. Шундай қилиб, карьера объектив ва субъектив томонларга эга. Карьерани бошқариш ҳақида батафсил маълумот учун 28 мавзуга қаранг.

25-мавзу. КАДРЛАР БОШҚАРУВИ ХИЗМАТИНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

1. Кадрлар бошқаруви хизмати ташкилий тузилиши тушунчаси ва вариантлари

2. Катта ташкилотдаги замонавий кадрлар бошқаруви хизмати ташкилий тузилиши мисоли

1. Ходимлар бошқаруви тизими ташкилий тузилиши ташкилотни кадрлар билан таъминлаш борасидаги вазифаларнинг ижросини таъминлайдиган ўзаро бир-бири билан мустаҳкам боғланган бўлим ва лавозимдаги кишиларнинг мажмуидан иборат. Кадрлар бошқаруви хизмати деб – ходимлар бошқаруви функциясини бажарувчи бўлимлар ва лавозимли кишилар мажмуига айтилади.

Кадрлар бошқаруви хизматининг ташкилий тузилиши анчагина ўзгарувчан бўлиши мумкин.

Ташкилий тузилманинг вариант кўринишлари ташкилотнинг имкониятларидан, аввало молиявий имкониятларига боғлиқдир. Кам сонли ходимлар ва шунга мувофиқ равишда кам ҳажмдаги меҳнат сарфланадиган ходимлар бошқаруви хизмати функциялари муайян ҳолатларда бутун бошлиқ бўлимга эмас, балки алоҳида мутахассисга топширилиши мумкин. Ташкилотнинг хусусиятларидан қатъи назар, ходимлар бошқаруви тизими функцияларининг таркиби ўзгармасдан қолади. Фақатгина уларнинг бажарилишидаги меҳнат сарфи ўзгаради холос.

Ходимлар бошқаруви хизмати ташкилий таркиби тузилишидаги асосий поғона унинг ўртасидаги алоқани шакллантиришдир. Ходимлар бошқаруви тизими учун таркибий алоқаларнинг уч классик кўринишини ажратиш мумкин: *линияли-соҳавий* (бевосита маъмурий бўйсунуш); *функционал* (услубий таъминот, бир-бирига боғланган бўлимларга маслаҳатлар уюштириш); *линияли-функционал* (янада салоҳиятли раҳбарларни жалб қилиш, ижрочиларнинг шахсий масъулияти).

2. Анъанавий, маъмурий-буйруқбозлик давридаги ходимлар бошқаруви хизмати ташкилий таркиби ходимлар бошқаруви

билан боғлиқ бир қатор муҳим вазифаларнинг бажарилиши таъминлай олмайдилар (ёки етарли даражада эмас). Буларга:

- инсон ресурслари ва ходимларга бўлган эҳтиёжнинг таҳлили;
- бўш ўринларга номзодлар танлаш ва уларни баҳолаш;
- кадрлар маркетинги;
- иш карьерасини режалаштириш;
- ишловчиларнинг касбий ва ижтимоий психологик адаптацияси;
- меҳнатга йўналтирилишни бошқариш;
- меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий масалаларини бошқариш;
- меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва эстетикаси талабларига риоя қилиш;
- гуруҳ ва шахс ўртасидаги, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларни таҳлил қилиш ва бошқариш;
- ишлаб чиқариш ва ижтимоий низоларни ҳал қилиш ва бошқалар.

Юқоридаги мавзуларда айтиб ўтилганидек, замонавий ташкилот ходимлар бошқаруви ҳақидаги тасаввурнинг асосига, ишловчининг тобора ўсиб боровчи шахси, унинг йўналтирувчи асослар бўйича билими, уларни ташкилот олдида турган вазифаларга мувофиқ равишда шакллантириш ва йўналтириш киради.

Янги шаклланаётган ходимлар бошқаруви хизмати, табиийки, анъанавий бўлимлар базасида яратилади: кадрлар бўлими, иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилиш бўлими, кадрлар тайёрлаш бўлими ва ҳ.к лар.

Ташкилотда янги хизматларга кадрлар сиёсатини амалга ошириш ва инсон ресурсларини бошқариш фаолиятини мувофиқлаштириш мажбурияти юклатилади. Шу туфайли улар ўз вазифа доирасини кенгайтира бориб, фақат кадрлар масаласини ҳал қилишдан меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш, касбий кўтарилишни бошқариш, низоларга барҳам бериш ва уларнинг олдини олиш, меҳнат ресурслари бозорини ўрганиш ва ҳ.к. каби фаолият турларини ҳам қамраб оладилар

Талабага ходимлар бошқаруви тизими функционал таркиби таҳлили асосида 21.1-шаклда келтирилган ходимлар бошқаруви хизмати асосий таркибий бўлимларининг мақсад ва энг муҳим функцияларини санаб ўтиш таклиф қилинади.

26-мавзу. ХОДИМЛАР БЎЛИМИ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШИ

1. Корхона кадрлар бўлими ишидаги камчиликлар.

2. Ходимлар бошқарувининг янги таркибига ўтиш эҳтиёжи.

1. Ҳозирги замонда корхона ва ташкилотларда ходимлар бошқарувининг асосий таркибий бўлими сифатида кадрлар бўлими фаолият кўрсатади. Кадрлар бўлимига ходимларни қабул қилиш ва бўшатиш, уларни ўқитишни, малакасини ошириш ва қайта тайёрлашни ташкил қилиш киради. Ўқитиш, малака ошириш функцияларини амалий жиҳатдан бажариш учун одатда кадрлар тайёрлаш бўлими ёки техник ўқитиш бўлими ташкил қилинади. Ижтимоий вазифаларни ҳал қилиш учун ташкилотларда ижтимоий таъминот бўлими мустақил равишда амал қилади. Кадрлар бўлими юқорида санаб ўтилган бўлимларнинг на услубий, на информацион ва на мувофиқлаштирувчи маркази бўла олмайди. Шунингдек кадрлар бўлими ходимлар бошқарувининг маълум функцияларини бажарадиган меҳнатни ташкил қилиш ва техника хавфсизлиги, ҳуқуқий бўлим ва бошқа бўлимлардан таркибий жиҳатдан ажралиб туради.

14-мавзуда амалдаги кадрлар хизмати томонидан бажарилмайдиган функциялар санаб ўтилди, бу ҳолат эса бозор шароитларида мақбул эмас. Кўпинча кадрлар бўлими махсус тайёргарликдан ўтмаган ишловчилар билан таъминланадилар, шунингдек етарли даражада техника ва иш хоналари билан жиҳозланмайдилар.

Маъмурий-буйруқбозлик иқтисодиёти шароити услубларидан замонавий шароитларда юзага келадиган муаммолар билан самарали тарзда курашиш имконини берадиган янги услубларга ўтиш ҳаёт ва тажриба вазифасига айланиб бормокда.

2. Бозор шароитларига муваффақиятли равишда мослашаётган Ўзбекистондаги илғор корхона ва ташкилотларнинг тажрибаси кўрсатмоқдаки, ходимлар бошқаруви хизматининг энг мақбул варианты қурилишига эришиш кадрлар бошқаруви бўлими деб аталадиган оралик босқичдан сўнг амалга ошади (26.1-шакл).

Кадрлар бўлими	Ходимлар бошқаруви бўлими	Ходимлар бошқаруви хизмати
----------------	---------------------------	----------------------------

Оралик босқичдан фойдаланиш жамоа учун янги услуб ва шароитларга муаммосиз ва режалаштирилган ҳолда ўтиш имконини беради.

Поғонама-поғона шаклланиши шарт бўлган анъанавий кадрлар тизими ва ходимлар бошқаруви тизими ўртасидаги оралик босқичда кадрлар бўлими ва бошқа эски усулда ишлаётган амалдаги бўлимлари функцияларини кенгайтириш ва мазмунини бойитиш йўлидан боришлари тавсия қилинади.

Тажрибанинг тўпланиши, кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, ходимлар бўлими доирасида ишлар функцияларнинг аста-секинлик билан янги ташкил қилинаётган махсус бўлимларга ва ходимлар бошқарувининг замонавий тизими шакллан-тирилишига шарт-шароит яратади. Ушбу даврда ходимлар бошқаруви штаб, ходимлар бошқаруви замонавий тизимини шакллантириш бўйича мувофиқлаштирувчи марказ, унинг келажакдаги бўлинмаларига кадрлар ўчоғи бўлиб хизмат қилади.

Ходимлар бўлими ташкилий таркибининг бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берадиган ходимлар бошқаруви хизматига ўтиш давридаги варианты пастда келтирилади (26.2-шаклга қаранг).

Ходимлар бошқаруви бўлими бошқаруви	
Иш кучини режалаштириш ва ёллаш сектори (3 киши)	Ходимлар меҳнатини йўналтириш ва рағбатлантириш сектори (2 киши)
Меҳнат ва интизомий муносабатлар сектори (2 киши)	Касбга йўналтириш ва ижтимоий мослаштириш гуруҳи (1-2 киши)
Ходимларни тайёрлаш ва лавозимини кўтариш сектори (1-2 киши)	Кадрларни ўрганиш ва баҳолаш гуруҳи (1-2 киши)
Меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги сектори (1 киши)	Меҳнат турмуши тарзини юксалтириш гуруҳи (2 киши)

26.2-шакл. Ходимлар бошқаруви бўлими ташкилий таркиби.

Бўлимнинг шу тарздаги ташкилий таркиби ва унинг бўлинмаларининг тегишли таркиблари яқин келажакдаги ходимлар бошқаруви концепциясига жавоб беради.

27-мавзу. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИДА КАДРЛАР ХИЗМАТИНИНГ ЎРНИ ВА РОЛИ

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш жараёни ўзининг мазмуни, асосий элементлари, моҳияти билан мураккаб жараён бўлиб, бу жараён стихияли тарзда ривожланмайди, тор технологик жараён ҳисобланмайди, ташкилий бошқарув томон билан чекланмайди, фақат раҳбар кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишдагина иборат бўлиб ҳам қолмайди.

Давлат органларини кадрлар билан таъминлаш:

- Ташкилий;
- Таълимий;
- Иқтисодий;
- Бошқарув;
- Ижтимоий-психологик чораларни ўз ичига олади.

Персонални ва кадрларни бошқариш жараёни куйидагилардан иборат:

1. Давлат хизмати персоналининг илмий асосланган миқдор ва сифат мезонларини ишлаб чиқиш;
2. кадрларни оқилона жой-жойига қўйиш;
3. хизматчиларнинг касб маҳоратини ошириш;
4. касбий (малака ва лавозим жиҳатдан) ривожланишини таъминалш;
5. қобилиятларидан жуда самарали фойдаланиш;
6. мартабани режалаштириш ва амалга ошириш;
7. меҳнат сифати ва натижаларини рағбатлантириш;
8. ижтимоий-иқтисодий;
9. ҳуқуқий ҳимоя қилиш.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлашда, бутун дунё кадрлар сиёсатида персонални бошқаришнинг ўрни ва аҳамиятини аниқлашда масалага тизимли ёндашув принциплари ва элементларидан самарали фойдаланиш зарур.

Персонални бошқариш Давлат хизматини бошқариш тизимининг бир қисмидир. Сифат жиҳатдан муайян ташкилий яхлитликни ҳосил қилувчи, ўзаро таъсир кўрсатувчи элементлар мажмуи сифатида намоён бўлади.

Персонални бошқариш – бу кўп томонлама амалий фаолиятнинг мураккаб ва кўп қиррали жараёни бўлиб, муайян

натижаларга эришиш мақсадида давлат аппарати хизматчиларига аниқ мақсад билан ташкилий таъсир кўрсатиш жараёнидир.

Мазмун жиҳатдан ҳал қилнадиган масалаларга:

1. Бошқарув жараёнида ижро этувчи;
2. Қонун чиқарувчи ва суд ҳокимияти;
3. Давлат органи аппаратининг кадрлар потенциалини шакллантириш ва фойдаланишни излаш;
4. Хизматга танлаб олишдан бошлаб амалий вазифаларни ҳал қилиниши;
5. Хизматчиларнинг касбий ривожланиши ва мартаба жиҳатдан ўсиши;
6. меҳнатнинг сифати ва самарадорлигини рағбатлантириш;
7. Ҳуқуқий ва социал жиҳатдан ҳимоя қилиш;
8. Социал имтиёзлар сақланган ҳолда хизматдан кетиш.

Давлат хизмати персоналини бошқариш механизмини танлашда, вазифалар қўйиш ва устувор йўналишларни аниқлашда бошқа бир қатор омилларни ҳисобга олиш муҳим аҳамиятга эгадир.

1. Давлат хизмати персоналини бошқариш давлат кадрлар сиёсати (ДКС), унинг мақсадлари, устувор йўналишлари, принциплари ва андозаларини рўёбга чиқариш доирасида амалга оширилади.

2. Давлат ҳокимияти органлари персоналини бошқариш ягона конституция ва ҳуқуқий майдон доирасида амалга оширилиши лозим.

Давлат аппаратини кадрлар билан таъминлашда, қонун билан ва норматив жиҳатдан мустаҳкамланган принциплар, талабларга риоя этилишини назорат қилишда Республика субъектлари ваколатларининг чегараланиши муаммолари алоҳида кескинлик касб этади. Бу чекинишлар тартиб қоидаларидан четга чиқишлар аввало Ўзбекистон Республикаси субъектлари давлат хизматчилари лавозимлари рўйхатларини тўлдириш масалаларига хизматчиларнинг ҳуқуқлари ва бурчлари, меҳнат муносабатларини тартибга солиш масалаларига доирдир. Бу муносабатларни меҳнат моделига анъанавий эргашиш “Давлат хизматлари асослари тўғрисида”ги қонунда ўз ифодасини топган.

3. Ҳокимият ва давлат бошқаруви органлари функциялари ҳамда ваколатларини, амалдорнинг давлат ва фуқоролик жамияти институтларининг ўзаро муносабатлари тизимидаги мақомини амалга оширишдаги ўрни ва аҳамиятини аниқ белгилаб олиш зарурлигидир.

Давлат аппаратини кадрлар билан таъминлаш сиёсатини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш зарурлигини бир қатор омилларни тақозо этмоқда.

1. Демократик давлатчилик, бозор иқтисодиёти, фуқоролар жамияти ташкил этишнинг сифат жиҳатдан янги эҳтиёжлари пайдо бўлади, бундай шароитда кадрлар билан ишлаш жараёнлари ва муносабатларини давлат йўли билан тартибга солиш миқёслари жиддий равишда ўзгариб, унинг механизмлари демократлашиб бормоқда. Шундай экан, “инсон омили”ни фаоллаштириш, ҳар бир ходимнинг, шу жумладан, давлат хизматчисининг қобилиятлари ва имкониятларидан кенгроқ фойдаланиш зарур бўлади.

2. Ҳозирги вақтда жорий этилган давлат бошқаруви янги моделини кадрлар билан таъминлаш, бозор иқтисодиётини ва ижтимоий жараёнларни тармоқ бошқарувидан функционал бошқарувга ўтишни жадаллаштириш зарур. Кўпгина мансабдор шахсларнинг вазифаларини ва ваколатларини жиддий равишда ўзгартиради.

3. Эркин меҳнат бозорида давлат хизматчиларининг рақобатбардошлигига янги касбий-малака талабларини ҳисобга олган ҳолда уларнинг касб таълими тизимини тубдан қайта қуриш эҳтиёжи пайдо бўлади.

4. Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш сиёсатини ишлаб чиқариш ва амалга оширишнинг долзарблигини барқарор сиёсий ҳолатлар ҳам тақозо этади. Раҳбар кадрларни жой-жойига қўйиш, сайлаб қўйиладиган ҳокимият органларини шакллантириш, аппарат ва меҳнат томонлари, ҳар бир амалдорнинг иш натижаларига баҳо бериш кўпинча жамиятда мавжуд бўлган турли ижтимоий кучларнинг диққат марказида бўлиб турибди.

Давлат хизмати — бу ижтимоий амалиётнинг алоҳида туридир, у алоҳида ижтимоий қатлам — амалдорлар қатлами томонидан амалга оширилади. Давлат хизмати фақат давлат учун

ишлаб, функцияларни рўёбга чиқишини таъминлаб қолмайди, балки жамият эҳтиёжлари ва манфаатлари учун ҳам ишлайди.

Давлат хизматчиси Ўзбекистон Республикаси фукароси бўлиб, давлат хизматидаги лавозимга доир вазифаларни қонунда белгиланган тартибда меҳнат ҳақи олиб бажаради, бу ҳақ давлат бюджети ҳисобидан ёки Ўзбекистон Республикаси тегишли субъектининг маблағлари ҳисобидан тўланади.

28-мавзу. КАДРЛАР ХИЗМАТИНИНГ АСОСИЙ МАҚСАДИ ВА УНИНГ БЎЛИНМАЛАРИ ФУНКЦИЯЛАРИ

1. Ходимлар бўлимининг асосий мақсади.

2. Кадрлар хизмати бўлинмаларининг мақсад ва вазифалари.

1. Умумлаштирилган ҳолда замонавий кадрлар хизмати фаолиятининг асосий мақсади ходимлар миқдор ва сифат тавсифномалари ташкилот мақсадларига мувофиқлигини таъминлашдан иборатдир.

Кадрлар хизматининг мақсади унинг бўлинмаларининг (сектор, гуруҳ, алоҳида мутахассис) мақсадларига тақсимланади, шунингдек уларга эришиш тегишли функцияларнинг бажарилиши орқали амалга оширилади. Қуйида умумий сони ўрта ҳисобда 500 киши бўлган ташкилот мисолида ходимлар бўлими бўлинмаларининг асосий функцияларини санаб ўтамиз.

1. Иш кучини режалаштириш ва ёллаш сектори: кадрларга эҳтиёжни аниқлаш; кадрларни танлаш; меҳнат шартномаларини тузиш; кадрларга оид ҳужжатларни расмийлаштириш; бўлимда иш юритишни таъминлаш.

2. Ходимлар меҳнатини йўналтириш ва рағбатлантириш сектори: иш ҳақи, тариф ставкалари, мукофотлаш тўғрисидаги низом лойиҳалари тизимини ишлаб чиқиш; меҳнатга моддий ва маънавий йўналтириш тизимини ишлаб чиқиш; меҳнат маҳсулдорлигини ўрганиш, уни юксалтириш бўйича чоратадбирлар ишлаб чиқиш; лавозим йўриқномаларни ишлаб чиқишни ташкил қилиш ва қатнашиш.

3. Меҳнат ва интизомий муносабатлар сектори: ходимлар иш вақтини фойдаланишини қайдга олиш; меҳнат интизоми бузилишларини қайдга олиш ва таҳлил этиш; алмаштириладиган (пенсияга кетаётган, ишдан бўшашни, узоқ муддатли даволанишни режалаштираётган) ходимларни ҳисобга олиш; рағбатлантириш ва огоҳлантиришларни расмийлаштириш; кадрлар кўнимсизлигини ҳисобга олиш.

4. Касбга йўналтириш ва ижтимоий адаптация (мослаштириш) сектори: янги қабул қилинаётган ишловчинини ички тартиб, ташкилот одоб кодекси, касбий ва карьера

жиҳатидан ўсиш, ташкилот ёрдамида ўз эҳтиёжларини амалга ошириш йўллари билан таништириш ва ҳ.к.; низоли ва стрессли ҳолатларни ўрганиш ва таҳлил қилиш; зарур пайтларда психологик даволашни ташкил қилиш.

5. Ходимларни тайёрлаш ва лавозимини кўтариш сектори: кадрларни ўқитиш, қайта ўқитиш ва малакасини оширишни ташкиллаштириш, раҳбар ва мутахассислар иш карьераси лойиҳасини ишлаб чиқиш; ташкилотларда ишлаб чиқариш амалиётини ўташ бўйича шартномалар тузиш.

6. Ходимларни ўрганиш ва баҳолаш гуруҳи: ходимлар иши самарадорлигини баҳолаш; кадрлар аттестациясини ўтказиш; лавозимга кўтариш (пасайтириш), ўтказиш, меҳнат шартномасини тугатиш бўйича раҳбариятга таклифлар тайёрлаш; ходимлар таркибини ротация (алмаштириш) қилиш, ходимларнинг лавозимга кўтариш дастурини ишлаб чиқиш; ишчилар билан шартнома тузиш лойиҳаларини тайёрлаш.

7. Меҳнат шароитини яхшилаш гуруҳи: меҳнат мазмунини бойитиш бўйича ишларни ташкил қилиш; меҳнат қонунчилигига риоя қилинишини назорат қилиш; турли хил имтиёзлар, қарз ва ссудаларни расмийлаштириш; тиббиёт суғуртаси шартномаларини олиб бориш; нафақа ҳужжатларини расмийлаштириш, фахрийлар билан ишлаш.

8. Меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги бўйича мутахассис: ходимлар меҳнат шароитини ўрганиш, хавфсиз меҳнат шароитини таъминлаш дастурини ишлаб чиқиш ва унинг бажарилиши устидан назорат; ходимларга соғлиқни сақлаш хизматини ташкил қилиш; техника хавфсизлиги бўйича йўриқномалар ишлаб чиқиш; бахтсиз ҳодисаларни қайдга олиш ва текшириш; меҳнат муҳофазаси моддий таъминотини ташкил қилиш.

29-мавзу. КАДРЛАР БОШҚАРУВИ ХИЗМАТИНИНГ КАДРЛАР БИЛАН МИҚДОР ВА СИФАТ ЖИҲАТИДАН ТАЪМИНЛАНИШИ

1. *Кадрлар бошқаруви хизматининг кадрлар билан миқдор жиҳатидан таъминланиши.*

2. *Кадрлар бошқаруви хизматининг кадрлар билан сифат жиҳатидан таъминланиши.*

1. Кадрлар хизмати ишловчиларининг сонини ҳисоблашнинг энг тарқалган услубларидан бири бошқарув ишлари бажарилишига сарфланган меҳнат чиқим (вақт) лари орқали, яъни меҳнат сарфига қараб аниқлашдир.

Алоҳида функцияларнинг бажарилишига сарфланган вақт сарфини турли хил: норматив, синов, экспертиза услублари билан аниқлаш мумкин. Меҳнат сарфининг янада аниқроқ ҳисобланиши учун функция бошқарув тартибига ва амалиётларга бўлинади. Сўнгра вақт чиқимини қўшган ҳолда у ёки бошқа ходимлар бошқаруви хизмати бўлинмаси томонидан бажарилган функциянинг тўлиқ меҳнат сарфи аниқланади. Сўнгра унинг рақамли таркиби (Р) қуйидаги формула билан аниқланади:

$$P = TM \times K / \Phi_n$$

Бунда ТМ - бир йилда бажариладиган барча ишларнинг умумий меҳнат сарфи, од.соат; К – коэффициент, ТМ (К=1,15)да назарда тутилмаган бажарилган ишларга вақт чиқимини ҳисобга олади; Φ_n – бир ишловчининг бир йил.соатдаги фойдали иш вақти (йилда 1910 соат, лекин ҳар йили аниқланиши керак)

Чет эл адабиёти ва мутахассисларнинг баҳоларига кўра, ходимлар бошқаруви хизматининг умумий сони ташкилот ходимлари умумий сонининг 1,0-1,2% ни ташкил этади.

2. Яқин ўтмиш даврларда корхоналар кадрлар бўлими сифат жиҳатидан ҳатто ўрта махсус маълумотга ҳам эга бўлмаган ўрта квалификацияли мутахассислар билан бутланган эди (фақат ҳар бир тўртинчи киши олий маълумот дипломига эга эди). Кадрлар бўлимида ва техник тайёргарлик бўлимида кўпинча махсус маълумотга эга бўлмаган кишилар ҳам ишлар эдилар. Кадрлар менежменти соҳасида мутахассислар умуман бўлмас, социолог ва

психологлар етарли эмасди. Кадрлар бўлими ишловчиларининг иш ҳақлари канцелярия ходимлари даражасида эди.

Тажриба кўрсатмоқдаки, Ўзбекистон корхона ва ташкилотларининг давлат мулкчилигидан ҳиссадорлик ва хусусий мулкчилик турларига ўтиши кадрлар бўлими ишловчиларининг касбий даражаси, маълумоти, ёши, янги ғоялар, ходимлар билан ишлаш услублари нуқтаи назаридан, сифат жиҳатидан яхшиланишига олиб келмоқда, уларда меҳнат натижаларига қизиқишни кучайтирмоқда. Шу билан биргаликда кадрлар ишловчиларига талаблар замонавий вазифаларга жавоб бера олмаяпти, шу туфайли ходимлар бошқаруви самарали тизимини яратишда хорижий компания, фирмалар ютуқларидан фойдаланиш зарур.

Агар иқтисодий жиҳатдан илғор мамлакатлар тажрибасига назар солсак, қоидага кўра умуман олганда ходимлар хизмати ва бошқарув бўлимлари (кадрлар марказлари) юқори малакали кадрлар таркиби билан таъминланган. Масалан АҚШда ҳар 10 ишловчидан 6-7 таси психолог, социолог, иқтисодчи, меҳнат муносабатлари, ишни баҳолаш услуби ва ўқитиш, ишлар таҳлили, ўқув юртларида ходимларни ёллаш соҳасидаги мутахассислар, карьерани режалаштириш бўйича консультантлардир. Уларнинг кўпчилиги йирик университет, педагогик олийгоҳлар бизнес мактабларининг (ходимлар бошқаруви бўйича) битиришган.

Маҳаллий кадрлар ишловчилари изчиллик билан Ўзбекистон бошқарув маданияти ҳозирги аҳволи ва ўз шахсий тажрибаларини уйғунлаштирган ҳолда ходимлар бошқаруви бўйича чет эл назарияси ва тажрибаси асосларини эгаллашлари зарур.

30-мавзу. ЙИРИК КОРХОНАДА КАДРЛАР БОШҚАРУВИ ХУСУСИЯТЛАРИ

1. Кадрлар бошқаруви тизимига таъсир қилувчи омиллар.

2. Йирик корхона кадрлар бошқаруви характеристикаси.

1. Кадрлар бошқаруви тизими кўплаб омиллар таъсирида шаклланади. Лекин шу билан биргаликда корхонанинг, ташкилотнинг ҳажми ва уларнинг молиявий имкониятлари ҳал қилувчи омилларга киради.

Умуман ҳажмларига кўра корхона ва ташкилотлар *йирик*, *ўртача* ва *кичик* каби турларга бўлинади. Кўпинча корхона, ташкилотлар ҳажми уларда банд бўлган ишловчилар сони билан аниқланади. Масалан АҚШда қайта ишлаш саноатидан ташқари ишлаб чиқаришнинг барча соҳаларида кичик корхоналар деб 100 гача ишловчига эга бўлганларига нисбатан айтилади, 500 тагача ишловчилари бўлган корхоналар ўртача корхоналар сирасига киритилади. Йирик корхоналар ўз ишлаб чиқаришининг кенг кўламига ва корхона ичидаги меҳнат тақсимооти имкониятларидан фойдаланишига кўра иқтисодий жиҳатдан анча самаралидир.

2. Кичик корхоналардаги кадрлар хизмати бошқаруви жуда оддий. Ходимлар бошқарувининг барча функцияларини бевосита фақат корхона раҳбарининг ўзи (хўжайин), ёки унинг муовини бажариши мумкин. Шартнома тузилиши бошларидаги кадрлар бошқаруви бўйича алоҳида масалалар бошқа ташкилотлар томонидан амалга оширилиши мумкин.

Йирик корхоналарда кадрлар бошқаруви таркибига бир қанча бўлимлар (бўлим, бюро, гуруҳ, алоҳида мутахассислар) киради, улар 26.2-шаклда кўзда тутилган ходимлар бошқарувининг функция-ларини бажариш масъулиятини олишлари мумкин. Мамлакатимиз тажрибасида анчадан бери ходимлар бошқаруви бўйича етакчи бўлим вазифасини кадрлар бўлими (ходимлар бўлими) бажариб келаётганлиги маълум.

Бундан ташқари, кадрлар бошқарувининг махсус функцияларини иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилиш бўлими, бухгалтерия (муҳосибот), меҳнат муҳофазаси ва техника

31-мавзу. КАДРЛАР БОШҚАРУВИ ТИЗИМИДА ИШ

ЮРИТИШ ТАЪМИНОТИ

1. Кадрлар бошқаруви тизимида иш юритиш таъминоти тушунчаси.

2. Кадрлар бўйича иш юритишда қонунчилик ва норматив базанинг таркиби.

3. Кадрлар бошқаруви тизимида асосий иш юритиш функциялари.

1. Кадрлар бошқаруви тизимида иш юритиш таъминоти (кадрлар бўйича иш юритиш) – биринчидан ташкилий-маъмурий, ахборот-маълумот ва ташкилот ходими бўйича қайд характериға эға бўлган ҳужжатлар мажмуи бўлса, иккинчидан ушбу ҳужжатларнинг яратилиши (ёки ташқаридан олиниши), қайта ишланиши ва бошқа бўлинмаларға узатилиши ва архивға топширилишигача бўлган ташкилотнинг барча даражалари бўйлаб ҳаракатини ташкил қилишдан иборатдир.

2. Ҳужжатларни расмийлаштириш бўйича талаблар иш юритиш ҳужжатларини яратиш, қайта ишлаш технологиясини ва иш ҳужжатларини сақлаш масалаларини тартибға солувчи (регламентлаштирувчи), шунингдек барча даражаларда иш юритиш хизмати ишини мувофиқлаштирувчи Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва норматив-ҳужжатлар мажмуиға, иш юритишнинг норматив-ҳуқуқий базасиға асосланади.

Кадрлар бўйича иш юритишнинг норматив-ҳуқуқий базаси				
Ўзбекистон Республикаси Қарорлари		Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари		Ўзбекистон Республикаси маҳаллий ҳокимият ҳужжатлари
Мувофиқ тарзда ҳужжат расмийлаштириладиган, норматив ҳужжатлар	Иш юритишни ташкил қилиш бўйича норматив ҳужжатлар	Ҳужжатларни архивда сақлаш бўйича норматив ҳужжатлар	Кадрлар бўйича иш юритиш учун ташкилотларнинг, маҳаллий ҳокимият органлари услубий ҳужжатлари,	

6 расм. Кадрлар бўйича иш юритишнинг қонунчилик ва норматив базаси

Кадрлар бўйича иш юритишда мувофиклаштирувчи, қоидаларни, талабларни белгилаб ўтувчи энг муҳим норматив-ҳуқуқий қонунлар:

- Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.

- Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодекси.

2. Ташкилот ходимлар бошқаруви хизматининг асосий иш юритиш функцияларига:

- кадрлар бўйича зарурий ҳужжатларнинг ишлаб чиқилиши ва расмийлаштирилиши (режали, бирламчи-қайдга олувчи, ҳисобот-статистик, ижтимоий муҳофаза бўйича, ташкилий-маъмурий);

- ходимлар бўйича кирувчи ҳужжатларнинг ўз вақтида кўриб чиқилиши;

- ходимлар бўйича ҳужжатларнинг қайди, ҳисобга олиниши ва жорий сақланиши (шунингдек хизмат ҳужжатлари);

- фиклаштирилиши ва чоп қилиниши;

- ижро учун кадрлар бўйича ҳужжатларнинг тегишли ишловчиларга етказилиши;

- ҳужжатларнинг ижроси устидан назорат;

- кадрлар бўйича ҳужжатларнинг кўпайтирилиши;

- кадрлар бўйича ҳужжатларнинг архивга топширишга тайёрлаш (ташкилот, корхона, давлат аҳамиятига эга).

32-мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ХУЖЖАТЛАР КЛАССИФИКАЦИЯСИ ВА ТАРКИБИ

*1. Ходимлар бошқарувида фойдаланиладиган
хужжатлар турлари.*

*2. Ходимлар бошқарувида фойдаланиладиган
хужжатлар таркиби.*

1. Ташкилот ходимлар бошқаруви тизимига қуйидаги хужжатлар тегишлидир:

- ташкилий-кадрлар бўйича хужжатлар;
- шахсий таркиб бўйича хужжатлар;
- ташкилий-маъмурий хужжатлар (маъмурий ва ахборот-маълумот хужжатлар таркибида).

2. Ташкилий-кадрлар бўйича хужжатларга ташкилот Низоми, штатлар жадвали, ички меҳнат қоидалари тартиби (ходим тўғрисидаги Низом), таркибий бўлинмалар тўғрисидаги Низом, (йўриқномалар, корхона стандартлари) алоҳида иш турларини бажариш бўйича Низом (мисол, кадрлар иш юритиши бўйича йўриқнома), лавозим йўриқномалари киради.

Шахсий таркиб бўйича хужжатларга кадрлар бўйича буйруқлар, меҳнат шартномалари, шахсий ва қайдга олиш карточкалари, таржимаи ҳоллар, резюме, тавсияномалар, аризалар, тавсифномалар, меҳнат дафтарчалари, тижорат сирини тарқатмаслик тўғрисидаги мажбурият, турли хил маълумотлар ва ҳ.к.

Ташкилий-маъмурий хужжатларга: буйруқ хужжатлари – асосий ишлаб чиқариш бўйича буйруқлар, қарорлар, фармойишлар, кўрсатмалар;

Ахборот-маълумот хужжатлари – мактублар, телеграммалар, факслар, телефонограммалар, Низомлар, протоколлар, тушунтириш хатлари ва билдиришномалар.

Бундан ташқари, ташкилот ходимлар бошқаруви тизимига режалаштириш, ҳисобот-статистик, ижтимоий таъминот бўйича ҳам хужжатлар киради. Таркибий бўлинмаларда эса ички характердаги, ходимлар бошқаруви билан боғлиқ бир қатор бошқа хужжатлар ишлаб чиқилади ва фойдаланилади.

Ходимлар бошқаруви тизимида фойдаланиладиган турли туман хужжатларнинг оклаб бўлмайдиган даражада кўпайиб кетганлиги туфайли, уларнинг баъзи бир турлари (мисол, қайдга олиш формалари) ягоналаштирилади, ташкилий-маъмурий турдаги хужжатларни расмийлаштиришга бўлган талаблар стандартлаштирилади.

Кадрлар бўйича хужжатларнинг ягоналаштирилиши ва стандартлаштирилиши мақсадга мувофиқдир, мамлакатимизда бу ишга катта эътибор берилмоқда.

Ходимлар бошқарувида фойдаланиладиган хужжатлар намунаси.

2-1

2-2

2-3

2-4

КАДРЛАР ШАХСИЙ ТАРКИБИГА ОИД БУЙРУК НАМУНАСИ

ЎзР Тошкент вилояти Бекобод
тумани Ойбек номидаги ширкат

КАДРЛАР ШАХСИЙ ТАРКИБИГА ОИД

99.14.04 № 28

Зафар ш.

БУЙРУК

1-§

Ширкатнинг бош агрономи Карим Соатович Хотамов 99.22.04 дан Тошкент давлат аграр университетига 2 ойлик малака ошириш курсига хизмат сафариغا ЮБОРИЛСИН.

Асос: Тошкент вилояти қишлоқ хўжалиги бошқармасининг 99.08.04 даги 212-рақамли фармойиши.

2-§

К.С.ХОТАМОВ Тошкентда 2 ойлик малака ошириш курсида бўлиши даврида ширкатнинг бош агрономи вазифаси агроном Мамедов Раҳмон Холик ўғлига ЮКЛАТИЛСИН.

3-§

4-бўлим агрономи Хайрихон ҚОДИРОВА штат жадвалидаги маош билан 2-бўлимга бригадир қилиб ТАЙИНЛАНСИН. Асос: Ширкат раиси ўринбосари К.Шерматов тавсияси.

4-§

Зоотехник М.Абдумаликов навбатдаги меҳнат таътилидан қайтиб, 99.16.04 дан ўз вазифасини бажаришга тушди деб ҳисоблансин.

Директор
С.Бойбеков

(имзо)

ИШДАН БЎШАТИШ ҲАҚИДА БУЙРУҚ НАМУНАСИ

Наманган шойи ишлаб
чиқариш бирлашмаси

КАДРЛАР ШАХСИЙ ТАРКИБИГА ОИД

99.25.05 № 112

Наманган ш.

БУЙРУҚ

Ишдан бўшатиш ҳақида

Меҳнатни илмий ташкил қилиш бўлими муҳандиси Феруза
Неъматовна Шамсиева ЎзР МК нинг ... – моддасига биноан, ўз
хоҳишига кўра 99.28.05 дан лавозимидан БЎШАТИЛСИН.

Бош директори

(имзо)

Л.К.Тўхтасинов

Имзолар:

Бўлим бошлиғи

Бухгалтерия

Розилик берди:

Қасаба уюшмаси қўмитаси 5-йўналиши баённомаси,
1999.24.05

ФАРМОЙИШ НАМУНАСИ

“Чилангар” фирмаси

ТАЪМИРЛАШ ИШЛАРИНИ ЎТКАЗИШ ТЎҒРИСИДА ФАРМОЙИШ

2000.15.02. № 5

Тошкент

3-цех авария ҳолатига тушганлиги муносабати билан
ЮКЛАЙМАН:

1. 3-цехда зудлик билан таъмирлаш ишлари ўтказилсин.

Масъул: Таъмирлаш-техника бўлими бошлиғи Д.И.Макаров

Бажариш муддати: 2000.21.02

2. Таъмирлаш ишларини назорат қилиш 3-цех бошлиғи
С.Туроповга топширилсин.

Корхона

Директори

Р.Шодмонов

Розилик белгиси

Имзо

КЎРСАТМА НАМУНАСИ

“Эталон” фирмаси

2000 йилдаги меҳнат таътиллари жадвали ҳақида

КЎРСАТМА

2000.02.01. № 28

Тошкент

2000 йил учун ходимлар меҳнат таътили жадвалини тузиш ҳақида
таклиф ЭТАМАН:

1. Таркибий бўлинма раҳбарлари 2000 йилда ходимларнинг таътилга чиқишлари рўйхатини муддати кўрсатилган ҳолда тузиб, кадрлар бўлимига топширсинлар.

Рўйхатни топшириш муддати: 2000.10.01.

2. Кадрлар бўлими фирма ходимларининг 2000 йил таътиллари қўшма жадвалини тузиб, фирма директори тасдиғига тақдим этсин. Масъул: Кадрлар бўлими бошлиғи С.Иброҳимова.

жадвални тақдим этиш муддати: 2000.15.01.

Фирма директори

ўринбосари

Н.А.Умаров

Имзо

Розилик белгиси

бошқарувининг

Тошкент вилояти

Чиноз тумани

2000.15.03 даги 2-рақамли

баённомаси билан

ТАСДИҚЛАНГАН

ЮК АВТОМОБИЛЛАРИ ИШЛАРИНИ

ҲИСОБ-КИТОБ ҚИЛИШ ТАРТИБОТИ ҲАҚИДА

Гулистон қишлоқ Навоий номидаги ширкат хўжалиги 2000.11.03.

№7

ЛАВОЗИМ ЙЎРИҚНОМАСИ

Ширкат хўжалиги юк ташувчи машиналаридан тўлиқ ва унумли фойдаланиш учун, мавжуд қоидага мувофиқ, юк автомобиллари ишларини ҳисоб-китоб қилишнинг қуйидаги тартиботи ўрнатилсин.

1. Диспетчер юк машиналарининг йўл қоғозини иш кунининг бошланиши олдидан ҳар бир автомашинага алоҳида ёзиб беради (узоқ хизмат сафаридагилар учун истисно қилинади) ва уни ҳар бир ҳайдовчига тилхат билан (имзо чектириб) топширади. Йўл қоғозини бир юк автомобилдан иккинчисига бериш рухсат этилмайди.

2. Йўл қоғозининг барча зарурий қисмлари тўғри ва аниқ тўлдирилиши керак. Тузатилган ёки ёзувлари ўчирилган йўл қоғозлари тасдиқловчи ҳужжат сифатида қабул қилинмайди.

3. Ёнилғи ва мойлар, ширкат хўжалиги ҳисобчилари ой бошида ҳайдовчига ажратган нормаланган миқдор кўрсаткичига мувофиқ, тилхат билан берилади.

4. Иш куни тугагандан сўнг, йўл қоғози диспетчерга қайтарилиши керак. Айни вақтда идишда қолган ёнилғи миқдори ўлчанади ва бу ўлчов йўл қоғозининг тегишли жойига ёзиб қўйилади.

5. Ҳар бир автомобиль бўйича юк автомашиналари ишлари кўрсаткичи кунма-кун тартибда юк автомобиллари ишларининг ҳисоб-китоби қайдномасини тузади.

6. Айрим ҳайдовчиларнинг хўжалик ҳисобидаги баъзи юмушлари бажаришларини мунтазам назорат қилиб бориш учун автокорхонада “Машиналардан фойдаланиш дафтари” жорий қилинади.

7. Ой тугагандан сўнг, кейинги ойнинг бошидан 5 кун ичида автокорхона бўйича қўшма қайднома йўл қоғозлари ва ҳар бир машина учун ёзилган қайдномалар билан ширкат хўжалиги бухгалтериясига топширилади.

Ширкат хўжалиги раиси
 Б.Р.Ҳакимов
 Бош бухгалтер
 Л.С.Қодиров

(имзо)

(имзо)

Герб, муассасанинг расмий белгиси, аломати

Вазирлик номи
Муассаса номи
00.00.00. №
БУЙРУҚ

Муассаса хос рақами
Хужжат шаклининг хос рақами

САРЛАВХА

Асословчи (кириш) қисми

БУЮРАМАН:

-
-

3.Буйруқ ижросини назорат қилиш

зиммасига юклатилсин (лавозими ва фамилияси тўлиқ ёзилади)

Директор (имзо) (Ф.И.Ш.)

Таътиллар графиги шакли

Ташкилот номи

ТАСДИҚЛАЙМАН
Ташкилот раҳбари

ТАЪТИЛЛАР ГРАФИГИ Имзо Имзо ёзилмаси

№

Жойи Сана

йил учун

			ойлар												Таътилга чиқиш ва ишга тушиш санасидаги асосий ўзгаришлар
табель	Ф.И.Ш.	лавозими	Таътилга чиқиш ва ишга тушиш санасидаги ўзгаришлар												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	3	4												5

Кадрлар бўлими бошлиғи
таркибий бўлинма
раҳбарлари имзолари
КЕЛИШИЛДИ:

Касаба уюшмаси қўмитаси

шахсий имзо имзолар ёйилмаси

Йиғилиши баённомаси

№ _____

Ташкилот номи
жадвали

Иш ҳақи ойлик фонди _____

Штат

сўмли _____

ўринли штатни

ШТАТ ЖАДВАЛИ

ТАСДИҚЛАЙМАН

Ташкилот раҳбари

128

00.00.00. № 00

Тошкент

Имзо _____

имзо ёйилмаси

Ташкилот ёки таркибий
бўлинма аппарати

йил учун

00.00.00.

мухр

Таркибий бўлинма хос рақами Таркибий бўлинма номи	Лавозим хос рақами Лавозим номи	Штатдаги ўринлар сони	Хизмат маоши ўринлар сони	Устамалар (сўм хисобида)		Ойлик иш ҳақи фонди (сўм хисобида)	изоҳ
				шахсий	Бошқа турлари		
1	2	3	4	5	6	7	8

Ташкилот раҳбари
ўринбосари

(ёки бўлим бошлиғи)

ИМЗО _____

ИМЗО _____

ёйилмаси

Розилик белгиси

Ички меҳнат тартиботи қоидалари шакли

Ташкилот номи	Тасдиқлайман	
	Ташкилот раҳбари	
	Имзо	имзо
	0000.00.00.	ёйилмаси
2000.00.00. № 00		
Тошкент		
ИЧКИ МЕҲНАТ ТАРТИБОТИ ҚОИДАСИ		
МАТН ТУЗИЛМАСИ		
Умумий қоида		
Ишга қабул қилиш, бошқа ишга ўтказиш,		
Ишдан бўшатиш тартиботи		
Ходимларнинг асосий мажбуриятлари		
Маъмуриятнинг асосий мажбуриятлари		
Иш вақти ва ундан фойдаланиш		
Ишдаги ютуқлари учун рағбатлантириш		
Меҳнат интизомини бузганлик учун жазолар		
Ички тартибот		
Ишни ташкил этиш		
Розилик белгиси		
КЕЛИШИЛДИ		
Меҳнат жамоаси умумий йиғилиши баённомаси		
00.00.0. № 00		

Хизмат сафари ҳақида буйруқ намунаси

		00000000
		00000000
“Ўз. озиқ-овқат саноат” давлат акциядорлик концерни		
Денов ёғ-экстакти заводи		
КАДРЛАРНИНГ ШАХСИЙ ТАРКИБИГА ОИД		
1999.26.01.	Денов ш.	
№ 17		
БУЙРУҚ		
Хизмат сафари ҳақида		
Тошкент шаҳрида ўтказиладиган озиқ-овқат саноати ходимлари семинарида иштирок этиш учун 1999 йил 29 январдан 5 февралгача Тошкентда хизмат сафарида бўламан.		
Асос: “Ўз. озиқ-овқат саноат” давлат акциядорлик концерни буйруғи.		
1999.21.01. № 69 шу муносабат билан,		
БУЮРАМАН:		
1. Мен бўлмаган даврда заводга директорлик вазифаси директор ўринбосари Э.Р.Солиховга ЮКЛАТИЛСИН.		
2. Тошкентга самолётда бориш ва келиш ҳамда хизмат сафари учун керакли ҳақ тўлансин.		
Директор	имзо	Б.Р.Хакимов

Асосий фаолиятга оид буйруқдан кўчирма намунаси

“Ўз. озик-овқат саноат” давлат акциядорлик концерни
ЯНГИЙЎЛ “ЛАЗЗАТ” БИРЛАШМАСИДА
БУЮМЛАР ВА МОЛИЯВИЙ ЙЎҚЛАМА
ЎТКАЗИШ ҲАҚИДА
1999.25.11. № 405
Янгийўл ш.

БУЙРУҚДАН КЎЧИРМА

“Ўз. озик-овқат саноат” давлат акциядорлик концернининг 1999 йил 19 ноябрдаги 13-99-
рақамли буйруғини бажариш борасида бирлашмасида товар-моддий қимматдор буйумлар,
корхона мулки, ишлаб чиқаришнинг тугалланмаган асосий маблағлари, балансдаги ҳисоб-
китоб ва бошқа бандларида турган пул маблағлари юзасидан буюмлар ва молиявий йўқлама
ўтказиш учун

БУЮРАМАН:

1. Режалаштирилган йўқламани ўтказиш учун қуйидагилардан иборат комиссия тузилсин:.
Каримов Л.К. – раис (касаба уюшмаси қўмитаси раиси)

Директор

Аслига тўғри

Котиб-референт

Имзо

Б.И.Олимов

шахсий

Имзо

С.Шамсиева

33-мавзу. ТАШКИЛОТДА ХОДИМЛАРНИНГ РЕЖАЛАШТИРИЛИШИ

1. Ходимларни режалаштиришнинг моҳияти ва мақсади.

2. Ходимлар билан ишлашнинг тезкор режалаштирилиши.

1. Ходимларни режалаштириш (кадрларни режалаштириш) — ходимларга ҳам миқдор жиҳатдан, ҳам сифат жиҳатидан эҳтиёжни баҳолашга йўналтирилган кадрлар дастуридир.

Ходимларни режалаштириш (кадрларни режалаштириш) ходимлар билан узоқ муддатли ишлашни тўғри ташкиллаштиришни кўзда тутди.

Ташкилот раҳбариятига маълум вақтда, тегишли иш жойларида, керакли миқдорда ва талаб қилинган даражадаги малакали, шунингдек ишлаб чиқариш вазифаларининг бажарилишини таъминлайдиган ходимга эга бўлиш муҳимдир. Бу ҳолатда ходимларни режалаштириш меҳнатнинг янада самаралироқ бўлишига ва ишдан қониқиш олишга йўналтирилишига тегишли даражада шароит яратиши керак. Ташкилотнинг қуйидаги эҳтиёжлари ҳам режалаштирилади:

- ходимнинг нафақага кетиши, бўшаши, ногиронликка ўтиши муносабати билан йиллар бўйича алмаштирилишига эҳтиёж;
- янги технологияларнинг қўлланилиши, ишлаб чиқариш ҳажмининг қисқариши, туриб қолиш, нафақага кетиш ва ш.к муносабати билан ходимлар сонининг камайтирилишига эҳтиёж;
- ишлаб чиқаришнинг кўпайтирилиши, тадбиркорлик фаолиятининг кенгайтирилиши муносабати билан ходимлар сонини кўпайтиришга эҳтиёж.

Ходимларнинг режалаштирилиши ташкилот умумий тараққиёти режасига интеграллаштирилса у самарали бўлади.

2. Ходимларнинг режалаштирилиши ходимлар билан ишлашнинг тезкор режаси билан бирлаштирилган, бир-бири билан ўзаро боғланган тадбирлар мажмуи воситасида амалга оширилади. Тезкор режа қуйидаги асосий бўлимларни ўз ичига олади:

- ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш (ички ва ташқи манбалар ҳисобига ходимларни излаш, танлаш ва ёллаш);
- ходимларни муҳитга мослаштиришни режалаштириш, адаптация (янги қабул қилинган, ишни алмаштирган ва б.);
- ходимлардан фойдаланишни режалаштириш (малака ошириш, ёши, технологик жараённинг, меҳнат шароитининг ўзгариши ҳисобига);
- ходимларни ўқитиш ва малакасини оширишни режалаштириш;
- иш мартабасини, хизмат-касбий соҳада кўтарилишни режалаштириш (ишга қабул қилинишдан бошлаб, бўшашгача);
- ходимларни ишдан бўшатиш ёки қисқартиришни режалаштириш (ишлаб чиқаришнинг рационализацияси, маҳсулот чиқариш ҳажмининг камайтирилиши ва б.);
- ташкилот ходимларига, жумладан кадрлар хизматига харажатларнинг режалаштирилиши.

34-мавзу. ХОДИМЛАР МАРКЕТИНГИ ВА ЛИЗИНГИ

1. Ходимлар маркетинги тушунчаси ва унинг вазифалари.

2. Ходимлар лизинги ва унинг вазифалари.

1. Ходимлар маркетинги – ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини қондириш мақсадида, ушбу эҳтиёжни қондиришда манбалар ва воситалар доирасини аниқлаш учун ишчи кучи бозорини ўрганиш билан боғлиқ фаолиятдир. Ходимлар маркетинги ташқи манбалар ҳисобига ташкилот инсон ресурсларининг ўсиши шарти ҳисобланади.

Ходимлар маркетингининг шарт-шароитлари ташкилот инсон ресурсларининг ҳолати, унинг имиджи ва бўш ўринларнинг мавжудлигидадир. Ходимлар маркетинги ўз ичига:

- ишчи кучи бозорининг тадқиқотини;
- ишчи кучи бозорини сегментлашни (раҳбар, иқтисодчилар, ишчилар, иш ҳақи даражаси, мутахассислар тайёрловчи ва қайта тайёрловчи ўқув юртлари, демографик вазият; миллий ва маданий хусусиятлар ва б.);
- номзодларнинг сифатлари ва эҳтиёжларини текширишни;
- бўш иш ўринларини реклама қилишни;
- номзодлар ҳақидаги маълумотлар базасини яратишни;
- ташкилот ички захирасига салоҳиятли номзодларни аниқлашни ўз ичига олади.

Кадрлар вазиятининг таҳлили ташкилотнинг ва бизнес-режалаштиришнинг шакллантирилиши босқичида айниқса муҳимдир. Ходимлар бошқаруви хизмати таркибида мустақил маркетинг бўлинмасининг яратилиши йирик ташкилотлар учун мақсадга мувофиқдир.

2. Ходимлар лизинги замонавий ходимлар инновацион бошқаруви учун характерлидир ва вақтинчалик иш жойларига бошқа ташкилот ходимларининг қисқа ёки ўрта муддатли ижараси ҳисобига кадрлар танловини билдиради.

Ходимлар лизинги билан рекрут агентликлари шуғулланади. Лизинг ташкилотнинг маълум кадрларга қисқа муддатли эҳтиёжи туфайли амалга оширилади. Ўзбекистонда ходимлар лизингини шакллантириш нафақат қишлоқ хўжалиги, фермер хўжаликлари

рахбарлари, балки тадбиркорлар ҳам вақтинчалик ишлашга тайёр “мавсумий” ишловчиларни бажонидил қабул қиладилар. Буюртмачи ҳуқуқий жиҳатдан улар билан боғланмаган ҳолда ходимларни қабул қилиб олади, етказиб берилган ишловчиларнинг ишларига масъулиятни эса кадрлар рекрутлик агентлиги ўз бўйнига олади. Буюртмачи ва агентлик билан муносабатлар эса шартнома кўринишида расмийлаштирилади.

Ривожланган бозор иқтисодиётига эга мамлакатлар лизинг ғоясидан кундан-кунга кенг фойдаланмоқда ва у фаол ривожланмоқда.

35-мавзу. ТАШКИЛОТ ХОДИМЛАРИНИНГ ТАНЛОВИ

1. *Ходимлар танловининг моҳияти ва босқичлари.*
2. *Ишга қабул қилиш ҳақидаги қарорнинг қабул қилиниш тартиби.*
3. *Ходимнинг лавозимга киришиши (адаптацияси).*

1. Ходимлар танлови барча вазифа ва ихтисосларга номзодларнинг керакли захирасини бутлаштириши бўлиб, улардан ташкилот ўзига мос келадиган номзодларни танлаб олади.

Танлов жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- ходимларни режалаштириш (кадрларни режалаштириш) – керакли миқдордаги ва тегишли сифатдаги ходимларга эҳтиёжни аниқлаш;

- тегишли лавозимларга ёки фаолиятларга талабларини, шахсий ва иш тавсифномаларини ишлаб чиқиш;

- ходимларни ички ва ташқи манбалардан кидириш (реклама, бандлик хизмати, рекрут агентликлари, интернет ва ҳ.к);

- номзодлар ва бўш ўринлар бўйича маълумотлар базасини яратиш;

- ходимлар танлови – номзодлар ўртасидаги фарқни аниқлаш, келажак фаолиятга тегишли талабларни аниқлаштириш, энг яхши номзодларни танлаш;

- ишга қабул қилиш ҳақидаги қарор;

- ишловчининг лавозимга (адаптация) киришиши;

2. Сўнгги қарорнинг қабул қилиниши тартиби ташкилотнинг ҳажмидан, ходимлар бўлими ишловчисининг квалификациясидан, бўш ўриннинг хусусиятига боғлиқ. Ишга қабул қилиш ҳақидаги қарорнинг энг кўп учрайдиган варианты қуйидагилардир:

- ходимлар бўлими олдиндан танловни амалга оширади, номзодлар билан якунловчи мулоқотни (интервью) номзоднинг бўлғуси раҳбари (кичик корхоналарда – ташкилот раҳбари) ўтказди ва сўнгги қарорни қабул қилади;

- ходимлар бўлими танловнинг барча танловларни ўтказди, 3-5 номзодлар бўйича маълумот тайёрлайди. Ишга қабул қилиш

ҳақидаги сўнгги қарорни раҳбар якунловчи интервью ўтказмасдан қабул қилади;

- ходимлар бўлими олдиндан танлов ўтказди, номзодлар махсус тузилган комиссия билан мулоқот қиладилар, сўнгги қарор комиссиянинг барча аъзоларининг коллегиял фикридан сўнг қабул қилинади.

3. Янги ишловчиларнинг лавозимга киришиши (адаптация) ходимлар танлови жараёнининг тўғридан-тўғри давоми ҳисобланади.

Лавозимга киришиш чоғида ишловчига жамоа, ташкилотдаги ишлар вазияти, иш ва бошқарув тажрибаси таништирилади.

Адаптация (мослашув) ташкилот учун мақбул ҳисобланган ишчи кўрсаткичларга имкони борича тезроқ етишишни, ишчи жамоага киришишни (ноформал таркиб билан киришиб кетиш), ташкилотга киришиб кетиш (ўзини ташкилот аъзоси, унинг ватанпарвари деб ҳис этиш) ни кўзда тутди.

Адаптация жараёнига икки тарафлама жараён сифатида қараш зарур.

36-мавзу. ХОДИМЛАР СОНИНИ БОШҚАРИШ

1. Ходимлар сонини бошқариш тушунчаси.

2. Ходимлар сонини бошқариш усуллари.

1. Ходимлар сонини бошқариш – ташкилотнинг, кадрлар хизматининг муҳим йўналиши бўлиб, топширилган вақт даврида ходимларнинг сифат ва миқдор таркибини ўрнатиш имконини беради.

Маълум вақт давомидаги ходимларнинг сифат таркиби – категориялар, касблар, ихтисослар ва мартаба талаблари бўйича ходимларга бўлган эҳтиёждан иборат бўлади.

Сифат таркиби қуйидагилардан келиб чиқади:

- ташкилотнинг штатлар жадвали ва таркибий бўлинмаларидан;
- тегишли ишларни ўтказишдаги технологик ҳужжатларда қайд қилинган ишларнинг касб-малака бўйича тақсимланиши;
- иш ўринларида белгилаб қўйилган талаблар;
- лавозим йўриқномаларида баён қилинган, лавозимларга талаблар;
- ҳар хил ҳужжатларда белгилаб қўйилган турли хил ташкилий-бошқарув тартиботларини бажаришга талаблар;

Умуман олганда ходимлар сони топширилган вақт даврида бажариладиган ташкилий ишларнинг характери, кўлами, мураккаблиги, жараёнлардаги меҳнат сарфи, автоматлаштириш даражаси билан аниқланади.

2. Берилган вақтда ташкилот ишида ходимлар сонининг ҳисобланиши (шунингдек кадрлар хизмати бўйича) турли хил услублар билан ҳисобланиши мумкин. Меҳнат сарфи орқали сонини аниқлаш; тўғридан-тўғри санаш орқали; эксперт усули билан; қиёслаш усули билан; иқтисодий-математик усуллар билан; кўп омилли корреляцион усуллар билан; хизмат кўрсатиш нормалари ва ҳ.к.

Энг кўп тарқалган усулларни қисқача тавсифлаб ўтамиз:

Меҳнат сарфи ҳисоби орқали умумий миқдорни аниқлаш энг тарқалган ва осон усули ҳисобланади.

Эксперт усули экспертлар фикрига кўра ишловчиларга эҳтиёжни аниқлашдан иборат. Қиёслаш усулининг моҳияти

умумий микдори унчалик ривожланмаган таркибнинг умумий микдорини анча ривожланган ва ўртача ҳисобланадиган таркиб умумий микдори билан солиштиришга асосланган.

Хизмат кўрсатиш нормаси орқали умумий микдори аниқлаш хизмат кўрсатиладиган ишчилар ва кадрлар хизмати ишловчилари микдори тенглигини, муносабатини ҳисоблаш орқали белгиланади. Масалан АҚШда ташкилотнинг ҳар бир 100 ишловчисига 1 та кадрлар хизматининг ишловчиси; Францияда ҳар бир 130 ишловчига 1 та кадрлар хизмати ишловчиси тўғри келади ва ҳ.к.

Иқтисодий-математик, кўп омилли таҳлил усуллари унчалик кенг тарқалган эмас. Гап шундаки, бозор ва рақобат шароитларида ишлаб чиқариш омиллари ва ходимлар умумий микдори ўртасидаги қатъий ўзаро боғлиқлик унчалик катта роль ўйнамай қолди ва ушбу усуллар ўз актуаллигини йўқотди.

37-мавзу. ЁЛЛАШНИНГ ШАРТНОМА ТИЗИМИ ВА ИШЛОВЧИ МЕХНАТИГА ҲАҚ ТЎЛАШ

1. *Меҳнат шартномаси тушунчаси.*
2. *Меҳнат шартномаси тушунчаси ва унинг мазмуни.*
3. *Меҳнатга ҳақ тўлашнинг шартнома тизими.*

1. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига кўра, иш берувчи ва ишловчи ўртасидаги ёзма шартнома бўлиб, унга мувофиқ иш берувчи ишловчига шартлашилган функциядаги ишни беришга, қонунчиликда кўзда тутилган меҳнат шароитини яратиб бериш, ўз вақтида ва тўлиқ миқдорда ишловчига иш ҳақи тўлаш мажбуриятини ўз зиммасига олади, ишловчи эса шартлашилган меҳнат функциясини бажариш, ташкилотдаги амал қилувчи ички меҳнат тартибини сақлаш мажбуриятини олади.

Меҳнат шартномаси анъанавий ишга қабул қилиш шаклидан шуниси билан фарқ қиладики, шартнома тузувчи томонлар шартнома шартларини келишишда анчагина мустақилликдан фойдаланишади.

Ўзбекистон Республикаси МК га мувофиқ меҳнат шартномаси: 1). Номаълум муддатга 2). Агар қонунчиликда бошқа муддат кўзда тутилмаган бўлса, 5 йилдан ортиқ бўлмаган маълум муддатга (тезкор меҳнат шартномаси).

2. Шартнома икки нусхада тузилади ва муҳр билан тасдиқланади. Бир нусхаси ташкилотда қолади, бир нусхаси эса ишловчига берилади. Ўзбекистон Республикаси МК нинг 57 моддасига кўра меҳнат шартномасида:

- ишловчининг фамилияси, исми, отасининг исми;
- шартнома тузадиган иш берувчининг номланиши (жисмоний шахснинг фамилияси, исми, отасининг исми);

Меҳнат шартномасининг муҳим шартларига:

- ишнинг жойи ва бошланиш санаси (таркибий бўлинма кўрсатилади);

- лавозим номланиши, мутахассислиги, ташкилотнинг штатлар жадвалига мувофиқ малакаси кўрсатилган ҳолда касби ёки муайян меҳнат функцияси; Ўзбекистон Республикаси МК ёки бошқа федерал қонунларда кўзда тутилган истиснолардан

ташқари, меҳнат кодексига мувофиқ ишловчидан шартномада келтирилмаган ишларни бажаришни талаб қилиш мумкин эмас;

- ишловчининг ва иш берувчининг ҳуқуқ ва мажбуриятлари;
- меҳнат шароитларининг характеристикаси, оғир, зарарли ва (ёки) хавфли шароитларда ишлаганлик учун қўшимча ҳақ ва имтиёзлар;
- меҳнат ва дам олиш режими (агар ишловчига нисбатан ташкилотда ўрнатилган умумий қоидалардан фарқ қилса);
- меҳнатга ҳақ тўлаш (тариф ставкасининг ҳажми ёки ишловчининг лавозим бўйича иш ҳақи, қўшимча ҳақ ва мукофот тўловлари);
- бевосита меҳнат фаолияти билан боғланган ижтимоий суғурта турлари ва шартлари;

Меҳнат шартномасида синов шартлари, қонун томонидан муҳофаза этиладиган сир, агар ўқитиш иш берувчи ҳисобидан амалга оширилган бўлса ўқитиш муддатидан сўнг шартномада кўрсатилган муддат кам бўлмаган муҳлатда ишлаб бериш ва бошқа шартлар.

Шартнома шартлари томонларнинг ёзма розилиги билангина ўзгартирилиши мумкин. Агар шартномада унинг муҳлати келишилмаган бўлса, шартнома номаълум муддатга тузилган ҳисобланади. Тезкор меҳнат шартномаси тузилишида шартноманинг тезкорлиги ва муддати тўғрисидаги модда сабаблари кўрсатилади. Меҳнат шартномаси ёзма равишда тузилади ва у: ҳужжатнинг номланиши, санаси, индекси, тузилиш жойи, матни, имзо, муҳри каби реквизитларга эга бўлиши керак.

3. Шартномавий ҳақ тўлаш меҳнат шартномасининг энг муҳим бўлимларидан бири ҳисобланади. Иш ҳақи тўлашнинг ташкил қилиниши ишловчи меҳнат ҳақининг кафолатланишига ва ишловчи меҳнатининг юқори самарадорлигига йўналтирилган бўлиши керак. Меҳнат шароитларининг индивидуаллаштирилиши ишловчиларнинг масъулияти кучайтирилиши ва ижодий ёндошуви рағбатлантирилиши, муҳим вазифаларнинг бажарилиши, малакасининг ўсишини кўзда тутиши керак. Шартномавий тизим иш ҳақи тўловининг барча имконли аспектларини, агар у қонунчиликда кўзда тутилмаган бўлса, унинг ишловчи манфаатларига мослаштирилишини ҳам қамраб олиши зарур.

Иш ҳақи тўловининг мажбурий характерга эга бўлиши учун, унинг энг муҳим таркибий элементлари Ўзбекистон Республикасининг 1992 йил 11 март № 2490 даги “жамоа шартномалари ва келишувлари” (кейинги киритилган ўзгартириш ва тўлдиришлар билан) га кўра томонларнинг келишувига мувофиқ жамоа шартномаларида белгиланади. Уларда тўловларнинг шакли ва тизими, мукофотлашларнинг ҳажми ва шартлари, компенсациялар, қўшимча тўлов ва фоизлар, турли хил пулли рағбатлантиришлар, нархларнинг ўсиши, инфляция даражаси муносабати билан иш ҳақининг бошқарилиши ва ишлаб чиқариш-иқтисодий кўрсаткичлар ўз аксини топган. Ташкилотда ўрнатилган оклад, тўлов шакллари кўриб чиқилиши мумкин, бунда ставкалар давлат даражасида регламентлаштирилган ҳолатлардан паст бўлмаслиги керак.

Лавозим окладларини ва нодавлат секторидаги раҳбарлар учун умумий иш ҳақи белгиланишида ўзига хос хусусият ва спецификалари мавжуддир: унинг иш ҳақи тўлови мулк эгаси ёки тақдим қилувчи орган орқали аниқланади (ҳиссадорлар бошқаруви, директорлар кенгаши ва ҳ.к). Жумладан, кичик корхоналар, фирмалар, воситачи ташкилотлар директорлари иш ҳақлари кўрсатилган хизмат, иш ва олинадиган даромаддан маълум фоиз сифатида белгиланади. Ишлаб чиқариш соҳасидаги шунга ўхшаш корхоналарда директор учун иш ҳақи сақланган оклад миқдорида белгиланади, унинг ўзгартирилиши фақат корхона иши натижаларига қараб белгиланади.

Мулк эгаси меҳнат шартномаси тузилишида раҳбарни, таркибий бўлинма раҳбарларини, мутахассисларни мукофотлаш учун махсус шартларни ишлаб чиқиш ҳуқуқига эга бўлиши мумкин.

38-мавзу. ХОДИМЛАРНИНГ МЕҲНАТ АДАПТАЦИЯСИ (МОСЛАШУВИ)

1. Меҳнат адаптацияси тушунчаси.

2. Адаптация жараёнини бошқариш.

1. Адаптация – ишга қабул қилинган киши ва ташкилотнинг ишловчининг жисмоний ва ижодий меҳнатини янада самаралироқ амалга ошириш учун ўзаро мослашуви жараёнидир.

Ишловчининг янги муҳитга адаптациясининг бир неча аспектлари мавжуд:

- ташкилий – умумий ташкилий таркибда ишловчининг ўз иш ўрни ролини ва корхона бошқаруви механизмининг хусусиятларини ўзлаштириши;

- психофизиологик – жисмоний ва психологик нагрузкаларга, меҳнатнинг физиологик шароитларига мослашиш;

- касбий – меҳнат кўрсаткичларини поғонама-поғона керакли даражага етказиш (кўникма, қўшимча билимлар ва ҳ.к.);

- ижтимоий-психологик – янги жамоадаги нисбатан янги ижтимоий муҳитга, ахлоқ нормаларига ва ўзаро муносабатларга мослашув.

Муваффақиятли адаптациянинг кўрсаткичларига ишловчининг берилган муҳитда юқори ижтимоий мақомоти, шунингдек унинг ушбу муҳитдан қониқиши (мисол, ишдан ва унинг шароитларидан қониқиш, тан олиниши, меҳнат учун макбул даражада мукофотланиш, меҳнатнинг ташкил қилинишидан қониқиш ва ҳ.к.) кабилар киради. Паст кўрсаткичли адаптацияга - ишловчининг четлашувчи ҳатти-ҳаракати, кадрлар қўнимсизлиги ва ҳ.к.лар киради.

2. Адаптация жараёни муҳимдир ва ташкилотнинг ходимлар хизмати уни моҳирона бошқариши зарурдир. Тажрибада ишловчининг муваффақиятли даражадаги муҳитга мослашуви учун бир қатор тадбирлардан фойдаланилади:

- ишловчининг кутган тасаввури тўлақонли чиқиши учун иш ҳақида батафсил маълумот берилади;

- берилган ташкилотда қайси иш соҳаси самарали эканлиги тўғрисида ишловчи билан шахсий мулоқот ўтказилади;

- берилган ташкилотда қабул қилинган устувор йўналишлар тўғрисида мулоқот ўтказилади;

- техника хавфсизлиги, иш жойининг ташкил қилиниши, меҳнатнинг самарали усуллари тўғрисида суҳбат ўтказилади.

Ушбу тизимга ишловчи маълумот орқали ташкилот тўғрисида қайд қилинмаган баъзи бир маълумотларни ҳам олади (ҳақиқий ҳукмронлик кимнинг қўлида, иш ҳақи ўсишининг, хизмат поғоналаридан кўтарилиш имкониятлари қандай ва ҳ.к.), лекин ушбу маълумотлар бошқарилиши ҳам шарт. Маълумки, норасмий гуруҳларда қабул қилинган норма, кадриятлар ташкилотнинг расмий мақсадлари ва устқурмаларига мос келиши керак, бу эса ходимлар бошқаруви хизматининг муҳим йўналишларига киради.

Адаптация жараёнининг якунланиши синов муддатининг тугалланиши билан мувофиқ бўлиши зарур. Ушбу муддатга келиб, синалувчининг ишини баҳолаб, ходимлар бошқаруви хизмати янги ишловчининг ташкилотга мувофиқлиги тўғрисида бир фикрга келиши зарур.

39-мавзу. ТАШКИЛОТ РАҲБАРИЯТИ ВА ИШЛОВЧИЛАРИНИНГ АСОСИЙ МАЖБУРИЯТЛАРИ

1. Маъмуриятнинг асосий мажбуриятлари.

2. Ишловчиларнинг асосий мажбуриятлари.

1. Ташкилот маъмурияти (раҳбарият) маълум ҳукмронликка қодир бўлган ҳолда, шунингдек хизмат ҳуқуқларига кўра, ходимларга нисбатан муайян мажбуриятларга эгадир. Маъмурият:

- ҳар бир ишловчи ўз ихтисоси ва малакаси бўйича ишлаши учун, ўзига биркитилган иш ўрнига эга бўлишини, ўз вақтида берилган топшириқ билан таништирилишини, бутун иш кунида (сменада) иш билан таъминланган бўлишини; тўхтовсиз ва ритмик иш учун соз иш жиҳозлари, асбоблари, норматив хом ашё захираси, материаллар ва бошқа ресурслар билан таъминлаши;

- меҳнат муҳофазаси қоидаларига ва меҳнат қонунчилигига оғишмасдан риоя қилиши; меҳнат шароитини яхшилаши, барча иш жойларини керакли техник жиҳозлар билан таъминлаши ва уларда меҳнат муҳофазаси қоидаларига мос келувчи (техника хавфсизлиги қоидаларига, санитария норма ва қоидаларига ва б.) иш шароитларини яратиши; қонунчиликда кўзда тутилган ҳолларда ўз вақтида зарарли меҳнат шароити туфайли имтиёз ва компенсациялар бериши (қисқартирилган иш кунни, қўшимча рухсатлар, даволаш-профилактик озуқа ва б.); амалдаги норма ва ҳолатларга кўра ишловчиларни махсус кийим, махсус пойафзал ва бошқа хилдаги индивидуал ҳимоя воситалари билан таъминлаши;

- ишлаб чиқариш бўлинмаларига, бригада ва звеноларга режадаги топшириқларни ўз вақтида етказиши, кам меҳнат, моддий ва молиявий ресурслар сарфлаган ҳолда уларнинг ўз вақтида бажарилишини таъминлаши;

- илм-фан, техника ва меҳнатни илмий ташкил қилишнинг энг сўнгги ютуқларини қўллаган ҳолда, меҳнат самарадорлигини ўсишини таъминлаши; ишлаб чиқариш самарадорлигини, иш ва чиқарилаётган маҳсулот сифатини оширишга қаратилган тадбирларни амалга ошириши;

- иш ҳақи тўловини ташкил қилишни мунтазам равишда такомиллаштириши, меҳнатни нормалаштириш сифатини ошириши; ўз ишлари ва ташкилот ишининг умумий натижаларидан моддий манфаатдорликни таъминлаши; белгиланган муддатларда иш ҳақини тўлашини;

- унинг мустаҳкамланишига қаратилган ташкилотчилик, иқтисодий ва тарбиявий ишларни доимо амалга ошира бориб меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомига қатъий риоя қилинишини таъминлаши, иш вақтининг бой берилишига барҳам бериш, меҳнат ресурсларидан рационал фойдаланилишини, мўътадил меҳнат жамоасининг шакллантирилишини таъминлаши шарт.

2. Ўз ихтисоси, малакаси ёки лавозимига кўра ҳар бир ишловчи бажарадиган вазифалар доираси белгиланган тартибда тасдиқланган ишловчиларнинг иш ва касби бўйича ягона тариф-малака маълумотномаси, хизматчилар лавозимларининг квалификацион маълумотномаси, меҳнат шартномаси, лавозим йўриқномаси ва низомлари томонидан аниқланади.

Ташкилот ишловчиларининг асосий вазифаси қуйидагилардир:

- виждонан ишлаш, меҳнат интизомини сақлаш, ташкилот раҳбариятининг топшириқларини ўз вақтида бажариши, иш вақтини самарали меҳнат учун сарфлаш;

- меҳнат самарадорлигини ошириш, ишлаб чиқариш ҳажми ва нормалаштирилган топшириқларни, наряд ва топшириқлар бўйича ишларни ўз вақтида ва батафсил бажариш, топширилган ишга ижодий ёндошиш;

- меҳнат ва чиқарилаётган маҳсулот сифатини яхшилаш, технологик интизомни сақлаш;

- меҳнат муҳофазаси, техника хавфсизлиги, ишлаб чиқариш санитарияси, меҳнат гигиенаси ва ёнғин хавфсизлиги талабларига риоя қилиш;

- жиҳоз, замонавий техникадан самарали фойдаланиш, асбоблардан, ўлчов жиҳозларидан, ишловчиларга фойдаланиш учун бериладиган махсус кийимлардан эҳтиёткорона фойдаланиш, хом ашё, материаллар, ёқилғи, ва бошқа моддий ресурсларни тежамкорона ва рационал сарфлаш;

• ўз иш жойини, жиҳозини, мосламани, замонавий техникани тоза ва соз сақлаш, ташкилот ҳудудида ва ва цех (бўлимда) да тартибни сақлаш; моддий бойликлар ва хужжатларни сақлашнинг белгиланган тартибига риоя қилиш.

40-мавзу. ХОДИМЛАРНИНГ КАСБИЙ КАРЬЕРАСИ БОШҚАРУВИ

1. Ишловчиларнинг карьераси тушунчаси.

2. Ходимлар карьераси бошқаруви.

1. Карьера — кенг маънода инсоннинг меҳнат, ижодий ва оилавий ҳаётдаги изчиллик билан ривожланишидир. Карьера ижтимоий-иқтисодий вазиятлар динамикаси билан, мақом-роль характеристикаси, шахснинг ижтимоий фаоллиги шакли билан характерланади. Карьера тушунчаси асосан инсоннинг меҳнат, касбий фаолияти билан боғлиқдир.

Инсон фаолиятининг муайян турида касбий тажрибани эгаллаши нуқтаи- назаридан касбий ва лавозим карьераларини ажратиш мумкин.

Касбий мартаба инсоннинг ривожланиш даражаси ва касбий қобилиятларининг амалга оширилиши, касбий тажрибасининг сифат ҳолати орқали характерланади. Касбий мартаба лавозим карьерасига асос сифатида хизмат қилиши керак. Лавозим мартабаси — ишловчининг ташкилотдаги лавозим таркиби бўйича ҳам вертикал, ҳам горизонтал алмашишини билдиради, шунингдек унинг моҳияти инсоннинг касбий имкониятларининг амалга оширилиш шаклларидадир. Шунинг билан боғлиқ равишда касбий мартаба бошқарувининг технологик масалаларини қисқача кўриб чиқамиз.

2. Касбий мартаба бошқаруви — кадрлар хизматининг инсон касбий қобилиятларининг ривожлантирилишига, профессионал тажрибасининг бойитилишига ва унинг ҳам ходимлар, ҳам ташкилот манфаатларига мос равишда рационал фойдаланилишига йўналтирилган фаолияти ҳисобланади.

Касбий мартаба бошқаруви — касбий ривожланишда ходимга ўз мақсадларига эришишда, қобилиятларини амалга оширишда ва шахсий карьерасини қилишда кўмаклашишдир.

Мартаба бошқаруви техникаси:

- ташкилотнинг ходимларга эҳтиёжини аниқлаш ва ўрганиш (кимни, қачон, қанча);
- ходимларнинг шахсий сифатлари ва қобилиятларини баҳолаш;

- ишловчилардан қойдаланиш режаси вариантларини ишлаб чиқиш;

- ходим билан индивидуал мулоқот, унинг таклиф қилган режали фойдаланиш вариантыни муҳокама қилиш (мувофиқлаштириш, карьера режасининг коррекцияси (ислох қилиниши));

- мартаба режасининг ташкилот раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилиши, тасдиқланиши ва амалга оширилиши;

- мартаба режасининг бажарилишининг назорат қилиниши;

Карьера ўсиши режаси – ташкилотдаги ишловчининг лавозим бўйича алмаштириши варианты (вариантлари) тақдим қилинган ҳужжат ҳисобланади, шунингдек ишловчининг касбий ривожланиши режасининг асосий шартларини ҳам ўз ичига олиши мумкин. Мартаба режасида ходим тайинланиши мумкин бўлган лавозим номи, тахминий муддатлари, шунингдек унинг профессионал ривожланиши бўйича керакли тадбирлар кўрсатилади. Мартаба режаси қисқа, ўрта ва узоқ муддатли бўлиши мумкин.

Ёш ишловчининг мартаба ўсиши режасининг амалга оширилиши учун ўз устида ишлаш ва шахсий мақсадларига эришиш режасини мустақил ишлаб чиқиш тасия қилинади.

41-мавзу. ХОДИМЛАР ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ

1. *Ходимлар аттестацияси – ишловчи фаолиятини баҳолашнинг асосий усули.*

2. *Аттестацияни ўтказишни ташкил қилиш.*

3. *Ишловчи фаолиятини баҳолаш усуллари.*

1. Ташкилот ишловчиси фаолиятини баҳолаш – унга биркитилган мажбуриятларнинг бажарилиш самарадорлигини баҳолашдан иборат. Баҳолашнинг асосий усули аттестациядир.

Аттестациянинг асосий вазифалари:

- ишловчининг эгаллаб турган лавозимига хизмат юзасидан мувофиқлигини аниқлаш;
- ишловчининг потенциал қобилиятлари ва имкониятларидан фойдаланиш истикболини аниқлаш;
- ишловчининг касбий салоҳияти ўсишини рағбатлантириш;
- ишловчининг малакасини ошириш, касбий тайёргарлиги ёки қайта тайёрланиши йўналишларини аниқлаш;
- кадрларни алмаштириш, ишловчини лавозимдан озод қилиш (бўшатиш), шунингдек юқори малакали (ёки паст малакали) ишга ўтказиш бўйича таклифлар киритиш.

3. Аттестацияга тайёргарлик кўриш пайтида ташкилот раҳбари аттестациядан ўтказилиши керак бўлган ходимлар рўйхати, унинг ўтказилиш муддати белгиланган буйруқ чиқаради, шунингдек аттестацион комиссия таркиби ва графиги тасдиқланади, бўлинмалар раҳбарларининг аттестацияга тайёргарлик, ўтказиш ва натижаларини яқунлаш бўйича вазифалари белгиланади.

Аттестацияни ўтказишда қуйидаги асосий тамойиллардан келиб чиқилади: қонунийлик; ўз қобилияти ва касбий тайёргарликлари бўйича бирон бир дискриминацияга йўл қўйилмаган ҳолда фуқароларнинг ҳар қандай лавозимга тенг ҳақ – ҳуқуқлари; профессионализм ва салоҳият; ошкоралик; иқтисодий, ижтимоий ва ҳуқуқий ҳимояланганлик; ўз хизмат вазифаларини тегишлича бажармаганлик учун масъулият.

Ишловчининг аттестацияси натижалари бўйича аттестация комиссияси қуйидаги тавсиялардан бирини тақдим этади:

- хизмат вазифасига мувофиқ;
- ўз ишини яхшилаган ҳолда ва аттестация комиссияси тавсиясини бажарган, шунингдек бир йилдан сўнг яна қайта аттестация қилиниши шарти билан эгаллаб турган хизмат вазифасига мувофиқ;
- хизмат вазифасига мувофиқ эмас.

Ишловчи малакасини баҳолашни комплекс тарзда амалга ошириш ва ишловчиларнинг у ёки бошқа категорияси меҳнати хусусиятларининг ҳисобга олинишига, ишдаги самарадорликка эришишга асосланиши лозим. Овоз бериш берилган овозларнинг кўпчилиги асосида аниқланади. Овозларнинг тенглиги ҳолатида аттестация қилинаётган ходим ўз хизмат вазифасига мувофиқ ҳисобланади.

3. Ишловчининг фаолиятини баҳолашда турли хил усуллардан фойдаланилади:

- таҳлилий баҳолаш усули: аттестация комиссияси ёзма тавсифномани, ишловчига баҳони кўриб чиқади ва у билан мулоқот ўтказади;

- баҳолаш тизими, бунда тўпланган балларнинг, фоизларнинг, очколарнинг умумий сони ҳисоблаб чиқилади (рейтинг, рейтинг шкаласи);

- занжирлаш (ходимларни салоҳияти бўйича солиштириш); занжирлаш натижасида раҳбар (аттестация комиссияси) келиб чиқадиган хулосалар билан ходимларни бири билан таққослайди;

- шароитли баҳолаш – баҳолаш учун шкала сифатида муайян шароитларда ишловчининг намоёиш қилинадиган ҳатти ҳаракати тасвиридан фойдаланилади. Бунинг учун мижозларни қабул қилиш, шериклар билан шартномалар тузиш каби самарали ва самарасиз ҳаракатлар тасвири ишлаб чиқилади;

- мақсадга эришиш бўйича баҳолаш – ушбу усул ходимлар бошқаруви учун самаралидир. Фарқ қилувчи хусусиятлари – муайян мақсадни бажаришга йўналтирилганлик; маълум мақсадлар атрофида жипслашиш; ходим хатоларни ўз шахсий муаммоси каби қабул қилишига ишонч ҳосил қилиш учун умумий мақсадларга интилиш.

Тажрибада кўп тарқалган усул таҳлилий баҳолаш усули бўлса ҳам, энг машҳур усул (айниқса чет элларда) – мақсадга эришиш

бўйича баҳолаш усули ҳисобланади, у моҳиятига кўра ташкилотнинг мақсадлар бўйича бошқарув тизимининг таркибий қисми ҳисобланади.

42-мавзу. ХОДИМНИ ИШДАН ОЗОД ҚИЛИШ (БЎШАТИШ)

1. *Ходимни ишдан озод қилиш тушунчаси ва турлари.*
2. *Ходимни ишдан озод қилиш бўйича тадбирлар.*

1. Ходимни ишдан озод қилиш кадрлар хизматининг функцияси бўлиб, ишловчиларнинг ташкилот раҳбарияти томонидан ишдан бўшатиlgанида уларни қўллаб-қувватлаш учун ҳуқуқий ва ташкилий-психологик тадбирлар мажмуини ўз ичига олади.

Ходимни ишдан озод қилиш жараёнини бошқаришда биринчи ҳолат ишдан бўшатилувчи учун ишдан бўшаш фактининг шахсий, ижтимоий-психологик ва ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан тан оlinишидир.

Ўзбекистон Республикасининг МК сига мувофиқ ходимни ишдан озод қилиш (бўшатиш) нинг қуйидаги турлари мавжуд:

- ишловчининг шахсий ташаббусига мувофиқ меҳнат шартномасини бекор қилиши (ўз хоҳишига кўра) – Ўзбекистон Республикасининг МК;

- иш берувчининг ташаббусига мувофиқ меҳнат шартномасини бекор қилиши (бунга ходимлар сонининг, ташкилот штатлар сонининг қисқариши ва аттестация натижаларига мувофиқ бўшатиш ҳам киради) – Ўзбекистон Республикасининг МК;

- томонларнинг келишувига мувофиқ меҳнат шартномасининг бекор қилиниши (Ўзбекистон Республикасининг МК.) ва меҳнат шартномаси муддатининг тугаши муносабати билан (Ўзбекистон Республикасининг МК.) ишдан бўшаш.

2. Ишдан бўшаётган ходимлар билан ишлашда кадрлар бошқаруви хизматининг асосий вазифаси бошқа шахси ва ижтимоий вазиятга ўтиш даври кескинлигини имкони борича юмшатишдан иборат. Ишловчининг ишдан бўшаши муносабати билан ташкилот раҳбарияти ва ходимлар бошқаруви хизмати томонидан ўтказиладиган асосий тадбирларга:

- ишдан ўз хоҳиши билан бўшаётган ишловчи ҳолатида – ишдан кетишнинг ҳақиқий сабабларини аниқлаш мақсадида якунловчи интервью ўтказиш; ишловчининг ишдан бўшаш ҳақидагини қарорини ўзгартиришга таъсир қилиш (зарурий

пайтда), ташкилотдаги “заиф томонлар”ни таҳлил қилиш, бўшаб қолган ўринларни тўлдириш учун ташкилий тадбирларни ишлаб чиқиш ва ҳ.к;

- иш берувчининг ташаббуси билан ишловчининг ишдан бўшашида — янги иш топишда кўмак бериш, жумладан сайланадиган касаба иттифоқи билан ишдан бўшатилаётган кишига ҳуқуқий маслаҳат бериш, ишловчининг қийин ҳаёт даврида уни руҳий жиҳатдан қўллаб-қувватлаш. Психологлар томонидан ишдан бўшатишга тайёрланишдан сўнгги мулоқотгача, вақти ва унинг ўтказилиш ўрни, ишдан бўшатиш сабабларининг виждонан баён қилинишидан то ишдан бўшатишни кейинга қолдиришгача бўлган ишдан бўшатилаётган ишловчилар раҳбарларининг хатти ҳаракатлари билан боғлиқ бутун бир тизимни ишлаб чиқилган;

- меҳнат шартномасининг бекор қилиниши туфайли ишдан бўшаш ҳолатида ишловчи ва иш берувчининг биргаликдаги розилигига кўра ишловчининг ўз хоҳиши билан ишдан бўшаши билан боғлиқ тадбирлар ўтказилади. Меҳнат шартномаси муддатининг тугаши туфайли ишдан бўшашда иш берувчининг ташаббуси билан ишловчининг ишдан бўшаши ҳолатидаги тадбирлар ўтказилади.

Нафақага чиқиши туфайли ишдан бўшаётган нафақача бўлган ва нафақа ёшидаги ишловчилар учун пенсияга чиқиш бўйича курслар ташкил қилинади, имкони борича тўлиқ бўлмаган бандликка ўтиш кўзда тутилади ва ҳ.к. Нафақадаги собиқ ишловчилар ташкилот томонидан ушбу тадбирларга маслаҳатчи сифатида жалб этиладилар.

43-мавзу. ЙЎНАЛТИРИЛИШ (МОТИВАЦИЯ) НИНГ УМУМИЙ ХАРАКТЕРИСТИКАСИ

1. *Йўналтирилиш (мотивация) функциясининг моҳияти.*

2. *Меҳнатга йўналтирилиш — бошқарувнинг ижтимоий асоси.*

1. Мотивация — инсонни ташқи ёки ички жиҳатдан фаолиятга, ташаббус кўрсатишга ундаш, ишонтириш йўллари, демакдир. Мотивация функциясининг моҳияти ходимлар бошқаруви функцияси сифатида ташкилот ишловчилари ўз манфаатлари ва белгиланган режалардан келиб чиққан ҳолда ўз мажбуриятларини сифатли ва самарали бажаришлари билан боғлиқ.

2. Ўзбекистонда бозор иқтисодиётига ўтиш даври меҳнат мотивациясининг инқирози ва ишловчиларнинг кўплаб қисмида меҳнат фаолияти тўғрисида манфий тасаввур билан характерланади. Меҳнат мотивациясининг моҳияти амалда меҳнат натижасига бефарқлик билан ёндошган ҳолда кафолатланган юқори даражадаги иш ҳақи олиш билан белгиланадиган бўлиб қолди. Юқорида айтилганлар нафақат ишловчиларга, балки мутахассисларга ва менежерларга, қисман ўрта ва қуйи бўғин менежерларига ҳам тегишли.

Меҳнат инқирози ижтимоий муаммоси ҳал қилинишининг стратегияси ва тактикаси меҳнат фаолияти ва рағбатлантиришни мотивациялашдадир. Ишловчини кўзғатиш механизми ҳақидаги тасаввурларни берувчи мотивация назарияларини баён қилишдан сақланган ҳолда, сифатли ва самарали меҳнатга ундовчи айрим алоҳида услубларни келтирамиз:

- асосий натижаси моддий мукофотлаш ва турли хил рағбатлантиришдан иборат бўлган услублар (иш ҳақи, даромадда иштирок этиш, акцияларнинг сотуви ва ҳ.к.);

- асосий натижалари психологик қўллаб-қувватлар ва ёки рағбатлантиришлар бўлган услублар (ишдан қониқиш, умумий тан олиниш, раҳбарият билан шахсан мулоқот ва ҳ.к.);

- манфий стимулларни йўқотиш (иш карьераси учун тенг бўлмаган имкониятлар, адолатсизлик, алдов ва ҳ.к.);

- маъмурий (интизомий) услублар (танбех, ошкорона огохтантириш, имтиёзларнинг бекор қилиниши, бўшатиш ва ҳ.к.);

Номоддий рағбатлантиришлар ҳам муҳим аҳамиятга эга (раҳбариятнинг ўзаро ишонч руҳидаги муносабати, ишловчининг ташкилот учун қимматли эканлигининг тан оlinиши);

Иш карьерасининг яққол истиқболи, айниқса раҳбар, ёш мутахассис учун муҳим меҳнат мотивацияси бўлиб хизмат қилиши мумкин. Гуруҳ мотивациясини мустаҳкамлаш учун қуйидаги ёндошувлардан фойдаланиш тавсия қилинади:

- умумий муваффақиятни нишонлашда гуруҳга кўмак бериш (расмий ёки норасмий);

- гуруҳ аъзоларини умумгуруҳ тадбирларига гуруҳга тегишлилик туйғусини кучайтириш мақсадида жалб қилиш;

- гуруҳ олдида турган вазифалар ечилишининг реаллигига бўлган ишончни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш.

44-мавзу. МОТИВАЦИЯ НАЗАРИЯСИНИНГ МАЗМУНЛАРИ

1. *А.Маслоу назарияси.*
2. *К.Альдерфер назарияси.*
3. *Д.Мак-Клелланд назарияси.*
4. *Ф. Герцберг назарияси.*

Мотивациянинг мазмунли назариялари меҳнатга ундовчи мотивлар сифатида инсоннинг ички мазмунини, унинг эҳтиёжларини кўриб чиқади.

1. **А.Маслоу (1908-1970)** меҳнатга ундовчи эҳтиёжларнинг қуйидаги иерархиясини таклиф қилди: Улар бештадир:

- физиологик эҳтиёж;
- хавфсизлик ва келажакка ишончга бўлган эҳтиёж;
- ижтимоий эҳтиёжлар (жамоанинг қўллаб-қувватлаши ва ҳ.к.);
- ҳурматга, тан олинисига бўлган эҳтиёж;
- ўзини кўрсатишга бўлган эҳтиёж (ўз долзарблигини ошириш);

А.Маслоуга кўра пастки бўғинларнинг эҳтиёжлари биринчи даражали равишда қондирилиши керак (ҳаракат пастдан юқорига боради). Мотивациянинг олий даражасига барча кишиларнинг фақатгина 1% эришишади.

2. **К.Альдерфернинг** назариясига кўра инсон эҳтиёжлари уч гуруҳга бўлиниши мумкин:

- яшашга бўлган эҳтиёж (хавфсизликда, физиологик эҳтиёжлар);
- алоқаларга эҳтиёж (гуруҳга аъзолик қилиш, физиологик эҳтиёжлар);
- ўсишга эҳтиёж (тан олинисига эҳтиёж, ўзини кўрсатиш);

Эҳтиёжлар иерархик равишда жойлашади, лакин ҳаракат икки йўналиш бўйича – юқорига ва пастга бўлиши мумкин.

3. **Д.Мак-Клелланд** назарияси (олинган эҳтиёжлар назарияси) учта эҳтиёжни кўзда тутди:

- муваффақиятларга бўлган эҳтиёж (мақсадлар қўйиш, уларга эришиш);

- биргаликда иштирок этишга эҳтиёж (алоқага, инсонлар билан бирга бўлишга эҳтиёж);

- ҳукмронлик қилишга эҳтиёж (ҳукмронлик туфайли, мақсадга эришиш учун);

Д.Мак-Клелланд назарияси бўйича эҳтиёжлар тизими элементларида иерархияга эмас, улар ўзаро таъсир кўрсатади.

4. Ф.Герцберг икки омиллар гуруҳи назариясида омилларнинг иккита категориясини ажратади:

- ташқи, гигиеник (ёки саломатлик омиллари) - ташкилот сиёсати, иш шароитлари, иш ҳақи, шахслараро алоқалар, иш устидан назорат;

- ундовчи (мотивлаширувчи) – муваффақият, ўсиш имкониятлари, иш ўз-ўзига.

Герцберг назарияси А.Маслоу назарияси билан кўп жиҳатдан умумийликка эга.

45-мавзу. МОТИВАЦИЯНИНГ ЖАРАЁНЛИ НАЗАРИЯЛАРИ

1. Врумнинг кутиш назарияси.
2. С.Адамснинг адолат назарияси.
3. Портер – Лоулер модели.

Мотивациянинг жараёнли назариялари доирасида инсон ўз куч-гайратини қўйилган мақсадга эришишда қандай тақсимлаши ва ҳатти-ҳаракатнинг муайян кўринишини қандай танлаши таҳлил қилинади. Берилган назариялар эҳтиёжларнинг мавжудлигини инкор этмайди, лекин инсонлар ҳатти ҳаракатлари улар билан эмас, балки ижтимоий эҳтиёжлар билан аниқланади.

1. Врумнинг кутиш назарияси моҳияти инсоннинг танланган ҳатти ҳаракат тури кутилаётганини қониқтиришига бўлган умидга асосланган. Меҳнат мотивациясига нисбатан назария қуйидаги жараённи кўзда тутди: **меҳнат чиқимлари – натижалар – мукофотланиш ва улардан қониқиш**. Кутиш ҳар бир босқичда ижобий бўлсагина мотивация шунда муваффақиятли бўлиши мумкин. Агар тақдирланиш (валентлик) нинг миқдори натижаларга нисбатан паст бўлса мотивация заифланиши мумкин.

2. С.Адамснинг адолат (тенглик) назарияси тақдирланишнинг сарфланган куч-гайрат билан ўзаро нисбати ва ушбу тақдирланишнинг худди шунга ўхшаш ишни бажараётган бошқа ишловчиларнинг тақдирланиши билан ўзаро нисбатига асосланган.

Тажриба кўрсатадики, агар ишловчи унга етарли даражада тўланмаяпти деб ҳисобласа – у сифатсиз ишлашни бошлайди. Агар унга кўп тўлашса қоидага кўра, унинг ишга нисбатан муносабати ўзгармайди. Бошқарув тажрибаси учун назариянинг асосий хулосаси: агар ишловчилар ўз меҳнатларига адолатли ҳақ тўланмоқда деб ҳисобламагунларича уларнинг иш фаолиятида ижобий интенсивлик сезилмайди.

3. Портер-Лоулер модели кутиш ва адолат назарияларининг синтезидан (йиғмасидан) иборат. Ушбу модель бешта омиллардан ташкил топади: сарфланган куч-гайрат, қабул қилиш, олинган натижалар, тақдирланиш, қониқиш даражаси. Моделга

мувофиқ натижалар сарфланган куч-ғайратга, ишловчининг қобилиятига, индивидуал хусусиятларига ва ўз ролини англашига боғлиқ. Ушбу куч-ғайрат даражасининг тақдирланишнинг муайян кадрли даражасига олиб келишига бўлган ишонч туйғуси ушбу куч-ғайратнинг қўйилишига кўмаклашади. Модель тақдирланишни эришилган натижалардан боғлиқлик ҳолатига қўяди. Модель менежер-амалиётчиларнинг фикридан қатъий назар сермахсул меҳнат қониқишга олиб келиши, қониқиш эса юқори натижаларга эришишга олиб келиши ғоясига асосланган.

Портер-Лоулер назариясининг қиймати (у тадқиқотлар билан исботланган)шундаки, у ўзаро алоқаларнинг куч-ғайрат, қобилиятлар, натижалар, тақдирланиш ва қабул қилиш каби тушунчаларнинг яхлит тизимда бирлашуви самарадорлигини кўрсатди.

46-мавзу. ЮҚОРИ САМАРАЛИ ЖАМОАНИНГ ШАКЛЛАНИШИ

1. *Жамоа бошқарувининг замонавий муаммолари.*

2. *Юқори самарадорликка эга жамоа башқаруви шаклланиши.*

1. Ўзбекистондаги ташкилотлар ходимларининг замонавий шароитларда ишлаши таҳлили тадқиқотчиларга юқори самарадорликка эга жамоаларнинг яратилиши учун халал берадиган қуйидаги актуал муаммоларни ажратиш имконини берди:

- юқори самарали меҳнатга мотивациянинг инқирози;
- бевосита меҳнат жараёнидаги ишловчиларнинг замонавий меҳнат фаолияти тўғрисидаги тасаввурларининг негатив трансформацияси, киритилаётган янгиликларни қабул қилмаслик;
- манипуляция (босим ўтказиш) қилишни ва бошқа бир қанча қаттиқ психологик услубларни ходимларга таъсир кўрсатиш сифатида қўллаш.

Мотивация инқирозининг моҳияти шундаки, юқори эҳтиёжлар узок иккинчи планга тушиб қолган, кўплаб ишловчиларнинг ҳатти-ҳаракатларига уларнинг қуйи даражадаги эҳтиёжлари (озик-овқат, турар-жой, муҳофаза, лекин ўз инсоний потенциалларининг амалга ошиши эмас) раҳбарлик қилмоқда. Иккинчи муаммонинг мазмуни янги шароитларда ишлашга тайёр эмасликлари туфайли, ўз вазифаларининг бажарилишига дилетантларча (юзаки) ёндошадилар, ишнинг сифатли амалга оширилишини шунчаки кўрсатадилар.

Ходимлар самарасиз меҳнатининг кейинги муаммоси — манипуляция ва ишловчиларга психологик таъсир кўрсатишнинг шу каби бошқа қаттиқ услубларнинг қўлланилиши бўлиб, улар хўжалик юритишни ташқаридан бошқариш ва бошқарувнинг маъмурий тизими каби эски даврдан қолиб кетгандирлар.

Келтирилган муаммоларнинг англаниши ва уларнинг жамоа самарали меҳнاتини яратувчи омилларга таъсири вақт ўтиши билан умуман олганда жамоанинг самарали меҳнатини таъминлайди.

2. **Жамоанинг самарадорлиги** деганда жамоа умумий мақсадлари амалга ошишининг даражаси тушунилади. Сўзсиз равишда бунга жамоанинг алоҳида аъзолари ушбу жамоага тегишлиликлари сабабли ҳис қиладиган, шунингдек ўз шахсий эҳтиёжларини умуман олганда жамоадаги самарали меҳнат туфайли қониқтира оладиган қониқишни ҳам қўшиш зарурдир.

Жамоа Ҳажм, таркиб	Аввалги маълумотлар		Ташқи муҳит
	Топшириқлар		
	Бошқарувчи омиллар		
Раҳбарлик усули	Жараён тартиблар	Таъсир услублари	Мотивация
Мақсадларнинг оширилиши		Жамоанинг қониқиши	

45.1-шакл. Юқори самарадорликка эга жамоанинг яратилишига таъсир кўрсатувчи омиллар.

Юқори самарадорликка эга жамоанинг яратилишини бошқариш уч блокка бирлаштирилган самарадорлик омилларига таъсир орқали амалга оширилади. Ишловчиларга жамоа аъзоларига таъсир услублари уч турга – маъмурий, иқтисодий ва ижтимоий-психологик турларга бўлинади. (10 мавзуга жавобни қаранг).

47-мавзу. ТАШКИЛОТДА РАҲБАР (МЕНЕЖЕР) РОЛИ ВА МЕҲНАТ ХАРАКТЕРИ

1. Бошқарув меҳнати хусусиятлари.

2. Ташкилотда раҳбарнинг роли.

1. Раҳбарнинг (менежернинг) меҳнати кўп функцияли ва комплекс характерга эга. Раҳбар маълум вазиятларда техника, технология, иқтисодиёт, маркетинг соҳасидаги билимларга эга бўлиши керак. У инсонлар устидан раҳбарлик қилиш санъатини юксак даражада эгаллаши, ташкилот олдида турган ижтимоий масалаларни ҳал қилишга қодир бўлиши керак. Раҳбарнинг меҳнати уч таркибий қисмдан ташкил топган ақлий меҳнат ҳисобланади: ташкилий-маъмурий ва тарбиявий; таҳлилий ва конструктив; ахборот-техник. Раҳбар меҳнатининг предмети ахборотдан, натижаси эса – бошқарув қароридан иборатдир.

2. Роль – бу иш орқали аниқланадиган, кутилаётган ҳаракатлар ва ахлоқлар тўпламидан иборат. Ташкилотдаги раҳбар (менежер)ролининг квалификациясини менежмент бўйича машҳур мутахассис Г.Минцберг изоҳлаб берган.

Ролларнинг барча мажмуаси уч гуруҳга бўлинади: шахслараро алоқалар билан боғлиқ роллар; информацион роллар; қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ роллар.

Шахслараро ролларга ташкилот раҳбарининг рамзий роли, етакчи ва бўғинларни бир-бирига боғловчи роллар киради. Раҳбарнинг мажбуриятига ижтимоий ёки ҳуқуқий характердаги одатдаги мажбуриятларнинг бажарилиши киради. У бўйсунитиш мотивациялаш ва фаоллаштириш учун, ишловчиларнинг танлови ва тайёргарлиги учун жавоб беради, керакли маълумот етказиб берадиган ва хизмат кўрсатадиган ташқи алоқа ва ахборот манбаларининг ўз-ўзидан ривожланаётган тармоғининг амал қилишини таъминлайди.

Раҳбарнинг информацион роллари сонига ахборот қабул қилувчи роли, уни тарқатувчи роли, ташкилот, бўлинма намояндаси роли киради. Раҳбар махсуслаштирилган ахборотни (асосан жорий характердаги) иш манфаатларида фойдаланиш учун олади, ички ва ташқи ахборотнинг йиғилиши маркази сифатида фаолият кўрсатади, сўнгра олинган маълумотни

тобеларга таркатади, керакли пайтда уларни изоҳлаб беради. Раҳбар намоёнда сифатида режалар, ҳаракат сиёсати, унинг иш натижаси бўйича ахборотни ташкилот, бўлинмаларнинг ташқи муҳитига етказиб беради, эксперт сифатида фаолият кўрсатади.

Раҳбарнинг қарор қабул қилиш роллари сонига тадбиркор роли, четлашувларга барҳам берувчи роли, ресурсларни тақсимлаш роли ва музокаралар олиб бориш роли ҳам киради.

Тадбиркор сифатида раҳбар ташкилот ривожланишининг йўналишларини аниқлайди ва ташкилотнинг ичида ва ташқарисида булар учун имконият излайди, ташкилотни ўзгартириш лойиҳасини ташкил қилади, унинг амалга оширилишини назорат қилади. Четлашувларга барҳам берувчи сифатида ташкилот ўз ишида кутилмаган вайронгарчиликка дуч келиб қолган тақдирда ҳаракатларни ислоҳ қилади. Раҳбар ташкилотдаги турли хил ресурсларнинг тақсимланишига жавоб беради, бу эса ташкилотда қабул қилинган (ёки қабул қилинмаган) барча муҳим қарорларни билдиради. Музокараларни олиб борувчи сифатида барча муҳим музокараларда ташкилот намоёндаси сифатида қатнашади.

48-мавзу. ХОДИМЛАРГА РАҲБАРЛИК: ҲУКМРОНЛИК ВА ШЕРИКЛИК

1. Ҳукмронлик тушунчаси, ҳукмронликнинг асосий шакллари.

2. Раҳбариятда шахсий таъсир.

1. **Ҳукмронлик** – бошқариш органларининг ёки алоҳида раҳбарнинг ташкилот иерархик таркибидаги расмий муносабатлар тизимида ўз шароити доирасида тобелар ҳатти-ҳаракатига таъсир кўрсатишдир. Ташкилотдаги ҳукмронлик куч, таъсир, авторитет, босим ўтказиш каби омиллар билан боғланган. Ҳукмронлик ташкилот миссиясини амалга оширишда, қўйилган вазифаларни бажаришда керакли восита сифатида зарур. Тобелар ҳам ўз навбатида раҳбар устидан маълум даражада ҳукмронликка эгадирлар (информацияни етказиб беришда, топшириқларни бажариш ҳайрия расмий алоқалар ва ҳ.к.).

Ҳукмронликни хизмат ҳуқуқи билан адаштирмаслик керак. Хизмат ҳуқуқи хизмат вазифасидаги шахс нимани қилиши кераклигини аниқлайди. Хизмат ҳуқуқи лавозимга тегишлидир. Хизмат ҳуқуқи шахснинг ўз фаолияти натижаларига масъулиятини аниқлайди.

Ҳукмронлик турли хил шакллarga эга бўлиши мумкин. Френч ва Рейвен классификацияга кўра ҳукмронликнинг асосий шаклларини келтириб ўтамиз: мажбурлашга асосланган ҳукмронлик; тақдирлашга асосланган ҳукмронлик; қонуний ҳукмронлик (хизмат вазифаси тақозосига кўра); эксперт ҳукмронлиги (билим, авторитетлар тақозосига кўра); эталон ҳукмронлиги (менежернинг шахсий сифатларига асосланган – тобеъларга қўшма фаолиятдаги шерик сифатида ҳурмат юзасидан муносабатда бўлиш).

Иқтисодиётдаги бозор муносабатлари шароитида иккита тенденция (йўналишни) ташкилотда ҳукмронликнинг бўйсунувчиларга хизмат ҳуқуқларининг берилиши орқали кенгайтирилиши ва мустаҳкамланиши (хизмат ҳақуқларининг қонуний тартибда ўтказилиши) ва расмий ҳукмронлик оғирлик марказини салоҳиятга, билимга, тақдирланиш ҳуқуқига асосланган ҳукмронликка бериш ва ҳ.к.

2. Хукмронликнинг бевосита белгиси рахбарнинг тобега таъсиридан иборатдир. Таъсир – бу бир инсоннинг шундай хулқ атворики, бунда у бошқа инсоннинг хулқ атворига ўзгартириш киритади.

Бошқарув таъсирининг иккита – ақл-идрокка бўйсунган ва эмоционал

Гуруҳлари ажралиб туради. Таъсирнинг ақл-идрокка асосланган шаклига: буйруқлар, ишонтиришлар, пўписалар, илтимослар, қандайдир устунликлар бериш орқали “сотиб олиш”лар киради.

Таъсирнинг эмоционал воситаларига “юктириш” ва таклид қилиш киради. “Юктириш” бир кишининг эмоционал ҳолатининг англанилмаган тарзда бошқа бир кишига етказилишига асослангандир. Таклид қилиш – бошқа шахснинг феъл атвори, қиликлари ва ҳатто фикрлаш усулининг ўзлаштирилиши демак. Таклид қилиш англанган ҳолда (яхши сифатларнинг ўзлаштирилиши) ёки эмоционал (таассуротлар таъсири остида, тобеънинг заиф иродаси туфайли) бўлиши мумкин.

49-мавзу. РАҲБАРЛИК УСУЛЛАРИ

1. *“Раҳбарлик усули” тушунчаси.*
2. *Усуллар типологияси (турлари).*
3. *Раҳбарнинг (менежернинг) раҳбарлик усулини танлаши.*
4. *Иш билан таъминлаш шартлари: ходимларни ишга қабул қилиш ва ишдан озод қилиш.*
5. *Иш ва дам олиш вақти*
6. *Меҳнатни муҳофаза қилиш ва иш шароитини яхшилаш*
7. *Меҳнат интизоми.*
8. *Касаба уюшмаси ташкилоти ва касаба уюшмаси аъзоларига кафиллик.*

1. Бошқарув ўзига хос усулларининг мажмуи, раҳбарнинг тобеъларга нисбатан кундалик хатти ҳаракати равиши раҳбарлик усули деб аталади. Раҳбарлик усулида тобеларга нисбатан таъсир йўллари ишлаб чиқилади. Раҳбарлик усули жамоанинг олдида турувчи вазифаларнинг характери билан, унинг ривожланиш даражаси, етакчининг шахси билан аниқланади. Маълум шароитларда ўзини оқлаган раҳбарлик усули бошқа бир вазиятларда номақбул ҳисобланиши мумкин.

2. Раҳбарликнинг қоидага кўра тўртта усули фарқ қилади:

- автократик (директив, буйруқ, авторитар) усули ҳукмронликнинг йўл қўйиб бўлмайдиган даражадаги, якка ҳокимликка берилган марказлашуви билан характерланади; У тобеъларга меҳнат қилишни ёқтирмайдиган, виждон ва масъулият ҳиссига эга бўлмаган, ҳимояга муҳтож кишилар сифатида қарашга асослангандир;

- демократик (жамоавий, шериклик) усули тобеъларга ҳурмат, раҳбариятнинг қарор қабул қилишда минимал иштирокида, ишловчиларга имтиёз ва енгилликлар бериш йўли билан обрўга эга бўлиш, ишдаги омадсизликлар учун масъулиятни бошқаларга юклашда намоён бўлади;

- либерал-анархик (қўл учида қараш, нейтрал) усули бир томондан “ўта демократик”, иккинчи томондан эса – “минимум

назорат” билан характерланади, натижада иш натижалари паст, жамоадаги психологик муҳит номақбул, кўпинча низоли.

- Шароитли — бунда тобеларнинг ва жамоанинг ривожланиш даражаси тезкор мослашувчан тарзда ҳисобга олинади. Раҳбариятнинг самарадорлиги ўзи фаолият кўрсатадиган вазиятнинг назорат қилинишига боғлиқ.

3. Ҳеч қандай раҳбарлик усули соф ҳолда амал қилмайди. Вазиятга қараб ҳар хил усуллар ҳар хил уйғунликда ишлатилиши мумкин. Муайян раҳбарнинг ҳар қандай реал усули — кўплаб усулларнинг комбинациясидан иборат, албатта ушбу комбинацияда биттаси устуворликка эгадир.

Шуни айтиб ўтиш керакки, “авторитарлик-демократизм” диапазонида оптимал усулнинг танланиши осон бўлмаган вазифадир. Тобеларнинг турли хил характеристикадаги ишлари ҳар хил услублар билан бошқарилади: ташаббусни уйғотиш, ижодий атмосферани фақат демократик воситалар билан яратиш мумкин, интизомни мустаҳкамлаш, ижрочиликни эса — кўпинча авторитар усул билан шакллантиришнинг иложи бор.

Ҳар бир муайян ҳодисада юзага келган вазиятдан фойдалана олувчи раҳбар яхши ҳисобланади. Бунинг учун раҳбар тобеларнинг қобилиятларини, олдинда турган топшириқларни бажариш имкониятларини, ўз қобилиятларини ва хизмат ҳуқуқларини яхши билиши керак. Вазифаларни бажариш пайтида вазият ўзгариши мумкин, бу эса тобеларга бошқача таъсир усулини қўллашни, яъни раҳбарлик усулини ўзгартиришни талаб қилади. Шундай қилиб етакчилик, қайси бир маънода санъат ҳам ҳисобланади. Ўз раҳбарлик усулини ўзгартира оладиган, яъни ишлаб чиқариш ва атроф-муҳитнинг реал шароитларига мослаша оладиган раҳбар самарали раҳбар ҳисобланади. Ушбу хилдаги ёндошув мосланувчан раҳбарият ҳисобланиб, кенг маънода муҳитга, уни яхшилаш, мослаштириш йўли билан фаол таъсир кўрсатиш орқали, тобелар билан қўйилган мақсадга эришишдаги раҳбарлик дейилади.

4. Ишга қабул қилиш ва ишдан озод қилиш.

4.1. Иш берувчи ходимларни иш билан бандлигини таъминлашга, уларни ишга қабул қилиш ва озод этишда Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодекси ва мазкур шартнома талабларига жиддий риоя этган ҳолда амал қилишга мажбур.

Ишга қабул қилиш жараёнида бошқа ҳеч қандай жамоатчилик комиссияларининг аралашувига йўл қўйилмайди.

4.2. Академиянинг таркибий ўзгаришлари ва шу билан боғлиқ бўлган иш жойларини, штат ва иш ўринларининг қисқартирилиши ҳақидаги маълумотларни касаба уюшма қўмитаси розилигини олиш ва ушбу муаммони келишилган ҳолда ҳал этиш.

4.3. Касаба уюшма қўмитасининг розилигисиз ва меҳнат шартномасида кўрсатилган дастлабки синов ва умумий шартнома тугалланган ҳолларда ходимларни ишдан бўшатмаслик. (Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунининг 99 ва 101-моддалари асосида ёндашиш бундан мустасно).

4.4. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодекси ДЖҚА ички меҳнат тартиби қоидалари бузилган ёки мазкур шартнома бандларида кўзда тутилган шартларга риоя қилмаган, ходим билан тузилган меҳнат шартномаси муддати тугаган ҳолларда ходимларни ишдан бўшатиш ёки маъмурий жазо қўллаш.

5. Иш берувчи:

5.1. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексида белгиланган иш ва дам олиш шартларининг бажарилишини таъминлаш, ходимларнинг ҳафтасига 40 соатлик иш вақтини ташкил этиш, ўқиш билан банд бўлган шахслар учун белгиланган иш вақти кўрсаткичларига риоя этиш.

5.2. Иш вақтидан ташқари ва кечки ишларни асоссиз жорий этишга йўл қўймаслик.

5.3. Жамоа шартномасининг 3-иловасида кўрсатилган ҳолатларда ходимнинг розилигисиз иш берувчининг ташаббуси билан вақтинча бошқа ишга ўтказилади. Вақтинча бошқа ишда ишлаётган ходимга иш ҳақи бажараётган ишига қараб, лекин олдинги ишидаги иш ҳақидан кам бўлмаган миқдорда тўланади.

5.4. Қонунга мувофиқ 18 ёшгача бўлган ёшлар, эмизикли оналар ва оғир меҳнат шароитида ишлайдиган ишчилар учун белгиланган иш вақтининг давомийлигига риоя этиш.

5.5. Ходимларнинг сўровларига ва таббий ташкилотлар хулосасига мувофиқ ҳақиқий ишланган вақтига мутаносиб равишда ҳақ тўлаш шарти билан қисқартирилган иш кунлари ёки тўлиқсиз иш ҳафтаси жорий қилиш.

5.6. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 228-моддасига мувофиқ уч ёшга тўлмаган болалари бор аёлларга иш вақтининг ҳафтасига ўттиз беш соатдан ошмайдиган қисқартирилган муддатини жорий этиш.

5.7. Кафедралар профессор-ўқитувчилари учун ҳафтасига 36 соатлик меъёрий иш вақтини жорий этиш.

5.8. Касаба уюшма қўмитаси билан келишиб тасдиқланган йиллик таътил жадвали бажарилишини таъминлаш.

5.9. Ҳар йили Академия ходимлари учун қонунчиликда белгиланган 15 иш кунидан кам бўлмаган меҳнат таътилини жорий этиш. Алоҳида тоифадаги ходимлар учун уларнинг меҳнат вазифалари шарти ва йўналишига кўра, қонунчиликка мувофиқ қуйидаги узайтирилган меҳнат таътилини жорий этиш:

а) маъмурий-бошқарув аппарати ходимлари, марказ ва бўлим бошлиқлари, мутахассис ходимлар, ўқув – ёрдамчи персонал ходимлари, Ўзбекистоннинг янги тарихи маркази директори ва ходимлари учун 24 иш кун;

6. Меҳнатни муҳофаза қилиш:

6.1. “Меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича”. Ўзбекистон Республикаси қонуни талабларига мувофиқ хавфсиз ва соғлом шароит билан таъминлаш.

6.2. “Меҳнатни муҳофаза қилиш” битимига мувофиқ ҳар йили белгиланган тадбирларни бажариш (катъий тартиб билан).

6.3. Давлат стандартлари шароити, талаблари, қоидалари, меъёр низомларига ва меҳнатни муҳофаза қилиш талабларига жавоб бермайдиган илмий-тадқиқот ишларини ўтказишга йўл қўймаслик.

Касаба уюшма қўмитаси мажбуриятлари:

6.4. Хавфсиз ва соғлом меҳнат шароитини яратиш бўйича ташкилий ишларни олиб боришда иш берувчига кўмаклашиш.

6.5. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексининг 194 моддасида белгиланган қуйидаги ҳолатларда бир йўла бериладиган нафақа тўланади:

- ишлаб чиқариш жараёнида бахтсиз ҳодиса туфайли ходимнинг соғлиғига зарар етганда бир йиллик ўртача иш ҳақи миқдорида;

- ишлаб чиқариш жараёнида бахтсиз ҳодиса туфайли ходимнинг вафоти муносабати билан унинг олти йиллик ўртача иш ҳақи миқдорида.

6.6. Меҳнатни ҳимоялаш ва унинг андозалари, меъёрлари қоидалари ва амалдаги қонунчиликка риоя этиш, Жамоа шартномалари мажбуриятларининг мунтазам назоратини ташкиллаштириш.

6.7. Академия ходимларини овқатланиш шароитларини яхшилаш бўйича янгиликлар яратиш.

7. Меҳнат интизоми:

7.1. Меҳнат интизомини мустаҳкамлаш масалалари бўйича меҳнат жамоасининг тарбиявий ўрни борасида доимий иш олиб бориш.

7.2. Ички меҳнат тартиби қоидаларини бир маротаба қўпол равишда ва такроран бузганлиги учун Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексида белгилангандек, меҳнат шартномасини бекор қилишгача бўлган барча чораларни кўриш.

7.3. Интизомли ва ишдилармон ходимларга нисбатан рағбатлантиришнинг барча усулларида фойдаланган ҳолда ёндашиш.

7.4. Мунтазам равишда меҳнат жамоасида меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ишларини олиб бориш ва муҳокама этиш.

8. *“Касаба уюшмаси, унинг фаолияти ҳуқуқ ва кафиликлари тўғрисида” ги Ўзбекистон Республикаси қонунига мувофиқ:*

8.1. Асосий ишидан ажралган ҳолда касаба уюшма қўмитасига сайланган шахслар билан тузилган меҳнат шартномасини иш берувчининг ташаббуси билан бекор қилишда бевосита Академиянинг молиявий фаолиятида хизмат кўрсатаётган раҳбар ходимлар касаба уюшма қўмитаси аъзолигига сайланган бўлишидан қатъий назар иш жараёнларида ўз лавозимидаги мажбуриятларини бажармаслик оқибатида меҳнат интизомини бузсалар, маъмурият касаба уюшмаси қўмитасининг розилигисиз ҳам интизомий жазо қўллаш мумкин.

8.2. Асосий ишидан ажралган ҳолда касаба уюшмаси органига сайланган кишилар учун касаба уюшмаси ишларини олиб боришларига ўртача иш ҳақлари сақланган ҳолда ҳафтасига 4 соат ажратилади.

8.3. Касаба уюшмасы соҳаси бўйича таҳлил олаётган ходимга ўқиш даврида касаба уюшмасы органи аъзолар учун ўртача иш ҳақи сақланади.

8.4. Касаба уюшмалари қайсики, ўз навбатида касаба уюшмасы олдида мажбурият ҳис этмайдиган давлат, хўжалик ва бошқа ташкилотлар олдида ҳам ҳеч қандай мажбуриятни бажармайди.

50-мавзу. ШАХС БОШҚАРУВ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА

1. Шахс тушунчаси.

2. Шахс таркиби ва унинг хулқ атворига таъсир.

1. Шахс – ижтимоий тушунча бўлиб, индивиднинг маданий ва ижтимоий ривожланиши натижасида пайдо бўлади. Шахсни қуйидаги сўзларда аниқлаш мумкин: *шахс – жамият муносабатларининг объекти ва муносабати, фаолиятнинг, мулоқотнинг, онг ва ўз-ўзини англашнинг актив субъектидир.*

Шахс бўлиш – фаол турмуш позициясига эга бўлиш, ички эҳтиёж натижасида юзага келувчи сайловни амалга ошириш, қабул қилинган қарорни баҳолаш ва унинг оқибатлари учун жавобгар бўла олиш демакдир. Шахс бўлиш – доимо ўзини ва атрофидагиларни кўриш, ўз хулқ атворини бошқара олиш демакдир. Ўз тажрибаси, билими, ишончи, характери ва темпераменти тақозосига кўра ўзига хос шахс шахсият дейилади.

2. Шахсият ва унинг хулқ атворини аниқлайдиган асосий омиллар қуйидагилардир:

- индивиднинг табиий хоссалари, унинг индивидуал психологик хусусиятлари (энг аввало унинг фаоллиги ва ўзини темпераментда, характерда, қобилиятларда ифодаловчи эмоционаллиги);

- Мотивлар, манфаатлар эҳтиёжлари тизими;

- Шахсиятни бошқариш тизими, унинг “мен-образ” ёки “мен-концепция”си.

Рахбарнинг индивид эҳтимолли реакциясини унинг темпераментидан (холерик, флегматик, меланхолик ва сангвиник), характеридан, қобилиятларидан келиб чиққан ҳолда билиши темпераментнинг ижобий хусусиятларига таяниш ва манфийларини енгиб ўтиш, характерли хусусиятларидан фаолиятнинг маълум соҳаларида фойдаланиш (меҳнатсеварлик, тиришқоқлик ва б.) имконини беради.

Шахснинг эҳтиёжларига кўп жиҳатдан машғулотдаги, масалан тижоратдаги муваффақиятлари боғлиқ. Бизнесга қизиқишнинг пайдо бўлишининг ўзи, унда ишлаш ўз ижтимоий эҳтиёжларини (муваффақиятга эришиш, ижтимоий фойдали иш билан шуғулланиш ва ҳ.к.) қондиришга эҳтиёжга нисбатан

индивиднинг реакциясидир (жавоби). Ишловчининг ҳатти-ҳаракати ҳақиқий мотивларини (ундовчи сабаблари) ни билиш раҳбарга жамоада яхши мутахассисни сақлаб қолишга ёрдам беради. Шунингдек, унинг қизиқишларини билиш ҳам муваффақиятли фаолияти учун ва уни бошқаришда муҳим аҳамиятга эга.

Шахснинг ҳатти ҳаракатини аниқловчи (“мен-образ”) учинчи компонентнинг моҳияти инсоннинг ўз индивидуаллигини, такрорланмаслигини, ўз “мен” лигини билишдан иборат. Ушбу тушунча шахснинг ўзи, ўз қизиқишлари, одатлари, ўз кадр-қимматини билиши, ўзига ишончни қамраб олади. Унинг амалий мазмуни шундаки, атрофимизни ўраб турган олам билан бизнинг барча муносабатларимиз ўзимизнинг “мен” имиз орқали курилади. Инсон атрофини куршаб турган олам билан ўз муносабатларини ўзи ҳақидаги тасаввурлар тўплами билан куради, ўз-ўзига ва бошқаларга баҳо беради. Бир қанча ҳолларда агар унинг ўз кўришларига мувофиқ келмаса, объектив ахборотни инкор қилиши, хато ва ёлғон тасаввурларга берилиши мумкин. Ўз шахсини юқори баҳолаш ҳолатида ҳар қандай кўрсатма у томонидан ҳақорат сифатида қабул қилиниши, ўз шахсига паст баҳо берилганда инсонни кечинмалар, шубҳалар қийнай бошлайди. “Мен” туйғуси идеаллаштирилган шахсда унинг тан олинishiга, рағбатланишга эҳтиёжи кучли бўлади. Буларнинг ҳаммаси раҳбар томонидан ўз ходимлари билан ишлашида зарурий хусусиятдир.

Шахсият жамиятдан, жамоадан, гуруҳдан ажралган ҳолда тура олмайди, у гуруҳда ўзини кўрсатиши, исботлаши мумкин. Индивиднинг ижтимоий муҳитга адаптацияси жараёни шахснинг ижтимоийлашуви деб аталади.

1. Гуруҳ ва жамоа тушунчаси.

2. Жамоа таркиби.

1. Гуруҳ – инсонларнинг икки ёки ундан ортиқ сони бўлиб, улар бир-бири билан ўзаро таъсирга киришади, яъни унда ҳар бир шахс бошқа бир шахсга таъсир кўрсатади, шунингдек бир вақтнинг ўзида ушбу шахсларнинг таъсири остида бўлади. Гуруҳ – бу оила, дўстлар, талабалар гуруҳи, киши меҳнат қилинадиган ташкилот бўлими ва ҳ.к.дир. гуруҳлар доимий ва вақтинчалик, катта ва кичик, шартли ва ҳақиқий бўлиши мумкин ва ҳ.к.

Ташкилотни турли хил гуруҳларнинг бирлашмаси деб ҳисоблаш мумкин. Гуруҳ унинг аъзоларининг ўзаро ҳаракатлари, мақсадларнинг мавжудлиги, ташкилий бошланиш ва эмоционал муносабатлар, ташкилот маданиятининг юзага келиши билан характерланади. Лекин, гуруҳларнинг ҳамма турларидан бошқа гуруҳларда мавжуд бўлмаган хусусиятларга эга бўлган гуруҳ тури ажралиб туради. Бу гуруҳ хусусиятларига фаолиятнинг ижтимоий муҳим мақсади, интизом, бошқарув органи ва раҳбарият кабилар киради. Ушбу гуруҳ жамиятшуносликда ишчи гуруҳ, ходимлар бошқарувида – жамоа деб аталади.

2. Ташкилот раҳбарияти бошқарув ва ишлаб чиқаришнинг таркибий бўлинмаларини яратиш пайтида ишчи гуруҳлар (жамоалар) ташкил қилади. Ушбу гуруҳлар расмий деб аталиб, уларнинг асосида мақсадга мувофиқлик, мақсад сари онгли ҳаракат принциплари ётади, шунингдек улар шахсиз ҳисобланади, яъни индивидларга мўлжалланган бўлиб, улар орасидаги муносабатлар олдиндан тузилган дастур асосида амалга оширилади.

Одатга кўра инсон ўз табиатига кўра ижтимоий жиҳатдан мулоқотга киришувчан ҳисобланади. Агар бошқа шахслар билан қизғин мулоқот бўлмаса, уларда қоникмаслик ҳисси юзага келади. Формал, расмий ташкилот ўз моҳиятига кўра инсонлар орасидаги мулоқотни чеклайди, бунинг натижасида инсонлар ушбу мулоқотларни норасмий таркибларда (гуруҳ, ташкилотларда) излашга мажбур бўлишади. Жамоанинг норасмий гуруҳлари ишловчиларнинг ўз ихтиёрларига мувофиқ,

ўзаро хайрихоҳлик, дўстона муносабатлар, қандайдир мақсадларга эришиш асосида тузилади. Баъзи бир норасмий гуруҳлар спонтан равишда раҳбар фаолиятдан норозилик туйғуси асосида пайдо бўлиши мумкин. Одатда жамоада инсонларни уларнинг гуруҳга тегишлилиги, салоҳиятга, ҳимояга, ҳурматга эҳтиёжини қондира оладиган кишилар ўзига тортади.

Ҳатто яхши режалаштирилган ташкилот ва жамоанинг оқилона ишлаб чиқилган норасмий таркибидаги стихияли равишда пайдо бўлувчи норасмий етакчи ва норасмий гуруҳларнинг ҳисобга олинмаганлиги белгиланган режалар, ҳисоб-китобларни чиппакка чиқаради, ташкилотни бошқариш имкони бўлмай қолади.

Жамият кўлами бўйича, ғоявий ва ахлоқий йўналтирилганликка, ҳулқ атвор услубига боғлиқ равишда норасмий ташкилотларни уч гуруҳ бўйича классификациялаш мумкин:

- ижтимоийлашган — ижтимоий-ижобий ташкилотлар (экологик ҳимоя, маданий ёдгорликлар муҳофазаси, клуб-ҳаваскор лар бирлашмалари ва ҳ.к.);
- ижтимоийлашмаган — ижтимоий муаммолардан четда турувчи ташкилотлар;
- антиижтимоий — жамиятнинг энг тарбияси оғир (муаммоли) қисмини бирлаштирувчи, сўл қараш ва интилишлар асосида яратиладиган.

52-мавзу. ТАШКИЛОТ ВА ХОДИМЛАР МЕХНАТ ҲАҚИ

1. Иш ҳақи тушунчаси.

2. Меҳнат ҳақи тўловини таъкиллаштириш.

1. Иш ҳақи — ёлланма ишловчининг даромади элементи бўлиб, унга тегишли меҳнат ресурсига мулкчилик ҳуқуқларини иқтисодий реализация қилиш шаклидир; иш ҳақининг асосий элементи иш ҳақи ставкаси (меҳнат бирлигининг бозор нархи) ҳисобланади. Лекин ставка ҳажми сўзсиз равишда меҳнат натижаларига таъсир кўрсатадиган ишловчиларнинг индивидуал қобилиятларидаги, жисмоний кучи ва чидамлилигини, тиришқоқлигини, виждонлилигини фарқларни ҳисобга олмайди. Шунинг учун иш ҳақи таркибида яна бир элемент, меҳнат фаолиятининг индивидуал натижаларида кўрсатилган фарқларни акс эттирувчи — ўзгарувчи қисм (мукофотлар, кўшимчалар, кўшимча тўловлар) ажратилади.

Иш ҳақи ставкаси ҳажмига бир қатор бозор ва бозордан ташқаридаги омиллар таъсир кўрсатади.

Бозор омилларига: ишлаб чиқарилишида берилган меҳнат фойдаланиладиган товар ва хизматлар бозорида талаб ва таклифнинг ўзгариши; ресурснинг иш берувчи учун фойдалилиги, меҳнатга бўлган талабнинг нарх бўйича эластиклиги (мослашувчанлиги, ўзгарувчанлиги); ресурсларнинг ўзаро алмаштирувчанлиги; истеъмол товарлари ва хизматларига бўлган нархларнинг ўзгариши.

Бозордан ташқари омилларга энг кам иш ҳақи ўрнатилиши билан боғлиқ давлат бошқаруви тадбирлари, истеъмол товарлари ва хизматлари нархларининг инфляция туфайли ўсиши муносабати билан иш ҳақининг индексация қилиниши ва ҳ.к.

Булардан ташқари меҳнат ҳақи даражаси ва шартларига шартномавий бошқариш механизми ҳам таъсир кўрсатади. Бу давлат, иш берувчилар ва ишловчилар касаба уюшмаси барча бўғиндаги меҳнат шартномаларининг имзоланишига тааллуқлидир.

Иш ҳақининг моҳияти ишлаб чиқариш, тақсимот, алмашув ва истеъмолнинг турли хил фазаларида у бажарадиган функцияларда пайдо бўлади. Булар қайта ишлаб чиқарувчи,

рағбатлантирувчи, тақсимловчи ва ресурсларни жойлаштирувчи функциялардир.

2. Иш ҳақини ташкил қилиш орқали унинг тузилиши, меҳнат миқдори ва сифатининг иш ҳақи тўлови ҳажмлари ўртасидаги ўзаро боғлиқликни таъминлаш, шунингдек таркибий элементларининг мажмуи тушунилади (меҳнатнинг нормалаштирилиши, тариф тизими, мукофотлар, қўшимча ҳақ ва қўшимча тўловлар).

Иш ҳақи тўловини ташкил қилиш бўйича умумий изчиллик уч блокка бўлинган вазифаларнинг ҳал қилинишидан иборат:

- меҳнат ҳақи тўлови шакли;
- асосий иш ҳақи шакллантирилиши шаклининг танлови;
- рағбатлантиришлар тизимининг танлови.

Маҳаллий корхоналарда қўлланиладиган меҳнат ҳақи шакллариининг икки тури мавжуд:

А) Иш фаолияти кўрсатилган вақтга боғлиқ вақт бўйича меҳнат ҳақи шакли (турлари – оддий, яъни вақт бўйича ва сифатли натижаларда кўзда тутиладиган окладнинг 20-40% миқдоридаги мукофотлаш, вақт бўйича-мукофотлаш иш ҳақи);

В) Бир қанча турларни ўз ичига олувчи бажарилган ишлар ҳажмига боғлиқ қилинган ишлар ҳақи тўлови: тўғридан-тўғри қилинган иш ҳақи тўлови, кўчма қилинган иш ҳақи тўлови, прогрессив ва аккорд иш ҳақи тўлови.

Ишловчининг номинал ва реал даромади ўртасидаги фаркни ажрата олиш зарур. Номинал даромад ишловчининг ўз меҳнати учун олган пулнинг умумий миқдorigа тенг, у сўм/ой да ўлчанади. Реал даромад эса, товар ва хизматларнинг амалдаги бозор нархи бўйича киши ўз номинал маошига сотиб олиши мумкин бўлган товар ва хизматларнинг миқдори билан ўлчанади.

Иш ҳақини ташкиллаштириш билан боғлиқ ишларда асосий иш ҳақини шакллантириш усулларининг танлови анча муҳимдир. Ушбу усуллар одатда *ягона тариф сеткаси*га ёки меҳнат ҳақининг *тарифсиз тизими*га асослангандир.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, иш ҳақини ташкил қилишнинг асосий принципларини аниқлаш мумкин:

- меҳнат ҳиссасининг ҳажми ва самараси, сифати, меҳнат шароити, табиий-иклим шароитлари ва регионларнинг бошқа хусусиятларига кўра унинг даражасини дифференциялаш;

• ишлаб чиқариш самарадорлиги ошиши билан иш ҳақининг ўсиши ва нархларнинг инфляция ошиши туфайли унинг индексацияси;

• ташкилот даромадларининг истеъмол ва тўплаш мақсадларига тақсимоотида қайта ишлаб чиқариш пропорцияларининг оптимал-лигини таъминлаш;

• конунчиликда белгиланган доирадаги давлат компенсациясида иш ҳақининг давлат томонидан бошқарилиши билан ташкилот мустақиллигининг уйғунлиги.

53-мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИДА ЕТАКЧИЛИК АСОСЛАРИ

- 1. Етакчилик (лидерлик) тушунчаси.*
- 2. Лидер ва раҳбар (менежер).*
- 3. Лидерликни ўрганиш бўйича ёндошувлар.*

1. **Лидерлик** – гуруҳнинг алоҳида аъзоси бутун гуруҳни бирлаштириб, унинг ҳаракатини йўналтиргандаги гуруҳ фаолиятининг интеграциялашуви механизмларидан биридир. Лидерлик – гуруҳ раҳбари (менежери) ёки бошқа бир аъзосида махсус статус (мақом) нинг пайдо бўлишидир. Ушбу статус асосида авторитет, малаканинг юқори даражасининг тан олиниши, ишонч, шахсий хайрихоҳлик ва ҳоказолар юзага келади. Лидерлик норасмий бошқариш амалиёти ва эҳтиёжи туфайли туғилади. Гуруҳда шундай мақомга эга бўлган киши лидер деб аталади.

2. Лидерлик муносабатлари раҳбарликнинг расмий хизмат ҳуқуқлари билан мос тушиши мумкин. Ушбу ҳолда лавозим ва лидерлик бирлашади. Лекин мазкур муносабатлар бир-бирига мос тушмаслиги ва ҳатто бир-бирига қарама-қарши туриши мумкин. Бундай ҳолатда зиддият вазияти юзага келади. Бошқарув санъатининг муҳим томонларидан бири - лидер билан раҳбарнинг расмий фаолиятини кучайтиришга олиб келувчи муносабатларни қуришдир. Лидерликда кишининг психологик хусусиятлари муҳим роль ўйнайди.

Ҳукмронлик тизимида норасмий лидер махсус ўринга (лавозимга) эга эмас, лекин унда одамлар устидан маълум даражада ҳукмронлик мавжуд. У ибрат, ишонтириш ва илҳомлантириш орқали бошқаради. Истисно ҳолатларда лидерлик яққол ҳукмронликка айланади ва у реал хизмат ҳуқуқлари билан таъминланиши мумкин. Лекин лидерликни шухратпарастлик билан алмаштириш мумкин эмас, ушбу хусусият лидерликка қарама-қарши туради.

3. Лидерлик муаммолари ташкилий самарадорликка эришишда муҳимдир. Лидерлик асосида бошқарув услуги кутилмаган вазиятларда мураккаб вазифаларни тезкор ҳал қилиш имконини беради. Лидерлик кўпинча “бошлиқ-ходимлар”

муносабатлари бўйича эмас, балки “лидер-интилувчилар” принципи бўйича курилади.

Лидерликни ўрганиш ёндошувларининг уч асосий ўзгарувчан комбинациялари мавжуд:

- лидерлик сифати (ақл, ўзига ишонч, ишни билиш, фаоллик ва бошқалар);
- лидерлик хатти — ҳаракатлари (авторитар, демократик, пассив; гуруҳдаги муносабатларга йўналтирилган; тобеларнинг шахсий муносабатлари асосида; иш мазмуни даражасида);
- лидер ҳаракат қилувчи вазият.

Лидерликнинг бошланғич концепциялари (шахсий ва хатти-ҳаракатга боғлиқ) лидернинг фақат шахсий сифатларига ва унинг хатти — ҳаракати намуналарига қаратилган эди. Бунда вазият омиллари ҳисобга олинмаган, эди. Замонавий концепциялар бунда вазият етакчилигига асосланган, бундай ёндашувлар олтигани ташкил этади. Масалан, Танненбаум Шмидтнинг континуум лидерлик хатти-ҳаракати, Фидлернинг ситуацион модели шулар жумласидандир.

Танненбаум-Шмидтнинг континуум лидерлик хатти-ҳаракати моделига мувофиқ лидер ҳукмронлик манбаларига, интилувчиларга ва вазиятга бўлган муносабатига ўз қарашларидан келиб чиққан ҳолда, эҳтимолли етти хил хатти-ҳаракат намуналаридан бирини танлайди. Ўта “демократ-автократ” шароитлари орасида бешта оралик хатти-ҳаракат усули жойлашган бўлиб, улардан бирини лидер вазият ўзгариши муносабати ва интилувчиларга бўлган муносабатнинг ўзгариши билан танлайди.

54-мавзу. НИЗОЛАРНИНГ ТУРЛАРИ, САБАБЛАРИ ВА ОҚИБАТЛАРИ

1. Низоларнинг турлари (кўринишлари).

2. Низоларнинг сабаб ва оқибатлари.

1. Низоларнинг тўртта тури мавжуд:

- ички шахсий низо – бурч ва виждон ўртасидаги, ишлаб чиқариш талаблари ва шахсий эҳтиёжлар ўртасидаги келишмовчиликлар оқибатида юзага келувчи низолар ва ҳ.к.;

- шахслараро низо – ишлаб чиқаришда кенг тарқалган низо тури. Унинг моҳияти ресурслар тақсимоотида (меҳнат, молиявий, моддий) бўлинмалар манфаатларини раҳбарият олдида ҳимоя қилишдан иборат. Ушбу низо тури вертикал деб аталади. Шахслараро низо – қарашларнинг мос келмаслигида, турли хил характерлар, ишончларда шахсларнинг бир-бири билан тўқнашувида намоён бўлади.

- гуруҳ ва шахс ўртасидаги низо – гуруҳнинг хатти - ҳаракат нормалари, қадриятлари алоҳида гуруҳ аъзоларининг шу кабилари билан мос келмаганда, уларни гуруҳ қабул қилмаганда юзага келади;

- гуруҳлараро низо – ички бўлинмалар, норасмий гуруҳлар ўртасида, ёки ташкилот таркибий бўлинмалари ўртасида юзага келиши мумкин бўлган низолар.

Яширин ва очик, табиий ва сунъий, онгли равишда юзага келтириладиган (интрига) каби низоларнинг турлари ҳам мавжуд.

2. Низоларни туғдирадиган сабаблар етарли даражада кўпдир. Лекин ишлаб чиқариш шароитларида уларни ушбу турдаги гуруҳларга тизимлаштириш ва бирлаштириш мумкин:

- ишловчилар ва алоҳида бўлинмалар вазифа ҳамда мақсадларининг зиддиятлари ва келишмовчилиги (раҳбарнинг функционал хизмати мисол, меҳнат интизомининг бузилишига оид);

- ҳуқуқ ва мажбуриятларнинг ноаниқ белгиланиши;

- ресурсларнинг чегараланганлиги (ресурслар тақсимоотида низоларнинг юзага келиши характерлидир);

- ижрочининг касбий тайёргарлик даражасининг етарли эмаслиги;

- асоссиз равишда (айникса, кўпчилик олдида) танбех бериш ёки “эркин” ходимларнинг рағбатлантирилиши;
- турмуш тажрибасида ва хатти-ҳаракатдаги фарқ;
- иш ҳақи ошишининг, ўсиш истикболининг ноаниқлиги;
- меҳнат шароитларининг ёмонлиги (хона температураси, нотўғри режалаштириш);
- раҳбарият томонидан етарли даражада бўлмаган эътибор (бўйсунувчиларнинг эҳтиёжларига эътиборсизлик, алоҳида ходимларга нисбатан совуқ муносабат, танқидий кўрсатмаларга чидамсизлик ва ҳ.к.);
- илғор ходимларга нисбатан ҳасад туйғуси, ишнинг нотўғри баҳоланишига норозилик (психологик феномен).

Бундай сабабларни кўплаб келтириш мумкин. Низоларнинг оқибатлари функционал (ижобий, ташкилот, алоҳида меҳнат жамоаси, ишловчи учун фойдали) ва нофункционал – манфий ва бузғунчилик характерида (меҳнат унумдорлиги камаяди, ўрнатилган иш алоқалари бузилади, ишдан шахсий қониқиш ҳисси пасаяди ва ҳ.к.) бўлади. Низоларни бошқариш масаласи 44-мавзуда ёритилган.

55-мавзу. ТАШКИЛИЙ НИЗО

1. *Ташкилий низо тушунчаси.*
2. *Низо таркиби.*
3. *Низо динамикаси.*

1. Энг умумий кўринишда “низо” тушунчасини қуйидаги сўзлар билан тушунтириш мумкин: низо қарама-қарши мақсадлар, позициялар, ўзаро таъсир субъектлари қарашларининг тўқнашувидир.

Ташкилий низо – ишловчилар, ташкилот жамоалари ўртасида уларнинг ўзаро меҳнат фаолиятида манфаатларнинг қарама-қаршилиги (мос келмаслиги), келишувнинг йўқлиги, бирон-бир иш масаласини ҳал қилиш жараёнида юзага келадиган зиддиятдир. Ташкилот жамоаси учун соғлом низо нормал ҳодиса ҳисобланади. Низонинг табиати қандай бўлишидан қатъий назар, раҳбар уни бошқара олиши зарур. Бунда энг муҳими, ташкилий низонинг кўпинча бузғунчиликка олиб келувчи шахслараро низога айланиб кетишига йўл қўймаслик керак.

2. Ҳар қандай низонинг асосида низоли вазият ётади. Низоли вазият – ташкилот жамоалари, бўлинмалари, ишловчилар гуруҳи ёки алоҳида ишловчилар манфаатлари мос келмаслиги натижасида юзага келувчи жамоанинг психологик ҳолатидир. Низоли вазият иккита таркибий компонент – низо иштирокчиси (оппонентлар) ва низо мавзусининг бўлишини кўзда тутади. Низонинг ривож-ланишида томонларнинг биронтаси ҳаракатни бошлаши учун инцидент даркор. Инцидент (ҳодиса) низо субъектлари иродаси билан ёки уларсиз ва ҳатто тўсатдан юз бериши мумкин.

3. Низолар кўпқиррали, динамик, ривожланадиган жараёндан иборат. Низолар ривожланишининг уч асосий босқичи мавжуд: низодан олдинги, низонинг ўзи ва низонинг ҳал қилиниши кабилар.

- Низодан олдинги вазият низо предмети, оппонентларнинг мавжудлиги билан характерланади, лекин тўғридан-тўғри зиддият ҳали мавжуд бўлмайди.

- Низонинг ўзи – ҳодиса натижасида юзага келган низоли вазиятдан мантиқан келиб чикувчи ҳаракат юз беради.

• Низонинг ҳал қилиниши — низоли вазиятнинг шундай ўзгаришики, бунда раҳбарнинг аралашуви, вазиятнинг ўзгариши натижасида низоли ҳодиса бартараф этилади.

Низоларнинг турлари, сабаблари ва оқибатлари 42 - мавзуда ёритилган.

56-мавзу. НИЗОЛАРНИ БОШҚАРИШ

1. Низоларни бошқаришнинг моҳияти.

2. Низоларнинг олдини олиш ва ҳал қилишда раҳбарнинг роли.

1. Идеал ҳолат деб, раҳбарнинг(менежернинг) низоларни нафақат ҳал қилиши (бартараф қилиши), балки уларни бошқариши ҳам тушунилади.

Низоларни бошқариш низоли вазиятни ўзгартиришдан, керакли пайтларда – уларнинг бартараф қилинишидан (ҳал қилинишидан) иборат. Низонинг ҳал қилинишидаги ҳал қилувчи белги ҳодисанинг, яъни низон предмети, мақсади, объектининг бекор қилинишидир. Низони бошқариш – шунингдек, оппонентларнинг тарқатиб юборилиши ёки, ички низоли муносабатларнинг қайта қурилишидан иборат.

2. Меҳнат жамоаларида раҳбарнинг ҳаракати низоларни ҳал қилишда асосий воситадир. Низони ҳал қилиш учун раҳбар:

юзага келган вазиятни ҳолисона баҳолаш, агар низоли вазият мавжуд бўлса, уни тан олиш керак. Низонинг мавжудлигини тан олиш – ишловчилар ўртасидаги норозилик, чекка-чеккадаги ҳаракатлар каби кўплаб манфий лаҳзаларни енгиллаштиради, низони унинг ҳал қилинишига яқинлаштиради;

- низо предмети унга ундаган турткидан – кўпинча объектив ёки субъектив равишда беркитиладиган бевосита сабабидан фарқ қила олиши;

- низонинг турини, унинг босқичларини, низонинг предмети, низо иштирокчилари (оппонентлар)нинг асосий мақсадларини аниқлай олиши;

- келишмовчиликларнинг мавзуси қайси даражада ишлаб чиқаришни, меҳнат ва бошқаришни ташкил қилишга тегишли эканлигини, қайси даражада низоли тарафлар иш ва шахсий муносабатлари хусусиятларига тегишли эканлигини белгилай олиши;

- низога инсонлар аралашувининг субъектив сабабларини аниқла олиши керак.

Низоларни бошқариш учун раҳбар ўз бўсунувчиларини, уларнинг ҳаётини, қарашлари, манфаатлари, эҳтиёжларини яхши

билиши шарт, бу эса низонинг эҳтимолли натижасини аниқроқ олдиндан кўра олиш, низога таъсир кўрсатишнинг янада самаралироқ усулини танлаш имконини беради.

Раҳбар жамоада низодан ўзини четга тортмаслиги керак. Акс ҳолда низодаги эмоционал кескинлик бирдан кучаяди, низо предмети билан алоқа йўқолади, шунингдек низонинг мақсади фақат бир оппонентнинг бошқа бир оппонент устидан устунлигини исботлаш бўлиб қолади.

Низоли вазият босқичида ҳали низодан олдинги вазият, низоли вазият ва бевосита ҳодиса орасида қатъий алоқалар йўқлигида раҳбарда низони иш йўриғига йўналтириш имконияти бўлади, булар: низонинг алоҳида элементлар характерини инцидентга барҳам бериш йўналишига ўзгартириш, оппонентларни тарқатиш, низони тан олиш ва унинг сабабларининг таҳлилида ўз шахсий хатоликларини аниқлаш ва бартараф қилиш кабилардир.

Ташкилий низо тушунчаси, унинг турлари ва оқибатлари учун 43 саволни қаранг.

1. Стресс тушунчаси ва унинг моҳияти.

2. Стрессни бартараф қилиш усуллари.

1. Стресс кишининг атроф-муҳит омилларига (стрессорларига) физик, химик ва психологик реакциялари мажмуи тушунилади. Ўз моҳиятига кўра, бу организмнинг кучли ташқи таъсирига умумий специфик бўлмаган ҳимоя реакциясидир.

Табиат стрессга реакцияни қисқа муддатли ўта юқори нагрузкаларга адаптация механизми сифатида яратган. Ушбу нуқтаи назардан, у экстремал (ғайритабиий) вазиятларни енгишда керак ва фойдалидир. Лекин агар физик, химик стресс омиллар (оғрик, очлик, физик кескинлик ва ҳ.к.) қисқа муддатли характерга эга бўлган ва саломатликка сезиларли даражада зарар етказмайдиган ўткир стресс реакцияларини чақирса, ўткир психологик (ижтимоий) стресс реакциялари узоқ муддатли характерга эга ва улар организмнинг ўз-ўзидан ишдан чиқишига олиб келади. Стресс сабаб бўладиган касалликлар сони кўпчиликти ташкил этади. Бу юрак-қон томири тизими (гипертония), овқат ҳазм қилиш органларининг (ошқозон яраси) ва нафас органлари (астма) фаолиятининг бузилиши кабилардир. Стресс иммунитетни пасайтириб, ўткир ва хроник юктириш жараёнларига ва ҳатто онкологик касалликларга ҳам олиб келиши мумкин. Бундан ташқари стресс руҳиятдаги ўзгаришларга сабаб бўлади. Кўпинча булар, ташвишли ва ваҳимали бузилишлар, нерв касалликлари, депрессия, нерв етишмовчилиги ва шулар жумласидандир. Ишдаги стресснинг асосий омиллари – юқори нагрузка билан ишлаш, раҳбар ва ҳамкасблар билан алоқанинг йўқлиги, ишловчига нисбатан низоли вазиятнинг адолатсиз ва ноҳолисона ҳал қилиниши, атрофдагиларнинг унга доимий босим ўтказиши, ишнинг алмашиши, жамоадаги доимий низолар, қарз тўлаш муҳлатининг яқинлашуви, ижтимоий ва оилавий ҳаётдаги тубдан ўзгаришлардир.

Стресс ҳар бир кишининг ҳаётида таркибий қисмдир, ундан қочиб қутулишнинг иложи йўқ. Замонавий жамиятнинг мураккаб жараёнларида стресснинг рағбатлантирувчи, яратувчи ва

шакллантирувчи таъсири муҳимдир. Энг муҳими, стресс таъсирлари мослаштирувчи имкониятлардан ортиқ бўлмаслиги керак.

2. Стресс билан, айниқса, хроник стресс билан курашишнинг маълум усулларини асосан икки турга ажратиш мумкин: стресс вазиятини ўзгартириш керак, ёки стрессга муносабатни ўзгартириш керак.

Чўзилиб кетган стрессдан қутулишнинг энг яхши усули – келишмовчиликни бартарф қилишдан, низони бутунлай ҳал қилишдан иборат. Бунинг ҳамма вақт ҳам иложи йўқ, яхшиси хроник стресснинг оқибатлари мавжудлигида врачга мурожаат қилиш лозим.

Агар кичик стресслар билан тўқнашишга тўғри келса, бу эса деярли ҳар куни рўй беради, бундай ҳолатларда уларга бўладиган биринчи талаб - уларнинг қисқа муддатлилигидир. Иш хонасидан чиқа олишнинг ҳар қандай имкониятидан фойдалана олиш керак, ёлғизликда қолиш мумкин бўлган бирор хонани топиш, иложи бўлса танаффус олиш, пешана, чаккаларни ва кўлдаги артерия қон томирларини совуқ сув билан намлаш лозим. Кўп тарқалган усуллардан ўнгача санаш, нафас машқлари (секин нафас олиш, нафасни тўхтатиш, ва секинлик билан нафас чиқариш) ҳам маълум. Релаксацияни (организмни бўшаштириш), медитация асослари, жисмоний машқлар турларини билиш лозим.

58-мавзу. АЛОҚА (КОММУНИКАЦИЯ) НИНГ УМУМИЙ ТУШУНЧАСИ

1. *Алоқанинг моҳияти ва элементлари.*
2. *Алоқа босқичлари.*
3. *Ташкилотнинг ташқи ва ички муҳити билан алоқалари.*

1. Алоқа сифатида икки ёки ундан ошиқ киши ўртасидаги ахборот алмашинуви тушунилади. Шунинг учун алоқани боғловчи жараёнлар деб ҳам аталади. Самарали менежер умумий алоқа оқимидан бошқарув жараёни учун фойдали маълумотни танлаб оладиган бошқарувчи ҳисобланади.

Алоқанинг тўртта базавий элементлари ажралиб туради:

- маълумот юборувчи, хабар-маълумот мазмуни; маълумот етказиш канали; олувчи — маълумот адресати.

Маълумотни юборувчидан олувчига етказиш жараёнида хабар қисман чалкаштирилиши ва ҳатто умуман йўқотилиши мумкин.

2. Алоқа жараёнида маълумот алмашинуви бир неча босқичда амалга оширилади:

- хабар ғоясининг яратилиши;
- канал танланиши ва хабарнинг кодланиши;
- хабарни юбориш;
- хабар кодини аниқлаш;

Кодни аниқлаш жараёнида юборувчи рамзларининг олувчи фикрларига айланиши юз беради, олувчи шунингдек, хабарга тегишли тарзда реакция қилади (жавоб қайтаради).

Хабарнинг олинаниши учун олувчи тескари алоқа сифатида юборувчига шунга мувофиқ маълумотни юборади. Тескари алоқа аввалги хабар қайси даражада тўғри тушунилган ва қабул қилинганлигини аниқлаш имконини беради.

3. Алоқалар иккита катта гуруҳларга бўлинади:

- ташкилот ва ташқи муҳит ўртасидаги алоқалар;
- ташкилот ичидаги алоқалар.

Биринчи гуруҳга оммавий ахборот воситалари, истеъмолчи, давлат бошқаруви органлари, сифат устидан назорат, солиқ

хизмати, етказиб берувчилар, сиёсий партиялар киради. Ташкилот ичидаги бир қатор муҳокамалар, қарорлар, инсонлар ўртасидаги мулоқотлар ташқи алоқалардан келиб чиқади.

Иккинчи гуруҳдагиларга бўлинмалар ўртасидаги вертикал ва горизонтал алоқалар, бўлинмалар ичидаги ишлаб чиқариш ва бошқарув даражаси бўйича алоқалар; шахслараро расмий ва норасмий алоқалар киради.

Раҳбар - ходим, раҳбар - ходимлар алоқаларини алоҳида ажратиш зарур.

Раҳбар тобеълар ўртасида ўз қарорини амалга ошира бориб, юз берадиган реакцияларни бошқара олиши керак. Бу унинг қарорларининг қўллаб-қувватланишида ёки уларга қарама-қаршиликнинг кўрсатилишида намоён бўлади. Раҳбар қарорларининг тўлиқ қўллаб-қувватланиши ташкилотдаги номақбул вазиятнинг жиддий симптомидан дарак беради.

59-мавзу. УЗАТИЛАЁТГАН МАЪЛУМОТ УЧУН АЛОҚА ВА ТЎСИҚЛАР ТУРЛАРИ

1. Ташкилий алоқалар.

2. Шахслараро алоқалар.

1. Ташкилот ходимлар бошқаруви функцияси сифатида – бошқарув фаолиятининг таркибий қисми бўлиб, унинг моҳияти бўлинма жамоалари, ҳаракатларининг мувофиқлашишида, алоҳида бўсунувчилар, бошқарувчи ва бошқарувчи тизимлар амал қилишидаги ўзаро мувофиқликка эришишида намоён бўлади. Ахборотнинг ишлаб чиқариш даражалари бўйича ҳаракати ва ташкилий функция бажарилишидаги бошқарув чалкашган (тўсиқларга учраган) ҳолатда ҳам бўлиши мумкин, уларга эса қасддан ва онгли равишда йўл қўйилиши мумкин.

Қасддан чалкашишлар бошқарув таркибининг етарли даражада ишлаб чиқилмаганлиги, Онгли чалкашишлар эса информациянинг филтрдан ўтказилиши билан боғлиқдир (жазоланишдан қочиб, фақат яхши янгиликлар, маълумотларни хабар қилиш.)

Алоқа жараёнига манфий таъсирни бўлинма жамоалари орасидаги ёмон муносабатлар, алоҳида ишловчилар ўртасидаги, айниқса раҳбарлар орасидаги низоли вазиятлар ҳам кўрсатиши мумкин.

2. Раҳбарнинг кўпчилик вақтини шахслараро алоқалар олади. Гап мулоқотлар йўли билан ахборотларнинг бевосита шахслараро алмашинуви тўғрисида бормокда. .

Шахслараро алоқалар самарадорлиги йўлида информацияни қабул қилиш билан боғлиқ чалкашишлар, семантик четлашишлар, сифатсиз тесқари алоқа, ёмон эшитилиш ва бошқа шу каби тўсиқлар пайдо бўлиши мумкин.

Инсон айнан бир хил маълумотни ўз билими, тажрибаси, ишонч, қизиқиши, эмоционал ҳолатига кўра ҳар хилда қабул қилади. Бу ахборотнинг сайланма қабули сабабларига киради. Алоқа жараёнига очиклик, шерикка, тобеълик, бўрттириш, адолатсизлик кабилар таъсир кўрсатади.

Шунингдек, шахслараро алоқаларда тўсиқ сифатида – сўз (рамз) ларнинг нотўғри тушунилиши, нотўғри тузилган маълумот

(сўз оҳанги, имо-ишоралар, мимика, позалар каби) семантик ноаниқликлар ҳам келади.

Самарасиз алоқага йўл қўймаслик мақсадида ахборотлар алмашинувиға кирувчилар учун ушбу тавсиялар такдим этилади:

- узатиш учун мўлжалланган ахборот мазмунини ўйлаб олинг;
- танланган сўзларнинг, оҳангнинг, ишораларнинг аниқлиғига эътибор беринг;
- ҳамсухбатнинг, хабарни ёки бажариш учун кўрсатма олувчининг туйғуларига эътибор беринг;
- тескари алоқа ўрнатилишига эришинг;

Ҳамсухбатнинг, хабар олувчининг ёки тобеънинг ижобий реакцияси бошқарув информацияси самарадорлигини оширишга сезиларли таъсир қилади.

60-мавзу. ХОДИМЛАРНИНГ ИЖТИМОЙ-ИҚТИСОДИЙ ВА ПСИХОЛОГИК ҚЎЛЛАБ-ҚУВВАТЛАНИШИ

1. Ходимларнинг ижтимоий-иқтисодий қўллаб-қувватланиши.

2. Ходимларнинг психологик қўллаб-қувватланиши.

1. Ташкилот ходимларининг ижтимоий-иқтисодий қўллаб-қувватланиши (ҳимояси) ҳам давлат даражасида, ҳам меҳнат жамоаси даражасида амалга оширилади. Ижтимоий-иқтисодий ҳимояни Ўзбекистон қонунчилигида, жамоавий шартнома, меҳнат шартномаси ва бошқа ҳуқуқий низомлар билан ўрнатилган ижтимоий суғурта бўйича тадбирлар ва бошқа ижтимоий кафолатларнинг сақланиши ташкил этади.

Жумладан, Ўзбекистонда ушбу тадбирлар:

- тариф ставкасининг (окладни) ва меҳнатга энг кичик ҳақ тўлаш миқдорининг кафолати;
- иш вақтининг нормал давом этиши (ҳафтасига 40 соат), бир қанча ишловчилар категориясига қисқартирилган иш куни, дам олиш ва байрам кунлари, шунингдек, қонунчиликда кўзда тутилган бошқа ҳолатларда компенсация тўлаш;
- ижтимоий таъминот фондига ва бошқа ижтимоий ҳимоянинг бюджетдан ташқари жамғармаларига пул ажратиш;
- 28 кундан кам бўлмаган йиллик давомли асосий тўланадиган меҳнат таътили (отпуска);
- меҳнат вазифасини бажаришда йўқотилган соғлиқни тиклаш;
- хизмат сафарларига юборишда, иш ва ўқиш биргаликда олиб борилганда ва Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатларида кўзда тутилган кафолат ва компенсациялар;

Пул тўловлари қоидага кўра, иш берувчи томонидан амалга оширилади.

Ижтимоий муҳофаза тизими ишловчини у меҳнат қобилиятини йўқотган ҳолларда, ишсизликда моддий ва маънавий ёрдам билан таъминлаши, ўз ҳуқуқ ва имтиёзларининг мустаҳкам даражада ҳимоя қилинганлигига ишонч ҳосил қилдириши зарур.

2. Кичик ва ўрта бизнес ишининг кейинги пайтлардаги практикаси (амалиёти) кўрсатмоқдаки жамоадаги инсоний ўзаро муносабатлар, нормал (соғлом) ижтимоий-иқтисодий муҳит меҳнат унумдорлигини оширишда кучли заҳирани ташкил этади.

Ходимнинг психологик қўллаб-қувватланиши раҳбарлар томонидан жамоада ижобий ижтимоий-психологик муҳитни яратишга таъсир қилувчи кўплаб омилларга боғлиқдир. Буларнинг ичида янги ишловчи адаптацияланишининг оғриқсиз ўтиши, ходимни йўналтириш, ишловчиларнинг мулоқоти, уларнинг шахслараро ва гуруҳлараро алоқалари учун фаровон шароитлар яратиш каби омиллар мавжуд. Бунда ходим, ишловчи мақсадга эришиш қуроли сифатида эмас, балки ўзига эҳтиёткорона муносабат ва индивидуал ёндашув талаб қиладиган шахс сифатида қаралиши керак. Идеал психологик қўллаб-қувватлаш психологик усуллар билан манипуляция (босим ўтказиш) га барҳам беришни, раҳбар-ишловчи тизимидаги тўғри ва виждонан муносабатларни рағбатлантириши зарурдир.

Ходимни психологик қўллаб-қувватлашнинг бир қанча мезонларини (критерийлари) санаб ўтамиз:

- ходим, ҳар бир ишловчи имкони борича ишдан, қўйилган вазифаларнинг муваффақиятли бажарилишидан мамнунлик ҳиссини туйиши шарт;

- ҳар бир ишловчига, кичик гуруҳга меҳнат жамоасида ўз аҳамиятини баҳолаш имкони берилиши лозим;

- самарали, ижодий ҳаракат қилувчи ишловчи моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантирилиши зарур. Ижобий ташаббуснинг рағбатлантирилиши – шарт;

- ташкилотдаги ҳар қандай жиддий ўзгариш, иш ҳақи тўлови, қарор қабул қилинишидан бошлаб, ходим меҳнати ишловчининг бевосита иштироки орқали ҳал қилиниши зарур;

- ходим иш билан боғлиқ барча керакли информацияга киришга эга бўлиши керак;

- ишловчи шахсий маълумотлар ҳимояси билан таъминланган бўлиши керак (сиёсий, диний ва ишончлар бўйича);

- ҳар бир ишловчи ўзи олаётган моддий ва маънавий тақдирланишнинг адолатлилигига ишонч ҳосил қилган бўлиши керак;

- ҳар бир ишловчи эҳтимоли кўзда тутилган янги талаблар муносабати билан қўшимча касбий тайёргарлик ва малака ошириш билан таъминланган бўлиши шарт;

- ташкилотда шахслараро, гуруҳлараро, шахс ва жамоа ўртасидаги низоларни башоратлаштириш ва уларнинг олдини олиш бўйича ишлар ташкил қилиниши ва ўтказилиши лозим;

- жамоада ташкилот барча ишловчилари ўртасида тенглик атмосфераси таъминланган бўлиши зарур;

Ходимнинг психологик қўллаб - қувватланиши ижобий характери барча бўғинлар раҳбариятидан тор маъмурий фаолиятдан бошқаришга ўтиш эҳтиёжини онгли англашни талаб қилади, бу эса, ўз навбатида раҳбариятнинг бошқариш психологияси ва социологиясидан тегишли тайёргарликка эга бўлишини талаб қилади.

61-мавзу. КАСАБА УЮШМАСИНИНГ ХОДИМЛАР МЕҲНАТ ҲУҚУҚЛАРИНИНГ ҲИМОЯСИДАГИ РОЛИ

1. *Касаба уюшмасининг таркиби.*

2. *Меҳнат ҳуқуқларининг касаба уюшмалари томонидан ҳимоя қилиниши.*

1. Ёлланма ишловчиларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини меҳнат бозорида касаба ташкилотлари ҳимоя қиладилар (касаба иттифоқлари, меҳнат жамоалари кенгашлари, стачкомлар, ўз-ўзини бошқариш ишчи органлари ва х.к.)

Касаба иттифоқларининг уч гуруҳлари мавжуддир: биринчиси, энг катта ташкилотдан ташкил топувчи (мустақил касаба ташкилотлари уюшмаси) ва бир қатор соҳа касаба уюшмалари; иккинчи, ишловчиларни маъмурият вакилисиз бирлаштирадиган шахтерлар, авиадиспетчерлар, локомотив бригадалари машинистларидан ташкил топган касаба уюшмалари; учинчиси ўзларини иқтисодиётнинг, янги бизнеснинг, лекин моҳиятига кўра корпоратив ташкилотлар ҳисобланадиган альтернатив сектори касаба иттифоқи деб атайдиган ташкилотлар.

МДХ кўламидаги турли хил касаба иттифоқлари фаолиятини – халқаро касаба иттифоқи ташкилоти – касаба уюшмалари ташкилотларининг бош конфедерацияси (КИТБК) мувофиқлаштиради, дунё масштабида эса – халқаро меҳнат ташкилоти (ХМТ) билаштиради.

2. Муайян корхонада ёлланма ишловчиларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилувчи субъект жорий ишларни олиб бориш учун умумий мажлис (конференция) томонидан сайланадиган касаба уюшмаси ташкилоти ҳисобланади. Касаба уюшмаси ташкилот билан биргаликда меҳнат жамоасининг ҳуқуқларини амалга оширади.

Ташкилотдаги меҳнат муносабатларининг бошқарилиши Ўзбекистон Меҳнат Кодекси, “Жамоа шартномалари ва келишувлари”, Ўзбекистон Республикасининг бошқа бир қатор ҳуқуқий ҳужжатлари асосида, энг муҳим норматив келишув – иш берувчи ва меҳнаткашлар ўртасидаги жамоа шартномаси орқали амалга оширилади. Келишувчи томонлар берилган ташкилотнинг

маъмурияти ва касаба уюшмасидир. Касаба уюшмаларининг ҳуқуқ ва кафолатларини бузувчи шахслар қонунга кўра жазога тортиладилар (Ўзбекистон Республикаси МК). Иш берувчи касаба уюшмасининг фаолиятни амалга ошириши учун шароит яратиб бериши шарт (хона, замонавий техника).

Касаба уюшмаси томонидан ишловчиларнинг меҳнат ҳуқуқларини ҳимоялаш бўйича бериладиган ҳуқуқлари спектри кенгдир.

Касаба иттифок кўмиталари иш берувчиларнинг меҳнат қонунчилигини ва бошқа меҳнат ҳуқуқий нормаларини ўзида акс эттирган норматив ҳуқуқий низомларига риоя қилишларининг устидан назорат олиб бориш ҳуқуқига эга:

- касаба уюшмаси раиси шахс сифатида ҳар қандай ташкилотга меҳнат қонунчилигининг сақланиши, жамоа шартномаларининг, келишувларининг шартлари бажарилишининг текшируви учун бетўхтов кириши;

- меҳнат муҳофазаси бўйича текшириш ўтказишга масъул қилинган касаба уюшмаси раиси меҳнат шароитлари сақланиши ва ташкилот ишловчилари меҳнат хавфсизлиги шароитларининг сақланиши мустақил равишда экспертизасини ўтказишлари; бахтсиз ҳодисаларни текширишда иштирок этиши; ишлаб чиқаришда унинг саломатлигига етказилган зарарни тўлдириш масаласи бўйича касаба иттифоқи аъзосини ҳимоя қилиши; иш берувчига ишнинг давом эттирилиши бевосита ишловчиларнинг соғлиги ва ҳаётига хавф солиши туфайли ишни тўхтатиш талабини етказиши;

- касаба уюшмаси раиси иш берувчиларга кўриб чиқилиши шарт бўлган меҳнат ҳуқуқлари нормалари, меҳнат хавфсизлиги талаблари акс эттирилган қонун, норматив ҳужжатлар вайронгарчиликлари аниқланган бўлса уларни бартараф қилиш бўйича кўрсатма бериши;

- касаба уюшмаси раиси ва вакиллари мустақил эксперт сифатида ишлаб чиқариш объектлари ва ишлаб чиқариш воситаларининг синов ва фойдаланишга топширилишида комиссия аъзоси сифатида иштирок этиш ҳуқуқига эга;

- касаба уюшмаси раиси сифатида меҳнат низоларини кўриб чиқишда иштирок этишлари, меҳнат хавфсизлигини сақлаш

тартибининг бузилиши билан боғлиқ низоли вазиятнинг ҳал қилинишида иштирок этишлари;

Касаба уюшмаси Ўзбекистон Республикаси МК турли қонун ва низомларининг, ва меҳнат ҳуқуқий нормалари, меҳнат хавфсизлиги нормалари ва қоидалари акс эттирилган норматив ҳуқуқий ҳужжатларнинг ишлаб чиқишида иштирок этиш, ҳуқуқига эга.

Касаба уюшмаси раҳбариятга меҳнат ҳуқуқлари нормалари акс эттирилган қонун ва ҳолатларнинг бузилишида, шунингдек бахтсиз ҳодисаларнинг беркитганликда айбдор шахсларни жавобгарликка тортиш билан мурожаат қилишлари мумкин.

Ташкилот касаба уюшмаси бир қатор ваколатларга эга, шунинг учун иш берувчи касаба уюшмаси раиси фикрини ҳисобга олиши зарур (меҳнат ҳуқуқи нормалари акс этган маҳаллий норматив актларни кўриб чиқишда; иш берувчининг ташаббуси билан меҳнат шартномасининг бекор қилинишида ва ҳ.к.).

Юқорида айтиб ўтилганлар касаба уюшмаси ҳал қилинишида иштирок этадиган меҳнат муносабатлари соҳасидаги муаммоларнинг бир қисмигина холос. Янги иқтисодий шароитларда касаба уюшмаси ва ташкилот маъмурияти ўзаро зиддият ва душманликдан шериклик муносабатларига ўтишлари, ўзаро фойда ва ходимларнинг ижодий фаоллигига, ташкилотнинг бошқарувидаги иштирокига йўналтирилган биргаликдаги иш олиб боришлари шарт.

62-мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИДА ИШ МУЛОҚОТИ АСОСЛАРИ

1. *Иш мулоқоти тушунчаси, воситаси ва шакллари.*

2. *Оғзаки иш мулоқотининг асосий турлари.*

1. **Мулоқот** — инсонлар ўзаро ҳаракатларининг муҳим шаклидир. Иш мулоқотининг хусусияти шундаки, у қайсидир маҳсулотнинг ишлаб чиқарилиши ёки иш натижаси билан боғлиқ маълум бир фаолият соҳаси туфайли ва унинг асосида юзага келади. Раҳбарлар мулоқотнинг турли хил кўринишларига ўз иш вақтларининг 80 фоизини сарфлайдилар.

Мулоқотда уч ўзаро боғланган томонлар ажратилади: *коммуникатив* — бунда инсонлар ўртасидаги маълумот алмашинуви назарда тутилади; *интерактив* — инсонлар ўртасидаги ўзаро ҳаракатнинг ташкиллаштирилиши кўзда тутилади; *перцептив* — мулоқот бўйича шерикларнинг бир-бирларини қабул қилишлари ва шу асосда бир-бирлари билан ўзаро тушунишидир.

Барча мулоқот воситалари икки гуруҳга бўлинади: вербал (сўз) ва вербал бўлмаган. Сўз билан боғлиқ канал орқали шерикка соф ахборот, вербал бўлмаган канал орқали эса мулоқотдаги шерикка муносабат (тана ҳаракати, овоз интонацияси, имо-ишоралар, тегиниш, масофа воситаси билан,) етказиб берилади. Мулоқотнинг иккита асосий шакли ажратилади: воситали — воситачилар орқали, телефон, факс ва бошқа воситалар билан; бевосита мулоқот — ҳамсуҳбатларнинг тўғридан-тўғри алоқага киришлари билан.

2. Ходимлар бошқарувидаги мулоқот қуйидаги асосий турларга эга: иш билан боғлиқ суҳбат, кенгаш; мажлис; телефон орқали мулоқот; музокаралар. Уларнинг энг муҳимлари иш кенгаши ва иш бўйича музокаралардир.

Иш бўйича суҳбат муваффақиятининг гарови — салоҳиятлилик, шерикларнинг муомала маданияти ва яхши муносабатлардир.

Кенгаш ва мажлис ўз мақсадлари бўйича классификация қилинади. Бу — ахборотли мулоқот; қарор қабул қилиш муносабати билан кенгаш; ижодий кенгаш. Даврийлиги бўйича

тартибининг бузилиши билан боғлиқ низоли вазиятнинг ҳал қилинишида иштирок этишлари;

Касаба уюшмаси Ўзбекистон Республикаси МК турли қонун ва низомларининг, ва меҳнат ҳуқуқий нормалари, меҳнат хавфсизлиги нормалари ва қоидалари акс эттирилган норматив ҳуқуқий ҳужжатларнинг ишлаб чиқишида иштирок этиш, ҳуқуқига эга.

Касаба уюшмаси раҳбариятга меҳнат ҳуқуқлари нормалари акс эттирилган қонун ва ҳолатларнинг бузилишида, шунингдек бахтсиз ҳодисаларнинг беркитганликда айбдор шахсларни жавобгарликка тортиш билан мурожаат қилишлари мумкин.

Ташкилот касаба уюшмаси бир қатор ваколатларга эга, шунинг учун иш берувчи касаба уюшмаси раиси фикрини ҳисобга олиши зарур (меҳнат ҳуқуқи нормалари акс этган маҳаллий норматив актларни кўриб чиқишда; иш берувчининг ташаббуси билан меҳнат шартномасининг бекор қилинишида ва ҳ.к.).

Юқорида айтиб ўтилганлар касаба уюшмаси ҳал қилинишида иштирок этадиган меҳнат муносабатлари соҳасидаги муаммоларнинг бир қисмигина ҳолос. Янги иқтисодий шароитларда касаба уюшмаси ва ташкилот маъмурияти ўзаро зиддият ва душманликдан шериклик муносабатларига ўтишлари, ўзаро фойда ва ходимларнинг ижодий фаоллигига, ташкилотнинг бошқарувидаги иштирокига йўналтирилган биргаликдаги иш олиб боришлари шарт.

62-мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИДА ИШ МУЛОҚОТИ АСОСЛАРИ

1. *Иш мулоқоти тушунчаси, воситаси ва шакллари.*

2. *Оғзаки иш мулоқотининг асосий турлари.*

1. Мулоқот — инсонлар ўзаро ҳаракатларининг муҳим шаклидир. Иш мулоқотининг хусусияти шундаки, у қайсидир маҳсулотнинг ишлаб чиқарилиши ёки иш натижаси билан боғлиқ маълум бир фаолият соҳаси туфайли ва унинг асосида юзага келади. Раҳбарлар мулоқотнинг турли хил кўринишларига ўз иш вақтларининг 80 фоизини сарфлайдилар.

Мулоқотда уч ўзаро боғланган томонлар ажратилади: *коммуникатив* — бунда инсонлар ўртасидаги маълумот алмашинуви назарда тутилади; *интерактив* — инсонлар ўртасидаги ўзаро ҳаракатнинг ташкиллаштирилиши кўзда тутилади; *перцептив* — мулоқот бўйича шерикларнинг бир-бирларини қабул қилишлари ва шу асосда бир-бирлари билан ўзаро тушунишидир.

Барча мулоқот воситалари икки гуруҳга бўлинади: вербал (сўз) ва вербал бўлмаган. Сўз билан боғлиқ канал орқали шерикка соф ахборот, вербал бўлмаган канал орқали эса мулоқотдаги шерикка муносабат (тана ҳаракати, овоз интонацияси, имо-ишоралар, тегиниш, масофа воситаси билан,) етказиб берилади. Мулоқотнинг иккита асосий шакли ажратилади: воситали — воситачилар орқали, телефон, факс ва бошқа воситалар билан; бевосита мулоқот —ҳамсуҳбатларнинг тўғридан-тўғри алоқага киришлари билан.

2. Ходимлар бошқарувидаги мулоқот қуйидаги асосий турларга эга: иш билан боғлиқ суҳбат, кенгаш; мажлис; телефон орқали мулоқот; музокаралар. Уларнинг энг муҳимлари иш кенгаши ва иш бўйича музокаралардир.

Иш бўйича суҳбат муваффақиятининг гарови — салоҳиятлилиқ, шерикларнинг муомала маданияти ва яхши муносабатлардир.

Кенгаш ва мажлис ўз мақсадлари бўйича классификация қилинади. Бу — ахборотли мулоқот; қарор қабул қилиш муносабати билан кенгаш; ижодий кенгаш. Даврийлиги бўйича

кенгаш ва мажлислар бир марталик, доимий ва даврий бўлади. Мавзуси бўйича кенгашлар кадрларга, маъмуриятга ва техникага оид бўлади. Кенгаш ва мажлисларни ўтказишнинг ташкил қилиниши қуйидаги босқичларни ўз ичига олади: кенгашга тайёргарлик, иштирокчилар таркибини аниқлаш; ўтказиш жойини аниқлаш ва белгилаш; кенгашни ўтказиш; қарор қабул қилиш; қарорни ижрочиларга етказиш.

Иш музокаралари – иккала томонлар ҳам мос келувчи ёки бир-бирига қарама-қарши манфаатларга эга бўлган тақдирда келишувга эришиши воситаси. Музокаралар келишувлар бўйича шерикларнинг сўзга чиқишларидан, савол ва жавобларидан, қаршилиқ билдириш ва исботлардан иборатдир. Музокараларда энг муҳими – бу шерикдир. Уни ишонтира билиш, қарорни қабул қилдириш керак. Музокаралар кўпинча муаммоли ўтади, шунинг учун муросали келишувга эришиш муҳимдир. Протокол тадбирлари музокараларнинг мажбурий таркибий қисми ҳисобланади, шунингдек музокараларда қўйилган вазифаларнинг ҳал бўлишида асосий ролга эга. Агар унинг натижалари батафсил таҳлил қилинсагина музокаралар тўлиқ равишда тугаган ҳисобланади.

Иш ҳаётини телефонсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Телефон орқали мулоқот маданиятидаги аслий талаб – қисқа, фикрлардаги ва уларни баён қилишдаги аниқлик ҳисобланади. Сухбатлар паузасиз, ортиқча сўзларсиз, ибораларсиз ва ҳис-ҳаяжонсиз кечиши зарур. Телефон билан мулоқотда вербал бўлмаган мулоқот элементлари мавжудким, улар орқали телефонда гаплашаётган кишига нисбатан босим ўтказилиши мумкин, уларга: оҳанг, индамаслик, пауза учун танланган лаҳза унинг давомийлиги ва ҳ.к.

63-мавзу. ИНҚИРОЗ ШАРОИТЛАРИДА ТАШКИЛОТНИНГ КАДРЛАР СИЁСАТИ

1. *Кризис ва кризисга қарши бошқариш тушунчаси.*
2. *Кадрлар сиёсатининг инқироз шароитидаги моҳияти.*

1. Ташкилот ривожланишидаги инқироз, қоидага кўра – ривожланишнинг даврий (циклик) характери акс эттирувчи объектив хусусиятдир. Гап ташкилот амал қилаётган ташқи иқтисодий шароитлар, технологияни замонавийлаштиришга, ишлаб чиқариш таркибини ўзгартиришга бўлган эҳтиёж, иш конъюнктурасининг тебраниши каби омилларнинг таъсири тўғрисида бормокда. Лекин инқирознинг кириб келиши эҳтимоли баъзан бошқариш стратегиясидаги хатоликлар билан, рақобатчилар билан бўлган курашдаги омадсизликлар ва бошқа субъектив омиллар орқали аниқланади.

Ташкилот ривожланишидаги инқирозни ўз вақтида аниқлаш, ўз вақтида унинг ҳужумини башоратлаштириш, олдини олиш зарур.

Кризисга қарши бошқариш унинг негатив оқибатларига барҳам беришда, ташкилотнинг кризисга чидамлилиги ва унинг инқироздан имкон даражасида кам талафотлар билан чиқиб кета олишини таъминлашдан иборат.

2. Инқироз босқичида кадрлар сиёсати концепциясининг асосини ташкилотнинг инқирозга чидамлилигини ташқи муҳит ўзгаришлари ва бошқа объектив омилларга нисбатан кадрлар потенциалининг шаклланиши ва ривожланишининг янада юксакроқ суръатлари натижаларида таъминлаш ташкил қилади.

Бошқача қилиб айтганда, вазифани ходимларнинг ташқи муҳит омиллари ўзгаришларига адаптациясини “тешикларни ямаш” ҳисобига эмас, балки ушбу ўзгаришларнинг тезлигида, улардан олдинда бўлишини таъминлаш орқали ҳал қилиш лозим.

Бозор иқтисодиёти ташкилот ва унинг ходимлари ноаниқликлик ва таваккалчилик шароитида амал қилаётганликлари учун ходимлар бошқарувига қаттиқ талаблар кўяди. Ана шу туфайли ходимлар бошқарувининг, кадрлар хизматининг юқори масъулияти касб этиши юзага келади. Лекин бозор

иктисодиёти маъмурий-буйруқбозлик иктисодиётига қараганда инқироз ҳолатидан чиқишнинг янада кенгроқ имкониятларини ҳавола этади.

Инқирозли ташкилот ходимлар бошқаруви стратегияси раҳбарият томонидан амалга ошириладиган ва ташкилот кадрлар салоҳиятини қисқа муддатларда сафарбар қилишга йўналтирилган тадбирлар мажмуасини ўз ичига олади. Инқироз ҳолатида кадрлар стратегияси қуйидаги турлари мавжуддир: пассив сиёсат, реактив, превентив (олдини олувчи) ва фаол-рационал сиёсат ва авантюристик сиёсат.

Фаол - рационал сиёсат бир қанча ёндашувларга асосланади.

1. Ташкилот таркибидаги бир қанча ходимлар рақобатбардошлигини оширишга қаршилиқ кўрсатувчи тўсиқларни тугатиш. Кадрлар билан ишлашнинг биринчи босқичларида ушбу ёндашув ташкилотни инқироздан чиқариш суръатларини сустлаштираётган алоҳида бўлинма, лавозимларга барҳам беришдан иборатдир. Бу ерда энг муҳими бошқарувдаги қаттиқ иерархик таркибни ҳар бири тадбиркорликнинг алоҳида тури билан шуғулланадиган бўлинмалардан ташкил топувчи мослашувчан, эпчил таркибларга айлантиришдир.

2. Мослашувчан, эпчил таркибларга ўтиш ишлашнинг индивидуал ва гуруҳ (жамоавий) принципларга, шахс ижоди қатти ҳаракатларини бошқарадиган қадрият ва асосларга бўйсунувчи ходимлар бошқарувининг янги технологияларини қўллаш билан биргаликда амалга оширилиши керак.

3. Инқирознинг чуқурлиги ва ундан чиқиш бўйича ташкилот олдида қўйилган мақсадлар раҳбарият ишлаб чиққан ташкилотда юзага келган вазият ва танланган стратегиянинг спецификасига мувофиқ (ташкилотнинг динамик ўсиши, даромадлилиги ёки тугатилиши) ходимлар билан ишлашнинг муайян сценарийлари.

4. Ходимлар қисқариши тартиботининг оғриксиз (имкони борича директив бўлмаган услублар билан) ўтказилиши, жамоа-даги ижтимоий-психологик муҳитнинг ёмонлашувига йўл қўймаган ҳолда ташкилотнинг иқтисодий чидамлилигини сақлаш.

5. Инқироз ҳолатида ташкилот кадрлар потенциалининг профессионал ядросини сақлашга йўналтирилган ва ташкилотнинг ҳаётий муҳим ва устувор фаолиятлари соҳаси учун янги кадрлар танлаш.

64-мавзу. ХОДИМЛАР БОШҚАРУВИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

1. Ходимлар бошқаруви самарадорлигини баҳолаш мураккаблиги сабаблари.

2. Ходимлар бошқаруви самарадорлигини баҳолашнинг амалдаги услублари.

1. Ходимлар бошқаруви фаолияти самарадорлигини баҳолаш кадрлар хизмати иши билан боғлиқ чиқим ва натижаларни ўзаро ўлчашга йўналтирилган тизимли жараён, шунингдек, ушбу натижаларни ташкилотнинг аввалги фаолияти натижалари, турдош ташкилотлар фаолиятлари якунлари билан нисбатлаштиришдир.

Ташкилот кадрлар хизмати фаолиятини баҳолаш ташкилот мақсадларига эришишда, унинг вазифаларини бажаришда кадрлар компонентлари қнчалик кўмаклашишининг аниқланишига асосланади.

Ташкилот ходимлар бошқаруви иши практикаси шундайки, кўплаб ташкилотларда ходимлар бўлими куч-ғайратлари керакли бўлса-да, иккинчи даражали деб ҳисобланади. Самарадорликни баҳолашнинг етарлича эмаслигига сабаб қуйидагича:

Кадрлар бўлинмаларининг ишларининг самарадорлигини миқдор жиҳатидан аниқлаш қийинчилик билан кечади; қачон мақсадга эришилганлигини аниқлаш мураккабдир; самарадорликни аниқлашга ташкилот томонидан қизиқиш минимал даражада; кадрлар хизмати ишловчиларининг ўз ишларининг самарадорлигини баҳолаш ишини ўтказишга вақтлари йўқ ёки уларда ушбу тадбирни амалга оширишга хоҳиш йўқ.

2. Ходимлар бошқаруви фаолияти самарадорлигини баҳолашда турли хил услуб ва усуллардан фойдаланишади. Баҳолашнинг натижалари ходимлар билан ишлашнинг, иш бажарилиш сифати, ишловчиларнинг қониқиш ҳосил қилиши, ижро интизоми, кадрлар қўнимсизлиги каби асосий муаммоларига қаратилувчи эътиборнинг кўрсаткичлари бўлиб хизмат қилади. Баҳолаш учун маълумотлар агар ташкилотда инсон ресурсларини бошқариш информацион тизими амал қилса

олиниши етарли даражада осон кечади. Ташкилот ишловчиларининг анкета сўрови натижасида олинадиган маълумотлар ҳам қимматли маълумотлар беради.

Масалан, агар ходимлар танлови чиқимларини танланган номзодлар миқдorigа бўлинса, миқдорий жиҳатдан “янги”ни қабул қилиш билан боғлиқ; битта ишловчининг ўқитилишига ўртача чиқимларни кадрлар таркибининг бутлаштирилганлигининг; кадрлар қўнимсизлигининг ўртача сарф-харажатларини баҳолаш мумкин ва ҳ.к.

Ходимлар бошқаруви бўлинмалари ишларининг самарадорлиги анкеталаштириш орқали ташкилот бўлинмаларининг ходимлар бошқаруви хизмати билан ҳамкорлиги даражаси; ходимлар бошқаруви хизматининг самарадорлиги ҳақидаги соҳа раҳбарларининг фикрларини; хизматга йўналтирилган сўровларнинг тезда ва сифатли бажарилиши; кадрлар масаласини ҳал қилишда барча ишловчилар билан ҳамкорлик қилишга тайёрлик ва ҳ.к.лар каби субъектив мезонларга асосланган ҳолда баҳоланиши мумкин.

Берилган ташкилот ходимлар бошқаруви хизмати самарадорлигини баҳолашнинг энг кенг тарқалган услубларидан бири бошқа ташкилот кадрлар хизмати иши билан қиёслашдир.

АТАМАЛАР ЛУҒАТИ

Ходимлар адаптацияси (мослашуви) — ташкилотга янги ходимларнинг жамоада юзага келган норма ва қоидалар, профессионал фаолият йўллари билан танишиши, норасмий алоқалар тизимига қўшилишини кўзда тутувчи жараён дир.

Фаол кадрлар сиёсати — раҳбариятда нафақат вазият ривожланишининг асосланган башорати, балки унга таъсир воситалари ҳам мавжудлиги билан характерланади.

Фаолият таҳлили — ишнинг мақсад, вазифа ва компонентлари, шунингдек самарали бажарилиши шартларига йўналтирилган кадрлар билан боғлиқ тадбирлар дир.

Инсон ресурслари таҳлили — ходимга унинг фойдаланишида муҳим захиралар яширинганлиги ва улар фойдаланишдаги иқтисодий самарадорликни баҳолаш орқали характерланиши мумкин бўлгани туфайли ташкилотнинг муҳим ресурси сифатида қаровчи концепция дир.

Аттестация — бажариладиган фаолият талабларига шахснинг меҳнат даражаси, сифати ва салоҳияти мувофиқлигини, баҳолашга мўлжалланган кадрлар бўйича тадбирлар дир.

Фирма ичидаги ўқитиш — хусусий ёки ташқаридан ўқитувчилар жалб қилиш орқали корхона ҳудудида амалга ошириладиган ва муайян ташкилот учун специфик муаммоларнинг ҳал қилинишига асосланган ходимларни тайёрлаш тизимидир.

Қайта тиклаш сарф-харажатлари — ҳозирда ишлаётган ишловчини бошқа ўша функцияларни бажаришга қодир ишловчига алмаштириш учун зарур чиқимлар. Янги мутахассисни олиш, уни ўқитиш (йўналтириш) ва кетаётган ишловчи билан боғлиқ сарф-харажатлар.

Бошқаришга гуманистик (инсоний) ёндашув — ташкилотга маданий феномен сифатида қарайдиган ёндашув.

Хизмат этикаси (одоб нормалари) — бошқарув ва тадбиркорлик соҳасидаги ташкилот аъзолари ва унинг фаолияти риоя қилиши керак бўлган принцип ва нормалар мажмуи. Турли хил тартибдаги: бутун бир ташкилот ҳам ташқи, ҳам ички сиёсатининг этик нормалар бўйича баҳоланишини, ташкилот аъзоларининг ахлоқий принципларини, ташкилотдаги ахлоқий

муҳит, иш этикети (одоб нормалари) — ҳуққ атворнинг ритуаллашган (маросимга айланган) ташқи нормалари каби кўринишларни ўз ичига олади.

Хизмат этикети — маълум ижтимоий муҳитда, айна ишлаб чиқариш ва бошқарувдаги белгиланган ахлоқ тартиби.

Ходимлар бошқаруви бўйича фаолият — ходим имкониятларининг ташкилот тараққиёти шартлари, стратегияси, ва мақсадларига мувофиқлаштиришга мўлжалланган ташкилот инсон ресурсларига мақсад сари йўналтирилган таъсири.

Жамоа менежменти доктринаси — ностандарт вазифаларни бажаришда гуруҳ фаолияти ижодий активлигини рағбатлантиришга йўналтирилган ёндашув. Ушбу ёндашувнинг қўлланилиши ишловчиларнинг ижтимоий ва маданий ижодини оширишга, ўзаро назорат ва ўзаро кўмакка, уларнинг қўшма фаолиятни мустақил ташкил қилиш ва мустақил бошқаришга бевосита иштирок этишига имкон беради.

Инсоний муносабатлар доктринаси — меҳнат жараёнларини инсонийлаштиришга, ишловчиларни уларнинг ишлаб чиқариш фаолиятига боғлиқ масалаларни муҳокама қилишга жалб қилинишига, гуруҳ ташкилотидаги ижобий самаралардан фойдаланишга мўлжалланган ёндашув.

Яширин кадрлар сиёсати — бошқарувнинг ўрта ва юқори даражаларида янги ходим учун ёпиқлиги билан характерланади; ташкилот янги ходимни фаолиятга жалб қилишда фақат паст хизмат вазифаси даражасидан бошлайди, кейинги алмаштиришлар фақат ташкилот ишловчилари таркибидан амалга оширилади.

Танлов ва сайлов сарф-харажатлари — битта муваффақиятли номзодга (танланган ва ёлланган) кеткизилган жалб қилиш ва баҳолашга сарфланган чиқимлар.

Манфаатлар — субъект томонидан англанадиган унинг эҳтиёжларнинг пайдо бўлиш шакли, муайян ҳаётий ҳолатлардаги эҳтиёжларнинг альтернатив турли-туманлиги.

Ходимларни жалб қилиш манбалари — мавжуд бўш ўринлар тўғрисидаги информацияни тарқатиш, потенциал номзодлар эътиборини жалб қилиш ва иш кучи бозори сегментлари билан ишлашнинг махсус йўллари ўз ичига оладиган номзодларни ишга рекрутлаш, ёллаш усуллари.

Кадрлар бўйича маълумотлар — ташкилот ходимлари тўғрисидаги маълумотларнинг маълум даражада ташкил-лаштирилган кўплиги.

Кадрлар сиёсати — 1) инсон ресурсларини фирма стратегияси билан мувофиқлаштирувчи норма ва қоидалар (маълум даражада шаклланган ва англаб олиниши керак бўлган) тизими (бундан келиб чиқадики, кадрлар бўйича барча тадбирлар — танлаш, штатлар жадвалининг тузилиши, аттестация, ўқитиш, хизмат вазифасини кўтариш ташкилот вазифаларининг умумий тушунилиши туфайли олдиндан режалаштирилади ва бошқарилади); 2) ташкилотдаги инсонлар ўзаро муносабатларидаги муайян қоидалар, хоҳиш ва чекловлар тўплами (кўпинча англаб олиниши); муайян кадрлар масаласини ҳал қилинишида аргумент сифатида фойдаланиши мумкин.

Кадрлар бўйича тадбирлар — ташкилот ривожланиши босқичидаги муайян вазифаларни ҳисобга олган ҳолда ва ташкилот вазифаси билан боғлиқ ишга ходимнинг мувофиқлигига эришишга йўналтирилган ҳаракатлар.

Кадрлар менежменти — замонавий менежментнинг йўналишларидан бири бўлиб, ташкилот кадрлар потенциалининг самарали фойдаланиши ва ривожланишига йўналтирилган. Кадрлар менежменти тизимида: бошқаришнинг тезкор даражаси (кадрлар иши устунлик қилади), тактик (ходимлар бошқаруви устунлик қилади), стратегик (инсон ресурсларини бошқариш устунлик қилади), корпорация бошқарувининг сиёсий даражаси (кадрлар сиёсати ишлаб чиқиши ва назорати). Тарихий жиҳатдан кадрлар менежменти ҳар бир даражасининг генезиси учун кадрлар менежментининг ўз модели мавжуд келади (Кадрлар менежменти моделига қаранг), сиёсий жиҳатдан эса пассив ва реактив кадрлар сиёсатидан актив сиёсатга силжиш кузатиш мумкин.

Кадрлар резерви — танлов ва тизимли мақсад сари йўналтирилган квалификация тайёргарликдан ўтган у ёки бу даражадаги вазифа қўядиган талабларга жавоб берадиган бошқарув фаолиятига қобилиятли, раҳбар ва мутахассислар гуруҳидир.

Карьера — меҳнат фаолияти соҳасидаги лавозим ва профессионал ўсиш билан боғлиқ инсоннинг анланган позицияси ва хулқ - атори натижаси.

Алоқа — субъектнинг инфорацион ўзаро таъсири бўлиб, қуйидаги белгилар билан характерланади: ўзаро таъсир иштирокчилари суверенитети билан; уларнинг қадриятлар, манфаатлар бўйича йўналишлари, ўзаро таъсир объекти бўйича уларнинг тасаввурлари ва уларга муносабати; тенг ҳуқуқли инфорацион алмашинув технологияси билан таъминоти; вазият ва ўзаро таъсир объекти ҳақидаги инфорацион тўлақонли билимнинг тенг ҳуқуқли технологияси билан таъминланганлик.

Ишга қабул қилинишдаги конкурс — бир вазифадаги ишга номзодларни ўзаро қиёслашга ва уларнинг сифатларини лавозимга нисбатлаштиришга мўлжалланган кадрлар бўйича тадбир.

Низо — субъектларнинг манфаатларга ва қадриятларга муносабатидаги фарқ туфайли ўзаро таъсири ривожланиши жараёни. Қарама-қарши (“ҳарбий”) босқичдан бошланади ва коммуникатив (бошқарув) босқичида тугайди. Шундай қилиб, низони субъектларнинг қарама-қаршилиқдан мулоқотгача бўлган ўзаро таъсири ривожланиши жараёни сифатида аниқлаш мумкин.

Низоли вазият — низонинг муайян вақт даврийлигида ривожланиши.

Шахснинг низолилиги — шахснинг низоларга тайёрлиги, низолар ривожланишига унинг жалб қилинганлик даражаси.

Корпоратив маданият — муайян ташкилот барча аъзолари томонидан исботсиз равишда қабул қилинадиган ва умумий хулқ - атор доирасини белгилайдиган, ташкилотнинг катта қисми томонидан қабул қилинадиган тахминларнинг мураккаб мажмуидир. Бошқарув фалсафасида, идеологиясида (ғоясида), қадриятлар, виждон йўналишида, кутишларда, ахлоқ нормаларида зоҳир бўлади. Инсон хатти - ҳаракатини тартибга солади ва критик (қалтис) вазиятларда унинг реакцияларини прогнозлаштириш имконини беради.

Ходимлар бўйича менежер — кадрлар потенциалини ташкилот стратегиясининг муваффақиятли амалга оширилиши учун самарали фойдаланишга беркитилган мутахассис.

Меҳнатни баҳолаш усуллари – ташкилот фаолиятида ишловчиларнинг меҳнат иштирокини миқдор ва сифат жиҳатидан ўлчаш йўллари. Меҳнатни баҳолаш учун ишловчилар хатти - ҳаракатларини таҳлил қилишга, ишлаб чиқариш маҳсулоти ҳажмини ўлчашга, белгиланган қоида ва нормаларнинг риоя қилинишига доир турли хил ёндашувлар фойдаланиши мумкин.

Миссия – ташкилотнинг истиқболга мўлжалланган фаолияти мақсади.

Кадрлар менежменти моделлари – ходимлар бўйича менежернинг тарихий жиҳатдан изчиллик билан юзага келган учта фаолият усуллари: 1) ўз ишловчиларини оталиққа олган ҳолда, соҳавий раҳбарларга корпорациянинг ёлланма ишловчиларга нисбатан самарали сиёсатига кўмаклашади. 2) меҳнат шартномалари (контрактлари), жамоа шартномалари бўйича мутахассис, ёлланма ишловчилар томонидан меҳнат шартномалари риоя қилиниши, ҳамда лавозим силжишлари қайди, касаба иттифоқи билан меҳнат муносабатларининг бошқарилиши устидан маъмурий назоратни амалга оширишга жавобгар. 3) ташкилотнинг “кадрлар потенциали бўйича меъмори”, корпорациянинг узоқ муддатли стратегиясининг ишлаб чиқилиши ва амалга оширилишида етакчи роль ўйнайди. Унинг миссияси – ташкилот кадрлар потенциалининг таркибий элементларининг ташкилий ва профессионал бирлигини таъминлашдир.

Ахлоқ – инсон томонидан ўзлаштирилган ўз қилмишларини ички баҳолаш учун хизмат қилувчи принцип ва нормаларнинг мажмуи.

Ходимларни қисқартиришнинг нодиректив усуллари – ҳар бир ишловчининг индивидуал онгига ўз иш ўрнини ўзгартириши кераклигини ғайримаъмурий йўл билан етказиш, ишдан бўшатиш тўғрисидаги қарорни қабул қилишда эмоционал-қадриятлар мотив (сабабларини) ларидан фойдаланиш, раҳбариятнинг ташкилотни тарқ этиш тўғрисидаги қарорига манфий муносабатни бартараф қилиш.

Миёрлаштириш – белгиланган технологиялар доирасида амалга оширилиши керак бўлган меҳнат миқдорини баҳолаш бўйича тадбирлар.

Ходимларни ўқитиш — ташкилотга муҳим бўлган йўналишлар, муайян ишлаб чиқариш вазиятларини ҳал қилиш ва профессионал жиҳатдан муҳим вазиятларда ахлоқ тажрибаси бўйича янги билимларни етказишга мўлжалланган кадрлар ривожланиши дастури.

Ходимлар миқдорини тезкор ҳисоблаш — бир неча ойдан бир йилгача даврда кадрларга бўлган эҳтиёжни баҳолаш.

Ташкилий маданият — маълум типология тилида берилган ташкилотнинг интеграл характеристикаси (унинг қадриятлари, ҳатти ҳаракат намуналари, фаолият натижаларини баҳолаш усуллари).

Бошқарувга органик ёндашув — ташкилотни атроф-муҳитда ҳукм сурадиган ўхшаш тирик тизимда кўриб чиқиш.

Очиқ кадрлар сиёсати — иерархиянинг ҳар қандай даражасида потенциал ишловчилар учун ташкилотнинг очиклиги, агар мос келадиган квалификацияга эга бўлса, ушбу ёки бошқа турдош ташкилотларда ишлаган, ишламаганлигидан қатъий назар ҳар қандай мутахассисни ишга қабул қилиши билан характерланади.

Номзодларни ишга қабул қилишда баҳолаш — номзодларнинг вазифалар талабларига мос келишига йўналтирилган махсус тадбирлар (уларнинг билимлари, профессионал муҳим сифатлари).

Ёллаш сифатини баҳолаш — жалб қилишда, номзодларни баҳолашда ва янги ишловчиларни ташкилотга адаптациялашда сарфланган чиқимлар самарадорлиги таҳлили.

Ходимларга эҳтиёжни баҳолаш — ташкилот эҳтиёж сезган ходимнинг миқдор ва сифат характеристикаларини аниқлаш.

Меҳнат баҳоси — меҳнат миқдори ва сифатининг ишлаб чиқариш технологияси талабларига, мос келишини аниқлаш бўйича тадбирлар.

Ходимлар бошқаруви парадигмаси — ташкилотда иш берувчилар, менежерлар ва оддий ишловчилар ўртасида юзага келувчи ўзаро муносабатлар усулини аниқлайдиган қоида, фикрлаш ва фаолият нормаси, ҳатти ҳаракат намуналари.

Пассив кадрлар сиёсати — ташкилот раҳбариятида ходимлар ва манфий оқибатларга барҳам бериш бўйича кадрлар иши

маълумоти тўғрисида ифодаланган дастурнинг йўқлиги билан боғлиқ.

Бирламчи сарф-харажатлар — ишловчиларни излаш, қабул қилиш ва ўқитиш каби корхона кадрлар тизими шакллантирилиши бўйича чиқимлар.

Ходимлар — ташкилот эга бўлган барча инсон ресурсларининг мажмуи.

Карьерани режалаштириш — профессионал ва лавозим ўсиши дастурини тузишда ифодаланадиган потенциал имкониятларни, ташкилот талабларига мувофиқ инсон қобилиятлари ва мақсадлари, стратегияси ва ривожланиш режасини қиёслаш жараёни.

Ходимга эҳтиёжни режалаштириш — қанча, қачон ва ташкилотга қандай ходим кераклиги саволларига жавоб берувчи, шунингдек ходимга ҳам миқдор, ҳам сифат жиҳатидан эҳтиёжни баҳолашга йўналтирилган кадрлар дастури.

Ташкилот сиёсати — қоидалар тизими бўлиб, уларга мувофиқ равишда тизим ва ушбу тизимга кирувчи кишилар фаолият юритади.

Низолар профилактикаси (олдини олиш) — ҳали бошланмаган, фақат эҳтимолли, агар пайдо бўлса инқирозсиз ва тез сиёсий босқичга, сўнгра бошқарув босқичига ўтишни таъминловчи ижтимоий шароитларни яратиш бўйича низолар билан ишлаш.

Реактив кадрлар сиёсати — корхоналар учун характерли бўлиб, ходимлар билан ишлашда негатив (манфий ҳолат) ҳолат вазияти симптомлари устидан назоратни амалга оширади ва муаммоларни бартараф қилиш бўйича тадбирларни бажаради.

Соҳа бўлинмалари раҳбарлари (соҳавий менежмент) — ўз бошқарув функцияларини бажаришда ходимлар билан ишлаш муайян функцияларини амалга оширувчи амалиёт менежерлари.

Раҳбар — тизимли ёндашув доирасидаги менежер ролларидан бири бўлиб, кадрларни жой-жойига қўйиш, тобеъларнинг қўйилган вазифаларни тўғри тушуниши ва бажариши масъулияти билан боғлиқдир.

(Менежментдаги) тизимли ёндашув — XX асрнинг 50 йилларидан бери ривожланиб келмоқда, менежментга тизимли ёндашув ғоясининг кириб келиши билан боғлиқ. Тизимли менежментда бошқариладиган фаолият тўрт асосий категория

Ходимларни ўқитиш — ташкилотга муҳим бўлган йўналишлар, муайян ишлаб чиқариш вазиятларини ҳал қилиш ва профессионал жиҳатдан муҳим вазиятларда ахлоқ тажрибаси бўйича янги билимларни етказишга мўлжалланган кадрлар ривожланиши дастури.

Ходимлар миқдорини тезкор ҳисоблаш — бир неча ойдан бир йилгача даврда кадрларга бўлган эҳтиёжни баҳолаш.

Ташкилий маданият — маълум типология тилида берилган ташкилотнинг интеграл характеристикаси (унинг қадриятлари, ҳатти ҳаракат намуналари, фаолият натижаларини баҳолаш усуллари).

Бошқарувга органик ёндашув — ташкилотни атроф-муҳитда ҳукм сурадиган ўхшаш тирик тизимда кўриб чиқиш.

Очиқ кадрлар сиёсати — иерархиянинг ҳар қандай даражасида потенциал ишловчилар учун ташкилотнинг очиклиги, агар мос келадиган квалификацияга эга бўлса, ушбу ёки бошқа турдош ташкилотларда ишлаган, ишламаганлигидан қатъий назар ҳар қандай мутахассисни ишга қабул қилиши билан характерланади.

Номзодларни ишга қабул қилишда баҳолаш — номзодларнинг вазифалар талабларига мос келишига йўналтирилган махсус тадбирлар (уларнинг билимлари, профессионал муҳим сифатлари).

Ёллаш сифатини баҳолаш — жалб қилишда, номзодларни баҳолашда ва янги ишловчиларни ташкилотга адаптациялашда сарфланган чиқимлар самарадорлиги таҳлили.

Ходимларга эҳтиёжни баҳолаш — ташкилот эҳтиёж сезган ходимнинг миқдор ва сифат характеристикаларини аниқлаш.

Меҳнат баҳоси — меҳнат миқдори ва сифатининг ишлаб чиқариш технологияси талабларига, мос келишини аниқлаш бўйича тадбирлар.

Ходимлар бошқаруви парадигмаси — ташкилотда иш берувчилар, менежерлар ва оддий ишловчилар ўртасида юзага келувчи ўзаро муносабатлар усулини аниқлайдиган қоида, фикрлаш ва фаолият нормаси, ҳатти ҳаракат намуналари.

Пассив кадрлар сиёсати — ташкилот раҳбариятида ходимлар ва манфий оқибатларга барҳам бериш бўйича кадрлар иши

маълумоти тўғрисида ифодаланган дастурнинг йўқлиги билан боғлиқ.

Бирламчи сарф-харажатлар — ишловчиларни излаш, қабул қилиш ва ўқитиш каби корхона кадрлар тизими шакллантирилиши бўйича чиқимлар.

Ходимлар — ташкилот эга бўлган барча инсон ресурсларининг мажмуи.

Карьерани режалаштириш — профессионал ва лавозим ўсиши дастурини тузишда ифодаланадиган потенциал имкониятларни, ташкилот талабларига мувофиқ инсон қобилиятлари ва мақсадлари, стратегияси ва ривожланиш режасини қиёслаш жараёни.

Ходимга эҳтиёжни режалаштириш — қанча, қачон ва ташкилотга қандай ходим кераклиги саволларига жавоб берувчи, шунингдек ходимга ҳам миқдор, ҳам сифат жиҳатидан эҳтиёжни баҳолашга йўналтирилган кадрлар дастури.

Ташкилот сиёсати — қоидалар тизими бўлиб, уларга мувофиқ равишда тизим ва ушбу тизимга кирувчи кишилар фаолият юритади.

Низолар профилактикаси (олдини олиш) — ҳали бошланмаган, фақат эҳтимолли, агар пайдо бўлса инқирозсиз ва тез сиёсий босқичга, сўнгра бошқарув босқичига ўтишни таъминловчи ижтимоий шароитларни яратиш бўйича низолар билан ишлаш.

Реактив кадрлар сиёсати — корхоналар учун характерли бўлиб, ходимлар билан ишлашда негатив (манфий ҳолат) ҳолат вазияти симптомлари устидан назоратни амалга оширади ва муаммоларни бартараф қилиш бўйича тадбирларни бажаради.

Соҳа бўлинмалари раҳбарлари (соҳавий менежмент) — ўз бошқарув функцияларини бажаришда ходимлар билан ишлаш муайян функцияларини амалга оширувчи амалиёт менежерлари.

Раҳбар — тизимли ёндашув доирасидаги менежер ролларидан бири бўлиб, кадрларни жой-жойига қўйиш, тобеъларнинг қўйилган вазифаларни тўғри тушуниши ва бажариши масъулияти билан боғлиқдир.

(Менежментдаги) тизимли ёндашув — XX асрнинг 50 йилларидан бери ривожланиб келмоқда, менежментга тизимли ёндашув ғоясининг кириб келиши билан боғлиқ. Тизимли менежментда бошқариладиган фаолият тўрт асосий категория

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Қонунлари

1. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида”ги Қонуни (янги таҳрири), “Халқ сўзи”. 1998 йил 22 май.
2. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент “Ўзбекистон”, 2003.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Вазирлар маҳкамаси тўғрисида”ги Қонуни (янги таҳрири), “Халқ сўзи”. 2003 йил 29 август.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхона тўғрисида”ги Қонуни, “Халқ сўзи”, 2003 йил 11 декабрь.
5. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. Тошкент. ““Иқтисодиёт ҳуқуқ дунёси”, 2007.”

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармонлари ва қарорлари

6. Ўзбекистон Республикасининг Президентининг “Ижтимоий ҳимоя йили” Давлат дастури тўғрисидаги Қарори. “Халқ сўзи”, 2007 йил 24 январь.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳолин ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш ва мустаҳкамлашга оид чора-тадбирлар тўғрисида”ги Фармони. “Халқ сўзи”, 2007 йил 20 март, № 55.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2007 йил 6 апрелдаги ПҚ-616-сон Қарори. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007, №4.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Инсон манфаатлари устуворлигини таъминлаш – барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир» маърузаси. “Халқ сўзи”, 2008 йил 9 февраль.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Озод юртнинг улуғ-тантанаси». Ўзбекистон Республикаси мустақиллигининг 17

йиллигига бағишланган байрам табриги. “Халқ сўзи”, 2008 йил 1 сентябрь. № 172.

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари

11. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг, “Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2007 йил 6 апрелдаги ПҚ-616-сонли қарорини амалга ошириш чора-тадбирлари ҳақида”ги Қарори. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007, № 5.

4. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

12. И.Каримов. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. – Т.: “Ўзбекистон”, 2007.

13. И.Каримов. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Т.: “Маънавият”, 2008 йил.

5. Дарсликлар

14. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик – Тошкент. “Ўқитувчи”, 2001.

15. Армстронг М., Бэрн А. Управление эффективностью работы. Пер.с англ. Москва. НІРРО, 2005.

16. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. – Москва. ИД “ФОРУМ”: ИНФРА-М, 2006.

17. Абдурахмонов Қ.Х., Холмуратов С.Э. “Персонални бошқариш” фани бўйича таълим технологияси. ТДИУ, 2006.

18. Рахимова Д. ва Абдурахмонов О. Меҳнат бозорини тартибга солишда таълим тизимининг роли. Тошкент. “Академия”, 2006.

19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник, 2-е изд., перераб. И доп.-Москва. «ИНФРА-М», 2007. .

20. Рахимова Д. Руководство по менеджменту. Ташкент. ЮНИСЕФ, 2007.

21. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш: Дарслик – Тошкент. «Ўқитувчи», 2008.

22. Рахимова Д. ва бошқалар. Замонавий менежмент назарияси ва амалиёти: - Тошкент. Ғафур Ғулом номидаги нашриёт, 2008.

6. Кўшимча адабиётлар

23. Форобий. Фозил кишилар шахри. – Т.: 1990.

24. Юсуф Ҳос Ҳожиб. Кутадғу билиг. – Т.: 1990.

25. Гулямов С.С., Романов А.Н., Алимов Р.Х. и др. Дистанционное экономическое образование. – Т.: “Шарқ”, 2005.

МУНДАРИЖА

1-мавзу. Персонални бошқариш – давлатимиз кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг таркибий қисми.....	3
2-мавзу. Замонавий шароитларда кадрлар сиёсати.....	6
3-мавзу. Персонал бошқаруви: персонал бошқаруви тушунчаси ва фаолияти.....	10
4-мавзу. Давлат аппаратида кадрлар сиёсатининг мақсади ва устувор йўналишлари.....	13
5-мавзу. Персонал бошқарувини тавсифловчи базавий тушунчалар. Персонални бошқаришнинг асосий соҳалари ва уларнинг ўзаро муносабатлари.....	18
6-мавзу. Персонал билан ишлаш.....	21
7-мавзу. Персоналга раҳбарлик қилишнинг асосий тушунча ва мазмуни.....	24
8-мавзу. Етакчилиكنинг илмий-амалий асослари. Етакчилик (лидерлик) тушунчаси.....	26
9-мавзу. Раҳбарлик усуллари.....	36
10-мавзу. Раҳбарлик усуллариининг замонавий талқинлари.....	39
11-мавзу. Раҳбарлик технологияси, воситалари ва моделлари.....	49
12-мавзу. Гуруҳга раҳбарлик қилиш асослари.....	64
13-мавзу. Персонални бошқаришга доир хориж тажрибаси.....	73
14-мавзу. Ташкилотнинг персонал билан ишлаш фаолияти, бошқарув объекти ва субъекти.....	76
15-мавзу. Меҳнат бозори, давлатнинг бандлик сиёсати.....	79
16-мавзу. Ташкилотнинг кадрлар стратегияси ва унинг аниқловчи омиллари.....	82
17-мавзу. Персонал бошқарувининг замонавий концепцияси (йўналишлари) асослари ва тамойиллари.....	84
18-мавзу. Персонал бошқарувида янги йўналиш (парадигма).....	85

19-мавзу. Персонал бошқарувини инсон ресурсларини бошқаришдан фарқи.....	87
20-мавзу. Ходимлар бошқарувидаги ҳуқуқий ва норматив-услубий таъминот.....	90
21-мавзу. Персоналга таъсир кўрсатувчи бошқарув услублари ва омиллар.....	91
22-мавзу. Ташкилот ходимлар бошқаруви тизими.....	93
23-мавзу. Ходимлар бошқаруви тизимининг таҳлили, тузилиши ва такомиллаштирилиш услублари.....	96
24-мавзу. Ташкилотда инсон ресурсларининг ривож-ланиши.....	99
25-мавзу. Кадрлар бошқаруви хизматининг ташкилий тузилиши.....	101
26-мавзу. Ходимлар бўлими ташкилий тузилиши.....	104
27-мавзу. Персонални бошқариш тизимида кадрлар хизматининг ўрни ва роли.....	106
28-мавзу. Кадрлар хизматининг асосий мақсади ва унинг бўлинмалари функциялари.....	110
29-мавзу. Кадрлар бошқаруви хизматининг кадрлар билан миқдор ва сифат жиҳатидан таъминланиши.....	112
30-мавзу. Йирик корхонада кадрлар бошқаруви хусу-сиятлари.....	114
31-мавзу. Кадрлар бошқаруви тизимида иш юритиш таъминоти.....	116
32-мавзу. Ходимлар бошқарувида фойдаланиладиган ҳужжатлар классификацияси ва таркиби.....	118
33-мавзу. Ташкилотда ходимларнинг режалаштири-лиши.....	133
34-мавзу. Ходимлар маркетинги ва лизинги.....	135
35-мавзу. Ташкилот ходимларининг танлови.....	137
36-мавзу. Ходимлар сонини бошқариш.....	139
37-мавзу. Ёллашнинг шартнома тизими ва ишловчи меҳнатига ҳақ тўлаш.....	141
38-мавзу. Ходимларнинг меҳнат адаптацияси (мосла-шуви).....	144

39-мавзу. Ташкилот раҳбарияти ва ишловчиларининг асосий мажбуриятлари.....	146
40-мавзу. Ходимларнинг касбий карьераси бошқаруви.....	149
41-мавзу. Ходимлар фаолиятини баҳолаш.....	151
42-мавзу. Ходимни ишдан озод қилиш (бўшатиш).....	154
43-мавзу. Йўналтирилиш (мотивация) нинг умумий характеристикаси.....	156
44-мавзу. Мотивация назариясининг мазмунлари.....	158
45-мавзу. Мотивациянинг жараёнли назариялари.....	160
46-мавзу. Юқори самарали жамоанинг шаклланиши....	162
47-мавзу. Ташкилотда раҳбар (менежер) роли ва меҳнат характери.....	164
48-мавзу. Ходимларга раҳбарлик:ҳукмронлик ва шериклик.....	166
49-мавзу. Раҳбарлик усуллари.....	168
50-мавзу. Шахс бошқарув объекти сифатида.....	174
51-мавзу. Жамоа ва унинг таркиби.....	176
52-мавзу. Ташкилот ва ходимлар меҳнат ҳақи.....	178
53-мавзу. Ходимлар бошқарувида етакчилик асослари.....	181
54-мавзу. Низоларнинг турлари, сабаблари ва оқибатлари.....	183
55-мавзу. Ташкилий низо.....	185
56-мавзу. Низоларни бошқариш.....	187
57-мавзу. Стресслар ва уларни нейтраллаш усуллари.....	189
58-мавзу. Алоқа (коммуникация) нинг умумий тушунчаси.....	191
59-мавзу. Узатилаётган маълумот учун алоқа ва тўсиқлар турлари.....	193
60-мавзу. Ходимларнинг ижтимоий-иқтисодий ва психологик қўллаб-қувватланиши.....	195
61-мавзу. Касаба уюшмасининг ходимлар меҳнат ҳуқуқларининг ҳимоясидаги роли.....	198

62-мавзу. Ходимлар бошқарувида иш мулоқоти асослари.....	201
63-мавзу. Инкироз шароитларида ташкилотнинг кадрлар сиёсати.....	203
64-мавзу. Ходимлар бошқаруви самарадорлигини баҳолаш.....	205
Фойдаланилган адабиётлар.....	216

**Д.Раҳимова, Б.Шодиев,
Р.Комилов, Р.Рўзметов.**

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

(Ўқув қўлланма)

Тошкент – «Fan va texnologiya» – 2009

Мухаррир: М.Ҳайитова
Тех.муҳаррир: А.Мойдинов
Мусахҳиҳа: Р.Авазова
Компьютерда
саҳифаловчи: Н.Ҳасанова

**Босишга рухсат этилди 12.01.2009 йил. Бичими 60x84 ¹/₁₆.
«Times New Roman» гарнитураси. Офсет усулида босилди.
Шартли босма табағи 14,0. Нашр босма табағи 13,75.
Тираж 500. Буюртма № 7.**

62-асосла
63-сиёса
64-баҳол
Ф

ПЕРСОНАЛНИ БОШКАРНИШ

(Таблица)

Тошкент — «Fan va texnologiya» — 2003

Мухарраб: М.Хайитов	Мухарраб: М.Хайитов
Тех. мух. раб: А.Мойинов	Тех. мух. раб: А.Мойинов
Муҳарриб: Р.Азизов	Муҳарриб: Р.Азизов
Компьютер: Н.Хасанов	Компьютер: Н.Хасанов

«Fan va texnologiya Markazining bosmaxonasi» da chop etildi.
700003, Toshkent shahri, Olmazor kuchi, 171-uy.