

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва

658

жамият қурилиши академияси

P33

1024

1024

332

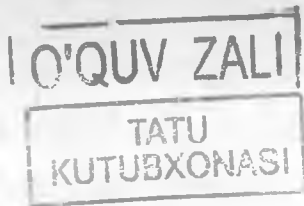
Д.Н.Раҳимова, Б.Я.Шодиев.

## ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

11.26.03

Ўқув қўлланма

20336921



Тошкент—«Talqin» — 2008

Тақризчилар:

и.ф.д. проф. Х.П. Абулқосимов;

и.ф.н. А.Б. Уралов

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

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

U'QUV ZALI

© «Taqin» nashriёti, 2008.

**1-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 O'QUV ZALI**

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 бутушлигини, ўз мақсадлари бўйича автоном функционал ташкил этувчилар (тизимчалар) нинг мавжудлиги, унинг хусусиятларининг бутун бир равишда барча компонентлар хоссаларининг микдорига тегишли эмаслиги, унинг ҳукм суришининг шarti ва чеклови сифатида келадиган ташки муҳит билан ўзаро таъсирини келтириш мумкин.

Ижтимоий тизим сифатида ташкилот элементларига куйидагилар киради. 1 расмга қаранг.

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) кондириш ва зарур ахлокий-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 мутлак 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 камраб 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 бошқариш** деб аталадиган кадрлар билан ишлаш фаолияти деб юритиладиган фаолият алоҳида ўрин тутади.

Персонални бошқаришнинг 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 кизиқувчан 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 конунчилик 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 қайта 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.

## **2-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 шаклланидиган кўплаб омилларга боғлиқдир (меҳнат бозоридаги вазият ҳақидаги маълумотнинг таъсири ва бошқалар).

Меҳнат бозоридаги талаб корхона ва ташкилотлардаги бўш иш ўринлари мавжудлиги туғрисидаги 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)* кўллаб-қувватланиши керак. Бозорда мутлақ бандлик ҳам, шунингдек буткул ишсизлик ҳам ғайритабиийдир.

Ишсизликнинг бир неча шакллари мавжуд бўлиб, асосийларини келтирамиз, улар куйидагичадир: *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 уз иш ўринларини ташлаб уз малакаси ва индивидуал қобилиятларига кўра бошқасини излашда бўлишди: *кутиш ишсизлиги* – берилган касбдаги шахслар учун ишчи ўринларининг чекланганлиги ва сақланган иш хақи натижасида келиб чиқади.

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

И

$$\text{ИД} = \text{-----} \cdot 100.$$

Б +И

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 буйича ҳисоблаб чиқилган ишсизлик кўрсаткичи расмий тан олинган (расмий даража ҳисоблаб чиқилишида факатгина 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 кидирувчиларни ўз ичига олмайди.

Бўш иш ўринларининг сони иш ахтараётган кишилар сонига яқинлиги ишсизликнинг табиий даражаси (нормаси) бўлиб, меҳнат бозорининг муътадиллигини билдиради. Бундан ташқари, кутилаётган инфляция агар амалдагисига тенг бўлса, табиий ишсизлик юзага келади, бунда даврий таназулдан сўнг иқтисодиёт макроиқтисодий мувозанатга қайтади. Ишсизлик меҳнат бозорида мувозанат бузилганда 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.

---

\* «муътадил меҳнат бозори», «тулик иш билан таъминланганлик» аҳолининг 100% бандлигини акс эттирмайди. Бозор шароитларида таркибий ва фриқцион ишсизликнинг мавжуд бўлиши кузда тутилади.

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

### **3-мавзу. Ташкилотнинг кадрлар стратегияси ва уни 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 аникланади:

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

**Ташқи муҳит таҳлили** икки қисмдан ташкил топади: 1) макромуҳит таҳлили (иктисодий вазият ва меҳнат бозоридаги умумий тенденция (йўналиш), меҳнат муҳитида ҳуқуқий бошқарувлар, сиёсий жараёнлар ва ҳ.к)



2) Яқин атроф-муҳит таҳлили (махаллий меҳнат бозори, рақобатчиларнинг кадрлар сиёсати ва б.)

**Ички муҳитнинг таҳлили** персонал таракқиёти келажаги, бошқарув услуби, 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 мавжудлиги айтиш зарур. Кадрлар бўйича тегишли тадбирлар кадрлар сиёсатининг очиклиги ёки яширинлигига боғлиқдир. Масалан тадбиркорлик туридаги стратегия, кадрлар сиёсатининг очиклиги, узок муддатли (стратегик) режалаштириш билан боғлиқ кадрлар бўйича тадбирларга: ёш, истикболли профессионалларнинг жалб қилиниши; ташкилот ҳақида фаол маълумот; номзодларга нисбатан талаботнинг шаклланиши кабилар қиради. 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 тегишли тарздаги ривожлантирилишини кўзда тутди.

#### **4-мавзу. Замонавий шароитларда кадрлар сиёсати**

- 1. Кадрлар сиёсати тушунчаси.**
- 2. Замонавий (бозор) шароитларда кадрлар сиёсатининг хусусиятлари.**
- 3. Кадрлар сиёсатининг классификацис (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 шахенга эътиборнинг кучайиши, янги рағбатлантиришларни излаб топиш билан характерланадиган янги давр бошланди, бу ҳақ ташкилот манфаатларини ишловчи манфаатлари билан муштараклаштиришга мўлжалланган, заминда асосан иқтисодий рағбатлантириш ва ижтимоий қафолатлар ётадиган персонал бошқаруви тизимини яратиш муаммосини келтириб чиқармоқда.

**2. Замонавий шароитларда кадрлар сиёсати ташкилотнинг муайян мақсадларга эришишга қўмаклашган 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.

Юкорида 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 узок муддатли режалаштиришга асосланган – карьера бошқаруви раҳбарлари деб аталувчи дастурларда бошқарув кадрларини ривожлантиришга айниқса катта эътибор берилди.

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

Ташкилотнинг кадрлар сиёсати ташкилот ишловчиларини фойсиз 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 х.к. каби тўлов ва хизматлар билан таъминлаш учун ижтимоий таъминот ва қаролатлар тизимини кўзда тутиши зарур.

Юкорида айтиб ўтилганларни инобатга олган ҳолда, ташкилотнинг кадрлар сиёсатида жамоа шартномалари ва келишувларининг роли анча юкори даражага кўтарилади, ушбу шартномаларда эса Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексига кўра иш вақтига, меҳнат ва иш ҳақиға, ташкилот хўжалик фаолияти билан боғлиқ маълумотга, моддий рағбатлантириш ва ва ижтимоий қаролатларга нисбатан иш берувчи, қасаба иттифоқи ва ишловчининг ўзаро муносабатлари тўлиқ ва аниқ ўз ифодасини 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 классификацияга 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 ташкилот персоналга мўлжалланган бўлиши мумкин.

Биринчи асосга кўра кадрлар сиёсатининг куйидаги турлари ажратилади: пассив (нохуш оқибатларни тугатиш билан боғлиқ); реактив (кадрларни тезкор режалаштириш билан чекланади); превентив (кадрлар сиёсати киска муддатли ва ўртача муҳлатли башоратлаш асосида олиб борилади, ammo ташкилотда унга таъсир ўтказиш учун тегишли воситалар мавжуд эмас); Актив (рахбариятда 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 настуки лавозим даражасидан ўзига қўшиб олишга, ўрин алмаштиришни эса фақат ташкилот ходимлари ҳисобидан амалга оширишга интилади.

## **5-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 бошқарувиининг 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 тутлади.

2. 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 нормалаштириш;

Персонал бошқаруви технологияси ходимни ишга қабул қилишдан уни ишдан бўшатишгача бўлган кенг қўламдаги ишларни ўз ичига олади:

- ишловчиларни излаш, танлаш, қабул қилиш ва бўшатиш (озод қилиш);
- персонални тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва муҳитга мослаш (адаптация);
- персонал меҳнат фаолиятини йналтириш ва ундан фойдаланиш;
- меҳнатни ташкиллаштириш ва иш этикасига риоя қилиш;
- персонал фаолияти ва таркибий бўлинмаларнинг фаолиятини баҳолаш;
- низоли вазият ва стресс ҳолатларни бошқариш;
- карьерани бошқариш ва ходимнинг хизмат-касб соҳасида лавозими кўтарилиши;

- коммуникацион (алоқа) жараёнларни бошқариш;
- персонал хавфсизлигини таъминлаш;
- персонал бошқарувини такомиллаштирилишнинг иқтисодий ва ижтимоий самарадорлигини баҳолаш;

## **6-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 оlishи ва ташкилот олдида турган вазифаларга мос равишда йўналтириш қабилар ётади. Персонал бошқаруви ушбу ҳолатларда айниқса аҳамият касб ётади. 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, кадрятларни қайта баҳолашни, ишловчи ошнинг истеъмолчи 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 мустақкам боғланиши;

- самарадорлик тамойили – инсон қувватини кам сарфлаган ҳолда қисқа муддатларда қўйилган мақсадларга эришиш;
- асосий бугун тамойили, яъни қўллаб вазифалар ичида энг муҳимни танлай олиш;
- централизм ва демократизм ўртасидаги ўзаро оптимал муносабатлар тамойили, оддий ишловчилар ижодий фаоллиги ва юқори раҳбариятнинг бирлашуви (демократик централизм);
- яққа ва коллегиял раҳбарликдаги ўзаро боғланиш;
- қарорларнинг бажарилишида назорат ва масъулият.

### 7-мавзу. Персонал бошқарувида янги йўналиш (парадигма)

1. *Персонал бошқаруви эски ва янги йўналишлари асосий шартлари*
2. *Персонал бошқаруви янги йўналишининг хирактерли хусусиятлари*

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

<b>Бошқарув эски парадигмаси асосий шартлари</b>	<b>Бошқарув янги парадигмаси асосий шартлари</b>
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. Очiq, ижтимоий йўналтирилган тизим сифатида, нодавлат секторидаги ташкилотларнинг ўз-ўзларини бошқариши
4. Ишловчиларга нисбатан таъсир	4. Ташкилий маданият ва янгиликлар

Ўтказишнинг катъий, маъмурий услублари, назорат ва мукофотлаш механизмлари ҳисобига ижтимоий-ишлаб чиқариш алоқаларини нормалаштириб қўйиш	киритиш родини ўстиришга йўналтирилган, ишловчиларнинг ва раҳбарлик услубининг йўналтириллишига мўлжалланган бошқарув. Даромаднинг асосий манбаи билимларга ва инсон ресурсларини амалга ошириш учун шароитларга эга инсонлардир. Персонал бошқарувидан инсон ресурслари бошқарувига ўтиш
--	--

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

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

Берилган парадигманинг баъзи бир принципларини санаб ўтамиз:

- замоनावий 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 қўмақлашувчи 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 очиқ муҳокамалар;



- хар бир ходимнинг хар томонлама касбий маҳорати ўсишига имкониятлар яратиш;
- хар бир ходимнинг ўз салоҳиятини ривожлантиришга бўлган масъулияти (ходимлар ривожланишига бўлган раҳбарнинг масъулияти ўрнига);

## 8-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 ўларок 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 тизимига хос пассив ва реактив сиёсатидан фарқли ўларок инсон ресурслари бошқаруви кадрлар сиёсатига янада фаолроқ тус беради. Бунда ҳамма даражадаги бошқарув

раҳбарларининг кадрлар бўйича ишлари персонал бошқаруви тизимига уйғунлашади, бу эса ушбу ишнинг самарали амалга ошишига кўмак беради.

Инсон ресурслари бошқариш тизимида бошқарувнинг персонал билан индивидуал ишлаш услубига ўтиши, шунингдек жамоа кадриятларидан индивидуалистик кадриятларга 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 тутлади.

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 персонални 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 бир-бири билан боғланган фаолият мажмуини кўзда тутлади:

- ташкилот стратегик фаолиятдан 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 тулови тизимини лойihalаштириш;
- 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 сийёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- меҳнат фаолияти давомида ишловчиларнинг ҳаёти ва соғлиги хавфсизлигини таъминлаш тизими сифатида меҳнат муҳофазасини ташкилий, ҳуқуқий ва норматив жиҳатдан таъминлаш;
- персонални ижтимоий-иқтисодий ва психологик жиҳатдан таъминлаш.

## **9-мавзу. Ходимлар бошқарувидаги ҳуқуқий 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 қиради.

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 белгилловчи ташкилий-услубий, ташкилий-маъмурий, норматив-техник, техник-иқтисодий ҳужжатлар мажмуидир.

Ушбу турдаги ҳужжатлар қаторига биринчи навбатда қуйидагилар қиради:

- ҳиссадорлик жамияти низоми(корхоналар тўғрисида қизом);
- ички меҳнат тартиби қоидалари;
- меҳнат жамоаси ва ташкилот маъмурияти номидан иш берувчи ўртасидаги жамоа шартномаси;
- ижтимоий-меҳнат муносабатлари турли масалалари бўйича қелишув;
- 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.

## **10-мавзу. Персоналга таъсир кўрсатувчи бошқарув услублари ва омиллар**

### **1. Персонал бошқаруви услуби.**

#### **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 қиради. 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 тахлили; 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 қиради. 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 омилни 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, мухити томонидан яратиладиган умумий кадриятлар, ижтимоий нормалар, ахлокий асослар мажмуаси бўлиб, алоҳида шахслар харакатини 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 катъий иерархик тизимидан иктисодий 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 кадрият – унинг ишловчилари (ходимлар), ташкилотдан ташқарида эса – маҳсулот истеъмолчиларидир.*

## **11-мавзу. Ташкилот ходимлар бошқаруви тизими**

### **1. Ходимлар бошқаруви тизими тушунчаси.**

### **2. Ходимлар бошқаруви тизимидаги функционал тағтизимлар тузиллини.**

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 ишловчиларни вазифаларни мажмуаси билан биргаликда ходимлар бошқаруви тизимини ташкил этади.

Ходимлар бошқаруви тизими ходимлар бошқаруви ташкилий таркиби, вазифаси ва максадларининг шакллантирилишини, раҳбарлар ва мутахассислар ўртасидаги ўзаро вертикал ва горизонтал функционал

алокаларни, бошқарув қарорларини қабул қилиш тартиби ва амалга оширилишини кўзда тутади.

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

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

2 расм. Асосий функциялари кўрсатилган ҳолда ташкилотнинг ходимлар бошқаруви тизими функционал тағтизимлари

Ташкилот      ходимлар      бошқаруви      тизими

Ходимларни	Кадрларни	Мехнат	Мехмуно	Мехнатни	Кадрлар	Ижтимоий	Бошқарув	Ҳуқуқий	Маълумотлар
режалаштириш,	ёллаш ва кайдга олиш,	ша-роити	муносабатлари	рағбатлантириш	тараккиёти	тараккиёт	ташқилий таркибини	хизматлар	лар билан таъминлаш
прогноزلаштириш,	кайдга олиш,	тағтизими	тағтизими	воситалари	тағтизими	тағтизими	ишлаб чиқиш тартизими	тағтизими	тағтизими
ва маркетинг тағтизими	тағтизими			ни ри-вожлантириш ва таҳлил					

				тагти- зими					
Ходим- лар	Ишга кабул,	Мех- нат	Гурух- даги	Мехнат жараё-	Тех- ник ва	Уму- мий	Бош- карув-	Мех- нат	Таъ- минот
бошка- руви	бўша- тиш ва	мухо- фаза-	ва шах-	нини норма-	икти- содий	овкат- ланиш	нинг юзага	муно- сабат-	ста- тисти-
strate- гияси-	ал- маш-	си ва тех-	сий ўзаро	лашти- риш ва	Ўкув Кайта	ни ташкил	келган ташки-	лари- нинг	каси ва
ни иш- лаб чи- киш	ти- риш-	ника хавф-	муно- сабат-	тарифи- кация	тайёр- лаш	килиш Соғ-	лий тар-	хуку- кий	кайд- лар
Кадр- лар по- тенси- али	ларни хуж- жат-	сиз- лиги Мех-	ларни тах-	Иш ха- ки ти-	ва ма- лака	ликни саклаш	киби тахли-	маса- лала-	олиб бориш
тенци- али	жаш- лаш-	нат- нат-	лил килиш	зимини ишлаб	ошир- иш	ва дам олиш	ли Бош-	рини хал	Хо- дим-
тахли- ли	тириш ва	пси- бош-	ва Маъ-	чикиш Маъ-	каръ- навий	ноти Уй-	нинг амал-	Хужа- лик	ста- тис-
Мехнат бозори	кайдга олиш	хофи- зио-	кариш Раҳ-	навий рағбат-	ераси- ни ре-	Уй- жой ва	амал- даги	лик фао-	тис- тика-
тахли- ли, хо-	Хо- дим-	логик та-	бари- ят му-	ланти- риш	жа- лаш-	май- ший	таш- килий	лияти нинг	си, кайд-
дим- ларга	ларни ёллаш	лаб- лари-	носа- бат-	восита- лари-	тириш ва на-	хиз- матни	тарки- бини	маъ- мурий	лар олиб
талаб- отни	ва тан-	га ри- оя ки-	лари- ни	дан фойда-	зорат килиш	бош- кариш	ислох килиш	хуж- жат-	бориш Хо-
прог- ноз-	тан- ловни	киш Тех-	тах- лил	Мехнат Мехнат	Кадр- лар	Мада- ният ва	Штат- лар	лари- ни	дим- лар
лашти- риш ва	кил килиш	ник эсте-	килиш ва	йўнал- тири-	захи- раси	жисмо- ний	лад- валини	муво- фик-	бош- кару-
режа-	килиш Касб-	тика талаб-	бош- кариш	лишини бошка-	билан ишлаш	тарби- яни ри-	ишлаб чикиш	лаш- тириш	ви ти- зими-



лашти-риш	тай-ёрлаш	лари-га ри-	Иш-лаб	риш Даро-	Янги иш-	вож-ланти-		Хуку-кий	да ин-фор-
Рекла-мани	Банд-ликни	оя ки-лиш	чика-риш	мад ва маблаг	ловчи-лар-	риш Бола-		маса-лалар	маци-он ва
ташкил-лашти-риш,	таъ-мин-лаш	Ат-роф му-	низо-лари	да иш-тирок	нинг кас-	лар хона-		буйи-ча	тех-ник
корхона-ни кадр-лар би-лан таъ-минлай-диган	Хо-дим-лар-дан	хит-ни сак-лаш	стрес-слари-ни бош-қариш	шакли-ни иш-лаб чи-киш	ижти-мойи-психо-логик	билан таъ-мин-лаш		масла-хатлар	таъ-минот
тартиб-дорлик	Уз-ни таш-кил		Ижти-мойи-пси-холо-гик	диаг-нос-тика	Ижти-мойи-пси-холо-гик	Ижти-мойи-низо-лар ва		утка-зиш	Хо-дим-лар-нинг
Бўш ла-возим-ларга номзод-ларни баҳо-лаш	қилиш		ди-агно-стик	Узаро муно-сабат-лар	си	стресс-ларни бошка-риш			ил-мий-тех-ник
Кадр-ларни режа-лашти-	Кадр-ларни жорий дав-рий ба-холаш		нос-тика	Узаро муно-сабат-лар					маъ-лумот билан таъ-мин-лани-ши
	Хо-дим-лар		Узаро муно-сабат-лар	одоб нор-мала-рини бош-қариш					Па-тент-ли-цен-зия
									фао-лияти

риш	бош- кару- ви ти- зими- да иш юри- тишни таъ- мин- лаш		Каса- ба ит- тифок- лари билан ўзаро хара- катни бош- қариш					нинг таш- кил қили- ниши Таш- килот- нинг омма- вий ин- фор- мация орга- ни- нинг ини- ни таъ- мин- лаш
-----	---	--	--	--	--	--	--	---

## 12-мавзу. Ходимлар бошқаруви тизимининг таҳлили, тузилиши ва такомиллаштирилиш услублари

### 1. Услубларнинг аҳамияти ва классификацияси.

#### 2. Услубларнинг 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

услугларга кўп жихатдан бохликдир.Услугларнинг классификацияси куйидаги жадвалда келтирилган (1 табица)

Текширув услуглари	Тахлил услуглари	Шакллантири ш услуглари	Асослаш услуглари	Қўллаш услуглари
Ўз-ўзини текшириш Интервью, мулоқот Иш кунининг фаол кузатилиши Лахзалик кузатишлар Иш кунининг суратга олиниши Анкеталаш Хужжатлар нинг ўргани лиши Функционал -таннарх таҳлили	Тизимли Иктисодий Декомпозиция Изчиллик билан қўйиб бориш Қиёслаш Динамик Мақсадларни таркиблаштириш Эксперт- таҳлилий Норматив Параметрик Моделлаштириш Функционал- таннарх Асосий компонентлар Балансли Корреляцион регрессив Синовларни қўллаш Матрик	Тизимли ёndoшув Ўхшашлар услуги Эксперт- таҳлилий Параметрик, блокли Параметрик, блокли Моделлашти- риш услуги Функционал- таннарх услуги Сиповларни қўллаш Ижодий кен- гашлар услуги Жамоа блок- ноти усулби Назорат саволлари услуги 6-5-3 Услуги Морфологик таҳлил	Ўхшашлар услуги Қиёслаш Норматив Эксперт- таҳлилий Текширилаёт- ган объект- нинг амал- даги ҳолатини моделлашти- риш Миқдор ва сифат кўрсат- кичларини хи- соблаш Таклиф қилинаётган вариантнинг иктисодий самарадорли- гини баҳолаш Функционал- таннарх таҳлили	Бошқарув аппарати ишловчилари нинг ўқуви, кайта тайёр- лови ва ма- лакасининг оширилиши Янгиликлар киритилишин инг моддий ва маънавий рағ- батлантири- лиши Жамоат ташкilotлари нинг жалб қи- линиши Функционал- таннарх таҳлили

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: максадларини, функцияларини, ташкилий тузилишини, кадрларини, бошқарувнинг техник воситаларини, информацияларини, ходимларни бошқарув услубларини, бошқарув технологияларини, бошқарув қарорларини очиб беришга йўналтиради.
- Максадларни таркиблаштириш услуги ходимлар бошқаруви турли хил даражалари максадлари боғлиқлиги ва қиёсланувчанлигини таъминлаш имконини беради;
- Декомпозиция услуги мураккаб ҳодисаларни анча соддарок аъзоларга тақсимлаш имконини беради. Ходимлар бошқаруви тизимини – тагтизимларга, тагтизимларни – 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 ортикча вазифаларни аниқлаштириш, функцияларнинг марказлаштирилиши ва децентрализациялашуви даражасини аниқлаш. пировард натижада шундай бошқарув тизимининг вариантини танлаш имконини берадики, бунда самарадорликни ва максадга эришишни йўқотмаган ҳолда ходимлар бошқаруви кам харажат сарф қилади;
- Ижодий кенгашлар услуги етакчи мутахассис ва раҳбарлар гуруҳи томонидан ходимлар бошқаруви тизими тараққиёти йўналишларининг жамоа сифатида муҳокамасини кўзда тутаяди. Ижодий кенгашлар

услугининг мақсади – ходимлар бошқаруви тизими такомиллаштирилишининг имкони борича кўпроқ вариантларини аниқлаштиришдан иборатдир.

- Қиёслаш услуги 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.

### **13-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 таарққийетини 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 даромадлигига олиб келади.

**2. Инсон ресурсларининг таарққийети** учун куйидаги услублардан фойдаланилади: Касбий йўналтириш ва жамоада ижтимоий мослашув; ишлаб чиқариш фаолиятининг баҳоланиши; муқофотлаш 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 қўникма, малака ва бошланғич асосларининг ривожланишини таъминлайдиган муҳим омилдир.

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

Малака ошириш ва қайта тайёрлаш янги билим, қўникма, қобилият қирраларини очувчи, тажриба бериш орқали ходимнинг хулқ-атворини ўзгартирувчи тизимли жараён бўлиб, у ташкилотнинг эҳтиёжларига мувофиқ равишда жавоб қайтариши, унинг рақобатбардошлигига, чидамлилигига, ривожланишига қўмаклашиши зарур. Малака ошириш ва қайта тайёрлаш бу қўп 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 тажрибала 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.

14-мавзу. Ходимлар бошқаруви хизматининг ташкилий тузилиши

1. *Ходимлар бошқаруви хизмати ташкилий тузилиши тушунчаси ва вариантлари*

2. *Катта ташкилотдаги замонавий ходимлар бошқаруви хизмати ташкилий тузилиши мисоли*

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

Ходимлар 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 бошлик бўлимга эмас, балки алоҳида мутахассисга топширилиши мумкин. Ташкилотнинг хусусиятларидан катъий назар, ходимлар бошқаруви тизими функцияларининг (2 расм) 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-буйрукбозлик 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.

5 мавзуда 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 кирали

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 мажбуриятини юклатилади. Шу тўғрисида 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 камраб оладилар



Талабага ходимлар бошқаруви тизими функционал таркиби тахлили асосида 2 расмда келтирилган ходимлар бошқаруви хизмати асосий таркибий бўлимларининг мақсад ва энг муҳим функцияларини санаб ўтиш таклиф қилинади.

## **15-мавзу. Ходимлар бўлими ташкилий тузилиши**

### **1. Корхона кадрлар бўлими ишидаги қимчиликлар.**

#### **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 қиради. 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. Қўпинча кадрлар бўлими махсус тайёргарликдан ўтмаган ишловчилар билан таъминланадилар. шунингдек етарли даражада техника ва иш хоналари билан жиҳозланмайдилар.

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

2. Бозор шаронтларига муваффақиятли равишда мослаштирилган 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. (64 расм)

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

Оралик босқичдан фойдаланиш жамоа учун янги услуб ва шаронтларга 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 шакллантирилишига шарт-шароит яратади. Ушбу даврда ходимлар бошқаруви штаб, ходимлар бошқаруви замонавий тизимини шакллантириш бўйича мувофиқлаштирувчи марказ, унинг келажакдаги бўлинмаларига кадрлар ўчоги бўлиб хизмат қилади.

Ходимлар бўлими ташкилий таркибининг бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берадиган ходимлар бошқаруви хизматига ўтish давридаги варианты пастда келтирилади (5 расмга 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	Кадрларни ўрганиш ва баҳолаш

I O'QUV ZALI

лавозимини кўтариш сектори (1-2 киши)	гуруҳи (1-2 киши)
Мехнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги сектори (1 киши)	Мехнат турмуши тарзини юксалтириш гуруҳи (2 киши)

5 расм. Ходимлар бошқаруви бўлими ташкилий таркиби. (вариант )

Бўлимнинг шу тарздаги ташкилий таркиби ва унинг бўлинмаларининг тегишли таркиблари (14 мавзунини қаранг) яқин келажакдаги ходимлар бошқаруви концепциясига жавоб беради.

## **16-мавзу. Ходимлар бўлимининг асосий мақсади ва унинг бўлинмалари функциялари**

### **1. Ходимлар бўлимининг асосий мақсади.**

#### **2. Ходимлар бўлими бўлинмаларининг мақсад ва вазифалари.**

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

Ходимлар бўлимининг 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 чора-тадбирлар ишлаб чиқиш; лавозим йуриқномаларни ишлаб чиқишни ташкил қилиш ва катнашиш.

3. Мехнат ва интизомий муносабатлар сектори: ходимлар иш вақтини фойдаланишини кайдга олиш; мехнат интизоми бузилишларини кайдга олиш ва таҳлил этиш; алмаштириладиган (пенсияга кетаётган, ишдан бўшашни, узок 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 ишловчини ички тартиб, ташкилот одоб кодекси, касбий ва карьера жихатидан 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, мехнат шартномасини тугатиш бўйича раҳбариятга таклифлар тайёрлаш; ходимлар таркибининг ротация (алмаштириш) қилиш, ходимларнинг лавозимга кўтариш дастурини ишлаб чиқиш; ишчилар билан шартнома тузиш лойиҳаларини тайёрлаш.
7. Мехнат шароитини яхшилаш гуруҳи: мехнат мазмунини бойитиш бўйича ишларни ташкил қилиш; мехнат қонунчилигига риоя қилинишини назорат қилиш; турли хил имтиёзлар, қарз ва ссудаларни расмийлаштириш; тиббиёт суғуртаси шартномаларини олиб бориш; нафақа ҳужжатларини расмийлаштириш, фахрийлар билан ишлаш.
8. Мехнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги бўйича мутахассис: ходимлар мехнат шароитини ўрганиш, хавфсиз мехнат шароитини

таъминлаш дастурини ишлаб чиқиш ва унинг бажарилиши устидан назорат; ходимларга соғлиқни сақлаш хизматини ташкил қилиш; техника хавфсизлиги бўйича йуриқномалар ишлаб чиқиш; бахтсиз ходисаларни қайдга олиш ва текшириш; меҳнат муҳофазаси моддий таъминотини ташкил қилиш.

**17-мавзу. Ходимлар бошқаруви хизматининг кадрлар билан миқдор ва сифат жиҳатидан таъминланиши**

- 1. Ходимлар бошқаруви хизматининг кадрлар билан миқдор жиҳатидан таъминланиши.*
- 2. Ходимлар бошқаруви хизматининг кадрлар билан сифат жиҳатидан таъминланиши.*

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

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

$$P = TM \times K / \Phi_{\parallel}$$

Бунда ТМ - бир йилда бажариладиган барча ишларнинг умумий меҳнат сарфи, од.соат; К – коэффициент, ТМ (К=1,15)да назарда тутилмаган бажарилган ишларга вакт чикимини ҳисобга олади;  $\Phi_{\parallel}$  –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 ўтгани кадрлар бўлими ишловчиларининг касбий даражаси, маълумоти, ёши, янги ғоялар, ходимлар билан ишлаш услублари нуктаи назаридан, сифат жиҳатидан яхшиланишига олиб келмоқда, уларда меҳнат натижаларига кизиқишни кучайтирмоқда. Шу билан биргаликда кадрлар ишловчиларига талаблар замонавий вазифаларга жавоб бера олмапти, шу туфайли ходимлар бошқаруви самарали тизимини яратишда хорижий компания, фирмалар ютуқларидан фойдаланиш зарур.

Агар иктисодий жиҳатдан илғор мамлакатлар тажрибасига назар солсак, қондага кўра умуман олганда ходимлар хизмати ва бошқарув бўлимлари (кадрлар марказлари) юқори малакали кадрлар таркиби билан таъминланган. Масалан АКШда ҳар 10 ишловчидан 6-7 таси психолог, социолог, иктисодчи, меҳнат муносабатлари, ишни баҳолаш услуги 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.

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

## **18-мавзу. Йирик корхонада ходимлар бошқаруви хусусиятлари**

### **1. Ходимлар бошқаруви тизимига таъсир қилувчи омиллар.**

### **2. Йирик корхона ходимлар бошқаруви характеристикаси.**

1. Ходимлар 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 куламига ва корхона ичидаги меҳнат тақсимоти имкониятларидан фойдаланишига кўра иктисодий жиҳатдан анча самаралидир.

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

Йирик корхоналарда ходимлар бошқаруви таркибига бир канча бўлимлар (*бўлим, бюро, гуруҳ, алоҳида мутахассислар*) киради, улар 1 расмда кўзда тутилган ходимлар бошқарувининг функцияларини бажариши масъулиятини олишлари мумкин. Мамлакатимиз тажрибасида анчадан бери

ходимлар бошқаруви бўйича етакчи бўлим вазифасини кадрлар бўлими (ходимлар бўлими) бажариб келаётганлиги маълум.

Бундан ташқари, ходимлар бошқарувининг махсус функцияларини иш хақи ва меҳнатни ташкил қилиш бўлими, бухгалтерия (муҳосибот), меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги бўлими каби таркибий бўлинмалар ҳам бажаради. Кейинги даврда йирик корхоналарда ижтимоий хизмат ва тадқиқот бўлимлари тузилмоқда (ижтимоий химоя бўлими, ходимлар тараққиёти бўлими, меҳнат турмуши сифатини юксалтириш гуруҳи ва х.к.).

## **19-мавзу. Ходимлар бошқаруви тизимида иш юритиш таъминоти**

### ***1. Ходимлар бошқаруви тизимида иш юритиш таъминоти тушунчаси.***

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

### ***3. Ходимлар бошқаруви тизимида асосий иш юритиш функциялари.***

1. Ходимлар 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 топширилишиғача бўлган ташкилотнинг барча даражалари бўйлаб харакатини ташкил қилишдан иборатдир.

2. Ҳужжатларни расмийлаштириш бўйича талаблар иш юритиш ҳужжатларини яратиш, қайта ишлаш технологиясини ва иш ҳужжатларини саклаш 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 (6 расм).



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 мувофиқлаштирувчи, 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 қирувчи ҳужжатларнинг ўз вақтида кўриб чиқилиши;
- ходимлар бўйича ҳужжатларнинг қайди, ҳисобга олиниши ва жорий сакланиши (шунингдек хизмат ҳужжатлари);
- кадрлар масаласи бўйича ҳужжатларнинг ишлаб чиқилиши, мувофиқлаштирилиши ва чоп қилиниши;
- ижро учун кадрлар бўйича ҳужжатларнинг тегишли ишловчиларга етказилиши;

- хужжатларнинг ижроси устидан назорат;
- кадрлар бўйича хужжатларнинг кўпайтирилиши;
- кадрлар бўйича хужжатларнинг архивга топширишга тайёрлаш (ташкilot, корхона, давлат аҳамиятига эга).

## **20-мавзу. Ходимлар бошқарувида фойдаланиладиган хужжатлар классификацияси ва таркиби**

*1. Ходимлар бошқарувида фойдаланиладиган хужжатлар турлари.*

*2. Ходимлар бошқарувида фойдаланиладиган хужжатлар таркиби.*

1. Ташкilot ходимлар бошқаруви тизимига куйидаги хужжатлар тегишлидир:

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

2. Ташкилий-кадрлар бўйича хужжатларга ташкilot Низоми, штатлар жадвали, ички меҳнат коидалари 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 кирadi.

*Шахсий таркиб* бўйича хужжатларга кадрлар бўйича буйруқлар, меҳнат шартномалари, шахсий ва қайдга олиш карточкалари, таржимаи ҳоллар, резюме, тавсияномалар, аризалар, тавсифномалар, меҳнат дафтарчалари, тижорат сирини таркатмаслик 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, гушунгириш хатлари ва билдиришномалар.

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

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

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

## **21-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 узок муддатли ишлашни тўғри ташкиллаштиришни кўзда тутати.

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

Ходимларнинг режалаштирилиши ташкилот умумий тараккиёти 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, ёни, 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.

## 22-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 кондириш мақсадида, ушбу эҳтиёжни кондиришда манбалар ва воситалар доирасини аниқлаш учун ишчи кучи бозорини ўрганиш билан боғлиқ фаолиятдир. Ходимлар маркетинги ташқи манбалар ҳисобига ташкилот инсон ресурсларининг ўсиши шарты 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 (рахбар, иктисодчилар, 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 бўлимасининг 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 кишлоқ хўжалиги, фермер хўжаликлари раҳбарлари, балки тадбиркорлар ҳам вақтинчалик ишлашга тайёр “мавсумий” ишловчиларни бажонидил қабул қиладилар. Буюртмачи ҳуқуқий жихатдан улар билан боғланмаган ҳолда ходимларни қабул қилиб олади, етказиб берилган ишловчиларнинг ишларига масъулиятни эса кадрлар рекрутлик агентлиги ўз бўйига 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.

### **23-мавзу. Ташкилот ходимларининг танлови**

#### **1. Ходимлар танловининг моҳияти ва босқичлари.**

#### **2. Ишга қабул қилиш ҳақидаги қарорнинг қабул қилиниш тартиби.**

#### **3. Ходимнинг лавозимга киришиши (адаптицияси).**

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

Танлов жараёни куйидаги 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. Сўнги 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 яқунловчи мулоқотни (интервью) номзоднинг бўлғуси раҳбари (кичик корхоналарда – ташкилот раҳбари) ўтказди ва сўнги қарорни қабул қилади;
- ходимлар бўлими танловнинг барча танловларни ўтказди, 3-5 номзодлар бўйича маълумот тайёрлайди. Ишга қабул қилиш ҳақидаги сўнги қарорни раҳбар яқунловчи интервью ўтказмасдан қабул қилади;
- ходимлар бўлими олдиндан танлов ўтказди, номзодлар махсус тузилган комиссия билан мулоқот қилдилар, сўнги 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 (адаптация тўғрисида батафсил маълумот учун 26 саволга қarang).

## 24-мавзу. Ходимлар сонини бошқариш

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, қўлами, 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 ўтамыз:

Меҳнат сарфи ҳисоби орқали умумий миқдорни аниқлаш энг тарқалган ва осон усули ҳисобланади. Ушбу усулнинг қўлланиши мисолини 17 мавзуга жавобда кўриш мумкин.

Эксперт усули экспертлар фикрига кўра ишловчиларга эҳтиёжни аниқлашдан иборат. Қиёслаш усулининг моҳияти умумий миқдорни унчалик ривожланмаган таркибнинг умумий миқдорини анча ривожланган ва ўртача ҳисобладиган таркиб умумий миқдори билан солиштиришга асосланган.

Хизмат кўрсатиш нормаси орқали умумий миқдорни аниқлаш хизмат кўрсатиладиган ишчилар ва кадрлар хизмати ишловчилари миқдори



тенглигини, муносабатини ҳисоблан 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 миқдори ўртасидаги катъий ўзаро боғлиқлик унчалик катта роль ўйнамай қолди ва ушбу усуллар ўз актуаллигини йўқотди.

## **25-мавзу. Ёллашнинг шартнома тизими ва ишловчи меҳнатига 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, конунчиликда 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 конунчиликда 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 қура 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 конунларда кўзда тутилган истиснолардан ташқари, меҳнат кодексига мувофиқ ишловчидан шартномада келтирилмаган ишларни бажаришни талаб қилиш мумкин эмас;
- ишловчининг ва иш берувчининг ҳуқуқ ва мажбуриятлари;
- меҳнат шартларининг характеристикаси, оғир, зарарли ва (ёки) хавфли шартларда 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 оклади, қўшимча ҳақ ва муқофот тўловлари);
- бевосита меҳнат фаолияти билан боғланган ижтимоий суғурта турлари ва шартлари;

Меҳнат шартномасида синов шартлари, конун 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: хужжатнинг 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 конунчиликда кўзда тутилмаган бўлса, унинг ишловчи манфаатларига мослаштирилишини ҳам камраб 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-иктисодий 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, восигачи ташкилотлар директорлари иш хаклари кўрсатилган хизмат, иш ва олинадиган даромаддан маълум фонд сифатида белгиланади. Ишлаб чиқариш соҳасидаги шунга ўхшаш корхоналарда директор учун иш хаки сакланган оклад миқдорига белгиланади, унинг ўзгартирилиши факат корхона иши натижаларига қараб белгиланади.

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

## **26-мавзу. Ходимларнинг меҳнат адаптацияси (мослашуви)**

### **1. Меҳнат адаптацияси тушуничаси.**

### **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 аспекти мавжуд:

- ташкилий – умумий ташкилий таркибда ишловчининг ўз иш ўрни ролини ва корхона бошқаруви механизмининг хусусиятларини узлаштириши;
- психофизиологик – жисмоний ва психологик нагрузкаларга, меҳнатнинг физиологик шароитларига мослашиш;
- касбий – меҳнат кўрсаткичларини поғонама-поғона керакли даражага етказиш (кўникма, кўшимча билимлар ва ҳ.к.);
- ижтимоий-психологик – янги жамоадаги нисбатан янги ижтимоий муҳитга, ахлоқ нормаларига ва ўзаро муносабатларга мослашуви.

Муваффақиятли адаптациянинг кўрсаткичларига ишловчининг берилган муҳитда юқори ижтимоий мақомоти, шунингдек унинг ушбу муҳитдан қониқиши (мисол, ишдан ва унинг шароитларидан қониқиш, тан олиниши.

мехнат учун маъбул даражада мукофотланиш, меҳнатнинг ташкил қилинишидан кониқиш ва ҳ.к.) қабилар қиради. Паст кўрсаткичли адаптацияга - ишловчининг четлашувчи хатти-ҳаракати, кадрлар кўнимсизлиги ва ҳ.к.лар қиради.

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 қимнинг 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 қиради.

Адаптация жараёнининг яқунланиши 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.

## 27-мавзу. Ташкилот рахбарияти ва ишловчиларнинг асосий

### мажбуриятлари

#### 1. Маъмуриятнинг асосий мажбуриятлари.

#### 2. Ишловчиларнинг асосий мажбуриятлари.

1. Ташкилот маъмурияти (рахбарият) маълум ҳукмронликка кодир бўлгани 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 топширик билан таништирилишини, бутун иш кунда (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 коидаларига ва меҳнат конунчилигига оғишмасдан риоя қилиши; меҳнат шароитини яхшилаши, барча иш жойларини керакли техник жиҳозлар билан таъминлаши ва уларда меҳнат муҳофазаси коидаларига мос келувчи (техника хавфсизлиги коидаларига, санитария норма ва коидаларига ва б.) иш шароитларини яратиши; конунчиликда кўзда тутилган ҳолларда ўз вақтида зарарли меҳнат шароити туфайли имтиёз ва компенсациялар бериши (қисқартирилган иш куни, қўшимча руҳсатлар, даволаш-профилактик озука ва б.); амалдаги норма ва ҳолатларга кўра ишловчиларни махсус қийим, махсус пойафзал ва бошқа хилдаги индивидуал химоя воситалари билан таъминлаши;
- ишлаб чиқариш бўлинмаларига, бригада ва звеноларга режадаги топширикларни 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 сўнги ютуқларини қўллаган ҳолда, меҳнат самарадорлигини ўсишини

таъминлаши; ишлаб чиқариш самарадорлигини, иш ва чиқарилаётган маҳсулот сифатини оширишга қаратилган тадбирларни амалга ошириши;

- иш ҳақи туловини ташкил қилишни мунтазам равишда такомиллаштириши, меҳнатни нормалаштириш сифатини ошириши; ўз ишлари ва ташкилот ишининг умумий натижаларидан моддий манфаатдорликни таъминлаши; белгиланган муддатларда иш ҳақини тулашини;
- унинг мустаҳкамланишига қаратилган ташкилотчилик, иқтисодий ва тарбиявий ишларни доимо амалга ошира бориб меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомига қатъий риоя қилинишни 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 квалификациян маълумотномаси, меҳнат шартномаси, лавозим йуриқномаси 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, ёкилғи, ва бошқа моддий ресурсларни тежамкорона ва рационал сарфлаш;
- ўз иш жойини, жиҳозини, мосламани, замонавий техникани тоза ва соз сақлаш, ташкилот ҳудудида ва ва цех (булимда) да тартибни сақлаш; моддий бойликлар ва ҳужжатларни сақлашнинг белгиланган тартибига риоя қилиш.

## **28-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 нукта-назаридан касбий ва лавозим карьераларини ажратиш мумкин.

Касбий мартаба инсоннинг ривожланиш даражаси ва касбий 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 қўмаклашишдир.

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 тақлиф қилган режаларни фойдаланиш вариантларини муҳокама қилиш (мувофиқлаштириш, карьера режасининг коррекцияси (ислоҳ қилиниши));
- мартаба режасининг ташкилот раҳбарияти томонидан ишлаб чиқирилиши, тасдиқланиши ва амалга оширилиши;
- мартаба режасининг бажарилишининг назорат қилиниши;

Карьера ўсиши режаси – ташкилотдаги ишловчининг лавозим бўйича алмаштирилиши 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 узок муддатли бўлиши мумкин.

Ёш ишловчининг мартаба ўсиши режасининг амалга оширилиши учун ўз устида ишлаш ва шахсий мақсадларига эришиш режасини мустақил ишлаб чиқиш тасия қилинади.

## 29-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 лавозимга хизмат юзасида 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 (бўшатил), 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 тасдикланади, 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; иктисодий, ижтимоий ва ҳуқуқий химояланганлик; ўз хизмат вазифаларини тегишлича бажармаганлик учун масъулият.

Ишловчининг аттестацияси натижалари бўйича аттестация комиссияси куйидаги тавсиялардан бирини тақдим этади:

- хизмат вазифасига мувофик;
- ўз ишини яхшилаган ҳолда ва аттестация комиссияси тавсиясини бажарган, шунингдек бир йилдан сўнг яна қайта аттестация қилиниши шарти билан эгаллаб турган хизмат вазифасига мувофик;
- хизмат вазифасига мувофик 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 мувофик ҳисобланади.

3. Ишловчининг фаолиятини баҳолашда турли хил усуллардан фойдаланилади:

- таҳлилий баҳолаш усули: аттестация комиссияси ёзма тавсифномани, ишловчига баҳони кўриб чиқади ва у билан мулоқот ўтказиши;
- 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 намоиш қилинадиган ҳатти ҳаракати тасвиридан фойдаланилади. Бунинг учун миқдорларни 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.

Таҷрибада кўп тарқалган усул таҳлилий баҳолаш усули бўлса ҳам, эл машҳур усул (айниқса чет элларда) – мақсадга эришиш бўйича баҳолаш усули ҳисобланади, у моҳиятига кўра ташкилотнинг мақсадлар бўйича бошқарув тизимининг таркибий қисми ҳисобланади.

### **30-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 бўшатиладиганида уларни қўллаб-қувватлаш учун ҳуқуқий ва ташкилий-психологик тадбирлар мажмуини ўз ичига олади.

Ходимни ишдан озод қилиш жараёнини бошқаришда биринчи ҳолат ишдан бўшатиладиган учун ишдан бўшаш фактининг шахсий, ижтимоий-психологик ва ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан тан олиншидир.

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 мувофиқ меҳнат шартномасини бекор қилиши (бунга ходимлар сонининг, ташкилот штатлар сонининг қисқариши ва аттестация натижаларига мувофиқ бўшатиш ҳам қиради) – 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 яқунловчи 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 кийин ҳаёт даврида уни руҳий жихатдан қўллаб-қувватлаш. Психологлар томонидан ишдан бўшатишга тайёрланишдан сўнги мулоқотгача, вақти ва унинг ўтказилиш ўрни, ишдан бўшатиш сабабларининг виждонан баён қилинишидан то ишдан бўшатишни кейинга қолдиришгача бўлган ишдан бўшатилаётган ишловчилар раҳбарларининг ҳатти 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 бўшаш билан боғлиқ тадбирлар ўтказилади. Меҳнат шартномаси муддатининг тугаши туфайли ишдан бўшашда иш берувчининг ташаббуси билан ишловчининг ишдан бўшаш ҳолатидаги тадбирлар ўтказилади.

Нафақага чикиши туфайли ишдан бўшаётган нафақагача бўлган ва нафақа ёшидаги ишловчилар учун пенсияга чикиш бўйича курслар ташкил қилинади, имкони борича тўлиқ бўлмаган бандликка ўтиш кўзда тутилади ва х.к. Нафақадаги собиқ ишловчилар ташкилот томонидан ушбу тадбирларга маслаҳатчи сифатида жалб этиладилар.

### **Мавзу 31. 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 сакланган ҳолда, сифатли ва самарали меҳнатга ундовчи айрим алоҳида услубларни келтираимиз:

- асосий натижаси моддий мукофотлаш ва турли хил рағбатлантиришдан иборат бўлган услублар (иш хаки, даромадда иштирок этиш, акцияларнинг сотуви ва х.к.);
- асосий натижалари психологик қўллаб-қувватлар ва ёки рағбатлантиришлар бўлган услублар (ишдан қониқиш, умумий тан олинди, раҳбарият билан шахсан мулоқот ва х.к.);
- манфий стимуллари йўқотиш (иш карьераси учун тенг бўлмаган имкониятлар, адолатсизлик, алдов ва х.к.);
- маъмурий (интизомий) услублар (танбех, ошқорона огоҳлантириш, имтиёзларнинг бекор қилиниши, бўшатиш ва х.к.);

Номоддий рағбатлантиришлар ҳам муҳим аҳамиятга эга (раҳбариятнинг ўзаро ишонч руҳидаги муносабати, ишловчининг ташкилот учун қимматли эканлигининг тан олинди);

Иш карьерасининг яққол истиқболи, айниқса раҳбар, ёш мутахассис учун муҳим меҳнат мотивацияси бўлиб хизмат қилиши мумкин. Гуруҳ мотивациясини мустақамлаш учун қуйидаги ёндошувлардан фойдаланиш тавсия қилинади:

- умумий муваффақиятни нишонлашда гуруҳга қўмак 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.

### 32-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-қувваташи ва ҳ.к.);
- ҳурматга, тан олинисига бўлган эҳтиёж;
- ўзини кўрсатишга бўлган эҳтиёж (ўз долзарблигини ошириш);

А.Маслоуга кўра пастки бўғинларнинг эҳтиёжлари биринчи даражали равишда кондирилиши керак (харакат 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 (максадлар қўйиш, уларга эришиш);
- биргаликда иштирок этишга эҳтиёж (алоқага, инсонлар билан бирга бўлишга эҳтиёж);
- ҳукмронлик қилишга эҳтиёж (ҳукмронлик туфайли, максадга эришиш учун);

Д.Мак-Клелланд назарияси бўйича эҳтиёжлар тизими элементларида иерархияга эмас, улар ўзаро таъсир кўрсатади.



4. **Ф.Герцберг** икки омиллар гурухи назариясида омилларнинг иккита категориясини ажратади:

- ташқи, гигиеник (ёки саломатлик омиллари) - ташкилот сиёсати, иш шароитлари, иш хақи, шахслараро алоқалар, иш устидан назорат;
- ундовчи (мотивлаширувчи) – муваффақият, ўсиш имкониятлари, иш ўз-ўзига.

Герцберг назарияси А.Маслоу назарияси билан кўп жihatдан умумийликка эга.

### **Мавзу 33. Мотивациянинг жараёни назариялари**

#### *1. Врумнинг кутиш назарияси.*

#### *2. С.Адамснинг адолат назарияси.*

#### *3. Портер – Лоулер модели.*

Мотивациянинг жараёни назариялари доирасида инсон ўз куч-гайратини қўйилган мақсадга эришишда қандай тақсимлаши ва ҳатти-харакатнинг муайян қўринишини 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 қутилаётганнинг қониқтиришига бўлган умидга асосланган. Мехнат мотивациясига нисбатан назария куйидаги жараёни кўзда тутди: **мехнат чикимлари – 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 старли даражада тўланмаётган деб ҳисобласа – у сифатсиз ишлашни бошлайди. Агар унга кўп тўланса коидага кўра, унинг ишга нисбатан муносабати ўзгармайди. Бошқарув тажрибаси учун назариянинг асосий хулосаси: агар ишловчилар ўз меҳнатларига адолатли ҳақ тўланмокда 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-ғайрат, қабул қилиш, олинган натижалар, тақдирланиш, қониқиш даражаси. Моделга мувофиқ натижалар сарфланган куч-ғайратга, ишловчининг қобилиятига, индивидуал хусусиятларига ва ўз ролни англашига боғлиқ. Ушбу куч-ғайрат даражасининг тақдирланишнинг муайян кадрли даражасига олиб қилишига бўлган ишонч туйғуси ушбу куч-ғайратнинг қўйилишига қўмаклашади. Модель тақдирланишни эришилган натижалардан боғлиқлик ҳолатига қўяди. Модель менежер-амалиётчиларнинг фикридан катъий назар сермахсул меҳнат қониқини олиб қилиши, қониқиш эса юқори натижаларга эришишга олиб қилиши ғоясига асосланган.

Портер-Лоулер назариясининг киймати (у тадқиқотлар билан исботланган)шундаки, у ўзаро алоқаларнинг куч-ғайрат, қобилиятлар, натижалар, тақдирланиш ва қабул қилиш каби тушунчаларнинг яхлит тизимда бирлашуви самарадорлигини кўрсатди.

### **Мавзу 34. Юқори самарали жамоанинг шаклланиши**

#### ***1. Жамоа бошқарувининг замонавий муаммолари.***

#### ***2. Юқори самарадорликка эга жамоа бошқаруви шаклланиши.***

1. Ўзбекистондаги ташкилотлар ходимларининг замонавий шароитларда ишлаши таҳлили тадқиқотчиларга юқори самарадорликка эга жамоаларнинг яратилиши учун ҳалал берадиган қуйидаги актуал муаммоларни ажратиш имконини берди:

- юкори самарали меҳнатга мотивациянинг инкирози;
- 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 инкирозининг моҳияти шундаки, юкори эҳтиёжлар узок иккинчи планга тушиб қолган, қўлаб 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 (юзак) ёндошадилар, ишнинг сифатли амалга оширилишини шунчаки кўрсатадилар.

Ходимлар самарасиз меҳнатнинг 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 қетгандирлар.

Келтирилган муаммоларнинг англаниши ва уларнинг жамоа самарали меҳнатини 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	Аввалги маълумотлар		Ташки мухит
Ҳажм, таркиб	Топшириқлар		
	Бошқарувчи омиллар		
Рахбарлик усули	Жараён тартиблар	ва Таъсир услублари	Мотивация
Мақсадларнинг амалга оширилиши		Жамоанинг қониқиши	

7-расм. Юқори самарадорликка эга жамоанинг яратилишига таъсир кўрсатувчи омиллар.

Юқори самарадорликка эга жамоанинг яратилишини бошқариш уч блокка бирлаштирилган самарадорлик омилларига таъсир орқали амалга оширилади. (7- расм) Ишловчиларга жамоа аъзоларига таъсир услублари уч турга – маъмурий, иқтисодий ва ижтимоий-психологик турларга бўлинади. (10 мавзуга жавобни қаранг).

### 35-мавзу. Ташкилотда рахбар (менежер) роли ва меҳнат характери

#### 1. Бошқарув меҳнати хусусиятлари.

#### 2. Ташкилотда рахбарнинг роли.

1. Рахбарнинг (менежернинг) меҳнати кўп функцияли ва комплекс характерга эга. Рахбар маълум вазиятларда техника, технология, иқтисодиёт, маркетинг соҳасидаги билимларга эга бўлиши керак. У инсонлар устидан рахбарлик қилиш санъатини юксак даражада эгаллаши, ташкилот олдидан турган ижтимоий масалаларни ҳал қилишга қодир бўлиши керак. Рахбарнинг меҳнати уч таркибий қисмдан ташкил топган ақлий меҳнат ҳисобланади: ташкилий-маъмурий ва тарбиявий; таҳлилий ва конструктив; ахборот-техник. Рахбар меҳнатининг предмети ахборотдан, натижаси эса – бошқарув қароридан иборатдир.

2. Роль – бу иш орқали аниқланадиган, қутилаётган ҳаракатлар ва ахлоқлар тўпламидан иборат. Ташкилотдаги рахбар (менежер)ролининг

квалификациясини менежмент бўйича машхур мутахассис Г.Минцберг изохлаб 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 бўгинларни бир-бирига боғловчи роллар қиради. Раҳбарнинг мажбуриятига ижтимоий ёки ҳуқуқий характердаги одатдаги мажбуриятларнинг бажарилиши қиради. У бўйсунитишни 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 қиради. Раҳбар махсушлаштирилган ахборотни (асосан жорий характердаги) иш манфаатларида фойдаланиш учун олади, ички ва ташқи ахборотнинг йиғилиши маркази сифатида фаолият кўрсатади, сўнгра олинган маълумотни тобеларга тарқатади, керакли пайтда уларни изохлаб беради. Раҳбар намоянда 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 қиради.

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 қутилмаган вайронгарчиликка дуч келиб қолган

такдирда ҳаракатларни ислох қилади. Раҳбар ташкилотдаги турли хил ресурсларнинг тақсимланишига жавоб беради, бу эса ташкилотда қабул қилинган (ёки қабул қилинмаган) барча муҳим қарорларни билдиради. Музокараларни олиб боровчи сифатида барча муҳим музокараларда ташкилот намояндаси сифатида қатнашади.

### **36-мавзу. Ходимларга раҳбарлик: ҳукмронлик ва шериклик**

#### **1. *Ҳукмронлик тушуви ва сифати, 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 х.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 шаклларга эга бўлиши мумкин. Френч ва Рейвен классификацияга кўра ҳукмронликнинг асосий шакллари 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. Ҳукмронликнинг бевосита белгиси раҳбарнинг тобега таъсирдан иборатдир. Таъсир – бу бир инсоннинг шундай хулқ атворики, бунда у бошқа инсоннинг халқ атворига ўзгартириш киритади.

Бошқарув таъсирининг иккита – ақл-идроққа бўйсунган ва эмоционал

Гуруҳлари ажралиб туради. Таъсирнинг ақл-идроққа асосланган шаклига: буйруқлар, ишонтиришлар, пўписалар, илтимослар, қандайдир устунликлар бериш орқали “сотиб олиш”лар қиради.

Таъсирнинг эмоционал воситаларига “юқтириш” ва тақлид қилиш қиради. “Юқтириш” бир кишининг эмоционал ҳолатининг англанилмаган тарзда бошқа бир кишига етказилишига асослангандир. Тақлид қилиш – бошқа шахснинг феъл атвори, қилиқлари ва ҳатто фикрлаш усулининг ўзлаштирилиши демак. Тақлид қилиш англанган ҳолда (яхши сифатларнинг ўзлаштирилиши) ёки эмоционал (таассуротлар таъсири остида, тобеънинг заиф иродаси туфайли) бўлиши мумкин.

### 37-мавзу.

1. *“Раҳбарлик усули” тушунчаси.*

2. *Усуллар типологияси (турлари).*

3. *Раҳбарнинг (менежернинг) раҳбарлик усулини танлаши.*

1. Бошқарув ўзига хос усулларининг мажмуи, раҳбарнинг тобеъларга нисбатан кундалик ҳатти ҳаракати равиши раҳбарлик усули деб аталади. Раҳбарлик усулида тобеларга нисбатан таъсир йўллари ишлаб чиқилади. Раҳбарлик усули жамоанинг олдида турувчи вазибаларнинг характери билан, унинг ривожланиш даражаси, етакчининг шахси билан аниқланади. Маълум

шароитларда ўзини оқлаган раҳбарлик усули бошқа бир вазиятларда номақбул ҳисобланиши мумкин.

## 2. Раҳбарликнинг коидага кўра тўртта усули фарк қилади:

- автократик (директив, буйруқ, авторитар) усули ҳукмронликнинг йўл қўйиб бўлмайдиган даражадаги, яққа 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 тобеъларнинг 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 ходисада 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.

### 38-мавзу. Шахс бошқарув объекти сифатида

#### 1. Шахс тушунчаси.

#### 2. Шахс тарқиби ва унинг халқ атворида 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 хулк 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.

Раҳбарнинг 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 жihatдан машғулотдаги, масалан тижоратдаги муваффақиятлари боғлиқ. Бизнесга кизикишнинг пайдо бўлишининг ўзи, унда ишлаш ўз ижтимоий эҳтиёжларини (муваффақиятга эришиш, ижтимоий фойдали иш билан шуғулланиш ва х.к.) кондиритишга эҳтиёжга нисбатан индивиднинг реакциясидир (жавоби). Ишловчининг хатти-харакати ҳақиқий мотивларини (ундовчи сабаблари) ни билиш раҳбарга жамоада яхши мутахассисни саклаб қолишга ёрдам беради. Шунингдек, унинг кизикишларини билиш ҳам муваффақиятли фаолияти учун ва уни бошқаришда муҳим аҳамиятга эга.

Шахснинг хатти ҳаракатини аниқловчи (“мен-образ”) учинчи компонентнинг моҳияти инсоннинг ўз индивидуаллигини, такрорланмаслигини, ўз “мен” лигини билишдан иборат. Ушбу тушунча шахснинг ўзи, ўз кизикишлари, одатлари, ўз кадр-кимматини билиши, ўзига ишончни камраб олади. Унинг амалий мазмуни шундаки, атрофимизни ўраб турган олам билан бизнинг барча муносабатларимиз ўзимизнинг “мен” имиз орқали қурилади. Инсон атрофини қуршаб турган олам билан ўз

муносабатларини ўзи ҳақидаги тасаввурлар тўплами билан қуради, ўз-ўзига ва бошқаларга баҳо беради. Бир қанча ҳолларда агар унинг ўз қўришларига мувофик келмаса, объектив ахборотни инкор қилиши, хато ва ёлғон тасаввурларга берилиши мумкин. Ўз шахсини юкори баҳолаш ҳолатида ҳақ қандай кўрсатма у томонидан ҳақорат сифатида қабул қилиниши, ўз шахсига паст баҳо берилганда инсонни кечинмалар, шубҳалар қийнай бошлайди. “Мен” туйғуси идеаллаштирилган шахсда унинг тан олиншига, 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.

### **39-мавзу. Жамоа ва унинг таркиби**

#### **1. Гуруҳ ва жамоа тушунчаси.**

#### **2. Жамоа таркиби.**

1. Гуруҳ – инсонларнинг икки ёки ундан ортиқ сони бўлиб, улар бири 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 гурух жамиятшуносликда ишчи гурух, ходимлар бошқарувида – жамоа деб аталади.

2. Ташкилот раҳбарияти бошқарув ва ишлаб чиқаришнинг таркибий бўлинмаларини яратиш пайтида ишчи гурухлар (жамоалар) ташкил қилади. Ушбу гурухлар 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 жихатдан мулоқотга киришувчан ҳисобланади. Агар бошқа шахслар билан кизгин мулоқот бўлмаса, уларда қоникмаслик ҳисси юзага келади. Формал, расмий ташкилот ўз моҳиятига кўра инсонлар орасидаги мулоқотни чеклайди, бунинг натижасида инсонлар ушбу мулоқотларни норасмий таркибларда (гурух, ташкилотларда) излашга мажбур бўлишади. Жамоанинг норасмий гурухлари ишловчиларнинг ўз ихтиёрларига мувофиқ, ўзаро хайрихоҳлик, дўстона муносабатлар, қандайдир мақсадларга эришиш асосида тузилади. Баъзи бир норасмий гурухлар спонтан равишда раҳбар фаолиятидан норозилик гуйғуси асосида пайдо бўлиши мумкин. Одатда жамоада инсонларни уларнинг гурухга 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 гурухларнинг 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 гурух бўйича классификациялаш мумкин:

- ижтимоийлашган – ижтимоий-ижобий ташкилотлар (экологик химоя, маданий ёдгорликлар муҳофазаси, клуб-ҳаваскорлар бирлашмалари ва х.к.);
- ижтимоийлашмаган – ижтимоий муаммолардан четда турувчи ташкилотлар;
- антиижтимоий – жамиятнинг энг тарбияси оғир (муаммоли) қисмини бирлаштирувчи, сўл караш ва интилишлар асосида яратиладиган.

34 - мавзуда юксак самарали жамоанинг шаклланиши ёритилган.

#### 40-мавзу. Ташкилот ва ходимлар меҳнат ҳақи

##### *1. Иш ҳақи тушуничаси.*

##### *2. Меҳнат ҳақи тўловини ташиқллаштириши.*

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, тиришқоклигини, виждонлилигини фарқларни ҳисобга олмайди. Шунинг учун иш ҳақи таркибида яна бир элемент, меҳнат фаолиятининг индивидуал натижаларида кўрсатилган фарқларни акс эттирувчи – ўзгарувчи қисм (мукофотлар, қўшимчалар, қўшимча 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 мажмун тушунилади (меҳнатнинг нормалаштирилиши, тариф тизими, мукофотлар, кўшимча ҳақ ва кўшимча 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 кузда 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

тулови, кўчма килинган иш ҳақи тулови, прогрессив ва аккорд иш ҳақи тулови.

Ишловчининг номинал ва реал даромади ўртасидаги фарқни ажрата олиш зарур. Номинал даромад ишловчининг ўз меҳнати учун олган пулнинг умумий миқдорига 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 сеткасига* 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, маҳнат шароити, табиий-иклим шароитлари ва регионларнинг бошқа хусусиятларига кўра унинг даражасини дифференциациялаш;
- ишлаб чиқариш самарадорлиги ошиши билан иш ҳақининг ўсиши ва нархларнинг инфляция ошиши туфайли унинг индексацияси;
- ташкилот даромадларининг истеъмол ва тўплаш мақсадларига тақсимотида қайта ишлаб чиқариш пропорцияларининг оптималлигини таъминлаш;
- конунчиликда белгиланган доирадаги давлат компенсациясида иш ҳақининг давлат томонидан бошқарилиши билан ташкилот мустақиллигининг уйғунлиги.

#### **41-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 (маком) нинг пайдо бўлишидир. Ушбу статус асосида авторитет, малаканинг юкори даражасининг тан олиниши, ишонч, шахсий хайрихоҳлик ва ҳоказалар юзага келади. Лидерлик норасмий бошқариш амалиёти ва эҳтиёжи туфайли туғилади. Гуруҳда шундай макомга 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 қуришидир. 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 шуҳратпарастлик билан алмаштириш мумкин эмас, ушбу хусусият лидерликка қарама-қарши туради.

3. Лидерлик муаммолари ташкилий самарадорликка эришишда муҳимдир. Лидерлик асосида бошқарув услуби қутилмаган вазиятларда мураккаб вазифаларни тезкор ҳал қилиш имконини беради. Лидерлик кўпинча “бошлик-ҳодимлар” муносабатлари бўйича эмас, балки “лидер-интилувчилар” принципи бўйича қурилади.

Лидерликни ўрганиш ёндошувларининг уч асосий ўзгарувчан комбинациялари мавжуд:



- лидерлик сифати (акл, узига ишонч, ишни билиш, фаоллик ва бошқалар);
- лидерлик хатти – ҳаракатлари (авторитар, демократик, пассив; гуруҳдаги муносабатларга йўналтирилган; тобеларнинг шахсий муносабатлари асосида; иш мазмуни даражасида);
- лидер ҳаракат килувчи 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 олтитани 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. Ута “демократ-автократ” шароитлари орасида бешта оралик хатти-ҳаракат усули жойлашган бўлиб, улардан бирини лидер вазият ўзгариши муносабати ва интилувчиларга бўлган муносабатнинг ўзгариши билан танлайди.

## 42-мавзу. Низоларнинг турлари, сабаблари ва оқибатлари

### 1. Низоларнинг турлари (қуринишлари).

#### 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 – карашларнинг мос келмаслигида, турли хил характерлар, ишончларда шахсларнинг бири бири билан тўқнашувида намоён бўлади.

- гуруҳ ва шахс ўртасидаги низо – гуруҳнинг хатти - ҳаракат нормалари, кадриятлари 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 қўпдир. 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 таксимотида низоларнинг юзага келиши характерлидир);
- ижрочининг касбий тайёргарлик даражасининг етарли эмаслиги;
- асоссиз равишда (айниқса, қўпчилик олдидан) 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 х.к.);

- илгор ходимларга нисбатан ҳасад туйғуси, ишнинг нотўғри баҳоланишига норозилик (психологик феномен).

Бундай сабабларни қўплаб келтириш мумкин. Низоларнинг оқибатлари функционал (ижобий, ташкилот, алоҳида меҳнат жамоаси, ишловчи учун фойдали) ва нофункционал – манфий ва бузгунчилик характерида (меҳнат унумдорлиги камаяди, ўрнатилган иш алокалари бузилади, ишдан шахсий кониқиш ҳисси пасаяди ва ҳ.к.) бўлади. Низоларни бошқариш масаласи 44 - мавзуда ёритилган.

### 43-мавзу. Ташкилий низо

#### 1. Ташкилий низо тушунчаси.

#### 2. Низо тарқиби.

#### 3. Низо динамикаси.

1. Энг умумий кўринишда “низо” тушунчасини қуйидаги сўзлар билан тушунтириш мумкин: низо-карама-қарши мақсадлар, позициялар, ўзаро таъсир субъектлари карашларининг тукнашувидир.

Ташкилий низо – ишловчилар, ташкилот жамоалари ўртасида уларнинг ўзаро меҳнат фаолиятида манфаатларнинг карама-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 бузгунчиликка 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 тутати. Низонинг ривожланишида 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 чиқувчи 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.

#### **44-мавзу. Низоларни бошқариш**

##### *1. Низоларни бошқаришнинг моҳияти.*

##### *2. Низоларнинг олдини олиш ва ҳал қилишида 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, объектнинг бекор қилинишидир. Низони бошқариш – шунингдек, оппонентларнинг тарқатиб юборилиши ёки, ички низоли муносабатларнинг қайта қурилишидан иборат.

2. Меҳнат жамғоаларида раҳбарнинг ҳаракати низоларни ҳал қилишда асосий воситадир. Низони ҳал қилиш учун раҳбар:

юзага келган вазиятни холисона 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 предметини унга ундаган турткидан – кўпинча объектив ёки субъектив равишда беркитиладиган бевосита сабабидан фарк қила олиши;
- низонинг турини, унинг босқичларини, низонинг предметини, 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 ходиса 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

тахлилида ўз шахсий хатоликларини аниқлаш ва баргараф қилиш кабилардир.

Ташкилий низо тушунчаси, унинг турлари ва оқибатлари учун 43 саволни қаранг.

#### **45-мавзу. Стресслар ва уларни нейтраллаш усуллари**

##### **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 химоя 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 х.к.) қисқа муддатли характерга эга бўлган ва саломатликка сезиларли даражада зарар етказмайдиган ўткир стресс реакцияларини чақирса, ўткир психологик (ижтимоий) стресс реакциялари узок муддатли характерга эга ва улар организмнинг ўз-ўзидан ишдан чиқишига олиб келади. Стресс сабаб бўладиган касалликлар сони кўпчилиқни 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 юқтириш 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

килиниши, атрофдагиларнинг унга доимий босим ўтказиши, ишнинг алмашиши, жамоадаги доимий низолар, қарз тулаш мухлатининг 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 тўкнашишга 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 бирон хонани топиш, иложи бўлса танаффус олиш, пешана, чаккаларни ва кўлдаги артерия қон томиралрини 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.

**46-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 ошққ 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 қалқаштирилиши 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 тесқари алоқа сифатида юборувчига шунга мувофиқ маълумотни юборади. Тесқари алоқа аввалги хабар қайси даражада тўғри тушуниланган 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 қиради. Ташкилот ичидаги бир қатор муҳоқамалар, қарорлар, инсонлар ўртасидаги мулоқотлар ташқи алоқалардан қелиб қикади.



Иккинчи гуруҳдагиларга бўлинмалар ўртасидаги вертикал ва горизонтал алоқалар, бўлинмалар ичидаги ишлаб чиқариш ва бошқарув даражаси бўйича алоқалар; шахслараро расмий ва норасмий алоқалар киради.

Рахбар - ходим, рахбар - ходимлар алоқаларини алоҳида ажратиб ўтиш зарур.

Рахбар 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. Рахбар қарорларининг тулик қўллаб-қувватланиши ташкилотдаги номақбул вазиятнинг жиддий симптоmidан дарак беради.

#### **47-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 рахбарлар орасидаги низоли вазиятлар ҳам кўрсатиши мумкин.

2. Рахбарнинг кўпчилик вақтини шахслараро алоқалар олади. Ган 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 қаби 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 қиради. Алоқа жараёнига очиклик, шерикка, тобеълик, бўрттириш, адолатсизлик қабилар таъсир кўрсатади.

Шунингдек, шахслараро алоқаларда тўсиқ сифатида – сўз (рамз) ларнинг нотўғри тушунилиши, нотўғри тузилган маълумот (сўз оҳанги, имо-ишоралар, мимика, позалар қаби ) семантик ноаниқликлар ҳам келади.

Самарасиз алоқага йўл қўймаслик мақсадида ахборотлар алмашинувиға қирувчилар учун ушбу тавсиялар тақдим этилади:

- узатиш учун мўлжалланган ахборот мазмунини ўйлаб олинг;
- танланган сўзларнинг, оҳангнинг, ишораларнинг аниқлиғига эътибор беринг;
- ҳамсуҳбатнинг, хабарни ёки бажариш учун кўрсатма олувчининг туйғуларига эътибор беринг;
- тесқари алоқа ўрнатилишиға эришинг;

Ҳамсуҳбатнинг, хабар олувчининг ёки тобеънинг ижобий реакцияси бошқарув информацияси самарадорлигини оширишға сезиларли таъсир қилади.

#### **48-мавзу. Ходимларнинг ижтимоий-иқтисодий ва психологик қўллаб-қувватланиши**

**1. Ходимларнинг ижтимоий-иқтисодий қўллаб-қувватланиши.**

**2. Ходимларнинг психологик қўллаб-қувватланиши.**

1. Ташкилот ходимларининг ижтимоий-иктисодий қўллаб-қувватланиши (химояси) ҳам давлат даражасида, ҳам меҳнат жамоаси даражасида амалга оширилади. Ижтимоий-иктисодий химояни 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 тулаш 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 тулаш;
- ижтимоий таъминот фондида ва бошқа ижтимоий химоянинг бюджетдан ташқари жамғармаларига пул ажратиш;
- 28 кундан кам бўлмаган йиллик давомли асосий туланадиган 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 туловлари 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 химоя қилинганлигига ишонч ҳосил қилдириши зарур.

2. Кичик ва ўрта бизнес ишининг кейинги пайтлардаги практикаси (амалиёти) кўрсатмоқдаки жамоадаги инсоний ўзаро муносабатлар, нормал (соғлом) ижтимоий-иктисодий муҳит меҳнат унумдорлигини оширишда кучли заҳирани ташкил этади.

Ходимнинг психологик қўллаб-қувватланиши раҳбарлар томонидан жамоада ижобий ижтимоий-психологик муҳитни яратишга таъсир килувчи қўллаб омилларга боғлиқдир. Буларнинг ичида янги ишловчи адаптацияланишининг оғрикисиз 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 қўзда 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.

#### 49-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 (қасаба иттифоклари, меҳнат жамоалари кенгашлари, стачкомлар, ўз-ўзини бошқариш ишчи органлари ва х.к.)

Касаба иттифокларининг 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 қўра

корпоратив ташкилотлар ҳисобланадиган альтернатив сектори касаба иттифоқи деб атайдиган ташкилотлар.

МДХ кўламидаги турли хил касаба иттифоклари фаолиятини – халқаро касаба иттифоқи ташкилоти – касаба уюшмалари ташкилотларининг бош конфедерацияси (КИТБК) мувофиқлаштирса, 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 меҳнатқашлар 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 қўмиталари иш берувчиларнинг меҳнат қонунчилигини ва бошқа меҳнат ҳуқуқий нормаларини ўзида ақс 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 хавфизлиги шароитларининг сақланиши мустақил равишда экспертизасини ўтказишлари; бахтсиз ҳодисаларни текширишда иштирок этиши; ишлаб чиқаришда унинг саломатлигига етказилган зарарни тўлдириш масаласи бўйича касаба иттифоқи аъзосини химоя қилиши; иш берувчига ишнинг давом эттирилиши бевосита ишловчиларнинг соғлиги ва ҳаётига хавф солиши туфайли ишни тўхтатиш талабини етказиши;
- касаба уюшмаси раиси иш берувчиларга қўриб 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 қўриб 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 қондалари акс эттирилган норматив ҳуқуқий ҳужжатларнинг ишлаб чиқилишида 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 х.к.).

Юқориди 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.

## **50-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 – хамсухбатларнинг 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 максадлари 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 мurosали 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. Суҳбатлар паузасиз, ортиқча сўзларсиз,

нбораларсиз ва хис-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.

## **51-мавзу. Инқироз шароитларида ташкилотнинг кадрлар сиёсати**

### ***1. Кризис ва кризисга қарши бошқариш тушунчаси.***

#### ***2. Кадрлар сиёсатининг инқироз шароитидаги моҳияти.***

1. Ташкилот ривожланишидаги инқироз, коидага кўра ривожланишнинг даврий (циклик) характери акс эттирувчи объектив хусусиятдир. Гап ташкилот амал қилаётган ташки иктисодий шароитлар, технологияни замонавийлаштиришга, ишлаб чиқариш таркибини ўзгартиришга бўлган эҳтиёж, иш конъюктурасининг 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 аникланади.

Ташкилот ривожланишидаги инқирозни ўз вақтида аниқлаш. ўз вақтида унинг хужумини 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 ташки муҳит ўзгаришлари ва бошқа объектив омилларга нисбатан кадрлар потенциалининг шаклланиши ва ривожланишининг янада юксакроқ суръатлари натижаларида таъминлаш ташкил қилади.

Бошқача қилиб айтганда, вазифани ходимларнинг ташки муҳит омиллари ўзгаришларига адаптациясини “тешиқларни ямаш” ҳисобига эмас,

балки ушбу узгаришларнинг тезлигида, улардан олдинда бўлишини таъминлаш орқали ҳал қилиш лозим.

Бозор иқтисодиёти ташкилот ва унинг ходимлари ноаниқлик ва таваккалчилик шароитида амал қилаётганликлари учун ходимлар бошқарувига каттик талаблар қўяди. Ана шу туфайли ходимлар бошқарувининг, кадрлар хизматининг юқори масъулияти касб этиши юзага келади. Лекин бозор иқтисодиёти маъмурий-бўйрукбозлик иқтисодиётига қараганда инкироз ҳолатидан чиқишнинг янада кенгрок имкониятларини ҳавола этади.

Инкирозли ташкилот ходимлар бошқаруви стратегияси раҳбарият томонидан амалга ошириладиган ва ташкилот кадрлар салоҳиятини қисқа муддатларда сафарбар қилишга йўналтирилган тадбирлар мажмуасини ўз ичига олади. Инкироз ҳолатида кадрлар стратегияси қуйидаги турлари мавжуддир: пассив сиёсат, реактив, превентив (олдини олувчи) ва фаол-рационал сиёсат ва авантюристтик сиёсат.

Фаол - рационал сиёсат бир қанча ёндашувларга асосланади.

1. Ташкилот таркибидаги бир қанча ходимлар рақобатбардошлигини оширишга қаршилик кўрсатувчи тўсиқларни тугатиш. Кадрлар билан ишлашнинг биринчи босқичларида ушбу ёндашув ташкилотни инкироздан чиқариш суръатларини суллаштираётган алоҳида бўлинма, лавозимларга барҳам беришдан иборатдир. Бу ерда энг муҳими бошқарувдаги каттик 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 ҳатти ҳаракатларини бошқарадиган кадрият ва асосларга бўйсунувчи ходимлар бошқарувининг янги технологияларини қўллаш билан биргаликда амалга оширилиши керак.

3. Инкирознинг чуқурлиги ва ундан чиқиш бўйича ташкилот олдига қўйилган мақсадлар раҳбарият ишлаб чиққан ташкилотда юзага келган

вазят ва танланган стратегиянинг спецификасига мувофик (ташкilotнинг динамик ўсиши, даромадлиги ёки тугатилиши) ходимлар билан ишлашнинг муайян сценарийлари.

4. Ходимлар кискариши тартиботининг оғриксиз (имкони борича директив бўлмаган услублар билан) ўтказилиши, жамоадаги ижтимоий-психологик муҳитнинг ёмонлашувига йўл қўймаган ҳолда ташкilotнинг иктисодий чидамлилигини сақлаш.

5. Инкироз ҳолатида ташкilot кадрлар потенциалининг профессионал ядросини сақлашга йўналтирилган ва ташкilotнинг ҳаётгий муҳим ва устувор фаолиятлари соҳаси учун янги кадрлар танлаш.

## **52-мавзу. Ходимлар бошқаруви самарадорлигини баҳолаш**

### **1. Ходимлар бошқаруви самарадорлигини баҳолаш мураккаблиги сабаблари.**

### **2. Ходимлар бошқаруви самарадорлигини баҳолашнинг амалдаги услублари.**

1. Ходимлар бошқаруви фаолияти самарадорлигини баҳола - кадрлар хизмати иши билан боғлиқ чиқим ва натижаларни ўзаро ўлчашга йўналтирилган тизимли жараён, шунингдек, ушбу натижаларни ташкilotнинг аввалги фаолияти натижалари, турдош ташкilotлар фаолиятлари яқунлари билан нисбатлаштиришдир.

Ташкilot кадрлар хизмати фаолиятини баҳолаш ташкilot максалларига эришишда, унинг вазифаларини бажаришда кадрлар компонентлари кичалик қўмаклашишининг аникланишина асосланади.

Ташкilot ходимлар бошқаруви иши практикиси шундайки, қўнлаб ташкilotларда 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 максалда

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 ҳоҳиш 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 олинishi етарли даражада осон кечади. Ташкилот ишловчиларининг анкета сўрови натижасида олиннадиган маълумотлар ҳам қимматли маълумотлар беради.

Масалан, агар ходимлар танлови чиқимларини танланган номзодлар миқдорига 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 хақидаги 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 танишиш. норасмий алоқалар тизимига қўшилишини кўзда тутувчи жараёндир.

**Фаол кадрлар сиёсати** – раҳбариятда нафақат вазият ривожланишининг асосланган башорати, балки унга таъсир воситалари ҳам мавжудлиги билан характерланади.

**Фаолият тахлили** – ишнинг мақсад, вазифа ва компонентлари, шунингдек самарали бажарилиши шартларига йўналтирилган кадрлар билан боғлиқ тадбирлардир.

**Инсон ресурслари тахлили** – ходимга унинг фойдаланишида муҳим захиралар яширинганлиги ва улар фойдаланишдаги иқтисодий самарадорликни баҳолаш орқали характерланиши мумкин бўлгани туфайли ташкилотнинг муҳим ресурси сифатида қаровчи концепциядир.

**Аттестация** – бажариладиган фаолият талабларига шахннинг меҳнат даражаси, сифати ва салоҳияти мувофиқлигини баҳолашга мўлжалланган кадрлар бўйича тадбирлардир.

**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 уша 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) – ҳулқ атворнинг ритуаллашган (маросимга айланган) ташқи нормалари каби қўринишларни ўз ичига олади.

**Хизмат этикети** – маълум ижтимоий муҳитда, айна ишлаб чиқариш ва бошқарувдаги белгиланган ахлоқ тартиби.

**Ходимлар бошқаруви бўйича фаолият** – ходим имкониятларининг ташкилот тараккиёти шартлари, стратегияси, ва максалларига 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 қўмакка, 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 ташкилотдаги ижобий самаралардан фойдаланишга мўлжалланган ёндашув.

**Яширин кадрлар сиёсати** – бошқарувнинг ўрта ва юқори даражаларида янги ходим учун ёпиклиги билан характерланади; ташкилот янги ходимни фаолиятга жалб қилишда факат паст хизмат вазифаси даражасидан бошлайди, кейинги алмаштиришлар факат ташкилот ишловчилари таркибидан амалга оширилади.

**Танлов ва сайлов сарф-харажатлари** – битта муваффақиятли номзодга (танланган ва ёлланган) кетказилган жалб қилиш ва баҳолашга сарфланган чикимлар.

**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 йўллариини ўз ичига оладиган номзодларни ишга рекрутлаш, ёллаш усуллари.

**Кадрлар бўйича маълумотлар** – ташкилот ходимлари тўғрисидаги маълумотларнинг маълум даражада ташкиллаштирилган кўплиги.

**Кадрлар сиёсати** – 1) инсон ресурсларини фирма стратегияси билан мувофиқлаштирувчи норма ва коидалар (маълум даражада шаклланган ва англанган бўлиши керак бўлган) тизими (бундан келиб чиқадики, кадрлар бўйича барча талбирлар – танлаш, шатлар жадвалининг тузилиши, аттеатация, ўқитиш, хизмат вазифасини кўтариш ташкилот вазифаларининг умумий тушунилиши туфайли олдиндан режалаштирилади ва бошқарилади); 2) ташкилотдаги инсонлар ўзаро муносабатларидаги муайян коидалар, хоҳиш ва чекловлар тўплами (кўпинча англанган); муайян кадрлар масаласини ҳал қилинишида аргумент сифатида фойдаланиши мумкин.

**Кадрлар бўйича тадбирлар** – ташкилот ривожланиши босқичдаги муайян вазифаларни ҳисобга олган ҳолда ва ташкилот вазифаси билан боғлиқ ишга ходимнинг мувофиқлигига эришишга йўналтирилган ҳаракатлар.

**Кадрлар менежменти** – замонавий менежментнинг йуналишларидан 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 чиқилиши ва назорати). Тарихий жиҳатдан кадрлар менежменти ҳар бир даражасининг генезиси учун кадрлар менежментининг ўз модели мос келади (Кадрлар менежменти моделига қаранг), сиёсий жиҳатдан эса пассив ва реактив кадрлар сиёсатидан актив сиёсатга силжиш кузатиламоқда.

**Кадрлар резерви** – танлов ва тизимли мақсад сари йўналтирилган квалификацияон 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 ҳулк - атори натижаси.

**Алоқа** – субъектнинг информацияон ўзаро таъсири бўлиб, қўйидаги белгилар билан характерланади: ўзаро таъсир иштирокчилари суверенитети билан; уларнинг қариятлар, манфаатлар бўйича йўналишлари, ўзаро таъсир объекти бўйича уларнинг тасаввурлари ва уларга муносабати; тенг ҳуқуқли информацияон алмашинув технологияси билан таъминоти; вазият ва ўзаро таъсир объекти ҳақидаги информацияон тўлақонли билимнинг тенг ҳуқуқли технологияси билан таъминланганлик.

**Ишга қабул қилинишдаги конкуре** – бир вазифадаги ишга номзодларни ўзаро киёслашга ва уларнинг сифатларини лавозимга нисбатлаштиришга мўлжалланган кадрлар бўйича тадбир.

**Низо** – субъектларнинг манфаатларга ва қариятларга муносабатидаги фарк 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 ҳулқ - атвор доирасини белгилайдиган, ташкилотнинг катта қисми томонидан қабул қилинадиган тахминларнинг мураккаб мажмуидир. Бошқарув фалсафасида, идеологиясида (гоясида), кадриятлар, виждон йўналишида, қутишларда, 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 ҳажминини ўлчашга, белгиланган қоида ва нормаларнинг риюя қилинишига доир турли хил ёндашувлар фойдаланиши мумкин.

**Миссия** – ташкилотнинг истикболга мулжалланган фаолияти мақсади.

**Кадрлар менежменти моделлари** – ходимлар бўйича менежернинг тарихий жиҳатдан изчиллик билан юзага келган ўрта фаолият усуллари: 1) ўз ишловчиларини оталикка олган ҳолда, соҳавий раҳбарларга корпорациянинг ёлланма ишловчиларга нисбатан самарали сиёсатига қумаклашади. 2) меҳнат шартномалари (контрактлари), жамоа шартномалари бўйича мутахассис, ёлланма ишловчилар томонидан меҳнат шартномалари риюя қилиниши, ҳамда лавозим силжишлари қайди, қасаба иттифоқи билан меҳнат муносабатларининг бошқарилиши устидан маъмурий назоратни амалга оширишга жавобгар. 3) ташкилотнинг “кадрлар потенциални бўйича меъмор”, корпорациянинг узок 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-кадриятлар мотив (сабабларини) ларидан фойдаланиш, раҳбариятнинг ташкилотни тарқ этиш тўғрисидаги қарорига манфий муносабатни бартараф қилиш.

**Миёраштираш** – белгиланган технологиялар доирасида амалга оширилиши керак бўлган меҳнат миқдорини баҳолаш бўйича тадбирлар.

**Ходимларин ўқитиш** – ташкилотга муҳим бўлган йўналишлар, муайян ишлаб чиқариш вазиятларини ҳал қилиш ва профессионал жихатдан 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 кадриятлари, хатти ҳаракат намуналари, фаолият натижаларини баҳолаш усуллари).

**Бошқарувга органик ёндашув** – ташкилотни атроф-муҳитда ҳукм сурадиган ўхшаш тирик тизимда кўриб чиқиш.

**Очик 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, хатти ҳаракат намуналари.

**Пассив кадрлар сиёсати** – ташкилот раҳбариятида ходимлар ва манфий оқибатларга барҳам бериш бўйича кадрлар иши маълумоти тўғрисида инфодаланган дастурнинг йўқлиги билан боғлиқ.

**Бирламчи сарф-ҳаражатлар** – 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 Усиши дастурини тузишда ифодаланадиган потенциал имкониятларни. ташкилот талабларига мувофик 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 мувофик равишда тизим ва ушбу тизимга қирувчи кишилар фаолият юритади.

Низолар профилактикаси (олдини олиш) – ҳали бошланмаган, фақат эҳтимолли, агар пайдо бўлса инкирозсиз ва тез сиёсий босқичга, сунгра бошқарув босқичига утишни таъминловчи ижтимоий шароитларни яратиш бўйича низолар билан ишлаш.

**Реактив кадрлар сиёсати** – қорхоналар 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 маъсулияти билан боғлиқдир.

**(Менежментдаги) тизимли ёндашув** – XX асрнинг 50 йилларидан бери ривожланиб келмоқда, менежментга тизимли ёндашув гоёсининг қириб қелиши билан боғлиқ. Тизимли менежментда бошқариладиган фаолият турт асосий категория билан таҳлил қилинади: фаолият жараёнлари, функционал таркиблар, ресурслар, фаолият усуллари. Ушбу элементларнинг ўзаро алоқаси ва бошқариладиган фаолият тизими ташкилий яхлитлиги менежмент ўз ташкилий тизими ва унинг ролли ихтисоси билан таъминланади.

**Низодаги мувозанат вазияти** – бир вақтнинг ўзида низонинг барча иштирокчилари манфаатлари таъминланадиган вазият.

**Ташкилот стратегияси** – ташкилот амал қилинишининг маълум даврида ташкилотнинг мақсадлари ва уларга эришиш усуллари ҳақидаги бошқарув ходимларининг тасаввуроти.

**Ходимлар бошқаруви стратегияси** – ходимлар билан ишлаш принциплари, мақсад ва қоидаларининг ташкилий стратегия, ташкилий ва кадрлар потенциали, шунингдек кадрлар сиёсатининг тури ҳисобга олинган ҳолдаги муайянлаштирилган махсус йиғини.

**Таркиб** – архитектоника, ташкилий конфигурация алоҳида қисмларининг мавжудлиги ва улар ўртасидаги узаро муносабат, қаттиқлик даражаси, ички элементларининг узаро муносабатлари турлари.

**Бошқарувчи** – тизимли ёндашув доирасидаги менежернинг ролларидан бири бўлиб, ташкилотнинг ривожланиши ва амал қилиши дастурининг ишлаб чиқилиши ва амалга оширилиши, унинг олдига қўйилган мақсадларга эришиши маъсуляти билан боғланган.

**Бошқарув** – уларнинг мақсадлари, бажариш шарглари, амалга ошириш босқичларини ҳисобга олган ҳолда турли хил фаолиятларни мувофиқлаштириш жараёни. Бошқарув тури – бошқарув қарорининг қандай қабул қилиниши ва қайси йул билан амалга оширилишининг характеристикасидир.

**Низони бошқариш** – низонинг инкирозсиз ривожланишига қумаклашувчи фаолият.

**Ходимлар бошқаруви** – ташкилот инсон ресурсларини қундалиқ тезкор бошқаришга йуналтирилган қатор ҳаракатлардир.

**Инсон ресурсларини бошқариш** – ташкилот инсон ресурсларини бошқариш ва стратегик режалаштириш.

**Инсонни бошқариш** – кадрлар менежменти концепцияси бўлиб, бошқарувга гуманистик (инсоний) ёндашув доирасида ривожланади, шунингдек кадрларнинг функцияларини бир бутунликда қўриб чиқишга мўлжалланган. Концепция бошқариш инсоннинг махсус хусусиятларига – ҳамкорлик руҳи, узаро боғлиқлик, ташкилотни оила сифатида қўриш, шериклик алоқаларига эҳтиёжи қабиларга йуналтирилиши кераклигини кўзда тутди.

**Бошқарув жамоаси** – умумий фаолият билан бирлашган, умумий мақсадлар ва уларга эришиш йулларини баҳам қўрувчи корхона бошқарувчилар гуруҳидир.

Ишга номзодлар танлови жараёнига таъсир қўраётган омишлар – ишга номзодларни танлаш дастурини ишлаб чиқишда ҳисобга олиш керак бўлган ташқи ва ички муҳитлар параметридир.

**Ташкилотни лойиҳалаштириш омишлари** – ташкилий таркиб лойиҳасини тузишда ҳисобга олинадиган ташқи ва ички муҳитлар параметри.

**Қадриятлар ориентацияси (йуналтирилиши)** – турмушда ҳосил бўладиган тасавурлар сифатида эҳтиёжга йуналтирилган ҳолда, уларни иерархиялаштиради ва қадриятларни яратади.

**Бошқарувга иқтисодий ёндашув** – шундай ёндашувки, унга мувофиқ ташкилот маълум тартибга эга бўлган бир бутуннинг яққол қизилган қисмлари ўртасидаги муносабатларнинг тартиблаштирилганлигини билдиради. Моҳиятига қўра, ташкилот

механик муносабатларнинг гулами булиб, механизм сифатида, алгоритмлашган, самарали, ишончли ва олдиндан куриш мумкин булган ҳолда ҳаракат қилиши керак.

**Ташкилот элементлари** – бошқаларидан уни ажратиб турадиган, унинг такрорланмаслигини белгилайдиган ташкилогнинг таркиблари, қисмлари.

**Кадрлар сиёсатини лойihalаштириш босқичлари** – кадрлар ишининг мақсадларини шакллантириш, уларга эришиш йўлларини баҳолаш, корпоратив маданият билан нисбатлаштириш ва специфик кадрлар инструментлари билан бирктишдаги изчиллик қадамларидан иборат.

**Этикет (одоб услуби)** – маълум ижтимоий муҳитда урнатилган ҳулқ атвор тартиблари: сарой, дипломатик, ҳарбий, юқори жамият этикети, черков, спорт ва хоказолар этикетлари.

# ФЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

## *1. Ўзбекистон Республикаси Қонуллари*

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент “Ўзбекистон”, 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида”ги Қонуни (янги таҳрири), “Халқ сўзи”. 1998 йил 22 май.
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. ““Иқтисодийёт ҳуқук 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.

## *3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари*

9. 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*

10. **И.Каримов.** Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йули. Тошкент. “Ўзбекистон”, 2007.

### *5. Дарслиklar*

11. Абдурахмонов Қ.Х., Холмуратов С.Э. “Персонални бошқариш” фани бўйича таълим технологияси. ТДИУ, 2006.
12. Армстронг М., Берон А. Управление эффективностью работы. Пер.с англ. Москва. НИРРО,
13. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. – Москва. ИД “ФОРУМ”: ИНФРА-М, 2006.
14. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: Дарслик – Тошкент. “Ўқитувчи”, 2001.

### *6. Қушишча адабиётлар*

15. Гулямов С.С., Романов А.Н., Алимов Р.Х. и др. Дистанционное экономическое образование. – Т.: “Шарк”, 2005.
16. Форобий. Фозил кишилар шахри. – Т.: 1990.
17. Юсуф Ҳос Ҳожиб. Кутадғу билиг. – Т.: 1990.

ЎҚУВ ЗАЛ

ЗРЧОс.

Дилфуза Нигматовна Рахимова,  
Бобокатта Яхёевич Шодиев

## Персонални бошқариш

*ўқув қўлланма*

Мухаррир

*Ф. Орипова*

Мусаххих

*Р.Аъзамаова*

1 O'QUV ZALI

Оригинал-макетдан босишга 08.04.2008 й. да рухсат этилди. Бичими 60x84 1/16, офсет босма усулида босилди. Шартли б. т 7,0. Нашр.т. 6,9. Адади 1000. Буюртма №27. Баҳоси шартнома асосида.

«NOSHIR FAYZ» МЧЖ босмаҳонасида босилди. Тошкент тумани, К. Ғофуров кўчаси, 97-уй.