

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Қ.Х.АБДУРАҲМОНОВ, Ш.Р.ХОЛМУМИНОВ,
А.Б. ХАЙИТОВ, А.М.АКБАРОВ

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Ўзбекистон Республикаси
Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги
олий ўқув юртлиаро илмий-услубий бирлашмалар
фаолиятини мувофиқлаштирувчи кенгаши томонидан
олий ўқув юртларининг иқтисодий таълим йўналишлари
талабалари учун ўқув қўлланма
сифатида тавсия этилган

Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти,
Тошкент 2004.

THE MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIAL
EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

TASHKENT STATE ECONOMIC UNIVERSITY

K.KH.ABDURAKHMANOV, SH.R.HOLMUMINOV,
A.B. KHAYITOV, A.M.AKBAROV

PERSONNEL MANAGEMENT

This manual is recommended by the group of “regulating the activities of scientific organizations of higher education” of the Ministry of higher and secondary special education, for the students of higher education establishments majoring in economy

Қ.Х.Абдурахмонов, Ш.Р.Холмўминов, А.Б.Ҳайитов, А.М.-
Акбаров - Персонални бошқариш. (Ўқув қўлланма) Т.: 2004
— 160 бет.

Ушбу ўқув қўлланма «Персонални бошқариш» фанидан тузилган дастур асосида тайёрланган бўлиб, унда бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатаётган корхоналар, ташкилотлар ва фирмаларда персонални бошқариш стратегияси, тамойиллари, хусусиятлари, хизмат мартабасини, ходимларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини, кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш каби янги мавзулар батафсил ёритилган.

Қўлланма иқтисодий таълим йўналишларининг бакалаврлари, магистрлари, илмий ходимлари ва профессор — ўқитувчилари учун мўлжалланган.

Масъул муҳаррир: и.ф.д., проф. Ш.Р.Холмўминов
Тақризчилар: и.ф.д., проф. Д.Н.Раҳимова;
и.ф.н., доцент Б.Ч.Муртазаев;
и.ф.н., доцент Ш.Г.Тулаганова

Abdurakhmanov Q.Kh., Holmuminov Sh.R., Khayitov A.B.,
Akbarov A.M. Personnel management. (manual) – T.: TSEU,
2004 – 160 pages

The manual is prepared on the base of Personnel management “ science. The companies, organizations, and firms activities in the market economy, and their personnel management strategies, characteristics, business management, the management of employees promotion, and management of information in employment system are explained.

This manual is designed for the bachelor, masters students and professor lecturers of higher education establishments majoring in economy.

Responsible editor: doctor of economic science,
prof. Holmuminov Sh.R.

References: doctor of economic science,
prof. Rahimova D.H.;
candidate of economic science,
senior lecturer Murtazayev B.Ch.;
candidate of economic science,
senior lecturer Tulyaganova S.G.

КИРИШ

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

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

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

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

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

Республикаимиз иқтисодий ва сиёсий тизимларида рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, унинг яшашининг барқарорлиги учун бир қатор имкониятлар билан бирга жиддий хавф-хатар ҳам туғдиради. Бундай вазиятда персонални бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиш, ташкилотдаги персонални бошқариш тизими

тузилишида шахс омилини ҳисобга олиш масалаларининг бутун бир мажмуини амалга ошириш имконини беради.

Персонални бошқаришга доир янги хизматлар, одатда, анъанавий хизматлар: кадрлар бўлими, меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлими ва ҳоказолар асосида тузилади. Янги хизматларнинг вазифаси корхона ва ташкилотдаги кадрлар сиёсатини амалга оширишдан, меҳнат потенциалини бошқариш соҳасидаги фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборатдир. Шу муносабат билан бу хизматлар ўз вазифалари доирасини кенгайтира бошлайди ва соф кадрлар масаласидан меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқишга, касбий жиҳатдан илгари силжишни бошқаришга, ихтилофларга барҳам беришга, меҳнат бозори ва шу қабиларни ўрганишга ўтадилар.

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

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

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

1 боб

«ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ» ФАНИНИНГ МАЗМУНИ, МОҲИЯТИ, ПРЕДМЕТИ ВА АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ

1.1. «Персонални бошқариш» фанининг моҳияти ва предмети

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

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

Корхона ва ташкилотдаги кадрларни бошқариш бўйича асосий таркибий бўлинма кадрлар бўлими бўлиб, унга кадрларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш, шунингдек, ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш соҳасидаги вазифалар юкланар эди. Айни пайтда кадрлар бўлими таркибий жиҳатдан меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлимлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлимлари, кадрларни бошқариш вазифаларини бажарадиган хусусий бўлимлар ва бошқа бўлинмалар билан тарқоқ ҳолда иш олиб борарди. Шу сабабли ҳам кадрлар бўлими ходимларни бошқариш ва уларга нормал иш шароитлари яратиш таъминлаш соҳасидаги бир қатор вазифаларни бажармасдилар. Мамлакатимизда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз олиб бораётган ҳозирги даврда персонални бошқариш соҳасида «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»га мувофиқ қатор янги талаблар юзга келди. Улар орасида энг муҳимлари: ижтимоий психологик диагностика; гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш; ишлаб чиқариш ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш; кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; иш билан бандликни бошқариш; бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш ва танлаш; кадрлар потенция-

лини ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги; хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиш; ходимларнинг касбий ва ижтимоий-психологик мослашуви; меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларни бошқариш; меҳнатнинг ҳуқуқий муносабатлари масалалари; меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат этетикасидан иборатдир.

Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида иккинчи даражали деб қаралган бу вазифалар бозор муносабатларига ўтиш шароитида биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир корхона манфаатдордир.

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

Ушбу курсни ўргатишдан мақсад талабаларда персонални бошқариш илмини амалиётга қўлай биладиган даражадаги кўникмалар ҳосил қилишдан иборат. У талабаларда ишлаб чиқаришдан кўзланган мақсадга эришишни таъминловчи персонални бошқариш бўйича назарий ва амалий профессионал билимларни шакллантиришга йўналтирилган. «Персонални бошқариш» фанининг мазмуни корхона ходимларини бошқариш усуллари ва тамойилларини; бу борадаги назарий ва амалий масалалар тизимини; тапқилий шакллари ишлаб чиқиш ва татбиқ этиш жараёнларидан иборат.

1.2. «Персонални бошқариш» фанининг мазмуни ва асосий вазифалари

«Персонални бошқариш» курси ушбу фан юзасидан тузилган намунавий дастурда назарда тутилган муаммоларга мазмун-моҳиятини очиб беришга асосий эътиборни қаратган. Бу муаммолар қуйидагилардир:

- фаннинг предмети, мазмуни ва асосий вазифалари;
- корхона ва тапқилотларни шакллантиришда инсон омилли; инсон ресурсларини бошқариш функциясининг ривожланиши;
- корхона ва тапқилотларда персонални бошқариш стратегияси; хизмат мартабасини бошқариш; ходимларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини бошқариш;
- корхона ва тапқилотнинг ижтимоий ривожланиши — персонал бошқарувининг асоси;

персонал хулқ-атворини бошқариш;
кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш;
персонал бошқарувида меҳнат муносабатлари этикаси;
- персонални бошқаришда ихтилофлар ва стрессларни ечиш;
корхона ва ташкилотларда персонал хавфсизлигини бошқариш;

- бошқарув персонали меҳнатини ташкил этиш.

Юқорида таъкидлаб ўтилган муаммоларни ҳал қилиш юзасидан фан олдига қуйидаги асосий вазифалар қўйилган:

- инсон ресурсларини бошқариш асосларини ўрганиш;
- корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш стратегияси ва тактикасининг моҳияти, мазмуни ва хусусиятларини ўрганиш;
- ишловчиларни профессионал танлаш, малакасини ошириш, ўқитиш ва лавозимларга тайинлаш масалаларини ўрганиш;
- ишга қабул қилиш ва ундан бўшатиш ҳамда персоналини бошқаришнинг ҳуқуқий-норматив асослари бўйича назарий билим ва амалий кўникмаларга эга бўлиш;
- персонални бошқариш бўйича иш юритиш жараёнини ва унинг асосларини пухта эгаллаш, зарурий ҳужжатларни тўғри ва тез расмийлаштириш;
- персоналини бошқариш самарадорлигини аниқлаш ва уни янада ошириш йўллари белгилаш;
- корхона ва ташкилотларда кадрлар иш фаолиятининг мазмуни ва моҳиятини ўрганиш;
- меҳнат салоҳиятининг шаклланиши ва ривожланиши, кадрлар таркиби ва тузилиши ҳамда улардан фойдаланишни таъминлаш йўналишларини ўрганиш;
- персонални бошқариш хизматининг шаклланиши ва бу хизматни ташкил этиш жараёнларини ўрганиш;
- персонални бошқариш соҳасидаги хорижий тажрибаларни ўрганиш, таҳлил этиш, улардан мамлакатимиз хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда фойдаланиш ва ҳоказо.

1.3. «Персонални бошқариш» фанининг бошқа фанлар билан боғлиқлиги

«Персонални бошқариш» фани ўз олдига қўйилган вазифаларни ҳал қилар экан, бир қатор ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий фанлар тажрибаси ва назариясига таянади. Шу жиҳатдан у «Фалсафа», «Иқтисодий назария», «Меҳнат иқтисодиёти», «Меҳнат социологияси», «Меҳнат ҳуқуқи» каби фанлар билан узвий боғлиқдир.

«Персонални бошқариш» фани жумладан, «Фалсафа» фани тамойилларини, яъни инсониятнинг тарихий шаклланиши, меҳнат жараёнининг моҳияти ва мазмуни инсоннинг асосий фаолияти сифатида намоён бўлиши, унинг ижтимоий ва фан-техника тараққиёти асосий шарт тарзида ҳар томонлама ривожланиши каби муаммоларни биргаликда ўрганади.

«Персонални бошқариш» фани «Иқтисодий назария» фани билан ҳам чамбарчас боғлиқдир. У меҳнат бозори ва унинг таркибий қисмлари, ишсизлик ва уни камайтириш йўналишлари, меҳнат бозорини тартибга солиш, давлатнинг ижтимоий сисёсати каби масалаларнинг иқтисодий ҳамда назарий жиҳатларини биргаликда ҳал этади.

Меҳнатнинг моҳияти ва мазмуни, тақсимооти ва кооперацияси, ходимларнинг меҳнатини илмий асосда ташкил этиш, меҳнатга ҳақ тўлаш, уни рағбатлантириш каби муаммоларни биргаликда ҳал этиш жиҳатидан ушбу фан «Меҳнат иқтисодиёти» фани билан узвий боғлиқдир. Бу ходимларнинг серунум ишлашини таъминлаш, малакасидан унумли фойдаланиш, саломатлигини сақлаш ва мустаҳкамлаш, комилликка эришиш учун кенг имкониятлар яратиб беришда, айниқса, муҳимдир.

Персонални бошқаришда инсон омилнинг ташқи муҳитга таъсири, яъни ишлаб чиқариш жараёнида ишловчиларнинг ўз атрофидаги ходимларга муносабати, ишлаб чиқариш муҳитининг, санитария-гигиеня омилларининг инсон организми, саломатлиги ва ишга бўлган муносабати ҳамда ишлаш қобилияти, албатта, ҳисобга олинishi лозим. Булар ишловчиларнинг ўзи ишлаётган корхонага, ўз ишига бўлган муносабатида шаклланади. Шундай экан, «Персонални бошқариш» фани ўзи чамбарчас боғлиқ бўлган «Меҳнат физиологияси», «Меҳнат гигиенаси», «Меҳнат муҳофазаси» каби фанларнинг меҳнатга муносабат борасидаги назарий томонлари ва тавсияномаларига амал қилиши лозим.

Меҳнат фаолиятининг ижтимоий йўналишларини ва меҳнат жамоасининг ижтимоий масалаларини — меҳнатнинг мазмуни ва характери, меҳнатга кўникиш, меҳнатни ташкил этиш, ишловчиларнинг фаоллиги, меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш омиллари, рағбатлантиришнинг турли шакллари ва уларга муносабат каби масалаларни ўрганишда «Персонални бошқариш» фани «Социология», шу жумладан, «Меҳнат социологияси» фани билан узвий алоқадор. Шунингдек, меҳнат қонуллари, ҳуқуқлари ва нормаларини ўрганишда ҳуқуқий фанлар, жумладан «Меҳнат ҳуқуқи» фани тавсияномаларига таянади.

Қисқача хулосалар

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

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

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг Кадрларни тайёрлаш миллий дастури. - Т., 1998.
2. Е.В.Маслов. Управление персоналом предприятия. - М.: Новосибирск, 1998.
3. Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов. Эффективность системы управления персоналом. - М., РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996.
4. А.В.Филиппов. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 1990.

II боб

ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ФУНКЦИЯСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

2.1. Тарихий истиқболда персонални бошқариш

Персонални бошқариш иддиалари кишилик жамиятининг узоқ тарихига бориб тақалади. Ҳабила (уруғ) жамоаларига бирлашган одамзоднинг дастлабки вакиллари ўзларининг анча чекланган жисмоний ва ақлий ресурсларидан фойдаланиш муаммоларини ҳал қила бориш давомида меҳнат тақсимоти, меҳнат қилиш сабаблари ва интизом масалаларига дуч келганлар. Бутун инсоният тарихида энг кўп ўқилган, ҳамон ўқилаётган Ҳурьонда ҳам одамларни бошқариш масалаларига кенг ўрин берилган.

Шонли тарихимизда буюк давлатчиликка асос солган соҳибқирон Амир Темур ўз тузукларида: «Тажрибамда кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир. Чунки тажрибали бир киши минг кишига иш буюради», деб ёзган эди.

XIX асрдаги саноат инқилоби ишлаб чиқаришнинг характерини тубдан ўзгартириб юборди: устахоналар ўрнига кўплаб кишиларнинг биргаликдаги меҳнатига асосланган фабрикалар вужудга келди. Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди, ҳунармандларнинг малакали меҳнати ўрни пролетарларнинг механик ва мазмунсиз меҳнати эгаллади.

К.Маркс фақат «машинанинг қўшимчаси» деб таърифлаган пролетарларга таянган мазкур корхона ва ташкилотлар ўз раҳбарларини нуқул ишчилар билан бўладиган муносабатларни ҳал қилувчи мутахассислар ёллашга мажбур қилди. Ўша даврларда саноат ишлаб чиқаришининг ватани бўлган Англияда бу мутахассисларни фаровонлик котиблари, АҚШ ва Францияда, жамоатчи котиблар, деб аташарди. Мутахассисларнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги асосий вазифалари ишчилар учун мактаблар ва касалхоналар барпо этишдан, меҳнат шароитларини назорат қилишдан, касб-хунар иттифоқлари тузиш майлларига қарши туришдан иборат бўлди.

Ўтган асрнинг 20-30-йилларида саноати ривожланган

мамлакатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида муҳим ўзгаришлар содир бўлди. Бу ўзгаришлар учта муҳим омил — «меҳнатни илмий асосда ташкил этиш»нинг пайдо бўлиши ва ривожланиши; касабачилик ҳаракатининг ривожланиши ва ходимлар билан иш берувчилар ўртасидаги муносабатларга давлатнинг фаол аралашувини олдиндан белгилаб берди.

«Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш» назарияси ёки тўғрироғи «илмий бошқариш» назариясига ўтган аср бошларида Фредерик Тейлор (АҚШ) асос солди. Бу назария кейинчалик кўпгина олимлар томонидан ривожлантирилди.

XX аср бошларида пайдо бўлган «унумдорликни бошқариш» тамойиллари янада ривожлантирилди, унинг моҳияти иқтисодий кўрсаткичлар — вақт бирлиги ичида ишлаб чиқарилган маҳсулот, олинган фойда асосида иш усуллари ишлаб чиқиш ва ишчилар сонини режалаштиришдан иборат эди.

Иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврда компаниялар, аввало, Америка компаниялари биринчи бор муҳандислар, муҳосиблар ва бошқа «оқ ёқаликлар»ни қайта тайёрлаш билан шуғулланишди. Компания ичида касб таълимининг кўламли, мураккаблиги ва аҳамияти бирмунча ошди, шу билан бирга бу жараённи бошқарадиган кадрлар бўлимнинг аҳамияти ортди.

1980 йиллардаги ноқулай иқтисодий конъюнктура кўпгина компанияларни ўз ишлари кўламини қисқартиришга ва ходимларни бўшатишга мажбур қилди. Ташкилотнинг ходимларни оммавий равишда бўшатишига самарали бошчилик қилиш қобилияти энг танг ваколатлардан бирига айланди. Инсон ресурслари бўлимлари бўшаб қолган ходимларни ишга жойлаштириш ва уларни қайта ўқитиш ишлари, шунингдек, ташкилотда қолганларнинг ахлоқини қўллаб-қувватлаш билан шуғулландилар. Инсон ресурсларини режалаштириш анча самарали бўлиб қолди, «3/4»усули кенг тарқалди. Бу усулга кўра, ташкилот ўзини эҳтиёжни қисқартириш ташвишидан халос этиш учун талаб қилинадиган ходимларнинг фақат 75% ини ёллайдиган бўлди, қисман бандлик миқёслари бирмунча кенгайди, «бутун умрга бир ташкилотда» тамойили кескин танқидга учради.

90-йилларнинг бошлари фан-техника тараққиётининг жадаллашуви, бозорларнинг кенгайиши ва рақобатнинг маълум даражада кучайиши билан ажралиб туради. Бу давр инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассислар олдига қуйи-

даги янги вазифаларни қўйди:

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

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

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

2.2. Собиқ Иттифоқда инсон ресурсларининг бошқарилиши

XX асрнинг бошларида Ўзбекистонда персонални бошқариш аср ўрталарида Англия ва АҚШда мавжуд бўлган вазиятни эслатарди. Корхоналарнинг раҳбарлари одамларни бошқариш билан боглиқ муаммоларни улар вужудга келган пайтда ҳаётий тажрибалар, анъаналар ва диний ақидалар асосида ҳал қилардилар, махсус амалдорлар эса ишчиларнинг турмуши, соғлиқни сақлаш ва таълим масалалари билан шуғулланардилар. Шу нарса эътиборга моликки, Ўзбекистонда аҳолининг аксарият кўпчилигини ташкил қилувчи камбағал деҳқонлар билан муносабатлари кучли ривожланган эди. Бундай гамхўрлик кўпинча бир томондан, индустриал компаниялар эгалари ва бошқарувчилари ўртасидаги муносабатларда, иккинчи томондан, ёлланган ходимлар ўртасида намоён бўларди. Бинобарин, аср бошларида рағбатлантиришнинг пулсиз турлари ва имтиёзлар кенг тарқалган эди завод ва фабрикаларнинг маъмуриятлари ишчилар ва уларнинг оилалари учун ошхоналар, мактаблар, касалхоналар, омонат кассалари (кўпинча мажбурий равишда) ташкил қилишган эди. Бунда тўланадиган пул (иш ҳақи) миқдори гарбий Европа ва АҚШдагига нисбатан бирмунча камроқ эди.

Шўро даврида кадрлар бўлимлари амалда барча ташкилотларда пайдо бўлди, бироқ уларнинг вазифаси бозор иқтисодиётига ўтган мамлакатларда шу номда мавжуд бўлган бўлимлардан сези-

ларли равишда фарқ қиларди. Бу ўзига хосликни ўша давр ижтимоий ҳаётидаги учта омил белгилаб берган эди: халқ хўжалигига марказлашган ҳолда раҳбарлик қилиш, иқтисодиётнинг сиёсий тусда эканлиги ва мафқуранинг тоталитар (мустабид) тарздалиги.

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

2.3. Ҳозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш вазифалари

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

Одатда, инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда вице-президент бошчилик қилади, у ташкилотнинг биринчи раҳбари Президентга, Бош директорга ва шу кабиларга бевосита бўйсунди. Ҳажми жиҳатидан кичикроқ бўлган шундай ташкилотларда бу вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажари-

ши мумкин, бироқ бунда у ташкилот раҳбарига бевосита бўйсунганини сақлаб қолади.

Инсон ресурслари бўйича Вице-Президентта муҳим хизматлар ёки бўлимларнинг раҳбарлари бевосита бўйсунадилар. Бу хизмат ва бўлимларнинг номлари маълум даражада персонални бошқариш тизимларининг элементларига – танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш, компенсацияга боғлиқ бўлади. Компания ҳажми, фаолиятининг ўзига хос томонлари ва анъаналарига қараб, инсон ресурслари хизматлари ва бўлимлари сони ва номи, шунингдек, уларда ишловчи ходимлар миқдори ўзгариши мумкин. Масалан, битта ташкилотда иш ҳақи, имтиёзлар, ходимлар билан муносабат бўйича тўлақонли бўлимлар мавжуд бўлиши (касаба уюшмалари кучли бўлган тақдирда), шунингдек, касбий ривожланиш, коммуникация яхши йўлга қўйилган бўлиши мумкин. Айни вақтда бошқа корхона ва ташкилотларда бу вазифаларнинг ҳаммаси компенсация ва ходимлар билан ишлаш бўлимлари зиммасида бўлади. Ишга қабул қилиш, персонални ҳисобга олиш, касб таълими ва уни ривожлантириш масалаларини бошқариш ҳам кўпинча битта бўлим доирасида бирлаштирилади. Кўпгина корхона ва ташкилотларда инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари персонални бошқариш учун унчалик анъанавий бўлмаган вазифалар, чунончи, меҳнатни ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, ташкилот ичидаги коммуникация, маъмурият, компаниянинг автомобиллар саройини бошқариш вазифаларини қамраб олади. Одатда, меҳнат ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича алоҳида сектор тузилади, айниқса, кишилар саломатлиги ва атроф-муҳит учун хавфли фаолият билан шуғулланадиган компанияларда шундай бўлади. Кўпинча бундай «иккинчи даражали хизматлар «маъмурий-хўжалик бўлими ихтиёрига берилди. Унинг бошлиғи, бевосита корхона ва ташкилотнинг инсон ресурслари бўлими раҳбарига бўйсунди.

Бошқа хизматлар сингари инсон ресурслари бўлими ўзининг лавозимлар поғонасига эга. Бу поғона умумташкилий тузилманинг таркибий қисми ҳисобланади. Бўлим, сектор ёки гуруҳнинг бошида ўрта бўғин раҳбарлари инсон ресурслари бўйича вице-президентга бўйсунадиган директорлар ёки бўлим бошлиқлари туради. Уларнинг асосий вазифаси ўзларига ишониб топширилган персонални бошқариш тизими ишини ташкил этиш, шунингдек, ўз раҳбарига эксперт маслаҳатларини беришдир.

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга —ташкilotнинг ҳажмига, фаолият турига, молиявий аҳволига, ривожланиш босқичи олдидан турган вазифаларга, анъаналарга боғлиқ бўлади. Компаниянинг умумий ходимлари умумий сони билан инсон ресурслари бўлимининг ҳажми ўртасидаги «мақбул нисбат»ни ҳисоблашга доир кўп сонли уринишлар ҳозирга қадар муваффақиятли тутагланган эмас. Турли-туман тадқиқотлар ниҳоятда хилма-хил натижалар бермоқда. Уларда персонал бўйича битта мутахассисга ташкilotнинг қанча ходими тўғри келиши аниқ эмас: 30 дан 2000 гача тебраниб туради. Айни вақтда қуйидаги тамойил аниқ кўзга ташланади: инсон ресурслари бўлимининг битта ходимига тўғри келадиган ташкilot ходимлари сони ташкilotнинг ривожланиши ва такомиллашиб боришига қараб ортиб боради. Ёш корхона ва ташкilotлар стук корхона ва ташкilotларга қараганда бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг диққат-этиборига кўпроқ муҳтож бўладилар.

2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик

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

Асосий мақсади маҳсулот ишлаб чиқариш, сотиш ва нусха кўчириш асбоб ускуналарини ишлаб чиқариш ҳисобига акциядорлар даромадини энг кўп даражада оширишдан иборат бўлган компания учун мунтазам раҳбарлар бош директор, завод, соғиш ва техник хизмат кўрсатиш бўйича минтақавий директорлар, усталар ва бригадирлар; вазифасига кўра, раҳбарлар молиявий директор, таъминот бўлимининг бошлиғи, персонал бўйича директордир. Ҳарбий қисмдаги вазият ҳам худди шунга ўхшашдир: қисм

қўмондони, батаљонлар, роталар, взводлар ва бўлинмалар бошлиқлари мунтазам раҳбарлар ҳисобланади, штаб бошлиғи, молиявий қием бошлиғи, алоқа тармоғи бошлиғи, жисмоний тайёргарлик раҳбари вазифасига қўра, раҳбарлар сирасига киради.

Мунтазам раҳбарлар ксрхона ва ташкилотнинг ўз мақсадига эришуви учун бевосита жавобгардирлар, бинобарин, ташкилот ихтиёрида бўлган ресурслардан қандай фойдаланиш, яъни ишлаб чиқариш, сотиш ҳақида қарорлар қабул қилиш ваколатига эгадирлар. Функционал хизматлар бундай ваколатлардан маҳрум этилган. Уларнинг вазифаси мунтазам бўлинмалар фаолиятини қўллаб-қувватлаш ва мунтазам раҳбарларга улар қабул қиладиган қарорларнинг самарадорлигини ошириш мақсадида эксперт маслаҳатлари беришдан иборат. Харид қилиш ва ахборот бўлими завод учун мустақил қарор қабул қилмайди. Бу иш завод директорининг ваколатига киради. Бироқ мазкур хизматларнинг вакиллари шу масала юзасидан мунтазам раҳбарга қарорлар қабул қилишда тегишли тавсиялар берадилар.

Инсон ресурслари бўлими функционал ёки ёрдамчи бўлинма ҳисобланади. Бу бўлим ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида бевосита иштирок этмайди, нон ёпмайди, нусха кўчириш машинасини таъмирламайди, автомобиллар сотмайди ва жанговар ҳаракатлар олиб бормайди. Персонални бошқариш соҳасидаги қарорлар ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш, янги лавозимга тайинлаш ҳақидаги, касб таълимига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шу кабилар тўғрисидаги қарорлар бўлиб, ваколатли раҳбарлар томонидан қабул қилинади. Инсон ресурслари бўлими ходимлари мазкур масалалар юзасидан мунтазам раҳбарнинг эксперт маслаҳатчилари бўлиб майдонга чиқадилар. Нусха кўчириш техникасига хизмат кўрсатиш бўлинмаси ходимларига иш ҳақини ошириш масаласини ҳал этиш вақтида компенсация бўйича мутахассис бу бўлинма раҳбарига мўлжалланаётган иш ҳақини ошириш бўлинманинг ишчи кучи харажатларига қандай таъсир этишини маълум қилади: бутун ташкилот учун қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлиги, маҳаллий меҳнат бозоридаги аҳвол, компенсация пакети қайта кўриб чиқилгандан кейин қанчалик рақобатбардош бўлиши ва ҳоказолар ҳақида ахборот беради, шунингдек, масалан, хизмат кўрсатиш бўйича фақат механикнинг иш ҳақини 20% ошириш, бўлинманинг бошқа ходимларига компенсация миқдорини ўзгаришсиз қолдириш ҳақидаги

қарорни таклиф этади. Раҳбарнинг ҳуқуқи таклиф қилинган қарорни қабул қилиш ёки рад этишдир. Бунда у инсон ресурслари бўйича мутахассисга номаълум бўлган омилларни ҳам ҳисобга олади. Лекин у мутахассис маслаҳатини рад этишда қилаётган таваккалига яхши баҳо бериши лозим.

Мунтазам ва функционал бўлинмалар мавжудлиги уларнинг ўзаро муносабатларида потенциал низо чиқишига сабаб бўлади. Бу низо амалда икки тамойил – функционал экспертизанинг инкор қилиниши ва мунтазам раҳбарларнинг функционал раҳбарлар билан алмаштирилишига олиб келади.

Биринчи тамойил шу нарсада намоён бўладики, мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига (ёки кўмаклашувчи бошқа бўлинмаларга) бошқаришда қатнашиш ҳуқуқини рад қиладилар, экспертизани инкор қиладилар ва мутахассисларнинг вазифасини маъмуриятчиликдан ва «линия»фармойишларини бажаришдан иборат қилиб қўядилар. Бундай йўл тутиш бутун корхона ва ташкилот учун ғоят салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Дейлик, узоқ вақт мобайнида машинасозлик компанияси раҳбарияти инсон ресурслари бўлимининг завод ходимлари иш ҳақини ошириш тўғрисидаги таклифларини рад қилиб келди, бунда молиявий аҳволнинг мураккаблигини рўқач қилди. Оқибатда бир куннинг ўзидаёқ энг малакали операторлардан 28 нафари заводдан кетиб қолди ва раҳбарият энг мураккаб станокларни 15 кун тўхтатиб қўйишга мажбур бўлди. Компания таклиф этилган иш ҳақини оширишдан кўра, минг барабар кўпроқ зарар кўрди.

Иккинчи тамойил биринчисига бутунлай қарама-қаршидир. Бунда мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига персонални бошқариш масалаларининг барча турлари ёки уларнинг асосий қисми бўйича қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини беради. Бундай раҳбарларнинг фикри ниҳоятда оддий: «Мен сотиш, хизмат кўрсатиш, жанговар тайёргарлик ва ишлаб чиқариш жараёнидаги бошқа масалалар билан жуда бандман, персонал билан шуғулланишга вақтим йўқ». Аммо махсус бўлим ташкилот бўйича мақбул келадиган қарорларни қабул қилиш учун ҳамиша ҳам етарли ахборотга эга бўлавермайди, бундай қарорларни амалга ошириш учун зарур ваколатларга ҳам эга эмас. Вентиляция жиҳозларини ишлаб чиқарадиган ва монтаж қиладиган компания анчагина моддий зарар кўрди ва ўз мавқеига путур етказди. Негаки иш жойида созловчи устанинг бўлмас-

лиги оқибатида объектни буюртмачига топширишни бир ҳафта кечиктириб юборди, чунки созловчи уста касби бўйича таълим олиш учун бўлим томонидан бошқа шаҳарга юборилган экан.

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

Мунтазам ва функционал раҳбарлар ўртасидаги зиддиятлар, бу зиддиятларни бартараф этишга уриниш икки томонлама ёки биргалликдаги жавобгарлик концепциясида ўз ифодасини топган. Мазкур концепцияга мувофиқ мунтазам раҳбарлар ҳам, инсон ресурслари бўлими мутахассислари ҳам инсон ресурсларини бошқаришдан иборат асосий вазифани — улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш вазифасини амалга ошириш учун жавобгардирлар. Инсон ресурслари бўлими бу вазифани ҳар бир ходимнинг имкониятларини рўёбга чиқаришга ёрдам берадиган умумий шарт-шароитлар яратиш (tizimлар, тадбирлар, дастурлар ишлаб чиқиш), бу борадаги ишларни доимий назорат қилиш орқали ҳал этади.

Қисқача хулосалар

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

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

Мунтазам раҳбарлар деганда, корхона ва ташкилотлар асосий фаолиятида банд бўлган бўлинмалар раҳбарлари, функционал раҳбарлар деганда, асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинмалар раҳбарлари тушунилади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Кишилик жамиятининг тарихий босқичларида персонални бошқариш қандай амалга оширилган?

2. Амир Темур одамларни бошқариш тўғрисида.

3. XX асрнинг 20-30-йилларида ривожланган давлатларда инсон ресурсларини бошқаришда қандай ўзгаришлар бўлди?

4. «Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш» деганда нимани тушунасан?

5. XX асрнинг 90-йилларида инсон ресурсларини бошқаришда қандай вазифалар қўйилди?

6. Иқтисодиётни бошқаришнинг марказлашган тизими нима сабабдан заифлашиб, парокандаликка учради?

7. Бозор иқтисодиёти шароитида яшайдиган корхоналар ва ташкилотлар олдидан персонални бошқариш бўйича қандай вазифалар турибди?

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

Адабиётлар рўйхати

1. И.А.Каримов. Амир Темур фахримиз, ғуруримиз. Т., «Халқ сўзи» газетаси, 1996 йил 26 октябрь.

2. К.Х.Абдурахманов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: Меҳнат, 1994.

3. Темур тузуклари. - Т., 1991.

4. С.В.Шекшня. Управление персоналом современной организации. - М.: Бизнес - школа «Интел - синтез», 1996.

III боб

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ

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

Агар XIX аср фикран буюк шахслар – Наполеон, Эдисон, Пушкин номлари билан боғлиқ бўлса, XX аср инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган «суперташкилотлар» билан кўпроқ эса қолади. Дарҳақиқат, XX асрда инсоннинг сайёралараро фазога парвози амалга оширилди. Мустақил Ўзбекистонда ҳам дастлаб офислар пайдо бўлди, кейинчалик хонадонларимиз компьютерлаштирила бошланди. Андижоннинг Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зеб-зийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюрolari трансатлантик парвозларни Тошкентдан Самарқандга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантирмоқдалар.

Ўтган асрнинг 20-йилларида Ўзбекистонда ихтиро этилган телевизор 50-йиллар охирларида хорижий мамлакатларда ишлаб чиқарила бошлади.

Корхона ва ташкилотлар инсонни унинг бутун ҳаёти мобайнида қамраб олади. Ҳар биримиз кўп вақтимизни корхона ва ташкилотларда, болалар боғчаларида, мактабларда, институт ва университетларда, муассасаларда, клублар ва партияларда ўтказамиз. Корхона ва ташкилотлар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, хизматлар кўрсатади, кишилиқ жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланиб, ҳаёт кечиради ва ривожланади; корхона ва ташкилотлар жамиятдаги ҳаёт тартибини белгилаб беради, бу тартибга қандай роя этилаётганини назорат қилади; жамоат ташкилотлари эса қараш ва мафаатларимизни ифодалаш воситаси бўлиб хизмат қилади. XX асрнинг охирларида корхона ва ташкилот жамоат ҳаётининг ҳақиқий универсал шакли бўлиб қолди. Агар XIX асрдаги маънавий ва сиёсий инқилоблар инсонни аксинча қарашларидан ижтимоий қарашларга эга бўлган мавжудотга айлантирган бўлса, XX асрдаги инқилоблар, аввало, технология соҳасидаги инқилоб, инсонни корхона ва ташкилот одамига айлантирди.

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси анъанавий равишда, корхона ва ташкилот, деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонунда эса, корхонага қуйидаги таъриф берилган: «Хуқуқий шахе хуқуқига эга бўлган, мулкчилик хуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш хуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айрибошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг хуқуқчилиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона ҳисобланади». Масалан, Тошкент Давлат Иқтисодий Университети, Шаҳрисабздаги «Оқсарой» меҳмонхонаси, Асакадаги «ЎзДЭУавто» акциядорлик жамияти, футбол бўйича ўсмирлар жамоаси ва ҳоказолар корхона ёки ташкилотлар ҳисобланади. Ташкилотлар ўз миқёси, фаолияти билан бир-биридан фарқ қилади. Аммо, уларнинг бир нечта умумий белгилари ҳам бор. Бу белгилар қуйидагилардир:

фаолияти мақсадининг мавжудлиги;

корхона ва ташкилот аъзолари ўртасида барқарор алоқалар ёки ўзаро муносабатлар тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкилий тузилиши ва маданият) мавжудлиги; атроф-муҳит билан ўзаро доимий алоқадорлик;

- ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

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

Санаб ўтилган гуруҳлардан ҳар бирининг мақсади, таъсир даражаси ташкилотдан-ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона ва ташкилотда вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ўз фаолиятида аввало, истеъмолчиларга қараб мўлжал оладиган ташкилотлар ва аксинча, ходимлар ва раҳбарларнинг манфаатларини устун қўядиган корхона ва ташкилот ҳам мавжуд. Муайян корхона ва ташкилотнинг мақсадлари барча асосий гуруҳ-

лар манфаатларини акс этиришида мақбул мутаносибликка эришиш шу корхона ва ташкилот ривожланишини таъминлашнинг энг муҳим шартларидан биридир. Ўзгаларнинг манфаатларини инкор этиш ҳисобига бошқа гуруҳнинг манфаатларини қондириш, одатда, ниҳоятда ёмон оқибатларга олиб келади.

Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жиҳатидан ҳам, шунингдек, вақт истиқболи нуқтаи назаридан ҳам фарқланадиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини уч поғонага ажратиб кўрсатиш мумкин: таянч қадриятлар, стратегик вазифалар ва қисқа муддатли режалар.

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

Таянч қадриятлар анча барқарор бўлиб, узоқ муддат мобайнида ўзгармайди, корхона ва ташкилот ривожланишининг ворисийлиги ҳамда барқарорлигини таъминлайди.

Стратегик вазифалар корхона ва ташкилот томонидан ташқи муҳит имкон берган ривожланиш имкониятларини, шунингдек, таянч мақсадларини ҳисобга олган ҳолда корхона ва ташкилот ўз потенциали (салоҳияти)ни таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади. Бу вазифалар аслида ташкилот фаолияти давомида унинг таянч мақсадларини рўёбга чиқариш режаларидир. Стратегик вазифалар пировард мақсадни, вақт оралиғи ва мақсадга эришиш усулини қамраб олади. Улар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкилот учун ташқи муҳитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти-вақти билан янгиланиб туришни талаб қилади.

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

3.2. Корхонада ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият

Ташкилий мақсадларга эришиш корхона ва ташкилот ходимларининг биргаликда ишлашини назарда тутати. Ҳар бир корхона ва ташкилот, у хоҳ масъулияти чекланган ва бор-йўғи беш киши ишлайдиган ширкат бўлсин, хоҳ ўн минглаб ходимлари бор университет бўлсин, ўзаро ҳаракатини мувофиқлаштиришга, муайян ички тартибга эҳтиёж сезади. Ушбу тартиб ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият шаклида намоён бўлади.

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

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

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

Бажарадиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анаънавий равишда уч тоифага бўлинди — раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочилар.

Раҳбарлар ташкилот ресурсларини тасарруф этадилар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

Раҳбарларга завод бош директори, университет ректори, жамоа уюшмаси раиси ва шунга ўхшашлар киради. Мутахассислар — маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайдилар, лекин муайян соҳада эксперт ҳисобланадилар ва қарорлар қабул қилишда

раҳбарларга ёрдам кўрсатадилар. Мутахассисларга бош конструктор, маслаҳатчи - шифокор, ўқув юрти кафедраси мудирини ва шунга ўхшаш ходимлар киради. Ижрочилар раҳбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга татбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевосита амалга оширадилар. Ижрочилар жумласига ресторан официантини, заводдаги токарни, даволовчи шифокорни, университет профессорини ва шунга ўхшаш касб эгаларини киритиш мумкин. Бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки «соф» раҳбарнинг, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан-кам ҳолатларда топиш мумкин. Ходимларнинг кўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли хил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эга.

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

Таърифларга қараганда, кўп йиллар мобайнида қарор топдиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустаҳкамлайдиган барқарор жиҳат ҳисобланса-да, ўзгаришларга ҳам учраб туради. Биринчидан, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети эллик йиллик фаол қаршилиқ кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг учинчи мактаблари эса, ўз курсантлари сафига хотин-қизларни ҳам қабул қила бошлади. Иккинчидан, ташкилий маданият раҳбарият ёки ходимларнинг бошқа нуфузли гуруҳи томонидан онгли равишда ўзгартирилиши мумкин. Бу жараён ниҳоятда мураккаб ва сермеҳнатки, у одамларни бошқараётганлардан ҳаддан ташқари раҳбарлик фазилатларини, қатъият, сабр-тоқат, стратегик тафаккурни талаб қилади.

3.3. Корхона ва ташкилот ташқи муҳит шароитида

Ҳар қандай корхона ва ташкилот муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки ўзини қуршаб турган атроф олам ёки ташқи муҳит билан доимий ўзаро алоқада бўлади. Корхона ва

ташкилот учун ташқи муҳит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қандай қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижалари(маҳсулот ва хизматлар)нинг истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Мазкур қонунда белгиланганидек, «Корхоналар қонунларга мувофиқ ташқи иқтисодий фаолиятни мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир». Масалан, Андижондаги «ЎзДЭУавто» АЖ учун ташқи муҳит бутловчи деталлар, хом ашё, энергия оладиган кўпдан-кўп корхоналар, «ЎзДЭУавто»га ўз битирувчиларини ишга юборадиган касб-ҳунар коллежлари, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи республика ва маҳаллий органлар, автомобилларни улгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлар (истеъмолчилар)дир.

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

мижозлар — маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари;

хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар;

рақобатчилар;

техника ва технология;

давлат;

жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

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

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

Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур корхона ва ташкилот ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан ўша етказиб берувчилардан хом ашё ва материаллар сотиб олади, худди корхона

ва ташкилотда ишлаётган ишчи кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қилади. Рақобат корхона ва ташкилотларнинг эркинлигини чеклаб, уларнинг мақсадлари, тузилиши ёки бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

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

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

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

Ташқи муҳит корхона ва ташкилотга таъсир кўрсатишининг муҳим омили — ўзгарувчанлик даражасидир. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган корхона ва ташкилотлар анча узоқ муддатли режалаштиришни, бошқаришнинг погонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатлари ва иш ҳақини оширишни яхши кўрадилар. Кескин равишда ўзгариб турадиган шароитда ишлайдиган корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига тез - тез ўзгаришлар, тузатишлар киритиб туришга, стратегияси ва тузилишини ўзгартиришга мажбур бўладилар. Ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боглиқ. Бироқ умумий тамойил ташқи муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд универ-

ситети ўтган бир аср мобайнида ўз ички тузилиши нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги йигирма йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар рўй берди.

3.4. Ташкилий ресурслар.

Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари

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

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

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

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

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

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни, гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади. Бу кўникмалар унинг бутун иш фаолияти давомида такомиллашиб боради. Фан-техника тараққиётининг ҳозирги босқичида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади. Шу босқичдан ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллашиши ва ривожланиб боришга қодирлиги ҳар қандай корхона ва ташкилот фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

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

Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурсларидан фарқли ўлароқ, одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадлар билан келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам кутадилар. Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади. Шунингдек, корхона ва ташкилот ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охириги, лекин му-

ҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига хослигидан далолат беради.

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

3.5. Персонални бошқариш тизимлари

Ҳар қандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонал (ходимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча ишлаб чиқариш функциялари деб аталувчи муайян савъ-ҳаракатлар бажарилишини назарда тутади. Ишлаб чиқаришдаги “хулқ-атвор” атамасини ишлатиш анча тўғрироқ бўлади, чунки у ўзига фақат техникавий кўникмаларни (станокда, компьютерда ишлай олиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни билишни) эмас, балки хулқ-атворга доир кўникмаларни (мижозга муносабат, катта куч сарфи билан ишлай олиш ва шу қабиларни) ҳам назарда тутади. Мазкур ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор ташкилот фойдаланадиган моддий ва табиий ресурсларга, унинг тузилиши ва маданиятга боғлиқ бўлади, лекин биринчи навбатда, ташкилий мақсадлар билан белгиланади. Масалан, итальян таомларига ихтисослаштириш ҳисобига даромад олишни 20% купайтиришга эришган ресторан ошпазлари итальян таомлари рецептларини яхши билишлари ва шундай таомлар тайёрлаш кўникмаларига эга бўлишлари лозим, официантлар эса итальян таомларининг хусусиятларини хўрандаларга зўр ихлос билан тушунтира олишлари, таомлар ва виноларни тавсия қила билишлари даркор ва ҳоказо.

Корхона ва ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвори корхона ва ташкилот мақсадларига эришишга қанчалик яқин бўлса, улар ишининг самарадорлиги, инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги шунчалик юқори бўлади. Демак, инсон ресурсларини бошқариш вазифаси ташкилий мақсадларга эришиш учун ҳар бир ходимнинг талаб

қилинган хулқ-атворини таъминлашдан иборат. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, шунингдек, миқдор хусусияти ҳам мавжуд. Чунончи, корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган миқдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман, инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб қилинадиган зарур миқдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат.

Алоҳида олинган ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб қилинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқ. Қобилият дейилганда, ходимнинг ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасига, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлик, ўқувчилик, умумий маданият ва шу кабиларга эгаллиги тушунилади. Масалан, мактаб ўқитувчиси учун қобилият — мактаб дастурини билиш, ўқувчи болалар руҳиятини тушуниш, тингловчилар олдида сўзлай олиш, дафтарларни текшириш, ўқувчиларга ҳар жиҳатдан ўрнак бўлиш ва уларга маслаҳатлар бера олишдир.

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

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

ходим корхона ва ташкилотга келганда ўзи эга бўлган потенциал (салоҳият);

у корхона ва ташкилотда оладиган касбга доир таълим;
- унинг жисмоний ва маънавий аҳволи (у бир қатор омилларга, жумладан, моддий рағбатлантиришнинг миқдорига боғлиқ бўлади);

ходимнинг корхона ва ташкилотдан олган баҳоси, бу хоҳ расмий аттестация ёки раҳбарнинг қундалик маслаҳатлари бўлсин.

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малака ва сабабини таъминлаш) корхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини танлаб олиш ва уни сақлаб қолишдан, унга касб

таълими бериш ва билим ҳамда малакасини оширишдан, ҳар бир ходим фаолиятига ташкилотнинг мақсадларига эришиш нуқтаи назаридан баҳо беришдан иборат бўлиб, шу билан бирга ходимнинг хулқ-атворига тузатишлар киритиб бориш, уни сарфлаган куч-ғайратига қараб рағбатлантириш имконини ҳам беради.

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

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

Иккинчидан, истисносиз барча қорхона ва ташкилотлар ўз ходимларига «таълим беради»лар. Бундан мақсад — ўз олдиларида турган вазифаларни тушунтириш ҳамда ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларга мослаштиришдир. Бу ерда «таълим бериш» сўзларининг қўштирноқ ичига олинишига сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга кўрсатадиган таъсири турли шаклда, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар бизнес мактаби битирувчилари учун йиллик интеграция дастуригача бўлиши мумкин.

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

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

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

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

Қисқача хулосалар.

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

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

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

Корхона ва ташкилотларнинг ташқи муҳит элементлари: мижозлар; хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар; рақобатчилар; давлат; жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

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

Қобилият — бу, ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакаси мавжудлиги, старли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлик, уқувлик; умумий маданият борлиги ва шу кабилардир.

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Корхона ва ташкилот деб нимага айтилади?
2. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғриси»даги қонуни қачон қабул қилинган?
3. Корхона ва ташкилотларга қандай омиллар таъсир кўрсатади?
4. Корхона ва ташкилотларнинг умумий белгилари нималардан иборат?
5. Корхона ва ташкилотларда ташкилий мақсадларнинг ўзгаришига таъсир этувчи омилларни тушунтириб беринг.
6. Ташкилий тузилиш нима?
7. Бажариладиган вазифалар бўйича ходимлар неча тоифага бўлинади?
8. Қобилият дейилганда нима тушунилади?

9. Ходимнинг касбга доир вазифаларини бажариш қobili-
яти нималар билан белгиланади?

Асосий адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги қонуни. - Т.: Адолат, 1992.
2. Д.Ш.Иванцевич, А.А.Лобанов. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.
3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ, 1997.

IV боб

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ

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

Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуд. Биринчи ёндашув диққат-эътиборни шунга қаратадики, «инсон ресурсларини бошқариш» мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан, ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади. «Персонални бошқариш» эса, кўпроқ кадрлар билан оператив иш олиб боришга тааллуқлидир. Иккинчи ёндашув шунга асосланадики, «одам ресурсларини бошқариш» аввало, меҳнат ва бандлик соҳасидаги муносабатларни давлат йўли билан тартибга солиш масалаларига, «персонални бошқариш» эса, корхона даражасидаги меҳнат муносабатларига қаратилган.

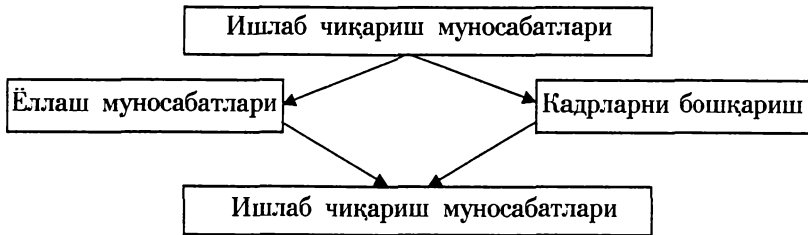
Атамалардаги фарқларга фаолият хусусияти ва йўналишлари сабаб бўлиши мумкин. Масалан, «персонал» атамаси кўпинча унчалик катта бўлмаган фирмалар (бу ерда 100 нафардан камроқ хизматчи банд бўлади) томонидан ишлатилади. «Инсон ресурслари» атамасидан фойдаланувчилар орасида ходимларининг сони 2,5 миң нафардан ортиқ бўлган йирик ташкилотлар устунлик қилади.

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

Персонални бошқариш (персонал менежменти) — корхона, фирма даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий - иқтисодий ва ижтимоий чоратадбирлар тизимидир. Бу фикрни мисол билан тушунтирамыз (1-чизмага қаранг).

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

Кадрларни бошқаришни ташкил этишнинг таркибий тузилиши



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

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

Инсон ресурсларини бошқариш шундан иборатки, одамлар корхонанинг рақобат бойлиги ҳисобланади. Уларни жойлаштириш, ривожлантириш, бошқа ресурслар билан бирга асослаш керак. Бундан мақсад – корхонанинг стратегик мақсадларига эришишдир.

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

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

«Персоналнинг касбий-малака тузилиши» деган тушунчанинг ўзи бир хил маънони англатмайди. У бир-бири билан боғланган учта мустақил жиҳатни қамраб олади. Улар: иш кучининг касбий тузилиши; унинг малака тузилиши; малаканинг мазмунидан иборат. Бунда иш кучининг касбий тузилиши дейилганда, касбий гуруҳларнинг турли касб вакиллари нисбати, малака тузилиши дейилганда, турли малака даражаларига эга бўлган ходимларнинг

нисбати тушунилади. Турли касбларга доир малака мазмуни муайян ишларни бажариш учун талаб қилинадиган қўникмалар, билимлар, тажриба ва бошқа таркибий қисмлар йиғиндисини англатади. Ходимларнинг малакасига бўлган талаблар татбиқ этиладиган технологиялар хусусиятини бевосита белгилаб беради.

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

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

ҳақиқий фаолият характерига (машғулотлар турига) қараб. Бу ўринда ходимни муҳандис-техник ходимлар (МТХ) тоифасига киритиш учун асос бўлиб унинг маълумоти эмас, балки эгаллаб турган лавозими хизмат қилади. Маълумотларни таснифлашга асос қилиб касбий ва тармоқ белгиларининг бирга қўшилиши олинади;

ишчиларнинг технология жараёнида иштирок этиш тамойили бўйича. Ишчилар маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича асосий ва ёрдамчи ишчиларга бўлинади, МТХ – раҳбарларга, мутахассисларга ва техник ижрочиларга бўлинади;

- иш муддати бўйича: доимий, мавсумий ва муваққат (вақтинча) ходимлар.

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

Корхонанинг ижтимоий тизими қонуний равишда иккита асосий кичик тизимга: бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларга бўлинади. Шундай қилиб, бошқарувчи персонал персонални бошқариш субъекти, объекти эса ишлаб чиқариш персонали сифатида майдонга чиқади.

Маъмурий-ҳуқуқий тамойили ходимларни эгаллаб турган лавозимга қараб фарқлашни назарда тутати: завод директори, цех бошлиғи, бош режачи, бош бухгалтер ва ҳоказолар

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

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

Замонавий корхонанинг тузилиши қуйидагичадир:

1. Корхона ходимлари.
2. Бошқарувчилар (менежерлар).
3. Акциядорлар.
4. Директорлар кенгаши. У фирманинг фаолияти учун ва фирма стратегияси даражасида бошқарувга оид қарорлар қабул қилиниши учун тўлиқ жавобгар бўлади (15-20 киши).

5. Фирманинг фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлган гуруҳлар ёки томонлар.

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

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

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

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

«Мерседес-Бенц» ва «Фольксваген» корпорацияларида мутахассислар сони кейинги вақтларда 20-25% камайтирилган.

Бу сиртдан қараганда, ҳамма жойда мутахассислар сони ортиб бориши тенденциясига зид келади; ҳақиқатда эса, у саноти ривожланган мамлакатларга ва ўрта бўғин ходимларига тааллуқлидир.

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

«Рақобат курашининг ортиши билан яқин вақтларда биророрта ҳам корхона 10-15% дан ортиқ ўрта бўғин мутахассисларини сақлаб туrolмайди. Бу мутахассислар анча катта иш ҳақи олади ва ишлаб чиқаришда бевосита иштирок этмайди», - дейилади ёлланма меҳнат кишилари, техник ходимлар ва мутахас-

сислар Халқаро Федерациясидаги маърузада. Бундан шундай ҳулоса келиб чиқадики, яқин вақтлар ичида бевосита ишлаб чиқарувчилар ва юқори даража бошқарувчилари умуман ўрта бўғин мутахассисларисиз кун кечиришлари мумкин. Бундай шароитда мазкур категориядаги мутахассислар фақат билим ва тажрибаларидан ажралиб қолмасдан, шу билан бирга фирманинг рақобатбардошлиги билан унда ҳамкорлик қилиш руҳини сақлаб қолиш зарурлиги ўртасида сезиларли ихтилоф кечиб чиқади.

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

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

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

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

Шундан келиб чиқиб, бошқарув объекти бригада, цех, участка, бўлим жамоаси бўла олади. Тизим объектлари бир-бирлари билан доимий алоқада бўлади. Натижада корхона ичида ҳам, ундан ташқарида ҳам кадрлар ҳаракатининг турли жараёнлари содир бўлади. Бундай жараёнларга лавозимдан лавозимга, жамоадан жамоага, бўлинмадан бўлинмага, корхонадан корхонага

ўтиш, малаканинг ошиши, ходимларнинг мансабга кўтарилиши киради. Шу билан бир қаторда, ходимлар касб-малакасининг ўзгариши, ташкилий тузилманинг такомиллашуви, жамоада руҳий вазиятнинг яхшиланиши ва бошқа ижтимоий-иқтисодий жараёнларни ҳам айтиб ўтиш керак.

Персонални бошқариш субъектига биринчидан, ҳаракатдаги раҳбарлик давони — кадрларни тайёрлаш, қабул қилиш, уларнинг ишга кўникиши, бир жойдан бошқасига ўтказилиш жараёнининг бошқарилиши ва шу кабиларни, иккинчидан, бўйсунувчи бўлимлар, жамоа ва мунтазам бошқарувчи персонални, учинчидан, бошқарув субъектлари таркибига турли хил ишчилар, жамоани жипслаштириш, тарбиялаш, аъзоларнинг ижодий фаоллигини ошириш соҳасидаги вазифаларни бажарувчи касаб-ба уюшмалари ташкилоти ва бошқа жамоат ташкилотлари (масалан, сифатни ошириш тўғараклари) ҳам киради.

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

Шу билан бирга, персонал, аввало, одамлардан иборат бўлиб, улар ўзига хос сифат ва хоссаларнинг мураккаб мажмуига эгаллиги билан ажралиб туради. Улар орасида ижтимоий-психологик хусусиятлар асосий роль ўйнайди. Персоналнинг бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти сифатида намоён бўлиши ишлаб чиқаришда уни бошқаришнинг ўзига хос томонидир.

4.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари

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

Бошқариш тўрт кичик соҳага бўлинади. Улар бошқариш-

нинг турли таркибий жиҳатлари – маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқаришни очиб беради.

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

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

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

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

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

Инсоний ёки ижтимоий тизим мазкур корпорацияда ишловчи, ишлаб чиқариш участкалари ва функционал операциялар бўйича гуруҳларга бўлинган барча кишиларни қамраб олади. Бундай участка ва операцияларга маъмурий коммуникатив, фармойиш бериш - ижро этиш, иқтисодий, юридик, ўта шах-

сий, ахлоқий ва психологик алоқа шакллари киради. Хоҳ алоҳида олинган шахс бўлсин, хоҳ ҳар қандай кишилар уюшмаси — бригада, лаборатория, касаба уюшмаси, шунингдек, умуман, корпорация бўлсин, улар ўз қизиқишлари, биринчи навбатда, моддий иқтисодий ва ижтимоий манфаатларига эга бўлади. Айрим кишилар манфаатлари билан корпорация манфаатларини бири-бирига боғлаш, унинг стратегик мақсадлари билан мувофиқлаштириш менежментнинг энг муҳим ва анча мураккаб вазифаси ҳисобланади. Фирманинг муваффақиятли ишлаши ана шу вазифа яхши адо этилишига боғлиқ бўлади.

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

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

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

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

Кейинги ўн йилликларда тадқиқотчилар ва маъмуриятчи амалиётчилар персонални бошқаришга ёндашув қисқа муддатли самара бериши ҳақидаги фикрларнинг асоссизлигини англаб етдилар, чунки барқарор персонал таркибига эга бўлмаслик меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этиб, фирма нуфузига зарар етказди ва бу билан узоқ истиқболга мўлжалланган иқтисодий потенциал самарадорлигини пасайтириб юборди. Эндликда кадрларни бошқариш соҳасида асосий эътибор уларни ривожлантиришга (биринчи навбатда, тўғри танлаш, тайёр-

лаш ва малакасини ошириш ҳисобига) қаратилмоқда. Бу эса меҳнат унумдорлиги даражасини кўтареди ва бу орқали бошқарув жараёнини иқтисодий жиҳатдан самарали қилади.

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

- ташкилий тузилишни такомиллаштириш, бошқариш даражаларини камайтириш, бошқарувнинг ўрта бўғинини қисқартириш; қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борича қуйи даражагача ихчамлаштириш;

- вазифаларнинг бир қисмини воситачилар, хом ашё етказиб берувчилар, маслаҳатчиларга топшириш;

- ҳар бир иш ўрнида меҳнатнинг сермазмунлик даражасини ошириш;

меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида меҳнат жараёнларини автоматлаштириш; ишшаб чиқаришда ва ноишлаб чиқариш соҳасида иш кучини тежаш;

юқори маъмурият ва корпорация тузилмаларида иш билан банд бўлган персонални бирмунча қисқартириш;

ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, маҳоратини ошириш дастурларини инвестициялаш ва ҳоказолар.

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

Персоналии бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар киради:

- фирмага ўз мақсадларига эришишида ёрдам бериш;

- фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;

- персоналнинг маҳорат ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш;

- персоналнинг асослаш тизимларини такомиллаштириш;

- барча категориядаги персоналнинг меҳнатдан қониқиш даражасини ошириш;

- персоналнинг малакаси ва касбга доир маълумотини ошириш тизимини ривожлантириш ва юқори даражада сақлаш;

- қулай ахлоқий вазиятни сақлаш;
- мартабани – хизмат соҳасида қўтаришни режалаштириш;
- персоналнинг ижодий фаоллиги, фирманинг инновация режаларини амалга оширишда ёрдам бериш;
- персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва бошқариш ҳамда ишлаб чиқариш соҳасидаги персонални аттестациядан ўтказиш усулларини такомиллаштириш, бошқариш персоналининг барча ходимлар билан алоқасини ўрнатиш;
- турмушнинг юқори сифат даражасини таъминлаш;
- унинг мазкур фирмада ишлаш жараёнининг мароқли қилиш даражасини таъминлаш.

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

- тайёргарлик босқичи – касбга йўналтириш, касб танлаш, дастлабки касб тайёргарлиги;

- тақсимлаш босқичи – кадрларни қабул қилиш ва жой-жойига қўйиш;

- мослашиш босқичи – ижтимоий-психологик тузилишни шакллантириш шахслараро алоқаларни йўлга қўйиш ижтимоий-психологик мослашиш, ижтимоий-иқтисодий тузилишни шакллантириш касбий жиҳатдан мослашиш.

Қисқача хулосалар

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

Ташкилий жиҳатдан персонални бошқариш — бу, кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган шахслар ва институтлар (масалан, раҳбарлар, кадрлар бўлими, иштаб чиқариш кенгашлари, касаба уюшмалари ва ҳоказолар) фаолиятдан иборат.

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

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

Бозор иқтисодиёти шароитида корхона персонали фақатгина ёлланиб ишлаётганларнинггина эмас, балки самарали хўжалик фаолиятини таъминловчи мулкдорларни ҳам ўз ичига олади.

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

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

Замонавий корхонанинг тузилиши қуйидагича:

- а) корхона ходимлари;
- б) бошқарувчилар (менежерлар);
- в) акциядорлар;
- г) директорлар кенгаши;

д) фирманинг фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлган гуруҳлар ёки томонлар.

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

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

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Ўзбекистонда персонални бошқариш қачондан бошлаб шаклланди?

2. «Персонал менежменти» тушунчаси нимани англатади? Функционал жиҳатдан персонални бошқариш нима?

3. Ташкилий жиҳатдан персонални бошқариш деганда нимани тушунаси?

4. Инсон ресурсларини бошқаришнинг ўзига хос элементлари қайсилар?

5. Инсон ресурсларини бошқаришнинг устувор йўналишлари деганда нимани тушунаси?

6. Замонавий корхонанинг тузилиши қандай кўринишда бўлиши лозим?

7. Персонални бошқариш субъекти ва объектларига нималар киради?

8. Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифалари нималардан иборат?

9. «Персонални бошқариш» билан «инсон ресурсларини бошқариш» тушунчалари ўртасида қандай фарқ ва ўхшаш томонлар бор?

Асосий адабиётлар

1. К.Х.Абдурахманов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: Меҳнат, 1994.

2. М.В.Грачев. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело ЛТД, 1993.

3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. Управление персоналом. Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997.

V боб

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШНИ БОШҚАРИШ

5.1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсади ва вазифалари

Турғунлик даврида республикаимиз иқтисодиётидаги тўлиқ бандлик қўшимча капитал маблағлар сарфлаш, иш куни соатлари қисқартирилиши ва таътиллар кўпайтирилиши ҳисобига янги ишчи ўринларининг вужудга келтирилиши меҳнат бозорида малакали ишчиларга бўлган танқислик ўсишига сабаб бўлди. Фан-техника тараққиёти ва бозор иқтисодиётига ўтиш билан боғлиқ ташкилий янгиликларнинг жорий этилиши меҳнат шароитини яхшилаш билан бир қаторда инсоннинг билим даражаси ва руҳий-физиологик имкониятларига янги талаблар қўйди. Бу, ўз навбатида, юқори малакали кадрларга ва ишлаб чиқаришнинг руҳий-физиологик талабларига жавоб берадиган кадрларга бўлган танқисликни оширди. Раҳбарликнинг маъмурий-буйруқбозлик усуллари бошқариш соҳасида пишиқ-пухта воситаларга эга бўлмагани сабабли республикаимизнинг баъзи вилоятларида ижтимоий кескинликка самарали барҳам беришга ёки уни камайтиришга старли даражада муваффақ бўла олмади.

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

барлик қилишга қаратилган маъмурий усуллар инсонни сезмас, унинг талаб-эҳтиёжлари билан ҳисоблашмас эди.

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

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

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

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

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

5.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси

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

персоналнинг доимий таркиби тўғрисидаги маълумотлар (исмн, отасининг исми, фамилияси, туғаржойи, ёши, ишга кирган вақти ва ҳоказолар).

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

- кадрлар қўнимсизлиги;

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

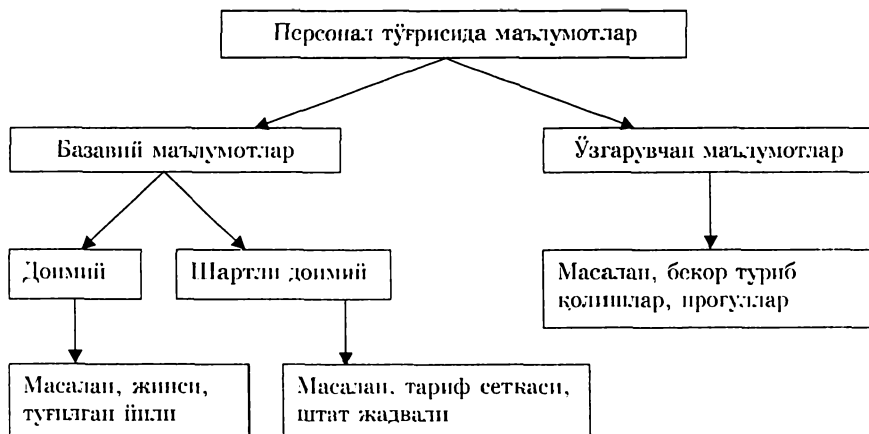
- иш кунининг давом этиши ҳақидаги маълумотлар (тўлиқ ёки қисман банд бўлганлар, бир сменада, бир неча сменада ёхуд тунги сменада ишловчилар), меҳнат таътилларининг қанча давом этиши;

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

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

2-чизма

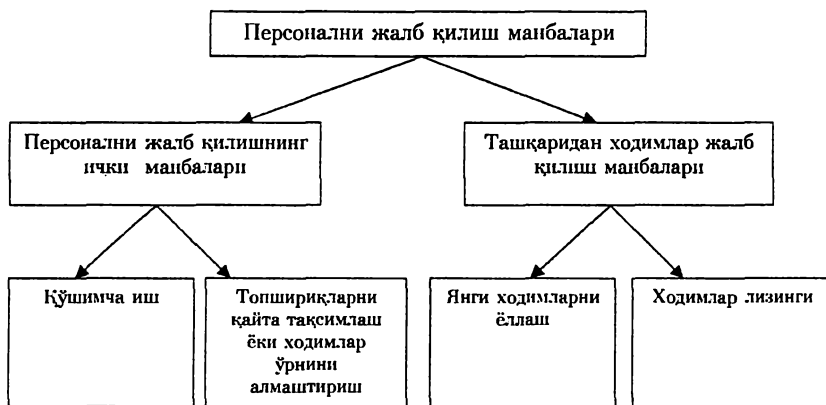
Персонал тўғрисидаги маълумотларнинг тузилиши



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

3-чизма

Персонални жалб қилиш манбалари



Кўниқишнинг икки йўналиши ажратиб кўрсатилади:

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

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

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

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

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

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

Иш ўрнида таълим бериш анча арзонга тушади ва тезкорлиги билан ажралиб туради. У кундалик иш билан боғлиқ бўлиб, ходимларнинг таълим жараёнига киришини осонлаштиради, бу, айниқса, аудиторияларда таълим олишга ўрганмаган ходимлар учун қулайдир.

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

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

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

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

қуйидаги омиллар билан боғлиқдир:

меҳнат унумдорлиги билан ходимларга сарфланадиган харажатлар ўртасида бевосита боғлиқликнинг йўқлиги;

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

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

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

Қисқача хулосалар

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

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

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

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

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

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

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

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Кадрларни ривожлантиришнинг моҳияти ва мақсади нима?

2. Кадрларни режалаштиришнинг асосий вазифалари нималардан иборат?

3. Бозор иқтисодиёти шароитида кадрларни режалаштиришнинг зарурати нималарда намоён бўлади?

4. Кадрларни режалаштириш меҳнат унумдорлигига қандай таъсир кўрсатади?

5. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси нималарга

асосан ишлаб чиқилади?

6. Персонал тўғрисидаги ахборот қандай талабларга жавоб бериши лозим?

7. Кадрлар қўнимсизлиги деганда нима тушунилади?

8. Корхона ва ташкилот персоналини ўқитишнинг қандай шакллари мавжуд?

9. Персоналга сарфланадиган харажатларни режалаштиришда қандай харажатлар назарда тутилади?

Асосий адабиётлар

1. К.Х. Абдурахманов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: Меҳнат, 1994.

2. А.П. Егоршин. Управление персоналом. Учебное пособие. - Н.Новгород: НИМБ, 1996.

3. С.В. Шекшня. Управление персоналом современной организации. Уч. Прак. пос. - М., Бизнес -школа «Интел-Синтез», 1997.

4. Шмидт Герберг. Кадровое планирование на предприятии (опыт ФРГ). «Человек и труд», 1993, №4.

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДАГИ ХИЗМАТ МАРТАБАСИНИ БОШҚАРИШ

6.1. «Мартаба» тушунчаси ва унинг босқичлари

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

Бошқача қилиб айтганда, мартаба — инсоннинг ҳаёти мобайнидаги иш тажрибаси ва фаолияти билан боғлиқ алоҳида англаб етилган мавқеи ва ҳуқ-авторидир.

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

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

Касб мартабаси билан бир қаторда *ташкилот ичидаги мартабани* ажратиб кўрсатиш мумкин. У ходимнинг бир ташкилот доирасида ривожланиш босқичлари изчиллик билан ал-машиниб боришини қамраб олади.

Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш шундан иборатки, бунда ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан бошлаб то ишдан бўшатиш тахмин қилинган вақт-гача унинг лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйиш зарур. Ходим фақат ўзининг қисқа муддатли эмас, балки узоқ муддатли истиқболини, шу билан бирга хизматда кўтарилиши учун қандай кўрсаткичларга эришмоги зарурлигини ҳам билиши даркор. Масалан, мартабани режалаштириш шакллари-дан бири Японияда тарқалган умрбод ёллаш тизимидир. Ушбу

тизим иккинчи жаҳон урушидан кейин пайдо бўлди ҳамда ҳаётийлиги ва самарадорлигини исботлади. Бу тизимнинг моҳияти шундан иборатки, инсон маълумот олгандан сўнг компанияга ишга кирази ва у ерда пенсияга чиққунча ишлайди. Ана шу даврда ходим бир неча бор иш жойини алмаштириши, фаолият соҳасини ўзгартириши, хизмат бўйича кўтарилиши мумкин, лекин буларнинг ҳаммаси битта компания доирасида бўлиб беради.

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

ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;

- мартабани режалаштиришнинг муайян ходимга қаратилишини таъминлаш, бундан мақсад ўзига хос эҳтиёжлари ва вазифаларини ҳисобга олишдир;

мартабани бошқариш жараёнининг ошкоралигини таъминлаш;

- «мартабанинг боши берк кўчалари»га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади; мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш; муайян хизмат соҳасида ўсишнинг кўрғазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;

персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;

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

хизмат соҳасида ўсиш йўллари аниқлаш; бу йўллардан фойдаланиш зарур вақт ва ўринда ходимларга бўлган миқдор ва сифат эҳтиёжларни қондиради.

Инсон мартабанинг турли босқичларида турли эҳтиёжларини қондиради.

Дастлабки босқич — мактабда ўқишни, ўрта ва олий маълумот олишни ўз ичига олади ҳамда 25 ёшгача давом этади. Ана шу давр мобайнида инсон фаолият турларини излаш мақсадида бир неча бор ишини алмаштириши мумкин. Бу ишларнинг эҳтиёжини қондириш ва имкониятларига жавоб бериш учун қилинади. Агар у дарҳол ана шундай фаолият турини топса, унинг шахе сифатида ўз-ўзини намоён қилиш жараёни бошланади, ўзининг яшаш хавфсизлиги тўғрисида қайғуради.

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

Кўтарилиб бориш босқичи, одатда, 30 ёшдан 45 ёшгача давом этади. Ана шу даврда малаканинг ортиши, хизматда кўтарилиш жараёни юз беради. Амалий тажриба, малака ҳосил бўлади, ўз-ўзини намоён қилишга, тағин ҳам юқорироқ мавқега, мустақилликка эга бўлишга эҳтиёж ортади, шахс сифатида ўз фикрларини билдириш кучаяди. Бу даврда хавфсизликка бўлган эҳтиёжни қондиришга камроқ эътибор берилади, ходимнинг диққат-эътибори меҳнат ҳақининг кўпайишига ва соғлиғи ҳақида бош қотиришга қаратилади.

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

Яқунланиш босқичи 60 ёшдан 65 ёшгача давом қилади. Бу даврда одам пенсия тўғрисида жиддийроқ ўйлай бошлайди, бу ердан кетишга тайёргарлик кўради. Мана шу даврда бўшаб қоладиган лавозимига муносиб ўринбосар излаш ва номзодни ўқитиш ишлари олиб борилади. Гарчи, бу давр мартабанинг инқирози билан фарқланиб турса ҳам, бу ёшдаги кишилар ишдан тобора

камроқ қониқиш ҳосил қиладилар, руҳий ва физиологик етишмовчилик ҳолатини бошдан кечирадилар, ўз-ўзини намоён қилиш, ўзига ва бошқаларга ҳурматгалаб бўлиш бутун мартаба давомида юқори даражада бўлади. Улар иш ҳақи даражасининг сақланиб қолишини истайдилар, лекин бошқа даромад манбаларини кўпайтиришга интиладилар, пенсияга чиққанда бу даромадлар оладиган даромадига яхши қўшимча бўлиши мумкин.

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

6.2. Хизмат мартабасини бошқариш

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

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

Мартабанинг мақсади сифатида фаолият соҳасини, муайян ишни, лавозимни, хизмат пиллапоясидаги ўринни санамаслик керак. У яна ҳам теранроқ мазмунга эга бўлади. Мартаба

мақсадлари бирор сабабда намоён бўлади, ходим ана шу сабабга кўра, мазкур аниқ ишга эга бўлишни, лавозимларнинг исрархик зинапоясида муайян погонани эгаллашни истайди.

Мисол тариқасида мартабанинг айрим мақсадларини санаб ўтамиз:

- ўз-ўзига беришга мос келадиган ва шунинг учун ҳам маънавий қониқиш ҳосил қиладиган фаолият турини эгаллаш ёки лавозимга эга бўлиш;

- ўз-ўзига баҳо беришга, жойга, табиат шароитларига жавоб берадиган иш ёки мансабга эга бўлиш; улар ходимнинг соғлиғига қулай таъсир кўрсатади ва яхши дам олишни ташкил этишига имкон беради;

- сизнинг имкониятларингизни кучайтирадиган ва ривожлантирадиган лавозимни эгаллаш;

ижодий хусусиятга эга бўлган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;

касб бўйича ишлаш ёки муайян даражада мустақилликни қўлга киритиш имконини берадиган лавозимни эгаллаш;

яхши ҳақ тўланадиган ёки айни вақтда катта қўшимча даромад олиш имконини берадиган ишга ёхуд лавозимга эга бўлиш;

- фаол таълим олишни давом эттириш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;

- бир вақтнинг ўзида ҳам болалар тарбияси, ҳам уй-рўзгор хўжалиги билан шуғулланиш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш.

Мартабанинг мақсадлари ёш ўтиши билан алмашилиб боради, ходимнинг ўзи ҳам, малакаси ортиши билан ўзгариб боради ва ҳоказолар. Мартаба мақсадларини шакллантириш доимий жараёндир.

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

Қисқача хулосалар

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

Мартаба икки турга — касб мартабаси ва ташкилот ичида мартабага бўлинади.

Мартабани режалаштиришни асосий вазифаси — касбий ва ташкилот ичидаги мартабанинг ўзаро таъсирини таъминлашдир.

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

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. К.Х. Абдурахманов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: Меҳнат, 1994.
2. А.П. Волгин, В.П. Матирко, А.А. Модин. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). - М.: 1992.
3. Э.С. Сторобинский. Как управлять персоналом. - М.: АО «Бизнес-школа», Интел-синтез, 1995.
4. Б.Швальбе, Х.Швальбе. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. (пер. с нем), - М.: Прогресс, 1993.
5. Ли.Яккока. Карьера менеджера. Пер. с англ. - Минск, Парадокс, 1996.

VII боб

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИНГ ХИЗМАТ-КАСБ ЖИҲАТИДАН КЎТАРИЛИШНИ БОШҚАРИШ

7.1. Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими

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

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

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

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

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

Иккинчи босқич — ташкилотга ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлаш босқичидир. Ёш мутахассисларга синов муддати (бир йилдан икки йилгача) белгиланади, улар шу муддат ичида бошланғич таълим курсини (ташкилот билан батафсил та-

нишишни) ўтишлари зарур. Таълимдан ташқари ёш мутахассислар учун бир йил давомида ташкилот бўлиналарида стажировка ўташ ҳам назарда тутилади.

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

Учинчи босқич — бошқаришнинг қўйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш босқичидир. Ана шу босқичда танлаб олинган қўйи бўғин раҳбарларига (мастерлар, участкаларнинг бошлиқлари) кечки ва сиртқи олий ўқув юртларини тамомлаган, ўз жамоаларида муваффақиятли ишлаб келаётган ва тест синовларидан муваффақиятли ўтган ходимларнинг бир қисми ҳам қўшилади. Мазкур гуруҳ билан бутун давр мобайнида (2–3 йил) аниқ мақсадга қаратилган муайян ишлар олиб борилади. Бу ходимлар вақтинча йўқ раҳбарларнинг вазифасини бажариб турадилар, уларнинг дублёрлари ҳисобланадилар, малака ошириш курсларида таълим оладилар. Тайёргарлик босқичи тамом бўлгандан сўнг, ҳар бир раҳбарнинг ишлаб чиқариш фаолиятини таҳлил қилиш асосида иккиламчи танлаб олиш ва тестлаштириш ўтказилади. Иккиламчи танлашдан муваффақиятли ўтган раҳбарлар цех бошлиқларининг, цех бошлиғи ўринбосарларининг бўшаб қолган ўринларини эгаллашга таклиф этилади, лекин бундан олдин ана шу лавозимларда стажировкадан ўтадилар ёки заҳирага киритиладилар ва бўш ўринлар пайдо бўлиши билан лавозимга тайинланадилар. Тайёргарликдан ўтган бошқа ходимлар ўз вазифаларида ишлашни давом эттирадилар, шунингдек, улар горизонтал ўрин алмашишлари ҳам мумкин.

Тўртинчи босқич — бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш босқичидир. Мазкур босқичда ёш раҳбарларнинг қарор топган гуруҳида ишлаб турган истиқболли цех бошлиқлари ва уларнинг ўринбосарлари ҳам қўшилади. Ишлар яқка тартибдаги режалар асосида ташкил этилади. Ўрта бўғиннинг тайинланган ҳар бир раҳбарига у билан яқка тартибда иш олиб бориш учун юқори бўғин раҳбари мураббий қилиб тайинланади. Мураббий раҳбар ходимларни бошқариш бўлиналарининг мутахассислари билан биргаликда даъвогарнинг шахсий сифатлари ва касб соҳаси-

даги билимлари, малакаларини таҳлил қилиш асосида унинг учун яқка тартибда тайёргарлик режасини тузиб чиқадилар.

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

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

7.2. Кадрлар захираси билан ишлаш

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

Кадрлар захираси режалари лавозимларни эгаллаш схемалари тарзида тузилиши мумкин. Улар турли ташкилотларнинг ўзига хос хусусиятлари ва анъаналарига қараб хилма-хил шаклларга эга бўлади. Шунини айтиш керакки, вазифалар тапқилий тузилмалар учун ривожлантириш схемалари вариантдан иборат. Улар турли мавқега эга бўлган муайян шахсларга мўлжалланади. Яқка тартибда тузиб чиқилган лавозимларни эгаллаш схемалари намунавий схемаларга асосланади. Улар ходимларни бошқариш хизматлари томонидан ташкилий структураларга мўлжаллаб тузилади ва ишчи ўринларини эгаллашнинг андозаси вариантдан иборат бўлади.

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

Кадрлар заҳирасини шакллантириш жараёнининг асосий босқичлари қуйидагилардир:

- раҳбар кадрлар таркибида мўлжалланаётган ўзгаришлар режасини тузиб чиқиш;
- заҳирага номзодларни олдиндан танлаш;
- номзодларнинг ишчанлик, касбий ва шахсий фазилатларига доир ахборотларга эга бўлиш;
- кадрлар заҳираси таркибини шакллантириш.

Заҳирага номзодларни танлашда асосий мезонлар қуйидагилардир:

- тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси;
- одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси;
- ташкилотчилик қобилиятлари;
- шахсий фазилатлари;
- саломатлигининг аҳволи, ёши.

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

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

номзодларни танлаб олиш 35 ёшгача бўлган мутахассислар орасида рақобат асосида ўтказилади. Бунда номзодлар амалий ишда ўзларини ижобий жиҳатдан намоян қилишган ва олтий маълумотли бўлишлари керак;

- ходимларни заҳира гуруҳларига киритиш тўғрисидаги қарорни махсус комиссия қабул қилади ва бу қарор ташкилот бўйича буйруқ билан тасдиқланади;

- ҳар бир ходим (стажер) учун стажировка раҳбари (асосий) ва стажировканинг ҳар бир босқичи раҳбари тасдиқланади. Улар ҳар бир босқичдаги стажировканинг яқка тартибдаги режасини тузиб чиқадилар;

кадрлар заҳирасига киритилган стажёрларнинг раҳбарлари стажёрнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтариллиш тизими босқичларини муваффақиятли ўтганлиги учун моддий жиҳатдан рағбатлантириладилар;

- стажёрга унинг эгаллаб турган янги лавозимига мос келади-ган лавозим маоши белгиланади, лекин бу маош олдингисидан юқори бўлади. Шу билан бирга унга мазкур лавозим учун кўзда тутилган моддий рағбатлантиришларнинг барча турлари татбиқ этилади.

Қисқача хулосалар

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

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

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

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

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

Кадрлар заҳирасини шакллантириш босқичлари қуйидагилардир:

раҳбар кадрлар таркибидаги ўзгариш режасини тузиш;
заҳирага номзодларни олдиндан танлаш;

номзодларнинг ишчанлик, касбий ва шахсий фазилатлари бўйича ахборотларга эга бўлиш;

кадрлар заҳираси таркибини шакллантириш.

Заҳирага номзодларни танлашнинг асосий мезонлари қуйидагилардир:

тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси;
одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси;
шахсий фазилатлар;

- саломатлигининг аҳволи, ёши.

Кадрлар заҳирасини шакллантириш манбаларига қуйидагилар киради:

малакали мутахассислар; бўлинмалар раҳбарларининг ўринбосарлари; қуйи бўғин раҳбарлари; ишлаб чиқаришда ишчи сифатида ишлаётган дипломли мутахассислар.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

2. Мунтазам раҳбарлар тайёрлашнинг асосий босқичлари нима санаб ўтинг.

3. Раҳбарлик лавозимларига номзодларни танлаш ва баҳолашда уларнинг қандай фазилатлари ҳисобга олинади?

4. Хорижий давлатларнинг хизмат-касб жиҳатдан кўтарилишини бошқариш соҳасидаги тажрибалар нималардан иборат?

5. Кадрлар заҳирасини шакллантириш манбалари деганда нимани тушинасиз?

6. Кадрлар заҳирасини шакллантириш жараёнининг қандай асосий босқичлари бор?

Асосий адабиётлар

1. А.П.Волгин, В.П.Матирко, А.А.Модин. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. опыт ФРГ. - М.: 1992.

2. Шмидт Герберт. Кадровое планирование на предприятии. (опыт ФРГ) «Человек и труд», 1993, 14.

3. Б.Швальбе, Х.Швальбе. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса» Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1993.

4. Ли.Яккока Карьера менеджера (пер.с англ). - Минск: Парадокс, 1996.

VIII боб

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ – ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИНГ АСОСИ

8.1. Бошқариш объекти бўлган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.2. Корхона ва ташкилот ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари

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

Корхона ва ташкилотнинг бевосита ижтимоий муҳити асосий омилларига қуйидагилар киради:

- корхона ва ташкилотнинг потенциали, унинг ижтимоий инфратузилмаси;

- иш шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш;

- ходимларнинг ижтимоий ҳимояланганлиги;

- жамоадаги ижтимоий-руҳий вазият;

- меҳнатни моддий рағбатлантириш ва оила бюджетлари;

- ишдан ташқари вақт ва дам олишдан самарали фойдаланиш ва бошқалар.

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

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

- тиббиёт ва даволаш-профилактика муассасалари (касалхоналар, поликлиникалар, амбулаториялар, тиббиёт пунктлари, дорихоналар, санаторийлар, профилакторийлар ва ҳоказолар);

- таълим ва маданият объектлари (мактаблар, мактабгача болалар ва мактабдан ташқари муассасалар, маданият уйлари, клублар, кутубхоналар, кўرғазма заллари ва шу кабилар);

- савдо ва умумий овқатланиш объектлари (дўконлар, ошхоналар, чойхона ва қаҳвахоналар, ресторанлар, янги маҳсулотлар стказиб бериш учун ёрдамчи хўжаликлар);

маиший хизмат кўрсатиш объектлари (комбинатлар, устаноналар, ательелар, салонлар, прокат ва гаровга бериш пунктлари); спорт иншоотлари (ўйингоҳлар, сузиш ҳавзалари, спорт майдончалари, жисмоний-тарбия ва соғломлаштириш тадбирларини ўтказишга мослаштирилган оммавий дам олиш базалари); жамоа ва дала ҳовли хўжаликлари ҳамда боғдорчилик-мевачилик ширкатлари ва бошқалар.

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

- қорхона ва ташкилотнинг замонавий техника ва технология билан таъминланиш даражаси, меҳнатнинг механизация ва автоматлашуви даражаси, самарали материалларнинг ишлатилиши;

- замонавий фан-техника ютуқларининг ишлаб чиқаришга жорий этилишини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни ташкил этиш, ишчилар гуруҳларининг алоҳидалигини, меҳнат интизоми билан бир қаторда ишлаб чиқариш ва технология интизомини мустаҳкамлаш, ходимларнинг мустақиллиги, тадбиркорлиги, шахсий ва гуруҳий масъулиятини кучайтириш;

- инсон соғлиғи учун зарарли ва оғир меҳнат талаб қилувчи ишларни қисқартириш, зарур бўлганда махсус кийим-бош ва якка тартибда ҳимояланиш воситаларини бериш;

- санитария-гигиена нормаларига, шу жумладан, ишлаб чиқариш бинолари ва асбоб-ускуналарнинг ҳолати, ҳавонинг тозаллиги, иш ўринларининг ёритилиши, шовқин ва тебраниш даражаси бўйича белгиланган нормаларга риоя қилиниши ва ҳоказолар.

Ижтимоий-руҳий вазият қорхона ва ташкилот ходимларига таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир. У меҳнат қилиш жараёнида, ходимларнинг муомаласида, уларнинг шахслараро ва гуруҳий алоқа-

ларида ўз ифодасини топади. Бу муносабатларнинг нормал вазияти ҳар бир ходимга ўзини жамоанинг бир зарраси деб ҳис қилиш имконини беради, унинг ишга бўлган қизиқиши ва зарур руҳий кайфиятини таъминлайди, ютуқлар ва йўл қўйилган камчиликларга адолатли баҳо беришга ундайди.

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

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

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

Жаҳондаги қўлгина мамлакатлар, жумладан, Ўзбекистоннинг қўлга киритган тажрибаси шундан далолат берадики, ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг иқтисодий ва сиёсий аҳволга объектив равишда боғлиқлигидан келиб чиқиб, ижтимоий сиёсат мустақил аҳамиятга ҳам эга бўлиб, аҳолининг фаровонлик даражасини оширишга ёрдам бериши, ижтимоий тараққиётга интилишни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаши билан ажралиб туради. Ҳозирги шароитда ижтимоий сиёсат ҳар қандай давлатнинг ҳокимият тузилмалари фаолиятида устувор бўлиши керак.

Ўзбекистон Республикаси дунёвий давлат бўлиб, унинг сиёсати инсонга муносиб турмуш кечириш ва эркин ривожла-

ниш имкониятини таъминлашга қаратилган. Давлатнинг энг муҳим вазифаларидан бири инсон ва фуқаронинг ҳуқуқ ва эркинликларини эътироф қилиш, уларга риоя этиш ва ҳимоя қилишдан иборат.

8.3. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўрсатиши

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

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

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

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

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

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

Қисқача хулосалар

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

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

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

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

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

Ижтимоий руҳий вазият — корхона ва ташкилот ходимларига таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир. У меҳнат қилиш жараёнида, ходимларнинг муомаласида, уларнинг шахслараро ва гуруҳий алоқаларида ўз ифодасини топади.

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

Ижтимоий ривожланишнинг умумий омилларига жами-

ятнинг ижтимоий - иқтисодий ва маънавий-ахлоқий ҳолати ҳам киради.

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Персонални бошқаришнинг зарур объекти нима?
2. Корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий муҳити деганда нимани тушунасиз?
3. Корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий инфратузилмасига нималар киради?
4. Корхона ва ташкилотларда ижтимоий ривожланишнинг устувор йўналишлари қайсилар?
5. Ижтимоий ривожланишни бошқариш деганда нимани тушунасиз?
6. Корхона ва ташкилотлардаги ижтимоий омилларни санаб ўтинг?
7. Ижтимоий руҳий вазият нима?
8. Ижтимоий хизмат кўрсатиш соҳасига нималар киради?

Асосий адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. - Т.: Адолат, 1992.
2. Е.В.Маслов. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. М.: Новосибирск, 1998.
3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. Управление персоналом. Учебник, - М., 1997.
4. А.В.Филлипов. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 1990.

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХУЛҚ- АТВОРИНИ БОШҚАРИШ

9.1. Шахс хулқ-атвори назарияси

Файласуфлар қадим замонлардан буён шахс хулқ-атвори-нинг у ёки бу шакллари қонуниятларини аниқлашга, нима сабабдан бир киши билан умумий тил топишиш осон-у, бошқа киши билан бунинг иложи йўқлигини, айрим кишининг хулқ-атвори ман-тиғи нима билан белгиланишини аниқлашга уриниб келганлар.

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

- шахснинг табиий хусусиятлари, унинг ўзига хос психологик хусусиятлари;
- эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизими;
- шахсни бошқариш тизими, унинг «мен-образ».

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

Экстраверсия – (extra - ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўзининг қизиқишлари, шахсий ахамиятини па-

сайтириш ҳисобига амалга оширади.

Экстравертларга хулқ — атворининг таъсирчанлиги, имо-ишоралардаги фаоллик, самимийлик, ташаббус кўрсатиш (баъзан ортиқ даражада), ижтимоий кўникувчанлик, ички оламнинг очиқлиги хос бўлади.

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

Интровертлар ўзларининг манфаатларини энг муҳим деб ҳисоблаб, уларни юқори даражада қадрлайдилар. Улар учун одамовилик, биқиқлик, ижтимоий пассивлик, мустақил таҳлил қилишга мойиллик, старли даражада мураккаб ижтимоий адаптация (кўникувчанлик) хосдир.

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

«Темперамент» тушунчаси латинча temperamentum - қисмларнинг тегишли нисбати, мутаносиблик, деган маъно англатади.

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

Темперамент — шахснинг ўзига хос хусусиятлари мажмуидан иборат бўлиб, фаолиятининг динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек, хулқ-атворини акс эттиради ва:

- холерикларда — шиддатли реакциялар, очиқлик, кайфиятнинг кескин алмашинуви, беқарорлик ва умумий ҳаракатчанлик билан намоён бўлади;

- рационаллик — (хатти-ҳаракатларнинг тўғрилиги) билан ифодаланади;

- флегматикларда — сусткашлик, барқарорлик, биқиқлик, ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик, мулоҳазаларининг мантиқийлиги;

- меланхоликларда — беқарорлик, осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик, ҳатто арзимас нарса ва воқеалардан ҳам чуқур куйиниши;

- сангвинникларда — ҳаракатчанлик, таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик, таъсирчанлик, одамшавандалик билан ажралиб туради.

Темпераментнинг санаб ўтилган бу хиллари нисбатан барқарор бўлиб, муҳит ва тарбия таъсирида ўзгаришларга кам

бўйсанади. Шу билан бирга улар шахснинг мазмун томонини, кадриятлари ва эҳтиёжларини ифодаламайди.

Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, унинг хулқ-атвори-ни тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай назарияларнинг энг машхур муаллифлари А.Маслов, Э.Кант, Д.Мак Клееланд, Ф.Герцбург ва бошқа бир қатор олимлардир.

Шахснинг эҳтиёжи — инсонда ҳаракатта интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириши учун озуқа, уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса, хотин-қизларга эса уларнинг кўзга ташланиб туриши учун чиройли безаклар даркор.

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

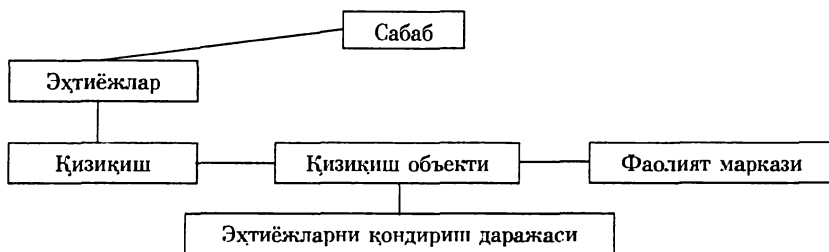
Иккиламчи эҳтиёжлар ҳаётий тажрибани ривожлантириш ва ҳосил қилиш жараёнида пайдо бўлади. Улар бирламчи эҳтиёжлардан анчагина хилма-хилроқ бўлиб, шахснинг психологик ривожланишига, турмуш шароитига, жамиятда, гуруҳда қабул қилинган ижтимоий нормаларга боғлиқдир.

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

Қизиқиш шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намён бўлиш шакли бўлиб, бу ижобий ҳис-туйғу уйғотиши мумкин.

4-чизма

«Эҳтиёж сабаб қизиқиш» тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги



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

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

«Жамоа» тушунчаси бошқаришнинг кўпгина бўлимларида марказий ўринлардан бирини эгаллайди.

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

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

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

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

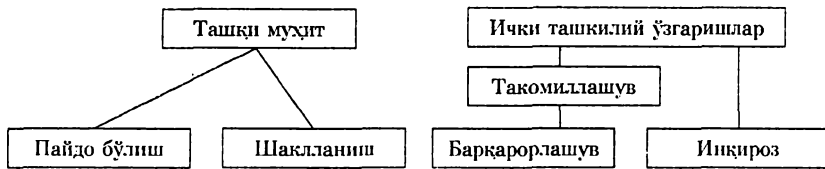
Норасмий жамоалар (гуруҳлар) баъзан адабиётларда жамоанинг норасмий тузилмалари деб аталади, улар ишловчиларнинг ўзаро самимияти, дўстона муносабатлари асосида бирорта муайян мақсадга эришиш учун уларнинг истаги бўйича ташкил этилади. Айрим ҳолларда бундай гуруҳлар раҳбардан норози кишилар томонидан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

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг бир нечта изчил босқичини ўтишдан иборат. Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир босқичидан ишқинчи — янада юқорироқ босқичига оқилона кўчиришдан иборат (5-чизма). Бундай босқичларга қуйидагилар киради:

- пайдо бўлиш;
- шаклланиш;
- барқарорлашиш;

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

Жамоанинг шаклланиш босқичлари



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

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

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

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

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

9.2. Шахснинг гуруҳлардаги ҳуқ-атвори

Персонални бошқариш соҳасидаги ўзаро боғлиқ ҳаракатлар занжирида ходимни ишга олишдан тўғриб, унинг ташкилотдан кетишига қадар менежерлар вақтининг 50-80%и гуруҳлардаги фаолият турларига сарфланади. Ҳар қандай раҳбар ишининг самарадорлиги гуруҳлардаги ишнинг ўзига хос хусусиятларини тушуниш ва менежерлар гуруҳининг аъзоси сифа-

тида тўғри ҳаракат қилиш ва ўзининг гуруҳдаги ишини бошқариш билан чамбарчас боғлиқдир. Кейинги йиллардаги тадқиқотлар гуруҳларда амал қиладиган ва иш кўрсаткичларига таъсир кўрсатадиган айрим кучларга аниқлик киритди.

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

Шундай қилиб, юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки:

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

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

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

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

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

гуруҳлар ўртасида ва гуруҳ ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий. Келишмовчиликлар шахсий, шахслараро, гуруҳлараро, ижтимоий бўлиши мумкин. Келишмовчиликлар оқибат

тида кичик гуруҳлар пайдо бўлади, бошқача фикрловчилар гуруҳдан чиқиб кетади, «ҳамма балога гирифтор одам» танланади, гуруҳда ташкилий ўзгаришлар содир бўлади, янги раҳбар келади ёки алмаштирилади, гуруҳ тарқалиб кетади.

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

9.2.1. Гуруҳнинг умумий мақсадлари

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

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

- шахсининг гуруҳга мансублиги, гуруҳнинг жозибадорлиги ва гуруҳга аъзолик;

норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлиши;

гуруҳда ролларнинг вужудга келиши (айрим шахслар гуруҳ эҳтиёжларига бошқаларга нисбатан кўпроқ мос келадилар ва гуруҳда вазиятнинг яхшиланишига имкон берадилар. Масалан, гуруҳда хушчақчақ киши, команданинг жону дили, гоялар ташувчи киши ва ҳ.к.лар бўлса шундай бўлади).

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, гуруҳ — кишиларнинг ўзаро ҳаракати натижасида вужудга келадиган мажмуидир. Бу кишилар ўзаро ҳар кимнинг кескин ҳолатини камайтириб, ҳар кимга ўз мақсадларига эришиш имконини берадилар. Аммо булар корхонада муайян вазифаларни ҳал қилишда ташкил этиладиган расмий гуруҳларнинг ишида самарага эришиш учун етарли бўлмайди.

Чамаси, қуйидаги таъриф анча фойдалироқ бўлиши мумкин: гуруҳ — айрим умумий мақсадларга эга бўлган, ўзларини гуруҳ деб қабул қиладиган кишиларнинг ҳар қандай йиғиндисидир.

Гуруҳнинг мақсади — ўзаро ҳаракатлар индукторидир. Қузатишлар ва экспериментларнинг қуйидаги натижаси муҳим: гуруҳда бир кишининг таклиф қилган мақсади бошқаларга таъсир этади. Ана шу мақсад мавжуд бўлганда бошқалар талаб

қилинган йўналишда ҳаракат қилишга мажбур бўлишидир. Таклиф этилган мақсаднинг индуктив кучи гуруҳнинг ўз аъзоларига ёқиш ёқмаслигига боғлиқ. Шахс мазкур гуруҳга ўз эҳтиёжларини ёки муддаоларини қондириш учун киради.

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

9.2.2. Гуруҳнинг самарадорлиги

Энди «гуруҳнинг самарадорлиги» деган тушунчани изоҳлаб бериш мумкин.

Гуруҳнинг самарадорлиги дейилганда, гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражаси тушунилади. Айрим тадқиқотчилар бунга гуруҳ аъзоларининг бу ерда бўлишдан қаноат ҳосил қилишини ҳам қўшадилар. Бу билан шахснинг алоҳида эҳтиёжлари гуруҳ фаолиятининг ижтимоий аҳамияти билан қўшилиб кетади.

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

2. Вазифанинг тури гуруҳнинг талаб қилинадиган ҳажми ва таркибини белгилаб беради. Масалан, ахборот тарқатиш кўпроқ миқдордаги иштирокчиларни талаб қилади. Уларнинг сони ўзига хос муаммоларни ҳал қилишдагига нисбатан ортиқроқ бўлади. Топшириқларнинг тақсимланиши таркибий ёндашувдан фойдаланиш имконини беради, гоёларни ифодалаш эса зарур даражадаги пухталиқни талаб қилади.

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

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

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

4. Бошқарувчи омиллар:

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

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

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

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

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

Бу моделдан фойдаланиш натижалари:

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

раҳбарда алоҳида хусусиятлар (ўз хавфсизлигини ҳис қилган, бошқаларни тушуниш қобилияти, йиғилишлар ўтказиш амалиётини ағаллаш ва ҳоказолар) бўлишини талаб қилади. Раҳбар билан гуруҳ ўзаро муомалани ўрганишлари керак. Бу эса биринчи қарашда туюлганидек унчалик осон эмас.

9.3. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши

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

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

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

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

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

- юқори самара билан ишлашни истайдиган ва бунга қодир бўлган ходимларни ҳимоя қилиш ва уларнинг ҳуқуқларини рўёбга чиқаришни таъминлаш, уларнинг меҳнат потенциалини самарали рўёбга чиқариш ва такрор ҳосил қилиш учун старли бўладиган меҳнат ҳаётининг сифат даражасини кафолатлаш;

- гайриқонуний равишда даромад олиш ва ижтимоий текинхўрликнинг ҳар қандай шаклига қаршилик кўрсатиш, меҳнат қонунларини бошқаришнинг маъмурий-ҳуқуқий усуллари ва уларга риоя этилишини назорат қилишни кучайтириш.

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

Шуни ҳам аниқ тасаввур қилиш керакки, асослаш инсон-

нинг ташқи ва ички омиллар таъсири билан белгиланадиган у ёки бу хулқ-атвор хилини онгли равишда танлаш жараёнидир. Бунда ташқи омилларга рағбатлантириш омиллари кирса, ички омилларга сабаблар (асослар) киради.

Меҳнатни асослашга турли рағбатлантирувчи омиллар: иқтисодий нормативлар ва имтиёзлар тизими, иш ҳақи даражаси ва даромадларни адолатли тақсимлаш, меҳнат шароити ва унинг мазмундорлиги, оила ва жамоадаги муносабатлар, атрофдагиларнинг эътироф қилиши, мансаб, мулоҳазалар, ижодий ташаббус ва қизиқарли иш, ўзини кўрсатиш истаги ва доимий равишда таваккал қилиш, қаттиқ ташқи буйруқлар ва ички маданият ҳамда бошқалар таъсир кўрсатади.

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

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

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

- меҳнатга ҳақ тўлашнинг энг кам миқдорини қонун билан белгилаш ва ўзгартириш;

- корхона ва ташкилотлар томонидан меҳнатга ҳақ тўлашга ажратиладиган маблағларни, шунингдек, жисмоний шахсларнинг даромадларини солиқ билан тартибга солиш;

- район коэффициентларини ва фоиз устамаларини белгилаш;

- меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича давлат кафолатларини белгилаш.

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

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

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

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

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

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

Қисқача хулосалар

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

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

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

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

Ҷамоанинг функциялари — инсоннинг жамоага мансублигини ҳис қилиши; шахс учун унинг яшашига зарур ижтимоий муҳит яратишдир.

Ҷамоанинг шаклланиш босқичлари — пайдо бўлиш; шаклланиши; барқарорлашиши; такомиллашув ёки инқироз.

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

Гуруҳ самарадорлиги — бу, гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражасидир.

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

Рағбатлантиришнинг асосий шакллари билан бири иш ҳақидир.

Иш ҳақи — бу, маълум вақт давомида кишиларнинг яратган маҳсулотлари миқдори кўрсатилган хизматлар ва шу қабиларга асосан тўланадиган меҳнат ҳақидир.

Тариф сеткаси — меҳнатнинг мураккаблиги бўйича иш ҳақини табақалаштириш воситасидир.

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

Имтиёзлар ва компенсациялар: меҳнат натижаларига боғлиқ бўлмаган, яъни уй-жой, кўчмас мулк сотиб олиш ва ҳоказолар билан боғлиқ бўлган чиқимлар, пенсияга чиқиш ва бўш паш билан боғлиқ мукофотлар ва бошқа имтиёзлардан иборат.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. П.В.Журавлев, С.А.Карташов, Н.К.Маусов, Ю.Г.Одегов. Персонал. Словарь понятий и определений. - М.: Экзамен, 1999.
2. П.М.Дизель, Мак-Кинли У.Раньян Поведение человека в организации. Пер.с англ. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993.
3. А.К.Маркова. Психология профессионализма. - М., 1996.

Х боб

КАДРЛАР ТИЗИМИДАГИ ЯНГИЛИКЛАРНИ БОШҚАРИШ

10.1. Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари

Персонал соҳасидаги «инноватика», «базис» тушунчалари жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

Кадрлар тизими (КТ) – ижтимоий-иқтисодий тизим (бизнинг мисолимизда ташкилот)нинг марказий ва анча мураккаб ташкил этилган кичик тизими (ўзаги)дир. У мазкур тизимнинг меҳнат потенциалини (унинг миқдор, сифат ва таркибий мезонларини), унинг турли таркибий қисмлари бўлган кадрлар, уларнинг мақсадлари, фаолият кўрсатиш ва ривожланиш нормалари ҳамда механизмларини қамраб олади.

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

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

Кадрлар тизимининг орқага кетиши – илгари эришилган даражанинг турғунлиги, пасайиши, фаолиятнинг янги вазифаларини таъминлаш қобилиятининг камайиши, кадрларнинг таназзули, ўз умрини яшаб бўлган кадрларга ва кадрлар билан ишлаш усулларига қайтишдир. «Кадрлар тизимининг орқага кетиши» тушунчаси билан «кадрлар тизимининг танглиги» тушунчаси боғлиқдир.

Кадрлар тизимининг танглиги – унинг энг муҳим мақсадлари, вазифалари, тузилиши, фаолият кўрсатиш ва ривожланиш шакллари ҳамда усулларининг чуқур бузилиши ва издан чиқиши бўлиб, бунинг натижасида муҳим кадрлардан ажралиб қолиш ёки бунинг хавфи туғилади.

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

Кадрлар тизимининг барқарорлашуви — кадрлар тизими мақсадларини, вазифаларини, тузилиши, шакллари ва усулларини доимий барқарор ҳолатга келтиришдир. У қуйидагиларни таъминлайди:

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

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

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

10.2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш

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

Кадрларга оид янгиликлар (КЯ) — бу, кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолият бўлиб, у товарлар, ишчи кучи ва таълимий (касб-малака) хизматлар бозорларида рақобат мавжуд бўлган шароитда кадрлар

(кадрлар тизими)нинг малакасини оширишга ва ижтимоий-иқтисодий тузилмалар, ташкилотлар ва уларнинг бўлинмалари самарали ишлаши ва ривожланиши билан боғлиқ вазибаларини ҳал қилиш қобилиятини оширишга қаратилгандир.

Кадрларга оид янгиликларни таснифлашда эътибор бериш лозим бўлган асосий белгилар қуйидагилардир:

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

1.1. Касб-таълим соҳасидаги янгиликлар, яъни олий ўқув юртлирида, коллежларда, бошқа ўқув юртлирида кадрларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар. Мазкур кичик гуруҳга касб-таълим тузилмаларига абитуриентлар ва кадрларни танлаб олиш чоғидаги янгиликлар, умумий ва касб тайёргарлиги жараёнидаги янгиликлар (янги ўқув курслари, мутахассисликлар, таълим усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш), касб тайёргарлигининг пировард натижаларига баҳо бериш пайтидаги янгиликлар; таълимнинг янги стандартлари ва мутахассислар моделларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртлирини ташкил этиш ва ишлаб турган ўқув юртлирини янгилаш киради. Янгиликларнинг бу соҳаси билан инновация-таълим менежменти шуғулланади.

1.2. Кадрларни излаш ва танлаш, яъни янги ва самарали кадрлар потенциалини яратиш. Мазкур кичик гуруҳга меҳнат бозорида ва ташкилот ичида кадрларни излашнинг янги усуллари киради. Меҳнат бозорида кадрлар излашга инновация-кадрлар маркетингининг янги усуллари (шу жумладан, кадрларга бўлган янги эҳтиёжлар ва таклифлар тўғрисидаги маълумотлар банкини шакллантириш), ишчи ўринларини реклама қилиш, меҳнат биржалари, фирмалар, кадрларни танлаш бўйича бюролар билан ишлаш, кадрларга баҳо бериш ва уларни қабул қилишнинг янги усуллари ва шу қабилар киради. Кадрларни ташкилот ичида қидиришга ўз кадрларини излаш, кадрлар захирасини шакллантириш, бу захира билан ишлашнинг янги усуллари ва ҳоказолар киради. Бу янгиликлар – инновация-кадрлар маркетинги шуғулланадиган соҳадир.

1.3. Меҳнат жараёнида кадрларга оид янгиликлар. Ушбу кичик гуруҳга янги техникани ва меҳнат турларини ўзлаштириш, кадрларни аттестация қилиш даврида кадрлар билан ишлашнинг

янги усуллари; қарор топган кадрлар тузилмасидан меҳнат функцияларини ва ваколатларини янги тақсимлаш; ходимларни янги вазифаларга кўтариш ва уларнинг жойини ўзгартириш усуллари; янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларини ишлаб чиқиш; элита кадрлари билан ишлашдаги янгиликлар киради.

1.4. Кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар. Бу гуруҳга персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш шакллари ҳамда усулларидаги янгиликлар, мазкур соҳадаги эҳтиёжларни аниқлаш усулларини такомиллаштириш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширгандан кейинги меҳнат жараёнида кадрларнинг ишга жалб қилинишига доир янги усуллар, бу ерда янги тузилмаларни ташкил этиш ва шу қабилар киради.

Бу борада Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»да қуйидаги асосий тадбирларни бажариш белгиланган:

кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятида янги таълим таркиби, мазмун ҳамда бу тизимни бошқаришни шакллантириш;

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

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

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

1.5. Кадрларни қисқартириш ва фойда бермайдиган кадрларни тугатиш. Бунга кадрларнинг зарур даражага мос келмаслигини аниқлаш, фойда бермайдиган кадрлар тўғрисида маълумотларни шакллантириш, фойда бермайдиган кадрлар билан ишлаш, кадрларни қисқартириш ва бўшатиш усулларини такомиллаштириш киради. Бу ерда фойда бермайдиган кадрлар дейилганда, меҳнат соҳасидаги кадрлар потенциалининг энг кам иш берадиган ва истиқболи йўқ қисми тушунилади. Бу кадрлар ўзларининг касб-малака сифатлари билан илмий, ишлаб чиқариш, маъмурий ва бошқа фаолиятни ривожлантириш (ўзгартириш) эҳтиёжларидан орқада қолган бўлади. Шунингдек, бу соҳага кор-

хона ва ташкилотда мазкур босқичда эҳтиёжга нисбатан кадрлар ортиқчилиги аниқланиб, уларни қисқартириш ҳам киради.

2. Янгилликлар ва инновацион-кадрлар менежменти объектлари соҳасида қуйидагиларни фарқлаш лозим:

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

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

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

2.4. Ишлаб турган ташкилотларда кадрларга оид янгилликлар.

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

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

2.7. Кадрларга хизмат кўрсатиш ишидаги янгилликлар.

3. Қатъийлик, миқёслилик даражаси ва амалга ошириш суръатлари бўйича қуйидагиларни фарқлаш керак:

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

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

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

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

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

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

4.1. Персоналнинг ривожланишига баҳо бериш соҳасидаги янгиликлар.

4.2. Персонални ривожлантиришни башорат қилиш ва дастурлаштириш соҳасидаги янгиликлар.

4.3. Персонални ривожлантиришни молиявий ресурслар билан таъминлаш соҳасидаги янгиликлар.

4.4. Персонални ривожлантиришни асослаш соҳасидаги янгиликлар ва бошқалар.

10.3. «Инновацион-кадрлар менежменти» тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари

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

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

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

Стратегик мақсад — Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг муҳим тамойилларидан бири бўлган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич ривожлантириш асосида ҳамда «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»дан келиб чиқиб, меҳнат бозори ва таълимий-касбий хизматлар бозорининг инновацион потенциаллини, давлат, минтақа, корхона ва ташкилот доираларида кадрларни инновацион бошқаришнинг самарали кўп тармоқли тизимини яратишдир. Бундан кўзда тутилган мақсад — сифат жиҳатидан янги инновацион-фаол кадрлар потенциаллини шакллантириш ҳамда ишлаб чиқаришда самарали ишлашини таъминлашдир.

Тактик мақсад — мамлакатнинг ўтиш даври билан боғлиқ бўлиб, у мамлакат, минтақа ва ташкилотнинг кадрлар потенциали инновацион-фаол қисмини тегишли шароитда инновацион кадрларга оид тадбирларни, шу жумладан, кадрларнинг касб-малака тузилмасини қайта кўриш, шунингдек, фойда бермайдиган кадрларни бошқа ишларга ўтказиш, янги касбларга ўқитиш ва бошқа йўллар билан сақлаб қолишдир.

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

ИКМни тузилмали таҳлил қилишни ҳар томонлама, турли нуқтаи назарлардан ёки турли йўналишлардан туриб амалга ошириш керак бўлади. Ана шу нуқтаи назардан у қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:

Биринчи ва асосий йўналишни умумий функционал ёки функционал-предметли тузилма тарзида тасаввур қилиш мумкин, чунки бу ўринда предмет ва объект кадрларга оид янгиликларнинг ўзи ҳисобланади, улар таҳлил қилиш, баҳо бериш, башорат қилиш, ресурслар билан таъминлаш ва ҳоказоларни талаб этади.

Иккинчи йўналиш — бу, функционал мақсадли тузилма бўлиб, ИКМнинг барча мақсад ва йўналишларини қамраб олади (кадрларнинг узлуксиз таълимини ташкил этишдан тортиб, кадрларга хизмат кўрсатишгача).

Учинчи йўналиш — бу, ИКМнинг функционал-субъект тузилмаси бўлиб, у ИКМ нинг асосий субъект даражаларини

(федерал, минтақавий, тармоқ, корпоратив даражаларини) белгилаб беради.

Тўртинчи йўналиш — бу, ИКМнинг хоссалари жамидан иборат бўлиб, улар ИКМнинг тузилмаси билан таъмин этилиши ва у билан узвий боғлиқ бўлиши лозим.

10.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатидан таъминлаш

Маълумки, инсон ва жамоа ўзларини хавф-хатарсиз сезмасалар, натижаларнинг ва ўзгаришлар оқибатларининг ўзлари учун самарали бўлишига ишонмасалар, бўлаётган ўзгаришларга қаршилик кўрсатадилар. Бундан ходимларнинг янгиликларга қаршилик кўрсатиш сабабларини ифодалаш мумкин:

1) улар таваккал қилишга мажбур бўладилар, бу эса уларнинг табиатига зид келади;

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

3) улар ўзгаришлар натижасида ўзларига ажратилган ва-зифани бажаришга қобилиятсиз эканликларини ҳис қиладилар;

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

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

Янгиликларга қаршилик кўрсатиш омилларига қуйидагилар киради:

1) ҳокимият тузилмаларининг келгусидаги ўзгаришларга мос келмаслик даражаси;

2) янгиликларни жорий қилишнинг узоққа чўзилиши;

3) юқори бошқарувчилар учун нуфуз ва ҳокимиятни қўлдан бой бериш хавфининг пайдо бўлиши;

4) корхона ва ташкилот жамоаси учун ўзгаришларнинг салбий оқибатлари;

5) корхона ва ташкилотнинг омон қолиш ва ривожланиш мақсадларига ходимларнинг бефарқ қараши;

6) сиёсий куч марказларида инновация йўналишига қарши кураш.

Новаторликка тўсиқ бўлувчи омилларга маъмурий раҳбарлик ва илмий-муҳандис ходимларнинг кескин чекланиши (аж-

ралиши); раҳбариятнинг илмий-инновация жараёнида сустиширок этиши (ёки иштирок этмаслиги) ва бундан раҳбариятнинг янги гоёларга ишонмаслиги келиб чиқади; мунтазам ишнинг йўқлиги ва янги гоёлар бўйича кўпгина келишувларнинг зарурлиги, янгиликларни жорий қилишнинг боришида йўл қўйилган камчиликлар туфайли новаторларни орқаворотдан ҳал қилиш ва бошқалар.

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

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

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

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

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

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

Қисқача хулосалар

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

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

Кадрларни излаш ва танлаш — янги самарали кадрлар потенциалини яратишдир.

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

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

Кадрларни қисқартириш ва фойда бермайдиган кадрларни тугатиш — ортиқча кадрларни қисқартириш ҳамда энг кам иш берадиган ва истиқболи йўқ кадрлар потенциали қисмини ва иш ўринларини корхона миқёсида тугатишдир.

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

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури». - Т., 1998.
2. П.В.Журавлев, М.Н.Кулапов, С.А.Сухарев. Мировой опыт управления персоналом. - М.: Росэконакад, 1998.
3. Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов. Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). - М.: РЭА им Г.В.Плеханова, 1996.
4. Ф.Б.Михайлов. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 1994.

XI боб

ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИДА МЕҲНАТ МУНОСАБАТЛАРИ ЭТИКАСИ

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

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

Этика (ахлоқ) дейилганда, ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва хулқ-атвор нормалари тизими назарда тутилади. Тегингли равишда ишга доир муносабатлар этикаси жамият ҳаётининг соҳаларидан бирини ажратиб кўрсатади. Шу нарса тушунарлики, хизматга доир муносабатларнинг ахлоқий нормалари умуминсоний нормаларга ва хулқ-атвор қоидаларига асосланади, лекин ўзининг айрим фарқ қилувчи хусусиятларига ҳам эга бўлади.

Меҳнат фаолияти жараёнида инсон ўзаро шахслараро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берувчи қонуниятларни ҳисобга олиши керак. Улар орасида энг асосийларидан бири жавобнинг ноаниқлиги қонуниятини ёки бошқача айтганда, кишилар ташқи таъсирларни идрок қилишининг улардаги шахсий хусусиятлар фарқига, муайян вазиятга боғлиқлик қонуниятини ҳисобланади.

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

Шахслараро муносабатларда ахборот маъносини бузиб кўрсатиш қонуниятини муҳим аҳамиятга эгадир. У объектив ра-

вишда ҳаракат қилади ва ҳар қандай жараённинг бошланиши ва охирида қанчалик кўп одам қандайдир ахборотлар мажмуидан фойдаланса, у шунчалик кучлироқ бўлади.

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

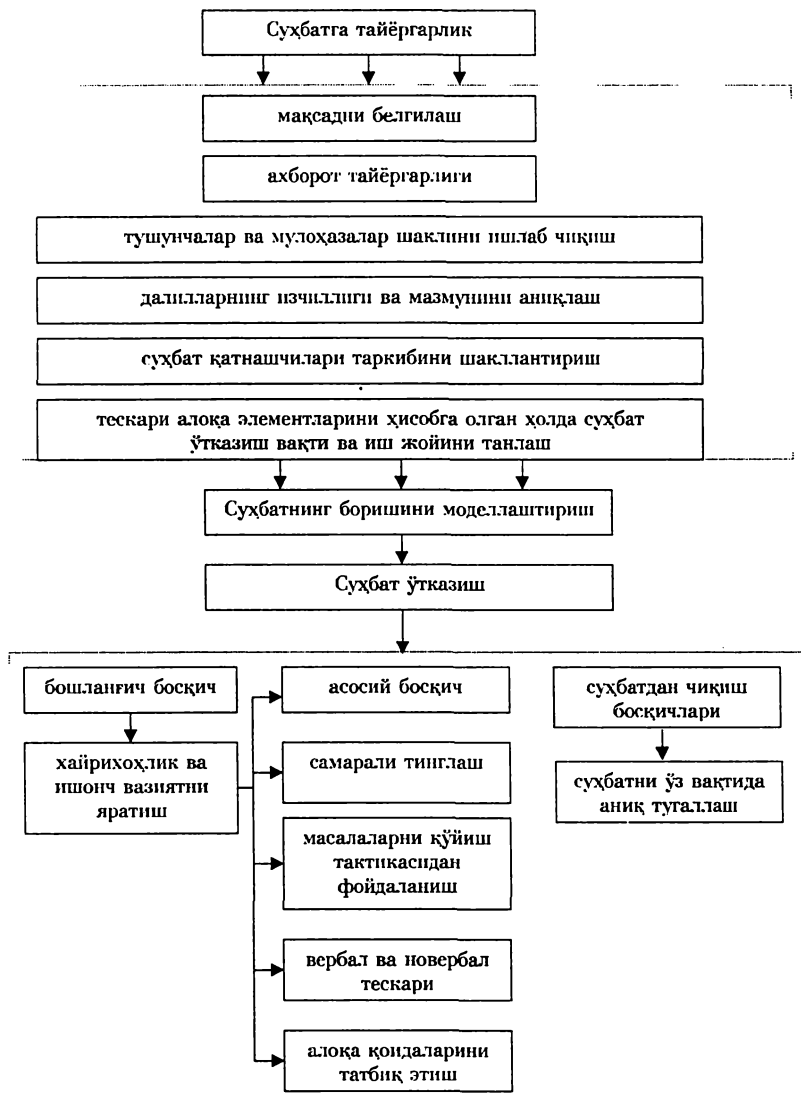
11.2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси

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

Саломлашув мусулмон дунёсида инсон учун энг юқори қадрият белгисидир. Оллоҳнинг суюкли ҳабиби бўлмиш Муҳаммад Мустафо саллаллоҳу алайҳи вассаллам жаноблари ахлоқ-одобга оид ҳадисларида: «Утрашганда қайси бирингиз биринчи бўлиб салом берсангиз, ўша одам Тангрига ҳам итоатлироқдир», деб уқтирган эдилар. Демак, салом-алик муносабатлари инсоннинг буюк бурчи бўлиб, уни ўринли бажариш шахслараро муносабатда катта ўрин эгаллайди.

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

Хизмат вазияти ишбилармон кишининг ташқи қиёфасига муайян талаблар қўяди. Модалар оламида узоқ даврлардан



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

буён “ишчанлик костюми” деган муайян тушунча вужудга келган. У, албатта, кийимни моделлаштиришдаги энг сўнгги янгиликларни ҳисобга олади, лекин маълум даражада қатъий ва эскилик тарафдори бўлиб қолади. Сўзнинг том маъносида костюм танлашни амалга оширишда ишбилармон киши қўйидаги умумий қоидаларга амал қилиши лозим:

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

Ишга доир суҳбат ўтказиш малакалари касб фаолияти жараёнида ҳам, маиший шароитда ҳам ишлаб борилади. Суҳбат ўтказиш зарурлиги билан боғлиқ ҳар қандай вазиятни мулоқот олиб бориш қоидаларини ишлаб чиқиш бўйича тренинг имконияти сифатида қараш керак бўлади. Бу қоидаларнинг схематик тарзда муайян изчилликда ва ўзаро боғлиқликда ўтказилишини зарур бўлган асосий ҳаракатлар сифатида тасаввур қилиш мумкин (6-чизма).

11.3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби

Ишга доир суҳбатларнинг қатнашчилари кўпинча қўйидаги хатоларга йўл қўядилар:

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

Телефонда гаплашишларни ишга доир суҳбат ўтказишнинг ўзига хос бир тури сифатида қараш мумкин. Ана шундан келиб чиқиб, иккита хулоса чиқариш мумкин. Биринчидан, ишга доир суҳбатга тайёргарлик кўриш ва ўтказиш қоидалари кўп жиҳатдан телефонда суҳбатлар олиб боришда ҳам ўз аҳамиятини сақлаб қолади. Иккинчидан, телефон орқали суҳбат юзма-юз суҳбат ўтказишга нисбатан бир қатор фарқ қилувчи хусусиятларга эга. Бу ўзига хос хусусиятлар шу билан белгиланадики, суҳбатдошлар бир-бирларини кўрмайдилар, кўпинча телефондаги суҳбат томонлардан бири учун кутилмаган вазиятда, воқеаларнинг олдинги боришини бузган ҳолда олиб борилади: абонентлардан бирининг очиқ суҳбати, унинг қандайдир бир муҳим ёки шошлинч ишни адо этиши орқага кетиши мумкин ва ҳоказолар. Бизнинг ўзимиз ҳам бошқа бировга телефон қилганимизда ҳамisha шундай бўлиши мумкинлигини назарда тутишимиз керак. Бу ҳол хулқ-атворимизга муайян таъсир кўрсатиши турган гап. Иккинчи томондан, бирор киши билан очиқ суҳбат олиб борувчи киши телефонда гаплашишдан олдин суҳбатга устуворлик бериши лозим. Шунини эсда тутиш, албатта, зарурки, кўп ҳолларда телефон орқали қилинган алоқа бирор нарса тўғрисида (бўлажак учрашув ҳақида) олдиндан келишиб олиш воситаси бўлади. Шунинг учун ҳам халқимизда «бу телефонда айтадиган гап эмас», деган ибора мавжуд. Телефонда қилинадиган суҳбатнинг мавзусини белгилашдан олдин, унинг учун ажратиладиган вақтни режалаштиришни эсдан чиқармаслик керак. Бундан ташқари, суҳбатдошингизнинг ҳамкасблари, ташриф буюрувчилар ва бошқа бегона кишилар даврасида бўлиши мумкинлигини ҳам эсдан чиқармаслик лозим, бу ҳам ошқора суҳбатлашиш имконини бермайди.

11.4. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари

Меҳнат фаолияти жараёнида кўпгина ходимлар ўз хизматдошлари шаънига, ишга доир суҳбат қатнашчиларига, музокара бўйича шериклари номига танқидий мулоҳазалар билдириш заруратини, айрим ҳолларда эса унга нисбатан ўз истагини билдиришни хоҳлаб қоладилар. Бирон-бир бўлинма раҳбарининг вазифаси ўзига буйсунадиган ходимлар фаолиятига, ҳатти-ҳаракатларига, хулқ-атворига танқидий баҳо бериш билан, албатта,

боғлиқ бўлади. Кўпгина мутахассислар, ҳатто расман раҳбарлик лавозимида бўлмаганлар ҳам бир қатор ташкилий, назорат қилиш функцияларини бажариш билан боғлиқ бўладилар, бу эса ходимларнинг бажарадиган вазифаларини танқидий баҳолашни назарда тутати. Шунингдек, биргалликда ишлаш жараёнида кенгашлар, музокаралар вақтида томонлардан бирида бошқа томонга, ташқи муҳитга нисбатан танқидий фикрлар пайдо бўлади. Кимнингдир номига танқидий мулоҳаза билдиришдан иборат объектив ёки субъектив заруратга дуч келинганда ўта хушмуомалалик ва эҳтиёткорлик кўрсатиш керак. Кишиларнинг бир-бирлари билан муомала қилишлари тажрибаси асосида танқид қилиш қоидалари ишлаб чиқилганки, уларга риоя қилмаслик вазиятни танқидий таҳлил қилишга қаратилган куч-ғайратни йўққа чиқариши ҳам мумкин. Ўзбек халқининг миллий хусусиятларидан бири — танқид қилиш қоидаларини етарли даражада билмаслик ёки уни инкор этиш кўпинча шунга олиб келадикки, танқид қилинадиган томонда “ҳимоя тўсиғи”, аразлаш, хафа бўлиш, қадр-қимматнинг ерга урилиши каби тўйғулар сезилади. Натижада ҳатто фойдали, ҳолисона танқид ҳам ижобий қабул қилинмайди.

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

- фойдасиз танқид бўлмайди, у вужудга келадиган вазиятларни ҳал қилишда ёрдам кўрсатиш шакли ҳисобланади;
- ким танқид қилишдан ва қандай шаклда танқид қилишдан қатъий назар танқидни амалий жиҳатдан қабул қилиш зарур;
- танқидни идрок этишнинг марказий тамойили — “қилган нарсаларимнинг ҳаммасини ҳам бошқа вазиятда бундан ҳам яхшироқ қилишим мумкин эди” мазмунида бўлиши лозим;
- энг қимматли танқид нормал ҳисобланган нарсанинг ҳали мукамал эмаслигига қаратилган бўлади;
- танқиднинг йўқлиги — уни нормал қабул қилиш қобили-

ятини менсимаслик ёки унга ишонмаслик кўрсаткичидир;
- танқид танқид қилувчининг бошқа томонга муносабати-
ни аниқлаб олиш имконини беради;

- агар танқид қилувчи хато қилганда ҳам унинг ишни ба-
тафсил қараб чиқишга интилишини кўллаб-қувватлаш керак.

Шу билан бир қаторда, танқид ўз доирасидан чиқиб, ҳақо-
рат даражасига кўтарилмаслиги лозим. Ҳақорат — кишининг
нафсониятига тегадиган сўзлар билан кадр ва эътиборни туши-
риш ниятида ёмон муомала қилишдир. Ҳадисларга асосланган
ҳолда шуни айтиш керакки, ҳақорат — бу, ахлоқсизлик бўлиб,
таҳқир қилинган кишининг дилига ўрнашиб, шундай ёмон жаро-
ҳатлар очадикки, пайт топиб, ўч ва интиқом олмагунча тузалмай-
ди. Пайғамбаримиз Муҳаммад Мустафо жаноблари : «Икки одам
бир-бирини сўкса, гуноҳдор бошловчи бўлур. Магар қарши бўлган
киши ортиқ кетса, ҳар иккаласи ҳам гуноҳда ўртоқ бўлурлар», деб
уқтирганлар. Шундай экан, ҳар қандай танқид ўз чегарасида, фак-
тлар билан тасдиқланган бўлиши зарур. Акс ҳолда, ҳар қандай
танқид ўз доирасидан чиқиб, ҳақоратга айланиши мумкин.

11.5. Нотиқлик санъати асослари

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

Нотиқлик санъатининг қуйида баён этиладиган асосий

қоидалари универсал ҳисобланади, яъни улар омма орасида нутқ сўзлашнинг имкони туғилган кўп вазиятларда татбиқ этилади.

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

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

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

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

касб фаолиятида ишлатиладиган муайян атамалар ва тушунчалар таърифини ишлаб чиқиш;

ўз чиқишларининг аудио ёки видео ёзувларидан фойдаланиш ва ҳоказолар.

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

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

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

Қисқача хулосалар

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

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

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

Ишбилармон кишининг ташқи қиёфасига хизмат вазияти муайян талаблар қўяди. Кийим танлашда ишбилармон кишига қўйиладиган умумий қиодалар қуйидагилардан иборат: услуб бирлиги; услубнинг муайян вазиятга мувофиқлиги; ранглар гаммасининг оқиллона камайиб бориши (уч хил ранг қоидаси); ранглар гаммасида рангларни қиёслай билгиш; кийимнинг турли таркибий қисмларида расм характерини қиёслай олиш ва ҳоказолар.

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

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

Танқид қилиш — меҳнат фаолияти жараёнида ходимларнинг бир-бирлари шайнига танқидий мулоҳазалар билдиришидир.

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

Ҳақорат — кишининг нафсониятига тегадиган сўзлар билан қадр ва эътиборини тушириш ниятида ёмон муомала қилишдир.

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. А.К.Маркова. Психология профессионализма. - М., 1996.
2. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. Управление персоналом. Учебник. - М., 1997.
3. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998.
4. Управление организациями. Учебник Под ред. А.Г.Парциева и др. - М.: ИНФРА-М, 1998.
5. С.В.Шекшня. Управление персоналом современной организации. Уч-практ. пос. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997.

XII боб

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШДА ИХТИЛОФЛАР ВА СТРЕССЛАРНИ ЕЧИШ

12.1. Ихтилофлар ва уларни бошқариш

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

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

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

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

Келиб чиқаётган ўзаро зиддиятнинг ихтилофли вазиятга айланиши учун қуйидагилар зарур:

- ўзаро ихтилофли ҳаракат иштирокчилари учун вазиятнинг аҳамиятини тушунтириш;
- бошқа қатнашчиларнинг мақсадга эришуви йўлида мухолифлардан бири илгари сурган тўсиқнинг мавжудлиги (бу ҳатто реал воқелик эмас, субъектив идрок этиш ҳам бўлиши мумкин);
- вужудга келган тўсиқликка ҳеч бўлмаганда томонлардан

бирининг шахсий ёки гуруҳий чидами ошириб юборилганлиги.

Албатта, зиддиятларни бартараф этишда ўзбек халқида тарихан мавжуд бўлган анаъанавий «номус», «андиша», «виждон», «қаноат» каби умуминсоний ахлоқ тарбия йўлидан ҳам кенг фойдаланиш зарур. Оламда қаноат каби дилни поклайдиган нарса йўқдир. Ҳазрати Али жаноблари: «Дунёда савий-жадали ила майшат ўтқарган қаноат эгаси ҳеч кимга муҳтож бўлмаган зўр бойлар каби роҳатда, саодатда яшар», деб айтганлар.

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

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

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

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

Келишиб ҳал қилинадиган ихтилофлар — ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг, ўзаро ҳаракат қилиш муддатлари ва шартларининг ўзаро ўзгариши ҳисобига уларни ҳал этишнинг бир неча вариантга йўл қўяди. Масалан, маҳсулот тайёрловчи заводга хом ашё етказиб берувчи ташкилот, буюртма берилган буюмни белгиланган муддатда етказиб бера олмайди, чунки ташкилотнинг юк ташиш учун маблағи тугаб қолган эди. Завод хом ашё етказиб бериш графигини бажаришни талаб қилишга ҳақ-

лидир, лекин ташкилотнинг шарт-шароитлари ўзгариб қолади. Ўзаро манфаатдорликдан келиб чиқиб, муросага келиш мумкин: хом ашё етказиб бериш графигини ўзгартириш, қарз билан ёрдам бериш, музокаралар олиб бориш керак бўлади.

Ижтимоий ихтилофлар — кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборатдир. Улар ижтимоий birlikлар, жамоалар, шахслар манфаатлари ва қарама-қарши тенденцияларининг кучайишини билдиради. Бундай ихтилофлар уларни вужудга келтирган объектив сабаблар ўртасидаги вақт оралиғининг мавжудлигига, ихтилофларнинг ўзига ва уларнинг оқибатларига боғлиқ бўлади. Мисол: собиқ иттифоқ ҳудудида кейинги йилларда кўпгина ихтилофлар вужудга келдики, уларнинг пайдо бўлишига асосий сабаб, XX асрнинг 20-йилларида амалга оширилган миллий сиёсатдаги камчиликларга бориб тақалади. Ихтилофлар ҳозирги вақтда келиб чиқаётган бўлса ҳам, улар орадан бир неча йиллар ўтгандан кейин ҳал қилинади. Шу нарса шак-шубҳасизки, ўтган даврда бу хилдаги ихтилофларнинг авж олиши учун етарли даражада сабаблар тўпланиб қолган, лекин уларнинг илк асоси ўша дастлабки йилларда яратилган эди.

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

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

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

Ихтилофларни бошқариш — ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ

мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

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

- ички шахсий, яъни алоҳида шахсга таъсир кўрсатиш усуллари;

- таркибий, яъни ташкилий ихтилофларга барҳам бериш усуллари;

- шахслараро усуллар ёки ихтилофдаги хулқ-атвор услуби;

- мунозаралар;

- агрессив жавоб ҳаракатлари; усулларнинг бу гуруҳини бундан олдинги барча гуруҳларнинг имкониятлари туғанган танглик ҳолатларида қўллаш мумкин.

12.2. Стрессларни бошқариш

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

«Стресс» деган тушунча техника соҳасидан ўзлаштириб олинган бўлиб, у ерда турли жисмлар ва қурилмаларнинг зарурий юкланишга қарши тура олиш қобилиятини билдиради. Ҳар қандай қурилма мустаҳкамлик чегарасига эга бўлиб, бу чегарадан ошиб кетиш унинг бузилишига олиб келади.

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

Умуман олганда, стресс тез-тез учраб турадиган ҳодисадир. Унчалик аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз бўлиб, ҳаддан ташқари ортиб кетган стресс эса шахс учун ҳам, корхона ва ташкилотлар учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадларни қўлга киритишда муаммолар келтириб чиқаради. *Стресс дегани, биз инсоннинг атрофдаги стимулларга ёки стрессорларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуини тушу-*

намиз. Бунда атроф-муҳитдаги кучлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.

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

Стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омилларга мисоллар қуйидагилардир:

- ходимга етарли даражада топшириқ берилмаслиги унинг ўз малакасини тўлиқ равишда намоён қилишига имкон бермайди. Бундай вазият етарли даражада тез-тез қисқартирилган иш режимида ўтказилган ва буюртмачиларнинг пулларни ўз вақтида тўламаслиги туфайли ишлар ҳажмини мажбуран қисқартирган ташкилотларда учраб туради;

- ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги, жамоасидаги ўз вазифаси ва ўрнини унчалик аниқ тушуниб етмаслиги. Бундай вазият, одатда, мутахассиснинг аниқ белгилаб қўйилган ҳуқуқлари ва вазифалари йўқлиги, топшириқнинг ноаниқлиги, ўсиш истиқболларининг йўқлиги туфайли келиб чиқади;

- ўзаро бир-бири билан боғланмаган ва бир хилда шошилинч бўлган хилма-хил топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги. Бу хилдаги сабаб ташкилотдаги ўрта бўғин раҳбарлари учун хос бўлиб, бунда бўлинмалар билан бошқарув даражалари ўртасида функцияларнинг чеклаб қўйилмаганлиги таъсир қилади;

- ходимларнинг фирмани бошқаришда, унинг фаоллик йўналишлари кескин ўзгарган шароитда ташкилот фаолиятини янада ривожлантириш юзасидан қарорлар қабул қилишда иштирок етмаслиги. Бундай аҳвол кўплаб йирик корхона ва ташкилотлар учун хосдир, уларда персоналии бошқариш тизими йўлга қўйилмаган ва оддий ходимлар қарорлар ишлаб чиқиш жараёнидан ажралиб қолган бўлади. Фарбдаги кўпгина фирмаларда персоналии фирма ишларига жалб қилишнинг бутун-бутун дастурлари ишлаб чиқилган. Ходимлар стратегик қарорлар қабул қилишда, аввало, уларни ишлаб чиқишда, айниқса, ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш ёки ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини яхшилашда заруратга қараб қатнашадилар.

Қисқача хулосалар

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

Ихтилоф — бир-бирига қарама-қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва undan ortiq кишининг қарашлари тўқнашувидан иборат.

Ихтилофларни бошқариш усуллари қуйидагилардан иборат: шахсга доир ички усуллар; индивиднинг реакцияси (жавоби); воқеанинг яқун билан тугаши; таркибий усуллар; умумий мақсадлар; мукофотлар тизими; шахслараро усуллар; бош тортиш (узоқлаштириш); қарши-кураштириш, рақобат; ҳамкорлик қилиш; муросага келиш; ўзини четга олиш ва ён босувчанлик;

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

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

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

Стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омилларга қуйидагилар киради:

ходимга етарли даражада топшириқ берилмаслиги, ходимнинг жамоадаги ўз вазифасини аниқ тушуниб етмаслиги;

- ўзаро боғланмаган ва шошилишч бўлган топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги;

ходимларнинг фирмани бошқаришда, қарорлар қабул қилишда иштирок етмаслиги.

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. Ф.Н.Бородкин, Н.М.Корьяк. Внимание: Конфликт. - Новосибирск, 1989.
2. В.Зичерт, Л.Ланг. Руководить без конфликтов. (пер. с нем) - М.: Экономика, 1990.
3. Э.Мастенбрук. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996.
4. В.А.Соснип. Урегулирование и разрешение конфликтов. Проблем Посредничества в прикладной исследовательской практике Запада // Психологический журнал РАН. - М., 1994, том 15, N5-с 130-141.

XIII боб

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХАВФСИЗЛИГИНИ БОШҚАРИШ

13.1. Корхона ва ташкилотларда хавфсизлик техникаси

Мамлакатимиз ривожланишининг ҳозирги иқтисодий ва сиёсий шароитлари турли-туман мулкчилик шакллариининг пайдо бўлиши билан ажралиб турадики, бунда «хавфсизлик» тушунчаси тобора кўпроқ аҳамият касб этади. Ҳар бир корхона учун одат бўлиб қолган хавфсизлик техникаси ва ходимларнинг соғлигини муҳофаза қилиш хизматлари билан бир қаторда тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлайдиган тижорат хизматлари ҳам пайдо бўлмоқда. Ижодий, илмий, муҳандислик ва бадиий конструкторлик фаолиятининг натижаларини муҳофаза қилиш жараёнлари янгича мазмун касб этади. «Хавфсизликни бошқариш» тушунчасининг мазмунини очиб беришга нисбатан бутунги кундаги ёндашув – бу, аввало, бутун дунёда тан олинган мулкчиликнинг барча турларига доир муносабатларни қонун йўли билан тартибга солишдир.

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

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

- хавфсизлик техникасини билмасликлари туфайли уларга риюя қилмайдиган ходимлар. Кўпинча булар ташкилотга янги келган тажрибасиз, лавозимга қўйиш вақтида етарли даражада йўл-йўриқ берилмаган ходимлар бўлади;

- хавфсизлик техникаси қоидаларини билсалар ҳам уларни бажармайдиган ходимлар, чунки улар турли сабаблар билан ишдан чалғийдилар, ҳаддан ортиқ банд бўладилар, асабийлашадилар. Баъзан чарчов туфайли шахсий нохушликлар ёки касаллик, кучли кўзгалиш туфайли улар муайян фаолиятни бажа-

ришга қодир бўлмайдилар;

- қоидаларни, қандай ишлашни билсалар ҳам, лекин хавфсизлик техникаси қоидаларига риоя қилишга аҳамият бермайдиган ходимлар. Одатда, бунинг сабаби ҳаддан ташқари ишга берилишда, шошма-шошарликда, сохта қаҳрамонликда бўлади. Бундай ходимлар ўзларининг таваккал қилиб ишлаш усуллари-ни хавфли деб ҳисобламайдилар ва бунинг бахтсиз ҳодисаларга олиб келишини англаб етмайдилар. Хавфсизлик техникаси қоидалари бузилишининг катта улуши ходимларнинг хавфсизлик техникаси масалаларига бу хилда нотўғри муносабатда бўлишларига тўғри келади.

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

Ҳар қандай бошқарув тизимида назоратга муҳим эътибор берилади. Хавфсизлик техникаси қоидаларига амал қилинаётганига ишонч ҳосил қилиш учун ҳар қандай раҳбар бу қоидаларга риоя этилаётганини назорат қилиши зарур. Биз бахтсиз ҳодисаларнинг олдини олишга ёрдам берадиган хавфсизлик техникаси қоидаларига риоя этилаётганини назорат қилишнинг икки ёндашувига эътиборни жалб қиламиз.

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

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

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

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

13.2. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш

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

Стресс ҳолатида бўлган кишилар ўз муаммоларини ҳал қилиш учун ёрдамга муҳтож бўлишларини исботлаб ўтиришнинг ҳожати бўлмаса керак. Улар бундай ёрдамни оиладан ёки дўстларидан олишади, лекин бу бирдан-бир кўмак олиш манбаи эмас. Қўпинча, иш муаммоларнинг асосий манбаи бўлиши сабабли корхона раҳбарлари ҳам стрессни йўқотиш ва барҳам топ-

тириш учун жавобгар бўладилар. Шу маънода ишдаги стресснинг омиллари ёки эҳтимол тутилган манбаларини билиш жуда фойдалидир. Уларнинг айримлари қуйидагича бўлиши мумкин:

- ҳаддан ортиқ (узоқ вақт давомида) ишлаш ёки ишнинг камлиги (зерикиш);

- раҳбар ёки ташкилот ичидаги ҳамкасблардан ёрдам тизимининг йўқлиги;

- иш ҳажмини нотўғри белгилаш: ходимнинг қобилияти билан ишдаги эҳтиёж ўртасида мувофиқликнинг йўқлиги;

- ишни бажариш учун зарур бўладиган малака, кўникманинги йўқлиги;

- қўйилган вазифаларнинг ноаниқлиги: вазифалар билан ҳуқуқлар ўртасидаги номувофиқлик;

- кадрларнинг лавозимларга қўтарилишида оқилона ташкилий сиёсат йўқлиги: хизматда мажбуран ўз ўрнини алмаштириш;

- ишдаги шароитнинг ёмонлиги: шовқин, ифлослик, хоналарнинг камлиги;

- ноқулай ижтимоий муҳит: ёлғиз ўзи ишлаш, атрофдагиларнинг доимий равишда тазйиқ ўтказиб туриши, гуруҳларда ишлашга қобилиятсизлик;

- ходимнинг ишдаги зўриқиш, ихтилофларни барҳам топтиришга (одатда улар муайян иш турларини бажаришда бўлиб туради) қобилиятсизлиги.

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

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

13.3. Корхона ва ташкилотнинг иқтисодий хавфсизлиги

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

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

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

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

Қарор топиб бораётган бозор муносабатлари тизимида иқтисодий хавфсизликни таъминлаш хусусиятларини қараб чиқишдан олдин инсон фаолиятининг энг муҳим соҳаларидан бири бўлган интеллектуал (ақлий) фаолиятни таҳлил қилиб ўтамин. Интеллектуал фаолият давлатнинг энг асосий ресурсига, унинг илмий-техникавий потенциалига киради, бу потенциал шировард натижада иқтисодий ислохотларнинг тақдири ва натижаларини белгилаб беради. Бу ерда гап интеллектуал мулк деган мулк ҳақида бормоқда. Бундан ташқари, бу иқтисодий хавфсизликни таъминлайдиган бош йўналишлардан биридир. Интел-

лектуал мулкни ҳуқуқий ҳимоя қилиш амалда тўла-тўқис давлат елкасидаги вазибалардан ҳисобланади.

Интеллектуал мулк қуйидагиларни ўз ичига олади:

- саноат мулки; бундай мулк деганда ихтиролар қилиш ҳуқуқи, товар белгилари, саноат намуналари ва товарларнинг келиб чиқиш жойлари номлари тушунилади;

- муаллифлик ҳуқуқи; бундай мулк деганда адабий, мусиқий, бадиий, фотосурат, аудивизуал асарлар, шунингдек, интеграл схемалар ва компьютер дастурлари ҳамда маълумотлар базалари технологияси тушунилади.

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

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

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

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

Ташкилий жиҳатдан ҳимоя қилиш иқтисодий хавфсизликнинг навбатдаги йўналишидир. Бозор шароитида ҳар қан-

дай фирманинг барқарор иши унинг ҳуқуқини, мулки ва нерсоналини турли хил ички ва ташқи тажовузлардан мустаҳкам ҳимоясиз муваффақиятли бориши мумкин эмас. Шунга айтиб ўтиш керакки, бугунги кунда иқтисодий хавфсизлик – бу, фақат давлатнинг ва мулкчиларнинг муҳофаза қилиш давлат хизматларининг имтиёзи бўлиб қолмасдан, шу билан бирга бизнес ташкилотларининг тадбиркорлик фаолиятини таъминлашга қаратилган ҳуқуқи ҳамдир.

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

Ҳимоя қилиш тадбирлари, умуман олганда, қуйидагиларни таъминлаш лозим:

- хавфлар пайдо бўлишининг олдини олиш;
- хавфнинг йўналиши ва ортиб бориш даражасини аниқлаш;
- тадбиркорликка зарар етказувчи реал хатти-ҳаракатларни аниқлаш;
- ахборотнинг маълум қилиниши ва камайишига, ундан руҳсатсиз фойдаланишга чек қўйиш;
- ахборотни гайриқонуний равишда олиш ва ундан қасдан жиноят қилувчиларнинг фойдаланиши оқибатларига барҳам бериш.

Тадбиркорликни иқтисодий ҳимоя қилишни таъминловчи ҳимоя чораларини ҳам объектлар бўйича, ҳам гуруҳий ёки яқка тартибдаги чоралар сифатида, фаоллик хусусияти бўйича эса фаол ёки пасив воситалар ва тадбирлар сифатида қараши мумкин.

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

Қисқача хулосалар

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

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

Қорхона ва ташкилотларнинг иқтисодий хавфсизлиги тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлиги, интеллектуал мулкни ҳуқуқий ҳимоя қилиш, ташкилий жиҳатдан ҳимоя қилиш ва шу кабилардан иборат.

Интеллектуал мулк қўидагиларни ўз ичига олади:

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

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

Тизимли тарзда ёндашув нуқтаи назаридан хавфсизлик қўидагича бўлиши лозим: узлуксиз, режали, марказлашган, аниқ, фаол, ишончли, ҳар томонлама, кўп томонлама.

Ташкилотнинг ўз хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг асосий йўналишлари — ахборот-таҳлил тадқиқотлари ва хавфсизликка башорат баҳолари бериш; персоналнинг хавфсизлиги; моддий ва молиявий воситалар ҳамда объектларнинг сақланиши ва жисмоний ҳимоя қилиниши; ахборот ресурсларининг хавфсизлигидир.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. Қ.Ҳ.Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш. Т.: Шарқ, 1998.
2. Е.В.Маслов. Управление персоналом предприятия. (Учебное пособие). - М.: Новосибирск, 1998.
3. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. Управление персоналом (учебник). - М., 1997.
4. А.И.Тургенов. Профессионализация и кадровая политика. Проблемы развития теории и практики. - М.: Московский психолого-социальный институт, Флинта, 1998.

XIV боб

БОШҚАРУВ ПЕРСОНАЛИ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

14.1. Бошқарув меҳнатининг тавсифи ва бошқарув кадрлари

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

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

Бошқарув меҳнатининг объекти — меҳнатни сарфлаш соҳаси: ташкилот, таркибий бўлинмадир.

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

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

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

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

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

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

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

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

Жамоанинг етакчиси бўлган раҳбарга замонавий қарашнинг

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- бошқарув аппаратидаги меҳнатни ташкил этиш (меҳнат тақсими, меҳнатни мазмунига кўра тартибга солиш, меҳнатни вақти бўйича тартибга солиш), тизимлар ва иш усулларини танлаш;

- шахсий меҳнатни ташкил этишнинг ўзига хос муаммолари (иш вақтини режалаштириш ва тақсимлаш, ташриф буюрувчилар оқимини бошқариш, ўзига хос иш услуби, ёзишмаларни оқилона юритиш ва ҳоказолар.);

- иш ўринларини ташкил этиш ва жиҳозлаш;

- ҳисоблаш ва ташкилий техника воситаларидан фойдаланишни ташкил этиш.

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

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

Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этиш меҳнатни мазмунига ва вақтига кўра тартибга солишнинг муайян даражасини назарда тутади. Бу нарса ходимларнинг лавозим вази-

фаларини бажариш вақтидаги, бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳамда амалга ошириш чоғидаги зарур тартиб ва уюшқ-оқликни таъминлайди. Меҳнатни тартибга солиш меҳнатни ташкил этишга хос бўлган объектив қонуниятларга асосланган муайян қоидалар, йўриқномалар, нормативларни белгилаш ва уларга қатъий риоя қилинишини билдиради.

Шу нарса аниқки, агар раҳбар ва унинг қўл остидаги кишилар замонавий иш усуллари ва йўлларини эгалламаган бўлсалар, жамоада самарали ишлашни йўлга қўйиш қийин бўлади. Эскириб қолган иш усуллари ва самарасиз иш услуби мазкур жамоани бошқарув тизимининг энг заиф бўғинига айлантириб қўяди.

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

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

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

Ақлий меҳнат кишилари, одатда, ўз иш ўринларини оқилона ташкил этишга етарли даражада эътибор беришмайди. Бироқ,

шуни эсда тутиш керакки, барча тоифадаги мутахассислар меҳнатининг самарадорлиги улар фаолиятининг хусусияти ва шарт-шароитларидан қатъий назар кўп жиҳатдан иш ўрнини ташкил этиш ва жиҳозлашга боғлиқ бўлади.

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

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

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

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

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

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

14.3. Раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш

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

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

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

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

Амалда барча раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини ҳисобга олиб бориш зарурлигини эътироф қиладилар. Лекин тажрибада камдан-кам раҳбарлар бу масалани ўзлари учун ҳал қиладилар, бу эса баъзи бир салбий оқибатларга: ишда шошилишга, чарлашга, меҳнатнинг кам асосланишига, ишдаги режасизликка олиб келади. Иш вақтини сарфлашнинг ҳисобга олиб борилмаслиги, раҳбарлар ишида ва мутахассислар фаолиятида кенг татбиқ этилмай келишига сабаб шуки, бу борада

ҳали кўникма мавжуд эмас. Мазкур масалага доир махсус адабиётларда асосий муаммо жорий ишларни ёзиб бориш техникасидан иборатлиги баён қилинган.

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

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

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

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

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

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

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

Иш шакллари бўйича вақт сарфларини қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин: кенгашлар ўтказиш, кенгашлар ва учрашувларда қатнашиш; лавозим вазифаларини бажариш билан боғлиқ бўлган ишлар; мактублар билан ишлаш; ходимлар билан алоҳида суҳбатлар ўтказиш; телефонда сўзлашиш ва бошқалар.

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

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

Бошқаришга доир турли тадбирларни бажариш вақтида сарф этиладиган иш вақти 1-жадвалда келтирилган.

1 жадвал

Бошқарув тадбирларини бажаришда иш вақти сарфларининг тузилиши

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Кузатишларнинг бутун даври мобайнида вақтнинг умумий сарфларини таҳлил қилишни «кузатишлар даври учун иш вақти сарфларини таҳлил қилиш» махсус шаклидан фойдалан-

ган ҳолда ўтказиш мақсадга мувофиқдир. Шу нарса яққол маълум бўладики, раҳбар, мутахассис ишининг самарадорлиги иш вақтидан оқилона фойдаланиш ва иш вақти фондининг оқилона тузилиши билан белгиланган.

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

Иш вақти бюджетини таҳлил қилганда шуни ҳисобга олиш керакки, фойдаланилган маълумотлар ҳаммиша ҳам унинг сифати ҳақида ишончли хулосалар чиқариш имконини беравермайди. Раҳбар (мутахассис) ўз вақтини сарфлаш тартиби ва ўз ишининг сифатини танқидий таҳлил қилиб чиқиши лозим, токи ўзига хос бўлган иш услуби ҳақида тўғри хулоса чиқарсин. Мазкур масалада ташкилотнинг ўзига хос хусусияти, бошқаришнинг муайян даражаси ва раҳбар ёки мутахассис олдида турган вазифалар ҳал қилувчи роль ўйнашини назарда тутиш керак.

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

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

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

Раҳбарнинг, мутахассиснинг ҳар турли ишлар билан бандлиги нуқтаи назаридан иш вақти сарфларидан фойдаланишнинг оқилоналик даражасини ҳақиқий сарфланган вақтни ре-

жали бюджетда белгиланган режали сарфлар билан қиёслаш йўли орқали аниқлаш мумкин.

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

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

Раҳбарлар ва мутахассислар иш тажрибасида тез-тез учраб турадиган «вақтни талон-торож қилувчилар» рўйхати 2-жадвалда келтирилади. Бу ерда, шунингдек, иш вақтининг бекор сарф бўлиш сабаблари ва улардан халос бўлиш учун маслаҳатлар ҳам берилди. Бироқ шуни эсда тутиш керакки, «вақтни талон-торож қилувчилар»нинг ҳаммаси бир хил бўлади, уларга барҳам бериш юзасидан қабул қилинадиган қарорлар ҳар бир раҳбарда ва мутахассисда турлича бўлиши мумкин.

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

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

Халал бериш омиллари

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

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

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

Раҳбар томонидан белгиланган мақсадларнинг амалга оширилиши зарур бўлган ҳаракатларни белгилаб қолмасдан, шу билан бирга уларнинг ижросини ҳам рағбатлантиради. Раҳбар учун мақсадни аниқлаб олиш ҳаракатлантирувчи куч сифатида таъсир қилади, мақсадга эришилгандан кейингина бу кучнинг қуввати сўнади. Раҳбар белгилаши лозим бўлган мақсадлар қуйидагича бўлиши керак:

- ҳақиқий ва аниқ бўлиши;

- фаолиятни амалга оширишга эмас, балки муайян натижага эришишга қаратилган бўлиши;

- вақт жиҳатидан аниқ муддат билан ўлчанадиган ва чекланадиган бўлиши.

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

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

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

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

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

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

Режалаштириш даврлари ичида раҳбар учун энг муҳими кун ҳисобланади. Кунни режалаштириш ўзига берилган вақт мобайнидаги муайян ҳаракатларни белгилаб олишни ўз ичига олади ва фақат мақсадни, истакни ёки муддаоларни аниқлаш билан чегараланмайди. Режалаштиришнинг бошқа даврларига татбиқан эса бундай бўлмайди. Кунлик режалаштириш бугунги кун билан янаш учун шарт-шароит яратади. Кунлик режа шу бугун амалга оширилиши лозим бўлган барча ишларнинг жамидан иборат бўлади ва раҳбарга иш вақтидан самарали фойдаланиш учун имкон яратади. Кунлик режа ишнинг пировард мақсадларини уларнинг аҳамиятига қараб белгилаб беради. Бунда режа асосан аввалги кун охирида ёки режалаштирилаётган кун бошида шаклланади.

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

пировард мақсадга эришиш нуқтаи назаридан зарур (муҳим ва шошилишч) ишлар;

муҳим ишлар, лекин улар шошилишч эмас, уларни бажаришга шу ҳафтада вақт қолса, шунда киришилади;

унчалик мураккаб ва шошилишч бўлмаган ишлар, агар шу ҳафтада вақт қолса, бу ишлар бажарилади.

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

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

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

Мақсад ва вазифалар белгилаб олингач, раҳбар ижронинг боришини назорат қилиш қандай амалга оширилиши масаласини ҳал этиши лозим. Бунда мақсадга эришиш учун зарур бўлган

тадбирлар эмас, балки айнан мақсаднинг ўзи ва уни амалга ошириш назорат қилинишини эсда тутиш керак. Фаолият натижаларини назорат қилиш пайтида назоратни амалга ошириш усулига алоҳида эътибор қаратиш зарур.

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

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

Қисқача хулосалар

Бошқарув меҳнати — бошқарув вазифасини бажариш соҳасидаги меҳнат фаолияти бўлиб, унинг асосий вазифаси меҳнат жамоасининг ўз олдида турган вазифаларни ҳал қилишга доир аниқ мақсадга қаратилган ва мувофиқлаштирилган фаолиятини таъминлашдир.

Бошқарув меҳнатининг объекти — меҳнатни сарфлаш соҳаси, яъни корхона, ташкилот, таркибий бўлинмадир.

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

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

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

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

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

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

Назорат ва муҳокама учун саволлар

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

Асосий адабиётлар

1. К.Х.Абдурахманов и др. Основы управления персоналом организации. Учебное пособие. - Т., 2000.
2. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. Управление персоналом. Учебник для ВУЗов. - М.: Финстат-информ, 1997.
3. Е.В.Маслов. Управление персоналом предприятия. (учебное пособие) - М.: Новосибирск, 1998.
4. С.В.Шекшня. Управление персоналом современной организации. - М., Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.: Ўзбекистон, 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. Т.: Ўзбекистон, 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни (янги таҳрир). - Т.: Адолат, 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. - Т.: Адолат, 1992.
5. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. Т.: Адолат, 1996.
6. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури». - Т., 1998.
7. И.А.Қаримов. Ўзбекистон ХХI аср бўсагасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т.: Ўзбекистон, 1997.
8. И.А.Қаримов. Ўзбекистон иқтисодий ислохатларни чуқурлаштириш йўлида. Т.: Ўзбекистон, 1996.
9. И.А.Қаримов. Амир Темур — фахримиз, гуруримиз. Т.: «Халқ сўзи» газетаси 1996 йил 26 октябр.
10. И.А.Қаримов. Юксак малакали мутахассислар тараққиёт омили. Т.: Ўзбекистон, 1995.
11. К.Х.Абдурахманов. Управление трудовым потенциалом региона. - Т.: Меҳнат, 1994.
12. Қ.Х.Абдурахмонов, Ф.У.Мамарасулов. Меҳнат иқтисоди (услугий қўлланма). - Т., 1996.
13. Қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш. (ўқув қўлланма). Т.: Академия, 2002.
14. Қ.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. Персоналини бошқариш. (ўқув қўлланма) Т., 1998.
15. А.П.Волгин, В.П.Матирко, А.А.Модин. Управление персоналом в условиях рыночной экономики»: опыт ФРГ. - М., 1992.
16. А.П.Егоршин. Управление персоналом. Учебное пособие. - Н.Новгород: НИМБ, 1996.
17. А.Ш.Назаров. Нормирование труда (учебник). - Т., 1990.
18. Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов. Эффективность системы управления персоналом. - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1992.

ханова, 1996.

19. Е.В.Маслов. Управление персоналом предприятия. М.: Новосибирск, 1998.

20. Ю.Г.Одегов, П.В.Журавлев. Управление персоналом. Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997.

21. Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.Н.Кулапов. Эффективность системы управления персоналом. - М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 1996.

22. «Персонал. Словарь-справочник». - М.: РЭА им.Г.В.-Плеханова, 1994.

23. П.Ф.Петроченко. Анализ трудовых показателей. (учебное пособие) - М.; Экономика, 1989.

24. Г.Э.Слизингер. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие - М.: Инфра-М., 1996.

25. Экономика труда (учебник). Под.ред. М.И.Жукова, Г.Р.Погосяна. - М.: Экономика, 1991.

26. Экономика и социология труда (учебное пособие). Под.ред. В.В.Адамчука ВЗФЭИ. - М.: Экономическое образование, 1994.

27. К.Х.Абдурахманов, Ш.Р.Холмуминов, Б.Ч.Муртазаев, Н.Р.Нарзикулов. Вопросы подготовки новых кадров по агроменеджменту в Узбекистане. Материалы Международной конференции «Стратегия развития персонала». - Н. Новгород, 1996.

28. В.И.Андреева. Делопроизводство. Требования к документообороту фирмы. - М.: АО «Бизнес-школа», 1994.

29. М.В.Грачев. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело ЛТД, 1993.

30. Дж.Иванцевич, А.А.Лобанов. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993.

31. Ф.Б.Михайлов. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. - Казань, 1994.

32. Я.Мэнтланд. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. - М.: Аудит ЮНИТИ, 1996.

33. Основы предпринимательского дела. Учебник 2-е изд. (под.ред.) Ю.М.Осинова, Е.Е.Смирновой. - М.: БЕК, 1994.

34. Организация работы с кадрами в условиях перехода к рыночной экономике. Вып. 1,2 - М., 1994.

35. Э.С.Старобинский. Как управлять персоналом. М.: АО «Бизнес школа», Интел-синтез, 1995.

36. Темур тузуклари. Т., 1991.
37. А.Б.Филипшов. Работа с кадрами. М.: Экономика, 1990.
38. Ш.Р.Холмуминов, Д.К.Балаханова, Б.Ч.Муртазаев. Рынок труда: проблемы формирования и регулирования. - Т.: Фан, 1994.
39. Ш.Р.Холмуминов. Моделирование сельского рынка труда. - Т.: Фан, 1996.
40. Шмидт Герберт. Кадровое планирование на предприятии (опыт ФРГ). Человек и труд, 1993, 14

МУҲДАРИЖА

КИРИШ.....	5
I БОБ. «ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ» ФАНИНИНГ МАЗМУНИ, МОҲИЯТИ, ПРЕДМЕТИ ВА АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ.....	7
1.1. «Персонални бошқариш» фанининг моҳияти ва предмети... 7	7
1.2. «Персонални бошқариш» фанининг мазмуни ва асосий вазифалари.....	8
1.3. «Персонални бошқариш» фанининг бошқа фанлар билан боғлиқлиги.....	9
Қисқача хулосалар.....	11
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	11
Асосий адабиётлар	11
II БОБ. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ФУНКЦИЈАСИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ.....	12
2.1. Тарихий истиқболда персонални бошқариш.....	12
2.2. Собиқ Иттифокда инсон ресурсларининг бошқарилиши... 14	14
2.3. Ҳозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш вазифалари.....	15
2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик.....	17
Қисқача хулосалар.....	21
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	21
Асосий адабиётлар	21
III БОБ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ ШАКЛЛАНТИРИШДА ИНСОН ОМИЛИ.....	22
3.1. Ҳозирги жамият ҳаётида “корхона ва ташкилот” тушунчаси ва унинг аҳамияти.....	22
3.2. Корхонада ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият... 25	25
3.3. Корхона ва ташкилот ташқи муҳит шароитида.....	26
3.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари.....	29
3.5. Персонални бошқариш тизимлари.....	31
Қисқача хулосалар.....	35
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	35

IV БОБ. ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ..... 37

4.1. «Персонал» тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари.....	37
4.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари.....	42
Қисқача хулосалар.....	47
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	48
Асосий адабиётлар	48

V БОБ. ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ БИЛАН ИШЛАШНИ БОШҚАРИШ..... 49

5.1. Кадрларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсади ва вазифалари.....	49
5.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси.....	51
Қисқача хулосалар.....	55
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	55
Асосий адабиётлар	56

VI БОБ. ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДАГИ ХИЗМАТ МАРТАБАСИНИ БОШҚАРИШ..... 57

6.1. «Мартаба» тушунчаси ва унинг босқичлари.....	57
6.2. Хизмат мартабасини бошқариш.....	58
Қисқача хулосалар.....	62
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	62
Асосий адабиётлар	62

VII БОБ. ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИНГ ХИЗМАТ-КАСБ ЖИҲАТИДАН ҚЎТАРИЛИШINI БОШҚАРИШ..... 63

7.1. Хизмат-касб жиҳатидан қўтарилиш тизими.....	63
7.2. Кадрлар заҳираси билан ишлаш.....	65
Қисқача хулосалар.....	67
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	68
Асосий адабиётлар	68

VIII БОБ. ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ – ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИНГ АСОСИ	69
8.1. Бошқариш объекти бўлган қорхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши.....	69
8.2. Қорхона ва ташкилот ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари.....	71
8.3. Қорхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўрсатиши...	74
Қисқача хулосалар.....	76
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	77
Асосий адабиётлар.....	77
IX БОБ. ҚОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХУЛҚ- АТВОРИНИ БОШҚАРИШ	78
9.1. Шахс хулқ-атвори назарияси.....	78
9.2. Шахснинг гуруҳлардаги хулқ-атвори.....	82
9.2.1. Гуруҳнинг умумий мақсадлари.....	84
9.2.2. Гуруҳнинг самарадорлиги.....	85
9.3. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши.....	87
Қисқача хулосалар.....	90
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	91
Асосий адабиётлар.....	91
X БОБ. КАДРЛАР ТИЗИМИДАГИ ЯНГИЛИКЛАРНИ БОШҚАРИШ	92
10.1. Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари.....	92
10.2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш.....	93
10.3. Инновацион-кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари.....	97
10.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатидан таъминлаш.....	99
Қисқача хулосалар.....	101
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	102
Адабиётлар рўйхати.....	102
XI БОБ. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИДА МЕҲНАТ МУНОСАБАТЛАРИ ЭТИКАСИ	103

11.1. Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатлар ва унинг умумий қонуниятлари.....	103
11.2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси.....	104
11.3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби...	106
11.4. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари...	107
11.5. Нотиқлик санъати асослари.....	109
Қисқача хулосалар.....	111
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	112
Асосий адабиётлар	112

XII БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШДА ИХТИЛОФЛАР ВА СТРЕССЛАРНИ ЕЧИШ.....	113
12.1. Ихтилофлар ва уларни бошқариш.....	113
12.2. Стрессларни бошқариш.....	116
Қисқача хулосалар.....	118
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	119
Асосий адабиётлар	119

XIII БОБ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХАВФСИЗЛИГИНИ БОШҚАРИШ.....	120
13.1. Корхона ва ташкилотларда хавфсизлик техникаси.....	120
13.2. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш.....	122
13.3. Корхона ва ташкилотнинг иқтисодий хавфсизлиги.....	124
Қисқача хулосалар.....	127
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	128
Асосий адабиётлар	128

XIV БОБ. БОШҚАРУВ ПЕРСОНАЛИ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.....	129
14.1. Бошқарув меҳнатининг тавсифи ва бошқарув кадрлари...	129
14.2. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг моҳияти, мақсадлари ва вазифалари.....	132
14.3. Раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш.....	136
Қисқача хулосалар.....	147
Назорат ва муҳокама учун саволлар.....	148
Асосий адабиётлар	148
АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	149

CONTENTS

INTRODUCTION.....	5
PART-I. ESSENCE, SUBJECT AND MAIN TASKS OF THE COURSE OF “PERSONNEL MANAGEMENT”.....	7
1.1. Essence and subject of the course of “Personnel management”.....	7
1.2. Meaning and objectives of the course of “Personnel management”.....	8
1.3. Inter-relations of “Personnel management” with other courses.....	9
Brief conclusions.....	11
Questions for discussion and control.....	11
Main literature.....	11
PART-II. DEVELOPMENT OF THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.....	12
2.1. History of personnel management.....	12
2.2. Human resource management in former Soviet Union...	14
2.3. Tasks of human resources management in nowadays corporations.....	15
2.4. Regular and functional leadership in personnel management...	17
Brief conclusions.....	21
Questions for discussion and control.....	21
Main literature.....	21
PART-III. HUMAN FACTOR IN THE FORMATION OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS.....	22
3.1. Conception of enterprises and organizations in today’s society and its essence.....	22
3.2. Organizational structure and culture in a firm.....	25
3.3. Organizations and firms in the conditions of external environment.....	26
3.4. Organizational resources. Characteristics of Human resources management	29
3.5. Systems of personnel management.....	31
Brief conclusions.....	35
Questions for discussion and control.....	35
Main literature.....	36

PART-IV PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS.....	37
4.1.Essence, objects and managing subjects of “Personnel” definition.....	37
4.2 Principles and methods of personnel management.....	42
Brief conclusions.....	47
Questions for discussion and control.....	48
Main literature.....	48
PART-V PERSONNEL MANAGEMENT IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS.....	49
5.1.Essence, goals and tasks of planning specialists.....	49
5.2.Quick planning of working with personnel.....	51
Brief conclusions.....	55
Questions for discussion and control.....	55
Main literature.....	56
PART-VI. MANAGEMENT OF CAREER GROWTH IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS.....	57
6.1.Essence of ranking and its stages.....	57
6.2.Management of career growth.....	60
Brief conclusions.....	62
Questions for discussion and control.....	62
Main literature.....	62
PART-VII. MANAGEMENT OF EMPLOYEES PROMOTION IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS.....	63
7.1. Career promotion system according to specialization.....	63
7.2.Working with reserves of specialists.....	65
Brief conclusions.....	67
Questions for discussion and control.....	68
Main literature.....	68
PART-VIII. SOCIAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS – BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT... 69	
8.1.Social development of enterprises and organizations representing management objects.....	69
8.2.Main factors for the development of social environment of enterprises and organizations.....	71

8.3. Activity of social service of enterprises and organizations...	74
Brief conclusions.....	76
Questions for discussion and control.....	77
Main literature.....	77

PART-IX. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS.....	78
9.1.Theory of human behavior.....	78
9.2.Human behavior in groups.....	82
9.2.1.Main goals of the group.....	84
9.2.2.Efficiency of a group.....	85
9.3.The definition of personnel labor activity.....	87
Brief conclusions.....	90
Questions for discussion and control.....	91
Main literature.....	91

PART-X. MANAGEMENT OF INFORMATION OF HUMAN RESOURCE SYSTEM.....	92
10.1.Main conceptions of innovations in the structure of human resources system.....	92
10.2.Essence and main explanations of human resource information.....	93
10.3.The definition of managing new personnel and its main goals.....	97
10.4.Provision of news according to the works of specialists...	99
Brief conclusions.....	101
Questions for discussion and control.....	102
Main literature.....	102

PART-XI. ETHICS OF LABOR RELATIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT.....	103
11.1.Human relations and general laws in the process of formation labor relations.....	103
11.2.Greeting, awarding and appearance of a businessman.....	104
11.3.Ethics of business conversation and talking on a telephone...	106
11.4.Rules of criticizing and accepting critics.....	107
11.5.The art of oratory.....	109
Brief conclusions.....	111
Questions for discussion and control.....	112

Main literature.....	112
PART-XII. SOLVING CONFLICTS AND STRESS IN PERSONNEL MANAGEMENT.....	113
12.1.Conflicts and their management.....	113
12.2. Management of stress.....	116
Brief conclusions.....	118
Questions for discussion and control.....	119
Main literature.....	119
PART-XIII. MANAGEMENT OF PERSONNEL SAFETY IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS	120
13.1.Safety techniques in enterprises and organizations.....	120
13.2.Management of personnel health care.....	122
13.3.Economical safety of enterprises and organizations.....	124
Brief conclusions.....	127
Questions for discussion and control.....	128
Main literature.....	128
PART-XIV. FORMATION OF MANAGING PERSONNEL LABOR.....	129
14.1. Essence of managing labor and managing personnel.....	129
14.2. Definition , goals and tasks of managing personnel	132
14.3.Manager’s working hours and their usage.....	136
Brief conclusions.....	147
Questions for discussion and control.....	148
Main literature.....	148
LIST OF BIBLIOGRAPHY.....	149

АБДУРАҲМОНОВ ҚАЛАНДАР ХЎЖАЕВИЧ
ХОЛМУМИНОВ ШАЙЗОҚ РАҲМАТОВИЧ
ҲАЙИТОВ АБДУМАННОН БУХОРОВИЧ
АКБАРОВ АХРОЛ МАХМУДОВИЧ

ПЕРСОНАЛИИ БОШҚАРИШ

(Ўқув қўлланма)

Нашр учун маъсул:

Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси

Адабиёт жамғармаси директори

Қурбонмурод Жумаев

Мусаввир: Акбарали Мамасолиев.

Муҳаррир: З. Йўлдошев

Техник муҳаррир: Ш.Таджиев

Мусахҳиҳ: Ж. Йўлдошев

Компьютерда саҳифаловчи: М. Ғойибназаров

Интернетдаги расмий сайтимиз: www.tsuc.uz

Электрон почта манзили: info@tsuc.uz

Теришга берилди 04.11.2003 й. Босишга рухсат этилди 20.01.2004 й.

Қоғоз формати 60x84 $\frac{1}{32}$. Оффсет босма усулида босилди.

Нашр босма тобоғи 10. Нусхаси 1500

Буюртма № 184

Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт Жамғармаси нашриёти.
700000, Тошкент, Ж-Неру,1.

«Тағарқиёт ПСН» матбаа бўлимида чоп этилди.

Тошкент шаҳри, Талабалар кўчаси, 54-уйи.