

33 (02)

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА  
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ  
УНИВЕРСИТЕТИ

## ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

(ўқув қўлланма)

«ШАРҚ» НАШРИЁТ-МАТБАА КОНЦЕРНИ  
БОШ ТАҲРИРИЯТИ  
ТОШКЕНТ—1998

331(075)

П-32

П 32

Муаллифлар жамоаси:

Қ. АБДУРАҲМОНОВ (раҳбар), Ю. ОДЕГОВ, А. СОТВОЛДИЕВ, Ш. ХОЛМУМИНОВ, А. ҲАЙИТОВ, Б. МУРТАЗОЕВ, З. ХУДОЙБЕРДИЕВ

Тақризчилар:

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги давлат ва жамият қурилиши академиясининг профессори, иқтисод фанлари доктори Э. НАБИЕВ, Тошкент Давлат иқтисодиёт университети “Менежмент” кафедраси муdiri, иқтисод фанлари доктори профессор Ш. Н. ЗАЙНУТДИНОВ

Персонални бошқариш: (Ўқув қўлланма) // Муаллифлар жамоаси: Қ. Абдураҳмонов ва бошқ./ — Т.: «Шарқ», 1998. — 272 б.

Сарл олдида: Ўзбекистон Республикаси олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент Давлат иқтисодиёт университети.

Ўқув қўлланмада “Персонални бошқариш” курси бўйича асосий мавзулар матни берилган бўлиб, унда корхона ва ташкилотларни шакллантиришда инсон омили, инсон ресурсларини бошқариш функциясининг ривожланиши, корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш стратегияси, персонал билан ишлашни бошқариш, персоналнинг хизмат-касб жиҳатдан кўтарилишини бошқариш, хизмат мартабасини бошқариш каби муаммолар очиб берилган.

Ўқув қўлланма маърузалар матни сифатида «Персонални бошқариш» курсини ўрганувчи талабалар ва кўп сонли ўқувчиларга мўлжалланган.

У/к 2505

Научная библиотека  
Ташкент  
ул. Кары-Низова, 30

ББК 65.9(5У)240я73

© «Шарқ» нашриёт-матбаа  
корпорни Бош таҳририяти,  
1998 йил.

## КИРИШ

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтишини таъминлашда ва унинг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамиятга эга. Мамлакатимиз Президенти И. Каримов кўрсатиб берганидек: «Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси — ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, 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».<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup> Каримов И. А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омиши. Т.: «Ўзбекистон», 1995, 22-бет.

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

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

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

Республикамиздаги иқтисодий ва сиёсий тизимларда рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, унинг яшашининг барқарорлиги учун катта имкониятлар туғдириш билан бир қаторда, жиддий хавф-хатар ҳам туғдиради, амалда ҳар бир кишининг ҳаётига маълум даражада ноаниқлик киритади. Бундай вазиятда персонални бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиш, ташкилотдаги персонални



бошқариш тизимининг тузилишида шахсий омилни ҳисобга олиш масалаларининг бутун бир мажмуини амалга ошириш имконини беради. Шунинг учун ҳам маънавият ва қадриятларнинг устиворлигига бутунлай янгича ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур бўлади. Корхона ва ташкилот ичидаги асосий жиҳат — ходимдир, ташкилотдан ташқарида эса — маҳсулот истеъмолчиларидир. Ишловчининг маънавий онгини бошлиққа эмас, балки истеъмолчига томон буриш, талон-торожга эмас, балки фойда олишга, ўйламасдан бажарадиган ижрочига эмас, балки ташаббускорга томон юз буриш зарур. Соғлом иқтисодий моҳиятга асосланадиган ижтимоий нормаларга ўтишни унутмаслик керак. Иерархия иккинчи ўринга ўтиб, ўз ўрнини маънавият, маданият ва бозорга бўша-тиб 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 фаолиятни мувофиқлаштиришдан иборатдир. Шу муносабатлар билан бу хизматлар ўз вазифалари доирасини кенгайтира бошлайдилар ва соф кадрлар масаласидан меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқишга, касбий жиҳатдан илгари силжишни бошқаришга, ихтилофларга барҳам беришга, меҳнат бозорини ва шу каби-ларни ўрганишга ўтадилар.

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

Бир қатор корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш тузилмалари таркиб топади. Улар персонални

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

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

Ўқув қўлланма ўзбек тилида чоп этилган биринчи нашр бўлиб, унда айрим камчиликлар ҳам бўлиши мумкин. Қўлланма юзасидан бўладиган таклиф ва маслаҳатларингизни миннатдорчилик билан қабул қиламиз.

# **1 - б о б. Корхона ва ташкилотларни шакллантиришда инсон омили**

## **1.1. Ҳозирги жамият ҳаётида корхона ва ташкилот тушунчаси ва унинг аҳамияти**

Агар XIX асрда фан-техника тараққиётида ижобий ўзгаришларга эришилган бўлса, тугаб бораётган XX аср бизнинг хотирамизда инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган “суперташкилотлар” билан кўпроқ эса қолади. Ҳақиқатан ҳам, XX асрда инсоннинг сайёралараро фазога парвози амалга оширилди. Мустақил Ўзбекистонда ҳам дастлаб офислар, кейин эса хонадонларимиз компьютерлаштирилмоқда, Андижоннинг Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зеб-зийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюролари трансатлантик парвозларни Тошкентдан Лондонга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантирмоқдалар.

Амалда XX асрнинг ҳар бир муҳим ютуқлари ортида якка-ёлғиз даҳо эмас, балки корхона ва ташкилотнинг куч-қудрати туради. Биз рангли телевизор ёки микротўлқинли печнинг ихтироچиси номини эсламасак ҳам, уларни ишлаб чиқарувчи компаниялар — Сони, Панасоник, Филипс номларини яхши биламиз. Худди шу гапни автомобиллар, компьютерлар, мобил телефонлар ва бошқа фойдали кўпгина буюмлар ҳақида ҳам айтиш мумкин. Улар нафақат Ўзбекистонда, балки умуман ҳозирги замон кишисининг ҳаётини анча-мунча осонлаштиради. Лекин бу деган сўз айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси ўзининг жамиятдаги аҳамиятини йўқотди, деган маънони англатмайди. Айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси аввалгидек унинг тараққиётининг асосида ётади. Бироқ бу жамиятнинг моддий маданияти шу қадар мураккаб бўлиб қолдики, бундан кейинги тараққиёт ресурсларининг ҳаддан ташқари тўпланишини талаб қилади. Юзлаб ва ҳатто минглаб истеъдодли ҳамда юқори малакали кишиларнинг куч-ғайратини бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи ҳозирги замон корхона ва ташкилоти доирасидагина ўтмиш даҳолари орзу қилган лойиҳаларни амалга ошириш мумкин бўлди. Ла-Манш остидан туннел ўтказиш ғояси кўп асрлар

муқаддам вужудга келган бўлса ҳам, у фақат 1994 йилдагина бир гуруҳ француз ва британиялик курувчилар компаниялари томонидан рўёбга чиқарилди. Циолковский 1894 йилдаёқ ракетанинг учишига доир доҳиёна ҳисоб-китоблар қилган эди, биринчи сунъий йўлдош эса Ер орбитасига фақат 1957 йилда чиқди. Бу кўплаб кишилар истеъдоди билим ва меҳнатларининг натижаси бўлди.

Ўзбекистонда асримизнинг 20-йилларида ихтиро этилган телевизор 50-йилларнинг охирларида бошқа хорижий мамлакатларда ишлаб чиқарилди.

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

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси аъъанавий равишда корхона ва ташкилот деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг корхоналар тўғрисидаги қонунда эса бу борада қуйидаги таъриф берилган: “Хуқуқий шахс хуқуқига эга бўлган, мулкчилик хуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш хуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг хуқуқлиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи

субъект корхона ҳисобланади”<sup>1</sup>. Масалан, Тошкент Давлат Иқтисодий Университети, Шаҳрисабздаги “Оқсарой” меҳмонхонаси, Асакадаги “Ўздэуавто” акциядорлик жамияти, футбол бўйича ўсмирлар командаси ва ҳоказолар корхона ва ташкилотлар ҳисобланади. Бу санаб ўтилган ташкилотлар ўзларининг миқёси, фаолият турлари билан қанчалик фарқ қилишига қарамай уларнинг бир нечта умумий белгилари ҳам борки, улар қуйидагилардан иборат:

1. Фаолияти мақсадининг мавжудлиги.

2. Корхона ва ташкилот аъзолари ўртасида барқарор алоқаларнинг ва бу ўзаро муносабатлар тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкилий тузилиш ва маданият) мавжудлиги.

3. Атроф (ташқи) муҳит билан доимий ўзаро алоқадорлик.

4. Ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

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

Ташкилий мақсадларнинг ўзгариши кўпгина омиллар: чунончи, корхона ва ташкилот миқёсларининг кенгайиб бориши, ташқи муҳитнинг ўзгариши, техника ва технологиянинг ривожланиши, ижтимоий оғнининг ўзгариши, корхона ва ташкилот асосчиларининг янги раҳбарлар билан алмашилиши каби омиллар таъсирида рўй беради. Иқтисодий жиҳатдан корхона ва ташкилотларни текширган тадқиқотчилардан кўпларининг бу ташкилотлар мақсадларини шакллантиришга бевосита нималар таъсир қилиши ҳақидаги фикрлари ўхшашдир. Корхона ва ташкилотга аввало учта омил таъсир кўрсатади. Улардан биринчиси — миҳозлар (истеъмолчилар ёки бозор), иккинчиси — мулк эгалари (корхона ва ташкилотга маблағ қўшган кишилар), учинчиси — ходимлардир (1.1 - расмга қаранг).

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар туғрисида / Ўзбекистон Республикаси: қонунлар ва фармонлар. - Т.: «Ўзбекистон», 1992, 77-бет.

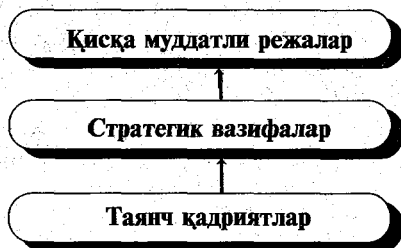
Баъзан бу омилларга тўртинчисини — раҳбарларни ҳам киритадилар, улар, бир томондан, мулк эгаларининг вакиллари бўлсалар, иккинчи томондан, бошқа ходимлар сингари ёлланган ходимлар ҳисобланадилар.



1.1 - р а с м . Ташкилот мақсадлари шаклланишининг чизмаси.

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

Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жиҳатдан ҳам, шунингдек вақт истиқболи нуқтаи назаридан ҳам фарқ қиладиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини учта поғонага ажратиб кўрсатиш мумкин: таянч қадриятлар, стратегик вазифалар ва қисқа муддатли режалар (1.2-расмга қаранг).



1.2 - р а с м . Ташкилий мақсадлар поғонасининг чизмаси.

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

Таянч мақсадлари анча барқарор бўлиб, узоқ муддат мобайнида ўзгармасдан келади, корхона ва ташкилот ривожланишининг ворисийлиги ҳамда барқарорлигини таъминлайди.

Стратегик вазифалар корхона ва ташкилот томонидан ташқи муҳит имкон берган ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш ва ташкилот мавжудлигининг таянч мақсадларини ҳисобга олган ҳолда корхона ва ташкилотнинг ўз потенциалини (салоҳиятини) таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади. Аслида бу ташкилот фаолиятининг муаяйн шароитида унинг таянч мақсадларини рўёбга чиқариш режаларидир. Стратегик вазифалар ўзига пировард мақсадни, вақт оралиғини ва мақсадга эришиш усулини қамраб олади. Бу вазифалар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкилот учун ташқи бўлган муҳитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти-вақти билан янгилаб туришни талаб қилади.

Шу билан бирга стратегик вазифаларнинг корхона ва ташкилотдаги асосий мақсадларга қарама-қаршилиги чуқур ташкилий тангликка олиб келиши мумкин, Американинг Ай-Ти-Энд-Ти телефон компанияси би-

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

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

Ўзбекистон Республикасининг Корхоналар тўғрисидаги қонунида белгиланганидек: “Корхона ўз фаолиятини мустақил режалаштиради ва хом ашё ресурслари ва материалларининг мавжудлигини ҳамда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга, бажарилаётган ишга, кўрсатилаётган хизматга бўлган талабларини ҳисобга олиб, тараққиёт истиқболларини белгилайди”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ўзбекистон Республикасининг Қонуни. Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида / Ўзбекистон Республикаси: қонунлар ва фармонлар.- Т.: «Ўзбекистон», 1992, 87-бет.

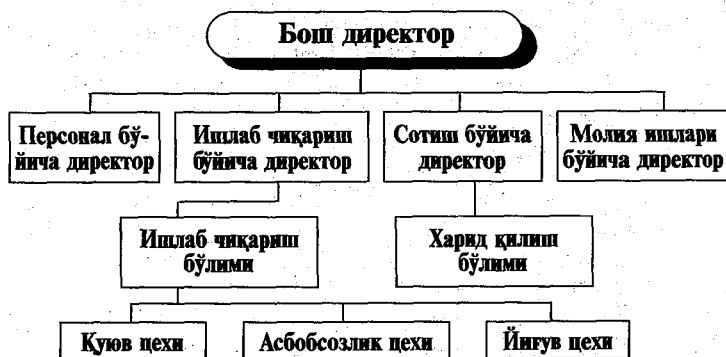


## 1.2. Корхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият

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

Ташкилий тузилиш ташкилот ходимлари бажарадиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунлишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш меҳнат тақсимоти, ихтисослашган бўлинмалар ташкил этилиши, лавозимлар поғонаси (иерархияси), ташкилот ичидаги тадбирлар шаклларида намоён бўлади ва самарали ташкил этишнинг зарур жиҳати ҳисобланади, чунки унга ички барқарорлик бағишлайди ва ресурслардан фойдаланишда муайян тартибга эришиш имконини беради.

Ташкилий тузилиш деганда аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкилотлар вазифаларнинг функционал бўлинмалар ўртасида тақсимланиши тамойили бўйича тузилган, бунда ҳар бир бўлинма фаолиятининг бирор йўналишига — ишлаб чиқаришга, молияга, харид қилишга, персоналга жавобгардир. Бундай ташкил этиш функционал ташкил этиш дейилади (1.3-расмга қаранг).



1.3 - расм. Корхона бошқарувини функционал ташкил этиш чизмаси.

Ташкилий тузилишнинг бошқа хили маҳсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки меҳнат тақсимотига ишлаб чиқариладиган маҳсулот ёки кўрсатиладиган хизматлар — совутгичлар ишлаб чиқариш бўлими, кир ювиш машиналари ишлаб чиқариш бўлими ва ҳоказолар асос қилиб олинади (1.4 - расмга қаранг).



1.4 - расм. Корхона бошқарувини маҳсулотлар бўйича ташкил этиш чизмаси.

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

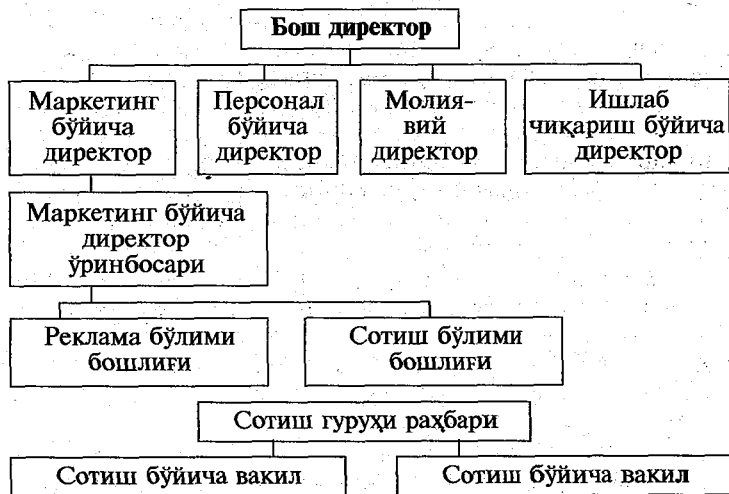
Бажариладиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар — **раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга**. Раҳбарлар ташкилот ресурсларини тасарруф қиладилар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

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

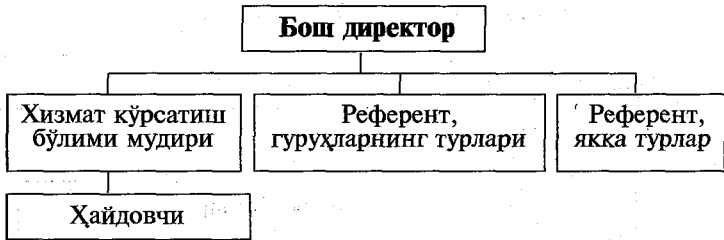
ва раҳбарларга қарорлар қабул қилишда ёрдам кўрсатадилар. **Мутахассисларга** бош конструктор, маслаҳатчи-шифокор, ўқув кафедрасининг мудирини ва шунга ўхшаш ходимлар киради. Ижрочилар (бажарувчилар) раҳбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга татбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевожита амалга оширадилар. **Ижрочилар** жумласига ресторан официантини, заводдаги токарни, даволовчи шифокорни, университет профессорини ва шунга ўхшаш касб эгаларини киритиш мумкин. Юқорида бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки “соф” раҳбарнинг ўзини, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан-кам ҳолларда топиш мумкин, ходимларнинг қўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли хил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эгадир.

Ташкилий тузилишнинг яна бир муҳим таърифи корхона ва ташкилотнинг юқори бўғини билан қуйи бўғини ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги ва поғонавийлигидир. Раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа қанчалик катта бўлса (даражалар сони) ташкилотдаги поғонавийлик даражаси шунчалик юқори бўлади (1.5 - расмга қаранг).

#### Беш поғонавийлик



1.5 - расм. Корхонави беш поғонавий бошқариш чизмаси.



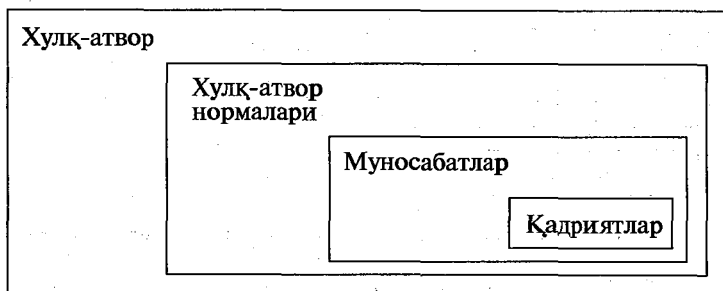
1.6 - расм. Корхона икки поғонавий бошқариш чизмаси.

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

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

Ташкилий тузилиш ҳар қандай муассаса ходимларини ташкил этишнинг расмий воситаси ҳисобланади. Бундан ташқари ҳар бир корхона ва ташкилотда алоҳида ташкилий маданият, яъни унинг ходимлари амал

қиладиган қадриятлар ва хулқ-атвор нормалари ҳам мавжуд бўлади. Ташкилий маданиятнинг бир неча даражалари мавжуддир (1.7-расмга қаранг).



1.7 - расм. Ташкилий маданият чизмаси.

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

Таърифларга қараганда, кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустақамлайдиган барқарор жиҳат ҳисобланади. Бироқ у ўзгаришларга ҳам учраб туради. **Биринчидан**, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй беради-

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

### **1.3. Корхона ва ташкилот ташқи муҳит шароитида**

Ҳар қандай корхона ва ташкилот муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки у ўзини қуршаб турган атрофдаги олам ёки ташқи муҳит билан доимий ўзаро алоқада бўлади. Корхона ва ташкилот учун ташқи муҳит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қандай қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижаларининг (маҳсулот ёки хизматларнинг) истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Мазкур қонунда белгиланганидек, “Корхоналар қонунларга мувофиқ ташқи иқтисодий фаолиятини мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир”. Масалан, Андижондаги “Ўздэуавто” АЖ учун ташқи муҳит — бутловчи деталлар, хом ашё, энергия

оладиган кўпдан-кўп корхоналар, “Ўздэуавто”га ўз битирувчиларини ишга юборадиган ҳунар-техника билим юртлари, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи республика ва маҳаллий органлар, даллоллар, автомобилларни улгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлар (истеъмолчилар)-дир.

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

1. Мижозлар маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари (сотиш бозори).

2. Хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар (ресурслар бозори, шу жумладан меҳнат бозори).

3. Рақобатчилар.

4. Техника ва технология.

5. Давлат.

6. Жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

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

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

**Рақобатчилар** истеъмоличиларга 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 ташкилотнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ва бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

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

**Давлат** “ўйин қоидалари”ни — қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотларнинг фаолиятини “Корхоналар тўғрисида”ги қонун асосида бошқариб туради. Ташкилот ана шу каби қонунлар асосида ҳаракат қилади ва уларга риоя этилишини давлат кузатиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Кейинги вақтларда тобора кўпроқ корхона ва ташкилотлар **жамоат бирлашмалари ва гуруҳларнинг** (экологлар, хотин-қизлар ташкилотлари ва шу кабиларнинг) таъсирини ўзларида ҳис қилмоқдалар, улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётининг доимий омилига айланиб бормоқдалар.

Шу нарса аниқки, санаб ўтилган омиллардан ҳар бирининг корхона ва ташкилотга таъсири натижалари вақт ўтиши билан ўзгариб боради, бироқ ташқи муҳит умуман ҳар бир корхона ва ташкилотга доимий равишда кучли таъсир ўтказиб келади. Бу таъсир натижасида



ташкилий тузилиш ўзгариши, ишлаб чиқариш стратегияси, корхона ва ташкилот олдида турган мақсадлар қайта қараб чиқилиши мумкин.

Ташқи муҳитнинг корхона ва ташкилотга таъсир кўрсатишининг муҳим омили **ўзгарувчанлик даражасидир**. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган корхона ва ташкилотлар анча узоқ муддатли режалаштиришни, бошқарувнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатларини ва иш ҳақини оширишни яхши кўрадилар. Кескин равишда ўзгариб турадиган шароитда ишлайдиган корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига тез-тез ўзгаришлар, тузатишлар киритиб туришга, стратегия ва тузилишни ўзгартиришга мажбур бўладилар. Ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бироқ умумий тамойил — ташқи муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд университети ўтган бир аср мобайнида ўзининг ички тузилиши нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги 20 йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар содир бўлди. Шу асрнинг 90-йиллари ўрталаридаги Ҳамдўстлик мамлакатлари эса барқарорликнинг пастлиги билан ажралиб туради ва унда иш олиб бораётган ташкилотлар кун сайин эмас, балки соат сайин ўзгариб турибди. Ўзининг ташкил топган кунидан буён амалда деярли ўзгармай келган Республика халқ банки кейинги тўрт йил ичида ташкилий мақсадлар нуқтаи назаридан, тузилиши, фаолият турлари жиҳатидан анча ўзгарди.

#### **1.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари**

Корхона ва ташкилот ўз олдида 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 аъёнавий равишда учта асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар

(француз иқтисодчиси Ж.Б.Эйнинг таърифи бўйича ер), моддий ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари деб ҳам аташ мумкин.

Агар корхона ва ташкилот сарфлаган капиталга квас ишлаб чиқариш ва уни сотиш йўли билан даромадни кўпайтирмоқчи бўлар экан, у тегишли технология асбоб-ускуналари, ачитқи, жавдар, шакар тарзидаги ҳам ашёни сотиб олиши, маҳсулот сотишни ташкил этиши лозим бўлади. Агар ташкилот фойда олиш мақсадида маслаҳат хизмати кўрсатишни амалга оширмоқчи экан, малакали маслаҳатчилар штатини ташкил этиши, мижозларни қабул қилиш учун хона сотиб олиши ёки ижарага олиши, ёрдамчи асбоб-ускуналар харид қилиши зарур бўлади.

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

Корхона ва ташкилот ресурслар харид қилар экан, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун улардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади, пахтани қайта ишлаб газмолга айлантиради, станокларда деталь тайёрлайди,

автобус ҳайдовчиларини ўқитади ва йўлга юборади. Мазкур жараён самарали бўлмоғи учун корхона ва ташкилот фойдаланиладиган ресурсларнинг оптимал нисбатини (уларнинг миқдори, усули, жойи, вақти, ўзаро ҳаракат қилиш муддати нуқтаи назаридан) таъминлаши ёки бошқача айтганда, ресурсларни бошқариши зарур. Бир уйни бир киши уч йил мобайнида қуриши мумкин, ўн кишилик бригада гиштдан тўрт ой мобайнида, темир-бетон блокларидан уч кишилик бригада кўтарма кран ёрдамида бир ой ичида қуриши мумкин, бу иш уйнинг бўлажак эгаси эга бўлган мақсад ва маблағларга боғлиқдир. Ресурсларни бошқариш ташкилотни бошқаришга асосланади.

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

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

**Иккинчидан**, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни, гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади, улар унинг бутун мансаби давомида такомиллашиб боради. Ҳозирги фан-техника тараққиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади, шунинг учун ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирлиги қандай корхона ва ташкилотнинг фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

**Учинчидан**, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги жамиятда 30—50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан корхона ва ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Фран-

цияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат қилади.

**Тўртинчидан,** моддий ва табиий ресурслардан фарқли ўлароқ одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадларни ўз олдларига қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам беришни кутадилар. Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, худди шунингдек корхона ва ташкилот ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охириги, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига хослигидан далолат беради. Иккита бир хил темир бўлаги ёки бир киловатт электр энергиясидан фарқли ўлароқ иккита бутунлай бир хил одам бўлмайди. Шунга биноан корхона ва ташкилотдаги турли аъзоларнинг айни бир хил бошқарув усулига муносабати бутунлай бошқача бўлиши мумкин.

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

### 1.5. Персонални бошқариш тизимлари

Ҳар қандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонали (ходимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча **ишлаб чиқариш функциялари** деб аталувчи муайян саъй-ҳаракатларнинг бажарилишини назарда тутати. **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 ишлаш олиш ва шу қабиларни) ҳам назарда тутати. Мазкур ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор ташкилот фойдаланадиган моддий ва табиий ресурсларга, унинг тузилиши ва маданиятига боғлиқ бўлади, лекин биринчи навбатда ташкилий мақсадлар билан белгиланади. Масалан, италян таомларига ихтисослашиш ҳисобига даромад олишни 20% кўпайтиришга эришган рестораннинг ошпазлари италян таомлари рецептларини яхши билишлари ва шундай таомлар тайёрлаш кўникмаларига эга бўлишлари лозим. Официантлар эса италян 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 ташкилотнинг мақсадларига эришишга қанчалик яқин бўлса, улар ишининг самарадорлиги, инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги шунчалик юқори бўлади. Демак, инсон ресурсларини бошқариш вазифаси ташкилий мақсадларга эришиш учун ҳар бир ходимнинг талаб қилинган хулқ-атворини таъминлашдан иборатдир. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, яна миқдор хусусияти ҳам мавжуддир — корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган миқдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб қилинадиган зарур миқдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат бўлади.

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

Корхона ва ташкилотнинг мақсадига эришмоқ учун касбга доир вазифаларни бажара олишнинг ўзи кифоя

қилмайди, чунки ходим қанчалик малакали бўлмасин, унинг меҳнат унумдорлиги унинг ишлаш истагига ва меҳнат қилиш сабабига (мотиви) боғлиқ бўлади. Фақат меҳнат қилиш сабаби ва касб маҳоратини бирга қўшиб олиб бориш мақсадга эришишни таъминлайди. Масалан, ер қазувчи меҳнат қилишга қанчалик интилмасин у экскаваторда ишлаш малакасини эгалламасдан туриб ўз машинасининг самарали ишлашини таъминлай олмайди.

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

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

— у корхона ва ташкилотда оладиган касбга доир таълим;

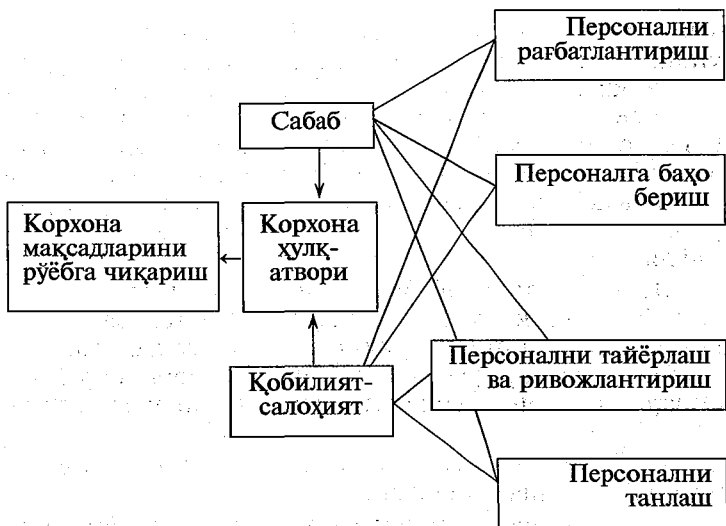
— унинг жисмоний ва маънавий аҳволи (у бир қатор омилларга, шу жумладан, моддий рағбатлантиришнинг миқдорига боғлиқ бўлади);

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

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малакани ва сабабини таъминлаш) корхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини танлаб олиш ва уни сақлаб қолишдан, унга касб таълими бериш ва ривожлантиришдан, ҳар бир ходимнинг фаолиятига ташкилотнинг мақсадларига эришиш нуқтаи назаридан баҳо беришдан иборат бўлиб, шу билан бирга ходимнинг хулқ-атворига тузатишлар киритиб бориш, унинг сарфлаган куч-ғайратига қараб рағбатлантириш имконини ҳам беради (1.8-расмга қаранг).

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

**Биринчидан**, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўлган инсон ре-



1.8-р а с м. Инсон ресурсларини бошқариш андозаси чизмаси.

сурсларини, яъни ходимларни жалб қилади. Ходимларни танлаш усуллари ташкилотнинг фаолият хусусиятларига ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади, масалан, армияга давлат чақириғи, институтга танлов имтиҳонлари, сиёсий ташкилотлар дъзоларини жалб қилиш ва ҳоказо. Бугунги кунда ходимни корхона ва ташкилот билан боғлашнинг кенг тарқалган усули уни ишга ёллашдир, яъни корхона ва ташкилот билан шахс ўртасида шартнома (битим) тузишдир. Шу шартномага мувофиқ ўзининг ташкилотга мос жисмоний ва интеллектуал салоҳиятларини моддий рағбатлантириш ҳисобига муайян муддатга айирбошлайди.

**Иккинчидан**, истисносиз барча корхона ва ташкилотлар ўз ходимларига “таълим беради”лар, бундан мақсад ўз олдиларида турган вазифаларни тушунтириш ва ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларга мослаштиришдир. Бу ерда “таълим бериш” сўзларини қўштирноқ ичига олинишига сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга кўрсатадиган таъсири турли шаклда бўлиши, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар, бизнес мактаби битирувчилари учун ярим йиллик интеграция дастурига-ча бўлиши мумкин.

**Учинчидан**, ташкилотлар ўз мақсадларига эришишда ходимларидан ҳар бирининг иштирок этишига баҳо беради. Корхона ва ташкилот турлари кўп бўлганидек, баҳо бериш шакллари ҳам турличадир — булар саф олдида миннатдорчилик билдириш, унвонини (мансабини) ошириш, навбатдаги разряд бериш, ҳар йилги аттестациядан ўтказиш ва 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 вақтлари, куч-қувватлари, 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 ва ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулот билан мукофотлаш, каттароқ маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек хайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий қониқиш ҳосил қилишлари ва шу кабилардир.

Юқорида санаб ўтилган вазифалар ҳар бир корхона ва ташкилотда мавжуддир, лекин улар турли шаклларда турлича даражада бўлиши мумкин. Бироқ Хитой халқ партияси ҳам, Ай-Би-Эм ҳам, “Ўздэуавто” АЖ ҳам ўз ходимларини танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш билан шуғулланадилар. Агар ташкилот мазкур вазифалар билан шуғулланмас экан, унинг инқирозга учраши муқаррардир.

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



## 2 - б о б. Инсон ресурсларини бошқариш функциясининг ривожланиши

### 2.1. Тарихий истиқболда персонални бошқариш

Персонални бошқариш илдиэлари кишилик жамиятининг узоқ тарихига бориб тақалади. Қабила (уруғ) жамоаларига бирлашган одамзоднинг дастлабки вакиллари ўзларининг анча чекланган жисмоний ва ақлий ресурсларидан фойдаланиш муаммоларини кун сайин ҳал қилиб борганлар, меҳнат тақсимоти, меҳнат қилиш сабаблари ва интизом масалаларига дуч келганлар. Бутун инсоният тарихида энг кўп ўқиладиган китоб бўлган Қуръонда ҳам одамларни бошқариш билан боғлиқ бўлган кўпгина мисоллар мавжуддир.

Шонли тарихимизда буюк 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.

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

XIX асрдаги саноат инқилоби иқтисодий ташкилотларнинг характерини тубдан ўзгартириб юборди, устахоналар ўрнига кўпроқ миқдордаги кишиларнинг биргаликдаги меҳнатидан фойдаланадиган фабрикалар келди.

Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди, хунармандларнинг малакали меҳнати ўрнига пролетарнинг механик ва мазмунсиз меҳнати келди. К. Маркс пролетарларни фақат «машинанинг қўшимчаси» деб таърифлаган эди. Иқтисодий жиҳатдан корхона ва ташкилотлар кўламининг ўсиши ва улардаги ходимлар кўпчилигининг ўз меҳнат шароитидан норозилигининг кучайиб бориши мазкур корхона ва ташкилотлар раҳбарларини фақат ишчилар билан бўладиган муносабатларни ҳал қиладиган мутахассислар ёллашга мажбур қилди. Саноат ишлаб чиқариш ватани бўлган Англияда бу мутахассисларни фаровонлик котиблари деб, АҚШ ва Францияда жамоатчи котиблар деб аташарди. Дастлабки мутахассисларнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги асосий функциялари (вазифалари) ишчилар учун мактаблар ва касалхоналар барпо этишдан, меҳнат шароитларини назорат қилишдан, касб-хунар иттифоқлари тузиш майлларига қарши туришдан иборат бўлди.

Асримизнинг 20—30-йилларида саноати ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида муҳим ўзгаришлар содир бўлди. Бу ўзгаришларни 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 шу асрнинг бошларида Фредерик Тейлорнинг (АҚШ) асарларида асос солинган бўлиб, кейинчалик бошқа кўпгина олимлар томонидан ривожлантирилди. Бу назария умуман корхона ва ташкилотни бошқаришда ва хусусан инсон ресурсларини бошқаришда «тинч инқилоб» ясади. «Илмий бошқариш» назариясининг тасдиқлашича, барча корхоналар учун бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг оптимал (энг мақбул) ва универсал (ҳар томонлама) усуллари мавжуд бўлиб, улар меҳнат унумдорлигини бирмунча ошириш имконини беради. Бу усулларни фан (табиий фанлар, психология) ютуқларидан фойдаланиш асосида, мавжуд иш усулларини мунтазам равишда ўрганиш ҳамда экспериментлар ўтказиш асосида ишлаб чиқиш таклиф этилган эди. «Илмий бошқариш» ғояларининг тарқалишига қараб кўпгина корхоналарда янги касб вакиллари — муҳандислар (инженерлар) пайдо бўлди,

улар иш усулларини ўрганиш ва қулайлаштириш билан шуғулланишарди.

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

Саноат жиҳатдан ривожланган мамлакатларда жамиятнинг ижтимоий табақалашуви, ишлаб чиқарувчи кучларнинг илгари мисли қўрилмаган даражада ўсиши асримизнинг дастлабки ўн йилликларида социалистик ва коммунистик партиялар, шунингдек радикал қасаба уюшмаларининг таъсири кучайишига сабаб бўлди. Бу эса мазкур мамлакатлар ҳукуматларини ишчилар билан иш берувчилар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишга фаоллик билан қўшилишга мажбур этди. Давлатларнинг аралашуви ижтимоий суғурта миллий тизимларини ташкил этишга, ишсизлик бўйича компенсациялар тўлашга, энг кам иш ҳақини белгилашга, иш кунини муддатини чеклаш ва қисқартиришга олиб келди. Айрим мамлакатларда ишчиларнинг меҳнат шароитларини назорат қилиш ва улар манфаатларини ҳимоя қилиш бўйича махсус давлат органларининг пайдо бўлишига сабаб бўлди. Ана шу қонуний ўзгаришлар натижасида компанияларда меҳнат қонунчилиги соҳасида экспертлар ҳисобланган мутахассисларга эҳтиёж пайдо бўлди. Бу экспертлар корхона маъмуриятининг қонунларга

риоя қилишени таъминлашлари, шунингдек давлат органлари билан ўзаро муносабатларни амалга оширишлари лозим эди. Корхона ва ташкилотлар мазкур масалалар билан шуғулланадиган махсус бўлимлар туза бошладилар. Бу бўлимлар одатда кадрлар бўлимлари деб аталари. 50—70-йилларда саноати ривожланган мамлакатлар бўйича навбатдаги қонунчилик тўлқини авж олдики, у меҳнат муносабатларини давлат йўли билан тартибга солишни бирмунча мураккаблаштирди.

Янги қонунлар иш ўрнида камситишларнинг барча турларига қарши қаратилган бўлиб, ёлланган ходимларни ижтимоий кафолатлашни кучайтирар, меҳнатни муҳофаза қилиш ва атроф-муҳитни ҳимоялашнинг батафсил ишлаб чиқилган стандартларини ўрнатган эди.

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

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

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

Урушдан кейинги даврда компаниялар, аввало Америка компаниялари биринчи бор муҳандислар, муҳосиблар ва бошқа «оқ ёқаликлар»ни қайта тайёрлаш билан шуғулландилар. Компания ичида касб таълимининг

2

кўламлари, мураккаблиги ва аҳамияти бирмунча ошди, шу билан бирга бу жараёни бошқарадиган кадрлар бўлимининг аҳамияти ортди.

20-йилларнинг охирларидаёқ америкалик олимлар Э.Мэйс ва Ф.Роэллиз Бергер «инсоний муносабатлар» концепциясини илгари сурдилар. Бу концепция меҳнат унумдорлиги фақат ишлаб чиқаришни ташкил этиш усулларига эмас, балки бошқарувчиларнинг ижрочиларга қандай муносабатда бўлишларига, яъни механик омилга эмас, балки инсон омилига боғлиқ бўлишини тасдиқлар эди. Буюк турғунлик оқибатлари ва иккинчи жаҳон уруши бирмунча вақт корхоналар раҳбарларининг диққат-эътиборини Мэйс ва Роэллиз Бергер ғояларидан четга тортди, бироқ 50-йилларда уларга бўлган қизиқиш янги куч билан пайдо бўлди, чунки меҳнатни ташкил этишнинг тейлорча усуллари исталган самарани бермай кўйган эди. 1960 йилда Дэвид Мак Грегор кейинчалик машҳур бўлиб кетган «Корхонанинг инсоний томони» деган китобини эълон қилди. Бу китобда у «илмий бошқариш» назариясининг асосий қоидаларини танқид қилди. Мак Грегорнинг фикрича, мазкур назарияда тарғиб қилинган батафсил тадбирлар ва қоидалар, ҳамма соҳаларга кириб бораётган меҳнат тақсимооти ва қарорлар қабул қилиш функцияларининг ташкилот юқори қатламларида тўпланиши ташкилотнинг ижодкорлиги ва ташаббусини сўндиради, ходимларнинг мустақиллигини чеклаб кўяди, ходимлар билан уларнинг раҳбарлари ўртасида келишмовчилик салтириб чиқаради, пировард натижада унумдорликка калбий таъсир кўрсатади. Мэйс ва Роэллиз Бергер қарашларини ривожлантирган Мак Грегор ва бошқа бошқарув назарийчиларининг ишлари бошқарув амалиётига ҳам, шунингдек бўлажак раҳбарларни тайёрлашга ҳам муайян даражада таъсир кўрсатди.

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

70-йилларда Америкада ва 80-йилларда Ғарбий Европада «инсон ресурслари бўлимлари»га айланиб қол-

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

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

1980 йиллардаги ноқулай иқтисодий конъюктура кўпгина компанияларни ўз иш операцияларини қисқартиришга ва ходимларни бўшатишга мажбур қилди. Ташкилотнинг ходимларни оммавий равишда бўшатишига самарали бошчилик қилиш қобилияти энг танг ваколатлардан бирига айланди. Инсон ресурслари бўлимлари бўшаб қолган ходимларни ишга жойлаштириш ва уларни қайта ўқитиш ишлари билан, ташкилотда қолганларнинг ахлоқини қўллаб-қувватлаш билан шуғулландилар. Инсон ресурсларини режалаштириш анча самарали бўлиб қолди, «3/4» усули кенг тарқалди, бунда ташкилот ўзини эҳтиёжни қисқар-

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

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

- ходимлардаги малака даражасининг замонавий иқтисодиётнинг қаттиқ талабларига мос келишини таъминлаш, бу иқтисодиётда таянч кўникмалар ҳар беш йилда эскириб қолади;
- ривожланган мамлакатларда ишчи кучига бўлган ортиб боровчи харажатларни қатъий назорат остига олиш, бунда якка тартибдаги компенсация пакетларининг рақобатбардошлигини сақлаб қолиш;
- корхонага энди келмайдиган ходимларнинг ташкилотга алоқадорлигини қўллаб-қувватлаш усулларини қидириб топиш ва ташкилотга мансублик туйғусини ривожлантириш; бу ходимлар уйда ишлашлари мумкин ва ташқи олам билан электрон алоқа воситалари ёрдамида муомала қиладилар;
- кўп миллатли корпорациялар ишлаб чиқаришни ишчи кучи арзон бўлган мамлакатларда қандай жойлаштириш афзаллигини бирга қўшиб олиб боришларини аниқлаш, бу мамлакатларнинг ўз аҳолиси бандлигини таъминлашдан иборат маънавий мажбуриятлар олишларига эришиш.

## **2.2. Шўролар даврида инсон ресурсларининг бошқарилиши**

XX асрнинг бошларида Ўзбекистонда персонални бошқариш ўтган асрнинг ўрталарида Англия ва АҚШда мавжуд бўлган вазиятни эслатарди — корхоналарнинг раҳбарлари одамларни бошқариш билан боғлиқ муаммоларни улар вужудга келган пайтда ҳаётгий тажрибалар, анъаналар ва диний ақидалар асосида ҳал қилардилар, махсус амалдорлар эса ишчиларнинг турмуши, соғлиқни сақлаш ва таълим масалалари билан шуғуullanардилар. Шу нарса эътиборга моликки,

Ўзбекистонда аҳолининг аксарият кўпчилигини ташкил қилувчи камбағал деҳқонлар билан маҳаллий бойлар ўртасида патерналистик «оталарча ғамхўрлик» муносабатлари кучли ривожланган эди, бундай ғамхўрлик кўпинча, бир томондан, индустриал компаниялар эгалари ва бошқарувчилари ўртасидаги муносабатларда, иккинчи томондан, ёлланган ходимлар ўртасида намоён бўларди. Шу асрнинг бошларида рағбатлантиришнинг пулсиз турлари ва имтиёзлар кенг тарқалган эди — завод ва фабрикаларнинг маъмурияти ишчилар ва уларнинг оилалари учун ошхоналар, мактаблар, касалхоналар, омонат кассалари ташкил қилган эди (кўпинча мажбурий равишда). Бунда тўланадиган пулнинг (иш ҳақининг) миқдори Ғарбий Европа ва АҚШдагига нисбатан бирмунча камроқ эди.

Шўролар даврида кадрлар бўлимлари амалда барча ташкилотларда пайдо бўлди, бироқ уларнинг вазифаси бозор иқтисодиётига ўтган мамлакатларда шу номда мавжуд бўлган бўлимлардан сезиларли равишда фарқ қиларди. Бу ўзига хосликни ўша давр ижтимоий ҳаётидаги **учта омил белгилаб берган эди: халқ хўжалигига марказлашган ҳолда раҳбарлик қилиш, иқтисодиётнинг сиёсий тусда эканлиги ва мафкуранинг тоталитар (мустабид) тарздалиги.** Шўро давлатининг асосчиси Лениннинг ғояси мамлакатнинг бутун иқтисодиётини национализация қилишдан ва унга марказдан туриб худди фабрика сингари бошқаришдан иборат эди. Бундай ҳолда иқтисодий ташкилотлар мустақиллигини йўқотарди, шу билан биргаликда эса бозор иқтисодиётига хос бўлган кўпгина вазифаларни бажариш заруратидан ҳам маҳрум бўларди. Корхоналар касаба уюшмалари билан иш ҳақи тўғрисида, иш ҳафтасининг давомийлиги, иш ҳақи тўланадиган таътил берилиши, тиббий ёрдам кўрсатилиши ва шу кабилар ҳақида музокаралар олиб бормаслиги лозим эди. Буларнинг ҳаммаси давлат миқёсида белгилаб берилар ва ҳамма учун мажбурий ҳисобланарди. Ишга қабул қилиш ҳақида ҳам шу нарса содир бўларди (битирувчилар марказлашган ҳолда тақсимланди, буни рад қилиб бўлмасди) ва малака ошириш ҳам тақсимот асосида амалга оширилди. Ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг умуман жамият учун энг муҳим бўлган резерв (захира) тайёрлаш вазифаси сиёсий ташкилот — КПСС томонидан амалга ошириларди, унинг вакиллари ҳар қандай корхонада ҳозир у нозир бўлиб, раҳбарлар ва мутахассис-



лар танлаш, тайёрлаш ва уларни раҳбарлик ишларига кўтариш жараёнини назорат қиларди. Кадрларни танлаш ва юқори кўтаришнинг бош мезони мавжуд тузумга ва унинг ўзаги бўлган Коммунистик партияга содиқлик эди (бирорта муҳим лавозимни эгаллаш учун расман партияга аъзо бўлиш шарт эди), фақат шундан кейингина инсоннинг касбий ва шахсий фазилатлари эътиборга олинарди. Тоталитар мафқуранинг ҳукмронлиги ва бошқача фикрловчиларни тазйиқ остига олиш зарурлиги жамиятнинг ҳар бир аъзосини назорат қилишнинг улкан тизимини ва шахсни ҳисобга олиш тартиби бўлган социализм ҳақидаги шиорни вужудга келтирди. Назорат қилиш тизими юзлаб анкеталарни, маълумотномаларни ўз ичига олардики, улар аризаларга рухсат этувчи резолюцияларни, ойлик, квартал, йиллик ҳисоботларни талаб қиларди. Бу хилдаги ахборотни тўплаш, ишлаб чиқиш ва сақлаш билан биринчи навбатда шўро ташкилотларининг кадрлар бўлимлари шуғулланарди. Бўлим раҳбарининг энг муҳим вазифаси юқори ташкилотлар талаб қиладиган барча ҳужжатлар, маълумотномалар, буйруқлар ва шу кабиларнинг мавжуд бўлишини таъминлашдан иборат эди. Бу ҳужжатлар кун ва туннинг исталган бир пайтида керак бўлиши мумкин эди. Кадрлар бўлимининг архивлари мактаб ўқувчисидан тортиб жамиятнинг ҳар бир аъзоси ҳақидаги ахборотнинг муҳим манбаи ҳисобланарди. Албатта, кадрлар бўлими қабул қилиш, малака оширишни ташкил этиш, имтиёзларни тақсимлаш каби вазифаларни ҳам бажаришади.

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

персонални бошқариш билан боғлиқ бўлган муаммоларни самарали ҳал қилишга қодир бўлмай қолдилар.

Бундан ташқари, бизнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассисларимиз учун бошқа мамлакатларнинг тажрибаларини ўрганиш қизиқарли ва фойдалидир. Мазкур мамлакатларда ташкилотлар бу хилдаги муаммоларни ўн йиллар мобайнида ҳал қилиб келмоқдалар. Шу нарса шак-шубҳасизки, ҳамма нарсага киши ўз ақли билан эришиши мумкин. Лекин тарихнинг кўрсатишича, бу йўл узоқ, қийин, бошқалар қилган хатоларни такрорлаш билан содир бўладиган йўлдир.

### 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 трансмиллий корпорациянинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимини кўриб чиқамиз, лекин бошқа ташкилотларнинг, масалан, АҚШ қуроли кучларининг ёки ўз персоналини комплекс бошқаришда узоқ анъаналарга эга бўлган етакчи университетларнинг тажрибасини ҳам ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

(Одатда, инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда Вице-Президент бошчилик қилади, у ташкилотнинг биринчи раҳбари — Президентга, Бош директорга ва шу қабилага бевосита бўйсунди.) Ҳажми жиҳатидан кичикроқ бўлган шундай ташкилотларда бу вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажариши мумкин, бироқ бунда у ташкилот раҳбарига бевосита бўйсунганини сақлаб қолади. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президентнинг мавқеи ички иерархияда (поғонавийликда) унинг ташкилотни бошқаришдаги иккиламчи ролини акс эттиради. **Бир томондан**, у муайян функционал хизматнинг — инсон ресурслари бўлимининг раҳбари ҳисобланса, **иккинчи томондан**, бутун ташкилот юқори раҳбариятининг аъзоси бўлади. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президент вазифасига кўра раҳбар бўлади. Персонални бошқариш функцио-

нал тизимлари танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш ва компенсация тизимларининг фаолият кўрсатишини ташкилот (унинг президенти) нуқтаи назаридан қониқарли бўлишини таъминлайди, уларни такомиллаштириш устида ишлайди ва ўз бўлинмаси ходимларини бошқаради. У компаниянинг юқори раҳбарияти аъзоси сифатида бутун ташкилотнинг бошқарилиши учун ташкилотнинг бошқа раҳбарлари билан биргаликда жавобгар бўлади. Кўпгина ҳозирги замон корпорациялари ташкилотга стратегик раҳбарлик қилиш учун Ижроия қўмита ёки Директорларнинг ички кенгашини махсус орган сифатида ташкил этадилар, унга Президент ва унинг ўринбосарлари — минтақавий Вице-Президентлар, молия, ишлаб чиқариш, маркетинг, инсон ресурслари бўйича Вице-Президентлар, шунингдек асосий бўлинмаларнинг раҳбарлари кирадилар. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президент компания учун ғоят муҳим бўлган ривожлантириш масалаларини, стратегияни белгилаш масалаларини муҳокама қилишда иштирок этади (масалан, янги минтақани ўзлаштиришнинг бошланиши тўғрисидаги ва бу жараён қандай амалга оширилиши ҳақидаги қарорлар, савдо ваколатхонаси очиш йўли биланми ёки кўшимча корхона ташкил этиш, филиал очиш ва шу каби йўллар биланми, компаниянинг ишлаб чиқариш стратегияси қандай бўлади, бунинг учун қандай капитал маблағлар талаб этилади ва ҳоказо масалаларни муҳокама қилишда қатнашади). Албатта, бутун ташкилотни бошқариш масалаларини муҳокама қилишда ва бизнес-стратегияни ишлаб чиқишда инсон ресурслари бўйича Вице-Президент аввало одамларни бошқариш соҳасидаги мутахассис сифатида, бу масала юзасидан бошқа раҳбарлар учун ички маслаҳатчи сифатида намоён бўлади. Бироқ ўзининг касбий соҳасида омилкор бўлишдан ташқари, у ташкилотнинг ривожланишидаги умумий қонунларни тушуниши, бозорни, рақобатчиларни, компания ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ва унинг кўрсатадиган хизматларини билиши, стратегик тафаккурга эга бўлиши, яъни умуман бутун компанияни бошқариш бўйича мутахассис бўлиши талаб қилинади. Акс ҳолда унинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги маслаҳатлари ҳам етарли даражада самарали бўлмайди, юқори раҳбарият орасидаги обрў-эътибори умуман эгаллаб турган лавозимга мувофиқ бўлмайди.

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

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

бошлиғи, бевосита корхона ва ташкилотнинг инсон ресурслари бўлими раҳбарига бўйсунди.

Бошқа хизматлар сингари инсон ресурслари бўлими ўзининг лавозимлар поғонасига эгадир, бу поғона умумташкилий тузилманинг таркиби қисми ҳисобланади. Бўлим, сектор ёки гуруҳнинг бошида ўрта бўғин раҳбарлари инсон ресурслари бўйича Вице-Президентга бўйсунадиган директорлар ёки бўлим бошлиқлари туради. Уларнинг асосий вазифаси ўзларига ишониб топширилган персонални бошқариш тизими ишони ташкил этиш, шунингдек ўзининг раҳбарига эксперт маслаҳатларини беришдир. Шуни такрорлаш зарурки, инсон ресурсларини бошқариш хизматларига доир турли бўлинмалар томонидан бажариладиган вазифалар ва уларнинг корхона ва ташкилот учун аҳамияти жиддий равишда фарқ қилиши, шу билан бирга ташкилий поғонадаги бўлимлар раҳбарларининг аҳволи ҳам фарқ қилиши мумкин. Масалан, компания олдида турган мақсадларга эришишда компенсация бўйича директорнинг ҳиссаси маъмурият сектори бошлиғининг ҳиссасидан салмоқлироқ бўлиши мумкин, бу ҳар иккала бошлиқ позиция бевосита персонал бўйича Вице-Президентга бўйсунушидан қатъи назар шундай бўлади.

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

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга — ташкилотнинг ҳажмига, унинг

фаолияти турига, ташкилот олдида турган вазифалар, анъаналар, молиявий аҳволига, ривожланиш босқичига боғлиқ бўлади. Компаниянинг умумий ходимлари сони билан инсон ресурслари бўлимининг ҳажми ўртасидаги «мақбул нисбат»ни ҳисоблашга доир кўп сонли уринишлар ҳозирга қадар муваффақиятли тугалланган эмас. Турли-туман тадқиқотлар ниҳоятда хилма-хил натижалар беради, улардан персонал бўйича битта мутахассисга ташкилотнинг қанча ходими тўғри келиши аниқ эмас; бу рақам 30 дан 2000 гача тебраниб туради. Айни вақтда қуйидаги тамойил аниқ кўзга ташланади: инсон ресурслари бўлимининг битта ходимига тўғри келадиган ташкилот ходимлари сони ташкилотнинг ривожланиши ва такомиллашиб боришига қараб ортиб боради. Ёш корхона ва ташкилотлар етук корхона ва ташкилотларга қараганда бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг диққат-эътибор беришига кўпроқ муҳтож бўладилар.

#### **2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик**

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

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

ди шунга ўхшашдир: полк кўмондони, батальонлар, роталар, взводлар ва бўлимлар кўмондонлари мунтазам раҳбарлар ҳисобланади, штаб бошлиғи, молиявий қисм бошлиғи, алоқа бошлиғи, жисмоний тайёргарлик раҳбари вазифасига кўра раҳбарлардир.

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

Инсон ресурслари бўлими функционал ёки ёрдамчи бўлинма ҳисобланади, унинг ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида бевосита иштирок этмайдилар, нон ёпмайдилар, нусха кўчириш машинасини таъмирламайдилар, автомобиллар сотмайдилар ва жанговар ҳаракатлар олиб бормайдилар. Персонални бошқариш соҳасидаги қарорлар ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш ҳақидаги, янги лавозимга тайинлаш ҳақидаги, касб таълимига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шу кабилар тўғрисидаги қарорлар бўлиб, ваколатли раҳбарлар томонидан қабул қилинади. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари мазкур масалалар юзасидан мунтазам раҳбарнинг эксперт маслаҳатчилари бўлиб майдонга чиқадиладар. Нусха кўчириш техникасига хизмат кўрсатиш бўлинмаси ходимларига иш ҳақини ошириш масаласини ҳал этиш вақтида компенсация бўйича мутахассис бу бўлинма раҳбарига мўлжалланаётган иш ҳақини ошириш бўлинманинг ишчи кучи харажатларига қандай таъсир этишини маълум қиладди, бутун ташкилот учун қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлиги, маҳаллий меҳнат бозоридаги аҳволнинг қандайлиги, компенсация пакети қайта кўриб чиқилгандан кейин қанчалик рақобат-

бардош 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 таваккалга яхши баҳо бериши лозим.

Мунтазам ва функционал бўлинмаларнинг мавжуд бўлиши уларнинг ўзаро муносабатларида потенциал низога эга бўлади. Бу низо амалда икки тамойилнинг — функционал экспертизанинг инкор қилинишига 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 иштираётган этиш ҳуқуқини рад қиладилар, экспертизани инкор қиладилар ва мутахассисларнинг вазифасини маъмуриятчиликдан ва «линия» фармойишларини бажаришдан иборат қилиб қўядилар. Бундай йўл тутиш бутун корхона ва ташкилот учун фоят салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Узоқ вақт мобайнида машинасозлик компаниясининг раҳбарияти инсон ресурслари бўлимининг завод ходимлари иш ҳақини ошириш тўғрисидаги таклифларини рад қилиб келди, бунда молиявий аҳволнинг мураккаблигини рўкач қилди. Шунда бир куннинг ўзидаёқ энг малакали операторлардан 28 нафари заводдан кетиб қолди ва раҳбарият энг мураккаб станокларни 15 кун тўхтатиб қўйишга мажбур бўлди. Компания таклиф этилган иш ҳақини оширишдан минг баравар зарар кўрди.

**Иккинчи тамойил** бутунлай қарама-қаршидир — мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига персоналини бошқариш масалаларининг барча турлари бўйича ёки уларнинг асосий қисми бўйича қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини беради. Бундай раҳбарларнинг фикри ниҳоятда оддий: «Мен сотиш, хизмат кўрсатиш, жанговар тайёргарлик ва бошқа ишлаб чиқариш масалалари билан жуда бандман, персонал билан шуғулланишга вақтим йўқ. Бунинг учун махсус бўлим ташкилот учун мақбул келадиган қарорларни қабул қилиш учун ҳамиша ҳам етарли ахборотга эга бўлавермайди,



бу қарорларни амалга ошириш учун зарур ваколатларга ҳам эга эмас. Вентиляция жиҳозларини ишлаб чиқарадиган ва монтаж қиладиган компания анчагина моддий зарар кўрди ва ўз мавқеига путур етказди, чунки иш жойида созловчи устанинг бўлмаслиги оқибатида объектни буюртмачига топширишни бир ҳафта кечиктириб юборди, чунки созловчи уста касб таълими олиш учун бўлим томонидан бошқа шаҳарга юборилган экан.

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

Мунтазам ва функционал раҳбарлар ўртасидаги зиддиятлар ва уларни ҳал қилишга уриниш икки томонлама ёки биргаликдаги жавобгарлик концепциясида ўз ифодасини топган. Мазкур концепцияга мувофиқ мунтазам раҳбарлар ҳам, инсон ресурслари бўлими мутахассислари ҳам инсон ресурсларини бошқаришдан иборат асосий вазифани — улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш вазифасини амалга ошириш учун жавобгардирлар. Инсон ресурслари бўлими бу вазифани ҳар бир ходимнинг имкониятларини рўёбга чиқаришга ёрдам берадиган умумий шарт-шароитлар яратиш (тизимлар, тадбирлар, дастурлар ишлаб чиқиш) йўли билан, уларни татбиқ этишни назорат қилиш билан ҳал этади.

## 3 - б о б. Корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш стратегияси

### 3.1. “Персонал” тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари

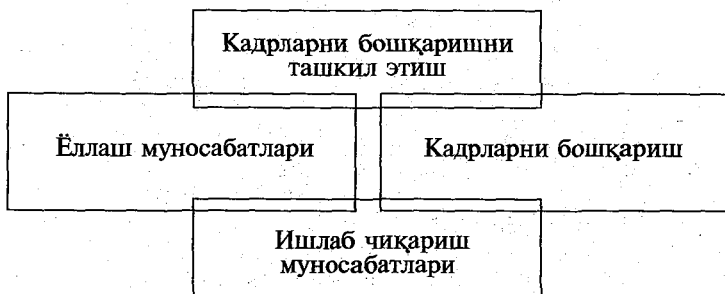
Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуддир. Биринчи ёндашув диққат-эътиборни шунга қаратадики, “Инсон ресурсларини бошқариш” мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади, “персонални бошқариш” эса кўпроқ кадрлар билан оператив иш олиб боришга тааллуқлидир (3.1 - расмга қаранг). Иккинчи ёндашув шунга асосланганики, “одам ресурсларини бошқариш” аввало меҳнат ва бандлик соҳасидаги муносабатларни давлат йўли билан тартибга солиш масалаларига, “персонални бошқариш” эса корхона даражасидаги меҳнат муносабатларига қаратилган.

Фаолият соҳаси	Нимага йўналтирилган	Типик вазифалар	Бажарилиши ҳақида қимга маълум қилинади
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик жиҳат)	Глобал, узоқ муддатли, бутунлай янги вазифаларни ҳал қилишга	Инсон ресурсларини режалаштириш. Алоҳида қобилиятларни ривожлантириш ва малакани ошириш. Фирманинг умумий харажатлари стратегияси доирасида персоналга қилинадиган харажатларни режалаштириш ва ҳоказо	Корпорация президентига
Персонал билан ишлаш (тезкор фаолият)	Маъмурий аралашувни талаб қиладиган кундалик муаммоларни ҳал қилишга	Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш. Меҳнат сабабларини бошқариш. Хавфсизлик техникаси ҳолатини назорат қилиш	Корпорация вице-президентига

**3.1 - р а с м .** Инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги фаолият чизмаси.

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

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



3.2 - р а с м . Кадрларни бошқариш базавий атамалари мазмунининг нисбати чизмаси.

Персонални бошқариш (персонал менежменти) — корхона /фирма/ даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир. Бу фикрни мисол билан тушунтирамиз (3.2 - расмга 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.

Ҳозирги шароитда персонал билан ишлашнинг асосий мақсади юксак жавобгарликни ҳис қиладиган,

жамоатчилик психологиясига, юқори малакага, корхонанинг хўжайини деган тараққий қилган ҳис-туйғуга эга бўлган шахсни таркиб топтиришдан иборатдир.

Персонални бошқариш корхоналар махсус функционал хизматлари ва тегишли ишлаб чиқариш бўлинуларианинг мунтазам раҳбарларининг ташкилотни стратегик ривожлантириш ва корхоналарда банд бўлган ходимлардан янада самаралироқ фойдаланиш вазифаларини бажаришга қаратилган хилма-хил фаолиятдан иборатдир.

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

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

Бошқаришнинг барча даражаларида инсон ролининг орғиб бориши, иқтисодиётда кенг қамровли таркибий ўзгаришларнинг содир бўлиши, ишлаб чиқариш мослашувчанлигининг ортиши ва рақобат даражасининг ўсиши, шунингдек децентрализация ва хусусийлаштириш персонални бошқаришга ёндашувни ўзгартириш зарурлигини тақозо қилади — кадрлар сиёсати секин-аста инсон ресурсларини бошқаришга (ИРБ) айланиб боради. Бу ўзгаришларнинг моҳияти уларнинг вазифаларини қиёслаб кўрганда яққол кўринади (3.3-расмга қаранг).

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

Инсон ресурсларини бошқариш тажрибасининг энг ўзига хос элементлари қуйидагилардир:

— банд бўлган ходимларни танлаш, ёллаш ва трениннинг сифатига эътибор қаратиш;

— ҳамкорлик ва қабул қилинган қарорларни амалга оширишда қулай муҳит яратиш учун гуруҳий меҳнат усулларини тадбиқ этиш;

Кадрларни бошқариш	Инсон ресурсларини бошқариш
<p>Ходимларни вертикал бошқариш, “кадрлар” — алоҳида вазифадир</p>	<p>Горизонтал бошқариш ва барча ресурслар тўғрисида ғамхўрлик қилиш, буйруқни авж олдиришга эътибор бериш</p>
<p>Кадрлар бўлимида марказлашган кадрлар вазифаси; мутахассислар режалаштиради, асослаб беради ва ҳ.к., мунтазам раҳбарлар меҳнатни бошқарадилар</p>	<p>Мунтазам бошқаришда марказлашмаган кадрлар вазифаси. Бошқарув бўлинмаларининг барча ресурсларини бошқаришга ва мақсадга эришишга жавоб беради. Персонал бўйича мутахассислар мунтазам менежерни қўллаб-қуватлайди</p>
<p>Кадрларни режалаштириш — ишлаб чиқаришни режалаштириш оқибати ва унга жавоб, томонлама алоқа</p>	<p>Инсон ресурсларини режалаштириш корпоратив режалаштиришга тўлиқ қўшилиб кетган, алоқа икки томонламадир</p>
<p>Мақсад — керакли ўринларда ва керакли вақтда керакли кишилар борлигини таъминлаш ва ортиқча кишиларни озод қилиш. Бандлар — ишлаб чиқариш омиллари бўлиб, уларни “шахматчилар жойлаштирадилар”</p>	<p>Мақсад — мавжуд инсон ресурсларини, малака ва потенциалларини компаниянинг стратегияси ва мақсадларига мувофиқлаштириш. Бандлар корпорация стратегиясининг мавзу рақобатининг устунлиги, “команда ўйинчилари”, корхона инвестициясининг бир қисми</p>
<p>Кадрлар сиёсати иқтисодий ва ижтимоий ҳамкорлик ўртасида мураса-мадора ўрнатишга қаратилган</p>	<p>Инсон ресурсларини бошқариш яхлит корпоратив маданиятини ривожлантиришга ва ташкилотнинг жорий эҳтиёжларини атрофдаги иш муҳити билан мувофиқлаштиришга қаратилган</p>

3.2 - р а с м . Инсон ресурсларини бошқаришнинг фарқ қилувчи хусусиятларининг чизмаси.

— инсон ресурсларини бошқариш (ИРБ) вазифаларини компания президентига ёки унинг биринчи ўринбосарига буйсундириш.

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

— ўз компаниясининг одамларини биринчи навбатда лавозимларга кўтариш;

— эришилган натижаларни ривожлантиришдан фахрланишга катта эътибор бериш;

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

— қулай меҳнат ва атроф-муҳит шароитини яратиш;

— ошқора коммуникацияларни рағбатлантириш;

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

— ҳар бир ходимда “команда” маданиятини шакллантириш;

— персоналнинг корхона ва ташкилот фойдасида иштирок этиши;

— ходимлар малакасини ошириш;

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

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

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

Барча санаб ўтилган жараёнлар ва тенденциялар муқаррар равишда иқтисодиёт соҳасида янги вазифа — инсон ресурсларини бошқаришнинг пайдо бўлишига олиб келади. Бундай ҳолат пировард натижада, жаҳон тажрибасининг гувоҳлик беришича, келажакда персонални бошқариш концепцияси ва амалиётини сиқиб чиқаради. Мазкур жараёнлар қуйидагича йўл билан рўй беради (3.4-расмга қаранг).

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

/Жавоблар, %/

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

## Инсон ресурсларини бошқариш тамойиллари

ДАН —————> ГАЧА

Вертикал бошқаришдан	Горизонтал бошқаришгача
Марказлашган кадрлар вазифаси ва кадрлар бўлиmidан	Мунтазам бошқарувга жалб қилувчи марказлашган кадрлар вазифасигача
Ишлаб чиқариш режаларига жавоб сифатида персонални режалаштиришдан	Корпоратив режалаштириш билан тўлиқ бирлашган инсон ресурсларини режалаштиришгача

3.4 - р а с м . Инсон ресурсларини бошқариш тамойиллари чизмаси.

АҚШ компанияларининг 1500 менежерлари ХХІ асрдаги инсон ресурсларини бошқариш (ИРБ)нинг роли ҳақида қуйидагиларни айтадилар:

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



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

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

“Корхона персонали” тушунчаси анча умумий тарзда мазкур корхона ва ташкилотнинг барча ёлланган ходимлари жамини қамраб олади, улар мутлақо аниқ вазифаларни бажарадилар.

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

Ижтимоий тизим сифатидаги корхона персонали корхона мулки субъектининг мақсадларига боғлиқ равишда ва унга мувофиқ тарзда шаклланади, ўз шаклини ўзгартиради ва ривожланади. Бунда мақсадлар мулк эгасининг манфаатлари билан белгиланади ва корхонани бошқариш стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқиш учун асос бўлади, улар ўз навбатида қўйилган мақсадларни самарали амалга оширишни назарда тутди. Мақсадга эришиш соҳасидаги стратегик қарорларнинг бажарилишини таъминлашда корхона персонали етакчи роль ўйнайди.

Ижтимоий меҳнат тақсимооти жараёнини жадаллаштириш, иқтисодий таркибий жиҳатдан қайта қуриш персоналнинг касбий-малака тузилишида сифат

жиҳатидан силжишларга олиб келади, бу эса ҳозирги шароитда айниқса муҳимдир.

“Персоналнинг касбий-малака тузилиши” деган тушунчанинг ўзи бир хил маънони англатмайди. У бири билан боғланган учта мустақил жиҳатни қамраб олади. Улар: иш кучининг касбий тузилиши; унинг малака тузилиши; малаканинг мазмунидан иборатдир. Бунда иш кучининг касбий тузилиши дейилганда касбий гуруҳларнинг турли касб вакиллари нисбати, малака тузилиши дейилганда турли малака даражаларига эга бўлган ходимларнинг нисбати тушунилади. Турли касбларга доир малака мазмуни муайян ишларни бажариш учун талаб қилинадиган кўникмалар, билимлар, тажриба ва бошқа таркибий қисмлар йиғиндисини англатади. Ходимларнинг малакасига бўлган талаблар тадбиқ этиладиган технологиялар хусусиятини бевосита белгилаб беради.

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

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

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

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

Келтирилган таснифлашдаги иккинчи ва учинчи гуруҳлар асосан жисмоний меҳнат билан шуғулланмайдиган ишчи кучини ташкил этади. Бу йирик гуруҳлар таркибига турли кичик гуруҳлар киради. Масалан, жисмоний меҳнат билан шуғулланмайдиган ходимларга асосан: раҳбарлар, мутахассислар, техник ходимлар

мансубдир. Кўпроқ жисмоний меҳнат билан шуғулланадиган ходимлар юқори малакали, кам малакали ва шунчаки малакали ходимларга бўлинади. Бундан ташқари, бу гуруҳда аралаш касблар ишчилари алоҳида ажратиб кўрсатилади.

Анъанавий вазифалар	ИРБнинг келгуси вазифалари
Лавозимнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб ёллаш	Корпоратив стратегиянинг инсон ресурслари стратегиясига айланиши
Меҳнат мазмунига баҳо бериш	Янги ташкилий тузилмалар ташкил этиш. Корхона ва ташкилот стратегияси ва маданиятига мос келадиган иш билан банд кишиларни танлаш
Аттестациядан ўтказиш ва мукофотларни тақсимлаш	Корхона стратегиясига мос келувчи мотивлар тизимини лойиҳалаш ва уни амалга ошириш
Малака ошириш	Персонални ривожлантириш ва бошқариш тизимини лойиҳалаш ҳамда авж олдириш
Меҳнат муносабатлари	Иштирок этиш ва ҳамкорликни ривожлантириш. Ташкилий ўзгаришларга кўмаклашиш. Диверсификация қилинган иш кучи потенциалидан тўлиқ фойдаланиш

3.5 - р а с м . Инсон ресурсларини бошқариш вазифалари динамикаси.

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

- ишлаб чиқариш жараёнида бажариладиган вазифалар бўйича категориялар бўйича ишчилар (асосий ва ёрдамчи), муҳандис-техник ходимлар

(МТХ), хизматчилар, кичик хизмат кўрсатувчи персонал (КХП), шогирдлар, соқчилар;

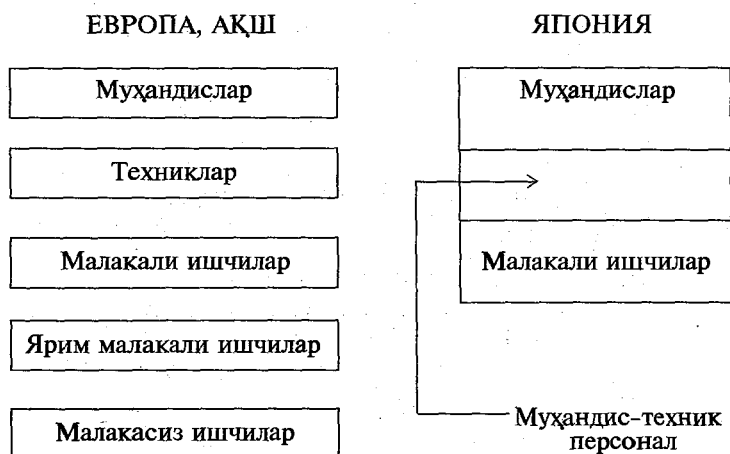
- ҳақиқий фаолият характериға (машғулотлар турига) қараб. Бу ўринда ходимни муҳандис-техник ходимлар (МТХ) тоифасига киритиш учун асос бўлиб унинг маълумоти эмас, балки эгаллаб турган лавозими хизмат қилади. Маълумотларни таснифлашга асос қилиб касбий ва тармоқ белгиларининг бирга қўшилиши олинади;
- ишчиларнинг технология жараёнида иштирок этиш принципи бўйича. Ишчилар маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича асосий ва ёрдамчи ишчиларга бўлинади, МТХ—раҳбарларга, мутахассисларга ва техник ижрочиларга бўлинади;
- иш муддати бўйича: доимий, мавсумий ва муваққат (вақтинча) ходимлар.

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

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

Шуни ҳам айтиш керакки, корхоналарда муҳандис-техник ходимлар ва хизматчиларнинг маъмурий-бошқарув ва ишлаб чиқариш персоналига бўлиниши анча шартлидир. Масалан, корхона гаражининг мудир — маъмурий, транспорт цехининг бошлиғи — ишлаб чиқариш персонали ҳисобланади. Ўз навбатида бошқа-

рувчи персонал муҳандис-техник ходимлар (МТХ) ва хизматчиларга бўлинади. Муҳандис-техник ходимлар категориясига ишлаб чиқариш жараёнига раҳбарлик қилувчи шахслар, хизматчиларга ишлаб чиқариш жараёнига техник хизмат кўрсатишни амалга оширувчи шахслар киради. Бу хилдаги бўлинишни ҳам муваффақиятли деб бўлмайди, чунки бир-бирига ўхшаш лавозимларга турли категориядаги шахслар кириб қолиши мумкин. Масалан, режа бўлимнинг бошлиғи — МТХ, молия бўлимнинг бошлиғи эса хизматчи ҳисобланади. Бошқарув ходимлари таснифини улар олдидаги мақсадларга қараб бир неча принципга бўлиш мумкин.



3.6- расм. Завод ходимлари тузилишининг чизмаси.

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

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

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

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

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

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

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

**Афтидан, бозор иқтисодиёти шароитида корхона персонали дейилганда фақат ёлланиб ишлаётганларнинг**

**жамини эмас, балки самарали хўжалик фаолиятини таъминловчи мулкдорларни ҳам тушунмоқ керак.**

Замонавий корхонанинг тузилиши қуйидагичадир:

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

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

5. Фирманинг фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлган гуруҳлар ёки томонлар.

Саноати ривожланган мамлакатлар корхоналарида ходимларнинг қуйидаги категориялари мавжуддир:

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

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

3. Lovez management — бошқарувнинг қуйи бўғини (кичик бўлимлар, цех бюрolari раҳбарлари, гуруҳ раҳбарлари, мастерлар, бригадирлар).

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

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

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

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

1. Корхоналар, муассасалар, ташкилотларнинг раҳбарлари ва уларнинг ўринбосарлари.

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

3. Иқтисодий вазифаларни амалга оширадиган мутахассислар.

4. Ишлаб чиқаришни муҳандислик-техник жиҳатдан таъминловчи мутахассислар.

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

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

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

АҚШ ва Буюк Британиядаги бошқарувчи персоналга ўз олдига қўйилган вазифани бажариш учун бошқалар ишини ташкил этувчи, мувофиқлаштирувчи ва назорат қилувчи ҳар қандай ёлланма ходим киритилади (3.7-расмга қаранг). Бу ҳолат бундай ходимларни танлаш ва тайёрлаш усулларидаги, улар меҳнатига баҳо бериш ва мукофотлаш шаклларидаги айрим умумий жиҳатларини олдиндан белгилаб беради. Шу билан бирга ҳар турли бошқарув вазифаларини бажариш талабларидаги ва реал мазмунидаги фарқлар шу қадар каттаки, бу касб категориясининг “юқори” ва “қуйи” қисмлари ҳақиқатда турли ижтимоий қатламлар ва ижтимоий синфларга тааллуқлидир.

Класс номи	Ижтимоий мақом	Оила бошлигининг касби
А	Юқори ўрталик	Маъмурий ёки касбий менежментнинг юқори даражалари
В	Ўрта	Воситачилик билан шуғулланувчи маъмурий ёки касбий менежмент
С1	Қуйи ўрталик	Супервайзорлар ёки клерklar, маъмурий ёки касбий менежментнинг қуйи даражалари
С2	Малакали ишчилар	Қўл меҳнати билан шуғулланадиган малакали ишчилар
Д	Ишчилар	Қўл меҳнати билан шуғулланадиган малакали ва малакасиз ишчилар
Е	Ўзининг яшашинигина таъминлайдиган қуйи даражадагилар	Штатли пенсионерлар ёки бевалар, тасодифан иш топган ишчилар ёки қора ишчилар

3.7 - р а с м. Буюк Британияда бандликнинг ижтимоий-иқтисодий тузилиши.



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

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

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

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

чиққанлар ҳисобига амалга оширилмоқда. Йирик компанияларда бошқарувнинг қуйи даражаси раҳбарларининг маоши юқори бўгин бошқарувчиларига нисбатан 5—25 баравар камдир.

Американинг расмий меҳнат статистикасида “бошқарувчи даража” (supervisors) ва “бошқарувчилар ҳамда маъмуриятчилар” (гуруҳлар) алоҳида ажратиб кўрсатилади. Раҳбарлар гуруҳида йирик корпорацияларнинг юқори бошқарувчилари қатламини ажратиш мумкин, уларнинг ишлаб топган даромадларининг барча турлари юз минглаб доллар ҳисобланади. Одатда, булар менежерлар бўлиб, улар акциядорлар капиталининг йирик сақловчилари ва компанияларнинг шерик эгаларидирлар, бошқача айтганда, улар Америка статистикаси томонидан расмий равишда ёлланма персонал қаторига киритилади. Қуйи даража раҳбарларининг ишлаб топган даромадлари жами “ўртача ишчи”нинг даромадидан тахминан 1,5 баравар кўпдир. Ўрта бўгин раҳбарларининг аксарият кўпчилиги ишчининг иш ҳақидан 2—3 марта кўп ҳақ оларди.

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

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

Шу билан бирга персонални ишлаб чиқариш ва бошқарув персоналига бўлиш мезонлари ҳақидаги айрим анъанавий тушунчалар ўзгарди, бу ҳол биринчи навбатда фан-техника тараққиёти билан боғлиқ янги илмий билимларни татбиқ этишга таянадиган тармоқларда содир бўлди. Бу тармоқларда технология жараёнларини амалга ошириш юқори малакали мутахассисларга муҳтож эди. Янги технологияларни самарали татбиқ этиш учун персонал малакасининг аҳамияти шу қадар аҳамиятли бўлиб қолдики, саноат жиҳатидан ривожланган барча мамлакатлар замонавий менежментида малака корхона персоналини таснифлашнинг энг муҳим белгисига айланди. Шундай қилиб, етакчи ривожланган мамлакатлар, шу жумладан АҚШ, Германия, Франция ва Англия ҳўжалиларида иш билан банд бўлган барча ишлар касб тайёргарлиги даражасидаги фарқлар ва улар билан боғлиқ меҳнат фаолияти хусусиятлари асосида

иш билан банд бўлганларнинг уч категориясига бўлинди:

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

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

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

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

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

Ҳалқаро Меҳнат Ташкилотининг (ХМТ) Маъмурий кенгаши қабул қилган таърифга мувофиқ “тажрибали мутахассислар” (professional wozkezs) категориясига қуйидагилар киради:

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

— ёлганиш асосида юқори даражада ақлий фаолият кўрсатишни, ташаббус кўрсатишни, масъулиятни талаб қиладиган вазифаларни бажарадиган кишилар.

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

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

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

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

Бу маълумотлар, сиртдан қараганда, ҳамма жойда мутахассислар сони ортиб бориши тенденциясига зид келади. Ҳақиқатда эса бу маълумот саноати ривожланган мамлакатларга ва ўрта бўғин ходимларига тааллуқлидир.

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

“Рақобат курашининг ортиши билан яқин вақтларда бирорта ҳам корхона 10—15% дан ортиқ ўрта бўғин мутахассисларини сақлаб туrolмайди. Бу мутахассислар анча катта иш ҳақи олади ва ишлаб чиқаришда бевосита иштирок этмайди”, — дейилади ёлланма меҳнат кишилари, техник ходимлар ва мутахассислар Халқаро Федерацияси маърузасида. Бундан шундай хулоса келиб чиқадики, яқин вақтлар ичида бевосита ишлаб чиқарувчилар ва юқори даража бошқарувчилари умуман ўрта бўғин мутахассисларисиз кун кечиришлари мумкин. Бундай шароитда мазкур категориядаги мутахассислар фақат билим ва тажрибаларидан ажралиб қолмасдан, шу билан бирга фирманинг рақобатбардошлиги билан унда ҳамкорлик қилиш руҳини сақлаб қолиш зарурлиги ўртасида сезиларли ихтилоф келиб чиқади.

Мутахассислар билан корхоналар ўртасидаги ажралишни барҳам топтириш учун шартлашиб олиш зарур, у мутахассислар жавобгарлигини ва корхонанинг вазифаларини аниқ белгилаб қўйиши зарур.

Давлат хизматчилари билан хусусий сектор ходимлари ўртасидаги муҳим фарқ мазкур фаолият соҳаларидаги вазифаларни бажариш характеридадир. Давлат хизматчилари томонидан бажариладиган вазифалар улардан ҳолисликни, тадбиркорликни, вазминликни, талабчанлик ва сезирликни талаб қилади. Акс ҳолда фуқароларнинг асосий ҳуқуқлари хавф остида қолади. Буларнинг ҳаммаси шунга олиб келадикки, давлат хиз-

матчиси давлат билан узвий равишда боғланган бўлади. Ана шунга мувофиқ мазкур ходимларни танлаш тизими, уларнинг давлат иш берувчисига нисбатан мажбуриятлари, улар фойдаланадиган ҳуқуқлар келиб чиқади.

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

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

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

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

Персонални бошқариш субъектига шу билан бирга бир қанча бошқа жиҳатларни ҳам қайд қилиб ўтиш

керак бўлади. Бу ишни ташкил этиш учун машина ахбороти асосида қарорлар қабул қилиш ёки бундай қарорлар қабул қилиш учун машинага махсус програм-маларни киритиш зарур. Қарорларнинг самарадорли-гини ошириш юзасидан назорат қилишни амалга оши-ришни инсон бажаради .

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

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

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



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

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

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

### **3.2. 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 бошқаришнинг турли таркибий жиҳатларини: маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқаришни очиб беради.

Кейинги вақтларгача “персонални бошқариш” тушунчасининг ўзи бизнинг бошқарувга доир тажриба-

мизда йўқ эди. Тўғри, ҳар бир корхона ва ташкилотни бошқариш тизими кадрларни бошқариш ва жамоани ижтимоий ривожлантиришни бошқаришдан иборат кичик функционал тизимга эга эди, лекин кадрларни бошқаришга доир ишларнинг кўпчилик қисмини бўлинмаларнинг раҳбарлари адо этишарди.

Ҳозирги шароитда поғонали (иерархик) бошқаришдан, маъмурий таъсир кўрсатишнинг қатъий тизимидан, амалда чекланмаган ижрочилик ҳоқимиятидан бозор муносабатларига секинлик билан ўтиш содир бўлмоқда. У иқтисодий усулларга таянади. Шу муносабат билан бутунлай янгича ёндошувларни ишлаб чиқиш зарур бўлиб қолмоқда. Маълумки, ташкилот ичида асосий куч — ходимлар, унинг ташқарисида эса маҳсулот истеъмолчиларидир. Шу боисдан ишловчининг онгини истеъмолчи томонга (бошлиқ томонга эмас) буриш зарур; талон-торож, исрофгарчиликка эмас, фойдани ўйламасдан ижро қилувчига эмас, балки ташаббускорга томон буриш керак. Соғлом иқтисодий маънога асосланувчи ижтимоий нормаларга ўтиш лозим. Ҳозирги вақтда кадрларни бошқаришнинг мақсади корхона доирасида инсон ресурсларини самарали ташкил этишни таъминлашдан иборат эканлиги ҳеч кимга сир эмас. Масалан, В. Грант ва Ж. Смитнинг “Кадрлар маъмурияти ва ишлаб чиқариш муносабатлари”<sup>1</sup> номли китобида кўрсатиб ўтилишича, “**кадрларни бошқариш функцияси корxonани бошқариш тизимининг асосий элементи бўлган инсон омилини бирхиллаштириш, унга баҳо бериш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш билан боғлиқдир**”. Бироқ, кадрлар муаммосини яна ҳам кенгроқ тушуниш тарафдорлари ҳам бор. Масалан, Вашингтон Университетининг бошқариш ва ташкил этиш профессори Уондел Френч универсал кадрларни бошқариш концепциясининг энг ашаддий ҳимоячиларидан биридир. “Кадрларни бошқариш жараёни: инсон ресурслари маъмурияти” китобида умумий бошқариш жараёнининг “кадрларни бошқариш динамик аспект сифатида” тасвирланади. Шунини айтиш керакки, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун асосий восита бўлган кадрларни бошқариш тушунчаси анча илгари ишлаб чиқилган. Ордуэй Тид ва Генри Метгелфнинг “Кадрлар маъмурияти: унинг

<sup>1</sup> Grant V. Smit C. Personnel Administration and industrial Relations. L. 1969

принциплари ва амалиёти”<sup>1</sup> китобида (биринчи марта 1920 йилда нашр этилган) кўрсатиб ўтилганидек, “кадрлар маъмурияти ташкил этиш фаолиятини режалаштириш, назорат қилиш, бошқариш ва мувофиқлаштиришдир, у энг кам одам кучи ва қийинчиликларсиз муайян мақсадга эришишни, ташкилотнинг барча аъзолари фаровонлиги ҳақида ғамхўрлик қилишни ўз ичига олади”.

Кейинчалик Анри Файолнинг машҳур беш бўғинли бошқарув схемаси (режалаштириш, ташкил этиш, тасарруф қилиш, координация, назорат) ўрнига ташкил этишнинг анча мураккаб бошқарув жараёнлари ва операцияларининг мақсад ва ресурсларининг ўзаро боғлиқлиги модели жорий этилади. Шу муносабат билан У.Френчнинг ташкилотни мунтазам таҳлил қилиш нуқтаи назарига мувофиқ кадрларни бошқариш вазифасининг умумий таърифи янада аниқроқ кўзга ташланади: “Кадрларни бошқариш — бу ташкилотнинг бутун тармоғини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилишдир. Булар тизимни такомиллаштиришнинг кенг жараёнлари бўлиб, меҳнатни ихтисослаштиришни таъминлаши, кадрларга бўлган талабни қондириши, раҳбарлар таркибининг етакчилигини, ҳуқуқий кафолатни, меҳнатга баҳо беришни, унинг сарф этилишини компенсациялаши, жамoa шартномаси, ташкилий таълим ва тараққиётни таъминлаши лозим”<sup>2</sup>.

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

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

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

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

<sup>2</sup> French W. The Personnel Management Process: Human Resonrses Administration. Boston . 1970. P.46

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

— ходимларнинг фазилатлари ва касбий тавсифларини, шунингдек уларнинг фаолияти натижаларини синчиклаб ҳисобга олишни назарда тутди;

— фирма ходимлари билан ҳам, шунингдек уларнинг оила аъзолари билан ҳам тарғиботчилик ва тарбиявий ишлаб олиб боришни назарда тутди (япон тажрибаси);

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

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

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

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

Корхона ва ташкилот, аввало икки кичик тизимнинг: **техник ва ижтимоий (ёки шахсий, инсоний) тизимларнинг йиғиндисидан иборат**. Бу кичик тизимлар бир-биридан бутунлай фарқ қилувчи функционал ҳаракатларни амалга оширадилар, бу эса уларни қаттиқ ва юмшоқ тизимлар сифатида таърифлаш имконини беради (3.8-расмга қаранг).

Аъъанавий принциплар	Замонавий принциплар
Шахс ахлоқи, мулкый ҳуқуқ, мустақил қарорлар	Ижтимоий ахлоқни ривожлантириш, бунда маҳаллий жамиятга, жамоанинг иштирок этиши ва жавобгарлиги, шахсий фаровонликка ижтимоий - маданий таъсир кўрсатиш
Шахсий манфаат ва ҳар кимнинг равнақ топиши — янада юқорироқ ижтимоий фаровонлик гаровидир	Келишилган ижтимоий ҳаракатларнинг зарурлиги
Меҳнат тақсимоти ва ихтисослашув йўли билан фаровонликни юксалтириш	Инсоннинг қониқиши нуқтаи назаридан ихтисослашув чегарасини англаб етиш
Корхона ҳўжалик бирлиги сифатида	Ижтимоий-иқтисодий тизим бўлган корхонанинг ташкил этилиши
Фойдани кўпайтириш — бирдан-бир мақсад сифатида	Фойда олиш бош мақсаддир, лекин ижтимоий мақсадларни тушуниш ҳам ортиб бормоқда. Кўп мақсадли қониқиш ҳосил қилиш
Фойдали ва самара берадиган иқтисодий ютуқларга кўпроқ эътибор бериш	Фойдали, самарали нарсаларга эътибор бериш ва иштирокчиларнинг қаноат ҳосил қилиши
Ёпиқ тизим сифатидаги корхонани ташкил этиш	Очиқ тизим сифатидаги, атроф-муҳит билан таъсирга киришадиган корхона ташкил этиш
Фақат бозорга ва рақобатчи муҳитга жавоб бериш	Кўпгина манфаатдор гуруҳлар ва ижтимоий кучларга жавоб бериш
Ҳукумат фаолиятига ҳукумат нуқтаи назаридан ёндашиш	Ижтимоий мақсадларга мувофиқ ҳукуматнинг ролини тушуниш
Инсон табиатдан фойдаланишга ва унга ҳукмрон бўлишга интилади	Ҳаёт табиат билан уйғунликда кечади ва унга бўйсунди

Экологик ресурслардан фойдаланишнинг иқтисодий ўсиш билан боғлиқлиги	Экологик яхлитликни сақлаш учун ўсиш ва ҳаракатлар чегарасини ҳис қилиш
Фан ва техникадан чексиз фойдаланиш. Аралашмаслик ва детерминизм нуқтаи назаридан фанга назар ташлаш	Фан билан техника чегарасини англаш. Техникадан амалий фойдаланиш устидан назорат зарурлигини тан олиш
Корхонадан кутиладиган нарсаларни моддий бойликлар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишдан иборат деб билиш	Жамият корхонадан ҳаёт сифати муаммоларига анча кенг маънода мурожаат қилишни кутмоқда
Корхона ютуқларини фойда билан ўлчаш	Фойда ва ижтимоий натижалар кўрсаткичлари бўйича корхонага баҳо бериш

**3.8 - р а с м. Корхоналар фаолиятига доир анъанавий ва замонавий принципларнинг асосий хусусиятлари.**

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

Одамларнинг олинаётган командаларга жавоби ва 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 самарли бўлмайди. Шу сабабдан техник тизимларга қарама-қарши ўлароқ, ижтимоий тизимлар юмшоқ тизимлар деб аталади.

Инсоний ёки ижтимоий тизим мазкур корпорацияда ишловчи, ишлаб чиқариш участкалари ва функционал операциялар бўйича гуруҳларга бўлинган барча киши-

ларни қамраб олади. Бундай участкаларга ва операцияларга маъмурий-коммуникатив, фармойиш бериш — ижро этиш, иқтисодий, юридик, ўта шахсий, 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 бир-бирига боғлаш, унинг стратегик мақсадлари билан мувофиқлаштириш менежментнинг энг муҳим ва анча мураккаб вазифаси ҳисобланади. Фирманинг муваффақиятли ишлаши ана шу вазифанинг яхши адо этилишига боғлиқ бўлади.

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

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

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

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

Кейинги ўн йилликларда тадқиқотчилар ва маъмуриятчи-амалиётчилар персонални бошқаришга ёндашувнинг қисқа муддатли самара бериши ҳақидаги фикрларнинг асосsizлигини англаб етдилар, чунки барқарор персонал таркибига эга бўлмаслик меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этиб, фирманинг нуфу-

зига зарар етказди ва бу билан узоқ истиқболга мўлжалланган иқтисодий потенциалнинг самарадорлигини пасайтириб юборди. Эндиликда кадрларни бошқариш соҳасида асосий эътибор уларни ривожлантиришга (биринчи навбатда уларни тўғри танлаш, тайёрлаш ва малакасини ошириш ҳисобига) қаратилмоқда, бу эса меҳнат унумдорлиги даражасини кўтаради ва бу билан бошқарув жараёнини иқтисодий жиҳатдан самарали қилади.

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

- ташкилий тузилишни такомиллаштириш, бошқариш даражаларини камайтириш, бошқарувнинг ўрта бўғинини қисқартириш;
- қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борича қуйи даражагача ихчамлаштириш;
- вазифаларнинг бир қисмини воситачилар, хом ашё етказиб берувчилар, маслаҳатчиларга топшириш;
- ҳар бир иш ўрнида меҳнатнинг сермазмун бўлишини ошириш;
- меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида меҳнат жараёнларини автоматлаштириш; ишлаб чиқаришда ва ноишлаб чиқариш соҳасида иш кучини тежаш;
- юқори маъмурият ва корпорация тузилмаларида иш билан банд бўлган персоналии бирмунча қисқартириш;
- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, маҳоратини ошириш программаларини инвестициялаш ва ҳ.к.

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



бўлинма, ҳар бир иш ўрни учун унумдорлик стандартларини ўрнатишни ҳам назарда тутлади.

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

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

Назарий жиҳатдан олганда “иштирок этиш эргономикаси” иқтисодиёт, эргономика, менежмент назариясидан тортиб социология, амалий психология, асослаш ва хулқ-атвор назарияларигача бўлган гуманитар фанларнинг кенг доирасини бирлаштиради. Макроэкономик бошқариш замонавий менежментнинг таркибий қисми сифатида нисбатан яқинда пайдо бўлган. Макроэкономиканинг афзалликлари ҳақида биринчи марта ташкилий ва инсон омилининг роли ҳақидаги 1-халқаро симпозиумда расман гапирилган бўлиб, бу симпозиум 1974 йил августда Гонолулада ўтказилган эди. Ўшандан буён мазкур муаммога қизиқиш барқарор равишда ортиб бормоқда. Унинг моҳиятини япон иқтисодчилари Норо ва Коги “иштирок этиш эргономикаси” деб атадилар. Ҳамма соҳаларда инсонни ўрганиш билан шуғулланиладиган мутахассислар: ҳар қандай ташкилот (тизим сифатида) унумдорлик, маҳсулот (хизмат кўрсатиш) сифати, хавфсизлик техникаси, касб касалликлари, оқилона ташкилий дизайн, ишлаб чиқаришни ва бошқаришни демократиялаш, психологик омилларни ҳисобга олиш шароитида ишдан қониқиш ҳосил қилиш соҳаларидаги ўз кўрсаткичларини яхшилаши мумкин, деган умумий фикрга келдилар. Лекин шу шарт биланки, янги технологияни жорий этиш ва қарорлар қабул қилиш соҳаларига ходимлар жалб этилади. Агар ташкилий ўзгаришлар одамларга таъсир кўрсатса, у ҳолда улар бу ўзгаришлар жараёнига жалб этилиши лозим ва уларнинг янгиликларни амал-

га оширишдаги иштироки уларга бу ўзгаришларни ўзларининг эҳтиёжларига мослаштиришда ёрдам беради.

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

Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар киради:

- фирмага ўз мақсадларига эришишида ёрдам бериш;
- фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;
- персоналнинг маҳорат ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш;
- персоналнинг асослаш тизимларини такомиллаштириш;
- барча категориядаги персоналнинг меҳнатдан қониқиш даражасини ошириш;
- персоналнинг малакасини ва касбга доир маълумотини ошириш тизимини ривожлантириш ва юқори даражада сақлаш;
- қулай ахлоқий вазиятни сақлаш;
- мартабани — хизмат соҳасида кўтаришни режалаштириш;
- персоналнинг ижодий фаоллиги, фирманинг инновация режаларини амалга оширишда ёрдам бериш;
- персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва бошқариш ҳамда ишлаб чиқариш соҳасидаги персонални аттестациядан ўтказиш усулларини такомиллаштириш, бошқариш персоналининг барча ходимлар билан алоқасини ўрнатиш;
- турмушнинг юқори сифат даражасини таъминлаш; у мазкур фирмада ишлашни мароқли қилиш даражасини таъминлаш.

Персонални бошқариш хизматида доир вазифаларни оддий санаб ўтишнинг ўзиёқ уларнинг анча мураккаблигини кўрсатади. Шу билан бирга улардан ҳар бирининг бажарилиши персоналга шахсий баҳо бериш зарурлиги билан боғлиқдир. Персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва аттестациядан ўтказиш каби вазифалар, хизмат соҳасида кўтарилиш масалалари кўпгина зид-

диятли вазиятлар билан боғлиқ бўлиб, баъзан уларни ҳал қилиш мумкин бўлмай қолади. Чунки улар кишиларнинг ҳиссий муҳитига кучли таъсир кўрсатади ва кўпинча субъектив равишда идрок этилади.

Ўз навбатида ташкилот ва корхоналарнинг инновацион стратегияларини амалга ошириш билан боғлиқ янги вазифаларни ҳал қилиш тагин ҳам каттароқ муаммоларга бориб тақалади. Ана шу вазифани амалий равишда ҳал қилиш иши ташкилий жиҳатдан туб ўзгаришлар қилишга олиб келади, мураккаб экспериментлар ўтказишни, персоналнинг фаолияти натижаларига баҳо беришда устивор йўналишларга ўзгартишлар киритишни тақозо этади. Буларнинг ҳаммаси персонални бошқариш соҳасидаги мутахассислардан бутун ташкилотнинг самарали ишлаши учун оширилган масъулиятни ўз зиммасига олишни талаб қилади. Шунингдек уларнинг шахсий мартабага ва касб соҳасида обрў-эътиборга эришмоқ учун маълум даражада таваккалчилик қилишларини ҳам тақозо этади. Шунинг учун ҳам персонални бошқариш хизматларида иш билан банд бўлган мутахассислар меҳнатига юқори ҳақ тўланади.

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

усулларини ишлаб чиқиш, бунда турли касб кишиларининг куч-ғайратини мувофиқлаштиришга алоҳида эътибор беришни зарур қилиб қўяди.

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

- Рақобат курашида илғор марраларни эгаллаш мақсадида персоналда корхона фаолиятининг барча жиҳатларини янада шиддатлироқ янгилаш (маҳсулот ва технологияни янада жадалроқ янгилаш)га қаратилган қадриятлар ва йўл-йўриқларни шакллантириш.
- Меҳнат потенциални ривожлантириш соҳасидаги тадбирлар, улар таълим бериш, ташаббусни ривожлантириш, мусобақалашини руҳини ва ҳоказоларни шакллантириш соҳасидаги тадбирлар мажмуини назарда тутати ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқишни талаб қилади.
- Мутахассислар ва раҳбарлар потенциални амалда рўёбга чиқариш; у шундай ташкилий шартшароитлар яратишни тақозо этадики, улар ана шундай амалга оширишга, ходимнинг ўзига хос хусусиятларининг иш ўрнига аниқ мос келишини таъминлаш, шахсий потенциални доимий ривожлантириб бориш ва ҳоказоларни амалга оширишга ундайди.
- Инсон ресурсларини бошқариш вазифасини зарур молиявий ва моддий воситалар билан таъминлаш; уни батамом ўзини оқлаган бўлажак самара сифатида қараш керак.
- Корхона учун қулай ва мақбул бўлган ижтимоий фикр тўғрисида ғамхўрлик қилиш; унинг ҳисобига фирманинг обрў-эътибори, янги кадрларнинг келиши таъмин этилади, улар орасидан энг маблакали ва қобилиятлиларини танлаб олиш.

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

Персонални бошқариш — барча раҳбар кадрларнинг ва корхоналар кадрлар хизматининг бошқарув бар-

ча томонларини мунтазам ривожлантириш соҳасидаги инсон билан боғланган доимий вазифасидир.

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

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

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

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

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

Иккинчи томондан, бошқаришнинг асосий мақсади ўзи таъсир кўрсатадиган соҳани сифатли такомиллаштиришга қаратилади. Бундай ёндашув фан-техника тараққиёти шароитида ишлаб чиқаришни ривожлантириш умумий тенденциясини акс эттирадики, бу ҳол фан-техника тараққиётини белгилаб берадиган компаниялар ва тармоқлар учун хосдир. Ходимларни бошқаришнинг ўзи интенсив таъсир кўрсатиш шаклларига ўтади. Бу билан унинг фаол роли ортади. Бу ҳол кўпинча тейлоризмнинг бир қатор принциплари,

яъни унинг жамиятнинг асосий ишлаб чиқарувчи кучи эканлигини тан олишда ўз ифодасини топади.

Ривожланган мамлакатларда фаолият кўрсатаётган корхоналарда бу йўналишда рўй берадиган энг характерли ҳодисалар — меҳнатни ташкил этишнинг анъанавий шаклларини сифат жиҳатидан янги гуруҳий шакллар билан алмаштириш, ички ундовчи сабабларни ҳисобга оладиган рағбатлантириш усуллари кенгайтириш, иш вақтидаи фойдаланишни ташкил этишнинг янги шакллари жорий этиш, муайян соҳаларда ходимларга ўз ваколатлари доирасида айрим вазифаларни мустақил равишда бажаришни тошширишдир.

Техник ривожланиш даражасига, қайси тармоққа мансублигига, корхоналарнинг ҳажмига, шунингдек бошқариш анъаналари ва ташкил этиш маданиятига қараб ҳозирги вақтда мавжуд бўлган ташкилотларни уларнинг персоналга ва кадрлар сиёсатига муносабати типни бўйича таснифлаш мумкин. Масалан, француз тадқиқотчиларининг фикрига кўра, ҳозирги замон корхоналарини саккиз типга ажратиш мумкинки, улар ўзига хос маданияти билан фарқ қилиб туради.

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

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

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

4. “Француз боғи” маданияти — “полиз” маданиятининг америкача тажриба остида бирмунча ўзгарти-

рилган варианты. Йирик машхур корхоналарда тарқалган бўлиб, улар бюрократлашган тузилмага эга, унда одамларга тизимнинг фаолият кўрсатиши учун зарур бўлган “винтчалар” сифатида муносабатда бўладилар.

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

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

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

8. “Кўчиб юрувчи орхидея” маданияти — турли реклама агентликларига маслаҳат берувчи фирмаларга ва шу кабиларга хос бўлиб, улар бир бозор имкониятларидан фойдаланиб бўлгач, бошқасига ўтадилар. Доимий равишда ўзгариб турадиган норасмий таркибга, чекланган миқдордаги кишиларга эга бўладилар. Уларнинг мақсади — биргина товарни тақдим этишдир. Персоналнинг қизиқиш даражаси нисбатан пастроқ бўлади. Француз олимларининг фикрича, энг динамик маданиятлар “йирик плантациялар” ва “лиан” маданиятларидир.

Персонални бошқариш умумкорпорациявий тузилмадаги кичик тизимдан иборат бўлиб, унинг ўзи мураккаб тизим ҳисобланади. Персонални бошқариш тизими чет эл ва Ўзбекистондаги илғор тажрибаларга таяниб шакллантириш, фойдаланиш, барқарорлаштириш ва бошқаришнинг ўзини /режалаштириш, ҳисобга олиш, баҳо бериш, ривожлантириш/ қамраб олади (3.9 - расмга қаранг).



### **Персонални шакллантириш:**

- персоналнинг тузилишини шакллантириш;
- эҳтиёжларни аниқлаш;
- персонални режалаштириш;
- персонални жалб қилиш, танлаш ва жой-жойига қўйиш;
- меҳнат шартномалари (контракт) тузиш

### **Персонални бошқариш**

### **Персонални барқарорлаштириш:**

- персонал малакасини ва кўникмаларини ҳисобга олиш;
- маълумотлар банкни шакллантириш;
- ҳар бир ходимнинг потенциалини аниқлаш натижаларига баҳо бериш;
- корхонада ўқитиш; малака ошириш;
- персонални корхонадан ташқари қайта тайёрлаш

### **Персоналдан фойдаланиш:**

- ходимларнинг касб-малака ва лавозим бўйича кўтарилиши (мартабани бошқариш);
- доимий кадрлар тайёрлаш;
- маънавий-психологик вазиятни яхшилаш;
- иш ўринларини таъминлаш

### **3.8 - р а с м. Персонални бошқаришнинг тузилиш чизмаси.**

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

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

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

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

Персонални шакллантиришни бошқариш куйидаги вазифаларни ҳал этиш йўли билан бу мос келмасликни энг кам миқдорга келтиришдир:

- иш тузилмалари, иш ўринлари ва персонал ўртасидаги энг кўп мувофиқликка эришмоқ учун турли касб-малака ва ижтимоий-демографик тавсифларга эга бўлган ходимлар сони нисбатини ўрнатиш;
- ходимлар потенциалидан тўлиқ фойдаланиш ва улар меҳнатининг самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларнинг иш билан максимал даражада банд бўлишини таъминлаш;
- турли функционал меҳнат мазмунига эга бўлган ходимлар тузилишини оптималлаштириш.

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

Юқорида айтилганлардан шундай хулосага келиш мумкин. Корхоналар персонални шакллантириш таъ-

минот тизимини ишлаб чиқишни талаб қиладики, бу тизим қатор айти бир вақтда кечадиган босқичларни қамраб олиши керак:

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

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

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

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

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

Мазкур тузилма ҳаддан ташқари мураккаб ва қimmat туради, деб ҳисоблаш хато бўлар эди. Бу кичик тизимларнинг ҳар бири бир гуруҳ шахслардан, шунингдек яқка бир кишидан ҳам иборат бўлиши мумкин, бу ташкилотнинг қўламага ва кадрлар сиёсатининг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бу келтириб ўтилган ихтисослашувнинг асосий вазифаси умуман бошқаришнинг вазифаларини аниқ шакллантиришдан, меҳнат ресурсларига таъсир кўрсатиш механизминини аниқ тушуниб олишдан иборатдир.

Ташкилотнинг техник ва ижтимоий тизимларга бўлиниши сабабли замонавий менежментнинг асосий йўналишлари мазмуни куйидаги тарзда белгиланиши мумкин:

- техник тизимни тартибга солиш; у ташкилотларнинг анъанавий бошқарув хизмати доирасидан четга чиқади ва кўпроқ бош муҳандис, технолог, конструкторнинг вазифаларига тааллуқли бўлади;
- инсон ресурсларини, яъни ижтимоий тизимни бошқариш;
- техник ва ижтимоий кичик тизимларни энг мақбул тарзда бирлаштириш, яъни макроэкономика муаммоларини ҳал қилиш йўллари ва усуллари излаш.

Ижтимоий тизимни бошқариш ёки персонални режалаштириш ўз навбатида кўпроқ куйидаги йўналишлар бўйича ривожланади:

1. Ишлаб чиқаришни кадрлар билан таъминлаш:
  - кадрларни излаш ва танлаш;
  - кадрларни ўқитиш.
2. Кадрлардан самаралироқ фойдаланиш учун шарт-шароитлар яратиш:
  - ижод ва инновация бошқариш;
  - мотивлар билан боғлиқ омилларни бошқариш (моддий ва ижтимоий-психологик рағбатлантириш тизимини яратиш);
3. Макроэкономик бошқарув:
  - корпорациянинг оптимал-ташқилий дизайнини ишлаб чиқиш;
  - назорат қилиш формасини танлаш ва уни бошқарув стратегияси билан боғлаш;
  - фойдаланиладиган ходимларнинг психосоциал хусусиятлари ва бошқа омилларни ҳисобга олувчи марказлашган (децентрализациялашган) тизимнинг зарурий даражасини белгилаш;
  - макроэкономиканинг “техника”сини ишлаб чиқиш, яъни бошқарувни ташкил этишнинг барча бўғинларида персонални жалб этишнинг аниқ формаларини ишлаб чиқиш.

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

## **4 - б о б. Корхона ва ташкилотларда персонал билан ишлашни бошқариш**

### **4.1. Кадрларни режаланштириш моҳияти, мақсад ва вазифалари**

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

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

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

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

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

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

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

Кадрларни режалаштириш қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

Қандай малакали қанча ходим қачон ва қерда бўлади?

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

Персоналии уларнинг қобилиятларига мувофиқ қандай қилиб яхшироқ фойдаланиш мумкин?

Янги юқори малака талаб қиладиган ишларни ба-жариш учун қандай кадрларнинг ривожланишини таъминлаш ва ишлаб чиқаришнинг талаб-эҳтиёжларига мувофиқ уларнинг билимларини қўллаб-қувватлаб ту-риш мумкин?

Кадрларга доир режалаштирилган тадбирлар қандай харажатлар қилинишини талаб этади?

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

## **4.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси**

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

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

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

кадрлар қўнимсизлиги;

бекор туриб қолишлар, касаллик натижасида вақтнинг бекор сарф бўлиши;

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

ишчи ва хизматчиларнинг иш ҳақи (унинг тузили-ши, қўшимча иш ҳақи, устамалар, тариф бўйича ва тарифдан ташқари тўловлар);

давлат ва ҳуқуқий ташкилотлар томонидан кўрсати-ладиган ижтимоий характердаги хизматлар ҳақида маълумотлар (қонунларга, тариф номаларига мувофиқ, их-тиёрий равишда ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган харажатлар).

Анкеталарни шундай тузиш керакки, токи улар ишлаб чиқариш мақсадлари билан бир қаторда кадр-

ларни режалаштиришга ҳам хизмат қилсин. Персонал ҳақидаги маълумотларни тартибга солиш ва 4.1 - расм-да тасвирланган схема тарзида тақдим этиш мумкин.



4.1 - р а с м. Персонал тўғрисидаги ахборотлар тузилишининг чизмаси.

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

Персонал тўғрисидаги ахборот қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

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

**кўرғазмаллик** — маълумотлар шундай тақдим этилиши керакки, бунда энг асосий нарсаларни тез аниқлаш, кўп сўзлиликка барҳам берилсин. Бунинг учун жадваллар, графиклар, рангли безатилган материалдан фойдаланиш зарур;

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

**қиёсийлик** — маълумотлар қиёслаб бўладиган birlikларда келтирилиши ва ташкилот ичида ҳам, шунингдек унинг ташқарисида ҳам қиёслаб бўладиган объектларга тааллуқли бўлиши керак;

**ворисийлик** — вақт жиҳатидан турли даврларда бериладиган кадрлар ҳақидаги маълумотлар битта ҳисоб-



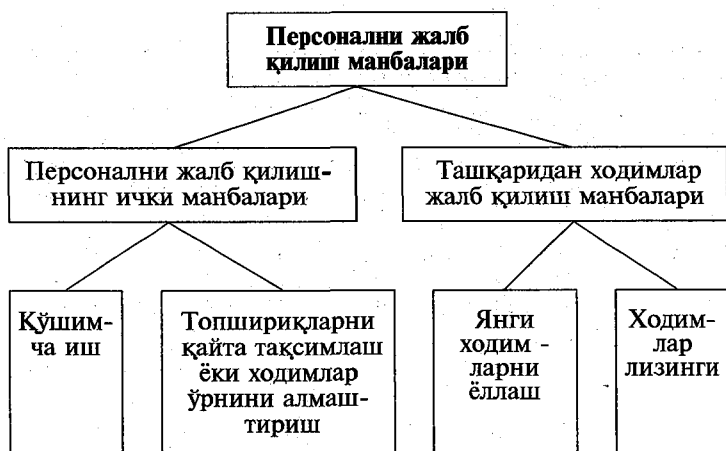
лаб чиқиш методикасига ва бир хил тақдим этиш шакллариغا эга бўлиши лозим;

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

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

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

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



4.2 - р а с м. Персонални жалб қилиш манбалари.

Персонални жалб қилишнинг ички ва ташқи манбаларининг афзал томонлари ва камчиликлари 4.3-расмда келтирилган.

Жалб қилишнинг афзал томонлари	Жалб қилишнинг камчиликлари
<b>Персонални жалб қилишнинг ички манбалари</b>	
<p>Хизмат соҳасида ўсиш учун имкониятларнинг пайдо бўлиши (ташкilotга боғланиб қолиш даражасининг ортиши, ишлаб чиқаришда ижтимоий-психологик вазиятнинг яхшиланиши)</p>	<p>Кадрлар танлаш учун имкониятнинг чекланганлиги. Раҳбарлик лавозимига бир неча даъвогар пайдо бўлган тақдирда жамоада кескинлик ёки рақобат пайдо бўлиши мумкин</p>
<p>Кадрларни жалб қилиш учун харажатларнинг камлиги. Лавозимга даъвогарларни ташкilotда яхши билишади</p>	<p>Ишга доир масалаларни ҳал қилишда қариндош уруғчилик, ошна-оғайнигарчилик пайдо бўлган, чунки кеча раҳбарлик лавозимига даъвогар ҳамкасблари билан тенг мавқеда эди</p>
<p>Лавозимга даъвогар мазкур ташкilotни яхши билади</p>	<p>Мазкур ташкilotда катта иш стажига эга бўлган ходимга бирор нарсада қўпол ва рад жавобини беришни истамаслик</p>
<p>Мазкур ташкilotда меҳнатга ҳақ тўлашда вужудга келган даражанинг сақлаб қолиниши (четдан келадиган даъвогар ҳозирги вақтда меҳнат бозорида мавжуд бўлган меҳнат ҳақиға нисбатан катта талаблар қўйиши мумкин)</p>	<p>Раҳбарлик лавозимиға даъво қилувчи ходимлар фаоллигининг пасайиши, чунки ўз-ўзидан ворис раҳбарнинг ўринбосари ҳисобланади</p>
<p>Бўшаб қолган штат лавозимининг узоқ вақт кўникиб ўтирмасдан тезда тўлдирилиши</p>	<p>Янги лавозимға ўтказиш кадрларға бўлган эҳтиёжни миқдор жиҳатидан қониқтирмайди</p>
<p>Мазкур ташкilotдаги ёш кадрларнинг ўсиши, эгаллаб турган лавозимни бўшатиш</p>	<p>Эҳтиёж фақат сифат жиҳатидан қондирилади, лекин қайта тайёрлаш ёки малака ошириш орқали қондирилади, бу эса қўшимча харажатлар билан боғлиқдир</p>
<p>Кадрлар сиёсатининг “равшанлиги”</p>	

Қарор топган кадрлар вазиятининг юқори даражада бошқарилувчанлиги	
Персонал малакасини аниқ мақсад билан ошириш имконияти	
Ҳамиша зарар келтирадиган кадрлар қўнимсизлигига барҳам бериш имкониятининг пайдо бўлиши	
Меҳнат унумдорлигининг ортиши (агар янги лавозимга ўтказиш даъвогарнинг истаги билан мос келса)	
Ўз кадрларининг бандлиги муаммоси ҳал қилинади	
Меҳнатга бўлган мотивлар сабаби, ундан қониқиш даражасининг ортиши	

**4.3 - р а с м. Персонални жалб қилиш ички ва ташқи манбаларининг афзал томонлари ва камчиликлари.**

<b>Танлашнинг янада кенгроқ имкониятлари</b>	<b>Кадрларни жалб қилиш харажатларининг янада юқорилиги</b>
Корхона ва ташкилотнинг ривожланиши учун янги имкониятларнинг пайдо бўлиши	Четдан қабул қилинган персоналнинг юқори салмоққа эга эканлиги кадрлар қўнимсизлигининг ортишига олиб келади
Янги киши одатда осонлик билан ўзини танитади	Ташкилотда ижтимоий-психологик вазият ёмонлашиб кетади
Ишга қабул қилиш кадрларга бўлган мутлақ эҳтиёжни қоплайди	Синов муддатини ўтишдаги таваккалчилик даражасининг юқорилиги. Ташкилотни яхши билмаслик. Мослашув муддатининг узоқ давом этиши. Ташкилот ходимлари учун хизмат соҳасида ўсиш имкониятларининг йўқлиги

**4.4-р а с м. Кадрларни жалб қилишнинг ташқи манбалари.**

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

Кўникишнинг икки йўналиши ажратиб кўрсатилади:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ташкилотларда таълим олишга эҳтиёж мавжуд бўлиб, у ходимларни қайта тайёрлаш ва уларнинг ма-

лакасини 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 тезкорлик билан ажралиб туради. У кундалик иш билан боғлиқ бўлиб, персоналнинг таълим жараёнига киришини осонлаштиради, бу айниқса аудиторияларда таълим олишга ўрганмаган ходимлар учун қулайдир.

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

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

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

Персоналга сарфланадиган харажатлар ташкилотнинг ишлаб чиқариш ва ижтимоий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Персоналга сарфланадиган харажатлар улуши маҳсулот тан-

нархида 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).

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

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

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

## 5 - б о б. Корхона ва ташкилотлардаги хизмат мартабасини бошқариш

### 5.1. Мартаба тушунчаси ва босқичлари

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

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

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

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

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

Касб мартабаси билан бир қаторда **ташкилот ичидаги мартабани** ажратиб кўрсатиш мумкин. У ходимнинг бир ташкилот доирасида ривожланиш босқич-



ларининг изчиллик билан алмашилиб боришини қамраб олади.

Ташкилот ичидаги мартаба учта асосий йўналишда амалга оширилади:

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

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

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

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

- ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;
- мартабани режалаштиришнинг муайян ходимга қаратилишини таъминлаш; бундан мақсад ўзига хос эҳтиёжлари ва вазиятларини ҳисобга олишдир;
- мартабани бошқариш жараёнининг ошкоралигини таъминлаш;
- “мартабанинг боши берк кўчалари”га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади;

- мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш;
- муайян мартабага доир қарорларни ҳал қилишда фойдаланиладиган хизмат соҳасида ўсишнинг кўргазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;
- персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;
- нореал умидларни қисқартириш мақсадида ходимларнинг мартабага интилишига асосли баҳо беришни таъминлаш;
- хизмат соҳасида ўсиш йўлларини аниқлаш; бу йўллардан фойдаланиш керакли вақтда ва керакли ўринда ходимларга бўлган миқдор ва сифат эҳтижларини қондиради.

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

Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш шундан иборатки, ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан бошлаб то уни ишдан бўшатиш тахмин қилинган вақтгача уни лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйиш зарур.<sup>1</sup> Ходим фақат ўзининг қисқа муддатли эмас, балки узоқ муддатли истиқболини ҳам билиши, шу билан бирга хизматда кўтарилиши учун қандай кўрсаткичларга эришмоғи зарурлигини ҳам билиши даркор. Масалан, мартабани режалаштириш шаклларида бири Японияда тарқалган умрбод ёллаш тизимидир. Ушбу тизим иккинчи жаҳон урушидан кейин пайдо бўлди ҳамда ўзининг ҳаётийлиги ва самардорлигини исботлади. Ушбу тизимнинг моҳияти шундан иборатки, инсон маълумот олгандан сўнг компанияга ишга киради ва у ерда пенсияга чиққунча ишлайди. Ана шу даврда ходим бир неча жойни алмаштириши, фаолият соҳасини ўзгартириши, хизмат бўйича кўтарилиши мумкин, лекин буларнинг ҳаммаси битта компания доирасида рўй беради. Умрбод ёлланишнинг афзал томони шундаки, ҳар бир ходим фикран ўзини ўзи ишлаётган компания билан боғлайди ва ўзининг равақ топиши компаниянинг равақ топи-

шига боғлиқ эканлигини тушунади. Мазкур тизим эртанги кунга ишонч туғдиради, ходим ўзининг деярли бўшатилмаглигига имони комил бўлиб ишлайверади. Шу билан бирга, умрбод ёлланиш жиддий чеклашларга ҳам эгадир. Бу тизим Японияда йирик компаниядаги ходимларнинг фақат 25—30%га оммалашган. Компаниянинг аҳволи ёмонлашган тақдирда ходимни барибир бўшатишади; бандликнинг кафолатлари ҳақидаги битимлар расмий ҳужжатларга ёзиб қўйилган эмас.

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

бўшатилишдан кўрқиб асабийлик вазиятини вужудга келтиради ва меҳнат унумдорлигини пасайтиради;

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

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

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

Хизмат мартабасини назорат қилиш турларидан бири ихтисослашмаган мартаба ҳисобланади. Масалан, японлар шундай фикрга қатъий амал қиладиларки, раҳбар мутахассис бўлиши, компаниянинг ҳар қандай соҳасида ишлашга қодир бўлиши, фақат бирорта вазифани бажариш билан чекланиб қолмаслиги лозим. Инсон хизмат зинапоясидан кўтарила бориб, компа-

нияга турли томонлама назар ташлаш имкониятига эга бўлиши, битта лавозимда 3 йилдан ортиқ сақланиб қолмаслиги керак. Агар сотиш бўлимининг раҳбари таъминот бўлимининг раҳбари билан ўрин алмашса, бу нормал ҳол деб ҳисоблашади. Япониянинг кўпгина раҳбарлари ўз мартабаларининг илк босқичларида касба уюшмаларида ишлаганлар. Бундай сиёсат натижасида япон раҳбари бирмунча камроқ махсус билимга эга бўлмаган ҳолда (бу билим 5 йилдан кейин ўз қимматини йўқотади) ташкилот тўғрисида яхлит бир тасаввурга эга бўлади, бунинг устига шахсий тажрибасини орттиради.

Инсон мартабанинг турли босқичларида турли эҳтиёжларини қондиради (5.1 - расм).

Маргаба босқичлари		Мақсадга эришиш эҳтиёжлари	Маънавий эҳтиёжлар	Физиологик ва моддий эҳтиёжлар
Дастлабки	5 гача	Ўқишни турли ишларда синаб кўриш	Ўз-ўзини намоён қилишининг бошланиши	Яшаш хавфсизлиги
Ривожланиш	0 гача	Ишни ўзлаштириш, кў-никмаларнинг ривожланиши, ма-лакали мутахассис ёки раҳбарнинг шаклланиши	Ўз-ўзини намоён қилиш, мустақилликка эришишнинг бошланиши	Яшаш хавфсизлиги, соғломлик, меҳнатга ҳақ тўлашнинг нормал даражаси
Кўтарилиб бориш	5 гача	Хизмат зинапояси бўйича кўтарилиб бориш, янги малака ва тажриба ҳосил қилиш, малака ортиши	Ўз-ўзини намоён қилишнинг ортиши, кўпроқ мустақилликка эришиш, ўз фикрини айтишнинг бошланиши	Соғломлик, меҳнат ҳақининг юқори даражаси

Сақлаб қолиш	0 гача	Мутахассис ёки раҳбар малакасининг юқори поғонага кўтарилиши. Ўз малакасини ошириш. Ёшларга ўргатиш	Мустақилликнинг барқарорлашуви, ўз фикрини айтишнинг ўсиши, ҳурматнинг бошланиши	Меҳнат ҳақи даражасининг ортиши, бошқа даромад манбаларига қизиқиш
Яқунланиш	0 д а н сўнг	Пенсияга кетишга тайёрланиш. Ўзига ўринбосар тайёрлаш ва пенсиядаги янги фаолият турига ҳозирлик	Ўз фикрини айтишнинг барқарорлиги, ҳурматнинг ортиши	Меҳнатга ҳақ тўлаш даражасининг сақлаб қолиниши ва бошқа даромад манбаларига қизиқишнинг ортиши
Пенсия	5 д а н сўнг	Янги фаолият тури билан шуғулланиш	Янги фаолият соҳасида ўз фикрини айтиш, ҳурматнинг барқарорлашуви	Пенсия миқдори, бошқа даромад манбалари, саломатлик

**5.1 - р а с м. Менежер мартабасининг босқичлари ва эҳтиёжлари.**

**Дастлабки босқич** мактабда ўқишни, ўрта ва олий маълумот олишни ўз ичига олади ҳамда 25 ёшгача давом этади. Ана шу давр мобайнида инсон фаолият турларини излаш мақсадида бир нечта ишларни алмаштириши мумкин. Бу ишлар унинг эҳтиёжини қондириши ва имкониятларига жавоб бериши учун қилинади. Агар у дарҳол ана шундай фаолият турини топса унинг шахс сифатида ўз-ўзини намоён қилиш жараёни бошланади, ўзининг яшаш хавфсизлиги тўғрисида қайғуради.

Шундан кейин **ривожланиш босқичи** бошланади, у тахминан беш йил — 25 ёшдан 30 ёшгача давом этади. Бу даврда ходим танланган касбини ўзлаштириб олади, зарур кўникмалар ҳосил қилади, унинг малакаси шаклланади, ўз-ўзини намоён қилиши содир бўлади ва мустақиллик ўрнатишга эҳтиёж пайдо бўлади. Ходим-

ни яшаш хавфсизлиги, соғлиғи ҳақида ғамхўрлик қилиш қизиқтира бошлайди. Одатда, бу ёшда оилалар вужудга келади ва шаклланади, шунинг учун ҳам тирикчилик ўтказиш учун энг кам иш ҳақидан юқори иш ҳақи олиш истаги пайдо бўлади.

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

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

**Яқунланиш босқичи** 60 ёшдан 65 ёшгача давом қилади. Бу даврда одам пенсия тўғрисида жиддийроқ ўйлай бошлайди, бу ердан кетишга тайёргарлик кўради. Мана шу даврда бўшаб қоладиган лавозимига муносиб ўринбосар излаш ва номзодни ўқитиш ишлари олиб борилади. Гарчи бу давр мартабанинг инқирози билан фарқланиб турса ҳам, бу ёшдаги кишилар ишдан тобора камроқ қониқиш ҳосил қиладилар, руҳий ва физиологик етишмовчилик ҳолатини бошдан кечирадилар, ўз-ўзини намоён қилиш, ўзига ва бошқаларга ҳурматталаб бўлиш бутун мартаба давомида юқори даражада бўлади. Улар иш ҳақи даражасининг сақланиб қолишини истайдилар, лекин бошқа даромад

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

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

5.1-расмда мартаба босқичлари билан эҳтиёжлар ўртасидаги алоқа кўрсатиб берилган. Бироқ мартабани бошқариш учун мартабага эришилган бутун даврнинг турли босқичларида нималар содир бўлишини янада тўлароқ тасвирлаш зарур бўлади. Бунинг учун мартабани самаралироқ бошқаришдан манфаатдор бўлган ташкилотларда махсус тадқиқотлар олиб борилади. Масалан, тадқиқотларнинг айрим натижалари асосида карьерограммалар (мартаба чизмалари) тузиб чиқилади. Улар менежернинг мартаба зинапояси бўйлаб босиб ўтган йўлини яққол кузатиш имконини беради.

## 5.2. Хизмат мартабасини бошқариш

Ҳар бир киши ўз эҳтиёжларига ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга асосланган ҳолда ўз келажагини режалаштиради. У ўзининг хизмат соҳасида ўсиш истиқболларини 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 сарфламасдан ишлайди, малакасини оширишга интилмади ва ташкилотни янги, тагин ҳам истиқболли ишга ўтиш олди-дан бирмунча вақт ишлаб туриш мумкин бўлган жой деб қарайди.

Киши ишга кириш вақтида ўз олдига муайян мақсадлар қўяди, лекин ташкилот ҳам уни ишга қабул қилар экан, ўз олдига муайян мақсадлар қўйган бўлади. Шунинг учун ҳам ишга қабул қилинувчи ўзининг ишчанлик фазилатларини реал баҳолай олиши

даркор. Киши ўзининг ишчанлик фазилатларини ташкилот ва иш унинг олдига қўядиган талабларга таққослай олиши керак. Унинг бутун мартабасининг муваффақияти ана шунга боғлиқ бўлади.

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

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

Мартабанинг мақсади сифатида фаолият соҳасини, муайян ишни, лавозимни, хизмат пиллапоясигадаги ўринни санамаслик керак. У яна ҳам теранроқ мазмунга эга бўлади. Мартаба мақсадлари бирор сабабда намоён бўлади, ходим ана шу сабабга кўра мазкур аниқ ишга эга бўлишни, лавозимларнинг иерархик зинапоясига муайян поғонани эгаллашни истайди.

Мисол тариқасида мартабанинг айрим мақсадларини санаб ўтамиз:

- ўз-ўзига берилган баҳога мос келадиган ва шунинг учун ҳам маънавий қониқиш ҳосил қиладиган фаолият турини эгаллаш ёки лавозимга эга бўлиш;
- ўз-ўзига баҳо беришга, жойга, табиат шароитларига жавоб берадиган иш ёки мансабга эга бўлиш; улар ходимнинг соғлиғига қулай таъсир кўрсатади ва яхши дам олишни ташкил этишига имкон беради;
- сизнинг имкониятларингизни кучайтирадиган ва ривожлантирадиган лавозимни эгаллаш;



- ижодий хусусиятга эга бўлган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;
- касб бўйича ишлаш ёки муайян даражада мустақилликни қўлга киритиш имконини берадиган лавозимни эгаллаш;
- яхши ҳақ тўланадиган ёки айна вақтда катта қўшимча даромад олиш имконини берадиган ишга ёхуд лавозимга эга бўлиш;
- фаол таълим олишни давом эттириш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;
- бир вақтнинг ўзида ҳам болалар тарбияси, ҳам уй-рўзғор ҳўжалиги билан шуғулланиш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш.

Мартабанинг мақсадлари ёш ўтиши билан алмашиб боради, ўзимиз қандай ўзгаришимиз, малакамизнинг ортиши билан ўзгариб боради ва ҳ.к. Мартаба мақсадларини шакллантириш — бу доимий жараёндр.

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

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

Ташкилотнинг ёш мутахассисларга нисбатан фалсафаси қандай?

Уй-жой билан таъминлаш имкониятлари қандай?

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

Ташкилотнинг ривожланиш истиқболлари қандай?

Ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулотни ходимлар сотиб олганда чегирмалар борми?

Ташкилотда ишдан ташқари вақтларда ишлаш йўлга қўйилганми?

Ташкилотдаги меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари қандай?

Ташкилотнинг рақобатчиси кимлар?

Ташкилот ўзининг болалар даволаш-соғломлаштириш муассасаларига эгами?

Юқорироқ лавозимларга кўтарилиш имкониятлари қандай?

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

Лавозимлар қисқарадими ва нима муносабат билан?

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

Пенсия фондининг шаклланиш принциплари қандай, пенсиянинг миқдорлари-чи?

Иш жараёнида мартабани бошқаришда куйидаги қоидаларни эсда тутиш лозим: ташаббуссиз, истиқболсиз бошлиқ билан ишлашга вақт сарфлаб ўтирманг, ташаббускор, тезкор иш юритадиган раҳбарга керак бўлинг; ўз билимларингизни оширинг, янги малакаларга эга бўлинг; ўзингизни юқорироқ ҳақ тўланадиган лавозимни эгаллашга тайёрланг (агар бу лавозим бўш бўлиб қолса ёки яқинда пайдо бўладиган бўлса); (ўз мартабангиз учун муҳим бўлган бошқа кишиларни) ота-она, оила аъзолари, дўстларни билиб олинг ва уларга баҳо беринг; бир кеча-кундузга ва бутун ҳафтага мўлжаллаб режа тузиб олинг, унда севимли машғулотларингиз учун ҳам ўрин қолдиринг; ҳаётда ҳамма нарса ўзгаришини эсдан чиқарманг: ўзингиз, билим ва малакаларингиз, бозор, ташкилот, атроф-муҳит ўзгаради, шунинг учун ҳам бу ўзгаришларга баҳо бериш мартаба учун муҳим бўлган фазилатдир; мартаба соҳасидаги қарорларингиз амалда ҳамиша истак ва воқеалик ўртасидаги, сизнинг қизиқишларингиз билан ташкилот қизиқишлари ўртасида ҳамиша муроса-мадорадан иборат бўлади; ҳеч маҳал ўтмиш билан яшаманг: биринчидан, ўтмиш бизнинг хотирамизда ҳаққоний аксини топа олмайди, иккинчидан, ўтмишни қайтариб бўлмайди; сизнинг мартабангиз бошқаларга нисбатан тезроқ ривожланиб кетишига йўл қўйманг; бўшашингизга зарурат туғилиши билан бўшанг; ташкилотни ҳам меҳнат бозори деб ўйланг, лекин ташқи меҳнат бозорини ҳам унутманг; ишга жойлашишда ташкилотингизнинг ёрдамини камситманг, бироқ янги иш топишда аввало ўзингизга ишонинг.

## 6 - б о б. Корхона ва ташкилотларда ходимларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини бошқариш

### 6.1. Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими

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

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

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

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

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

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

### **Биринчи босқич**

Олий ўқув юртлари юқори курс талабалари билан ишлаш

### **Иккинчи босқич**

Ёш мутахассислар билан ишлаш

### **Учинчи босқич**

Бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (А гуруҳ)

### **Тўртинчи босқич**

Бошқаришнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (В гуруҳ)

### **Бешинчи босқич**

Бошқаришнинг юқори бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (С гуруҳ)

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

**Иккинчи босқич** — ташкилотга ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлашдир. Ёш мутахассисларга синов муддати (бир йилдан икки йилгача) белгиланади, улар шу муддат ичида бошланғич таълим курсини (ташкилот билан батафсил танишишни) ўтишлари зарур. Таълимдан ташқари ёш мутахассислар учун бир йил давомида ташкилот бўлинмаларида стажировка ўтиш ҳам назарда тутилади.

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

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

**Туртинчи босқич** — бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Мазкур босқичда ёш раҳбарларнинг қарор топган гуруҳида ишлаб турган истиқболли цех бошлиқлари ва уларнинг ўринбосарлари ҳам қўшилади. Ишлар якка тартибдаги режалар асосида ташкил этилади. Ўрта бўғиннинг тайинланган ҳар бир раҳбарига у билан якка тартибда иш олиб бориш учун юқори бўғин раҳбари мураббий қилиб тайинланади. Мураббий раҳбар ходимларни бошқариш бўлинмаларининг мутахассислари билан биргаликда даъвогарнинг шахсий сифатлари ва касб соҳасидаги билимлари, малакаларини таҳлил қилиш асосида унинг учун якка тартибда тайёргарлик режасини тузиб чиқадиладар.

Одатда, булар тижорат фаолияти асослари бўйича таълим дастурлари, тадбиркорликка доир ўзаро муносабатлар асослари, бошқарув меҳнатининг илғор усулларига, иқтисодиёт ва юриспруденцияга доир дастурлар бўлади. Тайёргарликнинг ана шу босқичида илғор ташкилотларда бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарларининг стажировкасини ўтказиш назарда ту-

тилади, бунда ташкилот (бўлинма)нинг фаолиятини яхшилашга доир тadbирлар дастурларини тайёрлаш ҳам керак бўлади. Ҳар йили ўрта бўгин раҳбарини тестлаштириш ўтказилади, бу орқали унинг ўз касбига доир кўникмалари, жамоага раҳбарлик қилиш маҳорати аниқланади, мураккаб ишлаб чиқариш вазифаларини моҳирлик билан адо этиш тажрибаси текшириб кўрилади. Муайян раҳбарнинг тестлаштириш натижаларини таҳлил қилиш асосида уни хизмат соҳасида янада кўтариш тўғрисида таклиф киритилади.

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

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

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

**Ижтимоий - фуқаролик етуклиги.** Унга қуйидагилар киради: шахсий манфаатларни ижтимоий манфаатларга бўйсундириш қобилияти; танқидга қулоқ сола билиш, ўзига танқидий ёндашиш; ижтимоий фаолиятда

фаол қатнашиш; юксак даражадаги сиёсий саводхонлик.

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

**Билим даражаси.** Мазкур гуруҳ эгаллаб турган лавозимга мувофиқ келадиган малаканинг мавжудлиги; ишлаб чиқаришни бошқаришнинг объектив асосларини билиш; раҳбарликнинг илғор усулларини билиш; бошқаришнинг ҳозирги замон техникаси имкониятларини билиш ва улардан ўз меҳнатида фойдалана билиш; умумий билимдонлик.

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

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

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

**Феъл-атвордаги маънавий-ахлоқий сифатлар.** Бу гуруҳга қуйидагилар киради: тўғрилик, ҳалоллик, бартариблик, принципиаллик, вазминлик, сабр-тоқатлилик, ҳушмуомалалик, камтарлик, оддийлик. Шунингдек яхши соғлик, мазкур корхонадаги иш стажи (шу жумладан раҳбарлик лавозимида); озода ва яхши кийиниш, ташқи кўринишнинг ёқимли бўлиши.

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

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

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

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



**Кадрларни танлаш, баҳо бериш ва жой-жойига қўйиш**

**Ишга кириш**

**Таснифлаш имтиҳони (билим, кўникмалар, касбий майиллар, шахсий фазилатлар сифатини аниқлаш)**

**Ташкилот доирасида кўникиш ва мўлжал олиш дастури, кўшимча синовлар (тестлар, кузатишлар, иш натижаларини таҳлил қилиш)**

**Доимий ишга қабул қилиш:**

**филиал-ташкilotларда функционал бўлиналар мунтазам раҳбарлари ва мутахассисларини лавозимлари бўйича режали алмаштириб туриш**

**Энг яхши раҳбарлар кўлида стажировкада бўлиш. Мураббийчилик, мураккаблиги бўйича масъулиятли тошшириқлар тизими**

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

**Кўшимча равишда ва касб-малака жиҳатдан кўтарилиш**

**Раҳбар мартабаси**

**Мутахассис мартабаси**

**6.3 - р а с м . Бошқарув ходимининг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш схемаси (япон андозаси).**

## **6.2. Кадрлар резерви билан ишлаш**

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

Кадрлар резерви режалари лавозимларни эгаллаш схемалари тарзида тузилиши мумкин, улар турли ташкилотларнинг ўзига хос хусусиятлари ва анъаналарига қараб хилма-хил шаклларга эга бўлади. Шунини айтиш керакки, вазифалар ташкилий структурани ривожлантириш схемалари вариантдан иборат. Улар турли мавқега эга бўлган муайян шахсларга мўлжалланган бўлади. Якка тартибда тузиб чиқилган лавозимларни эгаллаш схемаларига намунавий схемалар асос бўлади. Улар ходимларни бошқариш хизматлари томонидан ташкилий структураларга мўлжаллаб тузилади ва ишчи

ўринларини эгаллашнинг андозаси вариантдан иборат бўлади.

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

Кадрлар резервини шакллантириш жараёнининг асосий босқичлари қуйидагилардир:

раҳбар кадрлар таркибида мўлжалланаётган ўзгаришлар режасини тузиб чиқиш;

резервга номзодларни олдидан танлаш;

номзодларнинг ишчанлик, касбий ва шахсий фазилатларига доир ахборотларга эга бўлиш;

кадрлар резерви таркибини шакллантириш.

Резервга номзодларни танлашда асосий мезонлар қуйидагилардир:

тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси;

одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси;

ташкilotчилик қобилиятлари;

шахсий фазилатлари;

саломатлигининг аҳволи, ёши.

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

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

Номзодларни танлаб олиш 35 ёшгача бўлган мутахассислар орасида рақобат асосида ўтказилади, бунда номзодлар амалий ишда ўзларини ижобий жиҳатдан намоён қилишлари ва олий маълумотга эга бўлишлари керак.

Ходимларни резерв гуруҳларига киритиш тўғрисидаги қарорни махсус комиссия қабул қилади ва бу қарор ташкilot 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 чиқади.

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

Стажёрга унинг эгаллаб турган янги лавозими мос келадиган лавозим маоши белгиланади, лекин бу маош олдингисидан юқори бўлади. Шу билан бирга унга

мазкур лавозим учун кўзда тутилган моддий рағбатлан-тиришларнинг барча турлари тадбиқ этилади.

Стажёрнинг ва стажировка раҳбарининг вазифала-ри 6.4 -расмда келтирилган.

Стажёрнинг вазифалари	Стажировка раҳбарининг вазифалари
Стажировканинг якка тартиб-даги режасини ижобий ва ўз вақтида бажариш	Стажёрни янги лавозим вази-фалари, бўлинма ҳақидаги ни-зом билан таништириш
Тайёргарлик ҳар бир босқичда ўзи эгаллаган раҳбарнинг лаво-зим йўриқномаларини ўрганиш ва тадбиқ этиш, ўз иш соҳаси учун тўла жавобгар бўлиш	Стажёр билан биргаликда ста-жировканинг бутун босқичи учун якка тартибда режа топши-риқ ишлаб чиқиш ва унинг иж-роси учун ёрдам бериш
Стажировка раҳбарининг эъ-тирозларини адо этиш, улар-нинг мулоҳазалари ва таклиф-ларига амал қилиш	Стажёрга аниқ ишлаб чиқариш топшириқлари бериш, токи у муайян муддат ичида бажари-ладиган муаммоли масалаларни ҳал қилсин ва мўлжалдаги пи-ривард натижага эришилсин
Ишлаб чиқариш резервларини аниқлаш ва улардан фойдала-ниш рационализаторлик так-лифларини жорий этиш, мод-дий ресурсларни тежаш, режа-лаштирилган назарий таълим-ни ўз вақтида ва сифатли ўташ	Стажёрда раҳбарликнинг зарур услуб ва усулини шаклланти-ришга ёрдам бериш
Тайёргарликнинг ҳар бир бос-қичини ўтгандан кейин қилин-ган ишлар тўғрисида ҳисобот тузиш, ташкилотни такомил-лаштириш юзасидан таклифлар киритиш, ишлаб чиқариш ва бошқаришни такомиллашти-риш	Стажёрнинг касбий ва шахсий сифатларини ўрганиш, унинг турли даражадаги раҳбарлар ва жамоа билан ўзаро ишчанлик муносабатларини қўллаб-қув-ватлаш қобилиятини ўрганиш
Шахсан ўзининг ички меҳнат тартиби хавфсизлик техника-си, меҳнат ва ишлаб чиқариш интизоми қоидаларига риоя қилиши ва қўл остидагилар-нинг буларни бажаришини таъминлаш	Стажёрнинг иши тўғрисида ху-лоса тайёрлаш, ундан бундан кейин фойдаланиш тўғрисида таклифлар киритиш ва ходим-ларни бошқаришнинг тегишли бўлинмасига тақдим этиш

6.4 - р а с м . Стажёрнинг ва стажировка раҳбарининг вазифалари.

## **7-б о б. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши — персонал бошқарувининг асоси**

### **7.1. 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 ходимларнинг меҳнат ҳаёти сифатини маълум даражада белгилаб берадиган нарсаларнинг ҳаммаси, яъни уларнинг шахсий эҳтиёжларини мазкур корхона ва ташкилотдаги меҳнат воситаси орқали қондириш даражаси ҳосил қилади.

Ижтимоий муҳит корхона ва ташкилот фаолияти ва иқтисодий томонлари билан узвий равишда ўзаро боғлиқ бўлиб, улар билан биргаликда бир бутунликни ташкил этади. Маълумки, ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши ҳамisha жамият тараққиётининг ҳозирги босқичида бу корхона ва ташкилотда ишлаётганларнинг биргаликдаги фаолияти юқори даражада самарали бўлишига, уларнинг малакасига, касб тайёргарлиги ва маълумот даражасига, кишиларнинг меҳнат ва турмуш шароитига, моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондиришга қанчалик қулайлик туғдираётганига боғлиқ бўлади.

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши унинг ижтимоий муҳитидаги ижобий томонга бўлган ўзгаришларни аниқлатади. 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 куйидагиларга қаратилиши керак:

— персоналнинг ижтимоий тузилишини такомиллаштириш, унинг демографик ва касб-малака таркибинини яхшилаш, шу жумладан ходимлар сонини тартибга

солиш, уларнинг умум таълим ва маданий-техник савиясини ошириш;

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

— самарали меҳнатни, ишга бўлган ташаббускорлик-ижодий муносабатни, ҳамкорликдаги гуруҳий ва якка 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 қилишга шароит яратиш;

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

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

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

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

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишини бошқариш ижтимоий муаммоларни илмий ёнда-

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

## **7.2. 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 ифодаб 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.

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

қондириш учун мўлжалланган объектлар мажмуидан иборат. Ўзбекистон Республикаси шароитида бундай объектларга қуйидагилар киради:

- умумлашган уй-жой фонди (уйлар, ётоқхоналар) ва коммунал хўжалик объектлари (меҳмонхоналар, ҳаммомлар, корхоналар ва шу кабилар), уларнинг энергия, газ ва иссиқлик таъминоти, канализация, водопровод, телефонлаштириш тармоқлари ва ҳоказолар;
- тиббиёт ва даволаш-профилактика муассасалари (касалхоналар, поликлиникалар, амбулаториялар, тиббиёт пунктлари, дорихоналар, санаторийлар, профилакторийлар ва ҳоказолар);
- таълим ва маданият объектлари (мактаблар, мактабгача болалар ва мактабдан ташқари муассасалар, маданият уйлари, клублар, кутубхоналар, кўргазма заллари ва шу кабилар);
- савдо ва умумий овқатланиш объектлари (дўконлар, ошхоналар, чойхона ва қаҳвахоналар, ресторанлар, янги маҳсулотлар етказиб бериш учун ёрдамчи хўжаликлар);
- маиший хизмат кўрсатиш объектлари (комбинатлар, устахоналар, ательелар, салонлар, прокат ва гаровга бериш пунктлари);
- спорт иншоотлари (ўйингоҳлар, сузиш ҳавзалари, спорт майдончалари), жисмоний-тарбия ва соғломлаштириш тадбирларини ўтказишга мослаштирилган оммавий дам олиш базалари;
- жамоа ва дала ҳовли хўжаликлари ва боғдорчилик-мевачилик ширкатлари ва бошқалар.

Корхона ва ташкилот ўзининг миқёси, мулкчилик шакли, бўйсунishi, қаерда жойлашганлиги ва бошқа шарт-шароитларига қараб ўзининг яхлит ижтимоий инфратузилмасига (7.1-расм) эга бўлиши, фақат унинг айрим элементлари йиғиндисига эга бўлиши ёки бошқа корхона ва ташкилотлар билан кооперациялашувга ва ижтимоий соҳанинг муниципал базасига умид қилиши мумкин. Лекин ҳар қандай вазиятда ҳам ижтимоий инфратузилма ҳақида гамхўрлик қилиш ижтимоий тараққиётни бошқаришнинг энг муҳим талаби ҳисобланади.

Меҳнат шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш шундай омилларни ўз ичига оладики, улар биргаликдаги ишнинг мазмуни, ишлаб чиқаришнинг техникавий даражаси, меҳнат жараёнининг ташкилий шакллари ва

мазкур ташкилотда банд бўлган ишчи кучининг сифатига боғлиқ бўлади. Шунингдек меҳнат шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш ходимларнинг психофизиологик кайфиятига, ишларнинг хавфсиз олиб борилишини таъминлашга, ишлаб чиқаришда шикастланиш ва касб касалликларининг олдини олишга маълум даражада таъсир кўрсатувчи омилларни ҳам қамраб олади. Бу омиллар қуйидагиларни ўз ичига олади:

- корхона ва ташкилотнинг замонавий техника ва технология билан таъминланиш даражаси, меҳнатнинг механизация ва автоматлашуви даражаси, самарали материалларнинг ишлатилиши;
- замонавий фан-техника ютуқларининг ишлаб чиқаришга жорий этилишини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни ташкил этиш, ишчилар гуруҳларининг алоҳидалигини, меҳнат интизоми билан бир

## КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ ИНФРАТУЗИЛМАСИ

Умумлашган уй-жой фонди ва коммунал  
хўжалик объектлари

Тиббиёт ва даволаш-профилактика муассасалари

Таълим ва маданият объектлари

Савдо ва умумий овқатланиш объектлари

Маиший хизмат кўрсатиш объектлари

Спорт иншоотлари ва оммавий дам олиш базалари

Жамоа ва дала ҳовли хўжаликлари ва боғдорчилик-  
мевачилик ширкатлари

7.1 - расм. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий инфратузилмаси.



қаторда ишлаб чиқариш ва технология интизо-  
мини мустаҳкамлаш, ходимларнинг мустақил-  
лиги, тадбиркорлиги, шахсий ва гуруҳий масъ-  
улиятини 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-ускуналар-  
нинг ҳолати, ҳавонинг тозаллиги, иш ўринлари-  
нинг ёритилиши, шовқин ва тебраниш даражаси  
бўйича белгиланган нормаларга риоя қилиниши;
- маиший хоналар (ечиниш, таҳорат ва душ хона-  
лари), тиббиёт пункти, буфетлар, ҳожатхона ва  
шу кабиларнинг мавжудлиги ва қулайлиги.

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

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

- меҳнатта ҳақ тўлаш ва тариф ставкаси (маош) энг кам миқдорининг таъминланиши;
- иш вақтининг нормал давом этиши (ҳафтасига 40 соат ишлаш), дам олиш ва байрам кунларида ишлаганлик учун компенсация, ҳар йили камида 24 иш кунидан иборат ҳақ тўланадиган меҳнат таътили берилиши;
- меҳнат мажбуриятини бажариш натижасида соғлиққа етказилган зарар ўрнининг қопланиши;
- ижтимоий суғуртанинг пенсия фондига ва бюджетдан ташқари бошқа фондларга ажратмалар;

- кам таъминланган, ёрдамга муҳтож кўп болали оилаларга маҳалла билан бир қаторда корхона ва ташкилот томонидан ҳам ижтимоий ҳимоя чораларини белгилаш;
- вақтинча меҳнатга лаёқатсизлик учун нафақалар тўлаш, оналарга боласини парвариш қилиш таъғили вақтида ҳар ойда нафақалар тўлаб турилиши, ходимлар касб тайёргарлиги ёки малака ошириш даврида стипендиялар тўлаб турилиши ва бошқалар.

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

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

Жамоанинг ижтимоий-руҳий вазияти учта асосий таркибий қисмдан иборатдир: ходимларнинг руҳан мос келиши, уларнинг ижтимоий интилишлари, ахлоқий тарбияланганлиги каби боғлиқ кучлар ўзаро таъсирида бўлади. Бу таркибий қисмлар инсоний муомаланинг энг нозик торларига, ақл-идрок, ирода ва ҳис-туйғуларга тааллуқли бўлади, кўп жиҳатдан шахснинг фойдали ишига, ижодий фаолиятига, бошқалар билан ҳамкорлик қилиши ва жипслигига ёрдам беради. Ижтимоий-руҳий вазият ходимларнинг биргаликда меҳнат қилиши ва бир-бирига муносабатини ифодалаб, биринчи ўринга шундай сабабларни, чунончи, моддий рағбатлантириш ва иқтисодий фойда каби омиллардан

кам бўлмаган сабабларни илгари суради, ходимни рағбатлантиради, унда куч-қувватнинг ортишини ёки пасайишини, меҳнат ғайратини ёки унга қизиқ-масликни, ишдан манфаатдорлик ёки бепарқликни ифодалайди.

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

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

Оила бюджети асосан истеъмол бюджетининг хара-жат қисмидан ташкил топган бўлиб, у асосан солиқлар тўлашга, турли бадалларни тўлашга (шу жумладан кре-дит учун фоизларни тўлашга) мўлжалланган пул хара-жатлари, қисқа муддатли ва узоқ муддатли фойдала-ниш учун мўлжалланган товарлар — озиқ-овқат маҳ-сулотлари, кийим-бош, пойабзал, маданий-маиший буюмлар ва рўзғорда ишлатиладиган молларни сотиб олиш учун, уй-жой, коммунал, транспорт, тиббиёт ва бошқа хизматлар кўрсатилганлиги учун тўланадиган пул харажатлари ташкил этади. Бюджетнинг харажат ва даромад қисмлари баланси оиланинг маълум вақт мобайнида (ой, йил) киши бошига оладиган неъматла-

ри ҳажмининг кўрсаткичидир. Ўртача киши бошига олинадиган даромад ва тегишли харажатлар оила фаровонлиги даражасини, унинг ҳаётининг сифат даражасини акс эттиради.

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

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

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

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

Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланишига бевосита ижтимоий муҳит шарт-шароитлари билан бир қаторда **умумий омиллар** ҳам таъсир кўрсатади. Персоналнинг хулқ-атвори ва меҳнат қилиш кайфия-

ти, биргаликда ишлаш самарадорлиги кўп жиҳатдан, баъзан эса ҳал қилувчи тарзда боғлиқ бўлади. Аввало иқтисодиётнинг айрим тармоқларига ёки минтақаларга, мамлакатдаги ишларнинг аҳволига таъсир кўрсатувчи омиллар назарда тутилади. Бунда мазкур вақтда мамлакат юксалишдами, куч-қуввати ортиб бормоқдами ёки аксинча, таназзул, танглик, ижтимоий танглик кескин кучайганми ёки йўқми — ана шулар назарда тутилади.

**Ижтимоий ривожланишнинг умумий омилларига жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий ва маънавий-ахлоқий ҳолати ҳам киради.** Улар билан инсоннинг шахсий ҳуқуқлари ва эркинликларини амалга ошириш, мамлакатда яшаб турган халқлар тарихий тараққиётининг ўзига 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.

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

Жаҳондаги кўпгина мамлакатларнинг, шу жумладан Ўзбекистоннинг қўлга киритган тажрибаси шундан далолат берадики, ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг иқтисодий ва сиёсий аҳволга объектив равишда боғлиқлигидан келиб чиқиб, ижтимоий сиёсат мустақил аҳамиятга ҳам эга бўлиб, аҳолининг фаровонлик даражасини оширишга ёрдам бериши, ижтимоий

тараққиётга интилишни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаши билан ажралиб туради. Ҳозирги шароитда ижтимоий сиёсат ҳар қандай давлатнинг ҳокимият тузилмалари фаолиятида устувор бўлиши керак.

Ўзбекистон Республикаси дунёвий давлат бўлиб, унинг сиёсати инсонга муносиб турмуш кечирish ва эркин ривожланиш имкониятини таъминлаб беришга қаратилган. Давлатнинг энг муҳим вазифаларидан бири инсон ва фуқаронинг ҳуқуқлари ва эркинликларини эътироф қилиш, уларга риоя этиш ва ҳимоя қилишдан иборатдир.

### **7.3. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўрсатиши**

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

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

Янги шароитларда корхона ва ташкилотларнинг, шу билан бирга уларга раҳбарлик қилаётган ходимларнинг хизматларни янада ривожлантириш бўйича масъулияти ортиб бормоқда. Шунинг учун ҳам бунда мулкчиликнинг хилма-хил шакллари, собиқ давлат мулк-

ларини хусусийлаштириш оқибатларини, бозор муносабатларининг ривожланиш, ижтимоий хизмат турларининг пуллик хизмат кўрсатишга ўтиши ва қимматлашиб кетиши туфайли иш ҳажми тизимидаги ўзгаришларни, ижтимоий суғуртани ва аҳолини ижтимоий ҳимоя қилишнинг бошқа турларини ислоҳ қилишни ҳисобга олган ҳолда фаолият кўрсатиш талаб этилади. Ижтимоий соҳа ҳақида ғамхўрлик қилиш вазифаси эндиликда кўпроқ нодавлат органларига, биринчи галда маҳалла ва маҳаллий ўз-ўзини идора қилиш органлари ва ташкилотларнинг зиммасига тушмоқда.

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

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

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

Ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг хорижий тажрибасини билиб олиш аниқса фойдалидир. Хусу-

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

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

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



шароитлар, мамлакатдаги вазият ҳам эътиборга олин-  
ши керак.

Ижтимоий хизмат кўрсатишга ижтимоий ривож-  
лантиришнинг аниқ мақсадли дастурлари ва режалари  
билан асосланган тадбирларни таъминлашнинг ташки-  
лий-бошқариш функциялари хосдир. Бу ҳол корхона  
ва ташкилотнинг турдош бошқарув тузилмалари, каса-  
ба уюшмалари ва бошқа жамоат бирлашмалари, ижти-  
моий бошқаришнинг тармоқ ва ҳудудий органлари би-  
лан ўзаро ҳамкорликда ва мувофиқлашган ҳолда иш  
кўришни талаб қилади. Шунингдек ижтимоий масала-  
лар бўйича ҳужжатлар — қарорлар, буйруқлар, низом-  
лар, йўриқномалар, тавсиялар ва ҳоказоларнинг лойи-  
ҳаларини тайёрлаш ҳам зарур.

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

Ижтимоий хизмат кўрсатиш фаолиятининг муҳим  
томонини хилма-хил рағбатлантириш омилларидан  
фойдаланиш ташкил этади. Бу омиллар жамоани иж-  
тимоий ривожлантиришнинг мақсадли дастурларини  
ва режаларини бажариш, биргаликда куч-ғайрат сарф-  
лаш натижаларини ошириш соҳасидаги фаол ишларга  
ундайди. Бунга ижтимоий ривожлантириш ишида та-  
шаббус кўрсатиб, яхши намунаси билан ажралиб тура-  
диган ходимларни моддий ва маънавий рағбатлан-  
тириш киради.

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

## 8 - б о б . Корхона ва ташкилотларда персонал хулқ-атворини бошқариш

### 8.1. Шахснинг хулқ-атвори назарияси

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

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

- шахснинг табиий хусусиятлари, унинг ўзига хос психологик хусусиятлари;
- эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизими;
- шахсни бошқариш тизими, унинг “мен-образи”.

Шахснинг табиий хусусиятлари — булар унда туғилган вақтидан бошлаб мавжуд бўлган нарсалардир. Одатда, улар фаоллик ва таъсирчанлик синғари 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 охири ифодаси, бир томондан, катта куч-ғайрат сарфлаш, ҳаракатдаги, фаолиятдаги, нутқдаги шиддаткорлик бўлса, иккинчи томондан, психик фаолият, нутқ, имо-ишоранинг заифлиги, пасивлигида акс этади. Таъсирчанлик шахснинг асаби кўзгалувчанлигининг турли даражасида, унинг атрофимиздаги оламга бўлган муносабатини кўрсатиб берувчи ҳис-туйғуларининг шиддаткорлигида намоён бўлади. XX аср 20-йилларининг бошларида швецариялик психиатр К.Г.Юнг шахснинг психологик хусусиятларини “экстраверсия” ва “интроверсия” тушунчалари орқали таърифлаб беришни таклиф этди.

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

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

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

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

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

“**Темперамент**” тушунчаси лотинча temperamentum — қисмларнинг тегишли нисбати, мутаносиблик деган сўздан келиб чиққан.

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

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

- холерикларда — шиддатли реакциялар, очиқлик, кайфиятнинг кескин алмашинуви, беқарорлик ва умумий ҳаракатчанлик билан намоён бўлади;
- рационаликда — хатти-ҳаракатларнинг тўғрилиги билан ифодаланади;
- флегматикларда — сусткашлик, барқарорлик, биқиқлик, ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик, мулоҳазаларининг мантиқийлиги билан ажралиб туради;

- меланхоликларда — беқарорлик, осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик, ҳатто арзимас нарсалар ва воқеалардан ҳам чуқур куйиниш билан ажралади;
- сангвиникларда — ҳаракатчанлик, таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик, таъсирчанлик, одамшавандалик билан ажралиб туради.

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

40-йилларда бир гуруҳ америкалик олимлар Г. Айзенк раҳбарлигида темперамент тушунчасини юқорида қараб чиқилган иккита омил: экстраверсия ва ҳиссий барқарорликнинг ўзаро боғлиқлиги натижаси сифатида талқин қилишган (8.1-расм). Бу гуруҳ шахснинг устун даражадаги темпераментини аниқлаш бўйича тест ишлаб чиқди.



8.1 - р а с м . Шахс темпераменти график тасвирининг чизмаси.

“Х” ўқи бўйича интроверсия-экстраверсияни ифодаловчи баллар сони, “У” ўқи бўйича эса ҳиссий барқарорлик — нейротизмни ифодаловчи баллар миқдори қўйиб чиқилади. Иккита координатанинг кесишган жойи шахснинг тегишли темпераментини ифодаловчи нуқтани топиш имконини беради.

Кейинроқ анча кенгайтирилган кўпгина тестлар ишлаб чиқилдики, улар шахснинг ўзига хос кенгайтирилган манзарасини ташкил этади.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, унинг хулқ-атворини тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай назарияларнинг энг машҳур муаллифлари А. Маслоу, Э. Кат, Д. Мак Клелланд, Ф. Герцбург ва бошқа бир қатор олимлардир.

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

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

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

А. Маслоу тақлиф қилган эҳтиёжларнинг сабаб модели қизиқарли ва етарли даражада кўргазмалидир (8.2-расмга қаранг).

## Эҳтиёжлар поғоналари

Ўз-ўзини намоён қилиш

Атрофдагиларнинг ҳурмат қилиши, тан олиши

Ижтимоий поғоналар

Хавфсизлик, ҳимояланганлик, эртанги кунга ишонч

Физиологик поғоналар

## Қониқиш йўллари

Ўз потенциалини амалга ошириш, янги ахборот, янги билимлар олиш; ваколатлар доирасининг кенгайиши

Ўз касбида омилкорлик, мустақиллик, қарорлар қабул қилиш ҳуқуқи

Руҳан яқин бўлган гуруҳга мансублик, атрофдагилар билан алоқада бўлиш

Барқарорликни сақлаб қолиш, физиологик эҳтиёжларни қондириш учун пул даромадининг таъмин этилиши

Овқатланиш, уй-жой, кийим-бош, секс

### 8. 2-р а с м. А. Масловнинг эҳтиёжлар тизимининг чизмаси.

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

Бозорда таклиф этиладиган буюмлар, хизматлар мижознинг муайян эҳтиёжини қондирган тақдирдагина бирмунча кенгроқ ўрин олади. Бошқариш соҳасида маслаҳат берувчи ҳисобланган машҳур америкалик мутахассис П. Дракер бундай деб ёзган эди: “Ҳеч ким товарнинг ўзига ҳақ тўламайди, балки унинг эҳтиёжларни қаноатлантириш хусусияти учун ҳақ тўлайдилар — энг яхши деганда унга эришиш воситаларини ишлаб чиқиш мумкин”.

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

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

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

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

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

Санаб ўтилган бу тушунчаларнинг ўзаро боғлиқлиги 8.3-расмда тақдим этилган. Бу тушунчалар ўзаро мустаҳкам боғлиқ бўлиб, бири иккинчисини тўлдирди.





8.3-расм. “Эҳтиёж — сабаб — қизиқиш” тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги.

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

“Мен-образ”нинг барқарорлиги инсон хулқ-атворининг изчиллиги ва барқарорлигининг шарти ҳисобланади. Шахс муайян хусусиятлар мажмуини ўрнатишга ва уни доимий равишда сақлаб туришга интилади. Бу хусусиятлар уни қандай қўллаш моҳиятини белгилаб беради. Шахс ўзининг атрофдагилар билан ўз муносабатларини ана шу тасаввурлар йиғиндисида мувофиқ ташкил этади, ўзига ўзи ва бошқаларга баҳо беради. Бир қатор ҳолларда одамлар агар объектив ахборот ўз тасаввурларига мувофиқ келмаса, уни инкор қилишлари мумкин ва нотўғри ёки ҳатто ёлғон маълумотларга ишонишлари (агар улар “мен-образ”га мувофиқ келса) мумкин. Масалан, агар шахс ўз қобилиятларини объектив равишда баҳолаб, иш жараёнида камчилик ёки ноаниқликка йўл қўйса, бу хатони унинг шериги топган тақдирда у бунга тўғри қабул қилади (бошқа тенг шароитларда) ва эътирозни эъти-

роф этади. Агар ўзига берган баҳоси ошириб юборилган бўлса, бу эътироз камситиш тарзида қабул қилинади ёки уни эшитмагандай муомала қилади. Агар ўзига берган баҳоси пасайтириб юборилган тақдирда шахс узок вақт куйиниб юради, ҳатто топшириқни бажаришдан энди бош тортиши ҳам мумкин.

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

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

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

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

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

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

Мисол: “Мен”и идеаллаштирилган киши ҳамиша эътироф этилишини истайди. У доимо ўзини мақтаб

юришларини хоҳлайди. Танқид қилинишига ҳар қандай шаъмани у ҳақорат деб ҳисоблайди.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Бирон-бир жамоанинг аъзоси бўлиш инсонга ўзининг объектив ижтимоий эҳтиёжларидан бирини —

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

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

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

Жамоани тавсифлаш учун баъзан уни белгиловчи аломатларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Жамоадаги барча аъзолар мақсадларининг бирлиги, яъни булар қадриятли йўналишлар бўлиб, жамоадаги шахсларни бирлаштиради. Агар биз корхона ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда мақсадлар ташқаридан берилади. Бунда бошқарув топшириқларидан бири мақсадни тўғри шакллантиришдан иборатдир. Бордию расмий тузилма ҳақида гап борадиган бўлса, унда мақсад айнан шу жамоани ҳосил қилувчи асос бўлади, бунга дам олишни биргаликда ўтказиш, қандайдир ишларни, топшириқларни бажариш киради.
2. Раҳбарлик — бошқарув органисиз жамоа бўлмайди, кимдир раҳбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни жипслаштириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим

бўлади, акс ҳолда ҳар қандай биргаликдаги фаолиятини оқилона ташкил этиш мумкин эмас.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Норасмий жамоалар** (гуруҳлар) — баъзан адабиётларда жамоанинг норасмий тузилмалари деб аталади. Улар ишловчиларнинг ўзаро самимияти, дўстона муносабатлари асосида бирорта муайян мақсадга эри-

шиш учун уларнинг истаги бўйича ташкил этилади. Айрим ҳолларда бундай гуруҳлар раҳбардан норози кишилар томонидан ташкил этилиши мумкин.

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

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

**Норасмий етакчи** — бу расмий раҳбар бўлмаган мутахассис бўлиб, у ўзининг шахсий фазилятлари, касб маҳорати ёки бошқа хислатлари билан жамоада обрў-эътибор қозонган бўлади ва унинг хулқ-атвориға жиддий таъсир кўрсата олади.

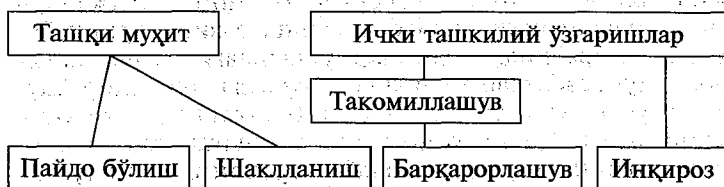
Норасмий гуруҳда ҳамкасбларға ёрдам кўрсатиш ёки улардан ёрдам олиш имкониятлари кўпроқ бўлади. Янги ходим ўз бошлиғидан кўра ўз ҳамкасбига тезроқ маслаҳат сўраб мурожаат қилиши мумкин. Бу ҳол шунга олиб келадикки, янги ходимлар ҳам бундай гуруҳларда қатнашишга интиладилар.

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

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг изчил бир неча босқичини ўтишдан иборат.

Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир bosқичидан иккинчи — янада юқорироқ bosқичига оқилона кўчиришдан иборат (8.5-расм). Бундай bosқичларга қуйидагилар киради:

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



8.5-расм. Жамоанинг шаклланиш bosқичлари.

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

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

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

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

Ғарбдаги мутахассислар жамоани жипслаштириш учун (айниқса, уни шакллантириш босқичида) биргалликда спорт, маданий тадбирлар ўтказишни тавсия этадилар.

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

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

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

## **8.2. Шахснинг гуруҳлардаги хулқ-атвори**

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



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

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

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

Менежерлик гуруҳларининг самарали ишлашига таъсир қилувчи омилларни қараб чиқишга ўтишдан олдин умуман ташкилотларда муайян муаммоларни ҳал қилиш учун тузиладиган гуруҳларга тааллуқли кўпчилик ғоялар, 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 кирадилар. Бошқалар мажбурий ҳарактерда бўлади (масалан, биз дунёга келиб оила, этник гуруҳ ёки миллат танламаймиз);

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

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

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

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

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

— гуруҳлар ўртасида ва гуруҳ ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий ҳолдир. Келишмовчиликлар шахсий, шахслараро, гуруҳлараро, ижтимоий бўлиши мумкин. Келишмовчиликлар оқибатида кичик гуруҳлар пайдо бўлади, бошқача фикрловчилар гуруҳдан чиқиб кетади, “ҳамма 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.

### 8.2.1. Гуруҳнинг умумий мақсадлари

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

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

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

- шахсининг гуруҳга мансублиги, гуруҳнинг жозибдорлиги 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 жони-

дили, гоёлар ташувчи киши ва ҳ.к.лар бўлса шундай бўлади).

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

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

Ҳўш, “умумий мақсад” дегани нима?

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

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

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

бошқаси ўзини кўрсатишни истайди;

учинчиси бу дўконда ишлайдиган қиз билан танишишни хоҳлайди.

Уларнинг чодир қуришдаги ҳамкорлиги ҳар бирига шахсий мақсадга эришиш имконини беради. Шу сабабдан ҳар ким чодир қуришдан манфаатдор. Уларнинг ҳамкорлиги билан чодир қурилаётганлиги муҳимдир. Бу уларнинг умумий мақсадиدير.

Иккинчи томондан, улардан ҳар бири фойда олиши учун унинг чодир қуришидан манфаатдор бўлиши ке-

рак. Лекин чодирни айна унинг ўзи қуриши шарт эмас.

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

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

### 8.2.2. 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 қўшади. Бу билан шахснинг алоҳида эҳтиёжлари гуруҳ фаолиятининг ижтимоий аҳамияти билан қўшилиб кетади.

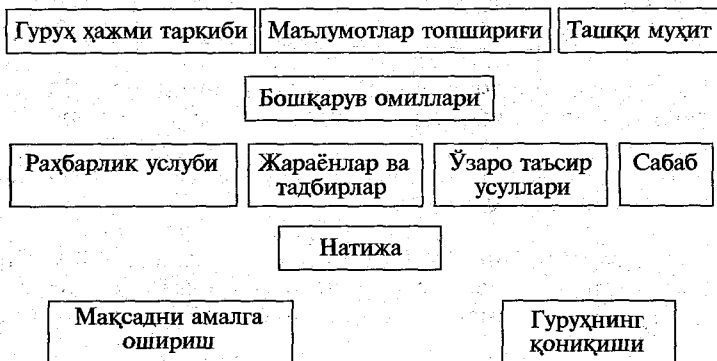
1. Маълумотларнинг биринчи қисми киши диққатини гуруҳ ишлаётган муҳитга қаратади. Одатда, бу менежерлар гуруҳлари тузиладиган ташкилотдир. Унда гуруҳ фаолиятининг эркинлиги бирмунча чекланган бўлади, чунки ҳар қандай ташкилотнинг иш юритиш усуллари, йиғилишлар ўтказиш, коммуникация алоқалари ва шу каби муайян нормалари бўлади. Гуруҳ

етақчисининг ташкилот доирасидаги тутган ўрни бўлиб, у гуруҳнинг самарадорлиги, унумдорлиги, маънавий ва жисмоний ҳолатига таъсир кўрсатади.

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

3. Вазифанинг тури гуруҳнинг талаб қилинадиган ҳажми ва таркибини белгилаб беради. Масалан, ахборот тарқатиш кўпроқ миқдордаги иштирокчиларни талаб қилади. Уларнинг сони ўзига хос муаммоларни ҳал қилишдагига нисбатан ортиқроқ бўлади. Топшириқларнинг тақсимланиши таркибий ёндашувидан фойдаланиш имконини беради, ғояларни ифодалаш эса зарур даражадаги пухталиқни талаб қилади. Бу ҳилдаги вазифаларни бир мажлисда аралаштириб юбориш эса мақсадга мувофиқ эмас. Шунингдек иккита ҳар хил вазифани битта гуруҳнинг бир вақтда бажариши ҳам ўринли туюлмади. Гуруҳнинг вазифалари вақт ва жойига қараб бўлиниши керак.

Гуруҳнинг самарадорлигини белгиловчи асосий омиллар 8.5-расмда кўрсатилган.



8.5-р а с м. Гуруҳ самарадорлигининг асосий омиллари чизмаси.

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

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

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

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

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

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

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

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

- гуруҳнинг самарадорлиги унинг аъзолари касб вазифаларида ва гуруҳ ичидаги вазифаларда ўз кучларини қанчалик тўғри тақсимлаб олишларига боғлиқ бўлади;
- ҳар бир гуруҳ вазифаларнинг маълум даражада мувозанатли тақсимланиши билан ажралиб туриши зарур; энг мақбул хусусият гуруҳнинг мақсадлари ва вазифаларига боғлиқ бўлади;
- гуруҳ аъзоларининг шахсий хусусиятлари уларнинг бир хил вазифаларни яхшироқ бажаришларига, бошқа вазифаларни бажаришдаги имкониятларини чеклашга сабаб бўлади;
- гуруҳ ичида вазифаларни тегишли кишилар бажарган тақдирдагина гуруҳ ўз ресурсларидан энг яхши фойдаланишга муваффақ бўлади.

#### 4. Бошқарувчи омиллар

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

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

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

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

#### **Оқибатлари:**

- Бошқарувнинг директив модели алоҳида олинган ходимлар билан уларнинг бошлиғи ўртасида муай-



ян бўйсиниш муносабатларини вужудга келтиради. У шажаравий поғоналарни кўпайтириб, ҳамкорликка тўсиқ бўлади. Шунинг учун доимий назорат қилишни талаб этади. Бошқарувнинг бундай услуби гуруҳдаги кескинликни авж олдириб, норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлишига олиб келади.

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

**Бу моделдан фойдаланиш натижалари:**

Бошқарувнинг бу хилда ахборот ҳажми кўпаяди ва қарор қабул қилиш осонлашади. Бироқ қарор директив моделдаги қарорга нисбатан секинроқ амалга оширилади. Бошқарувнинг бу хили амалда катта қийинчиликлар туғдиради ва шу сабабли раҳбарда алоҳида хусусиятлар (ўз хавфсизлигини ҳис қилган, бошқаларни тушуниш қобилияти, йиғилишлар ўтказиш амалиётини эгаллаш ва ҳ.к.) бўлишини талаб қилади. Раҳбар билан гуруҳ ўзаро муомалани ўрганишлари керак, бу эса биринчи қарашда туюлганидек, унчалик осон вазифалардан эмас.

**Оқибатлари:**

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

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

Раҳбарликнинг ҳар жиҳатдан ёмон бўлган бепарволик услуби ҳақида ҳам бир-икки оғиз гапириб ўтиш керак. Бироқ бу услуб гуруҳлардаги шахслараро муно-

сабатлар малакасини шакллантириш ва раҳбарлар танлаш соҳаларида ўз ифодасини топади. 8.1-расмда бошқарувнинг энг кўп оммалашган иккита моделига қиёсий баҳо бериш ўз ифодасини топган.

Тадбирлар	“Директив модель”	“Демократик модель”
Ахборот йиғиш	Раҳбар шахсан ўзи фойдаланиш учун ахборот тўплайди	Раҳбар ходимларга ахборот беради ва улардан ахборот олади
Баҳо бериш	Раҳбар ўзи баҳо беради, ўзи экспертлар ёрдамидан фойдаланади	Раҳбар ходимлар фикрини билиб олади ва улар билан фикр алмашади
Қарор қабул қилиш	Раҳбарнинг ўзи қарор қабул қилади ёки ўз раҳбарлари ёрдамида шундай қилади	Раҳбар қарорни ходимлар билан биргаликда ишлаб чиқади
Аниқлик	Буйруқлар ва фармойишлар аниқ, равшан, қисқа бўлади. Раҳбардан ходимларга етказилади	Муҳокама этилади, мулоҳазалар айтишга йўл қўйилади. Аниқлик умумий муҳокама якуни бўлади
Қабул қилиш	Раҳбарнинг обрўси, омилкорлиги, намунаси, ишончи тадбиқ этилади	Қарор қабул қилиш ахборот айирбошлашда, маслаҳат беришда ва қарорни муҳокама этишда ўз ифодасини топади
Ўзаро ҳамкорлик	Меҳнат тақсимоти, умумий режа фақат раҳбарнинг ўзида бўлади	Умумий мақсад. Ҳар ким ўз ишини ва бошқалар ишини билади
Назорат	Узлуксиз кузатиб бориш	Қарор ва натижани назорат қилиш. Топшириқни бажариш жараёнида гуруҳнинг ўз ўзини назорат қилиши

8.1 - р а с м. Бошқарув моделларига қиёсий баҳо бериш.

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

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

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

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

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

Буларсиз гуруҳ кам самарали бўлади ёки умуман бўлиниб кетади.

3. Гуруҳнинг ўзи назорат қилиши ва раҳбар таъсир этиши мумкин бўлган яна бир омил — гуруҳ аъзолари

ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатишдир. Амалий экспериментларда одатда учта модель: “юлдуз”, “доира” ва “кўп каналли схема” тузилади (8.6-расм).

“ЮЛДУЗ” → “ДОИРА” → “КЎП КАНАЛЛИ СХЕМА”

#### 8.6-р а с м. Ўзаро таъсир қилувчи моделлар.

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

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

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

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

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

- гарчи гуруҳ иши самарадорлигининг натижаси унинг қондирилиши ҳисобланса ҳам, асослаш қондиришга нисбатан анча кўпроқ нарсани билдиради. Қониқишнинг йўқлиги гуруҳнинг тарқалиб кетишига олиб келиши мумкин. Бироқ қониқиш ҳосил қилган гуруҳ ҳамиша ҳам самарали бўлавермайди;
- гуруҳ аъзоларининг асосланишини яхшилаш мумкин, бунинг учун улар кутиладиган натижани билишлари ва унинг ҳақиқий эканлигига ишонч ҳосил қилишлари лозим бўлади (ўтиш назарияси).

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

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

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

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

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

### **8.3. 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.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Шуни ҳам аниқ тасаввур қилиш керакки, асослаш инсоннинг ташқи ва ички омиллар таъсири билан белгиланадиган у ёки бу хулқ-атвор хилини онгли равишда танлаш жараёнидир. Бунда ташқи омилларга

рағбатлантириш омиллари кирса, ички омилларга сабаблар (асослар) киради.

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

Дастлабки назарияларда асосий эътибор асослаш негизида етган омилларни таҳлил қилишга қаратилди ва айтин вақтда асослаш жараёнининг ўзига амалда эътибор берилмайди. Қолган назариялар асослаш жараёнини, асослаш жараёни натижаларини тасвирлаш ва баҳорат қилишга бағишланган, лекин улар сабабларнинг мазмунига дахлдор эмас.

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

Асослаш типи — бу асосан шахснинг фаолияти муайян эҳтиёжлар гуруҳларини қондиришга қаратилганлигидир. Тадқиқот мақсадларига қараб бундай типологиялар анча-мунча топилади. Бизнинг мақсадимиз учун асослашнинг учта типидан фойдаланувчи типология кифоя қилади. 1-тип — меҳнатнинг кўпроқ мазмунига ва ижтимоий аҳамиятга эътибор берадиган ходимлар; 2-тип — кўпроқ меҳнатга ҳақ тўлашга ва бошқа меҳнат билан боғлиқ бўлмаган қадриятларга эътибор берувчи ходимлар; 3-тип — турли маънавий қадриятларни юқори баҳолавчи ходимлар.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Малака даражасини ва меҳнатнинг самарадорлигини оширишда иш ҳақининг рағбатлантирувчи ролини таъминлаш учун энг кам ва ўртача иш ҳақи ўртасида асосланган нисбатлар бўлиши зарур. Чет элларда энг кам иш ҳақи ўртача иш ҳақининг қарийб 40% ини

ташкил этади. Бизда ҳозирги вақтда энг кам иш ҳақи миқдори ўртача иш ҳақининг 10% га, яъни 1150 сўмга яқинини ташкил этадики, бу мутлақо камдир.

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

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

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

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

Тип	Ўзига хос хусусиятлар	Ижобий хислатлар	Йўл қўйиладиган камчиликлар
1	2	3	4
“маъмуриятчи”	эскилик тарафдори, ҳимматли, олдиндан айтувчи	ташкilotчилик қобилияти, амалий соғлом ақл, юксак ишчанлик қобилияти, интизом	пухталикнинг етишмаслиги, таклиф қилинган гоёларга реакциянинг йўқлиги
“раис” (ё расмий, ёки норасмий етакчи)	осойишта, ўзига ишонган, босиқ	одамлар билан ишлай олиш ва ҳеч бир нотўғри фикрсиз уларнинг ютуқ ва хизматларини олқишлаш, мақсадни аниқ ҳис қилиш	ақл ва ижодий қобилият нуқтаи назаридан одатдаги одамдан фарқи йўқ

1	2	3	4
“ҳаракатга келтирувчи” (соф расмий етакчи)	“шиддатли”, тиниб-тинчимас, ҳаракатчан	фаолиятсизлик, ғайратсизлик, мағрурлик ва ўз-ўзини алдаши, кураш эълон қилишга интилиш ва тайёргарлик	жаҳддорлик ва сабрсизликка мойиллик
“фикрловчи” (ғоялар кишиси)	шахсиятпараст, жиддий, носодиқ	қобилиятлилик, ҳаёл, ақл-заковат, билим	паришонхотирлик ва амалий жиҳатларни ҳамда кўрсатмаларни сезмасликка интилиш
“имкониятларни қидирувчи”	шодон, хушчақчақ, одам-шинаванда	одамлар билан муомала қила билиш ва барча янги нарсаларни тадбиқ этиш, қўйилган муаммога муносабат билдириш	ишга қизиқиш йўқолиши билан қўлини ювиб, қўлтиққа уриш
“баҳо берувчи”	мулоҳазали, эҳтиёткор, вазмин	мулоҳазалилик, олижаноблик, амалийлик	хафсаланинг етишмаслиги ва бошқаларни қизиқтира олмаслик қобилиятининг камлиги
“жамоанинг жони-дили”	ижтимоий йўналтирилган, ҳиссиётли, юмшоқ табиатли	одамлар ва вазиятга бир хил баҳо бера олиш, жамоачилик руҳини қўллаб-қувватлаш қобилияти	танг ҳолатларда журъатнинг етишмаслиги
	тиришқоқ, виждонли,	ишни охирига етказа олиш,	арзимаган нарсадан ҳаяжонланиш, биронинг ишига аралашавериш

8.2 - р а с м . Гуруҳда вазифаларнинг тақсимланиши.

Шу билан бирга пенсияларнинг энг кўп миқдори ҳам маълум бир коэффициентларни ҳисобга олган ҳолда белгиланиши лозим.

**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 асосида амалга оширилади.

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

бошланғич база — иш ҳақининг давлат томонидан белгиланган энг кам миқдоридан кам бўлмайди;

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

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

**Тариф сеткаси нормативлар йиғиндисидан иборат бўлиб, уларнинг ёрдамида иш 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 ортиб бориши каби мезонлар билан тавсифланади.

Ҳозирги пайтда Ўзбекистонда ЯТС диапозони 1:5.99 бўлган 22 разрядли тариф сеткасидан иборат.

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

Гарчи ЯТС корхона ва ташкилотдаги барча ходимларга меҳнатга табақалашган ҳолда ҳақ тўлашни назарда тутса ҳам, шунга қарамай ҳаддан ташқари табақа-

лашиш (айниқса, раҳбарлар меҳнатига ҳақ тўлашда ) улар меҳнатига ҳақ тўлаш даражасини чеклашни зарур қилиб қўйди.

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

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

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

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

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

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

**Кўшимча тўловлар режалари** кўпинча савдо ташкилотлари ходимларининг сотишни кўпайтириш соҳасидаги фаолияти билан боғлиқдир. Бунга фирманинг совғалари, амалий харажатларга қарз бериш, шахсий чиқимларни қоплаш (булар иш билан боғлиқ бўлган сафар харажатлари, бунда фақат ходимнинг ўзига эмас, балки сафар вақтида унга ҳамроҳлик қилган хотинига ёки дўстига ҳам ҳақ тўлаш) киради. Бу бевосита харажатларга солиқ солинмайди ва шунинг учун ҳам жозибалидир.

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

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

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

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

Барча рағбатлантирувчи тизимларнинг ижтимоий йўналишига қарамасдан ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг уддасидан чиқиб бўлмаяпти. Бугун аҳолининг 10—13% да даромадлар миқдори минимал истеъмол савати қийматидан пастроқ бўлиб турибди.

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

Пул даромадларининг тузилишини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, пул даромадларини ташкил қилувчи асосий таркибий қисми меҳнатга тўланадиган ҳақ, пенсия ва бошқа ижтимоий тўловлардан келадиган реал даромадлар. Иш ҳақининг ўсиши истеъмол қийматлари ўсишининг фақат 70%дан ортиғроғининг ўрнини қоплаган. Реал пул даромадларининг кўпайиши амалда асосан тадбиркорлик фаолиятидан, фойдада иштирок этишдан, кўчмас мулк операциялари ва молия-кредит операцияларидан келган даромадлар ҳисобига тўғри келади. Бундай даромадларнинг аксарият кўпчилигини аҳолининг анча чекланган доирасигина олади.

Иқтисодиётни ислоҳ қилиш жараёнида пул даромадларининг камайишига қуйидагилар асосий сабаб бўлади:

- иш ҳақининг ниҳоятда паст эканлиги;
- иш ҳақининг ҳаддан ташқари минтақавий ва тармоқ жиҳатидан табақалашуви;



— меҳнатга ҳақ тўлашнинг меҳнат натижалари билан боғлиқ эмаслиги;

— кўпгина ташкилотларда иш ҳақининг тўланишида сурункали кечикиб қолишлар ва бошқалар.

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

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

## 9 - б о б. Кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш

### 9.1. 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.

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

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

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

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

Кадрларга янгиликларнинг табиатини, мазмуни ва ўзига хос хусусиятларини тушуниш, шунингдек республикада кадрлар тизимининг ҳозирги аҳволини тушуниш учун кадрлар тизимининг ривожланиши, регресси (орқага кетиши), стагнацияси (бир жойда туриши), танлиги ва барқарорлиги каби тушунчаларни ту-

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

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

**Кадрлар тизимининг орқага кетиши** — бу илгари эришилган даражанинг турғунлиги, пасайиши, фаолиятнинг янги вазифаларини таъминлаш қобилиятининг камайиши, кадрларнинг таназули, 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 ривожланишининг секинлашуви, мазкур вақт мобайнида тизим мақсадлари ва эҳтиёжларига мос келмай қолиши.

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

а) тизимнинг нормал фаолият кўрсатиши ва ривожланиши (янги кадрлар тизими ташкил этилганда ёки

кадрлар тизимида кенг миқёсли янгиликлар жорий этилгандан кейин);

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

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

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

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

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

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

Кадрлари тизимини (КТ) янгилаш ва ривожланти-

риш жараёнларини тавсифлаб, кадрлар тизимини эволюцион ва радикал (тубдан) янгилаш тушунчаларига таъриф бериш зарур.

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

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

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

## **9.2. 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 бўлинмаларининг самарали ишлаши ва ривожланиши вазибаларини ҳал қилиш қобилиятини оширишга қаратилгандир.

Кадрларга оид янгиликларни таснифлашда эътибор бериш лозим бўлган асосий белгилар:

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

**1.1. Касб-таълим соҳасидаги янгиликлар,** яъни олий ўқув юрларида, коллежларда, бошқа ўқув юрларида кадрларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар. Мазкур кичик гуруҳга касб-таълим тузилмаларига абитуриентлар ва кадрларни танлаб олиш чоғидаги янгиликлар, умумий ва касб тайёргарлиги жараёнидаги янгиликлар (янги ўқув курслари, мутахассисликлар, таълим усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш), касб тайёргарлигининг пировард натижаларига баҳо бериш пайтидаги янгиликлар киради. Таълимнинг янги стандартлари ва мутахассислар моделларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юрларини ташкил этиш ва ишлаб турган ўқув юрларини 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 банкни шакллантириш), ишчи ўринларини реклама қилиш, меҳнат биржалари, фирмалар; кадрларни танлаш бўйича бюролар билан ишлаш, кадрларга баҳо бериш ва уларни қабул қилишнинг янги усуллари ва шу кабилар киради. Кадрларни ташкилот ичида қидиришга ўз кадрларини излаш, кадрлар резервини шакллантириш, бу резерв билан ишлашнинг янги усуллари ва ҳоказолар киради. Бу янгиликлар — инновация-кадрлар маркетинги шуғулланадиган соҳадир.

**1.3. Меҳнат жараёнида кадрларга оид янгиликлар.** Ушбу кичик гуруҳга янги техникани ва меҳнат турларини ўзлаштириш, кадрларни аттестация қилиш даврида кадрлар билан ишлашнинг янги усуллари; қарор топган кадрлар тузилмасидан меҳнат функцияларини ва ваколатларини янгича тақсимлаш; ходимларни янги вазифаларга кўтариш ва уларнинг жойини ўзгартириш усуллари; янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларини ишлаб чиқиш; элита кадрлари билан ишлашдаги янгиликлар киради.

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

Бу борада Ўзбекистон Республикасининг “Кадрларни тайёрлаш миллий дастури”да қуйидаги асосий тадбирларни бажариш белгиланган:

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

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

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

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

**1.5. 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 фаолиятини ривожлантириш (ўзгартириш) эҳтиёжларидан орқада қолган бўлади. Шунингдек бу соҳага корхона ва ташкилотда мазкур босқичда эҳтиёжга нисбатан кадрлар ортиқчалиги аниқланиб, уларни қисқартириш ҳам киради.

**2. Янгиликлар ва инновация-кадрлар менежменти объектлари соҳасида қуйидагиларни фарқлаш лозим:**

2.1. Айрим ходимларга нисбатан кадрларга оид ян-

гиликлар (масалан, элита мутахассислари ва новаторлари — элита менежменти билан ишлаш).

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

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

2.4. Ишлаб турган ташкилотларда кадрларга оид янгиликлар.

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

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

2.7. Кадрларга хизмат кўрсатиш ишидаги янгиликлар.

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

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

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

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

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

3.5. Кадрлар тизимида қисқа муддатларда амалга ошириладиган тезкор янгиликлар (одатда, улар кадрлар тизимидаги 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.

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

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

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

Кадрлар соҳасидаги сохта янгиликларни кўрсатувчи типик мисолларни келтириб ўтамиз:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **9.3. Инновацион-кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари**

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

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

кадрлар ва меҳнат хизматларини ташкил этувчи бўлимлар, секторлар, гуруҳлар, мутахассислардир.

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

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

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

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

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

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

1) инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида илмий-аналитик ишларни ташкил этиш ва ўтказиш, илмий-тадқиқот ташкилотлари билан биргаликда ташкилотнинг кадрларга оид янги муаммоларини топиш ва ҳал қилиш;

2) кадрларга оид янгиликларнинг самарадорлигига баҳо бериш;

3) инновацион кадрлар сиёсати истиқболларини, концепцияларини, КЯ режалари, дастурлари ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

4) кадрларга оид янгиликларни молиявий ресурслар билан таъминлаш;

5) кадрларга оид янгиликлар ташкил этиш ва уларни рўёбга чиқаришни назорат қилиш;

6) кадрларга оид янгиликларни асослаш ва бошқалар.

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

1) персоналнинг узлуксиз таълим олинишини ташкил этиш (кадрлар тайёрлаш, уларни қайта тайёрлаш ва малақасини ошириш);

2) янги ишлаб чиқаришлар, кадрлар, янги ноёб касблар кадрларини, энг яхши ва новатор кадрларни излаш ва танлаш;

3) инновацион тузилмаларни, персоналнинг инновацион сифатларини аттестациядан ўтказиш ва уларга баҳо бериш;

4) иш ўринлари, меҳнат ва персонални ташкил этишнинг ривожлантирилиши муносабати билан лавозимини ривожлантириш схемаларини ишлаб чиқиш, лавозим йўриқномаларини такомиллаштириш;

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

6) энг яхши ва новатор кадрлар билан ишлаш;

7) янгиликларни жорий этишда персонални асослаш;

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

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

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

Умуман олганда, тузилма тизим элементларининг, улар муносабатлари ва яхлит хоссаларининг нисбатан

барқарор бирлиги сифатида белгиланади. Айнан тузилманинг мавжудлиги тизимнинг яхлит бўлишини таъминлайди. Тузилмани таҳлил қилиш объект ичидаги зарур базис элементларини ва уларнинг ўзаро таъсирини кўрсатиш ва шунга кўра у ҳақда муҳим тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

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

Бу таърифдан кўриниб турибдики, ИКМни тузилмаси 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 қилади.

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

**Учинчи йўналиш** — бу ИКМнинг функционал-субъект тузилмаси бўлиб, у ИКМ нинг асосий субъект даражаларини (федерал, минтақавий, тармоқ, корпоратив даражаларини) белгилаб беради.

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

Бу хоссаларни санаб ўтамиз:

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

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

3) мослашувчанлик (яъни ИКМнинг ички реакцияга, қайта кўришга), мослашиш (бўлган қобилияти ва

айни вақтда сифат жиҳатидан турлича бўлган КЯга нисбатан ўзининг асосий элементларини, янги мақсадлар, кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиш ташқи шароитларга нисбатан сақлаб қолишга бўлган қобилиятидир);

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

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

**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.**

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

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

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

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

4) **сифат тўғараги** — бир ишлаб чиқариш участкасида биргаликда ишлайдиган ёки битта топшириқни бажарадиган ишчилар ёки мутахассисларнинг кичик гуруҳи (қарийб 10 киши). Тўғарак ихтиёрийлик асосида ташкил этилади ва ойига 2—4 марта меҳнатни таш-

кил этиш, унинг унумдорлиги ва сифатини ошириш йўллари муҳокама қилади;

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

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

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

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

в) мустақил ва танглиқдан олиб чиқувчи интрапренер — бўлинмани янгича йўналишда олиб боради, бунинг учун очиқ бозорда мустақил контрагент сифатида иш кўради;

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

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

#### **9.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатдан 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 вазифани бажаришга қобилиятсиз эканликларини ҳис қиладилар;

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

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

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

Бу ўринда иқтисодий танглик ҳолатида бўлган корхона ва ташкилотнинг хулқ-атвори мисол бўлиши мумкин. Тангликка қаршилик кўрсатиш узоқ давом этади, бунда ҳар бир киши ташкилотнинг омон қолишини таъминлаш учун жон куйдиради, бу эса янгиликларни жорий қилишга ёрдам беради. Яна шу нарса ҳам маълумки, ташкилот тангликни муваффақиятли ўтказгандан кейин қаршилик кўрсатиш қайта тикланиши мумкин. Янгиликларга қаршилик кўрсатиш бўҳрон яқинлашаётганда уни заифлаштириши мумкин. Шунинг учун ҳам ўзгаришларни қилиш ташаббускорлари ташкилотни бўлажак тангликдан олдиндан хабардор қилишлари лозим, лекин дастлаб уларни одатда ваҳимачилар сифатида қабул қилишлари ҳам мумкин. Иккинчи томондан, тангликнинг муқаррарлиги аниқ бўлиб қолгандан кейин ҳақиқатдан ҳам ваҳима бўлиши турган гап. Худди ана шундай пайтда корхона ва ташкилотнинг яшаб қолишини истайдиган айрим кишилар ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдилар. Корхона ва ташкилотга ғанимлик кўзи билан қаровчилар эса тангликнинг чуқурлашувига имкон берадилар. Корхона ва ташкилот танглик ҳолатидан чиқиш босқичида турган пайтда эса ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг тикланиши мумкин, бу эса унинг барҳам топишига ёрдам беради.

Муҳолифат аънаналарининг ўзгаришларга очиқ муҳолифатга ўтиши корхона ва ташкилот кучи марказларининг инновацион-сиёсий йўналишига боғлиқ бўлади. Инновацион йўналиш деганда ўз марказининг эътиқодини ҳимоя қилишга тайёрлик тушунилади, сиёсий



йўналиши деганда эса ўз шартларини бошқаларга тикшиштириш учун ҳокимиятдан фойдаланиш назарда тутилади.

Янгиликларга қаршилик кўрсатиш омилларига куйидагилар киради:

1) ҳокимият тузилмаларининг келгусидаги ўзгаришларга мос келмаслик даражаси;

2) янгиликларни жорий қилишнинг узоққа чўзилиши;

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

4) корхона ва ташкилот жамоаси учун ўзгаришларнинг салбий оқибатлари;

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

6) сиёсий куч марказларида инновация йўналишига қарши кураш.

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

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

Бундай жараён гарчи самарасиз кўринса-да, ҳар ҳолда маълум даражада натижалар ҳам беради, бунинг учун ўзгаришлар тарафдорлари ҳокимиятга эга

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

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

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

**Тўртинчи босқичда** бу ахборотдан ўзгариш тарафдорларидан ҳақиқий ва кенг миқёсли “таянч негизи”

яратиш учун фойдаланилади. Агар вақт имкон берса, фирмадаги ҳокимият таркибида ўзгаришлар қилинади. Ўзгаришлардан манфаат оладиган ходимлардан гуруҳлар тузилади. Бу гуруҳларга янгиликларнинг потенциал тарафдорларидан ҳам киритиш, уларга ўзгаришларни қўллаб-қувватлаганликлари учун мукофот берилишини айтиш, шунингдек ён бериш, моддий рағбатлантириш ва бошқа усуллардан фойдаланиб, потенциал қаршилиқ кўрсатиш манбаларини бетарафлаб қўйиш лозим бўлади.

Янгиликларни жорий қилишнинг бориши жараёнида, агар вақт имкон берса, шундай усталик билан йўл тутиш мумкин, яъни ўзгаришларни тарафдорлар гуруҳидан бошлаш, уларни дурустгина рағбатлантириш ва кўпчилик ўртасида миннатдорчилик билдириш зарур. Ана шу гуруҳда ўзгаришларни муваффақиятли ўтказиб олгандан сўнг бу жараёни бошқа гуруҳларга кўчириш мумкин. КЯ режасига таълимий ва синаб кўриш дастурларини ҳам киритиш керак.

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

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

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

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

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

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

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

## 10 - б о б. Персонал бошқарувида меҳнат муносабатлари этикаси

### 10.1. Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатлар ва унинг умумий қонуниятлари

Қорхона ва ташкилотдаги ҳар қандай ходимнинг касбий вазифаси унинг ахлоқий нормаларни, ҳулқ-атвор қоидаларини бажариши ва ўзининг атрофидаги ташқи муҳит билан (ҳамкасблари, ходимлар, мижозлар ва шериклари билан) ўзаро муносабатлари билан ҳам-барчас боғлиқ бўлади. Меҳнат муносабатларида ахлоқ нормаларига риоя қилиш ҳам айрим ходимнинг, ҳам умуман ташкилотнинг омилкорлигига баҳо беришнинг асосий мезонларидан бири ҳисобланади.

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

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

Мазкур қонуният механизмини ўрганиш шахслараро муносабатлар жараёнида кўпинча вужудга келадиган бир қатор саволларга: нега бошқа киши сиз ундан илтимос қилган ва ёки сиз кўрсатиб ўтган нарсаларни бажармаган? Нега сизнинг сўзларингиз, хатти-ҳаракатингиз, кўрсатмаларингиз бошқа кишини хафа қилиб қўйди, нега кутилмаганда шундай бўлди? Нега бошқа киши бирор ишни сиз айтган ёки кўрсатган тарзда қилмади? Ва ҳоказо саволларга жавоб бериш имкони-ни туғдиради.

Жавобнинг ноаниқлиги қонуниятининг амал қилиш механизмини меҳнат фаолиятига асослаш жараёни назарияларидан бирининг ёрдамида — Портер-Лоулер модели ёрдамида изоҳлаб бериш мумкин. Моделни мазкур ҳолатда талқин қилиш асослаш назариясини тасвирловчи бошқа манбаларга нисбатан анча кенгроқ берилган. Чунончи, шахслараро муносабатлар нуқтаи назаридан модель блоклари ўртасидаги қўшимча ўзаро боғланишлар жорий қилинган, улар пунктир чизик билан кўрсатилган. Портер-Лоулер моделида фойдаланилган ташқи тақдирлаш тушунчасига янада кенгроқ талқин бериш мумкин. Ташқи тақдирлашлар — бу фақат раҳбарни мақташ, мукофот, хизмат соҳасида кўтарилиш эмас, балки шу билан бирга бирон-бир ҳаракатни бажарувчи учун аҳамиятли бўлган шахслар доираси билан бўладиган нормал муносабатларни қўллаб-қувватлашдан ҳам иборатдир, ёки муайян ҳаракатни бажариш натижасида яна шу шахслар доираси билан муносабатлар ўрнатишдир, янги касбий топшириқ олиш, муайян ҳуқуқларга эга бўлишдир. “Ташқи тақдирлашлар”га баҳо беришда уларнинг салбий аҳамиятга ҳам эга бўлиши мумкинлигини, масалан, қўшимча топшириқлар олиш, ижтимоий муҳитдаги муайян гуруҳдан чиқариб юборилиш ҳам мумкинлигини назарда тутиш лозим.

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

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

Шахслараро муносабатларда кўпинча эсдан чиқариб қўйиладиган яна бир қонуният — **психологик ўз-ўзини ҳимоя қилиш қонуниятидир**. Биз бошқа шахсларга муносабат соҳасида биринчи ўринга одатда уларнинг ташқи жисмоний хавфсизлигини қўямиз,

уларнинг психологик хавфсизлигини эса назар-писанд қилмаймиз. Иккинчи томондан, одамнинг ўзи ўзининг психологик хавфсизлигига ва унга ҳужум қилишдан сақланишига катта аҳамият беради. Ижтимоий хулқ-атворнинг етакчи сабабларидан бири инсоннинг шахсий мақомини, ўз қадр-қимматини сақлашдир.

## **10.2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси**

Ўзаро саломлашиш (сўрашиш) ва тақдим қилиш қоидалари биз ўзбек халқи учун ўзининг оддий туюлишига қарамасдан улар муайян билимлар ва етарли даражада диққат-эътиборни талаб қилади. Ассалому алайкум билан бошланувчи саломлашишнинг биринчи қондаси шундан иборатки, у ҳар қандай вазиятда сизнинг илтифотли ва хайрихоҳлигингизни кўрсатиши лозим. Саломлашишнинг 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 саллаллоху алайҳи вассаллам жаноблари одоб-ахлоққа оид хадисларида: “Учрашганда қайси бирингиз биринчи бўлиб салом берсангиз, ўша одам Тангрига ҳам итоатлироқдир”, деб уқтирган эдилар. Демак, салом-алик муносабатлари инсоннинг буюк бурчи бўлиб уни ўринли бажариш шахслараро муносабатда катта ўрин эгаллайди.

Ўзаро муносабатлар жараёнида саломлашиш, бир-бирига тақдим қилиш ёки қўл беришиш, кучоқ очиш жараёни турли вазиятларда юз бериши мумкин. Бу ўзига хослик асосан кўрсатиб ўтилган мазкур ҳолатларда ким биринчи бўлиб ҳаракат қилиши лозимлиги ёки шундай ҳуқуққа эга эканлигида ифодаланлади. Айрим ҳолларда ходимлардан кимнингдир “биринчи қадам” ҳуқуқи ёки мажбуриятини яққол акс эттириш учун одат ва ахлоқ доирасида кенг фойдаланиладиган куйидаги жадвални келтириб ўтамиз (10.1-расм).

т/ с	Ходимларнинг учрашиш вазирати ёки варианты	Қуйидагиларда биринчи бўлиши лозим		
		саломла- шиш	қўл сиқилиш	тақдим қилиш
1	Эркак киши учун	+		+
	Аёл киши учун		+	
2	Ёши катта одам учун		+	+
	Ёши кичик одам учун	+		
3	Лавозими бўйича катта одам учун		+	+
	Лавозими кичик одам учун	+		
4	Гуруҳ ёнидан ўтиб келаётган киши учун	+		
	Гуруҳда турган киши учун		+	+
5	Хонага кираётган киши учун	+	+	
	Хонадаги киши учун	вазиратга қараб		
6	Кетаётган одамни қувиб етган одам учун	+		
	Қувиб етилган одам учун			
7	Хонага кираётган деле- гация бошлиғи учун	+		
	Хонада бўлган делега- ция раҳбари учун		+	+

“+” белгиси маълум вазиратда ҳаракатни амалга ошираётган  
ходим учун бажарилиши лозим бўлган ишлар

#### 10.1-р а с м. Турли вазиратларда саломлашиш қоидалари.

Хизмат вазирати ишбилармон кишининг ташқи қиёфасига муайян талаблар қўяди. Модалар оламида узоқ даврлардан буён “**ишчанлик костюми**” деган муайян тушунча вужудга келган. У, албатта, кийим-ни моделлаштиришдаги энг кейинги янгиликларни ҳисобга олади, лекин маълум даража қатъий ва эскилик тарафдори бўлиб қолади. Сўзнинг том маъноси-

да костюм танлашни амалга оширишда ишбилармон киши қуйидаги умумий қоидаларга амал қилиши лозим:

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

### **10.3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби**

Ишга доир суҳбат ўтказиш малакалари касб фаолияти жараёнида ҳам, шунингдек кундалик майший шароитда ҳам ишлаб борилади. Суҳбат ўтказиш зарурлиги билан боғлиқ ҳар қандай вазиятни суҳбат олиб бориш қоидаларини ишлаб чиқиш бўйича тренг имконияти сифатида қараш керак бўлади. Бу қоидаларни схематик тарзда муайян изчилликда ва ўзаро боғлиқликда ўтказилиши зарур бўлган асосий ҳаракатлар сифатида тасаввур қилиш мумкин (10.2-расм).

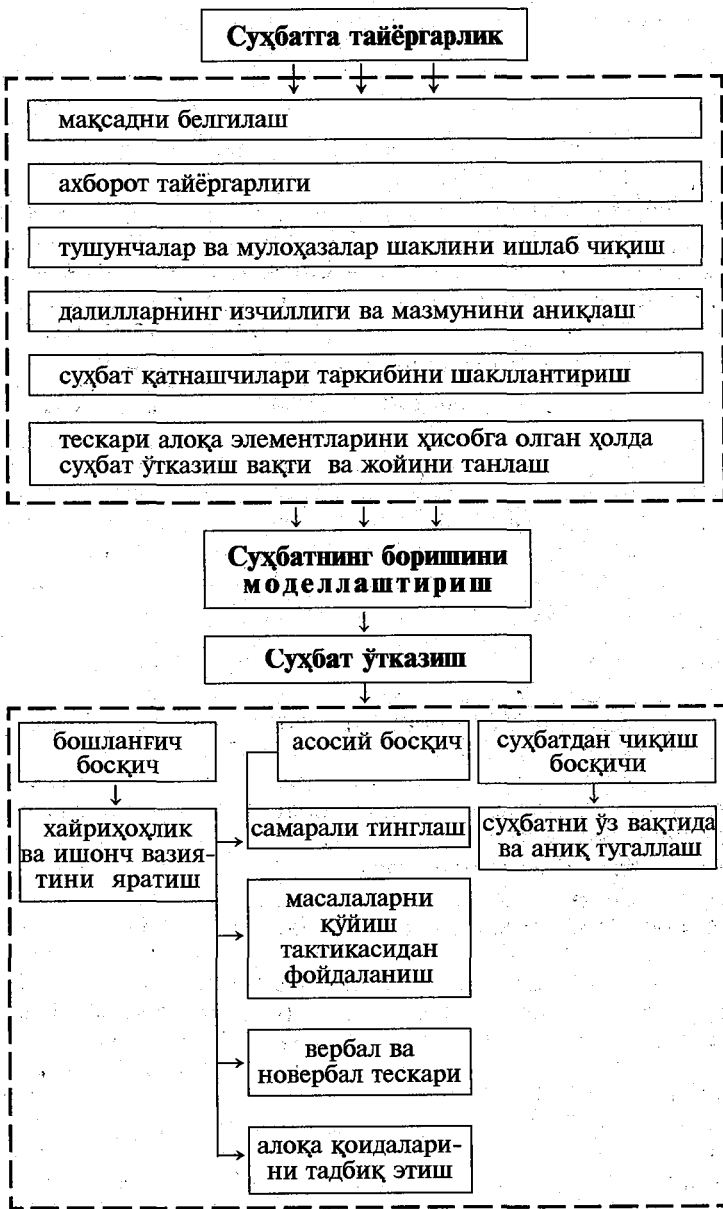
Ишга доир суҳбатларнинг қатнашчилари кўпинча қуйидаги хатоларга йўл қўядилар:

— бўлажак суҳбатнинг мумкин бўлган элементларига асос яратиладиган тайёргарлик босқичини назар писанд қилмаслик;

— айрим қатнашчиларнинг баъзи бир, унчалик муҳим бўлиб туюлмайдиган жойни танлашга етарли эътиборсизлик билан қараши. Масалан, суҳбат ўтказиладиган жойни танлашга етарли 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 олиб қараш мумкин. Ана шундан келиб чиқиб, иккита хулоса





10.2 - р а с м. Ишга доир суҳбатни тайёрлаш ва ўтказиш схематик тасвири.

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 эгадир. Бу ўзига хос хусусиятлар шу билан белгиланадики, суҳбатдошлар бир-бирларини кўрмайдилар, кўпинча телефондаги суҳбат томонларидан бири учун кутилмаган вазиятда, воқеаларнинг олдинги боришини бузган ҳолда олиб борилади: абонентлардан бирининг очиқ суҳбати, унинг қандайдир бир муҳим ёки шошилинич ишни адо этиши, орқага кетиши мумкин ва ҳ.к. Бизнинг ўзимиз ҳам бошқа бировга телефон қилганимизда ҳамиша шундай бўлиши мумкинлигини назарда тутишимиз керак. Бу ҳол бизнинг хулқ-атворимизга муайян таъсир кўрсатиши турган гап. Иккинчи томондан, бирор киши билан очиқ суҳбат олиб борувчи киши телефонда гаплашишдан олдин суҳбатга устуворлик бериши лозим. Шунинг эса тутиш албатта зарурки, кўп ҳолларда телефон орқали қилинган алоқа бирор нарса тўғрисида (бўлажак учрашув ҳақида) олдиндан келишиб олиш воситаси бўлади. Шунинг учун ҳам халқимизда “бу телефонда айтадиган гап эмас” деган ибора мавжуд. Телефонда қилинадиган суҳбатнинг мавзусини белгилашдан олдин, унинг учун ажратиладиган вақтни режалаштиришни эсдан чиқармаслик керак. Бундан ташқари, суҳбатдошининг ҳамқасблари, ташриф буюрувчилар ва бошқа бегона кишилар даврасида бўлиши мумкинлигини ҳам эсдан чиқармаслик лозим, бу ҳам унга ошқора суҳбатлашиш имкони-ни бермайди.

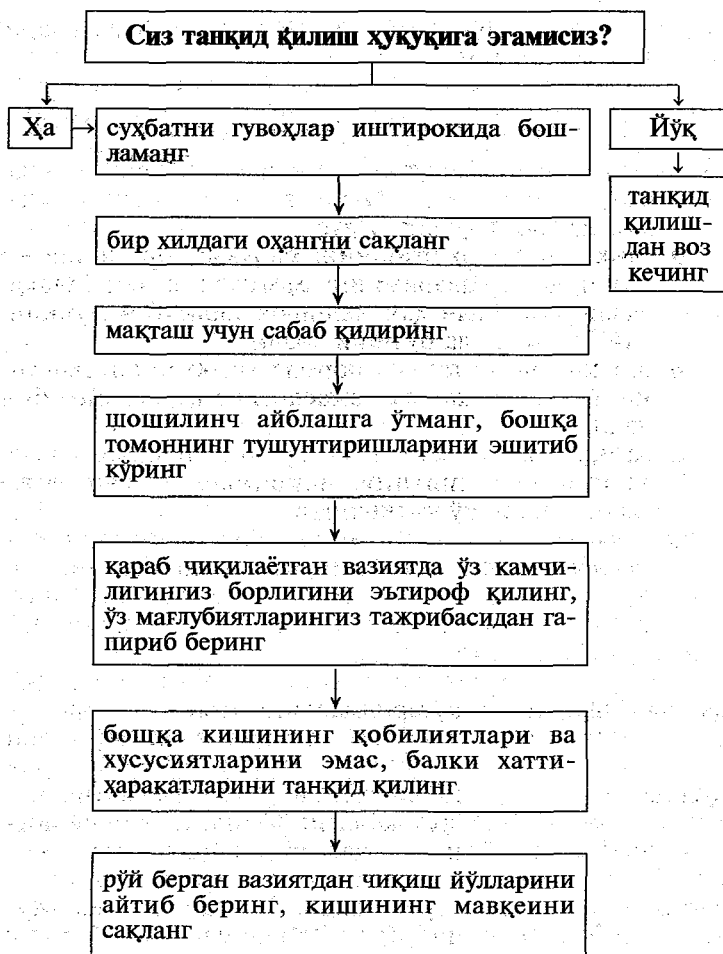
Телефон алоқаси ва телефон аппарати мураккаб техникавий воситалар бўлиб, ҳамиша ҳам ишончли ва пухта бўлавермайди. Рақамларни териш вақтидаги носозликлар, яхши эшитмаслик, тўсатдан алоқанинг узилиб қолиши — буларнинг ҳаммаси суҳбатдошлардан кўшимча хушмуомалаликни, эҳтиёткорликни талаб қилади. Бундан ташқари, телефондаги суҳбат одатда муайян ахборот бериш билан боғлиқ бўлади. “Яхши овоз” ва яхши “шахсий иш техникаси” суҳбатдошининг ўзига узатиладиган (ётказиладиган) ахборотни самарали қабул қилиш ва ундан фойдаланишга тайёр эканлигини билдиради.

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

Кўп ҳолларда фақат танқид қилиш қоидасига риоя қилиш эмас, балки суҳбат жараёнида уларни изчиллик билан татбиқ этиб бориш муҳим ҳисобланади. 10.3-расмда танқид қилишнинг асосий қоидалари келтириб ўтилган. Уларни татбиқ этишнинг изчиллиги ҳам ушбу расмда тавсия этилган. Бундай изчилликнинг бузилиши танқидни идрок этиш самарадорлигининг пасайишига олиб келади.

Амалда ҳар бир киши бутун ҳаёти мобайнида ўз шаънига бир неча марта танқидий мулоҳазалар эши-



10.3- р а с м. Танқид қилишнинг асосий қоидалари чизмаси.

тишга тўғри келади. Ҳатто танқид қилувчи киши тегишли одоб қоидаларини билса ва унга амал қилса ҳам, танқид барибир маълум маънода оғриниб қабул қилинади. Бу ҳол инсон психологиясининг объектив хусусиятлари билан олдиндан белгилаб берилган. Шунинг учун ҳам танқидни қабул қилишнинг айрим қоидаларини тавсия қилиш (уларни ўз онгидан ўтказиб, қараб чиқилаётган муаммонинг кескинлигини

бирмунча пасайтириш) мумкин. Ҳамиша қуйидагиларни эсда тутиш лозим:

- фойдасиз танқид бўлмайди, у вужудга келадиган вазиятларни ҳал қилишда ёрдам кўрсатиш шакли ҳисобланади;
- ким танқид қилишдан ва қандай шаклда танқид қилишидан қатъи назар танқидни амалий жиҳатдан қабул қилиш зарур;
- танқидни идрок этишнинг марказий принципи — “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 — бу уни нормал қабул қилиш қобилиятини меъсимаслик ёки унга ишонмаслик кўрсаткичидир;
- танқид танқид қилувчининг бошқа томонга муносабатини аниқлаб олиш имконини беради;
- агар танқид қилувчи хато қилганда ҳам унинг ишни батафсил қараб чиқишга интилишини қўллаб-қувватлаш керак.

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

### 10.5. Нотиклик санъати асослари

Ҳозирги замон мутахассисининг касб фаолияти унинг нотиклик санъати кўникмаларини, яъни турли шакллардаги нутқнинг (у хоҳ хизмат кенгашидаги ах-

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

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

Нотиклик санъатининг барча қоидаларини хронологик принцип бўйича бир неча шартли гуруҳларга бўлиш мумкин:

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

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

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

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

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

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

Кўпинча мазкур босқич вақт етишмаслиги ёки ўз кучига ортиқча ишониш туфайли унчалик эътиборга олинмайди. Шу муносабат билан 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.

Умумий ҳолатларда нутқнинг қуйидаги тизими тавсия этилиши мумкин бўлиб, унга мавзуларга қараб, нутқнинг регламенти ва тингловчиларнинг ҳозирлигига қараб тузатишлар киритилиши ва муайян мазмун билан тўлдирилиши мумкин:

- кириш, нутқнинг ўзак ғояси;
- қараб чиқилаётган муаммонинг қисқача тарихи;
- муаммонинг ривожланиш тенденцияси;
- муаммони ҳал қилиш юзасидан тўпланган тажриба (ижобий ва салбий);
- муаммони ҳал қилиш юзасидан таклифлар;
- хулоса.

Сўзга чиқиш учун тайёрланиш вақтида оғзаки нутқнинг ёзма матнidan фарқ қилишини эсдан чиқармаслик керак. Бу ҳол агар нотик тайёр матндан фойдаланадиган бўлса, у ҳолда тингловчилар билан ўзаро муносабатларда кўшимча муаммолар келтириб чиқаради. Айни вақтда оғзаки нутқ уни ёзма ишидан фарқлайдиган бир қатор устунликларга эга бўлади. Мазкур устунликларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- нутқнинг оҳангдорлигини ўзгартириш;
- асосий фикрларни ажратиб кўрсатиш мумкинлиги, тингловчиларнинг диққат-эътиборини нутқнинг айрим элементларига қаратиш;
- нутқнинг ифодалилигини оширишнинг услубий шакллари (риторик саволлар, диалог шакллари ва шу кабилардан) фойдаланиш.

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

## 11-б о б. Персонални бошқаришда ихтилофлар ва стрессларни ечиш

### 11.1. 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 табиатини, жамоанинг ривожланишига, жамият тараққиётига таъсир этишини тушунтириб берадиган назария йўқ. Лекин шундай бўлса ҳам ихтилофларнинг келиб чиқиши мавжуд бўлиши, уларни бошқариш масалалари юзасидан кўпгина тадқиқотлар олиб борилган.

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

XX аср бошларида бир қатор немис, австриялик ва америкалик социологлар: Г.Зиммель, Л.Гумплович, Д.Смолли, У.Самнер кабиларнинг тадқиқотлари билан ихтилофлар назарияларига асос солинди. Улардан энг машҳури Г.Зиммель бўлиб, у ихтилофларни жамият ҳаётидаги муқаррар ҳодиса сифатида қараган, ихтилофлар инсон табиатининг хусусиятларидан келиб чиқади ва шахсга хос бўлган ҳужумкорлик инстинктдан пайдо бўлади, деб ҳисоблайди.

Хорижий фирмаларнинг фаолияти, айниқса мулкчилик шакллари ўзгарган ҳозирги шароитда, республикамиздаги корхона ва ташкилотларнинг тажрибалари шуни кўрсатадики, замонавий раҳбарларга ва персонални бошқарувчиларга ихтилофларни бошқариш ва уларни башорат қилиш юзасидан етарли даражада билим ва кўникмалар зарурдир.

Кишиларнинг қарашларидаги тафовутлар; у ёки бу воқеани идрок этиш ҳамда уларга баҳо беришнинг мос келмаслиги кўпинча тортишувчи 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 бир-бирига мос келмаслиги ва шу кабилардир.

Кўпинча ихтилофли вазият асосида объектив зиддиятлар ётади. Лекин баъзан қандайдир майда-чуйдалар: ноўрин айтилган сўз, фикр, яъни ҳодиса ихтилофнинг келиб чиқишига етарли асос бўлиши мумкин. Аммо Ўзбекистон шароитида ҳар бир ходим бошқа миллатларга мансуб бўлмаган, ихтилофли вазиятни четлаб ўтадиган шарм, ҳаё, ор, андиша, номус, виждон каби ахлоқий тарбия мактабини ўтаган, ҳеч бир ўхшаши йўқ маҳалла тарбияси ва таъсирида бўлади.

Ҳадиси шарифлардан бирида айтилишича, одам, энг аввало, ўзидан уялиши керак. Ножўя қилмиши учун ўзидан уялган одам ўзига ҳам ножўя хатти - ҳаракатни раво кўрмайди. Ана шунинг учун ҳам ҳар қандай корхона ва ташкилотда ихтилофларнинг олдини олиш зарур. Ихтилоф бўлган жойда ҳаё ёки уят йўқолади. “Бир кетган уят қайтиб келмайди”, “Дилда доғ кўтариб юргандан кўра бетнинг қизаргани афзал”, дейди халқимиз.

Келиб чиқаётган ўзаро зиддиятнинг ихтилофли вазиятга айланиши учун қуйидагилар зарур:

— ихтилофли ўзаро ҳаракат иштирокчилари учун вазиятнинг аҳамиятини тушунтириш;

— бошқа қатнашчиларнинг мақсадга эришуви йўлида муҳолифлардан бири илгари сурган тўсиқнинг мавжудлиги (бу ҳатто реал воқелик эмас, субъектив идрок этиш ҳам бўлиши мумкин);

— вужудга келган тўсиқликка ҳеч бўлмаганда томонлардан бирининг шахсий ёки гуруҳий чидамнинг 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 саъй-жадали ила маишат ўткарган қаноат эгаси ҳеч кимга муҳтож бўлмаган зўр бойлар каби роҳатда, саодатда яшар”, деб айтганлар.

Афлотун ҳаким: “Инсоннинг саодати қаноатни қўлда тутмоқда, сарват ва маишат тўғрисида жаноби ҳақнинг тақдирига рози бўлмоқдур”, — деганлар. Дарҳақиқат шундай экан, бизнинг мамлакатимизда ҳам иқтисодий ислохотларнинг янги даврига қадам қўяр эканмиз, барча соҳаларда маънавиятимизни ривожлантириш вазифаларини ҳам белгилаб олишимиз керак, дейди мамлакатимиз Президенти Ислоҳ Қаримов. Аммо ишлаб чиқариш ва меҳнат қилиш жараёни бор экан ходимлар ўртасида ҳар хил зиддиятлар ва ихтилофлар мавжуд бўлади.

Ихтилофли вазиятда бўлажак ихтилофнинг эҳтимол тутилган қатнашчилари — субъектлар ёки муҳолифлар, жанжал мавзуи ёки ихтилоф объекти намоён бўлади.

Ихтилоф субъектлари ихтилофли ўзаро ҳаракат қатнашчилари бўлиб, бундай субъектлар сифатида айрим шахслар, гуруҳлар, ташкилотлар майдонга чиқиши мумкин. Шунинг таъкидлаш керакки, муҳолифлар ўз номларидан ҳаракат қилиш имконига эга бўлишлари, учинчи шахслар номидан майдонга чиқмасликлари, кимнингдир манфаатини амалга оширишда восита бўлмасликлари керак. Бундай ҳолда ихтилофнинг аниқ иштирокчилари ҳақида эмас, балки воситачилар ҳақида гап бориши мумкин.

Жанжаллашувчи томонлардан ҳар бири нимага даъво қилса, ўша нарса ихтилофнинг объекти бўлади, бунда қатнашувчилардан бири ниманидир олган бўлса, бу нарса бошқа томонни ўз мақсадларига эришиш имкониятидан бутунлай ва қисман маҳрум этади. Масалан, мулкка эгалик қилиш, давлат мулкани хусусийлаштириш вариантини танлаш ва бошқалар. Бу санаб ўтилган барча мисолларда мазкур ҳуқуқни олган томон барча масалаларни ўз ихтиёри билан ҳал қилиш имкониятига эга бўлади ва бошқа томоннинг тегишли имкониятларини тўла-тўқис йўққа чиқаради ёки жиддий равишда қисқаради.

Бундай ҳолатда ихтилофнинг объекти мол-мулк, ер, ташкилотни бошқариш ҳуқуқини қўлга киритишдир. Ихтилофнинг субъектлари сифатида ҳокимият, ташкилот, хусусий шахслар, яъни бу ҳуқуққа қарши чиқувчилар майдонга чиқадилар.

Ихтилофли вазият — етарли даражада ҳаракатчан беқарор ҳолат бўлиб, ташкил этувчи элементлардан бири ўзгариши билан осонликча ўзгариши мумкин,

бундай элементларга мухолифларнинг қарашлари, объект-мухолиф муносабатлари киради. Бунда ихтилоф объектининг алмашиниши, мухолифларнинг ўзаро ҳаракатини қийинлаштирувчи ёки йўққа чиқарувчи шарт-шароитларнинг пайдо бўлиши, субъектлардан бирининг бундан кейинги ҳамкорлик қилишдан воз кечиши ва бошқалар таъсир қилади.

Субъектларнинг ўзаро ҳаракат қилишида ҳар кимнинг хулқ-атворига мухолифларнинг расмий, баъзан норасмий мақоми, уларнинг эга бўлган ҳокимият даражаси таъсир кўрсатади.

“Бошлиқ — ходим” тўқнашувида аввалдан бошлиқнинг даражаси ходимнинг даражасидан юқори бўлиб келган, лекин кейинчалик кучларнинг бундай тақсимотини ўзгартирувчи турли сабаблар содир бўлиши мумкин (ходим юқорироқ лавозимга ишга ўтказилиши, ходимларнинг ўз томонларига юқоридаги раҳбарларни, жамоани жалб қилиши бунга мисол бўла олади).

Ихтилофли вазият — бу ихтилофнинг пайдо бўлиш шартидир. Бундай вазиятнинг ихтилофга ўсиб ўтиши, кучайиши учун ташқи таъсир, туртки ёки бирор воқеа содир бўлиши лозим.

“Ихтилоф” тушунчаси таърифининг бир қанча турлари мавжуд бўлиб, иккитаси келтириб ўтилади: биринчи таъриф — классик таъриф бўлиб, 50-йилларда ижтимоий ихтилофлар бўйича Америка мутахассиси Л. Козер томонидан таклиф қилинган бўлиб, кейинги йилларда ундан кўплаб ихтилофларни таърифлаш учун фойдаланишмоқда. Иккинчиси муаллифлар Ф. М. Бородкин ва Н. М. Коряк томонидан 80-йилларнинг охирида ишлаб чиқилган бўлиб, ҳозирги вақтда кенг қўлланилмоқда.

**Ихтилоф** — қадриятлар учун муайян мақом, ҳокимият, ресурслар учун кураш олиб боришдан иборат бўлиб, унда кўзга тугилган мақсад рақибни бетараф қилиб қўйиш, унга зарба бериш ёки уни йўқ қилишдир (Козер). Мазкур таърифда ихтилофли ўзаро ҳаракатнинг мақсадлари, мухолифлик қаршилиқ кўрсатган тақдирда амалга оширилиши мумкин бўлган ҳаракатлар аниқ ва равшан кўрсатилиб 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 қарашла-

ри тўқнашувидан иборатдир (Бородкин, Коряк). Мазкур таърифда қарама-қарши мақсадлар, манфаатлар шаклидаги тўқнашув предметига эътибор қаратилган бўлиб, таъсир кўрсатиш усуллари масаласи номаълум қолади.

Бирмунча кейинроқ бориб ихтилофнинг мана бундай шакли таклиф этилган:

ихтилоф = ихтилофли вазият + ҳодиса
-------------------------------------

Шундай қилиб, ихтилофнинг қуйидаги белгиларини ифодалаб бериш мумкин:

— қатнашчилар томонидан ихтилофли сифатида идрок этиладиган вазиятнинг мавжудлиги;

— ихтилоф объектининг бўлинмасидаги, яъни ихтилоф предмети ихтилофли ўзаро ҳаракат қатнашчилари орасида адолатли бўлиниши мумкин эмас;

— қатнашчиларнинг ўз мақсадларига эришиш учун ихтилофли ўзаро ҳаракатни давом эттириш истагининг мавжудлиги ва бошқалар.

Диагностика ва бошқаришнинг ўхшаш усулини танлаш имконига эга бўлиш учун уларни таснифлаб кўрамиз.

**Антогонистик ихтилофлар** зиддиятларни ҳал қилишнинг шундай усулларидирки, бунда барча қарама-қарши томонларнинг тўзилмаси бузилади, ёки битта томондан ташқари ҳамма томонларнинг ихтилофда қатнашишдан воз кечиши содир бўлади.

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

**Ижтимоий ихтилофлар** кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида

зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборатдир. Улар ижтимоий бирликлар, жамоалар, шахслар манфаатлари ва қарама-қарши тенденцияларининг кучайишини билдиради. Бундай ихтилофлар уларни вужудга келтирган объектив сабаблар ўртасидаги вақт оралиғининг маъжудлигига, ихтилофларнинг ўзига ва уларнинг оқибатларига боғлиқ бўлади. Мисол: собиқ иттифоқ ҳудудида кейинги йилларда кўпгина ихтилофлар вужудга келдики, уларнинг пайдо бўлишига асосий сабаб 20-йилларда 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 тўлланиб қолган эди, лекин уларнинг илк асоси ўша дастлабки йилларда яратилган эди.

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

**Ҳиссий ёки шахсий ихтилофлар** шу нарса билан ажралиб турадики, айрим шахснинг қаноатланмаган манфаатлари дарҳол атрофдагилар билан тўқнашувга олиб келади. Бу ихтилофлар одатда ҳасадгўйлик, душманлик, ёқтирмаслик ҳис-туйғулари асосида пайдо бўлади ва тезда шахснинг манфаатлари поймол бўлганлигига жавоб тариқасида намоён бўлади. Бундай тўсқинликлар шахснинг мақсадга эришувига халақит беради. Мисол: навбатда туриш вақтидаги, уй-рўзғор шароитидаги тўқнашувлар ташқи томондан ҳамшиша асосли бўлмаса ҳам, лекин муайян таъсир кучига эга бўлади.

**Вертикал ва горизонтал ихтилофларнинг ўзига хос хусусияти** ўзаро ихтилофли ҳаракатлар бошланган пайтда муҳолифлар эга бўлган ҳокимият ҳажмидир. **Вертикал ихтилофлар** юқоридан пастга қараб ҳокимиятнинг тақсимланишини назарда тутади, бу эса ихтилоф қатнашчиларида турли старт шартларини: бошлиқ — ходим, юқори ташкилот — корхона, кичик корхона — таъсисчи шартларини белгилаб беради. **Горизонтал ихтилофлар** ҳажм жиҳатидан бир хил бўлган ҳокимиятнинг ёки иерархик даражаси бўйича субъектларнинг ўзаро ҳаракатини назарда тутади: бир хил даражадаги

раҳбарлар, ўзаро мутахассислар, маҳсулот етказиб берувчилар — истеъмолчилар.

**Ошқора ихтилофлар** муҳолифларнинг яққол ифодаланган тўқнашувини: жанжаллар, тортишувлар, ҳарбий тўқнашувларни билдиради. Ўзаро ҳаракатлар вазиятга ва ихтилоф қатнашчиларининг даражасига мос келувчи нормалар, яъни халқаро (давлатлараро) тўқнашувларда ҳуқуқий, ижтимоий, ахлоқий нормалар билан тартибга солиб турилади.

**Яширин ихтилофда** қарама-қарши томонлар ўртасида ташқи агрессив хатти-ҳаракатлар кўзга ташланмайди, лекин бунда таъсир кўрсатишнинг бевосита усулларидан фойдаланилади. Бу ҳол шундай шароитда рўй беради: ўзаро ихтилофли ҳаракат қатнашчиларидан бири бошқасидан хавфсирайди ёки унинг ошқора курашиш учун етарли ҳокимияти ва кучи йўқ бўлади.

**Шахснинг ички ихтилофлари** куч-қувват жиҳатидан бир хил, лекин сабаблари, эҳтиёжлари, қизиқишлари, йўналиши қарама-қарши бўлган шахс ичидаги тўқнашувидан иборатдир. Булар “икки ёмон нарсадан камроғи”ни танлашдан иборат ихтилофдир. Масалан, ходимга шошилиш иш топширилади, унинг уйида эса капитал таъмирлаш ишлари олиб бориляпти ва у ишдан доимий равишда эртароқ қайтиши талаб қилинади. Ёки икки нарсдан бирини танлаш керак: таътилга чиқиш ёки мебель сотиб олиш (ҳар иккисининг ҳам “мусбат” ва “манфий” томонлари бор). Шахснинг ички ихтилофларида инсон тўғри ечимни танлаши учун кўп куч ва вақт сарфлайди, ҳиссий таранглик кескин суратда ортади, бир ечимга келишдан олдин эса шахснинг хатти-ҳаракатини бутунлай назорат қилиб бўлмайдиган ҳолга келади.

**Гуруҳлараро ва шахслараро ихтилофлар** индивидларнинг гуруҳ билан ёки гуруҳларнинг ўзаро тўқнашувини билдиради.

Ихтилофларни турларга бўлиш етарли даражада шартли бўлиб, ҳар хил турлар ўртасида қатъий чегара йўқ ва амалда ташкилий вертикал шахслараро ихтилофлар, горизонтал ошқора шахслараро ихтилофлар келиб чиқади ва ҳоказо.

Кўриб ўтилган ихтилофлар ғоят турли-туман вазифаларни, чунончи, ижобий ва салбий вазифаларни бажариши мумкин. Ихтилофларнинг асосий вазифалари 11.1-расмда кўрсатилган.

Ижобий	Салбий
ихтилофчи томонлар ўртасидаги кескинликнинг юмшатилиши	ихтилофда иштирок этиш учун катта ҳиссий, моддий харажатлар
муҳолиф ҳақида янги ахборот олиш	ходимларнинг бўшатилиши, жамоада интизомнинг бўшашиб кетиши, ижтимоий-психологик вазиятнинг ёмонлашуви
ташқи душманга қарши кураш олиб боришда ташкилот жамоасининг жипслашуви	енгилган гуруҳлар, душман гуруҳлар деган тасаввурнинг пайдо бўлиши
ўзгаришлар ва ривожланишни рағбатлантириш	ишга зарар етказган ҳолда ихтилофли ўзаро ҳаракат жараёни билан ҳаддан ташқари маҳлиё бўлиш
ходимларда бўйсунувчанлик фикрининг барҳам топиши	ихтилоф тугагандан кейин ходимларнинг бир қисми ўртасида ҳамкорлик даражасининг камайиши
муҳолифлар имкониятларини чамалаб кўриш	амалий муносабатларни тиклашнинг мураккаблиги "ихтилофнинг оқибати"

### 11.1 - р а с м. Ихтилофларнинг вазифалари.

Ихтилофларнинг ўзлари турли-туман бўлганидек, уларни келтириб чиқарувчи сабаблар ҳам ҳар хил бўлади. Объектив сабабларни ва уларнинг индивидлар томонидан идрок этилишини фарқлаш керак.

Объектив сабаблар етарли даражада шартли бўлиб, уларни бирмунча йирикроқ гуруҳлар тарзида тасаввур қилиш мумкин:

- тақсимланиши лозим бўлган ресурсларнинг чекланганлиги;
- хулқ-атворнинг мақсади, қадриятлари, усуллари, малака, маълумот даражасидаги фарқлар;
- топшириқларнинг ўзаро боғлиқлиги, масъулиятнинг нотўғри тақсимланиши;
- алоқанинг яхши эмаслиги.

Шу билан бирга объектив сабаблар шахс ёки гуруҳнинг ўз эҳтиёжларини амалга оширишига халақит берган, шахсий ёки гуруҳий манфаатларга дахл қилган тақдирдагина ихтилофнинг сабаблари бўлиши мумкин. Индивиднинг жавоби кўп жиҳатдан шахснинг ижтимоий етуклиги билан белгиланади, унинг учун йўл қўйиладиган хулқ-атворнинг шакллари билан, жамоада қабул қилинган ижтимоий нормалар ва қоидалар билан белгиланади. Бундан ташқари, индивиднинг ихтилофда иштирок этиши қўйилган мақсадларнинг ўзи учун аҳамиятли эканлиги билан, пайдо бўлган тўсиқ уларни амалга оширишга қанчалик халақит бериши билан белгиланади.

Субъект олдида қанчалик муҳимроқ мақсад турса, у ана шу мақсадга эришиш учун шунчалик кўпроқ куч-ғайрат сарфлайди, бунга халақит берувчи шахснинг ихтилофли ўзаро ҳаракати шунчалик қаттиқ ва қаршилик кўрсатиши кучли бўлади.

Тўсиқларни енгиш усулини танлаш ўз навбатида шахснинг ҳиссий барқарорлигига, ўз манфаатларини ҳимоя қилиши унинг салбий психологик таъсирлардан муҳофаза этилиши сифатида онгсиз равишда содир бўлади. Ихтилоф натижасида мазкур тизим инсоннинг иродаси ва истагига боғлиқ бўлмаган ҳолда беихтиёр равишда ҳаракат қилади. Бундай ҳимояга бўлган зарурият индивиднинг ўз-ўзини ҳурмат қилиш қарор топган "мен-образи"ни, индивиднинг ўз-ўзига бўлган баҳосини пасайтирувчи қадриятли йўналишлар тизимига хавф туғдирадиган фикрлар ва ҳис-туйғулар пайдо бўлганда вужудга келади.

Айрим ҳолларда индивиднинг вазиятни идрок этиши ҳақиқий аҳволдан йироқ бўлиши мумкин, лекин инсоннинг вазиятга бўлган жавоби унинг идрок этишидан келиб чиқиб ҳосил бўлади, бу ҳолат ихтилофни ҳал этишни жиддий равишда қийинлаштиради. Ихтилоф натижасида келиб чиққан салбий ҳис-туйғулар муаммодан муҳолиф шахсига тезлик билан ўтиши мумкин, бу эса ихтилофни шахсий қарши туриш билан тўлдиради.

Ихтилоф қанчалик кучайиб борса, муҳолифнинг образи шу қадар ёқимсиз кўринади, бу ҳол ихтилофнинг ҳал этилишини қўшимча равишда мураккаблаштиради. Шундай яроқсиз бир доира ҳосил бўладики, уни ёриб чиқиш шунчалик қийин бўлади. Буни воқеанинг бошланғич авж олиш босқичида амалга ошириш



мақсадга мувофиқдир, бунда вазият ҳали назорат чега-расидан чиқиб кетмаган бўлади.

Ихтилофли хулқ-атворнинг сабабларини аниқлаш-нинг бир неча усуллари мавжуд. Мисол тариқасида улардан бири — ихтилофнинг картография усулини қараб чиқамиз. Бу усулнинг моҳияти ихтилофни ташкил этувчи таркибий қисмларни чизма тарзида акс эттиришдан, сўнгра эса ўзаро ихтилофли ҳаракат қатнашчиларининг хулқ-атворини изчиллик билан таҳлил қилишдан, асосий муаммони, қатнашчиларнинг эҳтиёжлари ва хавфсирашларини, ихтилофга олиб келган сабабларни барҳам топтириш усулларини шакллантиришдан иборатдир.

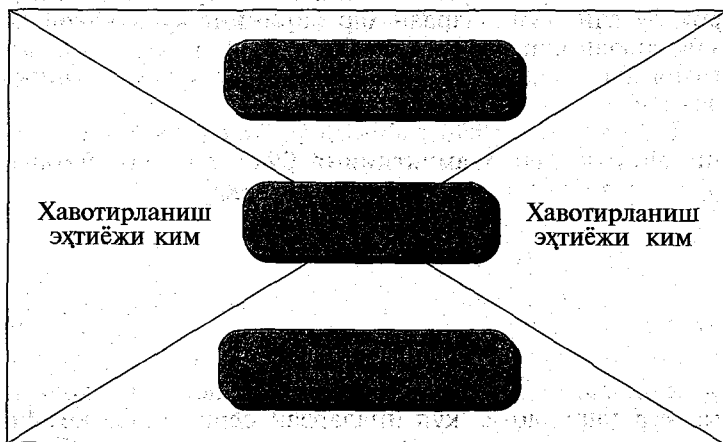
Бу иш бир неча босқичдан иборатдир. **Биринчи босқичда** муаммо умумий тарзда тасвирланади. Масалан, агар гап ишдаги келишиб олинмаганлик ҳақида борадиган бўлса, кимдир бошқалар билан бир қаторда аравани тортмаётганлиги ҳақида борса, у ҳолда муаммони “юмушни тақсимлаш” тарзида акс эттириш мумкин. Агар келишмовчилик шахслар ва гуруҳлар ўртасида ишончнинг йўқлиги туфайли келиб чиққан бўлса, у ҳолда муаммони “муомала” тарзида ифодалаш мумкин. Мазкур босқичда ихтилофнинг табиатини аниқлаш муҳим бўлганлиги сабабли унинг муаммо моҳиятини тўлиқ акс эттирмаганлиги ҳозирча муҳим эмас. Бу ҳақда кейинроқ гап юритилади. Муаммони “ҳа” ёки “йўқ” шаклида ҳал этиш керак эмас, балки янги ва оригинал ечимлар топишга имкон берадиган қилиб қолдириш мақсадга мувофиқдир.

**Иккинчи босқичда** келишмовчиликнинг асосий қатнашчилари аниқланади. Рўйхатга айрим шахсларни ёки бутун бир командани, бўлимларни, гуруҳлар ва ташкилотларни киритиш мумкин. Мазкур ихтилофга жалб қилинган кишилар бу ихтилофга нисбатан умумий эҳтиёжларга эга бўлганликлари сабабли уларни бирга қўшиш мумкин. Гуруҳлар ва шахсий категорияларни аралаштириб юборишга ҳам йўл қўйилади. Масалан, агар корхона ва ташкилотдаги икки ходим ўртасидаги ихтилофнинг картаси тузиладиган бўлса, у ҳолда бу картага мана шу икки ходим киритилади, қолган мутахассисларни эса битта гуруҳга киритиш ёки ушбу бўлинма раҳбарини ҳам алоҳида қилиб ажратиш мумкин.

**Учинчи босқич** асосий эҳтиёжлар ва хавотирланишларни санаб ўтишни мазкур эҳтиёж билан боғлиқ

бўлган ихтилофли ўзаро вазиятнинг барча асосий иштирокчиларини кўрсатишни тақозо этади. Кишилarning хатти-ҳаракатлари ва уларнинг муддаолари уларнинг истаклари, эҳтиёжлари аниқланиши лозим бўлган сабаблар билан белгиланади.

Эҳтиёжлар ва хавотирланишларнинг график тарздаги инъикоси (11.2-расм) имкониятларни кенгайтиради ва бутун картография жараёни тамом бўлгандан кейин бўлиши мумкин бўлган ечимларнинг янада кенгроқ доираси учун шарт-шароитлар яратади.



11.2-р а с м. Ихтилофлар картасининг чизмаси.

“Хавотирланишлар” атамаси шахснинг ўз эҳтиёжларидан бирини рўёбга чиқариш имкони бўлмаган вақтдаги ташвиш тортиши, хавотирланишини ифодалайди. Мазкур ҳолатда ихтилоф қатнашчилари ўз қўрқинчлари ва хавотирланишлари қанчалик асосли эканлигини муҳокама қилиб ўтирмаймиз, чунки улар ҳали картага туширилмаган. Масалан, ихтилоф қатнашчиларидан бирида нимадандир хавфсираш пайдо бўлганлиги маълум бўлди. Шу билан бирга хавфсираш бор ва уни албатта картага киритиш зарур. Унинг борлигини тан олиш керак. Картография усулининг афзаллиги шундан иборатки, карта тузиш жараёнида унга бўлган салбий қарашларни ҳам акс эттириш имкони бор. Хавфсираш қуйидаги позицияларни ўз ичига олиши мумкин: барбод бўлиш ва камситилиш, янгилишиш-

дан қўрқош, молиявий инқироз, вазият устидан назоратни йўқотиш, ёлғизлик, танқид қилинишга ёки фош этишга дучор бўлиш, ишдан маҳрум бўлиш, оз иш ҳақи кабилар. “Хавотирланиш” тушунчасидан фойдаланиб, ихтилоф қатнашчилари тилга олмайдиган (овоз чиқариб айтмайдиган) сабабларни аниқлаш мумкин. Масалан, айрим кишилар учун биз ҳурмат қилишга муҳтожмиз дейишдан кўра, биз ҳурматсизликни ёқтирмаймиз, дейиш осонроқ туюлади.

Картани тузиш жараёнида қарама-қарши томонларнинг манфаатлари мос келадиган нуқталари аниқроқ бўлади, томонлардан ҳар бирининг қўрқувлари ва хавотирланиши яққол намоён бўлади, вужудга келган вазиятдан чиқишнинг мумкин бўлган йўллари аниқланади.

Ихтилофлар картографияси усулидан фойдаланишни акциядорлар жамиятининг бўлимларидан бирида рўй берган вазият мисолида қараб чиқамиз.

## ВАЗИЯТ

Акциядорлар жамиятининг иқтисодиёт бўлими 9 кишидан иборат бўлиб, унда фақат аёллар ишлашади. Бўлим бошлиғи бўлиб М. Ҳасанова хизмат қилади. У ўрта ёшдаги (пенсияга чиқиш арафасидаги) ходим, мазкур ташкилотда кўп йиллардан бери ишлаб келади ва ўзига юкланган вазифаларни муваффақиятли бажаради.

Бўлимга яқинда (ҳали бир йил бўлмаган) янги ходим Н. Зокирова ишга олинди, у ёш, келишган аёл, Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университетини тамомлаш арафасида турибди. Унинг бу ерга келиши бўлимнинг барча ходимлари, шу жумладан бошлиқ томонидан яхши, хайрихоҳлик билан кутиб олинди.

Бўлим бошлиғи М. Ҳасанова бирмунча вақт янги ходимга оналарча васийлик қилди, лекин уларнинг ўзаро муносабатларида бурилиш рўй берди. Н. Зокировага маълум бўлмаган сабабларга кўра муносабатлар кескин ёмонлашди. М. Ҳасанова доимий равишда Н. Зокировага нисбатан тўнини тескари кийиб, уни камсита бошлади, тирноқ орасидан кир қидира бошлади. Хуллас, унинг тинчгина ишлашига халақит бера бошлади. Зокированинг олдида шундай масала кўндаланг бўлиб қолади: нима қилиш керак, бошқа бўлимга ишга ўтсамикан?

Бўлимнинг бошқа ходимлари вужудга келган вазиятга сиртдан сира эътибор бермадилар. М. Ҳасанова ўзининг феъл-атворига кўра, етарли даражада ҳукмрон киши, раҳбарлик лавозимида узоқ йиллардан бери ишлаб келади.

Мазкур ихтилофнинг картасини тузиб чиқамиз. Бу ихтилофнинг иштирокчилари: Ҳасанова, Зокирова ва бўлим ходимлари. Асосий муаммо бошлиқ билан ходим ўртасидаги ўзаро муносабатдадир. Томонлардан ҳар бирининг эҳтиёжлари ва хавотирланишлари 11.1-расмда кўрсатилган.

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

**Ихтилофни ҳал қилиш** — ихтилофни вужудга келтирган сабабларни тўлиқ ёки қисман барҳам топтириш, ёхуд ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг ўзгаришидир.

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

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

- ички шахсий, яъни алоҳида шахсга таъсир кўрсатиш усуллари;
- таркибий, яъни ташкилий ихтилофларни барҳам топтириш усуллари;

- шахслараро усуллар ёки ихтилофдаги хулқ-атвор услуби;
- мунозаралар;
- агрессив жавоб ҳаракатлари; усулларнинг бу гуруҳини бундан олдинги барча гуруҳларнинг имкониятлари тутаган танглик ҳолатларида қўлаш мумкин.

**Шахсга доир ички усуллар** ўзининг хулқ-атворини тўғри ташкил эта билишдан, ўз нуқтаи назарини айтишдан, бошқа киши томонидан ҳимоя жавоби кўзғамасликдан иборатдир. Айрим муаллифлар “мен — мулоҳаза” усулидан, яъни муайян предмет бўйича ўз муносабатингизни бошқа шахсга уни айбламасдан ва талаб қўймасдан билдириш усулини эътироф этадилар. Лекин бунда фикрни шундай билдириш керакки, бошқа одам ўз муносабатини ўзгартирсин.

Бу усул инсонга ўз нуқтаи назарини сақлаш, бошқа одамни ўзининг душманига айлантмасликка ёрдам беради. “Мен — мулоҳаза” ҳар қандай шароитда фойдали бўлиши мумкин, лекин у одам ҳафа бўлганда, жаҳли чиққанда, бирор нарсадан кўнгли тўлмаганда айниқса самарали бўлади. Шунини дарҳол писанда қилиб ўтиш керакки, мазкур усулни қўлаш кўникма ва тажрибани талаб қилади, лекин у келгусида ўзини оқлайдиган бўлади. “Мен — мулоҳаза” шундай тузилганки, шахснинг вужудга келган вазият тўғрисида ўз фикрини билдиришга, ўз истакларини ифодалашга имкон беради. У одам бирор нарсани бошқа кишига айтмоқчи бўлади-ю, лекин айтмайди, чунки у киши салбий қабул қилиб, ҳужумга ўтиши мумкин. Масалан, сиз эрталаб ишга келиб, ўз столингиздаги барча нарсаларни кимдир жойдан кўзғатганини кўрасиз. Сиз бунинг такрорланмаслигини истайсиз, лекин ходим билан алоқани (муносабатни) бузмаслик керак. Сиз бундай дейсиз: “Столимдаги қорозларни биров суриб қўйганини ёқтирмайман. Келгусида қолдириб кетган ҳамма нарсам ўз жойида туришини истар эдим”.

“Мен” номидан қилинган фикрнинг таркиби: воқеа, шахснинг жавоблари, шахс учун афзал кўринган яқундан иборат бўлади.

**Воқеа.** Вужудга келган вазият тадбиқ этилаётган усулни ҳисобга олганда субъектив ва ҳис-туйғулар билан сезилмаган қисқача объектив тасвирлашни талаб қилади. Иборани қуйидагича бошлаш мумкин: “Менга бақаришганда...” , “Менинг столимда нарсаларим

ёйилиб кетганда...”, “Бошлиқ мени чақирганини менга айтишмаганда...”

**Индивиднинг реакцияси (жавоби).** Атрофдагиларнинг айнан худди шундай хатти-ҳаракатлари сизнинг жаҳлингизни чиқаришини аниқ-равшан айтишингиз уларнинг сизни тушунишларига ёрдам беради, сиз уларга ҳужум қилмасдан “мен” деб гапиришингиз атрофдагиларни ўз хулқ-атворларини ўзгартиришга ундаши мумкин. Жавоб қуйидагича таъсирчан бўлиши мумкин: “мен сиздан хафа бўлдим...”, “сиз мени тушунмас экансиз, деб ўйлайман”, “мен ҳамма нарсани ўзим адо этишга қарор қилдим”.

**Воқеанинг якуни билан тугаши.** Индивид ихтилофнинг қандай якуни билан тугаши ҳақида ўз истакларини билдирса, бир нечта вариантларни таклиф қилиш мақсадга мувофиқ бўлади. Тўғри тузилган “мен — мулоҳаза” да ечимнинг янги вариантлари ҳам бўлиши мумкинлиги назарда тутилади, индивиднинг истаклари шерикларнинг ҳам ўзларича фикр билдиришларига имкон туғдиради.

**Таркибий усуллар,** яъни ваколатларнинг нотўғри тақсимланиши, меҳнатни ташкил этиш, қабул қилинган рағбатлантириш тизими туфайли вужудга келадиган асосий ташкилий ихтилофларнинг таъсир кўрсатиш усуллари дидир. Бундай усулларга: ишга доир талабларни тушунтириш, мувофиқлаштирувчи ва интеграцион меҳанизмлар, умумташкилий мақсадлар, мукофотлаш тизимидан фойдаланиш киради.

Ишга доир талабларни тушунтириш ихтилофларни бошқариш ва уларга барҳам беришнинг самарали усуллари дан бири ҳисобланади. Ҳар бир мутахассис ўзидан қандай натижалар талаб қилинишини, унинг вазифалари, масъулияти, ваколатлари доираси, иш босқичлари нимадан иборат эканлигини аниқ тасаввур қилиши лозим. Бу усул тегишли лавозим йўриқномалари (лавозим тасвирлари), бошқариш даражалари бўйича ҳуқуқ ва масъулиятларнинг тақсимланиши тарзида амалга оширилади.

Мувофиқлаштирувчи меҳанизмлар ташкилотдаги таркибий бўлинмалардан фойдаланишни билдиради. Мазкур бўлинмалар зарурат бўлган тақдирда ўзаро тортишувли масалаларга аралаштиришлари ва уларни ҳал қилишлари мумкин.

**Умумий мақсадлар.** Мазкур усул умумташкилий мақсадларни ишлаб чиқиш ёки аниқлашни назарда ту-

тади, токи барча ходимларнинг куч-ғайрати бирлаштирилиб, ана шу мақсадларга эришишга қаратилади.

**Мукофотлар тизими.** Рағбатлантиришдан ихтилофли вазиятни бошқариш усули сифатида фойдаланиш мумкин. Кишилар хулқ-атвориға самарали таъсир кўрсатганда ихтилофлардан холи бўлиш мумкин. Шуниси муҳимки, мукофотлаш тизими айрим шахслар ва гуруҳларнинг самарасиз хулқ-атворини рағбатлантирмасин. Масалан, агар сотиш бўлимининг бошлиғи мол сотиш ҳажмини кўпайтиргани учун мукофотланса, бу ҳол фойда олишнинг белгиланган даражаси билан зид келиб қолиши мумкин. Мазкур бўлимларнинг раҳбарлари сотиш ҳажмини кўпайтирсалар-у, катта скидкалар тавсия қилсалар, бу билан компаниянинг оладиған ўртача фойда даражасини пасайтирадилар.

**Шахсларро усулар.** Ихтилофли вазият яратилишида ёки ихтилофнинг ўзини авж олдириш бошланишида унинг қатнашчилари ўзларининг бундан кейинги хулқ-атвор шакли ва усулини танлашлари зарур, токи бу ҳол уларнинг манфаатларига энг камроқ даражада таъсир қилсин.

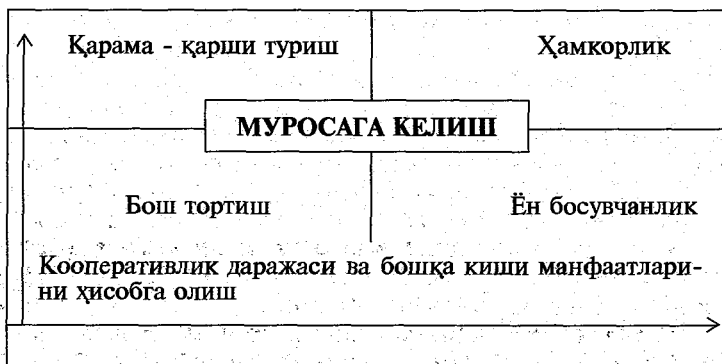
К.Томас и Р. Килменн ихтилофли вазиятда хулқ-атворнинг қуйидаги бешта асосий услубини ажратиб кўрсатганлар:

- мослашиш, ён берувчанлик;
- бош тортиш;
- қарши курашиш;
- ҳамкорлик;
- муроасага келиш.

Таснифлаш асосини иккита мустақил ўлчов танкил этади:

1) ўз манфаатларини амалга ошириш, ўз мақсадларига эришиш даражаси; 2) кооперативлик даражаси, бошқа томоннинг манфаатларини ҳисобга олиш.

Буни график тарзда кўрсатганда биз Томас-Килменн турига бўламиз. У муаяйн ихтилофни таҳлил қилиш ва хулқ-атворнинг оқилона шаклини танлаш имконини беради (11.3-расмга қаранг). Ҳар бир киши бу хулқ-атвор шаклларининг ҳаммасидан маълум даражада фойдаланиши мумкин, лекин одатда устивор шакл ҳам мавжуд бўлади.



11.3 - р а с м. Ихтилофдаги хулқ-атвор иш шакллариининг чизмаси.

Бу хулқ-атвор услубларини батафсилроқ қараб чиқамиз.

**Бош тортиш (қочип, узоқлашиш).** Бундай хулқ-атвор индивид ўз ҳуқуқларини ҳимоя қилишни, қарор ишлаб чиқишда ҳамкорлик қилишни истамаган, ўз фикрини айтишни хоҳламаган, жанжалдан ўзини олиб қочадиган пайтда содир бўлади. Бу услуб қарор учун жавобгарликдан ўзини четга олишни назарда тутлади. Ихтилофнинг қандай тугаши индивид учун муҳим бўлмаган вақтда шундай йўл тутилади, ёки вазият ниҳоятда мураккаб бўлиб, уни ҳал қилиш учун қатнашчиларнинг жуда кўп куч-ғайрати сарф этилиши талаб қилинса, ёхуд индивидда ихтилофни ўз фойдасига ҳал қилиш учун қатъият етишмаса шундай бўлади.

**Қарши курашиш, рақобат** индивиднинг ўз манфаатлари учун фаол кураш олиб бориши, ўзига қулай бўлган барча воситалардан фойдаланишга, муҳолифларга нисбатан ҳокимиятни ишлатиш, мажбур этиш, бошқа воситаларни ишга солиш, бошқа иштирокчиларнинг ўзига боғлиқлигидан фойдаланиб қолиш билан ажралиб туради. Индивид вазиятни ўзи учун ниҳоятда аҳамиятли, ғалабага эришиш ёки мағлубиятга учраш масаласи сифатида қабул қилади, бу эса ундан муҳолифларга нисбатан қаттиқроқ бўлишни, агар бошқа қатнашчилар қаршилик кўрсатишни давом эттирган тақдирда муросасиз қаршилик кўрсатишини назарда тутлади.

**Ҳамкорлик қилиш** шуни билдирадики, шахс ўзаро ҳаракат қатнашчиларининг барча қатнашчиларини қониқтирадиган ечим излашда фаол иштирок этади,



лекин ўз манфаатларини ҳам унутмайди. Умуман ечимни ишлаб чиқишда манфаатдор томонларнинг барчаси ошкора фикр билдиришини назарда тутлади. Мазкур иш шакли узоқ вақт иш олиб боришни ва барча томонларнинг иштирок этишини талаб қилади. Агар мухолифнинг вақти бўлса, муаммони ҳал этиш ҳамма учун муҳим аҳамиятга эга бўлса, у ҳолда бундай ҳолда вужудга келган келишмовчиликларни ҳар томонлама муҳокама қилиш, барча иштирокчилар манфаатларини эътиборга олган ҳолда умумий қарор ишлаб чиқишга эришиш мумкин бўлади.

У **Муросага келишда қатнашчиларнинг ҳаракатлари ўзаро ён бериш ҳисобига ечимни излашга, ҳар икки томонни қониқтирадиган оралиқ қарор ишлаб чиқишга қаратилади, бунда ҳеч ким айтарлик ютиб чиқмайди ҳам, ютқазмайди ҳам.** Бундай хулқ-атвор услуби мухолифлар бир хил ҳокимиятга эга бўлганда, яхши ечимни излаш учун уларда вақт резерви йўқ бўлганда, уларни муайян муддатга оралиқ ечим қониқтирган шароитда татбиқ этилиши мумкин.

У **Ўзини четга олиш ва ён босувчанлик услублари ихтилофларни ҳал қилишда қаршилик кўрсатишдан фаол фойдаланишни назарда тутмайди.** Қарши курашиш ҳамкорликда қарама-қарши туриш, қарор ишлаб чиқишнинг зарур шарти ҳисобланади. Ихтилофни ҳал қилиш уни вужудга келтирган сабабларга барҳам беришни назарда тутгани учун фақат ҳамкорлик услубига мазкур вазифани тўла-тўқис амалга оширади, деб хулоса чиқариш мумкин. Ўзини четга олиш ва ён босувчанликда ихтилофни ҳал этиш орқага сурилади, ихтилоф фактининг ўзи эса яширин шаклга киради. Муросага келиш ихтилофли вазиятни фақат қисман ҳал қилишни билдиради. Шунинг учун ўзаро ён босишлар учун етарли даражада катта зона қолади, сабаблар тўлиқ барҳам топмайди.

Айрим ҳолларда оқилона, назорат қилинадиган доираларда қарама-қарши туриш ихтилофни ҳал қилиш нуқтаи назаридан уни хаспўшлашга, ўзини четга олишга, ҳатто муросага келишга нисбатан анча самаралироқдир. Лекин бу фикрга барча мутахассислар ҳам қўшилавермайдилар. Шу билан бирга бошқа томон учун ғалабанинг қиммати қандай ва мағлубият нима? деган-масала кўндаланг бўлиб туради. Булар ихтилофларни ҳал қилишда бошқаришда ғоят мураккаб масалалардир, чунки мағлубият янги ихтилофларни шакл-

лантириш негизи бўлиб қолмаслиги ва ихтилофли ўзаро таъсир кўрсатиш зонасининг кенгайишига олиб келиши мумкин.

9 **Музокаралар** муомалага кенг имконият яратиб беради ва шахс фаолиятининг кўпгина соҳаларини қамраб олади. Улар ихтилофларни ҳал қилиш усули сифатида тактик усулларнинг мажмуидан иборат бўлиб, қарама-қарши томонларнинг ўзаро мақбул ечимга келишларига қаратилган бўлади.

Музокаралар муваффақиятли бўлиши учун қуйидаги муайян шартларни бажариш зарур:

- ихтилофда қатнашувчи томонларнинг ўзаро боғлиқлигининг мавжуд бўлиши;
- ихтилоф субъектларининг имкониятларида (кучида) кўпроқ тафовутнинг йўқлиги;
- ихтилоф ривожланиш босқичларининг музокаралар имкониятларига мувофиқ келиши;
- вужудга келган вазиятда қарор қабул қилишда ҳақиқатда иштирок этиши мумкин бўлган томонларнинг музокараларда қатнашуви.

Ҳар бир ихтилоф ўзининг ривожланишида бир неча босқичлардан ўтади (11.4 -расмга қаранг). Улардан айримларида музокаралар олиб борилмаслиги мумкин, чунки ҳали вақт эрта бўлади, бошқаларида уларни бошлаш кеч бўлиб қолади, бундай ҳолатда фақат жавоб тариқасидаги ҳужумкор ҳаракатлар бўлиши мумкин.

Ихтилофнинг ривожланиш босқичлари	Музокаралар олиб боришнинг мумкинлиги
жиддийлик, келишмаслик	музокаралар ўтказишга ҳали вақт эрта, лекин ихтилофнинг таркибий қисмлари аниқланган
рақобатчилик, душманлик	музокаралар ўтказиш оқилона бўлади
ҳужумкорлик	учинчи томон иштироки билан музокаралар ўтказиш
зўравонлик, ҳарбий ҳаракатлар	музокаралар олиб боришнинг иложи йўқ бўлганда агрессив ҳаракатлар қилиш мақсадга мувофиқдир

11:4 - р а с м. Ихтилофнинг ривожланиш босқичларига боғлиқ равишда музокараларнинг бўлиши мумкинлиги.

Вужудга келган вазиятда ҳоқимиятга эга бўлган ва воқеанинг якунига таъсир кўрсата оладиган кучлар билангина музокаралар олиб бориш мақсадга мувофиқдир. Ихтилофларда манфаатлари ҳимоя қилинадиган бир неча гуруҳларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

**бирламчи гуруҳлар** — шахсий манфаатларига тегиб ўтилган гуруҳлар, уларнинг ўзлари ихтилофда иштирок этадилар, лекин ҳаминша ҳам музокараларнинг муваффақиятли бўлиши бу гуруҳларга боғлиқ бўлмайди;

**иккиламчи гуруҳлар** — уларнинг манфаатига тегиб ўтилган, лекин бу кучлар ўз манфаатдорлигини ошқора намоён қилмайди, уларнинг ҳаракатлари маълум вақтгача яширин бўлиб туради. Яна ихтилофдан манфаатдор бўлган учинчи кучлар ҳам бўлиши мумкин, лекин улар ҳали бирмунча яширинроқ бўлади. Битта ихтилофнинг ташқи намоён бўлиши ортида кўпгина кучлар мавжудлигига мисол сифатида “Югославия танглиги”ни кўрсатиш мумкин.

Тўғри ташкил этилган музокаралар изчил равишда бир неча босқичда ўтади:

- музокараларнинг бошланишига тайёргарлик кўриш (музокаралар очилишига қадар);
- қандай йўл тутишни олдиндан танлаш (мазкур музокараларда қатнашчиларнинг тутган йўли ҳақидаги дастлабки баёноتلари);
- ўзаро мақбул ечимни излаш (психологик кураш, муҳолифларнинг ҳақиқий йўлини белгилаш);
- якунланиши (вужудга келган танглиқдан ёки музокараларнинг боши берк кўчасидан чиқиш).

**Музокараларнинг бошланишига ҳозирлик кўриш.**

Ҳар қандай музокаранинг бошланишидан олдин унга яхши тайёргарлик кўриш муҳимдир: ишнинг аҳволи қандайлигини аниқлаб олиш, ихтилоф қатнашчиларининг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, кучларнинг жойланишини белгилаш, музокараларни ким олиб боришини ва улар кимнинг манфаатини ҳимоя қилишини аниқлаш.

Бу босқичда ахборот тўплашдан ташқари музокараларда иштирок этишдаги ўз мақсадини белгилаб олиш зарур. Шу муносабат билан қуйидаги саволларга жавоб бериш керак:

- музокаралар ўтказишдан кўзда тутилган мақсад нима (11.5-расмга қаранг)?

- ихтиёрингизда яна қандай муқобил вариантлар бор? Музокаралар аслида энг мақбул ва қулай натижаларни қўлга киритиш учун ўтказилади;
- агар битим тузилишига эришилмаса, бу ҳол ҳар икки томоннинг манфаатларига қандай таъсир қилади?
- муҳолифларнинг ўзаро боғлиқлиги нимадан иборат ва у ташқи томондан қандай ифодаланади?

Шунингдек тадбирий масалалар ҳам ишлаб чиқилади: музокараларни қаерда ўтказган маъқул? Музокараларда қандай вазият бўлиши кутилади? Келгусида муҳолиф билан яхши муносабатлар бўлиши муҳимми?

Тажрибали музокарачиларнинг ҳисоблашича, агар мазкур босқич тўғри ташкил этилган бўлса, унга кейинги бугун фаолият муваффақиятининг 50% боғлиқдир.

Мақсадларни ифодалаш	Мумкин бўлган натижалар
Манфаатимизни энг кўп даражада акс эттиради	Биз учун энг мақбул натижалар
Манфаатларимизни ҳисобга олади	Йўл қўйиладиган натижалар
Амалда бизнинг манфаатларимизни ҳисобга олмайди	Номақбул натижалар
Манфаатларимизни поймол қилишади	Мутлақо номақбул натижалар

**11.5 - р а с м. Музокараларда иштирок этишнинг мумкин бўлган мақсадлари ва натижалари.**

**Музокараларнинг иккинчи босқичи** — позицияни дастлабки танлаш (музокаралар қатнашчиларининг расмий баёнотлари). Бу босқич музокара жараёнининг иккита мақсадини амалга ошириш: муҳолифларга уларнинг манфаатлари маълум эканлигини ва сиз уларни ҳисобга олишингизни кўрсатиш: маневр қилиш учун майдон белгилаш ва унда ўзи учун иложи борича кўпроқ жой қолдириш имконини беради.

Одатда, музокаралар ҳар иккала томоннинг ўз истаклари ва манфаатлари ҳақида баёнотларидан бошланади. Фактлар ва принципиал далиллар асосида (маса-

лан, “компаниянинг вазифалари”, “умумий манфаат) томонлар ўз тутган йўларини мустаҳкамлашга интиладилар.

Агар музокаралар воситачи (етакчи, музокарачи) иштироки билан ўтадиган бўлса, у ҳолда воситачи ҳар бир томонга ўз фикрларини билдириш ва муҳолифлар бир-бирларининг фикрини бўлмаслик учун қўлидан келган ҳамма ишни қилиши лозим.

Бундан ташқари бошловчи томонларни тўхтатиб туриш омиллари билан белгилайди ва уларни бошқаради: муҳокама қилинадиган масалаларга мўлжалланган вақтни, муросага келиб бўлмаслик оқибатларини аниқлаб чиқади. Қарорлар қабул қилиш усулларини таклиф қилади: оддий кўпчилик, консенсус. Тадбирларга доир саволларни аниқлайди.

**Музокараларнинг учинчи босқичи** ўзаро мақбул ечимни излашдан, психологик кураш усулини қидиришдан иборат бўлади. Бу босқичда томонлар бир-бирларининг имкониятларини текширадилар, томонлардан ҳар бирининг талаблари қанчалик реал эканлигини ва уларнинг бажарилиши бошқа қатнашчининг манфаатларига қанчалик таъсир этишини аниқлайдилар. Муҳолифлар фақат ўзларига маъқул фактларни тақдим қиладилар, ўзларида турли хил муқобил вариантлар борлигини билдирадилар. Шу ернинг ўзиде турли усуллар ва қарама-қарши томонга психологик тазйиқ ўтказилиши, бошловчига таъсир кўрсатишга уриниш, имкони бўлган бутун усуллар билан ташаббусни ўз қўлларига олишга интилишлар бўлиши мумкин. Қатнашчилардан ҳар бирининг мақсади — мувоzanатга ва энг кўп устунликка эришишдан иборатдир.

Воситачининг мазкур босқичдаги вазифаси — қатнашчилар манфаатларининг барча кўринишларини пайқаб олиш ва ҳаракатга келтириш, қарорларнинг кўпроқ миқдорини киритишга, музокараларнинг йўналиши муайян таклифлар излаш сари қаратишга ёрдам беришдир. Борди-ю, музокаралар кескин тус оладиган бўлса, томонлардан бирининг иззат-нафсига тегадиган бўлса, у ҳолда бошловчи вужудга келган аҳволдан қутилиш йўлини қидириши лозим.

**Тўртинчи босқич** — музокараларнинг тугаши ва боши берк кўчадан чиқиш. Бу босқичга доир анчамунча турли таклифлар ва вариантлар мавжуддир, лекин улар бўйича ҳали бир фикрга келинган эмас. Вақт сиқиб кела бошлайди, жиддийлик ортади, қандайдир

қарор қабул қилиш талаб этилади. Ҳар икки томондан қилинадиган бирмунча охирги ён босишлар аҳволни тузатиши мумкин. Лекин бу ўринда жанжаллашувчи томонлар учун қандай ён босишлар уларнинг асосий мақсадга эришувига олиб келиши, қандайлари эса бутун аввалги ишларни йўққа чиқариши мумкинлигини аниқ эсда тутиш керак.

Раислик қилувчи ўзига бериб қўйилган ҳокимиятдан фойдаланиб, сўнгги келишмовчиликларни тартибга солади ва томонларни муросага олиб келади.

Ихтилофли вазиятни ҳал қилишга доир **умумий тавсиялар** қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. Ихтилоф мавжудлигини эътироф қилиш, яъни қарама-қарши мақсадлар мавжудлигини, муҳолифлар усулларининг борлигини эътироф қилиш, бу қатнашчиларнинг ўзини белгилаб чиқиш. Амалий жиҳатдан олганда, бу масалаларни ҳал қилиш осон иш эмас. Бирор ходимнинг қандайдир масалада ихтилофли ҳолатда эканлигини англаб етиш ва буни айтиш анча мураккабдир. Баъзан ихтилоф анча вақтдан бери мавжуд бўлади, одамлар бундан азобланиб юрадилар, уни очиқ эътироф қилишмайди, ҳар ким ўзи истаган хулқ-атвор шаклини танлайди, бири иккинчисига таъсир этиш йўлларини излайди, аммо биргаликда муҳокама қилиш ва юзага келган вазиятдан чиқиш йўли содир бўлмайди.

2. Музокаралар олиб бориш мумкинлигини аниқлаш. Ихтилоф борлиги ва уни “йўл-йўлакай” ҳал қилиш мумкин эмаслиги эътироф этилгач, музокаралар олиб бориш мумкинлигини ва айнан қандай музокаралар бўлиши мумкинлигини келишиб олиш: уларни воситачи биланми ёки усиз ҳам ўтказиш, воситачи ким бўлиши, у ҳар икки томонни қаноатлантириши кераклиги келишиб олинади.

3. Музокаралар қандай ўтишини келишиб олиш. Музокаралар қаерда, қачон ва қандай бошланишини аниқлаб олиш, яъни муддатини, жойини, уни олиб бориш тадбирларини, биргаликдаги фаолиятнинг бошланиш вақтини таълашиб олиш лозим бўлади.

4. Ихтилоф мавзусини ташкил этувчи масалалар доирасини аниқлаш. Асосий муаммо биргаликда олиб бориладиган фаолиятда ихтилофнинг мавзуси нимадан иборат эканлигини аниқлаб олишдир. Мана шу босқичнинг ўзида муаммога қандай ёндашиш кераклиги ишлаб чиқилади, томонларнинг нуқтаи назарлари аниқланади, келишмовчиликнинг энг юқори нуқталари

ва томонларни яқинлаштиришнинг мумкин бўлган нуқталари белгилаб олинади.

5. Қарорлар вариантларини ишлаб чиқиш. Томонлар биргаликда иш олиб борганда ҳал қилишнинг бир неча вариантларини таклиф қиладилар, уларга кетадиган чиқимларни ҳисоб-китоб қиладилар, қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлигини ўйлаб оладилар.

6. Келишилган қарор қабул қилиш. Томонлар биргаликда муҳокама вақтида ва бир фикрга келишлари мумкинлиги шарт билан бир қатор вариантларни қараб чиққандан кейин бу умумий қарорни ёзма равишда: ахборот, резолюция, ҳамкорлик ҳақидаги шартнома ва ҳоказолар тарзида тақдим этишлари мақсадга мувофиқдир. Алоҳида мураккаб ёки масъулиятли шароитларда ёзма хужжатлар музокараларнинг ҳар бир босқичидан кейин тузиб чиқилади.

7. Қабул қилинган қарорни амалда рўёбга чиқариш. Агар биргаликдаги ҳаракатлар фақат ишлаб чиқилган ва келишиб олинган қарорни қабул қилиш билан тугасаю, кейин ҳеч нарса содир бўлмаса ва ўзгармаса, бундай аҳвол янада кучлироқ ва давом этадиган ихтилофларнинг сабабчиси бўлиши мумкин. Бунда биринчи ихтилофни келтириб чиқарган сабаблар йўқолмаган, балки бажариб бўлмайдиган ваъдалар билан янада кучайтирилган бўлади. Такрорий музокаралар ўтказиш анча қийинроқ бўлади.

## 11.2. Стрессларни бошқариш

Бизнинг ҳаётимизда содир бўлиб турадиган ихтилофларнинг кўплари кўпинча кўшимча 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 деганда биз инсоннинг атрофдаги стимуллarga ёки стрессорларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуини тушунамиз.*** Бунда атрофмуҳитдаги кучлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.

Стресс ҳолатини жисмоний, психологик омиллар мажмуи, яъни стрессорлар келтириб чиқаради. Масалан, психологик омиллар мажмуи, яъни стрессорлар келтириб чиқаради. Масалан, жисмоний омиллар: иш бораётган хонадаги ҳаддан ташқари юқори ёки ҳаддан ташқари паст температура, ўткир ҳидлар, етарли даражада ёритилмаганлик, ҳаддан ташқари шовқинларнинг мавжудлиги ва ҳ.к.

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 режими-га ўтказилган ва буюртмачиларнинг пулларни ўз вақтида тўламаслиги туфайли ишлар ҳажмини мажбуран қисқартирган ташкилотларда учраб туради;
- ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги, жамоасидаги ўз вазифасини ва ўрнини унчалик аниқ тушуниб етмаслиги. Бундай вазият одатда мутахассиснинг аниқ белгилаб қўйилган ҳуқуқлари ва вазифалари йўқлиги, топшириқнинг ноаниқлиги, ўсиш истиқболларининг йўқлиги туфайли келиб чиқади;
- ўзаро бир-бири билан боғланмаган ва бир хилда шошилишч бўлган хилма-хил топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги. Бу хилдаги сабаб



ташкilotдаги ўрта бўгин раҳбарлари учун хос бўлиб, бунда бўлинмалар билан бошқарув даражалари ўртасида функцияларнинг чеклаб қўйилмаганлиги таъсир қилади;

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

11.6 - расмда корхона ва ташкilotда шахс стрессларининг пайдо бўлишига таъсир кўрсатувчи омиллар келтириб ўтилган.

Ҳаётимизда стресслар бўлиб туриши туфайли уларни бошқаришни, улар келтириши мумкин бўлган зарарни камайтиришни билиш ҳам зарур. Инсоннинг стрессларга кўникиш усуллари бир нечадир. **Биринчи усул** — ташкilot даражасидаги усул бўлиб, сиёсатдаги, ишлаб чиқариш тузилмасидаги ходимларга нисбатан қўйиладиган аниқ талабларни ишлаб чиқишда, уларнинг фаолиятига баҳо беришда ўзгаришлар рўй бериши натижасида содир бўлади. Бундай ўзгаришлар стрессли вазиятларнинг манбаини барҳам топтиради. **Иккинчи усул** — айрим шахс даражасидаги усулдир. Бу усул шундан иборатки, стрессларни бетарафлаш бўйича махсус дастурлардан фойдаланиб, стрессларни бошқара билишдир. Бундай дастурлар медитация, тренинг, машқлар, парҳез ва баъзан ҳатто ибодат қилишни ҳам ўз ичига олади. Улар инсонга ўзини яхшироқ ҳис этишга, бўшашиб олишга, ўз кучларини тиклашга ёрдам беради. Мазкур дастурлардан айримлари 11.6-жадвалда қисқача келтириб ўтилган. Бу хилдаги дастурлар бутун ташкilot даражасида мавжуд бўлиб, татбиқ этилмоқда. Улар айниқса кейинги йилларда Фарбий Европа мамлакатлари ва АҚШда кўп ишлаб чиқилган. /

Усулнинг номи	Усулнинг қисқача тавсифомаси
Режалаштириш	шахсий ёки касб ҳаётида кўпгина муаммоларни режалаштириш усули ёрдамида ҳал қилиш мумкин. Ўз шахсий ёки хизмат вазифаларингизни билиб олишга бирмунча вақт ажратинг. Эртанги кун фаолиятингизни режалаштириб қўйиш учун ишда муайян соатларни белгилаб қўйинг. Бу фаолият сизнинг шахсий мақсадларингиз ва бутун компаниянинг мақсадларига қандайдир мос келишини белгиланг
Жисмоний машқлар	мунтазам бажариб бориладиган машқлар инсон соғлиғи учун жуда фойдалидир. Улар салбий энергиянинг чиқиб кетиши учун имкон туғдиради, умумий жисмоний ҳолатга қулай таъсир кўрсатади
Парҳез	давомли стресс витаминлар етишмаслигига, организмнинг заифлашувига, касалликларни кучли идрок қилишга шарт-шароит яратиши мумкин. Бундан ташқари, стресс вақтида нормал овқатланиш режими бузилади, шунинг учун ҳам тўғри парҳезга амал қилиш муҳимдир
Психотерапия	касб мутахассислари билан интенсив иш олиб боришда одатда ишлатиладиган техникалар жуда хилма-хилдир
Руҳий таҳлил	бу психотерапиянинг бир шакли бўлиб, унда нормал бўлмаган хулқ-атворнинг онгсиз асослари тадқиқ этилади. Мусулмончиликда ваҳҳобизм оқимини сингдириш ва бошқалар
Медитация ва бўнашиш	Узоқ Шарқдан келтирилган кўп сонли мисоллар: медитация, йога, дзен-буддизм ва бошқа усулларни қамраб олади

11.6 - р а с м. Стрессларни бетарафлаштириш усулларига доир мисоллар.

Масалан, Швецияда 1991 йилги “Ишлаб чиқариш муҳити тўғрисида”ги Қонун меҳнаткашларни ўз иш шароитини ўзгартириб, уни ўзларига мослаштириб олганликлари учун рағбатлантиради, маъмуриятга эса уларга

ҳамма соҳада ёрдам кўрсатиш таклиф этилади. Бу мамлакатларда касбий стресс фирма ва жамиятдаги умумий вазият асосида қараб чиқилади. Кўпгина дастурларда меҳнатни яхшироқ ташкил этиш, меҳнат характерни ўзгартириш, реал режали топшириқлар белгилаш, ташкилотларда шахсий муносабатларни ўзгартириш, кичикроқ ишчилар гуруҳини ташкил этиш ҳисобига стрессларни камайтиришга асосий эътибор берилади. Америка компаниялари кўп ҳолларда “касбий” стресслар учун товон тўлаш ҳақидаги талабларга дуч келмоқдалар ва кўпинча бундай товонни тўламоқдалар ҳам. Агар 1985 йилда фирмаларга даъво қилинган барча суд даъволаридан 15% касбий стресслар учун ҳақ тўлашга доир бўлса, 1993 йилда бу миқдор энди 40%ни ташкил этди. Бу даъволар соғлиққа жисмоний зарар етказишга нисбатан икки марта кўпроқ қондирилмоқда.

1996 йилда АҚШ соғлиқни ва касалликларнинг олдини олиш бошқармасининг маълум қилишича, 750 дан ортиқ хизматчилар штатига эга бўлган корхоналарнинг 60% стресслар билан кураш олиб бориш дастурларини жорий этишар экан. Фирмаларнинг мутахассислари стресслар ҳақидаги билимлардан ва ходимларнинг соғлиғидан ташкилот даражасида махсус семинарлар ташкил этиш ва ўтказиш учун фойдаланишлари мумкин. Масалан, “Леви Страус” ўтказган дастурда ҳар куни чақириладиган семинарларда 1500 ходим иштирок этган. Бўшашиш техникаси, ўз-ўзини асослаш тадбирлари ўқитилган, хулқ-атворни ўзгартириш усуллари ўргатилган.

## 12- б о б. Корхона ва ташкилотларда персонал хавфсизлигини бошқариш

### 12.1. Корхона ва ташкилотларда хавфсизлик техникаси

Мамлакатимиз ривожланишининг ҳозирги иқтисодий ва сиёсий шароитлари турли-туман мулкчилик шаклларининг 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 бадий конструкторлик фаолиятининг натижаларини муҳофаза қилиш жараёнлари янги-ча мазмун касб этади. Хавфсизликни бошқариш тушунчасини очиб беришга нисбатан бугунги кундаги ёндашув бу — аввало бутун дунёда тан олинган мулкчиликнинг барча турларига доир муносабатларни қонун йўли билан тартибга солишдир.

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

Бахтсиз ҳодисалар шунчаки ўз-ўзидан содир бўлмайди. Одатда, улар бу бахтсиз ҳодисаларни келтириб чиқарган омилларнинг муқаррар натижаси бўлмаса ҳам, анча эҳтимол тутилган натижасидир. Мазкур омиллардан энг асосийлари яхши таълим олмаганлик, хавфсизлик техникаси соҳасидаги яхши ўйлаб кўрилмаган сиёсат ва уни жойларда амалга оширишдир. Бундан ташқари, муаммолар ходимларнинг бахтсиз ҳодиса ким билан бўлмасин содир бўлаверади-ю, лекин биз билан эмас, деган ярамас ва етарли даражада тарқалган ишончи туфайли ҳам келиб чиқади.

Бу омилларни англаб етиш ҳамisha қонунчилик органларининг диққат марказида туриши лозим. Ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисалардан ва касб касаллик-

ларидан ҳуқуқий муҳофаза қилиш ҳамда соғлиқни сақлаш соҳасидаги профилактик тадбирлар меҳнат ҳақидаги қонунларда, давлат суғуртаси ҳақидаги низома, меҳнат стандартлари тизимида ўз аксини топади. Хавфсизлик техникасининг аҳволи учун жавобгарлик ташкилот раҳбарияти зиммасидадир.

Ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисаларнинг олдини олиш учун қандай имкониятлар mavjud? Фақат хавфсизлик техникаси ҳақидаги йўриқномага амал қилиш ва ходимларга йўл-йўриқ беришнинг ўзи кифоя қиладими?

Бахтсиз ҳодисаларни вужудга келтирувчи шарт-шароитларни синчиклаб таҳлил қилиш техникавий омилларнинг ўзи камдан-кам ҳолларда сабаб бўлиши мумкин деган фикрни яна ва яна бир марта тасдиқлайди. Бундан ташқари, ишлаб чиқариш объектининг хавфсизликка зид ҳолатини тадқиқ қилиш ва тушуниш бахтсиз ҳодисанинг аниқ ҳолатларини билиб олишга нисбатан ҳамisha осондир, чунки кўп ҳолларда менежер ҳам, ходим ҳам шахсан жавобгар бўлишни истамайдилар ва ҳақиқий сабабларни яширадилар. Хавфсизлик техникаси қоидаларининг бузилиши содир бўладиган ҳолатларни аниқлаш учун хавфли объектларни ажратиб кўрсатиш ҳаммадан яхшироқдир. Ҳар бир объект бўйича талаб қилинган хавфсизликнинг талаб қилинган стандартларига мувофиқ келишини белгилаб чиқиш зарур. Шундай қилиб, агар бахтсиз ҳодисаларни бундай ҳодисаларнинг пайдо бўлишига ёрдам берадиган шарт-шароитлари бирхиллаштирилган каталоги бўйича таҳлил қилганда раҳбар меҳнат хавфсизлиги қоидаларининг бузилиш сабабларини тезда аниқлай олади.

Кишиларнинг ҳатти-ҳаракатларига асосланган хатоларни аниқлаш бирмунча қийинроқдир. Агар хавфсизлик техникаси бўйича муҳандис, шунингдек ҳар қандай раҳбар ҳам асбоб-ускуналардан хавфсизлик техникаси қоидаларини бузган ҳолда фойдаланилмаётими? — деб сўраса, кўпинча у ҳолисона жавоб олмайди. Ким ҳам бахтсиз ҳодиса ўзининг камчиликлари туфайли келиб чиққанлигини тан оларди? Қайси раҳбар ҳодисанинг қониқарсиз таълим берилгани ёки йўриқномага эътиборсиз қаралгани билан боғлиқлигини ёки яхши тайёргарлик кўрмаган ходимнинг ишлашига йўл қўйилганини тан оларди? Бироқ худди ана шу хатолар кўпчилик бахтсиз ҳодисаларнинг рўй беришига сабаб бўлади. Статистика маълумотларига қара-

ганда, бахтсиз ҳодисаларнинг тахминан ярми ишларни амалга оширувчи жавобгар шахсларнинг эътиборсизлиги, ҳаддан ташқари ҳафсаласизлиги, лоқайдлиги туфайли келиб чиқади.

Бутун айбни бирор киши зиммасига юклаш ва масала ҳал бўлди, деб ўйлаш жуда осон ишдир. Эҳтимол, баъзан бу нарса масала ечилишининг вариантларидан бири бўлиши ҳам мумкиндир, лекин асосий масала “Бу нарса қандай содир бўлди, наҳотки ташкилот бирор кишининг шундай ҳаракат қилишига йўл қўйди?” деган саволни беришдан иборатдир. Бутун айбни бошқача ағдарадиган шундай киши топилганда ҳам, бу ҳол раҳбарни ва ташкилотни бундай вазиятнинг такрорланишидан озод қилмайди. Рўй берган ҳодисанинг асосий сабабини аниқлаш зарур.

Сиз раҳбар сифатида буйруқларга амал қиламан ва бу билан меҳнат хавфсизлигини таъминлаш вазифасини бажарган бўламан, дейишингиз мумкин. Лекин булар раҳбарнинг вазифаларини нотўлиқ тушунишидир, чунки ўз ходимлари хавфсизлиги учун жавобгарликни буйруқларга ёки, масалан, хавфсизлик техникаси бўлимига, унинг бошлиғи ёки бу хизмат муҳандисига юклаб қўйиш мумкин эмас. Афсуски, бундай нотўғри йўл-йўриқ тез-тез учраб туради.

Шунинг учун ҳам меҳнат хавфсизлиги учун жавобгарлик онгини раҳбарларда ҳам, ходимларда ҳам уйғотиш ва мустаҳкамлаш зарур. Ходимлардан нима-лар талаб қилинса, раҳбар буларнинг ҳаммасини уларга етказиши ва уларни муваффақиятли рўёбга чиқариш учун зарур ҳаракатларни амалга ошириши керак. Хавфсизлик техникаси қоидалари аниқ ифода-лаб берилиши ва бу қоидаларнинг ҳар қандай бузилиши интизомий чоралар кўрилишига сабаб бўлиши лозим.

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 рия қилмайдиган ходимлар. Кўпинча булар ташкилотда янги келган тажрибасиз, лавозимга қўйиш вақтида етарли даражада йўл-йўриқ берилмаган ходимлар бўлади;
- хавфсизлик техникасини қоидаларини билсалар ҳам уларни бажармайдиган ходимлар, чунки улар турли сабаблар билан ишдан чалғийдилар, ҳад-

дан ортиқ банд бўладилар, асабийлашадилар. Баъзан чарчов туфайли шахсий нохушликлар ёки касаллик, кучли қўзғалиш туфайли улар муайян фаолиятини бажаришга қодир бўлмайдилар;

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

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

Ташкилотда узоқ вақтлардан буён ишлаб келаётган кишилар орасидаги жиддий муаммолардан бири уларнинг хавфли вазиятларга “ўрганиб” кетганлигидир. Улардаги у ёки бу ҳодисага қарор топган муносабатни ўзгартириб бўлмайди ёки ўзгартириш жуда қийин бўлади. Шунинг учун ҳам штатдаги ходимлар доимий равишда хавфсизлик техникаси бўйича таълим олиб туришлари зарур. Қисман мазкур масалани ана шу қоидаларни ҳаётга астойдил жорий қилиш йўли билан ҳал этиш мумкин, лекин кўпинча қандайдир бошқа чора-тадбирларни ҳам кўриш керак бўлади. Масалан, хавфсизлик техникасининг янги тархини тақлиф қилиш мумкин, у ходимларнинг мазкур масалаларга бўлган қизиқишини оширади ва рўй бериши мумкин бўлган хавфли вазиятларга кўпроқ эътибор беришга ундайди. Ана шундай вазиятни ходимларнинг йиғилишларида диққат-эътибор билан муҳокама қилиб чиқиш лозим. Ана шу мақсадда ходимларда хавфсизлик техникаси ҳақида тасаввур берадиган ва уларнинг бу масалаларга бошқача томондан назар ташлашларига ёрдам берадиган видеофильмлар ва фильмлар намойиш қилиш фойдадан холи бўлмайди.

Хавфсизлик техникаси бўйича масъул ходимларни, шунингдек барча ходимларни ўқитишнинг энг фойдали усулларида бири тренинг бўлиб, у ходимларнинг иш жойларида одатдаги иш вазиятида хавф туғдирувчи муайян вазиятларни аниқлашга қаратилгандир. 12.1-расмда ана шундай хавфли вазиятлардан мисоллар келтирилган.

Хавфли вазиятлар тавсифи	Хавфли вазиятларга доир мисоллар
1. Йиқилишга сабаб бўлувчи ҳамма нарсалар	Сув ёки пол устига тўкилган ёф Сим ўтказиш Пол устидаги нарса бўлаклари Пол устидаги қоқламанинг бузилганлиги, гиламнинг нотекис тўшалганлиги Полга ташланган, унда қолдирилган буюмлар Нарвон ва зинапояларининг бузилганлиги ва ҳоказо
2. Тушиб кетадиган буюмлар	Фишт, қувур, асбоб ва ҳоказолар
3. Ёнғин чиқиши ва портлаш хавфи	Электр симлари, кимёвий моддалар, аланга олувчи материаллар ва ҳоказолар
4. Туртиб чиққан муҳим жойлар	Барча туртиб чиққан хавфли бурчаклар ёки зарар етказиши мумкин бўлган буюмлар
5. Хавфли вазиятга айланиши мумкин бўлган вазиятлар (улардан кўплари ҳимоя кийимлари бўлишини талаб қилади)	Баландда қилинадиган ишлар, бирдан ўт олиш, радиация, шовқин, юқори ёки паст температура ва ҳоказо
Агар юқорида санаб ўтилган вазиятлар бир-бирига қўшилса, у ҳолда улар айниқса жиддий хавф уйғотиши мумкин.	

**12.1 - р а с м. Хавфли вазиятларга доир мисоллар.**

Ҳар қандай бошқарув тизимида назоратга муҳим эътибор берилади. Хавфсизлик техникаси қоидаларига амал қилинаётганига ишонч ҳосил қилиш учун ҳар қан-



дай 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 тутади, улар корхона ва ташкилотни (бўлимни) 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 қўймасликдир. Бу усул хавфсиз вазиятлар бахтсиз ҳодисалар ва жанжалларга айланмасдан олдин уларни аниқлашга имкон беради.

**Иккинчи ёндашув** — “танг ҳолатлар” усулидир. У хавфсиз вазиятларга яқин вазиятларнинг сабабларини аниқлаш учун ходимлардан сўраб чиқишни назарда тутади. 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 тутади. У узоқ давом этган давр мобайнида ходимларнинг хулқ-атвори белгиланган стандартларга мос келишини таъминлаш учун хавфсизлик техникасига амал қилишини мунтазам текшириб боришни йўлга қўяди.

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

## 12.2. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш

Корхона ва ташкилотларда раҳбар 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 ташкилотнинг нормал ишлашининг энг муҳим ва асосий омилдир. Шунинг учун ҳам корхона ва ташкилот раҳбарлари ўз ходимларининг ишлаши учун энг яхши шарт-шароитларни яратиб бериш мақсадида фаол ҳаракат қиладилар: ходимларнинг соғлиғини муҳофаза қилиш учун уларни барча зарур нарсалар (бадантарбия ўтказиладиган залдан тортиб профилакторийларгача) билан таъминлайдилар, стрессни барҳам топтириш учун таълим берувчи дастурлардан, касбга доир маслаҳатлардан ва шу каби нарсалардан кенг фойдаланадилар.

Ҳозирги вақтда одамларнинг кўпчилигини ҳақиқатан ҳам соғлом, ҳам бемор деб бўлмайди. Улар янгича турмуш тарзининг қурбонлари бўлиб, бозор муносабатларига дадил ўтиш даври билан боғлиқдир. Юқори даражада ривожланган мамлакатлар учун бу давр техниканинг янада ривожланиб бориши даври ҳисобланади. Лекин униси ҳам, буниси ҳам одамлар олдига баъзан уларнинг қўлидан келавермайдиган вазифаларни ҳам қўяди. Улар баъзан ўз ҳаётларига қандай қилиб маъно бағишлашни ҳамда ўз қобилиятлари ва имкониятларидан фойдаланишни билмайдилар. Шунинг учун уларнинг кўплари шундай бир вазиятга тушиб қолганларки, бу вазиятда уларнинг касалликларга руҳий ва жисмоний қаршилик кўрсатишлари заифлашиб бораёпти. Буларнинг ҳаммаси корхона ва ташкилотлар раҳбарларини ходимнинг нима сабабдан ишга келмаганлигини таҳлил қилишга янада чуқурроқ ёндашишга ундаши лозим.

Бугунги кунда муайян тоифадаги ходимлар ишдан, ўз ҳамкасблари ва раҳбардан маълум даражада чўчиб турадилар, бу эса айниқса вегетатив асаб системасига зарар етказди. Ходимга қўйиладиган ҳаддан ташқари талаблардан кўра, ана шундай чўчиш, кўркув кўпроқ зарарлидир. Шунинг учун ҳам ишга бўлган муносабат ва ишловчининг ўз фаолиятидан ҳосил қиладиган қониқиш даражаси унинг касалликларга мойиллигига катта таъсир қилади. Бундай ҳолларда ишнинг ҳаддан

ташқари кўплиги ҳам, ишнинг камлиги ҳам битта натижага — иш жойида кўнимсизликка олиб келади. Кўпгина тадқиқотларда исботланишича, иш натижалари учун масъулиятнинг ва ўз фаолиятдан қониқишнинг ортиши билан ходимнинг ишда бўлмаслик вақти қисқаради.

Ҳозирги вақтда ҳамманинг эътироф қилишича, бахтсиз ҳодисалар ва иш жойида бўлмасликка кўпинча стрессли вазиятлар, ортиқча спиртли ичимлик ичиш ёки гиёҳванд моддалар истеъмол қилиш сабаб бўлади ва бу учта сабаб бир-бири билан боғлиқдир. 12.2-расмда жисмоний, ҳиссий ва хулқ-атвор характериға эга бўлган стресснинг айрим аломатлари санаб ўтилган.

№ №	Аломатларнинг характери	Стресснинг аломатлари
1.	Жисмоний аломатлар	<p>Юракнинг кучли уриши, пульсация — киши ўзини юраги қаттиқ, номунтазам ёки жуда кучли ураётгандай ҳис қилади. Кўкракда оғриқ ва оғирлик ҳис этилади. Қорин қаттиқ оғриб, ич кетади. Тез-тез пешоб келади. Қўл ва оёқларнинг учлари санчийди. Мускуллар таранглашиб, буйинда ва пастки умуртқаларда тез-тез оғриқ сезилади. Аёлларда ҳайз кўриш мароми бузилади. Доимий равишда бош оғрийди, мигрень бошланади. Терига тошмалар тошади. Идрок қилиш ўзгаради, кўз фокусига қийинчилик сезилади.</p>
2.	Ҳиссий аломатлар	<p>Кайфиятнинг тез-тез ўзгариб туриши рўй беради. Арзимаган воқеа-ҳодисалар туфайли хавотирлик пайдо бўлади. Кечинмаларга қобилият сусаяди. Ҳамма нарсадан воз кечиш ва ортиқча хаёлга берилиш. Чарчовни ҳис қилиш ва фикрни бир жойга жамлаб ололмаслик. Жаҳлдорликнинг ортиши ва хавотирланиш.</p>

3.	Хулқ-атворга оид аломатлар	Қатъиятсизлик ва асоссиз шикоят қилишлар Ишда прогулнинг кўпайиб кетиши ҳамда бахтсиз ҳодиса ва қасалликлардан кейин жуда секинлик билан оёққа туриш Хавфли вазиятларнинг пайдо бўлиши Яхши ишлай олмаслик, бекорчи баҳоналар излаш, ўзини четта тортиш. Тамаки ва ичимликни, тиббий дориларни ортиқча истеъмол қилиш Овқатни кўп истеъмол қилиш ёки камроқ ҳолларда иштаҳанинг йўқлиги Уйқунинг бузилиши Ишдаги кўрсаткичларнинг ёмонлашуви
----	----------------------------	---

### 12.2 - р а с м. Стресснинг характери ва аломатлари.

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

- ҳаддан ортиқ (узoқ вақт давомида) ишлаш ёки ишнинг камлиги (зерикиш);
- раҳбар ёки ташкилот ичидаги ҳамкасблардан ёрдам тизимининг йўқлиги;
- иш ҳажмини нотўғри белгилаш: ходимнинг қобилияти билан ишдаги эҳтиёж ўртасида мувофиқликнинг йўқлиги;
- ишни бажариш учун зарур бўладиган малака, кўникманинг йўқлиги;
- қўйилган вазифаларнинг ноаниқлиги: вазифалар билан ҳуқуқлар ўртасидаги номувофиқлик;
- кадрларнинг лавозимларга кўтарилишида оқилна ташкилий сиёсатнинг 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 зўриқиши, ихтилофларни барҳам топтиришга (одатда улар муайян иш турларини бажаришда бўлиб туради) қобилиятсизлиги.

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

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

Ходимнинг ишда бўлмаслиги туфайли иш вақтининг бекор сарф бўлиши ходимларнинг ўз ишидан қаноат ҳосил қилишига ва бир-бирларига бўлган муносабатларига ҳал қилувчи даражада боғлиқдир. Раҳбар ўзининг хулқ-атвори билан вақтнинг бекор сарф бўлмаслигига маълум даражада таъсир этишга қодирдир. Бунда жуда муҳим омил раҳбарлик услуби, ишда ходимдан оқилона фойдаланиш ва меҳнат қилиш учун яратиб берилган яхши шароитлардир.

### **12.3. Корхона ва ташкилотнинг иқтисодий хавфсизлиги**

Республикада амалга оширилаётган ислоҳотлар истисносив 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 устиворлиги; халқаро ҳуқуқ нормаларини эътироф қилиш; иқтисодий фаолият эркинлигининг кафолатлари; мулкчилик барча шакллариининг тенглиги ва кафолатлари; инсон ва фуқаро ҳуқуқлари ҳамда эркинликлари кафолати, уларнинг давлат йўли билан ҳимоя қилиниши; ҳуқуқларнинг суд йўли билан ҳимоя қилиниши ва малакали ҳуқуқий ёрдам олиш кафолатлари.

Мазкур тамойилларни амалга ошириш учун ниҳоятда муҳим нарса хусусий мулкчиликни ва фуқаролик ҳуқуқининг институтларини мустақкамлаш 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.

Мулкчиликни, молиявий тизим ва ахборотни тартибга солиш муаммолари ҳар қандай бизнес учун белгиловчи хусусият ҳисобланади. Шунинг учун ҳам айнан мулкчилик ҳуқуқлари ва фуқаролик ҳуқуқий муносабатлари шундай бир объект ҳисобланадики, у давлат ва ташкилот томонидан муҳофаза ва ҳимоя қилинишни, мазкур ҳуқуққа тажовуз қилишларга қарши кураш олиб боришни талаб этади.

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

минлайдиган бош йўналишлардан биридир. Интеллектуал мулкни ҳуқуқий ҳимоя қилиш амалда тўла-тўқис давлат елкасидаги вазифалардан ҳисобланади.

Интеллектуал мулк қуйидагиларни ўз ичига олади:

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

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

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

Ўзбекистонда ва дунёнинг бошқа кўпгина мамлакатларида муаллифлик ҳуқуқини муҳофаза қилиш объектларига фан, адабиёт, санъат соҳасидаги ижодкорлик асарлари асл нусхалари киритилган. Муаллифлик ҳуқуқини муҳофаза қилиш одатда шуни 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 мазмунини билан эмас, балки асарнинг ўз шакли билан белгиланади, саноат

мулки объектларини муҳофаза қилишда эса асар мазмуни билан белгиланади.

Ташкилий жиҳатдан ҳимоя қилиш — иқтисодий хавфсизликнинг навбатдаги йўналишидир. Бозор шароитида ҳар қандай фирманинг барқарор иши унинг ҳуқуқини, мулки ва персоналини турли хил ички ва ташқи тажовузлардан мустаҳкам ҳимоясиз муваффақиятли бориши мумкин эмас. Шунини айтиб ўтиш керакки, бугунги кунда иқтисодий хавфсизлик — бу фақат давлатнинг ва мулкчиликни муҳофаза қилиш давлат хизматларининг имтиёзи бўлиб қолмасдан, шу билан бирга бизнес ташкилотларнинг ҳам 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 рухсатсиз фойдаланишга чек қўйиш;
- ахборотни ғайриқонуний равишда олиш ва ундан қасддан жиноят қилувчиларнинг фойдаланиши оқибатларига барҳам бериш.

Тадбиркорликни иқтисодий ҳимоя қилишни таъминловчи ҳимоя чораларини ҳам объектлар бўйича, ҳам гуруҳий ёки якка тартибдаги чоралар сифатида, фаоллик хусусияти бўйича эса фаол ёки пасив воситалар ва тадбирлар сифатида қараш мумкин. Умумий тарзда тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш усулларини 12.3-расмда кўрсатилганидек таснифлаш мумкин.

Тадбиркорликнинг иқтисодий жиҳатдан хавфсизлиги соҳасидаги ишларнинг аҳволини таҳлил қилиш қуйидагиларни кўрсатади:

- хавфсизликни таъминлаш бир марталик вазифа эмас. Бу узлуксиз жараён бўлиб, у хавфсизлик тизимини яратиш, такомиллаштириш ва ривож-



лантиришнинг энг оқилона шакллари, усуллари ва йўларини асослаб бериш ҳамда амалга оширишдан, уни узлуксиз бошқариш, назорат қилиш, унинг тор ва заиф жойларини ҳамда бизнесга хавф туғдирувчи потенциал таҳлилини аниқлашдан иборатдир;

- хавфсизлик барча таркибий бўлинмаларда ишлаб чиқариш тизимини ва тадбиркорлик фаолиятини технологик циклининг барча босқичларида ҳимоя қилиш воситаларининг бутун хазинасидан ҳар томонлама фойдаланиш натижасидагина таъмин этилиши мумкин.

Хавфсизликнинг талаб қилинган даражаси корхона персонали ва фойдаланувчиларнинг лозим даражадаги тайёргарлиги билангина ва уларнинг хавфсизликни таъминлашга қаратилган барча белгиланган қондаларга риоя этилгандагина таъмин қилиниши мумкин.

Тизимли тарзда ёндашув нуқтаи назаридан хавфсизлик қуйидагича бўлиши лозим:

**Узлуксиз.** Бу талаб шундан келиб чиқадики, қасддан қонун бузувчилар ўзларининг ғайриҳуқуқий мақсадларига эришиш учун ҳамиша ҳимояни четлаб ўтиш имкониятларини қидирадилар.

**Режали.** Режалаштириш ташкилотни унинг бутун таркибий қисмлари билан ҳимояланишини таъминлаш соҳасидаги ҳаракатлар режасини тузиб чиқиш йўли билан амалга оширилади.

**Марказланган.** Муайян тадбиркорлик тузилмаси доирасида хавфсизликни таъминлаш жараёнининг ташкилий-функционал мустақиллиги кафолатланган бўлиши лозим.

**Аниқ.** Муайян объектларгина ҳимоя қилиниши керак.

**Фаол.** Ҳимоя қилиш чоралари етарли даражада қатъият билан амалга оширилиши керак.

**Ишончли.** Ҳимоя қилиш усуллари, воситалари ва шакллариининг ишончли эканлиги бир вақтнинг ўзида хавфсизлик воситалари ва чораларининг такрорланишини талаб қилади.

**Ҳар томонлама.** Хавфсизлик (универсал) чора-тадбирлари уларнинг таъсир кўрсатиш жойидан қатъи назар мустақилдир.

**Кўп томонлама.** Хавфсизликни (комплекс) таъминлаш учун таркибий элементлар, рухсат этилмасдан фойдаланиш таҳлиллари, воситалари хилма-хиллиги

билан ҳимоя қилишнинг барча турлари ва шаклларига татбиқ этилиши лозим.

Бироқ тадбиркорликнинг хавфсизлигида энг асосий нарса етказилган зарарнинг ўрнини қоплаш ва бизнесни ташкил этиш учун салбий оқибатларни барҳам топтиришдан иборатдир. Тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлигини ғайриқонуний хатти-ҳаракатлардан таъминлашнинг асосий моҳияти мана шундан иборатдир.

Шундай экан, иқтисодий соҳадаги ҳуқуқ-тартиботни муҳофаза қилишда суд тизимини ривожлантириш, бунда арбитраж судларига етакчи роль ажратишдан иборат. Маъмурий ва иқтисодиётдан ташқари бошқа чора-тадбирлар (илгари бўлганидек) эмас, балки фақат арбитраж судларигина иқтисодиётда нормал ҳуқуқ-тартибот ўрнатиши ва тадбиркорликни цивилизациялашган соҳага айлантириши мумкин.

Хавфсизлик масалалари таваккалчилик билан мустаҳкам боғланган. Лекин шундай боғланганки, аввало ташкилотнинг қонуний манфаатларига етказилган зарарнинг олди олиниши ва ўрни қопланиши зарур. Шунинг учун ҳам тадбиркорликдаги таваккалчиликнинг камайишига қаратилган тадбирларсиз кун кўриш мумкин эмас.

Тижорат таваккалчилигини суғурта қилиш бу шундай соҳаки, унда давлат сармоялар билан ва норматив механизмлар билан иштирок этиши мумкин.

Ҳозирги вақтда давлат ҳуқуқни муҳофаза қилиш органлари аввало давлат манфаатларининг хавфсизлигини ва давлат мулкисининг хавфсизлигини таъминлаш билан банддирлар ва хусусий бизнес соҳасидаги конъюктуранинг ўзгаришига шошилишч равишда жавоб беришга қодир эмаслар. Жаҳон тажрибасининг кўрсатишича, мазкур вазифани хусусий соқчилик ташкилотлари ва хавфсизлик хизматлари муваффақият билан бажара оладилар.

Давлатнинг вазифаси хавфсизликка доир нодавлат хизматларининг соқчилик ва детектив фаолиятини йўқ қилиб ташлаш эмас, балки аскинча бу хизматни тартибга солиш давлат механизмини жаҳон амалиётига мувофиқ келтиришдир. Бунинг учун ҳар бир давлат фаолиятини лицензиялаш механизмларига, махсус техникани сертификациялаш, ахборотнинг шошилишч таъсир кўрсатишини назорат қилиш механизмларига эгадир.

Ҳозирги вақтда амал қилаётган ва ишлаб чиқилаётган қонунчилик ва бошқа норматив ҳужжатлар ҳар

бир тижорат корхонасининг ўзининг хавфсизлик тизими концепциясини ишлаб чиқиш ҳамда мазкур концепцияни амалда рўёбга чиқарадиган тегишли хизматларни ташкил этишни назарда тутати.

Корхона ва ташкилотнинг вазифалари, принциплари ва хавфсизлик тизимининг фаолияти, тижорат ташкилоти хавфсизлигига асосий таҳлилдан келиб чиқиб, тижорат корхонасининг ўз хавфсизлигини таъминлаш соҳасидаги фаолияти ва вазифаларининг асосий йўналишларини аниқлаб чиқиш мақсадга мувофиқдир (12.3-расмга қаранг).

№	Фаолият йўналишлари	Вазифалар
1	2	3
1.	Ахборот-аналитик тадқиқотлар ва хавфсизликка башорат баҳолари бериш	<p>Жаҳон ва миллий бозорлар ҳақидаги ахборотни топиш ва таҳлил қилиш ҳамда уларнинг ривожланишини башорат қилиш</p> <p>Махфий ахборотни аниқлаш ишларини ташкил этиш, унинг махфийлик даражасини асослаш, ҳимоя қилиниши лозим бўлган маълумотлар рўйхати тарзида ҳужжатли тарзида расмийлаштириш</p> <p>Шериклар билан амалий алоқаларнинг самарадорлигини таъминлаш учун иқтисодий ва илмий-техникавий ахборотни тўплаш, шериклар орасидаги қарзни узишга қодир бўлмаганлари ва ишончсизларини аниқлаш</p> <p>Хавфсизликка реал ва потенциал таҳлилни аниқлаш ва прогнозлаш, уларнинг олдини олиш ва бетарафлаш чораларини ишлаб чиқиш</p> <p>Ташкилот раҳбариятини хавфсизлик соҳасидаги ахборот билан таъминлаш</p>
2.	Персоналнинг хавфсизлиги	Шахсни ҳаётга, моддий бойликлар ва шахсий ахборотга бўлган ҳар қандай ғайриҳуқуқий ҳамлалардан муҳофаза қилиш

1	2	3
3.	<p>Моддий ва молиявий воситалар ҳамда объектларнинг сақланиши ва жисмоний ҳимоя қилиниши</p>	<p>Зарур объектларни муҳофаза қилиш режимининг ўрнатилиши</p> <p>Рухсат билан ва ҳужжат билан ўтказиш режимини амалга ошириш</p> <p>Бойликларни ва ахборот тарқатувчиларни ҳимояли сақлашни таъминлаш</p> <p>Маҳсулотни объект ичида ташиш жараёнида унинг жисмоний ҳимоя қилинишини ташкил этиш</p> <p>Техника жараёнининг барча босқичларида маҳсулотнинг сақланишини назорат қилиш</p> <p>Раҳбарлар таркибининг муайян тоифаси шахсий хавфсизлигини ташкил этиш</p> <p>Жисмоний ҳимояни таъминлашда иштирок этувчи барча тузилмаларнинг ўзаро ёрдам кўрсатишини йўлга қўйиш</p>
4.	<p>Ахборот ресурсларининг хавфсизлиги</p>	<p>Ижрочиларни ҳужжатлар билан ишлашга қўйиш рухсат тизимини ташкил этиш ва амалга ошириш</p> <p>Махфий ҳужжатларни сақлаш ва улар билан муомала қилишни ташкил этиш</p> <p>Ёпиқ ёзишмалар ва шифрли алоқани амалга ошириш</p> <p>Ҳисоблаш ва алоқа воситалари томонидан ишлов берилган ва узатилган ахборотни ҳимоя қилиш ишларини ташкил этиш ҳамда мувофиқлаштириш</p> <p>Кенгашлар ва музокаралар ўтказиш жараёнида хавфсизликни таъминлаш</p>

12.3 - р а с м . Тижорат ташкилотининг ўз хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг асосий йўналишлари ва вазифалари.

Хавфсизлик хизмати бевосита тижорат ташкилотининг раҳбарига бўйсиниши ва унга раҳбарнинг ўринбосари даражасидаги шахе раҳбарлик қилиши лозим. Унинг вазифасига бўлинмаларга раҳбарлик қилиш ва фаолиятнинг санаб ўтилган барча йўналишларини

мувофиқлаштириш киради. Тадбиркорлик хавфсизлигига хавфсизликни таъминлаш соҳасидаги ягона сиёсатни ўтказиш, ҳуқуқий, ташкилий ва техникавий чора-тадбирларни амалга ошириш билан эришилади. Шунинг учун ҳам тижорат ташкилотининг хавфсизлигини таъминлайдиган асосий йўналишлар сифатида ҳуқуқий, ташкилий ва муҳандислик-техникавий ҳимоя қилишни кўрсатиш керак (12.3-расмга қаранг).

Бу расм тадбиркорлик фаолияти хавфсизлигини таъминлашнинг асосий йўналишларини яққол кўрсатиб беради. Бу йўналишларнинг асосий қисми юқорида очиб берилган эди. Бу ерда шуни таъкидлаб ўтиш керакки, бизнеснинг хавфсизлигини ишлаб чиқариш тизимини ривожлантирмасдан, хавфсизлик соҳасидаги техникавий воситалар ва хизматларни ташкил этмасдан туриб тасаввур этиш мумкин эмас. Фуқароларнинг ҳуқуқлари ва манфаатларига таҳдид туғдирмаслик учун махсус техникадан фойдаланишнинг барча масалалари давлат томонидан тартибга солиниши зарур.

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

## 13-б о б. Бошқарув персонали меҳнати ташкил этиш

### 13.1. Бошқарув персонали меҳнати 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 оқилона ташкил этиш, унинг самардорлигини ошириш учун қулай шарт-шароитлар яратиш вазифалари ҳозирги вақтда алоҳида муҳим 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 меҳнати ташкил этиш муаммоларини ишни ташкил этиш, фойдаланилган усуллар, принциплар нуқтаи назаридан ўрганиш мумкин. Шахс меҳнати ташкил этишнинг иккинчи томони кундалик иш тажрибасида бошқарув персонали тадбиқ этадиган шахснинг иш техникаси, техникавий воситаларидир.

Ходимнинг шахсий меҳнати фан ва илғор тажриба ютуқларидан фойдаланишга, техникавий воситаларни тадбиқ 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 си-

фатида раҳбарлар, мутахассислар ва бошқа хизматчилар самарали меҳнатининг омиллари ва шартларини намоён қилади. Ана шу асосда назария ишлаб чиқилади, унинг мазмуни бошқариш жараёнида кишилар оқилона фаолиятининг тамойиллари, шакллари ва усуллари ҳисобланади. >

Бироқ шунинг эса тутиш зарурки, раҳбар, мутахассиснинг меҳнати фақат объектив жиҳатдан шарт бўлиб қолмасдан, шу билан бирга у ташаббускор ижодий хусусиятига 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 тадбиқ этилиш даражасини аниқлаш учун ижодий мушоҳада қилиб кўрилишини талаб этиши ҳақида гапириш мумкин. Бу ердаги тегишли тамойиллар ва қоидалар фақат раҳбарнинг, мутахассиснинг ўзига хос иш услуби, ўз меҳнатини ташкил этиш кўникма ва малакалари, усуллари такомиллаштириш устида ишлаши учун фақат бошланғич нуқта бўлиб хизмат қилади.

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

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

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 ўрганиш-

дир. Иш вақтидан фойдаланишни ўрганиш унинг бекор сарф бўлишини аниқлаш, унинг сабабларини библи олиш, ишларни бажаришнинг янги шакллари ва усулларини ишлаб чиқиш имконини беради.

### 13.2. Раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиши

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 барабар миқдорда эга бўлади. Шунинг учун ҳам ҳар бир раҳбар ва мутахассис учун асосий муаммо унинг қанча вақтга эга эканлиги эмас, балки ўзи эга бўлган бу вақтдан қандай фойдаланишдадир.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 115-моддасида “Ходимнинг иш вақтининг нормал муддати ҳафтасига қирқ соатдан ортиқ бўлиши мумкин эмас. Олти кунлик иш ҳафтасида ҳар кунги ишнинг муддати етти соатдан, беш кунлик иш ҳафтасида эса саккиз соатдан ортиб кетмаслиги лозим”, деб таъкидланган.

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

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги у сарфлаган шахсий меҳнат натижалари билан 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 бериш қийинроқдир.

Сиз қандай ишляяпсиз? Қўйилган вазифаларни ҳал қилиш учун сиз қанча вақт сарфладингиз? Булар шун-



дай саволларки, раҳбар буларга жавоб олишидан олдин ўзининг меҳнат кўникмаларини ва иш усулларини яхшилаши лозим.

Амалда барча раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини ҳисобга олиб бориш зарурлигини эътироф қиладилар. Лекин тажрибада камдан-кам раҳбарлар бу масалани ўзлари учун ҳал қиладилар, бу эса баъзи бир салбий оқибатларга: ишда шошилишга, чарчашга, меҳнатнинг кам асосланишига, ишдаги режасизликка олиб келади. Иш вақтини сарфлашнинг ҳисобга олиб борилмаслиги, раҳбарлар ишида ва мутахассислар фаолиятида кенг тадбиқ 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 таҳлил қилиш, 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 куйидаги 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 самардорлигини оширишга ва иш шароитини яхшилашга имкон берадиган махсус тадбирлар ўтказиш ҳақидаги мулоҳазаларни ўрганиш учун амалга оширилади.

Иш вақтини суратга олиш (ИВС) мўлжалланган кузатишлар даври мобайнида вақт сарфлари тузилишини белгилаш учун тадбиқ 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 белгиси

билан: кузатиладиган объектлар ва кузатишларни ўтказиш ва ишлов бериш усуллари билан ажралиб туради.

Биринчи белги бўйича раҳбарлар ва мутахассисларнинг иш вақтини суратга олиш ажратиб кўрсатилади:

- яқка тартибдаги суратга олиш, бунда кузатиш объекти раҳбар ёки мутахассис бўлади;
- гуруҳий суратга олиш, бир хил ёки турли ишларни бажарувчи раҳбарлар ёки мутахассислар гуруҳини кузатиш қамраб олинади;
- мустақил суратга олиш, бунда иш вақтининг сарфланишини ходимнинг ўзи ҳисобга олиб боради.

Кузатиш усуллари бўйича ИВС қуйидагича бўлиши мумкин:

ёппасига, бунда иш вақти сарфлашнинг ёзиб борилиши (қайд этилиши) жорий вақтга қараб уларнинг пайдо бўлиши бўйича танафуссиз олиб борилади;

саралаш йўли билан, бунда вақтни ўлчаш иш вақти сарфининг айрим турлари бўйича олиб борилади (масалан, кун бўйи фақат телефон бўйича хизматга доир сўзлашувлар қанча давом этганлиги қайд этилади);

лаҳзалик кузатишлар, бунда вақт сарфларини ёзиб бориш танлаб олинган ёки тасодикий вақт лаҳзаларида амалга оширилади. Кузатишлар натижаларининг аниқлиги ёки уларнинг реал аҳволга яқинлиги даражаси мазкур ҳолатда кузатишлар миқдори билан белгиланади.

Меҳнат жараёнини таҳлил қилиш мақсадларига қараб турли техникавий воситалардан фойдаланиш мумкин. Масалан, визуал кузатиш одатда соат мили ёки секундларни ўлчагич кўрсаткичлари бўйича олиб борилади. ИВС махсус асбоблар воситасида ўтказилиши ҳам мумкин, бунда вақт кузатувчининг бошқарувида ёки автомат равишда қайд қилинади.

Раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини тадқиқ қилишнинг барча усуллари қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади: кузатишга тайёргарлик кўриш, уни ўтказиш, маълумотларга ишлов бериш, натижаларни таҳлил қилиш ва ўтказилаётган кузатишларнинг мақсадига мувофиқ ташкилий-техникавий таклифлар тайёрлаш. Ҳар бир босқич бўйича ишлар мазмуни иш вақти сарфларини тадқиқ қилиш усулига боғлиқ бўлади.

Меҳнат мазмунини ўрганиш усулини танлаш ва иш вақти сарфлари тузилиши тадқиқот вазифаларига ва миқёсига, улардан у ёки бу усулни қўллашнинг

мақсадга мувофиқлиги ва тежамкорлигига боғлиқдир (13.1-расмга қаранг).

Усул	Тадбиқ қилишнинг мақсадга мувофиқлиги	Афзаллиги	Фойдаланишдаги қийинчиликлар ва камчиликлар
1	2	3	4
Иш вақтини мустақил суратга олиш (меҳнат элементлари рўйхатини ҳисобга олмай)	Меҳнатни ташкил этишни бошланғич ўрганишда. Меҳнат мазмуни ва иш вақти сарфининг тузилишини бир вақтда ўрганишда. Анкета сўрови элементлари билан тадқиқот миқёси кичик бўлганда	Тежамли	Маълумотларни тўплаш ва ишлов беришнинг мураккаблиги. Натижаларнинг етарли аниқ эмаслиги. Ходимнинг айби билан иш вақтининг бекор сарф бўлишини тўлиқ аниқламайди
Ўз иш вақтини ўзи суратга олиш (меҳнат элементлари рўйхати билан)	Меҳнат мазмуни олдиндан ўрганган тақдирда тадқиқот миқёслари каттароқ бўлганда	Сермеҳнат бўлмаган, тежамли, иш давомида қулай	Натижаларнинг етарли аниқ эмаслиги. Ходимнинг айби билан иш вақтининг бекор сарф бўлишини тўлиқ аниқламайди
Иш кунини суратга олиш (ўлчаш)	Меҳнат мазмуни олдиндан ўрганган тақдирда	Ўз-ўзини суратга олишдан кўра каттароқ, натижалар аниқ. Бошқа усуллар билан олинган маълумотларни назорат қилиш учун фойдаланиш мумкин	Тежамли эмас. Кўп меҳнат талаб қилади. Ходимга қониқарсиз таъсир кўрсатади

Лаҳзалик кузатишлар усули	Оммавий кузатишларда танлов усули сифатида ишлатилади. Меҳнатни ташкил этишни бошқа усуллар билан дастлабки ўрганиш мақсадга мувофиқ. Бошқа усуллар билан олинган маълумотларни назорат қилиш усули сифатида қўлланилади	Натижаларнинг етарли даражада аниқлиги. Тежамли	Кузатувчиларнинг юқори малакасини талаб қилади
---------------------------	--	---	--

**13.1-р а с м. Тадқиқотнинг вазифалари ва миқёсига қараб хизматчилар меҳнат мазмуни ва иш вақти сарфларини ўрганишнинг турли усулларини қўллашнинг мақсадга мувофиқлиги.**

Раҳбарлар ва мутахассисларнинг бутун иш вақтини шартли равишда иш вақтига ва танаффуслар вақтига бўлиш мумкин. Иш вақти сарфларини ўрганиш вақтида уларни қуйидагича таснифлаш мақсадга мувофиқдир.

Ҳисобга олишнинг вақт сарфларини қайд қилишдаги батафсиллик даражаси турлича бўлиши мумкин. Ана шу босқичда ҳисобга олишни йириклаштиришга йўл қўйилади, янада батафсилроқ ҳисобга олишга ўтиш бир-икки ойдан кейин тавсия қилинади.

Жорий ишларни ёзиб олиш учун шакллар танлаш катта аҳамиятга эгадир. Одатда, тажрибада тақвимлардан, ён дафтарчалардан, вақт кундаликларидан, махсус жадваллар ва шакллардан фойдаланилади.

Бу ёзув шаклларидан ҳар бири муайян иш шароити учун мўлжалланган бўлиб, ўзининг афзал томонлари ва камчиликларига ҳам эгадир. Масалан, анъанавий тақвим-кундалик соатлар сеткасига эга бўлиб, жорий кун ишларининг режалаштириладиган манзарасини беради, холос, лекин унда бажарилиш муддати аниқ бўлмаган ишларни ёзиб бориш қийинчилик туғдиради. Вақт кундаликлари муайян санага режалаштирилган ишлар ва тадбирларни ёзиб бориш учун мўлжалланган. Иш вақтини сарфлашни қайд қилиш

учун ишлатиладиган махсус формалар одатда асосий иш йўналишлари бўйича графалар чизилган қоғоз варағидан иборат бўлиб, у баъзан ноанъанавий фаолият турларини рўйхатга олиш учун қийинчилик туғдиради.

Тадқиқот ўтказиш учун давр шундай танланадики, у тадқиқотчининг иш вақтидан фойдаланиш тўғрисидаги энг умумий манзарини бериши мумкин бўлган ўртача ҳажмга энг кўп даражада мувофиқ келиши керак.

Тадқиқот ўтказиш учун икки-уч ҳафтадан иборат вақт даврини танлаш тавсия қилинади, лекин аниқ вазиятга қараб ва тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб, танланадиган давр бирмунча узунроқ бўлиши мумкин, бироқ қисқароқ бўлмаслиги зарур.

Иш вақти сарфларининг раҳбар ва мутахассис томонидан шахсан рўйхатга олиб борилиши кўпинча фақат тахминий аниқликни таъминлайди. Лекин шуни эсда тутиш керакки, бу ерда ортиқча батафсиллаштиришнинг кераги йўқ, чунки бу зарур ахборот тўплаш ишини мураккаблаштириб юборади. Тадқиқотни 1520 дақиқагача аниқлик билан рўйхатга олиш етарли бўлади. Вақт сарфини рўйхатга олиш вақтида иш кунининг тамом бўлишини кутиб ўтириш шарт эмас, дарҳол рўйхатга олишдан фойдаланиш ва хотирага қараб анча олдинги ёзувларни қайд қилишдан қочин керак.

Кузатишлар тамом бўлгандан кейин қайд қилинган маълумотлар тартибга солинади ва ўтказилган тадқиқот мақсадига мувофиқ таҳлил қилинади. Таҳлилнинг мазмуни — раҳбар ёки хизматчининг шахсий ишини ташкил этиш соҳасидир.

Одатда таҳлил қилишнинг техник усуллари ва воситалари математик статистика аппаратига, график усуллар элементларига ҳамда ишлар рўйхатининг турлитуман моддалари бўйича вақт сарфлари ҳақидаги маълумотларни жамлашга асосланган бўлади.

↳ **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.

**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 сўзлашишлар ва бошқалар.

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

Ҳар бир раҳбар ёки мутахассис иш вақтини сарфлашни алоҳида таснифлашни таҳлил қилиш жараёнида ўзининг кундалик ишида резервларни қидириб топиш учун ҳар томонлама ахборот олиш имконига эга бўлади. Масалан, турли таснифлаш белгиларидан фойдаланиб, вақтнинг ҳақиқий сарфини таснифловчи жадвалларни шакллантириш тавсия этилади. Маълум статистик формулалардан фойдаланган ҳолда ҳар бир иш турига қанча фоиз вақт кетишини ва унинг умумий натижаларга нисбатан салмоғини белгилаб чиқиш мумкин. Бошқаришга доир турли тадбирларни бажариш вақтида сарф этиладиган иш вақти 13.2-расмда келтирилган.

Тадбирлар тури	Умумий сарфларга нисбатан иш вақти сарфлари		
	мутахассислар	раҳбарлар	бошқа хизматчилар
Ташкилий-маъмурий	40	15	-
Таҳлилий	15	10	20
Амалий конструктив	15	15	-
Ахборот-техникавий	30	60	80
Жами	100	100	100

13.2 - р а с м. Бошқарув тадбирларини бажаришда иш вақти сарфларининг тузилиши (% ҳисобида).

Бошқаришга доир тадбирларни бажариш вақтида иш вақти сарфларининг нисбати бошқарув фаолиятининг хусусияти ва услубини ақс 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 сарфларининг режалаштириладиган сарфларга мос келишини таҳлил қилиш, шунингдек белгиланган мақсадларга эришиш мумкинлиги нуқтаи назаридан иш вақтининг бекор сарф бўлишини ҳам аниқлаш мумкин. Шу йўл билан мутаносибликни аниқлаш қийин эмас, унда вақт зарур ахборот олишга, топшириқларни тақсимлаш ва ваколатларни топширишга, кенгашлар ўтказиш, телефонда сўзлашишга тасниф қилинмайдиган бошқа масалаларга сарф этилиши аниқ кўринади. Раҳбар ёки мутахассис қарор топган амалиёт билан ёки такрорланиб турадиган вазифаларни ҳал қилиш билан боғлиқ иш турларидан ҳар бирига қанча вақт сарфлашини, қанча вақтни бир галги вазифаларни, нукул маъмурий ишларни адо этиш учун сарф этишини аниқлаш мумкин.

Иш вақтидан фойдаланишни тадқиқ қилиш натижаларини таҳлил этиш жараёнида бир қанча саволларга жавоблар 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 бўлаклардан 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 белгилаш 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 ишларининг умумий давом этиши аниқланади. Мезонлардан ҳар бири бўйича “йўқ” жавоби олинган ишларнинг давомийлиги аниқланади.

Агар таҳлил натижасида шундай бўлиб чиқса, яъни раҳбарнинг, мутахассиснинг фаолиятида 10% дан кўпроғи шарт эмас бўлса, у ҳолда улар ўзларининг кундалик ишларида муҳим томонларни белги-



лашда катта муаммоларга дуч келади, деб хулоса чиқариш мумкин.

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

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

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

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

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

Иш вақти бюджетини таҳлил қилганда шуни ҳисобга олиш керакки, фойдаланилган маълумотлар ҳамиша ҳам унинг сифати ҳақида ишончли хулосалар чиқариш имконини беравермайди. Раҳбар (мутахассис) ўз вақтини сарфлаш тартибини ва ўз ишининг сифатини танқидий таҳлил қилиб чиқиши лозим, токи ўзига хос бўлган иш услуби ҳақида тўғри хулоса чиқарсин. Мазкур масалада ташкилотнинг ўзига хос хусусияти, бошқаришнинг муайян даражаси ва раҳбар ёки мутахассис олдида турган вазифалар ҳал қилувчи роль ўйнашини назарда тутиш керак.

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

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

Вақт сарфидан фойдаланишнинг натижадорлигини баҳолаш учун  $K_3$  коэффициентини тадбиқ этиш мумкин. У фойдали иш вақтининг (И) умумий вақт фондига (Ф), шу жумладан вақтни бекор сарфлашга нисбати сифатида ҳисоблаб чиқарилади:  $K_3 = И : Ф$ .

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

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

“Ҳалал бериш омиллари” жадвалини тўлдиришда шунинг 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 тадбиқ 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 13.3-расмда келтирилади. Бу ерда шунингдек иш вақтининг бекор сарф бўлиш сабаблари ва улардан халос бўлиш учун маслаҳатлар ҳам берилди. Бироқ шунини эсда тутиш керакки, “вақтни талон-торож қилувчилар”нинг ҳаммаси бир хил бўлади, уларни барҳам топтириш юзасидан қабул қилинадиган қарорлар ҳар бир раҳбарда ва мутахассисда турлича бўлиши мумкин.

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

13.3 - р а с м . Ҳалал бериш омиллари.

Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар ва ўтказилган таҳлил раҳбар, мутахассиснинг иш вақтидан оқилона фойдаланиш соҳасида амалий таклифларни ишлаб чиқишни ва иш вақтининг бекор сарф

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

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

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

Раҳбар томонидан белгиланган мақсадларнинг амалга оширилиши зарур бўлган ҳаракатларни белгилаб қолмасдан, шу билан бирга уларнинг ижросини рағбатлантиради ҳам. Раҳбар учун мақсадни аниқлаб олиш ҳаракатлантирувчи куч сифатида таъсир қилади, мақсадга эришилгандан кейингина бу кучнинг қуввати сўнади. Раҳбар белгилаши лозим бўлган мақсадлар куйидагича бўлиши керак:

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

Мақсадларни аниқлаш — бу фақат бошланғич босқичдир. Мақсадни уни амалга ошириш юзасидан ҳаракат режасига айлантириш керак. Мавжуд мақсадлар 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.

Раҳбарнинг ўз мақсадига эришишининг муҳим шар-

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

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

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

Раҳбар иш вақтини режалаштиришда иложи борича яхшироқ натижаларга эришмоғи учун у “режалаштириш даврлари”: кун, ҳафта, ой, йил деган тушунчалардан фойдаланиши зарур. Режалаштиришнинг ҳар бир даври алоҳида қараб чиқиши керак. Шунинг учун ҳам ҳар бир давр учун алоҳида режага эга бўлиши 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 тадбиқан эса бундай бўлмайди. Кунлик режалаштириш бугунги кун билан яшаш учун шарт-шароит яратади. Кунлик режа шу бугун амалга оширилиши лозим бўлган барча ишларнинг жамидан иборат бўлади ва раҳбарга иш вақтидан самарали фойдаланиш учун имкон яратади. Кунлик режа ишнинг пировард мақсадларини уларнинг аҳамиятига қараб белгилаб беради. Бунда режа

асосан аввалги кун охирида ёки режалаштирилаётган кун бошида шаклланади.

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

- пировард мақсадга эришиш нуқтаи назаридан зарур (муҳим ва шошилинч) ишлар;
- муҳим ишлар, лекин улар шошилинч эмас, уларни бажаришга шу ҳафтада вақт қолса шунда керишилади;
- унчалик мураккаб бўлмаган ва шошилинч 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 календар иш режасида алоҳидалаштирилади ва у иложи борича аниқ бўлиши зарур.

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

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

Назорат қилиш тадбирларининг мавжудлиги

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

## ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### а) Асосий

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. — Т.: «Ўзбекистон», 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. — Т.: «Ўзбекистон», 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни (янги таҳрир). — Т.: «Адолат», 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисида»ги Қонуни — Т.: «Адолат», 1992.
5. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. — Т.: «Адолат», 1996.
6. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури». Тошкент, 1998.
7. *Каримов И. А.* Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: «Ўзбекистон», 1997.
8. *Каримов И. А.* Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. «Тошкент», «Ўзбекистон», 1996.
9. *Каримов И. А.* Амир Темур фаҳримиз, гуруримиз, Тошкент, «Халқ сўзи» газетаси, 1996 йил 26 октябрь.
10. *Каримов И. А.* Юсак малакали мутахассислар — тараққиёт омили — Т.: «Ўзбекистон», 1995.
11. *Абдурахманов К. Х.* Управление трудовым потенциалом региона. — Т.: «Меҳнат», 1994.
12. *Абдурахмонов Қ. Х., Мамарасулов Ф. У.* Меҳнат иқтисоди (услугий қўлланма). — Т.: 1996.
13. *Волгин А. П., Матирко В. П., Модин А. А.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. М.: 1992.
14. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: учебное пособие, Н. Новгород: НИМБ, 1996.
15. *Назаров А. Ш.* Нормирование труда (учебник). — Т.: 1990.
16. *Одегов Ю. Г., Маусов Н. К., Қулапов М. Н.* Эффективность системы управления персоналом. (Учебное пособие). М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1993.
17. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия (Учебное пособие). — М.: «Новосибирск», 1998.
18. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом (учебник). — М.: 1997.
19. *Одегов Ю. Г., Маусов Н. К., Қулапов М. Н.* Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1996.



20. Персонал. Словарь-справочник. — М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1994.
21. *Петроченко П. Ф.* Анализ трудовых показателей: (учебное пособие). — М.: «Экономика», 1989.
22. *Слизингер Г. Э.* Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. — М.: Инфра — М., 1996.
23. Экономика труда: (Учебник). Под ред. Жукова М. И., Погосяна Г. Р. — М.: «Экономика», 1991.
24. Экономика и социология труда: (Учебное пособие) Под ред. Адамчука В. В. ВЗФЭИ — М.: «Экономическое образование», 1994.

### б) Қўшимча адабиётлар

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

## МУНДАРИЖА

Кириш . . . . .	3
<b>1-б о б. Корхона ва ташкилотларни шакллантиришда инсон омилли</b> . . . . .	7
1.1. Ҳозирги жамият ҳаётида қорхона ва ташкилот тушунчаси ва унинг аҳамияти . . . . .	7
1.2. Корхонадаги ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият . . . . .	13
1.3. Корхона ва ташкилот ташқи муҳит шароитида . . . . .	18
1.4. Ташкилий ресурслар. Инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари . . . . .	21
1.5. Персонални бошқариш тизимлари . . . . .	24
<b>2-б о б. Инсон ресурсларини бошқариш функциясининг ривожланиши</b> . . . . .	29
2.1. Тарихий истиқболда персонални бошқариш . . . . .	29
2.2. Шўролар даврида инсон ресурсларининг бошқарилиши . . . . .	35
2.3. Ҳозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш вазифалари . . . . .	38
2.4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик . . . . .	42
<b>3-б о б. Корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш стратегияси</b> . . . . .	46
3.1. “Персонал” тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари . . . . .	46
3.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари . . . . .	69
<b>4-б о б. Корхона ва ташкилотларда персонал билан ишланни бошқариш</b> . . . . .	89
4.1. Кадрларни режалаштириш моҳияти, мақсад ва вазифалари . . . . .	89
4.2. Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси . . . . .	91
<b>5-б о б. Корхона ва ташкилотлардаги хизмат мартабасини бошқариш</b> . . . . .	100
→ <del>б.1</del> Мартаба тушунчаси ва босқичлари . . . . .	<del>100</del>
→ <del>б.2</del> Хизмат мартабасини бошқариш . . . . .	<del>107</del>
<b>6-б о б. Корхона ва ташкилотларда ходимларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини бошқариш</b> . . . . .	111
→ <del>б.1</del> Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими . . . . .	111
→ 6.2. Кадрлар резерви билан ишлаш . . . . .	117
<b>7-б о б. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши — персонал бошқарувиининг асоси</b> . . . . .	120

*am*

7.1. Бошқариш объекти бўлган корхона ва ташкилотнинг ижтимоий ривожланиши . . . . .	120
7.2. Корхона ва ташкилот ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари . . . . .	122
7.3. Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий хизмат кўра-тиши . . . . .	130
<b>8-б о б. Корхона ва ташкилотларда персонал хулқ-атворини бошқариш . . . . .</b>	<b>134</b>
8.1. Шахс хулқ-атвори назарияси . . . . .	134
8.2. Шахснинг гуруҳлардаги хулқ-атвори . . . . .	148
8.3. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши . . . . .	161
<b>9-б о б. Кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш . . . . .</b>	<b>174</b>
9.1. Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари . . . . .	174
9.2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш . . . . .	177
9.3. Инновацион-кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари . . . . .	182
9.4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатдан таъминлаш . . . . .	187
<b>10-б о б. Персонал бошқарувида меҳнат муносабатлари этикаси . . . . .</b>	<b>192</b>
10.1. Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатлар ва унинг умумий қонуниятлари . . . . .	192
10.2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси . . . . .	194
10.3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби . . . . .	196
10.4. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари . . . . .	199
10.5. Нотиқлик санъати асослари . . . . .	201
<b>11-б о б. Персонални бошқаришда ихтилофлар ва стрессларни ечиш . . . . .</b>	<b>204</b>
11.1. Ихтилофлар ва уларни бошқариш . . . . .	204
11.2. Стрессларни бошқариш . . . . .	227
<b>12-б о б. Корхона ва ташкилотларда персонал хавфсизлигини бошқариш . . . . .</b>	<b>232</b>
12.1. Корхона ва ташкилотларда хавфсизлик техникаси . . . . .	232
12.2. Персонал соғлигини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш . . . . .	238
12.3. Корхона ва ташкилотнинг иқтисодий хавфсизлиги . . . . .	241
<b>13-б о б. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этиш . . . . .</b>	<b>250</b>
13.1. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этишнинг моҳияти, мақсадлари ва вазифалари . . . . .	250
13.2. Раҳбарнинг иш вақти ва ундан фойдаланиш . . . . .	252
Тавсия этиладиган адабиётлар рўйхати . . . . .	268

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

### ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

«Шарқ» нашриёт-матбаа концерни  
Бош таҳририяти  
Тошкент — 1998

Муҳаррир *И. Шоймардонов*  
Безакловчи rassom *Н. Куликов*  
Бадий муҳаррир *М. Аъламов*  
Техник муҳаррир *Л. Хиждова*  
Мусахҳиҳ *Х. Хожиметова*

Теришга берилди 06.10.98. Босишга рухсат этилди 10.12.98. Би-  
чими 84x108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Таймс гарнитураси. Офсет босма. Шартли босма  
табоғи 14,28. Нашриёт ҳисоб табоғи 14,61. Адади 2000, дона. Буюрт-  
ма № 3055. Баҳоси келишилган нархда.

«Шарқ» нашриёт-матбаа концернининг босмаҳонаси, 700083,  
Тошкент шаҳри, «Буюк Турон», кўчаси, 41-уй.