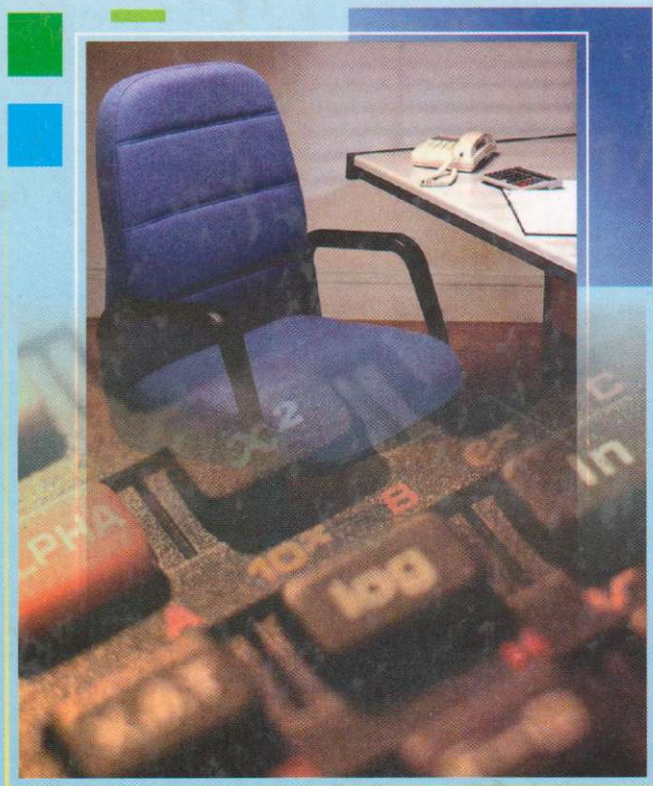


Q.X.Abdurahmonov, Sh.R.Xolmo'minov,
A.B.Hayitov, A.M.Akbarov

XODIMLARNI BOSHQARISH



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT
UNIVERSITETI**

**Q.X.ABDURAHMONOV, SH.R.XOLMO'MINOV,
A.B.HAYITOV, A.M.AKBAROV**

XODIMLARNI BOSHQARISH

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi oliy o'quv yurtlararo
ilmiy-uslubiy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan oliy o'quv
yurtlarining iqtisodiy ta'lim yo'nalishlari talabalari uchun darslik sifatida tavsiya
etilgan*

**O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi
Adabiyot jamg'armasi nashriyoti**

TOSHKENT — 2005

65.9(2)24
X 692

Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M.
Xodimlarni boshqarish. Darslik. - T.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi
Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2005, 240 b.

Ushbu darslikda xodimlarni boshqarish fani bo'yicha asosiy mavzular berilgan bo'lib, unda korxona va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili, xodimlarni va inson resurslarini boshqarish strategiyasi, xodimlar bilan ishlashni boshqarish, xodimlarning xizmat-kasb jihatdan o'sib borishini boshqarish, kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish, xodimlar xavfsizligini boshqarish, xizmat martabasini boshqarish, boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etish kabi bir qator muammolar yoritib berilgan.

Darslik bakalavriyat talabalari, magistrantlar, aspirantlar va ko'p sonli o'quvchilarga mo'ljallangan.

Mas'ul muharrir: **S.S.G'ulomov,**
Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti rektori,
akademik.

Taqrizchilar: **D.N.Rahimova,**
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi
Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasi
«Menejment» kafedrasi mudiri, i.f.d., prof.;
A.Sh.Nazarov,
TDIU «Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi»
kafedrasi professori, i.f.n.

Ekspertlar: **B.B.Usmonov,**
TDIU o'quv-uslubiy boshqarma boshlig'i, i.f.n.,
dotsent;
N.T.Shoyusupova,
TDIU «Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi»
kafedrasi dotsenti, i.f.n.

© O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi
Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2005

Абдурахмонов К.Х., Холмунинов Ш.Р., Хайитов А.Б., Акбаров А.М. Управление персоналом. Учебник. –Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2005, 240 с.

В настоящие даны основные темы курса «Управление персоналом». В нем освещены человеческий фактор при формировании предприятий и организаций, стратегия управления персоналом и человеческими ресурсами, управление работы с персоналом, управление профессиональным продвижением персонала, управление инновацией в системе кадров, управление безопасностью персонала, управление служебным положением, организация труда управленческого персонала и ряд других проблем.

Учебник рассчитан для студентов бакалавриата, магистров, аспирантов и многочисленных читателей.

**Ответственный
редактор:**

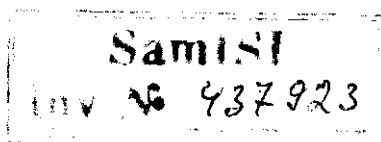
С.С.Гулямов,
Ректор Ташкентского Государственного
Экономического Университета, академик.

Рецензенты:

Д.Н.Рахимова,
Зав. кафедры «Менежмент» АГОС при
Президенте Республики Узбекистан,
д.э.н., проф.;
А.Ш.Назаров,
Профессор кафедры «Экономика и
социология труда» ТГЭУ, к.э.н.

Эксперты:

Б.Б.Усманов,
Начальник «Учебно-методического
управления» ТГЭУ, к.э.н. , доц.
Н.Т.Шоюсупова,
Доцент кафедры «Экономика и социология
труда» ТГЭУ, к.э.н.



Abdurahmonov K.Kh., Kholmuminov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M.
Personnel Management. Textbook. -T.: pub.LFUWU, 2005, 240 p.

In this textbook main topics on «Personnel management» are given. It discusses matters such as human factor in forming company and organizations, strategies of human resources and personnel management, management of working with personnel, management of personnel ranking, management of news in personnel system, management of personnel safety, management of occupational positions, establishing labor of managerial personnel.

The textbook is intended for the students of all degrees and others who interested in personnel management.

Responsible Editor: S.S.Gulyamov,
The rector of Tashkent State University of
Economics, academician.

Reviewers: **D.N.Rahimova,**
doctor of economic sciences, head of
chair «Management» of the Academy of
the State and Social Construction under
the President of the Republic of Uzbekistan;
A.Sh.Nazarov,
candidate of economic sciences,
«Economics and and Sociology of Labor»
chair, TSUE.

Experts: **B.B.Usmonov,**
candidate of economic sciences, head of
office of studies and methodology, TSUE;
N.T.Shoyusupova,
candidate of economic sciences,
«Economics and and Sociology of Labor»
chair, TSUE.

KIRISH

Fanni o'rganishning dolzarbligi. O'zbekistonda islohatlarni yanada chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida xodimlarni boshqarish tizimida ham tub o'zgarishlar qilishini taqozo etadi. Ma'lumki, korxona va tashkilotlarning samarali faoliyatini unda ishlovchi xodimlar tarkibining qay darajada ekanligi belgilaydi. Shu jihatdan hozirgi vaqtda malakali va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish har bir korxona va tashkilot oldida turgan eng dolzarb masalalardan biridir.

Mamlakatimiz Prezidenti I. Karimov ta'kidlab o'tganidek, «Bugungi kunning eng muhim vazifasi — hayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvida, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, imoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iboratdir»¹.

Sobiq ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida korxona va tashkilotlarda kadrlarni boshqarish sohasidagi vazifalar asosan kadrlar bo'limi zimmasiga yuklatilib, ular boshqa tarkibiy bo'linmalar bilan tarqoq ish olib borar edilar. Shu sababli ham o'sha davrda kadrlar bo'limi xodimlarni boshqarish va ularga ish sharoitlari yaratib berishni ta'minlash sohasidagi bir qator muhim vazifalarni bajarmagan.

Hozirgi vaqtda korxona va tashkilot xodimlarini boshqarish kontseptsiyasiga ko'ra xodim shaxsiy rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo'l-yo'riqlarini bilishi, ularni shakllantira olishi, korxona va tashkilot oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda ish yuritishi kuzaltilyapti. Yurtboshimiz I. Karimovning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisida aytib o'tganlaridek, «Alloh odamzotni shunday yaratganki, har bir inson o'ziga xos bir olam. Shu bois ikki nafar inson hech qachon bir-biriga yuz foiz o'xshamaydi»².

Shunday ekan, kelgusida yuqori darajadagi xodimlarni samarali

¹ Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили. - Т.: «Ўзбекистон», 1995.

² Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишидир. - Т.: «Ўзбекистон», 2005.

boshqaruviga erishish uchun insonlarni o'z jamoasi manfaati yo'lida mehnatga jalb etish, ma'lum bir maqsadga erishish, qolaversa, o'zaro ishonchli munosabatlarni va har bir shaxsning o'ziga xos dunyoqarashi shakllantirish hamda xarakterini atroflicha o'rganishni talab etadi.

Respublikamiz iqtisodiy va siyosiy tizimida ro'y berayotgan o'zgarishlar har bir shaxs va uning turmushi barqarorligi uchun bir qator imkoniyatlar bilan birga jiddiy xavf-xatar ham tug'diradi. Bunday vaziyatda xodimlarni boshqarish alohida ahamiyatga egadir, chunki tashkilotdagi xodimlarni boshqarish, shaxs omilini hisobga olish masalalarining butun bir majmuini amalga oshirish tizimi bo'lib u shaxsga tashqi sharoitga moslashish imkonini beradi.

Xodimlarni boshqarishga doir yangi xizmatlar, odatda, an'anaviy xizmatlar: kadrlar bo'limi, mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limi, mehnatni muhofaza qilish hamda xavfsizlik texnikasi bo'limi va hokazolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning asosiy vazifasi korxona va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirish va ish kuchini boshqarish sohasidagi faoliyatni muvofiqlashtirishdan iboratdir. Shu munosabat bilan bu xizmatlar o'z vazifalari doirasini kengaytirib malakali kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni tashkil etishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozori va shu kabilarni o'rganishga o'tadilar.

Albatta, xodimlarni boshqarish xizmatining tuzilishi ko'p jihatdan korxona va tashkilotlarning xususiyatlari va hajmi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o'ziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Kichik va o'rta korxonalarda xodimlarni boshqarish sohasidagi ko'pgina vazifalarni ko'proq rahbarlar bajaradilar, yirik korxona va tashkilotlarda esa bu vazifalar mustaqil tarkibiy bo'linmalarda amalga oshiriladi.

Korxona va tashkilotlarning aksariyatida xodimlarni boshqarish tuzilmasi shakllangan bo'lib, ular rahbarning xodimlarni boshqarish bo'yicha o'rinbosari nazoratida hamda kadrlar bilan ishlashga aloqador bo'lgan barcha bo'linmalarni birlashtiradi. Korxona va tashkilotlarning katta-kichikligiga qarab, bo'linmalar tarkibi o'zgarib turadi: kichik korxona va tashkilotlarda bitta bo'linma bir necha kichik tizim vazifalarini bajaradi. Yirik korxona va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini, odatda, ayrim bo'linma bajaradi.

O'zbekistonda xorij tashkilotlarining tajribasini umumlashtirish — xodimlarni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni kadrlar bilan ta'minlash, ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan

rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shadi. Shunga ko'ra, korxona va tashkilot xodimlarini boshqarish tizimi birmuncha yaxshilanadi. Uning tuzilishi uchun asos sifatida fan tomonidan ishlab chiqilgan va amaliyotda sinovdan o'tgan qoida va usullarsamara beradi. Bularning barchasi ushbu darslikda o'z ifodasini topgan.

Fan bo'yicha o'quv adabiyotlarning qiyosiy tahlili. Bu fan nafaqat respublikamiz oliy o'quv yurtlarida, balki Rossiya Federatsiyasi va xorij oliy o'quv yurtlarida ham o'qitiladi. G. V. Plexanov nomidagi Rossiya Iqtisodiyot akademiyasi, Samara Davlat Iqtisodiyot Akademiyasi (SGEA) va Qozog'iston Respublikasi «Turon» Universitetlari tomonidan o'qitiladigan xodimlarni boshqarish fani TDIUning barcha yo'nalishida tahsil oladigan talabalarga o'qitiladi. Bu fanning predmeti — korxonalarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish uchun maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlar tizimidan iborat. Ushbu fanni yaxshi o'zlashtirish uchun talabalar iqtisodiy qonunlarni, ayniqsa, talab va taklif muvozanatini, raqobat qonunlarini, korxonalarning faoliyat ko'rsatish mexanizmini, mehnat jarayonlarida vujudga keladigan munosabatlarni, kadrlarni rejalashtirishni, mehnat sohasidagi ziddiyatli vaziyatlar va ularni bartaraf etish yo'llarini o'rganishlari maqsadga muvofiqdir.

TDIUda xodimlarni boshqarish fani bo'yicha o'quv yuklamasi jami 180 soatdan iborat bo'lib, shu jumladan, 54 soat ma'ruza, 54 soat seminar va 72 soat mustaqil ta'limdan iborat. Shuningdek, bu fanda 14 ta mavzu mavjud. Endi buni shu yo'nalishdagi boshqa xorijiy davlatlar oliy o'quv yurtlarining nashrlari bilan taqqoslaydigan bo'lsak, G. V. Plexanov nomidagi Rossiya Iqtisodiyot akademiyasida xodimlarni boshqarish fani bo'yicha 12 ta mavzu mavjud bo'lib, umumiy o'quv yuklamasi 68 soatni tashkil etadi, shundan 38 soat ma'ruza, 30 soat amaliyot, mustaqil ta'lim esa mavjud emas. Shuningdek, Samara Davlat Iqtisodiyot Akademiyasida o'qituvchi (SGEA) bu fanda 17 ta mavzu mavjud bo'lib, o'quv yuklamasi 72 soatni tashkil etadi, shu jumladan 36 soat ma'ruza, 36 soat seminar, bu erda ham mustaqil ta'lim mavjud emas.

Qozog'iston Respublikasi «Turon» Universitetida xodimlarni boshqarish fani bo'yicha 16 ta mavzu mavjud bo'lib, o'quv yuklamasi jami 77 soat, shundan 44 soat ma'ruza, 33 soat seminardir. Bu yerda ham mustaqil ta'lim rejalashtirilmagan.

TDIUda xodimlarni boshqarish fani bo'yicha quyidagi mavzular mavjud:

1. Xodimlarni boshqarish fanining predmeti va mazmuni: ma'ruza — 2

soat, seminar — 2 soat, mustaqil ta'lim — 2 soat.

2. Inson resurslarini boshqarish funksiyasining rivojlanishi: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 4 soat.

3. Korxona va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 4 soat.

4. Korxona va tashkilotlarda xodimlarni boshqarish strategiyasi: ma'ruza — 6 soat, seminar — 6 soat, mustaqil ta'lim — 8 soat.

5. Korxona va tashkilotlarda xodimlar bilan ishlashni boshqarish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 6 soat.

6. Korxona va tashkilotlardagi xizmat-martabasini boshqarish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 6 soat.

7. Korxona va tashkilotlarda xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini boshqarish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 6 soat.

8. Korxona va tashkilotlarning ijtimoiy rivojlanishi — xodimlar boshqaruvining asosi: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 4 soat.

9. Korxona va tashkilotlarda xodimlarning xulq-atvorini boshqarish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 4 soat.

10. Kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 6 soat.

11. Xodimlar boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi: ma'ruza — 2 soat, seminar — 2 soat, mustaqil ta'lim — 4 soat.

12. Xodimlar boshqarishda ixtiloflar va stresslarni boshqarish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 4 soat.

13. Korxona va tashkilotlarda xodimlar xavfsizligini boshqarish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 4 soat.

14. Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etish: ma'ruza — 4 soat, seminar — 4 soat, mustaqil ta'lim — 6 soat.

G. V. Plexanov nomidagi Rossiya Iqtisodiyot akademiyasida xodimlarni boshqarish fani bo'yicha 38 soat ma'ruza rejalashtirilgan bo'lib, ma'ruza mavzulari quyidagilardan iborat:

1. Firma xodimlari-boshqaruv obyekti sifatida — 2 soat.

2. Fanning predmeti, mazmuni va asosiy vazifalari — 2 soat.

3. Tashkilot — 4 soat.

4. Kadrlar siyosati — 2 soat.

5. Firma xodimlarini boshqarish usullari, funksiyalari va tamoyillari — 4 soat.

6. Xodimlarni rejalashtirish — 2 soat.
7. Xodimlarni ishga jalb qilish, tanlash, kadrlarni tayyorlash va ishdan ozod etish — 4 soat.
8. Xodimlarni rag'batlantirish va unga qilinadigan xarajatlar — 4 soat.
9. Ishlovchilar faoliyatining motivlari — 4 soat.
10. Korxonada xodimlarni boshqarish strategiyasi — 4 soat.
11. Ziddiyatlarning mohiyati va uni hal etish usullari — 2 soat.
12. Firma xodimlarining boshqarish tizimi samaradorligini baholash — 4 soat.

Samara Davlat Iqtisodiyot Akademiyasi (SGEA)da xodimlarni boshqarish fani bo'yicha 36 soat ma'ruza bo'lib, ma'ruza mavzulari quyidagilardan iborat:

1. Xodimlarni boshqarish fanining predmeti va mazmuni — 1 soat.
2. Korxona xodimlari boshqaruvning obyekti sifatida — 1 soat.
3. Xodimlarni boshqarish tizimi. Korxonani boshqarish tizimida xodimlarni boshqarishning o'rni va roli — 1 soat.
4. Xodimlarni boshqarishning maqsadi, usullari va tamoyillari — 1 soat.
5. Xodimlarni boshqarish strategiyasi va kadrlar siyosati — 2 soat.
6. Korxona xodimlari bilan ishlashni rejalashtirish — 2 soat.
7. Ishni loyihalashtirish va uning tahlili — 2 soat.
8. Xodimlarni jalb qilish va tanlash — 4 soat.
9. Xodimlar ko'nikmasi — 2 soat.
10. Martabani boshqarish — 2 soat.
11. Xodimlarning rivojlanishi — 2 soat.
12. Xodimlarni o'qitish, qayta o'qitish va qayta tayyorlash — 2 soat.
13. Korxona xodimlari faoliyatining natijalarini baholash — 4 soat.
14. Xodimlar mehnatiga haq to'lashni tashkil etish — 2 soat.
15. Xodimlarni rag'batlantirish siyosati — 4 soat.
16. Xodimlarni rag'batlantirishni tashkil etish — 2 soat.
17. Xodimlarni boshqarishga qilinadigan xarajatlar va uning samaradorligini baholash — 2 soat.

Qozog'iston Respublikasi «Turon» Universitetida bu fanga 44 soat ma'ruza rejalashtirilgan bo'lib, quyidagi mavzular mavjud:

1. Inson omili va tashkiliy muhit — 3 soat.
2. Tashkilot xodimlari — 2 soat.
3. Kadrlarni boshqarish va ular harakatlanishining muammolari — 2 soat.
4. Xodimlarni boshqarish tizimi — 4 soat.
5. Xodimlarni rivojlantirish — 3 soat.

6. Xodimlar ko'nikmasi — 2 soat.
7. Kadrlar siyosati — 4 soat.
8. Xodimlarni o'qitish — 4 soat.
9. Xodimlarni baholash — 4 soat.
10. Xodimlarni boshqarishda boshqaruv muomalasi — 2 soat.
11. Xodimlarni boshqarish metodologiyasi — 2 soat.
12. Xodimlarni boshqarish samaradorligi — 3 soat.
13. Xodimlarni rejalashtirish — 2 soat.
14. Xodimlar marketingi — 2 soat.
15. Xizmat martabasi va uni tashkil etish — 2 soat.
16. Xodimlarni boshqarish tizimida o'z-o'zini boshqarish — 3 soat.

Ta'kidlash joizki, chet el universitetlarida Xodimlarni boshqarish fani bo'yicha o'qitiladigan ba'zi mavzular TDIU o'quv rejasida mavjud emas. Misol uchun, Rossiya Iqtisodiyot Akademiyasidagi «Ishlovchilar faoliyatining motivlari», «Firma xodimlarining boshqarish tizimi samaradorligini baholash», Samara Davlat Iqtisodiyot Akademiyasidagi, «Ishlarni loyihalashtirish», «Xodimlar ko'nikmasi», «Xodimlarning rivojlanishi», «Xodimlarni boshqarishga qilinadigan harajatlar va uning samaradorligini baholash», «Korxona xodimlari faoliyatining natijalarini baholash», Qozog'iston Respublikasi «Turon» Universitetidagi «Xodimlarni boshqarishda boshqaruv muomalasi», «Xodimlar marketingi», «Xodimlarni boshqarish tizimida o'z-o'zini boshqarish» kabi mavzularni aytish mumkin.

Shuningdek, SGEA va Rossiya Iqtisodiyot akademiyasida «Xodimlarni boshqarish» fani bo'yicha o'tilmaydigan TDIUning quyidagi mavzulari mavjud:

- 1) Inson resurslarini boshqarish funktsiyasining rivojlanishi;
- 2) Korxona va tashkilotlarda xodimlar xulq-atvorini boshqarish;
- 3) Korxona va tashkilotlarning ijtimoiy rivojlanishi — xodimlar boshqaruvining asosi;
- 4) Kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish;
- 5) Xodimlar boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi;
- 6) Korxona va tashkilotlarda xodimlar xavfsizligini boshqarish;
- 7) Boshqaruv xodimlarining mehnatini tashkil etish.

Xodimlarni boshqarish fani bo'yicha TDIUda tavsiya etilgan adabiyotlar yangi bo'lib, ular 2000 yildan keyingi nashlardan iborat. Boshqa chet el universitetlarida esa tavsiya etilgan adabiyotlarning ko'pchiligi 2000 yildan oldin chop etilgan, ularda internet saytlari materiallari ham mavjud emas. TDIUda tavsiya etilgan adabiyotlarda yangi zamonaviy adabiyotlar bilan

birga ko'pgina internet saytlari hamda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari, farmoyishlari, asarlari, O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari, shuningdek, me'yoriy hujjatlari ham berilgan.

TDIUdagi xodimlarni boshqarish fanining yuklama soatlarini boshqa chet el oliy o'quv yurtlarining yuklama soatlari bilan taqqoslaganda quyidagi jadvalda aks etgan holatni ko'rish mumkin:

	TDIU	Rossiya Iqtisodiyot Akademiyasi	Samara Davlat Iqtisodiyot Akademiyasi	Qozog'iston Respublikasi «Turon» Universiteti
ma'ruza	54	38	36	44
seminar	54	30	36	33
mustaqil ta'lim	72	-	-	-
jami	180	68	72	77

Har qanday yangi avlod o'quv adabiyotlarining yaratilishi, bevosita mazkur masala bo'yicha yaratilgan oldingi adabiyotlarini qiyosiy tahlil qilish va buning natijasida amaliy mulohaza qilishni taqozo etadi. Shu jihatdan yaratilayotgan «Xodimlarni boshqarish» darsligini shu turdagi boshqa adabiyotlar bilan taqqoslashni qiyosiy tahlil orqali amalga oshiramiz.

Q. Abdurahmonov va boshqalar tomonidan tayyorlanib, 2002 yilda chop etilgan «Davlat xizmati personalini boshqarish» o'quv qo'llanmasi 6 bobdan iborat bo'lib, unda davlat xizmatining nazariy muammolari, muayyan nazariy tayyorgarlikka ega bo'lgan xodimlarda kadrlar menejmentini o'ziga xos ko'nikmalarini hosil qilish, bu borada o'z maxoratini oshirish, zamonaviy texnologiyalarni o'zlashtirishga doir nazariy-amaliy masalalar o'z echimini topgan.

Lekin mazkur o'quv qo'llanma davlat boshqaruvi organlari tizimida, shuningdek, boshqa tashkilot xamda muassasalarda faoliyat ko'rsatadgan davlat xizmatchilarini tayyorlash va qayta tayyorlash uchun mo'ljallangan.

T.Bazarov tomonidan tayyorlanib, 2002 yilda chop etilgan «Управление персоналом» o'quv qo'llanmasi 5 bobdan iborat bo'lib, unda xodimlarni boshqarishni tashkil etish, tashkilotning shakllanish bosqichida xodimlarni boshqarish, tashkilotning rivojlanish bosqichida xodimlarni boshqarish, tashkilotning barqaror faoliyat ko'rsatishi bosqichida xodimlarni boshqarish, tashkilotning krizis jarayoni holatida xodimlarni

boshqarish kabi masalalar yoritilgan.

N.Zokirova tomonidan tayyorlanib, 2004 yilda chop etilgan «Внутрифирменное управление персоналом» o'quv qo'llanmasi 14 bobdan iborat bo'lib, unda tashkilotda xodimlarni boshqarish nazariyasi, tashkilot (firma)da kadrlar siyosati, tashkilot (firma)ning mehnat salohiyati, tashkilot (firma) xodimlarining tashkiliy tuzilishi, xodimlar marketingi, tashkilot (firma)da xodimlarni jamlash, tanlash va ishga qabul qilish, xodimlarning firma ichidagi faoliyatini tashkil etish, xodimlar xulq-atvorini boshqarish, xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, mehnat faoliyatini baholash, tashkilot xodimlarining mehnatini rag'batlantirish, tashkilotda mehnat ziddiyatlari, uning turlari va ularni hal etish yo'llari, tashkilot xodimlari faoliyatining natijalarini baholash, aholining ish bilan bandligi va firma ichidagi mehnat bozori kabi masalalar bayon etilgan.

Shunday qilib, fan bo'yicha o'quv adabiyotlarining qiyosiy tahlili natijalari shuni ko'rsatadiki, yuqorida keltirilgan adabiyotlardan farqli o'laroq, mazkur darslikda xodimlarni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan barcha masalalar keng miqyosda ko'rib chiqilgan bo'lib, unda Prezident Farmonlari va Qarorlari, Vazirlar Mahkamasi Qarorlari hamda me'yoriy hujjatlardan keng foydalanilgan. Qolaversa, ushbu darslikda har bir mavzuning bayoni aniq, sodda va ravon ifoda etilgan. Bundan tashqari, darslikda qisqacha izohli lug'at, zamonaviy pedagogik texnologiyalarni qo'llashning o'ziga xos xususiyatlari, internet saytlari va qiyosiy tahlil natijalari kabi materiallar bilan boyitilgan.

Ayni vaqtda ushbu darslik o'zbek olimlarining lotin imlosida tayyorlanayotgan adabiyotlarning dastlabki avlodiga mansub bo'lib, unda ayrim juz'iy kamchiliklarning uchrashi tabiiy holdir. Shu tufayli darslikni takomillashtirish yuzasidan taklif va fikr-mulohazalaringizni mualliflar bajonidil qabul qilishini ma'lum qilamiz.

I BOB

XODIMLARNI BOSHQARISH FANINING

MAZMUNI,

MOHIYATI, PREDMETI VA ASOSIY VAZIFALARI

1.1. Xodimlarni boshqarish fanining mohiyati va predmeti

Mamlakatimizda bozor munosabatlariga o'tishi xodimlarni boshqarish tizimida bir qator vazifalarning amalga oshirilishini taqozo etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlarning o'z mavqelarini saqlab qolishi, ularning raqobatbardoshligini ta'minlash va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida xodimlarni boshqarish sohasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalar ilmiy va amaliy usullarni to'g'ri tanlashni talab etadi.

Avvallari korxona va tashkilotdagi kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek, o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi. Shu sababli ham kadrlar bo'limi xodimlarni boshqarish va ularga yetarli ish sharoitlari yaratib berishni ta'minlash sohasidagi bir qator vazifalarni bajarmasdi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan hozirgi davrda xodimlarni boshqarish sohasida «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»ga muvofiq bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular orasida eng muhimlari: ijtimoiy psixologik diagnostika; guruhlarda o'zaro shaxsiy hamda rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish; ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni bartaraf etish; kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; ish bilan bandlikni boshqarish; yuqori lavozimlarga nomzodlarni tanlash va baholash; kadrlar potentsialini va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar boashqaruvi; xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish; xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi; mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnatning huquqiy munosabatlarini tartibga solish masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat estetikasining amalga oshirilishini kuzatish va shunga muvofiq choralar ko'rishdan iboratdir. Shunga ko'ra kadrlar bo'limining ham bajaradigan vazifalari doirasi kengayib, ayni paytda kadrlar bo'limi tarkibiy jihatdan mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limlari, mehnatni

muhofaza qilish, xavfsizlik texnikasi bo'limlari va shu kabi bo'limlar bilan birgalikda xodimlarni boshqarish sohasidagi vazifalarni amalga oshirishdan iborat bo'ladi. Yangi xizmatlarning vazifasi korxona va tashkilotlardagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat potensialini boshqarish sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iborat.

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida ikkinchi darajali deb qaralgan bu vazifalarga bozor munosabatlari sharoitida alohida e'tibor qaratib, ularning bajarilishidan har bir korxona manfaatdordir.

Xodimlarni boshqarish fanining predmeti korxona va tashkilotlarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida xodimlarga kerakli ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlar tizimidir.

Ushbu kursni o'rgatishdan maqsad talabalarda xodimlarni boshqarish ilmini amaliyotga qo'llay biladigan darajadagi ko'nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda ishlab chiqarishdan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlovchi xodimlarni boshqarish bo'yicha nazariy va amaliy professional bilimlarni shakllantirishga yo'naltirilgan. Xodimlarni boshqarish fanining mazmuni korxona xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini; bu boradagi nazariy va amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonlaridan iborat.

1.2. Xodimlarni boshqarish fanining mazmuni va asosiy vazifalari

Xodimlarni boshqarish kursi mazkur fan yuzasidan tuzilgan namunaviy dasturda nazarda tutilgan muammolarning mazmun-mohiyatini ochib berishga asosiy e'tiborni qaratgan. Bu muammolar quyidagilardir:

- fanning predmeti, mazmuni va asosiy vazifalari;
- inson resurslarini boshqarish funksiyasining rivojlanishi;
- korxona va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili;
- korxona va tashkilotlarda xodimlarni boshqarish strategiyasi;
- xizmat martabasini boshqarish;
- xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini boshqarish;
- korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishi — xodimlar boshqaruvining asosi;
- xodimlar xulq-atvorini boshqarish;
- kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish;
- xodimlar boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi;
- xodimlarni boshqarishda ixtiloflar va stresslarni bartaraf etish;
- korxona va tashkilotlarda xodimlar xavfsizligini boshqarish;

-boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etish.

Yuqorida ta'kidlab o'tilgan muammolarni hal qilishda fan oldiga quyidagi asosiy vazifalar qo'yilgan:

- inson resurslarini boshqarish asoslarini o'rganish;
- korxona va tashkilotlarda xodimlarni boshqarish strategiyasi va taktikasining mohiyati, mazmuni hamda xususiyatlarini o'rganish;
- ishlovchilarni professional saralash, malakasini oshirish, o'qitish va lavozimlarga tayinlash masalalarini o'rganish;
- ishga qabul qilish va undan bo'shatish hamda xodimlarni boshqarishning huquqiy-normativ asoslari bo'yicha nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarga ega bo'lish;
- xodimlarni boshqarish bo'yicha ish yuritish jarayonini va uning asoslarini puxta egallash, zaruriy hujjatlarni to'g'ri va tez rasmiylashtirish;
- xodimlarni boshqarish samaradorligini aniqlash va uni yanada oshirish yo'llarini belgilash;
- korxona va tashkilotlarda kadrlar ish faoliyatining mazmuni va mohiyatini o'rganish;
- mehnat salohiyatining shakllanishi va rivojlanishi, kadrlar tarkibi va tuzilishi hamda ulardan foydalanishni ta'minlash yo'nalishlarini o'rganish;
- xodimlarni boshqarish xizmatining shakllanishi va bu xizmatni tashkil etish jarayonlarini o'rganish;
- xodimlarni boshqarish sohasidagi xorijiy tajribalarni o'rganish va h.k.

1.3. Xodimlarni boshqarish fanining boshqa fanlar bilan bog'liqligi

Xodimlarni boshqarish fani o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni hal qilar ekan, bir qator ijtimoiy, iqtisodiy hamda huquqiy fanlar tajribasi va nazariyasiga tayanadi. Shu jihatdan, u falsafa, menejment, psixologiya, sotsiologiya, inson resurslari iqtisodiyoti, mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi, mehnat huquqi kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir.

Jumladan, xodimlarni boshqarish fani, falsafa fanining tamoyillarini, ya'ni insoniyatning tarixiy shakllanishi, insonning asosiy faoliyati bo'lgan mehnat jarayonining mohiyati va mazmuni sifatida namoyon bo'lishi, ijtimoiy va fan-texnika taraqqiyoti har tomonlama rivojlanishining asosiy sharti ekanligi kabi muammolarni birgalikda o'rganadi.

Mehnatning mohiyati va mazmuni, mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi, xodimlarning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish, mehnatga haq to'lash, uni rag'batlantirish kabi muammolarni birgalikda hal etish jihatidan ushbu fan mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi fani bilan uzviy bog'liqdir. Bu

xodimlarning samarali ishlashini ta'minlash, malakasidan unumli foydalanish, salomatligini saqlash va mustahkamlash hamda komillikka erishish uchun keng imkoniyatlar yaratib berishda, ayniqsa, muhimdir.

Xodimlarni boshqarishda inson omilining tashqi muhitga ta'siri, ya'ni ishlab chiqarish jarayonida ishlovchilarning o'z atrofidagi xodimlarga munosabati, ishlab chiqarish muhitining, sanitariya-gigieniya omillarining inson organizmi va salomatligiga aloqadorligi ishga bo'lgan munosabati hamda ishlash qobiliyati, albatta, hisobga olinishi lozim. Bu xususiyatlar yoxud bunday malaka ishlovchilarning o'zi ishlayotgan korxonaga va o'z ishiga bo'lgan munosabatida shakllanadi. Shunday ekan, Xodimlarni boshqarish fani o'zi chambarchas bog'liq bo'lgan «Mehnat fiziologiyasi», «Mehnat gigienasi», «Mehnat muhofazasi» kabi fanlarning mehnatga munosabat borasidagi nazariy asoslari va tavsiyanomalariga amal qilishi lozim.

Mehnat faoliyatining ijtimoiy yo'nalishlarini va mehnat jamoasining ijtimoiy masalalarini, xususan, mehnatning mazmuni va xarakteri, mehnatga ko'nikish, mehnatni tashkil etish, ishlovchilarning faolligi, mehnatdan qoniqish hosil qilish omillari, rag'batlantirishning turli shakllari va ularga munosabat kabi masalalarni o'rganishda xodimlarni boshqarish fani sotsiologiya, shu jumladan, mehnat sotsiologiyasi fani bilan uzviy aloqador. Shuningdek, mehnat qonunlari, huquqlari va normalarini o'rganishda huquqiy fanlar sirasiga kiruvchi mehnat huquqi fani tavsiyalariga tayanadi.

Qisqacha xulosalar

Xodimlarni boshqarish fanining predmeti — korxona va tashkilotlarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan, xodimlarga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bilimlar tizimi.

Fanning maqsadi — talabalarda xodimlarni boshqarish ilmini amaliyotga qo'llay biladigan darajada ko'nikmalar hosil qilishdir.

Ushbu fan o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni amalga oshirishda bir qator ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy fanlar tajribasi va nazariyasiga tayanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida xodimlarni boshqarish fanining mohiyati nimalardan iborat?
2. Xodimlarni boshqarish fani nimani o'rganadi?
3. Fanning asosiy mazmuniga nimalar kiradi?
4. Xodimlarni boshqarish vazifasi qanday amalga oshiriladi?

5. O'zbekiston Respublikasi «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»ning maqsadi nimalardan iborat?

6. Xodimlarni boshqarish fanining predmeti nima?

7. Xodimlarni boshqarish fani oldiga qanday maqsad qo'yilgan?

8. Xodimlarni boshqarish fanining asosiy vazifalari nimalardan iborat?

9. Xodimlarni boshqarish fani qanday iqtisodiy fanlar bilan bog'liq?

10. Xodimlarni boshqarish fani qanday ijtimoiy fanlar bilan o'zaro aloqadorlikda ish olib boradi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.

2. Ўзбекистон Республикасининг «Кадrlar тайёрлаш миллий дастури» -Т.: 1998.

3. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005.

4. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. «Personalni boshqarish» O'quv qo'llanma. -Т.: 2004.

5. Abdurahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Akbarov A.M. Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. - Т.: «ILM ZIYO», 2005.

6. Андреева И.В., Кошелева С.В., Сливак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.

7. Иванова – Швец Л.Н. Управление трудовыми ресурсами. Учеб. пос. – М.: 2004.

8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. - М.: 2003.

9. Малюев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. —М.: Альфа-Пресс, 2005.

10. Федосеев В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. - М.: 2003.

Internet saytlari

<http://www.hr-journal.ru/> - Электронный журнал «Работа с персоналом»

http://iba.ru/prof/prof_upr/page334.htm - Программа «Управление персоналом».

II BOB

INSON RESURLARINI BOSHQARISH FUNKSIYASINING RIVOJLANISHI

2.1. Tarixiy istiqbolda inson resurslarini boshqarishning nazariy muammolari

Odamlarni boshqarish muammolari juda katta tarixiy davrni o'z ichiga oladi hamda u insoniyat yaratilgandan boshlab o'zining dastlabki kurtaklarini yoza boshlagan. Islomning muqaddas kitobi Qur'oni Karimda odamlarni boshqarish uchun hurlik, ozodlik, tenglik, yaxshilik, qardoshlikka da'vat etuvchi g'oyalar ilgari surilar ekan, bu bilan insonning jamiyatdagi o'rnini va uni boshqarish tamoyillari diniy nuqtayi nazardan o'rganiladi.

Odamlarni boshqarish sohasidagi muayyan vazifalarni bajarish bilan shug'ullanuvchi xizmatlarning rivojlanish tarixi ham qadim zamonlarga borib taqalib, Yuliy Sezar, Aleksandr Makedonskiy, Turkistonda esa Amir Temur hukmronligi davridan boshlab shakllana boshlaganligi haqida ma'lumotlar mavjud. Dastlabki paytlarda odamlarni boshqarish juda oddiy tamoyillarga tayangan bo'lib, u asosan, harbiy tavsifga ega edi. O'sha davrlarda harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni boshqarish uchun ularni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullardan foydalanilgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga esa Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni «Qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab» usulini qo'llagani sabab bo'lgan. Shu bilan bir qatorda, bobomiz Amir Temur har qanday kuchli davlatni barpo etishda undagi intellektual potentsialning ahamiyatiga ishongan.

Inson resurslarini boshqarish tarihiga Angliyada asos solingan degan fikr keng tarqalgan, aslida u yerda hunarmandlar gildiyalarga (birlashmalarga) uyushib, ulardan mehnat sharoitini yaxshilashda foydalanganlar.

Xodimlarni boshqarish nazariyasi tashkilotda, shuningdek, bir butun ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson omilining roli to'g'risidagi bilimlar tizimidan iboratdir. «Tashkilot» atamasi menejmentda ikki xil ma'noga egadir. Birinchidan, «tashkilot» degan atama bilan tizimning o'zi xo'jalik yurituvchi subyekt sifatida (korxona, jamiyat, firma, birlashma, bank, kompaniya va boshqa yuridik shaxslar) ifodalanadi. Ikkinchidan, bu tushuncha tizimning

o'zini tashkil etish jarayoni, faoliyatning bir turi, shuningdek, uning ayrim elementlari (transport, ombor, energetika xo'jaliklari)ni va mehnatni tashkil etishi ifodalaydi. Bunday holda «tashkilot» ko'pincha keng ma'noda ishlatiladi.

Iqtisodiy hayot subyekti sifatidagi inson to'g'risidagi tasavvurlarning uzoq vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida «ish kuchi», «mehnat resurslari», «mehnat potentsiali», «inson omili», «inson kapitali» kabi bir qator tushunchalar vujudga keldi. Quyidagi jadvalda ushbu tushunchalarning paydo bo'lish vaqtiga va faol ishlatila boshlashi xronologik izchilligiga muvofiq tarzda keltirib o'tilgan (2. 1-jadval).

Mazkur xronologiya insonning jamiyat iqtisodiyotidagi rolining asta-sekin oshishi va uni o'rganishda kompleks yondashuvning kuchayishini aks

2. 1-jadval.

Iqtisodiy hayot subyekti to'g'risidagi tasavvurning rivojlanishi

Toifa	Vatanimiz fanidagi faol foydalanish davri	Inson haqidagi tasavvurning aks ettirilishi	Vujudga kelish omillari
Ish kuchi	XIX asr va hozirgi davr	Inson – mehnat jarayonida unumli foydalanish mumkin bo'lgan qobiliyatlar va sifatlar egasi sifatida	Ishlab chiqarishning shaxsiy omilini belgilash va hisobga olish zarurligi
Mehnat resurslari	XX asrning 20-yillari va hozirgi vaqt	Inson – tashqi boshqaruvning passiv obyekti, rejalash va hisoblash birligi sifatida	Iqtisodiyotni Markazlashgan boshqaruv sharoitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini o'lchash zarurligi
Mehnat potentsiali	XX asrning 70-80 yillari va hozirgi vaqt	Inson – mehnat sohasidagi o'z ehtiyojlari va qiziqishlari bilan ajralib turuvchi subyekt sifatida	Shaxsiy omil bilan bog'liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi
Inson omili	1980-yillar oxiri, 90-yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi, uning unumdorligini oshirish vositasi	Ijtimoiy-siyosiy shart-sharoitlar, shaxsiy omil samaradorligini oshirish zarurligi
Inson kapitali	1990-yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson – eng samarali qo'yilmalar obyekti va ularni bilimlar majmuiga aylantiruvchi va bundan keyin undan foydalanishni maqsad qilib qo'ygan subyekt sifatida	Insonning asab yasash qadriyatini va inson iqtisodiyotiga sarflangan investitsiyalarning ishlab chiqarish xususiyatini e'tirof etish

ettiradi. U yoki bu tushuncha vujudga kelgan paytda aniq ifodalangan ma'no kuchiga ega bo'lmasa-da, biroq keyinchalik u inson to'g'risidagi hozirgi bilimlar nuqtayi nazaridan talqin qilinadi.

Boshqaruv nazariyalari boshqaruvga doir turli maktablar bilan birgalikda rivojlanganligi bois bu maktablar uning nomida o'z izini qoldirdi. O'tgan bir asr mobaynida (sanoat inqilobi davrida) insonning tashkilotdagi roli jiddiy ravishda o'zgardi. Hozirgi vaqtda boshqaruv nazariyalarining uch guruhi mavjud bo'lib, ular: **klassik nazariyalar, insoniy munosabatlar nazariyalari va inson resurslari nazariyalaridir.** Mazkur nazariyalarning asosiy qoidalari 2. 2-jadvalda keltirilgan.

Aslida xodimlarni boshqarish muammosiga e'tibor faqat XIX asrning oxirlarida vujudga kelgan bo'lib, u ishlab chiqarishning fabrika tizimi paydo bo'lishi bilan bog'lanadi. Dastlab mehnat bir xil, kam malaka talab qiladigan, birmuncha kam haq to'lanadigan va xavfsizlik texnikasi zaif bo'lgan ish bajarilib, keyinchalik mutlaqo o'ziga xos shart-sharoitlar yaratildi. Ish bilan bandlarning o'z huquqlari uchun kurash olib borishi boshlandi. Kasaba uyushmalari yuzaga keldi, mehnat qonunlari, baxtsiz hodisalardan sug'urtalash ishlari yo'lga qo'yila boshlandi. O'tgan asr 20-yillarining boshlarida kadrlar xizmati (bo'limlar, departamentlar) AQShda va G'arbiy Evropaning bir qator mamlakatlarida ommalashdi. Bu xizmatlarning xodimlari ma'muriyat bilan «ko'k yoqaliklar» o'rtasidagi munosabatlarni yo'lga qo'ya boshladilar, kadrlar bo'limi ishchilarning kayfiyatini aniqlab, ularning talablarini rahbariyatga etkazib turar, ishchilarni ko'p yil halol mehnat qilganligi va firmaga sadoqati uchun mukofotlashar, o'sha yillarda kamroq bo'lsa ham, birgalikda bayramlar o'tkazishar, xodimlarning ayrim uy-joy maishiy masalalarini hal etishar, kasaba uyushmalari tashkil etilishini oldini olishar yoki ularni «xotirjam» qilish bilan shug'ullanishar hamda kadrlarga oid hujjatlarni rasmiylashtirishar edi.

Ommaviy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan menejmentning klassik nazariyalari degan nazariyalar (boshqaruvning Teylorcha andozasi) paydo bo'ldi. Ular 1880 yildan 1930 yilgacha bo'lgan davr oralig'ida keng rivoj topdi. Bu nazariyalar F. Teylor, F. Gelbreyt, L. Gelbreyt, G. Gant, G. Emerson, M. Veber, A. Fayol, G. Ford va boshqalar nomi bilan bog'liq edi. Menejment nazariyasining mazkur klassiklari barcha korxonalar uchun «optimal» bo'lgan boshqarish va mehnatni tashkil etishning ilmiy usullarini ishlab chiqdilar. Teylorizmning umuman boshqarish va xususan, xodimlarni boshqarish, to'g'risidagi qarashlarida asosiy g'oya mehnat eng oddiy operatsiyalar majmuidan iborat deb tasavvur qilish edi. Bunda mazkur

operatsiyalar tor ixtisosdagi xodimlar tomonidan vaqt standartlarini belgilash yo'li bilan bajarilar va mahsulot ishlab chiqaruvchilar daromadlarining ko'payishi va iste'molchilarga past narxlar belgilanishi asosiy muddao edi.

F. Teylor o'z tizimining nazariyasini ishlab chiqar ekan, vaqtni tejash mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish imkonini berishiga asoslandi. F. Teylarning xodimlarni boshqarishga taalluqli takliflarini quyidagi hollarga bog'liq deb hisoblash mumkin:

- ishchilarni kasbiy jihatdan sinchiklab tanlash va o'qitish amalga oshiriladi;

- mehnat jarayoni elementlarga bo'linadi, ular ishlarni eng kam elementar harakatlar talab qiladigan va buning uchun bajarish uchun zarur bo'ladigan vaqtni aniqlash maqsadida eng kuchli va chaqqon ishchining ishini xronometrajdan o'tkazish yo'li bilan o'rganiladi;

- bajaruvchiga ish usullari va yo'llarini batafsil tushuntirib beradigan yo'riqnoma tuzib chiqiladi;

- vaqt normasi asosida ishchilarga unumdorlik norma-sabog'i belgilanadi.

Ko'pincha ma'muriy boshqaruv maktabining merosini o'rganishda Anri Fayolning boshqaruv xodimlari ma'muriy faoliyatiga taalluqli mashhur 14 tamoyili esga olinadiki, ular quyidagilardir:

- **Mehnat taqsimoti.** Mehnat taqsimotining maqsadi — bir hil kuch-g'ayrat sarflagan holda ishlab chiqarish miqdori va sifatini oshirishdan iborat.

- **Hokimiyat — javobgarlikdir.** Hokimiyat — farmoyish berish huquqi va unga bo'ysunishga majbur etadigan kuchdir. Hokimiyatni javobgarliksiz (ya'ni sanksiyasiz — mukofot yoki jazosiz), uning amal qilishisiz tasavvur qilib bo'lmaydi. . . Hokimiyat amal qilgan hamma joyda javobgarlik ham vujudga keladi.

- **Intizom — bu aslida bo'ysunish,** o'zini tutishga tirishish, rahbar odam va korxona bilan uning xizmatchilari o'rtasidagi bitimga muvofiq tegishli ravishda belgilangan hurmat qilishning tashqi belgilaridir.

- **Biron-bir ijtimoiy tuzilmadagi intizomning** ahvoli uning rahbarlari qanday mavqega ega ekanligiga jiddiy ravishda bog'liqdir.

- **Buyruq (farmoyish) berish birligi.** Xizmatchiga biron-bir faoliyat to'g'risida faqat bir boshliq buyruq berishi mumkin. Hech bir holda ijtimoiy organizmning farmoyish berishdagi dualizmga moslashuvi maqsadga muvofiq emas.

- **Rahbarlikning birligi.** Bu tamoyilni quyidagicha ifodalash mumkin: bitta rahbar va bitta dastur ayni bir hil maqsadni ko'zda tutuvchi operatsiyalar

yig'indisi uchun kifoya qiladi.

- **Xususiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi.** Bu tamoyilga muvofiq korxonadagi xizmatchilarning manfaatlari korxona manfaatlaridan yuqori turmasligi lozim. Bu yerda turli xildagi ikki manfaat bir-biriga yuzma-yuz turadi va ular bir xilda e'tirof qilinishga sazovordir. Shu bois ularni kelishtirishga harakat qilish kerak. Bu boshqaruvning eng katta qiyinchiliklaridan biridir.

- **Xodimlarning rag'batlantirilishi.** Xodimlarning rag'batlantirilishi bajarilgan ishga mos haq to'lanishidir. U adolatli bo'lishi va iloji boricha xodimlarni, korxonani, ishga yollovchi va yollanuvchini qanoatlantirishi lozim.

- **Markazlashtirish.** Markazlashtirish o'z-o'zicha yaxshi yoki yomon boshqaruv tizimi hisoblanmaydi. U rahbarlarning intilishi va sharoitga qarab qabul qilinishi yoki rad etilishi mumkin. U ko'p yoki oz darajada hamisha mavjud bo'ladi. Markazlashtirish yoki markazlashtirmaslik masalasi — o'lchov masalasi bo'lib, ish boshlashda doimo uning darajasini aniqlash talab etiladi. Bunda korxona uchun eng qulay markazlashtirish darajasini topish kerak.

- **Iyerarhiya (bosqich, pog'ona).** Iyerarhiya — quyi rahbarlik lavozimlaridan tortib yuqori rahbarlik lavozimlarigacha bo'lgan rahbarlar qatoridir.

- **Tartib.** Moddiy tartibdagi bir formula hammaga ma'lum: har bir narsaning muayyan joyi bo'lishi va har qanday narsa o'z o'rnida bo'lishi kerak. Ijtimoiy tartibning shakli shunday: har bir shaxs uchun muayyan joy bo'lishi va har bir shaxs o'z o'rnida bo'lishi lozim.

- **Adolat.** Xodimlarning o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishga tirishqoqlik va sadoqat bilan kirishmog'ini rag'batlantirish uchun ularga xayrixohlik bilan munosabatda bo'lish lozim. Bobomiz sohibqiron Amir Temur ham «Kuch — adolatdadir», degan edi. Adolat — hayrixohlikni odil sudlov (hukm) bilan birga qo'shish natijasidir.

- **Xodimlar tarkibining doimiy bo'lishi.** Xodimlarning qo'nimsizligi, ayni paytda, ishning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligining sababi va oqibatidir. Shunga qaramasdan, uning tarkibida almashtirishlar bo'lib turishi muqarrardir. Odamlarning yoshi, kasalligi, iste'foga chiqishi, vafot etishi ijtimoiy tuzilma tarkibini o'zgartirishga sabab bo'ladi. Ayrim xizmatchilar o'z funktsiyalarini bajarish layoqatini yo'qotadi, boshqalar esa o'z zimmasiga mas'uliyatli vazifalarni olishga layoqatsiz bo'lib qoladi.

Shunday qilib, boshqa tamoyillarga o'hshab xodimlarning qo'nimsizlik

tamoyili ham o'z me'yoriga egadir.

- **Tashabbuskorlik.** Rejani vujudga keltirish va uni amalga oshirish imkoniyatini biz tashabbuskorlik deya ta'riflaymiz. Shu bilan birga taklif va uni amalga oshirish erkinligi ham tashabbuskorlik kategoriyasiga taalluqlidir.

- **Xodimlarni birlashtirish.** Xodimlarni bo'lib yubormaslik kerak. Bizga dushman bo'lgan kuchlarni zaiflashtirish uchun ularni bo'lib yuborish oqilona ishdir, lekin korxonadagi o'z kuchimizni bo'lib tashlashimiz katta xatodir.

Mazkur tamoyillarga muvofiq boshqaruv faoliyatini amalga oshirish, A. Fayolning fikricha, o'z taraqqiyot muammolarini samarali hal etishga qodir bo'lgan ijtimoiy yaxlit organizmni tashkil etishni ta'minlashi lozim.

Industrial psixologiya kontsepsiyasining yaratilishi ham mehnatni tashkil etishning Teylorcha andozasini ishlab chiqish davriga to'g'ri keladi. Bu yo'nalish asoschisi Gugo Myunstererg (1863—1916)dir. Uning «Biznes psixologiyasi», «Psihologiya va industrial samaradorlik» kitoblari xodimlarni boshqarishning psixologik jihatlariga dahldor ilk nazariy manbalar bo'ldi. U o'z asarlarida ishga qabul qilishda, kadrlarni tayyorlashda va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish sohasidagi tashkiliy tadbirlarda testlashtirishning ahamiyatini bayon qilib berdi.

Amerika Qo'shma Shtatlarida psixologiya korporatsiyasining tashkil etilishi (1918 yil)xodimlar bilan ishlash amaliyotida boshqa psixologiya usullardan keng foydalanishga asos yaratdi.

XX asrning o'ttizinchi yillari boshlaridan xodimlarni boshqarishning zamonaviy bosqichi boshlandi, u insonning ishlab chiqarishdagi xulq-atvorini o'rganishni, davlat tomonidan xodimlar bilan ishlash sohasini boshqarishni nazarda tutar edi. Insoniy munosabatlar nazariyasining eng yorqin namoyondalariga E. Meyo, F. Rotlisberger, K. Anjeris, R. Likart, R. Bleyk va boshqalar kiradi. Inson resurslari nazariyasining mualliflari — A. Maslou, F. Hertsberg, D. Makgregor va boshqalar edi.

Bunday boshlanishga E. Meyo va F. Rotlisberger Chikago yaqinidagi Hautornda Bestern elektrik kompaniya korxonasida asos soldilar. Bu tadqiqotning ko'rsatishicha, ijtimoiy muhit mehnat samaradorligiga jismoniy muhitga qaraganda ko'proq ta'sir ko'rsatadi va u insoniy munosabatlar nazariyasiga asosdir.

Ekspirimentning asosiy nazariy natijasi shu fakt bo'ldiki, u xizmatchi menejerning e'tibori va g'amxo'rligiga aks-sado berdi. Meyoning aniqlashicha, aniq tartibga solingan ish operatsiyalari va yaxshi ish haqi hamisha ham mehnat unumdorligining ortishiga olib kelavermagan. Ba'zan xodimlar

rahbariyatning istagi va moddiy rag'batlaridan ko'ra guruhdagi hamkasblarining tazyiqiga ancha kuchli e'tibor qaratganlar. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, pirovard natijada, ishchi faoliyatining unumdorligi ko'proq darajada uning shaxsiy munosabatlari va manfaatdorligiga bog'liq bo'lib, ular shaxsiy e'tiqodlarga asoslanadi.

Umuman, 1920—30-yillarda AQShda ishlab chiqarishdagi shaxssiz byurokratik munosabatlardan ishchilar va tadbirkorlar bilan hamkorlik qilish kontsepsiyalariga o'tildi. «Insoniy munosabatlar» maktabining qarashlari menejmentning yangicha intilishini, ya'ni har bir sanoat tashkilotini faqat iqtisodiy qonunlarga emas, ijtimoiy qonunlarga ham bo'ysunadigan muayyan «ijtimoiy tizim» ekanligi, odamlar esa faqat ishlab chiqarish omili emas, balki ijtimoiy tizim a'zolari hisoblanishini aks ettirdi. Shu munosabat bilan, rahbarning funksiyalari iqtisodiy (foydani eng ko'p darajaga etkazishga) va ijtimoiy funktsiyalarga (samarali ishlovchi jamoalar va guruhlar tashkil etish, ularni barqarorlashtirishga) bo'lindi.

Shunday qilib, «insoniy munosabatlar» maktabi taxminan 1950-yillarning ohirlaridan boshlab «xulq-atvor fanlari» maktabiga yoki biheviyistik maktabga aylandi. Agar «insoniy munosabatlar» maktabi asosan shaxslararo munosabatlarni yo'lga qo'yish usullariga tayangan bo'lsa, «xulq-atvor fanlari» maktabining tekshirish obyekti ko'proq darajada alohida olingan shaxsning samaradorligini oshirish metodologiyasini belgilab berdi. «Xulq-atvor fanlari» maktabining asosiy maqsadi undagi inson resurslari samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirishdan iborat bo'ldi.

2.2. Korxonalarda xodimlarni shakllantirish va ishni tashkil qilish amaliyoti

Korxona xodimlari — bu korxonada ish bilan band bo'lgan barcha ishlovchilarning shaxsiy tarkibini o'z ichiga olib unga ishchilar, rahbarlar va yollanma ishchilar bilan bir qatorda korxona egalari va mutaxassislar ham kiradi. Xodimlarning turli toifalari bo'yicha solishtirma salmog'i korxona xodimlarining kasbiy fuvkctoval va sotsial tarkibini namoyish etadi. Korxonalarda xodimlarning kasbiy tarkibi mutaxassislar va ishchilar kasbiy guruhlarining tarkibi hamda solishtirma farqi bilan aniqlanadi.

Mutaxassislarning kasbiy guruhlariga: agronomlar, arxivchilar, arhitektorlar, kutubhonachilar, shifokorlar, geologlar, konchilar, hujjatshunoslar, jurnalistlar, zootexniklar, muhandislar, tijoratchilar, idora xodimlari, melioratorlar, metallurglar, kichik tibbiy xodimlar, o'qituvchilar,

Boshqaruv nazariyalarining tavsifi¹

T/r	Nazariyalar	Nazariya postulatlari (qoidalari)	Tashkilot rahbarlarining vazifalari	Kutiladigan natijalar
1	Klassik nazariyalar	Ko'pchilik xodimlar mehnatdan qoniqish hosil qilmaydi, bu ular uchun xos xislatdir. Xodimlar uchun ular ish haqi olish yo'lidagi qilgan ishlari uncha muhim emas. Ular orasida ijodkorlikni, mustaqillikni, tashabbus yoki o'z-o'zini nazorat qilishni talab qiladigan va ishini xohlaydigan xodimlar kam topiladi.	Rahbarning asosiy vazifasi xodimlarni qattiq nazorat qilish va kuzatish, vazifalarini oson o'zlashtirsa bo'ladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga bo'lishdir, eng oddiy mehnat jarayonlarini batafsil ishlab chiqish va ularni amalda joriy etishdir.	Xodimlar tegishli ish huquqlari o'lsalar va ko'jayin adolatli bo'lsagina o'z mehnatlarini bajarishlari mumkin. Agar vazifalar ancha oson bo'lib, xodimlar qat'iy nazorat qilinadigan bo'lsalar, ular qayd etiladigan ishlab chiqarish normalariga rioya qiliblar mumkin.
2	Insoniy munosabatlar nazariyalari	Xodimlar ish joyida kerakli, foydali, ahamiyatli, uyushqoq bo'lishga, shaxslar sifatida tan olinishga intiladilar. Bu ehtiyojlar pulga nisbatan muhimroq bo'lib, ular odamlarni mehanga undaydi.	Rahbarning asosiy vazifasi - har bir mehnatkash o'zini foydali va kerakli deb his etishiga erishishdir. U o'z xodimlarini xabardor qilib borishi, taklif etiladigan rejalar yuzasidan ularning ehtiyojini tinglashi lozim. Ishchilarga muayyan mustaqillik berishi va eskicha operatsiyalar usidan shaxsan nazorat qilish inkomini yaratish ham inoqsadga muvofiqdir.	Xodimlar bilan axborot almashib turish va ularning eskicha qarorlardagi ishtiroki rahbarga ularning o'zaro hamkorlik qilish ehtiyojini qondirish va o'z ahamiyatini his qilish inkomini beradi. Ehtiyojlarini qondirish faktori ular ruhini ko'zarib rasmiy ma'murlarga qarshilik qilish tuyg'usini kamaytiradi, ya'ni xodimlar rahbarlari bilan jon deb muomala qiladilar.
3	Inson resurslari nazariyalari	Mehnat ko'p xodimlarni qoniqtiradi. Ular o'zini tushunish yeygan ishlab chiqishda tashabbus ko'rsatgan yoki taklif qilgan maqsadlarini amalga oshirishga o'z hissalarni qo'shishga intiladilar. Ko'pchilik xodimlar mustaqillikka, ijodkorlikka, javobgarlikka, shaxsiy e'tazorga, hozir o'zlarini egallab turgan vazifadan yuqoriroq pog'onani shaxsan nazorat qilishga qodirlar.	Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan yaxshiroq foydalanish; har bir kishi o'z qobiliyatini namoyon qiladigan sharoit yaratish; muhim muammolarni hal etishda to'la qatnashish inkomini berish hamda xodimlarning mustaqilligini ta'minlab, ularga va o'z-o'zini nazorat qilish tuyg'usini doimiy singdirishdir.	O'z xodimlariga ta'sir etish, mustaqillik va o'z-o'zini nazorat qilishning kengayish faktori ishlab chiqarishning samarasini bevosita oshiradi. Mehnatdan qoniqish ortishi mumkin, chunki xodimlar o'z insoniy resurslaridan yanada to'laroq foydalanadilar.

¹ Управление персоналом. Энциклопедический словарь под ред. А. Я. Кибанова. М.: «ИНФРА», 1998.

madaniyat xodimlari, texniklar, technologlar, tovarshunoslar, savdo agentlari, menejerlar, chizmachilar, iqtisodchilar va yuristlar kiradi.

Ishchilarning kasbiy guruhiga bir necha kasb-hunar egasi bo'lgan ishchilar (avtomatchilar, apparatchilar, sozlovchilar, operatorlar, chilangarlar, stanokchilar va boshqalar), shuningdek, sanoat, qurilish, qishloq xo'jaligi, transport va aloqa tarmoqlari bo'yicha etakchi kasb egalari kiradi.

Xodimlarning fuvksoval tarkibi korxonadagi mavjud faoliyat turlari (funktsiyalar) bo'yicha xodimlar guruhini ajratish yo'li bilan shakllanadi. Marketing bo'yicha mutaxassislar, tadqiqotchilar, ishlab chiqaruvchilar (loyihachilar), rejalovchilar, dispetcherlar, asosiy ishlab chiqarish xodimlari, ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish buyicha xodimlar, sotsial soha xodimlari va boshqa mutaxassislar ular sirasiga kiradi.

Xodimlarning ijtimoiy tarkibi ijtimoiy-demografik guruhlar bo'yicha xodimlarni ajratish yo'li bilan shakllanadi. Bunga yoshlar (shu jumladan, o'quvchilar); ayollar (shu jumladan, yolg'iz onalar); nafaqa yoshidagi shaxslar: nogironlar, sobiq harbiylar va boshqalar kiradi.

Xodimlar bilan ishlashning muhim qismi uning talab qilinayotgan darajaga (me'yorga) adekvatligini, ya'ni korxona ehtiyojlari va har bir xodimning manfaatlariga mos kelish darajasini tahlil qilishdir. Buning uchun xodimlar va ish o'rinlari (lavozimlari)ning birgalikdagi attestatsiyasi o'tkazilishi maqsadga muvofiqdir. Natijada boshqalarning (xodim va ish o'rinlarning) ortiqchaligi va tanqisligi aniqlanadi. Bir vaqtning o'zida ichki mehnat bozorining holati korxona xodimlarining toifalari va ularning ro'yxat bo'yicha tarkibini talab qiluvchi ish o'rinlari va lavozimlarga mos kelishi tekshirib, ular professional, fuvksoval va sotsial tarkibning talablaridan kelib chiqqan holda tahlil qilinadi. Bunda korxonaning tarkibiy o'zgarishlari (bo'linmalarni tuzish, qayta tuzish va tugatish) munosabati bilan, mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirish, yangi texnika va tehnologiyani qo'llash, talab qilinmaydigan mahsulot ishlab chiqarishini to'xtatish, mulkchilik shaklini va korxona bilan boshqarish tizimini o'zgartirish natijasida yetishmayotgan xodimlar bilan to'ldirish va ozod bo'lganlarini ish bilan ta'minlash uchun mintaqaviy mehnat bozorlariga murojaat qilish imkoniyati aniqlanadi.

Ichki va tashqi mehnat bozorlarining roli va o'zaro aloqalariga daxldor turlicha qarashlar bilan bog'liq bo'lgan muqobil qarorlarini (yechishlarini) tanlash printsiplial ahamiyatga ega. Korxona o'zining ichki bozoriga yo'naltirilgan asosiy fondlarini yangilash va mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish bilan bir vaqtning o'zida malakali xodimlarga bo'lgan

ehtiyojni qondirish uchun zarur tadbirlarni amalga oshiradi. Bunda xodimlarning boshqa korxonalarga o'tish imkoniyati yo'qotiladi yoki cheklanadi, chunki ular ma'lum faoliyat tizimiga chambarchas bog'langan. Bundan tashqari, xodimlarning biriktirilishiga bir tomondan, yuqori ish haqi va ikkinchi tomondan, ishdan bo'shatilish havfi ta'sir ko'rsatadi. Bu juda kuchli motivlar va sabablar bilan bog'liq bo'lib, u birinchi navbatda, yirik korxonalar uchun hos bo'lgan holatdir. Chunki u mahalliy mehnat bozorlarining (bandlik xizmatlarining) faoliyat doirasini birmuncha toraytiradi. Ushbu bozorlar rivojlangani sari korxonalarning xodimlar tizimida ma'lum kasbdagi xodimlar guruhini qisqartirish va ularni mahalliy bozorlar hisobiga boshqa xodimlar bilan almashtirish kabi ma'lum o'zgarishlarni amalga oshirishni taqozo etadi. Ko'rinib turibdiki, xodimlarni shakllantirish masalasining optimal echimi ichki va tashqi mehnat bozorlari imkoniyatlarini samarali birlashtirishga asoslangan bo'lishi kerak.

2.3. Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash

Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash masalasi korxona tizimi, mahsulot nomenklaturasi va sifatli texnologiyasi, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil qilishda kutilayotgan o'zgarishlar, shuningdek, ichki va tashqi mehnat bozorlarining holatidan kelib chiqib, xodimlarning adekvatligini tahlil qilish va uning dinamikasini istiqbollash natijalari asosida hal qilinadi. Ayniqsa, aholi uchun zarur bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va korxonalarni xususiy lashtirish bilan bog'liq bo'lgan xodimlardagi o'zgarishlarning istiqbollari ancha dolzarbdir. Xodimlarning talab qilinayotgan sonini aniqlashda kerak bo'lgan yo'naltiruvchi kuchlar mo'ljallab bo'lib, mahsulot va bajarilayotgan funktsiyaning ko'p mehnat talab qilishi bilan o'lchanadi. Buning uchun shunga mos normativ-me'yoriy materiallar, shuningdek, rivojlangan mamlakatlar ilg'or tajribasining ma'lumotlaridan keng foydalaniladi.

Korxonalaridagi xodimlarning strukturasi va soni boshqa shunga teng sharoitlar ishlab chiqish vositalaridagi mulkchilikning shakllari hamda xodimlarning xo'jalik faoliyatida qatnashish darajasiga ko'proq bog'liq. Amaliyot ko'rsatadiki, kooperativ, hissadorlik yoki shaxsiy mulkchilikka o'tishi xodimlar tizimini soddalashtirib ular sonini qisqartirishga olib keladi. Bunga xodimlarning yanada intensiv mehnati va ularning korxona foydasidan o'zining hissasini olishda manfaatdorligi imkon beradi.

Bozor sharoitlarida xodimlarni shakllantirishda ikki muhim sifat — barqarorlik va safarbarlik birligiga asoslangan yangi yondashuvni qo'llash

mumkin. Masalan, korxona doimiy shtatni etakchi mutaxassislar bilan chegaralab, qolgan xodimlarni zaruratga qarab tashqi bozordan jalb qilganda shunday qaror qabul qilinishi mumkin. Bu vaqti-vaqti bilan davriy ravishda xodimlarni almashtirib turuvchi xorijiy mamlakat korxonalarining tajribasi bo'lib, undan O'zbekiston sharoitida ham foydalanish mumkin. Shu bilan korxonadagi yangi tamoyillarga asoslangan egiluvchan kasblar va lavozimlarni shakllantirish tizimiga xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ishlatishning aniq vazifalari yuklanib, undagi mavjud inson resursini anglagan holda yangi bosqichga o'tish uchun sharoitlar yaratiladi.

Korxona xodimlarini yollash va bo'shatish, ularning imkoniyatlari va faoliyat natijalarini baholash, ishning sifat darajasini oshirish kabi vazifalar xodimlarning shaxsiy tarkibini shakllantirishga kiradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida xodimlarni yollash va bo'shatishning tabiiy shakli xodim va ish beruvchi o'rtasidagi bitimni ifodalovchi mehnat shartnomalarini (kontraktlarni) tuzish va to'xtatishdir. Kelishuv quyidagilarni: ish beruvchi tomonidan belgilanadigan va xodim tomonidan bajarishga qabul qilinadigan ishlar, funktsiyalar, topshiriqlar (majburiyatlar)ning tarkibi va mazmuni; kontraktni bajarish shartlari va rejimlari; xodimni sug'urta qilish va sotsial ta'minlash; mehnatga haq to'lash va boshqa to'lovlarni nazarda tutadi. Ish beruvchining ehtiyojlari va xodimning manfaatlarini hisobga olib shartnomada ishlovchining ish kuni yoki haftasining tartibga solingan davomiyligi bo'yicha emas, balki uning uchun individual (shaxsiy) belgilangan ish rejimi va bo'sh vaqtiga mos holda bandligi ko'zda tutilishi mumkin. Kontraktdagi mehnat funktsiyalari (lavozimlari)ning murakkabligiga ko'ra xodim o'zini o'zi reyting usulida baholashi maqsadga muvofiqdir.

Mehnat kishisining potentsial imkoniyatlarini baholash profdiagnostika yo'li bilan amalga oshiriladi, bu yollanuvchining unga yuklanayotgan mehnat funktsiyalariga (ma'lum reyting bo'yicha) mutanosiblik darajasini belgilash va mehnat shartnomalarini tuzishga imkon beradi. Diagnostika natijalari bo'yicha xodimning kasbga ega bo'lishi va uni o'zgartirishi hamda ishlab chiqilgan ixtisoslik yo'nalishlari bo'yicha kasbga yo'naltirish - proforientatsiyasi o'tkaziladi. Proforientatsiya yoshlarga va aholining boshqa guruhlariga shaxsiy sifatleri va ijtimoiy ehtiyojlariga muvofiq kasb yoki faoliyat turini tanlash yoki o'zgartirishda yordam ko'rsatishga qaratilgan.

Ayniqsa, korxonalardan bo'shatilayotgan shaxslarni ishga joylashtirish zarurati bilan bog'liq bo'lgan kasbga yo'naltirish ishlari dolzarbdir. Uni korxonalarda band bo'lgan hamma toifa (kategoriya) xodimlarga, ularning malakasini oshirish yo'nalishini aniqlash maqsadida tarqatilishi ham

muhimdir. Kasbga yo'naltirishning asosiy shakllari quyidagilar: maktab, shuningdek, o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlarida ommaviy axborot vositalari bilan o'quv-tarbiya jarayonida amalga oshiralayotgan kasblarga oid ma'lumot va maslahatlar; xodim tomonidan uning uchun yangi (shu jumladan, tadbirkorlik bilan bog'liq bo'lgan) faoliyat turini iloji boricha tez, oson va samarali o'zlashtirishi va mehnat sharoitlari hamda sotsial muhitga moslashtirishi maqsadida o'tkazilayotgan kasb tanlash va unga moslashish (adaptatsiya). Mintaqalar doirasida kasbga yo'naltirish ishlarini olib borish uchun aholini ish bilan ta'minlash, qayta o'qitish va kasbga yo'nalishi bo'yicha Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining Ilmiy Markazi tomonidan ma'lum ilmiy-amaliy choralar ko'rilmog'da.

2.4. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baholash

Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baholash ikki maqsadni ko'zlaydi — har bir xodim faoliyatining natijalarini yaxshilash, rezervlarini aniqlash va uning kasbiy hamda shaxsiy fazilatlaridan to'liqroq foydalanish va malaka darajasini oshirish hisobiga uning korxona (yoki uning bo'linmasi) ishiga ta'siri; shartnoma shartlarida ko'zda tutilgandek, faoliyat unumdorligi va natijalariga muvofiq mehnatga haq to'lashning asosi bo'lib xizmat qilish.

Xodimlarning sifat darajasini oshirish ishchilar, mutaxassislar va rahbarlarni korxonaning o'zida hamda undan tashqarida — o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlarida, yangi texnika va dasturiy loyihalarda ishtirok etishini ta'minlash vositalarini kashf qiluvchi va ishlab chiqaruvchi korxonalar hamda IT'larda (ilmiy tadqiqot institutlarida) o'qitishning turli shakllarini qo'llab amalga oshiriladi. Bunga Toshkent Davlat iqtisodiyot universiteti qoshidagi malaka oshirish institutining faoliyati misol bo'la oladi. Turli mehnat funktsiyalarini birga bajara oladigan (mehnatni tor taqsimlash tajribasidan farq qilib) va jamoa, bo'linma hamda butun korxonaning xo'jalik faoliyatining natijalarini yaxshilashda manfaatdor bo'lgan, bir qancha kasbga ixtisoslashgan xodimni shakllantirish kursi korxona xodimlarining doimiy amal qiluvchi kasbiy va iqtisodiy o'qish tizimini yaratishni talab qiladi. Bu tizimda har bir xodimni individual o'qishining turli shakllari bir qator kasb va lavozimdagi xodimlarning o'zaro aloqalarini ishlab chiqishga qaratilgan guruhli o'qitish bilan birga olib boriladi. Bu, ayniqsa, ishlab chiqarishda o'rta va kichik biznesni joriy etishda, undagi xodimlarni qayta tayyorlashni amalga oshirishda, yangi texnologiyalarni o'zlashtirishda, ichki tadbirkorlik hamda xodimlarning sotsial faolligini oshirishning boshqa shakllaridan foydalanishda muhimdir. Korxona o'qishni ish bilan birga olib

borish uchun zarur sharoitlarni yaratadi va xodimlarga amaldagi qonunchilikda ko'zda tutilgan imtiyozlarni ta'minlaydi.

Xodimlarning mehnat va ijodiy potentsialini, ularning ish fazilatlarini realizatsiya qilishning zarur sharti mansab modelining turli variantlarini tuzishni nazarda tutuvchi, xodimlarning aniq faoliyat ko'rsatuvchi kasbiy-malaka va lavozimli ko'tarilish tizimining mavjudligidir. Ushbu tizim xodimlarni shahodatlash (attestatsiyasini) lavozimlarining bajarilishiga konkurs asosida zahira yaratishni hamda ko'tarilishga nomzodlarni o'qitish va tajribasini oshirishni (stajirovkasini) o'z ichiga oladi. Tadbirkorlik, rahbarlik ishlariga maylligi bo'lmagan shaxslar uchun o'sha kasb yoki lavozim doirasida malaka bo'yicha ko'tarishni (razryad, klass yoki toifasini oshirishni) kengroq amalda qo'llash lozim. Ammo xodimning lavozimga ko'tarish to'g'risidagi masalasining yechishda hamma hollarda uning qobiliyati, shuningdek, bozor talablarini hisobga olgan holda ishga yetarlicha tayyorgarligi e'tiborga olinadi.

Hozirgi xodimlar bo'limi ko'pincha o'z faoliyatini hisoblash-rasmiylashtirish vazifalari bilan chegaralaydigan an'anaviy kadrlar bo'limidan farq qilib, xodimlar bilan to'laqonli ishlash ushbu xizmatni shakllantirishda boshqacha prinsipial yondashuvni talab qiladi. Eng avvalo, hamma sharoitlarda yuqorida ko'rib chiqilgan xodimlarga ehtiyojni asosli holda aniqlash, tahlil qilish va istiqbollash, ichki va tashqi mehnat bozorlaridan foydalanib korxonaga xodimlarni jalb etish, profdiagnostika va proforiyentatsiya, xodimlarni o'qitishini tashkil qilish, ularning potentsiallaridan foydalanish va kasbiy lavozimda ko'tarilish imkoniyatlarini baholash funktsiyalarining bajarilishini ta'minlanishi kerak.

Xodimlar xizmatining tarkibi, tabiiyki, korxona miqyosiga, ya'ni ish hajmi va ishlovchilarning soniga bog'liq. Xorijiy mamlakatlar amaliyotida ushbu xizmatlarga alohida ahamiyat beriladi. Xususan, Yaponiya korxonalarida xodimlar xizmatlaridagi ishchilar soni umumiy ishlovchilar sonining 2—5 % tashkil qiladi. Amerika Qo'shma Shtatlari firmalarida bu xizmatdagi xodimlar soni esa 1 tadan 200 tagacha va undan ortiq kishini tashkil qiladi. O'rta hol kompaniyada xodimlar xizmati tipik apparatining strukturasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: mehnat bitimlarini tuzish to'g'risidagi muzokaralarning tayyorligi va mehnat nizolarini (konfliktlarini) ko'rib chiqish uchun javob beradigan o'zaro mehnat munosabatlarining bo'lishi; xodimlarni olish, tanlash va taqsimlash uchun javob beradigan yollash bo'yicha idoraning ishlashi, tibbiy xizmat, uning majburiyatiga birinchi yordam ko'rsatish va maslahat berish kiradi; kafeteriyalar va dam olish dasturlarining bajarilishi ustidan nazorat olib borilishi kiritilib, xodimlarga

maishiy xizmat ko'rsatish; xizmatchilar uchun axborot lug'atlar va ichki bosma nashrlarni chiqarilishi uchun javob beradigan aloqa xizmati xodimlari bilan birgalikda ish haqi, mehnat xavfsizligi, kadrlarni tayyorlash va xodimlarning ijtimoiy (sotsial) ta'minoti masalalari bilan shug'ullanayotgan bo'linmalar.

Ish beruvchi tomonidan ishchi o'rinlarini tashkil etish yoki tugatish zaruriyati bilan bog'liq bo'lgan ishchi kuchiga talabning o'zgarishi xodimlar tomonidan ishchi kuchiga doir takliflardan tegishli o'zgarishlar bo'yicha mavjud imkoniyatlarni aniqlashni talab qiladi. Bunda qo'shimcha kiritilayotgan ish joyi yoki lavozimni funktsiyalashtirish uchun qancha va qanday mehnat kerakligini aniqlash kerak. Ya'ni mavjud xodimlar va ularning funktsiyalarini kengaytirish yo'li bilan masalani yechish mumkinligini belgilash lozim. Ish o'rinlari (yoki vazifa lavozimlari) tugatilgan holda ishdan bo'shatilgan xodimlarni ushbu korxonada ish bilan ta'minlash imkonini aniqlash talab qilinadi. Ayniqsa, O'zbekiston sharoitida bu masala o'ta aktual bo'lib, kichik korxonalarni tuzishga ko'maklashish va tadbirkorlik faoliyatini hamda o'z-o'zini ish bilan band qilishning boshqa shakllarini qo'llash, bunday yechimlar yo'q bo'lgan holda — bandlikning mintaqaviy markazlari bo'lgan viloyat yoki tuman mehnat birjalari orqali ish bilan ta'minlashga yordam berilmoqda.

O'zbekistonning kuchli korxonalardagi xodimlar xizmati o'z kuchlari bilan ulardagi birlashtirilgan funktsiyalarning to'liq kompleksini bajarmagan holda (unga kiritilgan funktsional bo'linmalar hisobiga u kengaytirilgandan keyin ham), bu masalani yechish uchun konsultatsion firmalar hamda alohida mutaxassislar xizmatidan foydalanish tavsiya etiladi. Ammo, hamma holatlarda xodimlar xizmatiga xizmat kompetentsiyasiga tegishli masalalar bo'yicha korxonaning barcha bo'linmalari faoliyatini koordinatsiya funktsiyasi birlashtirilishi kerak.

Mamlakatimiz korxona va tashkilotlarida xodimlarni boshqarishning zaruriy sharti ularni malakali mutaxassislar bilan to'ldirilishidir. Oliy o'quv yurtlarida, xususan, Toshkent Davlat iqtisodiyot universitetida korxona va tashkilot xodimlarini boshqarish xizmati uchun «Iqtisodiyot» (mehnat) yo'nalishi bo'yicha bakalavrlarni tayyorlash borasida amaliy ishlar qilinmoqda. Mutassaddilar tomonidan inson resurslaridan samarali foydalanish sohasida menejer martabasi (mansabi, karerasi) uchun talabalarni tayyorlash ham e'tiborga olingan. O'rganish predmetiga kadrlarni tanlash va tayyorlash sharti; ishchi va xizmatchilar ishini tashkil qilish, tartibga solish va nazorat qilish; ish bilan ta'minlash va ishsizlik muammolari;

ish haqi, kompensatsiya (tovonlar), mukofotlar tizimlarini boshqarish; boshqaruv intizomi (xulqi), tizimdagi o'zaro va guruhli munosabatlari (liderstvo); inson resurslaridan ratsional foydalanish va davlat dastur ijrosini ta'minlash kabi muammolar va boshqalar kiradi. Xodimlarni boshqarish ixtisosligi shaxsiy, davlat va ijtimoiy tashkilotlarda ishlash uchun menejrlarni tayyorlaydi. Xorijiy tajribani hisobga olib ishlab chiqilgan o'quv rejasi quyidagi fanlarni o'z ichiga oladi: (xodimlarni boshqarish) xodimlarni boshqarish, boshqaruv mehnatini tashkil qilish, mehnat iqtisodiyoti, bandlik bilan boshqarish, tashkiliy xulq, mehnat munosabatlari, nizolar, ish etikasi, kadrlarning axborot tizimlari, mehnat faoliyatining motivatsiyasi, xodimlar marketingi, xodimlar bilan tezkor (operativ) boshqaruv va boshqalar.

Xodimlarni boshqarish (xodimlar bilan boshqarish) tushunchasi ma'lum darajada shartli, chunki u odamlarga buyruq berish emas, balki har bir xodim va korxonaning balanslangan ehtiyojlari va manfaatlari hajmida inson resurslaridan optimal foydalanishni ta'minlovchi sharoitlar yaratishni nazarda tutadi. Xodimlarni (xodimlar bilan) boshqarishning maqsadli vazifasini faqat shunday tushunilgandagina qabul qilinayotgan qarorlarning sotsial-psixologik va iqtisodiy asoslanishiga olib keladi va u analitik xarakterga (sifatga, xususiyatga) ega bo'ladi. Ish bilan, xodimlar bilan ishlashga ixtisoslashgan menejer uch fazilatga ega bo'lishi kerak:

Birinchidan, topshirilgan ish yoki vazifalarni bajarishda kishilarning jamoa mehnat faoliyatini tashkilotchisi bo'lishi kerak;

Ikkinchidan, bir vaqtning o'zida ham psixolog, ham sotsiolog bo'lib, sherik va xodimlar bilan o'zaro munosabatlarida ularning har birining individual xususiyatlari va imkoniyatlarini to'liqroq hisobga olishi va muvaffaqiyatga erishishi uchun qulay atmosfera yaratishi kerak;

Uchinchidan, joriy, shuningdek, uzoq muddatli harakterdagi qarorlarni tanlash uchun erishilgan natija va xarajatlarni hisobga oluvchi, tahlil qiluvchi va istiqbollovchi iqtisodchi bo'lishi lozim.

Qisqacha xulosalar

Odamlarni boshqarish muammolari juda katta tarixiy davrni o'z ichiga oladi va u insoniyat yaratilgan dastlabki paytlardan rivojlana boshlagan. Inson resurslarini boshqarishga Angliyada asos solingan degan qarash mavjud. Bu yerda hunarmandlar gildiyalarga (birlashmalarga) uyushib, ulardan mehnat sharoitini yaxshilashda foydalanganlar.

Xodimlarning ijtimoiy tarkibi, ularni ijtimoiy-demografik guruhlar

bo'yicha ajratish yo'li bilan shakllanadi. Bunga yoshlar (shu jumladan, o'quvchilar); ayollar (shu jumladan, yolg'iz onalar); nafaqa yoshidagi shaxslar: nogironlar, sobiq harbiylar va boshqalar kiradi.

Xodimlar bilan ishlashning muhim qismi uning talab qilinayotgan darajaga (me'yorga) adekvatligini, ya'ni korxona ehtiyojlari va har bir xodimning manfaatlariga mos kelish darajasini tahlil qilishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Insonning tashkilotdagi roli to'g'risidagi nazariyasi hususida nimalarni bilasiz?

2. Iqtisodiy hayot subyektlari to'g'risidagi tasavvurlarning rivojlanishini gapiring.

3. Boshqarish nazariyasining tavsifi haqida bilasizmi?

4. Fayolning boshqaruv xodimlari ma'muriy faoliyatiga taalluqli tamoyillarini bilasizmi?

5. M. Vesterning tamoyillariga nimalar kiradi?

6. G. Fordning tizimi va uning bosqichlari haqida gapiring.

7. Industrial psixologiya kontseptsiyasining yaratilishi va u bilan bog'liq muammolarni bayon eting.

8. Insoniy munosabatlar kontseptsiyasi haqida nimalar bilasiz?

9. Xodimlarni boshqarish bo'yicha yapon tajribasining xususiyatlarini izohlab bering.

10. Korxonalarda xodimlarni shakllantirish deganda nimalarni tushunasiz?

11. Xodimlarning shaxsiy tarkibiga kimlar kiradi?

12. Xodimlarning xizmatini qanday tashkil etish mumkin?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.

2. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.

3. Abdurahmonov Q.H., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. «Xodimlarni boshqarish» O'quv qo'llanma. -Т.: «ILM ZIYO», 2005.

4. Андреева И.В., Кошелева С.В., Сливак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.

5. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.

6. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. —М.: «Феникс», 2004.

7. Иванова — Швец Л.Н. Управление трудовыми ресурсами. Учеб.

пос. – М.: 2004.

8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник - М.: 2003.

9. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. – М.: «Альфа-Пресс». 2005.

Internet saytlari

<http://i-nestor.hotbox.ru/> - Эффективное управление персоналом.

<http://www.mibif.ru/progcomp/kadry.html> - Система управления персоналом.

III BOB

KORXONA VA TASHKILOTLARNI SHAKLLANTIRISHDA INSON OMILI

3.1. Hozirgi jamiyat hayotida «korxona va tashkilot» tushunchasi va uning ahamiyati

XX asr inson hayotining moddiy asosini tubdan o'zgartirib yuborgan «supertashkilotlar» bilan ko'proq esda qoladi. Darhaqiqat, XX asrda insonning sayyoralararo fazoga parvozi amalga oshirildi. Mustaqil O'zbekistonda ham dastlab ofislar paydo bo'ldi, keyinchalik xonadonlarimiz kompyuterlashtirila boshlandi. Andijonning Asaka shahrida ishlab chiqarilayotgan DAEWOO avtomobillari dunyo bozoriga chiqdi. Tupolev bilan Boeing konstruktorlik byuolarining transatlantik parvozlarni Toshkentdan Samarqandga safar qilish kabi oddiy voqeaga aylantirmoqdalar.

O'tgan asrning 20-yillarida O'zbekistonda ixtiro etilgan televizor o'tgan asrning 50-yillar oxirlarida xorijiy mamlakatlarda ishlab chiqarila boshladi.

Korxona va tashkilotlar insonni uning butun hayoti mobaynida qamrab oladi. Har birimiz ko'p vaqtimizni korxona va tashkilotlardagi mehnat faoliyatining u yoki bu jabhalarida o'tkazamiz. Korxona va tashkilotlar mahsulotlar ishlab chiqaradi, xizmatlar ko'rsatadi, kishilik jamiyati ularni iste'mol qilib yoki ulardan foydalanib, hayot kechiradi va rivojlanadi; korxona va tashkilotlar jamiyatdagi hayot tartibini belgilab, bu tartibga qanday rioya etilayotganini nazorat qiladi; jamoat tashkilotlari esa turli qarash va mafaatlarimizni ifodalash vositasi bo'lib xizmat qiladi. XX asrning oxirlarida korxona va tashkilot jamiyat hayotining haqiqiy universal shakli bo'lib qoldi. Agar XIX asrdagi ma'naviy va siyosiy inqiloblar insondagi ijtimoiy qarashlarni rivojlantirgan bo'lsa, XX asrga kelib esa texnologiya sohasidagi inqilob, insonni korxona va tashkilot odamiga aylantirdi.

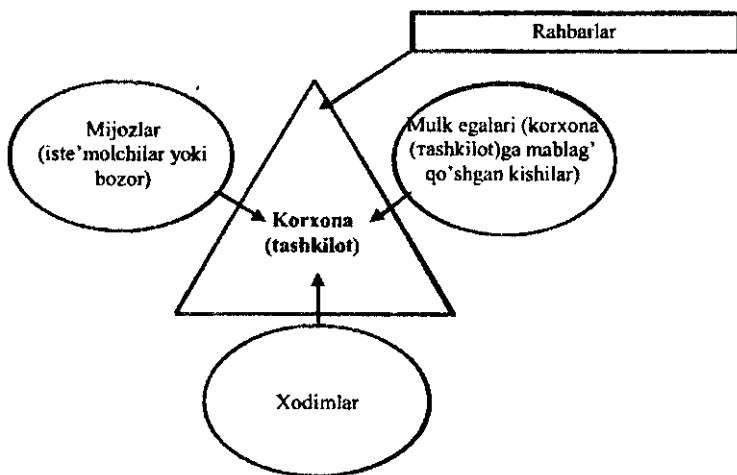
Muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasi an'anaviy ravishda, korxona va tashkilot, deb ataladi. Masalan, Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti, Shahrisabzdagi «Oqsaroy» mehmonxonasi, Asakadagi «O'zDAEWOOavto» aktsiyadorlik jamiyati, futbol bo'yicha o'smirlar jamoasi va hokazolar korxona yoki tashkilotlar hisoblanadi. Tashkilotlar o'z miqyosi, faoliyati bilan bir-biridan farq qiladi. Ammo, ularning bir necha umumiy belgilari ham bor. Bu belgilar

quyidagilardir:

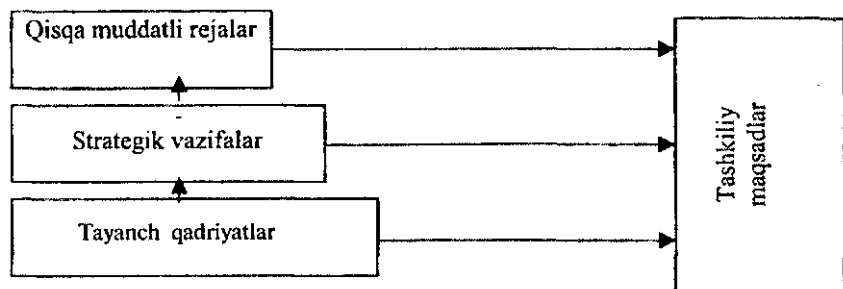
- muayyan faoliyatida maqsadning mavjudligi;
- korxona va tashkilot a'zolari o'rtasida barqaror aloqalar yoki o'zaro munosabatlar tartibini belgilab beradigan qoidalarning (tashkiliy tuzilishi va madaniyat) mavjudligi;
- atrof-muhit bilan o'zaro doimiy aloqadorlik;
- tashkiliy maqsadlarga erishish uchun resurslardan foydalanish va boshqalar.

Korxona va tashkilotga, avvalo, uchta omil ta'sir ko'rsatadi. Ulardan birinchisi – mijozlar (iste'molchilar yoki bozor), ikkinchisi – mulk egalari (korxona, tashkilotga mablag' qo'shgan kishilar), uchinchisi – xodimlardir. Ba'zan bu omillar sirasiga to'rtinchisini – rahbarlarni ham kiritadilar. Ular bir tomondan, mulk egalarining vakillari bo'lsalar, ikkinchi tomondan, boshqa xodimlar singari yollangan xodimlar hisoblanadilar (3.1-chizma).

Sanab o'tilgan guruhlardan har birining maqsadi, ta'sir darajasi tashkilotdan-tashkilotga o'tib boradi va ular har bir korxona va tashkilotda vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin. O'z faoliyatida, avvalo, iste'molchilarga qarab mo'ljal oladigan tashkilotlar va aksincha, xodimlar va rahbarlarning manfaatlarini ustun qo'yadigan korxona va tashkilotlar ham mavjud. Muayyan korxona va tashkilotning maqsadlari barcha asosiy guruhlar manfaatlarini aks ettirishida maqbul mutanosiblikka erishish shu korxona va tashkilot



3. 1-chizma. *Korxona va tashkilotga ta'sir ko'rsatuvchi omillar*



3. 2-chizma. Tashkiliy maqsadlarning vujudga kelishinining pog'onalari

rivojlanishini ta'minlashning eng muhim shartlaridan biridir. O'zgalarning manfaatlarini inkor etish hisobiga boshqa guruhning manfaatlarini qondirish, odatda, nihoyatda yomon oqibatlarga olib keladi.

Korxona va tashkilotlar o'z faoliyatlarida mazmun va vaqt istiqboli nuqtayi nazaridan ham farqlanadigan maqsadlar majmuiga amal qiladilar. Tashkiliy maqsadlarning vujudga kelishini uch pog'onaga ajratib ko'rsatish mumkin: tayanch qadriyatlar, strategik vazifalar va qisqa muddatli rejalar (3.2-chizma).

Tayanch qadriyatlar korxona va tashkilot faoliyatining asosiy maqsadlarini belgilab berib, ularni kishilarning har bir uyushmasi amalga oshiradi.

Tayanch qadriyatlar ancha barqaror bo'lib, uzoq muddat mobaynida o'zgarmaydi, korxona va tashkilot rivojlanishining davomiyligi hamda barqarorligini ta'minlaydi.

Strategik vazifalar korxona va tashkilot tomonidan tashqi muhit imkon bergan rivojlanish imkoniyatlarini, shuningdek, tayanch maqsadlarini hisobga olgan holda korxona va tashkilot o'z potentsiali (salohiyati)ni tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi. Aslida bu vazifalar tashkilot faoliyati davomida uning tayanch maqsadlarini ro'yobga chiqarish rejalaridir. Strategik vazifalar pirovard maqsadni, vaqt oralig'i va maqsadga erishish usulini qamrab oladi. Ular asosiy maqsadlarga nisbatan korxona va tashkilot uchun tashqi muhitga ko'proq darajada bog'liq bo'ladi va vaqti-vaqti bilan yangilanib turishni talab qiladi.

Qisqa muddatli rejalar strategik vazifalarni amalga oshirish bo'yicha aniq dasturlarga asoslanib va ancha muayyan tashkiliy maqsadlar hisoblanadi hamda korxona va tashkilotlarning barcha xodimlariga daxldor bo'ladi. Qisqa muddatli rejalariga yirik kompaniyaning yillik biznes-rejalaridan tortib pitsa sotuvchilar yoki taksi haydovchilarning kundalik pul ishlash rejaları ham

kiradi. Qisqa muddatli rejalarning muhimligi shundan iboratki, ular ish o'rnidagi xodimlarning xulq-atvorini boshqaradi hamda korxonaning qo'lga kiritadigan natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

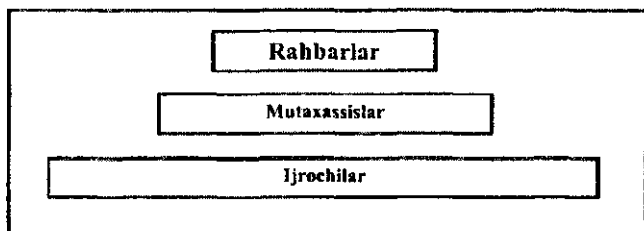
3.2. Korxonada tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat

Tashkiliy maqsadlarga erishish korxona va tashkilot xodimlarining birgalikda ishlashini nazarda tutadi. Har bir korxona va tashkilot, u xoh mas'uliyati cheklangan jamiyat yoki bor-yo'g'i besh kishi ishlaydigan shirkat yohud o'n minglab xodimlari bor yirik korxona bo'lsin, o'zaro harakatini muvofiqlashtirishga va muayyan ichki tartibga ehtiyoj sezadi. Ushbu tartib tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat shaklida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy tuzilish deganda, avvalo, ana'naviy ravishda mehnat taqsimotiga asos qilib olingan tamoyil tushuniladi. Ayrim tashkilotlar vazifalarining fuvksoval bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi tamoyili asosida tuzilgan. Bunda har bir bo'linma faoliyatning biror yo'nalishiga — ishlab chiqarishga, moliyaga, xarid qilishga, xodimlarga javobgardir. Bunday tashkil etish fuvksoval tashkil etish deyiladi.

Tashkiliy tuzilishning boshqa turi mahsulotlar bo'yicha tuzilish deyiladi bunda mehnat taqsimotiga ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlar — sovutgichlar ishlab chiqarish bo'limi, kir yuvish mashinalari ishlab chiqarish bo'limi va hokazolar asos qilib olinadi.

Matritsali tashkiliy tuzilish har ikkala tashkiliy, an'anaviy shakllar uchun xos kamchiliklarga barham berishi lozim bo'lib, ularning «chatishmasi» hisoblanadi. Matritsali tashkil etish fuvksoval mutaxassislarning ishini mahsulotlar bo'yicha bo'linmalar faoliyati bilan birlashtiradi. Fuvksoval bo'linmalarining ekspertlari mahsulot ishlab chiqaradigan bir yoki bir nechta bo'linmalarga biriktirib qo'yiladi va ularning xodimlariga yordam ko'rsatishadi.



3.3-chizma. Korxona va tashkilot xodimlari vazifalari nuqtai nazaridan toifalari

Bajaradigan vazifalari nuqtayi nazaridan, korxona va tashkilot xodimlari an'anaviy ravishda uch toifaga bo'linadilar, ya'ni **rahbarlar**, **mutaxassislar** va **ijrochilar** (3.3-chizma).

Rahbarlar tashkilot resurslarini tasarruf etadilar va ulardan foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qiladilar.

Rahbarlarga zavod bosh direktori, universitet rektori, jamoa uyushmasi raisi va shunga o'xshashlar kiradi. **Mutaxassislar** — ma'muriy hokimiyatga ega bo'lmaydilar, lekin muayyan sohada ekspert hisoblanadilar va qarorlar qabul qilishda rahbarlarga yordam ko'rsatadilar. Mutaxassislarga bosh konstruktor, maslahatchi-shifokor, o'quv yurti kafedra mudiri va shunga o'xshash xodimlar kiradi. **Ijrochilar** rahbarlar qabul qilgan qarorlarni hayotga tatbiq etadilar, korxona va tashkilot rejalarini bevosita amalga oshiradilar. Ijrochilar jumlasiga restoran ofitsiantini, zavoddagi tokarni, davolovchi shifokorni, universitet professorini va shunga o'xshash kasb egalarini kiritish mumkin. Bo'lingan bu toifalar shartlidir, chunki «sof» rahbarning, mutaxassis yoki ijrochining o'zini kamdan-kam holatlarda topish mumkin. Xodimlarning ko'pchiligi bu uchta vazifani birlashtiradi (to'g'ri, ma'lum darajada), biroq mazkur bo'linish tashkilot xodimlari bajaradigan turli xil vazifalarga ta'rif berishda muayyan ahamiyatga ega. Tashkiliy tuzilish har qanday muassasa xodimlarini tashkil etishning rasmiy vositasi hisoblanadi.

Bundan tashqari, har bir korxona va tashkilotda alohida **tashkiliy madaniyat**, ya'ni uning xodimlari amal qiladigan qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlari ham mavjud bo'ladi. Tashkiliy madaniyatning bir nechta darajalari mavjud.

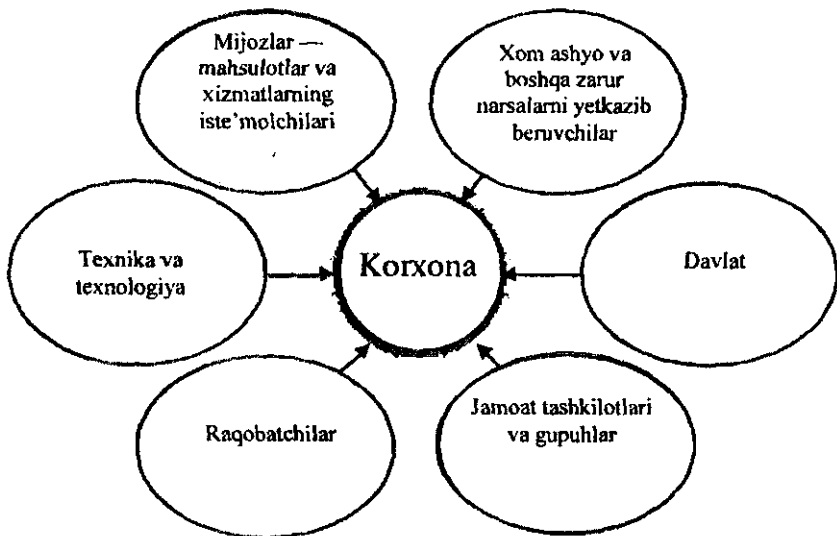
Ta'riflarga qaraganda, ko'p yillar mobaynida qaror topadigan tashkiliy madaniyat korxona va tashkilotni mustahkamlaydigan barqaror jihat hisoblansa-da, o'zgarishlarga ham uchrab turadi. **Birinchidan**, tashkiliy madaniyat tashqi muhitda ro'y beradigan o'zgarishlar ta'siri ostida tabiiy yo'l bilan rivojlanib boradi. Oksford universiteti ellik yillik faol qarshilik ko'rsatishdan keyin biznes bo'yicha mutaxassislar tayyorlaydigan bo'lim ochdi. Amerikaning uchish maktablari esa, o'z kursantlari safiga xotin-qizlarni ham qabul qila boshladi. **Ikkinchidan**, tashkiliy madaniyat rahbariyat yoki xodimlarning boshqa nufuzli guruhi tomonidan ongli ravishda o'zgartirilishi mumkin. Bu jarayon nihoyatda murakkab va sermehnatki, u odamlarni boshqarayotganlardan rahbarlik fazilatlarini, qat'iyat, sabr-toqat va strategik tafakkurni talab qiladi.

3.3. Tashqi muhit sharoitida korxona va tashkilot

Har qanday korxona va tashkilot muallaq holda mavjud bo'lmaydi va rivojlanmaydi, balki o'zini qurshab turgan olam yoki tashqi muhit bilan doimo o'zaro aloqada bo'ladi. Korxona va tashkilot uchun tashqi muhit ayrim kishilar va guruhlardan unga resurslar etkazib beruvchi, tashkilot ichida qarorlar qanday qabul qilinishiga ta'sir ko'rsatadigan yoki uning faoliyati natijalari(mahsulot va xizmatlar)ning iste'molchilari bo'lgan muassasalar hisoblanadi. Masalan, Andijondagi «O'zDEUavto» AJ uchun tashqi muhit butlovchi detallar, xomashyo, energiya oladigan ko'pdan-ko'p korxonalar, «O'zDEUavto»ga o'z bitiruvchilarini ishga yuboradigan kasb-hunar kollejlari, institutlar, tashkilotni boshqarishga o'z ta'sirini o'tkazuvchi respublika va mahalliy organlar, avtomobillarni ulgurji va chakana xarid qiluvchilar hamda turli do'konlar (iste'molchilar)dir.

Hozirgi zamon korxona va tashkilotlari uchun tashqi muhitning quyidagi asosiy elementlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- mijozlar — mahsulotlar va xizmatlarning iste'molchilari;
- xomashyo va boshqa zarur narsalarni yetkazib beruvchilar;
- raqobatchilar;
- texnika va texnologiya;



3. 3-chizma. Korxona va tashkilotlarning tashqi muhiti elementlari

-davlat;

-jamoat tashkilotlari va guruhlar.

Mijozlar har qanday tashkilot uchun muhim bo'lgan guruh hisoblanadi, chunki tashkilot ular hisobiga mavjud bo'ladi va rivojlanadi. Kundalik hayotda «mijoz» tushunchasi do'kon xaridorlari yoki restoran xo'randalariga tenglashtiriladi. Haqiqatda esa bu tushuncha ancha kengroq bo'lib, mahsulot va xizmatlarning iste'molchilarini ham, shuningdek, bu xizmatlarni tashkilotdan sotib oluvchilarni ham qamrab oladi.

Xomashyo yetkazib beruvchilar korxona va tashkilotga uning o'z maqsadlariga erishmog'i uchun resurslar etkazib beradi. Resurslarning mavjudligi va narxi korxona va tashkilotning faoliyatiga kuchli ta'sir ko'rsatadi va strategik vazifalarni ishlab chiqishda hamda qisqa muddatli rejalarni tayyorlashda hisobga olinadi.

Raqobatchilar iste'molchilarga mazkur korxona va tashkilot ishlab chiqaradigan tovarlarga o'xshash tovarlar etkazib beradi yoki xizmatlar ko'rsatadi, aynan o'sha etkazib beruvchilardan xom ashyo va materiallar sotib oladi, xuddi korxona va tashkilotda ishlayotgan ishchi kuchlariga o'xshash ishchi kuchini jalb qiladi. Raqobat korxona va tashkilotlarning erkinligini cheklab, ularning maqsadlari, tuzilishi yoki boshqaruv usullariga ta'sir ko'rsatadi.

Texnika va texnologiya tashqi muhitning alohida omiliga ajratiladi, chunki fan-texnika taraqqiyoti insoniyat jamiyati va uning tashkilotlarini harakatlantiruvchi kuchlardan biriga aylangan.

Davlat «o'yin qoidalari»ni — qonunlarni belgilaydi. O'zbekiston Respublikasi tarkibidagi korxona va tashkilotlar faoliyati «Korxonalar to'g'risida» gi Qonun asosida boshqariladi. Tashkilot ana shu kabi qonunlar asosida harakat qiladi. Davlat esa ularga rioya etilishini kuzatib boradi. Bu bilan qonunlar tashkilot faoliyatining barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatadi. Keyingi paytlarda korxona va tashkilotlar jamoat birlashmalari va guruhlarining ta'sirini tobora ko'proq his qilmoqdalar. Ular ijtimoiy va iqtisodiy hayotning doimiy omiliga aylanib bormoqdalar.

Shu narsa aniqki, sanab o'tilgan omillardan har birining korxona va tashkilotga ta'sirining natijalari vaqt o'tishi bilan o'zgarib boradi, biroq tashqi muhit umuman, har bir korxona va tashkilotga doimiy ravishda kuchli ta'sir o'tkazaveradi. Bu ta'sir natijasida tashkiliy tuzilish o'zgarishi, ishlab chiqarish strategiyasi, korxona va tashkilot oldida turgan maqsadlar qayta ko'rib chiqilishi mumkin.

Tashqi muhit korxona va tashkilotga ta'sir ko'rsatishining muhim omili

– o‘zgaruvchanlik darajasidir. Barqaror muhitda ish olib boradigan korxona va tashkilotlar uzoq muddatli rejalashtirishni, boshqarishning pog‘onaviy va rasmiy tizimlarini, bandlik kafolatlari va ish haqini oshirishni yaxshi ko‘radilar. Keskin ravishda o‘zgarib turadigan sharoitda ishlaydigan korxona va tashkilotlar o‘z maqsadlariga tez-tez o‘zgarishlar, tuzatishlar kiritib turishga, strategiyasi va tuzilishini almashtirishga majbur bo‘ladilar. Tashqi muhitning o‘zgaruvchanlik darajasi faoliyat turining xususiyatlariga, texnika va texnologiyaning va siyosiy tizimning rivojlanish darajasiga bog‘liq. Biroq umumiy tamoyil tashqi muhit o‘zgaruvchanlik darajasining oshishi bo‘lib, u tashkiliy o‘zgarishlar jarayonini tezlashtiradi. Masalan, Oksford universiteti o‘tgan bir asr mobaynida o‘z ichki tuzilishi nuqtayi nazaridan amalda o‘zgargani yo‘q, biroq keyingi yigirma yil ichida unda juda katta o‘zgarishlar ro‘y berdi.

3.4. Tashkiliy resurslar va inson resurslarini boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari

Korxona va tashkilot o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadlarni ro‘yobga chiqarishda resurslardan – professorlar va ekspeditorlar mehnatidan, laboratoriya jihozlari va metallga ishlov berish stanoklaridan, prokat, neft va paxta xom ashyosidan, metall rudasi va suvdan hamda pul vositalaridan foydalanadi. Foydalaniladigan resurslar qanchalik xilma-xil bo‘lmasin, ular an‘anaviy ravishda uch asosiy guruhga bo‘linadi: **natural yoki tabiiy resurslar** (fransuz iqtisodchisi J. Ey ta‘rifi bo‘yicha yer), **moddiy resurslar** (kapital) va **inson resurslaridan** iborat bo‘lib, ularni ishlab chiqarish omillari, deb atash mumkin.

Agar korxona va tashkilot sarflagan kapitaliga kvas ishlab chiqarish va uni sotish yo‘li bilan daromadni ko‘paytirmoqchi bo‘lar ekan, u tegishli texnologiya asbob-uskunalarini, achitqi, javdar, shakar kabi xom ashyolarni sotib olishi hamda mahsulot sotishni tashkil etishi lozim. Agar tashkilot foyda olish maqsadida maslahat xizmati ko‘rsatishni amalga oshirmoqchi ekan, malakali maslahatchilar shtatini tashkil etishi, mijozlarni qabul qilish uchun xona sotib olishi yoki ijaraga olishi va yordamchi asbob-uskunalar xarid qilishi zarur.

Korxona va tashkilot resurslar xarid qilar ekan, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi: paxtani qayta ishlab, gazmolga aylantiradi, stanoklarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o‘qitib ularni ish bilan ta‘minlaydi. Mazkur jarayon samarali bo‘lmog‘i uchun korxona va tashkilot foydalaniladigan resurslarning optimal

nisbatini (ularning miqdori, usuli, joyi, vaqti, o'zaro harakat muddati nuqtayi nazaridan) ta'minlash yoki boshqacha aytganda, resurslarni boshqarish zarur. Bir uyni bir kishi uch yil davomida, o'n kishilik brigada esa ko'tarma kran yordamida bir oy ichida qurishi mumkin. Bu ish uyning bo'lajak egasining, maqsad va mablag'larga bog'liq. Resurslarni boshqarish tashkilotni boshqarishga asoslanadi.

Har qanday korxona va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismi moddiy va tabiiy resurslar bilan bir qatorda insonlarni boshqarish har qanday korxona va tashkilotni boshqarishning tarkibiy qismidir (moddiy va tabiiy resurslarni boshqarish bilan bir qatorda). Biroq o'z ta'rifiga ko'ra, odamlar tashkilotlar foydalanadigan har qanday resurslardan jiddiy ravishda farq qiladi, binobarin, bu, boshqarishning alohida usullarini talab etadi.

Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi, ya'ni:

Birinchidan, odamlar intellektga (aql-idrokka) ega bo'lib, ularning tashqi muhitga (boshqarishga) reaksiyasi mexanik emas, balki hissiy-o'ylangan, anglab etilgan reaksiyadir. Demak, tashkilot bilan xodim o'rtasidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish jarayoni ikki tomonlamadir.

Ikkinchidan, odamlar doimiy ravishda takomillashib va rivojlanib borishga qodirdirlar. Inson o'z hayotining ilk davrida yurishni, gaplashishni, o'qishni, yozishni, kompyuter bilan muomala qilishni o'rganadi. U ishga kelar ekan, kasbiy ko'nikmalarga ega bo'ladi. Bu ko'nikmalar uning butun ish faoliyati davomida takomillashib boradi. Fan-texnika taraqqiyotining hozirgi bosqichida texnologiya, shu bilan birga kasbiy ko'nikmalar bir necha yil mobaynida eskirib qoladi. Shu boisdan ham xodimlarning doimiy ravishda takomillashishi va rivojlanib borishga qodirligi har qanday korxona va tashkilot faoliyati samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq davom etadigan manbaidir.

Uchinchidan, insonning mehnat faoliyati hozirgi jamiyatda 30-50 yil davom etadi. Shunga ko'ra, inson bilan korxona va tashkilotlarning o'zaro munosabatlari ham uzoq davom etish xususiyatiga egadir. Masalan, Frantsiyada inson o'rta hisobda bir korxona yoki tashkilotda 16 yil mehnat qiladi.

To'rtinchidan, moddiy va tabiiy resurslaridan farqli o'laroq, odamlar ko'p hollarda korxona va tashkilotga ongli ravishda, muayyan maqsadlar bilan keladilar va tashkilotdan ana shu maqsadlarni amalga oshirishda yordam kutadilar. Xodimning korxona va tashkilot bilan o'zaro hamkorlikda ishlashdan qanoat hosil qilishi — hamkorlikni davom ettirishning muhim sharti hisoblanadi. Shuningdek, korxona va tashkilot ham bu hamkorlikdan qanoat hosil qiladi.

Xodimning korxona va tashkilot bilan hamkorlikdan qanoat hosil qilishi inson resurslarining oxirgi, lekin muhim xususiyatlaridan biri bo'lib, u har bir alohida olingan kishining o'ziga xosligidan dalolat beradi.

Yuqorida sanab o'tilgan o'ziga xos xususiyatlarga ko'ra, inson resurslarini boshqarish faoliyatning alohida bir turidir. U maxsus vazifalarni bajarish va mazkur faoliyat bilan shug'ullanadigan kishilarda alohida sifatlarning bo'lishini talab qiladi. Odamlarni boshqarish mexanik emas, balki ijodiy yondashuvni taqozo etadi. Shuning uchun ham barcha qarorlarni qabul qilishda uzoq muddatli istiqbolning o'ziga xosligini hisobga olish kerak.

3.5. Xodimlarni boshqarish tizimi

Har qanday korxona va tashkilotni rivojlantirishning strategik vazifalari va qisqa muddatli rejalarini amalga oshirishga jalb qilinadigan inson resurslaridan ko'pincha ishlab chiqarish funksiyalari deb ataluvchi muayyan sa'y-harakatlar bajarilishi nazarda tutiladi. Ishlab chiqarishdagi «xulq-atvor» atamasi o'zida faqat texnikaviy ko'nikmalarni (stanokda, kompyuterda ishlay olish, ishlab chiqarilayotlan mahsulotni bilishni) emas, balki xulq-atvorga doir ko'nikmalarni (mijozga munosabat, katta kuch sarfi bilan ishlay olish va shu kabilarni) ham ifodalaydi va shu bois xodimlarni boshqarishda keng qo'llaniladi. Ishlab chiqarishdagi xulq-atvor tashkilot foydalanadigan moddiy va tabiiy resurslarga, uning tuzilishi va madaniyatga bog'liq bo'lib, birinchi navbatda, tashkiliy maqsadlar bilan belgilanadi. Masalan, italyan taomlariga ixtisoslashish hisobiga daromad olishni 20% ko'paytirishga erishgan restoran oshpazlari italyan taomlari retseptlarini yaxshi bilishlari va shunday taomlar tayyorlash ko'nikmalariga ega bo'lishlari lozim, ofitsiantlar esa italyan taomlarining xususiyatlarini xo'randalarga zo'r ixlos bilan tushuntira olishlari, taomlar va vinolarni tavsiya qila bilishlari dardkor va hokazo.

Xodimlarning ishlab chiqarishdagi xulq-atvori korxona va tashkilot maqsadlariga erishishga qanchalik yaqin bo'lsa, ular ishining va inson resurslaridan foydalanish samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi. Demak, inson resurslarini boshqarish vazifasi tashkiliy maqsadlarga erishish uchun har bir xodimning talab qilingan xulq-atvorini ta'minlashdan iborat. Bundan tashqari, xodimlarni boshqarishning sifat xususiyati, shuningdek, miqdor xususiyati ham mavjud. Chunonchi, korxona va tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun zarur bo'ladigan miqdordagi xodimlar soniga ega bo'lishi lozim. Umuman, inson resurslarini boshqarish korxona va tashkilotni ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun talab qilinadigan zarur miqdordagi

xodimlar bilan taminlashdan iborat.

Alohida olingan har bir xodimdan samarali foydalanish uning talab qilingan ishni bajara olish qobiliyatiga bog'liq. Qobiliyat deyilganda, xodimning o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasiga, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, o'quvlik, umumiy madaniyat va shu kabilarga egaligi tushuniladi. Masalan, maktab o'qituvchisi uchun qobiliyat – maktab dasturini bilish, o'quvchi bolalar ruhiyatini tushunish, tinglovchilar oldida so'zlay olish, daftarlarni tekshirish, o'quvchilarga har jihatdan o'rnak bo'lish va ularga maslahatlar bera olishdir.

Korxona va tashkilotning maqsadiga erishmoq uchun kasbga doir vazifalarni bajara olishning o'zi kifoya qilmaydi, chunki xodim qanchalik malakali bo'lmasin, mehnat unumdorligi uning ishlash istagi va mehnat qilish sababiga (motivi) bog'liq bo'ladi. Faqat mehnat qilish sababi va kasb mahoratini birga qo'shib borish maqsadga erishishni ta'minlaydi.

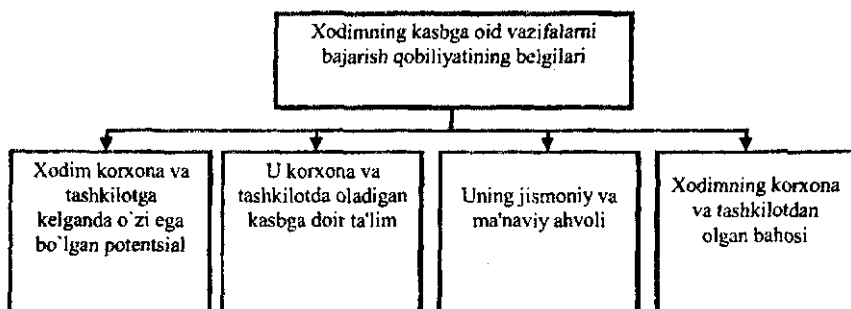
Mehnat qilish sababiga ko'pgina omillar – mukofot berilishi, lavozim jihatdan o'sish va uning istiqboli, xodimning umumiy madaniyat darajasi va hokazolar ta'sir qiladi. Xodimning kasbga oid vazifalarni bajarish qobiliyati quyidagilar bilan belgilanadi (3.4-chizma):

-xodim korxona va tashkilotga kelganda o'zi ega bo'lgan potentsial (salohiyat);

-u korxona va tashkilotda oladigan kasbga doir ta'lim;

-uning jismoniy va ma'naviy ahvoli (u bir qator omillarga, jumladan, moddiy rag'batlantirishning miqdoriga bog'liq bo'ladi);

-xodimning korxona va tashkilotdan olgan bahosi. (Bu xoh rasmiy attestatsiya yoki rahbarning kundalik maslahatlari bo'lsin).



3.4-chizma. Xodimning kasbga oid vazifalarni bajarish qobiliyatining belgilari

Xullas, inson resurslarini boshqarish (talab qilingan malaka va sababini ta'minlash) korxona va tashkilotning talab qilgan xodimini tanlab olish va uni saqlab qolishdan, unga kasb ta'limi berish va uning bilim hamda malakasini oshirishdan, har bir xodim faoliyatiga tashkilotning maqsadlariga erishish nuqtayi nazaridan baho berishdan iborat bo'lib, shu bilan birga xodimning xulq-atvoriga tuzatishlar kiritib borish va uni sarflagan kuch-g'ayratiga qarab rag'batlantirish imkonini ham beradi.

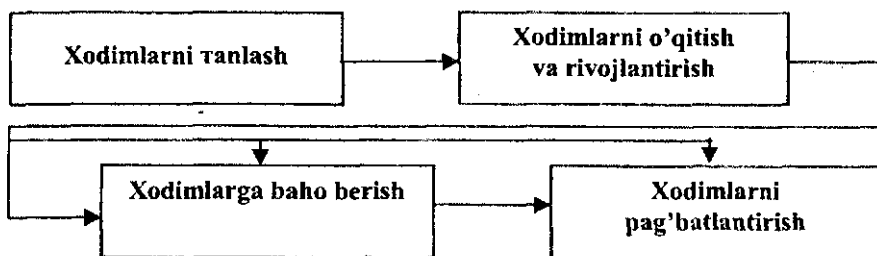
Hozirgi jamiyatda mavjud bo'lgan korxona va tashkilotlar qanchalik xilma-xil, faoliyatlari ham turlicha bo'lmasin, ulardan har birining ishida yuqorida sanab o'tilgan faoliyat turlari mavjud. Har bir korxona va tashkilot inson resurslari bilan ishlaganda o'z faoliyatiga xos xususiyatlardan qat'iy nazar, maqsadga mos vazifalarni ham bajaradi:

birinchidan, har bir korxona va tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan inson resurslarini, ya'ni xodimlarni jalb qiladi. Xodimlarni tanlash usullari tashkilotning faoliyat xususiyatlari va shart-sharoitlariga bog'liqdir. Masalan, armiyaga davlat chaqirig'i, institutga tanlov imtihonlari, siyosiy tashkilotlar a'zolarini jalb qilish va hokazo. Bugungi kunda xodimni korxona va tashkilot bilan bog'lashning keng tarqalgan usuli uni ishga yollashdir, ya'ni korxona va tashkilot bilan shaxs o'rtasida shartnoma (bitim) tuzishdir. Shu shartnomaga muvofiq soxa tashkilotda moddiy rag'batlantirish hisobiga muayyan muddat mos jismoniy va intellektual salohiyatlarni sarflaydi;

ikkinchidan, istisnosiz barcha korxona va tashkilotlar o'z xodimlariga «ta'lim beradi»lar. Bundan maqsad — o'z oldilarida turgan vazifalarni tushuntirish hamda xodimlar ko'nikmasi va malakasini ana shu vazifalarga moslashtirishdir. Bu erda «ta'lim berish» so'zlarining qo'shtirnoq ichiga olinishiga sabab shuki, tashkilotning xodimga ko'rsatadigan ta'siri turli shaklda, ya'ni er qazuvchi uchun o'n daqiqali yo'l-yo'riqdan, bo'lajak rahbarlar biznes maktabi bitiruvchilari uchun yillik integratsiya dasturigacha bo'lishi mumkin;

uchinchidan, tashkilotlar o'z maqsadlariga erishishda xodimlaridan har birining ishtirok etishiga baho beradi. Korxona va tashkilot turlari ko'p bo'lganidek, baho berish shakllari ham turlichadir. Bular saf oldida minnatdorchilik bildirish, unvonini (mansabini) oshirish, navbatdagi razryad berish, har yili attestatsiyadan o'tkazish va hokazolardan iborat bo'lishi mumkin.

Nihoyat, har bir korxona va tashkilot o'z xodimlarini ma'lum bir shaklda **rag'batlantiradi**, ya'ni ular korxona va tashkilotning maqsadlariga erishish ustida mehnat qilib, sarflagan vaqt, kuch-quvvat va aql-idroklari o'mini



3.5-chizma. Tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun xodimlarni boshqarish tizimlari

to'ldiradilar. Rag'batlantirishning eng ko'p tarqalgan va odatdagi shakli, albatta, pul bilan mukofotlash yoki ish haqi to'lashdir. Lekin xodimlarga kompensatsiya to'lashning boshqa ko'pgina tabiiy turlari ham borki, bular korxona ishlab chiqargan mahsulot bilan mukofotlash, kattaroq maosh to'lanadigan ishga o'tkazish, shuningdek, xayriya tashkilotlari a'zolarining turli faoliyatlarda ishtirok etishdan ma'naviy qoniqish hosil qilishlari va shu kabilardir.

Yuqorida sanab o'tilgan vazifalar har bir korxona va tashkilotda mavjud, lekin ular turli shakllarda, har xil darajada bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, o'qitish, malakasini oshirish, baho berish, rag'batlantirish, boshqarish, ya'ni mazkur jarayonlarni tashkil etishning alohida usullari, tadbirlari, dasturlarini ishlab chiqish va uni amalda qo'llashi hamda takomillashtirishi zarur. Birgalikda olingan bu usullar tadbirlar va dasturlar inson resurslarini boshqarish tizimlaridan iborat. An'anaviy ravishda bunday tizimlar to'rtta. Bu tizimlar **xodimlarni tanlash, o'qitish va rivojlantirish, xodimlarga baho berish** hamda **xodimlarni rag'batlantirish**dir. Ular inson resurslarini boshqarishning asosiy vazifalariga to'g'ri keladi. Ba'zan so'nggi ikki tizim bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lganligi sababli birlashtiriladi (3.5-chizma).

Qisqacha xulosalar

Korxona va tashkilot — bu, muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasidir.

Tashkiliy tuzilish — bu, avvalo an'anaviy ravishda mehnat taqsimoti

asos qilib olingan tamoyildir.

Tashkiliy madaniyat — bu, korxona va tashkilotlar xodimlarining amal qiladigan qadriyatlarini, munosabatlari va xulq-atvor normalaridir.

Korxona va tashkilotlarning tashqi muhit elementlari: mijozlar, xomashyo va boshqa narsalar yetkazib beruvchilar, raqobatchilar, davlat, jamoat tashkilotlari hamda guruhlar.

Korxona resurslari — ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishda foydalaniladigan resurslar bo'lib, ularni uch guruhga ajratish mumkin: natural yoki tabiiy resurslar, moddiy resurslar va inson resurslari.

Qobiliyat — xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilardir.

Inson resurslarini boshqarishning vazifalari — bu, korxona va tashkilotlarning muayyan maqsadga erishish yo'lida inson resurslari bilan ishlaganda amalga oshiriladigan asosiy yo'nalishlaridir, ya'ni xodimlarni tanlash, xodimlarni tayyorlash va rivojlantirish, ularga baho berish, rag'batlantirishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxona va tashkilot deb nimaga aytiladi?
2. Korxona va tashkilotlarga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
3. Korxona va tashkilotlarning umumiy belgilari nimalardan iborat?
4. Korxona va tashkilotlarda tashkiliy maqsadlarning o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarni tushuntirib bering.
5. Tashkiliy tuzilish nima?
6. Tashkiliy madaniyat deganda nimani tushunasiz?
7. Tashkiliy resurslar tarkibiga nimalar kiradi?
8. Inson resurslarini boshqarish qanday xususiyatlarga ega?
9. Bajariladigan vazifalar bo'yicha xodimlar necha toifaga bo'linadi?
10. Qobiliyat deyilganda nima tushuniladi?
11. Xodimning kasbga doir vazifalarni bajarish qobiliyati nimalar bilan belgilanadi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқи ва эркинликлари ҳамда манфаатлари — энг олий қадрият. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 13 йиллигига бағишланган тантанали

маросимида (2005 йил 7 декабр) сўзлаган маърузаси.

2. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. -Т.: «Mehnat», 2004.

3. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.

4. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.

5. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. - М.: 2003.

6. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управления персоналом. - М.: «Альфа-Пресс», 2005.

7. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. - М. : 2005.

8. Федосеев В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2003.

9. Чеховских И.А. Управление персоналом. - М.: Виктор, 2005.

Internet saytlari

http://iba.ru/prof/prof_upr/page334.htm - Программа «Управление персоналом».

<http://i-nestor.hotbox.ru/> - Эффективное управление персоналом.

IV BOB

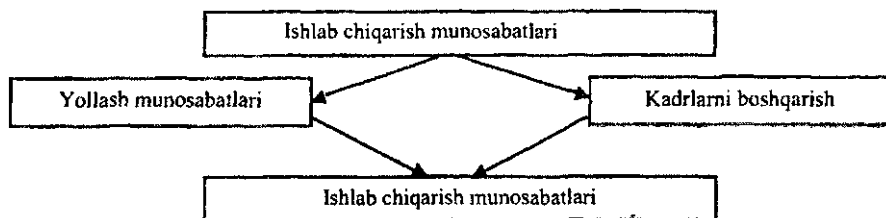
KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLARNI BOSHQARISH STRATEGIYASI

4.1. Xodimlarni boshqarish muammolari va uning uzluksiz tizimi

Xorij tajribasida xodimlar muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv diqqat-e'tiborni shunga qaratadiki, «inson resurslarini boshqarish» mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi. Xodimlarni boshqarish esa ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, «odam resurslarini boshqarish» avvalo, mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, xodimlarni boshqarish esa korxona darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Atamalarda farqlarga faoliyat xususiyati va yo'nalishlari sabab bo'lishi mumkin. Masalan, «xodimlar» atamasi ko'pincha unchalik katta bo'lmagan firmalar (bu erda 100 nafardan kamroq xizmatchi band bo'ladi) tomonidan ishlatiladi. «Inson resurslari» atamasidan foydalanuvchilar orasida xodimlarining soni 2,5 ming nafardan ortiq bo'lgan yirik tashkilotlar ustunlik qiladi.

O'zbekistonda xodimlarni boshqarish bilan bog'liq ilk amaliy ishlar o'tgan asrning 90-yillari boshlaridan shakllana boshladi. Bunga birinchi navbatda ma'muriy-buyruqbozlik tizimining inqirozga uchrashi, korxonalarning mustaqilligi, bozor munosabatlarining shakllanishi hamda tadbirkorlik hamda xususiy biznesning yuzaga kelishi va eng asosiysi, iqtisodiyotning rivojlanish markazida inson turishini anglab yetish kurtaklari sabab bo'ldi.



4.1-chizma. Kadrlarni boshqarishni tashkil etishning tarkibiy tuzilishi

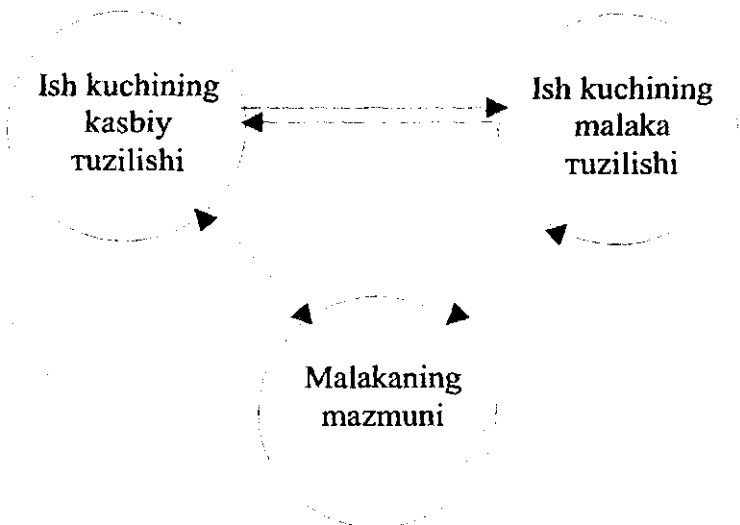
Xodimlarni boshqarish (xodimlar menejmenti) – korxona, firma darajasida ishchi kuchi potentsialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o‘zaro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir. Bu fikrni misol bilan tushuntiramiz (4.1-chizmaga qarang).

Xodimlarni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo‘ladi. U xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak, korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo‘lga kiritilganligini bildiradi.

Funksional jihatdan xodimlarni boshqarish deyilganda, kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog‘liq bo‘lgan barcha vazifalar va qarorlar, masalan, kadrlarni tanlash, ulardan foydalanish, ularning malakasini oshirish, mehnatiga haq to‘lash, ishdan bo‘shatish va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlashga javobgar bo‘lgan barcha shaxslar va institutlar, masalan, rahbar shaxslar, kadrlar bo‘limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari qamrab olinadi.

Inson resurslarini boshqarish shundan iboratki, odamlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi. Ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash kerak. Bundan maqsad – korxonaning strategik maqsadlariga erishishdir.



4. 2-chizma. Xodimlarning kasbiy-malaka tuzilishi tarkibi

«Korxona xodimlari» tushunchasi ancha umumiy tarzda mazkur korxona va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi, ular mutlaqo aniq vazifalarni bajaradilar.

Amaliy nuqtayi nazardan xodimlar korxonaning eng muhim resursi bo'lib, yollanma xodimlarining muayyan guruhi uning imkoniyatlarini samarali amalga oshiradi.

«Xodimlarning kasbiy-malaka tuzilishi» degan tushunchaning o'zi bir xil ma'noni anglatmaydi. U bir-biri bilan bog'langan uchta mustaqil jihatni qamrab oladi. Ular: ish kuchining kasbiy tuzilishi; uning malaka tuzilishi va malakaning mazmunidan iborat (4.2-chizma).

Ish kuchining kasbiy tuzilishi kasbiy guruhlarining turli kasb vakillari bilan nisbati, malaka tuzilishi esa turli malaka darajalariga ega bo'lgan xodimlarning nisbati bilan tushuniladi. Turli kasblarga doir malaka mazmuni muayyan ishlarni bajarish uchun talab qilinadigan ko'nikmalar, bilimlar, tajriba va boshqa tarkibiy qismlar yig'indisini anglatadi. Xodimlarning malakasiga bo'lgan talablar tatbiq etiladigan texnologiyalar xususiyatini bevosita belgilab beradi.

4.2. Korxona xodimlarining malakaviy guruhlanishi

O'zbekistondagi tashkilot va korxonalarning barcha xodimlari quyidagi malaka belgilariga qarab bo'linadi:

- ishlab chiqarish jarayonida bajariladigan vazifalarga ko'ra kategoriyalar bo'yicha ishchilar (asosiy va yordamchi), muhandis-texnik xodimlar (MTX), xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi xodimlar (KXP), shogirdlar va soqchilar;

- haqiqiy faoliyat xarakteriga (mashg'ulotlar turiga) asoslangan guruh xodimni muhandis-texnik xodimlar (MTX) toifasiga kiritish uchun asos bo'lib uning ma'lumoti emas, balki egallab turgan lavozimi xizmat qiladi. Ma'lumotlarni tasniflashga asos qilib kasbiy va tarmoq belgilarining birga qo'shilishi olinadi;

- ishchilarning texnologiya jarayonida ishtirok etish tamoyili bo'yicha. Mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha xodimlar asosiy va yordamchi ishchilarga bo'linadi, MTX -- rahbarlarga, mutaxassislariga va texnik ijrochilarga bo'linadi;

- ish muddati bo'yicha: doimiy, mavsumiy va muvaqqat (vaqtincha) xodimlar.

Moddiy ishlab chiqarish sohasining barcha xodimlari ikki guruhga bo'linadi: a) asosiy faoliyatda band bo'lgan xodimlar. Sanoatda bu xodimlar sanoat ishlab chiqarish xodimlarini tashkil etadi; b) asosiy bo'lmagan

4.1-jadval.

Zamonaviy korxonaning tuzilishi				
1	2	3	4	5
Korxona xodimlari	Boshqaruvchilar (menejerlar)	Aktsiyadorlar	Direktorlar kengashi (U firmaning faoliyati uchun va firma strategiyasi darajasida boshqaruvga oid qarorlar qabul qilinishiga to'liq javobgar bo'ladi (15-20 kishi))	Firmaning faoliyat ko'rsatishidan manfaatdor bo'lgan guruhlar yoki tomonlar

faoliyatda ish bilan band yoki boshqa xodimlar. Bu toifaga korxona tarkibiga kiradigan nosanoat tashkilotlari xodimlari kiradi.

Ma'muriy-huquqiy tamoyil xodimlarni egallab turgan lavozimiga qarab farqlanishini nazarda tutadi: zavod direktori, sex boshlig'i, bosh rejachi, bosh buxgalter va hokazolar.

Funksional tamoyil boshqaruv xodimlarini kasblar (mutaxassisliklar) buyicha guruhlariga bo'lishni nazarda tutadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona xodimlari deyilganda, faqat yollanib ishlayotganlarnigina emas, balki samarali xo'jalik faoliyatini ta'minlovchi mulkdorlarni ham tushunmoq lozim.

Zamonaviy korxonaning tuzilishi 4.1-jadvalda aks ettirilgan.

Xalqaro Mehnat Tashkilotining (XMT) Ma'muriy kengashi qabul qilgan ta'rifga muvofiq «tajribali mutaxassislar» (professional workers) toifasiga quyidagilar kiradi:

- yuqori darajadagi ma'lumot yoki kasb tayyorgarligiga yoxud ilmiy, texnik va ma'muriy sohalarida e'tirof qilingan ekvivalent tajribaga ega bo'lgan kishilar;

- yollanish asosida yuqori darajada aqliy faoliyat, tashabbus ko'rsatishni va mas'uliyat talab qiladigan vazifalarni bajaradigan kishilar.

Bu ta'rif korxona yoki tashkilotning bir qismini boshqaradigan va u erda xodimlar bo'lib ishlaydigan kishilarga ham taalluqlidir.

«Mercedes-Bents» va «Folksvagen» korporatsiyalarida mutaxassislar soni keyingi vaqtlarda 20-25% kamaytirilgan.

Bu sirdan qaraganda, hamma joyda mutaxassislar soni ortib borishi tendentsiyasiga zid keladi. Haqiqatda esa, u sanoati rivojlangan mamlakatlar

uchun tabiiy holatdir.

Ro'y berayotgan o'zgarishlarning yo'nalishini rejalashtirish, boshqarish va nazorat qilish vazifalarini bevosita mahsulot ishlab chiqaruvchilarning o'zlariga topshirishga qaratilgan.

Raqobat kurashining ortishi bilan yaqin vaqtlarda birorta ham korxona 10-15% dan ortiq o'rta bo'g'in mutaxassislarini saqlab turolmaydi. Bu mutaxassislar ancha katta ish haqi oladi va ishlab chiqarishda bevosita ishtirok etmaydi (yollanma mehnat kishilari, texnik xodimlar va mutaxassislar), bundan shunday xulosa kelib chiqadiki, yaqin vaqtlar ichida bevosita ishlab chiqaruvchilar va yuqori daraja boshqaruvchilari o'rta bo'g'in mutaxassislarisiz ham kun kechirishlari mumkin. Bunday sharoitda mazkur toifadagi mutaxassislar ish o'rinlaridan ajralib qolish bilan birga firmaning raqobatbardoshligi va unda hamkorlik qilish ruhini saqlab qolish zarurligi o'rtasida sezilarli ixtilof kelib chiqadi.

4.3. Xodimlarni boshqarish subyektlari va obyektlari

Korxonaning ijtimoiy tizimi ikkita asosiy kichik tizimga: **boshqaruvchi va boshqariluvchi** tizimlarga bo'linadi. Shunday qilib, **boshqaruvchi xodimlar — xodimlarni boshqarish subyekti, ishlab chiqarish xodimlari esa xodimlarni boshqarish obyekti** sifatida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv obyekti — korxonalar, tashkilotlar va muassasalar xodimlaridir. Obyekt sifatida ayrim xodim emas, balki faqat mehnat jamoasi qaralishi kerak, chunki jamoagina tugal mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilgan va umuman, tizimning xatti-harakatlarini belgilab beradigan qonun va qoidalar majmuiga bo'ysunadi.

Shundan kelib chiqib, boshqaruv obyekti brigada, sex, uchastka, bo'lim jamoasi bo'la oladi. Tizim obyektlari bir-birlari bilan doimiy aloqada bo'ladi. Natijada korxona ichida ham, undan tashqarida ham kadrlar harakatining turli jarayonlari amalga oshadi. Bunday jarayonlarga lavozimdan lavozimga, **jamoadan jamoaga**, bo'linmadan bo'linmaga, korxonadan korxonaga o'tish, malakaning oshishi, xodimlarning mansabga ko'tarilishi kiradi. Shu bilan bir qatorda, xodimlar kasb-malakasining o'zgarishi, tashkiliy tuzilmaning takomillashuvi, jamoada ruhiy vaziyatning yaxshilanishi va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni ham aytib o'tish kerak.

Xodimlarni boshqarish subyektiga, birinchidan, kadrlarni tayyorlash, qabul qilish, ularning ishga ko'nikishi, bir joydan boshqasiga o'tkazilish jarayonining boshqarilishi va shu kabilarni; **ikkinchidan**, bo'ysunuvchi bo'limlar, jamoa va muntazam boshqaruvchi xodimlarni; **uchinchidan**,

boshqaruv subyektlari tarkibiga turli xil ishchilar, jamoa a'zolarini jipslashtirish, tarbiyalash, ijodiy faolligini oshirish sohasidagi vazifalarni bajaruvchi kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoat tashkilotlari (masalan, sifatni oshirish to'garaklari) ham kiradi.

Shunday qilib, butun boshqaruv tizimining asosiy elementi xodimlardir. Ular ayni vaqtda boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti bo'lishi mumkin. Korxona xodimlarining obyekt sifatida faoliyat ko'rsatishiga sabab shuki, ular ishlab chiqaruvchi kuch, har qanday ishlab chiqarish jarayonining asosiy tashkil etuvchisidir. Shu bois ishlab chiqarishdagi inson resurslarini rejalashtirish, shakllantirish, qayta taqsimlash va oqilona foydalanish xodimlarni boshqarishning asosiy mazmunidir. Ishlab chiqarishning moddiy-buyum elementlarini boshqarish ham xuddi shu nuqtayi nazardan qarab chiqiladi.

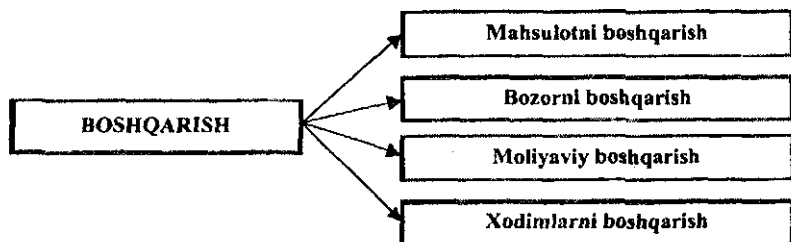
Shu bilan birga, xodimlar, avvalo, odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga xos sifat va xususiyatlarning murakkab majmuiga egaligi bilan ajralib turadi. Ular orasida ijtimoiy-psixologik xususiyatlar asosiy rol o'ynaydi. Xodimlar bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida namoyon bo'lishi ishlab chiqarishda uni boshqarishning o'ziga xos tomonidir.

4.4. Xodimlarni boshqarish tamoyillari va usullari

O'ziga xos faoliyat turi bo'lgan boshqarishning maqsadi ijtimoiy mehnatni tartibga solish va muvofiqlashtirishdan iborat. Bu ta'rif, umuman, boshqarishga ham, «umumiy boshqarish»ga ham taalluqlidir.

Boshqarish to'rt kichik sohaga bo'linadi. Ular boshqarishning turli tarkibiy jihatlari **mahsulotni, bozorni, moliyani va xodimlarni boshqarish**dir (4.3-chizma).

Xodimlarni boshqarishning (XB) mohiyati shundan iboratki, odamlar faoliyat ko'rsatadigan obyektning raqobatchi boyligi deb qaraladi. Ularni



4. 3-chizma. Boshqarish sohalari

joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash talab qilinadi. Bundan maqsad tashkilotning strategik maqsadlariga erishishdan iboratdir.

Respublika va chet ellardagi korxona hamda tashkilotlar tajribasini umumlashtirish xodimlarni boshqarish tizimining asosiy maqsadlarini ifodalash imkonini beradi. Bu maqsadlar kadrlar bilan ta'minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni tashkil etishdan iborat.

Korxona va tashkilot, avvalo, ikki kichik tizim: **texnik** va **ijtimoiy** (yoki shaxsiy va insoniy) tizimlarning yig'indisidan iborat. Bu kichik tizimlar bir-biridan butunlay farq qiluvchi funktsional harakatlarni amalga oshiradilar. Bu esa ularni qattiq va yumshoq tizimlar sifatida ta'riflash imkonini beradi.

Texnik kichik tizim qattiq hisoblanadi, chunki uning harakatlari (ya'ni boshqaruv obyektining boshqaruv organidan oladigan vazifani amalga oshirishga doir buyruqlar va dasturlarga javobi) oldindan belgilab qo'yilgan va yuqori darajada nazorat qilinadigan bo'ladi. Odatda, bu tizim xuddi kibernetika tizimiga o'xshab ketadi. Bunga konveyer misol bo'lishi mumkin. Bu qattiq tizimning mohiyati avtomat liniyalarda ancha yaqqolroq namoyon bo'ladi.

Odamlarning olinayotgan buyruqlarga javobi va xatti-harakati bir xilda bo'lib, va aniq natijalar beradi, chunki kishilarning ishlab chiqarish vazifalari faqat mexanika qonunlari bilan emas, balki psixika qonunlari bilan ham belgilanadi. Bu qonunlar ta'sirini hisobga olmasdan turib ijtimoiy tizimlarni boshqarishda samaradorlikka erishib bo'lmaydi. Shu sababdan texnik tizimlarga qarama-qarshi o'laroq, ijtimoiy tizimlar yumshoq tizimlar, deb ataladi.

Insoniy yoki ijtimoiy tizim mazkur korporatsiyada ishlovchi ishlab chiqarish uchastkalari va funktsional operatsiyalar bo'yicha guruhlariga bo'lingan barcha kishilarni qamrab oladi. Bunday uchastka va operatsiyalarga ma'muriy - kommunikativ, farmoyish berish — ijro etish, iqtisodiy, yuridik, o'ta shaxsiy, axloqiy va psixologik aloqa shakllari kiradi. Xoh alohida olingan shaxs bo'lsin, xoh har qanday kishilar uyushmasi — brigada, laboratoriya, kasaba uyushmasi, shuningdek, umuman, korporatsiya bo'lsin, ular o'z qiziqishlariga, birinchi navbatda, moddiy iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlariga ega bo'ladi. Ayrim kishilar manfaatlari bilan korporatsiya manfaatlarini bir-biriga bog'lash, ularning strategik maqsadlarini muvofiqlashtirish menejmentning eng muhim va ancha murakkab vazifasi hisoblanadi. Firmaning muvaffaqiyatli ishlashi mazkur vazifa yaxshi ado etilishiga bog'liqdir.

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilishida ijtimoiy tizimga ayrim ma'muriy bo'linmalar (guruh, bo'lim, departament) to'g'ri keladi. Bu erda faqat

nom va miqyosgina emas, balki inson resurslarini o'rganish va ularni boshqarish sohasidagi bunday ixtisoslashgan guruh ajratib ko'rsatilishining o'zi ham ahamiyatga ega.

Korxona va tashkilot sotsiotexnik tizim bo'lganligi sababli faqat bir element ustida ishlash bilan yaxshi umumiy natijaga erishib bo'lmaydi.

Korxona va tashkilot a'zolarining intilishi xilma-xil va ziddiyatli bo'lib borgan sari xodimlarni boshqarishga ko'rsatiladigan tazyiq ortib tashkiliy muhit ham murakkablashib boradi. Afsuski, ko'pgina tajribali kishilar hozirga qadar o'zlarini tashkiliy muammolardan uzoq tutib, texnik mutaxassislariga o'xshab yuradilar. Ular texnik dasturlar va xususiy tadbirlarning ma'murlari bo'lishni afzal ko'radilar. Biroq hozirgi zamon rahbari tor metodologiyaga bog'liq bo'lib qola olmaydi.

Kadrlarni boshqarish sohasi jamiyat manfaatlari, kasaba uyushmalari, hukumat qarorlarining talablari, shaxs istaklari hamda ko'pgina tashkiliy talablar va muammolar bilan bog'liqdir.

Keyingi o'n yilliklarda tadqiqotchilar va ma'mur - amaliyotchilar xodimlarni boshqarishga yondashuv qisqa muddatli samara berishi haqidagi fikrlarning asossizligini anglab yetdilar, chunki barqaror xodimlar tarkibiga ega bo'lmaslik mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir etib, firma nufuziga zarar etkazdi va bu bilan uzoq istiqbolga mo'ljallangan iqtisodiy potentsial samaradorligi pasayishi mumkin. Endilikda kadrlarni boshqarish sohasida asosiy e'tibor ularni rivojlantirishga (birinchi navbatda, to'g'ri tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish hisobiga) qaratilmoqda. Bu esa mehnat unumdorligi darajasini ko'tarib boshqaruv jarayonini iqtisodiy jihatdan samarador qiladi.

Korxona va tashkilotda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham inson resurslardan samarali foydalanishga quyidagi yo'llar bilan erishiladi:

- tashkiliy tuzilishni takomillashtirish, boshqarish darajalarini kamaytirish, boshqaruvning o'rta bo'g'inini qisqartirish;

- qarorlar qabul qilish jarayonini iloji boricha quyi darajagacha ixchamlashtirish;

- vazifalarning bir qismini vositachilar, xomashyo etkazib beruvchilar va maslahatchilarga topshirish;

- har bir ish o'rnida mehnatning sermazmunlik darajasini oshirish;

- mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarini avtomatlashtirish; ishlab chiqarishda va noishlab chiqarish sohasida ish kuchini tejash;

- yuqori ma'muriyat va korporatsiya tuzilmalarida ish bilan band bo'lgan xodimlarni birmuncha qisqartirish;

- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish dasturlarini investitsiyalash va hokazolar.

4.5. Xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalari

Xodimlarni boshqarish vazifalari u yoki bu boshqaruv jarayoni doirasida odamlarni boshqarish tadbirlaridan farq qilib, boshqarishning mustaqil funktsional jarayonlaridan iborat. Ularning maqsadli yo'nalishi ishlab chiqarish tashkiloti umumiy strategiyasining tarkibiy qismi bo'lgan ijtimoiy strategiya bilan belgilab berilgan.

Xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- firmaga o'z maqsadlariga erishishida yordam berish;
- firmani malakali va manfaatli xodimlar bilan ta'minlash;
- xodimlarning mahorat va qobiliyatlaridan samarali foydalanish;
- xodimlarning asoslash tizimlarini takomillashtirish;
- barcha kategoriyadagi xodimlarning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish;
- xodimlarning malakasi va kasbga doir ma'lumotini oshirish tizimini rivojlantirish va yuqori darajada saqlash;
- qulay axloqiy vaziyatni saqlash;
- martabani – xizmat sohasida ko'tarishni rejalashtirish;
- xodimlarning ijodiy faolligi, firmaning innovatsiya rejalarini amalga oshirishda yordam berish;
- xodimlarning faoliyatiga baho berish va boshqarish hamda ishlab chiqarish sohasidagi xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish usullarini takomillashtirish, boshqaruvchilarning barcha xodimlar bilan aloqasini o'rnatish;
- turmushning yuqori sifat darajasini ta'minlash;
- uning mazkur firmada ishlash jarayonining maroqli qilish darajasini ta'minlash.

Yuqorida aytilganlardan shunday xulosa kelib chiqadi. Korxonalar xodimlarini shakllantirish ayni vaqtda kechadigan bir qator bosqichlarni qamrab oladigan ta'minot tizimini ishlab chiqishni talab qiladi:

- tayyorgarlik bosqichi – kasbga yo'naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;
- taqsimlash bosqichi – kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo'yish;
- moslashish bosqichi – ijtimoiy-psixologik tuzilishni shakllantirish - shaxslararo aloqalarni yo'lga qo'yish - ijtimoiy-psixologik moslashish, ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishni shakllantirish - kasbiy jihatdan moslashish.

4.6. Xodimlarni boshqarish uslublari

Xodimlarni boshqarish uslubi — bu jadal ravishda rivojlanuvchi yaxlit tizim bo'lib, xodimlar bilan ishlashning maqsadi, shakli, usul va vositalarining dialektik birligini aks ettiradi. Boshqarish uslublari qonunchilik va davlat xizmatining o'ziga xos ish tamoyillariga tayanib boshqaruv subyekting oldiga qo'yilgan vazifalarni hal etilishini ta'minlaydi.

Ko'p hollarda olimlar boshqaruvchilik uslublarni tasniflash chog'ida mazkur jarayonning bosh mezoni va tashkiliy tamoyili sifatida yakkaboshchilik yoki kollegiallik nisbatining ustuvorligiga e'tibor beradilar. Ana shu nuqtayi nazardan kelib chiqib, uslublarning quyidagicha tasnifi taklif etiladi:

1. Avtoritar yoki direktiv uslub. Bunda rahbar o'z irodasini qo'l ostidagilarga ma'muriy kuch vositasida o'tkazishga intiladi, ya'ni majburlash, qo'rqitish, rag'batlantirish va hokazo chora-tadbirlardan foydalanadi. Bu xil boshqaruvchilik bevosita buyruq va farmoyishlar berishga asoslanib, boshliqqa so'zsi bo'ysunishni taqozo qiladi. Bunday vaziyatda xodimlarning mehnat jarayoniga munosabatlari va ayrim shaxsning manfaatlari psixologik jihatdan e'tiborga olinmaydi.

Bu «bo'lib tashla va hukmronlik qil» tamoyiliga asoslangan shafqatsizlarcha uslubdir. Bunday ish yurituvchi rahbar e'tirozlarga, o'rinli maslahat va nazoratga toqat qilolmavdi. Direktiv uslub garchi bir muncha samarali bo'lsa ham, aslida, jamoada muxoliflik, norozilik kayfiyatini shakllantiradi. Lekin u nihoyatda qulay yoki nihoyatda noqulay sharoitda, shu bilan birga, makroboshqaruv darajasida amalga oshiriladi. Ayrim salbiy jihatlarini e'tirof etmasa, mazkur uslub jamoatchilik tomonidan qo'llab-quvvatlanishi va rag'batlantirilishi mumkin. Zero, obro'talab rahbar odatda vazifalarni ancha tezkor va aniq hal etilishini ta'minlaydi.

Makrodarajadagi vaziyat esa boshqacha bo'ladi. Bu o'rinda hamma narsa yaqqol va aniq ko'zga tashlanadi: jamoada har kimning layoqati, sifat ko'rsatkichlari qandayligi, rahbarning haqiqiy niyatlari nimadan iborat ekanligi juda tez ma'lum bo'ladi. Zug'um ishlatib, qo'pol usullar bilan uzoq vaqt mobaynida muvaffaqiyatga erishish qiyin. Bunday uslub ta'sirida inson o'z mehnatidan qoniqmaydi, uning natijalaridan begonalashib qoladi, ish sifati yomonlashadi, jamoaning mehnat unumdorligi pasayib, rasmiyatchilik avj oladi. Shuningdek, jamoada ixtiloflar avj olib, ta'qib, chaqimchilik, guruhbozlik kabi illatlar kuchayadi. Huquqiy demokratik davlatda bunday uslub to'g'ri keladimi? Albatta, yo'q!

2. Demokratik yoki kollegial uslubda rahbar «inson omili»ga alohida

e'tibor beradi. Bunday boshqaruv tamoyilga asoslangan rahbar tashabbuskorlikni rag'batlantiradi, hamkorlik uchun qulay vaziyat yaratib, qo'l ostidagilarga qarorlar qabul qilishda faol (shu jumladan, kadrlarga oid masalalarda) ishtirok etish imkonini beradi. Xodimni ishontira olish, uning insoniy xislatlari va qobiliyatlariga haqqoniy baho berish tamoyili asosida ish ko'radi, o'z mavqeyining ustunligini pesh qilmaydi. Eng asosiysi, har qanday muvaffaqiyatsizlik uchun javobgarlikni xodimlar bilan birga o'z zimmasiga oladi, tanqidga to'g'ri munosabatda bo'ladi.

Demokratik rahbarning boshqarish uslubi muloyim tabiatli bo'ladi. Uning uchun vaziyat taqozosiga ko'ra murosaga borish, ilgari qabul qilingan qarorlari xato bo'lsa, ulardan voz kechish or hisoblanmaydi. Bunday boshqaruv sharoitda javobgarlikni his qiladigan, ish unumdorligidan manfaatdor bo'lgan, qo'yilgan maqsadlarga erishishning samarali yo'llarini qidirib topadigan xodimlar har tomonlama rag'batlantiriladi.

Demokratik uslubda ish yurituvchi rahbar barqaror apparat faoliyatini uyushtirishda eng samarali vosita hisoblanadi. Demokratik rahbar qo'l ostida ishlaydigan xodimlar o'zini ancha dadil his qiladi, ularda mustaqil fikrlash xususiyati rivojlanadi, jamoa ahil bo'lib, g'ayrat bilan ishlaydi.

3. Liberal yoki erkin ish yuritish uslubi vositachilik vazifasini yaxshi ko'radigan, xodimlarga keng doirada mustaqillik, to'la erkinlik berib qo'yadigan, ish jarayonini zimdan nazorat qiladigan rahbarga xos. Liberal rahbar o'z qo'l ostidagi kishilarning ishiga aralashmaydi, ular iltimos qilsagina maslahat beradi, biroq topshirilgan vazifa uchun, javobgarlikni zimmasidan soqit qiladi. Liberal rahbar o'z qarorlarini tavsiyalar ko'rinishida beradiki, ularni bajarish-bajarmaslik xodim ixtiyorida qoladi.

Buning natijasi aniq: ishda o'zi bo'larchilik va bo'shanglik ko'zga tashlanadi, xodimlar rahbarning zaif tomonlaridan, xususan, qat'iyatsizligi va loqaydligidan, ixtiloflardan, vaziyatning keskinlashuvidan, masalani ko'ndalang qo'yishdan cho'chishidan o'z manfaatlari yo'lida foydalanadilar. Liberal uslubda boshqarish, pirovard natijada, jamoada tajribasizlik sodir bo'lishiga, vaziyat ustidan nazorat yo'qolishiga olib keladi. Sog'lom jipslashuv vaziyati umumiy yoxud guruhbozlik manfaatlari garoviga aylanadi va rahbar shu manfaatlarga bo'ysunishga majbur bo'ladi. Ko'pincha bunday vaziyatda hatto eng murakkab masalalar ham rahbar ishtirokisiz hal etiladi.

Fanda boshqarish uslublarini boshqacha tavsiflash hollari ham uchraydi. Masalan, demokratik, manupulyatorlik va tashkilotchilik (AQSh); analitik, novatorlik, konservativ-intuitiv (Yaponiya); avtoritar, patriarxal,

maslaxatomuz, kooperativ, delegativ, avtonom (Germaniya); buyruqbozlik, ishontiruvchi, vakil yuborishlik (Rossiya) usullari ta'riflanadi. Bizningcha, tavsiflangan xodimlar bilan ishlash uslublari o'rtasida faqat sirtidangina farqlar mavjud. Tafovutlar hokimiyat-boshqaruv ta'sirini o'tkazish «zichligi» ifodalagani holda uslublarning turli darajalarga (uch, to'rt, besh yoki olti o'lchovli) bo'linishi bilan bog'liq.

Yuqorida sanab o'tilgan uslublardan birortasi ham sof holda mutlaqo namoyon bo'lmaydi. Hayot har qanday, hatto eng oqilona va ishonarli andozalardan ancha boydir.

Demak, boshqaruvchilik sohasida turli ish shakli va usullarining g'aroyib uyg'unlashuvi ko'zga tashlanadi. Har qanday sharoitda ham qulaylikni e'tirof etish lozim. Busiz jamoa ishini samarali boshqarib bo'lmaydi. Xodimlarga rahbarlik qilish va kadrlar potentsialini rivojlantirish kontseptsiyalari o'zaro bog'liq bo'lib, ko'p jihatdan asosiy rahbarlik uslublari bilan belgilanadi.

Qisqacha xulosalar

Funktsional jihatdan xodimlarni boshqarish — bu, kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifa va qarorlar (masalan, kadrlarni tanlash, malakasini oshirish, ulardan foydalanish va hokazolar) dan iborat.

Tashkiliy jihatdan xodimlarni boshqarish — bu, kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan shaxslar va institutlar (masalan, rahbarlar, kadrlar bo'limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari va hokazolar) faoliyatidan iborat.

«Korxona xodimlari» — umumiy tarzda mazkur korxona va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi va ular mutlaqo aniq vazifalarni bajaradilar.

«Xodimlarning kasbiy tuzilishi» tushunchasi bir-biri bilan bog'liq bo'lgan quyidagi jihatlar, ya'ni ish kuchining kasbiy tuzilishi; uning malaka tuzilishi va malakaning mazmunidan iborat.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona xodimlari faqatgina yollanib ishlayotganlarnigina emas, balki samarali xo'jalik faoliyatini ta'minlovchi mulkdorlarni ham o'z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarish subyekti — bu, boshqaruvchi xodimlar, obyekt esa, ishlab chiqarish xodimlaridir.

Boshqaruv tizimining asosiy elementi xodimlardir. U ayni vaqtda boshqaruvning ham obyekt, ham subyekti sifatida namoyon bo'ladi.

Zamonaviy korxonaning tuzilishi quyidagicha:

a) korxona xodimlari;

- b) boshqaruvchilar (menejerlar);
- v) aktsiyadorlar;
- g) direktorlar kengashi;
- d) firmaning faoliyat ko'rsatishidan manfaatdor bo'lgan guruhlar yoki tomonlar.

Boshqaruvchilar orasida rahbarlarning uch toifasi mavjud bo'lib, bunda ularning boshqaruv pog'onasida tutgan o'rni hisobga olinadi: yuqori daraja (direktorlar guruhining raisi, prezident, vitse-prezidentlar va h. k.), o'rta daraja (bo'limlar, mustaqil bo'linmalar ishiga, ayrim loyihalariga javobgar mansabdor kishilar guruhi), quyi daraja – bular ko'proq boshqaruv vazifasini bajaradigan, lekin qo'l ostida boshqa boshqaruvchilar bo'lmagan xodimlar (masterlar, ish boshqaruvchilar va h. k.) dan iborat.

Rivojlangan mamlakatlarda ish bilan band bo'lganlarning uch kategoriyasi mavjud: 1) kasb va malaka darajasi yuqori bo'lgan, oliy va o'rta maxsus ma'lumotli kishilar; 2) o'rtacha kasb va malaka tayyorgarligi darajasiga ega bo'lgan shaxslar; 3) eng kam kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan kishilar kiradi.

Boshqarish to'rt kichik sohaga bo'linadi. Ular boshqarishning turli tarkibiy jihatlarini, ya'ni mahsulotni boshqarish, bozorni boshqarish, moliyaviy boshqaruv va xodimlarni boshqarishni ochib beradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. O'zbekistonda xodimlarni boshqarish qachondan boshlab shakllandi?
2. «Xodimlar menejmenti» tushunchasi nimani anglatadi? Foydalaniladigan jihatdan xodimlarni boshqarish nima?
3. Tashkiliy jihatdan xodimlarni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
4. Inson resurslarini boshqarishning o'ziga xos elementlari qaysilar?
5. Inson resurslarini boshqarishning ustuvor yo'nalishlari deganda nimani tushunasiz?
6. Zamonaviy korxonaning tuzilishi qanday ko'rinishda bo'lishi lozim?
7. Xodimlarni boshqarish subyekti va obyektlariga nimalar kiradi?
8. Xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
9. Xodimlarni boshqarish bilan «inson resurslarini boshqarish» tushunchalari o'rtasida qanday farq va o'xshashlik tomonlar mavjud?
10. Xodimlarni boshqarishning xorijiy tajribalarini ayting.

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. - Т.: «Ўзбекистон», 1996.
2. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. - Т.: «Ўзбекистон», 2005.
3. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.
4. Abdurahmonov Q.H., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. Personalni boshqarish. Ma'ruza matnlari -Т.: TDIU, 2005.
5. Андреева И.В, Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.
6. Волгин В. В. Структура и персонал. -М.: 2004.
7. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. -М.: 2003.
7. Уколов В.В. Теория управления. Учебник. – М.: 2004.
8. Федосеев В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. -М.: «Экзамен», 2003.

Internet saytlari

- <http://www.hr-journal.ru/> - Электронный журнал «Работа с персоналом»
- <http://i-nestor.hotbox.ru/> - Эффективное управление персоналом.

V BOB

KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR BILAN ISHLASHNI BOSHQARISH

5.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsadi va vazifalari

Respublika iqtisodiyotining turg'unlik davrida to'liq ish bilan bandlik qo'shimcha kapital mablag'lar sarflash, ish kuni soatlarining qisqartirilishi va ta'tillar ko'paytirilishi hisobiga ro'y berdi. Ammo keyinchalik yangi ishchi o'rinlarining vujudga keltirilishi mehnat bozorida malakali ishchilarga bo'lgan tanqislik o'sishiga sabab bo'ldi. Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan bog'liq tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasi va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo'ydi. Bu o'z navbatida, yuqori malakali kadrlarga bo'lgan tanqislikni oshirdi. Rahbarlikning ma'muriy-buyruqbozlik usullari boshqarish sohasida pishiq-puxta vositalarga ega bo'lmagani sababli respublikamizning ba'zi viloyatlaridagi ijtimoiy keskinlikka samarali barham berishga yoki uni kamaytirishga yetarli darajada muvaffaq bo'linmadi.

Mamlakatimizda bozor munosabatlarini amalga oshirish o'ziga xos xususiyatlarda, ya'ni ijtimoiy yo'naltirilgan himoya yo'li bilan amalga oshirilayotgan bo'lsa-da, bizga qoldirilgan iqtisodiy meros mustaqillik davrining boshlang'ich davrida ma'lum darajada ijtimoiy keskinlikni keltirib chiqardi. Ijtimoiy keskinlik esa hayot kechirishning, avvalo, mehnat qilish bilan bog'liq hayot sifatini o'stirishga bo'lgan ehtiyojlar natijasida kelib chiqdi. Bunday paytda mehnat qilish bilan bog'liq hayotning sifat darajasi insonga munosib bo'lgan mehnat sharoitini yaratib berishda va har bir xodimning tashkilot ishlarini boshqarishda ishtirok etishi mumkinligida o'z ifodasini topdi. Bunda har qanday usullardan foydalangan holda ham mahsulot ishlab chiqarish rejasining bajarilishiga erishila olinmadi, chunki xodimlarda mehnatdan qoniqish tuyg'usi oshmadi va ulardan foydalanish yaxshilanmadi. Odamlarga rahbarlik qilishga qaratilgan ma'muriy usullar insonni qadrlamas, uning talab-ehtiyojlari bilan hisoblashmas edi.

Uzoq muddatga mo'ljallangan, kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan va barcha jihatlarini hisobga oladigan bu kontseptsiyani kadrlarni rejalashtirish yordami bilangina amalga oshirish mumkin. Xodimlarni boshqarishning bu

usuli ish beruvchilar bilan ish oluvchilar manfaatlarini kelishtirish va muvozanatlashtirishga qodirdir.

Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta'minlashni vazifa qilib qo'yadi. Ish o'rinlari unumdorlik va asoslash nuqtayi nazaridan ishlovchilarga o'z qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish va mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlarini yaratish hamda mehnat bilan bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish tashkilot manfaatlari nuqtayi nazaridan ham, uning xodimlari manfaatlarini ko'zlab ham amalga oshiriladi. Tashkilot uchun kerakli vaqtda, kerakli o'rinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo'lgan shunday xodimlarga ega bo'lish muhimdir, zero ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish va maqsadlariga erishishda zarur omildir. Kadrlarni rejalashtirish yuqori mehnat unumdorligini qo'lga kiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Odamlarni birinchi navbatda, o'z qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish o'rinlari jalb qiladi. Shu bois tashkilotdagi barcha xodimlarning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi.

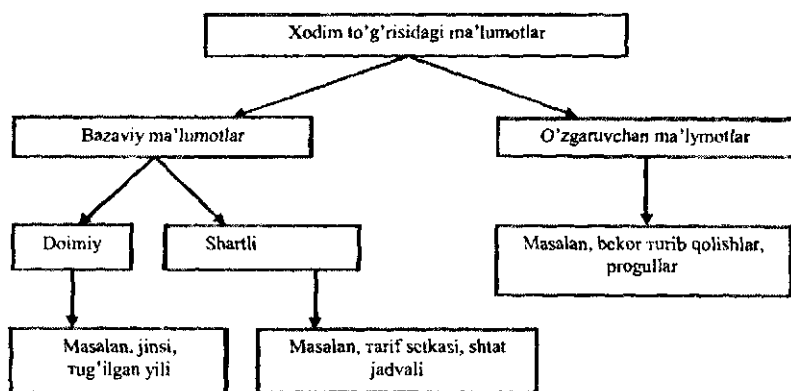
Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish tashkilotdagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qo'shilib ketgan taqdirdagina samarali bo'ladi.

Kadrlarni rejalashtirish xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasida birlashtirilgan va o'zaro bir-biri bilan bog'langan butun bir tadbirlar majmuini amalga oshirish orqali ro'yobga chiqariladi.

5.2. Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasi

Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus tayyorlangan anketalar yordamida quyidagi axborotlarni to'plash zarur (5.1-chizma):

- xodimlarning doimiy tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va hokazolar).
- xodimlarning ijtimoiy ahvoli to'g'risidagi ma'lumotlar (jinsi, yoshi, millati; nogironlar, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmog'i);
- kadrlar qo'nimsizligi;
- bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo'lishi;
- ish kunining davom etishi haqidagi ma'lumotlar (to'liq yoki qisman



5. 1-chizma. Xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlarning tuzilishi

band bo'lganlar, bir smenada, bir necha smenada yohud tungi smenada ishlovchilar), mehnat ta'tillarining qancha davom etishi;

- ishchi va xizmatchilarning ish haqi (uning tuzilishi, qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va tarifdan tashqari to'lovlar).

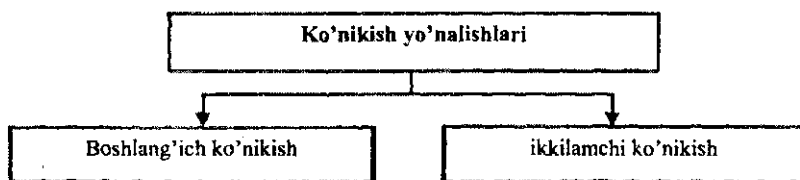
Xodimlarni jalb qilishni rejalashtirishdan maqsad ichki va tashqi manbalar hisobiga kelajakda kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qondirishdan iborat.

Korxona va tashkilotlarda xodimlar bilan ishlash muammolaridan biri kadrlarni jalb qilish vaqtidagi mehnatga ko'nikishni boshqarishdir.

5.3. Mehnatga ko'nikishni boshqarish

Xodimlarning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini xodimlar tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.

Ko'nikishning ikki yo'nalishi ajratib ko'rsatiladi (5.2-chizma):



5. 2-chizma. Ko'nikish yo'nalishlari

- **boshlang'ich ko'nikish**, ya'ni kasb faoliyati tajribasiga ega bo'lmagan yosh kadrlarning moslashuvi (odatda, mazkur holatda gap o'quv yurtlari bitiruvchilari haqida boradi);

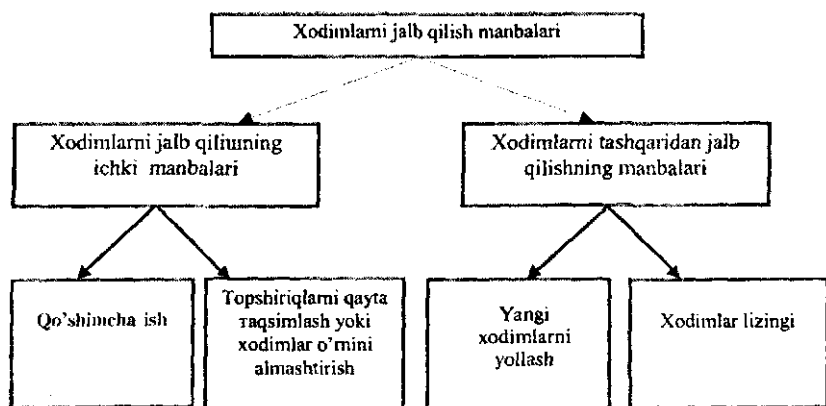
ikkilamchi ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati sohasida tajribaga ega bo'lgan xodimlarning moslashuvi (odatda, bular faoliyat obyektni o'zgartiruvchilar yoki masalan, rahbar lavozimiga o'tganda kasbiy rolini o'zgartirganlar).

Mehnat bozori faoliyat ko'rsatayotgan sharoitda ikkilamchi ko'nikishning ahamiyati ortadi. Bunda yosh xodimlarning birlamchi ko'nikishiga katta e'tibor berayotgan xorijiy firmalar ish tajribasini diqqat bilan o'rganish zarur. Xodimlarning mazkur toifasi tashkilotlar ma'muriyati tomonidan alohida g'amxo'rlik ko'rsatishga muhtoj bo'ladilar.

Tashkilotlarda ta'lim olishga ehtiyoj mavjud bo'lib, u xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni ham qamrab oladi. Xodimlarga ta'lim berishni rejalashtirish korxona ichidagi va undan tashqaridagi ta'limni, shuningdek, mustaqil tayyorgarlik ko'rishni o'z ichiga oladi.

5.4. Xodimlar malakasini oshirishni istiqbollashtirish

Xodimlarga ta'lim berishni rejalashtirish ishlovchilarning o'z ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish va tashqi mehnat bozoridan yuqori malakali kadrlar izlamaslik imkonini beradi. Bundan tashqari, bunday rejalashtirish xodimning harakatchanligi va o'zini-o'zi boshqarishi uchun shart-sharoitlar yaratib beradi. U xodimning ishlab chiqarishdagi o'zgargan sharoitga o'sha ish o'rnining o'zida moslashuvi jarayonini tezlashtiradi.



5. 3-chizma. Xodimlarni jalb qilish manbalarining chizmasi

Amaliyotda korxona va tashkilot xodimlarini o'qitish (ta'lim berish)ning ikki shakli mavjud: ish o'rnida va undan tashqarida.

Ish o'rnida ta'lim berish ancha arzoniga tushadi va tezkorligi bilan ajralib turadi. U xodimlarning ta'lim jarayoniga kirishini osonlashtiradi, bu, ayniqsa, auditoriyalarda ta'lim olishga o'rganmagan xodimlar uchun qulaydir.

Ish o'rnidagi ta'limning muhim usullari topshiriqlarning murakkablashtirib borilishidir. Ular ish o'rnini almashtirish, tajriba hosil qilish, ishlab chiqarish yo'l-yo'riqlar berish, xodimlarning assistentlar sifatida ishlashini yo'lga qo'yish, bir qism vazifalar va javobgarlikni boshqalarga berish kabilardan iborat.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berish ancha samarali hisoblanadi, lekin u qo'shimcha moliyaviy xarajatlar va xodimni xizmat vazifalarini bajarishdan chalg'itish bilan xarakterlidir. Bunda muhit ongli ravishda o'zgartiriladi va xodimlar kundalik ishdan uzilib qoladi.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berishning muhim usullari: ma'ruzalar o'qilishi, ishbilarmonlik o'yinlarining o'tkazish, aniq ishlab chiqarish vaziyatlarini tahlil qilish, konferentsiya va seminarlar o'tkazish, tajriba almashish guruhlarini hamda sifat to'garaklarini tashkil qilishdan iborat.

Xodimlarga sarflanadigan xarajatlar tashkilotning ishlab chiqarish va ijtimoiy ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Xodimlarga sarflanadigan xarajatlar ulushi mahsulot tannaxsida ortib boradi, bu esa quyidagi omillar bilan bog'liqdir:

- mehnat unumdorligi bilan xodimlarga sarflanadigan xarajatlar o'rtasida bevosita bog'liqlikning yo'qligi;
- xodimlarning malakasiga tobora yuqoriroq talablar qo'yadigan yangi texnologiyalarning joriy qilinishi;
- mehnat huquqi sohasidagi qonunlarning o'zgarishi, yangi tariflarning paydo bo'lishi, eng zarur tovarlar (kundalik ehtiyoj uchun kerak bo'ladigan) narxlarining ortishi (tashqi omillar).

Bozor munosabatlari rivojlanib borgan sari xodimlarning tashkilot foydasi va kapitalida ishtirok etishi bilan bog'liq xarajatlarning yangi turlarini hisobga olish zarurati paydo bo'ladi.

5.5. Kadrlar qo'nimsizligi

Korxonadagi xodimlar tarkibi doimiy harakatda bo'ladi: ba'zilar ishdan bo'shaydi, boshqalar ishga kiradi, bo'linmadan bo'linmaga o'tadi.

Kasbiy siljishda ishlovchilarni o'z tashabbusi va ma'muriyat roziligi bilan korxona ichida yoki bo'linmada bir ish joyini boshqasiga almashtirishi

nazarda tutiladi.

Ishlovchilarning kasbiy siljishi tizimi asosida ikkita asosiy tamoyil yotadi:

- malakali va nufuzli kasblar bo'yicha bo'sh o'rinlarni ma'lum vaqt kadrlar almashinib turishi yuqori bo'lgan ish joylarida ishlagan va zarur o'quv kurslarini o'tagan ishchilar bilan to'ldirib borishadi.

- har bir ishchining kasbiy ko'tarilishini hisobga olib borish (ish staji, ma'lumoti, malakasi, ishga munosabati va h. k.).

Ishlab chiqarishning kadrlarga bo'lgan ehtiyojlari darajasi, korxonada ishlovchilar talablarini qondirish imkoniyatlarining mavjudligi va ishchining bunday harakatlarga tayyorligi xodimlar harakatning asosiy shartlaridan hisoblanadi.

Xodimlar harakatini quyidagi kasb-malaka shakllariga ajratish mumkin:

- kasb yoki malaka ichidagi harakat — o'z kasbi doirasida razryadning oshishi; murakkab operatsiya va vazifalarni o'zlashtirish, mehnatning ilg'or usul va yo'llarini o'zlashtirish, bir yoki bir nechta kasblarni o'zlashtirish natijasida o'z kasbi va razryadlari doirasida tajribasini oshirish;

- kasblarga harakat — yangi va murakkabroq kasbni egallash maqsadida kasbini o'zgartirish; mehnat sharoitlarini yaxshilash va o'z nufuzini saqlash maqsadida murakkabligi bo'yicha taxminan o'z kasbiga mosroq boshqa kasbga o'tish;

- ma'muriy harakat;

- ijtimoiy harakat — korxona mablag'i hisobiga o'quv yurtida o'qish uchun yo'llanma;

- ratsionalizatorlik va ixtirochilik ishlarida qatnashish.

Xodimlar harakatining intensivligi quyidagi koeffitsiyentlar bilan tavsiflanadi:

1. Qabul qilish bo'yicha koeffitsiyent:

$$Kq = \frac{S \text{ qabul qilinganlar}}{S \text{ o'rtacha ro'yxat bo'yicha}} \quad (5. 1)$$

2. Bo'shatish bo'yicha koeffitsiyent:

$$Kbo'sh = \frac{S \text{ bo'shaganlar}}{S \text{ o'r. ro'y.}} \quad (5. 2)$$

3. Umumiy aylanish koeffitsiyenti:

$$Kum = \frac{Sq. q \text{ Sbo'sh}}{S \text{ o'r. ro'y.}} \quad (5. 3)$$

4. Almashinish koeffitsiyenti - qabul qilish va bo'shatish

koeffitsiyentlarining pastligiga qarab ularga mos keladi.

Korxonalarda kadrlar qo'nimsizligi ro'y beradi. Bunga ishchilarning o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shishi, mehnat intizomini doimiy buzishi va ishga sababsiz kelmasligi tufayli ma'umuriyat tashabbusi bilan ishdan bo'shatilishini kiritish mumkin.

5. 6. Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish yo'llari

Korxonalar kadrlar qo'nimsizligini turli usullar yordamida kamaytirishlari mumkin: ishlovchilarni saralash, ularni orientatsiyalash, o'qitish, rag'batlantirish yo'li bilan.

Korxonadagi muvafaqiyatsizlik ko'rsatkichini qo'nimsizlik sabablarini aniqlash orqali amalga oshirish mumkin.

Kadrlar qo'nimsizligi har qanday korxona uchun qimmatga tushadi. Qo'nimsizlik xarajatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- bo'sh ish joylari paydo bo'lishi natijasida uskunalarining to'xtab qolishi, ishchilarning korxonadan bo'shab ketishlari ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatining pasayib ketishiga va uskunalariga xizmat ko'rsatishning yomonlashuviga olib keladi;

- ishchining yangi ish joyiga moslashuvi davrida mehnat unumdorligi pasayishi tufayli yo'qotishlar;

- ishdan bo'shaganda qonunga muvofiq beriladigan nafaqalar va ishsizlik nafaqalariga oid xarajatlar;

- xodimni ishga qabul qilish, tayyorlash, shuningdek, ishga qabul qilish va bo'shatishni rasmiylashtirish bilan bog'liq xarajatlar.

Qo'nimsizlikning mutlaq ko'lami tahlil qilinayotgan davrda o'z xohishiga ko'ra va ma'muriyat tashabbusi bilan bo'shagan ishlovchilar soni aniqlanadi. Qo'nimsizlik ko'rsatkichi, uning darajasi va qo'nimsizlikka to'g'ridan-to'g'ri bog'liq sabablar bo'yicha ishdan bo'shagan ishchilar sonining o'rtacha ro'yxatdagi ishchilar soniga nisbati bilan aniqlanadi.

$$K_{qo'n} = \frac{S(ist. + int)}{S_{o'r. ro'y}} \quad (5. 4)$$

Bu yerda: $K_{qo'n}$ — qo'nimsizlik darajasi;

$S(ist+int)$ — qo'nimsizlik sabablari bilan ishdan bo'shaganlar soni;

$S_{o'r. ro'y}$ — ro'yxat bo'yicha o'rtacha ishchilar soni

Bu usul hisoblash osonligi tufayli keng qo'llaniladi. Agar tahlil davrida 150 ta malakali ishchidan 30 tasi ishdan bo'shagan (qo'nimsizlik darajasi 20%) va bu hol davom etayotgan bo'lsa, unda kelasi yil uchun xodimlarni

200 nafarlik ko'rsatkichga ko'paytirish va ushlab turish uchun 110 ta yangi ishchini ishga yollash zarur (50 ta qo'shimcha ishchi, 40 ta ishchi 200 nafardan 20% bo'shaydiganlarning o'rniga va plyus 20 ta 90 ta yangi qabul qilinganlar sonidan yo'qotishlar o'rniga). Bunday formulani qo'nimsizlikni tahlil qilish uchun qo'llash oson, lekin u anglashilmovchilikka olib kelishi mumkin, chunki qo'nimsizlik foizi asoslangan ishlovchilarning o'rtacha soni tahlil qilinayotgan yil davomida band bo'lganlar sonining sezilarli o'sishi yoki pasayishi tufayli qator yillar uchun ko'rsatkich bo'lolmaydi.

Sotsiologik tadqiqotlar asosida shu narsa aniqlanganki, ruxsat etiladigan qo'nimsizlik koeffitsiyenti 5-7% ekan. Agar bu boradagi ko'rsatkich shundan kam bo'lsa, ushbu korxonada xodimning «qarishi» ko'p bo'lsa, unda mehnat unumdorligining pasayishi ro'y beradi.

Qator yillar uchun kadrlar qo'nimsizligini tahlil qilishda ish staji ko'p bo'lgan ishchilar korxonada qolishlarini bilish zarur.

$$Kbar. = \frac{Sish. staj,}{Sish. Iyil} \quad (5. 5)$$

Bu yerda: Kbar - barqarorlik koeffitsiyenti;

S ish staj. — ish staji 1 yildan ko'p bo'lgan ishchilar soni;

S ish 1 yil — 1 yil davomida ishga qabul qilinganlar soni.

Korxonalarning qo'nimsizlik darajasini quyidagi tadbirlar yordamida kamaytirishi mumkin: mehnatni va ishlab chiqarishni tashkil qilishni yaxshilash, malakasiz va bir xil ishlarni qisqartirish, mehnat sharoitlarini sog'lomlashtirish, ish joylarida mehnat mazmuni ishchilar malakasiga, shaxsiy qobiliyatlariga va qiziqishlariga mos kelmasligining oldini olish, kadrlarning kasbiy o'sish va rivojlangan malaka oshirish tizimini tashkil qilish, turar joy va maishiy sharoitlarini yaxshilash, mehnatga haq to'lash va rag'batlantirishni takomillashtirish.

Qo'nimsizlik motivlarini tahlil qilish ham muhim ko'rsatkichdir. Alohida ishlovchilarning va kasbga oid guruhlarining ishdan bo'shash sabablarini quyidagicha birlashtirish mumkin:

- ishlab chiqarishning iqtisodiy sharoitlardan qoniqmaslik (mehnat sharoitlari va tashkil qilish, ish tartibi, oylik maosh miqdori, malaka va ma'lumotni oshirish imkoniyatlarining yo'qligi);
- turar joy va maishiy sharoitlardan qoniqmaslik (uy-joy, tibbiy xizmat, maktabgacha ta'lim muassasalari bilan ta'minlanganlik, transport);
- shaxsiy xarakterdagi motivlar (nikohdan o'tish, farzand tug'ilishi, boshqa uyga ko'chib o'tish);

- boshqa sabablar.

Xodimlar qo'nimsizligi ko'rsatkichi ishlovchilarning o'z holicha ishga chiqmaslik hollari soni bilan ham bog'liq. Absenteizmni hisoblashning standart formulasi quyidagicha:

$$A = \frac{D_n}{N \cdot D} \text{ yoki } A = \frac{P_n}{P} \quad (5.6)$$

Bu yerda: D_n — tahlil qilinayotgan davrda ish joyida ishchilarning yo'qligi tufayli yo'qotilgan ish kunlari;

D — ish kunlari soni;

N — ishchilarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soni;

P_n — ishlatilmagan soatlarning umumiy soni;

P — grafik bo'yicha ish soatlarining umumiy soni.

Absenteizm quyidagilarni o'z ichiga olgan holda anchagina xarajatlarga olib keladi: ishchining ish joyida haqiqatda borligidan qat'iy nazar majburiy bo'lgan bir qator to'lovlar; yo'q ishchi o'rnida ishlayotgan ishchining ish vaqtidan tashqari ishlagani uchun haq to'lovi; uskunalarining to'xtab qolishi, mehnat unumdorligining pasayishi tufayli yo'qotish va h. k.

Qisqacha xulosalar

Kadrlarni istiqbollashtirish, bu — odamlarga zarur vaqtda kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqirish talablariga muvofiq ta'minlab berish.

Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasi maxsus ishlab chiqilgan anketalar yordamida axborotlar to'plash asosida tuziladi.

Xodimlarni jalb etish — ikki asosiy manba, ya'ni xodimlarni jalb qilishning ichki va tashqi manbalari hisobiga ehtiyojni qondirishdir.

Mehnat ko'nikmasi, bu — xodimlarning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi.

Mehnatga ko'nikish 2 yo'nalishni, ya'ni boshlang'ich va ikkilamchi ko'nikishni o'z ichiga oladi.

Xodimlarga ta'lim berishni rejalashtirish xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni nazarda tutgan holda, ishlovchilarning o'z ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish, tashqi mehnat bozoridan yuqori malakali kadrlar izlamaslik imkonini beradi.

Ish joyida ta'lim berish, bu — ish joyining o'zida xodimning boy tajribaga ega bo'lgan murabbiy tomonidan ishni to'liq o'zlashtirib olgunga qadar o'qitilishi (o'rgatilishi) bilan bog'liq bo'lgan holatdir.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berish esa ma'ruzalar o'qish, seminar va amaliy mashg'ulotlar o'tkazish, tajriba almashish guruhlarini tashkil etishni ish joyidan tashqarida tashkil etishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati va maqsadi nima?
2. Kadrlarni rejalashtirishning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
3. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni rejalashtirishning zarurati nimalarda namoyon bo'ladi?
4. Kadrlarni rejalashtirish mehnat unumdorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
5. Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasi nimalarga asosan ishlab chiqiladi?
6. Xodimlar to'g'risidagi axborot qanday talablarga javob berishi lozim?
7. Kadrlar qo'nimsizligi deganda nima tushuniladi?
8. Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga qanday erishiladi?
9. Korxona va tashkilot xodimlarini o'qitishning qanday shakllari mavjud?
10. Xodimlarga sarflanadigan xarajatlarni rejalashtirishda qanday xarajatlar nazarda tutiladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. -Т.: «Ўзбекистон», 2001.
2. Каримов И.А. Халқимиз фаровонлигининг барқарор ўсишини таъминлаш — устувор вазифа. «Халқ сўзи», 2001 йил 12 январь.
3. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Акбаров А.М. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.
4. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. Изд. : ЮНИТИ, 2005
5. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. -М.: «Инфра», 2005.
7. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.
8. Уколов В.В. Теория управления. Учебник. — М.: 2004.
9. Федосеев В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. - М.: «Экзамен», 2003.

Internet saytlari

- <http://www.treningoff.ru/article/185/25> - Управление персоналом. Как это делать эффективнее.
- <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/206264.html> - Управление персоналом - Учебник для ВУЗов.

VI BOB

KORXONA VA TASHKILOTLARDA XIZMAT MARTABASINI BOSHQARISH

6.1. «Martaba» tushunchasi va uning turlari

Martaba, bu — insonning mehnat qilish bilan bog'liq hayoti mobaynidagi ish tajribasi va faoliyati orqali alohida erishilgan mavqeyi va hulq-avtoridir.

Kishining ishdan tashqari hayoti martabaga ma'lum darajada ta'sir qiladi, bu martabaning ma'lum qismi hisoblanadi. Bu — bir vaqtlar tanlangan faoliyat yo'lidan olg'a tomon ilgarilab borishdir. Masalan, katta vakolatlarga, yanada yuqoriroq maqomga, nufuzga, hokimiyatga, ko'p miqdordagi pulga ega bo'lishdir. Uy bekalarining, onalarning o'quvchilar va shu kabilarning martabasi (mavqeyi) to'g'risida ham gapirish mumkin. Martaba tushunchasi faqatgina tashkiliy pog'ona bo'ylab uzluksiz va doimiy ravishda yuqoriga harakat qilib borishni anglatmaydi.

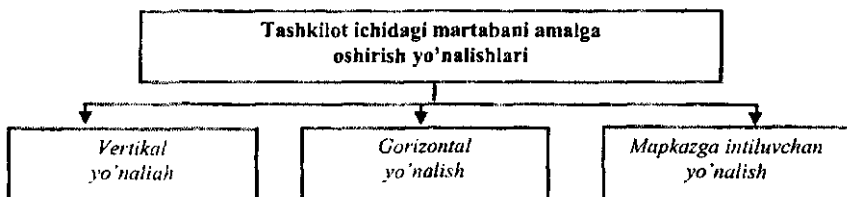
Martabaning ikki turi — **kasb martabasi** va **tashkilot ichidagi martaba** mavjud.

Kasb martabasi shu narsa bilan ajralib turadiki, muayyan bir xodim kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning turli-tuman bosqichlaridan o'tadi: ta'lim olish, ishga kirish, kasb-hunar sohasida o'sish, o'ziga xos kasbiy qobiliyatlarini qo'llab-quvvatlash, pensiyaga chiqish. Xodim bu bosqichlarni izchillik bilan turli tashkilotlarda ishlab o'tkazgan bo'lishi mumkin.

Kasb martabasi bilan bir qatorda **tashkilot ichidagi martabani** ajratib ko'rsatish mumkin. U xodimning bir tashkilot doirasida rivojlanish bosqichlari izchillik bilan almashinib borishini qamrab oladi.

Tashkilot ichidagi martaba uchta asosiy yo'nalishda amalga oshiriladi (6.1-chizma):

Vertikal yo'nalish — ko'pincha martaba tushunchasining o'zini xuddi ana shu yunalish bilan boglaydilar, chunki bunday holda martabaning ortib



6. 1-chizma. Tashkilot ichidagi martabani amalga oshirish yo'nalishlari

borishi ancha sezilarli bo'ladi. Martabaning vertikal yo'nalishi deyilganda, tarkibiy pog'onaning yuqoriroq darajasiga ko'tarilishi tushuniladi:

Gorizontal yo'nalish – faoliyatning boshqa funksional sohasiga o'tkazishni yoxud pog'onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi, bu xizmat vazifasi tashkilot tuzilmasida rasman qattiq biriktirib qo'yilmagan bo'lishi mumkin (masalan, muvaqqat maqsadli guruhning rahbari vazifasini, dasturini bajarish va h. k.); gorizontal yo'nalishga oldingi pog'onadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirish ham kiradi (odatda, bunda olinadigan haq ham o'zgaradi);

Markazga intiluvchan yo'nalish – mazkur yo'nalish ko'p hollarda xodimlar diqqatini jalb qilsa-da kamroq samara beradi. Markazga intiluvchan martaba deyilganda asosiy o'zakka, ya'ni tashkilot rahbarligiga intilish tushuniladi. Masalan, xodimni uning uchun maqbul bo'lmagan uchrashuvlarga taklif etish, rasmiy yoki norasmiy kengashlarga chaqirish, xodimning norasmiy axborot manbaiga yo'l topish, unga ishonch ohangida murojaat qilish, rahbariyatning ayrim muhim topshiriqlarini berish.

6.2. Martaba va uni amalga oshirish istiqbollari

Martaba istiqbolini nazorat qilib borish xodimni tashkilotga ishga qabul qilgandan boshlab toki uni ishdan bo'shatish taxmin qilingan vaqtgacha, uning lavozimlar tizimi yoki ish o'rinlari bo'yicha rejali ravishda gorizontal va vertikal ilgarilab borishini yo'lga qo'yishdir. Xodim faqat o'zining qisqa muddatli emas, balki uzoq muddatli istiqbolini, shu bilan birga xizmatda ko'tarilishi uchun qanday ko'rsatkichlarga erishmogi zarurligini ham bilishi darkor. Masalan, martabaning istiqbolli shakllaridan biri Yaponiyada keng tarqalgan «umrbod yollash tizimi»dir. Ushbu tizim ikkinchi jahon urushidan keyin paydo bo'lib, hayotiyli va samaradorligini isbotladi. Bu tizimning mohiyati shundan iboratki, inson ma'lumot olgandan so'ng kompaniyaga ishga kiradi va u erda pensiyaga chiqquncha ishlaydi. Ana shu davrda xodim bir necha bor ish joyini almashtirishi, shuningdek, u faoliyat sohasini o'zgartirishi, xizmat bo'yicha ko'tarilishi mumkin, lekin bularning hammasi bitta kompaniya doirasida ro'y beradi.

Umrbod yollashning afzal tomoni shundaki, har bir xodim fikran o'zini ishlayotgan kompaniya bilan bog'laydi va o'zining ravnaq topishi kompaniyaning ravnaq topishiga bog'liq ekanligini tushunadi. Mazkur tizim ertangi kunga ishonch tug'diradi. Xodim o'zining deyarli bo'shatilmasligiga iymoni komil bo'lib ishlayveradi. Shu bilan birga umrbod yollanish jiddiy cheklashlarga ham egadir. Bu tizim Yaponiyadagi yirik kompaniyadagi xodimlarning faqat 25-30% ga ommalashgan. Kompaniyaning ahvoli

yomonlashgan taqdirda xodimni baribir bo'shatishadi; bandlikning kafolatlari haqidagi bitimlar rasmiy hujjatlarga yozib qo'yilgan emas.

Yaponiyadagi umrbod yollanish tizimi — bu kafolatlangan bandlik shakllaridan biridir. Hozirgi vaqtda jahonda ishni saqlab qolish kafolatlariga qiziqish ortib bormoqda. Buning uchun yuqorida ko'rsatib o'tilgan sabablardan tashqari boshqa sabablar ham mavjuddir:

Bo'shatilishdan qo'rqish asabiylik vaziyatini vujudga keltiradi va mehnat unumdorgigini pasaytiradi;

Yangi uskunalarining joriy etilishi ish o'rinlarini qisqartirishga olib kelishi mumkin deb qo'rqish ishlab chiqarishning texnikaviy jihatdan rivojlanishiga to'g'anoq bo'ladi.

Xizmat martabasini nazorat qilish turlaridan biri ixtisoslashmagan martaba hisoblanadi. Masalan, yaponlar shunday fikrga qat'iy amal qiladilarki, rahbar mutaxxasis kompaniyaning har qanday sohasida ishlashga qodir bo'lishi hamda faqat birorta vazifani bajarish bilan cheklanib qolmasligi lozim. Inson xizmat zinapoyasidan ko'tarilib borib, kompaniyaga turli tomonlama nazar tashlash imkoniyatiga ega bo'lishi, bitta lavozimda 3 yildan ortiq saqlanib qolmasligi lozim. Agar sotish bo'limining rahbari ta'minot bo'limining boshlig'i bilan o'rin almasha, bu normal hol deb hisoblashadi. Yaponiyaning ko'pgina rahbarlari o'z martabalarining ilk bosqichida kasaba uyushmalarida ishlaganlar. Bunday siyosat natijasida yapon rahbari bir muncha kamroq maxsus bilimga ega bo'lmagan holda (bu bilim 5 yildan keyin o'z kuchini yo'qotadi) tashkilot to'g'risida yaxlit bir tasavvurga ega bo'ladi, buning ustiga shaxsiy tajribasini orttiradi.

Martaba istiqbolini va uni amalga oshirishning asosiy vazifasi kasbiy va tashkilot ichidagi martabalarining o'zaro ta'sirini ta'minlashdir. Bu ta'sir bir qator vazifalarni hal qilishni nazarda tutadi (6. 2-chizma). Bu yo'llardan foydalanish zarur vaqt va o'rinda korxona yoki tashkilotning xodimlarga bo'lgan miqdor va sifat ehtiyojlarini qondiradi.

Tajribaning ko'rsatishicha, ko'pincha xodimlar o'zlarining mazkur jamoadagi istiqbollari bilmaydilar, bu esa xodimlar bilan ishlashning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi, tashkilotda martabani istiqbollash va nazorat qilishning yo'qligini ko'rsatadi.

Kadrlar qo'nimsizligining ortishi tashkilotga juda qimmatga tushadi. Ayniqsa, bu vaziyat yuqori malakali xodimlar bilan sodir bo'lsa, bandlik kafolatlarini ta'minlanishi tashkilotlarda xodimlar bilan ishlashni boshqarishdan iborat murakkab muammolardan biri hisoblanadi. Ayrim rahbarlar bu muammoni hatto qarab chiqishni ham istamaydilar, bozor

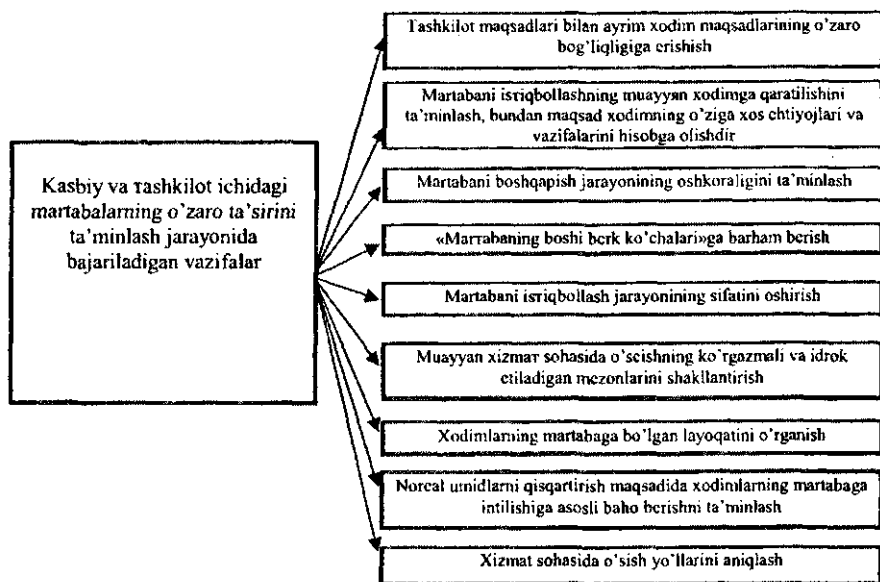
sharoitida tadbirkor kishi qachon bo'shatishni o'zi biladi deb hisoblaydilar. Biroq agar tashkilot rahbari xodimlardan unumdorlikni, ish sifati va samaradorlikni oshirishlarini kutadigan bo'lsalar, u holda ularning o'zlari ishni saqlab qolish uchun muayyan kafolatlarni berishlari lozim bo'ladi.

6.3. Martabaning asosiy bosqichlari

Inson martabaning turli bosqichlarida turli ehtiyojlarini qondiradi.

Dastlabki bosqich — maktabda o'qishni, o'rta va oliy ma'lumot olishni o'z ichiga oladi hamda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davr mobaynida inson faoliyat turlarini izlash maqsadida bir necha bor ishini almashtirishi mumkin. Bu ishlar uning ehtiyojini qondirish va imkoniyatlariga javob berish uchun qilinadi. Agar u darhol ana shunday faoliyat turini topsa, uning shaxs sifatida o'z-o'zini namoyon qilish jarayoni boshlanib, u o'zining yashash xavfsizligi to'g'risida qayg'uradi.

Shundan keyin **rivojlanish bosqichi** boshlanadi. U taxminan besh yil — 25 yoshdan 30 yoshgacha davom etadi. Bu davrda xodim tanlagan kasbini o'zlashtirib oladi, zarur ko'nikmalar hosil qiladi, uning malakasi



6. 2-chizma. Kasbiy va tashkilot ichidagi martabalarining o'zaro ta'sirini ta'minlash jarayonida bajariladigan vazifalar

shakllanadi, o'z-o'zini namoyon qilishi sodir bo'ladi va unda erkin faoliyat yuritish ehtiyoji paydo bo'ladi. Bunda xodimni yashash xavfsizligi, sog'lig'i haqida g'amxo'rlik qilish qiziqтира boshlaydi. Odatda, bu yoshda oilalar vujudga keladi va shakllanadi, shuning uchun ham tirikchilik o'tkazish uchun eng kam ish haqidan yuqori ish haqi olish istagi paydo bo'ladi.

Ko'tarilib borish bosqichi, odatda, 30 yoshdan 45 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda malakaning ortishi, xizmatda ko'tarilish jarayoni yuz beradi. Amaliy tajriba, malaka hosil bo'ladi, o'z-o'zini namoyon qilishga, yanada yuqoriroq mavqega, mustaqillikka ega bo'lishga ehtiyoj ortadi, shaxs sifatida o'z fikrlarini bildirish kuchayadi. Bu davrda xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojni qondirishga kamroq e'tibor beriladi, xodimning diqqat-e'tibori mehnat haqining ko'payishiga va sog'lig'i haqida bosh qotirishga qaratiladi.

Saqalanib qolish bosqichi erishilgan natijalarni mustahkamlash harakatlari bilan ajralib turadi va 45 yoshdan 60 yoshgacha davom etadi. Shu davrda malakaning yuqori cho'qqisiga erishiladi, faol g'ayrat va maxsus ta'lim olish tufayli malaka yanada takomillashadi, xodim o'z bilimlarini yoshlarga berishga intiladi. Bu davr ijodkorlik bilan ajralib turadi va bu vaqtda bu sohada yangi xizmat pog'onalariga ko'tarilish yuz berishi mumkin. Odam mustaqillik va o'zini namoyon qilish cho'qqisiga erishadi. Haqli ravishda o'ziga va boshqa kishilarga nisbatan hurmat-e'tibor berilishini xohlaydigan bo'lib qoladi. Garchi, bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsa ham, uni o'ziga to'lanadigan mehnat haqining darajasi qiziqtiradi, shuningdek, boshqa daromad manbalariga katta qiziqish (masalan, boshqa tashkilotlarning foydasida, aktsiyalari, obligatsiyalarida ishtirok etish) paydo bo'ladi.

Yakunlanish bosqichi 60 yoshdan 65 yoshgacha davom etadi. Bu davrda odam pensiya to'g'risida jiddiyroq o'ylay boshlaydi va xizmatdan bu erdan ketishga tayyorgarlik ko'radi. Mana shu davrda bo'shab o'z lavozimiga munosib o'rinbosar izlash va u nomzodni o'qitish ishlari olib boriladi. Garchi, bu davr martabaning inqirozi bilan farqlanib tursa ham, bu yoshdagi kishilar ishdan tobora kamroq qoniqish hosil qiladilar, ruhiy va fiziologik yetishmovchilik holatini boshdan kechiradilar, o'z-o'zini namoyon qilish, o'ziga va boshqalarga hurmattalab bo'lish butun martaba davomida yuqori darajada bo'ladi. Ular ish haqi darajasining saqlanib qolishini istaydilar, lekin boshqa daromad manbalarini ko'paytirishga intiladilar, pensiyaga chiqqanda bu daromadlar oladigan daromadiga yaxshi qo'shimcha bo'lishi mumkin.

Oxirgi, **pensiya bosqichida** bu tashkilotdagi martaba (faoliyat turi sifatida) tugaydi. Insonda o'zini boshqa faoliyat turlarida ko'rsatishga intilish imkoniyati

paydo bo'ladi, holbuki u tashkilotda ishlab yurgan vaqtida bunday qilishga imkoniyati cheklangan edi. O'ziga va pensiya oladigan boshqa birodarlariga nisbatan hurmat bilan qarash ehtiyoji barqarorlashadi. Shuningdek, bu yillarda moliyaviy ahvoli va sog'lig'i boshqa daromad turlarini qidirishga va salomatligi haqida o'ylashga majbur qiladi.

Nizomda martabaning turli bosqichlarida turli ehtiyojlar qondirilishini ifodalagan (6.1-jadval).

6.1-jadval.

Martaba bosqichlari	Shaxsning yoshi	Maqsadga erishish ehtiyojlari	Ma'naviy ehtiyojlar	Fiziologik va moddiy ehtiyojlar
Dastlabki	25 yoshgacha	O'qishni turli ishlarda sinab ko'rish	O'z-o'zini namoyon qilishning boshlanishi	Yashash xavfsizligi
Rivojlanish	25 yoshdan 30 yoshgacha	Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarning rivojlanishi, malakali mutaxassis yoki rahbarning shakllanishi	O'z-o'zini namoyon qilish, mustaqillikka erishishning boshlanishi	Yashash xavfsizligi, sog'lomlik mehnatga haq to'lashning normal darajasi
Ko'tarilib borish	30 yoshdan 45 yoshgacha	Xizmat zinapoyasi bo'yicha ko'tarilib borish, yangi malaka va tajriba hosil qilish, malaka o'rta	O'z-o'zini namoyon qilishning o'rta, ko'proq mustaqillikka erishish, o'z fikrini aytishning boshlanishi	Sog'lomlik, mehnat haqining yuqori darajasi
Saqlab qolish	45 yoshdan 55-60 yoshgacha	Mutaxassis yoki rahbar malakasining yuqori pog'onaga ko'tarilishi. O'z malakasini oshirish va uni yoshlarga o'rnatish	Mustaqillikning barqarorlashuvi, o'z fikrini aytishning o'sishi, hurmatning boshlanishi	Mehnat haqi darajasining o'rta, boshqa daromad manbalariga qiziqish
Yakunlanish	55-60 yoshdan va undan yuqori	Pensiyaga o'tishga tayyorlanish. O'ziga o'rinbosar tayyorlash va pensiyadagi yangi faoliyat turiga hozirlik	O'z fikrini aytishning barqarorligi, hurmatning o'rta	Mehnatga haq to'lash darajasining saqlab qolinishi va boshqa daromad manbalariga qiziqishning o'rta
Pensiya		Yangi faoliyat turi bilan shug'ullanish	Yangi faoliyat sohasida o'z fikrini aytish, hurmatning barqarorlashuvi	Pensiya miqdori, boshqa daromad manbalari, salomatlik

Menejer martabasining bosqichlari va ehtiyojlari

6. 1-jadvalda martaba bosqichlari bilan ehtiyojlari o'rtasidagi aloqa ko'rsatib berilgan, biroq martabani boshqarish uchun martabaga erishilgan butun davrning turli bosqichlarida nimalar sodir bo'lishini yanada to'laroq tasvirlash zarur bo'ladi. Buning uchun martabani samaraliroq boshqarishdan manfaatdor bo'lgan tashkilotlarda maxsus tadqiqotlar olib boriladi. Masalan, tadqiqotlarning ayrim natijalari asosida karyerogrammalar (martaba chizmalari) tuzib chiqiladi. Ular menejerning martaba pillapoyasi bo'ylab bosib o'tgan yo'lini yaqqol kuzatish imkonini beradi.

6.4. Xizmat martabasini boshqarish

Har bir kishi o'z kelajagini ehtiyojlari va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlarga asoslangan holda rejalashtiradi. U xizmat sohasida o'sish istiqbollari va mazkur tashkilotda malakasini oshirish imkoniyatlari bor-yo'qligini bilishni xohlashida hech qanday ajablanarli narsa yo'q. Shuningdek, u o'zi bajarishi lozim bo'lgan shartlarni ham bilishi kerak. Aks holda inson xulq-atvorining sabablari zaif bo'lib qoladi, odam bor kuchini sarflamasdan ishlaydi, malakasini oshirishga intilmaydi va tashkilotni yangi, yanada istiqbolli ishga o'tish oldidan vaqtincha ishlab turish mumkin bo'lgan joy deb qaraydi.

Kishi ishga kirish vaqtida o'z oldiga muayyan maqsadlar qo'yadi, lekin tashkilot ham uni ishga qabul qilar ekan, xodim oldida bir qator talablarni qo'yadi. Shuning uchun ham ishga qabul qilinuvchi o'zining ishchanlik fazilatlarini real baholay olishi darkor. Kishi o'zining ishchanlik fazilatlarini tashkilot va ish uning oldiga qo'yadigan talablarga taqqoslay olishi kerak. Uning butun martabasi muvaffaqiyati ana shunga bevosita bog'liqdir.

Ishga qabul qilinayotgan odam mehnat bozorini yaxshi bilib olishi zarur. U mehnat bozorini bilmasdan turib o'ziga birinchi qarashda ma'qul bo'lib ko'ringan ishga kirib qo'yishi mumkin. Unday holda yangi ish qidirishga to'g'ri keladi.

Aytmaylik, kishi mehnat bozorini yaxshi biladi, o'z mehnatini sarflaydigan istiqbolli sohani qidiradi buning natijasida o'z bilimi hamda o'quvlariga mos keladigan ish topish qiyinligini bilib oladi. Chunki bu sohada ishlamoqchi bo'lganlar juda ko'p bo'lib, xodimlar o'rtasida kuchli raqobat mavjud. O'z-o'ziga va imkoniyatlariga ishongan va bozorni bilib olgan xodim o'zi yashamoqchi hamda ishlamoqchi bo'lgan tarmoq hamda mintaqani tanlab olishi mumkin. O'zining ko'nikmalari va ishchanlik xususiyatlariga to'g'ri baho bera olish - o'z-o'zini, kuchlarini, zaif tomonlar va kamchiliklarini bilishni taqozo etadi. Faqat shunday qilgandagina martabaga erishish

maqsadlarni to'g'ri qo'yish mumkin.

Martabaning maqsadi sifatida faoliyat sohasini, muayyan ishni, lavozimni, xizmat pillapoyasidagi o'rinni sanamaslik kerak. Negaki, bu yana ham teranroq mazmunga egadir. Martaba maqsadlari biror sababda namoyon bo'ladi, xodim ana shu sababga ko'ra, mazkur aniq ishga ega bo'lishni, lavozimlarning iyerarxik zinapoyasida muayyan pog'onani egallashni istaydi.

Misol tariqasida martabaning ayrim maqsadlarini sanab o'tamiz:

- o'z-o'ziga berilgan bahoga mos keladigan va shuning uchun ham ma'naviy qoniqish hosil qiladigan faoliyat turini egallash yoki lavozimga ega bo'lish;

- o'z-o'ziga baho berishga, joyga, tabiat sharoitlariga javob beradigan ish yoki mansabga ega bo'lish; ular xodimning sog'lig'iga qulay ta'sir ko'rsatadi va yaxshi dam olishni tashkil etishiga imkon beradi;

- sizning imkoniyatlaringizni kuchaytiradigan va rivojlantiradigan lavozimni egallash;

- ijodiy xususiyati bor ish yoki lavozimga ega bo'lish;

- kasb bo'yicha ishlash yoki muayyan darajada mustaqillikni qo'lga kiritish imkonini beradigan lavozimni egallash;

- yaxshi haq to'lanadigan yoki ayni vaqtda katta qo'shimcha daromad olish imkonini beradigan ishga yoxud lavozimga ega bo'lish;

- faol ta'lim olishni davom ettirish imkonini beradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;

- bir vaqtning o'zida ham bolalar tarbiyasi, ham uy-ro'zg'or xo'jaligi bilan shug'ullanish imkonini beradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish.

Martabaning maqsadlari yosh o'tishi bilan almashinib, xodimning o'zi ham malakasi ortishi bilan o'zgarib boradi. Martaba maqsadlarini shakllantirish doimiy jarayondir.

Martabani boshqarishni ishga qabul qilish chog'idan boshlash kerak. Sizni ishga qabul qilayotib, ish beruvchi tashkilotning talablari bayon qilingan savollar beradi. Shunda siz ham o'z maqsadlaringizga javob beradigan va o'z talablaringizni shakllantiradigan savollarni berishingiz lozim bo'ladi.

Misol tariqasida ishga kirayotganlarning ish beruvchiga beradigan ayrim savollarni aytib o'tamiz:

Tashkilotning yosh mutaxassislariga nisbatan munosabati qanday?

Uy-joy bilan ta'minlash imkoniyatlari qanday?

Xizmat safarlariga (shu jumladan, xorijiy safarlarga) chiqiladi va unga yiliga necha kun beriladi?

Tashkilotning rivojlanish istiqbollari qanday?

Tashkilot ishlab chiqargan mahsulotlarni o'z xodimlari chegirmalar asosida sotib olsa bo'ladimi?

Tashkilotda ishdan tashqari vaqtlarda ishlash yo'lga qo'yilganmi?

Tashkilotdagi mehnatga haq to'lash tizimlari qanday?

Tashkilotning raqobatchisi kimlar?

Tashkilot o'zining bolalar davolash-sog'lomlashtirish muassasalariga egami?

Yuqoriroq lavozimlarga ko'tarilish imkoniyatlari qanday?

Ta'lim olish, malakani oshirish yoki qayta tayyorlanish uchun shart-sharoitlar yaratib beriladimi?

Lavozimlar qisqaradimi va nima munosabat bilan?

Mabodo qisqarishga tushib qolsam boshqa ishga joylashishda tashkilotning yordam berishiga umid qilishim mumkinmi?

Pensiya fondining shakllanish printsiplari qanday, pensianing miqdorlarichi?

Ish jarayonida martabani boshqarishda quyidagi qoidalarni esda tutish lozim:

- tashabbussiz, istiqbolsiz boshliq bilan ishlashga vaqt sarflab o'tirmang;
- tashabbuskor, tezkor ish yuritadigan rahbarga kerak bo'ling;
- o'zingizni yuqoriroq haq to'laydigan lavozimni egallashga tayyorlang (agar bu lavozim bo'sh bo'lib qolsa yoki yaqinda paydo bo'ladigan bo'lsa);
- o'z martabangiz uchun muhim bo'lgan boshqa kishilarni (ota-ona, oila a'zolarini, do'stlarni) bilib oling va ularga baho bering;
- bir kecha-kunduzga va butun haftaga mo'ljallab reja tuzib oling, unda sevimli mashg'ulotlaringiz uchun ham o'rin qoldiring;
- hayotda hamma narsa o'zgarishini esdan chiqarmang;
- o'zingiz, bilim va malakalaringiz, bozor, tashkilot, atrof muhit o'zgaradi, shuning uchun ham bu o'zgarishlarga baho berish martaba uchun muhim bo'lgan fazilatdir;
- martaba sohasidagi qarorlaringiz amalda hamisha istak va voqealik o'rtasidagi ham sizning qiziqishlaringiz bilan tashkilot qiziqishlari o'rtasidagi doimiy muros-a-madoradan iborat bo'ladi;
- hech qachon o'tmish bilan yashamang: birinchidan, o'tmish bizning xotiramizda, haqqoniy aksini topa olmaydi, ikkinchidan, o'tmishni qaytarib bo'lmaydi; sizning martabangiz boshqalarga nisbatan tezroq rivojlanib ketishiga yo'l qo'ymang;
- bo'shashingizga zaruriyat tug'ilishi bilan bo'shang;
- tashkilotni ham mehnat bozori deb o'ylang, lekin tashqi mehnat

bozorini ham unutmang;

-ishga joylashishda tashkilotingizning yordamini kamsitmang, hamda yangi ish topishda avvalo o'zingizga ishonang.

Qisqacha xulosalar

Martaba — insonning mehnat qilish bilan bog'liq hayoti mobaynidagi ish tajribasi va faoliyati orqali alohida erishilgan mavqeyi hamda xulq-avtoridir.

Martaba ikki turga — kasb martabasi va tashkilot ichida martabaga bo'linadi.

Martabani istiqbolashtirishning asosiy vazifasi — kasbiy va tashkilot ichidagi martabani o'zaro ta'sirini ta'minlashdir.

Xizmat martabasini istiqbolashtirish va nazorat qilib borish — bu, xodimni tashkilotga ishga qabul qilishdan to'ishdan bo'shatish taxmin qilingan vaqtgacha, uning lavozimlar tizimi yoki ish o'rinlari bo'yicha rejali ravishda gorizontaal va vertikal ilgarilab borishini yo'lga qo'yishdir.

Martabani istiqbolashtirishning Yaponiyadagi «umrbod yollash tizimi»ning mohiyati shundaki, inson ma'lumot olgach, kompaniyaga ishga kiradi va u erda pensiyaga chiqquncha ishlaydi. Bu tizim kafolatlangan ish bilan bandlik shakllaridan biridir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Martaba deganda nimani tushunasiz?
2. Martaba turlarining bir-biridan qanday farqi bor?
3. Martabani istiqbolashtirishning asosiy vazifasi nima?
4. Yaponiyadagi «umrbod yollash tizimi»ning mohiyati nimada?
5. Xizmat martabasini nazorat qilishning qanday turlari bor?
6. Inson martabasining qanday bosqichlari mavjud?
7. Xizmat martabasini boshqarish deganda nimani ushunasiz?
8. Martabani qanday maqsadlarini bilasiz?
9. Martabani boshqarishda qanday qoidalarga amal qilish lozim?
10. Kadrlar qo'nimsizligi tashkilotga qanday ta'sir ko'rsatadi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Каримов И.А. Халқимиз фаровонлигининг барқарор ўсишини таъминлаш — устувор вазифа. «Халқ сўзи», 2001 йил 12 январь.
2. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Акбаров А.М. Персонални бoшқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.
3. Abdurahmonov Q.H., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. Personalni boshqarish. Ma'ruza matnlari -Т.: TDIU, 2005.

4. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. -М.: «ИНФРА», 2005.
6. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.
7. Уколов В.В. Теория управления. Учебник. — М.: 2004.
8. Федосеев В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. -М.: «Экзамен», 2003.
9. Чеховских И.А. Управление персоналом. -М.: Виктор, 2005.

Internet saytlar

<http://www.dialog-system.ru> ~ Эффективное управление персоналом — основа успеха бизнеса.

<http://www.mibif.ru/progcomp/kadry.html> - Система управления персоналом.

VII BOB

KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLARNING XIZMAT-KASB JIHATIDAN KO'TARILISHINI BOSHQARISH

7.1. Xodimlar tayyorlashni rivojlantirish

Xodimlarni rivojlantirish siyosatining asosiy vazifasi davlat hokimiyati organlarini malakali xizmatchilar bilan ta'minlashdan iborat. Aytish joizki kasbiy rivojlanish masalalarini tanlash va hal qilishda iqtisodiy tejamkorlik talab etiladi. Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni puxta rejalashtirmaslik natijasida esa vakant o'rinlar davlat xizmatchilari bilan tartibsiz ravishda to'ldirilishiga olib keladi.

Davlat organi tizimida kadrlarni joylashtirishni o'rinli rejalashtirish quyidagi ijobiy natijalarni beradi:

- davlat xizmatiga qabul qilish jarayoni takomillashadi. Rejalashtirish davlat organining xodimlarga bo'lgan ehtiyojini ifoda etuvchi axborot manbai hisoblanadi. Bu xil yondashuv davlat lavozimlariga rejali asosda nomzodlar izlash va tanlab olishni ta'minlash, malakali kadrlar yetishtirish bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirish va tanglik holatlariga barham berish imkonini yaratadi;
- xodimdan foydalanishni optimallashtiradi. Batafsil rejalashtirish davlat xizmatchilarining talab darajasiga muvofiq salohiyatini aniqlash va undan samarali foydalanishga yordam beradi. Buning natijasida lavozimlar doirasini kengaytirish, xodimlarni boshqa lavozimlarga o'tkazish, ularning lavozim bo'yicha ko'tarilishini rejalashtirish va rivojlantirish imkoni paydo bo'ladi;
- davlat xizmatchilarining uzluksiz kasbiy ta'limi muayyan reja asosida tashkil etiladi. Bu esa xodimlarda zarur malakani ta'minlash va quyilgan maqsadlarni o'ta tejamkorlik bilan amalga oshirish imkonini beradi;
- xodimlarni boshqarish bo'yicha boshqa dasturlarni rivojlantirish uchun mustahkam negiz yaratadi. Xodimlarning son jihatidan o'sish tamoyillari, malaka tuzilishidagi o'zgarishlarni bilish kadrlarni kasbiy jihatdan rivojlantirishning uzoq muddatli dasturlarini ishlab chiqishga sharoit tug'diradi;
- xodimlarni saqlab turishga doir umumiy chiqimlarni qisqartirish mumkin bo'ladi. Davlat organi o'zining uzoq istiqbolga mo'ljallangan ehtiyojlarini bilsa, mehnat bozorida vujudga kelgan kon'yunkturadan foydalanib o'zgarayotgan vaziyatdan o'ziga foyda chiqarib oladi.

Xodimlarni o'qitish davlat hamda shaxs manfaatlarining uzviy birligi yo'lida amalga oshiriladi. Tashkilot uchun zarur vaqt va joyda, kerakli miqdorda tegishli malakasi yetarli xodimlar tarkibiga ega bo'lish juda muhim.

Xodimlar salmog'ini oshirishni rejalashtirish davlat xizmatchilarining yuqori samarali faoliyati uchun qulay sharoitlar yaratadi. Xodimlarda ijodiy mehnat qilish va o'z shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirish uchun qulay sharoitlar mavjud bo'lib, ularni yuqori va doimiy ish xaqi kafolatlangan davlat lavozimlari ko'proq jalb etadi.

Shuni esda tutish lozimki, kadrlar ishini rejalashtirish davlat hokimiyati organidagi umumiy rejaga mos tushgan taqdirdagina samara beradi. Bunday rejalashtirish quyidagi savollarga javobni qamrab olishi lozim:

- qachon, qaerda, qanday malakaga ega bo'lgan va qancha davlat xizmatchisi zarur bo'ladi?

- ijtimoiy zarar yetkazilgan holda zarur miqdordagi, xodimlarni qaerdan va qanday qilib jalb etish yoki ortiqcha xodimlarni qanday qilib qisqartirish mumkin?

- har bir davlat xizmatchisining qobiliyati, bilimi va kasb sohasidagi tajribasidan qanday qilib yaxshiroq foydalanish kerak?

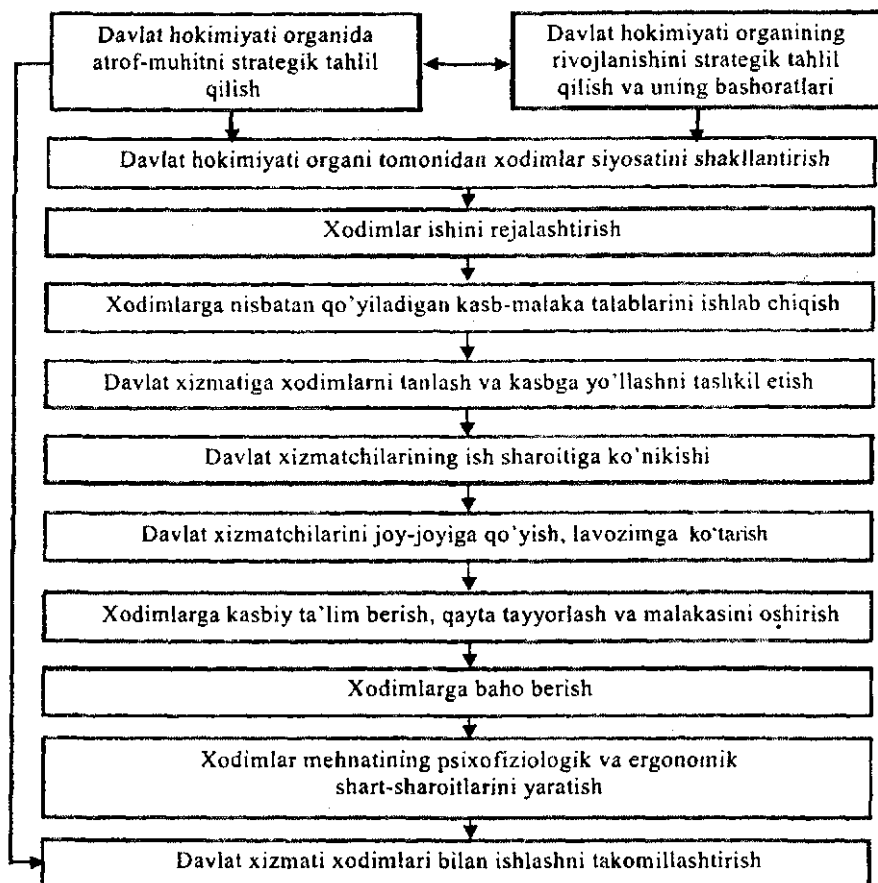
- davlat xizmati oldida turgan yangi vazifalarga muvofiq kadrlarning rivojlanishini, ularning zarur bilim va malakaga ega bo'lishini qay tarzda ta'minlash mumkin?

- kadrlar ishiga doir rejalashtirilgan tadbirlar qanday moddiy va moliyaviy xarajatlarni talab qiladi?

Bu masalalarni hal etish uchun barcha toifadagi davlat xizmatchilarini tayyorlash, ularni o'zgarib borayotgan shart-sharoitlarga ko'nikishini ta'minlash borasidagi tadbirlarning keng majmuini rejalashtirish va amalga oshirish zarur. 7.1-chizmada davlat xizmati xodimlarini boshqarish tizimida kadrlarni rejalashtirishning tutgan o'rni ko'rsatib berilgan.

Shunday qilib, kadrlar ishini rejalashtirish bir-biri bilan bogliq tadbirlar majmuidan iborat. Buning bosh maqsadi davlat organlarini o'z vaqtida, kam xarajat evaziga zarur malaka va sifatga ega bo'lgan xodimlar bilan ta'minlashdan iborat. Bu maqsadni ko'zlab amalga oshiriladigan tadbirlar majmui xodimlarning rivojlanish tamoyillarini vaqtida aniqlash, unga nisbatan miqdoriy va sifat talablarni oldindan belgilab chiqish, davlat xizmatchilarining kasb-malaka tarkibidagi o'zgarishlarini kuzatib borish hamda ulardan samarali foydalanishni o'z ichiga oladi. Hozirgi vaqt amaliyotida kadrlarni rejalashtirishning eng oddiyidan murakkab andozalarigacha bo'lgan turlari mavjud.

Eng oddiy va ko'p qo'llaniladigan usul — **ekstra-polyatsiya usuli** bo'lib, u kadrlar ishiga doir bugungi vaziyatni kelgusiga ko'chirishdan iborat. Ekstrapolyatsiya usulining maqbul tomoni hamma uchun qulayligida, nomaqbul tomoni esa, davlat organining rivojlanishini va hayotdagi o'zgarishlarni hisobga olmasligida ifodalanadi. Shuning uchun bu usuldan barqaror shart-sharoitda qisqa muddatli reja tuzishda foydalaniladi. Bu usul davlat xizmatchilarining soni va kasb-malaka tarkibidagi o'zgarishlarni hisobga olish imkonini beradi.



7. 1-chizma. Davlat xizmati xodimlarini boshqarish tizimida kadrlar ishini rejalashtirishning tutgan o'rni

Bu o'zgarishlar turlicha bo'lishi mumkin. Masalan, davlat organining faoliyat maqsadi, vazifalari, hajmi, miqyosi o'zgaradi. Shuningdek, vaziyatning o'zgarishi boshqa bir qator omillarga ham bogliq.

Ekspert baholari usuli kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlashda ekspertlarning xulosasidan foydalanishga asoslangan. Davlat xizmati tizimidagi ekspertlar guruhi bo'linmalarning rahbarlari, kadrlar xizmati mutaxassislaridan tarkib topadi. Ular buyurtmalar asosida xulosalar tayyorlash, ekspertlarning baholarini to'plash va hujjatlarga tartib berish bilan shug'ullanadi.

Buning uchun turli usullardan — guruh bo'lib muhokama etish, yozma sharh (har bir rahbarga kadrlar xizmati tayyorlagan savollarga javob qaytarish taklif etiladi), Delfi usulidan foydalaniladi. Delfi usuli kadrlar xizmati bilan ekspertlar guruhi o'rtasidagi yozma muloqotdan iborat. Xodimlar xizmati xodimlarga bo'lgan ehtiyojga qarab savolnoma ishlab chiqadi va uni ekspertlarga yuboradi, so'ngra ularning javoblariga ishlov beradi va umumlashtirilgan natijalarni ekspertlarga savollar bilan birgalikda jo'natadi. Bu tadbir davlat xizmatchilarining ehtiyojini aniqlashda ekspertlar bir fikrga kelmaguncha takrorlanadi.

Ekspert baholari usulining afzalligi kadrlarni tanlashda: rahbarlarning ishtirok etishi bilim va tajribasi rejaga qo'shimcha salmoq bag'ishlashida ifodalanadi. Bu usulning kamchiligi axborot to'plash va ishlov berish jarayonlarining ko'p mehnat talab qilishi va ekspertlar mulohazalarining subyektivligida namoyon bo'ladi.

Kompyuter modellari esa kompleks yechimni ta'minlaydi. Mazkur modellar matematik formulalardan iborat. Ular bir vaqtning o'zida ekstrapolyatsiya, ekspert baholari usuli natijasiga ham asoslanishi mumkin. Bu - tashkilotning xodimlarga bo'lgan ehtiyojiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar dinamikasi to'g'risidagi axborotdan foydalanish imkonini beradi. Modellar xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni aniq bashoratlashga imkon yaratadi, biroq bu modellarning qimmat turishi va ulardan foydalanishda maxsus ko'nikmalarning zarurligi bu usulni qo'llanishni cheklab qo'yadi. Davr bo'yicha strategik, taktik va tezkor rejalashtirish farqlanadi.

Amaliyotda tezkor rejalashtirish ko'proq qo'llanadi. U tezkor rejada belgilangan o'zaro bog'langan tadbirlar majmuini amalga oshirishni ko'zda tutadi.

Xodimlarni rejalashtirish bir qator izchil bosqichlardan iborat. **Axborot bosqichida** maxsus ishlab chiqilgan anketalar va axborot varaqalari yordamida xodimlar haqidagi statistik va boshqa zarur ma'lumotlar to'planadi.

Ular quyidagi ma'lumotlarni taqdim etishi lozim:

- xodimlarning doimiy tarkibi haqida: davlat xizmatchisining familiyasi, ismi, otasining ismi, yashash joyi, yoshi, davlat xizmatiga kirgan vaqti va hokazo;

- xodimlar tarkibi to'g'risida: lavozimi, malakasi, jinsi, yoshi, milliy tarkibi; xodimlar tarkibida turli guruh mutaxassislari, rahbarlarning ulushi va hokazo;

- kadrlarning almashinishi va qo'nimsizligi haqidagi ma'lumot;

- ish kunining davomiyligi to'g'risida: to'liq yoki qisman band kunlar, ta'tilning qancha davom etishi, kasallik yoki boshqa sabablar tufayli vaqtning bekor sarf bo'lishi;

- ish haqi to'g'risida: uning tarkibi, lavozim okladi bo'yicha haq to'lash, qo'shimcha ish haqi, ustamalar;

- davlat organi ko'rsatadigan ijtimoiy xizmatlar to'g'risida: qonun, shartnoma va hokazo rasmiy hujjatlarga muvofiq ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan xarajatlar.

Anketa va axborot varaqalari davlat xokimiyatining tegishli organi, kadrlarni rejalashtirish ehtiyoji, maqsadi va vazifalarini eng maqbul tarzda aks ettirishini ko'zlab tuziladi.

Umuman, xodimlar haqidagi axborot quyidagi talablarga javob berishi lozim:

- oddiylilik (muayyan holatda zarur bo'ladigan miqdor va hajmdagi ma'lumotlarnigina qamrab olishi lozim);

- ko'rgazmalilik (jadval, grafiklardan foydalanish);

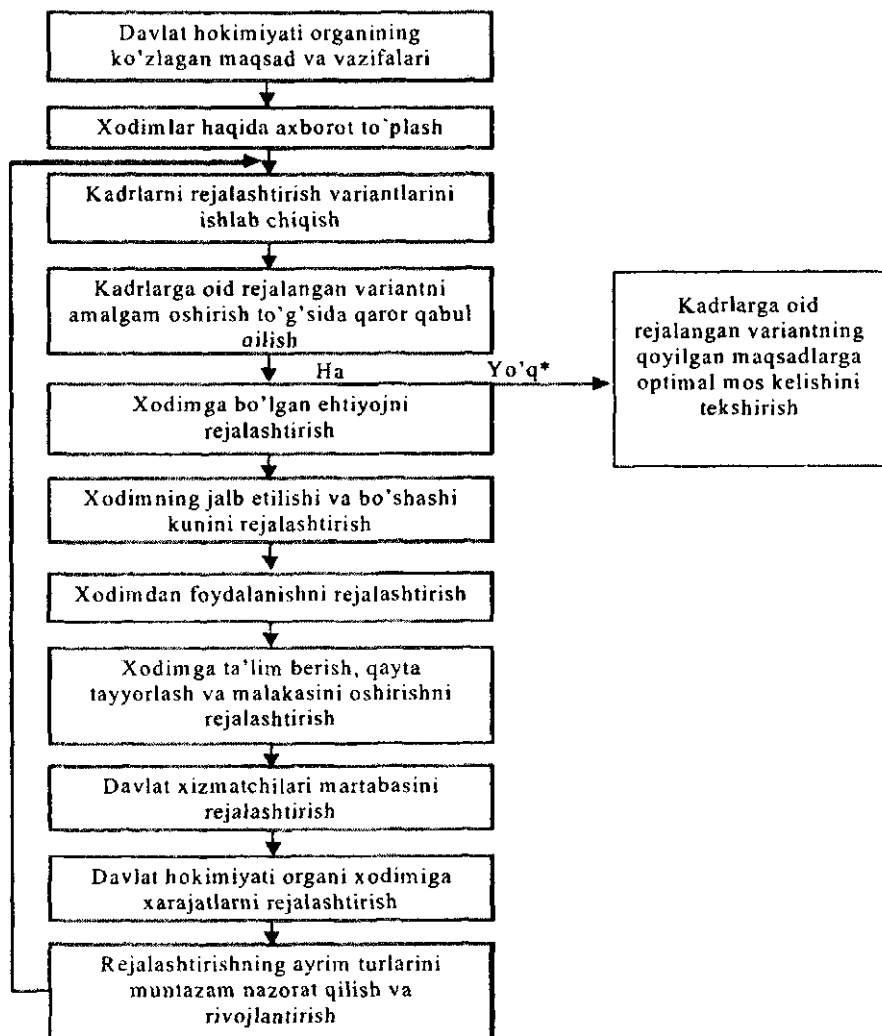
- bir xillik (ma'lumotlar materialning semantik, sintaktik va mantiqiy bir xilligiga mos kelishi lozim)

- taqqoslashga qulayligi (ma'lumotlar taqqoslab bo'ladigan birliklarda keltirilishi, tashkilot ichida ham uniig tashqarisida qiyoslab bo'ladigan obyektlarga tegishli bo'lishi lozim);

- izchillik (ma'lumotlar bitta hisoblash uslubiga va bir xil taqdim etish shakliga ega bo'lishi lozim);

- dolzarblik (yangi, operativ va kechiktirib bo'lmaydigan ma'lumotlar asosida bo'lishi lozim).

Ikkinchi bosqichda **kadrlar ishiga oid reja variantlari** ishlab chiqiladi. Bu tadbir kadrlar xizmati xodimlaridan yuksak kasb mahoratini va ko'p vaqt sarf etilishini talab qiladi. Shuning uchun imkon qadar mavjud vaziyatda eng optimal variant qabul qilish kerak. Xodimlar ishiga oid rejalar asosida olingan axborot davlat hokimiyati organining maqsadi bilan taqqoslash asosida tahlil qilinadi .



7. 2-chizma. Davlat xizmati pesonali bilan tezkor reja asosida ishlash algoritmi

«Yo'q» so'zi reja variantlarini qarab chiqishda mantiqiy yechimni bildiradi. U optimal bo'lmay, bundan keyingi harakatlar xususidagi yechim salbiy («yo'q») bo'lsa, u holda optimal variant («ha») topilmaguncha variantlarni qarab chiqish zarur. Shundan keyin harakat davom ettiriladi. (Muallif izohi).

Amaliy faoliyatda kadrlar isliga oid reja variantlari hamisha ishlab chiqilmaydi. Ko'pincha kadrlar xizmati xodimlari birgina variant bilan cheklanadi. Bu variant ham optimallikdan ancha yiroq bo'ladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi nuqtayi nazaridan eng maqbuli kadrlarga oid rejalarning bir nechta «qoralama» eskiz variantlarini ortiqcha tafsilotlarsiz ishlab chiqishdir.

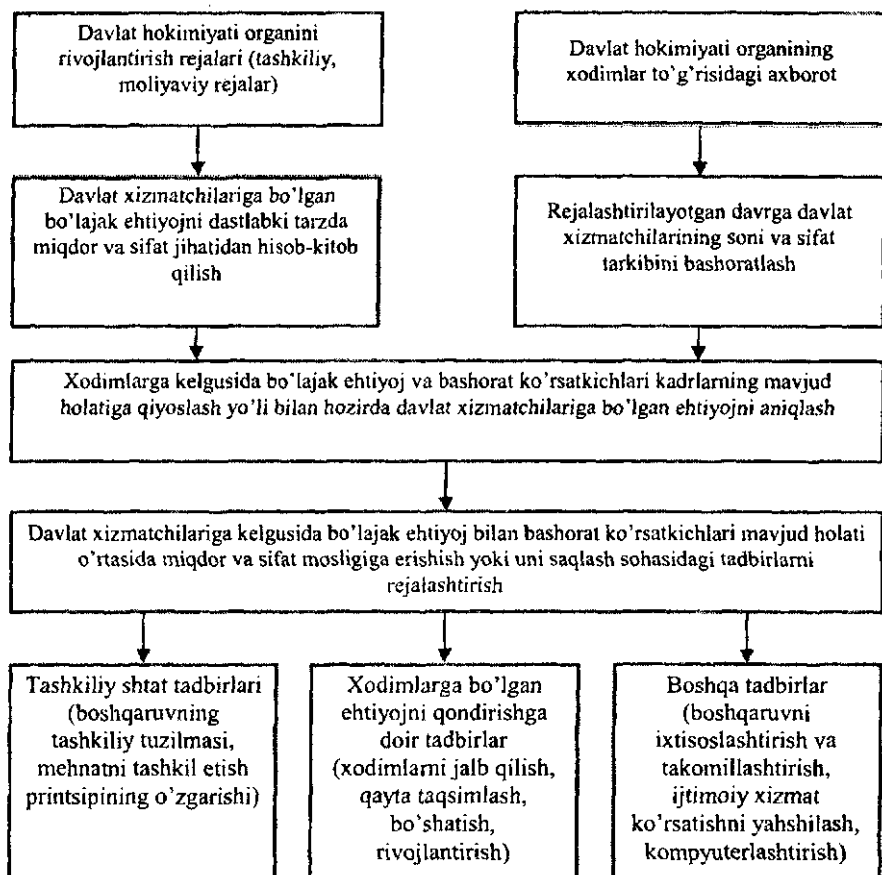
Navbatdagi bosqich — **kadrlar ishiga oid reja variantlaridan birini tasdiqlash** to'g'risida qaror qabul qilish. Bunda mazkur variant davlat hokimiyati organi maqsadlariga optimal tarzda mos kelishi lozim. Qabul qilingan variant uzil-kesil variant hisoblanadi. So'ngra u mayda-chuyda detallarigacha maromiga etkazib ishlab chiqiladi, miqdor va sifat ko'rsatkichlari aniqlanadi.

Xodimlar ishini rejalashtirish jarayonidagi muhim bosqich — **xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish** hisoblanadi. U shtatlar jadvaliga, bo'sh davlat lavozimlarini egallash rejasiga, davlat hokimiyati organini tashkiliy jihatdan rivojlantirish rejasiga asoslanadi. Eng maqbul usul shtatlar — nomenklatura usulidan foydalanish bo'lib, u shtatlar jadvali asosida davlat xizmatchilarining soni va sifat ko'rsatkichlarini aniqlash imkonini beradi.

Davlat xizmatining davlat lavozimlari bo'yicha malaka talablari, davlat xizmatchilariga malaka razryadlarini berish va ularni saqlash tartibini rejalashtirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Ular tegishli me'yoriy-huquqiy hujjatlar asosida belgilangan bo'ladi.

Xodimlar ishini rejalashtirishning turli bo'limlarini shakllantirishda shtat, lavozim yo'riqnomalarini tayyorlash sifati bevosita foydalaniladigan hisob-kitoblarning to'g'riligiga bog'liq bo'ladi.

Davlat hokimiyati organlari ochiq ijtimoiy tizim hisoblanganligi sababli ularning xodimlarga bo'lgan ehtiyoji ichki, ham tashqi omillar ta'sirida shakllanadi. Ichki tashkiliy omillarning eng muhimi davlat hokimiyati organining o'z holati, rivojlanish dinamikasi va tamoyillaridir. Rivojlanayotgan tashkilot ma'lum miqdordagi davlat xizmatchilariga ehtiyoj sezadi. Davlat organlarini rivojlantirish taraqqiyot rejasi asosida olib boriladi. Bu reja tashkiliy, moliyaviy va boshqa rejalar majmuidan iborat. Davlat hokimiyati organini rivojlantirish rejasi qanchalik aniq ishlab chiqilgan bo'lsa, xodimlarga bo'lajak ehtiyojni dastlabki tarzda miqdor va sifat jihatidan hisob-kitob qilish ham shunchalik oson bo'ladi. Rejalashtirishda davlat xizmati xodimlarini rivojlantirish ahvoli va dinamikasini hisobga olish zarur bo'ladi. Xususan, nafaqaga chiqish munosabati yoki o'z xohishi bilan ishdan bo'shash, dekret va taqvimiy ta'tillar, kasallik tufayli ish vaqtining behuda



7.3-chizma. Davlat xizmatchilariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish

ketishi va hokazo. Xodimlar xizmati bu dinamikani kuzatib borishi, davlat xizmati xodimlari to'g'risidagi axborotni to'liq hajmda bilishi, rejalashtirilayotgan davrga mavjud davlat xizmatiga doir miqdor va sifat ko'rsatkichlarini bashorat qilib ko'rishi lozim.

Davlat xizmatchilariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash xodimlarga bo'lajak ehtiyoj bilan bashorat ko'rsatkichlarini kadrlarning mavjud holatiga qiyoslash yo'li bilan amalga oshiriladi. Davlat xizmatchilariga nisbatan hisoblab chiqilgan ehtiyojni qondirish tadbirlar majmui reja asosida amalga oshiriladi.

Bu xil tashkiliy shtat tadbirlari hokimiyat organining tashkiliy tuzilmasini o'zgartirish, yangi davlat lavozimlari, boshqaruvning yangi sxemalarini joriy etish, yangi xodimlarni jalb qilish, kadrlarni qayta taqsimlash, bo'shatish va davlat xizmatchilarini rivojlantirish hamda hokazo tadbirlardir.

Davlat hokimiyati organlari **xodimlarini jalb qilish, ularning ko'nikish va bo'shab qolishini rejalashtirish** tashqi va ichki manbalar hisobiga kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qondirish vazifasini bajaradi. Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni qondirish, avvalo, tashkilotda mavjud bo'lgan davlat xizmatchilaridan oqilona foydalanishni taqozo etadi. Ushbu maqsadda ularni lavozim jihatidan rivojlanishini ko'zlab turli xizmat uchastkalariga ko'chirish, ular martabasini boshqarish, mehnat qilish uchun yanada qulay shart-sharoit yaratib berish lozim. Keyingi yillarda olim va amaliyotchilar o'rtasida mansabdor shaxslarni umrbod yollash asosida davlat xizmatiga jalb etish zarurligi haqidagi fikr pishib etilmoqda. Shu bois mutasaddilar uchun o'z ichki imkoniyatlari hisobiga kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qondirish juda dolzarb masala bo'lib qolmoqda. Xo'sh, bunday yo'lning afzalliklari nimadan iborat? Bunda bo'shab qolgan davlat lavozimini tezda kadrlar bilan ta'minlash mumkin. Xodimlarning martaba jihatidan o'sishiga imkoniyat yaratiladi. Odatda, davlat lavozimiga da'vogar tashkilot ishining o'ziga xos xususiyatlarini yaxshi biladi va yangi holatga (lavozimga) tezda moslashib oladi. Ichki zahiralalar hisobidan kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qondirishning o'z kamchiliklari ham bor. Jumladan, lavozimga da'vogarlarni tanlab olish cheklangan bo'ladi. Davlat lavozimiga bir nechta da'vogar paydo bo'lgan taqdirda jamoada keskinlik yoki raqobatchilik ruhi paydo bo'ladi. Nihoyat, bunday yo'l tutilsa, amaldorlarda «tabaqaviy biqiqlik» kayfiyati ildiz otadi.

Shuni alohida ta'kidlash kerakki, davlat xizmatchilariga bo'lgan ehtiyoj faqat ichki zahiralalar hisobiga qondirilavermaydi. Shu sababli kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj aniqlanadi. Davlat xizmatiga yangi xodimlar, xususan, yetakchilik potentsialiga ega bo'lgan yoshlar tanlovi hisobiga ehtiyojni qondirish manbalari rejalashtiriladi. Xodimlar tarkibiga yangi shaxslarni jalb qilish kadrlar bilan ishlashning eng muhim muammolaridan biri. Zero, davlat xizmatchilari ko'nikma hosil qilishi, yangi kasbiy, ijtimoiy va tashkiliy talablarni o'zlashtirishi hamda davlat lavozimi shart-sharoitlariga moslashuvi zarur.

Davlat xizmatchilarining ko'nikma hosil qilishini rejalashtirishda bir qancha jihatlar hisobga olinadi. Kasbiy ko'nikma davlat lavozimining malakaviy talablarini o'zlashtirish, kasbga doir ko'nikmalarni takomillashtirish, qo'shimcha bilimlar olish zaruriyatini anglatadi. Tashkiliy jihatdan ko'nikish davlat hokimiyati organi tuzilmasida davlat lavozimining

vazifasi va tashkiliy maqomini bilib olish, uning fuqarolik jamiyatidagi o'rni va xususiyatlarini tushunib olishni nazarda tutadi. Ijtimoiy psixologik va psixofiziologik ko'nikma hosil qilish muammosi xizmat munosabatlari odobini, yangi jamoadagi xulq-atvor va o'zaro munosabat qoidalarini o'zlashtirish, yangi muhit, mehnat faoliyati shart-sharoitlariga moslashish bilan bog'liq.

Xodimlar ishini rejalashtirish davlat xizmatchilarining kasb-malaka va lavozim jihatidan o'sishini ta'minlash, buning uchun zarur shart-sharoitlar va zamin yaratilishi muhimligini e'tiborga oladi. Rejalashtirish shakllanayotgan shtatda kadrlarning istiqbolli lavozimlarga ko'tarilishini aniq.

Kadrlardan foydalanishni rejalashtirish shtatdagi lavozimlarni egallash rejasini tuzib chiqish vositasida amalga oshiriladi. Xodimlardan foydalanish davlat xizmatchilarining egallaydigan davlat lavozimida o'z kasbiy va shaxsiy imkoniyatlarini samarali hamda ijobiy ro'yobga chiqarishi uchun shart-sharoit yaratishga qaratilgan tadbirlar majmuidan iborat.

Davlat xizmatida xodimlardan oqilona foydalanish, avvalo, quyidagi shartlarga rioya qilinishi bilan ta'min etiladi: davlat xizmatchisining malakasi va ijodiy salohiyati, uning psixofiziologik ko'rsatkichlari davlat lavozimi talablariga mos kelishi; xodimlar mehnat sharoiti ergonomika va estetikasini yaxshilash, ish joyini kompyuterlashtirish, xodimlarning aqliy, tashkilotchilik va ijodiy imkoniyatlaridan samarali foydalanish; mehnatni insonparvarlik ruhida boyitish, undan bir xildagi, eskirib ketgan elementlarni chiqarib tashlash; xizmatchilarning turli toifalariga (pensiya yoshidagi va pensiya yoshi arafasidagi shaxslarga, o'quvchi yoshlarga, talabalarga, ayollarga) tabaqalashgan holda yondashish.

Xodimlar ishini rejalashtirishning eng muhim tarkibiy qismi davlat **xizmatchilariga ta'lim berish, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni rejalashtirishdir**. Bu vazifani bajarish uchun asos sifatida davlat xizmatchilarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishga bo'lgan ehtiyojlarni hisoblab chiqishga doir uslubiy tavsiyalar qabul qilinishi mumkin.

Bu hisob davlat lavozimlari guruhi, ta'lim turlari, yo'nalishlari va muddati bo'yicha yil davomida ta'lim olishi shart yoki maqsadga muvofiq bo'lgan tegishli davlat hokimiyati organi xizmatchilari miqdoriga baho berishdan iboratdir. Davlat xizmatchilarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish ehtiyojini hisoblash uchun hisob hujjatlari shakllaridan foydalaniladi. Ular lavozimlar ro'yxatini, ta'limning muayyan turlari (qayta kasb tayyorgarligidan o'tkazish malaka oshirish), ta'lim shakllari (davlat xizmatidan ajralgan yoki, ajralmagan holda), ish yo'nalishlari (faoliyat

turlari va ta'lim hajmi bo'yicha ixtisoslashuv), davlat xizmatchilarining ta'lim olish muddatlari ro'yxatini o'z ichiga oluvchi jadvallardan iborat.

Mansabdor shaxslarni qayta kasb tayyorgarligidan o'tkazish, lavozimni almashtirish (boshqa ixtisosdagi lavozimga tayinlash, yanada yuqoriroq lavozimni egallash) imkoni mavjud bo'lganda rejalashtiriladi. Qayta kasb tayyorgarligidan o'tkazishning muayyan sohaları maxsus bilim olishni talab etadi. Qayta kasb tayyorgarligi davlat xizmatiga birinchi marta qabul qilingan va tayanch kasbiy-boshqaruvchilik ma'lumotiga ega bo'lgan shaxslar uchun rejalashtiriladi.

Davlat xizmatchilarining malakasini oshirish tegishli davlat hokimiyati organi tomonidan rejalashtiriladi va tashkil etiladi. Ko'zlangan maqsad belgilangan davrda o'qitish yo'li bilan lavozim vakolati doirasida samarali faoliyat yurgiza oladigan kadrlar malakasini saqlab turishdan iborat.

Xodimlarni o'qitish sohasida o'tkazilgan hisob-kitob davlat xizmatchilarini o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirishga doir tadbirlar rejasini ishab chiqish, ta'limga bo'lgan davlat buyurtmasining hajmi va tuzilishi yuzasidan takliflar tayyorlash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Davlat xizmatchilarini o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirishni rejalashtirish bozor iqtisodiyoti sharoitida o'zgarib borayotgan davlat xizmati talablariga ko'nikish jarayonini tezlashtiradi.

Davlat hokimiyati organlarida ishdan ajralgan va ajralmagan holda ta'lim olish uslubidan foydalaniladi. Xizmatdan ajralmagan holda ta'lim olish shakli ancha arzon va tezkor bo'lib, o'qish kundalik xizmat vazifalarini bajarish bilan birga qo'shib olib boriladi. Xizmatdan ajralmagan xolda ta'lim olishning eng muhim usullari murakkablashib boruvchi topshiriqlar berish, stajirovkalar tashkil etish va o'tkazish, yo'l-yo'riqlar berish, xodimlardan assistent sifatida foydalanish, ularga vazifalar va javobgarlikning bir qismini yuklash kabilar.

Ishdan ajralgan holda o'qish ancha samarali, lekin u qo'shimcha moliyaviy chiqimlar talab etadi va xodimni qisman xizmat vazifalaridan chalg'itadi. Ta'lim samaradorligiga faol shakl va usullardan foydalanish asosida erishiladi. Faol ta'lim uslublariga muammoli ma'ruzalar o'qish, muayyan vaziyatlarni tahlil qilish, tadbirkorlik o'yinlari, konferentsiya, seminar, tajriba almashish guruhlarini tashkil etishni kiritish mumkin.

Xodimlarni rivojlantirish, mehnatni rag'batlantirish, samaradorlikni oshirishning yangi istiqbolli yo'nalishi **davlat xizmatchilari martabasini, xizmat-kasb sohasida ko'tarilishini rejalashtirishdir.**

Xodimlar ishini rejalashtirishning zarur vazifalaridan biri **xodimlar tayyorgarligiga sarflanadigan xarajatlarni belgilashdan** iborat. U miqdor va sifatga doir barcha tarkibiy omillarni, tegishli narxlar va tarif

komponentlarini hisobga olishni nazarda tutadi. Birinchi navbatda, xarajatlarning quyidagi moddalarini e'tiborga olish zarur davlat xizmatchilarining asosiy va qo'shimcha ish haqi, ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar, xizmat safari va transport uchun xarajatlar; kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishga sarflanadigan xarajatlar; oziq-ovqatga, uy-joy, maishiy xizmat, sihatgohda davolanish, dam olish, bolalar muassasalarini ta'minlashga qo'shimcha haq va kompensatsiyalar to'lash bilan bog'liq xarajatlar. Shuningdek, mehnatni va atrof-muhitni muhofaza qilish va mehnat qilish uchun yanada qulayroq shart-sharoitlar yaratishga (psixofiziologiya va mehnat ergonomikasi, texnik estetika talablariga rioya qilish), tashkilotlarda sog'lom ruhiy muhitni vujudga keltirishga muljallangan sarf-xarajatlarni ham rejalashtirish kerak. Xodimlar qo'nimsizligi yuqori bo'lsa, yangi xodimlar izlash, ularni o'qitish va davlat lavozimlarini o'zlashtirish bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlar ham paydo bo'lishi mumkin.

Rejalashtirishning ayrim turlarini muntazam nazorat qilib borish va rivojlantirish tobora katta ahamiyat kasb etadi. Bunday rejalashtirish turlari kadrlar xizmati xodimlariga katta mas'uliyat yuklaydi. Ular kadrlar bilan ishlash texnologiyalarini egallashi, davlat organi uchun xos bo'lgan kasb faoliyatini yaxshi bilishi, kadrlar ishiga doir jarayonlarga tegishli tuzatishlar kiritishi lozim.

Davlat hokimiyati organlarining kadrlarni muntazam ravishda rejalashtirishga bo'lgan ehtiyoji ortib boradi. Bu organ katta bo'lsa, kadrlar ishiga doir jarayonlar xilma-xilligini hisobga olish qiyinlashadi, rejalashtirishning esa ahamiyati tobora ortadi. Uning vazifalarini amalga oshirishning muhim sharti kadrlar xizmatining samarali ishlashi, mazkur jarayonni anq tashkil etishdan iborat. U davlat organi faoliyatini rejalashtirish umumiy jarayoniga bog'langandir.

Xodimlar ishini aniq rejalashtirmasdan turib davlat organining barcha bo'linmalarini o'z vaqtida kadrlar bilan to'ldirishga erishib bo'lmaydi. Bu rejalashtirish kadrlarning kasb-malaka tuzilishidagi o'zgarishlarni kuzatib borish, xodimlarni rivojlantirishdagi tamoyillarni belgilash, xodimlarga bo'lgan sifat va miqdoriy talablarni o'z vaqtida anqlash, kadrlar salohiyatidan foydalanish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

7. 2. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi

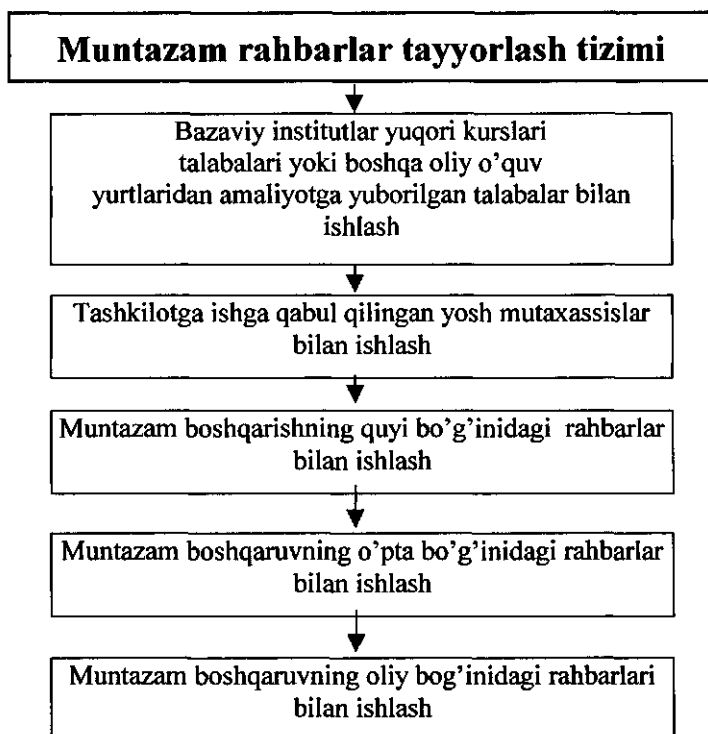
«Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish» va «martaba» tushunchalari bir-biriga yaqin bo'lsa ham, lekin ayni bir xil emas. «Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish» atamasi biz uchun o'rganish bo'lib qolgan tushunchadir, lekin «martaba» tushunchasi maxsus adabiyotlarda va amalda deyarli ishlatilmasdi.

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish deyilganda tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o'rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligi tushuniladi, xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o'tashi mumkin.

Martaba deyilganda, haqiqatda egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligi tushuniladi.

Bizda qaror topgan tashkilotlar muntazam rahbarlari misolida xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimini qarab chiqamiz. Bu tizim muntazam rahbarlar tayyorlashning beshta asosiy bosqichini nazarda tutadi (7.4-chizma).

Birinchi bosqich — bazaviy institutlar yuqori kurslari talabalari yoki boshqa oliy o'quv yurtlaridan amaliyotga yuborilgan talabalar bilan ishlash bosqichidir. Xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari talabalar amaliyot o'taydigan tegishli bo'linmalarining rahbarlari bilan birgalikda rahbarlik ishiga moyil eng qobiliyatli talabalarni tanlaydilar va ularni



7.4.-chizma. Muntazam rahbarlar tayyorlash tizimi

tashkilotning bo'linmalarida muayyan faoliyatga tayyorlaydilar. Tayyorgarlikni muvaffaqiyatli o'tagan talabalarga mazkur tashkilotning tegishli bo'linmasida ishlash uchun yuborilishga tavsiya beriladi. Mazkur tashkilotda amaliyotda bo'lmagan yosh mutaxassislarni ishga qabul qilish vaqtida ular bilan sinovlar o'tkaziladi va maslahat yordami ko'rsatiladi.

Ikkinchi bosqich — tashkilotga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislarning bilan ishlash bosqichidir. Yosh mutaxassislarga sinov muddati (bir yildan ikki yilgacha) belgilanadi, ular shu muddat ichida boshlang'ich ta'lim kursini (tashkilot bilan batafsil tanishishni) o'tishlari zarur. Ta'limdan tashqari yosh mutaxassislarning uchun bir yil davomida tashkilot bo'linmalarida stajirovka o'tash ham nazarda tutiladi.

Yosh mutaxassislarning bir yil ichidagi ishlari, ularning o'tkazilgan tadbirlarda ishtirokini tahlil qilish, stajirovka rahbari tomonidan berilgan tavsifnoma asosida stajirovkaga yakun yasaladi va rahbar lavozimlarga ko'tarish zahirasi kiritish uchun mutaxassislarning birinchi tanlovi o'tkaziladi. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimida mutaxassisning ishtirok etishi to'g'risidagi butun axborot uning shaxsiy hujjatlari to'plamida qayd qilinadi hamda tashkilotning kadrlar to'g'risidagi ma'lumotlar axborot bazasiga kiritiladi.

Uchinchi bosqich — muntazam boshqarishning quyi bo'g'inidagi rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Ana shu bosqichda tanlab olingan quyi bo'g'in rahbarlariga (masterlar, uchastkalarining boshliqlari) kechki va sirtqi oliy o'quv yurtlarini tamomlagan, o'z jamoalarida muvaffaqiyatli ishlab kelayotgan va test sinovlaridan muvaffaqiyatli o'tgan xodimlarning bir qismi ham qo'shiladi. Mazkur guruh bilan butun davr mobaynida (2–3 yil) aniq maqsadga qaratilgan muayyan ishlar olib boriladi. Bu xodimlar vaqtincha yo'q rahbarlarning vazifasini bajarib turadilar, ularning dublyorlari hisoblanadilar, malaka oshirish kurslarida ta'lim oladilar. Tayyorgarlik bosqichi tamom bo'lgandan so'ng, har bir rahbarning ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qilish asosida ikkilamchi tanlab olish va testlashtirish o'tkaziladi. Ikkilamchi tanlashdan muvaffaqiyatli o'tgan rahbarlar sex boshliqlarining, sex boshlig'i o'rinbosarlarining bo'shab qolgan o'rinlarini egallashga taklif etiladi, lekin bundan oldin ana shu lavozimlarda stajirovkadan o'tadilar yoki zahiraga kiritiladilar va bo'sh o'rinlar paydo bo'lishi bilan lavozimga tayinlanadilar. Tayyorgarlikdan o'tgan boshqa xodimlar o'z vazifalarida ishlashni davom ettiradilar, shuningdek, ular gorizontal o'rin almashishlari ham mumkin.

To'rtinchi bosqich — muntazam boshqaruvning o'rta bo'g'inidagi rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Mazkur bosqichda yosh rahbarlarning qaror topgan guruhiga ishlab turgan istiqbolli sex boshliqlari va ularning

o'rinbosarlari ham qo'shiladi. Ishlar yakka tartibdagi rejalar asosida tashkil etiladi. O'rta bo'g'inning tayinlangan har bir rahbariga u bilan yakka tartibda ish olib borish uchun yuqori bo'g'in rahbari murabbiy qilib tayinlanadi. Murabbiy rahbar xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari bilan birgalikda davorgarning shaxsiy sifatleri va kasb sohasidagi bilimlari hamda malakalarini tahlil qilish asosida uning uchun yakka tartibda tayyorgarlik rejasini tuzib chiqadilar.

Beshinchi bosqich — muntazam boshqaruvning oliy bo'g'inidagi rahbarlari bilan ishlash bosqichidir. Yuqori lavozimlarga rahbarlarni tayinlash murakkab jarayondir. Bunda asosiy qiyinchiliklardan biri ko'pgina talablarga javob beradigan nomzodni tanlashdir. Boshqarishdagi oliy bo'g'in rahbari tarmoqni, shuningdek, tashkilotni yaxshi bilishi kerak. U ishlab chiqarish, moliyaviy, kadrlar masalalarida amal qilish uchun asosiy funktsional kichik tizimlarda ishlash tajribasiga ega bo'lishi, favqulodda ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatlarda malakali harakat qila olishi zarur. Tashkilotning bir bo'linmasidan boshqasiga o'tish ancha oldin, ya'ni rahbarlar boshqaruvning quyi va o'rta bo'g'inlarida bo'lgan vaqtlarida boshlanishi lozim. Oliy bo'g'indagi bo'sh vazifalarni egallashga odam tanlash va qo'yish raqobat asosida amalga oshirilishi zarur.

Oliy bo'g'indagi bo'sh vazifalar uni yuqori bo'g'in rahbarlari (korxona, filiallar direktorlari, bosh mutaxassislar va shu kabilar) dan iborat maxsus komissiya boshqaruvning tegishli bo'linmalari mutaxassislari ishtirokida va zaruratga qarab mustaqil ekspertlarni jalb qilgan holda tanlanib tayinlanadi.

7.3. Xodimlar tanlovi

Ijtimoiy institut va boshqaruv organi sifatida davlatning rivojlanish tarixi shundan dalolat beradiki, jamiyat davlat xizmatida madaniyatli, bilimdon, kasbiy jihatdan tayyorgarligi bo'lgan fuqarolarning ishlashidan hamisha manfaatdor bo'lib kelgan.

Vatanimiz va xorijiy mamlakatlar tajribasida xodimlarning davlat xizmatiga kirgan vaqtdan boshlab yuqori samara bilan ishlashini ta'minlaydigan ko'pgina omillar jamlangan. Ulardan ayrimlarini qarab chiqamiz. Bunday omil va texnologiyalarning muhim elementlari davlat lavozimlariga kadrlarni tanlash, kasbiy tanlash va saralash, qabul qilish tadbirlarida o'z ifodasini topgan.

Davlat xizmatiga xodimlarni tanlash xizmatchilarning fazilatlarini o'rganish asosida davlat xizmatining maqsad va vazifalariga javob beradigan tarkibni shakllantirish demakdir. Boshqacha aytganda, xodimlarni tanlash — tashkilot faoliyatiga xos bo'lgan, u ilgari surilgan g'oyalarga mos xususiyat insonlarni jalb etishdir. Xodimlarni tanlash va saralash tadbirlarini bir-

biridan farqlash kerak. Tanlov jarayoni muayyan lavozimga ijtimoiy institutning belgilangan talablari, faoliyat turlarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Saralash davlat xizmatining alohida sohasida faoliyat turi, lavozimlarga nisbatan talablarga javob beradigan insoniy omillar, ya'ni xodimning kasb sohasidagi tajribasi, ish staji, aqliy va ma'naviy qobiliyatlarini umumlashtirish, unifikatsiyalashga qaratilgan tadbir.

Davlat xizmatiga tanlash jarayonida bo'lajak xodimning sog'ligi, yoshi, ma'lumot darajasi, fuqaroligi, ish staji va hokazolar hisobga olinadi.

Tanlov tadbirining tarkibiy qismi kasbiy tanlashdir. Mohiyatan u tanlashga nisbatan ancha nozik jarayon. Bunda inson shaxsiga beriladigan tavsiflar davlat lavozimiga nisbatan belgilangan talablarga mosligini aniqlash, ularni o'zaro yaqinlashtirish vazifasi o'z echimini topadi. Kasbiy tanlash mezonlari lavozim vazifalari mazmunidan kelib chiqib belgilanadi. Kasbiy tanlash jarayonida nomzodning kasbiy tayyorgarligi, tajribasi, ma'lumoti va ixtisosligi e'tiborga sazovor bo'ladi. Kasbiy tanlashning muhim tomoni kasbiy psixologik tanlovdir. Uning yordamida shaxs kasb faoliyatining psixologik tuzilishini va xususiyatlarini bir xillashtirish amalga oshiriladi. Kasbiy tanlash tizimiga — tibbiy, fiziologik va boshqa shu kabi yo'nalsishlar kiritiladi.

Kasbiy tanlashda tashkilotning manfaatlariga ko'proq e'tibor beriladi. Bu bo'sh lavozimga kasb-malaka talablaridan kelib chiqib mutaxassisni qidirish davom etishini anglatadi. Biroq hayotiy vaziyatlar ba'zan kadrlar organi va davlat xizmatchisining rejalarga tuzatishlar kiritadi. Ayrim hollarda davlat xizmatchisining salomatligini hisobga olib, rahbariyat yoki hamkasblari bilan bo'lgan o'zaro munosabatlardan, oilaviy sharoitidan kelib chiqib, mehnat qonunlari talablariga muvofiq, xodimning kasbiy layoqatidan oqilona foydalanish maqsadida unga munosibroq lavozim tanlash talab qilinadi.

Xodimlar xizmati o'z faoliyati davomida xizmatchilarning martabasini rejalashtirish texnologiyalarini joriy etishi, zahiralar bilan norasmiy ish olib borishi lozim. Davlat xizmatchilarining attestatsiyasini o'tkazish kasbiy saralashning o'ziga xos shakli bo'lib, uning asosiy vazifasi har bir davlat xizmatchisining kasbiy imkoniyatidan oqilona foydalanishga yordam berishdir. Kasbiy saralash tajribali mutaxassis manfaatlarini to'laroq qondirishga imkon beradi. Shu asosda, tashkilotning malakali kadrlarga bo'lgan ehtiyoji xam qondiriladi. Davlat xizmatiga xodimlarni tanlov va kasbiy tanlash tadbirlari orqali jalb etish tizimi muayyan tamoyil, mexanizm va jarayonlarni qamrab oladi.

Xodimlar tanlashning asosiy tamoyillari quyidagilar:

- jinsi, irqi, millati, tili, kelib chiqishi, mansabi, mulkiy mavqeyi, yashash joyi, e'tiqodi, jamoat birlashmalariga a'zoligi va boshqa holatlardan

qat'iy nazar davlat tomonidan fuqarolarning huquq va erkinliklari kafolatlanadi;

- fuqarolarning ijtimoiy, irqiy, milliy yoki qaysi dinga mansubligidan qat'iy nazar ular huquqlarini cheklashning har qanday shakllarini taqiqlash tamoyili;

- erkak va ayollarning huquq va erkinliklari tengligi ta'minlanadi, ularni ro'yobga chiqarish uchun bir xil imkoniyatlar yaratiladi;

- davlat ishlarini boshqarishda O'zbekiston Respublikasi fuqarolarining ishtirok etish huquqining tengligi kafolatlanadi;

- fuqarolarning mehnat qilish qobiliyatidan erkin foydalanish, faoliyat turi va kasb tanlash huquqining tengligi e'tirof etiladi;

- O'zbekiston Respublikasi fuqarolarining davlat xizmatida ishlash uchun teng imkoniyatga ega ekanligi qonuniy asosda tan olinadi.

Fuqarolarning o'z qobiliyatlari va kasb tayyorgarligiga muvofiq davlat xizmatida ishlashi uchun teng imkoniyat yaratilishi tamoyiliga ko'ra hech bir fuqaro davlat xizmatiga kirishda ustuvor huquqqa ega emas. Eng muhim talab, fuqaroning qobiliyatlari hamda kasbiy tayyorgarligi jamiyat uchun foydali va davlat xizmati talablariga mos kelishidir. Davlat xizmatchilarini kasbiy tanlashning eng muhim talablaridan biri — kasb mahorati va omilkorlik xususiyatlarini talab etadi. Kasb mahorati insonning kasbiga doir bilim, malaka va ko'nikmalarni yuqori darajada egallagani, unda kasbga doir psixologik tajriba mavjudligini bildiradi. Bu inson kasbiy kamolotining yuqori darajaga yetgani va kasbiy tajriba potentsialining yorqin ifodasidir.

Omilkorlikni muayyan lavozim vakolati doirasida kasbiy tajribaning ifodalanish darajasi deb qarash mumkin. Bu — kadrlar siyosatining o'ziga xos rivojlanish tamoyili hisoblanadi. Inson omilkorligining namoyon bo'lishi uchun muayyan shart-sharoitlar yaratish zarur. Faqat shundagina kasb mahoratining yuksak ko'rinishi bo'lgan omilkorlikni yuzaga chiqarishiga erishiladi. Ta'bir joiz bulsa, omilkorlikni kasb maxorati va shaxs salohiyotining lavozim imkoniyatlariga mos kelish ko'rsatkichi deb ifodalasa bo'ladi. Kasb mahorati omilkorlik namoyon bo'lishining zarur sharti sifatida maydonga chiqadi. Bordi-yu, kasbiy mahorat va tajribaning mazmuni lavozimning kasb-malaka talablari tuzilishi, ixtisoslashuvi va imkoniyatlariga mos kelmasa, kasb mahoratining namoyon bo'lishi uchun qulay sharoit mavjud bo'lmaydi. Davlat xizmatchichi ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallasa, uning omilkorligi haqida gapirish amri mahol.

Fuqarolarni davlat xizmatiga tanlashda — asosiy talablar birligi tamoyiliga tayanmoq muhim. Bu holda fuqarolarni davlat xizmatiga qabul qilish xujjatlari va sinov tanlovini o'tkazish umumiy qoidalariga asoslanib, nomzodning

kasbiy layoqatini baholash mezonlari joriy etilishi darkor. Kasbiy tanlash jarayonida davlat lavozimlarini ixtisoslashtirish va boshqa bir qator yo'nalishlar bo'yicha yagona malakaviy imtihon talablarini belgilash zarur. Davlat xizmatiga nomzodlarni izlash va ishga qabul qilishda belgilangan talab va cheklash birligi tamoyiliga amal qilinadi.

Davlat xizmatining nopartiyaviyligi va diniy birlashmalarni davlatdan ajratish tamoyili. Davlat xizmati nopartiyaviy ijtimoiy institut va kasb faoliyatining o'ziga xos sohasidir. Bu tamoyilning mohiyati jamoatchilikka qaratilgan bo'lib, jamoatchilikni davlat xizmatiga partiyaviy yondashuvlardan ogohlantiradi.

Davlat xizmatiga fuqarolarni tanlash bir qator mezonlarni hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Shartli ravishda ularni — rasmiy, ijtimoiy va kasb-malaka mezonlari turkumiga bo'lish mumkin (7.5-chizma).

Tanlashning rasmiy mezonlari davlat xizmatiga kirish vaqtida taqdim etiladigan hujjatlarga qo'yiladigan talablar jumlasiga kiradi. Bu hujjatlar qonun bilan belgilab berilgan. Ular: ariza, shaxsni tasdiqlovchi hujjat, mehnat daftarchasi, ixtisoslik ma'lumotini tasdiqlovchi hujjatlar va hokazo. Agar talab qilinsa, qonunda ko'zda tutilgan boshqa hujjatlar ham taqdim etilishi mumkin.

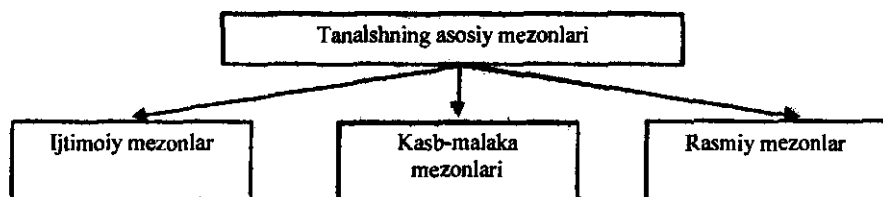
Rasmiy mezonlarga davlat xizmati bilan bog'liq cheklashlar ham kiradi. Ular, bir tomondan, fuqarolarning davlat xizmatiga ko'plab kelishini cheklaydi. Ikkinchi tomondan, ular davlat hokimiyati organlari va kadrlar xizmati fuqarolarni tanlashda amal qilishi lozim bo'lgan rasmiy talablarni belgilab beradi.

Davlat xizmatchisi quyidagilar bilan shug'ullanishga haqli emas:

1. Pedagogik, ilmiy va boshqa ijodiy faoliyatdan tashqari haq to'lanadigan boshqa faoliyat bilan shug'ullanishga;

2. Respublika qonun chiqaruvchi (vakillik) organi, respublika subyektlarining qonun chikaruvchi (vakillik) organlari, mahalliy o'z-o'zini boshqarish organlarining deputati bo'lishga;

3. Shaxsan o'zi yoki ishonchli kishilari orqali tadbirkorlik faoliyati bilan shugullanishga;



7.5-chizma. Tanlov mezonlarining tuzilishi

4. Tijorat tashkilotini boshqarish organlarining a'zosi bo'lishga (agar respublika qonunlarida boshqa me'yor ko'zda tutilmagan, unga bu tashkilotni boshqarishda qatnashish topshirilmagan bo'lsa);

5. O'zi davlat xizmatida bo'lgan davlat organida, unga bo'ysunadigan yoki bevosita uning nazoratida bo'lgan organda uchinchi shaxslarning ishi bo'yicha ishonchli vakil bo'lishga;

6. E'lon qilingan maqola, kitob va ommaviy chiqishlari uchun davlat xizmatchisi sifatida qalam haqi olishga;

7. Jismoniy va yuridik shaxslardan mansab vazifalaridan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan sarmoyalar (sovg'a, pul mukofoti, ssuda, xizmat, ko'ngilochar o'yinlar, dam olish, transport xarajatlari uchun va boshqa haq olish, shu jumladan, pensiyaga chiqqandan keyin ham) olishga;

8. Respublika Prezidentining ruxsatisiz xorijiy davlatlar, xalqaro va xorijiy tashkilotlarning mukofotlari, faxriy va maxsus unvonlarini qabul qilishga;

9. Jismoniy va yuridik shaxslar hisobiga xorijga xizmat safariga borishga (O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalariga muvofik, shuningdek, respublika davlat hokimiyati organlarining xorijiy davlatlarning davlat organlari, xalqaro va xorijiy tashkilotlar bilan kelishuviga muvofiq amalga oshiriladigan xizmat safarlari bundan mustasno);

10. Ish tashlashlarda ishtirok etishga;

11. O'zining xizmat mavqeidan siyosiy partiya, jamoat birlashmalari, shu jumladan, diniy birlashmalar manfaatlarini yo'lida ularga bo'lgan munosabatni targ'ib qilishga. Davlat organlarida siyosiy partiyalar, diniy, jamoat birlashmalari (kasaba uyushmalaridan tashqari) tuzilmalarini tashkil etishi mumkin emas.

Bundan tashqari, davlat xizmatchisi davlat kafolati bilan ishonchli boshqarmada davlat xizmatini o'tashi vaqtida tijorat tashkilotlarining ustav kapitalidagi o'z aksiyalari ulushini (paketini) qonunda belgilangan tartibda topshirishi shart.

Fuqarolarni davlat xizmatiga tanlashning ijtimoiy mezonlariga nomzodning yoshi, sog'lig'i, mulkiy holati, boshqa davlat xizmatchilari bilan qarindoshlik munosabatlari, davlat tilini bilishi, fuqaroligi bor-yo'qligi va boshqa xil axborotlarni kiritish mumkin.

Quyidagi hollarda fuqaro davlat xizmatiga qabul qilinmasligi yoki bu xizmatda qoldirilmasligi mumkin:

- qonuniy kuchga kirgan sud qarori bilan fuqaro ishga qobiliyatsiz yoki qobiliyati cheklangan deb topilsa;
- qonuniy kuchga kirgan sud qarori bilan fuqaro muayyan muddatga

davlat xizmatida davlat lavozimini egallash huquqidan mahrum etilsa;

- tibbiyot muassasasining xulosasi bilan uning lavozim vazifalarini bajarishga to'sqinlik qiluvchi kasalligi borligi tasdiqlangan taqdirda;

- davlat siri hisoblangan va qonun bilan muhofaza qilinadigan ma'lumotlardan foydalanishga ruxsat etilishini rasmiylashtirish jarayonining o'tishdan bosh tortsa, agar davlat lavozimini bajarish bunday ma'lumotlardan foydalanish bilan bogliq, bo'lsa;

- davlat xizmatchilari bilan yaqin qarindoshlikda bo'lganda (ota-ona, er-xotin, aka-uka, o'gil-qiz, opa-singillar, shuningdek, er-xotinlarning aka-uka, opa-singil, ota-onasi va bolalari), ularning davlat xizmati birining ikkinchisiga bevosita bo'ysunishi yoki nazoratida bo'lishi bilan bog'liq bo'lsa;

- fuqarolikdan mahrum etilsa, xorijiy davlat fuqaroligiga ega bo'lsa (davlat xizmatiga ruxsat etilishi davlatlar o'rtasidagi o'zaro bitimlar asosida tartibga solib turiladigan hollar bundan mustasno).

Bundan tashqari, fuqaro davlat soliq xizmati organlariga har yili olgan daromadlari haqida va o'ziga xususiy mulk sifatida tegishli bo'lib, soliq solish obyekti hisoblanadigan mol-mulki to'g'risida ma'lumotlar taqdim etishdan bosh tortsa, davlat xizmatiga qabul qilinmaydi. Davlat apparatidagi korruptsiyaga barham berish zaruriyati davlat xizmatchilarining oila a'zolari daromadlariga ham deklaratsiya tuzish tartibining qo'llanilishini talab qiladi.

Ijtimoiy mezonlar nomzodning davlat tilini bilishiga nisbatan talablar, shuningdek, davlat xizmatchisining yosh chegaralarini nazarda tutadi. Chunonchi, davlat xizmatiga kirish huquqini beradigan yosh 18 yoshdan kam bo'lmasligi, davlat xizmatidagi lavozimda bo'lish yoshi 60 dan oshmasligi kerak. Qonun faqat yuqori, bosh va etakchi davlat xizmatchilarining davlat xizmati lavozimlarida bo'lish yoshini 65 gacha cho'zishga yo'l qo'yadi. Davlat xizmatiga tanlashning kasb-malaka mezonlari ixtisos, kasbiy ta'limga nisbatan talablarni va uning davlat lavozimi ixtisosligiga, kasbi bo'yicha ish tajribasi va stajiga, respublika Konstitutsiyasi, qonunlari va boshqa rasmiy hujjatlarni bilish darajasiga mos kelishini nazarda tutadi.

Respublika qonunlari davlat lavozimlarini egallashga da'vogar bo'lgan shaxslarning kasbiy ta'limi darajasiga nisbatan umumiy talablar qo'yadi.

Masalan, kichik davlat lavozimini egallash uchun lavozimini talab etuvchi ixtisoslik bo'yicha o'rta kasb-hunar yoki unga teng ma'lumotga ega bo'lish lozim. Etakchi va katta davlat lavozimlari da'vogarlardan «davlat boshqaruvi» mutaxassisligi bo'yicha kasb ma'lumotiga yoki unga tenglashtirilgan ma'lumotga ega bo'lishini talab qiladi. Yuqori va bosh davlat lavozimlarini egallash uchun xizmat lavozimi talab etuvchi ixtisoslik bo'yicha

oliy kasb yoki unga teng ma'lumotga ega bo'lish talab qilinadi.

Davlat xizmatidagi lavozimlarga nisbatan qo'yiladigan boshqa talablarga kelsak, ular respublika qonunlari, davlat xizmatchilari uchun esa bu organlarning me'yoriy hujjatlari bilan ham belgilanishi mumkin. Bunday talablarga ish staji va mutaxassisligi bo'yicha ish tajribasi, davlat hokimiyati organlaridagi ish staji bo'yicha va hokazo talablar kiradi. Mazkur talablar, odatda, lavozim taqozo etuvchi muayyan sohaga doir bilim va malakalar darajasini aks ettiradi va xodimning salohiyatidan dalolat beradi. Bunday talablarni ishlab chiqish davlat xizmatini uyushtirish amaliyotiga oid dolzarb vazifalardan biri sanaladi.

Davlat xizmatidagi har bir lavozim o'zining ixtisoslashuvi, ya'ni muayyan kasb sohasiga taalluqligi bilan ajralib turadi. Bu hol fuqarolarni davlat xizmatiga qabul qilishda kasb-malakaga doir talablarning hisobga olinishi lozim bo'lgan o'ziga xos tomonlarini ifodalaydi.

Fuqarolarni xizmatga qabul qilish davlat lavozimining toifasi va guruhiga qarab alohida o'tkaziladi. Davlat xizmatiga qabul qilish lavozimga tayinlash tadbirlarini o'z ichiga oladi.

Lavozimga tayinlash, bu — davlat xizmatchisining lavozim maqomini yuridik jihatdan rasmiylashtirishdir. Uni tahlilini davlat hokimiyati organi amalga oshiradi. Bu haqdagi qaror yoki farmoyish beruvchi hujjatda (qaror, farmon, buyruq va hokazo) ifodalanadi.

Lavozimni egallash, bu — davlat xizmatchisini tayinlash yo'li bilan rasmiylashtirilgan lavozim maqomiga ega bo'lish usulidir. Lavozimni egallashning asosiy usullariga tanlov uyushtirish, nomzododlarni belgilash, tanlab olish, saylash kabi tadbirlar kiradi.

Lavozimni egallash uchun tanlov (konkurs) uyushtirish — lavozimni egallash uchun da'vogar bo'lgan nomzodlar orasidan lavozimning tegishli talablariga (tanlov shart-lariga) ko'proq mos keladigan odamni aniqlashdir. Tanlov quyidagi shartlarni nazarda tutadi:

- lavozimni egallash uchun, albatta, kamida 2 ta da'vogar bo'lishi shart;
- tanlovda qatnashuvchilarning xususiyatlariga baho berishga vakil qilingan organ (masalan, davlat tanlov komissiyalari) aniqlanishi lozim; da'vogarlarga baho berish mezonlari belgilanishi kerak;
- tanlovni o'tkazish jarayoni rejalashtiriladi.

Ko'rsatkichlari boshqa da'vogarlarnigidan yuqori bo'lgan nomzod tanlov g'olibi bo'ladi. Tegishli komissiya qarori bilan rasmiylashtirilgan tanlov natijalari lavozimga tayinlash uchun zarur va yetarli asos bo'lib xizmat qiladi.

Bo'sh xizmat lavozimini egallashning asosiy usuli hujjatlar tanlovi va tanlov-sinov hisoblanadi.

Lavozimga nomzodlarni belgilab olish — maxsus vakil hisoblanmish jamoa organi tomonidan lavozimni egallashga da'vogar nomzodlar orasidan bitta nomzodni tanlab olishdir. Lavozimni egallashning bu usuli odatda, da'vogarlarni belgilab olish bosqichida ishtirok etish uchun, albatta, rasmiy belgilarning mavjud bo'lishini nazarda tutadi. Da'vogarlar soni bittadan ortiq bo'lishi shart emas.

Lavozimga nomzodni tanlash — tegishli organ yoki mansabdorlarning lavozimni egallashga da'vogarlik qiluvchilar orasidan bitta nomzodni tanlashib olishi. Lavozimni egallashning bu usuli nomzodlarni (yoki ularning hujjatlarini) oshkora ravishda muhokama qilishni shart deb hisoblaydi. Bu usuldan, asosan, davlat xizmatining kichik lavozimlarini egallashda foydalanishadi.

Lavozimga nomzodlarni saylash — jamoa a'zolari, saylovchi vakillar va saylovchilarning ovoz berish yo'li bilan lavozimga da'vogarlar orasidan munosib nomzodni saylashidir. Saylov natijalari lavozimni egallash uchun yetarli shart bo'ladi. Bu deputatlar orasidan nomzodning davlat lavozimini egallashi, vakillik organlari ma'muriyatining rahbarlarini tanlab olishning keng tarqalgan usuli. Ko'pincha jamoatchilik, siyosiy, ilmiy va boshqa shu turdagi tashkilotlarda lavozimni egallash aynan shu usulda amalga oshiriladi.

Xodimlarni kasbiy tanlash bir qator muhim vazifalarni bajaradi. Jamiyatni siyosiy, ijtimoiy jihatdan himoyalashni e'tirof etish shu vazifalar sirasiga kiradi. Ular orasida, avvalo, kasb-malaka mezonlari, qolaversa, davlat xizmati lavozimlariga nisbagan qo'yiladigan talablarga javob bermaydigan kishilar toifasini ximoya qilish vazifasi alohida o'rin tugadi. Davlat lavozimiga rasmiy va ijtimoiy mezonlar asosida mos da'vogarlar tanlab olingandan keyin kasbiy tanlov o'tkaziladi. Bunday usul jamiyatni o'z sohasida ishlamayotganlar va kasbiy layoqatsiz kishilardan himoya qilish mexanizmi rolini bajaradi. Binobarin, fuqarolarni davlat xizmatiga qabul qilishda ularning kasbiy jihatdan yaroqli ekaniga ishonch hosil qilish va kasbiy yo'nalishiga baho berishning barcha maqbul usullaridan foydalanish zarur.

Kasbiy tanlash insonning kasb sohasiga aloqador imkoniyatlaridan oqilona foydalanishni ta'minlash vazifasini ham bajaradi. U xizmatchiga kasbiy jihatdan o'z malakasini o'stirishga amaliy yordam berishi barobarida, doimiy kechadigan davlat xizmatchilarining kasbiy tanlovidan muvaffaqiyatli o'tishiga zamin yaraladi. Xodimlar xizmati mutaxassislari, tarkibiy bo'linmalarning rahbarlari xizmatchining qaysi kasbga moyilligini aniqlab, uning kasbiy qobiliyati ro'yobga chiqishi uchun shart-sharoitlar yaratib berishi va bu qobiliyatlarni rivojlantirishi lozim. Bu xil yondashuv har qanday tashkilotning ish samaradorligini oshiradi. Vaholanki, odamni qo'lidan kelmaydigan ishga majbur etish to'g'ri emas.

Kasbiy tanlash ajdodlarimizning kasbiy tajribasini to'plab borish

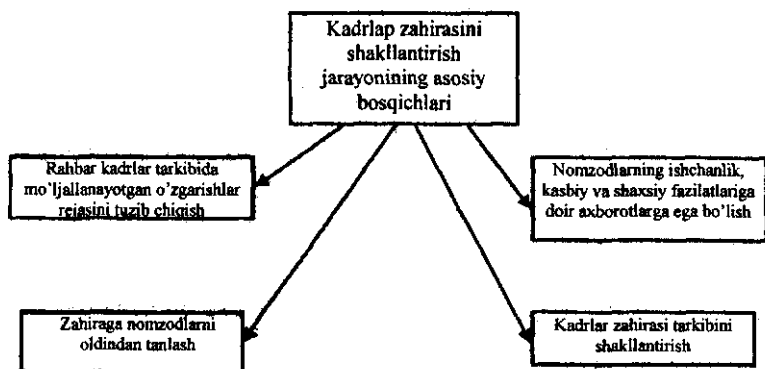
vazifasini ham bajaradi. Inson to'plangan kasbiy bilimlarni o'zlashtirishda qobiliyatli, tegishli ko'nikma va malakalarni tez hosil qilishga qodir bo'lsa, ishni tezroq uddalab oladi. Kasbiy tanlovning mazkur vazifasi o'rinli ijrosi bilan davlat xizmatini kasbiy jihatdan sifatli bo'lishi va yuqori sur'atlar bilan rivojlanishini ta'minlaydi. Demakki, jamiyatning ushbu tizimni saqlab turishga sarflaydigan iqtisodiy chiqimlarini kamaytiradi.

Fuqarolarni davlat xizmatiga kasbiy tanlash va qabul qilish davlat boshqaruvining samarali va hayotiy tizimini qaror toptirish amaliyotida muayyan ahamiyatga ega. Xodimlar ishiga doir bu texnologiya va mexanizmlarni yanada takomillashtirish yuqori malakali davlat xizmatchilari kasbiy tarkibini yaratish garovidir.

7.4. Kadrlar zahirasi bilan ishlash

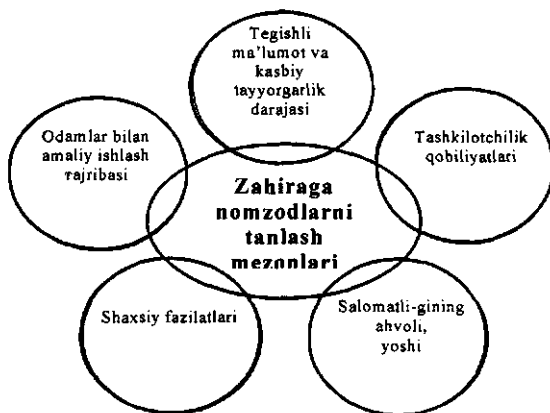
Kadrlar zahirasi rejallashtirish xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U muayyan xodimlarning lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi va bo'shatilishining butun bir tizimini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kadrlar zahirasi rejalar lavozimlarni egallash sxemalari tarzida tuzilishi mumkin. Ular turli tashkilotlarning o'ziga xos xususiyatlari va an'analariga qarab xilma-xil shakllarga ega bo'ladi. Shuni aytish kerakki, vazifalar tashkiliy tuzilmalar uchun rivojlantirish sxemalari variantidan iborat. Ular turli mavqega ega bo'lib muayyan shaxslarga mo'ljallanadi. Yakka tartibda tuzib chiqilgan lavozimlarni egallash sxemalari namunaviy sxemalarga asoslanadi. Ular xodimlarni boshqarish xizmatlari tomonidan



7.6-chizma. Kadrlar zahirasi shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlari

7. 7-chizma. Zahiraga nomzodlarni tanlashning asosiy mezonlari



tashkiliy strukturalarga mo'ljallab tuziladi va ishchi o'rinlarini egallashning andozasi variantidan iborat bo'ladi.

Bizdagi tashkilotlarda kadrlar zahirasi bilan ishlash sohasida katta tajriba to'plangan. Endi bu ish qanday amalga oshirilayotganligini qarab chiqamiz.

Kadrlar zahirasini shakllantirish bosqichlari quyidagilardir (7.6-chizma):

- rahbar kadrlar tarkibidagi o'zgarish rejasini tuzish;
- zahiraga nomzodlarni oldindan tanlash;
- nomzodlarning ishchanlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlari bo'yicha axborotlarga ega bo'lish;
- kadrlar zahirasi tarkibini shakllantirish.

Zahiraga nomzodlarni tanlashning asosiy mezonlari quyidagilardir (7.7-chizma):

- tegishli ma'lumot va kasbiy tayyorgarlik darajasi;
- odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi;
- shaxsiy fazilatlar;
- salomatligining ahvoli, yoshi;
- tashkilotchilik qobiliyati.

7.5. Kadrlar zahirasini shakllantirish manbalari

Kadrlar zahirasini shakllantirish manbalari quyidagilardir: malakali mutaxassislar, bo'linmalar rahbarlarining o'rinbosarlari, quyi bo'g'in rahbarlari, ishlab chiqarishda ishchi sifatida ishlab kelayotgan diplomli mutaxassislar.

Tashkilotlarda kadrlar zahirasi guruhiga tanlab olish va kiritishning muayyan tartibi vujudga kelgan. Bular quyidagilardan iborat:

- nomzodlarni tanlab olish 35 yoshgacha bo'lgan mutaxassislar orasida raqobat asosida o'tkaziladi. Bunda nomzodlar amaliy ishda o'zlarini ijobiy jihatdan namoyon qilishlari va oliy ma'lumotli bo'lishlari kerak;

- xodimlarni zahira guruhlariga kiritish to'g'risidagi qarorni maxsus komissiya qabul qiladi va bu qaror tashkilot bo'yicha buyruq bilan tasdiqlanadi;

- har bir xodim (stajer) uchun stajirovka rahbari (asosiy) va stajirovkaning har bir bosqichi rahbari tasdiqlanadi. Ular har bir bosqichdagi stajirovkaning yakka tartibdagi rejasini tuzib chiqadilar;

- kadrlar zahirasi ga kiritilgan stajyorlarning rahbarlari stajyorning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi bosqichlarini muvaffaqiyatli o'tganligi uchun moddiy jihatdan rag'batlantiriladilar;

- stajyonga uning egallab turgan yangi lavozimiga mos keladigan lavozim maoshi belgilanadi, lekin bu maosh oldingisidan yuqori bo'ladi. Shu bilan birga unga mazkur lavozim uchun ko'zda tutilgan moddiy rag'batlantirishlarning barcha turlari tatbiq etiladi.

Qisqacha xulosalar

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish — tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o'rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligidir. Xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o'taydi.

Martaba — haqiqatan egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligidir.

Xizmat kasb—jihatdan ko'tarilish tizimi — muntazam rahbarlar tayyorlashning beshta asosiy bosqichidan iborat: oliy va o'rta maxsus ta'lim; yosh mutaxassislar; boshqaruvning quyi bo'g'inining muntazam rahbarlari; o'rta bo'g'inining muntazam rahbarlari va yuqori bo'g'inining muntazam rahbarlari bilan ishlash.

Rahbarlik vazifalariga baho berishda nomzodlarning ijtimoiy-fuqarolik yetukligi, mehnatga munosabati, bilim darajasi, tashkilotchilik qobiliyati, boshqarish tizimiga rahbarlik qilish va ilg'orliklari qo'llab-quvvatlash qobiliyatlari hamda fe'l-atvoridagi ma'naviy-axloqiy sifatleri hisobga olinadi.

Kadrlar zahirasi ni rejalashtirish — xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U muayyan xodimlarning lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi, bo'shatilishining butun bir tizimini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kadrlar zahirasini shakllantirish manbalariga malakali mutaxassislar, bo'linmalar rahbarlarining o'rinbosarlari, quyi bo'g'in rahbarlari, ishlab chiqarishdaishchi sifatidaishlayotgan diplomli mutaxassislar kiradi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xodimlar tayyorlashni rivojlantirishning asosiy vazifasi nimadan iborat?
2. Xodimlar haqidagi axborot qanday talablarga javob berishi lozim?
3. Xizmat-kasb jihatdan ko'tarilish tizimining mohiyati nimada?
4. «Xizmat-kasb jihatdan ko'tarilish» va «martaba» tushunchalarining bir-biridan farqi nimada?
5. Rahbarlar tayyorlashning asosiy bosqichlarini sanab o'ting.
6. Rahbarlik lavozimlariga nomzodlarni tanlash va baholashda ularning qanday fazilatlarini hisobga olinadi?
7. Kadrlar zahirasiga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar nimalardan iborat?
8. Xorijiy davlatlarning xizmat kasb jihatidan ko'tarilishini boshqarish sohasidagi tajribalari nimalardan iborat?
9. Kadrlar zahirasini shakllantirish manbalari deganda nimani tushunasiz?
10. Kadrlar zahirasini shakllantirish jarayonining qanday asosiy bosqichlari bor?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни -Т.: «Ўзбекистон», 1998.
3. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. -Т.: «Ўзбекистон», 2001.
4. Андреева И. В, С. В. Кошелева, В. А. Спивак. Управление персоналом. - М.: 2003.
5. Волгин В. В. Структура и персонал. -М.: 2004.
6. Малуев П.А., Мелиов Ю.Е. Управление персоналом. -М.: «Альфа-Пресс», 2005.
7. Чеховских И. А. Управление персоналом. Изд. Виктор, 2005.

Internet saytlar

<http://www.treningoff.ru/article/185/25> - Управление персоналом. Как это делать эффективнее.

<http://www.mibif.ru/progcomp/kadry.html> - Система управления персоналом.

VIII BOB

KORXONA VA TASHKILOTNING IJTIMOY RIVOJLANISHI – XODIMLAR BOSHQARUVI ASOSI

8.1. Boshqarish obyekti bo'lgan korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishi

Xodimlarni boshqarishning zarur sharti va obyekti – korxona va tashkilotlarning ijtimoiy muhitini rivojlantirishdir. Bu muhitni qaror toptirish turli demografik va kasb-malaka belgilariga ega bo'lgan xodimlarning o'zi, korxona va tashkilotning ijtimoiy infratuzilmasi hamda xodimlar mehnat faoliyatining sifatini ma'lum darajada belgilaydigan ularning shaxsiy ehtiyojlarini mehnat vositasi orqali qondirishdan iboratdir.

Ijtimoiy muhit korxona va tashkilotlar faoliyatining iqtisodiy tomonlari bilan uzviy ravishda bog'liq bo'lib, ular bilan birgalikda bir butunlikni tashkil etadi. Ma'lumki, har qanday korxona va tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati jamiyat taraqqiyotining barcha bosqichida ushbu korxona va tashkilotlarda ishlayotganlarning birgalikdagi faoliyatining yuqori darajada samarali bo'lishiga, ularning malakasiga, kasb tayyorgarligi va ma'lumot darajasiga, kishilarning mehnat va turmush sharoitiga, moddiy va ma'naviy ehtiyojlarni qondirishga qanchalik qulaylik tug'dirayotganiga ham bog'liq.

Korxona va tashkilotlarning har tomonlama rivojlanishi uning ijtimoiy muhitidagi ijobiy tomonga bo'lgan o'zgarishlaridan dalolat beradi. Bu muhitga korxona va tashkilot xodimlari mehnat qiladigan, oila a'zolari bilan birgalikda yashaydigan moddiy, ijtimoiy va ma'naviy-axloqiy shart-sharoitlar kiradi. Bu muhitda jamoa tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar taqsimlanadi va iste'mol qilinadi, kishilar o'rtasida obyektiv aloqalar vujudga keladi, ular o'rtasida o'zbek xalqiga mos keladigan ma'naviy-axloqiy qadriyatlar namoyon bo'ladi. Shunga muvofiq korxona va tashkilotlarda ijtimoiy rivojlanish birinchi navbatda quyidagilarga qaratilishi kerak:

- xodimlarning ijtimoiy holatini takomillashtirish, uning demografik va kasb-malaka tarkibini yaxshilash, jumladan, xodimlar sonini tartibga solish, ularning umumta'lim va madaniy-texnik saviyasini oshirish; ishlab chiqarish jarayonida ergonomik, sanitariya-gigiena va boshqa shart-sharoitlarini, xodimlar mehnatini muhofaza qilish va ularning xavfsizligini ta'minlash;

- samarali mehnatni, ishga bo'lgan tashabbuskorlik – ijodiy munosabatni,

hamkorlikdagi guruhiiy va yakka tartibdagi mehnat natijalari uchun bo'lgan javobgarlikni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni tashkil etish;

- jamoada sog'lom ijtimoiy-psixologik vaziyatni, shaxslararo va guruhlararo eng maqbul aloqalarni vujudga keltirish va qo'llab-quvvatlash;

- xodimlarning batartib va do'stona ishlashiga, har bir shaxsning aqliy va axloqiy potentsialini (salohiyatini) ochib berishga, birgalikda amalga oshiriladigan mehnatda qoniqish hosil qilish muhitini yaratish;

- xodimlarning ijtimoiy sug'urtalanishini, ularning ijtimoiy kafolatlari va fuqarolik huquqlariga rioya qilinishini ta'minlash;

- har bir xodim va ularning oilalarida turmush darajasini ta'minlash, uy-joy va maishiy shinamlikka, oziq-ovqat mahsulotlariga, sanoat mollari va xilma-xil xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish, dam olish vaqtidan unumli foydalanish imkonini yaratish va hokazolar.

8.2. Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish

Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish korxona va tashkilotning normal ishlab turishiga va uning potentsial imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, asosiy maqsadlariga erishishga bo'ysundirilishini taqozo etadi. Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish menejmentning o'ziga xos turi sifatida o'z obyektiga, usullariga, boshqaruvga doir qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish shakllariga egadir.

Ijtimoiy boshqarish o'z vazifasiga ko'ra, faqat inson va uning kamolotiga qaratiladi. Uning asosiy vazifasi korxona va tashkilot xodimlari uchun zarur bo'lgan mehnat va turmush sharoitlarini yaratib berish, ularning doimiy ravishda yaxshilanib borishiga erishishdan iborat bo'lib, u mamlakatimizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar bilan bog'liqdir.

Korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishini boshqarishdagi ijtimoiy muammolarga ilmiy yondashuv, ijtimoiy jarayonlarning sodir bo'lish qonuniyatlarini bilish, aniq analitik hisob-kitob va tekshirib ko'rilgan ijtimoiy normativlar asosida hal qilish imkonini beradigan usullar, yo'llar, tadbirlar yig'indisidan iboratdir. U oldindan o'ylab qo'yilgan, mo'ljallangan ko'p tomonlama, ya'ni ijtimoiy muhitga har tomonlama rejali ta'sir ko'rsatuvchi xilma-xil omillardan foydalanishning tashkiliy mexanizmidir.

8.3. Korxona va tashkilot ijtimoiy muhiti rivojlanishining asosiy omillari

Ijtimoiy omillar korxona va tashkilot sharoitida ijtimoiy muhitni tashkil etish bilan bog'liq shart-sharoitlardagi o'zgarishlarni va bu o'zgarishlarning oqibatlarini ifodalab beradi. Ijtimoiy omillarning asosiy yo'nalishini mehnat

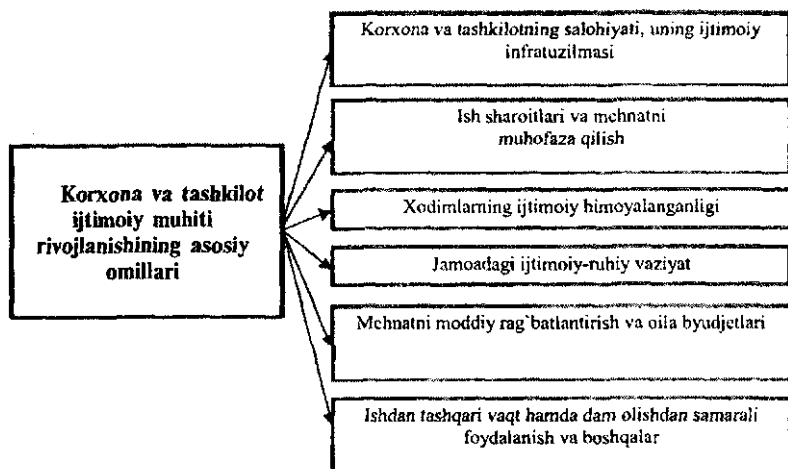
jarayoni amalga oshiriladigan korxona va tashkilotning o'zida ishlaydigan xodimlarga, ularning oilalari istiqomat qiladigan muhitga hamda ularning yaqin atrofidagi xodimlarga ta'sir ko'rsatish shakllariga qarab farqlash mumkin.

Korxona va tashkilot ijtimoiy muhiti rivojlanishining asosiy omillari 8.1-chizmada aks ettirilgan.

Salohiyat korxona va tashkilotning moddiy-texnikaviy va iqtisodiy imkoniyatlarini, ya'ni hajmi va hududiy joylashuvi, xodimlarning soni va etakchi kasblarning xususiyati, ishlab chiqarish ixtisosi va ishlab chiqariladigan mahsulot hajmini (tovarlar va xizmatlar), mulkchilik shakli, asosiy jamg'armalarning holati shuningdek, moliyaviy ahvolini aks ettiradi. Ijtimoiy infratuzilma, odatda, korxona va tashkilot xodimlari va ular oilalarining turmushini ta'minlash, ijtimoiy-maishiy, madaniy va aqliy ehtiyojlarini qondirish uchun mo'ljallangan obyektlar majmuidan iborat. O'zbekiston Respublikasi sharoitida bunday obyektlarga quyidagilar kiradi:

- umumlashgan uy-joy fondi (uyalar, yotoqxonalar) va kommunal xo'jalik obyektlari (mehmonxonalar, hammomlar, korxonalar va shu kabilar), ularning energiya, gaz va issiqliq ta'minoti, kanalizatsiya, vodoprovod, telefonlashtirish tarmoqlari va hokazolar;

- tibbiyot va davolash-profilaktika muassasalari (kasalxonalar, poliklinikalar, ambulatoriyalar, tibbiyot punktlari, dorixonalar, sanatoriylar, profilaktoriylar va hokazolar);



8.1-chizma. Korxona va tashkilot ijtimoiy muhiti rivojlanishining asosiy omillari

- ta'lim va madaniyat obyektlari (maktablar, maktabgacha bolalar va maktabdan tashqari muassasalar, madaniyat uylari, klublar, kutubxonalar, ko'rgazma zallari va shu kabilar);

- savdo va umumiy ovqatlanish obyektlari (do'konlar, oshxonalar, choyxona va qahvaxonalar, restoranlar, yangi mahsulotlar etkazib berish uchun yordamchi xo'jaliklar);

- maishiy xizmat ko'rsatish obyektlari (kombinatlar, ustaxonalar, atelyelar, salonlar, prokat va garovga berish punktlari);

- sport inshootlari (o'yingohlar, suzish havzalari, sport maydonchalari, jismoniy-tarbiya va sog'lomlashtirish tadbirlarini o'tkazishga moslashtirilgan ommaviy dam olish bazalari);

- jamoa va dala hovli xo'jaliklari, bog'dorchilik-mevachilik shirkatlari hamda boshqalar.

Korxona va tashkilot ko'lami, mulkchilik shakli, qaerda joylashganligi va boshqa shart-sharoitlarga qarab o'zining yaxlit ijtimoiy infratuzilmasi hamda uning ayrim elementlari yig'indisiga ega bo'lishi yoki boshqa korxona va tashkilotlar bilan kooperatsiyalashuvigahamda ijtimoiy sohaning munitsipal bazasiga ega bo'lishi mumkin. Lekin har qanday vaziyatda ham infratuzilma ijtimoiy taraqqiyotni boshqarishning eng muhim talabidir.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida korxona va tashkilotlarda ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish, ishchilarning daromadlarini oshirish va doimiy ish bilan ta'minlash hozirgi kunning eng dolzarb masalalaridan biridir. Yirik sanoat korxonalarida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida keyingi paytlarda ishlab chiqarish kooperatsiyasi va kasanachilikni rivojlantirish bo'yicha hukumatimiz tomonidan bir qator chora tadbirlar ko'rilmogda. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 5 yanvardagi «Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o'rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmonida ta'kidlab o'tilganidek, «Respublika aholisining bandligi va daromadlari barqaror o'sishini ta'minlashga doir vazifalarni hal etishda kasanachilikning turli shakllarini keng rivojlantirish, jumladan, uning yirik sanoat korxonalari bilan kooperatsiyasini kengaytirishga ustuvor ahamiyat berilmogda.

Yirik sanoat korxonalari bilan kasanachilar o'rtasida kooperatsiya aloqalarining mustahkamlanishi oila byudjeti daromadlarini oshirishdek muhim muammoni hal etadi, ish bilan band bo'lmagan aholi sonini keskin

¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 5 январдаги Фармони. «Тошкент оқшоми». 2006 йил 6 январ.

qisqartirish va uning faol qismini ishlab chiqishga jalb etish imkonini beradi»¹.

Mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish shunday omillarni o'z ichiga oladiki, ular birgalikdagi ishning mazmuni, ishlab chiqarishning texnikaviy darajasi, mehnat jarayonining tashkiliy shakllari va mazkur tashkilotda band bo'lgan ishchi kuchining sifatiga bog'liq bo'ladi. Shuningdek, mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish xodimlarning psixofiziologik kayfiyatiga, ishlarining xavfsiz olib borilishini ta'minlashga, ishlab chiqarishda shikastlanish va kasb kasalliklarining oldini olishga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ham qamrab oladi. Bu omillar quyidagilardan iborat:

- korxona va tashkilotning zamonaviy texnika va texnologiya bilan ta'minlanish darajasi, mehnatning mexanizatsiya va avtomatlashuvi darajasi, samarali materiallarning ishlatilishi;

- zamonaviy fan-texnika yutuqlarining ishlab chiqarishga joriy etilishini hisobga olgan holda mehnatni tashkil etish, ishchilar guruhlarining alohidaligini, mehnat intizomi bilan bir qatorda ishlab chiqarish va texnologiya intizomini mustahkamlash, xodimlarning mustaqilligi, tadbirkorligi, shaxsiy va guruhiy mas'uliyatini kuchaytirish;

- inson sog'lig'i uchun zararli va og'ir mehnat talab qiluvchi ishlarni qisqartirish, zarur bo'lganda maxsus kiyim-bosh va yakka tartibda himoyalash vositalarini berish;

- sanitariya-gigiena normalariga, shu jumladan, ishlab chiqarish binolari va asbob-uskunalarining holati, havoning tozaligi, ish o'rinlarining yoritilishi, shovqin va tebranish darajasi bo'yicha belgilangan normalarga rioya qilinish;

- maishiy xonalar (kiyim almashtirish va yuvinish xonalari), tibbiyot shaxobchalari, bufetlar va shu kabilarning mavjudligi hamda qulayligi.

Shu o'rinda mamlakatimiz Prezidenti I. Karimovning inson salomatligi to'g'risidagi qimmatli fikrlarini keltirib o'tish joizdir: «Odamlarda o'z salomatligini asrash bo'yicha to'g'ri va faol munosabatni shakllantirish kabi masalalarga alohida ahamiyat berish zarur».

Xorijiy mamlakatlar va vatanimiz tajribalari shuni tasdiqlaydiki, kishilarga diqqat e'tibor bilan qarash, ularning mehnat sharoitini yaxshilash va mehnatini muhofaza qilish sezilarli darajada naf keltiradi, ishchanlik kayfiyatini oshiradi. Ishlab chiqarish estetikasiga, ishchining turmushini ziynatlashga, mehnat kuni vaqtidagi tasavvurlarda dam olish uchun qulaylikning yaratilishiga sarflangan mablag'lar mehnat unumdorligining ortishi va ish sifatining yaxshilanishi bilan o'z samarasini beradi.

8.4. Xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish tizimi

Ijtimoiy muhofaza qilish tizimi — aholining hayotiy muhim manfaatlari sohasi bo'lib, uning sifat va miqdor ko'rsatkichlari davlat va jamiyatning iqtisodiy, huquqiy va madaniy rivojlanish darajasidan darak beradi. Ijtimoiy muhofazalanish huquqi— odamning munosib turmush kechirishi uchun zarur bo'lgan hajmdagi fiziologik, ijtimoiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish imkoniyati hisoblanadi. Ijtimoiy muhofaza tizimini tashkil etish masalasi ko'p jihatdan mamlakatdagi milliy tartibni, jamiyatdagi totuvlik darajasini, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning barqarorligi hamda dinamikasini belgilab beradi.

Xodimlarni ijtimoiy muhofazalash masalalari bo'yicha ijtimoiy- mehnat munosabatlari, korxona va tashkilot tarmoq va mintaqa darajasida amalga oshiriladi. Ularning har biri uchun o'z munosabatlar va o'zaro aloqalar predmeti hos bo'lib, bu predmetlar hammasi birgalikda xodimning ijtimoiy ahvolini hamda mehnat bilan o'tadigan hayotining darajasi va sifatini bildiruvchi ko'rsatkichlarni belgilab beradi.

Ijtimoiy muhofaza tizimida quyidagi tarkibiy qismlar ajratiladi:

— ijtimoiy muhofaza subyektlari — yollanma xodim va uning oila a'zolari, ish beruvchi, davlat, ommaviy-huquqiy maqomga ega bo'lgan sug'urta tashkilotlari;

— ijtimoiy muhofaza darajalari—individual daraja (xodim — ish beruvchi) va guruh darajasi (yollanma xodimlarning kasaba uyushmalari va ish beruvchilarning birlashmalari);

— ijtimoiy muhofaza predmetlari va ularning tarkibi —xodimlarni ishga yollash va ishdan bo'shatish, professional tayyorlash, mehnat sharoitlari, uni tashkil etish va normalash, mehnat qobiliyatini yo'qotishni kompensatsiyalash, tibbiy va ijtimoiy-maishiy xizmat ko'rsatishni tashkil etish mehanizmlari;

— ijtimoiy muhofazaning ijtimoiy adolat va o'zaro yordamni amalga oshirish darajasini ko'rsatuvchi tamoyillari va turlari — ijtimoiy sherikchilik (yollanma xodimlar bilan ish beruvchilar o'zaro hamkorlik qilishining xilma-xil usullari bilan birga) yoki mehnat munosabatlarini qattiq chegaralab, ijtimoiy muhofazani paternalistik munosabatlar bilan bog'lash, shuningdek, ijtimoiy muhofazaning ushbu tamoyillari va turlarini aralash hamda bog'lab olib borish;

— ijtimoiy muhofazani baholash mezonlari—ijtimoiy kafolatlar hamda mehnat bilan o'tadigan hayot sifatining tan olingan milliy ko'rsatkichlari (normalari): ishlab chiqarish sohasining ahvoli, mehnat muhofazasi va uning

xavfsizligi, mehnatning psixofiziologik me'yorlari, mehnat sharoitlari (mehnat qilish va dam olish, moddiy haq to'lash rejimlari), xodimlarning salomatligi va mehnatga layoqatliligi, kasbiy tayyorgarlikning malaka ko'rsatkichlari, oziq-ovqat mahsulotlarini iste'mol qilish me'yorlari va shu kabilar.

Korxona va tashkilotlarda xodimlarni ijtimoiy himoyalash ijtimoiy sug'urta sohasidagi tadbirlar hamda boshqa ijtimoiy kafolatlarni tashkil etadi. Ular amaldagi qonunlar, mehnat shartnomalari va boshqa huquqiy hujjatlar bilan belgilanadi. O'zbekistonda bunday chora-tadbirlar Xalqaro Mehnat Tashkiloti tomonidan qabul qilingan me'yorlarga hamohang holda quyidagilarni nazarda tutadi:

- mehnatga haq to'lash va tarif stavkasi (maosh) eng kam miqdorning ta'minlanishi;

- ish vaqtining normal davom etishi (haftasiga 40 soat ishlash), dam olish va bayram kunlarida ishlaganlik kompensatsiya, har yili kamida 24 ish kunidan iborat haq to'lanadigan mehnat ta'tili berilishi;

- mehnat majburiyatini bajarish natijasida sog'liqqa etkazilgan zarar o'rnining qoplanishi;

- ijtimoiy sug'urtaning pensiya fondiga va byudjetdan tashqari boshqa fondlarga ajratmalari;

- kam ta'minlangan, yordamga muhtoj ko'p bolali oilalarga mahalla bilan bir qatorda korxona va tashkilot tomonidan ham ijtimoiy himoya choralarini belgilash;

- vaqtincha mehnatga layoqatsizlik uchun nafaqalar to'lash, onalarga bolasini parvarish qilish ta'tili vaqtida har oyda nafaqalar to'lab turilishi, xodimlar kasb tayyorgarligi yoki malakaoshirish davridastipendiyalar to'lab turilishi va boshqalar.

Ko'rsatib o'tilgan kafolatlar korxona va tashkilotning bevosita ishtirokida amalga oshiriladi. Pul to'lovlari odatda korxona va tashkilot mablag'lari hisobidan amalgam oshirib, ularning miqdori o'rtacha ish haqi miqdorida yoki eng kam ish haqining ulushi miqdorida bo'ladi. Ijtimoiy himoya tizimi xodimlarni kasallik tufayli mehnat layoqatini yo'qotgan yoki ishsizlik tufayli og'ir ahvolga tushib qolishdan saqlaydi, ularga o'z mehnat huquqlari va imtiyozlarini ishonchli tarzda himoya qilishlariga ishonch bag'ishlaydi.

8.5. Ijtimoiy-ruhiy vaziyat va uning tarkibiy qismlari

Ijtimoiy-ruhiy vaziyat — korxona va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va

guruhiy aloqalarida o'z ifodasini topadi. Bu munosabatlarning normal vaziyati har bir xodimga o'zini jamoaning bir a'zosi deb his qilish imkonini beradi, uning ishga bo'lgan qiziqishi va zarur ruhiy kayfiyatini ta'minlaydi, yutuqlar va yo'l qo'yilgan kamchiliklarga adolatli baho berishga undaydi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uchta asosiy tarkibiy qismdan iborat: xodimlarning ruhan mos kelishi; ularning ijtimoiy intilishlari; axloqiy tarbiyalanganligi.

Mehnatga haq to'lash ijtimoiy minimumga — insonning munosib turmush darajasining saqlashi ishlash qobiliyatini takror hosil qilishi, uning faqat o'zi uchun emas, shu bilan birga o'z oila a'zolari uchun ham tirikchilik vositalarini ishlab topishi zarurligiga asoslanadi. Ish haqining miqdori sanoati rivojlangan mamlakatlarda aholining umumiy pul daromadlarning taxminan $\frac{3}{2}$ qismini tashkil etadi. Respublikamizda esa bunday pensiyalarning barcha turlari, ta'lim muassasalarida o'qiyotgan talabalar va o'quvchilarning stipendiyalari, bolalar nafaqalari va bolani parvarish qilganligi uchun nafaqalar, yordamchi xo'jalikdan olinadigan mahsulotlar qiymati, shuningdek mulkchilikdan keladigan daromadlar, yordamchi xo'jalik mahsulotlarini bozorda sotishdan va tadbirkorlik faoliyatidan keladigan daromadlar (bularga banklarga qo'yilgan omonatlardan olingan foizla va aksiyalardan keladigan dividend qo'shiladi).

Oila byudjeti asosan iste'mol byudjetining harajat qismidan tashkil tongan bo'lib, u asosan soliqlar va turli badallarni to'lashga (shu jumladan kredit uchun foizlarni to'lashga) mo'ljallangan pul xarajatlarini, qisqa muddatli va uzoq muddatli foydalanish uchun mo'ljallangan tovarlarni, oziq-ovqat mahsulotlari, kiyim-bosh, poy-abzal, madaniy-maishiy buyumlar va ro'zg'orda ishlatiladigan mollarni sotib olish uchun, uy-joy, kommunal, transport, tibbiyot va boshqa xizmatlar ko'rsatganliklari uchun to'lanadigan pul xarajatlarini tashkil etadi. Byudjetning xarajat va daromad qismlari balansi oilaning ma'lum vaqt mobaynida (oy, yil) kishi boshiga olinadigan ne'matlari hajmining ko'rsatkichidir. O'rtacha kishi boshiga olinadigan daromad va tegishli xarajatlar oila farovonligi darajasini, uning hayotining sifat darajasini aks ettiradi.

Korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishiga bevosita ijtimoiy muhit shart-sharoitlari bilan bir qatorda **umumiy omillar** ham ta'sir ko'rsatadi. Xodimlarning xulq-atvori va mehnat qilish kayfiyati, birgalikda ishlash samaradorligi bevosita ana shu omillar bog'liq bo'ladi. Avvalo, iqtisodiyotning ayrim tarmoqlariga yoki mintaqalarga, mamlakatdagi ishlarning ahvoriga ta'sir ko'rsatuvchi omillar nazarda tutiladi. Bunda mamlakat taraqqiyoti, kuch-quvvati qandayligi, rivojlanayaptimi yoki tanazzul, tanglik, ijtimoiy

tanglikda ekanligi nazarda tutiladi.

Ijtimoiy rivojlanishning umumiy omillariga jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy va ma'naviy-axloqiy holati ham kiradi. Ular bilan insonning shaxsiy huquqlari va erkinliklarini amalga oshirish, mamlakatda yashab turgan xalqlar tarixiy taraqqiyotining o'ziga xosligi, qaror topgan an'analar va axloqiy qadriyatlar chambarchas bog'liqdir. Bu erda gap, xususan, mehnat odobi, shaxsiy va ijtimoiy xulq-atvor etikasi, fuqarolar saxovatining mezonlarini bilish mumkin.

Jahondagi ko'pgina mamlakatlar, jumladan, O'zbekistonning qo'lga kiritgan tajribasi shundan dalolat beradiki, ijtimoiy muammolarni hal qilishning iqtisodiy va siyosiy ahvolga obyektiv ravishda bog'liqligidan kelib chiqib, ijtimoiy siyosat mustaqil ahamiyatga ham ega bo'lib, aholining farovonlik darajasini oshirishga yordam berishi, ijtimoiy taraqqiyotga intilishni har tomonlama qo'llab-quvvatlashi bilan ajralib turadi. Hozirgi sharoitda ijtimoiy siyosat har qanday davlatning hokimiyat tuzilmalari faoliyatida ustuvor bo'lishi kerak.

O'zbekiston Respublikasi dunyoviy davlat bo'lib, uning siyosati insonga munosib turmush kechirish va erkin rivojlanish imkoniyatini ta'minlashga qaratilgan. Davlatning eng muhim vazifalaridan biri inson va fuqaroning huquq va erkinliklarini e'tirof qilish, ularga rioya etish va himoya qilishdan iborat.

8.6. Korxona va tashkilotning ijtimoiy xizmat ko'rsatishi

Fan-texnika va ijtimoiy taraqqiyot tufayli jamiyat hayotida ro'y beradigan o'zgarishlar mehnat faoliyatida inson omili va xodimlar shaxsiy fazilatlarining ortishiga olib keladi. Bunday holat barcha sohalarida, jumladan, korxona va tashkilotlarda ham ijtimoiy jarayonlarni tartibga solishga, ijtimoiy taraqqiyotni savodxonlik bilan haqiqatan ham ilmiy ravishda olib borishga bo'lgan talabni kuchaytiradi. Hozirgi vaqtda katta-kichik har bir korxonada boshqarish xizmatlari mavjud bo'lib, ular kadrlar ishi (inson resursi) bilan, ijtimoiy sheriklik va kasaba uyushmalari bilan aloqalarni ta'minlash, xodimlarga ijtimoiy xizmat ko'rsatish va xayriya maqsadlarida sarf-xarajatlar qilish bilan shug'ullanadi.

Hozirgi kunda O'zbekistondagi ijtimoiy xizmat ko'rsatish idoralari sobiq ittifoq davrida mavjud bo'lgan haddan tashqari rejali markazlashgan xo'jalik yuritish tizimidan ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tib faoliyat ko'rsatmoqdalar. Ularning tuzilishi, bir tomondan, korxona va tashkilotning katta-kichikligi va xususiyatlariga qarab tashkil etilsa, ikkinchi tomondan, ishlab chiqarish-iqtisodiy vazifalarni, shuningdek, ijtimoiy vazifalarni hal qilishning murakkabligi bilan belgilanadi.

Ijtimoiy xizmat sohasi bajaradigan vazifalar o'ziga xos xususiyatlarga ega. Bu xizmat mutaxassislari odamlarga va ularning talab-ehtiyojlariga nihoyatda diqqat-e'tibor bilan qarashlari, o'zlariga ishonib topshirilgan vositalar bilan xodimlarning farovon turmushi va jamoadagi ijtimoiy-ruhiy shinamlikni qo'llab-quvvatlashlari, mehnatni muhofaza qilish va mehnat rejimi qoidalariga rioya qilishlari, ishga bo'lgan qiziqishni rag'batlantirishlari kerak. Buning uchun zarur miqdordagi gumanitar bilimlarga, ruhiy va pedagogik odobni hamda axloqiy ko'nikmani egallagan bo'lishlari muhimdir.

Ijtimoiy muammolarni hal qilishning xorijiy tajribasini o'zgartirish, ayniqsa, foydalidir. Xususan, u bozor iqtisodiyoti — bu, tovarlar va xizmatlarni olish-sotish bo'yicha faqat bir xil munosabatlar emas, balki bu yana mazkur jamiyatda e'tirof qilingan qadriyatlarga asoslangan ana shunday o'zaro madaniy munosabatlar, ijtimoiy normalar va axloqiy talablarni o'rgatadi.

Jahon tajribasi shu jihati bilan ham ahamiyatli, u ijtimoiy rivojlanishning mamlakatimiz tajribasini, uning saboqlarini tanqidiy baholash imkonini beradi. Bu O'zbekistonning hozirgi sharoitida, ayniqsa, muhimdir, chunki bozor munosabatlariga o'tib borgan sari ilgari rejalashtirilgan iqtisodiyotda sinab ko'rilgan usul va vositalarning hammasini inkor qilish kerak emas, balki avvalgi tajribadan chiqarilgan oqilona xulosalarni tatbiq etish ham zarur. Bu erda O'zbekiston Prezidenti I. Karimovning «Yangisini qurmay, eskisini buzmay» degan ko'rsatmasidan keng foydalanish joizdir.

Ijtimoiy xizmat ko'rsatishning vazifasi belgilangan ijtimoiy tadbirlarning amalda bajarilishini nazorat qilish, tashkilotning ijtimoiy muhitida ro'y berayotgan o'zgarishlardan jamoani xabardor qilishdir. Bu vazifalarning amalga oshirilishi ijtimoiy rivojlantirishga taalluqli ma'lumotlarni olish, tahlil qilish va umumlashtirish, xodimlarning mehnat va turmush sharoitini ekspertizadan o'tkazish, yakunlar chiqarish, tashkilotning ijtimoiy muhitida erishilgan ijobiy o'zgarishlarning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligiga baho berish bilan bog'liqdir.

Qisqacha xulosalar

Xodimlarni boshqarishning zarur obyekti — korxona va tashkilotning ijtimoiy muhitini rivojlantirishdir.

Ijtimoiy muhit korxona va tashkilot faoliyati va iqtisodiy tomonlari bilan uzviy ravishda o'zaro bog'liq bo'lib, ular birgalikda bir butunlikni tashkil etadi.

Korxonaning ijtimoiy rivojlanishi — xodimlarning ijtimoiy tuzilishini

takomillashtirish, ishlab chiqarish jarayonida mehnat sharoitlarini yaxshilash, samarali mehnatni, jamoada sog'lom vaziyatni yaratish, xodimlarning ijtimoiy sug'urtalanishini ta'minlash, har bir xodim va ularning oilasidagi turmush darajasini ta'minlash rivojlanishni boshqarish-korxona va tashkilotning imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, uning asosiy maqsadlariga erishishga bo'ysundirilishni taqozo etadi.

Korxona va tashkilotlarning ijtimoiy muhitining asosiy omillariga korxona salohiyati, uning infratuzilmasi; ish sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish; xodimlarning ijtimoiy himoyalanganligi; jamoadagi ijtimoiy-ruhiy vaziyat; mehnatni moddiy rag'batlantirish va oila byudjetlari; dam olishdan samarali foydalanish va shu kabilar kiradi.

Ijtimoiy infratuzilmalar va ularning obyektlari umumlashgan uy-joy fondi, tibbiyot va davolash profilaktika muassasalari; ta'lim va madaniyat obyektlari; savdo va umumiy ovqatlanish; maishiy xizmat ko'rsatish; sport inshootlari; jamoa, dala hovli hamda bog'dorchilik, mevachilik shirkatlari va boshqalar hisoblanadi.

Ijtimoiy ruhiy vaziyat – korxona va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samarasidir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhli aloqalarida o'z ifodasini topadi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uch asosiy tarkibiy qismdan – xodimlarning ruhan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishi hamda axloqiy tarbiyalanganligidan iborat. Korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishiga bevosita ijtimoiy muhit shart-sharoitlari bilan bir qatorda umumiy omillar ham ta'sir ko'rsatadi.

Ijtimoiy rivojlanishning umumiy omillariga jamiyatning ijtimoiy - iqtisodiy va ma'naviy-axloqiy holati ham kiradi.

Korxona va tashkilotlarda, aniq shart-sharoitlardan kelib chiqqan holda, ijtimoiy rivojlanishni boshqarish yo tashkilot rahbariyati yoki ishga maxsus vakil qilib tayinlangan shaxslarga yoxud muayyan vazifalarni bajaruvchi alohida bo'linmalarga yuklatiladi. Ular ham xodimlarni boshqarish tizimining bir qismi hisoblanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xodimlarni boshqarishning zarur obyekti nima?
2. Korxona va tashkilotlarning ijtimoiy muhiti deganda nimani tushunasiz?
3. Korxona va tashkilotlarning ijtimoiy infratuzilmasiga nimalar kiradi?
4. Korxona va tashkilotlarda ijtimoiy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari

qaysilar?

5. Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
6. Korxona va tashkilotlardagi ijtimoiy omillarni sanab o'ting?
7. Xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish deganda nimani tushunasiz?
8. Ijtimoiy - ruhiy vaziyat nima?
9. Ijtimoiy xizmat ko'rsatish sohasiga nimalar kiradi?
10. Ijtimoiy muammolarni hal qilishning xorijiy tajribalarini aytib bering.

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Каримов И.А. Халқимиз фаровонлигининг барқарор ўсишини таъминлаш — устувор вазифа. «Халқ сўзи», 2001 йил 12 январь.
2. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. -Т.: 2005.
3. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.
4. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдов Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. -М.: Изд. ЮНИТИ, 2005.
5. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.
6. Закирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом. РЭА им.Плеханова. Учебное пособие. -М.: 2004.
7. Экономика труда (социально-трудовые отношения). Под ред. Н.А.Волгина, Ю. Г.Одегов. -М.: «Экзамен», 2003.
8. Чеховских И.А. Управление персоналом. —М.: «Вектор», 2005.

Internet saytlar

<http://www.mibif.ru/progcomp/kadry.html> - Система управления персоналом.

<http://ecsocman.edu.ru/db/msg/206264.html> - Управление персоналом - Учебник для ВУЗов.

IX BOB

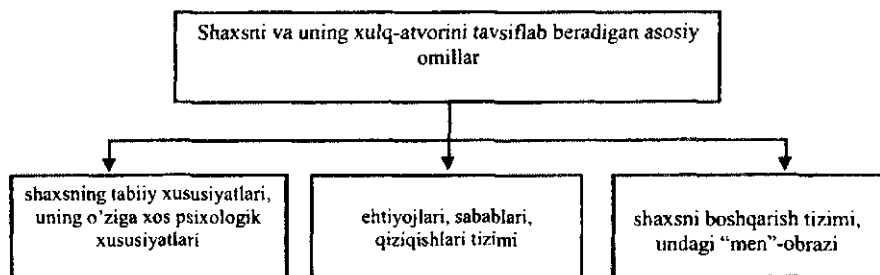
KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR XULQ-ATVORINI BOSHQARISH

9.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi

Faylasuflar qadim zamonlardan buyon shaxs xulq-atvorining u yoki bu shakllari qonuniyatlarini aniqlashga, nima sababdan bir kishi bilan umumiy til topishish oson-u, boshqa kishi bilan qiyinroq ekanligi, ayrim kishilar xulq-atvori mantig'i nima bilan belgilanishini aniqlashga urinib kelganlar.

Xulq-atvor shaxsning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirga kirishish shakllaridan iborat bo'lib, ular bir qator omillarga bog'liq bo'ladi (9,1-chizma).

Shaxsning tabiiy xususiyatlari unda tug'ilgan vaqtdan boshlab mavjud bo'lgan xususiyatlaridir. Odatda, ular faollik va ta'sirchanlik singari dinamik tavsiflarning ma'lum darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi. Shaxsning faolligi turli xil faoliyatlarga intilishida, o'zini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining kechish kuchi va tezligida ifodalanadi, ya'ni shaxsning faoliyatiga xos bo'lgan xususiyat sifatida namoyon bo'ladi. Faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-g'ayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nutqdagi shiddatkorlik bo'lsa, ikkinchi tomondan, psixik faoliyat, nutq, imo-ishoraning zaifligi, passivligida aks etadi. Ta'sirchanlik shaxsning asabi qo'zg'aluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga bo'lgan munosabatini ko'rsatib beruvchi his-tuyg'ularining shiddatkorligida namoyon bo'ladi. 1920-yillarining boshlarida shveytsariyalik ruhshunos K. Yung shaxsning psixologik xususiyatlarini «ekstraversiya» va



9.1.-chizma. Shaxs va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillar

«introversiya» tushunchalari orqali ta'riflab berishni taklif etdi.

Ekstraversiya — (extra - tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Ekstravertlarga xulq-atvorining ta'sirchanligi, imo-ishoralardagi faollik, samimiylik, tashabbus ko'rsatish (ba'zan ortiq darajada), ijtimoiy ko'nikuvchanlik, ichki olamning ochiqligi xos bo'ladi.

Introversiya — (intro — ichki) shaxs o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e'tiborli bo'lishi bilan ajralib turadi.

Introvertlar o'zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, ularni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamovilik, biqlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, etarli darajada murakkab ijtimoiy adaptatsiya (ko'nikuvchanlik) xosdir.

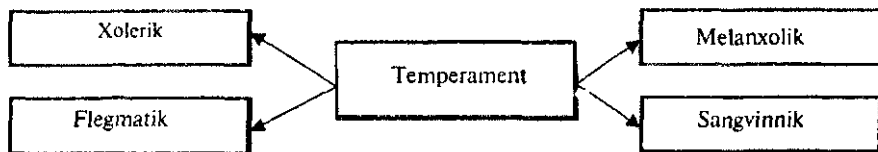
Introversiya-ekstraversiyaning hissiy tavsiflar bilan birga qo'shilib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi.

«Temperament» tushunchasi lotincha temperamentum - qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik, degan ma'no anglatadi.

Temperamentning eng mashhur turlari (sangvinnik, melanxolik, flegmatik va xolerik) miloddan avvalgi asrdayoq Gippokrat tomonidan joriy qilingan bo'lib, ularning nomlari hanuzgacha saqlanib qolgan, lekin mazmuni o'zgargan.

Temperament — shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi (9.2-chizma):

- xoleriklarda — shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;
- flegmatiklarda — sustkashlik, barqarorlik, biqlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligida aks etadi;



9.2-chizma. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari

• melanholiklarda — beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimasi narsa va voqealardan ham chuqur kuyinishi bilan ifodalanadi;

• sangvinniklarda — harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, ta'sirchanlik, odamshavandalik bilan ajralib turadi.

Temperamentning sanab o'tilgan bu xillari nisbatan barqaror bo'lib, muhit va tarbiya ta'sirida o'zgarishlarga kam bo'ysunadi. Shu bilan birga ular shaxsning mazmun tomonini, qadriyatlari va ehtiyojlarini ifodalamaydi.

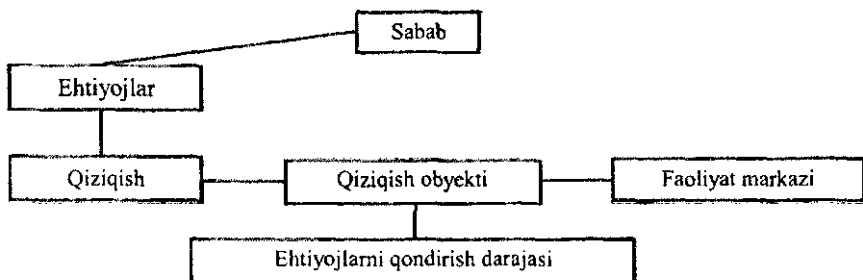
Hozirda insonning ehtiyojlaridan kelib chiqib, uning xulq-atvorini tushuntirib beradigan nazariyalar ham ancha rivoj topdi. Bunday nazariyalarning eng mashhur mualliflari A. Maslov, E. Kant, D. Mak Klelland, F. Gertsburg va boshqa bir qator olimlardir.

Shaxsning ehtiyoji — insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlarga esa ularning ko'zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar dardkor.

Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda katta bo'lib, boshlang'ich ehtiyojlar ajratib ko'rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keltiriladigan oziq-ovqatga, havo, uyqu, hirsii ehtiyojlar bo'lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo'lishini ta'minlaydi.

Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo'ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan anchagina farqlanib, shaxsning psixologik rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy normalarga bog'liqdir.

Shaxs ehtiyojlarining xilma-xilligi uning faoliyati manbaini, sababini tashkil etadi. **Sabab** - insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi kuch yoki vosita bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni



9.3-chizma. «Ehtiyoj-sabab-qiziqish» tushunchalarining o'zaro bog'liqligi

qondirish bilan bog'liqdir.

Qiziqish - shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu ijobiy his-tuyg'u uyg'otishi mumkin.

Ijtimoiylashuv — shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirishi uning shakllanish jarayonidir.

Shaxsning ijtimoiylashuvi boshqa shaxslar bilan o'zaro muomalada bo'lishida, ya'ni guruhda, jamoada sodir bo'ladi.

9.2. Jamoa va uning shakllanish bosqichlari

«Jamo» tushunchasi boshqarishning ko'pgina bo'limlarida markaziy o'rinlardan birini egallaydi.

Jamo deganda nima tushuniladi va nima sababdan bu tushuncha boshqarish tizimida shunchalik muhim o'rin tutadi?

Jamo — ijtimoiy tashkilot bo'lib, unga birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

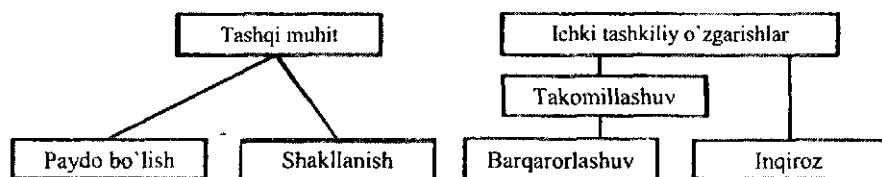
Birlamchi jamoalar — bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar — bular bo'lim, sex miqyosida harakat qiladi. Bunday jamoa barcha a'zolarining bevosita ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi (masalan, firma a'zolarining soni 10 ming kishi bo'lsa, ayrim xodimlar bir-birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin), lekin firmaga aloqadorlik har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Norasmiy jamoalar (guruhlar) ba'zan adabiyotlarda jamoaning norasmiy tuzilmalari deb ataladi, ular ishlovchilarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi. Ayrim hollarda bunday guruhlar rahbardan norozi kishilar tomonidan tashkil etilishi mumkin.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni rivojlanishning bir nechta izchil bosqichini o'tishdan iborat. Rahbarning jamoani boshqarish jarayoni va san'ati uning rivojlanishning bir bosqichidan ikkinchi — yanada yuqoriroq bosqichiga oqilona ko'chirishdan iborat. Bunday bosqichlarga quyidagilar kiradi (9.4-chizma):

- paydo bo'lish;
- shakllanish;
- barqarorlashish;



9.4-chizma. *Jamoaning shakllanish bosqichlari*

-takomillashuv yoki inqiroz (bu, tabiiyki, oldingi bosqichlarga qarama-qarshi bo'lib, ularni inkor qiladi).

Paydo bo'lish bosqichi yangi tashkilotning tashkil etilish bosqichi yoki yangi boshliqning kelishi bilan bog'liqdir. Bu bosqichda maqsadli yo'l-yo'riqlar (tashqi tashkilotniki) beriladi, mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Shakllanish bosqichi – norasmiy kichik guruhlarining vujudga kelishini nazarda tutadi. Bunda tashqi ta'sir ichki turtkilar bilan almashadi, shuningdek, jamoaning ijtimoiy fikri shakllanadi.

Mazkur bosqich jamoani boshqarish uchun, ayniqsa, murakkabdir. Bir tomondan, kichik guruhlarining tashkil etilishi obyektiv jarayon bo'lib, rahbar bunga halaqit bera olmaydi.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning etuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmasi tashkil etilgan va ishlayotgan bo'ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy normalari tashkil topgan, jamoatchilik fikri qaror topgan bo'ladi. Bunday jamoa etarli darajada barqaror, tashqi ta'sirlarga qarshilik ko'rsatishi mumkin.

Tashqi va ichki omillarning ta'sir ko'rsatishi natijasida (iqtisodiy vaziyatda, tashqi muhitda) jamoa **barqarorlashuv-takomillashuv** yoki **inqiroz bosqichiga** o'tishi mumkin.

9.3. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori

Xodimlarni boshqarish sohasidagi o'zaro bog'liq harakatlar zanjirida xodimni ishga olishdan tortib, uning tashkilotdan ketishiga qadar menejerlar vaqtining 50-80% guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o'ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a'zosi sifatida to'g'ri harakat qilish hamda o'zining guruhdagi ishini boshqarish bilan chambarchas bog'liqdir. Keyingi yillardagi tadqiqotlar guruhlarda amal qiladigan va ish ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadigan ayrim kuchlarga aniqlik kiritdi.

Menejerlik guruhlarining samarali faoliyat ko'rsatishiga ta'sir qiluvchi omillarni qarab chiqishga o'tishdan oldin, umuman, tashkilotlarda muayyan muammolarni hal qilish uchun tuziladigan guruhlariga taalluqli ko'pchilik g'oyalar, qoidalarni sanab o'tishga harakat qilib ko'ramiz. Bunga aniqlik kiritish uchun M. Sherifning klassik eksperimentini eslatib o'tamiz. M. Sherif guruhni bitta qorong'i xonaga joylashtirib, hammaning e'tiborini tushib turgan yorug'lik dog'iga qaratadi. So'ngra guruhning har bir a'zosidan yorug'lik qaysi yo'nalishda tushayotganligi va qanday masofada kelayotganligi so'ragan. Garchi yorug'likning o'rni almashtirilmagan bo'lsa ham bu savolga yakka tartibdagi javoblarda muayyan farqlar bo'lgan. Biroq har kim o'z javobini ayrim holda aytganda, guruh yorug'likning yo'nalishi va masofasi haqida juda tez bir fikrga kelgan va guruhni qarorga erishilgan, lekin bunda ko'p hollarda aytilgan fikrlar oldingisidan birmuncha farq qilgan.

Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki:

- kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir-birlari bilan bog'liq ravishda yashaydilar;
- bir guruhning odamlari umumiy normalarga ega bo'ladilar va umumiy maqsadlarni qo'llaydilar;
- guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari mumkin. Ularning hammasi ma'lum darajada ixtisoslashgan. Haqiqatda ularning ixtisoslashuvi odamlarning ehtiyojlariga bog'liq bo'ladi;
- shaxslar ko'pgina guruhlarda ishtirok etadilar. Guruh inson hayotining tabiiy va muqarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy muvaqqat va tasodifiy bo'ladi;
- ayrim guruhlar erkin bo'ladi. Ularga odamlar o'z xohishlari bo'yicha kiradilar. Boshqalar majburiy xarakterda bo'ladi (masalan, biz dunyoga kelib oila, etnik guruh yoki millat tanlamaymiz);
- guruhlar o'rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo'lishi tabiiy hol hisoblanadi. Kelishmovchiliklar shaxsiy, shaxslararo, guruhlararo, ijtimoiy bo'lishi mumkin. Kelishmovchiliklar oqibatida kichik guruhlar paydo bo'ladi, boshqacha fikrlovchilar guruhdan chiqib ketadi, «hamma baloga giriftor odam» tanlanadi, guruhda tashkiliy o'zgarishlar sodir bo'ladi, yangi rahbar keladi yoki almashtiriladi, guruh tarqalib ketadi.

Guruhlarni (ularni shakllantiruvchi va ta'sir ko'rsatuvchi kuchlarni tushunish) samarali boshqarishni yo'lga qo'yish uchun juda muhimdir.

9.4. Guruhning umumiy maqsadlari

Ma'lumki, shaxsning xulq-atvori uning o'z ehtiyojlarini qondirish maqsadida vaziyatni o'zgartirishga qaratilgan harakatidir. Xulq-atvorning maqsadi vaziyatni o'zgartirishdir. Maqsadga erishilmasa va vaziyatni o'zgartirishga muvaffaq bo'linmasa, yangi xatti-harakatlarga olib keluvchi yangi holat boshlanadi.

Shunday qilib, o'zaro bog'liqlik va o'zaro yordam guruh rivojlanining boshlang'ich nuqtasi hisoblanadi. Bu jarayon quyidagilardan:

- shaxsning guruhga mansubligi;
- muqobil guruhlarining paydo bo'lishi;
- guruhda «lider» shaxslarning vujudga kelishi (ayrim shaxslar guruh ehtiyojlariga boshqalarga nisbatan ko'proq mos keladilar va guruhda vaziyatning yaxshilanishiga imkon beradilar. Masalan, guruhda xushchaqchaq kishi, komandaning jonu dili, g'oyalar tashuvchi kishi va h. k. lar bo'lsa shunday bo'ladi).

Shunday qilib, aytish mumkinki, guruh — kishilarning o'zaro harakati natijasida vujudga keladigan jamoadir. Bunda kishilar o'zaro har kimdagi keskin holatni kamaytirib, barchaga o'z maqsadlariga erishish imkonini beradilar. Ammo bular korxonada muayyan vazifalarni hal qilishda tashkil etiladigan rasmiy guruhlarining ishida samaraga erishish uchun etarli bo'lmaydi.

Boshqacha qilib aytganda, quyidagi ta'rif ancha foydaliroq bo'lishi mumkin: guruh — ayrim umumiy maqsadlarga ega bo'lgan, o'zlarini guruh deb qabul qiladigan kishilarning har qanday birlashmasidir.

Guruhning maqsadi — o'zaro harakatlar induktorligidir. Kuzatishlar va eksperimentlarning quyidagi natijasi muhim: guruhda bir kishining taklif qilgan maqsadi boshqalarga ta'sir etadi. Ana shu maqsad mavjud bo'lganda boshqalar talab qilingan yo'nalishda harakat qilishga majbur bo'lishidir. Taklif etilgan maqsadning induktiv kuchi guruhning o'z a'zolariga yoqish - yoqmasligiga bog'liq. Shaxs mazkur guruhga o'z ehtiyojlarini yoki muddaolarini qondirish uchun kiradi.

Tashkilotdagi guruhlariga xizmat qiladigan maqsadlar xilma- xil bo'lishi mumkin: masalan, ishni o'zaro taqsimlash, boshqaruvni amalga oshirish, muammolarni hal qilish; qarorlar qabul qilish; ishni nazorat qilish mas'uliyatini oshirish va hokozalar. Ayrim guruhlar unchalik rasmiy bo'lmagan boshqa vazifalarni bajarish uchun ham vujudga kelishi mumkin.

9.5. Guruhning samaradorligi

Endi «guruhning samaradorligi» degan tushunchani izohlab berish mumkin.

Guruhning samaradorligi deyilganda, guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi. Ayrim tadqiqotchilar bunga guruh a'zolarining bu erda bo'lishdan qanoat hosil qilishini ham qo'shadilar. Bunda shaxsning alohida ehtiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan qo'shilib ketadi. Bular quyidagilardan iborat:

1 Ma'lumotlarning birinchi qismi kishi diqqatini guruh ishlayotgan muhitga qaratadi. Odatda bu menejerlar guruhlarini tuziladigan tashkilotdir. Unda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo'ladi, chunki har qanday tashkilotning ish yuritish usullari, yig'ilishlar o'tkazish tartibi, kommunikatsiya aloqalari va shu kabi muayyan normalari bo'ladi. Guruh etakchisining tashkilot doirasida tutgan o'rni bo'lib, u guruhning samaradorligi, unumdorligi, ma'naviy va jismoniy holatiga ta'sir ko'rsatadi.

2 Vazifaning turi guruhning talab qilinadigan hajmi va tarkibini belgilab beradi. Masalan, axborot tarqatish ko'proq miqdordagi ishtirokchilarni talab qiladi. Ularning soni o'ziga xos muammolarni hal qilishdagiga nisbatan ortiqroq bo'ladi. Topshiriqlarning taqsimlanishi tarkibiy yondashuvdan foydalanish imkonini beradi, g'oyalarni ifodalash esa zarur darajadagi puxtalikni talab qiladi.

Vazifaning muhimligi ham katta ahamiyat kasb etaib, u qanchalik muhim bo'lsa, guruh uni bajarish uchun shunchalik ko'p mas'uliyat his qiladi.

Pirovard natijada har qanday vazifaning barcha jihatlarini belgilab olish zarur, bu guruhning eng maqbul tarkibi va xajmini aniqlash, vazifani bajarish maqsadida vaqt belgilash uchun kerak bo'ladi.

3 Guruhning soni yutuqlar va kamchiliklar o'rtasidagi «o'rtamiyonalik»ni aks ettirish ifodasidir. Bir tomondan, guruh qancha katta bo'lsa, shuncha xilma-xil bilim va malaka talab qilinadi. Ikkinchidan, katta guruh har bir a'zosining ishtirok etishi va ta'sir ko'rsatishini cheklab qo'yishi mumkin.

4 Boshqaruvchi omillar:

1) guruhga rahbarlik qilish muhim omillardan biri hisoblanadi. Lekin biz bu bo'limda rahbarlikning eng yaxshi va universal usulini aniqlashni maqsad qilib qo'ymaymiz. Menejment nazariyasida bu masalaga ko'pgina ishlar bag'ishlangan. Biz boshqaruvning turli usullarini qarab chiqamiz. Bunda ularning guruh bilan ishlashdagi samaradorligiga e'tibor beramiz. Turli usullarning har xil natija berishini ko'ramiz, ulardan har birining

samaradorligini aniqlashga harakat qilamiz.

Direktiv model. Bunda guruhni bir kishi, rahbarning o'zi (rasmiy etakchi) boshqaradi. Aynan u qarorlar ishlab chiqadi, guruh faoliyatini muvofiqlashtiradi va nazorat qiladi.

Bu modeldan foydalanish natijalari: qarorning sifati rahbar ega bo'lgan axborotga va qaror qabul qilish uchun bu axborotdan to'g'ri foydalana olish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi.

2) qaror xodimlarga aniq, qisqa shaklda etkazilishi kerak. Qaror qabul qilish rahbarning obro'siga, uning ishontirish qobiliyatiga va u ega bo'lgan jazolash choralariga bog'liq bo'ladi. Qarorning qabul qilinishi, uning albatta ma'qullanishini bildirmaydi. Xodimlarning ko'plari o'zlariga majburan tiqishtirilgan narsalarni yoqtirishmaydi. Shu sababli qarorlarning ma'lum qismi bajarilmay qoladi.

Demokratik model. Bu modelning o'ziga xos xususiyati, guruhni tashkil etgan xodimlar bilan rahbar o'rtasida faol fikr almashuvidir. Bunda qarorlar guruh yig'ilishida qabul qilinadi.

Bu modeldan foydalanish natijalari:

Boshqaruvning bu xilida axborot hajmi ko'payadi va qaror qabul qilish osonlashadi. Biroq qaror direktiv modeldagi qarorga nisbatan sekinroq amalga oshiriladi. Boshqaruvning bu xili amalda katta qiyinchiliklar tug'diradi va shu sababli rahbarda alohida xususiyatlar (o'z xavfsizligini his qilish va boshqalarni tushunish qobiliyati, yig'ilishlar o'tkazish amaliyotini egallash va hokazolar) bo'lishini talab qiladi. Rahbar bilan guruh o'zaro muomalani o'rganishlari kerak. Bu esa birinchi qarashda tuyulganidek oson emas.

9. 6. Xodimlar mehnat faoliyatining asoslab berilishi

Iqtisodiyotdagi tanglik holatining tarkibiy qismlaridan biri mehnat tangligi bo'lib, uning quyidagi barcha belgilari ko'zga tashlanib turadi:

- mehnat qadriyatlari to'liq devalvatsiya qilindi;
- mehnat o'zining ma'no hosil qiluvchi funktsiyasini yo'qotdi;
- mehnat turmush tarzi asosidan omon qolish vositasiga aylandi.

Mehnat tangligi muammosini hal qilish vaqtida ijtimoiy guruhlar to'qnashadi, ulardan har biri o'z manfaatlarini yanada to'laroq ro'yobga chiqarishga intiladi.

Aynan jamiyat davlat orqali yuqori unumli mehnat sabablarini rivojlantirishga yordam berishi lozim. Davlatning bu sohasidagi boshqaruvchilik va tartibga solib turuvchilik borasidagi ishtirokisiz tanglik holatidan qutulib bo'lmaydi.

Mehnat tangligini barham toptirish sohasidagi davlat siyosati (dasturi) quyidagilardan iborat bo'lishi lozim:

- yuqori samara bilan ishlashni istaydigan va bunga qodir bo'lgan xodimlarni himoya qilish va ularning huquqlarini ro'yobga chiqarishni ta'minlash, ularning mehnat potentsialini samarali ro'yobga chiqarish va takror hosil qilish uchun etarli bo'ladigan mehnat hayotining sifat darajasini kafolatlash;

- g'ayriqonuniy ravishda daromad olish va ijtimoiy tekinxo'rlikning har qanday shakliga qarshilik ko'rsatish, mehnat qonunlarini boshqarishning ma'muriy-huquqiy usullari va ularga rioya etilishini nazorat qilishni kuchaytirish.

Rag'batlantirish xodimning ehtiyojlari, manfaatlari va qobiliyatlariga muvofiq kelishi lozim, ya'ni rag'batlantirish omili xodimning asoslash mexanizmiga mos bo'lishi kerak.

Shuni ham aniq tasavvur qilish kerakki, asoslash insonning tashqi va ichki omillar ta'siri bilan belgilanadigan u yoki bu xulq-atvor xilini ongli ravishda tanlash jarayonidir. Bunday tashqi omillarga rag'batlantirish omillari kirsa, ichki omillarga sabablar (asoslar) kiradi.

Mehnatni asoslashga turli rag'batlantiruvchi omillar: iqtisodiy normativlar va imtiyozlar tizimi, ish haqi darajasi va daromadlarni adolatli taqsimlash, mehnat sharoiti va uning mazmundorligi, oila va jamoadagi munosabatlar, atrofdegilarning e'tirof qilishi, mansab, mulohazalar, ijodiy tashabbus va qiziqarli ish, o'zini ko'rsatish istagi va doimiy ravishda tavakkal qilish, qattiq tashqi buyruqlar va ichki madaniyat hamda boshqalar ta'sir ko'rsatadi.

Rag'batlantirishning asosiy shakllaridan biri ish haqi hisoblanadi. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish va uni tartibga solish usullari murakkab ijtimoiy-iqtisodiy masala bo'lib, u mamlakatda olib borilayotgan islohotlarning ajralmas qismidir.

Hozirgi sharoitda davlatni tartibga solish funksiyalaridan mahrum qilish mumkin emas ekan, u holda, uning daromadlar va ish haqiga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkinligini hal etish zarur. Birovlar iste'mol jamg'armalari miqdorini tartibga solish kerak, deb hisoblasa, boshqalar yakka tartibdagi soliq solish tizimidan foydalanish kerak, degan fikrni bildiradilar. Nazariy jihatdan ikkinchi variant maqbulga o'xshaydi. Lekin bizda hozirgi vaqtda davlat byudjeti daromadlar qismining faqat 7-10%i fuqarolarning daromadlari hisobidan, g'arbdagi mamlakatlarda esa 50%i fuqarolarning daromadlari hisobidan shakllanmoqda. Soliq xizmati faoliyatini qayta qurish, mulkchilikka soliq solishni joriy etish uchun esa hali biroz vaqt talab qilinadi.

Hozirgi paytda amalga oshirilayotgan mehnatga haq to'lashni davlat yo'li bilan tartibga solish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

• mehnatga haq to'lashning eng kam miqdorini qonun bilan belgilash va o'zgartirish;

• korxona va tashkilotlar tomonidan mehnatga haq to'lashga ajratiladigan mablag'larni, shuningdek, jismoniy shaxslarning daromadlarini soliq bilan tartibga solish;

• tuman koeffitsiyentlarini va foiz ustamalarini belgilash;

9. 1-jadval.

O'zbekistonda xodimlarga haq to'lash bo'yicha yagona tarif setkasi va uning o'zgarib borishi¹

Mehnatga haq to'lash razryadi	Vazirlar Mahkamasining 1996 yil 23 iyuldagi 262 Qaroriga binoan 1996 yil 1 sentyabrdan	Vazirlar Mahkamasining 1997 yil 7 maydagi 233 Qaroriga binoan 1997 yil 1 iyuldan	Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 19 iyuldagi 349 Qaroriga binoan 1999 yil 1 avgustdan	Vazirlar Mahkamasining 2000 yil 20 iyuldagi 280 Qaroriga binoan 2000 yil 1 avgustdan	Vazirlar Mahkamasining 2004 yil 2 iyuldagi 309 Qaroriga binoan 2004 yil 1 avgustdan
Tarif koeffitsiyentlari					
0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
1	1.450	1.740	1.880	2.014	2.181
2	1.595	1.915	2.068	2.216	2.400
3	1.755	2.107	2.276	2.439	2.641
4	1.930	2.316	2.502	2.681	2.904
5	2.115	2.539	2.741	2.937	3.181
6	2.308	2.769	2.991	3.205	3.471
7	2.510	3.012	3.252	3.484	3.773
8	2.716	3.260	3.521	3.773	4.086
9	2.926	3.512	3.793	4.064	4.401
10	3.140	3.768	4.070	4.361	4.723
11	3.358	4.029	4.352	4.663	5.050
12	3.581	4.297	4.641	4.973	5.386
13	3.808	4.569	4.935	5.288	5.727
14	4.038	4.845	5.232	5.606	6.071
15	4.271	5.125	5.536	5.931	6.423
16	4.508	5.409	5.842	6.259	6.779
17	4.748	5.697	6.153	6.593	7.140
18	4.991	5.989	6.468	6.930	7.505
19	5.238	6.285	6.788	7.273	7.877
20	5.488	6.585	7.112	7.620	8.253
21	5.741	6.889	7.441	7.937	8.635
22	5.998	7.198	7.773	8.328	9.019

¹ Абдурахмонов Қ. Х. «Меҳнат иқтисодиёти». Дарслик. -Т. : 2004.

- mehnatga haq to'lash bo'yicha davlat kafolatlarini belgilash.

Mehnatga haq to'lashni rag'batlantirish, bundan tashqari, bosh, tarmoq, hududiy, jamoa va yakka tartibdagi shartnomalar hamda bitimlar asosida amalga oshiriladi.

Tarif setkalari (yoki ularga o'xshash normativ hujjatlar) mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasi hisoblanadi.

Byudjet tashkilotlarida ish haqini tartibga solish yagona tarif setkasi — YaTS asosda amalga oshiriladi.

Tarif setkasi normativlar yig'indisidan iborat bo'lib, ular yordamida ish haqining darajasi tartibga solib turiladi. Bular tarif setkasi va tarif-malaka ma'lumotnomalaridir.

Tarif setkasi birinchi razryadli tarif setkasi, tarif setkasining diapozoni, tarif razryadlari, tarif koeffitsientlarining mutlaq va nisbiy ortib borishi kabi mezonlar bilan tavsiflanadi.

Hozirgi paytda O'zbekistonda YaTS diapozoni 1:9,019 bo'lgan 22 razryadli tarif setkasidan iborat (9.1-chizma).

Yagona tarif stavkasida qabul qilingan tarif koeffitsiyentlarining razryadga qarab ortib borishi xususiyati mavjud bo'lib, bunda eng ko'p o'sish boshlang'ich razryadlar uchun eng kam o'sish yuqori razryadlar uchun nazarda tutilgan. Bu kam malakali xodimlarni, ya'ni malakali mutaxassislar va rahbarlarga nisbatan kam ish haqi oladigan xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish zarurati bilan izohlanadi.

Yagona tarif stavkasida barcha kasblar va xodimlarning lavozimlari bajarilayotgan ishlar (funksiyalar)ning umumiylik belgisi bilan guruhlariga ajratilgan. Ishchilarni tasniflash uchun setkaning dastlabki sakkizta razryadi mo'ljallangan. Bu hozirgi vaqtda amal qilayotgan ishlar va ishchi kasblarining yagona tarif-malaka ma'lumotnomasi bo'yicha tariflashtirish shartlariga mos keladi. Ayni vaqtda muhim va mas'uliyatli ishlarda yoki yanada muhimroq va mas'uliyatliroq ishlarda band bo'lgan yuqori malakali ishchilarga haq to'lashning 12-18-razryadlaridan kelib chiqib maoshlar belgilanishi mumkin. Qolgan xodim-xizmatchilar, mutaxassislar, rahbarlarga 18-22-razryadlar bo'yicha tarif belgilanadi.

Tarmoqlar yagona tarif stavkasini ishlab chiqishda tarifikatsiyalash va ishchilar hamda xizmatchilar mehnatiga haq to'lash yagona shkalasining tuzilishiga doir quyidagi tamoyillarga amal qilinadi:

- iqtisodiyot sohasi xodimlarining barcha toifalarini yagona tarif shkalasi bilan qamrab olish;
- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini bajarilayotgan vazifalar

10. 2-jadval.

**O'zbekiston Respublikasida ish haqi minimumining o'zgarib borishi
1991 – 2005 yillar oralig'ida)¹**

Yillar	Ish haqi minimumi	Kiritilgan davri	Eslatmalar
1	2	3	4
1991	70 rub		1972 yildan boshlab o'zgarmagan
1992	350 rub	1992 yil 1 yanvar	
	550 rub	16 mart	
	1000 rub	1 iyul	
	1250 rub	1 sentyabr	
	2000 rub	1 oktyabr	
1993	2500 rub	1993 yil 1 yanvar	
	3000 rub	1 aprel	
	7500 rub	1 iyun	
	11250 rub	1 iyul	
	13500 rub	1 sentyabr	
	16200 rub	1 noyabr	
	24300 so'm- kupon	1 dekabr	So'm-kupon kiritilgan
1994	30000 so'm- kupon	1994 yil 1 yanvar	
	45000 so'm- kupon	1 mart	
	70000 so'm- kupon	1 iyun	
	100 so'm	1 avgust	So'm kiritilgan
1995	150 so'm	1995 yil 1 mart	
	250 so'm		
1996	400 so'm	1996 yil 1 aprel	
	550 so'm	1 sentyabr	
	600 so'm		
1997	750 so'm	1997 yil 1 iyul	
1998	1100 so'm	1998 yil 1 iyul	
1999	1750 so'm	1999 yil 1 avgust	
2000	2450 so'm	2000 yil 1 avgust	
2001	3430 so'm	2001 yil 1 avgust	
2002	3945 so'm	2002 yil 1 aprel	
	4535 so'm	2002 yil 1 avgust	
2003	5440 so'm	2003 yil 1 may	
2004	6530 so'm	2004 yil 1 avgust	
2005	7835 so'm	2005 yil 1 may	
2005	9400 so'm	2005 yil 1 oktabr	

¹ Абдурахмонов Қ. Х. «Меҳнат иқтисодиёти». Дарслик. -Т. :2004.

(funktsiyalar) umumiyligi belgisiga ko'ra guruhlash;

- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini tarifkatsiya qilish, ya'ni ularni bajariladigan ishlar yoki funktsiyalarning murakkabligi belgisiga qarab mehnatga haq to'lash razryadlariga kiritish;

- razryad tarif stavkasini oddiy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlarning eng kam ish haqi miqdori darajasiga muvofiq keladigan qilib va tarif koeffitsiyentlarining razryaddan razryadga bir xilda nisbiy ortib borishi tartibida belgilash.

Ish haqi hisob-kitobida YaTSDagi tarif koeffitsiyentlari bilan bir qatorda mamlakatda belgilangan ish haqi minimumi muhim o'rin tutadi. Mamlakat aholisining turmush tarzini belgilovchi omillar ichida eng bosh ko'rsatkich ish haqi minimumidir.

Ish haqi minimumi aholi daromadlarining eng quyi nuqtasi bo'lib, davlat tomonidan belgilanadigan yashash minimumini tashkil etadi. Ayni bir vaqtda minimal ish haqining miqdori davlat tomonidan belgilanadigan boshqa ijtimoiy kafolatlarining — pensiya, stipendiya va boshqa har xil to'lovlar uchun asos sifatida belgilanadi.

O'zbekistonda ish haqi minimumi ham, iqtisodiy o'zgarishlar bilan doimo o'zgarib bormoqda.

Yagona tarif stavkasining ustunligi shundan iboratki, u xodimlarning barcha kasb-malaka guruhlari bo'yicha tarif stavkalari va maoshlari nisbatini belgilashda mehnat tafovutlariga baho berishga yagona yondashuvni ta'minlaydi. Umumiy tarmoqlararo yagona tarif stavkasi tarmoq yagona setkalarini va korxonaning yagona tarif setkalarini ishlab chiqish uchun andoza hisoblanadi. Ularda xodimlarning turli toifalari mehnatiga haq to'lashning tarmoqlararo yagona shartlari tarmoq shart-sharoitlariga va muayyan korxonalarning shart-sharoitlariga, xodimlarning kasb-malaka tarkibiga mos keltirilishi lozim.

Tarif tizimining asosiy elementlariga, shuningdek, noqulay iqlimli mintaqalarda ishlaganlik uchun mintaqaviy koeffitsiyentlar va ish staji uchun ish haqiga ustama haq to'lashlar kiradi. Mintaqaviy koeffitsiyent korxona, tashkilotning qayerda joylashganligiga qarab ish haqini ko'paytirishning normativ ko'rsatkichidan iboratdir. U qaysi ish haqiga tatbiq etiladigan bo'lsa, bevosita o'sha ish haqiga belgilanadi.

Ish haqini mintaqaviy tartibga solishning asosiy vazifasi mamlakatning barcha iqtisodiy mintaqalarida baravar mehnat uchun baravar real ish haqi to'lanishini ta'minlashdan iborat. Buning uchun bir xil malakadagi xodimlarning ish haqi iqtisodiy mintaqalar bo'yicha farqlanishi lozim va bunda farqlar o'z-o'zidan

emas, balki davlat tomonidan ongli va rejali ravishda belgilanishi kerak.

Qisqacha xulosalar

Shaxsning ehtiyoji — insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biron narsaning yo'qligini anglatiradi.

Sabab — insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatadigan, faoliyatga ichki undovchi kuch va vosita bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liqdir.

Qiziqish — shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu ijobiy his-tuyg'u uyg'otishi mumkin.

Jamoa — birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, har kim bevosita boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoaning funksiyalari — insonning jamoaga mansubligini his qilishi, shaxs uchun esa uning yashashiga zarur ijtimoiy muhit yaratishdir.

Jamoaning shakllanish bosqichlari — paydo bo'lish; shakllanishi; barqarorlashishi; takomillashuv yoki inqiroz.

Guruhning maqsadi — bu, shaxsiy maqsadlarning bir-biriga mos kelishi va o'zaro harakatlar induktoridir.

Guruh samaradorligi — bu, guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasidir.

Guruh samaradorligining asosiy omillari — guruh hajmining tarkibi; ma'lumotlar topshirig'i, tashqi muhit; rahbarlik uslubi; jarayonlar va tadbirlar; o'zaro ta'sir usullari; sabab; maqsadni amalga oshirish; guruhning qiziqishi.

Rag'batlantirishning asosiy shakllaridan biri ish haqidir.

Ish haqi — bu, ma'lum vaqt davomida kishilarning yaratgan mahsulotlari miqdori ko'rsatilgan xizmatlar va shu kabilarga asosan to'lanadigan mehnat haqidir.

Tarif setkasi — mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasidir.

Yagona tarif setkasi (YaTS) — bu, quyi darajadagi ishchilardan tortib tashkilot rahbarlarigacha bo'lgan barcha xodimlar mehnatining tarifkatsiyasi va unga haq to'lashdir. Hozirgi paytda YaTS diapazoni 1 : 9,019 bo'lgan 22 razryadli tarif setkasidan iborat.

Imtiyozlar va kompensatsiyalar: mehnat natijalariga bog'liq bo'lmagan, ya'ni uy-joy, ko'chmas mulk sotib olish va hokazolar bilan bog'liq bo'lgan chiqimlar, pensiyaga chiqish va bo'shash bilan bog'liq mukofotlar hamda boshqa imtiyozlardan iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Shaxsning xulq-atvorini tavsiflaydigan asosiy omillar qaysilar?
2. «Ekstraversiya» va «introversiya» tushunchalarining mazmuni nima?
3. «Temperament» tushunchasi shaxsning qanday xususiyatlarini nazarda tutadi?
4. A. Maslovning ehtiyojlar tizimi nimalardan iborat?
5. «Ehtiyoj», «sabab», «qoniqish» tushunchalarining o'zaro bog'liqligi qanday?
6. Jamoa va uning funksiyalari, shuningdek, belgilovchi alomatlar nimalardan iborat?
7. Jamoaning shakllanish bosqichlari nimalarni o'z ichida oladi?
8. Guruhning umumiy maqsadlari deganda nimani tushunasiz?
9. Guruh samaradorligining asosiy omillariga nimalar kiradi?
10. Mehnat faoliyatining asoslangan jarayoni nimalarni nazarda tutadi?
11. Rag'batlantirish va uning shakllari nimalardan iborat?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2005 йилнинг 1 майдан бошлаб иш ҳақи, пенсиялар, стипендиялар ва ижтимоий нафақалар миқдорини ошириш тўғрисида» 2005 йил 13 апрелдаги Фармони, «XXI аср» газетаси, 2005 йил 14 апрел.
3. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. -Т.: «Ўзбекистон». 1997.
4. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз - жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. -Т.: 2005.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.
6. Абдурахмонов Қ. Х. Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик. - Т.: 2004.
7. Закирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом. РЭА им.Плеханова. Учебное пособие. -М.: 2004.
8. Иванова – Швец Л.Н. Управление трудовыми ресурсами. Учеб. пос. – М.: 2004.
9. Малюев П.А., Мелихов Ю.Е. Управления персоналом. – М.: «Альфа-Пресс», 2005.

Internet saytlar

- http://iba.ru/prof/prof_upr/page334.htm - Программа «Управление персоналом».
- <http://i-nestor.hotbox.ru/> - Эффективное управление персоналом.

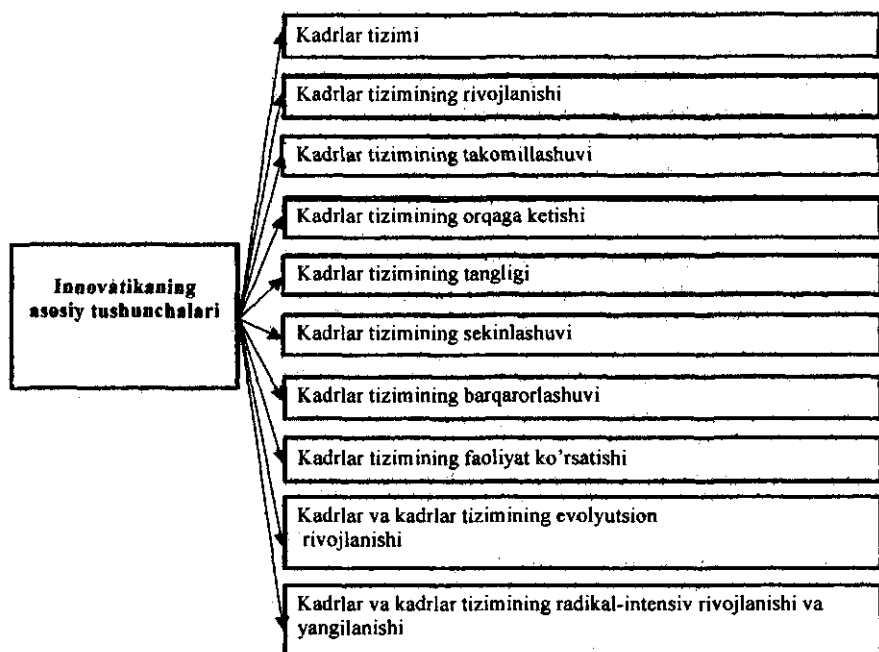
X BOB

KADRLAR TIZIMIDAGI YANGILIKLARNI BOSHQARISH

10.1. Kadrlar tizimidagi yangiliklarning asosiy tushunchalari

Xodimlar sohasidagi «innovatika», «bazis» tushunchalari jumlasiga quyidagi chizmada ko'rsatilganlarni kiritish mumkin (10. 1-chizma).

Kadrlar tizimi (KT) – ijtimoiy-iqtisodiy tizim (bizning misolimizda tashkilot)ning markaziy va ancha murakkab tashkil etilgan kichik tizimi (o'zagi)dir. U mazkur tizimning mehnat salohiyatini (uning miqdor, sifat va tarkibiy mezonlarini), uning turli tarkibiy qismlari bo'lgan kadrlar, ularning maqsadlari, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish normalari hamda mexanizmlarini qamrab oladi.



10.1-chizma. Kadrlar tizimida innovatika asosiy tushunchalarining o'zaro bog'liqligi

Kadrlar tizimining rivojlanishi, bu — ularning miqdor va sifat jihatidan muqarrar ilgari lab boradigan o'zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, vazifalar, kasb-malaka va kommunikatsiya mezonlari bilan bog'liqligi, o'zaro aloqalari, boshqaruv subyekti va usullari bilan yangi holatga o'tishidir.

Kadrlar tizimining takomillashuvi — mazkur tizimning ancha takomillashgan va samarali shakllariga, maqsadlar, tuzilish va usullarga o'tishdan iboratdir. Bunga doimiy izlanish, kadrlar sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish va amalga oshirish negizida erishiladi.

Kadrlar tizimining orqaga ketishi — ilgari erishilgan darajaning turg'unligi, pasayishi, faoliyatning yangi vazifalarini ta'minlash qobiliyatining kamayishi, kadrlarning tanazzuli, o'z umrini yashab bo'lgan kadrlarga va kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir. «Kadrlar tizimining orqaga ketishi» tushunchasi bilan «kadrlar tizimining tangligi» tushunchasi bog'liqdir.

Kadrlar tizimining tangligi — korxona va tashkilotning eng muhim maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish shakllari hamda usullarining chuqur buzilishi va izdan chiqishi bo'lib, buning natijasida muhim kadrlardan ajralib qolish yoki buning xavfi tug'iladi.

Kadrlar tizimining sekinlashuvi — uning faoliyati va rivojlanishi sekinlashuvi, mazkur vaqt mobaynida tizim maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmay qolishi.

Kadrlar tizimining barqarorlashuvi — kadrlar tizimi maqsadlarini, vazifalarini, tuzilishi, shakllari va usullarini doimiy barqaror holatga keltirishdir. U quyidagilarni ta'minlaydi:

Kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatishi — qaror topgan miqdor va tuzilishdagi kadrlar faoliyatining barqaror takrorlanib turishidir. U muayyan (o'zgarimas) normalar va qoidalarga asoslanib kadrlar tarkibining oddiy takror ishlab chiqarilishi, avvalgi sifatdagi xodimlarni boshqarish maqsadlari va usullari bilan ajralinadi yoki shunday xavf paydo bo'ladi.

Kadrlar va kadrlar tizimining evolyutsion rivojlanishi — ularning sekin-asta o'zgarib borishi, kadrlarga oid evolyutsion turdagi mahalliy va standart yangiliklarni kiritish yo'li bilan yangilanishdir. Bu erda misol tariqasida pensiya yoshidagi ko'p miqdordagi xodimlarni ozroq miqdordagi yangi, ancha ishchan va malakali xodimlar bilan sekin-asta almashtirib borishni misol tariqasida mumkin.

Kadrlar va kadrlar tizimining radikal-intensiv rivojlanishi va yangilanishi — kadrlarga oid radikal yangiliklarni joriy qilish yo'li bilan nisbatan juda qisqa vaqt ichida ularni tubdan o'zgartirish (yangilash, malakasini oshirish)dir, shu jumladan, kadrlar islohotini o'tkazishdir. Bu jarayonlar kadrlar tizimining darajasi, ijodiy potentsiali, kasb-malaka, tuzilishi,

maqsadlari, vazifalari va usullarida chuqur sifat o'zgarishlarini amalga oshirishdan iboratdir.

10.2. Kadrlarga oid yangiliklar mohiyati va ularni tasniflash

Kadrlarga oid yangiliklar jamiyatda ishlab chiqiladigan hamda amalga oshiriladigan yangiliklarning xilma-xil turlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYa) – kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat bo'lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta'limiy (kasb-malaka) xizmatlar bozorlarida raqobat mavjud bo'lgan sharoitda kadrlar (kadrlar tizimi)ning malakasini oshirishga va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar, tashkilotlar va ularning bo'linmalari samarali ishlashi va rivojlanishi bilan bog'liq vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir.

Kadrlarga oid yangiliklarni tasniflashda e'tibor berish lozim bo'lgan asosiy belgilar quyidagilardir:

1. Xodimlarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida (turkumida) ishtirok etish bosqichlari bo'yicha quyidagilarga e'tibor berish lozim:

1. 1. Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar, ya'ni oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda yoki boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar. Mazkur kichik guruhga kasb-ta'lim tuzilmalariga abiturentlar va kadrlarni tanlab olish chog'idagi yangiliklar, umumiy va kasb tayyorgarligi jarayonidagi yangiliklar (yangi o'quv kurslari, mutaxassisliklar, ta'lim usullari va vositalari, o'qituvchilar tarkibini yangilash), kasb tayyorgarligining pirovard natijalariga baho berish paytidagi yangiliklar; ta'limning yangi standartlari va mutaxassislar modellarini ishlab chiqish, yangi o'quv yurtlarini tashkil etish va ishlab turgan o'quv yurtlarini yangilash kiradi. Yangiliklarning bu sohasi bilan innovasion-ta'lim menejmenti shug'ullanadi.

1. 2. Kadrlarni izlash va tanlash, ya'ni yangi va samarali kadrlar potentsialini yaratish. Mazkur kichik guruhga mehnat bozorida va tashkilot ichida kadrlarni izlashning yangi usullari kiradi. Mehnat bozorida kadrlar izlashga innovasion-kadrlar marketingining yangi usullari (shu jumladan, kadrlarga bo'lgan yangi ehtiyojlar va takliflar to'g'risidagi ma'lumotlar bankini shakllantirish), ishchi o'rinlarini reklama qilish, mehnat birjalari, firmalar, kadrlarni tanlash bo'yicha tashkilotlar bilan ishlash, kadrlarga baho berish va ularni qabul qilishning yangi usullari va shu kabilar kiradi. Kadrlarni tashkilot ichida qidirishga o'z kadrlarini izlash, kadrlar zahirasini shakllantirish, bu zahira bilan ishlashning yangi usullari va hokazolar kiradi.

Bu yangiliklar – innovasiyon-kadrlar marketingi shug'ullanadigan sohadir.

1. 3. Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar. Ushbu kichik guruhga yangi texnikani va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlarni attestatsiya qilish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, qaror topgan kadrlar tuzilmasidan mehnat funksiyalarini va vakolatlarini yangicha taqsimlash; xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish va ularning joyini o'zgartirish usullari; yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarini ishlab chiqish va elita kadrlari bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi.

1. 4. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar. Bu guruhga xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari hamda usullaridagi yangiliklar, mazkur sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish, shuningdek, qayta tayyorlash va malakasini oshirgandan keyingi mehnat jarayonida kadrlarning ishga jalb qilinishiga doir yangi usullar hamda bu erda yangi tuzilmalarni tashkil etish va shu kabilar kiradi.

Bu borada O'zbekiston Respublikasining «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»da quyidagi asosiy tadbirlarni bajarish belgilangan:

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni boshqarishni shakllantirish;
- yuqori malakali o'qituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va sohani ular bilan to'ldirib borishni ta'minlash;
- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakllantirishni va samarali faoliyat olib borishni ta'minlovchi normativ bazasini yaratish;
- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta'lim muassasalarini davlat attestatsiyasi va akkreditatsiyasidan o'tkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etish.

1. 5. Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish. Bunga kadrlarning zarur darajaga mos kelmasligini aniqlash, foyda bermaydigan kadrlar to'g'risida ma'lumotlarni shakllantirish, foyda bermaydigan kadrlar bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va bo'shatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bu erda foyda bermaydigan kadrlar deyilganda, mehnat sohasidagi kadrlar potentsialining eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q qismi tushuniladi. Bu kadrlar o'zlarining kasb-malaka sifatleri bilan ilmiy, ishlab chiqarish, ma'muriy va boshqa faoliyatni rivojlantirish (o'zgartirish) ehtiyojlaridan orqada qolgan bo'ladi. Shuningdek, bu sohaga korxona va tashkilotda mazkur bosqichda ehtiyojga nisbatan kadrlar ortiqchaligi aniqlanib, ularni qisqartirish ham kiradi.

2. Yangiliklar va innovatsion-kadrlar menejmenti obyektlari sohasida quyidagilarni farqlash lozim:

2. 1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlarga oid yangiliklar (masalan, elita mutaxassislari va novatorlari — elita menejmenti bilan ishlash).

2. 2. Ilmiy, ilmiy-ta'limiy va innovatsion tuzilmalar hamda ularning bo'linmalari kadrlar tizimidagi yangiliklar (bu kvadratdagi kadrlarga oid yangiliklar — innovatsion tuzilmalardagi yangiliklar).

2. 3. Aniq maqsadli ilmiy va ilmiy-texnikaviy dasturlar hamda loyihalarni kadrlar bilan ta'minlashga bog'liq bo'lgan, kadrlarga oid yangiliklar (dastur yoki loyihani ishlab chiqish hamda ro'yobga chiqarish uchun kadrlar tanlash va tayyorlash).

2. 4. Ishlab turgan tashkilotlardagi kadrlarga oid yangiliklar.

2. 5. Yangi tashkil etilgan va qayta tuzilgan tashkilotlarda kadrlar faoliyati.

2. 6. Tarmoq, mintaq, mamlakat miqyosida kadrlarga oid yangiliklar.

2. 7. Kadrlarga xizmat ko'rsatish ishidagi yangiliklar.

3. Qat'iylik, ko'lamlilik darajasi va uni amalga oshirish sur'atlari bo'yicha quyidagilarni farqlash kerak:

3. 1. Kadrlar tizimini sekin-asta va qisman yangilash bilan bog'liq bo'lgan kadrlarga oid evolyutsion va o'zgaruvchi yangiliklar.

3. 2. Kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosda yangilashga qaratilgan qat'iy (islohotchilik) xarakteridagi kadrlarga oid yangiliklar.

3. 3. Kadrlar sohasidagi muntazam va keng miqyosli yangiliklar (kadrlarga oid islohotlar). Kadrlarga oid islohotlar — bu, kadrlarga oid keng miqyosli yangiliklar bo'lib, ular ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning yangi maqsadlari hamda vazifalariga muvofiq kadrlar salohiyatini (kadrlar tizimini) tubdan o'zgartirish (yangilash)ga qaratilgandir.

3. 4. Kadrlarga oid mahalliy sharoitdan kelib chiqib, milliy xarakterga ega bo'lgan juz'iy yangiliklar;

3. 5. Kadrlar tizimida qisqa muddatlarda amalga oshiriladigan tezkor yangiliklar (odatda, ular kadrlar tizimidagi favqulodda vaziyatlar bilan bog'liqdir).

4. Kadrlar tizimining tarkibiy qismi bo'lgan xodimlarni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga munosabat sohasida:

4. 1. Xodimlarning rivojlanishiga baho berish sohasidagi yangiliklar.

4. 2. Xodimlarni rivojlantirishni bashorat qilish va dasturlashtirish sohasidagi yangiliklar.

4. 3. Xodimlarni rivojlantirishni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash sohasidagi yangiliklar.

4. 4. Xodimlarni rivojlantirishni asoslash sohasidagi yangiliklar va boshqalar.

10.3. «Innovatsion-kadrlar menejmenti» tushunchasi va uning asosiy maqsadlari

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, hozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo'lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanadi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qiladi. Mana shu faoliyat sohasini xodimlar boshqaruvida innovatsion-kadrlar menejmenti (IKM) deb ataymiz.

IKM – bu, boshqaruv fani bilan tegishli o'quv kurslari: innovatsion menejment va xodimlarni boshqarish sohalari o'rtasidagi chegara sohasi bo'lib, kadrlarga oid ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar – IIT (mamlakat, mintaq, tashkilotlar)ni yangilash va rivojlantirish shakllari hamda usullariga barham beradi. **IKM obyekti** – tashkilot va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash va rivojlantirish jarayonlari, innovatsion xossalari, ehtiyojlari va mezonlaridir. **IKM subyekti** – tashkilotlar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnat xizmatlarini tashkil etuvchi bo'limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislaridir.

IKMni vaqt jihatidan ancha umumiy pozitsiyalaridan, shuningdek, iqtisodiyotning o'tish holati sharoiti nuqtayi nazaridan qarab chiqib, strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Strategik maqsad – O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning muhim tamoyillaridan biri bo'lgan bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich rivojlantirish asosida hamda «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»dan kelib chiqib, mehnat bozori va ta'limiy-kasbiy xizmatlar bozorining innovatsion salohiyatini, davlat, mintaq, korxona va tashkilot doiralarida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali ko'p tarmoqli tizimini yaratishdir. Bundan ko'zda tutilgan maqsad – sifat jihatidan yangi innovatsion-faol kadrlar salohiyatini shakllantirish hamda ishlab chiqarishda samarali ishlashini ta'minlashdan iborat.

Taktik maqsad – mamlakatning o'tish davri bilan bog'liq bo'lib, u mamlakat, mintaq va tashkilotning kadrlar salohiyatining innovatsion-faol qismini tegishli sharoitda innovatsion kadrlarga oid tadbirlarni, shu jumladan, kadrlarning kasb-malaka tuzilmasini qayta ko'rish, foyda bermaydigan kadrlarni boshqa ishlarga o'tkazish, yangi kasblarga o'qitish va boshqa yo'llar bilan saqlab qolishdir.

Kadrlarga doir yangiliklarni (KYa) tashkil etish – bu, IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruhlar va shaxslar)ning, shuningdek, KYa ni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va normalarining majmuidir.

IKMni tuzilmali tahlil qilishni har tomonlama, turli nuqtayi nazarlardan yoki turli yo'nalishlardan turib amalga oshirish kerak bo'ladi. Ana shu nuqtayi nazardan u quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

Birinchi va asosiy yo'nalishni umumiy funksional yoki funksional-predmetli tuzilma tarzida tasavvur qilish mumkin, chunki bu o'rinda predmet va obyekt kadrlarga oid yangiliklarning o'zi hisoblanadi, ular tahlil qilish, baho berish, bashorat qilish, resurslar bilan ta'minlash va hokazolarni talab etadi.

Ikkinchi yo'nalish – funksional maqsadli tuzilma bo'lib, IKMning barcha maqsad va yo'nalishlarini qamrab oladi (kadrlarning uzluksiz ta'limini tashkil etishdan tortib, kadrlarga xizmat ko'rsatishgacha).

Uchinchi yo'nalish – IKMning funktsional-subyekt tuzilmasi bo'lib, u IKM ning asosiy subyekt darajalarini (federal, mintaqaviy, tarmoq, korporativ darajalarini) belgilab beradi.

To'rtinchi yo'nalish – IKMning xossalari jamidan iborat bo'lib, ular IKMning tuzilmasi bilan ta'min etilishi va u bilan uzviy bog'liq bo'lishi lozim.

10.4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta'minlash

Ma'lumki, inson va jamoa o'zlarini xavf-xatarsiz sezmasalar, natijalarning va o'zgarishlar oqibatlarining o'zlari uchun samarali bo'lishiga ishonmasalar, bo'layotgan o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadilar. Bundan xodimlarning yangiliklarga qarshilik ko'rsatish sabablarini ifodalash mumkin:

1) ular tavakkal qilishga majbur bo'ladilar, bu esa ularning tabiatiga zid keladi;

2) ular o'zgarishlar natijasida ortiqcha bo'lib qolishlari mumkinligini his qiladilar;

3) ular o'zgarishlar natijasida o'zlariga ajratilgan vazifani bajarishga qobiliyatsiz ekanliklarini his qiladilar;

4) ular rahbariyat ko'z o'ngida «qiyofa»larini yo'qotayotganligini his qiladilar;

5) ular yangi ishni o'rganishga va xulq-atvorning yangi uslubini o'zlashtirishga qobiliyatsiz bo'lib, o'qishni istamaydilar.

Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish omillariga quyidagilar kiradi:

1) hokimiyat tuzilmalarining kelgusidagi o'zgarishlarga mos kelmaslik darajasi;

2) yangiliklarni joriy qilishning uzoqqa cho'zilishi;

3) yuqori boshqaruvchilar uchun nufuz va hokimiyatni qo'ldan boy berish xavfining paydo bo'lishi;

4) korxona va tashkilot jamoasi uchun o'zgarishlarning salbiy oqibatlari;

5) korxona va tashkilotning omon qolish va rivojlanish maqsadlariga xodimlarning befarq qarashi;

6) siyosiy kuch markazlarida innovatsiya yo'nalishiga qarshi kurash.

Novatorlikka to'siq bo'luvchi omillarga ma'muriy rahbarlik va ilmiy-muhandis xodimlarning keskin cheklanishi (ajralishi); rahbariyatning ilmiy-innovatsiya jarayonida sust ishtirok etishi (yoki ishtirok etmasligi) va bundan rahbariyatning

yangi g'oyalarga ishonmasligi kelib chiqadi; muntazam ishning yo'qligi va yangi g'oyalar bo'yicha ko'pgina kelishuvlarning zarurligi, yangiliklarni joriy qilishning borishida yo'l qo'yilgan kamchiliklar tufayli novatorlarni orqavorotdan hal qilish va boshqalar.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) joriy qilish jarayonida rag'batlantirishning quyidagi aniq shakllaridan foydalanish mumkin:

1) joriy mukofotlar – joriy ish natijalari va KYani amalga oshirganlik uchun;
2) start mukofotlari – KYaning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

3) bosqichma-bosqich mukofotlar – KYaning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

4) finish mukofotlari – ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, KYaning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;

5) ekspress mukofotlar – kadrlar sohasidagi yangi ilmiy g'oyalar va qarorlar uchun, shu jumladan, kadrlar bilan ishlash jarayonida vujudga keladigan g'oyalar va qarorlar uchun.

Qisqacha xulosalar

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) – kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyatdir.

Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar – oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda va boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar.

Kadrlarni izlash va tanlash – yangi samarali kadrlar potensialini yaratishdir.

Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar – bu, yangi texnika va mehnat turlarini o'zlashtirish; kadrlar bilan ishlashning yangi usullari; xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish va ularning o'rni o'zlashtirish usullari yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarni ishlab chiqish va shu kabilarni nazarda tutishdir.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar – bu, mazkur sohadagi yangiliklar, ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish va shu kabilardir.

Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish – ortiqcha kadrlarni qisqartirish hamda eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q kadrlar salohiyati qismini va ish o'rinlarini korxona miqyosida tugatishdir.

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) – bozor iqtisodiyoti va raqobatning kuchayishi sharoitida kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanishi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qilishidir.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) tashkil etish – IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruhlar, shaxslar), shuningdek, KYani ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va

me'yorlari majmuidir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Kadrlar tizimi deganda nima tushuniladi?
2. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati nimada?
3. Kadrlarga oig yangiliklar qanday belgilarga asosan tasniflanadi?
4. Kadrlar tizimining rivojlanishi to'g'risida nimalarni bilasiz?
5. Kadrlar innovatikasi to'g'risida qanday tushunchaga egasiz?
6. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati nimalardan iborat?
7. Xodimlarning kasbiy ta'lim mehnat jarayonida ishtirok etish bosqichlarini sanab o'ting.
8. Innovatsion-kadrlar menejmenti to'g'risida va uning asosiy maqsadlari haqida nimalarni bilasiz?
9. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta'minlash nimalarni nazarda tutadi?
10. Novatorlikka to'siq bo'livchi omillar nimalardan iborat?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» - Т.: 1998.
3. Abdurahmonov Q.H. , Holmo'minov Sh.R. , Akbarov A.M. Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. -Т.: 2004.
4. Гурков И. Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность - М.: 2003.
5. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.
6. Иванова – Швец Л.Н. Управление трудовыми ресурсами. Учеб. пос. – М.: 2004.
7. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. — М.: 2005.
8. Чеховских И.А. Управление персоналом. Изд. Виктор, 2005.
9. Абдурахмонов Қ. Ҳ. Модернизация жараёнида аҳоли даромадларини ошириш. «Жамият ва бошқарув» журнали. 2005 йил №3.

Internet saytlar

- <http://www.dialog-system.ru> – Эффективное управление персоналом – основа успеха бизнеса.
- <http://www.treningoff.ru/article/185/25> - Управление персоналом. Как это делать эффективнее.
- <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/206264.html> - Управление персоналом - Учебник для ВУЗов.

XI BOB

XODIMLAR BOSHQARUVIDA MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI

11. 1. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlar

Korxona va tashkilotdagi har qanday xodimning kasbiy vazifasi — uning axloqiy normalarni, xulq-atvor qoidalarini bajarishi hamda atrofidagi tashqi muhit (hamkasblari, mijozlar va sheriklari) bilan oʻzaro munosabatlariga chambarchas bogʻliq boʻladi. Mehnat munosabatlarida axloq normalariga rioya qilish ham ayrim xodim, ham umuman, tashkilot natijalariga baho berishning asosiy mezonlaridan biri hisoblanadi.

Etika (axloq) deyilganda, ijtimoiy hayot jarayonida roʻyobga chiqariladigan universal va oʻziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimi nazarda tutiladi. Tegishli ravishda ishga doir munosabatlar etikasi jamiyat hayotining sohalaridan birini ajratib koʻrsatadi. Shu narsa tushunarliki, xizmatga doir munosabatlarning axloqiy normalari umuminsoniy normalarga va xulq-atvor qoidalariga asoslanadi, lekin oʻzining ayrim farq qiluvchi xususiyatlariga ham ega boʻladi.

Axloq — barcha odamlar uchun birdek taalluqli hisoblangan, shaxs hayotidagi hamma sohalarda oʻziga va oʻzgalarga nisbatan qoʻyiladigan maʼnaviy-ijtimoiy talablar hamda ehtiyojlarning munosabatlar shaklidagi koʻrinishidan iborat boʻlgan, insonga berilgan ixtiyoriy xatti-harakatlar jarayonida ichki iroda kuchi tomonidan oqilona cheklanishini taqozo etuvchi maʼnaviy hodisa. Boshqacha aytganda, axloq — jamiyat, zamon, insoniyat tarixi uchun namuna boʻla oladigan ijobiy xatti-harakat yigʻindisi, insoniy kamolot darajasini belgilovchi maʼnaviy hodisa.

«Men, — deydi Islom Karimov, — Abdulla Avloniyning «Tarbiya biz uchun yo hayot — yo mamot, yo najot — yo halokat, yo saodat — yo falokat masalasidir», degan fikrini mushohada qilaman.

Buyuk maʼrifatparvarning bu soʻzlari asrimiz boshida millatimiz uchun qanchalar muhim va dolzarb boʻlgan boʻlsa, hozirgi kunda biz uchun ham shunchalik, balki undan ham koʻra muhim va dolzarbdir.

Chunki taʼlim-tarbiya — ong mahsuli, lekin ayni vaqtda ong darajasi va uning rivojini ham belgilaydigan omildir. Binobarin, taʼlim-tarbiya tizimini

o'zgartirmasdan turib, ongni o'zgartirib bo'lmaydi. Ongni, tafakkurni o'zgartirmasdan turib esa biz ko'zlangan oliy maqsad — ozod va obod jamiyatni barpo etib bo'lmaydi»¹.

Mehnat faoliyati jarayonida inson o'zaro shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini belgilab beruvchi qonuniyatlarni hisobga olishi kerak. Ular orasida eng asosiylaridan biri javobning noaniqligi qonuniyati. Bu qonuniyat kishilar tashqi ta'sirlarni idrok qilishining ulardagi shaxsiy xususiyatlar farqiga, boshqacha aytganda, muayyan vaziyatga bog'liqlik qonuniyati hisoblanadi.

Mazkur qonuniyat mexanizmini o'rganish shaxslararo munosabatlar jarayonida ko'pincha vujudga keladigan bir qator savollarga: nega boshqa kishi siz undan iltimos qilgan va yoki siz ko'rsatib o'tgan narsalarni bajarmagan? Nega sizning so'zlaringiz, xatti-harakatingiz, ko'rsatmalaringiz boshqa kishini xafa qilib qo'ydi, nega kutilmaganda shunday bo'ldi? Nega boshqa kishi biror ishni siz aytgan yoki ko'rsatgan tarzda qilmadi? Va hokazo savollarga javob berish imkonini tug'diradi.

11. 2. Shaxslararo munosabatlarning umumiy qonuniyatlari

Javobning noaniqligi qonuniyatining amal qilish mexanizmini mehnat faoliyatiga bog'lash jarayonini Porter va Louler modeli yordamida izohlab berish mumkin. Modelni mazkur holatda talqin qilish asoslash nazariyasini tasvirovchi boshqa manbalarga nisbatan ancha kengroq berilgan. Chunonchi, shaxslararo munosabatlar nuqtayi nazaridan model bloklari o'rtasidagi qo'shimcha o'zaro bog'lanishlar joriy qilingan, ular punktir chiziq (—) bilan ko'rsatilgan. Porter va Louler modelida foydalangan tashqi taqdirlash tushunchasiga yanada kengroq talqin berish mumkin. Tashqi taqdirlashlar — bu faqat rahbarni maqtash, mukofot ximat sohasida ko'tarilish emas, balki shu bilan birga biron bir harakatni bajaruvchi uchun ahamiyatli bo'lgan shaxslar doirasi bilan bo'ladigan normal munosabatlarni qo'llab-quvvatlashdan iboratdir, yoki muayyan harakatni bajarish natijasida yana shu shaxslar doirasi bilan munosabatlar o'rnatilgan, yangi kasbiy topshiriq olish, muayyan huquqlarga ega bo'lishdir. «Tashqi taqdirlashlar»da ularning salbiy ahamiyatga ham ega bo'lishi mumkinligini, masalan, qo'shimcha topshiriqlar olish, ijtimoiy muhitdagi muayyan guruhdan chiqarilib yuborilish ham mumkinligini nazarda tutish lozim.

Yuqorida sanab o'tilgan shaxslararo munosabatlar qonuniyatidan tashqari ularga odamning odam tomonidan noto'g'ri tasvirlanishi va o'z-o'ziga berilgan bahoning o'xshamasligi qonunini kiritish mumkin. Uning mohiyati shundan

¹ Каримов И. А. Баркамол авлод орзуси. — Т.: «Шарк», 1999.

iboratki, birorta ham kishi boshqa kishini xuddi o'zini-o'zi bilgan darajada bila olmaydi. Bu daraja mazkur kishi haqida va o'zi to'g'risida jiddiy qarorlar qabul qilish uchun etarli asos bo'lishi mumkin edi.

Shaxslararo munosabatlarda axborot ma'nosini buzib ko'rsatish qonuniyati muhim ahamiyatga egadir. U obyektiv ravishda harakat qiladi va har qanday jarayonning boshlanishi va oxirida qanchalik ko'p odam qandaydir axborotlar majmuidan foydalansa, u shunchalik kuchliroq bo'ladi.

Shaxslararo munosabatlarda ko'pincha esdan chiqarib qo'yiladigan yana bir qonuniyat – psixologik o'z-o'zini himoya qilish qonuniyatidir. Biz boshqa shaxslarga munosabat sohasida birinchi o'ringa, odatda, ularning tashqi jismoniy xavfsizligini qo'yamiz, ularning psixologik xavfsizligini esa nazar-pisand qilmaymiz. Ikkinchi tomondan, odamning o'zi o'zining psixologik xavfsizligiga va unga hujum qilishdan saqlanishiga katta ahamiyat beradi. Ijtimoiy xulq-atvorning yetakchi sabablaridan biri insonning shaxsiy maqomini, o'z qadr-qimmatini saqlashdir.

«Agarki, nosog'lom vaziyat yuzaga kelib, turli unsurlar undan foydalanib qolishni ko'zlasa, tiyiqsiz olomon ko'cha va maydonlarga chiqib, hamma yoqni tartibsizlik va boshboshdoqliq egallay boshlasa, odamlar aql-hushini yo'qotib, vahshiy to'daga aylansa, bu o'ta xatarli oqibatlariga olib kelishi mumkin. Bunday holatda deyarli hech kim ana shu to'dani boshqarishga qodir bo'lmay qoladi»¹.

11.3. Salomlashish, taqdim qilish va ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi

O'zaro salomlashish (so'rashish) va taqdim qilish qoidalarini biz – o'zbek xalqi uchun oddiy tuyulishiga qaramasdan ular muayyan bilimlar va etarli darajada diqqat - e'tiborni talab qiladi. «Assalomu alaykum» bilan boshlanuvchi salomlashishning birinchi qoidasi shundan iboratki, u har qanday vaziyatda sizning iltifotli va xayrixohligingizni ko'rsatishi lozim. Salomlashish qanday bo'lishiga sizning kayfiyatingiz yoki boshqa kishiga nisbatan salbiy munosabatingiz ta'sir qilmasligi lozim.

Salomlashuv musulmon dunyosida inson uchun eng yuqori qadriyat belgisidir. Ollohning suyuqlik habibi bo'lmish Muhammad Mustafo sallallohu alayhi vassallam janoblari axloq-odobga oid hadislarida: «Uchrashganda qaysi biringiz birinchi bo'lib salom bersangiz, o'sha odam Tangriga ham itoatliroqdir», deb uqtirgan edilar. Demak, salom-alik munosabatlari insonning buyuk burchi bo'lib, uni o'rinli bajarish shaxslararo munosabatda katta o'rin egallaydi.

¹ Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. -Т.: «Ўзбекистон». 2005.

O'zaro munosabatlar jarayonida salomlashish, bir-biriga taqdim qilish yoki qo'l berishish, quchoq ochish jarayoni turli vaziyatlarda yuz berishi mumkin. Bu o'ziga xoslik asosan ko'rsatib o'tilgan mazkur holatlarda kim birinchi bo'lib harakat qilishi lozimligi yoki shunday huquqqa ega ekanligida ifodalanadi.

Xizmat vaziyati ishbilarmon kishining tashqi qiyofasiga muayyan talablar qo'yadi. Modalar olamida uzoq davrlardan buyon «ishchanlik kostyumi» degan muayyan tushuncha vujudga kelgan. U, albatta, kiyimni modellashtirishdagi eng so'nggi yangiliklarni hisobga oladi, lekin ma'lum darajada qat'iy va eskilik tarafdori bo'lib qoladi. So'zning tom ma'nosida kostyum tanlashni amalga oshirishda ishbilarmon kishi quyidagi umumiy qoidalarga amal qilishi lozim:

- uslub birligi;
- uslubning muayyan vaziyatga muvofiqligi;
- ranglar gammasining oqilona kamayib borishi (uch xil rang qoidasi);
- ranglar gammasida ranglarni qiyoslay bilish;
- kiyimning turli tarkibiy qismlarida rasm xarakterini qiyoslay olish.

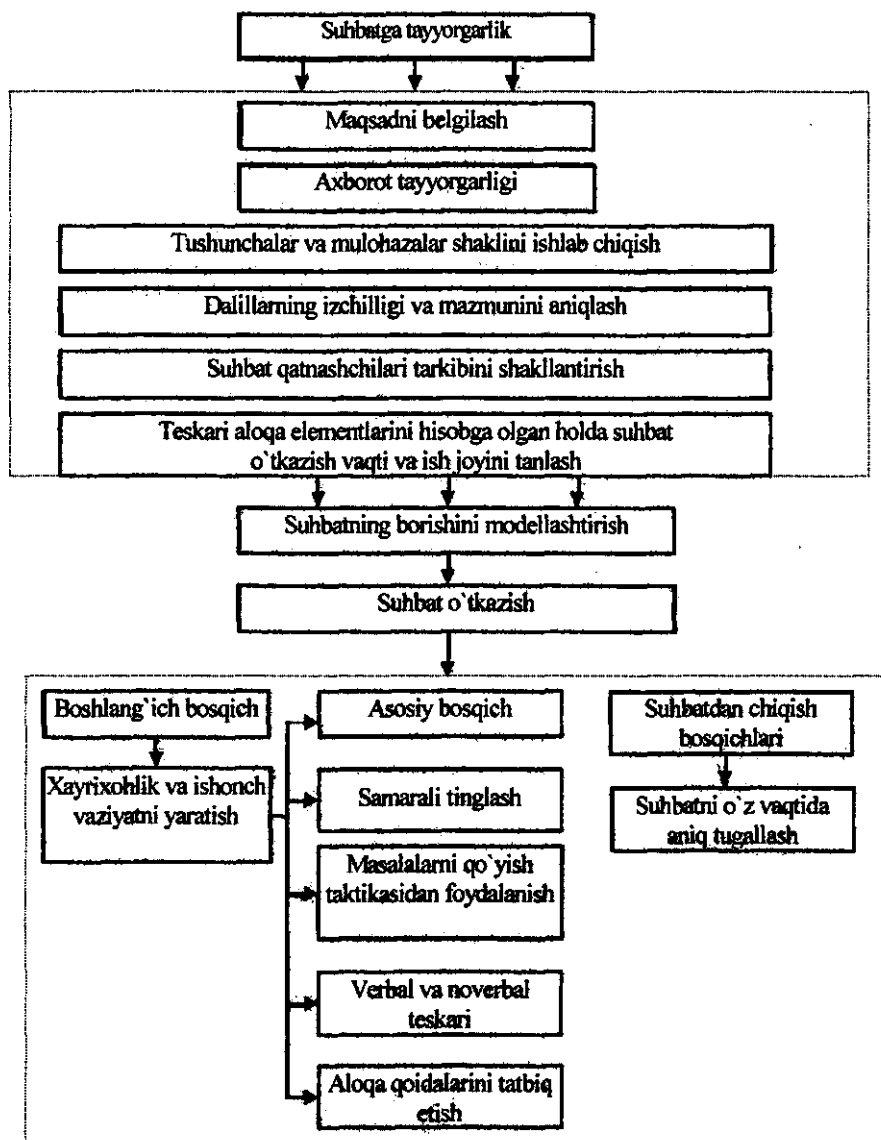
Ishga doir suhbat o'tkazish malakalari kasb faoliyati jarayonida ham, maishiy sharoitda ham ishlab boriladi. Suhbat o'tkazish zarurligi bilan bog'liq har qanday vaziyatni muloqot olib borish qoidalarini ishlab chiqish bo'yicha trening imkoniyati sifatida qarash kerak bo'ladi. Bu qoidalarning sxematik tarzda muayyan izchillikda va o'zaro bog'liqlikda o'tkazilishini zarur bo'lgan asosiy harakatlar sifatida tasavvur qilish mumkin (11. 1-chizma).

11.4. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish odobi

Ishga doir suhbatlarning qatnashchilari ko'pincha quyidagi xatolarga yo'l qo'yadilar:

- bo'lajak suhbatning mumkin bo'lgan elementlariga asos yaratiladigan tayyorgarlik bosqichini nazar-pisand qilmaslik;
- ayrim qatnashchilarning ba'zi bir, unchalik muhim bo'lib tuyulmagan joyni tanlashga etarli e'tiborsizlik bilan qarashi. Masalan, suhbat o'tkaziladigan joyni tanlashga etarli e'tibor bermaslik, hatto vaziyatga muvofiq kelmaydigan sharoit va qatnashchilarning o'zaro munosabatlari ishga doir suhbatning muvaffaqiyatli chiqishiga xalaqit berishi mumkin. Tabiiyki, ishga doir suhbatni o'tkazish malakalari quruq yodlab olish bilan vujudga kelmaydi. Suhbat o'tkazish mahoratini egallash ko'p marta amalda sinab ko'rish bilan bog'liqdir.

Telefonda gaplashishlarni ishga doir suhbat o'tkazishning o'ziga xos bir turi sifatida qarash mumkin. Ana shundan kelib chiqib, ikkita xulosa chiqarish mumkin. **Birinchidan**, ishga doir suhbatga tayyorgarlik ko'rish va o'tkazish qoidalari ko'p jihatdan telefonda suhbatlar olib borishda ham o'z ahamiyatini saqlab



11.1-chizma. Ishga doir suhbatni tayyorlash va o'tkazishning sxematik tasviri

qoladi. **Ikkinchidan**, telefon orqali suhbat yuzma-yuz suhbat o'tkazishga nisbatan bir qator farq qiluvchi xususiyatlarga ega. Bu o'ziga xos xususiyatlar shu bilan belgilanadiki, suhbatdoshlar bir-birlarini ko'rmaydilar, ko'pincha telefondagi suhbat tomonlardan biri uchun kutilmagan vaziyatda, voqealarning oldingi borishini buzgan holda olib boriladi: abonentlardan birining ochiq suhbat, uning qandaydir bir muhim yoki shoshilinch ishni ado etishi orqaga ketishi mumkin va hokazolar. Bizning o'zimiz ham boshqa birovga telefon qilganimizda hamisha shunday bo'lishi mumkinligini nazarda tutishimiz kerak. Bu hol xulq-atvorimizga muayyan ta'sir ko'rsatishi turgan gap. Ikkinchi tomondan, biror kishi bilan ochiq suhbat olib boruvchi kishi telefonda gaplashishdan oldin suhbatga ustuvorlik berishi lozim. Shuni esda tutish, albatta, zarurki, ko'p hollarda telefon orqali qilingan aloqa biror narsa to'g'risida (bo'lajak uchrashuv haqida) oldindan kelishib olish vositasi bo'ladi. Shuning uchun ham xalqimizda «bu telefonda aytadigan gap emas», degan ibora mavjud. Telefonda qilinadigan suhbatning mavzusini belgilashdan oldin uning uchun ajratiladigan vaqtni rejalashtirishni esdan chiqarmaslik kerak. Bundan tashqari, suhbatdoshingizning hamkasblari, tashrif buyuruvchilar va boshqa begona kishilar davrasida bo'lishi mumkinligini ham esdan chiqarmaslik lozim.

11.5. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalar

Mehnat faoliyati jarayonida ko'pgina xodimlar o'z xizmatdoshlari sha'niga, ishga doir suhbat qatnashchilariga, muzokara bo'yicha sheriklari nomiga tanqidiy mulohazalar bildirish zaruratini, ayrim hollarda esa unga nisbatan o'z istagini bildirishni xohlab qoladilar. Biron-bir bo'linma rahbarining vazifasi o'ziga bo'ysunadigan xodimlar faoliyatiga, xatti-harakatlariga, xulq-atvoriga tanqidiy baho berish bilan, albatta, bog'liq bo'ladi. Ko'pgina mutaxassislar, hatto rasman rahbarlik lavozimida bo'lmaganlar ham bir qator tashkiliy, nazorat qilish funksiyalarini bajarish bilan bog'liq bo'ladilar, bu esa xodimlarning bajaradigan vazifalarini tanqidiy baholashni nazarda tutadi. Shuningdek, birgalikda ishlash jarayonida kengashlar, muzokaralar vaqtida tomonlardan birida boshqa tomonga, tashqi muhitga nisbatan tanqidiy fikrlar paydo bo'ladi. Kimningdir nomiga tanqidiy mulohaza bildirishdan iborat obyektiv yoki subyektiv zaruratga duch kelinganda o'ta xushmuomalalik va ehtiyotkorlik ko'rsatish kerak. Kishilarning bir-birlari bilan muomala qilishlari tajribasi asosida tanqid qilish qoidalar ishlab chiqilganki, ularga rioya qilmaslik vaziyatni tanqidiy tahlil qilishga qaratilgan kuch-g'ayratni yo'qqa chiqarishi ham mumkin. O'zbek xalqining milliy xususiyatlaridan biri — tanqid qilish qoidalarini etarli darajada bilmaslik yoki uni inkor etish ko'pincha shunga

olib keladiki, tanqid qilinadigan tomonda «himoya to'sig'i», arazlash, xafa bo'lish, qadr-qimmatning erga urilishi kabi tuyg'ular seziladi. Natijada hatto foydali, xolisona tanqid ham ijobiy qabul qilinmaydi.

Amalda har bir kishi butun hayoti mobaynida o'z sha'niga bir necha marta tanqidiy mulohazalar eshitishiga to'g'ri keladi. Hatto tanqid qiluvchi kishi tegishli odob qoidalarini bilsa va unga amal qilsa ham, tanqid baribir ma'lum ma'noda og'rinib qabul qilinadi. Bu hol inson psixologiyasining obyektiv xususiyatlari bilan oldindan belgilab berilgan. Shuning uchun ham tanqidni qabul qilishning ayrim qoidalarini tavsiya qilish (ularni o'z ongidan o'tkazib, qarab chiqilayotgan muammoning keskinligini birmuncha pasaytirish) mumkin. Hamisha quyidagilarni esda tutish lozim:

- foydasiz tanqid bo'lmaydi, u vujudga keladigan vaziyatlarni hal qilishda yordam ko'rsatish shakli hisoblanadi;

- kim tanqid qilishdan va qanday shaklda tanqid qilishidan qat'iy nazar tanqidni amaliy jihatdan qabul qilish zarur;

- tanqidni idrok etishning markaziy tamoyili – «qilgan narsalarimning hammasini ham boshqa vaziyatda bundan ham yaxshiroq qilishim mumkin edi» mazmunida bo'lishi lozim;

- eng qimmatli tanqid normal hisoblangan narsaning hali mukammal emasligiga qaratilgan bo'ladi;

- tanqidning yo'qligi – uni normal qabul qilish qobiliyatini mensimaslik yoki unga ishonmaslik ko'rsatkichidir;

- tanqid tanqid qiluvchining boshqa tomonga munosabatini aniqlab olish imkonini beradi;

- agar tanqid qiluvchi xato qilganda ham uning ishni batafsil qarab chiqishga intilishini qo'llab-quvvatlash kerak.

Shu bilan bir qatorda, tanqid o'z doirasidan chiqib, haqorat darajasiga ko'tarilmasligi lozim. Haqorat – kishining nafsoniyatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborni tushirish niyatida yomon muomala qilishdir. Hadislarga asoslangan holda shuni aytish kerakki, haqorat – bu, axloqsizlik bo'lib, tahqir qilingan kishining diliga o'rtnashib, shunday yomon jarohatlar ochadiki, payt topib, o'ch va intiqom olmaguncha tuzalmaydi. Payg'ambarimiz Muhammad Mustafo janoblari : «Ikki odam bir-birini so'ksa, gunohkor boshlovchi bo'lur. Magar qarshi bo'lgan kishi ortiq ketsa, har ikkalasi ham gunohda o'rtoq bo'lurlar», deb uqtirganlar. Shunday ekan, har qanday tanqid o'z chegarasida, faktlar bilan tasdiqlangan bo'lishi zarur. Aks holda, har qanday tanqid o'z doirasidan chiqib, haqoratga aylanishi mumkin.

11.6. Notiqlik san'ati asoslari

Hozirgi zamon mutaxassisining kasb faoliyati uning notiqlik san'ati ko'nikmalarini, ya'ni turli shakllardagi nutqning (u xoh xizmat kengashidagi axborot berish bo'lsin, xoh konferensiyalar va seminarlardagi ma'ruza, munozaralardagi, taqdimotlardagi chiqishlar va shu kabilar bo'lsin) tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini va turli shakllardagi nutqlarni tinglovchilarga etkazish ko'nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Ko'pincha odamlar orasida nutq so'zlash ko'nikmalari tarbiya, ma'lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatleri bilan bog'liq bo'ladi. Shunga qaramasdan, notiqlik san'ati ko'nikmalari notiqlik san'atining asosiy qoidalarini bilgan holda to'plangan kasb tajribasi jarayonida hosil bo'ladi. Bu qoidalarni bilish insonga o'z nutqini ancha qulayroq shaklda – tinglovchilarning samarali qabul qilishi nuqtayi nazaridan ham, shuningdek, tinglovchilarning nutq so'zlayotgan kishining kasbiy sifatlariga ijobiy baho berish nuqtayi nazaridan ham taqdim etishiga imkon tug'diradi.

Notiqlik san'atining quyida bayon etiladigan asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlashning imkoni tug'ilgan ko'p vaziyatlarda tatbiq etiladi.

Notiqlik san'atining barcha qoidalarini xronologik tamoyili bo'yicha bir necha shartli guruhlariga bo'lish mumkin:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish;
- nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;
- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish tinglovchilar bilan ishlashga umumiy hozirlikni qo'llab-quvvatlash imkonini beradigan bir necha sun'iy usullarni nazarda tutishi mumkin:

- xayol qilingan tinglovchilar oldida oldindan berilgan mavzular va tinglovchilar tarkibi bilan so'zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifini ishlab chiqish;
- o'z chiqishlarining audio yoki video yozuvlaridan foydalanish va hokazolar.

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'ati ko'nikmalari va qoidalarini ishlab chiqishning ancha muhim bosqichi hisoblanadi.

Ko'pincha mazkur bosqich vaqt etishmasligi yoki o'z kuchiga ortiqcha ishonish tufayli unchalik e'tiborga olinmaydi. Binobarin, shularni ham esda tutish kerakki, ko'pincha mutaxassisning kasbiy sifatleri haqida uning so'zlariga qarab xulosa chiqariladi, u o'z navbatida o'z-o'zini namoyon

qilish vositasi bo'lib xizmat qiladi, o'zini ko'rsatish imkoniyati hisoblanadi.

Nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish nutq maqsadlariga erishishni tayyorlagan nutq rejasini amalga oshirishni ta'minlashi (zarur bo'lganda unga tuzatish kiritishi), og'zaki nutqning avvaldan o'ylab qo'yilgan afzalliklaridan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda notiqlarning xulq-atvori (o'zini tutishi) axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Ma'ruzachining xulq-atvori tabiiy bo'lishi, nutq muammosiga va tinglovchilar tarkibiga mos kelishi zarur. Ana shundagina nutq so'zlash maroqli bo'ladi.

Qisqacha xulosalar

Etika(axloq) – ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos axloqiy talabalar va xulq-atvor normalari tizimidir.

Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlar va uning umumiy qonuniyatlari: javobning noaniqligi qonuniyati, odamning odam tomonidan noto'g'ri tasvirlanishi va o'z-o'ziga berilgan bahoning o'xshamasligi, psixologik o'z-o'zini himoya qilish qonuniyatidir.

O'zaro salomlashish va taqdim etish – insonlarning eng olijanob, xulq-atvor va axloqiy xususiyatidir. Salomlashish va taqdim etishning turli vaziyatlardagi qoidalari mavjud.

Ishbilarmon kishining tashqi qiyofasiga xizmat vaziyati muayyan talablarni qo'yadi. Kiyim tanlashda ishbilarmon kishiga qo'yiladigan umumiy qoidalar quyidagilardan iborat: uslub birligi; uslubning muayyan vaziyatga muvofiqligi; ranglar gammasining oqilona kamayib borishi (uch xil rang qoidasi); ranglar gammasida ranglarni qiyoslay bilish; kiyimning turli tarkibiy qismlarida rasm xarakterini qiyoslay olish va hokazolar.

Ishga doir suhbat o'tkazish malakalari kasb faoliyati jarayonida, shuningdek, kundalik maishiy sharoitda ham ishlab boriladi.

Ishga doir suhbatni tayyorlash quyidagi sxemada amalga oshiriladi: suhbatga tayyorgarlik – suhbatning borishini shakllantirish – suhbat o'tkazish.

Tanqid qilish – mehnat faoliyati jarayonida xodimlarning bir-birlari sha'niga tanqidiy mulohazalar bildirishidir.

Tanqid qilishning asosiy qoidalari quyidagilardan iborat: suhbatni guvohlar ishtirokida boshlamaslik, bir xil ohangni saqlash, maqtash uchun sabab qidirish, shoshilinch ayblashga o'tmaslik; boshqa kishining qobiliyatlarini emas, faqat xatti-harakatlarini tanqid qilish; kishining mavqeyini saqlashga harakat qilish.

Haqorat – kishining nafsoniyatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborini tushirish niyatida yomon muomala qilishdir.

Notiqlik san'ati qoidalari guruhlar quyidagilardan iborat: notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish ; nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik

ko'rish; nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Etika deganda nimani tushunasiz?
2. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlarning qanday umumiy qonuniyatlari mavjud?
3. Salomlashish va taqdim qilishning qoidalari nimalardan iborat?
4. Ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi qanday talablarga javob berishi lozim?
5. Ishga doir suhbat yuritish odobi nimalarni nazarda tutadi?
6. Telefonda gaplashish odobi nimalarni nazarda tutadi?
7. Tanqid qilish qoidalariga nimalar kiradi?
8. Tanqidni qabul qilish qoidalariga nimalar kiradi?
9. Notiqlik san'ati qoidalarining qanday guruhlari mavjud?
10. Ishga doir suhbatni tayyorlash qanday tartibda amalga oshiriladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2001.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси. - Т.: «Адолат», 1996.
3. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. -Т.: «Ўзбекистон», 1995.
4. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma. -Т.: 2004.
5. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. - М.: 2003.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. -М.: «Инфра», 2005.
7. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. - М.: «Феникс», 2004.
8. Федосеев В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. -М.: «Экзамен», 2003.
9. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. -М.: «Альфа-Пресс», 2005.
10. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. - М.: 2005.

Internet saytlar

- <http://i-nestor.hotbox.ru/> - Эффективное управление персоналом.
- <http://www.mibif.ru/progcomp/kadry.html> - Система управления персоналом.
- <http://www.dialog-system.ru> - Эффективное управление персоналом — основа успеха бизнеса.

XII BOB

XODIMLARNI BOSHQARISHDA IXTILOFLAR VA STRESSLARNI YECHISH

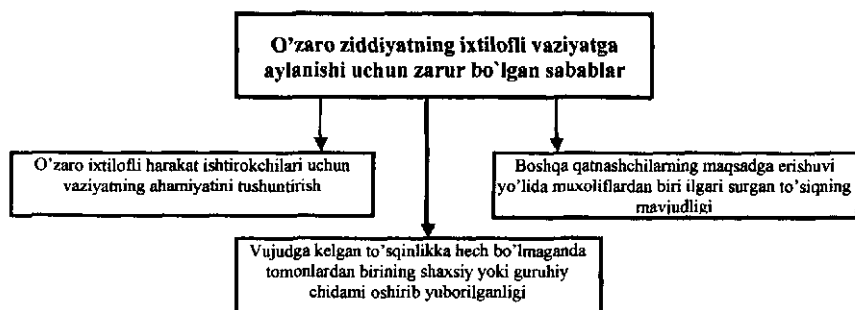
12.1. Ixtiloflar va ularni boshqarish

Ixtiloflar, ya'ni kelishmovchiliklar individlarning o'zaro bir-biriga ta'sir ko'rsatishi, o'zaro muomalada bo'lishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular odam qancha umr ko'rsa ixtiloflar ham shuncha davom etadi. Biroq, ixtiloflarning umumiy qabul qilingan, ularning tabiatini, jamoaning rivojlanishiga, jamiyat taraqqiyotiga ta'sir etishini tushuntirib beradigan nazariya yo'q bo'lsa-da, ixtiloflarning kelib chiqishi mavjud bo'lishi, ularni boshqarish masalalari yuzasidan ko'pgina tadqiqotlar olib borilgan.

Ayrim tadqiqotlarda Geraklitni ixtiloflarning «ma'naviy otasi» deb hisoblaydilar, shuningdek, Suqrot va Aflotunda ham bu haqda muayyan fikrlar uchraydi. Gegelga, uning ziddiyatlar to'g'risidagi va qarama-qarshiliklarning kurashi haqidagi ta'limotiga etarli darajada tez-tez murojaat qilib turiladi.

Kishilar qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeani idrok etish hamda ularga baho berishning mos kelmasligi ko'pincha bahsli vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat, o'zaro harakat qatnashchilaridan bittasiga o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishishda xavf tug'dirsa, u holda ixtilofli vaziyat kelib chiqadi.

Shunday qilib, **ixtilofli vaziyat** — tomonlarning biron-bir hususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtayi nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi,



12.1-chizma. Kelib chiqayotgan o'zaro ziddiyatning ixtilofli vaziyatganga aylanishi uchun zaruratlar

ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning o'zaro mos kelmasligi va shu kabildir.

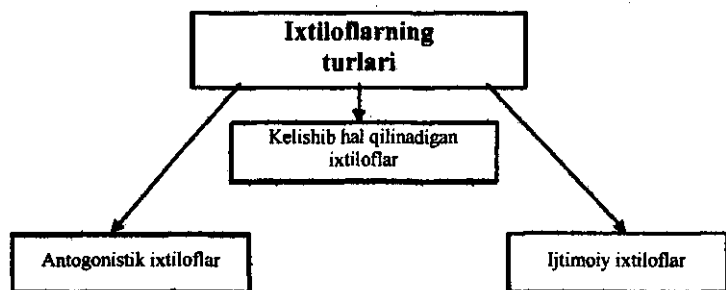
Albatta, ziddiyatlarni bartaraf etishda o'zbek xalqida tarixan mavjud bo'lgan ana'anaviy «nomus», «andisha», «vijdon», «qanoat» kabi umuminsoniy axloq tarbiya namunalaridan ham keng foydalanish zarur. Olamda qanoat kabi dilni poklaydigan narsa yo'qdir. Hazrati Ali janoblari: «Dunyoda sa'y-jadali ila maishat o'tkargan qanoat egasi hech kimga muhtoj bo'lmagan zo'r boylar kabi rohatda, saodatda yashar», deb aytganlar.

Aflotun hakim: «Insonning saodati qanoatni qo'lda tutmoqda, sarvat va maishat to'g'risida janobi haqning taqdiriga rozi bo'lmoqdadur», - deganlar. Darhaqiqat, shunday ekan, mamlakatimizda ham iqtisodiy islohotlarning yangi davriga qadam qo'yar ekanmiz, barcha sohalarida ma'naviyatimizni rivojlantirish vazifalarini ham belgilab olishimiz kerak deydi, mamlakatimiz Prezidenti Islom Karimov.

12.2. Ixtiloflarning turlari

Ixtilof — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo'lib, undan ko'zda tutilgan maqsad raqibni betaraf qilib qo'yish, unga zarba berish yoki uni yo'q qilishdir (Kozer). Mazkur ta'rifda ixtilofli o'zaro harakatnig maqsadlari, muxoliflik qarshilik ko'rsatgan taqdirda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan harakatlar aniq va ravshan ko'rsatib o'tilgan, shu bilan birga harakatlarning kuchi ortib borishi tartibida sanab o'tilgan.

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iborat (Borodkin, Koryak). Mazkur ta'rifda qarama-qarshi



12.2-chizma. Ixtiloflarning turlari

maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to'qnashuv predmetiga e'tibor qaratilgan bo'lib, ta'sir ko'rsatish usullari masalasi noma'lum qoladi.

Antogonistik ixtiloflar – ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi yoki bir tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofda qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar – ixtilof qatnashchilari maqsadlarining, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlarining o'zaro o'zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantini yo'l qo'yadi. Masalan, mahsulot tayyorlovchi zavodga xom ashyo etkazib beruvchi tashkilot, buyurtma berilgan buyumni belgilangan muddatda etkazib bera olmaydi, chunki tashkilotning yuk tashish uchun mablag'i tugab qolgan edi. Zavod xom ashyo etkazib berish grafigini bajarishni talab qilishga haqlidir, lekin tashkilotning shart-sharoitlari o'zgarib qoladi. O'zaro manfaatdorlikdan kelib chiqib, murosaga kelish mumkin. Bunda xom ashyo etkazib berish grafigini o'zgartirish, qarz bilan yordam berish va muzokaralar olib borish maqsadga muvosiqdır.

Ijtimoiy ixtiloflar – kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichida iboratdir. Ular ijtimoiy birliklar, jamoalar, shaxslar manfaatları va qarama-qarshi tendensiyalarining kuchayishini bildiradi. Bunday ixtiloflar ularni vujudga keltirgan obyektiv sabablar o'rtasidagi vaqt oralig'ining mavjudligiga, ixtiloflarning o'ziga va ularning oqibatlariga bog'liq bo'ladi. Misol: sobiq ittifoq hududida keyingi yillarda ko'pgina ixtiloflar vujudga keldiki, ularning paydo bo'lishiga asosiy sabab, XX asrning 20-yillarida amalga oshirilgan milliy siyosatdagi kamchiliklarga borib taqaladi. Ixtiloflar hozirgi vaqtda kelib chiqayotgan bo'lsa ham, ular oradan bir necha yillar o'tgandan keyin hal qilinadi. Shu narsa shak-shubhasizki, o'tgan davrda bu xildagi ixtiloflarning avj olishi uchun etarli darajada sabablar to'planib qolgan, lekin ularning ilk asosi o'sha dastlabki yillarda yaratilgan edi.

Tashkiliy ixtiloflarning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ular shaxs faoliyatini tashkiliy jihatdan tartibga solish: lavozim yo'riqnomalarini tatbiq etish, tashkilotni boshqarishga doir rasmiy tuzilmalarni joriy qilish va boshqarishning oqibati hisoblanadi.

Ixtiloflarni hal qilish masalalari bilan muvaffaqiyatli shug'ullanuvchi ko'pgina mutaxassislarning fikricha, ixtiloflarni boshqarish jarayoni ko'pgina omillarga bog'liq bo'lib, ularning bir qancha qismi boshqaruvchi ta'siriga mos kelmaydi. Masalan, shaxsning qarashlari, individning, guruhlarining

bahona va ehtiyojlari, qaror topgan bir qolipdagi fikrlar, tasavvurlar, bid'atlar, noto'g'ri tushunchalar ba'zan qarorlar ishlab chiqayotganlarning kuch-g'ayratini yo'qqa chiqarishi mumkin. Ixtilofning turiga qarab qarorni izlash bilan turli xizmatlar – tashkilot rahbariyati, xodimlarni boshqarish xizmati, psixolog va sotsiolog bo'limi, kasaba uyushmasi qo'mitasi, militsiya, sudlar shug'ullanishlari mumkin.

Ixtilofni hal qilish – ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga to'liq yoki qisman barham berish yoxud ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishidir.

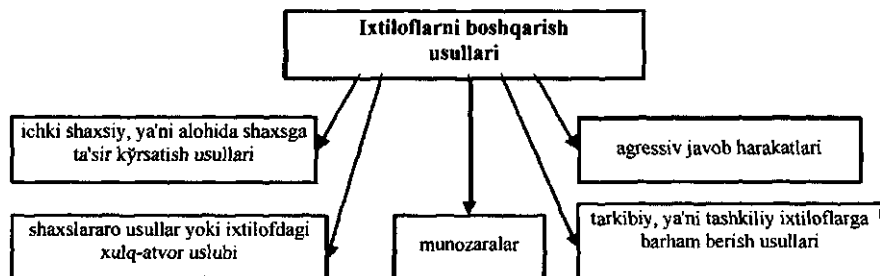
Ixtiloflarni boshqarish – ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Ixtiloflarni boshqarishning etarli darajada ko'p usullari mavjud. Ularni yiriklashtirib, bir necha guruh tarzida taqdim etish mumkin.

12.3. Ixtiloflarning kelib chiqish sabablari

Ixtiloflarning sabablarini tadqiq qilish ularni batafsil tasniflash va hal etish imkoniyatlari hamda tamoyillarini belgilash imkonini beradi. Ixtiloflarning sababi ijtimoiy tomonlarning to'qnashuvi paydo bo'lishidan oldin vujudga keladi. Shuningdek, sabab va to'qnashuvni farqlash kerak, ya'ni munosabatlardagi qandaydir tasodifiy farq ixtilofli muomalaning boshlanishiga sabab bo'ladi. Qasddan vujudga keltirilgan vaziyat ham ixtilofning kelib chiqishiga bahona bo'lishi mumkin.

Ixtiloflarning sabablarini, avvalo, obyektiv va subyektiv sabablarga bo'lish mumkin. Ixtiloflariga mehnatni tashkil etishdagi obyektiv kamchiliklar, zaifliklar va xatoliklar asos bo'ladi, aynan shular odamlarni «gij-gij»laydi, shaxslar va guruhlar o'rtasidagi qarama-qarshilikni muqarrar



12.3-chizma. Ixtiloflarni boshqarish usullari

qilib qo'yadi. Ixtiloflarning obyektiv tashkiliy-mehnat sabablari ikki vaziyatni nazarda tutadi, ya'ni tashkil etishning muayyan tamoyili umuman bekor qilinishi kerak, bundan maqsad ixtiloflarni hal etish yoxud uning tafsilotlari hamda amalga oshirish usullari takomillashtirilishi lozim va hokazo. Xullas, ixtiloflarning sabablari tarzidagi o'ziga xos «antagonistik» va «noantagonistik» tashkiliy-mehnat ziddiyatlari mavjud bo'ladi.

Ixtiloflar shaxslar va guruhlarining subyektiv xususiyatlari va holatlariga asoslanishi ham mumkin. Buning ustiga, shaxslar va guruhlar ba'zan o'z tashkiliy-mehnat munosabatlariga mehnatdan tashqarida vujudga keladigan tashqi ixtilofli kayfiyatlarni olib kiradilar.

Obyektiv va subyektiv sabablarni hamisha ham farqlab bo'lmaydi, ular o'rtasida ba'zan aniq chegaralar ko'zga tashlanmaydi. Mehnatni tashkil etishdagi obyektiv ziddiyatlar pirovard natijada chuqur shaxsiy ziddiyatlarga olib kelishi, ular esa tashkiliy mehnat munosabatlarini buzib ko'rsatishi, murakkablashtirib yuborishi mumkin. Bundan tashqari, shunday sabablar toifasi ham borki, ularni obyektiv-subyektiv sabablar sifatida ta'riflash mumkin. Masalan, ixtiloflarning paydo bo'lishiga yana shu narsalar ham sabab bo'ladiki, ayrim xodimlar yoki butun-butun mehnat guruhlari mehnatni tashkil etishning yangi tamoyillariga moslashmagan bo'ladilar, ularning mohiyatini etarli darajada aniq tushunib etmaydilar. Xullas, ixtiloflar mehnatni muayyan tarzda tashkil etish tufayli emas, balki uning sababi asosida kelib chiqadi. Insonni munosabatlar muammosi ishlab chiqarish bilan bog'lagan bo'lib, uning asosiy manbai xodimlarning o'zlaridir.

Ixtiloflarning sabablarini ular asosida yotgan ziddiyatlar turlaridan kelib chiqib, yanada aniqroq qarab chiqish mumkin.

1. **Taqsimlash munosabatlari muammolari.** Ular odatda ishlab chiqarishdagi ixtilofli vaziyatlarning ehtimolga ancha yaqin omillari hisoblanadi. Shaxslar va guruhlar avval qandaydir ne'matlar va boyliklarning taqsimlanishi xususida kelishmay qoladilar. Taqsimlash munosabatlari bilan bog'liq ravishda ixtiloflari kelib chiqishi mumkin, bunga ne'matlarning taqsimlanishi faktining (adolatli-adolatsiz); o'zlashtirilish, olingan ne'matlarni qaytataqsimlash va boyliklarni taqsimlash printsiipi, mezoni sabab bo'ladi. Taqsimlashdagi kelishmovchilikdan ko'ra qayta taqsimlashdagi kelishmovchilik kuchliroq bo'ladi; taqsimlash printsiipi tufayli kelib chiqqan kelishmovchilik haqiqiy taqsimlashdan ko'ra birmuncha g'oyaviy va amaliy xususiyatga ega bo'ladi. Masalan, agar barcha xodimlar o'z baholaricha etarli darajada yaxshi mehnat sharoitiga ega bo'lsalar, ular o'rtasida ixtilof kelib chiqmaydi; agar mehnat natijalari bir xil bo'lsa-yu, lekin xodimlar

guruhlaridan bittasining ish haqi etarli asos bo'lmagani holda birmuncha oshirib yuborilgan bo'lsa, kelishmovchilik paydo bo'lishi turgan gap. Ishlab chiqarish sharoitida kelishmovchilikning obyekti va mavzusi faqat ish haqining o'zi emas, balki mehnat sharoiti va mazmuni, ishlab chiqarish normasi va shu kabilar ham bo'lishi mumkin.

Taqsimlash sohasidagi ixtiloflar amalda chegaraga ega bo'lmaydi, ular kambag'allar bilan kambag'allar o'rtasida, boylar bilan kambag'allar o'rtasida, boylar bilan boylar, bir xil va har xil mehnat sohalarida va iqtisodiy faoliyatda band bo'lgan shaxslar hamda guruhlar o'rtasida kelib chiqishi mumkin. Bu kelishmovchilik taqsimlash munosabatlarining har qanday tizimida yuz berishi mumkin. Masalan, ish haqining yoshga haddan tashqari bog'liqligi ham ixtilofni keltirib chiqarishi mumkin.

2. Funktsional o'zaro hamjihatlik murakkabliklari. Bu ixtiloflarning eng pinhona sabablaridan biridir. Kelishmovchi tomonlar mehnat faoliyatining tabaqalashuvi va kooperatsiyasi bilan bog'liq bo'lgan yagona funktsional munosabatlarga kiritilgan shaxslar va guruhlar bo'ladi. Kuzatuvlarning ko'rsatishicha, ko'pincha alohida faollik ko'rsatuvchilar kelishmovchilikka boradilar. Birovlarning boshqalarga qaraganda ish bilan kamroq band bo'lishi yoki ishlamasligi ixtilofli vaziyatlar kelib chiqishga sabab bo'lishi kuzatilgan. Bu o'rinda asosiy narsa quyidagi ziddiyatdir: mehnat faoliyatining tabaqalanishi va kooperatsiyasi qanchalik murakkab bo'lsa, odamlarning bu faoliyatga munosabati qanchalik faolroq va mas'uliyatliroq bo'lsa, to'qnashuvlar imkoniyati ham shunchalik ehtimoldan xoli bo'lmaydi.

3. Rolli ziddiyatlar. Tashkiliy-mehnat munosabatlarida ziddiyatli vaziyatlar ko'pincha shaxslar va guruhlar bajaradigan rollar bilan vujudga keltiriladi, ya'ni rolli ixtilof sodir bo'ladi. Uning obyektiv va subyektiv jihatlari mavjuddir. Obyektiv ravishda turli qarama-qarshi maqsadlarga va shaxslarning turlicha muomala usullariga ega bo'lgan rollar mavjud bo'ladi. Masalan, ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar, asosiy va yordamchi ishlar bilan band bo'lgan ishchilarning o'zaro turli mas'uliyat darajasi, maqsadlarning nomuvofiqligi, qattiq bog'liqlik va rasmiylik bilan aloqada bo'ladilar. Bu erda bir tomonning muayyan xatti-harakatlari boshqasiga yo jiddiy zarar yoki muhim foyda keltiradi. Rollar asosidagi ixtilofli vaziyatning muhim xususiyatlaridan biri subyektlarning muayyan xatti-harakatlarga qaratilganligidir.

Qarama-qarshi vazifalar va funksiyalarni bajaruvchi tashkiliy-mehnat munosabatlarining subyektlari bir-birlarining rollari xususida o'z tasavvurlari va qarashlariga egadirlar. Agar bir tomonning o'z rolini bajarishi mazkur rol haqidagi boshqa tomonning tasavvuriga to'g'ri kelmasa, bunday holda

kelishmovchilik paydo bo'ladi, ya'ni kelishmovchilikning sababi subyektlarning rollar haqidagi o'zaro niyatlari amalga oshmay qolishi hisoblanadi.

4. Faqat ishga doir kelishmovchiliklar. Mazkur holatda kelishmovchilik o'zlashtirish bilan bog'liq emas, balki ishni tashkil etish to'g'risidagi qarashlarda kasbiy tafakkurning xilma-xilligiga, ishlab chiqarish muammolarini, o'zaro munosabatlar me'yorlarini to'g'ri hal qilish va shu kabilarga asoslanadi. Bu o'ziga xos «g'oyaviy» kelishmovchilikdir. Odatda ishga doir kelishmovchiliklar mehnat bilan bog'liq ixtiloflar bo'lib, guruh, ommaviy bo'lmaydi, lekin keskin tarzda bo'ladi.

5. Aybni, mas'uliyatni taqsimlash. Agar tashkilotning ishi yurishmay, orqaga ketayotgan bo'lsa, u norentabel ishlaydi, bankrotlik yoqasida bo'ladi, bu esa ixtilofli vaziyatni vujudga keltirishi mumkin. Butun mehnat guruhi va tashkilot kamdan-kam holatlarda javobgarlikni o'z zimmasiga olganligi bois ko'pincha aybdorni qidirib topish ancha qiyin kechib ayb u shaxsdan olib boshqasiga yuklanadi va bu hol ixtilofning sababchisi bo'ladi.

6. Etakchilik. Tashkiliy-mehnat munosabatlarida rasmiy rahbarlik qilish bilan bir qatorda hamisha normal bo'lmagan raqobatchilik, tashabbus ko'rsatish va ustun bo'lishiga intilish hollari namoyon bo'ladi. Bunda shaxs va guruhlarning o'z-o'zini anglashi turli xil shaxsiy, kasbiy va ishga doir ehtirolarni keltirib chiqarib, ijtimoiy ustunlik tuyg'ularini yuzaga keltiradi va ular o'zaro to'qnashadi. Etakchilik va unga asoslangan ixtiloflari mehnat faoliyatining faqat murakkab turlarida emas, shu bilan birga oddiy turlarida ham vujudga keladi, ularda eng oddiy vazifalar va funksiyalar bajariladi. Birgalikdagi mehnat faoliyatida etakchilik uchun kurash olib borish maqsadida har qanday muammodan ataylab foydalanish mumkin. Natijada ixtilof hokimiyat va hukmronlik uchun kurash sifatida, bandlik, o'z ishini saqlab qolish, murabbiylik; nufuzli vazifalarni bajarish uchun kurash tarzida kechadi.

7. Normal bo'lmagan mehnat sharoitlari. Ular tez-tez sodir bo'lib turadigan qo'zg'atuvchilar bo'lib, xodimlar o'rtasida raqiblik kayfiyatining paydo bo'lishiga, har qanday muammoga toqatsizlik bilan munosabatda bo'lishga olib keladi. Ish o'rinlarining yuqori darajada zichligi, xodimlarning xonalarda to'planganligi, aloqalarning majburiy ravishda intensivligi, eski texnologiyalarni qo'llagan holda ishlash mehnat sohasidagi kelishmovchiliklarning o'ziga xos mustaqil sababi hisoblanadi va bu narsa hamisha ham to'liq anglab etiladi.

8. Mos kelmaslik. Mos kelmaslik deganda subyektlarning tavsiflaridagi jiddiy tafovutlar tushiniladi. Ular subyektlarning normal munosabatlariga to'sqinlik qiladi. Tashkiliy-mehnat sohasida tajriba, malaka, ma'lumot

sohasida, iqtisodiy psixologiya va mehnatga munosabatda muvofiq kelmaslik yuzaga keladi. Birovlar kamroq faollik ko'rsatib, ko'proq haq olishni istaydilar, boshqalar ko'proq faollik ko'rsatib, ko'proq haq olishni o'ylaydilar, yana boshqalar kamroq faol bo'lib, kamroq haq olishga ham rozi bo'ladilar. Agar bu turlar o'zaro hamkorlik qiladigan bo'lsalar, ular o'rtasida kelishmovchilik (ixtilof)lar kelib chiqishi turgan gap. Mos kelmaslik bu faqat obyektiv hodisa emas, balki subyektiv hamdir. Kelishmovchilik ijtimoiy mehnat munosabatlariga haqiqatda mavjud bo'lgan tafovutlarni emas, balki tafovutlar haqidagi fikr-mulohazalarni ham olib kiradi.

9. Tashkilotning demografik tarkibi. Bu xususda turli nuqtayi nazarlar mavjud. Masalan, jinslararo farqlar ko'pgina g'oyaviy siyqa fikrlarning mos kelmasligi orqasida ixtiloflar keltirib chiqarishi mumkin; normal ijtimoiy-psixologik vaziyatga yordam berib, ziddiyatlardan saqlashi mumkin.

Yoshdagi farqlarga munosabat sohasida tashkiliy-mehnat munosabatlarida ko'pincha kelishmovchiliklarni keltirib chiqaruvchi quyidagi omillar haqida gap yuritiladi:

- yosh xodim ba'zan o'z qobiliyatiga ortiqcha baho berib, katta yoshdagi kishilarning tajribasiga mensimasdan qaraydi;

- katta yoshdagi tajribali xodimlar yoshlarga, ayniqsa, ko'nikish davrida yordam ko'rsatmaydilar;

- katta yoshdagi tajribali xodimlar ba'zan yoshlarning qobiliyatlariga yetarli baho bermaydilar;

- yoshlar katta avlod xodimlarining ayrim o'ziga xos murakkabliklari va ehtiyojlarini, ularning mutaassibligini (kattalar o'z bilim va tajribalarga ortiqcha baho beradilar, ko'pincha o'zlarini hamma sohada haq deb hisoblaydilar), yangilikni qabul qilish qobiliyati zaifligini hamisha ham tushunavermaydilar;

- katta avlod xodimlari ba'zan yoshlarning kasb sohasida tez o'sishiga, ularning yutuqlariga g'arazgo'ylik bilan qaraydilar va hokazo.

Ba'zi fikrlarga ko'ra, tegishli munosabat madaniyatiga ega bo'linganda mehnat tashkilotidagi, guruhdagi xodimlarning aynan turli yosh tarkibi ijtimoiy psixologik vaziyat sohasida yaxshi natijalar berib, kasbiy va iqtisodiy sohada muvaffaqiyatlarga erishish imkonini yaratadi.

10. Ijtimoiy tafovutlar. Tashkilotlardagi ixtiloflari kishilar o'rtasidagi turli tabaqaviy-sinfy, irqiy, etnik, diniy, siyosiy tarzdgagi farqlar tufayli kelib chiqishi ham mumkin. Faqat kishilarning o'zlari o'rtasidagi madaniyatdan tashqari bunday ziddiyatlarning oldini olishda rahbarlarning o'rni katta. Bunday vaqtda murakkab ijtimoiy tafovutlarni turli va to'g'ri

tushunib yetish uchun yetarli darajada omilkor bo'lish, ular asosida eng qulay ijtimoiy-mehnat munosabatlarini vujudga keltirish zarur.

12.4. Ixtiloflarni hal qilish

Ixtiloflarni hal qilish — ularning sabablari va oqibatlariga barham beradigan jarayon yoki aniq maqsadga qaratilgan faoliyatdir. Ixtiloflarni hal qilish uyushgan yoki beixtiyor, stixiyali tarzda bo'lishi mumkin. Ixtilofni hal qilish va ixtiloflarga aniq chegara qo'yish hamisha ham samarali, chunki u ba'zan mehnat muammolarini amaliy hal etish tarzda namoyon bo'ladi.

Nazariy jihatdan olganda ixtiloflarning hal qilinishi uning murakkablik darajasiga bog'liq bo'ladi. Biroq haqiqatda bu murakkablik darajasini aniqlash va bashorat qilish ancha qiyindir. Chunki eng arzimagan muammolar ham keskin ziddiyatli vaziyat bilan tugashi, ancha muhim muammolar esa ba'zan oshkora va uzoqqa cho'ziladigan ixtiloflarga aylanmasligi ham mumkin. Shulardan kelib chiqib, ixtiloflarning murakkabligi bilan bog'liq bir nechta aniq omillarni ta'kidlab o'tish mumkin.

1. Ixtilofning ko'lami. U ixtilofda ishtirok etuvchi qatnashchilarning umumiy soni, bunda tilga olib o'tilgan shaxslar, tomonlar, ixtilofdagi nuqtayi nazarlar miqdori bilan belgilanadi. Masalan, kelishmovchilik jarayonida uch, to'rt va undan ham ko'proq tomonlar, nuqtayi nazarlar vujudga kelishi mumkin, bu esa uning hal etilishini murakkablashtiradi. Qatnashchilar soni unchalik ahamiyatli omil hisoblanmasligi ham mumkin. Guruhlar o'rtasidagi ixtilof ayrim xodimlar o'rtasida bo'lgan ixtilof kabi oddiy bo'lishi, guruhlar o'rtasidagi ixtilofda qatnashchilar uning ko'lamdorligini, u bilan bog'liq bo'lgan oqibatlar, tavakkalchilik va mas'uliyatni anglab etishlari mumkin, shuning uchun ham uni hal etishga astoydil intiladilar. Shaxslararo ustunlik esa muhokamaning oddiyligi bilan bog'liqdir. Muhokama tezda ish tartibida o'tkazilishi (agar mutaxassis yoki ma'muriyatning biror muammo yuzasidan fikr-mulohozasi talab qilinmasa) mumkin, lekin bu erda «jamoa fikri» zaifroq bo'lib, murosar-madoraga kelish ehtimoli kamroqdir.

2. Ixtilofli vaziyat davri. Uning boshlang'ich bosqichida ixtilofni hal etish osonroq bo'lishi mumkin, chunki u hali avj olib ketmagan (shaxsiy dushmanlikka aylanmagan), ixtilofning buzg'unchilik oqibatlari kamroq, ixtilof qatnashchilarining murakkab qiyofasi hali namoyon bo'lmagan. Bu hol ixtilofni iloji boricha tezroq hal etish zarurligidan dalolat beradi. Shu bilan birga ixtilofning ancha kechroq bosqichi o'zining ustun tomoniga ega bo'lishi mumkin, chunki uning sabablari hamma uchun aniq-ravshan, tushunarli bo'ladi. Bu janjaldan charchaganlar uni tezroq hal etishga intiladi.

3. Ixtilofning yangiligi yoki o'xshashligi. Agar bu xildagi ixtilof ilgari ham ro'y bergan bo'lsa, u hozir biroz kamroq keskinlikda o'tadi. Uning qatnashchilari ixtilof muammosiga odatdagi tanish muammo sifatida qaraydilar, uning hal etilishiga ishonch bilan munosabatda bo'ladilar.

4. Ixtilofning obyektiv yoki subyektiv sabablari. Obyektiv sabablar bilan kelib chiqqan ixtiloflarni hal qilish ancha murakkabdir, chunki bunda tashkiliy-mehnat o'zgarishlarini amalga oshirish talab etiladi. Ayni vaqtda qatnashchilar muammoning obyektiv, shaxsdan tashqari xususiyatga ega ekanligini anglab etgan holda ixtilofga ancha osoyishta, amaliy tarzda yondashishlari mumkin. Mazkur holda ixtilof tegishli tashkiliy-mehnat o'zgarishlarini amalga oshirishni talab etadi.

5. Kelishmovchi tomonlarning subyektiv tavsiflari. Agar ixtilof qatnashchilari tajriba, madaniyat, ma'lumotga ega bo'lsalar, u holda muammoni qanday qilib yaxshiroq va tezroq hal etish yo'llarini ko'rishga, kelishmovchilik sharoitida eng yaxshi muomala usullarini topishga qodir bo'ladilar. Biroq keskin ixtiloflar faqat ishchilar darajasida emas, balki mutaxassislar, rahbarlar darajasida ham ro'y beradi, faqat ishlab chiqarish guruhlarida emas, balki aqliy mehnat jamoalarida ham bo'lishi mumkin. Madaniyatning yuqori darajada bo'lishi, ba'zan aksincha, odamlarning masalagayana daprinsipial munosabati tufayli kelishmovchiliklar yanada avj olib ketishi ham mumkin.

Ixtiloflarni hal qilishning quyidagi aniq andozalarini ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Agar kelishmovchi tomonlar muammoni hal etish yo'llarini topa olmasalar, ular tashkilotda yoki tashkilotlar o'rtasida ijtimoiy sulhni saqlash maqsadida da'volaridan o'zaro voz kechadilar.

2. Ixtiloflashayotgan tomonlardan biri o'z da'volaridan voz kechadi, ularni unchalik muhim emas, deb hisoblaydi.

3. Ixtiloflashayotgan tomonlar murosas-madoraga kelish variantini qidiradilar, kelishish maqsadida o'z da'volarining bir qismidan voz kechadilar (da'volardan to'la-to'kis voz kechib bo'lmaydi).

4. Har ikkala tomon o'z da'volarini amalga oshirishi mumkin; agar yangi resurslar topilsa, agar ixtilof muammosi qandaydir uchinchi tomon bilan bog'liq bo'lsa, ya'ni ana shu uchinchi tomon hisobiga hal etilsa, shunday bo'ladi.

Ixtilofni hal qilishning quyidagi turlari bor: **alohida tur**, bunda ijtimoiy-mehnat munosabatlari jarayonida ixtiloflashuvchi tomonlar muammoni mustaqil ravishda, o'z vazifalari va funksiyalari doirasida bartaraf etishga qodir bo'ladi; **umumtashkiliy tur**, bunda ixtilofni tashkiliy o'zgarishlar

natijasida hal etiladi; **mustaqil tur**, bunda ixtiloflashuvchi tomonlar o'z imkoniyatlari, istak va qobiliyatiga tayanib, muammoni hal etadi; **ommaviy tur**, bunda muammoni hal etishda yon-atrofdagilar qatnashadi, ular xayrixohlik bildiradilar, maslahat beradilar, ma'qullaydilar yoki qoralaydilar; **ma'muriy tur**, bunda muammoni tartibga solish faqat ma'muriyat aralashuvi va tegishli qarorlar qabul qilinishi bilan hal etiladi.

12.5. Ixtiloflarni hal qilish shakllari

Ixtiloflarni hal etishning quyidagi shakllari mavjud (12.4-chizma):

1. Qayta tashkil etish - kelishmovchilikni keltirib chiqargan tashkiliy-mehnat tartibini o'zgartirish, ixtiloflashuvchi tomonlarga nisbatan kurashib ko'ndirishga urinib o'tirmaslik.

2. Axborot shakli, ya'ni ixtiloflashuvchi tomonlar ongidagi vaziyat tarzini qayta qurishga, kelishmovchilikka nisbatan to'g'ri qarashga erishishga qaratilgan ijtimoiy-psixologik tartibga solish, mazkur aniq holatda hamjihatlikka erishishning foydasini targ'ib etish.

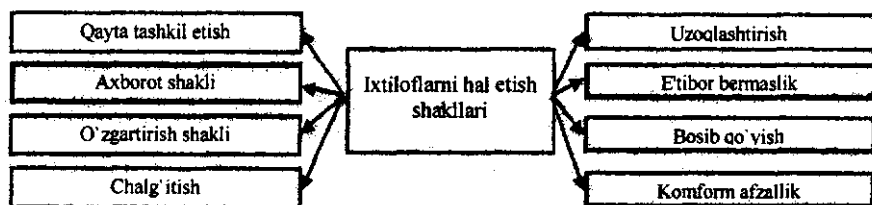
3. O'zgartirish shakli, ya'ni ixtilofni foydasiz, dushmanlik holatidan muzokara olib borish holatiga ko'chirish.

4. Chalg'itish - ixtiloflashuvchi tomonlar diqqat-e'tiborini boshqa muammolarga burish yoki ular munosabatlarini ijobiy tomonga ko'chirish.

5. Uzoqlashtirish - ixtiloflashuvchi tomonlarni umumiy tashkiliy-mehnat munosabatlaridan xoli qilish, masalan, boshqa ish o'rniga, boshqa bo'linmalarga o'tkazish, kadrlarni almashtirish.

6. E'tibor bermaslik — kelishmovchilik o'z-o'zidan hal bo'lishi uchun yoki ixtilofga e'tibor qaratilishi uning keskinlashuviga ta'sir qilmasligi uchun unga bepisandlik bilan qarash.

7. Bosib qo'yish - bu shunday vaziyatki, unda kelishmovchilik sabablari bartaraf etilmaydi, lekin har qanday ixtilofli muomala bitta yoki har ikkala tomon uchun ma'muriy do'q-po'pisa bilan taqiqlanadi.



12.4-chizma. Ixtiloflarni hal etish shakllari

8. Komform afzallik - muammoni ko'pchilik foydasiga hal etish, ijtimoiy jihatdan ancha kuchli bo'lgan tomon manfaatlarini qondirish.

Ixtilofning hal etiluvchanligi va hal etilishi ko'p jihatdan shaxslar va guruhlarining muayyan sharoitlaridagi muomala xususiyatlari bilan belgilanadi. Ixtiloflardagi ayrim salbiy muomala hollariga murojaat qilamiz:

ixtilofning keskin tus olishi — kelishmovchi tomonlarning o'z da'volari ahamiyatini, ularni amalga oshirmaslik oqibatlarini bo'rttirib ko'rsatishlari;

ixtilofni quruq maqsad deb baholash — kelishmovchilikni o'yinga aylantirish, o'z fikrini printsiپ darajasigako'tarish, murosa-madorani qadrd-qimmatini yerga urish deb bilish;

ixtilofdan foydalanish, ya'ni qandaydir maqsadga erishish sharti sifatida undan manfaatdorlik; ko'pincha subyektlarga xos bo'lgan dushmanlik dag'dag'asi, undan o'z-o'zini namoyon qilish, qandaydir yo'l tutish usuli sifatida foydalanish;

ixtiloflarga shaxsiy tus berish — obyektiv muammoga shaxsiy xususiyat va ahamiyat berish.

Ixtiloflarning yuqorida bayon qilingan nazariyasi umumiydir. U uch yo'nalishda muayyan tarzda ishlab chiqilishi mumkin: xodimlar bilan guruhlar o'rtasidagi kelishmovchiliklar; xodimlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi kelishmovchiliklar; umuman, tashkilot bilan tashqi ijtimoiy-iqtisodiy muhit o'rtasidagi kelishmovchiliklar.

12.6. Stresslarni boshqarish

Hayotimizda sodir bo'lib turadigan ixtiloflarning aksariyati ko'pincha qo'shimcha asab tarangliklariga olib keladi, stressli vaziyatlarga, stresslarni boshqarish zarurligiga sabab bo'ladi.

«Stress» degan tushuncha texnika sohasidan o'zlashtirib olingan bo'lib, u yerda turli jismlar va qurilmalarning zaruriy yuklanishga qarshi tura olish qobiliyatini bildiradi. Har qanday qurilma mustahkamlik chegarasiga ega bo'lib, bu chegaradan oshib ketish uning buzilishiga olib keladi.

«Stress» tushunchasini ijtimoiy psixologiya sohasiga ko'chirish o'ziga shaxs holatining bir qator turlarini qamrab oladiki, ularni voqealarning ko'pligi keltirib chiqaradi. Bular mag'lubiyat yoki g'alabalardan ijodiy kechinmalar va shubhalargacha bo'lgan voqealardir. Ayrim mutaxassislarning hisoblashicha, stress — bu, dunyodagi shunday bir bosimki, u hissiy diskomfort (komfortning tanqisligi) holatiga olib keladi. Boshqalarning fikricha, hissiy diskomfort — bu, stressdir, uni bosim yoki stresslar, deb ataladigan shartlar keltirib chiqaradi.

Umuman olganda, stress tez-tez uchrab turadigan hodisadir. Unchalik ahamiyatga ega bo'lmagan stresslar muqarrar va zararsiz bo'lib, haddan tashqari ortib ketgan stress esa shaxs uchun ham, korxona va tashkilotlar uchun ham qiyinchiliklar, qo'yilgan maqsadlarni qo'lga kiritishda muammolar keltirib chiqaradi. **Stress deganda, biz insonning atrof-dagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuini tushunamiz.** Bunda atrof-muhitdagi kuchlar insonning fiziologik va psixologik funktsiyalarini muvozanatdan chiqaradi.

Stress holatini jismoniy, psixologik omillar majmui, ya'ni stressorlar keltirib chiqaradi. Masalan, jismoniy omillar: ish borayotgan xonadagi haddan tashqari yuqori yoki haddan tashqari past harorat, o'tkir hidlar, yetarli darajada yoritilmaganlik, haddan tashqari shovqinlar majudligi va hokazolar.

Stressli vaziyatlar keltirib chiqaradigan psixologik omillarga misollar quyidagilardir:

- xodimga yetarli darajada topshiriq berilmasligi, uning o'z malakasini to'liq ravishda namoyon qilishiga imkon bermaydi. Bunday vaziyat yetarli darajada tez-tez qisqartirilgan ish rejimiga o'tkazilgan va buyurtmachilarning pullarni o'z vaqtida to'lamasligi tufayli ishlar hajmini majburan qisqartirgan tashkilotlarda uchrab turadi;

- xodimning ishlab chiqarish jarayonidagi, jamoasidagi o'z vazifasi va o'rnini unchalik aniq tushunib yetmasligi. Bunday vaziyat, odatda, mutaxassisning aniq belgilab qo'yilgan huquqlari va vazifalari yo'qligi, topshiriqning noaniqligi, o'sish istiqbollarining yo'qligi tufayli kelib chiqadi;

- o'zaro bir-biri bilan bog'lanmagan va bir xilda shoshilinch bo'lgan xilma-xil topshiriqlarni bir vaqtda bajarish zarurligi. Bu xildagi sabab tashkilotdagi o'rta bo'g'in rahbarlari uchun xos bo'lib, bunda bo'linmalar bilan boshqaruv darajalari o'rtasida funksiyalarning cheklab qo'yilmaganligi ta'sir qiladi;

- xodimlarning firmani boshqarishda, uning faollik yo'nalishlari keskin o'zgargan sharoitda tashkilot faoliyatini yanada rivojlantirish yuzasidan qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi. Bunday ahvol ko'plab yirik korxona va tashkilotlar uchun xosdir, ularda xodimlarni boshqarish tizimi yo'lga qo'yilmagan va oddiy xodimlar qarorlar ishlab chiqish jarayonidan ajralib qolgan bo'ladi. G'arb-dagi ko'pgina firmalarda xodimlarni firma ishlariga jalb qilishning butun-butun dasturlari ishlab chiqilgan. Xodimlar strategik qarorlar qabul qilishda, avvalo, ularni ishlab chiqishda, ayniqsa, ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish yoki ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini yaxshilashda zaruratga qarab qatnashadilar.

Qisqacha xulosalar

Ixtilofli vaziyat – tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtayi nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Ixtilof – bir-biriga qarama-qarshi yo‘naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to‘qnashuvidan iborat.

Ixtiloflarni boshqarish usullari quyidagilardan iborat: shaxsga doir ichki usullar; individning reaksiyasi (javobi); voqeaning yakun bilan tugashi; tarkibiy usullar; umumiy maqsadlar; mukofotlar tizimi; shaxslararo usullar; bosh tortish (uzoqlashish); qarshi-kurashish, raqobat; hamkorlik qilish; murosaga kelish; o‘zini chetga olish va yon berish;

Muzokaralar – ixtiloflarni hal qilish usuli sifatida taktik usullarning majmuidan iborat bo‘lib, qarama-qarshi tomonlarning o‘zaro maqbul yechimga kelishlariga qaratilishidir.

Muzokaralar quyidagi bosqichlarda olib boriladi: tayyorgarlik ko‘rish; dastlabki pozitsiyani tanlash; o‘zaro maqbul echimni izlash; psixologik kurash usulini qidirish; muzokaralarning tugashi va boshi berk ko‘chadan chiqish.

Stress – insonning atrofdagi stimullariga yoki stresslariga jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuidir.

Stressli vaziyatlar keltirib chiqaradigan psixologik omillarga quyidagilar kiradi:

- xodimga yetarli darajada topshiriq berilmasligi, xodimning jamoadagi o‘z vazifasini aniq tushunib yetmasligi;
- o‘zaro bog‘lanmagan va shoshilinch bo‘lgan topshiriqlarni bir vaqtda bajarish zarurligi;
- xodimlarning firmani boshqarishda, qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi.

Stresslarga ko‘nikish usullari 2 xil: 1) tashkilot darajasidagi, yangi siyosatdagi, ishlab chiqarish tuzilmasidagi xodimlarga nisbatan qo‘yiladigan aniq talablarni ishlab chiqishda, ular faoliyatiga baho berishda o‘zgarishlar ro‘y berishi; 2) ayrim shaxs darajasidagi, ya‘ni stresslarni betaraflash bo‘yicha maxsus dasturlardan foydalanib, stresslarni boshqarishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ixtilof nima?

2. Ixtilofli vaziyat deganda nimani tushunasiz?
3. Ixtiloflarning qanday turlari mavjud?
4. Ixtiloflarni boshqarish qanday amalga oshiriladi?
5. Ixtiloflar qanday sabablarga ko'ra vujudga keladi?
6. Ixtiloflarni hal qilishning qanday usullari mavjud?
7. Ixtiloflarni hal etishning qanday shakllari bor?
8. Ixtiloflar bo'yicha muzokaralar olib borish qanday bosqichlardan iborat?
9. Stress nima?
10. Stressli vaziyatlarni keltirib chiqaradigan omillarga nimalar kiradi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.
2. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз - жамитни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишидир. - Т.: «Ўзбекистон», 2005.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. -М.: «Инфра», 2005.
4. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управления персоналом. —М.: «Альфа-Пресс», 2005.
5. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. — М.: 2005.
6. Самофалов М.В., Резниченко В.Ю. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пос. — М.: 2004.
7. Федосеев В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. -М.: «Экзамен», 2003.
8. Чеховских И.А. Управление персоналом. Изд. Виктор, 2005.

Internet saytlar

- <http://www.treningoff.ru/article/185/25> - Управление персоналом. Как это делать эффективнее.
- <http://www.hr-journal.ru/> - Электронный журнал «Работа с персоналом».

XIII BOB

KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH

13.1. Korxona va tashkilotlarda xavfsizlik texnikasi

Mamlakatimiz rivojlanishining hozirgi iqtisodiy va siyosiy sharoitlari turli-tuman mulkchilik shakllarining paydo bo'lishi bilan ajralib turadiki, bunda «xavfsizlik» tushunchasi tobora ko'proq ahamiyat kasb etadi. Har bir korxona uchun odat bo'lib qolgan xavfsizlik texnikasi va xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish xizmatlari bilan bir qatorda tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlaydigan tijorat xizmatlari ham paydo bo'lmoqda. Ijodiy, ilmiy, muhandislik va badiiy konstruktorlik faoliyatining natijalarini muhofaza qilish jarayonlari yangicha mazmun kasb etadi. «Xavfsizlikni boshqarish» tushunchasining mazmunini ochib berishga nisbatan bugungi kundagi yondashuv — bu, avvalo, butun dunyoda tan olingan mulkchilikning barcha turlariga doir munosabatlarni qonun yo'li bilan tartibga solishdir.

Ish joyidagi xavfsizlik — bu, faqat texnika yoki ishlab chiqarishni tashkil etish masalasi emas, balki, avvalo, har bir rahbarning ma'naviy vazifasidir. Texnik va tashkiliy kamchiliklar tufayli ro'y beradigan baxtsiz hodisalar sekin-asta o'tmishga qarab ketmoqda. Shu bilan birga shikastlanishlar va moddiy zarar ko'rishning katta qismi kishilarning noto'g'ri xatti-harakati tufayli kelib chiqmoqda. Respublikamiz Prezidenti I. Karimov ta'kidlaganidek, «Odamlarda o'z salomatligini asrash bo'yicha to'g'ri va faol munosabatni shakllantirish kabi masalalarga alohida ahamiyat berish zarur»¹.

Korxona va tashkilotlarda mehnat xavfsizligini boshqarish tizimlarida barcha xodimlarni ko'pincha baxtsiz hodisalar ro'y berishi mumkin bo'lgan uch guruhga bo'lish tatbiq etiladi:

- xavfsizlik texnikasini bilmasliklari tufayli ularga rioya qilmaydigan xodimlar. Ko'pincha bular tashkilotga yangi kelgan tajribasiz, lavozimga qo'yish vaqtida yetarli darajada yo'l-yo'riq berilmagan xodimlar bo'ladi;
- xavfsizlik texnikasi qoidalarini bilsalar ham ularni bajarmaydigan xodimlar, chunki ular turli sabablar bilan ishdan chalg'iydilar, haddan ortiq band bo'ladilar, asabiylashadilar. Ba'zan charchoq tufayli shaxsiy

¹ Каримов И. А. Соғлом халқ, соғлом миллатгина буюк ишларга қодир бўлади. «Халқ сўзи», 2004 йил 8 декабр.

noxushliklar yoki kasallik, kuchli qo'zg'alish tufayli ular muayyan faoliyatni bajarishga qodir bo'lmaydilar;

- qoidalarni, qanday ishlashni bilsalar ham, lekin xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilishga ahamiyat bermaydigan xodimlar. Odatda, buning sababi haddan tashqari ishga berilishda, shoshma-shosharlikda, soxta qahramonlikda bo'ladi. Bunday xodimlar o'zlarining tavakkal qilib ishlash usullarini xavfli deb hisoblamaydilar va buning baxtsiz hodisalarga olib kelishini anglab yetmaydilar. Xavfsizlik texnikasi qoidalari buzilishining katta ulushi xodimlarning xavfsizlik texnikasi masalalariga bu xilda noto'g'ri munosabatda bo'lishlariga to'g'ri keladi.

Xodimlarni boshqarish, albatta, xodimlarga xavfsizlik texnikasi bo'yicha zarur bo'ladigan maxsus bilimlarni berishni o'z ichiga oladi. Bu vazifa har qanday rahbar qochib qutula olmaydigan vazifalar sirasiga kiradi. Xavfsizlik texnikasi va sog'liqni muhofaza qilish qoidalarini o'rgatish ta'limning birdan-bir shakli bo'lib, u qonun bo'yicha majburiy hisoblanadi.

Har qanday boshqaruv tizimida nazoratga muhim e'tibor beriladi. Xavfsizlik texnikasi qoidalariga amal qilinayotganiga ishonch hosil qilish uchun har qanday rahbar bu qoidalarga rioya etilayotganini nazorat qilishi zarur. Biz baxtsiz hodisalarning oldini olishga yordam beradigan xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya etilayotganini nazorat qilishning ikki yondashuviga e'tiborni jalb qilamiz.

Birinchi yondashuv — «muntazam sinovlar» usulidir. U o'rgatilgan kuzatuvchilarning mavjud bo'lishini nazarda tutadi. Ular korxona va tashkilot (bo'lim)ni belgilab berilgan marshrut bo'yicha aylanib o'tadilar va xavfsizlik texnikasi sohasidagi kamchiliklarni aniqlaydilar. Bunday vazifani xavfsizlik texnikasi (XT) bo'limiga yuklash ham mumkin. Bu yerda asosiy narsa shuki, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan buzilishlarning nazorat darajasi berilishi lozim. Bunda nazorat qiluvchining vazifasi esa bunday darajaning oshirib yuborilishiga yo'l qo'ymaslikdir. Bu usul xavfsiz vaziyatlar, baxtsiz hodisalar va janjallarga aylanmasdan oldin ularni aniqlashga imkon beradi.

Ikkinchi yondashuv — «tang holatlar» usuli. U xavfsiz vaziyatlarga yaqin vaziyatlarning sabablarini aniqlash uchun xodimlardan so'rab chiqishni nazarda tutadi. Zero, bu usul baxtsiz hodisalarning oldini olishga, uni barham toptirishga mo'ljallangan.

Yuqorida sanab o'tilganlarning hammasi, rahbarning «maqbul standartlar»ning hammasini yaxshi bilishini, bu vazifalar qanchalik bajarilayotganiga baho bera olishini, ahvolni yaxshilash uchun qanday choralar ko'rilishi lozimligini nazarda tutadi. U uzoq davom etgan davr

mobaynida xodimlarning xulq-atvori belgilangan standartlarga mos kelishini ta'minlash uchun xavfsizlik texnikasiga amal qilinishini muntazam tekshirib borishni yo'lga qo'yadi.

Agar tashkilot ishni qonun va standartlar talabi bo'yicha yo'lga qo'yishni istar ekan, xavfsizlik texnikasi qoidalarining barcha buzilish hollariga e'tiborni qaratishi va ularni qayd qilib borishi kerak. Faqat shundagina xodimlar bo'yicha mutaxassislar va xavfsizlik texnikasi sohasidagi mutaxassislar rahbarga yordam berishlari, zarur statistik ma'lumotlar hamda baxtsiz hodisa tahlilini, shuningdek, ularni o'rganish asosida chiqarilgan xulosalarni taqdim etishlari mumkin.

13.2. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish

Korxona va tashkilotlarda rahbarlar o'z xodimlarining mehnat qilishi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash maqsadida xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilish masalalarini vaqti-vaqti bilan qarab chiqadilar. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini yaxshilash har qanday tashkilot normal ishlashining eng muhim va asosiy omilidir. Shu boisdan ham korxona va tashkilotlar rahbarlari o'z xodimlarining ishlashi uchun eng yaxshi shart-sharoitlarni yaratib berish maqsadida faol harakat qiladilar: xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish uchun ularni barcha zarur narsalar (badan tarbiya o'tkaziladigan zaldan tortib profilaktoriylargacha) bilan ta'minlaydilar, stressni barham toptirish uchun ta'lim beruvchi dasturlardan, kasbga doir maslahatlar va shu kabi narsalardan keng foydalanadilar.

Stress holatida bo'lgan kishilar o'z muammolarini hal qilish uchun yordamga muhtoj bo'lishlarini isbotlab o'tirishning hojati bo'lmasa kerak. Ular bunday yordamni oiladan yoki do'stlaridan olishadi, lekin bu birdan-bir ko'mak olish manbai emas. Ko'pincha ish muammolarning asosiy manbai bo'lishi sababli korxona rahbarlari ham stressni yo'qotish va barham toptirish uchun javobgar bo'ladilar. Shu ma'noda ishdagi stressning omillari yoki ehtimol tutilgan manbalarini bilish juda foydalidir. Ularning ayrimlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- haddan ortiq (uzoq vaqt davomida) ishlash yoki ishning kamligi (zerikish);

- rahbar yoki tashkilot ichidagi hamkasblardan yordam tizimining yo'qligi;

- ish hajmini noto'g'ri belgilash: xodimning qobiliyati bilan ishdagi ehtiyoj o'rtasida muvofiqlikning yo'qligi;

- ishni bajarish uchun zarur bo'ladigan malaka, ko'nikmaning yo'qligi;

- qo'yilgan vazifalarning noaniqligi: majburiyatlar bilan huquqlar

o'rtasidagi nomuvofiqlik;

- kadrlarning lavozimlarga ko'tarilishida oqilona tashkiliy siyosat yo'qligi: xizmatda majburan o'z o'rnini almashtirish;

- ishdagi sharoitning yomonligi: shovqin, ifloslik, xonalarning kamligi;

- noqulay ijtimoiy muhit: yolg'iz o'zi ishlash, atrofdagilarning doimiy ravishda tazyiq o'tkazib turishi, guruhlarda ishlashga qobiliyatsizlik;

- xodimning ishdagi zo'riqish, ixtiloflarni barham toptirishga (odatda ular muayyan ish turlarini bajarishda bo'lib turadi) qobiliyatsizligi.

Rahbarning o'zidagi va boshqa kishilardagi stressga qanday munosabatda bo'lishini bilib olsangiz va tushunsangiz siz stressning alomatlarini tezroq anglab yetasiz. Bu stressning sabablarini, ya'ni uning tashkiliy omillar yoki ishdagi zo'riqish tufayli kelib chiqqanligini aniqlashdagi birinchi qadamlardir. Stressning shunday sabablar bilan kelib chiqqanligini bilib olgan rahbar ishga yangilik kiritishi yoki noqulay omillarning ta'sirini pasaytirishi yoxud atrofdagi muhitni biror yo'l bilan o'zgartirishi mumkin bo'ladi.

Xodimlardan ishda to'g'ri foydalana bilmoq kerak. Ular oldilariga qo'yiladigan talablar unchalik yuqori ham, past ham bo'lmasa, ko'ngillari chog' bo'ladi. Xodimlar o'zlariga qo'yiladigan talablar o'z tajribalariga mos kelishini, ko'p sonli jamoada emas, balki kichikroq guruhda ishlashni ma'qul ko'radilar. Kasallanishning yuqori darajada bo'lishi xodimlar o'rtasidagi qo'nimsizlikning katta bo'lishi bilan teng bir holatdir. Bu hodisaning sababini xodimlarga rahbarlik qilish darajasidan izlamoq kerak.

13.3. Korxona va tashkilotning iqtisodiy xavfsizligi

Respublikada amalga oshirilayotgan islohotlar istisnosiz barcha korxona va tashkilotlarning tadbirkorlik faoliyati bilan chambarchas bog'liqdir. Ilgari «iqtisodiy xavfsizlik» tushunchasiga kiradigan hamma narsalar faqat sir saqlashni himoya qilish bilan cheklanardi. Endilikda esa bu narsalar tadbirkorlik institutlarining paydo bo'lishi munosabati bilan yanada kengroq talqin etilmoqda. Shu boisdan bundan buyog'iga tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligi to'g'risida gapirish aniqroq bo'lardi.

Xavfsizlik siyosati mamlakat Konstitutsiyasini amalga oshirish va konstitutsiyaviy qonunchilikni himoya qilish bilan boshlanadi. Tadbirkorlik xavfsizligi siyosatining konstitutsiyaviy asoslari sifatida quyidagilarni sanash mumkin: huquqning ustuvorligi; xalqaro huquq normalarini e'tirof qilish; iqtisodiy faoliyat erkinligining kafolatlari; barcha mulkchilik shakllarining tengligi va kafolatlari; inson va fuqaro huquqlari hamda erkinliklari kafolati,

ularning davlat yo'li bilan himoya qilinishi; huquqlarning sud yo'li bilan himoya qilinishi va malakali huquqiy yordam olish kafolatlari.

Mazkur tamoyillarni amalga oshirish uchun nihoyatda muhim narsa xususiy mulkchilikni va fuqarolik huquqining institutlarini mustahkamlash orqali tadbirkorlikning huquqiy infratuzilmasini yaratishdir.

Tadbirkorlik xavfsizligining huquqiy muammolarini hal qilishning asosiy huquqiy negizi O'zbekiston Respublikasining fuqarolik kodeksidir. Uni yangi huquqiy demokratik davlatni barpo etishning iqtisodiy qomusi deb atashlari bejiz emas.

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlash xususiyatlarini qarab chiqishdan oldin inson faoliyatining eng muhim sohalaridan biri bo'lgan intellektual (aqliy) faoliyatni tahlil qilib o'tamiz. Intellektual faoliyat davlatning eng asosiy resursiga, uning ilmiy-texnikaviy potentsialiga kiradi, bu potensial pirovard natijada iqtisodiy islohotlarning taqdiri va natijalarini belgilab beradi. Bu yerda gap intellektual mulk degan mulk haqida bormoqda. Bundan tashqari, bu iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlaydigan bosh yo'nalishlardan biridir. Intellektual mulkni huquqiy himoya qilish amalda to'la-to'kis davlat yelkasidagi vazifalardan hisoblanadi.

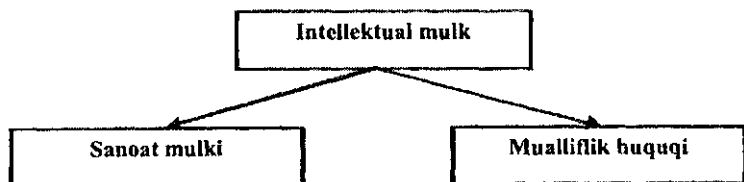
Intellektual mulk quyidagilarni o'z ichiga oladi (13. 1-chizma):

- **sanoat mulki**; bunday mulk deganda ixtirolar qilish huquqi, tovar belgilari, sanoat namunalari va tovarlarning kelib chiqish joylari nomlari tushuniladi;

- **mualliflik huquqi**; bunday mulk deganda adabiy, musiqiy, badiiy, fotosurat, audivizual asarlar, shuningdek, integral sxemalar va kompyuter dasturlari hamda ma'lumotlar bazalari texnologiyasi tushuniladi.

Intellektual faoliyatning yuqorida sanab o'tilgan barcha natijalari nomoddiy xususiyatga egadir. Shuning uchun ham intellektual mulk haqiqatda nomoddiy obyektlarni muhofaza qilishning huquqiy rejimini belgilaydi, huquq egasiga va huquqni xo'jalik oborotiga kiritish imkonini beradi.

Barcha mamlakatlarning qonunlari intellektual mulkni huquqiy muhofaza



13.1-chizma. *Intellektual mulk tarkibi*

qilish uchun zarur bo'lgan shartlar va normalarni aniq belgilab beradi. Bular avvalo, hukumat organlariga buyurtmalarni rasmiylashtirish va berishdir (O'zbekistonda bu - Davlat patent ekspertizasi ilmiy tadqiqot institutidir). Ekspertiza ijobiy natija berganda davlat nomidan ixtiro va sanoat namunalari patentlar yoki tovar belgilariga guvohnomalar beriladi. Patentni muhofaza qilish vaqt jihatidan cheklangan. Tovlar belgisini huquqiy muhofaza qilish vaqti-vaqti bilan qayd qilishni cho'zish sharti bilan muddat jihatidan cheklanmagan.

O'zbekistonda va dunyoning boshqa ko'pgina mamlakatlarida mualliflik huquqini muhofaza qilish obyektlariga fan, adabiyot, san'at sohasidagi ijodkorlik asarlari asl nusxalari kiritilgan. Mualliflik huquqini muhofaza qilish, odatda, shuni bildiradiki, asarlardan foydalanishning ayrim turlari ularga mualliflik huquqi egasining ruxsati berilgan taqdirdagina qonuniy hisoblanadi.

Intellektual mulkni muhofaza qilishning sanab o'tilgan obyektlarining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ularning davlat muhofazasi asar yaratilgan vaqtdan boshlanadi va obyekt mazmuni bilan emas, balki asarning o'z shakli bilan belgilanadi, sanoat mulki obyektlarini muhofaza qilishda esa asar mazmuni bilan belgilanadi.

Tashkiliy jihatdan himoya qilish - iqtisodiy xavfsizlikning navbatdagi yo'nalishidir. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida har qanday firmaning barqaror ishi uning huquqini, mulki va xodimlarini turli xil ichki va tashqi tajovuzlardan mustahkam himoyasiz muvaffaqiyatli borishi mumkin emas. Shuni aytib o'tish kerakki, bugungi kunda iqtisodiy xavfsizlik — bu, faqat davlatning va mulkchilikni muhofaza qilish davlat xizmatlarining imtiyoz bo'lib qolmasdan, shu bilan birga biznes tashkilotlarining tadbirkorlik faoliyatini ta'minlashga qaratilgan huquqi hamdir.

Himoya qilish konsepsiyalarini ishlab chiqishda birinchi navbatda shu narsaga asoslanish kerakki, har qanday chora-tadbirni tatbiq etishning pirovard maqsadi xodimni, moddiy va moliyaviy vositalarni hamda axborot resurslarini tasodifiy yoki ataylab qilingan xatti-harakatlar natijasida etkaziladigan moddiy va ma'naviy zarardan himoya qilishdir.

Himoya qilish tadbirlari, umuman olganda, quyidagilarni ta'minlashi lozim:

- xavflar paydo bo'lishining oldini olish;
- xavfning yo'nalishi va ortib borish darajasini aniqlash;
- tadbirkorlikka zarar etkazuvchi real xatti-harakatlarni aniqlash;
- axborotning ma'lum qilinishi va kamayishiga, undan ruxsatsiz

foydalanishga chek qo'yish;

- axborotni g'ayriqonuniy ravishda olish va undan qasddan jinoyat qiluvchilarning foydalanishi oqibatlariga barham berish.

Tadbirkorlikni iqtisodiy himoya qilishni ta'minlovchi himoya choralarini ham obyektlar bo'yicha, ham guruhii yoki yakka tartibdagi choralar sifatida, faollik xususiyati bo'yicha esa faol yoki passiv vositalar va tadbirlar sifatida qarash mumkin.

Huquqiy vositalar va davlatning tartibga solib turishi qanchalik muhim bo'lmasin, qonunning axloqdan baland bo'lishi mumkin emasligini ham unutmashimiz kerak. Shu boisdan jamiyat bilan tadbirkorlik munosabatlari odobini ham esdan chiqarmaslik zarur. Faqat puxta tadbirkorlikni, jinoyatchilikdan xoli bo'lgan tadbirkorlikni tashkil etish yo'li bilangina, huquqiy tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan va muhofaza etiladigan axloqiy tamoyillarga asoslangan tizimni barpo etish mumkin.

Qisqacha xulosalar

Xavfsizlikni boshqarish — mulkchilikning barcha turlariga doir munosabatlarni qonun yo'li bilan tartibga solishdir.

Xodimlar sog'ligini muhofaza tizimini yaxshilash — har qanday tashkilot normal ishlashining eng muhim va asosiy omilidir. Shuning uchun ham korxona rahbarlari o'z xodimlariga ishlash uchun eng yaxshi shart-sharoitlarni yaratib berishlari lozim.

Korxona va tashkilotlarning iqtisodiy xavfsizligi tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligi, intellektual mulkni huquqiy himoya qilish, tashkiliy jihatdan himoya qilish va shu kabilardan iborat.

Intellektual mulk quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Sanoat mulki — bu, ixtirolar qilish huquqi, tovar belgilari, sanoat namunalari va tovarlarning kelib chiqish joylari nomlaridir.

Mualliflik huquqi — adabiy, badiiy, fotosurat, audiovizual asarlar, integral sxemalar, kompyuter dasturlari va ma'lumotlar bazalari texnologiyasidir.

Tizimli tarzda yondashuv nuqtayi nazaridan xavfsizlik quyidagicha bo'lishi lozim: uzluksiz, rejali, markazlashgan, aniq, faol, ishonchli, har tomonlama, ko'p tomonlama.

Tashkilotning o'z xavfsizligini ta'minlash faoliyatining asosiy yo'nalishlari — axborot-tahlil tadqiqotlari va xavfsizlikka bashorat baholari berish; xodimlarning xavfsizligi; moddiy va moliyaviy vositalar hamda obyektlarning saqlanishi va jismoniy himoya qilinishi; axborot resurslarining xavfsizligidir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Xavfsizlik texnikasi nima?
2. Baxtsiz hodisalarning kelib chiqish sabablarini ayting.
3. Baxtsiz hodisalarning oldini olishning mohiyati nimada?
4. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish deganda nimani tushunasiz?
5. Korxona va tashkilotning iqtisodiy xavfsizligi nimani nazarda tutadi?
6. Intellektual mulk nima?
7. Sanoat mulki uz ichiga nimalarni oladi?
8. Mualliflik huquqi deganda nimani tushunasiz?
9. Intellektual mulkni muhofaza qilish qanday amalga oshiriladi?
10. Tijorat tashkiloti o'z xavfsizligini ta'minlash faoliyatining asosiy yo'nalishlari va vazifalari nimalardan iborat?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2001.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси. - Т.: «Адолат», 1996.
3. Каримов И.А. Соғлом халқ, соғлом миллатгина буюк ишларга қодир бўлади. «Халқ сўзи», 2004 йил 8 декабрь.
4. Abdurahmonov Q.H., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. Personalni boshqarish. Ma'ruza matnlari -Т.: TDIU, 2005.
5. Абдурахмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик. - Т.: 2004.
6. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.
7. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.
8. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. -М.: «Альфа-Пресс», 2005.
9. Чеховских И.А. Управление персоналом. Изд. Виктор, 2005.
10. Robert L. Mathis. Human Resource Management. ISBN: 0324202172, Publisher: South-Western, Pub. Date: January 2004.

Internet saytlari

- www.1c80.com/about8-0/personal.htm - Управление персоналом.
- http://iba.ru/prof/prof_upr/page334.htm - Программа «Управление персоналом».
- <http://www.bookland.ru/book21314530.htm> - Банковский менеджмент: управление персоналом.

XIV BOB

BOSHQARUV XODIMLARI MEHNATINI TASHKIL ETISH

14. 1. Boshqaruv mehnatining tavsifi

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida mamlakatda ro'y berayotgan iqtisodiy islohotlar, boshqarish shakllari va usullarini takomillashtirish sohasida ham qator o'zgashlarga erishilmoqda. Bu hol ishlab chiqarishning barcha darajalari va bo'g'inlarida uni tashkil etish va boshqarishdagi sifat o'zgarishlarini amalga oshirishni talab qiladi.

Boshqaruv mehnati deganda, tashkilotda boshqaruv vazifasini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati turi tushuniladi. Uning vazifasi mehnat jamoasining o'z oldida turgan vazifalarni hal qilishga doir aniq maqsadga qaratilgan va muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlashdir.

Boshqaruv mehnatining obyekti — mehnatni sarflash sohasi: tashkilot, tarkibiy bo'linmadir.

Boshqaruv mehnatining predmeti — obyektning holati haqidagi va uning faoliyat ko'rsatishi hamda rivojlanishidagi zarur o'zgarishlari to'g'risidagi axborot.

Boshqaruv mehnatining mahsuli — obyektning talab qilingan rejimda faoliyat ko'rsatishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan boshqaruv qarorlari va amaliy harakatlari. Faoliyatning barcha sohalariga boshqaruv ta'siri ishlab chiqarish jamoasi a'zolari orqali amalga oshirilgani sababli jonli mehnatni boshqarish, ya'ni barcha jamoa a'zolarining maqsadga muvofiq faoliyatini boshqarish ustuvor ahamiyatga ega bo'ladi. Biroq shuni hisobga olish kerakki, boshqaruv ta'sirlarining to'laroq natijalariga faqat ularning jonli mehnatga emas, balki jonsiz mehnatga ham tarqalishi bilangina erishiladi, chunki ishlab chiqarish bu har ikki tomonni bir-biriga birlashtiradi. Bunday yondashuv, ayniqsa, hozirgi kunda dolzarbdir, chunki bozor iqtisodiyotining rivojlanishi bilan yirik korxona va birlashmalarning ayrim tarkibiy bo'linmalari mustaqil korxonalarga, jamoa esa o'z ixtiyorida mavjud bo'lgan ishlab chiqarish vositalarining xo'jalik subyektiga aylanishi mumkin.

Boshqaruv mehnatining mazmuni — muayyan obyektga tatbiq etganda boshqaruv vazifalarining tarkibi bilan belgilanadi. Ular jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin: maqsadlar va rejalashtirishni aniqlash, ijroni tashkil etish, ijrochilar faoliyatini muvofiqlashtirish va rag'batlantirish,

ijroni hisobga olish va nazorat qilish. Har bir vazifa boshqariladigan obyektga boshqaruv ta'siri o'tkazishning muayyan shakli va usulini aks ettiradi, bu esa tegishli boshqaruv uslubi va usullarini nazarda tutadi.

14.2. Boshqaruv xodimlari

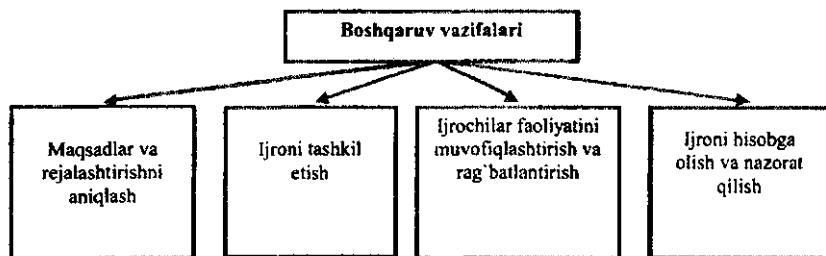
Boshqaruv jarayonida bajariladigan vazifaga qarab **boshqaruv xodimlarining uch toifasi: rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilar** toifalari ajratib ko'rsatiladi.

Boshqaruv xodimlarining ajratib ko'rsatilgan guruhlaridan har biriga ular mehnatining mazmuni, aqliy faoliyat xarakteri va jamoa faoliyati natijalariga ta'sir qilishi nuqtayi nazaridan o'ziga xos xususiyatlardandir.

Tashkilotlar va tarkibiy bo'linmalarning rahbarlari – boshqaruv apparati faoliyatining barcha eng muhim masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladilar. Ularning lavozim vazifalari doirasiga kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, ijrochilar ishini, ishlab chiqarish bo'g'inlari va boshqaruv bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtirish kiradi. Ularning asosiy vazifasi — ishlab chiqarish jamoasining samarali mehnat qilishini ta'minlashdir.

Rahbar mehnatining mohiyati, boshqaruv tizimining faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishi jarayoniga umumiy rahbarlik qilishni ta'minlashdan iboratdir. Shartli ravishda rahbar mehnatining uchta tarkibiy qismini ajratib ko'rsatish mumkin: ishlab chiqarish, ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-boshqaruv mehnati. Rahbar mehnatining o'ziga xos tomoni shundan iboratki, ishlab chiqarish, iqtisodiy, texnikaviy va ijtimoiy vazifalarni u asosan tashkiliy jihatdan hal qiladi, mazkur vazifalarni hal qilishi lozim bo'lgan xodimlarga ta'sir ko'rsatadi.

Rahbar mehnatining xususiyati shu bilan belgilanadiki, u boshqaruvning muhim funksiyasini – rahbarlik funksiyasini amalga oshiradi. Bunda boshqaruv tizimi uning ayrim bo'g'inlarini muvofiqlashtirish yo'li bilan



14. 1-chizma. Boshqaruv vazifalari tarkibi

yagona butun qilib birlashtirish vazifasini hal etadi.

Jamoaning etakchisi bo'lgan rahbarga zamonaviy qarashning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, u tashkilotdagi izchil o'zgarishlarning asosiy tashabbuskori sifatida innovatsion tashkiliy madaniyatning tashuvchisi sifatida namoyon bo'ladi. Hozirgi zamon rahbarining eng muhim xususiyatlari: kasbiy omilkorlik, o'z ortidan jamoani ergashtira olish qobiliyati, yaxshi psixologik iqlimni vujudga keltirish va qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Prezidentimiz I. Karimov ta'kidlab o'tganidek, «... ma'sul lavozimda faoliyat yuritadigan, xizmat qiladigan ma'sul rahbar odamlarning kayfiyati, ertaga nimalar sodir bo'lishini bilishi kerak»¹.

Boshqaruv xodimlarida ajratib ko'rsatiladigan ikkinchi guruh – **mutaxassislar** bo'lib, ular boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaradilar. Bular ixtisoslashgan xodimlar bo'lib, ishlab chiqarish jarayonini berilgan vaqt yoki oraliq mobaynida tavsiflovchi axborotni qayta ishlash va tahlil qilishni ta'minlaydilar.

Ular tahliliy ma'lumotlar asosida ishlab chiqarish yoki boshqarish xarakteridagi ayrim funksional masalalarni hal qilish variantlarini ishlab chiqishni ta'minlaydilar. Boshqaruv mutaxassislari boshqaruv funksiyalari va ularning kasbiy tayyorgarligi nuqtayi nazaridan tasniflanadi. Mutaxassislar guruhiga muhandislar, iqtisodchilar, muhosiblar (buxgalterlar), yuristlar va shu kabilar kiradi.

Rahbarlar va mutaxassislarning faoliyatini ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan xilma-xil ishlarni bajaruvchi xodimlar **«boshqa xizmatchilar»** toifasiga kiradi. Ular, odatda, boshqaruvga doir ayrim tadbirlar bo'yicha guruhlariga bo'linadilar. Ular tarkibiga kotiblar, matn ko'chiruvchilar,

14.2-chizma

Ishlab chiqarish jamoasida boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishni takomillashtirish yo'llari			
Jamoani boshqarishdagi mehnat taqsimoti shakllarini o'rganish va tahlil qilish	Ish o'rinlarini tashkil etish	Ishlarni bajarish usullari	Texnika vositalaridan va mehnatni ilmiy asosda tashkil etish (MIT)ning boshqa tarkibiy qismlari

Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishni takomillashtirish yo'llari

¹ Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. - Т.: «Ўзбекистон». 2005.

texniklar, laborantlar va boshqa shaxslar kiradi. Ularning asosiy vazifasi - rahbarlar va mutaxassislariga boshqaruvga doir qarorlar ishlab chiqish va amalga oshirishda axborot xizmati ko'rsatishni amalga oshirishdan iborat.

Hozirgi vaqtda ishlab chiqarishning samaradorligi ko'p jihatdan tashkilotni boshqaruvchi xodimlarning kundalik ishlari samaradorligi bilan belgilanadi. O'z navbatida boshqaruv xodimlari faoliyatining samaradorligi uning mehnatini oqilona tashkil etish bilan ta'minlanadi.

Ishlab chiqarish jamoasida boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishni takomillashtirish: a) jamoani boshqarishdagi mehnat taqsimoti shakllarini o'rganish va tahlil qilishga; b) ish o'rinlarini tashkil etishga; v) ishlarni bajarish usullariga; g) texnika vositalaridan va mehnatni ilmiy asosda tashkil etish (MIT)ning boshqa tarkibiy qismlaridan foydalanishga asoslanadi (14.2-chizma).

Rahbar mehnatini tashkil etish boshqaruvning barcha jarayonlarini tashkil etish bilan chambarchas bog'liq bo'lib, umuman, boshqarishni muvaffaqiyatli ta'minlashga jiddiy ravishda ta'sir ko'rsatadi.

14.3. Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishning mohiyati, maqsadlari va vazifalari

Rahbar va mutaxassis ishining maqsadlari va mazmuni umuman xodimning o'zini ham tashkil etish nuqtayi nazaridan olib qaralishi kerak. Agar xodim faoliyatining maqsadlari noaniq belgilangan bo'lsa yoki u mazkur maqsadlarni yaxshi tasavvur etmasa, u holda samarali ishlash uchun shart-sharoitlar mavjud emasligi haqida gapirish mumkin.

Rahbarning, mutaxassisning samarali faoliyatiga tayyorligi shaxsning bilimlari, malakalari, ko'nikmalari va shaxsiy fazilatlari bilan belgilanadi. Aqliy mehnatni oqilona tashkil etish, uning samaradorligini oshirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish vazifalari hozirgi vaqtda alohida ahamiyat kasb etadi. Har qanday sohadagi aqliy mehnat fikrlash mehnatidan tashqari sof tashkiliy, texnik elementlarni ham o'z ichiga oladi, ularning muayyan qismi ko'pgina kasblar uchun umumiy hisoblanadi. Demak, xodimning shaxsiy mehnatini tashkil etish muammolarini ishini tashkil etish, foydalanilgan usullar, tamoyillar nuqtayi nazaridan o'rganish mumkin. Shaxs mehnatini tashkil etishning ikkinchi tomoni kundalik ish tajribasida boshqaruv xodimlari tatbiq etadigan shaxsning ish texnikasi, texnikaviy vositalaridir.

Xodimning shaxsiy mehnatini fan va ilg'or tajriba yutuqlaridan foydalanishga, texnikaviy vositalarni tatbiq etishga asoslangan holda tashkil etishni, lavozim vazifalarini bajarish jarayonida xodim bilan foydalaniladigan

texnika vositalari o'rtasida o'zaro ta'sir ko'rsatish eng yaxshi tarzda o'rnatish imkonini beradigan bilim sohalari **xodimlar menejmenti** deyiladi.

Xodimlar menejmentining ilmiy asosini boshqaruv faoliyati tajribasida to'plangan hamda boshqaruv xodimlari mehnat faoliyatini tashkil etish tamoyillari, usullari tarzida taqdim etilgan shaxsiy mehnatni tashkil etish to'g'risidagi butun bilimlar majmui tashkil etadi. Xodimlar menejmenti fan sifatida rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilarning samarali mehnati omillari va shartlarini namoyon qiladi. Ana shu asosda nazariya ishlab chiqiladi, uning mazmuni boshqarish jarayonida kishilar oqilona faoliyatining tamoyillari, shakllari va usullari hisoblanadi.

Biroq shuni esda tutish zarurki, rahbar, mutaxassisning mehnati faqat obyektiv jihatdan shartli bo'lib qolmasdan, shu bilan birga u tashabbuskor ijodiy xususiyatga ham egadir. Shu munosabat bilan ularning mehnatini tashkil etish, bir tomondan, muayyan qonuniyatlarga, tamoyillarga, qoidalarga bo'ysunganligi haqida, ikkinchi tomondan, bu qoidalar qaror topgan ishlab chiqarish vaziyatini hisobga olgan holda tatbiq etilish darajasini aniqlash uchun ijodiy mushohada qilib ko'rilishini talab etishi haqida gapirish mumkin. Bu erdagi tegishli tamoyillar va qoidalar faqat rahbarning, mutaxassisning o'ziga xos ish uslubi, o'z mehnatini tashkil etish ko'nikma va malakalari, usullarini takomillashtirish ustida ishlashi uchun faqat boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi.

Qabul qilingan ta'rifdan kelib chiqib, xodimlar menejmenti quyidagi o'zaro bog'langan masalalarni ilmiy asoslangan holda hal qilishni o'z ichiga oladi:

- boshqaruv apparatidagi mehnatni tashkil etish (mehnat taqsimoti, mehnatni mazmuniga ko'ra tartibga solish, mehnatni vaqti bo'yicha tartibga solish), tizimlar va ish usullarini tanlash;

- shaxsiy mehnatni tashkil etishning o'ziga xos muammolari (ish vaqtini rejalashtirish va taqsimlash, tashrif buyuruvchilar oqimini boshqarish, o'ziga xos ish uslubi, yozishmalarni oqilona yuritish va hokazolar.);

- ish o'rinlarini tashkil etish va jihozlash;

- hisoblash va tashkiliy texnika vositalaridan foydalanishni tashkil etish.

Taqdim etilgan masalalar ro'yxati bu sohadagi vazifalar tarkibini va ishtar yo'nalishini belgilab beradi.

Boshqaruv xodimlari mehnat jarayonlarini tashkil etish zarur texnikaviy vositalarni hisobga olgan holda xodimlar zimmasiga yuklangan vazifalarni bajarishning oqilona tizimlar va usullarini loyihalash va joriy qilishdan iboratdir.

Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etish mehnatni mazmuniga va

vaqtiga ko'ra tartibga solishning muayyan darajasini nazarda tutadi. Bu narsa xodimlarning lavozim vazifalarini bajarish vaqtidagi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish hamda amalga oshirish chog'idagi zarur tartib va uyushqoqlikni ta'minlaydi. **Mehnatni tartibga solish** mehnatni tashkil etishga xos bo'lgan obyektiv qonuniyatlarga asoslangan muayyan qoidalar, yo'riqnomalar, normativlarni belgilash va ularga qat'iy rioya qilinishini bildiradi.

Shu narsa aniqki, agar rahbar va uning qo'l ostidagi kishilar zamonaviy ish usullari va yo'llarini egallamagan bo'lsalar, jamoada samarali ishlashni yo'lga qo'yish qiyin bo'ladi. Eskirib qolgan ish usullari va samarasiz ish uslubi mazkur jamoani boshqaruv tizimining eng zaif bo'g'iniga aylantirib qo'yadi.

Xodimlar menejmenti masalalari orasida ish vaqtini rejalashtirish va taqsimlash, shuningdek, boshqaruv xodimlari shaxsiy mehnatini tashkil etish muammolari muhim ahamiyatga egadir, har bir xodimning alohida ish uslubi boshqaruv apparati samarali ishlashining muhim sharti hisoblanadi.

Rahbarning, mutaxassisning mehnatini rejalashtirish muayyan vaqt uchun ish rejalarini tuzib chiqish shaklida yoki aniq ish va tadbirlarni bajarish rejalarini shakllantirish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ish tartibini belgilash chog'ida rahbar va mutaxassis mehnatining tarkibiy qismini hisobga oluvchi narsa quyidagilardir: maqsadning qo'yilishi (maqsadni aniqlash, vaziyatni tahlil qilish, maqsadni ifodalash); ishning rejalashtirilishi, qo'yilgan maqsadni amalga oshirishga tayyorgarlik ko'rish, ish vaqtini oqilona taqsimlash va undan foydalanish, hal qilinadigan vazifalarni ijro etish muddatlarini qisqartirish yo'llarini izlash; bajarilishi lozim bo'lgan vazifalar, tadbirlarning ustuvorligini belgilash, nazorat qilish funktsiyalarini amalga oshirish, topshiriqlarning bajarilish jarayoni haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilish, qo'yilgan maqsadlarga erishilishini nazorat qilish; axborot va kommunikatsiya kengashlarini tashkil etish va o'tkazish korrespondensiyalarini oqilona yuritish, tashrifchilar oqimini boshqarish. Ishlarning xususiyati va mazmunini aniqlashtirish hamda tavsiflashtirish qaror topayotgan vaziyatni hisobga olish bilan operativ ravishda aniq qarorlar ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlarini rejalashtirish asosida amalga oshiriladi.

Aqliy mehnat kishilari, odatda, o'z ish o'rinlarini oqilona tashkil etishga yetarli darajada e'tibor berishmaydi. Biroq shuni esda tutish kerakki, barcha toifadagi mutaxassislar mehnatining samaradorligi ular faoliyatining xususiyati va shart-sharoitlaridan qat'iy nazar ko'p jihatdan ish o'rnini tashkil etish va jihozlashga bog'liq bo'ladi.

Aqliy mehnat bilan band bo'lgan kishining ish o'rnini binoning bir qismidan iborat bo'lib, bu yerda mehnat faoliyati ro'y beradi va bu joy

bajariladigan ishlarning mazmuniga muvofiq ravishda zarur mehnat vositalari bilan jihozlangan bo'ladi.

Ish o'rini takomillashtirish vazifasi uni ishning o'ziga xos xususiyatiga qarab barcha zarur narsalar bilan jihozlanishini, zarur jihozlarni oqilona joylashtirishni, shinam ish sharoitlari yaratishni, tashqi muhitdagi noqulay omillarning insonga zararli ta'siri oldini olishni qamrab oladi.

Hozirgi vaqtda rahbar va mutaxassislar ish vaqtining 40-60 foizi birmuncha kamroq malakaga ega bo'lgan mutaxassislar bajaradigan vazifalarni ado etishga sarflanmoqda. Ko'p vaqt zarur axborotni, ma'lumot va hujjatlarni izlashga ketmoqda.

Boshqaruv xodimlarining ishi takomillashtirishga muhtojdir. Bu, birinchi navbatda, rahbarlar va mutaxassislarining kundalik faoliyatida hisoblash texnikasi va tashkiliy texnika vositalaridan keng foydalanish yo'li bilan eski operatsiyalarni avtomatlashtirishdan iborat bo'lishi lozim. Bajariladigan vazifalarni avtomatlar zimmasiga yuklash ish vaqtining kamida 15%ini tejash imkonini beradi.

Rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilarning mehnatini kompleks avtomatlashtirish zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy qilish asosida amalga oshirilishi zarur. Bu hol tashkilotdagi barcha axborot jarayonlarining avtomatlashtirilishini ko'p darajada oshirishni ta'minlaydi.

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatini tashkil etish murakkab va ko'p qirrali jarayondir. Har qanday xodim uchun bugungi kunda eng muhim muammo ish vaqtdan oqilona foydalanish hisoblanadi. Shuning uchun ham boshqaruv mehnatini ilmiy asosda tashkil etishning boshlang'ich bosqichi boshqaruv apparati xodimlarining ish vaqtdan foydalanishni o'rganishdir. Ish vaqtdan foydalanishni o'rganish uning bekor sarf bo'lishini aniqlash, buning sabablarini bilib olish, ishlarni bajarishning yangi shakl va usullarini ishlab chiqish imkonini beradi.

14.4. Rahbarning ish vaqti va undan foydalanish

Vaqt tanqisligi — bu, har xil darajadagi rahbarlar va mutaxassislarni hammadan ko'proq tashvishlantiradigan muammolardan biridir, chunki ular uchun vaqt omili, odatda, hal qiluvchi rol o'ynaydi. Vaqt shunday bir resurs hisoblanadiki, har bir rahbar unga baravar miqdorda ega bo'ladi. Shuning uchun ham har bir rahbar va mutaxassis uchun asosiy muammo uning qancha vaqtga ega ekanligi emas, balki o'zi ega bo'lgan ushbu vaqtdan qanday foydalanishdadir.

Vaqt — shunday noyob resurski, uni pul singari jamg'arib bo'lmaydi. U

mavjudligimizning eng moslashmaydigan elementidir. Vaqt omili — bu, shunday bir resurski, u rahbarga qanchalik qimmatga tushsa, mazkur vaqtdan u shunchalik samarali foydalanishga harakat qiladi. Ba'zan rahbardan uning o'zida bor bilim va qobiliyatsidan ko'prog'i talab qilinmaydi. U faqat o'zining ishdagi malakalarini takomillashtirib borishi, kamchiliklarga barham berishi va avvalo, vaqtdan samarasiz foydalanishga, uning bekor sarf etilishiga barham berishi talab qilinadi.

Rahbar mehnatining samaradorligi — u sarflagan shaxsiy mehnat natijalari bilan boshchilik qilayotgan xizmat (bo'linma) xodimlari mehnati natijalarining mos kelishi o'lchovidir. Bunda qo'yilgan vazifalar, albatta, bajarilgan bo'lishi lozim. Amalda har bir rahbar o'z bo'linmasining ishi natijalarini aniq biladi. Rahbarning bu natijalarga qanday qilib erishildi, uning hisssasi qanday, u qanday shaxsiy mehnat sarflagan, degan savollarga javob berishi qiyinroqdir.

Siz qanday ishlayapsiz? Qo'yilgan vazifalarni hal qilish uchun siz qancha vaqt sarfladingiz? Bular shunday savollarki, rahbar bularga javob olishidan oldin o'z mehnat ko'nikmalarini va ish usullarini yaxshilashi lozim.

Amalda barcha rahbarlar va mutaxassislar ish vaqti sarflarini hisobga olib borish zarurligini e'tirof qiladilar. Lekin tajribada kamdan-kam rahbarlar bu masalani o'zlari uchun hal qiladilar, bu esa ba'zi bir salbiy oqibatlariga: ishda shoshilishga, charchashga, mehnatning kam asoslanishiga, ishdagi rejasizlikka olib keladi. Ish vaqtini sarflashning hisobga olib borilmasligi, rahbarlar ishida va mutaxassislar faoliyatida keng tatbiq etilmay kelishiga sabab shuki, bu borada hali ko'nikma mavjud emas. Mazkur masalaga doir maxsus adabiyotlarda asosiy muammo joriy ishlarni yozib borish texnikasidan iboratligi bayon qilingan.

Rahbar va mutaxassisning ish vaqtini oqilona tashkil etishi bajariladigan barcha ishlarni hisobga olib borishni, o'zining ish vaqtini muntazam nazorat qilib borishni, ish vaqtini sarflash tuzilmasini o'rganishni talab qiladi. Bu esa ish vaqtidan foydalanishni, shaxsiy ishning asosli rejalarini tuzib chiqishni tahlil qilish imkonini beradi. Ish vaqtidan foydalanishni hisobga olmasdan va uni tahlil qilmasdan turib rahbar va mutaxassisning tuzib chiqqan shaxsiy ish rejaları real sharoitdan ajralib qolgan bo'ladi.

Rahbarlar va mutaxassislar sarflaydigan ish vaqti tuzilishi va mehnat mazmunini o'rganib chiqish uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- anketa orqali va og'zaki savol-javoblar qilish;
- ish vaqtini suratga olish.

Anketa orqali va og'zaki savol-javoblar qilish mehnatni tashkil etish va

ish vaqtidan foydalanishning mavjud holatini o'rganish uchun o'tkaziladi. Shuningdek, rahbarlar va mutaxassislarining mehnat samaradorligini oshirishga va ish sharoitini yaxshilashga imkon beradigan maxsus tadbirlar o'tkazish haqidagi mulohazalarini o'rganish uchun amalga oshiriladi.

Ish vaqtini suratga olish (IVS) mo'ljallangan kuzatishlar davri mobaynida vaqt sarflari tuzilishini belgilash uchun tatbiq etiladi. IVS da ish vaqti sarflarini o'rganish istisnosiz barcha vaqt sarflarini ularning haqiqiy izchilligi tartibida kuzatish va o'lchash yo'li bilan amalga oshiriladi.

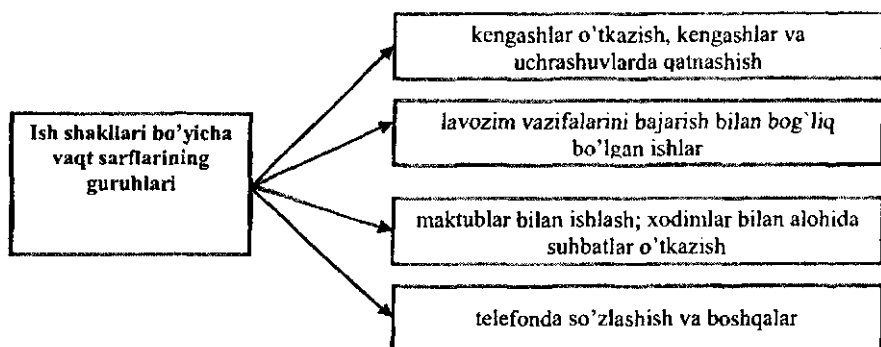
Ish vaqtini suratga olish ikkita asosiy belgi — kuzatiladigan obyektlar va kuzatishlarni o'tkazish hamda ishlov berish usullari bilan ajralib turadi.

Jamoaga rahbarlik vazifalari bo'yicha ish vaqti sarflari quyidagicha guruhlanishi mumkin: rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish va nazorat qilish.

Boshqaruv tadbirlarini bajarish usullariga bog'liq ravishda quyidagicha guruhlarni ajratish mumkin: tashkiliy-ma'muriy, analitik - konstruktorlik va axborot-texnikaviy tadbirlar.

Har bir rahbar yoki mutaxassis ish vaqtini sarflashni alohida tasniflashni tahlil qilish jarayonida o'zining kundalik ishida zahiralarni qidirib topish uchun har tomonlama axborot olish imkoniga ega bo'ladi. Masalan, turli tasniflash belgilaridan foydalanib, vaqtning haqiqiy sarfini tasniflovchi jadvallarni shakllantirish tavsiya etiladi. Formulalardan foydalangan holda, har bir ish turiga qancha foiz vaqt ketishini va uning umumiy natijalarga nisbatan salmog'ini belgilab chiqish mumkin.

Boshqarishga doir turli tadbirlarni bajarish vaqtida sarf etiladigan ish vaqti 14. 1-jadvalda keltirilgan.



14.3-chizma. Ish shakllari bo'yicha vaqt sarflarining guruhlari

Boshqaruv tadbirlarini bajarishda ish vaqti sarflarining tuzilishi

Tadbirlar turi	Umumiy sarflarga nisbatan ish vaqti sarflari		
	rahbarlar	mutaxassislar	boshqa xizmatchilar
Tashkiliy-ma'muriy	40	15	-
Tahliliy	15	10	20
Amaliy-konstruktiv	15	15	-
Axborot-texnikaviy	30	60	80

Boshqarishga doir tadbirlarni bajarish vaqtida ish vaqti sarflarining nisbati boshqaruv faoliyatining xususiyati va uslubini aks ettiradi. Chunonchi, axborot-texnikaviy tadbirlarni bajarishga ish vaqtining ko'proq sarflanishi boshqaruv tajribasida hisoblash texnikasi va tashkiliy texnika vositalaridan yetarli foydalanilmaganidan dalolat beradi. Rahbarlar va mutaxassislarining tashkiliy ma'muriy tadbirlarni bajarishga, ish vaqtini ko'proq sarflaganliklari, boshqariladigan va boshqaradigan tizimlarning barqaror faoliyat ko'rsatmasligidan, boshqaruvdagi kamchiliklardan guvohlik beradi.

Sarflar tuzilishi haqidagi ma'lumotlardan foydalanib, ish vaqti haqiqiy sarflarini rejalashtiriladigan sarflarga mos kelishini tahlil qilish, shuningdek, belgilangan maqsadlarga erishish mumkinligi nuqtayi nazaridan ish vaqtining bekor sarf bo'lishini ham aniqlash mumkin. Shu yo'l bilan mutanosiblikni aniqlash qiyin emas, unda vaqt zarur axborot olishga, topshiriqlarni taqsimlash va vakolatlarni topshirishga, kengashlar o'tkazish, telefonda so'zlashishga tasnif, qilinmaydigan boshqa masalalarga sarf etilishi aniq ko'rinadi. Rahbar yoki mutaxassis qaror topgan amaliyot bilan yoki takrorlanib turadigan vazifalarni hal qilish bilan bog'liq ish turlaridan har biriga qancha vaqt sarflashini, qancha vaqtni bir galgi vazifalarni, nuqul ma'muriy ishlarni ado etish uchun sarf etishini aniqlash mumkin.

Ish vaqtidan foydalanishni tadqiq qilish natijalarini tahlil etish jarayonida bir qancha savollarga javob olish mumkinki, ular quyida keltirilgan:

Maxsus ajratilgan ishlarni bajarishga qancha vaqt sarf etiladi? Buning uchun kunlar bo'yicha va butun kuzatishlar davri uchun eng muhim ishlarni bajarishga sarf etiladigan vaqtni hisoblab chiqish mumkin. Ajratib ko'rsatilgan eng muhim vazifalar pirovard yoki oraliq ish natijalari uchun muhim bo'lishi yoki rahbarning (mutaxassisning) alohida nazoratida turishi mumkin.

Ish qaerda bajarilgan? Bu savolga olingan javob rahbarning, mutaxassisning qaerda turib ishini bajarganiga qarab vaqtning miqdor jihatidan

sarflanishini ko'rsatadi.

Sinalayotgan xodim ishda kim bilan bog'langan? Mazkur savol rahbarning asosiy faoliyat jarayonida ham, undan tashqarida ham o'zaro munosabatlarini tavsiflab beradi. Ayni vaqtda o'zaro munosabatlar qanday amalga oshirilishi: telefon orqalimi, shaxsiy aloqalar vositasidami yoxud vositachi orqalimi ekanligini aniqlash foydalidir;

Ish vaqti qanday shakllanadi? Ish kuni vaqt jihatidan uzoq davom etmaydigan bo'laklardan tashkil topadimi yoki ilgariidan rejalashtirilgan fuvksoval qismlardan iborat bo'ladimi?

Ishning bajarilishi qanday xarajatlar bilan bog'liq? Agar iloji bo'lsa, vaqt sarflarining tahlil qilinayotgan ishlarning bajarilishi vaqtidagi moliyaviy yoki boshqa xarajatlarga muvofiq kelishi tahlil etiladi;

Rahbarning, mutaxassisning vaqtini kim band qiladi? Ish vaqti sarflari kimga bog'liq bo'lsa, shunga muvofiq qayd qilingan vaqt tahlil qilinadi. Bu erda rahbarning, mutaxassisning o'zi ish vaqtidan foydalanishni qay darajada aniqlashini va boshqa kishilarning vaqtdan foydalanishdagi ulushi qandayligini belgilash muhimdir;

Rahbar, mutaxassis haftaning qaysi kunlari va qaysi vaqtda qo'yilgan maqsadga erisha olmaydi? Bu xildagi tahlilni o'tkazishda ish kuni tartibi, vaqt fondini taqsimlash bilan bog'liq ayrim muhim masalalar haqida gap boradi (to'liq manzarani aniqlash haqida emas).

Faoliyat turlarini yanada batafsilroq tahlil qilish va tadqiq qilinayotgan har bir kun mobaynidagi vaqt sarflarini bilish uchun bajarilgan ishlardan har biriga quyidagi mezonlar bo'yicha baho berish zarur:

- ishning bajarilishi zarurligi;
- uni bajarishga sarflangan vaqt o'zini oqladimi?
- ishni bajarish uchun vaqt oralig'i ongli ravishda aniqlanganmi?

Tadqiq qilinayotgan davrdagi tegishli kun ishlaridan har biri ana shu mezonlar bo'yicha tahlil qilinadi. Tahlil etish vaqtida mazkur ish mezoniga to'g'ri kelish-kelmasligi aniqlanadi, ana shunga qarab «ha» yoki «yo'q» degan javob beriladi.

Tegishli ishlarning umumiy davom etishi, mezonlardan har biri bo'yicha «yo'q» javobi olingan ishlarning davomiyligi aniqlanadi.

Agar tahlil natijasida shunday bo'lib chiqsa, ya'ni rahbarning, mutaxassisning faoliyatida 10% dan ko'prog'i shart emas bo'lsa, u holda ular o'zlarining kundalik ishlarida muhim tomonlarni belgilashda katta muammolarga duch keladi, deb xulosa chiqarish mumkin.

Agar 10% dan ko'proq holatda vaqt sarfi kattaroq bo'lsa, rahbar, mutaxassis mehnatni tashkil etish masalalariga (texnikaviy usullar, ichki

intizom va hokazo) e'tibor berishlari kerak bo'ladi.

Agar 10% dan ko'proq holatda ishlarning bajarilishi maqsadga muvofiq emas, deb topilsa, u holda rahbar, mutaxassisning diqqat-e'tibori ish kuni mobaynida vaqt sarflashni rejalashtirish muammosiga qaratilishi lozim.

Agar 10% dan ko'proq holatda ishni bajarish payti tasodifan belgilangan bo'lsa, u holda rahbar, mutaxassis kun uchun rejalar tuzishda qiyinchilik sezadi.

Kuzatishlarning butun davri mobaynida vaqtning umumiy sarflarini tahlil qilishni «kuzatishlar davri uchun ish vaqti sarflarini tahlil qilish» maxsus shaklidan foydalangan holda o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Shu narsa yaqqol ma'lum bo'ladiki, rahbar, mutaxassis ishining samaradorligi ish vaqtidan oqilona foydalanish va ish vaqti fondining oqilona tuzilishi bilan belgilangan.

Mehnat va vaqt sarflarini tanqidiy tahlil qilish vaqt zahiralarning borligini ko'rsatib, bu tashkiliy kamchiliklardan dalolat beradi. Chunonchi, ishlarni bajarish uchun vaqt sarflari o'rta hisobda 15,5% qisqarishi mumkin, bu vaqtning bekor sarf bo'lishini qisqartirish va mavjud kamchiliklarni yo'qotish hisobiga bo'ladi. Kuzatishlar davri mobaynida ish vaqtining yashirin bekor sarf etilishi aniqlandi. Bunda muayyan ishni bajarish uchun kerak bo'ladigan ortiqcha vaqt sarflangan. Bunga yuqori tashkilotlar tomonidan vazifalar berishdagi noaniqliklar sabab bo'lgan.

Ish vaqti byudjetini tahlil qilganda shuni hisobga olish kerakki, foydalanilgan ma'lumotlar hamisha ham uning sifati haqida ishonchli xulosalar chiqarish imkonini beravermaydi. Rahbar (mutaxassis) o'z vaqtini sarflash tartibi va o'z ishining sifatini tanqidiy tahlil qilib chiqishi lozim, toki o'ziga xos bo'lgan ish uslubi haqida to'g'ri xulosa chiqarsin. Mazkur masalada tashkilotning o'ziga xos xususiyati, boshqarishning muayyan darajasi va rahbar yoki mutaxassis oldida turgan vazifalar hal qiluvchi rol o'ynashini nazarda tutish kerak.

Tadqiqot natijasida olingan ma'lumotlar va ularni tahlil qilish ish vaqtidan foydalanish to'g'risida tegishli xulosalar chiqarish imkonini beradi. Shunday qilib, tadqiqot natijalarini tahlil qilish va ular yuzasidan qarorlar qabul qilish yagona majmuani tashkil etadiki, uni rahbar yoki mutaxassis kuzatish davri tamom bo'lgandan keyin bajarishi zarur bo'ladi.

Ish vaqtidan foydalanishga umumiy baho berish o'ziga ish vaqtini taqsimlashni va unga foydalanish samaradorligi nuqtayi nazaridan baho berishni qamrab oladi.

Vaqt sarfidan foydalanish baholash uchun Ke koeffitsiyentini tatbiq etish mumkin. U foydali ish vaqtining (I) umumiy vaqt fondiga (F), shu jumladan, vaqtni bekor sarflashga nisbati sifatida hisoblab chiqariladi.

Rahbarning, mutaxassisning har turli ishlar bilan bandligi nuqtayi nazaridan ish vaqti sarflaridan foydalanishning oqilonalik darajasini haqiqiy sarflangan vaqtni rejali byudjetda belgilangan rejali sarflar bilan qiyoslash yo'li orqali aniqlash mumkin.

Tahlil qilishning yakunlovchi bosqichida rahbar yoki mutaxassisning ish vaqtidan oqilona foydalanishiga xalaqit beruvchi sabablarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Ishlarning mazkur bosqichi muvaffaqiyatli bajarilishiga «xalal berish omillari» degan ishchi jadval yordam beradi. Bu jadvalda samarali mehnat qilishga xalal beradigan barcha ichki va tashqi hamda rejalashtirilgan mehnat jarayonini buzadigan to'siqlar qayd etilishi zarur. Bunday xalal berish omillariga bajariladigan ish bilan bog'liq bo'lmagan telefonda so'zlashishlar, ish vaqtidagi shaxsiy aloqalar, kutishga sarf etilgan vaqt va shu kabilarni kiritish mumkin.

«Xalal berish omillari» jadvalini to'ldirishda shuni esdan chiqarmaslik kerakki, unda faqat tashqi to'siqlarni emas, balki, rahbar yoki mutaxassis o'z mehnat jarayonini buzishga yo'l qo'ygandagi ichki to'siqlarni ham qayd etish zarur. Bu ma'lumotlar zararli odatlarni, rahbar yoki mutaxassis o'z ishida tatbiq etadigan va tez-tez takrorlanib turadigan kamchiliklarni ham aniqlash imkonini beradi.

Rahbarlar va mutaxassislar ish tajribasida tez-tez uchrab turadigan «vaqtni talon-taroj qiluvchilar» ro'yxati 14.2-jadvalda keltiriladi. Bu erda, shuningdek, ish vaqtining bekor sarf bo'lish sabablari va ulardan xalos bo'lish uchun maslahatlar ham berilgan. Biroq shuni esda tutish kerakki, «vaqtni talon-taroj qiluvchilar»ning hammasi bir xil bo'lib, ularga barham berish yuzasidan qabul qilinadigan qarorlar har bir rahbarda va mutaxassisda turlicha bo'lishi mumkin.

Tadqiqot natijasida olingan ma'lumotlar va o'tkazilgan tahlil rahbar, mutaxassisning ish vaqtidan oqilona foydalanish sohasida amaliy takliflarni ishlab chiqishni va ish vaqti bekor sarf bo'lishining asosiy sabablarini tugatishni ta'minlashi lozim.

Olingan tahliliy ma'lumotlar va bilimlarni kundalik tajribada qo'llash lozim, toki rahbar yoki mutaxassis tashkilotda o'z ishini mustahkamlaydigan ijobiy tomonlarni joriy qilsin va o'tkazilgan tahlil natijasida aniqlangan salbiy xususiyatlarga barham bersin.

Rahbar (mutaxassis) ning samarali faoliyatga tayyorgarligi ko'p jihatdan uning kundalik ishi bilan belgilanadi. Rahbarlik uslubi va rahbar ishining samaradorligini ta'minlash uchun ish vaqtidan oqilona foydalanish hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Rahbar uchun o'z vaqtini boshqarishning samarali tizimini yaratishdagi muhim qadam faoliyat maqsadlarini aniqlashdan iborat. Faoliyat maqsadlari

Xalal berish omillari

Xalal berish turlari	Ish vaqtining bekor sarflanishining ehtimol tutilgan sababi	Barham berish choralari
Rejalashtirishning yo'qligi	Qo'yilgan maqsadga erishishga emas, balki harakatga e'tibor berish Ish kuni davomida ishni bajarish ustuvor yo'nalishlarining yo'qligi	Ish kuni rejasini tuzish Ish vaqti kundaligidan foydalanish. Ishlarning shoshilinchligiga qarab emas, balki muhimligiga qarab bajarish
Tanglik sharoitida boshqarish	Ayrim ishni bajarishga ajratilgan vaqtga haqiqiy baho bermaslik Muamмога qarab yo'l tutish	Ish vaqti sarflashni real rejalashtirish Mavjud imkoniyatlarga amal qilish
Odatdagi ishlar va «kundalik yumushlar»	Vakolatni birovga yuklay bilmaslik. Rejalashtirishning yo'qligi. Ichki intizomning yo'qligi.	Vakolatlarni birovga yuklash jarayonidan foydalanish. Maqsad qo'ying va unga erishishga intiling. Boshqa xodimlarga berilgan ishga qo'shilmang

ham qisqa muddatga, ham uzoq muddatga mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Maqsadlar asosida boshqarish qo'shimcha kuch-g'ayrat sarflash bilan bog'liq emas, chunki ular rejalashtirish jarayonlariga asoslanib, unda belgilangan harakatlar yoki tadbirlarning bajarilish muddatlari ko'rsatilgan bo'ladi.

Rahbar tomonidan belgilangan maqsadlarning amalga oshirilishi zarur bo'lgan harakatlarni belgilab qolmasdan, shu bilan birga ularning ijrosini ham rag'batlantiradi. Rahbar uchun maqsadni aniqlab olish harakatlantiruvchi kuch sifatida ta'sir qiladi, maqsadga erishilgandan keyingina bu kuchning quvvati so'nadi.

Maqsadlarni aniqlash — faqat boshlang'ich bosqichdir. Maqsadni uni amalga oshirish yuzasidan harakat rejasiga aylantirish kerak. Mavjud maqsad va

Rahbar belgilashi lozim bo'lgan maqsadlar	haqiqiy va aniq bo'lishi kerak.
	faoliyatni amalga oshirishga emas, balki muayyan natijaga erishishga qaratilgan bo'lishi kerak.
	vaqt jihatidan aniq muddat bilan o'lchanadigan va cheklanadigan bo'lishi kerak.

14. 4- chizma. **Rahbar tomonidan belgilanadigan maqsadlar xususiyatlari**

vazifalarning muhimlik darajasini aniqlash hamda ulardan qaysilari hammadan ko'ra muhimroq, qaysilarini hal etishni esa to'xtatib turish mumkinligini belgilab olish zarur. Muhimlik darajasini aniqlash vazifasini muvaffaqiyatli hal qilish rahbar ishining samarali bo'lishiga kuchli ta'sir qiladi.

Rahbar o'z maqsadiga erishishining muhim sharti uning o'z ish vaqtini ana shu maqsadlarga olib keladigan tadbirlarni amalga oshirishga sarflashdan iborat. Ko'pgina rahbarlarni tasodiflar «boshqaradi». Ularda vaqtni rejalashtirishda qarorlar qabul qilish uchun aniq baza bo'lmaydi. Ular harakatining izchilligi ko'pincha tashqi omillar bilan boshqariladi. Buning muhim sabablari qarorlar qabul qilish uchun mustahkam bazaning yo'qligi va qo'yilgan maqsadlarga erishish istagi bilan kamroq bog'langan vaqtni rejalashtirish odatidir.

Rahbarning har kuni o'z ish vaqtidan qanday qilib maqsadga muvofiqroq foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qilishiga to'g'ri keladi. Shuning uchun ham ish vaqtini rejalashtirish va kutilgan natijalarni uzviy ravishda bog'lay olish ancha muhimdir.

Rahbarning vaqtni rejalashtirish davrlarining joriy etilishi unda vaziyatga aniq baho berishiga imkon tug'diradi, shuningdek, asosiy narsani ajratishiga yordam berib o'z vazifasini ijro etish darajasini oshiradi.

14.5. Rahbarlar ish vaqtini rejalashtirish

Rahbarlar ish vaqtini rejalashtirishda iloji boricha yaxshiroq natijalarga erishmog'i uchun u «rejalashtirish davrlari»: «kun», «hafta», «oy», «yil» degan tushunchalardan foydalanishi zarur. Rejalashtirishning har bir davri alohida qarab chiqilishi kerak. Shuning uchun ham, har bir davr uchun alohida rejaga ega bo'lish ma'qul hisoblanadi.

Rahbar har bir davrning rejasini ishlab chiqishda quyidagi savollarga javob berishi zarur: mazkur davrning asosiy maqsadi nimadan iborat? U o'z ihtiorida qancha vaqtga ega? Davrning asosiy vazifalari qanday navbat bilan bajarilishi lozim? Qanday tayyorgarlik tadbirlari bajarilishi zarur?

Rejalashtirish davrlari ichida rahbar uchun eng muhimi kun hisoblanadi. Kunni rejalashtirish o'ziga berilgan vaqt mobaynidagi muayyan harakatlarni belgilab olishni o'z ichiga oladi va faqat maqsadni, istakni yoki muddaolarni aniqlash bilan chegaralanmaydi. Rejalashtirishning boshqa davrlariga tatbiqan esa bunday bo'lmaydi. Kunlik rejalashtirish bugungi kun bilan yashash uchun shart-sharoit yaratadi. Kunlik reja shu bugun amalga oshirilishi lozim bo'lgan barcha ishlar majmuidan iborat bo'lib rahbarga ish vaqtidan samarali foydalanish imkonini yaratadi. Kunlik reja ishning pirovard maqsadlarini

ularning ahamiyatiga qarab belgilab beradi. Bunda reja asosan avvalgi kun oxirida yoki rejalashtirilayotgan kun boshida shakllanadi.

Haftalik rejani ishlab chiqishda mazkur haftaning pirovard maqsadlarini aniqlash va ularning ahamiyatiga qarab zarur ishlarni belgilab chiqish tavsiya etiladi.

Haftalik rejalashtirish jarayonida ilgari belgilangan aloqalarni aniqlash va ularni amalga oshirish usullarini belgilab chiqish tavsiya etiladi (14.5-chizma).

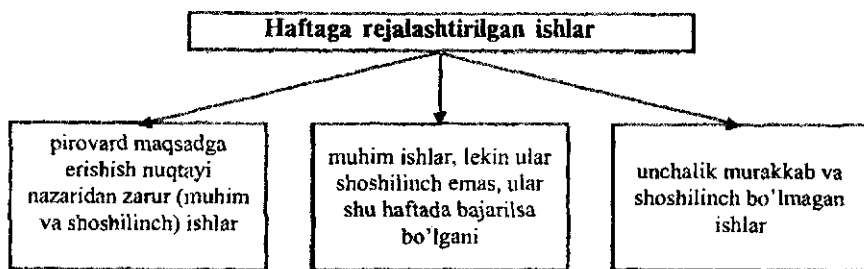
Ish haftasi tamom bo'lgandan keyin haftalik vaqtdan foydalanish rejasiga va erishilgan pirovard natijalarga baho berish zarur bo'ladi.

Yillik rejalashtirishning muhim bo'g'ini faoliyatning zarur yo'nalishlarini belgilab chiqishdir. Ana shu muhim natijalar asosida rahbar shaxsiy faoliyat rejasini va shu yil uchun mo'ljallangan byudjetni ishlab chiqishi lozim. So'ngra, rahbarning ixtiyorida bo'lgan vaqt kalendar ish rejasida alohidalashtiriladi va u iloji boricha aniq bo'lishi zarur.

Maqsad va vazifalar belgilab olingach, rahbar ijroning borishini nazorat qilish qanday amalga oshirilishi masalasini hal etishi lozim. Bunda maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan tadbirlar emas, balki aynan maqsadning o'zi va uni amalga oshirish nazorat qilinishini esda tutish kerak. Faoliyat natijalarini nazorat qilish paytida nazoratni amalga oshirish usuliga alohida e'tibor qaratish zarur.

Topshiriqlarning bajarilishini va vaqtdan foydalanishni nazorat qilish yakka tartibda rejalashtirish tizimida oxirgi band hisoblanadi. Rejalarning bajarilishini nazorat qilish rahbarga o'z ishini tahlil qilish va uni takomillashtirish yo'llarini aniqlash uchun zarur axborot olish imkonini beradi.

Nazorat qilish tadbirlarining mavjudligi rahbarga rejalashtirishning turli



14.5-chizma. Rejalashtirilayotgan haftadagi barcha xilma-xil ishlarining guruhlari

davrlariga tatbiqan ish vaqtidan foydalanishni rejalashtirish qanchalik muvaffaqiyatli bo'lganligini aniqlash va o'z imkoniyatlari, cheklanishlari va ish vaqtidan foydalanish to'g'risida yanada asosliroq axborot olishiga imkon tug'diradi.

14.6. Boshqaruv xodimlarining me'yoriy ko'rsatkichlarini aniqlash va tahlil etish

Rahbarlar va mutaxassislar mehnatidan foydalanish va sifat tarkibini tahlil qilish ularning haqiqatdagi soni hisob-kitobdagidan farq qilishi, umumiy sondagi oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar salmog'ining, kategoriya yoki YaTS razryadlari bo'yicha mutaxassislar soni salmog'ining o'zgarishi sabablarini topish rahbar va mutaxassislar malakasini oshirish rejasi bajarilishini baholash imkonini beradi.

Tahlilning maqsadi – mutaxassislar mehnatidan foydalanish samaradorligini oshirish, ularning kasb-malaka tuzilmasini takomillashtirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishdir.

Jahon tajribalarida rahbar va mutaxassislar sifat tarkibini baholashning turli xil usullari mavjud: yillik attestatsiya, ish natijalari, qo'yilgan maqsadlarga erishishi bo'yicha baholash.

Mutaxassislarning sifat tarkibini analitik baholashni ma'lum davr uchun oldindan ular oldilariga qo'yilgan maqsadlarga tayangan holda olib borish mumkin.

Bunday baholash bir necha bosqichni o'z ichiga oladi:

- xodimning bir necha majburiyatlarini aniqlash;
- har bir majburiyatni aniq iqtisodiy ko'rsatkichlarda aniqlashtirish (foyda, ishlab chiqarish xarajatlari, hajm, vaqt, sifat, mehnat unumdorligi va h. k.);
- o'lchov birliklarini (foiz, kun, so'm) va faoliyat natijalarini aks ettiruvchi (vaqtni qisqartirish, brakni kamaytirish, o'tgan davrga nisbatan foizlarda foydani oshirish va h. k.) ko'rsatkichlar tizimini belgilash;
- har bir ko'rsatkich bo'yicha minimal va maksimal «bajarish standartlarini» o'rnatish;

- qabul qilingan standartlar bo'yicha maksimal va minimal bajarish natijalarining o'zaro nisbatini (maksimaldan yuqori, uning darajasida, minimum darajasida va minimumdan kam) va baholovchi ballarni chiqarish;

- barcha ko'rsatkichlar bo'yicha o'rtacha bahoni hisoblash.

Rahbar va mutaxassislar mehnatini tahlil qilish uchun ko'rsatkichlarni tanlashda quyidagi mehnat natijalari:

- korxonaning butun faoliyati natijalariga to'g'ridan-to'g'ri va hal qiluvchi ta'sir qilishi;
- xodim ish vaqtining sezilarli qismini egallashi;

- ular nisbatan kam (4-6) ishlab chiqarish maqsadlariga erishishga olib kelishini hisobga olish kerak.

14.3-jadvalda taxminiy miqdoriy ko'rsatkichlar ro'yxati – rahbar va mutaxassislarining ba'zi lavozimlari bo'yicha mehnat natijalarini baholash mezonlari keltirilgan.

Rahbar va mutaxassislar mehnatidan foydalanish va ularning sifatiy tarkibini tahlil qilishdan asosiy maqsad – ular mehnatidan foydalanish samaradorligini oshirish, oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar salmog'ini o'zgartirish, rahbar va mutaxassislar malakasini oshirish rejalarini bajarish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishdir.

14.3-jadval.

Rahbar va mutaxassislarining ba'zi lavozimlari bo'yicha mehnat natijalarini baholash mezonlari

Lavozimlar	Ko'rsatkichlar - mehnat sifatini baholash mezonlari ro'yxati
Sanoat korxonasi rahbari	Foyda Foydaning o'sishi Kapital aylanishi Bozordagi mahsulot ulushi
Bank boshqaruvchisi	Kreditlar hajmi Kreditlar dinamikasi Rentabellik Yangi mijozlar soni Kredit operatsiyalari sifati
Muntazam rahbarlar (ishlab chiqarish, sex, uchastka boshliqlari)	Reja topshiriqlarining hajmi va nomenklatura bo'yicha bajarilishi Ishlab chiqarish hajmi dinamikasi Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish Brak mahsulotlar salmog'i va ularning dinamikasi Turib qolishlardan yo'qotishlar Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsiyenti
Xodimlarni boshqarish xizmati rahbari	Mehnat unumdorligi dinamikasi Ishlab chiqarilayotgan mahsulotning normativ mehnat sarfini kamaytirish Texnik asoslangan normalar salmog'i Mahsulot birligiga to'g'ri keladigan ish haqi darajasi va uning dinamikasi Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsiyenti va dinamikasi Vakant joylar soni Ishlovchilarning malakasini oshirish va o'qitishga oid ko'rsatkichlar Ishlab chiqarish xarajatlarining xodimga ketgan qismi (salmog'i va dinamikasi)

Qisqacha xulosalar

Boshqaruv mehnati — boshqaruv vazifasini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati bo'lib, uning asosiy vazifasi mehnat jamoasining o'z oldida turgan vazifalarni hal qilishga doir aniq maqsadga qaratilgan va muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlashdir.

Boshqaruv mehnatining obyekti — mehnatni sarflash sohasi, ya'ni korxona, tashkilot, tarkibiy bo'linmadir.

Boshqaruv xodimlarining uch toifasi mavjud: rahbarlar, mutaxassislar, boshqa xizmatchilar.

Rahbarlar ishlab chiqarish jamoasining samarali mehnat qilishini ta'minlash yuzasidan tashkilot boshqaruviga doir muhim masalalar bo'yicha qarorlar qabul qiladilar.

Mutaxassislar — boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlar (xodimlar)dir.

Boshqa xizmatchilar — rahbar va mutaxassislarga boshqaruvga doir qarorlar ishlab chiqish hamda amalga oshirishda axborot xizmati ko'rsatuvchi xodimlar (xodimlari)dir.

Xodimlar menejmenti — xodimning shaxsiy mehnatini fan va ilg'or tajriba yutuqlaridan foydalanishga, texnikaviy vositalarni tatbiq etishga asoslangan holda tashkil qilishni, lavozim vazifalarini bajarish jarayonida xodim bilan foydalaniladigan texnika vositalari o'rtasida o'zaro ta'sir ko'rsatishni eng yaxshi tarzda o'rnatish imkonini beradigan bilimlar sohasidir.

Bajariladigan ishlar xususiyati bo'yicha rahbarning ish vaqti sarflarini quyidagicha tasniflash mumkin: xizmat-aloqa ishlari, farmoyish berish, muvofiqlashtirish, nazorat-baho berish, yakka tartibdagi, ijodiy, yordamchi ishlar, dam olish va shaxsiy ehtiyojlar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Boshqaruv xodimlari deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqaruv kadrlari qanday toifalarga bo'linadi?
3. Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishning mohiyati va maqsadi nimada?
4. Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishning qanday vazifalari mavjud?
5. Xodimlar menejmenti nima va u qanday masalalarni hal etadi?
6. Boshqaruv xodimlarini tartibga solish qanday amalga oshiriladi?
7. Rahbarlarning ish vaqti qanday taqsimlanishi zarur?

8. Rahbar va mutaxassislar ish vaqti sarfi qanday usullar bilan o'rganiladi?

9. Rahbar mehnatning samaradorligi deganda nimani tushunasiz?

10. Boshqaruv xodimlarining me'yoriy ko'rsatkichlar qanday aniqlanadi va tahlil etiladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси. Т.: «Адолат», 1996.
3. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. -Т.: «Ўзбекистон», 2005.
4. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.
5. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.
6. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управления персоналом. - М.: «Альфа-Пресс», 2005.
7. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. - М.: 2005.
8. Чеховских И.А. Управление персоналом. Изд. Виктор, 2005.
9. Robert L. Mathis. Human Resource Managment. ISBN: 0324202172, Publisher: South-Western, Pub. Date: January 2004.

Internet saytlari

<http://www.chtivo.ru/chtivo=3&bkid=413211.htm> – Современные технологии управления персоналом.

http://iba.ru/prof/prof_upr/page334.htm - Программа «Управление персоналом».

<http://www.dialog-system.ru> – Эффективное управление персоналом – основа успеха бизнеса.

XV BOB

BOZOR MUNOSABATLARI TIZIMIDA MEHNATNI BOSHQARISH

15.1. Mehnatni boshqarish xususiyatlari

Mehnatni boshqarish boshqaruv munosabatlarining turlaridan biridir. Mehnatni boshqarish obyektiv zaruriyati birgalikdagi mehnat, uning kooperatsiyasi rivojlanishi jarayonida yuzaga keldi. Bunda shu narsa ayon bo'lib qoldiki, boshqarishning maqsad, mazmun va funktsiyalari ishlab chiqaruvchi kuchlar va mehnatning o'zi rivojlangan sayin o'zgarib, avvalo, ishlab chiqarishning har bir mazkur turiga hos bo'lgan mehnatning ijtimoiy tuzilishi bilan belgilanadi. Bevosita mehnat faoliyati, uning tashkil etilishi, shart-sharoitlari va natijalari, ishchi kuchini tiklash, ijtimoiy mehnat munosabatlari mehnatni boshqarish obyektlari hisoblanadi.

Mehnat ishlab chiqarishning tarkibiy qismi (omili) sifatida ishlab chiqarish tashkilotchisini, ishlab chiqarish boshqaruvchisini boshqa omillar - kapital, yer, asosiy ishlab chiqarish vositalari, homashyo, yarim tayyor mahsulotlar va shu kabilar tengma-teng qiziqtiradi. Ammo mehnat ishlab chiqarishning boshqa omillaridan jiddiy farqlanadi: unda fuqaro huquqi va erkinliklari, o'z manfaatlari va adolat to'g'risidagi tasavvurlari, ish beruvchi bilan munosabatda o'zini himoya qilish uchun birlashish huquqi va shu kabilar bor. Yollanma ishchi o'zining mehnat qobiliyatini sotadi, zimmasiga qonunda belgilangan yoki kontraktida aytib o'tilgan shartlarda mehnat qilish majburiyatini oladi.

Mehnat bozorida ham, ishlab chiqarishda ham, ishdan keyin ham kishi bir butunligicha qoladi. Boshqarish amaliyotida bu bilan hisoblashish kerak bo'ladi. Mehnat omilining boshqa omillar bilan birikmasini emas, balki mehnat munosabati tufayli yuzaga keladigan tirik odamlarning jamiyat va bir-birlari bilan o'zaro munosabatlarning butun majmuasini boshqarishga to'g'ri keladi.

Mehnat bilan chambarchas bog'langan jarayonlar va munosabatlar doirasi ijtimoiy-mehnat munosabatlarini yuzaga keltiradi. Ijtimoiy-iqtisodiy jarayon va munosabatlarni amalga oshirishda mehnat bilan bog'liq shart-sharoitlarni amalga oshirish (tashkil etish, haq to'lash, intizom, borasida, mehnat etikasi, mehnat jamoalarining shakllanishi) munosabatlarida ustuvorlik qilinsa, bunday sohani ijtimoiy mehnat sohasi deyish mumkin.

Ijtimoiy-mehnat sohasi ham xodimlarning ijtimoiy holati shakllanadigan, barqaror amalga oshiriladigan va o'zgaradigan aniq ijtimoiy muammolar

majmuidan iborat bo'lib, uni ham boshqarib borish zarur.

Mehnatni boshqarish vazifalari jumlasiga, avvalo, ish samaradorligi va sifatini oshirish, iqtisodiyotni rivojlantirishning muvozanatliligi va mutanosibligini ta'minlash, mehnatdagi ijtimoiy-iqtisodiy tafovutlarni kamaytirib borish, insonni har tomonlamma kamolga etkazish uchun shart-sharoitlarni yaratish, mehnat jamoalarini rivojlantirish va boshqarishdagi ularning rolini oshirish kiradi.

Mehnatni boshqarish funksiyalari — qo'yilgan maqsadlar va vazifalarga erishish uchun boshqarish obyektlariga nisbatan amalga oshiriladigan harakatlar bo'lib, ular orqali mehnatni boshqarish mexanizmi ishga solinadi.

Mehnatni boshqarish jarayoni boshqaruv vazifalarini hal qiladigan real **tizimi** mavjud bo'lgan taqdirdagina amalga oshirilishi mumkin.

Bu tizimni ikki tomondan olib qarash mumkin. Bir tomondan olib qaraganda, u mehnat sohasidagi boshqarish munosabatlarining yig'indisidir. Mazkur holda mehnatni boshqarish tizimining xodimlarni boshqarish, mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashni boshqarish, mehnat unumdorligi va sifatini boshqarish, mehnatga qiziqtirishni va mehnatni rag'batlantirishni boshqarish ijtimoiy mehnat munosabatlarini boshqarish funksiyalari mavjud bo'ladi.

Boshqa tomondan qaraganda, mehnatni boshqarish tizimini tashkil etadigan maxsus xizmatlar mehnat va ish haqi bo'limi, mehnatni tashkil qilish bo'limi, kadrlar bo'limi, xodimlarni boshqarish xizmati mehnatni boshqarish institutsional shaklining bo'g'inlaridir.

15.2. Mehnatni boshqarish turlari va usullari

Mehnatni boshqarish turlarini jamiyatdagi boshqaruv xarakteri mezonidan, ya'ni pirovard natijada ijtimoiy tuzum xarakteridan aniqlash mumkin. Mehnatni boshqarish barqaror rivojlanayotgan jamiyatda ishlab chiqarishni boshqarish va butun jamiyatni boshqarish bilan bir xildagi harakterga ega bo'ladi. Hokimiyatning ijtimoiy barqarorligi, mustahkamligining kafolati mana shu muvofiqlikdadir.

Boshqaruv xarakterini belgilaydigan jamiyatdagi hokimiyat yoki demokratik yoki diktatura bo'lishi mumkin. Boshqaruvning demokratik turi ko'pchilikning to'la qimmatli fuqarolik subyektligini, mustabid turi esa ozchilik tomonidan subyektlilik huquqlarining o'zlashtirilishini anglatadi.

Mehnatni boshqarishning mustabid turi —to'la diktatura. Uning aksi — mehnatni demokratik boshqarish, uning zaruriy va farqlovchi belgisi haqiqiy ko'p subyektlilikni to'la me'yorda rivojlantirish va erkin (demokratik qabul

qilingan qonun makonida) amalga oshirish hisoblanadi.

Mehnatni boshqarishning eng so'nggi aniq turlaridan tashqari oraliq turlari ham mavjud. Mehnatni boshqarishning oraliq turini avtoritar, o'zini o'zi boshqaradigan deb qoraladi.

Ijtimoiy mehnat jarayonlari va uning ishtirokchilariga boshqaruv ta'sirini o'tkazishning prinsipial usullari **mehnatni boshqarish usullari deyiladi**. Mehnat jarayonlari uchta asosiy usul bilan boshqariladi:

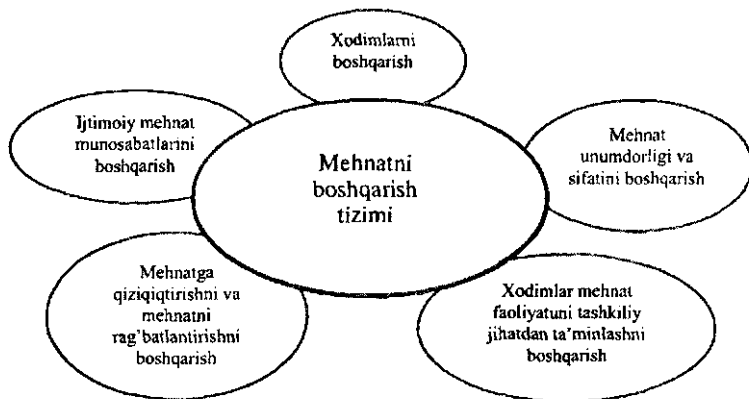
1) boshqaruvchining boshqariluvchilarga va ular orqali boshqarilayotgan jarayonga bevosita ko'rsatmalar asosida ta'sir etish usuli;

2) boshqaruvchining boshqariluvchilari va ular orqali boshqarilayotgan jarayonga bilvosita manfaatlar orqali ta'sir etish usuli;

3) jarayon ishtirokchilarining o'zlari qaror qabul qilib, o'zlari ijro etadigan o'z-o'zini boshqarish usuli.

Mehnatni boshqarish turi bilan mehnatni boshqarish usullari o'rtasida, tabiiyki, aloqa mavjud. Bu diktatura boshqarishning turi go'yoki faqat direktiv usullaridan, demokratiya turi faqat bilvosita usullaridan foydalanishida va shu kabilarda ifodalanmaydi. Boshqaruvchining har qanday turida turli usullardan foydalaniladi. Faqat ularning nisbati va onimaviy kombinatsiyasi boshqaruv va hokimiyatning har xil turlarida turlicha bo'ladi.

Mehnatni boshqarishning direktiv usullariga misol - mehnat to'g'risidagi qonunlarda aks ettirilgan har qanday taqiqlovchi normalardir. Mehnatga haq to'lashning eng kam miqdori qonun yo'li bilan ish kuni, ish haftasi, ish yilining davomiyligini belgilash, ishdan tashqari ishlar davomiyligining yig'indisi, mehnat shart-sharoitlari standartlari va boshqalar shular jumlasidandir.



15. 1-chizma. *Mehnatni boshqarish kichik tizimlari*

Bilvosita usullar ishlovchiga turli variantlardan tanlash biroz tezroq yoki biroz sekinroq ishlash, ko'proq yoki kamroq hafsala bilan ishlash, ilg'or tajribani o'rganish yoki o'rganmaslik va boshqa hollarda qo'llaniladi. Mehnatni boshqarish shakllariga quyidagilarni misol tariqasida keltirish mumkin:

- mehnatni boshqarishning davlat shakllari;
- mehnatni boshqarishning shartnoma shakllari;
- ijtimoiy mehnat munosabatlari u yoki bu subyekting ijtimoiy faollik shakllari.

Mehnatni boshqarishning davlat shakllari. Davlat mehnatni boshqarish subyekti sifatida qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyati organlari ko'rinishida chiqadi. Bu shakllarga ko'ra davlatning ijtimoiy mehnat sohasidagi boshqaruvchilik ta'siri qonunlar, Prezident Farmonlari va Farmoyishlari, hukumat qarorlari orqali hal qilinadi. O'zbekiston Respublikasida maxsus mehnat sudi yo'q bo'lganligi sababli, mehnatni boshqarish sohasida konstitutsiyaviy, fuqarolik, ma'muriy va jinoiy sud ishidan foydalaniladi.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga binoan mamlakatda xalqaro huquq normalari tomonidan tan olingan tamoyillarni va shartnomalarini respublikada tan olinishi va ularni huquqiy tizimining tarkibiy qismi maqomini berishi keng amalga oshirilmoqda. Shu orqali insonning va fuqaroning ijtimoiy mehnat sohasidagi huquq va erkinliklari eng katta huquqiy kafolatlariga ega bo'ldi.

Mehnatni boshqarish qonunlar normalarini aniq muammolar va ularning hal etilish bosqichlari bilan muvofiqlashtirib, ularni kerakli darajada aniqlashtirishni nazarda tutadi.

Mehnatni boshqarishning shartnomali shakllari. Ijtimoiy-mehnat masalalariga oid boshqaruvchilik qarorlari bir necha teng huquqli subyektlarining birgalikdagi harakatlari va kelishuvlari asosida qabul qilinganda mehnatni boshqarishning shartnomali shakli yuzaga keladi. Hozirgi kunda O'zbekiston Respublikasida shartnomali shakllarning bir necha turlariga amal qilinadi. Ulardan quyidagilarni keltirib o'tamiz:

— kasaba uyushmalari birlashmalari, ish beruvchilar birlashmalari bilan O'zbekiston Respublikasi hukumati o'rtasidagi bosh bitim;

— kasaba uyushmalari birlashmalari, ish beruvchilar birlashmalari bilan Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi o'rtasida tarmoq (tarmoqlararo) tarif, kasbiy tarif bitimlari;

— mehnat jamoalari (ishlovchilar) vakillari bilan korxona ma'muriyati (ish beruvchilar) o'rtasidagi jamoa shartnomalari;

— ishlovchilar bilan ish beruvchilar o'rtasidagi yakka tartibdagi mehnat shartnoma (kontrakt)lari.

Korxonalar ma'muriyati yoki mahalliy ma'muriyat, bir tomondan, mehnatkashlar, turli tashkilotlarining birgalikdagi yoki muvofiqlashtirilgan (kelishilgan) harakatlarini, mehnatni boshqarish shartnomasi shaklining turlaridan biri deb qaramoq kerak. Bunday shakllar kasaba uyushmalari faol bo'lgan korxonalarda doimo bo'ladi.

Mehnatni boshqarishning shartnomali shakllarini faqat ayrim hollardagina, ya'ni mamlakat ko'lamida ishlovchilar va ish beruvchilar, mehnat va kapital huquqlari emas, kuchlari teng bo'lgan hollarda ijtimoiy sheriklik shakli deb qarash mumkin.

Ishchi va kasaba uyushmasi harakati zaif bo'lgan sharoitlarda kapital va uning manfaatlarini aks ettiruvchi davlat mehnatni boshqarishning davlat shakllari ta'sir doirasini toraytirishga hamda shartnomali shakllar ta'sir doirasini zo'r berib targ'ib qilishga va shunga erishishga harakat qiladi.

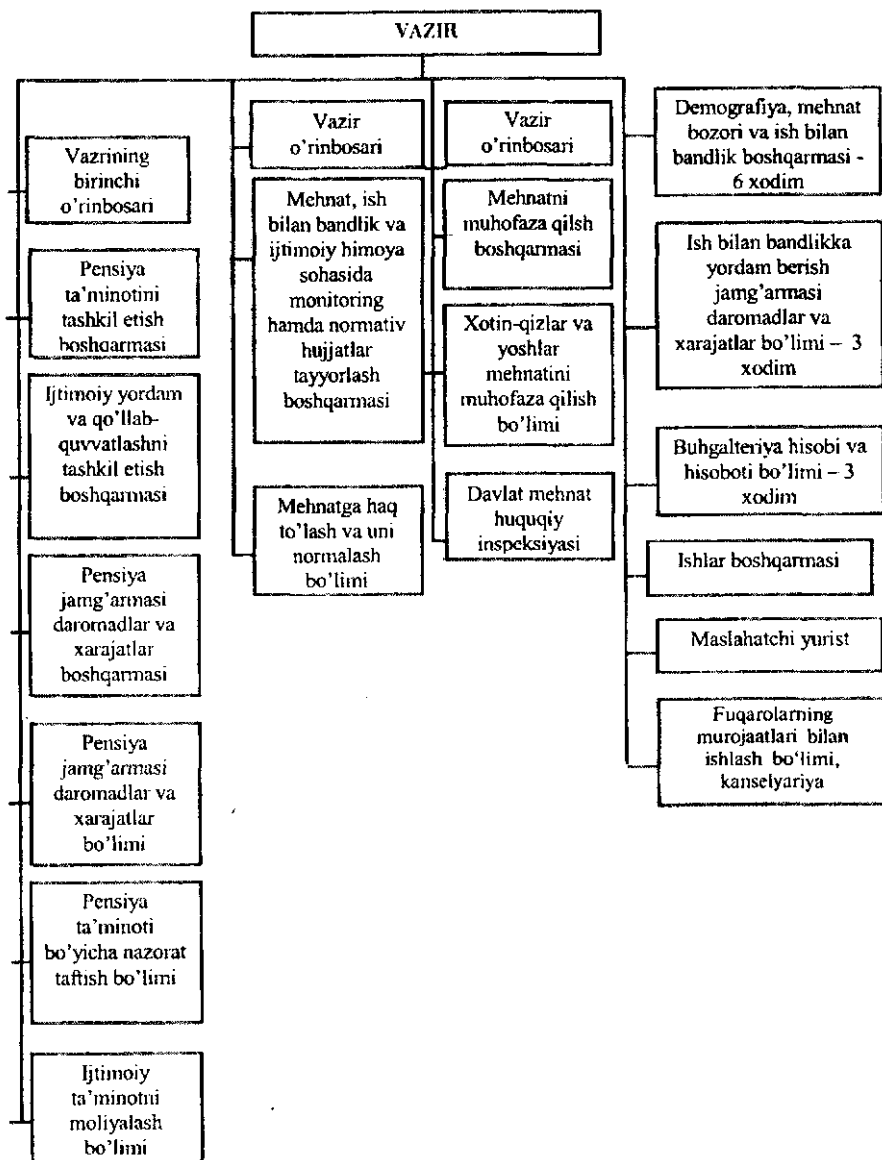
Mehnatni boshqarish darajalari — bu xoh u, xoh bu ijtimoiy mehnat masalalarini hal qilishda vakolatlarning taqsimlanish darajasidir. Bu munosabatda mehnatni boshqarish ijtimoiy va iqtisodiy hayotning boshqa jarayonlarini boshqarish bilan aynan bir xildir. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasida boshqarish darajalari bo'yicha vakolatlarni taqsimlash tamoyillari belgilab berilgan.

15.3. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining mehnatni boshqarishdagi roli

O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi, mehnat, aholini ish bilan ta'minlash, ijtimoiy muhofaza qilish va aholining ijtimoiy ta'minoti sohasida davlat boshqaruvining markaziy organi hisoblanadi. Vazirlik o'z ishini davlat boshqaruvining boshqa organlari, viloyatlar hokimiyati organlari hamda jamoat tashkilotlari bilan o'zaro hamkorlikda amalga oshiradi.

Vazirlikning o'z vakolatlari doirasida qabul qilinadigan qarorlari vazirliklar, idoralar, joylardagi hokimiyat va boshqaruv organlari, xo'jalik birlashmalari, korxonalar va muassasalar, shuningdek, fuqarolar tomonidan bajarilib boriladi.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi, viloyatlar hokimliklarining mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish bosh boshqarmalari, mehnat, aholini ish bilan ta'minlash va ijtimoiy muhofaza qilish tuman (shahar) bo'limlari, ijtimoiy ta'minot tuman (shahar) bo'limlari, Shuningdek, vazirlikka va uning hududiy bo'linmalariga qarashli boshqa tashkilotlar mehnat va respublika aholisini ijtimoiy muhofaza qilish



15.2-chizma. Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi markaziy devonining tuzilmasi

organlarining yagona tizimini tashkil etadi. Vazirlik o'ziga tegishli masalalarni hal etishda barcha organlar faoliyatini tashkil etadi va uni muvofiqlashtiradi. Shu bilan birga vazirlik pensiya jamg'armasining va Ish bilan ta'minlashga ko'maklashish davlat jamg'armasining mablag'larini bevosita boshqaradi.

Quyidagilar vazirlikning asosiy vazifalari hisoblanadi:

— xalqning moddiy farovonligi barqaror izchil o'sishini ta'minlashga qaratilgan yagona ijtimoiy siyosatni shakllantirish va amalga oshirish, iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sharoitlarida aholining ijtimoiy muhofazasini kuchaytirish;

— demografik rivojlanish prognozlarini ishlab chiqish va ularning amalga oshirilishini nazorat qilish, mehnat bozorini shakllantirishga doir faol siyosat yuritish va mehnatga yaroqli aholini, ayniqsa, yoshlarni ish bilan ta'minlash, mehnat resurslari balanslari asosida ish o'rinlari barpo etish va kadrlar tayyorlashning maqsadli dasturlarini ishlab chiqish;

— mehnat munosabatlarini tartibga solish, mehnatni muhofaza qilish va normallashtirishning shartlari, tashkil etish tizimlarini takomillashtirish yuzasidan bozor sharoitlariga muvofiq chora tadbirlarni ishlab chiqish;

— pensionerlar, nogironlar, ko'p bolali va kam ta'minlangan oilalarni amalda ijtimoiy muhofaza qilishni ta'minlash chora tadbirlarini amalga oshirish, aholining ijtimoiy nochor qatlamlarini aniq muhofaza qilishning samarali mexanizmini ishlab chiqish va amalga oshirish;

— ijtimoiy ta'minotni tashkil etish va boshqarish, nogironlarni tibbiy-ijtimoiy ekspertizadan o'tkazish va sog'lomlashtirish xizmatlari faoliyatiga rahbarlik qilish, aholiga protez-ortopediya yordami ko'rsatilishini tashkil etish;

— mehnat, ish bilan ta'minlash, pensiya ta'minoti va aholiga ijtimoiy xizmat ko'rsatishni takomillashtirish masalalari bo'yicha vazirliklar, idoralar, xo'jalik birlashmalari, viloyatlar, shaharlar, tumanlar hokimliklariga, korxonalar va tashkilotlarga tashkiliy-metodik rahbarlik qilish hamda ular faoliyatini muvofiqlashtirish;

— aholini ish bilan ta'minlashni tashkil etish va uning ijtimoiy muhofaza qilinishini kuchaytirishda joylardagi hokimiyat organlariga va fuqarolarning o'zini o'zi boshqarish organlariga har tomonlama ko'maklashish.

Vazirlik o'ziga yuklangan vazifalarga muvofiq quyidagi funktsiyalar va ular bo'yicha boshqaruv jarayonini amalga oshiradi:

1. Mehnat bozorini shakllantirish va aholini ish bilan ta'minlash;
2. Aholini ijtimoiy muhofaza qilish va ijtimoiy ta'minlash;
3. Mehnat munosabatlarini tartibga solish, mehnatni tashkil etish, uning shart-sharoitlarini va uni muhofaza qilishni takomillashtirish;

4. Pensiya xizmati va davlat ijtimoiy sug'urtasi bo'yicha nafaqalar bilan ta'minlash;

5. Ijtimoiy xizmat ko'rsatish sohasini yanada rivojlantirish;

6. Tibbiy mehnat ekspertizasi va nogironlarni sog'lomlashtirish ishlariga rahbarlik qiladi va uni boshqarib boradi;

7. Moliya va xo'jalik faoliyati bo'yicha tadbirlar ishlab chiqadi va uni boshqarib boradi.

Vazirlik faoliyatini tashkil etish. Vazirlikka O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan lavozimga tayinlanadigan va lavozimdan ozod qilinadigan, keyinchalik O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi tomonidan tasdiqlanadigan vazir boshchilik qiladi. Vazir vazirlikka yuklangan vazifalarning bajarilishi uchun shaxsan javob beradi. Vazirning Vazirlar Mahkamasi tomonidan lavozimga tayinlanadigan va ozod qilinadigan uch nafar o'rinbosari, shu jumladan, bir nafar birinchi o'rinbosari bo'ladi.

Vazir vazirlik, uning tasarrufidagi muassasalar, tashkilotlar va o'quv yurtlari faoliyatiga rahbarlik qiladi, o'z vakolatlari doirasida tasarrufidagi barcha tashkilotlar va muassasalar tomonidan bajarilishi majburiy bo'lgan buyruqlar va farmoyishlar chiqaradi, ko'rsatmalar va topshiriqlar beradi:

— Vazirlik vakolatiga tegishli masalalar bo'yicha normativ hujjatlar loyihalarini ko'rib chiqish uchun belgilangan tartibda Vazirlar Mahkamasiga kiritadi;

— vazir o'rinbosarlari o'rtasida vazifalarni taqsimlaydi va ular faoliyatini muvofiqlashtiradi, tarkibiy bo'linmalar rahbarlarining, shuningdek, tasarrufidagi tashkilotlar va muassasalar rahbarlarining ular zimmasiga yuklangan vazifalar bajarilishi uchun mas'uliyati darajasini belgilaydi;

Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilangan xodimlar soni va mehnatga haq to'lash fondi doirasida vazirlik markaziy apparatining shtat jadvalini, mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish hududiy bosh boshqarmalari to'g'risidagi nizomlarni, tasarrufidagi muassasalar, tashkilotlar va korxonalarning nizomlari va ustavlarini tasdiqlaydi;

— Vazirlik markaziy devoni xodimlarini va vazirlikka bevosita bo'ysunuvchi muassasalar, tashkilotlar va korxonalarning rahbarlarini, viloyatlar hokimlarining taqdimnomasiga ko'ra mehnat va ijtimoiy muhofaza bo'yicha hududiy bosh boshqarmalar rahbarlarini lavozimga tayinlaydi va lavozimdan ozod etadi. Shuningdek, tuman (shahar) bo'limlari va boshqa tasarrufdagi muassasalar rahbarlarini lavozimga tayinlash va lavozimdan ozod etishga rozilik beradi;

— Vazirlik markaziy devoni xodimlarini moddiy rag'batlantirish shart - sharoitlarini belgilaydi, alohida o'rnak ko'rsatgan xodimlarni belgilangan tartibda

davlat fahriy unvonlari, yorliqlar va mukofotlar berishga taqdim etadi.

Vazirlikda vazir — hay'at raisi, lavozimiga ko'ra vazir o'rinbosarlaridan, Shuningdek, vazirlik va uning tizimining boshqa rahbar xodimlaridan iborat tarkibda hay'at tashkil etiladi. Hay'at a'zolari, vazir va uning o'rinbosarlaridan tashqari, Vazirlar Mahkamasini tomonidan tasdiqlanadi.

Hay'at mehnat, ish bilan ta'minlash, ijtimoiy muhofaza qilish, pensiya ta'minoti va aholiga ijtimoiy xizmat ko'rsatish, markaziy devon, mahalliy organlar tasarrufidagi tashkilotlar va korxonalarining faoliyatini takomillashtirish, kadrlarni tanlash va ularni joy-joyiga qo'yish, muhim hujjatlar loyihalarini tayyorlash, qabul qilingan qarorlar ijrosini tekshirishning muhim masalalarini ko'rib chiqadi, tasarrufidagi tashkilotlar va muassasalar rahbarlarining hisobotlarini eshitadi. Hay'at qarorlari vazirning buyruqlari bilan amalga oshiriladi.

Vazir bilan hay'at a'zolari o'rtasida kelishmovchiliklar paydo bo'lgan taqdirda, vazir bu kelishmovchiliklar to'g'risida Vazirlar Mahkamasiga axborot beradi va mustaqil ravishda qaror qabul qiladi. Hay'at a'zolari ham o'z fikrini Vazirlar Mahkamasiga ma'lum qilishlari mumkin.

Vazirlikka quyidagi tashkilotlar va muassasalar bevosita bo'ysunadi:

- Tashqi mehnat migratsiyasi masalalari agentligi.
- Nogironlarni ekspertizadan o'tkazish va sog'lomlashtirish masalalari bo'yicha respublika inspeksiyasi.
- Nogironlarni tibbiy-ijtimoiy va kasb bo'yicha sog'lomlashtirish milliy markazi.
- Tayanch-harakat qilish tizimi buzilgan nogironlarni sog'lomlashtirish respublika markazi.
- Mehnatni normallashtirish va muhofaza qilish markazi.
- O'zbekiston mehnat, ish bilan ta'minlash va aholini ijtimoiy muhofaza qilish muammolarini o'rganish respublika markazi.
- Axborot-kompyuter markazi.
- Urush va mehnat faxriylari uchun pansionat va sanatoriylar.
- Kasb-hunar kollejlari va boshqalar.

Mehnatni boshqarishning uch darajasi: xalqaro, davlat va korxona darajasi farqlanadi.

15.4. Mehnatni boshqarishning xalqaro darajasi

Xalqaro darajada mehnatni boshqarishni Xalqaro Mehnat Tashkiloti (XMT) amalga oshiradi. U 1919 yilda ijtimoiy osoyishtalikni o'rnatish va saqlashga, keskin ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni tadrijiy, tinch yo'l bilan

hal qilishga ko'maklashishi ko'zda tutilgan edi. XMTni tashkil etishda 45 ta davlat ishtirok etdi, hozirgi vaqtda uning tarkibida 71 ta davlat bor, ularda dunyo aholisining 98 foizi yashaydi¹. Har bir qatnashuvchi davlatdan HMTga hukumat hamda mehnatkashlar va tadbirkorlar tashkilotlarining vakillari kiradi.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti azaliy va eng yirik xalqaro tashkilotlardan biridir. Uning faoliyati XMT Nizomi bilan belgilanadi, unda qatnashuvchi mamlakatlar ushbu Nizomni bajarishlari shart. XMTning faoliyat maqsadi moddiy farovonlikka erishishga va irqi, din va jinslaridan qat'i nazar, insonlarning ma'naviy rivojlanishlarini ta'minlashga va bularga imkon beradigan shart-sharoitlarni yuzaga keltirishga ko'maklashishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun XMT o'z oldiga asosiy vazifalarni qo'yadi.

XMTning ish yo'nalishlari — mehnat va ish bilan bandlik sohasida siyosat yurgizish uchun konvensiyalar va tavsiyalar ko'rinishida xalqaro mehnat me'yorlari ishlab chiqish va qabul qilish, texnikaviy hamkorlik olib borish, ijtimoiy-mehnat muammolari bo'yicha tadqiqotlar o'tkazish va ularning natijalarini bosib chiqarish.

Xalqaro mehnat konferensiyasi (XMK) — XMTning oliy organidir. U yiliga bir marta o'tkaziladi va to'rt kun davom etadi. O'rta hisobda qatnashchilar soni 2000 kishini tashkil etadi. Konferensiyada XMTning asosiy ish yo'nalishlari ishlab chiqiladi, mehnat dunyosidagi mehnatkashlar ijtimoiy mehnat holati muammolari muhokama qilinadi, konvensiya va tavsiyalar hamda alohida masalalar yuzasidan qarorlar qabul qilinadi.

Ma'muriy kengash XMTning ijroiya organidir. U o'z faoliyatini sessiyalar o'tkazish yo'li bilan muvofiqlashtirib boradi, ular yiliga uch marta o'tkaziladi. Kengash 56 a'zodan, shu jumladan, hukumat, mehnatkashlar va tadbirkorlarning namoyandalaridan iborat. XMT a'zosi bo'lgan mamlakatlar hukumatlarining 28 nafar vakili bor, ulardan 10 nafari doimiydir, ularni ekspertlar sanoati eng rivojlangan mamlakatlarning namoyandalaridan saylaydilar. Qolgan 18 kishi turli mamlakatlarning teng huquqli vakilligini ta'minlash uchun mintaqalarga oid kvotalar bo'yicha har uch yilda bir marta qayta saylanadi. Kengash tarkibiga mehnatkash va tadbirkorlar vakillari har bir guruhidan 14 kishi miqdorida kiritilgan. Ma'muriy kengash raisi har yili konferensiyadan keyin mintaqaviy mansublikni hisobga olgan holda rotatsiya qilish tamoyili bo'yicha saylanadi. Kengash konvensiyalar va tavsiyalarni qo'llanish ustidan nazorat yuritish uchun 12 kishidan iborat

¹ «Мехнат иқтисодиёти ва ижтимоий-мехнат муносабатлари». Меликян Г. Г. ва Колосова Р. П. ning тахрири остида. -М.: 1996.

ekspertlar guruhiga ega.

Xalqaro mehnat byurosi (XMB)— XMTning doimiy kotibiyatidir. XMBning Jenevada joylashgan markaziy devoni XMT o'z loyihalarini amalga oshiradigan turli mamlakatlarda 40 ta bo'limga ega. Ma'muriy kengash besh yil muddatga saylaydigan Bosh direktor XMBga boshchilik qiladi. Halqaro mehnat byurosi va uning rahbariyatining tarkibi doimiydir, ko'plab xodimlar muddatsiz shartnomaga egalar. Doimiy organ bo'lgan XMB aslida ijtimoiy mehnat masalalari bo'yicha jahon tadqiqot va ijtimoiy axborot markazi rolini bajaradi. XMBning ikki instituti: Mehnat masalalarini tadqiq qilish halqaro instituti hamda Kasb va texnikaviy malaka oshirish xalqaro markazi bor.

15.5. Korxona darajasida mehnatni boshqarish

Korxona darajasida mehnatni boshqarish miqyosi va faoliyat sohasidan qat'i nazar, har bir korxonada mehnatni boshqarish amalga oshiriladi. Bu jihatdan korxonalar o'rtasida tafovut faqat boshqarish ahamiyatligining darajasi, uning mazmunining to'liqligi, mazkur korxona faoliyatining pirovard natijalariga erishish uchun maqsadlar qo'yilishi, boshqarish obyektlari va funktsiyalarini aniqlashdan iborat.

Korxonada mehnatni boshqarish maqsadi — xodimlardan, jonli va moddiylashgan mehnatdan oqilona va samarali foydalanish hamda mehnatga haq to'lash va mehnatni moddiy rag'batlantirishga mablag' sarflash bilan birgalikda fuqarolar konstitutsiyaviy huquqlari va vazifalariga rioya etish.

Umumiy tarzda olib qaraganda bevosita mehnat jarayoni, mehnat jarayonidagi odamlar o'rtasidagi munosabatlar, ishchi kuchini tiklash korxonada mehnatni boshqarish obyektlari bo'ladi. Korxonadagi boshqarish faoliyatiga tatbiqan olib qaraganda ushbu obyektlarni aniqlashtirish va alohida obyektlar sifatida korxona xodimlarini boshqarish, xodimlar mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashni boshqarish, mehnat unumdorligi va mehnat sifatini boshqarish, mehnatga qiziqtirish va mehnatni rag'batlantirishni boshqarish, mehnat faoliyati jarayonida ishlab chiqarish, ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlari boshqarishni ajratish mumkin. O'z navbatida, yuqorida ko'rsatib o'tilgan obyektlarning har birini ham maydaroq obyektlarga bo'lish mumkin. Masalan, korxona xodimlarini boshqarish, xodimlarni izlash, tanlab olish, yollash, moslashtirish, rivojlantirishni, ularni kasb jihatidan o'qitib o'rgatish va qayta tayyorlashni, ish sohasida ko'tarilishlarini rejalashtirishni, faoliyatlarini baholashni o'z ichiga oladi. Xodimlar mehnat faoliyatini tashkiliy jihatdan ta'minlashni boshqarish mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash, ish joylarini tashkil etish, mehnat usullarini, mehnat sharoitlarini, mehnat tartibi va dam olish tartibini oqilonalashtirishni,

mehnatni me'yorlashni, moddiy rag'batlantirishni va hokazolarni nazarda tutadi.

Rejalashtirish, hisobga olish, tahlil qilish, nazorat yuritish va baholash korxonada mehnatni boshqarishning asosiy funksiyalaridir. Bu funksiyalar barcha yuqorida sanab o'tilgan obyektlarga taalluqlidir va vaqt ichida tsikli tarzda takrorlanish tendensiyasiga ega bo'ladi. Mazkur funksiyalar qarorlarni asoslashga qaratilgan. Ularning barchasi ishonchli axborotlarga asoslangan bo'lishi lozim, mehnatni boshqarishda yangi muammolar yuzaga kelgan sayin mazkur axborotlarni yangilash, kengaytirish va chuqurlashtirish zarur. Tezkor va ko'p tomonlama tahliliy axborot mavjudligi, rejalashtirilgan jarayonlarni amalga oshirishni hisobga olish va nazorat qilishning doimiy amal qiluvchi tizimi ishlab turganligi eng oqilona yechimlar izlashga intilishni yuzaga keltirishga ko'maklashadi va mehnatni boshqarish samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Korxonada mehnatni boshqarishni tashkil etish obyektiv va subyektiv omillarga bog'liq. Korxonaning miqyosi, ishlab chiqariladigan mahsulot, texnologik jarayonning murakkabligi, ishlab chiqarishning xususiyatlari va turi, boshqaruvchilarning malakasi va hokazolar obyektiv omillarga, rahbarlar tomonidan mehnat muammolariga yondashilishi subyektiv omillarga kiradi.

Respublikaning aksariyat korxonalarida yaqin vaqtlargacha mehnatni tashkil qilishni boshqarish asosan to'rt bo'limda: kadrlar bo'limi, mehnatni tashkil qilish bo'limi, mehnat va ish haqi bo'limi hamda texnika xavfsizligi va mehnat muhofazasi bo'limida jamlangan edi. Mazkur xizmatlar turlicha tuzilar edi. Ular bir-birlaridan tuzilmasi, yuklatilgan funksiyalari, bo'ysunishlari va odamlar soni bilan farqlanar edi.

Yirik korxonalarda ko'rsatib o'tilgan bo'limlar ichida byurolar, laboratoriyalar ajratilar, shuningdek, mehnat fiziologiyasi, psixologiyasi va sotsiologiyasi bo'yicha alohida bo'linmalar tashkil qilinlar hamda sexlarda tashkilotchi-muhandislar va me'yorlovchi muhandislar mustaqil lavozimlari kiritilar edi. O'rtacha korxonalarda ko'pincha atigi bir mehnat va ish haqi bo'limi tashkil etilar, unga turli byurolar (tarifli me'yorlash byurosi, mehnatni tashkil qilish byurosi va boshqalar) kirar yoki ularda me'yorlovchi, tashkilotchi lavozimlari kiritilar edi. Kichik korxonalarda, odatda mehnatni boshqarish alohida xizmatlari tashkil qilinmas, ushbu masalalar bilan shug'ullanadigan shaxslar esa boshqa iqtisodiy yoki texnikaviy xizmatlarning tarkibiga kiritilar edi.

Hozirgi sharoitda yirik korxonalarning mustaqil tuzilmalarga ajralishi ro'y bermoqda, kichik xususiy korxonalar tashkil qilinmoqda. Bunday korxonalarda ishlash uchun keng ixtisosdagi mutaxassis tashkilotchilar tobora tez-tez talab qilinmoqda.

Mehnatni boshqarish bilan shug'ullanuvchi xizmatlar turlicha bo'ysunuvda bo'lishlari mumkin edi. Jumladan, kadrlar bo'limi direktorning yoki kadrlar bo'yicha direktor o'rinbosarining bo'ysunuvida, mehnat va ish haqi bo'limi direktor yoki iqtisodiy masalalar bo'yicha direktor o'rinbosari yoxud bosh iqtisodchining bo'ysunuvida edi. Ya'ni tuzilmaviy bo'linmalar mehnatni boshqarishga taalluqli bo'lgan o'zaro bog'liq masalalarni hal qilib borar ekanlar, boshqaruvning turli pillapoyalaridagi shaxslarning bo'ysunuvida bo'lar edilar. Keyingi vaqtlarda respublikada mehnatni boshqarishga yalpi yondashishni ta'minlash uchun xodimlarni boshqarishning yangi tizimlari shakllantirila boshlandi, ularda kadrlar, mehnat va ish haqi bo'limi, ijtimoiy rivojlanish bo'limi xodimlarni boshqarish bo'yicha direktorning o'rinbosariga bo'ysunadi.

Chet el korxonalarida ko'pincha inson resurslarini boshqarish yagona xizmati ishlaydi va u kompaniya prezidentining o'rinbosarlaridan biriga bo'ysunadi. Bunday xizmatning tarkibida turli bo'linmalar, masalan, ishga yollash va mehnat munosabatlari, ish haqini tashkil etish, xodimlarni o'qitib-o'rgatish bo'linmalari va hokazo bo'linmalar ajratiladi.

15.6. Davlat darajasida mehnatni boshqarish

Har bir mamlakatda mehnatni boshqarish uchun o'z umumdavlat organlari tizimi tashkil qilinadi. Ushbu organlarning nomi va tuzilmasi vaqti-vaqti bilan o'zgarib turishi mumkin. Lekin har qanday sivilizatsiyali davlat mehnat, ish bilan bandlik va ijtimoiy siyosat masalalari, xususan, mehnat sharoitlari, ishlar va xodimlar tarifikatsiyasi, byudjet sohasidagi mehnatga haq to'lashdagi razryadlararo nisbatlar, ish bilan bandlikni boshqarish, ish beruvchilar va yollanma xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni tashkil etish bo'yicha me'yoriy hujjatlar ishlab chiqadi.

O'zbekistonda hozirgi vaqtda Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi ana shunday organdir. U 2001 yilda Mehnat vazirligi bilan Aholini ijtimoiy muhofazalash vazirligi qo'shilishi yo'li bilan tashkil qilindi. Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi mehnat, ish bilan bandlik va aholini ijtimoiy muhofazalash sohasidagi davlat siyosatini amalga oshiradigan davlat ijroiya hokimiyat organidir.

Vazirlik tashkil etishda uning tarkibiga quyidagi 11 ta departament kirdi: yalpi tahlil va ijtimoiy rivojlanishni baholash departamenti, mehnat sharoitlari va muhofazasi departamenti, davlat xizmati masalalari bo'yicha departament, jamoa mehnat nizolarini tartibga solish va ijtimoiy sherikchilikni rivojlantirish departamenti, nufuz va ish bilan bandlik

siyosati departamenti, pensiya ta'minoti masalalari departamenti, oila, hotin-qizlar va bolalar departamenti, harbiy xizmatdan bo'shatilgan fuqarolar va ularning oila a'zolarining ijtimoiy masalalari bo'yicha departament, nogironlarni tiklash va birlashtirish masalalari bo'yicha departament, faxriylar va qariyalar ishlari departamenti, aholini ishga joylashtirish departamenti, 1997 yilda nufuz va ish bilan bandlik departamenti hamda aholini ishga joylashtirish departamenti bekor qilinib, ish bilan bandlik yalpi muammolari departamenti va aholining ish bilan bandligi bo'yicha dasturlar va xizmatlar departamenti tashkil qilindi.

Qisqacha xulosalar

Mehnatni boshqarish — ijtimoiy-mehnat sohasini boshqarishdir, ya'ni ijtimoiy-iqtisodiy jarayon va munosabatlarning mehnatga oid munosabati ustuvorlik qiladigan soha (mehnatning ijtimoiy va ishlab chiqarish shart-sharoitlariga oid, uning amalga oshirilishi, tashkil etilishi, haq to'lanishi, intizomga oid, mehnat etikasi, mehnat jamoalarining shakllanishi va ishlashiga oid va boshqalar).

Mehnatni boshqarish turlari — mehnatni boshqarishning umumlashtirilgan sifat jihatdan alohida turlari, ularning xarakteri jamiyatdagi boshqaruv xarakteriga, ya'ni pirovard oqibatda—ijtimoiy tuzum xarakteriga muvofiq keladi.

Mehnatni boshqarish metodlari — ijtimoiy mehnat jarayonlari va ularning ishtirokchilarigaboshqaruv ta'sirini o'tkazishning prinsipial usullari.

Mehnatni boshqarish shakllari — jarayon subyektlari va obyektlari tabiati, ular o'zaro munosabatlari xarakterining aniq amaliy namoyon bo'lishi.

Mehnatni boshqarish darajalari — u yoki bu ijtimoiy-mehnat masalalarini hal qilishda vakolatlarni taqsimlash tizimi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Mehnatni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
2. «Mehnatni boshqarish munosabat sifatida» va «mehnatni boshqarish tizim sifatida» tushunchalari nimasi bilan farq qiladi?
3. Makroiqtisodiy darajada mehnatni boshqarish qanday amalga oshiriladi (ishning tashkil qilinishi, sohalar va usullari)?
4. XMT qanday tuzilmalarga ega?
5. Mehnatni boshqarish davlat darajasida qanday amalga oshiriladi?
6. Makroiqtisodiy darajada mehnatni boshqarish deganda nimani tushunasiz?

7. Mikroiqtisodiy darajada mehnatni boshqarishning qanday kichik tizimlarini bilasiz?

8. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining mehnatni boshqarishdagi rolini gapirib bering.

9. Mehnatni boshqarishning O'zbekiston modeli va uning xususiyatlari qanday?

10. Korxonada, firmada mehnatni boshqarish xizmatlari qanday tashkil qilinadi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.

2. Абдурахмонов Қ. Ҳ. Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик- Т.: 2004.

3. Абдурахмонов Қ.Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.

4. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.

5. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. -М.: «Инфра», 2005.

6. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.

7. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. -М.: 2003.

8. Уколов В.В. Теория управления. Учебник. — М.: 2004.

9. Экономика труда (социально-трудовые отношения). Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г.Одегов. М.: «Экзамен», 2003.

O'QUV JARAYONIDA YANGI PEDOGOGIK TEXNOLOGIYALARNI QO'LLASH

«KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR BILAN ISHLASHNI BOSHQARISH»

mavzusini o'tishda yangi pedogogik texnologiyani qo'llash

«Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi» kafedrası dotsenti i. f. n.
Hayitov A. B. ning «Xodimlarni boshqarish» fanidan yangi
pedtexnologiyalar asosida o'tiladigan ma'ruzasi

Fakultet, kafedra, o'qitish darajasi	O'quv predmeti	O'quv dasturida mavzuning o'rni
Iqtisodiyot va statistika III kurs bakalavriat	Xodimlarni boshqarish	7 mashg'ulot (2 soat)
16-I-2006 y.	EKT-75 akadem guruhi Talabalar soni 37	O'qituvchi: dots. Hayitov A.B.
O'quv mashg'ulotining mavzusi	Korxona va tashkilotlarda xodimlar bilan ishlashni boshqarish	
Ma'ruza rejasi	1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsadi va vazifalari 2. Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasi 3. Mehnatga ko'nikishni boshqarish	
Asosiy tushuncha va iboralar	Kadrlar; rejalashtirish; to'liq bandlik; qo'shimcha kapital; mablag' sarflash; ish soatlari; qisqartirish; ta'tillar; rahbarlik; bozor munosabatlari; uzoq muddatli rejalar; tashkilot manfaatlari; xodimlar manfaatlari; xodimlar qobiliyati; mehnatdan qoniqish; ish haqi darajasi; xodimlar bilan ishlash; tezkor reja; maxsus anketalar; axborotlar; xodimlarni jalb qilish manbalari; mehnat ko'nikmasi; xodimlar hamkorligi; xodimlarga ta'lim berish.	

Mustaqil o'qish uchun adabiyotlar ro'yxati	1. Abdurahmonov Q.X, Xolmo'minov Sh.R, Hayitov A.B, Akbarov A.M. "Personalni boshqarish" O'quv qo'llanma – T.: 2004. 2. Abdurahmonov Q.H va boshqalar «Davlat xizmati personalini boshqarish» O'quv.qo'l. T.:2002. 33. Андреева И.В, Кошелева С.В., Спивак В.А. "Управление персоналом"-М.:2003. 4. Волгин В.В. «Структура и персонал» -М.: 2004. 5. Кибанов А.Я "Основы управления персоналом"- Учеб. Пос. М.: ИНФРА-М, 2002. 6. Уколов В.В. «Теория управления» Учебник. – М.: 2004. 7. Федосеев В.Н, Капустин С.П "Управление персоналом организации"-М.: "Экзамен", 2003. 8. Шекшня С.В. "Управление персоналом современной организации". уч.прак.пособие. – М.: 2002.
Darsning maqsadi	Talabalarga kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsadi va vazifalarini, xodimlar bilan ishlash, mehnatga ko'nikish va uni boshqarish to'g'risida bilimlar berish.

pedagogik vazifa	o'quv faoliyatining natijasi
tanishadi: - xodimlar bilan ishlashni boshqarish tushunchasi - kadrlarni rejalashtirish - mehnat ko'nikmalarini nazorat qilish va uni boshqarish - xodimlarning hamkorligi - xodimlarni o'qitish va qayta tayyorlash	talaba bajara oladi: - xodimlar va boshqarish tushunchasini o'zlashtirish - kadrlar bo'yicha bilim va ko'nikmaga ega bo'lish - xodimlarning o'zaro hamkorligi va ularning tashkil etish ko'nikmalarini o'zlashtirish - xodimlarni o'qitish va qayta tayyorlash bo'yicha tajribaga ega bo'lish
O'qitish ta'minoti	1. Flip-chart 2. Jadval
O'qitish sharoiti	Zamonaviy auditoriya
- dastlabki bilimlar; - o'quv mashg'ulotini o'zlashtirish uchun zarur bo'lgan kasbiy mahorat tartibi	

O'quv mashg'ulotining texnologik kartasi

Mavzuni o'rganish davrlari	Faoliyat mazmuni	
	O'qituvchi	Talaba
I bosqich. O'quv mashg'ulotiga kirish	Oldingi darsda yozma ravishda talabalar qo'liga tarqatilgan ma'ruzada mashg'ulotini mavzusini e'lon qiladi, savollar, asosiy tushuncha va iboralarni eslatadi. Ma'ruza mashg'ulotida rejalashtirilayotgan natijalar bilan tanishtiradi.	Eshitadi
II bosqich. Mavjud ma'lumotlarning dolzarbligi	Qisqa savol-javob (1-ilova-Blits-javob)	Javob beradi
	2.2. Dostkaga Xodimlarni boshqarish atamasini yozadi va u bilan bog'liq terminlarni sanab berishlarini so'raydi (Sanalgan atamalar yozib boriladi va har bir atama bo'yicha so'z birikmalari tuzishni tashkil etadi).	Sanab beradi
	2.3. Jarayon yakunida olingan javob va bilimlarni yaxlit tizim shaklida umumlashtiradi (2 ilova)	Peresonalni boshqarishga doir ma'lu-motlarni tartibga soladi va tushunchalar toifasini (kategorial obzor) tuziladi.
	2.4. Kategorial jadval tarzida tavsiya etilgan ko'rgazmali plakadni guruhning omimoviy muhokamasiga qo'yiladi (3-ilova).	Zarur bo'lganda to'ldiradi.
	2.5. Uni guruh bo'yicha to'ldirilishini talab etadi.	2 kishi jadvalni to'ldiradi, qolganlar qo'shimchalar kiritadi.
	2.6. O'zlashtirilgan bilimlarni umumlashtirish asosida «Korxona va tashkilotlarda xodimlar bilan ishlash qanday boshqariladi» savoliga javob berish taklif qilinadi.	Savolga javob beradi.

III bosqich Yangi ma'lumotlarni namoyish etish.	3.1. O'tilayotgan mavzu va u bo'yicha yangi axborotlar yozma shaklda talabalarga tarqatiladi va «insert» usuli bo'yicha unga belgilar qo'yib chiqish taklif etiladi. (4-ilova).	
	3.2. Jarayonlarning borishini nazorat qilib boradi. Tafsiya qilingan materiallarni va uni o'qish jarayonida tug'ilgan munozarali savollarning o'zaro muhokamasini tashkil etadi.	Paralarda ishlaydi: o'qitilgan materiallar ustida fikrlar almashishadi.
	3.3. Guruh talabalarini 5-6 kishilik kichik guruhlar bo'ladi va ularga o'zlashtirilayotgan mavzu doirasida jadvalni to'lg'izish vazifasi yuklatiladi.	O'zaro muhokama jarayonida o'zlashtirilgan ma'lumotlar asosida kichik guruhlar tomonidan jadval to'lg'iziladi.
IV bosqich. Mashg'ulotning yakuniy natijalari va uni umumlashtirish	4.1. Yakuniy natijalar asosida tayyorlangan taqdimotga navbat beriladi.	Guruh liderlari natijalar bo'yicha taqdimot o'tkazadi.
	4.2. Dars jarayonida o'zlashtirilgan bilim va ko'nikmalarni tahlil qiladi, umumlashtiradi va to'ldiradi. Ko'zlangan maqsadga erishish darajasini baholaydi hamda keyingi dars yuzasidan vazifalar beradi.	

1-Ilova

Blits-javob savollari

1. Kadrlarni rivojlantirishning mohiyati va maqsadi nima?
2. Kadrlarni rejalashtirishning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
3. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni rejalashtirishning zarurati nimalarda namoyon bo'ladi?
4. Kadrlarni rejalashtirish mehnat unumdorligiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
5. Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasi nimalarga asosan ishlab chiqiladi?
6. Xodimlar to'g'risidagi axborot qanday talablarga javob berishi lozim?
7. Kadrlar qo'nimsizligi deganda nima tushuniladi?
8. Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga qanday erishiladi?
9. Korxona va tashkilot xodimlarini o'qitishning qanday shakllari mavjud?

2- Ilova

Xodimlarga sarflanadigan xarajatlarni rejalashtirishda nimalar nazarda tutiladi?

Kategorial jadval
Xodimlar to'g'risida ma'lumot

Bazaviy	O'zgaruvchan	Doimiy	Shartli

3-Ilova

Xodimlar mehnat ko'nikmasini boshqarish

Mehnat ko'nikmasi	Boshlang'ich ko'nikma	Ikkilamchi ko'nikma

4- Ilova

«Insirt» jadvali

v – bilaman, tasdiqlayman,	(+) – men uchun yangi ma'lumot	(-) – men bilganlarga mos kelmayapti	(?) – men bu bo'yicha o'z bilimlarimni oshirishim lozim

IZOHLI LUG'AT

Antagonistik ixtiloflar — ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi yoki bir tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofda qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

Aholini ish bilan ta'minlash — fuqarolarning ehtiyojini qondirish bilan bog'liq bo'lgan, qonunlarga zid bo'lmagan ish haqi (mehnat daromadi) keltiradigan faoliyatidir.

Boshqaruv mehnati — boshqaruv vazifasini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati bo'lib, uning asosiy vazifasi mehnat jamoasining o'z oldida turgan vazifalarni hal qilishga doir aniq maqsadga qaratilgan va muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlashdir.

Boshqaruv mehnatining obyekti — mehnatni sarflash sohasi, ya'ni korxona, tashkilot, tarkibiy bo'linmadir.

Birlamchi jamoalar — bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Guruhning maqsadi — shaxsiy maqsadlarning bir-biriga mos kelishi va o'zaro harakatlar induktoridir.

Guruh samaradorligi — guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasidir.

Guruh samaradorligining asosiy omillari — bular, guruh hajmi tarkibi; ma'lumotlar topshirig'i, tashqi muhit, rahbarlik uslubi, jarayonlar va tadbirlar, o'zaro ta'sir usullari, sabab, maqsadni amalga oshirish, guruhning qiziqishidir.

Jamoa — bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoaning funksiyalari — insonning jamoaga mansubligini his qilishi; shaxs uchun uning yashashiga zarur ijtimoiy muhit yaratishdir.

Inson resurslarini boshqarish vazifalari — korxona va tashkilotlarning muayyan maqsadga erishish yo'lida inson resurslari bilan ishlaganda amalga oshiriladigan asosiy yo'nalishlaridir, ya'ni xodimlarni tanlash, xodimlarni tayyorlash va rivojlantirish, unga baho berish, rag'batlantirishdir.

Ish joyida ta'lim berish — ish joyining o'zida xodimning boy tajribaga ega bo'lgan murabbiy tomonidan ishni to'liq o'zlashtirib olgunga qadar o'qitilishi (o'rgatilishi) bilan bog'liq bo'lgan holatdir.

Ijtimoiy ruhiy vaziyat — korxona va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhiiy aloqalarida o'z ifodasini topadi.

Introversiya — (intro - ichki) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga

diqqat-e'tibori qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Ijtimoiylashuv — shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.

Ish haqi — ma'lum vaqt davomida kishilarning yaratgan mahsulotlari miqdori ko'rsatilgan xizmatlar va shu kabilarga asosan to'lanadigan mehnat haqidir.

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) — bozor iqtisodiyoti va raqobatning kuchayishi sharoitida kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanishi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qilishi.

Ixtilof — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo'lib, zarba berish yoki raqibni yo'q qilishi.

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iborat.

Ijtimoiy ixtiloflar — kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iborat.

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga to'liq yoki qisman barham berish yoxud ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishi.

Ixtiloflarni boshqarish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishi.

Ixtiloflarni hal qilish — ularning sabablari va oqibatlariga barham beradigan jarayon yoki aniq maqsadga qaratilgan faoliyatdir.

Ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtayi nafari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilar.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar — mazkur sohadagi yangiliklar, ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish va shu kabilardir.

Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish — ortiqcha kadrlarni qisqartirish hamda eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q kadrlar potentsiali qismini va ish o'rinlarini korxona miqyosida tugatishdir.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) tashkil etish — IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruhlar, shaxslar), shuningdek, KYani ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va normalari majmuidir.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) — kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyatdir.

Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar — oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda va boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar.

Kadrlarni rejalashtirish — zarur vaqtda odamlarga kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqirish talablariga muvofiq ta'minlab berish.

Kadrlarni izlash va tanlash — yangi samarali kadrlar potentsialini yaratishdir.

Kadrlar zahirasini rejalashtirish — xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U xodimlarning muayyan lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi va bo'shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Korxona resurslari — ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishda foydalaniladigan resurslar bo'lib, ularni uch guruhga ajratish mumkin, natural yoki tabiiy resurslar, moddiy resurslar va inson resurslari.

«**Korxona xodimlari**» — umumiy tarzda mazkur korxona va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi va ular mutlaqo aniq vazifalarni bajaradilar.

Korxona va tashkilot — muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasidir.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar — ixtilof qatnashchilarining maqsadlari, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlari o'zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantiga yo'l qo'yadi.

Martaba — haqiqatan egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligidir.

Mehnat bozori — ishchi kuchining mehnatga bo'lgan qobiliyatini sotish va sotib olish tizimidir.

Mehnatni boshqarish — bu ijtimoiy-mehnat sohasini boshqarishdir, ya'ni ijtimoiy-iqtisodiy jarayon va munosabatlarning mehnatga oid masalalari ustuvorlik qiladigan soha (mehnatning ijtimoiy va ishlab chiqarish shart-sharoitlariga oid, uning amalga oshirilishi, tashkil etilishi, haq to'lanishi, intizomga oid, mehnat etikasi, mehnat jamoalarining shakllanishi va ishlashiga oid va boshqalar).

Mehnatni boshqarish turlari — mehnatni boshqarishning umumlashtirilgan sifat jihatdan alohida turlari, ularning xarakteri jamiyatdagi boshqaruv xarakteriga, ya'ni pirovard oqibatda—ijtimoiy tuzum xarakteriga muvofiq keladi.

Mehnatni boshqarish metodlari — ijtimoiy mehnat jarayonlari va ularning ishtirokchilariga boshqaruv ta'sirini o'tkazishning printsipl usullaridir.

Mehnatni boshqarish shakllari — jarayon subyektlari va obyektlarining tabiati va ularning o'zaro munosabatlari xarakterining aniq amaliy namoyon bo'lishidir.

Mehnatni boshqarish darajalari — bu u yoki bu ijtimoiy-mehnat masalalarini hal qilishda vakolatlarni taqsimlash tizimi.

Mehnat ko'nikmasi — bu xodimlarning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi.

Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar — bu yangi texnika va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish hamda ularning o'rnini o'zlashtirish usullari, yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarni ishlab chiqish va shu kabilarni nazarda tutishdir.

Muzokaralar — ixtiloflarni hal qilish vositasi sifatida taktik usullarning majmuidan iborat bo'lib, qarama-qarshi tomonlarning o'zaro maqbul yechimga kelishlariga qaratiladidir.

Muntazam rahbarlar — korxona va tashkilotlar asosiy faoliyatida band bo'lgan

bo'linmalar rahbarlaridir. Fuvkoxoval rahbarlar deganda, asosiy faoliyatda bevosita ishtirok etmaydigan bo'linmalar rahbarlari tushiniladi.

Mutaxassislar — boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlardir.

Xodimlarni boshqarish fanining predmeti — korxonalarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida xodimlarga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bilimlar tizimi.

«**Xodimlarning kasbiy tuzilishi**» tushunchasi bir-biri bilan bog'liq bo'lgan quyidagi jihatlar, ya'ni ish kuchining kasbiy tuzilishi, uning malakaviy tuzilishi hamda malakaning mazmunidan iborat.

Xodimlarni boshqarish subyekti — boshqaruvchi xodimlar, obyekt esa, ishlab chiqarish xodimlaridir.

Xodimlarni jalb etish — ikki asosiy manba, ya'ni xodimlarni jalb qilishning ichki va tashqi manbalari hisobiga ehtiyojni qondirishdir.

Xodimlarni boshqarishning zarur obyekti — korxona va tashkilotning ijtimoiy muhitini rivojlantirishdir.

Tanqid qilish — mehnat faoliyati jarayonida xodimlarning bir-birlari sha'niga tanqidiy mulohazalar bildirishidir.

Tarif setkasi — mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasidir.

«**Temperament**» tushunchasi lotincha «temperamentum» - qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik, degan ma'noni anglatadi.

Temperament — shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi.

Tashkiliy jihatdan xodimlarni boshqarish — kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan shaxslar va institutlar (masalan, rahbarlar, kadrlar bo'limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari va hokazolar) faoliyatidan iborat.

Tashkiliy tuzilish — avvalo an'anaviy ravishda mehnat taqsimoti asos qilib olingan tamoyildir.

Tashkiliy madaniyat — korxona va tashkilotlar xodimlarining amal qiladigan qadriyatlar, munosabatlar va xulq-atvor normalaridir.

Sabab — insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatadigan, faoliyatga ichki undovchi narsa bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liqdir.

Stress — insonning atrofdagi stimullarga yoki stresslarga jismoniy, kimyoviy va psixologik ta'sirining majmuidir.

Funksional jihatdan xodimlarni boshqarish — kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifa va qarorlar (masalan, kadrlarni tanlash, malakasini oshirish, ulardan foydalanish va hokazolar) dan iborat.

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish — tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o'rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligidir. Xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o'taydi.

O'zaro salomlashish va taqdim etish — insonlarning eng olijanob, xulq-atvor

va axloqiy xususiyatidir. Salomlashish va taqdim etishning turli vaziyatlardagi qoidalari mavjud.

Shaxsning ehtiyoji – insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo kabi zarur vositalar bo'lib, xotin-qizlarga ko'pchilik orasida ko'zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklarga ko'proq ehtiyoj sezadilar.

Qiziqish – shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu narsa ijobiy his-tuyg'uni uyg'otishi mumkin (musiqaga, texnikaga va h. k.)

Qobiliyat – xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilardir.

Ekstraversiya – (extra - tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlarining shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Etika (ahloq) – ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos axloqiy talabalar va xulq-atvor normalari tizimidir.

Yagona tarif setkasi (YaTS) – quyi darajadagi ishchilardan tortib tashkilot rahbarlarigacha bo'lgan barcha xodimlar mehnatining tarifikatsiyasi va unga haq to'lashdir.

Haqorat – kishining nafsoniyatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborini tushirish niyatida yomon (qo'pol) muomala qilishdir.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari, Prezident farmonlari, qarorlari, farmoyishlari va I.A.Karimov asarlari

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. - Т.: «Ўзбекистон», 2003.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси- Т.: «Адолат», 1996.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни - Т.: «Ўзбекистон», 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» Тошкент, 1998.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни. (янги таҳрир)- Т.: «Адолат», 1998.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 сентябрь «2005 йилнинг 1 октябридан бошлаб иш ҳақи, пенсиялар, стипендиялар ва ижтимоий нафақалар миқдорини ошириш тўғрисида»ги Фармони. «Халқ сўзи» газетаси, 2005 йил 15 сентябр.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 1 сентябрдаги Ўзбекистон Республикаси Мустақиллигининг 14 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги нутқи. «Халқ сўзи» газетаси, 2005 йил 1 сентябрь.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 2 сентябр «Муддатли ҳарбий хизматни ўтаб бўлган фуқароларни хизматдан бўшатиш ҳақида ҳамда Ўзбекистон Республикаси қуролли кучларига навбатдаги чақирув тўғрисида»ги қарори. «Халқ сўзи» газетаси, 2005 йил 3 сентябрь.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 24 июндаги «Тадбиркорлик субъектларининг ҳўжалик соҳасидаги ҳуқуқбузарликлари учун молиявий жавобгарлигини эркинлаштириш тўғрисида»ги Фармони. «Халқ сўзи» газетаси, 2005 йил 25 июн.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 20 июндаги «Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони. «Халқ сўзи» газетаси, 2005 йил 21 июн.
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги «Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони. «Халқ сўзи» газетаси, 2005 йил 15 июн.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги «Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони. «Халқ сўзи» 2005 йил 16 июн.

13. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 4 февралдаги «Ходимларга уларнинг меҳнат вазифаларини бажариш билан боғлиқ ҳолда жароҳатланиши, касб касалликларига чалиниши ёки саломатлигининг бошқа хил шикастланиши туфайли етказилган зарарни тўлаш қоидаларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарори. Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг қарорлар тўплами. Нашр этувчи Ўзбекистон Республикаси Президенти Аппарати Ишлар Бошқармаси.

14. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Аҳолининг иш билан бандлигини ҳисобга олиш тизимини такомиллаштириш тўғрисида»ги қарори. 2002 йил 31 январ, №42

15. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. -Т.: «Ўзбекистон», 1997.

16. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. —Т.: «Ўзбекистон», 1996.

17. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили. - Т.: «Ўзбекистон», 1995.

18. Каримов И.А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. Т.: 2005.

19. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишидир. Т.: 2005.

20. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. -Т.: «Ўзбекистон», 2001

21. Каримов И.А. Халқимиз фаровонлигининг барқарор ўсишини таъминлаш — устувор вазифа. «Халқ сўзи», 2001 йил 12 январ.

22. Каримов И.А. Соғлом халқ, соғлом миллатгина буюк ишларга қодир бўлади. «Халқ сўзи», 2004 йил 8 декабрь.

II. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish Vazirligining nizom va yo'riqnomalari

23. «Ишламайдиган икки ёшгача болали оналарга бола тарбияси учун ойлик нафақалар тайинлаш ва тўлаш тўғрисида» Низом. 2002 йил 14 март. №1112.

24. «Оилавий тадбиркорлик билан шуғullanувчи субъектларга тижорат банклари орқали иш билан таъминлашга қўмаклашиш Давлат жамғармаси ҳисобидан микрокредитлар бериш тартиби тўғрисида» Низом. 2002 йил 3 июн. №1146.

25. «Бюджетдан ташқари Пенсия жамғармасига давлат ижтимоий суғурта бўйича мажбурий бадаллар ва ажратмаларни ҳисоблаш ва тўлаш ҳамда маблағ ажратиш тартиби тўғрисида» Йўриқнома. 2001 йил 16 март.

26. «Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органларининг ҳўжалик харажатлари ва улардан ахборот

технологияларини яратиш харажатларини қоплаш жамғармасини ташкил этиш ва маблағларини сарфлаш тартиби тўғрисида» Йўриқнома. 2001 йил 3 апрел.

27. «Давлат ижтимоий сугурта бўйича нафақалар тайинлаш ва тўлаш тартиби тўғрисида» Низом. 2002 йил 8 май.

III. Darsliklar, o'quv qo'llanmalar va ma'ruzalar matnlari

28. Абдурахмонов Қ. Ҳ. Меҳнат иқтисодиёти. Дарслик. - Т.: 2004.
29. Абдурахмонов Қ. Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. -Т.: 2004.
30. Abdurahmonov Q.H., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. -Т.: «ILM ZIYO», 2005.
31. Абдурахмонов Қ.Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Маъруза матнлари. -Т.: 2005.
32. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. Изд. ЮНИТИ, 2005.
33. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. -М.: 2003.
34. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. -М.: «Инфра», 2005.
35. Волгин В.В. Структура и персонал. -М.: 2004.
36. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность. - М.: 2003.
37. Иванова — Швец Л.Н. Управление трудовыми ресурсами. Учеб. пос. — М.: 2004.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. -М.: 2003.
39. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учеб. пос. -М.: 2003.
40. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управления персоналом. — М.: «Альфа-Пресс», 2005.
41. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. — М.: 2005.
42. Самофалов М.В., Резниченко В.Ю. Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пос. — М.: 2004.
43. Уколов В.В. Теория управления. Учебник. — М.: 2004.
44. Федоссов В.Н., Капустин С.П. Управление персоналом организации. Учеб. пособ. - М.: 2003.
45. Чеховских И.А. Управление персоналом. Изд. Виктор, 2005.
46. Robert L. Mathis. Human Resource Management. ISBN: 0324202172, Publisher: South-Western, Pub. Date: January 2004.
47. Vera Bitsch. Textbook. Labor Management in Agriculture. «Personnel

IV. Ilmiy maqolalar

48. Абдурахмонов Қ. Ҳ. Модернизация жараёнида аҳоли даромадларини ошириш. «Жамият ва бошқарув» журнали. 2005 йил №3.
49. Алиева К. Оқсаройда битилган калом ёки глобаллашган дунё ва раҳбарлик санъати. «Жамият ва бошқарув» журнали. 2005 йил №3.
50. Турсунов А. Глобаллашув жараёнида хавфсизликни таъминлаш. «Жамият ва бошқарув» журнали. 2005 йил №3.

V. Nomzodlik va doktorlik dissertatsiyalari

51. Балтаева Д. Т. Совершенствование системы подготовки квалифицированных специалистов в условиях рыночной экономики. 08. 00. 10 – Народонаселение и экономика труда. (кандидатская работа). Ташкент. ИЭ АН Республика Узбекистан, 22 декабря 1999.
52. Убайдуллаев Г. З. Качественное совершенствование рабочей силы в условиях перехода к рыночным отношениям (на примере Кашкадарьинской области). 08. 00. 10 – Народонаселение и экономика труда. (кандидатская работа). Ташкент. ИЭ АН Республика Узбекистан, 25 ноября 1998.
53. Аллахвердиева Л. М. Формирование и развитие системы социальной защиты населения в условиях переходной экономики Узбекистана. 08. 00. 10 – Народонаселение и экономика труда. (докторская работа). Ташкент: ИЭ АН Република Узбекистан. 23 апреля 2003.
54. Худайбердиев З. Я. Развитие системы подготовки кадров для сферы предпринимательства. 08. 00. 05. – Народонаселение и экономика труда. (докторская работа). Ташкент: ИЭ АН Рупублика Узбекистан, 15 мая 2002.
55. Гулямов С. С. Управление персоналом в коммерческом банке (на примере Республика Узбекистан). 08. 00. 05. – Экономика и управление народным хозяйством. (экономика труда). (кандидатская работа). Москва: РЭА им. Г. В. Плеханова, 27 июня 2001.

VI. Magistrlik dissertatsiyalari

56. Ёқубов Ш. Бозор иқтисодиёти шароитида иш ҳақи тизимини такомиллаштириш. Магистрлик диссертацияси. Тошкент, ТДИУ, 2005.
57. Меликулова Ф. Персонални бошқаришнинг самарадорлигини ошириш. Магистрлик диссертацияси. Тошкент, ТДИУ, 2005.
58. Турсунов Т. Малакали кадрларни тайёрлашни такомиллаштириш. Магистрлик диссертацияси. Тошкент, ТДИУ, 2004.

VII. Bitiruv malakaviy ishlari

59. Абдуллаев М. Корхонада персонал билан ишлашни бошқариш. Битирув малакавий иши. Тошкент, ТДИУ, 2005.
60. Ахроров А. Персонални бошқариш самарадорлиги. Битирув малакавий иши. Тошкент, ТДИУ, 2005.
61. Рахмедова Н. Р. Персонални бошқариш тизимлари. Битирув малакавий иши. Тошкент, ТДИУ, 2005.
62. Рашидов Ж. Корхона персоналини бошқариш ҳолати таҳлили. Битирув малакавий иши. Тошкент, ТДИУ, 2005.

VIII. Ilmiy-amaliy anjumanlar ma'ruzalari to'plami

63. Семнадцатые международные плехановские чтения. Тезисы докладов. —М.: 2004.
64. Восемнадцатые международные плехановские чтения. Тезисы докладов. —М.: 2005.
65. Деятнадцатые международные плехановские чтения. Тезисы докладов. Часть I, II. —М.
66. «Milliy iqtisodiyot sohalarida xalqaro tajribani o'rganish va uni kichik biznes, xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishda tatbiq etish» ilmiy – amaliy anjuman. Ma'ruzalar to'plami. — T. : TDIU, 2005.

IX. Pedagogik va axborot texnologiyalar bo'yicha o'quv adabiyotlar, uslubiy ko'rsatmalar

67. Abdurahmonov Q. H. va boshqalar. «Iqtisodiy ta'limning o'qitish texnologiyalari. Uslubiy qo'llanma — T. : TDIU, 2006.
68. Hayitov A.B. va boshqalar. «Iqtisodiy ta'limning o'qitish texnologiyalari. Uslubiy qo'llanma — T. : TDIU, 2005.
69. Назарова Ф. М. «Образовательная технология по учебному предмету «Лизинговые операции». Технология обучения в экономическом образовании. Книга 1. Мет. пособ. — Т.: ТГЭУ, 2005.
70. Голиш Л. «Введение в технологизацию обучения в экономическом вузе». Технология обучения в экономическом образовании. Книга 2. Мет. пособ. — Т.: ТГЭУ, 2005.

X. Gazeta va jurnallar

71. «Bozor, pul, kredit» jurnali. 2005-2006 yil sonlari.
72. «Jamiyat va boshqaruv» jurnali. 2004-2005 yil sonlari.
73. «Экономическое обозрение» jurnali. 2004-2006 гг.

XI. Statistik ma'lumotlar to'plami

74. Промышленность Республика Узбекистан 2004: Статистический

сборник. — Т.: Гос комитет РУ по статистике, 2005.

75. Ўзбекистон иқтисодиёти. Ахборот ва таҳлилий шарҳ. (ИТТМ) 2005 йил январ-июн.

76. Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси «Кўп укладли иқтисодиёт шароитида аҳоли- даромадлари манбаи ва таркибининг ўзгариши». , 2003 йил №12.

77. Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси «Аҳоли ўсиши ва халқ истеъмоли молларини ишлаб чиқаришнинг ҳудудий хусусиятлари», 2003 йил, №1-2.

Internet saytlari

<http://www.hr-journal.ru/> - Электронный журнал «Работа с персоналом»

http://iba.ru/prof/prof_upt/page334.htm - Программа «Управление персоналом».

<http://i-nestor.hotbox.ru/> - Эффективное управление персоналом.

<http://www.mibif.ru/progcomp/kadry.html> - Система управления персоналом.

<http://www.treningoff.ru/article/185/25> - Управление персоналом. Как это делать эффективнее.

<http://ecsocman.edu.ru/db/msg/206264.html> - Управление персоналом - Учебник для вузов.

<http://www.dialog-system.ru> — Эффективное управление персоналом — основа успеха бизнеса.

www.1c80.com/about8-0/personal.htm - Управление персоналом.

<http://www.bookland.ru/book21314530.htm> - Банковский менеджмент: управление персоналом

<http://www.chtivo.ru/chtivo=3&bkid=413211.htm> — Современные технологии управления персоналом.

MUNDARIJA

KIRISH	5
I BOB. XODIMLARNI BOSHQARISH FANINING MAZMUNI	
MOHIYATI, PREDMETI VA ASOSIY VAZIFALARI	13
1.1. Xodimlarni boshqarish fanining mohiyati va predmeti	13
1.2. Xodimlarni boshqarish fanining mazmuni va asosiy vazifalari	14
1.3. Xodimlarni boshqarish fanining boshqa fanlar bilan bog'liqligi	15
Qisqacha xulosalar	16
Nazorat va muhokama uchun savollar	16
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	17
Internet saytlari	17
II BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH FUNKSIYASINING	
RIVOJLANISHI	18
2.1. Tarixiy istiqbolida inson resurslarini boshqarishning nazariy muammolari ..	18
2.2. Korxonalarda xodimlarni shakllantirish va ishini tashkil qilish amaliyoti	25
2.3. Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash	27
2.4. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baholash	29
Qisqacha xulosalar	32
Nazorat va muhokama uchun savollar	33
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	33
Internet saytlari	34
III BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARNI SHAKLLANTIRISHDA	
INSON OMILI	35
3.1. Hozirgi jamiyat hayotida «korxona va tashkilot» tushunchasi va uning	
ahamiyati	35
3.2. Korxonada tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat	38
3.3. Tashqi muhit sharoitida korxona va tashkilot	40
3.4. Tashkiliy resurslar va inson resurslarini boshqarishning o'ziga xos	
xususiyatlari	42
3.5. Xodimlarni boshqarish tizimi	44
Qisqacha xulosalar	47
Nazorat va muhokama uchun savollar	48
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	48
Internet saytlari	49
IV BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLARNI	
BOSHQARISH STRATEGIYASI	50
4.1. Xodimlarni boshqarish muammolari va uning uzluksiz tizimi	50
4.2. Korxona xodimlarining malakaviy guruhlanishi	52
4.3. Xodimlarni boshqarish subyektlari va obyektlari	54
4.4. Xodimlarni boshqarish tamoyillari va usullari	55
4.5. Xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalari	58
4.6. Xodimlarni boshqarish uslublari	59

Qisqacha xulosalar	61
Nazorat va muhokama uchun savollar	62
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	63
Internet saytlari	63
V BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR BILAN ISHLASHNI BOSHQARISH	64
5.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsadi va vazifalari	64
5.2. Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasi	65
5.3. Mehnatga ko'nikishni boshqarish	66
5.4. Xodimlar malakasini oshirishni istiqbolashtirish	67
5.5. Kadrlar qo'nimsizligi	68
5.6. Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish yo'llari	70
Qisqacha xulosalar	72
Nazorat va muhokama uchun savollar	73
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	73
Internet saytlari	73
VI BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA XIZMAT MARTABASINI BOSHQARISH	74
6.1. «Martaba» tushunchasi va uning turlari	74
6.2. Martaba va uni amalga oshirish istiqbollari	75
6.3. Martabaning asosiy bosqichlari	77
6.4. Xizmat martabasini boshqarish	80
Qisqacha xulosalar	83
Nazorat va muhokama uchun savollar	83
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	83
Internet saytlar	84
VII BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLARNING XIZMAT-KASB JIHATIDAN KO'TARILISHINI BOSHQARISH	85
7.1. Xodimlar tayyorlashni rivojlantirish	85
7.2. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi	96
7.3. Xodimlar tanlovi	99
7.4. Kadrlar zahirasi bilan ishlash	107
7.5. Kadrlar zahirasini shakllantirish manbalari	108
Qisqacha xulosalar	109
Nazorat va muhokama uchun savollar	110
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	110
Internet saytlar	110
VIII BOB. KORXONA VA TASHKILOTNING IJTIMOY RIVOJLANISHI – XODIMLAR BOSHQARUVI ASOSI	111
8.1. Boshqarish obyekti bo'lgan korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishi.	111
8.2. Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish	112
8.3. Korxona va tashkilot ijtimoiy muhiti rivojlanishining asosiy omillari	112
8.4. Xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish tizimi	116
8.5. Ijtimoiy-ruhiy vaziyat va uning tarkibiy qismlari	117
8.6. Korxona va tashkilotning ijtimoiy xizmat ko'rsatishi	119

Qisqacha xulosalar	120
Nazorat va muhokama uchun savollar	121
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	122
Internet saytlar	122
IX BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR XULQ-ATVORINI BOSHQARISH	123
9.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi	123
9.2. Jamoa va uning shakllanish bosqichlari	126
9.3. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori	127
9.4. Guruhning umumiy maqsadlari	129
9.5. Guruhning samaradorligi	130
9.6. Xodimlar mehnat faoliyatining asoslab berilishi	131
Qisqacha xulosalar	137
Nazorat va muhokama uchun savollar	138
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	138
Internet saytlar	138
X BOB. KADRLAR TIZIMIDAGI YANGILIKLARNI BOSHQARISH	139
10.1. Kadrlar tizimidagi yangiliklarning asosiy tushunchalari	139
10.2. Kadrlarga oid yangiliklar mohiyati va ularni tasniflash	141
10.3. «Innovatsion-kadrlar menejmenti» tushunchasi va uning asosiy maqsadlari	144
10.4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta'minlash	145
Qisqacha xulosalar	146
Nazorat va muhokama uchun savollar	147
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	147
Internet saytlar	147
XI BOB. XODIMLAR BOSHQARUVIDA MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI	148
11.1. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlar	148
11.2. Shaxslararo munosabatlarning umumiy qonuniyatlari	149
11.3. Salomlashish, taqdim qilish va ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi	150
11.4. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish odobi	151
11.5. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari	153
11.6. Notiqlik san'ati asoslari	155
Qisqacha xulosalar	156
Nazorat va muhokama uchun savollar	157
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	157
Internet saytlar	157
XII BOB. XODIMLARNI BOSHQARISHDA IXTILOFLAR VA STRESSLARNI YECHISH	158
12.1. Ixtiloflar va ularni boshqarish	158
12.2. Ixtiloflarning turlari	159
12.3. Ixtiloflarning kelib chiqish sabablari	161
12.4. Ixtiloflarni hal qilish	166
12.5. Ixtiloflarni hal qilish shakllari	168
12.6. Stresslarni boshqarish	169

Qisqacha xulosalar	171
Nazorat va muhokama uchun savollar	171
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	172
Internet saytlar	172
XIII BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR	
XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH	173
13.1. Korxona va tashkilotlarda xavfsizlik texnikasi	173
13.2. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish	175
13.3. Korxona va tashkilotning iqtisodiy xavfsizligi	176
Qisqacha xulosalar	179
Nazorat va muhokama uchun savollar	179
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	180
Internet saytlari	180
XIV BOB. BOSHQARUV XODIMLARI MEHNATINI TASHKIL	
ETISH.....	181
14.1. Boshqaruv mehnatining tavsifi	181
14.2. Boshqaruv xodimlari	182
14.3. Boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etishning mohiyati, maqsadlari va vazifalari	184
14.4. Rahbarning ish vaqti va undan foydalanish	187
14.5. Rahbarlar ish vaqtini rejalashtirish	195
14.6. Boshqaruv xodimlarining me'yoriy ko'rsatkichlarini aniqlash va tahlil etish.....	197
Qisqacha xulosalar	199
Nazorat va muhokama uchun savollar	199
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	200
Internet saytlari	200
XV BOB. BOZOR MUNOSABATLARI TIZIMIDA MEHNATNI	
BOSHQARISH	201
15.1. Mehnatni boshqarish xususiyatlari	201
15.2. Mehnatni boshqarish turlari va usullari	202
15.3. O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining mehnatni boshqarishdagi roli	205
15.4. Mehnatni boshqarishning xalqaro darajasi	209
15.5. Korxona darajasida mehnatni boshqarish	211
15.6. Davlat darajasida mehnatni boshqarish	213
Qisqacha xulosalar	214
Nazorat va muhokama uchun savollar	214
Asosiy adabiyotlar ro'yxati	215
O'QUV JARAYONIDA YANGI PEDOGOGIK TEXNOLOGIYALARNI	
QO'LLASH.....	216
IZOHLI LUG'AT	221
ADABIYOTLAR RO'YXATI	226
MUNDARIJA	232

CONTENTS

Introduction.....	5
CHAPTER 1.THE MEANING, OBJECT, ESSENCE AND MAIN TASKS OF THE COURSE «PERSONNEL MANAGEMENT».....	13
1.1.The object and essence of «Personnel management».....	13
1.2.The meaning and main tasks of «Personnel management».....	14
1.3.Interrelation of «Personnel management» with other courses.....	15
Summary.....	16
Questions for Review.....	16
Basic Literature.....	17
Web Resources.....	17
CHAPTER 2.DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTIONS.....	18
2.1.Theoretical problems of human resources management in historical perspectives.....	18
2.2.Personnel formation in the organizations and establishment practice.....	25
2.3.Needs for personnel and determination the sources of their satisfaction.....	27
2.4.Assessment of using personnel potential.....	29
Summary.....	32
Questions for Review.....	33
Basic Literature.....	33
Web Resources.....	34
CHAPTER 3.HUMAN FACTOR IN FORMING ORGANIZATIONS AND COMPANIES.....	35
3.1.«Enterprise and organization» conception in current social life and its importance.....	35
3.2.Organizational structure in enterprise and organizational behavior.....	38
3.3.Enterprise and organization in the conditions of external environment.....	40
3.4.Organizational resources and proper characteristics of human resources management.....	42
3.5.Systems of personnel management.....	44
Summary.....	47
Questions for Review.....	48
Basic Literature.....	48
Web Resources.....	49
CHAPTER 4.PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY IN COMPANIES AND ORGANIZATIONS.....	50
4.1.Problems of personnel management and its continuous system.....	50
4.2.Grouping of personnel by their qualifications.....	52
4.3.Subjects and objects of personnel management.....	54
4.4.Principles and methods of personnel management.....	55
4.5.Main tasks of personnel management system.....	58
4.6.Methodologies of personnel management.....	59
Summary.....	61
Questions for Review.....	62

Basic Literature.....	63
Web Resources.....	63
CHAPTER 5.MANAGEMENT OF WORKING WITH PERSONNEL IN ORGANIZATIONS.....	64
5.1.The essence, purposes and tasks of planning personnel.....	64
5.2.Quick plan for working with personnel.....	65
5.3.Management of labor adaptation.....	66
5.4.Prospecting to qualify the personnel.....	67
5.5.Personnel mobility.....	68
5.6.Ways of decreasing personnel mobility.....	70
Summary.....	72
Questions for Review.....	73
Basic Literature.....	73
Web Resources.....	73
CHAPTER 6.RANK MANAGEMENT IN ORGANIZATION.....	74
6.1.Conception «Rank» and its types.....	74
6.2.Rank and prospects of its implementation.....	75
6.3.Main stages of ranks.....	77
6.4.Rank management.....	80
Summary.....	83
Questions for Review.....	83
Basic Literature.....	83
Web Resources.....	84
CHAPTER 7.MANAGEMENT OF OCCUPATIONAL STANDING OF PERSONNEL IN ORGANIZATIONS.....	85
7.1.Development of personnel preparation.....	85
7.2.Standing according to occupation.....	96
7.3.Personnel choice.....	99
7.4.Working with personnel reserve.....	107
7.5.The sources of forming personnel reserve.....	108
Summary.....	109
Questions for Review.....	110
Basic Literature.....	110
Web Resources.....	110
CHAPTER 8.SOCIAL DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS AND ENTERPRISE - BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT.....	111
8.1.Social development of organization, basis of managerial object.....	111
8.2.Management of social progress.....	112
8.3.Basic factors of social environment of organizations and companies.....	112
8.4.System of social protection of personnel.....	116
8.5.Social-psychological condition and its structural parts.....	117
8.6.Social serving of organizations and companies.....	119
Summary.....	120
Questions for Review.....	121
Basic Literature.....	122
Web Resources.....	122
CHAPTER 9.MANAGEMENT OF PERSONNEL BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS AND COMPANIES.....	123

9.1.Theory of individual behavior.....	123
9.2.Community and stages of its formation.....	126
9.3.Individual behavior in a group.....	127
9.4.Common purposes of the group.....	129
9.5.Group efficiency.....	130
9.6.Demonstrating of labor activity of personnel.....	131
Summary.....	137
Questions for Review.....	138
Basic Literature.....	138
Web Resources.....	138
CHAPTER 10.MANAGEMENT OF PROGRESS IN PERSONNEL	
SYSTEM.....	139
10.1.Basic concepts in innovations in personnel system.....	139
10.2.Essence of progresses concerning to personnel and their classification.....	141
10.3.Concept of «Management of innovational personnel» and its main purposes.....	144
10.4.Reasonable provision of progress in personnel work.....	145
Summary.....	146
Questions for Review.....	147
Basic Literature.....	147
Web Resources.....	147
CHAPTER 11.ETHICS OF LABOR RELATIONS IN PERSONNEL MANAGEMENT.....	148
11.1.Interpersonal relations in forming labor relations.....	148
11.2.Common laws of interpersonal relations.....	149
11.3.Greeting, presenting, and appearance of businessman.....	150
11.4.Interview concerning the work and ethics of phone conversation.....	151
11.5.Critics and ethics on accepting critics.....	153
11.6.Bases of oratory.....	155
Summary.....	156
Questions for Review.....	157
Basic Literature.....	157
Web Resources.....	157
CHAPTER 12.SOLVING CONFLICTS AND STRESSES IN PERSONNEL	
MANAGEMENT.....	158
12.1.Conflicts and their management.....	158
12.2.Types of conflicts.....	159
12.3.Reasons for conflict originations.....	161
12.4.Solving the conflicts.....	166
12.5.Forms of solution of conflicts.....	168
12.3.Stress management.....	169
Summary.....	171
Questions for Review.....	171
Basic Literature.....	172
Web Resources.....	172
CHAPTER 13.MANAGEMENT OF PERSONNEL SAFETY IN	
ORGANIZATIONS.....	173
13.1.Safety ethics in organizations and companies.....	173
13.2.Management of health system of personnel.....	175
13.3.Economic safety of organizations and companies.....	176

Summary.....	179
Questions for Review.....	179
Basic Literature.....	180
Web Resources.....	180
CHAPTER 14.FORMING LABOR OF MANAGERIAL PERSONNEL.....	181
14.1.Characteristics of managerial labor.....	181
14.2.Managerial personnel.....	182
14.3.The essence, purposes and tasks of forming managerial personnel labor.....	184
14.4.Office hours of principal and their utilization.....	187
14.5.Planning office hours of principal.....	195
14.6.Determination and analysis of marginal measures of managerial personnel.....	197
Summary.....	199
Questions for Review.....	199
Basic Literature.....	200
Web Resources.....	200
CHAPTER 15.LABOR MANAGEMENT IN MARKET CONDITIONS.....	201
15.1.Distinctiveness of labor management.....	201
15.2.Types and methods of labor management.....	202
15.3.The role of the Ministry of labor and social protection of population of the Republic of Uzbekistan in labor management.....	205
15.4.Labor management in international level.....	209
15.5.Labor management in enterprise level.....	211
15.6.Labor management in state level.....	213
Summary.....	214
Questions for Review.....	214
Basic Literature.....	215
Using new pedagogical technologies in academic process.....	216
GLOSSARY.....	221
LIST OF BIBLIOGRAPHY.....	226
CONTENTS.....	232

**Q. X. ABDURAHMONOV, SH. R. XOLMO‘MINOV,
A. B. HAYITOV, A. M. AKBAROV**

XODIMLARNI BOSHQARISH

Nashr uchun mas‘ul:

**O‘zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi direktori
Qurbonmurod Jumayev**

Muharrir:

Sh.Saydaliyev

Musavvir va texnik muharrir:

A.Mamasoliyev, N.Ortiqov, Sh.Tojiyev.

Musahhihlar:

Sh.Irzoyev, M.Aminjonova

**Internetdagi rasmiy saytimiz: www.tseu.uz,
www.economyfaculty.uz**

Elektron pochta manzili: info@tseu.uz, anvar36@mail.ru

Terishga berildi 04. 10. 2005 y. Bosishga ruxsat etildi 20. 11. 2005 y.

Qog‘oz formati 60x84 ^{1/16} Ofset bosma usulida bosildi.

Nashr bosma tabog‘i 15,0. Nusxasi 1000.

Buyurtma №144

**O‘zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot
jamg‘armasi nashriyoti, 700000, Toshkent,
J. Neru ko‘chasi, 1-uy.**

**«AVTO-NASHR» sho‘ba korxonasi
bosmaxonasida chop qilindi.
700005, Toshkent shahri, 8-mart ko‘chasi, 57-uy.**

167 2014





Abdurahmonov Qalandar Xo'jayevich "Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi" kafedrası mudiri, iqtisoq fanlari doktori, professor, O'zbekiston Respublikasida xizmat ko'rsatgan xalq ta'limi xodimi, Oliy ta'lim fanlari Xalqaro Akademiyasi akademigi. Bir necha xalqaro va milliy akademiyalarning haqiqiy a'zosi. U 150 dan ortiq ilmiy ishlar, shu jumladan, 20 dan ortiq yirik ilmiy ish, qo'llanmalar muallifi. Ilmiy ishlarining asosiy mavzusi mehnat bo'yicha ijtimoiy-iqtisodiy muammolar, personal menejmenti va boshqa bir qator iqtisodiyot masalalariga bag'ishlangan.



Xolmo'minov Shayzox Rahmatovich TDIU Iqtisodiyot va tadbirkorlik ishlari bo'yicha prorektori, iqtisod fanlari doktori, professor, Xalqaro mehnat va bandlik akademiyasi akademigi. U 4 ta monografiya, 8 ta risola, 2 ta darslik, 4 ta o'quv qo'llanma, 60 dan ortiq ilmiy maqola muallifi, 72 ta fan bo'yicha o'quv adabiyotlarining mas'ul muharriri.

Ilmiy ishlarining asosiy mavzusi mehnat bozorini shakllantirish va rivojlantirish hamda ularni modellashtirish muammolari.



Hayitov Abdumannon Buxarovich "Iqtisod va statistika" fakulteti dekani, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent. U mehnat, aholini ish bilan ta'minlash va ijtimoiy muhofaza qilish mavzusida qator ilmiy maqolalar hamda tadqiqotlar olib borgan.



Akbarov Ahrol Mahmudovich TDIU "Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi" kafedrası katta o'qituvchisi. U 1 ta darslik, 2 ta o'quv qo'llanma hammuallifi hamda 10 dan ortiq maqola muallifi. Ilmiy ishlarining asosiy mavzusi mehnat resurslaridan oqilona foydalanish muammolari.