

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

“ЕВРОСИЁ” ЖАМҒАРМАСИ

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Ш.Р. Холмўминов

**МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ
КАДРЛАРИ МЕНЕЖМЕНТИ** [УР]

Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети
Ўқув-услубий Кенгаши томонидан ўқув қўлланма
сифатида тавсия этилган

Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти,
Тошкент 2004.

65.050.2 Бошқарув органлари
ва таш-талари, Менежмент

Ушбу лойиҳа "Евросиё" жамғармаси кўмағида, Америка Қушма Штатларининг Халқаро Тараққиёт Агентлиги (USAID) тақдим этган маблағлар ҳисобига амалга оширилди. Муаллифларнинг ушбу ҳужжатда ифодаланган нуқтаи назари Халқаро Тараққиёт Агентлиги ёки "Евросиё" жамғармасининг нуқтаи назарига мос келмаслиги мумкин.

10 31724
2 81

©Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти,
Тошкент 2004.

2005 6198	Alisher Navoiy nomidagi O'zbekiston MK
--------------	--

10

Холмўминов Ш.Р. “Маҳаллий бошқарув кадрлари менежменти”. Ўқув қўлланмаси. – Т., ТДИУ. “ЕВРОСИЁ”. 2004 йил. - 96 бет.

Ушбу ўқув қўлланмасида маҳаллий (муниципал) бошқарув тузилмаларида кадрлар менежментининг долзарб муаммолари ёритилган. Қўлланмада ходимлар билан ишлаш тизими кадрлар сиёсати, маҳаллий бошқарув кадрларини танлаш, баҳолаш ва ўқитиб-ўргатиш билан ўзаро алоқада батафсил кўриб чиқилган. Шунингдек раҳбар кадрларни тайёрлаш, уларнинг касбий ўсиши ва уларнинг фаоллигини назорат қилиш масалалари ҳам ёритилган.

Ўқув қўлланмаси “Иқтисодиёт ва менежмент” йўналишлари ўқитувчилари, мутахассислар, илмий ходимлар, раҳбарлар ва талабаларга мўлжалланган.

Масъул муҳаррир: акад. С.С. Фуломов,
и. ф. н., доц. М. З. Каланова

Тақризчилар: и.ф.д., проф. К.Х. Абдурахмонов.,
и.ф.н., доц. Н. Шоюсупова.

МУНДАРИЖА

Кириш	6
-------------	---

I боб. МИНТАҚА МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ..... 7

1.1. Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг моҳияти ва мазмуни.....	7
1.2. Меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг асосий кўрсаткичлари...	11
1.3. Меҳнат ресурсларини бошқариш тизими ва уни такомиллаштириш.....	12
1.4. Маҳаллий меҳнат бозорида ижтимоий-иқтисодий муносабатларни тартибга солиш.....	14
Қисқача хулосалар.....	19
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	20
Асосий адабиётлар.....	20

II боб. МАҲАЛЛИЙ ТУЗИЛМА КАДРЛАРИ БИЛАН ИШЛАШ ТИЗИМИ..... 21

2.1. Бошқарув кадрлари билан ишлаш тизимининг тавсифи.....	21
2.2. Кадрлар билан ишлаш тизимларининг типлари, уларнинг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятлари.....	23
2.3. Бошқарувнинг штат-лавозим тузилиши.....	26
Қисқача хулосалар.....	28
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	28
Асосий адабиётлар.....	28

III боб. КАДРЛАРНИ ТАНЛАШ..... 29

3.1. Кадрларни танлаш жараёни.....	29
3.2. Кадрларни танлаш мезонлари.....	30
3.3. Кадрларни танлаш усуллари.....	32
Қисқача хулосалар.....	38
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	38
Асосий адабиётлар.....	38

IV боб. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ..... 39

4.1. Маҳаллий бошқарув кадрлари фаолиятининг натижаларини баҳолаш.....	39
4.2. Бошқарув меҳнатини баҳолаш.....	43
4.3. Баҳолаш усуллари.....	46
Қисқача хулосалар.....	51
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	51
Асосий адабиётлар.....	51

V боб. МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ТАНЛАШ ВА БАҲОЛАШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ	52
5.1. Кадрларни танлашни такомиллаштириш йўллари.....	52
5.2. Кадрларни баҳолаш тизимини такомиллаштириш.....	55
Қисқача хулосалар.....	59
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	59
Асосий адабиётлар.....	59
VI боб. РАҲБАР КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ	60
6.1. Раҳбар кадрларнинг касбий ва шахсий фазилатларини профессионал диагностика қилиш.....	60
6.2. Бошқарув тафаккурини ривожлантириш.....	61
6.3. Раҳбар кадрларнинг билиминини баҳолаш.....	66
Қисқача хулосалар.....	70
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	71
Асосий адабиётлар.....	71
VII боб. КАСБИЙ ЎСИШНИ БОШҚАРИШ	72
7.1. Ходимларнинг касбий ўсиши ва ривожланишинини режалаштириш.....	72
7.2. Касбий ўсишни ривожлантириш дастурлари ва қўллаб-қувватлаш дастурлари.....	74
7.3. Раҳбар кадрларнинг алмаштирилиши оқибатларинини сиқлиқлап йўллари.....	78
Қисқача хулосалар.....	83
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	83
Асосий адабиётлар.....	83
VIII боб. КАДРЛАР ФАОЛИЯТИ УСТИДАН НАЗОРАТ	84
8.1. Ташкилот ходимларининг фаолияти устидан назорат.....	84
8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг фаолиятинини баҳолаш....	86
8.3. Ходимларни бошқариш хизмати фаолиятинини баҳолаш усуллари...	88
Қисқача хулосалар.....	93
Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар.....	94
Асосий адабиётлар.....	94
Қўшимча адабиётлар рўйхати	95

КИРИШ

Ўзбекистон иқтисоди ривожланишининг ҳозирги босқичи универсал типга мансуб юқори малакали менежер ва мутахассисларнинг этишмаслиги, корхоналарнинг ходимларига қўйиладиган талаблар ва кадрлар сиёсатининг ўзгариши билан таърифланади. “Кадрлар ҳамма нарсани ҳал қилади” деган машҳур шиор бозор иқтисодини эркинлаштириш ва жамиятни демократлаштириш шароитларида янги аҳамият касб этмоқда.

Сўнгги йилларда ходимларни бошқаришга оид қизиқарли китоблар чоп этилди, аммо Америка, Япония, Германия, Россия менежмент тажрибаси соф кўринишда Ўзбекистон иқтисодиётига тўғри келмаслигини жуда кўп раҳбарлар англаб етдилар. Бошқа томондан, ўзбек олимлари томонидан яратилган ҳозирги замон кадрлар бошқарувиغا, айниқса, кадрлар маҳаллий менежментига оид китоблар этишмаётганлиги яққол сезилмоқда.

Кадрлар маҳаллий менежменти соҳасида касбий билимлар ва кўникмаларнинг йўқлиги туман ҳокимиятлари ходимларига ўз лавозим мажбуриятларини муваффақиятли бажаришларига халақит бермоқда. Шу муносабат билан маҳаллий миқёсда юқори малакали иқтисодчи-менежерларни тайёрлаш учун мазкур ўқув қўлланмасини яратишга зарурат туғилди.

Ушбу мавзуда ўқув қўлланмаси биринчи марта яратилди. У кириш қисми, саккиз боб ва фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан ташкил топган. Ҳар бир бобда қўшимча равишда қисқача хулосалар, муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар ҳамда тавсия этиладиган асосий адабиётлар рўйхати берилган. Ўқув қўлланмасини яратишда муаллиф Ўзбекистон Республикаси Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг асосий қондаларидан келиб чиққан.

Муаллиф ўқувчиларнинг мазкур ўқув қўлланмасининг сифатини иккинчи нашрда яхшилаш борасидаги таклиф-мулоҳазаларини катта эътибор билан кўриб чиқади.

I боб

МИНТАҚА МЕХНАТ РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ

1.1. Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг моҳияти ва мазмуни

Меҳнат ресурслари – бу мамлакат аҳолисининг жисмоний ва маънавий қобилиятлар мажмуига эга бўлган, меҳнат жараснида иштирок эта оладиган қисмидир. Меҳнат ресурслари меҳнатта лаёқатли аҳолининг сонини тавсифлайди ва мамлакат иқтисодий салоҳиятининг муҳим элементи ҳисобланади. Ўзбекистонда қабул қилинган методологияга асосан, *меҳнатга лаёқатли ёш чегаралари* меҳнат ресурсларига нисбатан муносабатнинг мезони бўлиб хизмат қилади. Бундай чегаралар эркаклар учун 16-59 ёш, аёллар учун 16-54 ёш қилиб белгиланган. Мамлакат меҳнат ресурслари жумласига кўрсатилган ёш доирасидаги аҳоли, шунингдек бу ёшдан кичкина ёки кагта бўлган, халқ хўжалигида амалда банд этилган шахслар (ишлайдиган мактаб ўқувчилари, пенсионерлар) киритилади.

Меҳнат ресурслари *актив* (ижтимоий ишлаб чиқаришда бевосита банд этилган шахслар) ва *потенциал* (ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда таълим олувчилар ва уй-рўзгор билан шуғулланувчилар) бўлади. Меҳнат ресурсларининг сопи муайян санагача бўлган ҳолатта кўра аниқланади, аммо уни бирон-бир вақт оралиғидаги ўртача катталик тарзида ҳам ҳисоблаш мумкин. Ўзбекистонда у тахминан умумий аҳоли сонининг 50,6% ни ташкил этади.

Ўзбекистон иқтисодиётида меҳнат ресурсларининг умумий сони 2000 йилда 12,5 млн. кишини, тармоқларда банд этилган меҳнат ресурсларининг сони 8,9 млн. кишини ташкил этди. Бунда иқтисоднинг давлат секторида 2,2 млн. киши (барча банд этилганларнинг 24,1%), нодавлат секторида эса – 6,7 млн. киши (75,9%) иштирок этди. Қишлоқ хўжалигида банд этилганлар сони 2000 йилда 3,1 млн. кишини, яъни иқтисодиётда банд этилганлар умумий сонининг 34,4% ни ташкил қилди.

Бандлик иқтисодий тушунча сифатида – бу меҳнатта лаёқатли аҳолининг ижтимоий маҳсулот яратиш борасидаги фаолиятидир. Бандликнинг тўлиқлиги *иқтисодий фаол аҳолига*, яъни маҳсулот, товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришда иштирок этувчи шахсларга нисбатан ҳисобга олинади. Иқтисодий фаол аҳолининг меҳнат мақоми миқдорий жиҳатдан маълум даврда ишланган кўилар сонига қараб ҳисобланади.

Иқтисодий фаол аҳоли жумласига қуйидагилар қиради:

- ёлланма меҳнат билан шуғулланувчи шахслар;
- доимий ишловчилар, ҳақ тўланмайдиган оила аъзолари;

- мавсумий ишловчилар, ҳақ тўланмайдиган оила аъзолари;
- мавсумий ва тасодифий ишловчилар, объектив сабабларга кўра вақтинча ишламайдиган шахслар;
- тўлиқсиз иш куни тартибида ишлаб таълим олувчи ўқувчилар;
- шоғирдлар ва ишлаб чиқаришда касбий тайёргарликдан ўтаётган ҳамда стипендия ёки иш ҳақи олувчи шахслар.

Бирламчи бандлик маълум капитал инвестиция қилинганидан кейин бевосита вужудга келади.

Иккиламчи бандлик асосий иши бўлган шахслар қўшимча иш билан шуғулланишини билдиради. Қўшимча иш шартнома бўйича бошқа иш ёки тасодифий бир марталик иш бўлиши мумкин. Асосий иш жойидаги меҳнат билан боғлиқ ҳолда бир нечта корхоналарда меҳнат қилиш, яъни хизмат сафарлари ва бошқа шунга ўхшаш ишлар, шунингдек томорка ёки чорбоғдаги меҳнат, таъмирлаш ишлари, сотиш учун эмас, уй-рўзгор эҳтиёжларини қондириш учун кийим-кечак, пойабзал тикиш иккиламчи бандлик деб ҳисобланмайди.

Тўлиқсиз бандлик - қисман ишсизлик бўлиб, у икки шаклга: етарли бўлмаган ҳажмдаги бандликни акс эттирувчи *кўринадиган* ва ишчи кучидан тўлиқ фойдаланилмаслигини билдирадиган *яширин* шакллarga эга. Биринчи шакл кўриб чиқилаётган даврда (маъмурият, иш берувчининг гашаббуси билан, шунингдек меҳнат бозорида тўлиқ иш қурили иш жойларининг йўқлиги туфайли) белгиланган иш вақтидан кам меҳнат қилишга мажбур ёлланма ишчилар сони билан аниқланади. Бундай шахслар тўлиқсиз иш ҳафтаси ёки тўлиқсиз иш кунда, яъни корхонада ёки мазкур тоифа ишловчилар учун қонуи ҳужжатларида ўрнатилган иш жадвалида белгиланганидан кам меҳнат қиладилар. Меҳнатқашларнинг паст даромадлари, ишловчининг малакасидан ноқиллона фойдаланилиши, меҳнат унвмдорлигининг пастлиги яширин тўлиқсиз бандликка хос бўлган белгилардир.

Хуфия бандлик деганда хуфия иқтисодий фаолиятда фуқароларнинг фаол иштирок этиши тушуналади.

Қишлоқ хўжалигида бандлик ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, бу тармоқда меҳнат қилишнинг иқтисодий шарт-шароитлари билан белгиланади. Қишлоқ хўжалигида меҳнат ер билан узвий боғлиқ. Табиий ва биологик жараёнлар меҳнат натижаларига жиддий таъсир кўрсатади. Қишлоқ хўжалигида ишлаб чиқариш ва меҳнатнинг мавсумийлиги туфайли бу ерда ишчи кучига бўлган талаб нотекисдир. Қишлоқ хўжалигининг ижтимоий ишлаб чиқаришида доимий ва мавсумий ишчи кучи тафовут этилади. *Доимий ишловчилар* асосий доимий иш ҳажмини бажарадилар, *мавсумий ишчи кучи* эса мавсумий ишларни бажаришга жалб этилади.

Миқдорий жиҳатдан қишлоқ хўжалигида бандликнинг икки шакли

кузатилади: ишловчиларни (булар асосан чорвадорлар, механизаторлар, ишлаб чиқариш мутахассислари ва раҳбарлари) йил давомида иш билан таъминлашни кафолатлайдиган **тўлиқ бандлик** ва тўлиқсиз иш куни, тўлиқсиз иш хафтаси, тўлиқсиз иш йили билан таърифланадиган **тўлиқсиз бандлик** (от ва қўл ишларида банд этилган ишловчилар, механизаторларнинг алоҳида гуруҳлари, жалб этилган пенсионерлар, мактаб ўқувчилари).

Иш билан банд этилмаган аҳоли меҳнат бозорининг бевосита субъектлари бўлиб, улар куйидаги гуруҳларга бўлинади:

- корхоналардан бўшатишган ёки ҳеч қачон ишламаган, меҳнат қилишни истамайдиган ва қонуний тирикчилик манбаларига эга бўлмаган шахслар – **ихтиёрий ишсизлик**;

- эри ёки хотинининг ёхуд ота-онасининг маблағларига яшайдиган ва уларнинг қарамоғида бўлган шахслар – **ихтиёрий ишсизлик**;

- ишлаб чиқаришдан турли сабабларга кўра бўшатишган, бир иш жойидан бўшатишган, аммо меҳнат биржасида рўйхатдан ўтишга улгурмаган шахслар – **мажбурий ишсизлик**;

- ишсизлар, яъни ишлаш ва пул топишни истайдиган, меҳнат биржасида рўйхатдан ўтган шахслар – **мажбурий ишсизлик**.

Ишсизлик аҳолининг бандлиги билан чамбарчас боғлиқ. **Ишсизлар** – бу ишга ва пул топиш манбаига эга бўлмаган, мақбул иш топиш мақсадида бандлик хизматида рўйхатдан ўтган меҳнатга лаёқатли фуқаролардир. Халқ хўжалигида ишсизлик ҳар хил сабабларга кўра рўй бериши мумкин, шунга қараб уни куйидагича туркумлаш мумкин.

1. **Фрикцион ишсизликда** ишсизлар иш қидирадилар ёки яқин келажакда ишга қабул қилишларини кутадилар. Бу муқаррар ва қай даражададир мақбул ҳисобланади. Қўлгина ишчилар кам ҳақ тўланадиган паст самарали ишдан катта ҳақ тўланадиган унумли ишга ихтиёрий равишда ўтадилар. Шундай қилиб, меҳнат бозори ташкил этилади ва фаолият кўрсатади, у иш жойлари сонига ишчилар сонининг номувофиқлиги билан қўллаб-қувватланади.

2. **Фрикцион ишсизлик**, ўз навбатида, **таркибий ишсизликка** ўтади. Таркибий ишсизлик деганда ишчи кучига бўлган умумий талаб тузилишининг ўзгариши тушунилади. Бозор муносабатлари шароитларида айрим касб турларига бўлган талаб камаяди ёки умуман йўқолади, бошқа касбларга, шу жумладан янги касбларга бўлган талаб эса ортади.

Таркибий ишсизликда ишсизлар тегишли қайта тайёргарликдан ўтмаса, кўшимча таълим олмаса, баъзан турар жойини ўзгартирмаса, ишга эга бўла олмайди. Агар фрикцион ишсизлик қисқа муддатли хусусиятга эга бўлса, таркибий ишсизлик узок муддатли хусусиятга эгадир.

3. **Даврий ишсизлик** ишлаб чиқариш ҳажмларининг камайиши, то-

варлар ва хизматларга бўлган талабнинг камайиши, бандликнинг қисқариши натижасида вужудга келади. Ишсизликнинг мазкур тури талаб дефицити билан боғлиқ. Иқтисод инқироздан чиққанидан кейин ишлаб чиқариш ҳажми ортади, товар ва хизматлар ишлаб чиқариш учун ишчи кучига бўлган эҳтиёж ортиб боради.

Кўпгина мамлакатларда ишсизлик даражасидаги тафовутлар иқтисодий сиёсатнинг хусусияти, иқтисоднинг тузилиши, уни ҳисоб-китоб қилиш усулларининг хусусиятлари билан боғлиқ. Ҳеч қаерда ишламайдиган ва иш қидираётган одам ишсиз деб аталади. Ишсиз деб ҳисобланиш учун ҳеч қасрда ишламасликнинг ўзи кифоя қилмайди, фаол иш қидириш ҳам талаб этилади. Аммо турли мамлакатларда кўплаб одамлар ҳеч қасрда ишламайдилар ва ишсиз деб ҳисобланмайдилар. Бундай одамлар жумласига пенсионерлар, уйда болалар тарбияси билан шуғулланаётганлар, янги ишга киришишдан олдин узоқ муддатли таътилга чиққан кишилар ёки янги ишга касбий тайёр-гарликдан ўтаётган шахслар киради.

Ўзбекистонда халқ ҳўжалигида ишсизлик даражаси атиги 0,4% ни ташкил этади ҳамда Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлигининг рўйхатта олиш маълумотларига асосан аниқланади. Бу ўринда кўпгина ишсизлар меҳнат биржасида рўйхатдан ўтмагани ва иш топишга ҳаракат қилмасликларини қайд этиб ўтиш керак.

Мамлакатдаги ишсизларнинг умумий сонида кишлоқдаги ишсизларнинг салмоғи 60% дан ортиқдир. Ишсизларнинг энг катта салмоғи Фарғона иқтисодий ҳудудида кузатилади.

Иқтисодий адабиётларда ишсизликнинг уч типни фарқланади:

- таркибий ўзгаришлар даври ишсизлиги;
- иқтисод нормал фаолият кўрсатаётган давр ишсизлиги;
- қисқа муддатли иқтисодий даврлар билан боғлиқ ишсизлик.

Таркибий ўзгаришлар даври ишсизлиги барқарорлаштириш ва ислохотлар дастури билан боғлиқ бўлиб, ишсизликнинг вақтинча кўпайиши билан таърифланади. Иқтисод нормал фаолият кўрсатаётган даврдаги ишсизликнинг даражаси барқарорлашади ва 5-7% атрофида бўлади, бу кўпгина ривожланган мамлакатлар учун нормал ҳолдир. Ишсизликнинг даврий кўпайиши ёки камайиши уч-беш йил давом этади. Бундай ўзгаришлар деярли барча ривожланган мамлакатларда кузатилади. Масалан, АҚШда бундай ишсизлик 1989-1993 йилларда қайд этилган.

Бозор иқтисоди шароитларида корхона иш ҳақи кўтарилиши билан бандлик даражасини қисқартиради, иш ҳақи камайган тақдирда эса, аксинча, бандлик даражасини оширади. Бошқача қилиб айтганда, маҳсулот нархи кўтарилиб борган тақдирда корхона бандлигини оширади. Иш ҳақи билан маҳсу-

лот нархининг нисбати корхона учун муҳим аҳамиятга эга. Иш ҳақи маҳсулот нарҳига қараганда тезроқ кўпайиб борган тақдирда корхона камроқ ишчиларни ёллайди.

Ўзбекистонда меҳнат бозорига таъсир кўрсатаётган омилларни уч туркумга бирлаштириш мумкин: табиий-ресурс омиллари, демографик омиллар ва ижтимоий-иқтисодий омиллар.

Табиий-ресурс омиллари Ўзбекистонда бандликка ижобий таъсир кўрсатади.

Демографик омиллар – меҳнатга лаёқатли ёшдаги аҳоли сонининг ўсиш суръатлари ва меҳнатга бўлган талаб миқдорининг нисбати – меҳнат бозорларини кескин бекарорлаштиради.

Ўзбекистонда ишсизликнинг даражасига *ижтимоий-иқтисодий омиллар*, шу жумладан:

- ишлаб чиқариш ҳажмининг камайиши;
- маҳсулот ишлаб чиқаришда таркибий силжишлар;
- мулкчилик шаклидаги ўзгаришлар (хусусийлаштириш);
- молия-кредит, инвестиция, ташқи иқтисодий фаолият ва даромадлар соҳасидаги вазият айниқса жиддий таъсир кўрсатади.

1.2. Меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг асосий кўрсаткичлари

Меҳнат ресурсларидан янада самарали фойдаланиш меҳнат соҳасидаги бош вазифадир. Бунда иш вақти ҳажмининг ошиши, йил давомида ундан бир текис фойдаланиш ва меҳнатни ҳар томонлама тежаш таъминланиши лозим. Ижтимоий ишлаб чиқаришга ресурсларнинг жалб этилганлиги даражаси, иш куни ва йил давомида меҳнат фаолияти, меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг мавсумий хусусияти қишлоқ хўжалигида меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг муҳим кўрсаткичларидир.

Қишлоқ хўжалик экинларини экиш ва йигиб-териб олиш билан боғлиқ қизғин даврларда ишловчиларнинг иш куни 12 соатдан ошиб кетади, қишда эса 5-6 соатгача камаяди. Энг узун иш йили чорвадорларда кузатилади. Ўрта ҳисобда у бир йилда тахминан 320 кунни ташкил этилади. Ваҳоланки, дала миришкорлари бир йилда 220-240 ишлайдилар. Бунда бир ишловчининг йиллик ишлаб чиқариш кўрсаткичи мамлакат минтақалари ва иқтисодий ҳудудларига қараб фарқ қилади.

Меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлиги меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи: битта ўртача йиллик ишловчига яппи маҳсулот ишлаб чиқарилиши (инсон соатларда) билан таърифланади.

Қишлоқ хўжалигида меҳнатнинг мавсумийлиги меҳнат ресурслари-

дан фойдаланишнинг самарадорлигини таъсир кўрсатувчи асосий омилдир. Дехқончиликда ундан нотекис фойдаланилади: экинларни парвариш қилиш, айникса, ҳосилни ўриб-териб олиш даврида меҳнатга бўлган талаб ортади, қиш ойларида эса камаяди. Чунончи, дехқончиликда ўртача ойлик меҳнат сарфи қишда 3-4% га камаяди, ёз ойларида эса у 12-14% дан ошиб кетади. Чорвачиликда ойлик меҳнат сарфи 7,5-9,5% атрофида бўлади.

Меҳнатнинг мавсумийлиги бир қагор салбий иқтисодий ва ижтимоий оқибатларга олиб келади: ишлаб чиқарилган ялпи маҳсулот миқдори камаяди, йил давомида меҳнат сарфи ва меҳнатга ҳақ тўлаш нотекис бўлади. Қишлоқ хўжалиги ходимларининг ўз меҳнати натижаларидан қониқмаслиги ва тармоқда кадрларнинг кўнимсизлиги асосан шу билан изоҳланади. Уни камайтириш учун тармоқ ишлаб чиқариш тузилишини такомиллаштириш, чорвачилик тармоқларини жадал ривожлантириш, меҳнат жараёнларини механизациялаштириш даражасини ошириш, қишлоқ хўжалиги ва саноат ишлаб чиқаришини уйғунлаштириш талаб этилади.

Меҳнат ресурсларидан фойдаланишни яхшилашнинг қуйидаги йўналишлари мавжуд:

- ишлаб чиқаришнинг тузилишини такомиллаштириш ва уни илмий-техникавий жиҳатдан янгилаш;
- тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш;
- минтақа ва тармоқдаги меҳнат шароитларини эътиборга олиш;
- мулкчилик муносабатларини ўзгартириш ва шахсий ёрдамчи хўжаликларни ривожлантириш;
- ишловчиларни иқтисодий рағбатлантиришни такомиллаштириш;
- ишловчиларнинг ижтимоий шароитларини яхшилаш;
- ёрдамчи саноат ишлаб чиқариши ва хунармандчиликни ривожлантириш;
- кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни такомиллаштириш.

1.3. Меҳнат ресурсларини бошқариш тизими ва уни такомиллаштириш

Ўзбекистон Республикасининг меҳнат ресурсларини бошқариш давлат тизими мамлакатда асосий ижтимоий-иқтисодий муносабатларни марказлашган тартибда тартибга солувчи давлатнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи, суд ҳокимияти ва бошқаруви органлари мажмуини, шунингдек бошқарув усулларини ва улардан фойдаланиш механизмини ўз ичига олади. Давлат бошқарув тизимининг вазифалари қуйидагилардан иборат: қонунлар қабул қилиш, уларнинг ижро этилиши устидан назорат, мамлакатда ижтимоий-меҳнат муносабатлари, меҳнатга ҳақ тўлаш ва меҳнатни рағбатлантириш,

бандликни ва аҳоли миграциясини тартибга солиш, меҳнат қонунчилиги, аҳолининг турмуш даражаси ва меҳнат шaroитлари, меҳнатни ташкил этиш, низоли вазиятларни ҳал қилиш соҳасида сиёсат ва тавсиялар ишлаб чиқиш ҳамда уларни амалга ошириш ва ҳ.к.

Бозор иқтисоди шароитларида ижтимоий-иқтисодий муносабатларни давлат томонидан тартибга солиш чекланган хусусиятга эга бўлиб, рivoжланган мамлакатларнинг тажрибаси кўрсатишича, меҳнат қонунчилиги, бандлик, турмуш даражасини баҳолаш масалалари ва баъзи бир бошқа масалаларга тааллуқлидир.

Қонун чиқарувчи ҳокимият шу жумладан ижтимоий-меҳнат муносабатлари соҳасида асосий ҳуқуқ-атвор қондаларини белгилайдиган қонунларни қабул қилади.

Меҳнат қонунчилиги соҳасида давлат қонунлари Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси томонидан қабул қилинади. Парламент назоратини амалга оширишда Олий Мажлис қўмиталари – парламентнинг самарали фаолиятига кўмаклашувчи органлар муҳим ўрин тутди. Мазкур қўмиталар қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларни тайёрлайдилар, уларни экспертизадан ўтказадилар ва асослайдилар.

Ижро этувчи органлар зиммасига ижро этиш-фармойиш фаолияти юкланади.

Ўзбекистон Республикаси ҳукумати ижро этувчи ҳокимиятнинг амалга оширади. Ҳукумат Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси, давлат қонунлари, Президент фармонлари ва бошқа меъёрий ҳужжатларга ижтимоий-меҳнат муносабатларининг мувофиқлигини таъминлайди.

Суд органлари адлия фаолиятини амалга оширади: қонунбузарларни жазолайди, меҳнат қонунларининг қўлланиши билан боғлиқ муаммолар ва низоларни ҳал қилади.

Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги Ўзбекистонда меҳнат, бандлик ва ижтимоий фаолият соҳасида давлатнинг ягона сиёсатини амалга ошириш ишига раҳбарлик қилувчи ва шу билан бир вақтда мазкур йўналишларда ишларни мувофиқлаштирувчи ижро этувчи ҳокимиятнинг марказий органидир.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлигининг асосий вазифалари қуйидагилардир:

- ижтимоий-меҳнат соҳасида сиёсатни ишлаб чиқиш;
- мамлакатнинг ижтимоий-меҳнат соҳасидаги барча ишларни мувофиқлаштириш;
- ҳукумат ижтимоий сиёсатининг асосий йўналишларини ишлаб чиқиш;
- меҳнатга ҳақ тўлашни тартибга солиш юзасидан тавсиялар тайёрлаш;

- ижтимоий-меҳнат муносабатларини тартибга солишнинг ҳуқуқий ва мсёрий негизини вужудга келтириш;

- меҳнат бозори, бандлик ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилишни тартибга солиш ва бошқалар.

Бугунги кунда меҳнат ресурсларини бошқариш давлат тизимини такомиллаштиришнинг икки асосий йўналиши мавжуд:

- меҳнат ресурсларини бошқариш муаммоларини мазкур ресурсларни шакллантириш, улардан фойдаланиш, уларни ривожлантириш, бандлик, миграция нуқтаи назаридан ҳар томонлама таҳлилдан ўтказиш;

- Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги қошидаги Меҳнат, бандлик ва ижтимоий муҳофаза муаммоларини ўрганиш Республика маркази томонидан ўтказилувчи тадқиқотларнинг йўналишларини пухта ўрганиш ва таҳлилдан ўтказиш.

1.4. Маҳаллий меҳнат бозорида ижтимоий-иқтисодий муносабатларни тартибга солиш

Мамлакатимиз Президентги И.А. Каримов ўзиниң “Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида” асарида меҳнат бозорини тартибга солиш ва фаол бандлик сиёсатини амалга ошириш, республиканиң ортиқча ишчи кучи кўп бўлган ҳудудларида кичик ва ўрта бизнесни устувор ривожлантириш ҳисобига янги иш жойлари ташкил этишни рағбатлантириш муҳим аҳамиятга эга эканлигини қайд этиб ўтди.

Бу муносабат билан маҳаллий меҳнат бозорида ижтимоий-иқтисодий муносабатларни тартибга солиш алоҳида аҳамиятга эга. Маҳаллий меҳнат бозорида юзага келадиган ижтимоий-иқтисодий муносабатлар тизимида иш берувчи билан ёлланма ишчи ўртасидаги бандликни аниқлаш, меҳнат шароитлари, у ёки бу ижтимоий муаммоларни ҳал қилиш, ижтимоий-меҳнат низоларини тартибга солишга доир муносабатлар асосий ўринни эгаллайди. Маҳаллий меҳнат бозорида бу муносабатлар жамоавий, индивидуал ва минтақавий усуллар ёрдамида тартибга солинади. Жамоавий битимлар тузишда Ўзбекистон Республикасиниң Меҳнат кодексига, Халқаро меҳнат ташкилотиниң Конвенцияси ва тавсияларига амал қилинади. Халқаро меҳнат ташкилотиниң Конвенциясида (154-бандда) қуйидагилар қайд этилган: “Жамоавий музокаралар деганда тадбиркор, тадбиркорлар гуруҳи бир томондан, меҳнаткашларниң бир ёки бир печта ташкилотлари иккинчи томондан: а) меҳнат ва бандлик шартларини аниқлаш; в) тадбиркорлар ёки уларниң ташкилотлари билан меҳнаткашларниң ташкилоти ёки ташкилотлари ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш мақсадида ўтказадиган музокаралар тушунилади”.

Республиканинг ортиқча меҳнат ресурслари кўп бўлган ҳудудлари, энг аввало Андижон, Фарғона, Наманган, Тошкент, Самарқанд, Қашқадарё, Сурхондарё, Бухоро ва Хоразм вилоятлари учун ишчи кучига бўлган талабни ошириш ва унинг таклифини камайтириш меҳнат бозорини тартибга солишнинг энг самарали усулларидир.

Бу усуллар нималарда ўз ифодасини топишини батафсил кўриб чиқамиз:

а) Ишчи кучига бўлган талабни ошириш усули.

Ишчи кучига бўлган талабни оширишни рағбатлантириш усуллари ўрганиш оқилона бандликни таъминлашга, шунингдек мазкур минтақа учун самарали бўлган тармоқларни ривожлантиришга йўналтирилган. Уларни қўллашнинг асосий йўналишлари: кишлоқ хўжалик маҳсулотларини қайта ишлаш, сақлаш ва реализация қилиш ҳамда ишлаб чиқариш кучларини ва бандлиكنинг ностандарт шаклирини ривожлантиришга агросервис хизматлари кўрсатиш бўйича иш жойлари ташкил этишни рағбатлантириш; мавжуд иш жойларини кенгайтириш ва реконструкция қилиш ҳамда аграр сектордан вақтинча бўшаган шахсларга мўлжалланган вақтинчалик иш жойлар ташкил этиш учун тўғридан тўғри инвестициялар ҳажмини кўпайтириш.

б) Ишчи кучи таклифини камайтириш усули.

Маҳаллий меҳнат бозорига ишчи кучининг қуйилишини камайтириш ва мазкур бозорда ишчи кучининг камайишини рағбатлантириш, шунингдек ижтимоий ишлаб чиқаришда банд этилганлар ўртасида иш вақти ва иш жойларини қайта тақсимлаш йўли билан ҳам ишчи кучи таклифининг қисқаришига самарали таъсир кўрсатиш мумкин. Маҳаллий меҳнат бозорига ишчи кучининг қуйилишини камайтириш чора-тадбирлари жумласига қуйидагилар кирази: умумий таълим ва касбий тайёргарлик дастурларини кенгайтириш, таълим муддатларини ошириш ҳисобига бандлик соҳасига кишлоқ ёшларининг қуйилишини камайтириш; ўқув юртларида қундузги таълим жойларини кўпайтириш ҳамда сиртқи ва кечки таълим жойларини қисқартириш; ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда таълим олувчиларнинг стипендияларини ошириш; болалаларга қараш учун таътилга чиққан аёлларнинг таътил муддатларини ва уларга тўланадиган ёрдам пулининг миқдорини кўпайтириш, уларга меҳнат стажини ҳисоблаш бўйича имтиёзлар бериш; пенсионерлар, ногиронларга ва уларга қараётган шахсларга тўланадиган пенсияларни кўпайтириш ва бошқалар.

Республикамизнинг ишчи кучи старли бўлмаган минтақаларида (Жиззах ва Сирдарё вилоятларида, Қорақалпоғистон Республикасида) ишчи кучига бўлган талабни камайтириш ва таклифини кўпайтириш маҳаллий меҳнат бозорини тартибга солишнинг энг мақбул усулидир.

Мазкур усулларнинг моҳияти қуйидагича:

в) Ишчи кучига бўлган талабни камайтириш усули.

Мазкур усуллар туркумига минтақа ҳокимияти у ёки бу жойларда, тармоқларда ёки касбларда амалга оширадиган ишлаб чиқариш кучларини жойлаштириш ва янги иш жойларининг ташқил этилишига монелик қилувчи қуйидаги чора-тадбирлар кирди: ортиқча ишчи кучидан фойдаланганлик учун қўшимча солиқлар белгилаш; каттик кредит сиёсати; корхоналарда ходимни ишга олганлик учун бир марталик ҳақ тўлаш тартибини ўрнатиш; ортиқча ишчи ва хизматчиларни қисқартиришни рағбатлантириш ва бошқалар. Бундан ташқари, минтақада ишчи кучига бўлган талабни камайтиришда меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг самарадорлигини ошириш ва уларни тежаш муҳим аҳамиятга эга.

Меҳнатга лаёқатли аҳолининг бандлигини ошириш маҳаллий меҳнат бозорини ривожлантиришнинг **бош мақсадидир**. Мазкур бозорни ривожлантиришнинг стратегик мақсадлари қуйидагилардир:

- ижтимоий йўналтирилган маҳаллий меҳнат бозорини босқичма-босқич шакллантириш, иш билан таъминлашнинг ўсишини ва банд этилмаган меҳнатга лаёқатли аҳолини тартибга солишни таъминлайдиган кучли ва доимо ривожланиб боровчи бандлик хизматини ташкил этиш;

- минтақа иқтисодида туб таркибий ислохотларни амалга ошириш, оқилна бандликни ва ишлаб чиқариш салоҳиятидан самарали фойдаланилишини таъминлаш;

- меҳнатга лаёқатли ўсмирлар, кўп болали оналар, пенсионерлар ва ногиронлар учун санатнинг қайта ишлаш, хизмат кўрсатиш ва яқка тартибдаги меҳнат фаолияти тармоқларида иш жойлари ҳамда имтиёзли меҳнат соҳаларини ташкил этиш;

- ишчи кучига бўлган талабни ошириш ва ишсизликни камайтириш имконини берадиган кичик ва ўрта бизнес ҳамда хусусий тадбиркорликни ривожлантириш; ширкат, ижара, акциядорлик ва хусусий мулкчилик шакллари ҳамда шахсий ёрдамчи хўжаликларни ривожлантириш;

- янги технологиялар ва юксак самарали техника воситаларини амалга жорий этиш; ортиқча ишчи кучини ишлаб чиқаришдан озод қилиш ҳамда унинг талаб ва таклифини камайтиришга кўмаклашадиган sanoat ва ишлаб чиқариш-ижтимоий инфратузилма объектлари сонини кўшайтириш;

- маҳаллий кадрларнинг рақобатбардошлиги, мослашувчанлиги ва экспортга лаёқатини ошириш, юксак малакали мутахассислар синфини ва одамларда янги иқтисодий тафаккурни шакллантириш, ҳар бир одамга меҳнат соҳаси ва меҳнат қилиш шаклини эркин ва мустақил танлаш имкониятини бериш;

- меҳнат ва аҳоли бандлиги бозорида ишчи кучига бўлган талаб ва таклифини тартибга солишнинг ташкилий-иқтисодий ва ҳуқуқий механизмларини такомиллаштириш.

Буларнинг ҳаммаси маҳаллий меҳнат бозорини самарали ривожлан-тиришга йўналтирилган иқтисодий, ижтимоий ва ташкилий чора-тадбирлар-и мажмуини ишлаб чиқишда асос бўлиб хизмат қилди.

Янги ички маҳсулот (ЯИМ) ҳажмини ошириш мақсадида қишлоқ мин-тақаси иқтисодида амалга оширилаётган туб ўзгаришларни жадаллаштириш иқтисодий тадбирлардан биридир. Моддий-техникавий ва технологик жиҳоз-ланганлик даражасини замонавий асосда ошириш, иш вақтидан оқилона фой-даланиш, ишловчиларнинг моддий манфаатдорлигини ошириш, ақлга муво-фик солиқ сиёсатини юритиш ва шу қабила ЯИМ ҳажмини оширишнинг муҳим шартларидир.

Муҳим иқтисодий чора-тадбирлар жумласига қуйидагилар киради:

- саноат қайта ишлаши ва хизматлар кўрсатиш тармоқлари корхона-ларида янги иш жойлари ташкил этишга қўмаклашиш;
- ишлаб чиқаришни кенгайтиришга давлат субсидияларини йўналтириш;
- хизматлар кўрсатишни яхшилаш ва илғор технологияларни амалга жорий этиш;
- янги давлат, ширкат, ижара, хусусий ва қўшма корхоналар ташкил этиш; ўтиш даврида маҳаллий ишлаб чиқариш корхоналари ва саноат қайта ишлаши тармоқларининг асосий маҳсулотларига давлат буюртмасини белгилаш;
- кичик ва ўрта бизнес ҳамда хусусий тадбиркорликни ривожланги-риш, жамоат ишларини ташкил этиш.

Улар орасида қўшимча янги иш жойлари ташкил этиш имконини бе-радиған кичик ва ўрта бизнесни ҳамда жамоат ишларини ташкил этиш ай-никса кам маблағ талаб этади. Жамоат ишларини ташкил этиш ва маблағ билан таъминлашга нисбатан ёндашувлар ўзгартирилса, мақсадга мувофик бўлади. Уларни бандлик хизматининг фаолияти доираси билан чекламаслик керак. Жамоат ишларини маблағ билан таъминлаш махсус фонди ва уни амал-га ошириш республика мақсадли комплекс дастури зарур. Жамоат ишлари-ни авваламбор иқтисоднинг асосий тармоқларида ва хусусий тадбиркорлик-ка жалб этилмаган шахслар учун ташкил этиш лозим.

Ҳар хил иқтисодий ва ижтимоий имтиёзлар бериш, квотали иш жой-лари ташкил этиш йўли билан меҳнатга лаёқатли кам болали ва қўп болали оналар, ўсмирлар, пенсионерлар ва ногиронлар фаолиятини рағбатлантириш тизимини янада такомиллаштириш зарур. Иш ҳақини тартибга солиш чора-тадбирлари ишчи кучига бўлган талаб ва таклиф ўртасидаги нисбатга таъсир кўрсатишнинг умумий иқтисодий усулидир. Кўнгина ривожланган мамла-катларда давлат иш ҳафғасининг энг катта узунлигини ва иш ҳақининг энг кичкина миқдорини тартибга солади. Бозор иқтисоди шароитларида давлат иш ҳақини маъмурий тартибда белгилашдан воз кечиши керак. Иш ҳақи миқ-

30.15
6198
Alisher Navoiy
nomidagi
O'zbekiston MK

дори меҳнат бозорида ёлланма ишчилар билан иш берувчилар ўртасида тузиладиган меҳнат шартномалари негизида, қасаба уюшмасининг мажбурий иштирокида аниқланиши лозим. Белгиланган чора-тадбирларнинг амалга оширилиши, бизнингча, яқин йилларда ишчи кучига бўлган талаб ва таклиф ўртасида зарур мувозанат ўрнатил, минтақа меҳнат ресурсларининг оқилона бандлигини таъминлаш имконини беради.

Қисқача хулосалар

Меҳнат ресурслари – бу мамлакат аҳолисининг жисмоний ва маънавий қобилиятлар мажмуига эга бўлган, меҳнат жараёнида иштирок эта оладиган қисмидир.

Бандлик иқтисодий тушунча сифатида – бу меҳнатга лаёқатли аҳолининг ижтимоий маҳсулот яратиш борасидаги фаолиятидир.

Меҳнат бозорига уч туркум омиллар таъсир кўрсатади: табиий-ресурс омиллари, демографик омиллар ва ижтимоий-иқтисодий омиллар.

Меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлиги меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи: битта ўртача йиллик ишловчига ялпи маҳсулот ишлаб чиқарилиши билан таърифланади.

Меҳнат ресурсларини бошқариш давлат тизими мамлакатда асосий ижтимоий-иқтисодий муносабатларни марказлашган тартибда тартибга солувчи давлатнинг конун чиқарувчи, ижро этувчи, суд ҳокимияти ва бошқарувчи органлари мажмуини ўз ичига олади.

Ишчи кучига булган талабни камайтириш ва унинг таклифини қупайтириш маҳаллий меҳнат бозорини тартибга солишнинг самарали усуллари.

Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. “Меҳнат ресурслари” нима?
2. “Бандлик” деганда нимани тушунасан?
3. Бандлик ва ишсизликнинг қайси турларини биласиз?
4. Меҳнат ресурсларини бошқариш давлат тизимида қайси органлар қиради?
5. Мамлакат меҳнат ресурсларини бошқаришни қандай такомиллаштириш мумкин?
6. Маҳаллий меҳнат бозорини тартибга солишнинг самарали усуллари айтиб беринг.

Асосий адабиётлар:

1. Каримов И.А. «Ўзбекистон буюк келажак сари», -Т., «Ўзбекистон», 1999.
2. Абдурахманов К.Х. “Управление трудовым потенциалом в условиях рыночных отношений”. Т., “Фан”, 1993.
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. “Человеческие ресурсы управления”. М., “Дело”, 1993.
4. Холмуминов Ш.Р., Балаханова Д.К., Муртазаев Б.Ч. “Рынок труда”. Т., “Фан”, 1994.

II боб

МАҲАЛЛИЙ ТУЗИЛМА КАДРЛАРИ БИЛАН ИШЛАШ ТИЗИМИ

2.1. Бошқарув кадрлари билан ишлаш тизимининг тавсифи

Маҳаллий бошқарув кадрлари билан ишлаш тизими статик ва динамик кичик тизимлардан ташкил топади.

Статик кичик тизимга кадрлар сиёсати муаммолари, кадрлар тизimini ташкил этиш, кадрлар танлаш ва ҳоказолар киради.

Кадрлар билан ишлаш *динамик* кичик тизими бошқарув ходимларининг меҳнатини ташкил этиш, уларнинг иш услуби ва усуллари, ишга рағбатлантириш тизими, тарбия масалалари ва ҳоказолар киради.

Одатда тизимнинг статик қисми сўзининг тор маъносида кадрлар билан ишлаш тизими деб, динамик қисми эса – “бошқарув меҳнатини илмий ташкил этиш” ёки “иш услуби ва усуллари” деб аталади.

Бошқарув кадрлари билан ишлаш тизимида субъект ва объект тафовут этилади. **Субъект** деганда кадрлар функцияларини амалга оширувчи органлар ва ходимлар мажмуи тушунилади.

Объект – бу кадрлар билан ишлаш тизимининг асосий компонентлари: кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, баҳолаш ва ҳоказолардир.

Кадрлар билан ишлаш тизимининг асосий компонентларини батафсил кўриб чиқамиз.

Тизимнинг биринчи бўғини – кадрлар сиёсати. Бу кадрлар ишининг бош йўналиши, унинг энг муҳим, туб асослари мажмуидир. У узоқ муддатта мулжалланган.

Кадрлар сиёсати деганда авваламбор мазкур даврда ва истиқболда бошқарув кадрларини бошқариш мақсадларини қатъий аниқлаш тушунилади.

Хўжалик юритиш истиқболларини аниқлаш узоқ муддатта йўналтирилган кадрлар сиёсатига бўлган талабни оширади. Фақат шундагина режалар ва дастурларни кадрлар билан таъминлаш мумкин.

Кадрлар сиёсати янги вазифаларни белгилабгина қолмай, нима эскиргани, ривожланишга тўсқинлик қилаётганини ва нималарни бартараф этиш кераклигини кўрсатиб беради.

Кадрларга қўйиладиган талабларни аниқлаш кадрлар сиёсатининг муҳим натижасидир. У икки компонентдан таркиб топади.

Биринчи компонент – бошқарув кадрларига қўйиладиган умумий талаблар. Бу ўринда ишбилармонлик, омилкорлик, бадастирлик, интизомлик, жавобгарлик ва ҳоказолар ҳақида гап бораётир.

Иккинчи компонент – бу ишлаб чиқариш ва бошқарувни ривожлантиришнинг муайян босқичига қўйиладиган талаблардир. Кадрлар сиёсатини айнан мана шу талабларни белгилайди. Масалан, бир корхонада бу молиявий барқарорлаштириш вазифалари бўлса, бошқа корхонада – янги технологияни амалга жорий этиш қобилиятидир. Айни ҳолда худди мана шу босқичда алоҳида аҳамият касб этадиган фазилатлар ҳақидаган боради.

Кадрлар тизимининг *штат тузилишини* таркиб топтириш кадрлар билан ишлаш тизимининг муҳим элементидир. Кадрлар тизимининг тузилиши ҳуқуқ ва мажбуриятларни ажратишни назарда тутати ҳамда лавозимлар тизимида, улардан ўтиш тартибда (“хизмат тўсиклари”), шунингдек бошқарув касблари тизимида ва штатлар жадвалида ўз ифодасини топади.

Энг аввало ишда, ижтимоий фаолиятда, таълим олиш ва турмуш жараёнида кадрларни ривожлантириш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Кадрларни ўқитиб-ўргатиш, шу жумладан кадрларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизими ҳозирги босқичда тобора муҳим аҳамият касб этиб бормоқда.

Кадрларни танлаш – принциплари, процедураси, усуллари ва ҳоказолар хўжалик кадрлари билан ишлаш тизимининг асосий бўғинидир. Кадрлар билан ишлаш тизимининг мазкур асосий блоки таркибига кадрларни танлаш, захирадаги кадрлар, кадрларни илгари суриш, ротация қилиш, жой-жойига қўйиш, тарбиялаш киради.

Бошқарув жамоаси, командасини шакллантириш кадрларни танлаш тизимининг яқунловчи бўғинидир.

Яна бир муаммо - кадрларга баҳо бериш. У бутун кадрлар билан ишлаш тизимини – кадрларни танлаш, ўқитиб-ўргатиш, мотивлаштириш тушунилади.

Шундай қилиб, кадрлар билан ишлаш тизимидаги элементлар киради:

- кадрлар сиёсати;
- кадрларга қўйиладиган талаблар;
- кадрларнинг штат-лавозим тузилмасини таркиб топтириш;
- кадрларни танлаш ва бошқарув жамоасини шакллантириш;
- кадрларга баҳо бериш (аттестация) тизими.

Кадрлар тизимини ташкил этиш шу билан яқунланади ва навбатдаги босқич – бошқарув кадрларининг фаолияти босқичи учун барча шарт-шароитлар яратилади.

2.2. Кадрлар билан ишлаш тизимларининг типлари, уларнинг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятлари

Кадрлар билан ишлаш тизими ҳақида сўз кетганида, давлат аппаратида ва давлат секторидида тузиладиган **давлат тизимини** ҳамда **нодавлат ташкилотлари** – акциядорлик, хусусий, жамоат ташкилотлари тизимини ажратиш зарур. Кадрлар билан ишлаш давлат тизими Конституция, қонувлар ва махсус қарорлар билан ҳуқуқий жиҳатдан қатъий тартибга солинган.

Нодавлат ташкилотларида баъзан изчил кадрлар билан ишлаш тизими умуман мавжуд эмас ҳамда эмпиризм ва тасодифийлик ҳукм суради.

Айрим ҳолларда нодавлат тизимларида *давлат андозаларида* тавсия этилган тартиб қўлланилади. Ташкилот хусусий бўлса-да, унда давлат ташкилотларидаги сингари тартиб ҳукм суради. Бу эмпиризмдан яхши, албатта. Аммо давлат бошқаруви андозалари кўпинча нодавлат ташкилотларининг ўзига хос хусусиятларини эътиборга олмайди ва нодавлат тузилмаларининг барча афзалликларини рўёбга чиқармайди.

Нодавлат ташкилотларида кадрлар билан ишлаш *хусусий тизимлари* айниқса катта самара беради. Улар давлат намуналари ва андозаларини эътиборга олади, аммо шу билан бир вақтда муайян ташкилотнинг барча ўзига хос хусусиятларини ҳам эътиборга олади ва хусусий ташкилотларга хос бўлган мослашувчанликни рўёбга чиқариш имконини беради. Хусусий ташкилотларда кадрлар билан ишлашдаги изланишлар ва янгилликлар кейинчалик давлат кадрлар билан ишлаш тизимлари амалиётига ҳам кириб келиши бежиз эмас.

Искала вариант: кадрлар билан ишлаш давлат тизимининг ҳам, нодавлат тизимининг ҳам тажрибаси эътиборга олинса, мақсадга мувофиқ бўлади.

Бошқарувнинг барча босқичларида ҳуқуқ ва мажбуриятларнинг ҳажми ва ўзаро нисбатини тўғри аниқлаш муҳимдир. Катта ҳуқуқлар жавобгарлик кам бўлган ҳолларда маъмурий ўзбошимчилик, субъективизм, пухта ўйланмаган қарорлар қабул қилишга йўл очади. Кам ҳуқуқлар бериб катта масъулият юклаш ҳам яхши оқибатларга олиб келмайди. Бундай ҳолларда ҳатто энг тиришқоқ ходим ҳам ўз зиммасига юкланган вазифани бажаришга ожиз бўлиб қолади.

Кадрлар тизими расмий, штатлар, лавозим тизимларини ҳамда муайян ходимлардан ташкил топган реал бошқарув жамоаси, командани ўз ичига олади. Кадрларни танлаш жараёнида штатлар тизими бошқарув жамоасига айланади. Кадрларни танлаш пайтида штат тузилишини яхшилаш ёки, аксинча, заифлаштириш мумкин. Нима бўлганда ҳам штат-лавозим тузилиши - кадрлар билан ишлашнинг негизидир.

Ўз навбатида, штат-лавозим тузилиши функциялар, ҳуқуқлар ва мажбуриятларни лавозимлар ўртасида тақсимлашга асосланади.

Ҳар бир бошқарув органи маълум ички тузилишга эга. Унинг моҳияти алоҳида бўлимлар тузиш, уларга маълум функциялар, ҳуқуқ ва мажбуриятлар юклаш, уларнинг тобелик ва ўзаро алоқа қилиш тартибини белгилашдан иборат.

Бошқарув органининг ҳар қандай бўғини ходимлардан ташкил топади. Бошқарув органларининг таркибий бўғинларини ходимлардан таркиб топтиришда таркибий бўғиннинг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятларини мазкур бўғин ходимларининг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятлари тўпламига айлантириш муаммоси туғилади. Органнинг ҳуқуқлари одадда унинг раҳбарига юкланади, бунинг натижасида раҳбарнинг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятларини унинг қўл остидаги ходимлари ўртасида тақсимлаш муаммоси юзага келади.

Функцияларнинг тақсимланиши муқаррардир, чунки раҳбар уларни тўлиқ ҳажмда бажара олмайди. Агар раҳбар буни удалай олганида, бошқарув бўғинига эҳтиёж қолмаган бўларди.

Шундай қилиб, раҳбар имкониятларининг чекланганлиги - функцияларни тақсимлаш заруратини белгиловчи биринчи омилдир.

Функцияларни тақсимлаш зарурлигига иш қўламадан ташқари ихтисослаштиришнинг фойдали жиҳатлари ҳам таъсир кўрсатади. Алоҳида ходим зиммасига ўхшаш функцияларни юклаш бутун бўғиннинг иш сифатини яхшилаш ва самарадорликни ошириш имконини беради.

Функциялар, ҳуқуқлар ва мажбуриятларнинг тақсимланиши қўл остидаги ходимларнинг ташаббускорлигини ошириш, янги захираларни аниқлашга кўмаклашади ва якуний ҳисобда бутун бошқарув органининг муваффақиятига, шунингдек орган ходимларининг касбий ўсишига олиб келади. Функцияларни ҳаддан ташқари марказлаштириш эса, аксинча, ходимларда фақат аниқ ишлаш ва ижрочилик лаёқатининггина тарбиялади, уларнинг ташаббускорлигини чеклайди.

Орган (бўлим) функцияларини потенциал ижрочилар ўртасида тақсимлашда мавжуд ихтисосликлар тўпламидан, турли касб эгаларининг ўртача иш ҳажмини бажариш имкониятларидан келиб чиқилади. Бунга асосланиб ходимларнинг умумий сони, уларнинг ихтисосликлари, малака даражаси ва бошқа шунга ўхшаш жиҳатлар аниқланади.

Барча ходимлар биргаликда мазкур орган (бўлим)га юкланган ҳамма функцияларни бажаришлари керак. Шунинг учун ҳам мазкур лавозимлар доираси бутун органнинг функцияларини бажаришга қодир ё қодир эмаслигини аниқлаш муҳимдир. Тақрорлаш, бўшлиқ ва иш билан юкланмаганлик -

энг кўп учрайдиган камчиликлардир. Такрорлашда мажбуриятларни ходимлар ўртасида тақсимлашда бир хил функцияга даъвогар иккита ёки ундан ортиқ лавозимлар пайдо бўлади. Бўшлиқ органнинг бирон-бир функцияси унинг ходимлари зиммасига юкланмаганлигидан далолат беради. Иш билан юкланмаганлик ходимлар орасида мазкур бўлинма учун ортиқча ходимлар борлигини билдиради. Мазкур камчиликларни бартараф этиш зарур.

Функцияларни тақсимлаш деганда фақат энг умумий мажбуриятларни тақсимлаш тушунилади. Уларни муайянлаштириш, яъни ҳар бир лавозим бўйича ходимнинг вазифалари ва мақсадларини, уларнинг ишидан қандай натижалар кутиш мумкинлигини аниқлаш зарур.

Кутилаётган натижалардан ташқари вақт кўрсаткичларини, масалан, ишларни бажариш муддатларини ҳам қайд этиш керак. Ишчи макон ва замонда аниқ қайд этиш навбатдаги босқич – ходимнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини белгилаш босқичига ўтиш имконини беради.

Ходимлар ўзларига кам ҳуқуқлар берилганидан жуда кўп шикоят қиладилар, аммо энг юзаки таҳлил ҳам улар ўзларидан нима кутилаётганини яхши тасаввур қилмасликлари, бинобарин, ўзларига берилган ҳуқуқлар ҳажми ҳақида асосли фикр юрита олмасликларидан далолат беради. Ҳуқуқлар ва ваколатлар умуман эмас, балки муайян функциялар, вазифаларни бажариш ва натижаларга эришиш учун берилиши керак. Ҳуқуқ ва ваколатлар моддий (пуллар, фондлар ва ҳоказолар) ва ташкилий-маъмурий бўлади.

Жавобгарлик ўрнатиш орган функцияларини ходимлар ўртасида тақсимлаш жараёнининг охириги босқичидир.

Жавобгарлик моддий, маънавий ва маъмурий (шу жумладан ингиционий жавобгарликдан жинорий жавобгарликкача) бўлади. Бунда умуман жавобгарлик эмас, балки муайян функциялар, вазифалар ва ҳуқуқларга асосан жавобгарлик муҳимдир. Ходимлар зиммасига жавобгарликнинг юкланиши уни раҳбар зиммасидан соқит этмайди. Жавобгарлик сақланиб қолади, уни ресурслар ва ижрочининг ваколатлари билан бериш мумкин эмас. Акс ҳолда ягона орган мавжуд бўлмас эди.

Функциялар, ҳуқуқлар ва мажбуриятларнинг тақсимланиши бир қатор омилларга боғлиқ. Айни ҳолда ижрочиларнинг таълим ва касбий даражаси муҳим аҳамиятга эга. Бошқарув органи билимли, тажрибали ходимларни қабул қилишни мўлжалласа, функциялар ва ҳуқуқларни тақсимлаш анча тўлиқ амалга оширилиши мумкин. Ёш, фаол мутахассисларнинг мавжудлиги ҳам функцияларни кенг тақсимлашга туртки беради. Ходимлар яқин билим ва тажрибага эга бўлмаган ҳолларда эса, аксинча, катта иш ҳажми муқаррар равишда раҳбарнинг ва оз сонли мутахассисларнинг қўлида жамланади.

Раҳбарлар таркиби, уларнинг малакаси, топширик ва ҳуқуқларни қўл остидагиларга беришга тайёрлиги ҳам муҳим аҳамиятга эга. Барча масалаларни ўзи ҳал қилиб, ўрнини ҳеч ким боса олмайдигандек қилиб кўрсатишга мойил раҳбарлар ҳам учрайди. Ташкилотни ривожлантириш босқичи ҳам муҳим. Анъанавий ташкилотларда функцияларни тақсимлаш янги тузилган ташкилотларга қараганда анча қийин кечади.

Функциялар, ҳуқуқлар ва мажбуриятларни тақсимлаш бошқарув аппаратининг турли функционал хизматларида ҳар хил амалга оширилади. Чунончи, ишлаб чиқариш ёки сотишни ташкил этишда функциялар кадрларни танлашга қараганда анча кенг тақсимланади. Поточки ишлаб чиқаришда функцияларни тақсимлаш яқка тартибда ва кўп серияли ишлаб чиқаришдан бошқача кечади.

Функциялар, вазифалар, ҳуқуқлар ва мажбуриятларни тақсимлаш негизида штатлар жадвалини тузиш, кадрлар тизимининг штат-лавозим тузилишини шакллантириш мумкин.

2.3. Бошқарувнинг штат-лавозим тузилиши

Бошқарув органининг тузилиши штатлар жадвалини тузиш учун асос бўлиб хизмат қилади. *Штатлар жадвали* – бу бошқарувнинг тузилишидан кадрлар тизимига ўтиш бўғинидир.

Лавозим штатлар тузилишининг асосий бирлиги бўлиб, у бошқарув органи ваколатларининг бир қисмини ўз ичига олади ва алоҳида ходимлар учун ҳуқуқ ва мажбуриятлар мажмуини белгилайди.

Давлат секторда ва хусусий секторда лавозимга қўйиладиган мажбурий ва расмий талабларни мустаҳкамлайдиган бир қатор ҳужжатларга амал қилинади.

Жумладан, бошқарув органлари ёки уларнинг таркибий бўлимлари тўғрисида низомларда (режа бўлими тўғрисида низом ва ҳоказоларда) айна орган ёки бўлим раҳбарларининг лавозимлари тавсифланади. Аммо раҳбарларнинг реал функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятлари бундай низомларда баён этилган функциялар, ҳуқуқлар ва мажбуриятлардан анча кенг.

Малакавий тавсифлар одатда уч бўлимдан ташкил топади: лавозим мажбуриятлари; билиш зарур бўлган ҳужжатлар; малакавий талаблар. Биринчи бўлимда бундай лавозимни эгаллаган шахсларга топширилиши мумкин бўлган ишлар санаб ўтилади. Иккинчи бўлимда ходим билиши ва амал қилиши шарт бўлган меъёрий ҳужжатлар баён этилади. Учинчи бўлимда махсус тайёргарлик даражаси кўрсатилади.

Бошқарув аппаратида намунавий ва муайян лавозим йўриқномалари ишлаб чиқилиши мумкин.

Махсус адабиётларда ҳар бир лавозим: унинг номи, ўрнини босиш ва ишдан олиш тартиби, тобелиги ва ҳисоб бериши, функциялари ва мажбуриятлари, ҳуқуқлари ва жавобгарлиги, лавозимга қўйиладиган талаблар, баҳо бериш ва рағбатлантириш тизими ҳақида имкон қадар тўлиқ маълумотлар ифодаланган универсал ҳужжатни ишлаб чиқиш ҳақида таклифлар мавжуд.

Давлат ашарагида амалда бўлган ҳозирги лавозимлар тизими баъзан “горизонтал йўналишда ҳаракатланиш” муаммосини ҳал этмаганлиги учун танқид қилинади. Агар ходим иш сифати яхшиланганлиги, тажриба ва малакаси ошганлигига қарамай, шу лавозимда меҳнат қилишда давом этаётган бўлса, нима қилиш керак? Ходимнинг ошган малакаси ва тажрибасидан фойдаланиш учун у, айгайлик, кагга муҳандис, назоратчи этиб тайинланади, аммо у аввалгидек ҳеч кимга раҳбарлик қилмайди, унинг мажбуриятлари доираси ўзгаришсиз қолади. Орадан яна бир неча йил ўтади ва бу ходимни ўрта бўғин раҳбарлари каторига ўтказиш, унинг мавқеи ва иш ҳақини ошириш керак бўлади.

Ходим ўз меҳнат фаолияти давомида ҳатто аввалги лавозимида қолиб ҳам касбий ўсиш имкониятига эга бўлиши керак. Бошқача қилиб айтганда, лавозимлар тизими горизонтал йўналишда ўсишни таъминлаши лозим. Бунга ҳар бир лавозим учун уч-бешта даража ўрнатиш ёки маълум унвонлар тизимини жорий этиш йўли билан эришиш мумкин. Хусусий секторда бу муаммони ҳал қилиш анча осон – бунинг учун маблар бўлса бас.

Яна бир муаммо – лавозимлардан ўтиш схемаси. Лавозимлар тузилишининг тавсифини бу лавозимлардан ўтиш тартиби (ўзига хос касбий ўсиш схемаси) билан тўлдириш керак.

Номенклатура - лавозимлар тизимининг муҳим таркибий қисми. Унинг икки асосий шакли мавжуд. Биринчиси – юқори орган қарори билан тайинланиши ёки озод этилиши мумкин бўлган лавозимлар рўйхати. Иккинчиси – мазкур бошқарув органи тайинлайдиган, аммо номзодларни у ёки бу юқори орган билан келишиш, улардан тавсиялар олиш керак бўлган лавозимлар рўйхати.

Қисқача хулосалар

Кадрлар билан ишлаш тизимининг асосий компонентлари - кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, баҳолаш ва ҳоказолар.

Кадрлар тизимининг шартлар тузилишини таркиб топтириш – кадрлар билан ишлашнинг муҳим элементи.

Кадрлар билан ишлаш қуйидаги асосий элементлардан ташкил топади: кадрлар сиёсати, кадрларга қўйиладиган талаблар; кадрларнинг штат-лавозим тузилишини шакллантириш; кадрларни танлаш ва бошқарув командасини тузиш; кадрларга баҳо бериш тизими.

Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. Маҳаллий бошқарув кадрлари билан ишлаш тизими қайси компонентлардан ташкил топади?
2. Кадрлар билан ишлаш тизимларининг қандай типлари мавжуд?
3. Кадрларнинг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятларини тақсимлаш деганда нимани тушунаси?
4. Бошқарувда штат-лавозим тузилиши қандай роль ўйнайди?

Асосий адабиётлар:

1. Бизюкова И.В. “Кадры управления: подбор и оценка”. Учебное пособие. М., “Экономика”, 1998.
2. Генкин Б.М., Колонова Г.А., Кочетков В.И. и др. “Основы управления персоналом” (учебник). М., 1996.
3. Маусов И.К., Кулаков М.И., Журавлёв П.В. “Управление карьерой персонала производства”. М., РЭА, 1993.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. “Менеджмент персонала”. Учебное пособие. Ростов на Дону., “Феликс”, 1997.

КАДРЛАРНИ ТАНЛАШ

3.1. Кадрларни танлаш жараёни

Кадрларни танлаш – бу шундай жараёнки, унинг ёрдамида корхона ёки ташкилот бўш жойга бир ёки бир нечта даъвогарлар орасидан танлаш мезонига кўра, атроф муҳит шарт-шароитларидан келиб чиқиб, энг мақбул одамни танлаб олади.

Ишнинг миқдори, оғирлиги ва технологик ўзгарувчанлиги кадрларни танлашга таъсир кўрсатадиган омиллардир. Тизимли, ишончли ва оқилона танлаш усуллари катта моддий харажатларни талаб этади, шунинг учун ҳам бундай усуллари фақат катта ташкилотларгина қўллай оладилар. Бўш (вакант) жойлар кўп, даъвогарлар сони эса ундан ҳам кўп бўлган ҳоллардагина бундай усуллари ишлаб чиқиш ўзини оқлайди. Агар корхонада бўш жойлар кўп бўлса-ю, аммо даъвогарлар сони кам бўлса, мураккаб танлаш усуллари талаб этилмайди.

Кадрлар бўлимларининг ходимлари *танлаш коэффициентидан* фойдаланиб, танлаш усуллариининг самаралорлигини таҳлилдан ўтказадилар:

$$\text{Танлаш коэффициенти} = \frac{\text{Танлаб олинган хоҳловчилар сони}}{\text{Танлаш амалга ошириладиган хоҳловчилар сони}}$$

Танлаш коэффициенти турли касблар учун ҳар хил: менежерлар – 1:2, профессионал-техник ходимлар – 1:1, клерклар – 1:2, малакали ишчилар – 1:1, қора ишчилар – 1:2. Агар танлаш коэффициенти 1:1 га яқин бўлса, танлаш жараёни қисқа ва содда, танлаш амалга ошириладиган хоҳловчилар сони кам бўлади. Агар танлаш коэффициенти 1:2 бўлса, танлаш жараёни анча оғир кечиши мумкин.

Танлаш коэффициенти қанча кичкина бўлса, танлашни ташкил этиш шунча аниқ бўлиши мумкин. Танлаш коэффициенти 1:2 га тенг бўлган ҳолларда ташкилот ўз мезонларига кўпроқ жавоб берадиган ходимни ишга олиши эҳтимоли танлаш коэффициенти 1:1 га тенг бўлган ҳолларга қараганда катта бўлади.

Ҳокимият маъмурияти қуйидаги талабларга жавоб берадиган, яъни:

- юксак касбий малакаси билан ажралиб турадиган;
- кўп йиллар ишлашга тайёр;

- бахтсиз ҳодисаларнинг паст кўрсаткичига эга;
- жамоада ишлай оладиган;
- ташкilotта ташриф буюрган одамлар билан муомала қила оладиган

ҳодимларни жалб этишга ҳаракат қилади.

Кадрларни танлаш даъвогарнинг имкониятлари ва қарашларини аниқлаш, бунга асосан унинг иш шартлари ва хусусиятларига мувофиқлигини аниқлашга йўналтирилган. II бобда биз одамлар ўртасидаги жисмоний, ақлий ва психологик фарқларни кўриб чиқдик. Кадрларни танлашда уларнинг барчаси муҳимдир.

3.2. Кадрларни танлаш мезонлари

Кадрларни танлаш дастури мукамал бўлиши учун ходимнинг тегишли фаолият тури учун зарур фазилатларини аниқ таърифлаш, яъни **мезонларни** аниқлаш лозим. Бу мезонлар ходимни ҳар томонлама, яъни унинг маълумоти, тажрибаси, соғлиғи ва шахсий фазилатларини таърифлаши керак. Кўпгина иш берувчилар ходимларни энг аввало маълумотига қараб танлашга ҳаракат қиладилар.

Кўрсаткичлар тенг бўлган ҳолларда иш берувчилар нисбатан юқори маълумотни паст маълумотдан, юқори даражани паст даражадан афзал кўрадилар. Аммо бу хусусиятлар ишдаги муваффақиятлар билан боғланиши, маълумотлилик мезони бажариладиган ишга қўйилган талабларга таққосланиши лозим. Иш берувчи маълумотнинг типи ва давомийлигини, муайян кўриб чиқиладиган ишга унинг мувофиқлигини ўрганишлари керак.

Иш берувчилар кўпинча ходимнинг тажрибасига қараб унинг имкониятлари ва ишга муносабати ҳақида ҳукм чиқарадилар, бундай фаолият билан илгари шуғулланган ва худди шундай ишни бажаришни истаётган одам уни ёқтиради ва яхши бажаради, деб ўйлайдилар.

Ташкilotта иш стажы рейтингини ўрнатиш иш тажрибасини ўлчаш усуллари билан бириктирилади. Ҳарбий хизматда унвонлар берилган сана иш стажы рейтингининг эквивалентидир. Иш стажы ҳар хил усуллар: ушбу фирмада умумий ишлаш муддати, фирмада маълум лавозимда ёки маълум бўлим таркибида ишлаш муддати ва ҳоказолар билан ўлчанади.

Ўтмишда кўпгина иш берувчилар онгли ва онгсиз равишда даъвогарнинг жисмоний (тиббий) тавсифларидан танлашнинг мезонларидан бири сифатида фойдаланганлар.

Ходимнинг ижтимоий мақоми (ҳолати) унинг шахсини таърифлайдиган муҳим омиллардан бириктирилади. Баъзи бир иш берувчилар “тийилган”, уйланган ходимларни афзал кўрадилар, уйланган ходимларнинг иш сифати яхши

бўлади деб ўйлайдилар. Бошқа фирмалар эса бўйдоқларни ёки хотини билан ажрашган ходимларни маъқул кўрадилар, чунки бундай ходимлар бошқа жойга ишга боришга, хизмат сафарларига чиқишга ва дам олиш кунлари ишлашга монелик билдирмайдилар.

Даъвогарнинг ёши унинг иккинчи муҳим шахсий хусусиятидир (аммо АҚШда, масалан, 40 ёшдан катта шахсларга қарши йўналтирилган камситиш ғайриқонуний деб топилган). Ёшни ажратишга асосланган ҳар қандай танлаш мезонини фирмада узок вақтдан бери муваффақиятли ишлаб келаётган ходимларга нисбатан қўллашда пухта ўрганиб чиқиш керак.

Иш берувчилар турли ишларни бажариш учун маълум шахс типларини маъқул кўришлари мумкин. Масалан, киришимли одамларни одамовилардан афзал кўришлари мумкин. Аммо киришимлилик, одамлар билан тил топиша олиш каби фазилатлар мижозлар билан ишлайдиган ходимларга қўл келиши мумкин, бошқа вазиятларда эса улар талаб этилмайди.

Даъвогарларни иш шароитларига яқин шароитларда тест синовлари ўтказиш номзодлар барча талабларга қай даражада мувофиқлигини аниқлаш ва номзодлар гуруҳидан энг маъқулчини танлаб олишнинг усулиридан бирidir. Бундай танлаш усуллари натижа бериши учун улар етарли даражада ишончли ва асосли бўлиши керак. Агар даъвогар душанба кунги тест-синовда 70 балл, пайшанба кунги ўтказилган тест синовида 40 балл ва жуми кунги 95 балл оладиган бўлса, натижаларнинг қайси бири даъвогарнинг қобилиятини аниқ акс этгиришини аниқлаш мумкин эмас: бундай тестни асосли деб топиб бўлмайди. Танлаш усулининг асослилиги унинг ўлчашда сурункали хатоларга йўл қўймаслигини таъминлайди, яъни у турли шароитларда лаёқатли эканлигини билдиради.

Агар даъвогар билан суҳбат ўтказаётган хизматчи унинг қобилиятлари ва имкониятларига турли кунларда ҳар хил баҳо берган бўлса, бундай баҳоларни асосли деб ҳисоблаш мумкин эмас. Амалда тест синовининг асослилиги турли кунларда ўтказилган икки (ёки ундан ортиқ) бир хил тестларнинг натижаларини таққослаш йўли билан аниқланади. Асослиликни оширишини яна бир йўли – бир нечта муқобил танлаш усуллари (масалан, тест ва суҳбат)нинг натижаларини таққослаш. Агар натижалар бир хил ёки ўхшаш бўлса, олинган натижани асосли деб ҳисоблаш мумкин.

Асослилик – бу шундай даражаки, унда тест, суҳбат ёки иш сифатига баҳо бериш мазкур ишни бажариш учун мавжуд кўникмалар, тажриба ва қобилиятларни ўлчайди. Масалан, водопроводчи, ғишт терувчи ва электр пайвандчини ёллашда қўлланиладиган тестлар шу ҳолда асосли бўладик, башарти тест мазмуни ишнинг мазмуни билан бевосита боғлиқ бўлса. Коти-

бани ёллашда даъвогарнинг машинкада ёзиш кўникмаси ва қобилиятини тест синовидан ўтказиш бундай мувофиқликни аниқлашга мисол бўла олади. Тест иш шароитларини тахминан тиклаш имконини беради. Даъвогарга кичик бир матн кўчириш учун берилади ва амалдаги иш шароитларига яқин шароит яратиб берилади. Даъвогарнинг берилган матнни кўчириш бўйича иш сифатига ҳам баҳо берилади. Бундай матнларни кўчириш ишнинг асосий компонентлардан бири бўлганлиги учун бундай тестни ишнинг мазмунига мувофиқ деб ҳисоблаш мумкин.

Мазмунан мувофиқ тестларни қўллаш нисбатан маъхум хусусиятларни, айтайлик, даъвогарнинг сардорлик салоҳиятини ва иш услубини ёки унинг ишлаш этикасини аниқлаш имконини бერмайди. Бундай ҳолларда *булеуси ишнинг хусусиятига даъвогарнинг мувофиқлигини ўлчаш тестлари* қўлланишга, мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай тестлар мазкур ишни бажариш учун зарур феъл-атвор хусусиятларига баҳо беради.

Масалан, менежер функцияларини бажариш учун унга сардорлик фазилатлари зарур бўлса, бундай фазилатларни ўлчовчи тест бу ерда ўринли бўлади. Муайян иш шароитларига ходимнинг мувофиқлигини исботлаш учун тест чиндан ҳам шахснинг сардорлик фазилатларини ўлчашига ва бу фазилат кўриб чиқиладиган ходимнинг фаолиятида чиндан ҳам зарурлигига ишонч қилиш керак. Бундай мувофиқликни исботлаш жуда қийин бўлади.

АҚШда ходимларни танлаш схемаларида бундай мувофиқликни исботлаш учун урта мажбурий талаб кенг қўлланилади:

- иш жараёнининг таҳлили мазкур ишнинг юқори сифатини таъминлаш учун зарур иш услуби ва омилларни аниқлаш имконини бериши керак;
- тест бундай омиллардан бирини ўлчаши лозим – менежер билан боғлиқ мисолда тест сардорлик фазилатлари даражасини қониқарли ўлчашини исботлайдиган далиллар (масалан, тест синови натижалари бошқа корхонада ўтказилган шундай тест натижалари билан бир хил) бўлиши керак;
- мазкур шахсий фазилат (айтайлик, сардорлик қобилияти) иш сифати билан чиндан ҳам боғлиқлигини ва мазкур лавозимни эгаллаш учун муҳимлигини исботлаш зарур, яъни сардорлик фазилатлари иш сифатини чиндан ҳам оширишига ишонч ҳосил қилиш керак.

3.3. Кадрларни танлаш усуллари

Кадрларни танлашда қарор қабул қилиш жараёни одада даъвогарлар ўтиши лозим бўлган бир неча босқичдан ташкил толади.

1-босқич. Дастлабки танлаш суҳбати. Мазкур босқичда иш турли усулларда ташкил этилиши мумкин. Баъзи бир фаолият турлари учун

номзодлар кадрлар бўлимига ёки иш жойига келганлари маъқул. Бундай ҳолларда кадрлар бўлими мутахассиси ёки тармоқ менежери улар билан дастлабки танлаш суҳбатини ўтказлади. Бунда корхоналарда даъвогарнинг маълумотини аниқлаш, унинг ташқи кўринишига ва шахсий фазилатларига баҳо беришга йўналтирилган баъзи бир умумий суҳбат қоидалари қўлланилади.

Шундан сўнг омадли даъвогарлар танлашнинг навбатдаги босқичидан ўтадилар. Кичкина корхоналарда ва ташкилотларда дастлабки танлаш суҳбаги ёллаш бўйича асосий суҳбат (3-босқич) ўрнига ўтказилиши мумкин.

2-босқич. Ариза бланкаси ва таржимаи ҳол сўровномасини тўлдириш. Дастлабки танлаш суҳбатидан ўтган даъвогарлар ариза бланкаси ва сўровномани тўлдиришлари керак. Ёлловчилар ҳам худди шундай кетма-кетликда иш олиб борадилар.

Сўровнома бандлари сони минимал бўлиб, уларда даъвогарнинг бўлғуси иш унумдорлигига кўпроқ таъсир кўрсатадиган маълумотлар сўралиши керак. Маълумотлар даъвогарнинг олдинги ишига ва фикрлаш тарзига тааллуқли бўлиши мумкин. Уларнинг асосида даъвогарга психометрик баҳо берилди. Саволлар нейтрал услубда таърифланади ва берилиши мумкин бўлган ҳар қандай жавобларни, шу жумладан рад жавобини ҳам назарда тутди. Рақамланган бандлар бири иккинчисидан келиб чиқиши керак.

Сўровномада даъвогарнинг саломатлиги, ёшлигида содир бўлган ҳодисалар ҳақида маълумотлар сўралиши ҳам мумкин. Саволлар бир нечта жавобларни назарда тутиши мумкин (“ёпик саволлар”). Масалан, даъвогарнинг маълумоти ҳақидаги умумий саволнинг ўрнига “6-синфни неча ёшда тамомлагансиз?” деган савол берилиши мумкин. Жавоб қуйидаги вариантлари назарда тутилади: “10 ёшгача”; “10-12 ёшда”; “13-14 ёшда”; “15-16 ёшда”.

Даъвогарнинг бирон-бир масала юзасидан фикри ҳам сўралиши мумкин, масалан: “Агар мана шу компанияга ишга олинсангиз, бошқа шаҳарга ишга ўтказишларига рози бўласизми?” Жавоб вариантлари: “Бажонидил рози бўламан”; “Қарши эмасман”; “Рози бўламан”; “Рози бўлмайман”.

Танлаш усули сифатида сўровномадан фойдаланиш учун кадрлар билан ишлайдиган мутахассис сўровноманинг ҳар бир бандини белгиланган натижаларни танлаш мезонлари билан таққослаши керак.

3-босқич. Ёллаш суҳбати. Ўтказилган тадқиқотлар АҚШ фирмаларида даъвогарларни танлаш юзасидан қарорларнинг 90% суҳбат ўтказиш йўли билан қабул қилинишини кўрсатди.

Ёллаш суҳбатининг бир нечта асосий типлари мавжуд:

- а) схемага асосан ўтказиладиган суҳбатлар;
- б) номига расмий суҳбатлар;
- в) схемасиз суҳбатлар.

Ҳар қандай суҳбатнинг мақсади битта – даъвогарнинг ишга лаёқатини аниқлаш. Ахборот алмашиш одатда савол-жавоб кўринишида ўтказилади.

Мисол тариқасида “а” тишига мансуб ёллаш суҳбатини ўтказишга мўлжалланган бланкани келтирамиз.

БОШҚАРУВЧИ ЛАВОЗИМИГА НОМЗОД БИЛАН СУҲБАТ БЛАНКАСИ

Сана 200 й _____

ҚИСҚАЧА МАЗМУНИ

1. Рейтинг (баҳо)

2. Изоҳлар _____

Рейтинг (баҳо) ҳақида қарор қабул қилишда фақат даъвогарнинг қўлидан нима иш келишини эмас, унинг барқарорлигини, меҳнаткашлигини, тиришқоқлигини, одамлар билан муомала қилиш қобилиятини, ўзига ишончини, сардорлик фазилатларини, етуқлиги, мазкур ишга ариза бериши сабабларини, шунингдек уйдаги аҳволни ва соғлигини эътиборга олиш керак.

3. Суҳбатни ўтказувчи _____

4. _____ вакант лавозимига

5. Фамилияси, исми, отасининг исми _____

Туғилган санаси _____

6. Телефон рақами _____ Ҳақиқий манзили _____

Шаҳар _____ Вилоят _____ У ерда қачондан бери яшайсиз? _____

7. Қуролли Кучларда хизмат қилганмисиз? _____

Агар хизмат қилган бўлсангиз, қўшин тури _____ Хизмат санаси _____

Агар хизмат қилмаган бўлсангиз, сабаби _____

Хизмат пайти шифохонага тушганмисиз? _____

8. Иш ҳақи оласизми? _____

9. Ҳозир ишлайсизми? Агар ишласангиз, мажбуриятларингизни бажаришга қачон кириша оласиз? _____

Ҳозир ишлаётган фирмангиз билан муносабатларингиз қандай? _____

10. Нима учун мана шу вакант жойни эгалламоқчисиз? _____

11. Иш тажрибангиз _____

Иш тажрибангиз ҳақида батафсил маълумот беринг. Бундай ахборот ўта муҳим. Биринчи навбатда охирги иш жойингизни кўрсатинг. Ўқишни тамомлаганингиздан кейин ўтган ҳар бир ой нима биландир асосланиши керак. Қуролли Кучларда хизматни иш тажрибаси сифатида кўрсатинг.

ОХИРГИ ЁКИ ҲОЗИРГИ ИШ ЖОЙИНГИЗ

12. Компания _____

13. Шаҳар _____

14. _____ дан _____ гача (иш вақти)

15. Ишга қандай жойлашгансиз? _____

У ерда кимларни танигансиз? _____

16. Дастлабки ишнинг мазмуни _____

Аризачининг олдинги иш тажрибасидан мазкур лавозимда фойдаланиш мумкинми? _____

17. Иш вақт ўтиши билан қандай ўзгарган? _____

Даъвогар олдинги ишида касбий жиҳатдан қандай ўсган? _____

18. Бўшаган пайтингизда ишда нима билан шуғуллангансиз? _____

Даъвогар зиммасидаги масъулият? _____

Бўшашдан олдинги маошингиз _____

19. Бошлирингиз _____ Унинг лавозими _____

У қандай одам? _____

Даъвогар билан унинг бошлиғи ўртасидаги муносабатлар _____

У сизни қай даражада назорат қилган? _____

Қандай ҳокимиятга эга бўлгансиз (эгасиз)? _____

20. Қўл остингизда қанча одам ишлаган? _____

Улар нима билан шуғулланган? _____

Даъвогар сардорми? _____

21. Сиёсатни таърифлаш учун жавобгарлик _____

Даъвогар бошқарув тизимида масъул бўлганми? _____

22. Ўз ташаббусингиз ва қарашларингизни қай даражада рўёбга чиқара олгансиз? _____

Даъвогар масъулиятни фаол қидирганми? _____

4-боқич. Ёллаш тестлари. Ёллаш тестлари ходимни танлаш юзасидан қарор қабул қилишда қўлланиладиган усуллардан бири бўлиб, улар одамнинг бирон-бир кўрсаткичини ўлчайди. Психологлар ва ходимлар билан ишлайдиган мутахассислар бундай тестларни таклиф қилинаётган жойда бериладиган вазифаларни муваффақиятли бажариш учун зарур қобилиятлар ва фикрлаш тарзига баҳо бериш учун ишлаб чиқадилар. Котиб-референт учун зарур қобилиятлар: компьютерда матнни тез териш ва стенография қилиш, шунингдек зарур инсоний фазилатлар бўлиши мумкин. Психологлар тестнинг бундай қобилиятларни ўлчовчи бандларини тузадилар. Шундан кейин тестнинг даъвогарларни ярокли ва яроқсизга ажратиш лаёқати текширилади.

Таклиф қилинаётган *иш жойида алоҳида ишларни бажариш тестлари*. Улар орасида қуйидагиларни айтиб ўтиш мумкин:

- 1) компьютерда дастурлаштириш тестлари – дастурчилар учун;
- 2) мўъжаз штампланг прессида ишларни бажариш;
- 3) автоюклагич ҳайдовчиси ўрнига даъвогарларни тест синовдан ўтказишда қўлланиладиган стандарт ҳайдовчилик тести;
- 4) симфоник оркестрга машшоқларни қабул қилишда даъвогарлар муסיқа асбобида қандай куй чалишларини тинглаб кўриш;
- 5) турли механизмлар оператори бўлиб ишлаш учун асбоблар билан муомала қилиш кўникмасини текшириш тести;
- 6) компьютерда теришни текшириш стандарт тестлари.

5-босқич. Тавсияномалар ва таърифномаларни текшириш. Ишга қабул қилиш ҳақида ариза берилганидан кейин танлаш босқичларидан бирида даъвогарлардан олдинги бошлиқларидан тавсиянома ва бошқа шунга ўхшаш ҳужжатлар олиб келиш талаб этилиши мумкин. Тавсиянома фойдали бўлиши учун у маълум шартларга жавоб бериши керак. Тавсиянома муаллифи янги иш берувчига даъвогар ҳақида ўз-фикр мулоҳазаларини билдириш учун даъвогарнинг иш сифати ва унумдорлигини яхши билиши керак. Ниҳоят, тавсиянома муаллифи берган маълумотлар ҳаққоний бўлиши лозим.

Агар даъвогар тавсияномани сўралган ерга тақдим этиш учун ўз қўлига оладиган бўлса, юқорида зикр этилган шартларнинг бажарилиши кафолатланмайди: даъвогар ўқиш имкониятига эга бўлгани туфайли кўпчилик у ҳақда ўзининг ҳақиқий фикрини билдиришга тортинмайди. Натижада бундай тавсияномаларнинг муаллифлари ё даъвогарнинг камчиликларига эътиборни қаратадилар, ё унинг ижобий хислатларини ошириб кўрсатадилар.

6-босқич. Тиббий кўриқдан ўтиш. Баъзи бир ташкилотлар энг муносиб даъвогарлардан тиббий сўровномаларни тўлдиришни ёки тиббий кўриқдан ўтишни талаб қиладилар. Бу қуйидаги сабабларга кўра талаб этилади:

- даъвогарнинг ишга ёлланаётган пайтдаги соғлиги ҳолатини билиш кейинчалик у бестоблиги туфайли компенсация талаб қилган ҳолларда асқотади;
- юқумли касалликларнинг ташувчилари бўлган шахслар ишга ёлланганининг олдини олиш зарур;
- даъвогар таклиф этилаётган ишни бажаришга жисмонан лаёқатли эканлигини аниқлаш керак.

Бу талабларни тиббий сўровномани тўлдириш, тиббий кўриқдан ўтказиш ёки иш жараёни физиологиясини таҳлилдан ўтказиш йўли билан қондириш мумкин. Сўнгги усул оғир жисмоний меҳнатни бажарувчи ходимларни танлашга мўлжалланган. Бунда мазкур ишни бажариш жараёнида чарчаш даражаси пульс уриши ва кислород ютиш соф физиологияк кўрсаткичларини

ўрганиш йўли билан аниқланади. Чарчоқ сунъий (аммо иш шароитларига яқин) шароитларда аниқланади.

7-босқич. Қарор қабул қилиш. Қарорни корхона раҳбарияти қабул қилади.

Менежерларни танлаш. Менежерларни танлаш жараёнлари ва бундай жараёнларда қўлланиладиган танлаш усуллари жойи бўш бўлган менежер ишининг тилига боғлиқ.

Кадрларни танлаш қарорларининг самарадорлиги. Танлаш натижалари ва бунда сарфланган харажатларни баҳолаш негизида корхона қўллаши лозим бўлган танлаш усулини тўғри танлаш мумкин. Ходимни танлашнинг етти босқичига уларга хос бўлган харажатлар даражасига қараб баҳо бериш мумкин (1-жадвал).

Ҳар бир босқичга малакаси нисбатан кам бўлган номзодларни ўтказмайдиغان филтър деб қараш мумкин. 1, 2 ва 3-босқичлар деярли барча ҳолларда қўлланилади. 4, 5 ва 6-босқичлардан зарури танлаб олинади. 5-босқич алоҳида масъулият талаб этмайдиган лавозимлар учун зарур эмас.

Барча танлаш усулларининг самарадорлигига фойда ва харажатлар нуқтаи назаридан баҳо берилиши мумкин.

1-жадвал

Ходимларни танлаш усулларидан фойдаланишда сарфланган харажатлар

№	Танлаш усуллари (босқичи)	Харажатлар
1.	Дастлабки танлов суҳбати	Жуда кам
2.	Ариза бланкасини тўлдириш	Жуда кам
3.	Ёллаш суҳбати	Сарфланган вақт х харажатлар
4.	Ёллаш тестлари	5-1000 АҚШ доллари
5.	Тавсияномаларни ва хизмат рўйхатини текшириш	100 АҚШ доллари
6.	Тиббий кўрикдан ўтказиш	100 АҚШ доллари
7.	Қарор қабул қилиш	

Қисқача хулосалар

Кадрларни танлаш – бу шундай жараёни, унинг ёрдамида корхона ёки ташкилот бўш жойга бир ёки бир нечта даъвогарлар орасидан танлаш мезонига кўра, энг мақбул одамни танлаб олади.

Танлаш жараёни еттигатача босқичдан ташкил топади: дастлабки танлаш суҳбати; ариза бланкаси ва таржимаи ҳол сўровномасини тўлдириш; ёллаш суҳбати; ёллаш тестлари; тавсиялар ва хизмат рўйхатини текшириш; тиббий кўриқдан ўтиш; қарор қабул қилиш.

Кадрларни танлашда тестлардан фойдаланиш айниқса катта самара беради. Усулни танлаш мазкур танлашни амалга ошираётган ташкилот (корхона) типидан кўра танлаб олинаётган ходимларга кўпроқ боғлиқ.

Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. Кадрларни танлаш жараёни тушунчаси.
2. Кадрларни танлаш коэффицицентини ҳисоблаш.
3. Танлашнинг мақбул мезонлари ва кадрларни танлаш амалининг самарадорлигини ошириш учун улардан фойдаланиш.
4. Танлаш юзасидан қарор қабул қилиш жараёни, унинг асосий босқичлари.
5. Ёллашда ва хизмат бўйича кўтаришда қўлланиладиган кадрларни танлаш усуллари.
6. Менсжерларни танлаш жараёни ва усуллари.
7. Кадрларни танлаш бўйича қарорлар қабул қилишнинг фойда ва харажатларини таҳлилдан ўтказиш.

Асосий адабиётлар:

1. Абдурахманов К.Х и др. “Основы управления персоналом организации”. Учебное пособие. Т., Издательство ТГЭУ, 2000.
2. Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. “Управление персоналом”. Учебник. М., “Финстатинформ”, 1997.
3. Панкин А.И. “Основы практического менеджмента”. М., ЮНИТИ, 1999.
4. Травин В.В., Дятлов В.А. “Основы кадрового менеджмента”. 2-е изд. М., “Дело”, 1997.

МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ

4.1. Маҳаллий бошқарув кадрлари фаолиятининг натижаларини баҳолаш

Маҳаллий бошқарув кадрларининг иш натижаларини таҳлилдан ўтказишда ахборот уларнинг фаолиятининг бевосита натижаси эканлиги аён бўлади.

Бошқарув ахборотни олиш, сақлаш ва қайта ишлаш билан боғлиқ. Ахборот ёрдамида бошқарув ишлаб чиқаришга таъсир кўрсатади. Бошқаруwnинг мазмуни шундаки, нисбатан кам меҳнат талаб этадиган ахборот орқали таъсир кўрсатиш ишлаб чиқаришда анча катта ўзгаришлар содир бўлишига олиб келади. *Мазкур жараённинг негизда бошқарув қарорлари қабул қилиш ва уларни амалга ошириш ётадики, уни бошқарув фаолиятининг асосий натижаси деб ҳисоблаш мумкин.*

Хўш, қарорга қандай баҳо бериш мумкин? Ахборот ҳажмига қарабми? Уриниб кўрамиз. Дарҳақиқат, ахборот назариясида ахборотнинг сонини ўлчаш усуллари ишлаб чиқилган. Белгилар сонига қараб қарорга ва шу орқали бошқарув ходимлари ишининг натижаларига баҳо бериш мумкинми? Баъзан бир хил ахборот сонидан иборат икки қарор ишлаб чиқаришда ҳар хил оқибатларга: бири – ижобий, иккинчиси – салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Бу ахборот ҳажмидан фақат ёрдамчи ходимлар – машинистка, ҳисоблаш маркази ходими ва ҳоказоларнинг ишига баҳо бериш учун фойдаланиш мумкинлигини билдиради. Аммо бошқарув тизимининг асосий ходимлари ишига баҳо бериш учун ахборот ҳажми етарли эмас.

Бошқарув кадрлари фаолиятининг натижалари деб айтиш мумкин бўлган кўрсаткичларнинг катта бир гуруҳи мавжуд.

Жумладан, ташкилотлардан бирида иқтисод бўлими учун ишга баҳо беришнинг қуйидаги кўрсаткичлари жорий этилган:

- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга бўлган талабни ўрганиш ва аниқлаш;
- иқтисодий рағбатлантириш тизимини амалга жорий этиш ва бошқалар.

Бошқа функционал бўлимлар учун бошқа кўрсаткичлар, масалан, бухгалтерия учун – ҳисоботларнинг ўз вақтида тайёрланиши ва ҳоказолар жорий этилган. Бундай кўрсаткичларни хизматлар тўғрисидаги низомларда (агар улар яхши тузилган бўлса) топиш мумкин.

Шунга қарамай, бир қатор муаммолар юзага келади. Биринчидан, маълум бир хизматдаги бошқарув ишининг якунларини ўлчаш қийин, таққослаб ўлчаш эса ундан ҳам қийин. Масалан, юқорида келтирилган мисолда талабни ўрганиш ишининг натижаларига қандай баҳо бериш мумкин? Иккинчи-

дан, турли хизматларнинг иш натижаларини, масалан, талабни ўрганишни ҳисоботнинг сифати билан таққослаш бундан ҳам қийин. Ниҳоят, учинчидан, бу натижаларни юқорида зикр этилган иқтисод бўлими аппаратида банд этилган алоҳида ходимлар ўртасида қандай тақсимлаш мумкин? Тўғри, бўлимнинг барча мажбуриятларини лавозим йўриқномаларида белгилаб қўйиш мумкин. Шунда улар (лавозимлар тавсифи) ходимларнинг ишига баҳо бериш мезони бўлиб хизмат қилади. Аммо уларнинг ўзаро нисбати масаласи шунда ҳам ҳал бўлмайди.

Аммо муҳими бу эмас. Бошқарув қарорлари ва натижалари бошқаруving якуний мақсади бўла олмайди. Хўжалик юритиш якунлари, ишлаб чиқариш натижалари бошқарув ишининг ҳақиқий якунларидир. Тўғри, бошқарув ўзи учун ишлай бошлаган ҳоллар ҳам маълум. Бошқарув соҳасидаги инглиз мутахассиси С.Н. Паркинсон бу вазиятнинг бошланғич ҳолатини аниқлашга уриниб ҳам кўрган. Унинг фикрича, мингтадан ортиқ ходим ишлайдиган, ташқи муҳит билан ҳеч қандай алоқаларга муҳтож бўлмаган ташкилот (чунки унинг ходимлари бир-бири учун ишлайди) ўзи учун ишлайдиган ташкилотта мисол бўла олади. Паркинсон қонуни ўзига хос сатира бўлса-да, у асосий муаммони ёритиб беради: ишлаб чиқариш самарали фаолият кўрсатган тақдирдагина бошқарув мазмунга эга бўлади. Шунинг учун ҳам бошқарув якунлари ишлаб чиқариш натижалари билан қўллаб-қувватланиши керак.

Бир қарашда ҳамма нарса ойдек равшан бўлиб туюлади. Аммо бир қатор мураккаб муаммолар кўзга ташланади. Биринчидан, ишлаб чиқариш натижаларини раҳбарларнинг фаолиятига таққослаш осон, аммо фойданинг қайси қисми, айтишлик, ўз вақтида тузилган йиллик баланс билан боғлиқлигини аниқлаш жуда қийин иш. У ёки бу функционал мутахассиснинг ишига баҳо бериш учун ишлаб чиқариш натижаларининг ўзи етарли эмас. Ишлаб чиқариш натижаларининг қайси қисми раҳбарнинг фаолияти билан боғлиқлигини аниқлаш ҳам жуда қийин. Корхона томонидан кўрилган бугунги зарар балки олдинги раҳбар фаолиятининг натижасидир.

Шундай қилиб, биз хўжалик кадрлари иш натижаларининг универсал кўрсаткичини топа олмадик.

Баҳо бериш учун иш натижалари кўрсаткичларининг ҳар хил гуруҳлари тизими лозим бўлса керак.

Қайта ишланган ахборот сонининг кўрсаткичларидан ёрдамчи, хизмат кўрсатувчи ходимларнинг фаолиятига баҳо беришда фойдаланиш мумкин. Масалан, иш юритувчиларнинг фаолиятига шундай баҳо бериллади. Ҳисобга олиш билан шуғулланадиган оддий ходимнинг ишига у юритадиган ҳисобварақлар сонига қараб баҳо бериш мумкин.

Барча ҳолатлар пухта таҳлилдан ўтказилган тақдирда, ахборот сони

кўрсаткичларидан мураккаб меҳнат турларининг якунларига баҳо беришда ҳам фойдаланиш мумкин. Масалан, меҳнат ва иш ҳақи бўлимининг ходими иш ҳақи ва мукофотлар ёзидиган ходимлар сони. Ёки раҳбарга имзога тақдим этиладиган ҳужжатлар сони, ёки бўлмаса ижрочининг назорати остида бўлган ҳужжатлар сони. Аммо бунда ишнинг мазмунига ҳам эътибор бериш ва у ўзгармаганлиги, бинобарин, ахборот ёки ҳужжатлар сони билан кифояланилса тўғри бўлишига ишонч ҳосил қилиш керак.

Чет элда (айниқса АҚШда) қайта ишланган ахборот сони кўрсаткичларидан анча кенг фойдаланилади. Аммо бу АҚШ бошқарув тизимида меҳнатнинг чуқур тақсимоли амалга оширилганлиги, ходимларнинг анча тор ихтисослашиши жорий этилганлиги билан борлиқ. Функцияларини ҳужжатлар, чизмалар, жадваллар ёрдамида ўлчаш мумкин бўлган ходимлар салмоғи жуда баланд.

Ахборот сонини баҳолаш учун жадвал тузиш мумкин (1-шакл)

1-шакл

Бошқарув ходими меҳнатининг бевосита натижалари

Кўрсаткичлар	Катталик
А. Тўғри кўрсаткичлар (ҳужжатлар, ҳисоб яварақлар, варақчалар сони ва ҳоказо)	
Б. Эгри кўрсаткичлар (қайта ишланган ахборот, чоп этилган матндаги белгилар сони ва ҳоказо)	

Бошқарув иши якунларининг кўрсаткичларидан функционал хизматлар – ҳисобга олиш, сотиш, молия ва бошқа хизматларнинг раҳбарларига баҳо беришда фойдаланиш мумкин. Масалан, таъмирлаш хизматининг раҳбариятига асбоб-ускуналарнинг авариясиз ишлаш вақтига қараб баҳо берилади. Ишлаб чиқаришда жароҳатланиш ҳолатларининг йўқлиги меҳнатни муҳофаза қилиш хизмати фаолиятининг кўрсаткичидир.

Бошқарув ишининг якунларидан функционал хизматлар раҳбарларига баҳо бериш учун ҳам фойдаланиш мумкин (2-шакл).

2-шакл

Бошқарув ходимига бошқарув фаолиятининг натижаларига қараб баҳо бериш

Кўрсаткичлар	Катталик
А. Мазкур хизматда бошқарув ишининг натижалари	
Б. Хизмат фаолияти якунларининг мазкур ходим ҳисобига ёзиллиши мумкин бўлган қисми	

Ишлаб чиқариш натижаларига қараб энг аввало тармоқ раҳбарларининг фаолиятига баҳо бериш лозим. Аммо, алоҳида кўриб чиқиладиган ишлаб чиқариш натижалари баҳо бериш жараёнининг бошланиши, холос. Дастлаб ишлаб чиқариш натижаларининг бутун бошқарув тизими фаолияти билан боғлиқ қисмини ажратиб керак. Шундан кейин бу қисмга мазкур бошқарув органи қўшган ҳиссани аниқлаш лозим.

Нихоят, **раҳбарнинг шахсий ҳиссасини** эътиборга олиш муҳимдир. Биринчи омил – раҳбарнинг мазкур лавозимдаги иш стажы. Бошқарувнинг ҳар бир босқичида фақат бир неча йил ишлаб ўзгартириш мумкин бўлган объектив омиллар мавжуд. Одатда, раҳбарлик даражаси қанча катта бўлса, унинг якуний иш натижалари билан алоқасини аниқлаш шунча қийин бўлади. Бундай баҳо бериш учун маълум мезонлари зарур бўлса керак.

Раҳбарнинг шахсий ҳиссасига баҳо беришда унинг объектив имкониятларини ҳам эътиборга олиш муҳим. Агар унинг имкониятлари кам бўлса, нисбатан паст натижаларга анча катта баҳо берилиши мумкин.

Баҳо беришнинг яна бир жиҳати – **натижалар қиймати**. Масалан, авторитар буйруқбозлик йўли билан эришилган муваффақиятлар барқарор бўлиши мумкин эмас, чунки улар пировард натижада қўл остидаги ходимларнинг пассивлигига олиб келади.

Раҳбар томонидан қўлланган воситаларга ҳар томонлама: иктисодий, ижтимоий, маънавий, эгологик ва бошқа нуктаи назарлардан баҳо бериш керак.

Барча ҳолатларни эътиборга олиш қийин бўлганлиги учун икки омилга берилган баҳоларни жадвалда акс эттиришга ҳаракат қилиб кўрамиз: ишлаб чиқариш натижаларига бошқарувнинг қўшган ҳиссасини, сўнг муайян ходимнинг қўшган ҳиссасини ажратамиз, бунда вақт омилидан, яъни ишнинг меъёрий муддатидан келиб чиқамиз (3-шакл).

3-шакл

Бошқарув объектининг ишлаб чиқариш фаолияти натижаларига қараб ходимга баҳо бериш

Кўрсаткичлар	Катталик
А. Корхонанинг иши (яқунлари)	
Б. Иш яқунларининг бошқарув ҳисобига ёзиллиши мумкин бўлган қисми	
В. Бошқарув яқунларининг мазкур раҳбар ҳисобига (унинг иш стажидан ва ишнинг меъёрий муддатидан келиб чиқиб) ёзиллиши мумкин бўлган қисми	

Натижаларнинг таҳлили бошқарув ишининг якунларига қараб баҳо бериш анча шартли хусусиятга эга эканлигини кўрсатади. Аммо, бошқарувнинг “мутахассислар” деб аталадиган кўп сонли ходимларига нисбатан ҳатто бундай баҳоларни олиш ҳам жуда қийин. Модомики, ишлаб чиқариш ёки бошқарув фаолиятининг якунларини тўлиқ ҳатто раҳбар ҳисобига ёзиш мумкин эмас экан, бу якунларга қараб алоҳида режаловчи, технолог ёки мезърининг иши ҳақида ҳам ҳукм чиқариб бўлмайди.

Бошқарув аппарати мутахассисларининг иш натижаларига баҳо бериш шу қадар қийин бўлиб чиқдики, *меҳнат натижаларига* эмас, *меҳнатнинг ўзига* баҳо беришга тўғри келди.

4.2. Бошқарув меҳнатиини баҳолаш

Вақт сарфига баҳо бериш – энг содда баҳолашдир. Аммо бунинг учун бажарилаётган ишларнинг айнийлигига ишонч ҳосил қилиш керак. Режаловчи билан таъминотчининг иш вақтини таққослаш мантқиқсиздир.

Икки ходимнинг меҳнатиини вақтга қараб таққослаш улар бир хил ишни бажарган ҳолдагина эмас, уларнинг иш тўпламлари бир хил бўлган ҳолда ҳам маъно касб этади. Бинобарин, аввал ишни туркумлаш, шундан кейин у ёки бу ходим бажарадиган ишлар тўпламини аниқлаш ва шунга қараб вақт сарфига баҳо бериш керак.

Энг содда тавсифлар: *иш кунининг узунлиги* ва *вақт сарфи*. Кўпгина бошқарув ходимларининг иш куни кўпинча – бу қонун ҳужжатларида назарда тутилган бўлмаса-да - расмий мезърийлар доирасидан четга чиқади. Бошқа томондан, алоҳида даврларда баъзи бир ходимлар иш кунининг катта қисми иш билан юкланмай қолади. Бу муҳим муаммолар ходимлар ишига баҳо беришда жиддий таъсир кўрсатади.

Ходимлар ишига вақт сарфига қараб баҳо беришда яна бир жиҳат муҳим аҳамиятга эга. Маълумки, ходим ўзи эгаллаган лавозимга мувофиқ мажбуриятларни бажариши керак. Шунга қарамай, амалда унга лавозимга мос келмайдиган қўшимча функциялар юкланган бўлиши ҳам мумкин. Ходим бундай функцияларни виждонан, тиришиб бажарган тақдирда ҳам уларни баҳо беришда эътиборга олиш мумкин эмас, чунки ходим ўз лавозими бўйича бажариши лозим бўлган ишлар билан банд эмас.

Баъзан сидқидилдан меҳнат қилиб келган ходим янада масъул лавозимга кўтарилганидан кейин янада катта ғайрат билан меҳнат қилади, аммо ўзининг аввалги мажбуриятларига кирган майда ишларни бажаришда давом этади. Ходим шаклан иш билан юкланган, аммо ўзининг асосий ишига кам вақт ажратади.

Шунинг учун ҳам *лавозимга хос бўлган* ва *хос бўлмаган* ишларни ажратиш муҳимдир. Аммо, баъзан бу ишни амалга ошириш жуда қийин. Лавозимлар одатда умумий тавсифланади, ишларнинг рўйхати келтирилмайди. Лавозим йўриқномалари ташкилотларнинг ўзида ишлаб чиқилади ва уларда кўпинча амалдаги ишлар қайд этилади. Бунда бир хил лавозимни эгаллаган турли ходимлар ушбу лавозимга хос бўлган ва хос бўлмаган ишларга ҳар хил ёндашадилар. Таниш, тушунарли, енгил ишларни лавозимга хос бўлган ишлар жумласига, қийин ишларни эса – лавозимга хос бўлмаган ишлар жумласига киритишга интиладилар. Бундай ёндашув ходимларнинг ишига меҳнат сарфига қараб баҳо бериш принципини жорий этишга тўсқинлик қилади.

Агар лавозимга хос ишларни ажратишга виждонан ёндашилган бўлса, навбатдаги босқичда *режалаштирилган ишлар* ажратилади. Режалаштирилган ишлар салмоғининг ортиси ходимнинг ташкилот мақсадларида фойдалият кўрсатишга интилишини кучайтиради.

Меъёрлаштирилган ва *меъёрлаштирилмаган* ишларни ажратиш муҳим аҳамиятга эга. Аммо бошқарув меҳнатини меъёрлаштиришга уринишлар фақат бухгалтерия хизматларининг ходимлари, нормаларни ишлаб чиқувчилар ва ҳисобга олувчиларга нисбатан муваффақиятли бўлган. Одатда меҳнатнинг мазмун жиҳати эмас, балки расмий жиҳати меъёрлаштирилади.

Кундалик, жорий, вақти-вақти билан такрорланадиган, номунтазам, кам учрайдиган ишларни ажратиш ҳам муҳимдир.

Таҳлилдан ўтказишда *стандарт қоидаларга* асосан амалга ошириладиган ишларни ва *ижодий*, ностандарт ишларни ажратиш ҳам фойдали. Биринчи туркумга мансуб ишларни ажратиш ва нисбатан паст малакали ходимга ёки ЭҲМга топшириш мумкин. Ижодий иш билан энг малакали ходимлар шуғулланганлари маъқул.

Юқорида айтилганлар ходимнинг вақт сарфига баҳо беришнинг таҳминий шаклини таклиф қилиш имконини беради.

4-шакл

Ходимнинг вақт сарфига баҳо бериш

1. Бажариладиган ишларнинг умумий рўйхати.
2. Мазкур лавозимга хос бўлган ишларнинг рўйхати ва салмоғи.
3. Такрорланадиган ишларнинг рўйхати ва салмоғи.
4. Режалаштириладиган ишларнинг рўйхати ва салмоғи.
5. Меъёрлаштириладиган ишларнинг рўйхати ва салмоғи.
6. Ностандарт, ижодий ишларнинг рўйхати ва салмоғи.

Ишнинг оғирлигига баҳо бериш. Вакт сарфи ходимнинг иштини анча юзаки тавсифлаши иқтисод фанига яхши маълум. Шунинг учун ҳам меҳнатга ҳам, унинг оғирлигига ҳам баҳо бериш керак. Мамлакатимизда ва чет элда меҳнатнинг оғирлигини аниқлаш муаммосига бағишланган жуда кўп асарлар эълон қилинган.

Меҳнат турларини таққослашда ходимнинг маълумоти ва унинг ақлига тушадиган оғирлик сингари омилларни эътиборга олиш тавсия этилади. Ақлга тушадиган оғирлик чиндан ҳам ишнинг хусусиятини тавсифлайди, маълумот ёки тажриба эса ишни доим ҳам тавсифлайвермайди. Маълумотлилик – бу ходимнинг хусусиятидир. У ёки бу иш турини тавсифлаш учун ходимнинг маълумотини эмас, балки мазкур иш учун зарур билимларни эътиборга олиш керак. Ходимнинг тажрибаси ҳақида ҳам шундай дейиш мумкин.

Меҳнатнинг оғирлигига баҳо бериш учун энг аввало мазкур меҳнатнинг мазмунини ташкил этувчи функцияларни таҳлилдан ўтказиш лозим. Бунда бажариладиган операцияларнинг хилма-хиллиги, мураккаб, комплекс ишларнинг мавжудлиги муҳим аҳамиятга эга.

Ходимнинг мустақиллиги даражаси ҳам ишнинг оғирлигини тавсифловчи муҳим кўрсаткичдир. Қанча кўп мустақиллик талаб этилса, иш шунча оғир деб ҳисобланади.

Ҳар бир ишда олдиндан режалаштириш, мувофиқлаштириш элементлари мавжуд. Шунинг учун ҳам раҳбарлик кўлами ва оғирлигини эътиборга олиш керак. Ва ниҳоят, ишнинг оғирлигига баҳо бериш учун масъулият хусусияти ва даражасини эътиборга олиш шарт.

Мазкур асосий омилларга қўшимча омиллар ҳам жалб этилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Чунончи, ижодий функциялар салмоғи ошадиган бўлса, ишнинг оғирлиги ҳам ортиб боради. Агар ишнинг катта қисми йўриқномага қатъий мувофиқ равишда амалга оширилса, йўриқнома қай даражада мураккаблигидан қатъи назар, бундай иш иш унча оғир бўлмайди.

Ишнинг баъзи бир қисмларининг такрорланиши, ишни бажариш учун зарур алоқалар ишнинг оғирлигини таърифловчи муҳим кўрсаткичлардир. Иш шароитлари ҳам маълум аҳамиятга эга.

Ишнинг оғирлигига баҳо беришда асосий вазифа эътиборга олиш керак бўлган омилларнинг рўйхатини аниқлашдан иборат эмас. Бу омилларни сон жиҳатидан қандай баҳолаш мумкинлиги ноаниқ. Зотан, агар сон кўрсаткичлари ишлаб чиқилган бўлмаса, кимнинг иши оғирлиги ҳақида факат баҳслашиш мумкин.

Баҳо бериш пайтида кўпгина омиллардан воз кечишга тўғри келади, чунки биз уларни қандай ўлчаш мумкинлигини билмаймиз. Бу, масалан, ишда ижод омиллиги тааллуқли.

Ишнинг оғирлигини қуйидаги шаклда баҳолаш мумкин.

Бошқарув ходими ишнинг оғирлигини баҳолаш

Омил	Ишнинг оғирлигини баҳолаш	
	мазкур ишнинг	лавозим бўйича барча ишларнинг
А. Ишнинг мазмуни		
Б. Ишнинг ранг-баранглиги, комплекслиги		
В. Мустақиллик даражаси		
Г. Раҳбарлик ишнинг кўлами ва оғирлиги		
Д. Жавобгарликнинг хусусияти ва даражаси		
Е. Ижодий ва стандарт амалларнинг нисбати		

4.3. Баҳолаш усуллари

Баҳо бериш учун ахборот тўплаш. Баҳо бериш учун зарур ахборотни тўплаш дастури умуман олганда аниқ. Ходимнинг бошқарув фаолияти натижалари, унинг иши ва ўзи ҳақида маълумотлар зарур. Аммо бу ахборот тўплаш дастурининг асосий тавсифи, ҳолос. Уларни аниқлаштириш зарур.

Ўз ташкилотининг ходими эмас, балки четдан олинаётган номзод ҳақида гап кетган тақдирда ахборот тўплаш муаммоси бошқача кўринишга эга бўлади. Баҳо беришнинг мазмуни босқичда назарий жиҳатдан аниқ масала ахборот тўплаш усуллариини ишлаб чиқишда мураккаб бўлиб чиқади. Масалан, ишбилармонлик фазилати шахсга баҳо беришда ўта муҳим аҳамиятга эга.

Бугунги кунда ахборот тўплаш усуллариининг уч асосий туркумидан фойдаланилади: ҳужжатлар ва бошқа ёзма манбаларни ўрганиш, суҳбатлар ва сўровлар ўтказиш, кузатиш.

Ҳужжатлар ва бошқа ёзма манбаларни ўрганиш авваламбор ходим ҳақида объектив маълумотлар (ёши, жинси, маълумоти, иш стажы ва ҳоказо)ни, унинг, бўлим, хизмат жамоасининг меҳнат фаолияти натижаларини ўрганишни ўз ичига олади. Материаллар батафсил кўриб чиқилади. Ходим тайёрлаган маълумотномалар, унинг таржиман ҳоли, матбуотда эълон қилинган мақолалари, у ҳақида билдирилган фикрлар, тавсияномалар, буйруқлар, йигилишларнинг материаллари ва ҳоказолар ходим ҳақида ахборот

манбалари бўлиб хизмат қилиши мумкин. Маълум тоифа мугахассисларга баҳо бериш учун киритилган ва амалга жорий этилган рационализаторлик тақлифлари ҳақида маълумотлар олиш муҳим.

Шуни қайд этиб ўтиш керакки, мавжуд ҳисоботлар ва бошқа хужжатлар ходимларга баҳо бериш учун зарур материални ажратишга мўлжалланмаган.

Бунинг устига, ҳатто кадрлар хизматининг ҳужжатлари ҳам баъзан ўта юзаки ва мужмал бўлади. Ходимларни ҳисобга олиш варақчалари шу қадар соддалаштириб юборилганки, улардан муҳим маълумотлар олиш анча қийин. Афғидан, ходим ҳақида ахборот ҳажмини ошириш керак, бу ундан фойдаланишда харажатларнинг жуда оз миқдорда ўсишига олиб келади.

Ёзма манбалардан ташқари, **суҳбатлар ва сўровлар** ҳам муҳим аҳамиятга эга. Ҳатто ҳисобга олиш яхши йўлга қўйилган ҳолларда ҳам, айниқса, агар гап ходимнинг потенциал имкониятларини аниқлаш ёки ишга қабул қилинаётган ходим ҳақида кетаётган бўлса, оғзаки ахборот тўплаш зарур.

Сухбат деганда ходимнинг ўзидан оғзаки ахборот олиш, сўров деганда эса – ходим ҳақида бошқа шахслардан оғзаки ахборот олиш тушунилади.

Сухбатни ташкил этиш ва сухбат ўтказиладиган муҳит ҳам кагга аҳамиятга эга.

Чет элда сухбат ўтказиш усулига – унга гайёргарлик кўриш, дастур туриш, учрашувлар сони ва ҳоказоларга қатъи аҳкам берилади. Сухбат материалли ёзма манбаларнинг маълумотларини тўлдириши (унинг ўрнини босмаслиги) керак. Сухбат жараёнида ходим ҳақида маълум тасаввур ҳосил қилинади.

Ҳар қандай оғзаки ахборотни олишда учраши муқаррар бўлган субъективизм элементларини енгил муҳимдир. Сухбат ва сўров ёзма материаллар нуқта ўрганиб чиқилганидан кейин ўтказилиши лозим.

Кузатишлар муҳим ахборот манбаларидир. Улар жумласига куйидагилар киради:

- мазкур ходим билан боғлиқ ҳодисаларни хотирада аниқ тиклаш;
- иш жараёнида уни кузатиш;
- ходим стажировка ёки синов муддатини ўтаётган пайтда кузатиш;
- махсус синовлар (тестлар) пайтида ходимни кузатиш;
- сунъий яратилган иш ҳолатлар (ишбилармонлик ўйинлари, мунозаралар ва ҳоказолар)да ходимни кузатиш.

Юқорида санаб ўтилган усулларнинг ҳар бири ўзига хос хусусиятларга эга. Масалан, ходимни нисбатан юқори даражага кўтариш мўлжалланган бўлса, уни ҳозирги ишида кузатиш дастури ишлаб чиқилиши мумкин. Кузатиш эркин ёки мақсадга йўналтирилган бўлиши – ишлаб чиқилган дастурга мувофиқ амалга оширилиши мумкин.

Афсуски, стажировка йўли билан ходимнинг фазилатларини аниқлаш

усули бизда кам қўлланилади, синов муддати эса кўпинча шунчаки расмий ҳисобланади, ваҳоланки, иш яхши ташкил этилган тақдирда, икки ҳафта ёки бир ой ичида ходимни муфассал ўрганиш мумкин.

Ишбилармонлик ўйинлари, сезгирликни ривожлантириш курслари жараснида, муайян вазиятларни кўриб чиқишда кузагиш усулларида кам фойдаланилади.

Ахборот тақдим этиш шакллари орасида **сўровномалар** алоҳида ўрин гутади. Баъзан сўровнома ахборот тўплаш усули деб ҳисобланади. Аслида сўровнома ахборот қандай (сўров ўтказиш, хужжатлар асосида ёки кузагишлар натижасида) йўл билан олинishi ҳақида ҳеч нарса демайди. Бинобарин, сўровномани ахборот тақдим этиш усуллари жумласига киритиш мумкин.

Очиқ ва **ёпиқ** сўровномалар фарқланади.

Очиқ сўровномаларда саволларга эркин жавоб бериш мумкин. ёпиқ сўровномаларда жавоб вариантлари стандартлаштирилган бўлиб, улардан бирини танлаш талаб этилади. Сўровномаларнинг оралик шакллари ҳам мавжуд.

Ёпиқ сўровномалар маълумотларга ишлов бериш нуқтаи назаридан нисбатан содда, аммо сўралаётган шахсга жавоб вариантларидан бошқача фикрни билдириш имконини бермайди. Баъзан ёпиқ сўровномалар умуман тўлдирилмайди, чунки сўралаётган (ёки тўлдираётган) шахс ўзига тақлиф этилган вариантлардан бирини танлашга иккиланади.

Бугунги кунда мавжуд сўровномаларнинг аксарияти ходим ҳақида, яъни унинг ёши, маълумоти ва ҳоказолар ҳақида расмий маълумотлар келтирилган ҳолларда ҳам ходимга баҳо бериш учун яроқсиздир. Ахир шахс 45 ёшида касал, 60 ёшида эса – ишга лаёқатли бўлиши мумкин. АҚШ фирмаларида кўчгина (одатда, раҳбарнинг ҳақиқий ёшини билмайдиган) ходимларга “Бошлагини из кўринишдан неча ёшга кирганга ўхшайди?” деган савол берилади. Жавобнинг ўртача миқдори сўровномада бошликнинг ҳақиқий ёши билан ёнма-ён кўрсатилади. Шахснинг маълумоти ҳақидаги расмий маълумотлар ҳам унинг ҳақиқий билим даражаси ҳақида аниқ тасаввур ҳосил қилиш имконини бермайди.

Ахборот тақдим этишнинг эркин шакллари орасида таърифномалар, ҳисоботлар ва ҳоказоларни қайд этиш мумкин.

Кўрсаткичларни ўлчаш. Агар тўшланган маълумотларни сон жиҳатидан ўлчаш ва кўрсаткичларни таққослаш имконияти бўлганида, мазкур маълумотларнинг қиммати янада ошган бўлар эди. Шунинг учун ҳам кадрларга баҳо бериш усуллари сон жиҳатидан аниқ ва нисбатлаш мумкин бўлган даражага ётказишга ҳаракат қиладилар.

Ишлаб чиқариш якунлари сифатида ифодаланадиган бошқарув меҳ-

натининг натижалари натурал кўрсаткичлар ёки қиймат кўрсаткичларида ўлчанади. Бу ўринда бошқарув меҳнатининг натижаларини ўлчаш муаммоси кам ишлаб чиқилганлигини қайд этиб ўтиш керак. Бошқарув фаолиятининг баъзи бир миқдорий тавсифлари мавжуд. Масалан, аризаларни кўриб чиқишнинг ўртача муддатлари ташкилот ишининг сифатидан далолат беради. Дебитор ва кредитор қарзларининг ҳажми бухгалтерия ишининг якунидир. Хўжалик судида қўзғатилган ишлар ва чиқарилган ижобий ҳукмларнинг сонига қараб юридик хизматнинг ишига баҳо бериш мумкин. Бундай кўрсаткичлардан уларнинг маъноси тўғри талқин қилинган, айти шароитларда улар асосли қўлланигани исботланган тақдирда фойдаланиш мумкин. Аммо, турли ташкилотларда ҳар хил шароитларда олинган кўрсаткичларни таққослаш мумкин эмас.

Энг кенг тарқалган тўғридан тўғри ўлчашга уринишлар балли баҳо бериш ва коэффициент усуллари билан боғлиқ.

Балли баҳо беришда шахснинг иши билан боғлиқ омиллар ёки унинг фазилатларига баллар шкаласи бўйича баҳо бериледи. Бунинг ҳар хил вариантлари мавжуд: баҳо берилётган ҳар бир кўрсаткичга қўйиладиган баллар сони бир хил (масалан, 7 ёки 5) ёки бир кўрсаткичларга уч балли баҳо берилса, бошқа кўрсаткичларга беш балли баҳо бериледи, шировад натижада балл “салмоғи” ҳар хил бўлиб чиқади.

Шкалани тузишда ҳам, уни қўллашда ҳам ноҳолислик ва расмиётчилик рўй бериши хавфи балли баҳо беришнинг асосий камчилигидир. Агар бу усулни қўллашга ҳаракат қилинаётган бўлса, буни фақат ходимларни таққослаш зарурати билан изоҳлаш мумкин.

Ўлчашнинг яна бир кенг тарқалган усули – **коэффициент** усулидир. Бу усул балли усулдан шу билан фарқ қиладики, бунда меъёрий баҳолаш жорий этилади, амалда олинган натижа меъёрийга таққосланади ва бунинг натижасида коэффициент олинади. Масалан, Меҳнат илмий-тадқиқот институти ишлаб чиққан методикалардан бирида ходимнинг стажи, маълумоти ва ҳоказоларга баҳо беришнинг меъёрий муддатлари жорий этилган.

Бундай меъёрийнинг жорий этилиши балли ўлчашда субъективлик хавфини маълум даражада камайтиради. Аммо, ҳолис баҳо беришнинг энг катта даражасига баҳолашнинг асосли меъёри топилган тақдирдагина эришиш мумкин. Ваҳоланки, бунга доим ҳам муваффақ бўлиनावермайди.

Шунинг учун ҳам ишнинг оғирлигини ва ходимнинг сифатини ўлчаш учун бошқа “ноарифметик” усуллар ҳам қўлланилади:

- иш ёки ходимнинг тавсифи;
- идеал назарий мезонлардан келиб чиқиб ишни ёки ходимни тавсифлаш;
- бирон-бир реал мезон – бошқа иш тури ёки ходимга таққослаш йўли

билан ишни ёки ходимни тавсифлаш.

Биринчи усул моҳият эътибори билан ўлчаш усули бўлмаса-да, таққослаш учун маълум даражада асос бўлади.

Иккинчи усул реал ходимни идеал модель билан таққослашга асосланади. Тафовутлар тавсифий қайд этилади. Бу усулнинг асосий муаммоси – идеални кидириш. Коэффициент усулида меъёрийларни кидиришда қандай муаммолар туғилса, бу ерда ҳам шундай муаммолар туғилади.

Энг унумли учинчи усулда бир нечта вариантлар мавжуд:

- ходим (меҳнат) эталон деб танланган бошқа ходим билан таққосланади (намуна усули);

- ходим (меҳнат) бошқа ходим билан таққосланади, уларнинг энг яхшиси танлаб олинади, сўнг энг яхши ходимлар жуфтма-жуфт таққосланади (жуфтма-жуфт таққослаш усули);

- ходим (меҳнат) ходимлар гуруҳи билан таққосланади, гуруҳнинг барча аъзолари чиқиб кетиш ёки белгининг ошиб бориши тартибида жойлаштирилади (тартиб билан туркумлаш усули).

Ходимнинг фазилатларини бошқа реал ходимларга таққослаб ўлчаш энг маъқул усулдир.

Қисқача хулосалар

Раҳбар томонидан қўлланган воситаларга ҳар томонлама: иқтисодий, ижтимоий, маънавий, эгологик ва бошқа нуқтаи назарлардан баҳо бериш керак.

Бошқарув меҳнатига вақт сарфи ва ишнинг оғирлигини ўлчам йўли билан баҳо берилади.

Маҳаллий бошқарув кадрларининг фаолиятига баҳо беришнинг куйидаги усуллари мавжуд: ахборот тўплаш; ҳужжатлар ва бошқа ёзма манбаларни ўрганиш; суҳбат ва сўровлар ўтказиш; кузатиш; сўровнома тўлдириш.

Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. Маҳаллий бошқарув кадрлари фаолиятининг нагизаларига қандай баҳо берилади?
2. Бошқарув меҳнатига қандай йўлларга асосан баҳо берилади?
3. Раҳбарнинг вақт сарфи қандай аниқланади?
4. Ишнинг оғирлигига қандай баҳо берилади?
5. Бошқарув меҳнатига баҳо бериш усулларини айтиб бериш.

Асосий адабиётлар:

1. Бизюкова И.В. “Кадры управления: подбор и оценка”. Учебное пособие. М., “Экономика”, 1998.
2. Панкин А.И. “Основы практического менеджмента”. М., ЮНИТИ, 2000.
3. Ципкин Ю.А. “Управление персоналом”. Учебное пособие. М., ЮНИТИ – ДАНА, 2001.

МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ КАДРЛАРИНИ ТАНЛАШ ВА БАҲОЛАШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

5.1. Кадрларни танлашни такомиллаштириш йўллари

Авваламбор, кадрларни танлашнинг тизимлилигини кучайтириш ва бу иш билан юқорида зикр этилган барча жабҳаларни қамраб олиш керак. Бундай ёндашув бирон-бир компонентлар тушиб қолмаслигини ва ҳаммага бир хилда эътибор берилишини кафолатлайди.

Кадрларни танлашда *номенклатура* ўта муҳим ўрин тутати. Уни бошқарув механизмининг ривожланишига қараб узлуксиз такомиллаштириш бориш зарур.

Биз ходимларни юқори лавозимга кўтариш процедуралари: бўш жойлар, номзодлар ҳақида ахборот, тавсия этувчиларнинг масъулияти, номзодларни таклиф этиш ҳуқуқларини тартибга солиш, номзодларни муҳокама қилиш, тайинлаш ва лавозимга киритишни яхшилаш зарурлиги ҳақида юқорида гапириб ўтдик. Агар бу ҳолатларнинг ҳар бирини алоҳида оладиган бўлсак, улар унча муҳим бўлиб туюлмайди. Аммо биргаликда улар кадрларни танлаш ишини янги босқичга кўтариш имконини беради.

Кадрларни танлаш тизимида ротациянинг аҳамиятини ҳам кучайтириш керак. **Ротация** янги вазифаларни ҳал қилиши имконини беради ва турғунлик, расмиятчилик каби иллатларни бартараф этиш воситаси бўлиб хизмат қилади. Ротация техника ва технологияларни бир тармоқдан бошқа тармоққа ўтказишнинг қудратли воситасига айланиши мумкин.

Ушбу лавозимда ва умуман касбий фаолиятни яқунлашга алоҳида эътибор бериш керак. Бу тажрибали кадрлар ва ёш ходимларнинг имкониятларидан имкон қадар тўлиқ фойдаланиш масаласидир.

Амалиёт – ходимнинг касбий ўсишининг асосий шартидир. Бу фикрга ҳамма кўшилади. Аммо унинг оқибати доим ҳам эътиборга олинавермайди. Жиддий вазифаларнинг қамлиги, ўринбосар лавозимида ёки бошқарувнинг паст бўғинларида узок вақт ишлаш истесъодли ташкилотчини ўртамиёна маъмурга айлантириб қўйиши мумкин.

Бошқарувнинг бошқа бўғинлари қатори, кадрларни танлаш ҳам режалаштирилиши керак. Боз устига, танлашнинг истиқболлилиги ва узлуксизлиги узок муддатли ёндашувни талаб этади. Шунинг учун ҳам дастурлар ва режалар тизимини ривожлантириш ҳамда уларни яқка тартибда касбий ўсиш истиқболлари даражасига кўтариш муҳим вазифадир.

Кадрларни танлашни унинг хизматларини мустаҳкамлаш, хужжатларга ишлов бериш замонавий технологияларини амалга жорий этиш, кадрлар бўлимларида ишлайдиган мутахассисларни тайёрлашни ташкил этиш нуктаи назаридан ҳам яхшилаш талаб этилади. Кадрлар иши статистикаси, яхши йўлга қўйилган ҳисобга олиш, ахборотни тўплаш ва янгилаш тизимлари зарур.

Захирадаги кадрлар билан ишлашни яхшилаш. Захирадаги хўжалик кадрлари муаммоларини таҳлилдан ўтказишда биз захирадаги кадрлар сонининг меъёрийларини ўрнатиш, кадрларни ўқитиб-ўргатиш, улар билан ишлаш ва уларни захирага қабул қилишнинг махсус шаклларини ривожлантириш ва ҳоказоларнинг муҳимлигини қайд этиб ўтдик. Бу чора-тадбирлар ижобий натижалар бериши учун юзага келган амалиётда қўшимча ўзгаришларни амалга ошириш зарур.

Бошқарув органлари аппаратининг (бир қатор лавозимлар бўйича) штатлар жадвалини тасдиқлашда ўша лавозимнинг иш ҳақи белгиланган *тажёрлар* штат бирлигини назарда тутиш лозим.

Расман захирага қабул қилинган ходимларнинг иш ҳақига қўшимча ҳақ (умумий захирага камроқ, тезкор захирага кўпроқ (10-20% гача) миқдорда) белгиланса, мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай қўшимча ҳақларни белгилаш учун ташкилотнинг умумий иш ҳақи фондига нисбатан фондларда ўлчанадиган алоҳида фонд ташкил этиш керак. Қўшимча ҳақ захирага қабул қилиш стимул бўлиб хизмат қилади ва захирада турганидан кейин юқори лавозимга кўтарилмаган ходим томонидан кўриладиган зарарни қошлайди, чунки икки-учта номзоддан фақат би таси лавозимга тайинланади.

Тезкор захира ходимини ҳар ҳафта ёки ҳар ойда ҳафтада би таси бўш кун кўринишида бериладиган *қўшимча меҳнат таътили* ҳам рағбатлантиради.

Захира энг муносиб ходимларни аниқлаш имконини беради. Бунда “абдий захирачилар” пайдо бўлмаслиги учун *захирада бўлишнинг умумий муддатини* қатъий тартибга солиш керак. Захирада узоқ вақт бўлиш ходимни ишдан совутади. Захирачининг иш ҳақига қўшимча ҳақ тўлашнинг мажбурийлиги захирани шакллантирувчи идораларни янги номзодларга жойни бўшатиш учун қайсидир босқичда ходимларни захирадан чиқаришга мажбур қилади.

Захирада бўлиш муддатининг қатъий белгиланиши ходимга ўз келажагини режалаштириш имконини беради. Раҳбарлар ходимни захирадан чиқаришда ноқулайлик сезмайдилар. Бу муносабат билан “янги лавозимга кўтарилмаган ва шунинг учун ҳам захирадан чиқарилган” ходимларни ва “янги лавозимга кўтариш учун муносиб топилмаган” ходимларни тафовут этиш зарур.

Биринчи тоифа ходимлар – захира тизимининг қонуний натижаси. Захирада туриш – малака оширишнинг алоҳида шакли. Шунинг учун ҳам

захирадан чиқарилаётган ходимни албатта ташаккурнома, фахрий ёрлик ёки мукофот билан тақдирлаш керак. Захирада бўлиш вақти сайлаб қўйиладиган органлардаги фаолият катори сўровномада қайд этилиши лозим.

Захира – бу юқори лавозимга кўтаришга яроқсиз бўлиб чиққан ходимларни саралаш воситаси ҳамдир. Захирадаги ходимларни лаёқатсиз ва яроқсиз деб топиш уларни мазкур захирага қабул қилган органларнинг обрўсига путур етказди, деган қараш мавжуд. Аммо захира – бу тайёргарлик мактабигина эмас, илгари эътибор камлиги учун яхши сезилмаган жиҳатлар аниқланиши мумкин бўлган ўзига хос “ўтказиш пункти” ҳамдир. Шунда захирага қабул қилиш яхши ишлайдиган ходимларни раббатлантирибгина қолмасдан, амалшароит ходимларни чўчитади ҳам.

Команда муаммосига эътиборни кучайтириш. Кадрларни танлашга бўш жойга ходимни танлаш биқик амали деб қараш мумкин эмас. “Лавозим – ходим” нисбатидан ташқари “ушбу номзод – у ишлаши керак бўлган бошқарув жамоаси” нисбатини ҳам кўриб чиқиш зарур. Бу кадрларни танлашга бошқарув командаси нуқтаи назаридан ёндашишдир.

Ҳозирги вақтда бундай усул ҳеч қачон мушаккамланмаган. Жамоада бундай тилга мансуб ходимлар старли бўлганлиги, бошқача тажриба ва феъл-атворга эга ходим кераклиги туфайли расман рад этилган номзодлар кам учрайди. Амалда бу омил камдан-кам ҳолларда, асосан тизимсиз эътиборга олинади.

Бошқа томондан, командада ҳам ишга лаёқатли, аммо у билан тил топишмаган ходимдан қутулишнинг тарғибга солинган қоидалари мавжуд эмас. Натижанда бундай ходимнинг ёмон ишлашини тасдиқловчи мисолларни қидиришга тушадилар ва бу анча узоққа чўзилади. Ходимни тинчгина ишдан бўшатиш ва унга янги иш қидириш имконини бериш ўрнига, ходимни ишдан кетишга мажбурлаш учун уни обрўсизлантириш керак бўлган вазият юзага келади.

Команда омилини эътиборга олиш жуда нозик иш. Бу ерда реал камчиликларни танқид қилувчи принципиал ходимдан қутулишга уринишларни “номувофиклик” билан яшириш жуда осон. Айни ҳолда ходим ўз мажбуриятларини расман бажараётган бўлса-да, уни деб маълум бўлим ёки сектор умуман олганда ўзининг максимал ишга лаёқатини йўқотгани учун ҳам командада узоқ чўзиладиган низоли вазият юзага келиши хавфи мавжуд.

Бошқарувга нисбатан ҳозирги замон қарашларига мувофиқ, мураккаб ва ўзгарувчан вазиятларда муваффақият команда таркиби, унинг баҳамжиҳат ишлашга тайёрлиги билан белгиланади. Жамоа алоҳида шахсларнинг камчиликларини силлиқлайди, аммо уларни кучайтириши ҳам мумкин.

Жамоанинг бир таркибида айни лавозимни эгаллаган (ёки унга даъво-

гар бўлган) ходимдан бир фазилятлар талаб этилса, жамоанинг бошқа таркибида – бошқа фазилятлар талаб этилади. Агар кадрларни танлашга жамоа нуктаи назаридан ёндашилса, номзоднинг лавозими ва вазиятагина эмас, бутун жамоага баҳо бериш лозим. Бугунги кунда бундай ёндашув спортнинг жамоавий турларида (спорт командаларини тузишда), театрда (ансамбллар ташкил этишда), кутб станциялари ёки космик кемаларнинг экипажларини, альпинистларнинг гуруҳларини ва ҳоказоларни тузишда айниқса кучли ривожланган. Илмий жамоаларни шакллантиришнинг танлов тизими туфайли бундай ёндашув фанда ҳам маълум даражада мавжуд. Афсуски, кадрларни танлашга жамоавий ёндашув хўжаликни бошқаришда ҳали яхши ривожланмаган.

5.2. Кадрларни баҳолаш тизимини такомиллаштириш

Олий бўғинга баҳо бериш. Агар йирик фирмалар тажрибасига мурожаат этадиган бўлсак, барча раҳбарларга баҳо берилган ҳолатларга ҳам, баҳо берилмаган ҳолатларга ҳам дуч келишимиз мумкин. Муфассал таҳлилда амалда иккинчи ҳолатда ҳам барча раҳбарларга баҳо берилиши, аммо бу порасмий усуллар ёрдамида, стандартлаштирилган процедураларсиз амалга оширилиши кўринади. Хўш, бу вариант нима билан далилланади?

Раҳбарга баҳо бериш – шу қадар нозик иш, эътиборга олиш керак бўлган муайян ҳолатлар шу қадар кўпки, бу ишга стандарт ёндашиш мумкин эмас. Раҳбарларга яқка тартибда баҳо бериш талаб этилади. Раҳбарнинг даражаси кўтарилиб боргани сари индивидуаллик даражаси ҳам ортиб боради. Шунинг учун ҳам яқка тартибда аттестациядан ўтказишнинг ўзи кифоя қилди, умумий баҳолаш тизими эса мантиқсиздир.

Бизнингча, бундай далиллар ҳам маълум маънога эга. Аммо олий бўғин раҳбарларини умумий аттестация тизимига киритишни истамаслик бошқа бир ҳолат билан ҳам боғлиқ. Олий раҳбарларга реал иш натижаларига қараб очик-ошкора баҳо бериш ташкилотдаги реал аҳвол ҳақидаги ахборотларнинг ошкор бўлишига олиб келиши мумкин.

Амалий нуктаи назардан номенклатура бўғини раҳбарларига баҳо беришга қарши далиллар – мазкур жараёндаги реал қийинчиликлардир. Дарҳақиқат, олий бўғин раҳбарларига баҳо бериш (агар тўлиқ аттестациядан ўтказишга ҳаракат қилинса) кўлгина муайян ҳолатлар ва вазият омилларидан келиб чиқиб амалга оширилиши лозим. Шунга қарамай, олий бўғин раҳбарларига баҳо бериш учун реал имконият мавжуд.

Баҳо бериш тизимини қўллаш муаммолари. Баҳо бериш тизимини қўллаш – ундан муваффақиятли фойдаланилишини кўп жиҳатдан белгилайдиган масъулиятли ҳолатдир.

Авваламбор, баҳо беришнинг мақсад ва вазифалари, унинг процеду-раси, иштирокчиларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари ҳақида аттестациядан ўтказилганларни ҳам, аттестацияни ўтказилганларни ҳам тўлиқ хабардор қилиш керак. Бунда куйи ва ўрта бўғин раҳбарларининг позициялари муҳимдир. Агар улар баҳо беришнинг ўтказилишидан манфаатдор бўлсалар, иш муваффақиятли бўлади. Бордию раҳбар ўзига ишонч йўқолгани туфайли қўшимча назорат ўрнатишмоқчи деб ҳисобласа, у ишлаб чиқариш нормалари-га ҳам, баҳо бериш мезонларига ҳам қарши чиқади. Баҳо бериш дастурлари-нинг муваффақияти учун янги усуллар оғиздагина эмас, амалда ҳам таъ-олиниши, уларга барча раҳбарлар ишонч билдиришлари лозим.

Баҳо бериш дастурлари ишлаб чиқилганидан кейин уларни бўлим раҳба-ри билан муҳокама қилиш, баҳо бериш мақсадлари ва усулларини ҳамда улар-нинг таъналуши сабабларини унга тушунтириш керак. Қисқа муддатли семи-нарда раҳбарга мазкур дастурни қўллаш тартиби ўргатилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Агар раҳбарлар ходимларга баҳо беришни ўрганиб олсалар, аттестаци-яни ўзлари ўтказмаган тақдирда ҳам ўзларига бўлган ишончлари ортади ва баҳо бериш тартибини қўл остидаги ходимларга тушунтириб бера оладилар.

Баҳо беришнинг асл мақсадларини ниқоблашга катта эътибор бери-лади. Шунинг учун ҳам баҳо бериш дастурлари ҳақида суҳбатлашганда у ходимга қандай фойда келтиришига урғу бериш керак: "...сиз яхши баҳо ола-сиз, хизмат рағбатларидан тезроқ қўтариласиз, тиришқоқлигингиз тақдир-ланади" ва ҳоказо. Баҳо бериш меҳнат унумдорлигини оширишга йўналти-рилганлигини рад этиш керак. Ходимларга баҳо бериш дастури амалга жо-рий этилганидан кейин ҳеч ким ишдан бўшатилмаслиги, фақат лавозимлар ва мукофотларнинг адолатли тақсимланиши содир бўлиши ваъда қилинади.

Раҳбарлар ўзларининг шахсий фикрларига мос келадиган баҳолар билан асосан келишадилар, қолган ҳолларда эса уларни инкор этадилар. Натижада зиддият юзага келади: раҳбарлар берган баҳо тўлиқ эмас, аммо улар бу баҳога ишонадилар.

Баъзан раҳбар қўл остидагиларни жуда яхши билишига ишончи ко-мил бўлади ва "акллилик қилиш"га эҳтиёж сезмайди.

Раҳбарлар баҳо бериш тизимига қарши чиқадиган ҳолатлар ҳам учраб туради, чунки уни амалга ошириш учун четдан мутахассисларни жалб этиш, уларни бошқарув ҳақида сифатли материал билан таъминлаш керак. Бу баҳо бериш тизимини амалга жорий этишга бўлган иштиёқни дарҳол камайтиради.

Қадрларга баҳо беришнинг асосларини ишлаб чиқиш муаммоси. Ходимларга баҳо бериш тизимларини тўлиқ таҳлилдан ўтказиш мазкур усул-нинг қийинчиликлари ва ҳал қилинмаган муаммоларини ўрганишни назарда тутиши керак.

Агар бошқарув кадрларига баҳо бериш учун иш натижалари асос қилиб олинмаган бўлса, хўжалик раҳбарлари татбиқан эришилган натижаларга улар қандай хисса қўшганлиги ўрганилади.

Бундай хиссага баҳо беришга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади: мазкур лавозимда ишлаш муддати, режа топшириқларининг қизғинлиги, эришилган натижаларнинг қиймати, раҳбар қўллаган воситаларнинг хусусияти ва ҳоказо. Аммо умумий назарий мулоҳаза юритишдан муайян меъерийлар, методикаларга ўтиш керак. Буларнинг барчаси ҳозирча мавжуд эмаслиги натижаларнинг кўрсаткичларидан баҳолашда фойдаланиш имкониятини чеклайди.

Ходимнинг ўзига баҳо беришда ҳам анча оғир муаммолар туғилади. У ёки бу фазилатларнинг мавжудлигини қандай аниқлаш керак? Айтайлик, нимага асосланиб уни принципial ходим деб эътироф этиш мумкин? Бундай асослар аттестация комиссияларининг барча аъзоларида аниқ ва бир хил бўлиши керак.

Сўнгги йилларда психология инсон характери хусусиятларига баҳо бериш методикаларини ишлаб чиқишда анча олға силжиди. Аммо инсон характери хоссаларидан шахсга комплекс баҳо беришгача бўлган йўл анча олис. Ҳатто бир соҳага, масалан, ижтимоий-психологик фазилатларга тааллуқли турли баҳоларни таққослаш муаммоси ҳам ҳали назарий жиҳатдан ишлаб чиқилмаган. У ёки бу таққослашларсиз ҳатто умумий методика бўйича олинган баҳоларни ҳам солиштириш қийин.

Шахс психологияси ва социологиясининг асосий қондалари шу жумладан бошқарув тизимида ҳам илмий жиҳатдан пухта ишлаб чиқилмаганлиги муаммо бўлиб қолаётир. Баҳо мазмунини таърифлашдаги камчиликлар, унинг таркибий элементларини ўлчаш (ва таққослаш) усулларининг қидирилиши ҳам шу билан изоҳланади.

Ҳатто бир қарашда аниқ ва равшандек туюлган баҳо бериш амалида ҳам ишлаб чиқилмаган назарий масалалар мавжуд. Масалан, баҳоларнинг ошқоралиги масаласини олайлик. Агар одимнинг бартараф этиш осон бўлган шахсий камчиликлари ошқор этиладиган бўлса, бу унга зарар келтириши мумкин. Аммо ошқоралик мактов шаклида бўлиши ва ходимнинг фаоллигини ошириши мумкин.

Шунинг учун ҳам ташкилот манфаатларини ҳам, шахснинг манфаатларини ҳам эътиборга олиш керак. Вазифа кадрларга баҳо бериш ҳақидаги ахборотни кенгайтириш, уни парда ортидаги махфий ишдан ходимнинг ўзига ҳам, унинг хизматдошларига ҳам тушунарли бўлган оддий бошқарув процедурасига айлантиришдан иборат. Аммо ошқораликни маълум даражада чеклаш нафақат зарур, балки фойдалидир. Бу айниқса аттестация комиссияларининг аъзоларига тааллуқли бўлиб, улар миш-мишлар тарқалишига йўл қўймасликлари керак.

Муфассал баҳо бериш энг яхши натижалар берали, аммо у жуда катта меҳнат, вақт ва маблағ сарфини талаб этади, баъзан у кўпгина ходимларга тушунарсиздир.

Баҳо бериш ва танлаш ўзаро боғлиқ бўлиши учун яна бир шарт – иккала процедурасубъектларининг яқинлиги зарур. Аттестация комиссияларининг таркибига резервга қабул қилиш ёки юқори лавозимга тавсия этиш ҳақида қарор қабул қилувчи идораларнинг вакиллари киритилиши лозим.

Баҳо бериш кадрларни танлашга ёрдам бериши керак. Кадрларни танлашда ҳам баҳо бериш якунларига таяниш лозим. Баҳо бериш танлашни сифат жиҳатидан янги, янада юқори поғонага кўтариш имконини берали. Агар баҳо беришнинг натижаларидан амалда фойдаланилмаса, у моҳият эътибори билан бефойдадир.

Танлаш билан баҳо бериш ўртасидаги алоқани кучайтириш учун процедурага оид кўпгина масалаларни ҳал қилиш керак. Баҳо бериш муддатлари шулар жумласидан бўлиб, улар танлашнинг вақт кўрсаткичларига яқин бўлиши лозим. Ходим ҳақида умумий хулоса чиқариш учун қисқа муддатли баҳо бериш етарли эмас. Узок муддатли баҳо бериш эса кўпгина бошқарув вазибаларини ҳал қилиш, масалан, мукофотлаш учун яроқсиздир. Узок муддатли дастурларнинг амалга оширилишини акс эттирмайдиган даврларга берилган баҳоларга қараганда йиллик иш якунларига берилган баҳолар самаралироқдир.

Қисқача хулосалар

Танлашнинг истикболлилиги ва узлуксизлиги узоқ муддатли ёндашуви-ни талаб этади. Шунинг учун ҳам дастурлар ва режалар тизимини ривожлан-тириш ҳамда уларни яқка тартибда касбий ўсиш истикболлари даражасига кўтариш муҳим вазифадир.

Кадрларни танлашни унинг хизматларини мустаҳкамлаш, ҳужжатлар-га ишлов бериш замонавий технологияларини амалга жорий этиш, кадрлар бўлимларида ишлайдиган мутахассисларни тайёрлашни ташкил этиш нуқтаи назаридан ҳам яхшилаш талаб этилади. Кадрлар иши статистикаси, яхши йўлга кўйилган ҳисобга олиш, ахборотни тўплаш ва янгилаш тизимлари зарур.

Муфассал баҳо бериш энг яхши натижалар беради, аммо у жуда кагга меҳнат, вақт ва маблағ сарфини талаб этади, баъзан у қўлгина ходимларга тушунарсиздир.

Танлаш билан баҳо бериш ўртасидаги алоқани кучайтириш учун про-цедурага оид қўлгина масалаларни ҳал қилиш керак. Баҳо бериш муддатла-ри шулар жумласидан бўлиб, улар танлашнинг вақт кўрсаткичларига яқин бўлиши лозим.

Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. Кадрларни танлаш ишини такомиллаштиришнинг қандай йўллари бор?
2. Захирадаги кадрлар билан ишлашни яхшилаш чора-тадбирларини қандай йўл билан такомиллаштириш мумкин?
3. Кадрларга баҳо бериш тизимини қандай яхшилаш мумкин?
4. Баҳо бериш тизимларини қўллашда қандай муаммолар мавжуд?

Асосий адабиётлар:

1. Егоршин А. П. “Управление персоналом”. Н., Новгород. 1999.
2. Панов А. И. “Подбор и расстановка управленческих кадров”. Горький., 1976.
3. Силин. А. Н. “Управление персоналом”. Учебник по кадрово-му менеджменту. Тюмень., 1995.

VI боб. РАҲБАР КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ

6.1. Раҳбар кадрларнинг касбий ва шахсий фазилатларини профессионал диагностика қилиш

Ходимларни самарали бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш кўн жиҳатдан ташкилот раҳбарининг шахсий ва касбий фазилатларига, тинимсиз ўзгараётган ижтимоий-иқтисодий шароитларнинг талабларига жавоб бериш учун унинг ўқиб-ўрганиш ва бошқаларнинг ўқиб-ўрганишига кўмаклашиш зарурлигини қай даражада тушунишига боғлиқ.

Профессионал диагностика раҳбарнинг такомиллашиши, яъни ички жараён билан боғлиқ, тесқари алоқа механизми эса ҳар қандай ривожланишнинг асосий принципи сифатида унинг энг мувофиқ таърифидир. Ўзимизни ва рўзгоримизни кўзгусиз тасаввур қила олмаганимиздек, раҳбарнинг касбий ўсиш ва шахсий ривожланиш жараёнини ҳам ўз касбий фазилатларини кўриш ва кузатиш имконияти исиз (воситасисиз) тасаввур қилиш мумкин эмас.

Профессионал диагностика амаллар тизими сифатида раҳбарга ўз касбий фазилатларини ва тегишли равишда ўқиб-ўрганишга эҳтиёж деб таърифлаш мумкин бўлган тайёргарликдаги камчиликларини кўриш ва муайян маънода уларга баҳо беришга кўмаклашади.

Профессионал диагностикани етишмайдиган билимлар мажмуини аниқлаш билан боғлаш мумкин эмас, зотан, билимлар ўз-ўзидан фаолиятга ўтмайди ва ўз-ўзидан ўзлаштирилмайди. Аслида янги билимларни ўзлаштириш ва амалий фаолиятда улардан фойдаланиш жараёнлари атроф муҳит, бошқа одамлар – диагностика жараёнининг иштирокчилари билан ўзаро алоқада содир бўлади. Шунинг учун ҳам куйида тавсифланадиган профессионал диагностика процедуралари тизими раҳбарнинг шахсий фазилатларинигина эмас, унинг бошқа одамлар, шу жумладан бошқа раҳбарлар билан ўзаро алоқада амалга оширадиган бошқарув фаолиятини ҳам ўрганади.

Диагностика тизимидан куйидаги мақсадларда фойдаланилиши мумкин:

- 1) таълим курсидан ўтишни истаган раҳбарларни танлаш жараёнида раҳбарга баҳо бериш учун;
- 2) раҳбарларнинг таълим олишга бўлган эҳтиёжларини аниқлаш ва таълим жараёнини ташкил этиш воситаси сифатида;
- 3) таълим натижаларини таҳлилдан ўтказиш ва мазкур жараённинг самарадорлигини баҳолаш учун ахборот олиш мақсадида;
- 4) раҳбарларни аттестациядан ўтказиш мақсадида уларнинг касбий ва шахсий фазилатлари ҳақида маълумотлар мажмуини олиш воситаси сифатида.

Диагностика тизими буюртмачининг муайян шартлари, хохиш-истак

лари ва талабларига маълум доирада мослашиш имконини беради. Буюртмачининг талаблари тизимнинг имкониятларига мос келмаган тақдирда, бу буюртмачи диагностика тизими ҳақида нотўғри тасаввурга эга эканлигидан далolat беради. Диагностика тизимидан нафақат “эзгу мақсадлар”да, балки “ғаразли мақсадлар”да ҳам фойдаланилиши мумкин. Сўнгги ҳолатдан фақат шартноманинг тўғрилиги ва диагностика жарасни ижрочиларининг этик жиҳатдан муносиб позицияси сақлаши мумкин.

Диагностика тизими кўйидаги блокларни (модулларни) ўз ичига олади:

А. уч “Ў”: ўзини ўзи аниқлаш, ўзини ўзига кўрсатиш ва ўзини ўзига тақдим этиш;

В. диагностика ўйин (танлашга қараб);

С. “Бошқарув услуби” тести ва унинг натижаларини ўзи кўриб чиқиш;

Д. профессионал диагностика;

Е. ҳуқуқ, иқтисод ва бошқарув соҳасидаги билимларни назорат қилиш;

Ғ. интеллектни ўрганиш (учта тест);

С. ўзини ўзи намоян этиш ва ўзини ўзи тасдиқлаш;

Я. ҳамкорларни ва лидерни танлаш;

К. эксперт комиссиясида суҳбатдан ўтиш.

Диагностика тизимининг ўзига хос хусусияти шундаки, у ички мантикий ва психологик алоқа, яхлитликка эга бўлган, иштирокчиларни яқка тартибдаги ва жамоавий ҳаракатлар, фикрлаш, ўзаро алоқа, ҳамкорлик ва кураш жарасига жалб этадиган ўйин кўринишида тузилади.

6.2. Бошқарув тафаккурини ривожлантириш

Бошқарув тафаккури соҳасида Ўзбекистонда охириги йигирма йилда жиддий ўзгаришлар содир бўлди. Турли шароитлар ва вазиятларда кўйилган мақсадларга эришиш имконини берадиган ва барқарор самарадорликни таъминлайдиган бошқарув усулини топиш мақсадида изланишлар олиб борилди. *Бошқарувнинг самарадорлиги ҳақида қарашлар* сўнгги давргача *асосан бир ўлчовли*, аммо анча аниқ бўлиб келди. Биз “авторитаризм – демократизм” шкаласида фикрлар эдик. Раҳбар ўз фаолиятида мазкур шкаланинг энг чекка тушунчаларига таянар ёки унинг ўртасидан ўрин эгаллар эди. Аънавий авторитаризмдан иштирокчилик томонга чекиниш вазифаси кўйилди. Кимдир бундай тафаккурни табиий, замон руҳига мос деб ҳисобласа, кимгадир бу бошқарувнинг самарадорлиги нуқтаи назаридан ҳаддан ташқари тангал бўлиб туюлди.

90-йилларнинг ўрталарида бир ўлчовли бошқарув тафаккуридан *икки ўлчовли бошқарув тафаккурига* аста-секин ўтиш содир бўлди. Бунда раҳ-

бар инсонга ҳам, фаолиятга, вазифаларга, самарадорликка ва олинадиган натижаларга ҳам онгли равишда бир хилда эътибор беради. Одамларга қараганда вазифаларга кўпроқ эътибор берадиган бошликлар ҳам бор. Одамларга ҳам, ишга ҳам қизиқмайдиган раҳбарлар ҳам учрайди.

Вазифаларга ва одамларга бир хилда, анча катта эътибор берадиган раҳбар икки ўлчовли бошқарув тафаккурининг мақсадидир. Икки ўлчовли тафаккур ҳатто ўзгарувчан шароитларда ҳам энг яхши натижани таъминлай олишига ишонишга асос беради.

Сўнги вақтларда икки ўлчовли бошқарув тафаккурига яна бир ўлчов – самарадорлик қўшилди ва *уч ўлчовли бошқарув тафаккури* вужудга келди.

Уч ўлчовли бошқарув тафаккурига асосан, биз вазифаларга ҳам, одамларга ҳам эътибор берамиз, аммо бунда турли иш шароитларида самарадорликни ҳам назарда тутамиз. У бизни вазиятга қараб бошқаришга даъват этади. Мазкур тафаккурга мувофик, бошқарувнинг узил-кесил аниқ бир усули мавжуд эмас. Энг яхши усул юзага келган вазиятга қараб танланади. Масалан, армияда тинчлик шароитларида бошқариш уруш давридаги бошқаришдан жиддий фарқ қилади. Корхонани, айтиқлик, реконструкция шароитларида бошқариш ҳам одатда муваффақиятли ўсиш ва ривожланиш шароитларида бошқаришдан фарқ қилади.

Агар раҳбар фақат муваффақиятга эришишдан манфаатдор бўлса, у деталларга асосий эътибор бериладиган бошқарув усулини танлайди. Бундай усул шу жойда раҳбарнинг ўзи иштирок этган, яъни самарадорлик унинг ўзига боғлиқ бўлган ҳолларда яхши. Аммо, “омадли” раҳбар самарасиз бўлиб чиқиши мумкин, чунки унинг фаолиятининг таъсири амалда қисқа муддатли хусусиятга эга. Шу билан бир вақтда, ишнинг муваффақиятидан ҳам, самарадорлигидан ҳам манфаатдор бўлган, яъни унумдорликни узоқ муддат, узлуксиз сақлаб қолиш ва ташкилотни янада ривожлантиришни истаган раҳбар шахсий таъсири билан бир қаторда ўз хусусиятига кўра умумий бўлган бошқарув усулини ҳам қўллайди.

Раҳбарнинг шахсий таъсири унинг етуқлигига асосланади. Унумдорликни оширишдан манфаатдор бўлган раҳбар барча икир-чикирлар ҳақида ўзи ўйламайди, балки якуний натижалар ва мақсадларни кўзлаб фаолият кўрсатади. У бевосита, муфассал назорат қилмайди, балки умуман топшириқларнинг бажарилишини диққат билан кузатиб боради ва зарур ҳолда муаммоли вазиятларда ёрдам кўрсатади.

Бошқарув усуллари раҳбарнинг иш вақтидан фойдаланишига ҳар хил таъсир кўрсатади. Бошқарув усулининг бевоситалиги даражаси қанча катта бўлса, раҳбар ишларни тақсимлаш, йўл-йўриқлар кўрсатиш, назорат қилишга шунча кўп вақт сарфлайди, яъни у иш жойида ҳамisha керак бўлади ёки

хеч бўлмаса яқинроқда бўлиши талаб этилади. Бундай ҳолларда раҳбар билан унинг қўл остидагилар иш вақтидан фойдаланиш нуқтаи назаридан бир-бирлари билан ҳамбарчас боғлиқдирлар.

Ҳамма нарсани ўзи ҳал қилишга интилиши натижасида раҳбар вазифаларни қўйиш ва асослашга, шунингдек ходимларга уларни тушунтиришга кўп вақт сарфлайди. Қўйилган вазифаларни бажаришга ходимлар билан муфассал тайёргарлик кўришда иш ва одамлар ўртасидаги муносабатлар билан боғлиқ бошқа масалалар ҳам ҳал қилинади ва бу жуда кўп вақтни олади. Аммо, бундай тайёргарлик иши амалга оширилганидан кейин раҳбарнинг муттасил иш-тироқи талаб этилмайди. Иш вақтидан фойдаланиш нуқтаи назаридан раҳбар ва қолган ходимлар бошқарувнинг маълум босқичларида, жумладан режалаштириш босқичида бир-бирлари билан яқин алоқа қиладилар.

Самарали раҳбар, бизнингча, қуйидаги фазилатларга эга бўлиши керак:

- 1) янгиликларга ижобий муносабатда бўлиш ва ўзи раҳбарлик қилаётган корхона ўзгаришларни амалга ошириш ва такомиллаштириш ишларида фаол рағбатлантириш, тегишли мақсад ва вазифалар қўйиш;
- 2) ўзи раҳбарлик қилаётган корхона ўз соҳасидаги барча энг янги ютуқлардан фойдаланиши ҳақида раҳбарлик қилиш;
- 3) ходимларни ошқораликка даъват этиш ва жамоада самарали мунозаралар ташкил қилиш;
- 4) нимани, қачон ва қандай бажариш ҳақида аниқ топшириқлар бериш;
- 5) ходимларни яхши ишлагани учун рағбатлантириш ва фақат зарур ҳоллардагина танқид қилиш;
- 6) зарур ҳолларда ҳаммаша ёрдам қўлини чўзиш;
- 7) ҳатто инкирозли вазиятларда ҳам ўз йўлидан изчил бориш;
- 8) ташкилотда қабул қилинган қоидаларга қатъий риоя қилиш;
- 9) қарорлар қабул қилиш ва уларни амалга ошириш;
- 10) ўзига ва бошқаларга талабчан бўлиш, ходимларга асоссиз танбех бермаслик, ишни яхшилаш мақсадида конструктив танқид қилиш;
- 11) ходимларни ўз фикрини билдиришга рағбатлантириш ва ундан самарали ҳамкорлик йўлида фойдаланиш;
- 12) таваккал қилишдан чўчимаслик;
- 13) яхши ва фаол тинглай билиш;
- 14) ташкилотда вақтдан фойдаланиш билан боғлиқ муаммоларни аниқлаш, муаммоларни муҳимлигига қараб тартиблаш ва уларнинг ечимини топиш учун изчил чоралар кўриш;
- 15) ишларни кечга сурмасдан вақтида бажариш, ўзи учун қаттиқ вақт мезърларини ўрнатиш;
- 16) ҳамма нарсада мукамал бўлишга интилмаслик;

17) инсонийлик фазилатларини сақлаш.

Раҳбарнинг иш самарадорлигини пасайтирадиган, унинг ўзига ва қўл остидагиларга боғлиқ бўлган омиглари ҳам санаб ўтамиз:

1) ўз ишини ҳам, ўзи ишлайдиган жабҳанинг ишини ҳам режалаштирмаслик;

2) олдин енгил ва таниш ишни бажариш;

3) қўл остидагиларга ишонмаслик ва уларнинг ишини ўзи бажариш;

4) қўл остидагилардан иш манфаатларида фойдалана олмаслик;

5) ўзини ўзи бошқаришга асосланиб, мақсад ва вазифаларни –қўйиш йўли билан бошқариш ўрнига ходимларнинг ишини бевосита йўлга солиш;

6) қўл остидагилар учун ҳаддан ташқари кўп қарорлар қабул қилиш, бу бошқарув тизгинини ўз қўлида тутиш имконини беради деб ўйлаш, аслида эса ривожланишга тўсқинлик қилиш ва ўзини ортикча иш билан юклаш;

7) қўл остидагиларни билмаслик ва уларнинг иши билан ҳам, шахсий ҳаёти ва келгуси режалари билан ҳам қизиқмаслик;

8) қўл остидагилар билан очиқ-ойдин гаплаша олмаслик ёки гаплашишни истамаслик;

9) қўл остидагиларнинг ласқатига ишонмаслик;

10) ўз ишларининг шояличилиги ва муҳимлиги тартибини аниқламаслик ҳамда иш вақтидан оқилона фойдаланиш режасини тузмаслик.

Қарорнинг қабул қилиниши қарорлар қабул қилиш самарали жараёнининг таркибий қисми, холос. Ҳар бир раҳбар *бу жараёнда ўз иштирокини* аниқ тасаввур қилиши керак.

Қарор қабул қилиш жараёнини қуйидаги таркибий қисмларга ажратиш мумкин:

- қарор қабул қилишдан олдинги вазиятни ўрганиш;
- турли вазиятларни тарозига солиб кўриш;
- турли вариантларда оқибатлар ва истикболларни аниқлаш;
- турли вариантларда истикболларга баҳо бериш ва уларни таққослаш;
- турли вариантлар орасидан қарорни танлаш;
- қарорни қабул қилиш ва унинг бажарилиши устидан назорат ўрнатиш.

Қарор қабул қилинганидан кейингина тайёр деб ҳисобланади. Раҳбар қарор қабул қилишнинг барча босқичларида иштирок этиши мумкин, аммо унинг вазифаси энг аввало тақлиф этилган вариантлардан энг маъқулини танлаш ва узил-кесил қарорни қабул қилишдан иборат. Раҳбар одатда қарорни ёлғиз қабул қилади, аммо гуруҳ билан бирга қарор қабул қилиш усули ҳам қўлланилади. Шунинг учун ҳам раҳбар гуруҳ билан ишлашга ҳам яхши тайёр бўлиши керак.

Қарорлар қабул қилиш жараёнини вақтдан оқилона фойдаланиш нуқтаи назаридан такомиллаштириш зарур:

- кераксиз (ташкilot фаолиятига ва одамларни бошқаришга ҳеч қандай таъсир кўрсатмайдиган, оргикча) қарорлардан қутулиш керак;
- қарор қабул қилишни бир-бирига юкламаслик, яъни битта масала юзасидан бир нечта қарорлар қабул қилмаслик керак;
- қарорларни ижро этишни бир шахсдан бошқа шахсга топиширишга одатланмаслик лозим;
- қарор ташкилот ва ҳамкорлик даражасига мос келиши керак;
- такрорланадиган қарорлар бўйича уларни қабул қилиш қоидалари белгиланади; бундай қарорлар амалда тўғри тушунилишини таъминлаш лозим;
- қарор қабул қилиш жараёнини иштирокчилик ва самарадорлик томонга ривожлантириш керак, бунда иштирокчилик деганда қарорни яқуний тасдиқлаш жараёнида иштирок этишнигина тушунмаслик лозим: қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиш айниқса катта салмоққа эга;
- қарорлар самарали таъсир кўрсатиши керак, бу эса қарорлар қабул қилиш жараёнига уларга бевосита дахлдор раҳбарларни ва бошқа шахсларни кенг жалб этиш лозим, деган маънони билдиради.

Қарорлар қабул қилишга қай даражада тайёр эканлигинингизни текшириб кўринг. Қарор қабул қилувчи одам сифатида ўзингизни қандай баҳолайсиз? Гуруҳ билан бирга қарор қабул қилиш усули ҳақида фикрингиз қандай? Бу саволларга жавоб беринг ва уларнинг маъносини ўзингиз учун мустақил равишда ёки бошқа манфаатдор шахслар билан бирга қуйидаги топшириқларни бажариш йўли билан аниқланг.

1. *Ўтган йилда қабул қилинган энг муҳим, яхши ва муваффақиятсиз қарорларнинг бир нечтасини ёзинг. Нима учун баъзан муваффақиятли, баъзан муваффақиятсиз қарор қабул қилишингиз ҳақида ўйлаб кўринг. Муваффақиятсиз қарорлар қабул қилинишининг сабаби нимада? Муваффақиятсизлик, агар у сабоқ бўлиб хизмат қилган бўлса, ижобий аҳамиятга ҳам эга.*

2. *Қарор қабул қилувчи одам сифатида ўзингизга баҳо беринг. Қандай ижобий ва салбий томонларингиз бор? Якка тартибда ва гуруҳ билан бирга қабул қилган қарорларингизга баҳо беринг. Раҳбар ишининг самарадорлиги нуктаи назаридан гуруҳ билан бирга қарор қабул қилиш жараёни барча босқичларининг кучли ва заиф томонларини аниқланг.*

3. *Қўл остигиздагилардан ёки бошлигингиздан қарор қабул қилувчи раҳбар сифатида ўзингизга баҳо беришини сўранг. Улардан ўз фикрлари ва далилларида очик ва ҳолис бўлишларини сўранг. Қарор қабул қилиш жараёнининг самарадорлигини қандай ошириш мумкинлиги ҳақида улардан маслаҳат олинг.*

4. *Ўзингиз ва қўл остигиздаги иш жабҳаси учун қарорлар қабул қилиш жараёнининг самарадорлигини ошириш режасини тузинг ва ушбу режани бажаришингизни кузатиб боринг.*

6.3. Раҳбар кадрларнинг билимини баҳолаш

Билимларга баҳо бериш тизими кадрларни ўқитиб-ўргатиш билан боғлиқ ранг-баранг вазифаларни ҳал қилиш, шу жумладан:

- захирани тайёрлаш учун тингловчиларни танлаш, хўжалик раҳбарларини мақсадли тайёрлаш;
- тест назорати натижаларига қараб таълимни габақалаштириш ва индивидуаллаштириш, ўқув дастурларига тузатиш киритиш;
- ўқув гуруҳларини оқилона комплектлаш;
- ўқув жараёнини режалаштириш, гашкил этиш ва бошқаришни мақбуллаштириш;
- тингловчиларни аттестациядан ўтказиш;
- таълим натижалари учун тингловчиларнинг шахсий жавобгарлигини кучайтириш имконини беради.

Шундай қилиб, билимларга баҳо бериш тизимига қуйидаги функциялар юкланади:

диагностик функция – таълимга киришишдан олдин тингловчиларнинг билимлари даражасини аниқлаш;

баҳолаш функцияси – ўзлаштириш даражаси ва таълимнинг сифатига баҳо бериш;

коммуникатив функция – ўқув жараёнига тузатиш киритиш мақсадида ўқитувчилар ва тингловчилар ўртасида тескари алоқа ўрнатиш;

мақбуллаштириш функцияси – тингловчиларнинг тайёргарлиги даражаси ва ўрганилаётган материални ўзлаштириши ҳақида олинган ахборот асосида ўқув жараёнини бошқариш;

рағбатлантириш функцияси – тингловчиларнинг ўқув фанларини ўрганишини рағбатлантириш.

Малака ошириш тизимида ўқув жараёнини ташкил этиш янги типга мансуб раҳбарларни шакллантириш жараёнининг барча элементлари устидан назоратни назарда тутиши лозим.

Ўқув жараёнининг самарадорлигини умумий тарзда аниқлаш учун таълимнинг тегишли жиҳатлари бўйича *баҳо беришнинг тўрт тури* зарур:

- тингловчилар таълим олиш натижасида ўзлаштирган билимлар ва кўникмалар ҳажми;
- тингловчиларнинг ишдаги хулқ-атвори, яъни тингловчилар ўз иш функцияларига қайтганларидан кейин ўзлаштирган билим ва кўникмаларидан қай даражада фойдаланаётганларига баҳо бериш;
- корхоналарнинг фаолияти, яъни тингловчининг хулқ-атворидаги ўзгаришлар корхона фаолиятига қай даражада таъсир кўрсатаётгани, шунингдек

унинг атрофидаги ходимларнинг хулк-атворига қандай таъсир кўрсатаётгани ҳақида ахборот;

- таълим жараёнига нисбатан тингловчиларнинг реакцияси (қарашлари).

Бунда тингловчиларнинг қарашлари ва таълим жараёни ҳақида зарур ахборотни ўқув жараёни доирасида илмий асосланган тингловчиларнинг билимига баҳо бериш тизимидан фойдаланиш йўли билан бевосита тингловчилардан олиш мумкин. Бундай тизимнинг асосий вазифаси тингловчилар таълим курсидан ўтиши натижасида уларнинг билим ва кўникмалари ҳажми қай даражада кўпайгани ҳақида ахборот тўплашдан иборат.

Билимларга ва ўқув жараёнига баҳо бериш махсус тизимини ташкил этиш турли таълим дастурларини амалга ошириш натижаларини аниқлаш имконини берди.

Ўқув жараёни қуйидаги билим ва кўникмалар даражасига асосланади:

- *тушуниш даражаси* – таълим олувчи билим соҳасидаги асосий атамалар ва тушунчаларнинг маъносини тушунади ва фанни янада чуқур ўзлаштиришга тайёр;

- *англаш даражаси* – таълим олувчи алоҳида атамалар ва тушунчалар ўртасидаги ўзаро алоқани кўради, фаннинг моҳиятини тушунади;

- *ифодалаш даражаси* – таълим олувчи намунавий вазифаларни, муаммоли вазиятларни ҳал қилишда олган билим ва кўникмаларини қўллаш олади;

- *қўллаш даражаси* – таълим олувчи ўзига хос вазиятларда вазифаларни ҳал қилишда маълум ишни бажаришдан олдин олган билим ва кўникмаларидан фойдаланиб субъектив янги билим оладилар;

- *ўзгартириш даражаси* – бу ижодий фаолият бўлиб, унинг жараёнида таълим олувчи ҳар қандай амалий ва назарий вазифаларни ҳал қилишда янги ахборот тўйилмайди ва янги иш қодаларини ишлаб чиқади.

Санаб ўтилган даражалардаги билим, маҳорат ва кўникмаларга баҳо бериш тегишли методикаларни талаб этади. Ҳақиқат билимлардан келиб чиқиш маҳорати билимларга таянади. Моҳият эътибори билан *маҳорат* – бу ҳаракатдаги билим демакдир. *Кўникма* деганда алоҳида компонентлари машқлар ва тегишли билимлар натижасида “автоматик” ранишда ишга солинадиган ҳаракат тушунилади.

Маҳорат ва кўникмалар тегишли билимлардан *келиб чиқади* ва уларга *боғлиқ* бўлади. Шунинг учун ҳам биринчи навбатда тушуниш ва англаш даражаларида ўзлаштирилган билимларга баҳо бериш зарур. Ифода *этиш*, *қўллаш* ва *ўзгартириш* даражалари ҳақида гапирганда биз олинган билимларни қўллаш маҳорати ва кўникмаларини назарда тутамизки, уларга баҳо бериш учун махсус шароитлар яратилиши лозим. Бундай шароитларни ай-

рим ипбилармонлик ўйинларида, муаммоли вазиятларни таҳлилдан ўтказиш жараёнида ва ҳоказоларда яратиш мумкин.

Малака ошириш тизимида ўқув жараёнининг ўзига хос хусусияти шундаки, тингловчи ўқув предметини ўрганишга киришар экан, у олий ёки ўрта мактабда олган билим ҳажмига, амалий фаолиятда тўпланган тажрибага, муаммоли вазиятларни ҳал қилишга нисбатан ўз ёндашувларига эга бўлади.

Бу жараённинг яна бир ўзига хос хусусияти шундаки, тингловчиларнинг алоҳида талаблари ва имкониятларини эътиборга олиш, уларга асосан таълим дастурига аниқликлар киритиш, тингловчиларнинг у ёки бу гуруҳи учун муҳим билимларни ажратиш талаб этилади. Бопқача қилиб айтганда, малака ошириш тизимида ўқув жараёнини тингловчиларга аниқ мослаштириш зарур, аммо бунга фақат зиммасига тегишли функциялар юқланган таълим жараёнига баҳо бериш тизими мавжуд бўлган тақдирда эришиш мумкин.

Мазкур жараёнда тегишли амалнинг мақсади белгиланмаган, фақат мунозаралар пайтида ўзини тутишнинг икки-учта содда қоидаларигина мавжуд. Ушбу босқичда диагностика жараёнининг барча иштирокчиларига ўзини кўрсатиш, ўз қарашларини билдириш, тарафдорлар топиш ва ҳамкор ёки лидер сифатида обрў қозониш мақсадида зарур очколар орттириш учун сўшти имконият берилади.

Ҳамкорларни ва лидерни танлаш. Мунозара яқунланганидан ва долзарб масалалар юзасидан барча қарашлар аниқланганидан сўнг ҳар бир иштирокчига ҳамкор сифатида кўришни, битта жамоада ишлаш ва ўқишни истаган одамларни, шунингдек ўзининг лидери деб ҳисобловчи одамни танлаш таклиф этилади.

Эксперт комиссиясида суҳбатдан ўтиш. Бу тингловчиларни танлашнинг яқунловчи ва ўта муҳим босқичидир, чунки унда машина тестлари ёрдамида қўйилган баҳоларга маълум тузатишлар киритилади.

Ушбу процедура ҳам конкурс танловчи бўйича доимий ишлайдиган ижодий жамоа томонидан ишлаб чиқилган. Жамоанинг тасаввурларига кўра, у номзоднинг умумий билими, иқтисод ва бошқарув муаммоларини тушуниши, қўл остидаги меҳнат жамоасига муносабати, инсоний фазилатлари, бошқариш услуби, нотиклик, ўз қарашларини ҳимоя қилиш ва далиллаш қобилиятлари, иқтисод ва бошқарув соҳасида касбий билимлари ҳақида экспертларнинг фикрларини ўз ичига олиши лозим.

Барча номзодларни таккослаш учун энг долзарб иқтисодий муаммолар юзасидан саволлар рўйхатини ўз ичига олувчи эксперт саволномаси ишлаб чиқилган. Саволнома билан бир қаторда, ҳар бир номзодга унинг муайян фаолияти билан боғлиқ саволлар берилади.

Эксперт комиссияси шундай мўлжал билан тузилиши керакки, унда

бошқарув ва иқтисод билан боғлиқ барча соҳалар: режалаштириш, бошқариш, иқтисод, фан-техника тараққиёти, ҳўжалик ҳуқуқи, бошқарув психологияси, социология, информатика, жисмоний тарбия, кадрларни ўқитиб-ўргатиш соҳаларининг мутахассислари жамлансин.

Қисқача хулосалар

Профессional диагностика раҳбарнинг такомиллашиши, яъни ички жараён билан боғлиқ, тескари алоқа механизми эса ҳар қандай ривожланишнинг асосий принципи сифатида унинг энг мувофиқ таърифидир. Ўзимизни ва рўзгоримизни кўзгусиз тасаввур қила олмаганимиздек, раҳбарнинг касбий ўсиш ва шахсий ривожланиш жараёнини ҳам ўз касбий фазилагларини кўриш ва кузатиш имкониятисиз (воситасисиз) тасаввур қилиш мумкин эмас.

Профессional диагностика процедуралар тизими сифатида раҳбарга ўз касбий фазилатларини ва тегишли равишда ўқиб-ўрганишга эҳтиёж деб таърифлаш мумкин бўлган тайёргарликдаги камчиликларини кўриш ва муайян маънода уларга баҳо беришга қўмақлашади.

Бинобарин, профессионал диагностика раҳбарни текшириш, аниқлаш ва унга баҳо бериш тизими сифатида замон талабига жавоб бериши керак ва ўзи ҳам мунтазам ривожлантиришга мухтождир.

Мухокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. Профессional диагностика нима?
2. Профессional диагностиканинг қандай усуллари бор?
3. Профессional диагностика тизими деганда нимани тушунаси?

Унинг асосий элементларини тавсифлаб беринг.

4. Бошқарув тафаккури қандай ривожланади?
5. Раҳбар кадрларнинг билимига қандай баҳо берилади?
6. Раҳбар кадрларнинг тайёргарлик даражаси эксперт баҳо бериш асосида қандайаниқланади?

Асосий адабиётлар:

1. Смирнов Э.А. “Основы теории организации”. М., ЮНИТИ, 2000.
2. Уткин Э.А. “Профессия - Менеджер”. М., “Экономика”, 1992.

КАСБИЙ ЎСИШНИ БОШҚАРИШ

7.1. Ходимларнинг касбий ўсиши ва ривожланишини режалаштириш

Касбий ўсиш тушунчасининг маънолари кўп. Масалан, катта ойлик олиш, катта ваколатларга эга бўлиш, нисбатан юқори мавқега, мақомга, обрўга, ҳокимиятга эга бўлиш ва ҳоказо. Касбий ўсиш деганда биз асосан хизмат бўйича кўтарилишни тушунамиз, аммо бу тушунчани ҳаётдаги бошқа вазиятларга нисбатан ҳам қўллаш мумкин. Масалан, биз уй бекалари, оналар ва вақтинчалик, мавсумий ишчиларнинг касбий ўсиши ҳақида ҳам гапиришимиз мумкин, чунки улар ҳам олға силжийдилар, шу маънодаки, вақт ўтиши, уларнинг тажрибаси ва масъулияти ортиши билан қобилият ва истеъдодлари ҳам ортиб боради.

Шундай қилиб, *касбий ўсиш деганда инсоннинг бутун касбий фаолияти давомида унинг ишга доир тажрибаси ва фаолияти билан боғлиқ ҳолда қарашлари ва хулқ-атворида онгли равишда содир бўлган ўзгаришлар тушунилади.*

Касбий ўсиш босқичлари. Инсон ўзининг касбий фаолияти жараёнида ҳар хил, аммо ўзаро боғлиқ босқичлардан ўтади. Касбий ўсишни энг содда кўринишда тўртта босқичга ажратиш мумкин:

- 1) бошланғич босқич (иш билан танишиш);
- 2) дастлабки босқич (бир ишдан бошқа ишга ўтиш);
- 3) барқарор ишлаш босқичи (бир ишда турғун ишлаш);
- 4) истеъфога чиқиш босқичи (фаол ишлашни тўхтатиш).

Касб эгаларини самарали бошқариш касбий ўсишнинг тўрт босқичини тушуниб етишдан бошланади. Шу билан бирга, агар касб эгалари ўз фаолияти босқичларини яхши тушунсалар, ўз йўлларида учрайдиган қийинчиликларни осон енгиб ўтадилар.

1-босқич. Ёш касб эгалари корхонага техника соҳасида маълум билимлар билан келадилар, аммо кўпинча корхонанинг талаб ва эҳтисжларини яхши тушунайдилар. Натижада улар нисбатан тажрибали ходимлар билан яқин алоқада ишлайдилар. Ёш касб эгалари билан уларнинг бевосита раҳбарлари ўртасидаги муносабатларни устоз - шогирд муносабатлари деб таърифлаш мумкин. Ёш ходимлар учун энг муҳими касб сирларини ўрганиш ва ўзининг ишга лаёқатлигини кўрсатиш учун устоз кўрсатмаларини аниқ бажаришдир.

2-босқич. Вақт келиб касб эгасига мустақил ишлаш имконияти берилади. Бунда ёш ходим маълум техника соҳасида ишлаш лаёқатини қай дара-

жада намойиш этганидан келиб чиқилади. Унинг лаёқатини аниқлаш мақсадида техникавий экспертиза (маҳсулотни текшириш, унинг сифатига баҳо бериш) ёки ходимнинг кўникмалари, масалан, компьютерда ишлаш кўникмаларини аниқлаш учун экспертиза утказилиши мумкин.

3-босқич. Энди профессионаллар ўзлари 1-босқичдаги ёш ходимларга устозлик қилишга умид қиладилар. Бундан ташқари, улар ўз кизиклишлари доирасини кенгайтиришга ва ўз ташкилотидан ташқаридаги одамлар билан кўпроқ ўзаро алоқа қилишга интиладилар. Шундай қилиб, тренинг ва бошқа одамлар билан ўзаро алоқа профессионаллар фаолиятида асосий ўрин эгаллайди.

3-босқичда профессионаллар одатда бошқаларнинг иши учун жавобгар бўладилар, бу эса жиддий психологик зўриқишларга олиб келади. Агар улар бунгача фақат ўз ишлари учун жавоб берган бўлсалар, энди бошқаларнинг иши уларнинг диққат марказида туради. Шунинг учун ҳам бу янги талабларни бажара олмаганлар ихтиёрий равишда 2-босқичга қайтишлари мумкин. Ўз қўл остида бошқаларнинг такомиллаштириши ва янада мураккаб ва яхши ишларга ўтиpidан лаззатланувчи одамлар 3-босқичда пенсияга чиққунга қадар ишлашлари мумкин.

4-босқич. Баъзи бир профессионаллар 3-босқичда қоладилар, баъзи бирлари эса 4-босқичга ўтадилар. Ушбу босқичга ҳамма профессионаллар ҳам ўтавермайди, чунки унда, масалан, корхонанинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ёки узок муддатли стратегик режалаштириш талаб этилади. Бу ерда улар менежер, антрепенёр ва ғоялар генератори вазифасини бажарадилар.

Касбий ўсишнинг муҳимлигини англаб етган корхона одатда ўз ходимларига турли имкониятларни таклиф қилади. Бу имкониятлар *таълим олиш кўринишидаги оддий дастурларни ёки касбий ўсиш индивидуал режаларини такомиллаштириш учун муфассал маслаҳат хизматларини* ўз ичига олиши мумкин.

Бундай дастурлар:

- мунгазам таклиф этилган;
- барча ходимлар учун очик бўлган;
- баҳо бериш натижасида ўзгартиришлар киритиш лозим деб топилган бўлса, такомиллаштириб борилган тақдирда, айникса, катта қимматга эга бўлади.

Ходимнинг эҳтиёжлари ва мақсадларини корхонада мавжуд касбий ўсишнинг жорий ёки бўлғуси имкониятлари билан уйғунлаштириш бундай дастурларнинг умумий мақсадидир.

Касбий ўсиш имкониятларини рўёбга чиқариш дастури қуйидаги хизматларни кўрсатади:

- вакант жойлар ҳақида ва бу жойларни эгаллаш учун зарур малака ҳақида кенг ахборот беради;
- малакали хизматчилар қайси тизимга мувофиқ бу жойларга даввогар бўлишлари мумкинлигини кўрсатади;
- ходимларга касбий ўсиш мақсадларини аниқлашга қўмаклашади;
- ходимлар билан уларнинг раҳбарлари ўртасида касбий ўсишнинг мақсадлари ҳақида диалог ўрнатилишини рағбатлантиради.

Кўпинча коллежни битирган ёш менежерлар ўз билимларини амалда қўллаш имкониятини кутадилар ва бу хизмат бўйича кўтарилишга олиб келади деб умид қиладилар. Аммо кўпгина ҳолларда уларнинг бу умидлари жуда тез пучга чиқади. Гарчи бунинг сабаблари ҳаммада ҳар хил бўлса-да, мутахассислар баъзи бир умумий сабабларни ҳам аниқладилар.

7.2. Касбий ўсишни ривожлантириш дастурлари ва қўллаб-қувватлаш дастурлари

Дастлабки ташаббус. Биринчи ишларида ёш менежерлар кўпинча ўз қобилиятларини тўлиқ намоён этиш имкониятига эга бўлмайдилар. Шунга қарамай, баъзи бир ёш менежерлар ўз фаолиятига ижодий ёндашишга ҳаракат қиладилар: ўз ишларини бошқача, янада яхши бажариш ҳақида ўйлайдилар. Бундай ходимлар ўз раҳбарларини уларга кўпроқ мустақиллик беришга қўндира оладилар. Афсуски, бундай ёш ходимлар жуда кам. Аввалги мактаб ва талабалик тажрибаси шундан иборат бўлганки, топшириқлар уларга юқоридан – ўқитувчилар томонидан берилган. Ташаббус улар томонидан эмас, балки улар учун яратилган.

Ўз ишидан дастлабки қониқиш. Олий маълумотли ёш менежерлар кўпинча ўзларини тайинланган лавозимларидан ҳам юқори даражадаги ишни бажаришга қодир деб ўйлайдилар. Энг янги бошқарув назариялари, самарали бошқариш услубларидан хабардорлик шунга туртки беради. Улар ўзларини камида компанияга раҳбарлик қилишга қодир деб ҳис қиладилар. Аммо воқелик билан тўқнаш келиш натижасида улар ўзларининг бу фикрига бошқалар қўшилмаётганлигини кўрадилар ва умидсизлик, тушқунликка тушадилар, ўз ишидан қониқмаслик ҳисси пайдо бўлади.

Ишга дастлабки баҳо бериш. Ишга баҳо бериш – бошқарувчининг муҳим мажбурияти, аммо кўпгина менежерлар уни бажариш учун етарли тайёргарликка эга эмас. Улар ўз қўл остидагиларнинг ишига қандай баҳо беришни билмайдилар. Бу камчилик ёш ходимлар билан боғлиқ ҳолда айникса нохуш оқибатларга олиб келади. Чунки улар ўзларидан нима кутишаётганларини ва ўзларини қандай тутишни яхши билмайдилар. Табиийки, улар

ўзларининг раҳбарларини кузатадилар ва уларнинг ҳуққ-атвориға намуна деб қарайдилар. Аммо бундай раҳбарлар ёш ходимларнинг ишиға баҳо беришға мувофиқ равишда эътибор бермасалар, улар ўз ишлари фирма талабларига жавоб бериш-бермаслигини тушунмайдилар.

Барча ёш менежерлар ҳам ўзларининг дастлабки ишида муаммоларға дуч келавермайдилар. Аммо, бундай муаммоларға дуч келган ва натижада фирмани тарк этган ёш ходимлар қобилият ва маблагларнинг ҳавоға совурилиши ифодасидир. Ёш ва қобилиятли мутахассиснинг бой берилиши қиймати шу қадар каттаки, дастлабки иш босқичидаги муаммоларни енгитишға йўналтирилган дастурлар қиймати ўзини тўлиқ оқлайди.

Касбий ўсиш йўлидаги илк муаммоларни енгитиш дастурлари ва амалиёти. Ёш истеъдодларни олиб қолиш ва ривожлантиришни яхшилаш истагида бўлган раҳбарлар бир нечға муқобил имкониятларға эгадирлар.

Иш ҳақида аниқ дастлабки ахборот. Ёш ходимларға иш ҳақида объектив ахборот берип кейинги кўнгилсизликларнинг олдини олиш усулларидан биридир. Ёш ходим нафақат ўз ишининг, балки фирманинг ҳам яхши ва ёмон томонларини билиши керак. Бундай ахборотдан ишға ёлланаётганлар нафақат кўришлари мумкин бўлган наф, балки дуч келишлари мумкин бўлган қийинчиликлар ҳақида ҳам тасаввур ҳосил қиладилар. Бундай ахборотта эга ёш ходимлар ишда барқарорликни сақлаб қоладилар ва ўз ишларидан бундай ахборотни олмаган ёш ходимларға қараганда кўпроқ даражада қониқадилар.

Ташаббусли тайинлаш. Янги ёлланган мутахассисларнинг раҳбарлари уларнинг энг оғир жабҳаларға ишға тайинланишларини рағбатлантиришлари мумкин. Бундай сиёсатни муваффақиятли қўллаш раҳбардан маълум тавakkал қилишни талаб этади, чунки у қўл остидаги ходим ўз ишини қандай бажариши учун жавобгар бўлади. Шунинг учун ҳам кўпгина раҳбарлар тавakkал қилмасликни ва ёш ходимларни аста-секин кўтаришни маъқул кўрадилар.

Талабчан бошлиқ. Кадрларнинг барқарорлигини ошириш ишида яхши натижаларға эришиш имконини берадиган амалиёт ёш ходимларни дастлаб талабчан бошлиқлар қўл остиға беришни назарда тутати. Бу нуқтанан назардан “талабчан бошлиқ” дегани “автократ бошлиқ” деган маънони билдирмайди. Бундай раҳбарлар ёш ходимларға талабчан муносабатда бўлиш орқали уларни юксак натижаларға йўналтирадилар ва зарур ҳолда ҳамиша маслаҳат ёки иш билан ёрдам қўлини чўзадилар.

Касбий фаолият ўртасида “текислик”. Бу ҳолат “ишни сақлаш” босқичида кузатилади. Бу даврда касбий ўсиш икки сабабға кўра анча секин кечади. Биринчидан, ходим ташкилий пирамида чўққисига яқинлашгани сари иш жойилари камэйиб боради ва ҳатто менежер навбатдаги босқичда иш-

лашга лаёқатли бўлса ҳам вакант жой топилмайди. Иккинчидан, бўш жойлар бўлса ҳам менежер уни эгаллаш имкониятини ёки истагини йўқотган бўлиши мумкин.

Касбий фаолиятнинг ўртасида юзага келадиган муаммоларни енгиш дастурлари ва амалиёти. Ушбу босқичда инқирозли вазиятларни мўътадиллаштириш ходимга маслаҳатлар бериш ва касбий ўсишда муқобил имкониятларни кўрсатиш орқали амалга оширилади.

Маслаҳатлар. Кўпгина фирмалар ўз ходимларига иш, соғлиқ, оила билан боғлиқ муаммоларни енгишда кўмаклашиш учун ўз штатларида психиатрларни сақлайдилар. Шу тарика ўрта яшар менежерлар депрессия ва стресс ҳис қилган ҳолларда малакали ёрдам билан таъминланадилар. Бу босқич менежерлари одатда яхши маълумотга эга бўлганликлари учун кўпинча психиатрга ўз дардларини тўқиб солишлари кифоя қилади. Муаммоларни ҳолис тингловчига айтиш уларнинг моҳиятини аниқ тушуниб етиш, уларни енгишнинг конструктив йўлларини топиш имконини беради.

Муқобиллар. Инқироз муаммоларини самарали ҳал қилиш ишда мақбул муқобиллар бўлишини талаб этади. Ташкилотлар шахсий ёки оилавий муаммолар юзасидан ўз ходимларига маслаҳат бериш имкониятларини қўлдан чиқармасликлари керак. Агар инқирознинг ривожланиши энг аввало касбий фаолият билан боғлиқ омилларга кўра кучайса, корхона муҳим муқобиллар манбаига айланиши мумкин.

Кўпгина ҳолларда бундай ходимларни бир ишдан бошқа ишга ўтказиш усулларини қўллаш лозим. Бундай усулларнинг уч хили мавжуд: бошқа ишга ўтказиш, паст лавозимга ўтказиш ва аввалги лавозимга ўтказиш.

Горизонтал йўналишда бошқа ишга ўтказишда ходим корхонанинг бир жабҳасидан бошқа жабҳасига ўтказилади. Ишлаб чиқаришда “қотиб қолган” менежер савдо жабҳасига, конструкторлик бўлимига ёки бошқа соҳага ишга ўтказилиши мумкин. Бунда менежер янги жойда қўйиладиган техникавий талабларни қисқа муддатларда ўрганиши, бу уни муаммолардан маълум муддат чалғитиш имконини бериши назарда тутилади. Гарчи бу ҳолда иш унумдорлиги даражаси пасайиши мумкин бўлса-да, аммо кейинчалик менежер иккала иш соҳасида истиқболга эга бўлади.

Паст лавозимга ўтказилишга бизда муваффақиятсизлик деб қаралади; самарали ишлайдиган менежер паст лавозимга ўтиш муносиб муқобил бўлиши мумкинлигини тушунишга қодир эмас. Шунга қарамай, бу кўпгина ҳолларда нафақат яхши, балки мақбул муқобил ҳисобланади, башарти:

а) менежер ишлаб чиқаришнинг ўзига хос жуғрофий ўрни билан белгиланган турмуш сифатини қадрласа ва янги жойга кўчиб ўтиш учун паст лавозимга ҳам рози бўлса;

б) менежер бунга бўлгуси касбий ўсишнинг пойдеворини қуриш ва уни мустаҳкамлаш усули деб қараса;

в) менежер олдида иккита йўл – ишдан бўшаш ёки паст лавозимга ўтиш турган бўлса;

г) менежер мустақилликка ва иш фаолиятини ишдан ташқари (диний, фуқаровий, сиёсий) фаолият билан уйғунликда олиб бориш имкониятига эга бўлишни истаса ва шунга кўра бошқа, жавобгарлиги кам паст лавозимга ўтказилишини бажонидил қабул қилиши мумкин бўлса.

Аввалги лавозимга ўтказиш – горизонтал йўналишда бошқа ишга ўтказиш ёки паст лавозимга ўтказишда мавжуд хавф-хатарни камайтириш билан боғлиқ нисбатан янги усул. Бу юқори лавозимга кўтарилган менежер янги жойда ишлаб кета олмаган тақдирда аввалги ишига қайтиши мумкинлигини назарда тутати. Фирма ходимни янги лавозимга кўтаришдан олдин уни бу ҳақда огоҳлантиради.

Менежерларга инкирозни снгишга кўмаклашишга йўналтирилган бу дастурлар менежерларнинг ўзи учун шахсий жавобгарлигини ҳам соқит этмайди. Масъул ва конструктив ҳаёт кечирадиган одамлар ўз хизмат фаолиятидаги хавф-хатарларни имкон қадар камайтириш чораларини олдиқдан кўрадилар.

Касбий ўсишни режалаштириш. Ташкилотларда касбий ўсишни режалаштириш амалиёти ходимларнинг касбий ўсиш соҳасидаги умидларини мазкур ташкилотда мавжуд имкониятларга боғлашни назарда тутати. Касбий ўсишни тартибга солиш деганда юқорида зикр этилган имкониятлар билан боғлиқ алоҳида фаолият тури тушунилади. Бу ерда икки жараён ўзаро боғланади. Касбий ўсишни режалаштириш мақбул натижаларга эришиш воситаларини аниқлашни, шу жумладан мақсадга эришиш воситаси сифатида касбий ўсиш намуналарини шакллантиришни назарда тутати.

Норасмий маслаҳат бериш. Ташкилотларда кўпинча ўз имкониятлари ва манфаатларига баҳо беришни истаган ходимларга маслаҳатлар бериш йўлга қўйилади. Маслаҳат бериш жараёни ходимларнинг шахсий манфаатларига дахлдор бўлиши ҳам мумкин, зотан, шахсий манфаатлар касбий ўсиш билан боғлиқ умидларни белгилайдиган муҳим омиллардир. Шунинг учун ҳам бу соҳада маслаҳатлар беришга фирмалар ўз ходимларига хизмат кўрсатиш деб қарайдилар.

Раҳбар томонидан маслаҳат бериш одатда ходимнинг ишига баҳо беришнинг бир қисми ҳисобланади. Ишга самарали баҳо беришнинг ўзига хос хусусияти шундаки, у ходимга қай даражада яхши ишлаётганинигина эмас, келажакда нимага эришиши мумкинлигини ҳам тушуниш имконини берадиган ахборотни ўзида мужассамлаштиради – шу тарика касбий ўсишни режалаштиришга қизиқиш уйғотилади. Раҳбарлар ўз ходимларига фирманинг на-

факат алоҳида бир жабҳасида, балки бутун ташкилотда мавжуд имкониятлар ва эҳтиёжлар ҳақида ахборот беришга тайёр бўлишлари керак. Аммо улар одатда ташкилот ҳақида тўлиқ ахборотга эга бўлмайдилар, шунинг учун ҳам кўпинча янада расмий ва тизимли ёндашувларни қўллашга зарурат туғилади.

Расмий маслаҳат бериш. Турли баҳо бериш ва ривожлантириш марказларидан фойдаланувчи фирмалар сони кўпайиб бормоқда. Одатда алоҳида гуруҳларга хизмат кўрсатиш амалиёти қўлланади. “Энг қобилиятли” ва “эпчил” номзодларга алоҳида эътибор берилади.

Бундай марказларда дастлаб менежернинг қуйидаги соҳалардаги кучли ва заиф томонлари аниқланади: муаммоларни таҳлилдан ўтказиш; коммуникация; мақсадларни аниқлаш; қарорлар қабул қилиш ва низоларни ечиш; ходимларни танлаш, ўқитиб-ўргатиш ва мотивлаштириш; ходимлар устидан назорат; одамлар билан муомала қилиш; вақтдан фойдаланиш. Ҳар бир соҳада олинган натижаларга қараб менежер шахсий вазифаларини ва касбий ўсиш мақсадларини ўзи белгилайди. Марказ ходимлари менежерга унинг кўрсатилган соҳалардаги кучли ва заиф томонларини акс эттирувчи реалистик мақсадларни таърифлашга кўмаклашадилар.

Фирмадаги вақант жойлар ҳақида ахборот бериш амалиёти ҳам эътиборга молик. Бу эълонлар тахтасида шунчаки эълон бериш дегани эмас. Бу ерда камида қуйидаги шартлар бажарилиши керак:

- ходимларга бўш жойлар ҳақидагина эмас, корхонада содир бўлаётган жойдан жойга ўтишлар ва кўтарилишлар ҳақида ҳам ахборот берилади;
- ахборот жойга танлов эълон қилинишидан камида беш-олти ҳафта олдин берилади;
- танлаш қоидалари опшкор этилади ва барча учун мажбурий бўлади;
- танлаш стандартлари ва шартлари аниқ ва содда таърифланади;
- ҳар ким ўз кучини синаб кўриш имкониятига эга бўлади;
- жойга даъвогар бўлган, аммо танловдан ўтмаган ходимлар бунинг сабаблари ҳақида ёзма равишда хабардор этиладилар.

7.3. Раҳбар кадрларнинг алмаштирилиши оқибатларини сийлиқлаш йўллари

Раҳбар ходимларнинг бир лавозимдан бошқа лавозимга ўтиши – ҳар қандай ташкилот ҳаётида кундалик ҳодисадир. Одатда бундай кадрларни алмаштириш тадбирларидан бўлимларнинг ва умуман ташкилотнинг иш самардорлигини ошириш мақсади кўзланади. Афсуски, амалда бу жараён баъзан ташкилотга ҳам, унинг ходимларига ҳам каттиқ таъсир қиладиган салбий оқибатларга олиб келади.

Кўпинча низолар янги раҳбар ўз ходимлари билан танишадиган ўтиш даврида рўй беради. Бу давр бўлимда иш унумдорлиги ва сифатининг пасайиши билан таърифланади. Ходимлар янги бошлиқнинг талаблари, мақсад ва вазифаларини билмайдилар, шунинг учун ҳам ўзларини йўқотадилар ва бунинг оқибати ўларок олдингидан ёмон ишлай бошлайдилар.

Бундай ноаниқлик табиий бўлиб, у билан олдиндан ҳисоблашиш керак. Ҳўш, раҳбар кадрларни алмаштириш олиб келиши мумкин бўлган салбий оқибатларни қандай қилиб қамайтириш мумкин? Мазкур вазифани ҳал қилишнинг самарали усулларидан бири – танишиш йиғилишлари ташкил этишни тавсифлаб, юқоридаги саволга қисман жавоб беришга ҳаракат қиламиз.

Танишиш йиғилиши – бу ташкилотнинг бирон-бир бўлимига раҳбарликни олдинги бошлиқдан янги бошлиққа режали равишда топшириш усулидир. Янги ускуна ёки технологияни фойдаланишга киритиш одатда олдиндан режалаштирилади ёки назорат қилинади. Бу принцип янги раҳбарни лавозимга киритишда ҳам қўлланса, мақсадга мувофиқ бўлади. Ким, қачон, ким билан ва нима сабабга кўра алмаштирилиши одатда фақат кадрлар бўлимига ва баъзи бир юқори бўғин раҳбарларига маълум бўлади. Баъзан олдинги ва янги раҳбарнинг “танишиши” ташкилот вестибюлида бир-бирига бош силкиш тарзида содир бўлади: олдинги раҳбар ходимлар билан хайрлашиб янги иш жойига жўнаб кетади, янги раҳбар эса бўш кабинетни эгаллайди.

Ваҳоланки, бундай ҳолатларда ҳар хил мишмишлар тарқалади, ташкилотда асабий муҳитни юзага келтиради ва “ҳокимият тизгини”ни бир қўлдан бошқа қўлга изчил ўтказилишини қийинлаштиради.

Барча манфаатдор шахслар – оддий ходимлар, олдинги ва янги раҳбарлар иштирокида ўтказиладиган танишиш йиғилиши юқорида зикр этилган ноаниқликни мумкин қадар қамайтириш ва раҳбар алмашиши ишга қандай таъсир этиши мумкинлигини аниқлаш имконини беради. Бундай йиғилиш ёки йиғилишлар мажмуи одағда икки-уч кун давом этади ва тажриба кўрсатишчи, янги раҳбар бир ўзи ҳал қилиши учун беш-олти ой вақт керак бўлган муаммоларни қисқа вақт ичида ҳал қилиш имконини беради.

Танишиш йиғилишида ҳар бир ходимнинг фикрини эшитиш, ресурслар, куч ва вақтни энг оғир муаммоларни ҳал қилишга йўналтириш мумкин. **Оддий ходимлар** раҳбарият уларнинг фикри ва манфаатларига бефарқ эмаслигини сидқидилдан ҳис қиладилар.

Ҳар қандай танишиш йиғилишини тайёрлашда ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларини эътиборга олиш керак. Тавсифланаётган усулнинг ўзгичлиги ва ҳар қандай ташкилотда бундай йиғилишларни ташкил қилишнинг негизини ташкил этувчи асосий босқичларни ажратиш мумкин:

- тайёргарлик ишлари;

- барча манфаатдор шахслар иштирокида ўтказиладиган йиғилиш;
- фақат оддий ходимлар ва уларнинг янги раҳбари иштирокида ўтказиладиган йиғилиш.

Тайёргарлик ишлари икки босқичда амалга оширилади.

1. *Иштирокчиларни тўплаш.* Йиғилиш мумкин қадар самарали ўтиши учун унга барча манфаатдор шахсларни таклиф қилиш ва уларнинг розилигини олиш керак. Шунингдек йиғилишнинг барча бўлғуси иштирокчиларига унинг мақсадини аниқ тушунтириб бериш лозим. Бу иш одатда ахборот тўлашдан икки ҳафта олдин амалга оширилади.

2. *Ахборот тўлаш.* Ҳар қандай ташкилотда йиғилиш иштирокчилари олдига қўйиш мақсадга мувофиқ бўлган бир қатор масалаларни қайд этиб ўтиш мумкин.

Барча манфаатдор шахслар иштирокида умумий йиғилиш тўрт босқичда ўтказилади.

1. *Мақсад ва вазифаларни аниқлаш.* Ишни тоштираётган раҳбар ўз вазириси ва ходимлари билан гуруҳ яқин келажақда ҳал қилишни мўлжаллаётган вазифаларни муҳокама қилади. Турли вазифаларни ҳал қилишда эришилган натижаларга баҳо берилади. Масъул ижрочиларнинг қисқа ҳисобот-маърузалари бундай баҳо бериш учун асос бўлиб хизмат қилади. Янги раҳбар унинг айни дамдаги асосий назифаси вазифалар қай даражада тўғри ҳал қилинганлигига баҳо бериш эмас, балки ишларнинг ҳолатини аниқлашдан иборат эканлигини ёдда тутиши керак. Мазкур босқичнинг охирига бориб у қўл остидаги янги жамоаси турли вазифаларни ҳал қилиш жараёнида қай даражада олға силжигани ва нима учун бундан катта натижаларга эришилмаганини аниқ тасаввур қилиши лозим.

2. *Гуруҳда ишни тақсимлаш қонуниятларини аниқлаш.* Олдинги раҳбар ва ходимлар янги бошлиқ амалга ошириладиган лойиҳаларнинг реаллигига аниқ баҳо бериши ва у ски бу лойиҳани амалга оширишга нима учун айнан шу ходимлар бириктирилганини англаб етишига қўлларидан келганча қўмаклашишлари керак. Мазкур босқичда энг муҳими алоҳида ходимлар ўртасида мажбуриятларнинг тақсимланишини такомиллаштириш юзасидан таклифлар ишлаб чиқиш эмас, балки гуруҳда ишлар нима учун айнан шу ҳолатда эканлигини аниқлашдир.

3. *Раҳбарлик услубини муҳокама қилиш.* Сўзга чиқиш ҳуқуқи энг аввало оддий ходимларга берилиши керак. Улар олдинги бошлиқ билан янги бошлиқнинг иш услубларини таққослаб (уларнинг иккаласи махсус сўровномаларнинг бир хил саволларига берган жавоблар ёрдамида), энг катта иш самарадорлигига эришиш имконини берадиган раҳбарлик услубини тавсифлаб беришлари лозим. Йиғилишнинг мазкур босқичида ҳам асосан мавжуд

вазият таҳлиладан ўтказилади, шунинг учун ҳам янги раҳбар бирон-бир битта раҳбарлик услуби мажбуриятларини ўз зиммасига олмаслиги керак.

4. *Раҳбар алмашиши олиб келиши мумкин бўлган оқибатларга баҳо бериш.* Йиғилиш иштирокчиларига тайёргарлик босқичида барча манфаатдор шахслар ўртасида ўтказилган сўров натижалари маълум қилинади. Уларга таяниб иштирокчилар раҳбар алмашиши муносабати билан ходимлар (уларнинг номлари сир тутилади) алоҳида ишларнинг тақдири учун билдирган ташвишлар қай даражада асосли эканлигига баҳо берадилар. Бунда янги раҳбар одамлар одагга фақат ўзаро суҳбатларда муҳокама қиладиган гапларни эшитиш имкониятига эга бўлади.

Бу танишиш йиғилишининг олдинги раҳбар иштирок этадиган охириги босқичидир. Шундан кейин фақат оддий ходимлар ва янги раҳбар қолади, улар янги “команда”ни тузишга бевосита киришадилар.

“Янги команда” тузиш. Танишиш йиғилишлари мажмуининг учинчи босқичида ҳал қилинадиган вазифаларга мурожаат этишдан олдин иккинчи босқич одатда камида бир кун, иккинчи босқич эса – бир ёки икки кун вақтни олишини қайд этиб ўтаемиз.

1. *Ҳокимиятни топширишни режалаштириш.* Оддий ходимлар янги раҳбарнинг муносабати уларга унча аниқ бўлмаган ўзларига топширилган ишларни тавсифлаш имкониятига эга бўладиган. Бундай муҳокама жараёнида янги раҳбар ўз ҳулқ-атворининг энг мақбул моделларини ишлаб чиқиши, шунингдек келгуси ишларни режалаштиришда иштирок этиши мумкин. Бунда у лавозимга ўтиргани заҳоти зудлик билан шуғулланиши лозим бўлган ишларни аниқлаш имкониятига эга бўлади. Бундан ташқари, оддий ходимлар ва уларнинг янги раҳбари гуруҳга раҳбарлик қилишнинг иккала томонга ҳам маъқул услубини ишлаб чиқишга олиб борадиган йўлни танлашлари мумкин.

2. *Мажбуриятларни тақсимлаш.* Бунда оддий ходимлар ва янги раҳбарнинг умумий фикрига кўра гуруҳ олдида қўйилган вазифаларни муваффақиятли бажаришга қўмаклашиши мумкин бўлган хизмат мажбуриятларини гуруҳ доирасида тақсимлаш схемасини ишлаб чиқишга асосий урғу берилади. Зарур ҳолда ходимларнинг бир-бирини алмаштириш вариантлари ҳам кўриб чиқилади.

3. *Қадриятларга қайта баҳо бериш.* Агар йиғилишнинг иккинчи босқичида асосий мақсад гуруҳ амалга оширадиган ишлар рўйхатини аниқлаш бўлса, энди ташкилот раҳбарияти бўлимнинг янги бошлиғига берган кўрсатмалар нуқтаи назаридан юқорида зикр этилган ишларнинг аҳамияти ва муҳимлигига баҳо бериш талаб этилади. У ёки бу масалаларни ҳал қилишнинг мақсадига мувофиқлигини муҳокама қилиш пайтида зиддиятларнинг кескинлашишига йўл қўймаслик учун уларни овозга қўймасдан умумий муро-сага келишга ҳаракат қилиш тавсия этилади.

4. *Натижаларга баҳо бериш.* Ўйғилвишнинг ушбу боскичида унинг натижаларига расмий баҳо берилди. Бундан ташқари, йиғилишда қабул қилинган муайян қарорларни амалга ошириш график-режалари ишлаб чиқилади, режаларнинг алоҳида бандларини бажариш учун жавобгар шахслар тайинланади.

Қисқача хулосалар

Касбий ўсишни режалаштириш индивидуаллаштирилган жараёндир. Ҳар бир инсон ўзига хос кадриятлар, кизиқишлар, меҳнат тажрибаси ва шахсий тажриба тизимига эга. Бу ўзига хос тизим нима билан ва қандай уйғун эканлигини тушуниш касбий ўсишни режалаштиришнинг муҳим қисмидир. Аммо, бундан ташқари, инсоннинг шахсий хусусиятлари ва интеллектуал имкониятлари айни иш жойига мос келиши учун ҳар хил иш турлари билан боғлиқ талабларни ҳам тушуниб егиш зарур.

Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. Касбий ўсиш нима?
2. Ходимларнинг касбий ўсишини режалаштиришга қайси омиллар таъсир кўрсатади?
3. Касбий ўсишнинг қайси босқичларини биласиз? Уларни тавсифлаб беринг.
4. Касбий ўсиш босқичлари билан ҳаёт босқичлари ўртасида қандай муносабатларни биласиз?
5. Касбий ўсиш дастури ва касбий ўсишни қўллаб-қувватлаш дастурида нималар ақс эттирилган? Уларга тавсиф беринг.
6. Касбий ўсишни режалаштириш жараёни қандай амалга оширилади?

Асосий адабиётлар:

1. Бизюкова И. В. “Кадры управления: подбор и оценка”. Учебное пособие. М., “Экономика”, 1998.
2. Игнатов В. Г., Сулемов В. А. и др. “Кадровое обеспечение государственной службы”. Ростов-на-Дону, 1994.

КАДРЛАР ФАОЛИЯТИ УСТИДАН НАЗОРАТ

8.1. Ташкилот ходимларининг фаолияти устидан назорат

Содда қилиб айтганда, *назорат* – бу шундай жараёнки, унинг ёрдамида ташкилот раҳбарияти унинг қарорлари тўғри ё нотўғрилигини ва маълум тузатиш киритишга қай даражада муҳтожлигини аниқлайди.

Назорат амалиёти *учта бир-бирдан фарқ қиладиган босқичдан* ташкил топади: стандартлар ва мезонлар ишлаб чиқиш; уларга реал натижаларни таққослаш; зарур тузатиш киритиш чораларини кўриш. Ҳар бир босқичда турли чора-тадбирлар мажмуи амалга оширилади.

Назорат ташкилот мақсадларига эришишни таъминлайди. У юзага келатган муаммоларни ўз вақтида аниқлаш ва ҳал қилиш учун зарур. Ундан муваффақиятли фаолиятни рағбатлантириш учун фойдаланилиши ҳам мумкин.

Дастлабки назорат одатда маълум сиёсат, процедура ва қондалар шаклида амалга оширилади. У энг аввало меҳнат, моддий ва молия ресурсларига нисбатан қўлланади. *Жорий назорат* кундалик иш жараёнида амалга оширилади ва одатда ходимнинг ишини унинг бевосита бошлиғи томонидан назорат қилиш шаклида бўлади. *Яқуний назорат* иш якунланганидан ёки унга ажратилган вақт тугаганидан кейин амалга оширилади.

Жорий назорат ва яқуний назорат тесқари алоқаларга асосланади. Ташкилотларда бошқариш тизимлари чегараланмаган тесқари алоқага эга, чунки тизимга нисбатан ташқи элемент ҳисобланган раҳбар ходим унинг ишига аралашини, тизимнинг мақсадларини ва иш хусусиятини ўзгартириши мумкин.

1-босқич – стандартларни, яъни вақт чегараларига эга бўлган муайян, ўлчанадиган мақсадларни белгилаш. Бошқариш учун бошқарув объектининг режалаштиришда белгиланадиган барча муҳим соҳалари фаолиятининг умумдорлиги кўрсаткичлари шаклида стандартлар зарур.

2-босқич – фаолият кўрсаткичлари белгиланган стандартлар билан солиштирилади ва йўл қўйиладиган оғишлар кўлами аниқланади. Истисно этиш принципига мувофиқ фақат белгиланган стандартлардан жиддий оғишлар назорат тизимининг ишлашига туртки бериши керак, акс ҳолда у тежамсиз ва беқарор бўлиб қолади.

3-босқич – одатда энг кўп меҳнат ва маблағ талаб этадиган босқич. Ўлчанган натижалар белгиланган стандартлар билан таққосланганидан кей-

ин менежер қандай иш тутиш кераклигини аниқлаш имкониятига эга бўлади. Бу тизимнинг баъзи бир ички ўзгарувчиларини ўзгартириш, стандартларни ўзгартириш ёки тизим ишига аралашмаслик бўлиши мумкин.

Одатда назорат ташкилот аъзоларининг хулқ-атвориغا кучли таъсир кўрсатади. Муваффақиятсиз лойиҳалаштирилган назорат тизимлари ходимларнинг хулқ-атворини ўзларига йўналтириши, яъни одамлар қўйилган мақсадларга эришишга эмас, балки назорат талабларини қондиришга ҳаракат қилишлари мумкин. Бундай таъсир нотўғри ахборот берилишига олиб келиши ҳам мумкин.

Назоратнинг англаб етилган мақбул стандартларини юклаш, икки томонлама алоқа ўрнатиш, ортқича назорат қилишдан қочиш, шунингдек юкланган назорат стандартларига эришилишини рағбатлантириш йўли билан бундай муаммоларга йўл қўймаслик мумкин.

Агар назорат стратегик хусусиятга эга, муайян натижаларга эришишга йўналтирилган, мослашувчан, содда, тежамли бўлса ва ўз вақтида амалга оширилса, бундай назорат самарали бўлади.

Инсон ресурслари соҳасида назорат ташкилотларда у ёки бу лавозим мажбуриятларини бажариш ва энг яхши тайёргарликдан ўтган ва малакали одамларни таниб олиш учун зарур ишбилармонлик ва касбий билимлар ва кўникмаларни пухта таҳлилдан ўтказиш ҳисобига эришилади. Ишга қабул қилинаётган ходимлар ўзларига юкланадиган мажбуриятларни бажара олишларига ишонч ҳосил қилиш учун мазкур соҳада йўл қўйиладиган энг кичкина маълумот даражаси ёки иш стажини белгилаш ҳамда ёлланаётган шахслар тақдим этган ҳужжатлар ва тавсияномаларни текшириб кўриш керак.

Ишга муносиб ҳақ тўлаш, психологик тестлар ўтказиш, шунингдек ходимни ёллашдан олдин у билан кўп сонли суҳбатлар ўтказиш йўли билан лаёқатли ходимларни ишга жалб эгиш ва ташкилот жамоаси таркибида мустаҳкам ўрнашиши эҳтимолини ошириш мумкин. Кўпгина ташкилотларда инсон ресурслари устидан дасглабки назорат улар ёлланганидан кейин ўқиб-ўрганиш жараёнида ҳам давом этади. Бу ўз мажбуриятларини адо этишга киришишларидан олдин раҳбарлар ҳам, оддий ижрочилар ҳам ўзларида мавжуд билим ва кўникмаларга яна нималарни қўшимча қилишлари кераклигини аниқлаш имконини беради. Дасглабки таълим курси ёлланган ходимлар самарали меҳнат қилиши эҳтимолини оширади.

8.2. Ходимларни бошқариш хизматининг фаолиятини баҳолаш

Кадрлар хизматининг ишига баҳо бериш – бу кадрлар фаолияти дастурлари билан боғлиқ фойда ва харажатларни ўлчаш ҳамда уларни корхонанинг ўтган замондаги фаолияти натижаларига, бошқа корхоналарнинг иш натижаларига ва корхона мақсадларига таққослашга йўналтирилган сурункали, кағзий расмийлаштирилган жараёндир.

Куйида ходимларни бошқариш хизмати фаолиятининг энг муҳим йўналишлари кўрсатилган:

1. ходимлар билан боғлиқ муаммоларни аниқлаш ва ҳал қилиш юзасидан менежерларга маслаҳат ва тавсиялар бериш;
2. меҳнат муносабатларининг умумий фалсафаси, ҳуқуқий мазмуни ва стратегиясини менежерларга етказиш;
3. меҳнат муносабатлари соҳасида менежерларга маслаҳат ва тавсиялар бериш;
4. корхонанинг барча ходимлари билан изчил ва пухта ўйланган муносабатларни таъминлаш;
5. шикоятларнинг кўриб чиқилиши устидан назорат ўрнатиш;
6. штатлар сиёсати ва у билан боғлиқ муаммолар юзасидан менежерларга маслаҳат ва тавсиялар бериш;
7. ходимларни танлаш билан боғлиқ процедураларни мувофиқлаштириш;
8. ишга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш дастурларини, иш ҳақи амалиётининг ҳуқуқий маъносини менежерларга етказиш;
9. ҳақ тўлаш дастурларини рўйхатга олиш ва ходимларга маълум қилиш;
10. ҳақ тўлаш билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилиш;
11. ёрдам пули, компенсация тўловлари, пенсиялар ва ҳоказоларни тайинлаш;
12. меҳнатга ҳақ тўлаш муаммоларини ҳал қилишда раҳбариятга кўмаклашиш;
13. кадрларга оид ҳужжатларни сақлаш ва тизимга солиш;
14. ёллаш масалаларига доир қонун ҳужжатларига мувофиқликни таъминлаш;
15. фирманинг кадрлар сиёсати ва кадрлар дастурларининг асосий йўналишлари ва мақсадларини тушунтириш;
16. мазкур дастурларни амалга оширишнинг амалий масалаларини раҳбарият билан муҳокама қилиш.

Ушбу схема ходимларни бошқариш хизматлари фаолиятининг кўрсаткичлари деб ҳисоблаш мумкин бўлган мезонларни юклайди. Куйида мана

шу баҳо бериш мезонлари келтирилган.

Ходимларни бошқариш бўлимлари фаолиятининг самарадорлигига баҳо беришнинг асосий мезонлари:

а) Субъектив мезонлар:

1. ходимларни бошқариш бўлими билан хизматларнинг ҳамкорлиги даражаси;

2. бўлим ишининг самарадорлиги ҳақида тармок менежерларининг фикри;

3. муаммоларни ҳал қилишда ва фирма сиёсатини тушунтиришда барча ходимлар билан ҳамкорлик қилишга тайёрлик;

4. ходимлар билан муносабатларнинг ўзаро ишончга асосланганлиги даражаси;

5. бўлимга юборилган сўровларга қай даражада тез ва самарали жавоб берилиши;

6. бўлим фирманинг бошқа бўлимларига кўрсатувчи хизматларнинг сифатига баҳо бериш;

7. бўлим олий раҳбариятга берадиган ахборот ва маслаҳатларнинг сифатига баҳо бериш;

8. миждозлар – менежерлар ва ходимларнинг қониққанлиги ёки қониқмаганлиги.

б) Объектив мезонлар:

1. Инсон ресурсларига нисбатан раҳбариятнинг режаларили қўллаб-қувватлаш стратегиясини бўлим қай даражада амалга оширмоқда?

2. Мақсадларга эришиш борасида амалга оширилган ижобий ишлар.

3. Буюртма, талабларни бажаришга сарфланадиган ўртacha вақт.

4. Бўлим бюджетининг хизмат кўрсатувчи ходимлар сонига нисбати.

Ходимларни бошқариш алоҳида дастурларининг самарадорлигига баҳо бериш ўз мақсадларига эришиш ва тегишли вазифаларни бажаришда фирма ўзини қай даражада яхши ҳис қилишини аниқлашга асосланади. Берилган баҳо ишни бажариш сифати, ходимларнинг қониққанлиги, уларнинг қўнимсизлиги ва интизомсизлиги сингари айни ҳолда муҳим аҳамиятга эга бўлган масалаларга эътиборни қаратувчи бирлаштирувчи куч бўлиб хизмат қилади.

8.3. Ходимларни бошқариш хизмати фаолиятини баҳолаш усуллари

Ходимларни бошқариш хизматлари ишининг самарадорлигига баҳо бериш мезонлари қуйидагича гуруҳланиши мумкин.

1. Иқтисодий самарадорлик:

а) самарадорлик кўрсаткичлари (ишчи кучи қийматининг олинган натижага нисбати);

б) баҳо берилган дастурнинг ҳар бир ходимга нисбатан қиймати.

2. Мувофиқлик даражаси кўрсаткичлари.

3. Ходимларнинг қониққанлиги даражаси:

а) ходимларнинг хизмат ишидан қониққанлиги (масалан, таълим тизими, меҳнатта ҳақ тўлаш, мукофот пули, касбий ўсишдан);

б) ходимнинг ўз ишидан қониққанлиги.

4. Хизматчилар иши самарадорлигининг билвосита кўрсаткичлари:

а) кадрлар қунимсизлиги;

б) абсентизм (ўзбошимчалик билан ишга чиқмаслик ҳолатлари сони);

в) брак (масалан, хом ашёнинг сифатсизлиги натижасида);

г) иш сифатининг бошқа кўрсаткичлари;

д) бошқа ишга ўтказиш ҳақидаги аризалар сони;

е) шикоятлар сони;

ж) меҳнат хавфсизлиги ва бахтсиз ҳодисалар сони.

Санаб ўтилган ҳар бир кўрсаткич ва уларнинг комбинацияси умуман олганда тегшишли чора-тадбирларнинг самарадорлигини ифода этади. Эришилаётган натижаларнинг етарлилигига баҳо бериш учун улар белгиланган мақсадларга таққосланади. Масалан:

- меҳнат харажатларини 3% га камайтириш;
- абсентизмни 2% га камайтириш;
- қониққанлик индексини ўтган йилгидан 5% га ошириш (ходимлар ўртасида ўтказилган сўров натижаларига кўра).

Кадрлар хизматларининг ишига баҳо беришга нисбатан кўп қўлланладиган ёндашувларнинг баъзи бирларига бошқача қаралади.

Саволномага берилган жавобларга асосан баҳо бериш. Мазкур ёндашувда ходимларни бошқариш бўлими ёки унинг ходими саволнома (кадрлар фаолиятининг бажарилиши лозим бўлган энг муҳим турлари рўйхати) тузади. Саволнома кадрларга оид мавжуд кўрсатмалар ва корхона сиёсати қай даражада бажарилаётганини аниқловчи бандларни ўз ичига олади. Рўйхат бандлари одатда кадрлар фаолиятининг ёллашни режалаштириш, хавфсизлик сингари йўналишларига қараб гуруҳланади. Қуйида кадрлар фаолиятининг ҳар хил турлари менежерлар томонидан муҳокама қилинишига кўмак

лашадиган шундай бир саволномага мисол келтирилган.

Норасмий ёндашувга таққослаганда, саволномалардан фойдаланишнинг афзалликлари кўп, аммо бу баҳо беришга нисбатан хаддан ташқари содда ёндашувдир. Бундан ташқари, саволномаларни тузиш энгил иш эканлигига қарамай, уларни талқин қилиш баъзан анча қийин кечади. Масалан, бир гуруҳ саволлардаги учта манфий натижа қолган учта натижага тенг бўлмаслиги мумкин, чунки бир фаолият турлари бошқа фаолият турларидан муҳим бўлиши мумкин.

Баҳо беришга статистик ёндашув. Статистика маълумотларига асосланадиган усуллар энг кўп қўлланиладиган расмий баҳо бериш усуллари ҳисобланади. Статистик ёндашув “саволнома”га қараганда анча мукамал бўлиши мумкин. Олинган статистика маълумотлари маъмур бўлишга оид олдинги маълумотларга ёки бошқа бирор объектга солиштирилади. Тўғри, микдорий ўзаро алоқалар ўз ҳолиса ҳеч нарсага баҳо бермайди ва тушунтирмайди. Бундай алоқаларнинг асослари муҳим; статистика фақат баҳо бериш учун муаммоларни қардан қидириш кераклигини кўрсатади. Аммо бундай тадқиқотларнинг оддий маълумотлари ҳам ўз ҳолича муҳим бўлиб, баҳо беришга маълум ҳисса қўшиши мумкин.

КАДРЛАР ФАОЛИЯТИГА БАҲО БЕРИШ САВОЛНОМАСИ (МЕНЕЖЕР БИЛАН ИНТЕРВЬЮ СЦЕНАРИЙСИ)

Корхонанинг ва ходимларни бошқаришнинг асосий муаммолари

1. Ўз корхоналигининг мақсадлари ҳақида нима дея оласиз?
2. Сизнингча, менежерларнинг асосий мажбуриятлари жумласига нималар қиради?
3. Сўнгги бир неча йил давомида уларда бирон-бир ўзгаришлар содир бўлдим?
4. Менежерларнинг сиз янада яхши бажариш керак деб ҳисоблайдиган мажбуриятлари борми?
5. Ушбу корхонадаги меҳнат муносабатларининг бирон-бир ижобий жиҳатлари ҳақида гапириб бера оласизми?
6. Сизнингча, корхонада бирон-бир муҳим муаммолар ёки қийинчиликлар мавжудми? Уларнинг сабаби нимада? Улар қай даражада кенг тарқалган? Уларни ҳал қилиш учун қандай чоралар қўрилган?
7. Бу йил Сиз ўз олдингизга ходимлар билан боғлиқ бирон-бир мақсадлар қўйганмисиз?

8. Сизнингча, ходимларни бошқариш бўлими ўз ишини қай даражада яхши бажаради? Унда қандай ўзгаришларни амалга ошириш керак?

Корхонадаги муносабатлар

9. Юзага келган муносабатлардан келиб чиқиб қандай чора-тадбирларни амалга оширишни истар эдингиз? Ходимларга тазйиқ кўрсатиладими? Бунга уларнинг муносабати қандай?

10. Фирмада инсоний муносабатлар ўрнатилишига Сиз қандай ҳисса қўшгансиз?

Хавфсизлик, тозалик

11. Сизнинг иш жабҳангизда хавфсизлик учун ким жавобгар? Гуруҳ раҳбарлари бунда қандай ролъ ўйнайди?

12. Хавфсизликни сақлаш учун нима ишлар қиласиз? Қандай натижаларга эришгансиз?

13. Хавфсизлик билан боғлиқ муаммоларингиз борми? Уларнинг сабаблари. Қаршилик воситалари. Улар қай даражада кенг тарқалган?

14. Мазкур муаммоларни ҳал қилишда мутахассис нималар билан шуғулланади? Унинг фаолияти қай даражада ёрдам беришга қодир? У тагин нималар қилиши керак?

15. Хавфсизлик юзасидан бирон-бир фикрингиз ёки таклифингиз борми?

16. Тиббий пункт, таклиф этиладиган хизматларнинг турлари, хушмуомалалик ҳақида фикр-мулоҳазаларингиз борми?

Ходимларнинг ўзаро муносабатлари шакллари (коммуникациялар)

17. Ахборотларни ўз ходимларингизга қандай етказасиз? Оддий коммуникатив фаолиятингиз, алоҳида муаммолар ҳақида гапириб беринг.

18. Қўл остингиздан ахборотларни қандай оласиз? Ахборот бериш каналлари ва усуллари. Бу каналлардан қай даражада мунтазам фойдаланасиз? Раҳбар унга қизиқадими? Ходимларни бошқариш хизмати Сизни ахборот билан таъминлайдими?

19. Бу хизмат корхонада коммуникациялар тизимини яхшилашга ёрдам берадими? Бу ерда қандай ёрдам зарур? Кўрсатиладиган ёрдамнинг хусусияти.

20. Бу хизмат шахсан Сизга коммуникация муаммоларини ҳал қилишга ёрдам берадими?

21. Бу соҳада қандай ўзгаришларни амалга ошириш керак?

22. Сиз кўришни истаган бирон-бир ўзгаришлар амалга оширилганми? Кадрларни режалаштириш қандай ҳолатда?

23. Бўлимнингизни кадрларга бўлган талабини қондириш учун келажакка қандай режаларингиз бор?

24. Раҳбарингиз кадрларга бўлган талабларни режалаштириш учун нима қилади? Сизнинг режаларингиз билан бу режаларнинг нисбати қандай?

25. Сизнинг иш жабҳангизда, шунингдек корхонада кадрларга бўлган эҳтиёжларни режалаштиришда ходимларни бошқариш хизмати қандай роль ўйнайди?

Ўқитиб-ўргатиш ва касбий ўсиш

26. Сизнинг бўлимнингизда ходимларни ўқитиб-ўргатиш қандай амалга оширилади? Қандай процедуралар амал қилади?

27. Сизнингча, ходимларни ўқитиб-ўргатиш жараёнида қандай ўзгаришларни амалга ошириш керак?

28. Сизнингча, расмий (синфда) ўқитиш ҳажмлари ва турларида қандай ўзгаришларни амалга ошириш керак? Нима учун?

29. Қўл остингиздаги ходимлар билан уларнинг малакасини ошириш бўйича иш олиб борасизми? Нима ишлар қиласиз? Ходимнинг муносабати. **Натижалар. Зарур ўзгаришлар.**

30. Ходимлар билан корхона режаларини тузиш устида бирга иш олиб борасизми? Нима ишлар қиласиз? Ходимнинг муносабати. **Натижалар. Зарур ўзгаришлар.**

31. Таълим билан боғлиқ муаммоларни ҳал қилиш учун ходимларни бошқариш хизмати қандай ишларни амалга оширади?

32. Бу масала юзасидан яна нималар дея оласиз?

Ходимларни бошқариш амалиёти

33. Сизнинг ишчи гуруҳингизга янги ходимлар қандай қабул қилинади? Улар қандай процедуралардан ўтади? Қарорлар қандай қабул қилинади? Бунда ходимларни бошқариш хизмати қандай иштирок этади? Қандай ўзгаришларни амалга ошириш керак ва нима учун?

34. Ходимларни лавозимга кўтариш ва лавозимдан тушириш қандай амалга оширилади?

35. Сизнинг бўлимингизга ёки бўлимингиздан кадрларни ўтказиш қандай амалга оширилади?

36. Ишдан бўшаш билан боғлиқ муаммолар борми? Уларнинг хусусияти. Ҳал қилиш йўллари. Кадрлар хизматининг ҳиссаси.

37. “Синов муддатлари”дан қандай фойдаланасиз? Улар қанча давом этади? Бунга қасаба уюшмаларининг муносабати.

38. Самарасиз ишлайдиган ходимларга нисбаган қандай чоралар кўрилади?

Бошқариш амалиёти

39. Хизматдаги эркинлигингиз ва масъулиятингиз доираси қандай?

40. Кадрларни кўтариш ҳақида қарорларни қандай қабул қиласиз?

41. Бу соҳада мавжуд энг катта муаммолар. Улар ходимлар, Сизнинг ўзингиз, режа билан боғлиқми?

42. Кадрлар хизмати Сизга ёрдам берадими? Қандай ёрдам беради? Раҳбарнинг роли. Ёрдам хусусияти. Яна қандай ёрдам керак ва нима учун?

Меҳнатга ҳақ тўлаш сиёсати

43. Бу соҳадаги жавобгарлигингиз. Ёндашувлар. Зарур ўзгаришлар ва уларнинг асослари.

44. Ходимларни бошқариш хизмати Сизга қандай ёрдам кўрсатади?

Қисқача хулосалар

Назорат – бу шундай жараёнки, унинг ёрдамида ташкилот раҳбарияти унинг қарорлари тўғри ё нотўғрилигини ва маълум тузатиш киритишга қай даражада муҳтожлигини аниқлайди.

Назорат процедураси учта аниқ тафовут этиладиган босқичдан ташкил топади: стандартлар ва мезонлар ишлаб чиқиш; уларга реал натижаларни таққослаш; зарур тузатиш киритиш чораларини кўриш. Ҳар бир босқичда турли чора-тадбирлар мажмуи амалга оширилади.

Кадрлар хизматининг ишига баҳо бериш – бу кадрлар фаолияти дастурлари билан боғлиқ фойда ва харажатларни ўлчаш ҳамда уларни корхонанинг ўтган замондаги фаолияти натижаларига, бошқа корхоналарнинг иш натижаларига ва корхона мақсадларига таққослашга йўналтирилган сурункали, қатъий расмийлаштирилган жараёндир.

Муҳокама ва назорат қилиш учун саволлар

1. Кадрлар фаолияти устидан назорат шакллари.
2. Ходимларни бошқариш хизмати фаолиятининг асосий йўналишлари, унинг иш самарадорлигига баҳо бериш мезонлари.
3. Ходимларни бошқариш хизматининг фаолиятига баҳо бериш усуллари, уларнинг тавсифи.
4. Ходимлар фикрини таҳлилдан ўтказиш асосида ходимларни бошқариш хизматининг ишига баҳо бериш.
5. Ташкилот типига қараб ходимларни бошқариш хизматларининг фаолиятига баҳо бериш усуллари.
6. Ходимларни бошқариш хизматлари фаолиятини назорат қилишга нисбатан ёндашувлар.

Асосий адабиётлар:

1. Ципкин Ю.А. “Управление персоналом”. Учебное пособие. М., ЮНИТИ – ДАНА, 2001.
2. Травкин В.В., Датлов В.А. “Основы кадрового менеджмента”. М., “Дело”, 1997.

Қўшимча адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикасининг «Миллий кадрлар тайёрлаш тўғрисида дастури». –Т.: Ўзбекистон, 1997.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисидаги қонуни». –Т.: Ўзбекистон, 1997.
3. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. - Т., Адолат, 1998. (янги таҳрир).
4. Каримов И.А. «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида». –Т.: Ўзбекистон, 1993.
5. Каримов И.А. «Замоннинг янги талаби бўйича фикрлаш ва ишлаш», 7 том, –Т.: Ўзбекистон, 1997.
6. Абдурахманов К.Х. Одегов Ю.Г. и др. Менеджмент персонала. Учебное пособие. –Т.: Меҳнат, 2000.
7. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. Учебное пособие. –М.: экономика, 1998.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд.-Н. Новгород: НИМБ, 1999.
9. Игнатов В.Г., Сулейов В.А. и др. Кадровое обеспечение государственной службы. – Ростов-на-Дону, 1994.
10. Панов А.И. Подбор и расстановка управленческих кадров. – Горький, 1996.
11. Пенкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2000.
12. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону, 1997.
13. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: ЮНИТИ, 2000.
14. Силин А.Н. Управление персоналом. Учебник по кадровому менеджменту. – Тюмень, 1995.
15. Травкин В.В., Дзялов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997.
16. Ципкин Ю.А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.
17. Холмўминов Ш.Р. Кадрлар маркетинги (маърузалар матнлари). – Т.:ТДИУ, 2000.

Холмўминов Шойзоқ Рахматович

МАҲАЛЛИЙ БОШҚАРУВ КАДРЛАРИ МЕНЕЖМЕНТИ

(Ўқув қўлланма)

Нашр учун маъсул:
Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси
Адабиёт жамғармаси директори
Қурбонмурод Ҳумаев
Мусаввир:
Акбарали Мамасолиев.

Теринга берилди 04.01.2004 й. Босинга рухсат этилди
20.01.2004 й. Қоғоз формати 60x84 $\frac{1}{32}$. Офсет босма
усулида босилди. Нашр босма тобоғи 6. Нусхаси 250.
Буторга № 75

Ўзбекистон Ёзувчилар уюшмаси Адабиёт Жамғармаси нашриёти. 700000,
Тошкент, Ж-Перу,1.

Алишер Навоий номидаги Ўзбекистон Миллий кутубхонаси
босмахонасида чоп қилинди.
Тошкент шаҳри, Хадича Сулаймонова, 33-уй