

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**
O'RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA'LIMI MARKAZI

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

XODIMLARNI BOSHQARISH

Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma

65.050.2 Я 722
A15

БОШҚАРУВНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi Markazining ilmiy-metodik kengashi tomonidan nashr etishga tavsiya qilingan

Ushbu o'quv qo'llanma «Xodimlarni boshqarish» fanidan tuzilgan dastur asosida tayyorlangan bo'lib, unda bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar, tashkilotlar va firmalarda personalni boshqarish strategiyasi, tamoyillari, xususiyatlari, xodimlarning xizmat martabasi, xizmat-kasb malakasi, mahorati oshishini, shuningdek, kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish kabi qator mavzular yoritilgan.

Mas'ul muharrir: A.B. HAYITOV — iqtisod fanlari nomzodi, dotsent.

Taqrizchilar: Z.Ya. XUDOYBERDIYEV — Toshkent bank kolleji direktori, iqtisod fanlari doktori; **N.T. SHOYUSUPOVA** — Toshkent Davlat iqtisodiyot universitetining «Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi» kafedrasida dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi.

W 31763
391



W

KIRISH

Mamlakatimiz iqtisodiyotining bozor munosabatlariga o'tishi — kadrlarni boshqarish sohasida tub o'zgarishlar amalga oshirilishini talab etadi. Ma'lumki, korxonalar va tashkilotlarning samarali ishlashini ularda mavjud bo'lgan xodimlar ta'minlaydi. Shu jihatdan hozirgi vaqtda malakali va ishbilarmon xodimlarni shakllantirishga erishish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega.

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

Sobiq sho'rolar davridagi ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida korxonalar va tashkilotlarda kadrlarni boshqarish, asosan, xodimlar bo'limi zimmasiga yuklatilib, u boshqa tarkibiy bo'linmalardan ajralgan holda ish olib borar edi. Shu sababli xodimlarni boshqarish va ularga ish sharoiti yaratib berish o'z holiga tashlab qo'yilgandi.

O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy muhofazalashga yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tishi sharoitida «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»ga muvofiq xodimlarni boshqarish borasida bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Bu talablarni muvaffaqiyatli amalga oshirish korxonalar va tashkilotlar faoliyati to'g'ri yo'lga qo'yilishini ta'minlaydi.

Hozirgi vaqtda korxonalar va tashkilot xodimlarini boshqarish konsepsiyasi asosini — xodimning shaxsiy roli ortib borayotganligi, uning asosiy yo'l-yo'riqlarni bilishi, ularni shakllantirish olishi, korxonalar va tashkilot oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda ish

¹I.A. Karimov. Yuksak malakali mutaxassislar — taraqqiyot omili. T., «O'zbekiston», 1995, 22-bet.

tutishi tashkil etadi. Yurtboshimiz Islom Karimovning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisida aytib o'tganidek, «Ollah odamzotni shunday yaratganki, har bir inson o'ziga xos bir olam. Shu bois ikki nafar inson hech qachon bir-biriga yuz foiz o'xshamaydi»¹.

Shunday ekan, insonlarni bir jamoa maqsadi uchun mehnatga jalb etish, ma'lum bir maqsadga erishish, qolaversa, ishonchli o'zaro munosabatlarni shakllantirishga har bir shaxsning o'ziga xos dunyoqarashi, xarakterini atroflicha o'rganish natijasida kelgusida yuqori darajadagi samarali xodimlarni boshqaruviga erishish mumkin.

Xodimlarni boshqarishga doir yangi xizmatlar, odatda, an'anaviy xizmatlar: kadrlar bo'limi, mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limi, mehnatni muhofaza qilish va texnika xavfsizligi bo'limi va hokazolar asosida tuziladi. Yangi xizmatlarning vazifasi — korxonada va tashkilotdagi kadrlar siyosatini amalga oshirishdan, mehnat salohiyatini boshqarish borasidagi faoliyatini muvofiqlashtirishdan iboratdir. Shu munosabat bilan bu xizmatlar o'z vazifasi doirasini kengaytira boshlaydi va bironta kadrlar masalasidan mehnat faoliyatini rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqishga, kasbiy jihatdan ilgari siljishni boshqarishga, ixtiloflarga barham berishga, mehnat bozori va shu kabilarni o'rganishga o'tadi.

Albatta, xodimlarni boshqarish xizmatining tuzilishi ko'p jihatdan korxonada va tashkilotlarning xususiyatlari va hajmi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o'ziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Mayda va o'rta korxonalarda xodimlarni boshqarish sohasidagi ko'pgina vazifalarni ko'proq rahbarlarning o'zi bajarishadi, yirik korxonada va tashkilotlarda esa bu vazifalarni amalga oshirishi lozim bo'lgan mustaqil tarkibiy bo'linmalar mavjud.

Bir qator korxonada va tashkilotlarda xodimlarni boshqarish tuzilmalari tarkib topgan. Ular direktorning xodimlarni boshqarish bo'yicha o'rinbosari rahbarligida kadrlar bilan ishlashga aloqador bo'lgan barcha bo'linmalarni birlashtiradi. Korxonada va tashkilotlarning katta-kichikligiga qarab, bo'linmalar tarkibi o'zgarib turadi: kichik korxonada va tashkilotlarda bir bo'linma bir necha kichik tizim vazifalarini bajaradi, yirik korxonada va tashkilotlarda esa har bir kichik tizim vazifalarini, odatda, ayrim bo'linma bajaradi.

¹I.A. Karimov. Bizning bosh maqsadimiz — jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatning modernizatsiya va isloh etishidir. T., «O'zbekiston», 2005, 13-bet.

O'zbekiston va xorijdagi korxonalar-tashkilotlar tajribasini umumlashtirish — xodimlarni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni kadrlar bilan ta'minlash, ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlanishini shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko'ra, korxonalar va tashkilot xodimlarini boshqarish tizimi shakllantiriladi. Uning tuzilishi uchun asos sifatida fan tomonidan ishlab chiqilgan va amaliyotda sinovdan o'tgan qoidalar va usullardan foydalaniladi. Bularning barchasi ushbu o'quv qo'llanmada o'z ifodasini topgan.

**1-bob. «XODIMLARNI BOSHQARISH» FANINING
MAZMUNI, MOHIYATI, PREDMETI VA
ASOSIY VAZIFALARI**

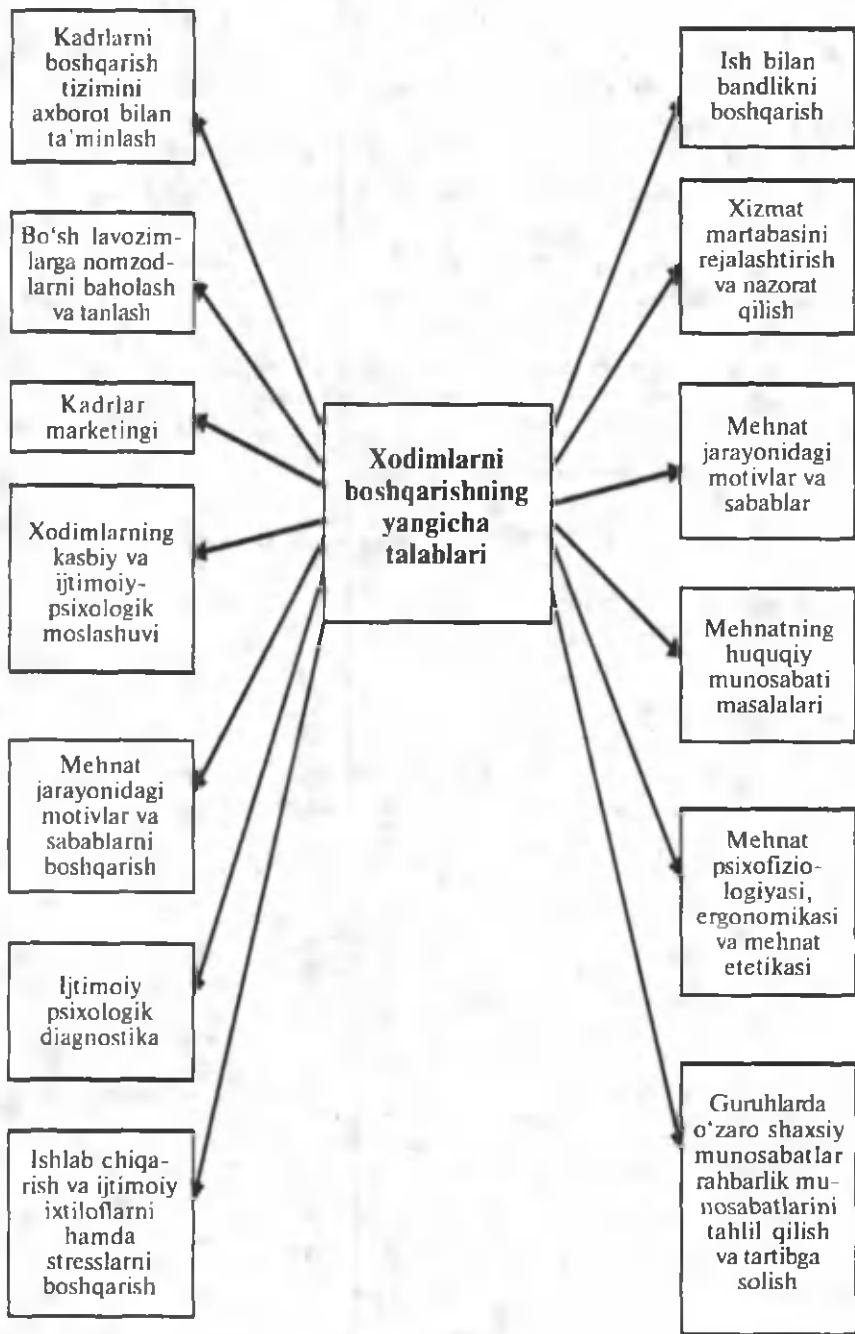
1.1. Fanning mohiyati va predmeti

O'zbekistonda bozor munosabatlarining tarkib topishi xodimlarni boshqarish tizimida bir qator vazifalar amalga oshirilishini nazarda tutadi. Korxonalar va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z mavqeyini saqlab qolishi, ularning raqobatbardoshligini ta'minlash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida xodimlarni boshqarish borasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalar ilmiy va amaliy usullarni to'g'ri tanlashni talab etadi.

Rejali boshqaruv amaliyotida «xodimlarni boshqarish» tushunchasi yo'q edi. Lekin har bir korxonalar va tashkilotning boshqaruv tizimi kadrlar va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishning funksional kichik tizimiga ega edi.

Korxonalar va tashkilotdagi kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linmalar kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek, o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash vazifalari yuklanar edi. Ayni paytda kadrlar bo'limi tarkibiy jihatdan mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limlari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo'limlari, kadrlarni boshqarish vazifalarini bajaradigan xususiy bo'limlar va boshqa bo'linmalar bilan tarqoq holda ish olib borardi. Shu sababli ham kadrlar bo'limi xodimlarni boshqarish va ularga normal ish sharoitlari yaratib berishni ta'minlashdagi bir qator vazifalarni bajarishmasdi. Bozor iqtisodiyoti chuqur ildiz otib borayotgan hozirgi davrda xodimlarni boshqarish borasida «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»ga muvofiq qator yangi talablar yuzaga keldi (1.1-chizma).

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitida ikkinchi darajali deb qaralgan bu vazifalar bozor munosabatlariga o'tish sharoitida birinchi o'ringa chiqarildi va ularni hal qilishdan har bir korxonalar manfaatdordir. «Xodimlarni boshqarish» fanining predmeti —



1.1-chizma. Xodimlarni boshqarishning yangicha talablari.

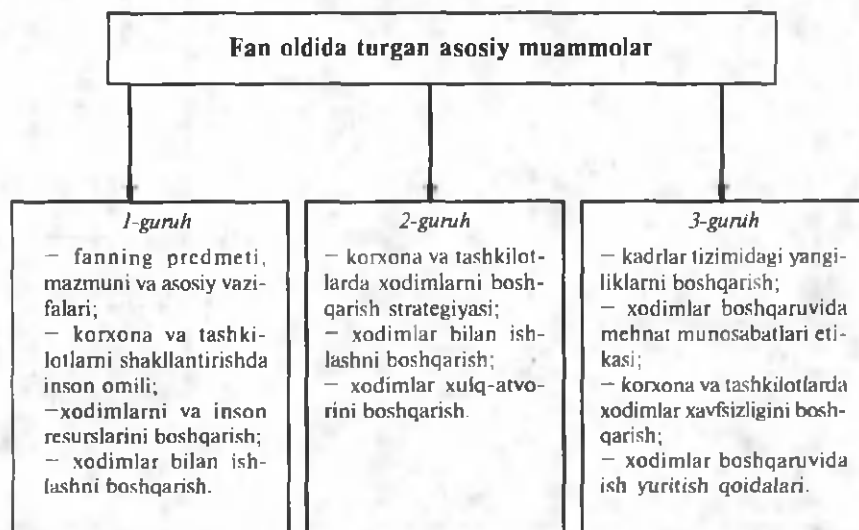
korxonalarining samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida xodimlarga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlar tizimidir.

Ushbu kursni o'rgatishdan maqsad talabalarda xodimlarni boshqarish ilmini amaliyotga qo'llay biladigan darajadagi ko'nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda ishlab chiqarishdan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlovchi xodimlarni boshqarish bo'yicha nazariy va amaliy professional bilimlarni shakllantirishga yo'naltirilgan.

«Xodimlarni boshqarish» fanining mazmuni korxonada xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini; bu boradagi nazariy va amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonlaridan iborat.

1.2. Fanning mazmuni va asosiy vazifalari

«Xodimlarni boshqarish» kursi ushbu fan yuzasidan tuzilgan namunaviy dasturda nazarda tutilgan muammolarga mazmun-mohiyatini ochib berishga asosiy e'tiborni qaratgan. Bu muammolar 1.2-chizmada aks ettirilgan.



1.2-chizma. «Xodimlarni boshqarish» fani oldida turgan asosiy muammolar.

Chizmada ko'rsatib o'tilgan muammolarni hal qilish yuzasidan fan oldiga quyidagi asosiy vazifalar qo'yilgan:

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

1.3. «Xodimlarni boshqarish» fanining boshqa fanlar bilan bog'liqligi

«Xodimlarni boshqarish» fani o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni hal qilar ekan, bir qator ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy fanlar tajribasi va nazariyasiga tayanadi. Shu jihatdan, u «Falsafa», «Iqtisodiy nazariya», «Mehnat iqtisodiyoti», «Mehnat sotsiologiyasi», «Mehnat huquqi» kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir.

«Xodimlarni boshqarish» fani, jumladan, «Falsafa» fani tamoyillarini, ya'ni insoniyatning tarixiy shakllanishi, mehnat jarayonining mohiyati va mazmuni, insonning asosiy faoliyati sifatida namoyon bo'lishi, uning ijtimoiy va fan-texnika taraqqiyoti asosiy sharti tarzida har tomonlama rivojlanishi kabi muammolarni birgalikda o'rganadi.

«Xodimlarni boshqarish» fani «Iqtisodiy nazariya» fani bilan ham chambarchas bog'liqdir. U mehnat bozori va uning tarkibiy qismlari, ishsizlik va uni kamaytirish yo'nalishlari, mehnat bozorini tartibga solish, davlatning ijtimoiy siyosati kabi masalalarning iqtisodiy hamda nazariy jihatlarini birgalikda hal etadi.

Mehnatning mohiyati va mazmuni, taqsimoti va kooperatsiyasi, xodimlarning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish, mehnatga haq to'lash, uni rag'batlantirish kabi muammolarni birgalikda hal etish jihatidan ushbu fan «Mehnat iqtisodiyoti» fani bilan uzviy bog'liqdir. Bu xodimlarning serunum ishlashini ta'minlash, malakasidan unumli foydalanish, salomatligini saqlash va mustahkamlash, komillikka erishish uchun keng imkoniyatlar yaratib berishda, ayniqsa, muhimdir.

Xodimlarni boshqarishda inson omilining tashqi muhitga ta'siri, ya'ni ishlab chiqarish jarayonida ishlovchilarning o'z atrofidagi xodimlarga munosabati, ishlab chiqarish muhitining, sanitariya-gigiyeniya omillarining inson organizmi, salomatligi va ishga bo'lgan munosabati hamda ishlash qobiliyati, albatta, hisobga olinishi lozim. Bular ishlovchilarning o'zi mehnat qilayotgan korxonaga, o'z ishiga bo'lgan munosabatida shakllanadi. Shunday ekan, «Xodimlarni boshqarish» fani o'zi chambarchas bog'liq bo'lgan «Mehnat fiziologiyasi», «Mehnat gigiyenasi», «Mehnat muhofazasi» kabi fanlarning mehnatga munosabat borasidagi nazariy tomonlari va tavsiyanomalariga amal qilishi lozim.

Mehnat faoliyatining ijtimoiy yo'nalishlarini va mehnat jamoasining ijtimoiy masalalarini — mehnatning mazmuni va xarakteri, mehnatga ko'nikish, mehnatni tashkil etish, ishlovchilarning faolligi, o'z ishidan qoniqish hosil qilish omillari, rag'batlantirishning turli shakllari va ularga munosabat kabi masalalarni o'rganishda «Xodimlarni boshqarish» fani «Sotsiologiya», shu jumladan, «Mehnat sotsiologiyasi» fani bilan uzviy aloqador. Shuningdek, mehnat qonunlari, huquqlari va normalarini o'rganishda huquqiy fanlar, jumladan, «Mehnat huquqi» fani tavsiyanomalariga tayanadi.

Tayanch iboralar

Xodimlarni boshqarish; o'qitish; malaka oshirish; qayta tayyorlash; «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»; korxonalarining faoliyatini ta'minlash; ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish; fanning maqsadi; mohiyati; mazmuni; predmeti; vazifalari; inson omili; inson resurslarini boshqarish; xodimlarni boshqarish strategiyasi; xodimlar xulq-atvori; kadrlar tizimi;

yangiliklar; mehnat munosabatlari; ixtiloflar; stresslar; hal etish yo'llari; boshqaruv xodimlari; mehnatni tashkil etish; boshqa fanlar bilan aloqadorligi: «Iqtisodiy nazariya», «Falsafa», «Mehnat iqtisodiyoti», «Mehnat sotsiologiyasi», «Mehnat huquqi», «Inson resurslari iqtisodiyoti», «Menejment», «Marketing».

Nazorat savollari

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida «Xodimlarni boshqarish» fanining mohiyati nimalardan iborat?
2. Rejali iqtisodiyot davrida xodimlarni hoshqarish vazifasi qanday amalga oshirilgan?
3. O'zbekiston Respublikasining «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»ning maqsadi nimalardan iborat?
4. «Xodimlarni boshqarish» fanining predmeti nima?
5. «Xodimlarni boshqarish» fani oldiga qanday maqsad qo'yilgan?
6. «Xodimlarni boshqarish» fanining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
7. «Xodimlarni boshqarish» fani qanday iqtisodiy fanlar bilan bog'liq?
8. «Xodimlarni boshqarish» fani qanday ijtimoiy fanlar bilan o'zaro aloqadorlikda ish olib boradi?

2-bob. XODIMLARNI VA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

2.1. Insonning korxonada va tashkilotdagi roli, uni boshqarish

Xodimlarni boshqarish, xususan, jamoa faoliyatidagi odamlarni ma'lum ishlarni bajarishda yuzaga kelgan vazifalarni bartaraf etish bilan bog'liq bo'lgan muammolar juda katta tarixiy davrni o'z ichiga oladi va u Odam ato va Momo havo davridan boshlab, o'zining dastlabki kurtaklarini yoza boshlagan. Islomning muqaddas kitobi Qur'oni Karimda odamlarni boshqarish uchun hurlik, ozodlik, tenglik, yaxshilik, qardoshlikka da'vat etuvchi g'oyalar ilgari surilar ekan, bu bilan insonning jamiyatdagi o'rnini va uni boshqarish tamoyillari diniy nuqtayi nazardan o'rganiladi.

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

Inson resurslarini boshqarish tarixiga Angliyada asos solingan fikri keng tarqalgan, bu yerda hunarmandlar gildiyalarga (birlashmalarga) uyushib, ulardan mehnat sharoitini yaxshilashda foydalanganlar.

Xodimlarni boshqarish nazariyasi tashkilotda, shuningdek, bir butun ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson omilining roli to'g'risidagi bilimlar tizimidan iboratdir.

«Tashkilot» atamasi menejmentda ikki xil ma'noga egadir. Birinchidan, «tashkilot» atamasi bilan tizimning o'zi xo'jalik yurituvchi subyekt sifatida (korxonalar, jamiyat, firma, birlashma, bank, kompaniya va boshqa yuridik shaxslar) ifodalanadi. Ikkinchidan, bu tushuncha bilan tizimning o'zini tashkil etish jarayoni, faoliyatning bir turi, shuningdek, uning ayrim elementlarining (transport, ombor, energetika xo'jaliklarini tashkil etish, mehnatni tashkil etish va h.k.) faoliyat ko'rsatishi ifodalanadi. Bunday holda «tashkilot» ko'pincha keng ma'noda ishlatiladi.

Iqtisodiy hayot subyekti sifatidagi inson to'g'risidagi tasavvurlarning uzoq vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida bir qator tushunchalar: «ish kuchi», «mehnat resurslari», «mehnat potentsiali», «inson omili», «inson kapitali» tushunchalari vujudga keldi. 2.1-jadvalda tilga olib o'tilgan barcha tushunchalar paydo bo'lish vaqtiga va faol ishlatila boshlash xronologik izchilligiga muvofiq tarzda keltirib o'tilgan. Mazkur xronologiya jamiyatning sekin-asta insonning iqtisodiyotdagi roli va uni o'rganishda kompleks yondashuvning kuchayishini aks ettiradi. U yoki bu tushuncha o'zi vujudga kelgan paytda o'zida aniq ifodalangan ma'no kuchiga ega bo'ladi, biroq keyinchalik u inson to'g'risidagi hozirgi bilimlar nuqtayi nazaridan talqin qilinadi.

2.1-jadval

Iqtisodiy hayot subyekti to'g'risidagi tasavvurning rivojlanishi

Kategoriya	Umumiy tendensiya	Faol foydalanish davri	Inson haqidagi tasavvurning aks ettirilishi	Vujudga kelish omillari
Ish kuchi		XIX asr va hozirgi davr	Inson — mehnat jarayonida umumli foydalanish mumkin bo'lgan qobiliyatlar va sifatlar egasi sifatida	Ishlab chiqarishning shaxsiy omilini belgilash va hisobga olish zarurligi
Mehnat resurslari		XX asrning 20-yillari va hozirgi vaqt	Inson — tashqi boshqaruvining passiv obyekti, rejalash — hisoblash birligi sifatida	Iqtisodiyotni markazlashgan boshqaruv sharoitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko'rsatkichlarini o'lchash zarurligi

Mehnat potentsiali		XX asrning 70—80-yillari va hozirgi vaqt	Inson — mehnat sohasidagi o'z ehtiyojlari va qiziqishlari bilan ajralib turuvchi subyekt sifatida	Shaxsiy omil bilan bog'liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi
Inson omili		XX asrning 80-yillar oxiri, 90-yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson — ijtimoiy ishlab chiqarish asosiy harakatlantiruvchi kuchi, uning unumdorligini oshirish vositasi	Ijtimoiy-siyosiy shart-sharoitlar, shaxsiy omil samaradorligini oshirish zarurligi
Inson kapitali		XX asrning 90-yillar boshi va hozirgi vaqt	Inson — eng samarali qo'yilmalar obyekt va ularni bilimlar majmuyiga aylantiruvchi va bundan keyin undan foydalanish maqsad qilib qo'ygan subyekt sifatida	Insonning qadriyati va inson iqtisodiyotiga sarflangan investitsiyalarning ishlab chiqarish xususiyatini e'tirof etish

Boshqaruv nazariyalari boshqaruvga doir turli maktablar bilan birgalikda rivojlandi, shuning uchun bu maktablar uning nomida o'z-izini qoldirdi. O'tgan bir asr mobaynida (sanoat inqilobi davri) insonning tashkilotdagi roli jiddiy ravishda o'zgardi. Hozirgi vaqtda boshqaruv nazariyalarining uch guruhi mavjud bo'lib, ular: *klassik nazariyalar, insoniy munosabatlar nazariyalari va inson resurslari nazariyalaridir*. Mazkur nazariyalarning asosiy qoidalari 2.2-jadvalda keltirilgan.

Aslida xodimlarni boshqarish faqat XIX asrning oxirlarida vujudga kelgan bo'lib, bu vaqtda ishlab chiqarishning fabrika tizimi paydo bo'ldi. Mehnat bir xil, kam malaka talab qiladigan, kam haq to'lanadigan, texnika xavfsizligi zaif bo'lgan mutlaqo o'ziga xos shart-sharoitlar yaratildi. Ish bilan ta'minlanganlarning o'z huquqlari uchun kurash olib borishi boshlandi. Kasaba uyushmalari yuzaga keldi, mehnat qonunlari, baxtsiz hollardan sug'urtalash ishlari yo'lga qo'yila boshlandi. 1920-yillarning boshlarida kadrlar xizmati (bo'limlar, departamentlar) AQSHda, G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida ommalashdi. Bu xizmatlarning xodimlari ma'muriyat bilan «ko'k yoqaliklar» o'rtasidagi munosabatlarni yo'lga qo'ya boshladilar, ishchilarning kayfiyatini aniqlab, ularning talablarini rahbariyatga yetkazib turar, ishchilarni ko'p yil halol mehnat qilganligi va firmaga sadoqati uchun

Boshqaruv nazariyalari tavsifi¹

T/r	Nazariyalar	Nazariya postulatları (qoidaları)	Tashkilot rahbarlarining vazifalari	Kutiladigan natijalar
1.	Klassik nazariyalar	Ko'pchilik xodimlar mehnatdan qoniqish hosil qilmaydi, bu ular uchun xos xislatdir. Xodimlar uchun ular ish haqi olish yo'lida qilgan ishlari uncha muhim emas. Ijodkorlikni, mustaqillikni, tashabbus yoki o'z-o'zini nazorat qilishni talab qiladigan ishni xohlaydigan xodimlar kam topiladi.	Rahbarning asosiy vazifasi xodimlarni qattiq nazorat qilish va kuzatish; vazifalarini oson o'zlashtirsa bo'ladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga bo'lishdir; eng oddiy mehnat jarayonlarini batafsil ishlab chiqish va ularni amalda joriy etishdir.	Xodimlar tegishli ish haqi olsalar va xo'jayin adolatli bo'lsagina o'z mehnatlarini bajarishlari mumkin. Agar vazifalar ancha oson bo'lib, xodimlar qat'iy nazorat qilinadigan bo'lishsa, ular qayd etiladigan ishlab chiqarish normalariga rioya qilishlari mumkin.
2.	Insoniy munosabatlar nazariyalari	Xodimlar foydali, ahamiyatli, uyushqoq bo'lishga, shaxslar sifatida tan olinishga intiladilar. Bu ehtiyojlar pulga nisbatan muhimroq bo'lib, ular odamlarni mehnatga undaydi.	Rahbarning asosiy vazifasi — har bir mehnatkash o'zini foydali va kerakli deb his qilishga erishishdir. U o'z xodimlarini xabardor qilib borishni, taklif etiladigan rejalardan yuzasidan ularning e'tirozini tinglashi lozim, muayyan mustaqillik berishi, eskicha operatsiyalar ustidan shaxsan nazorat qilish imkonini berish lozim.	Xodimlar bilan axborot almashib turish va ularning eskicha qarorlari ishtiroki rahbarga ularning o'zaro hamkorlik qilish ehtiyojini qondirish va o'z ahamiyatini his qilish imkonini beradi. Ehtiyojlarni qondirish fakti ular ruhini ko'taradi va rasmiy mamluklarga qarshilik qilish tuyg'usini kamaytiradi.

¹Управление персоналом. Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я. Кибанова. М., «ИНФРА», 1998, стр. 380—381.

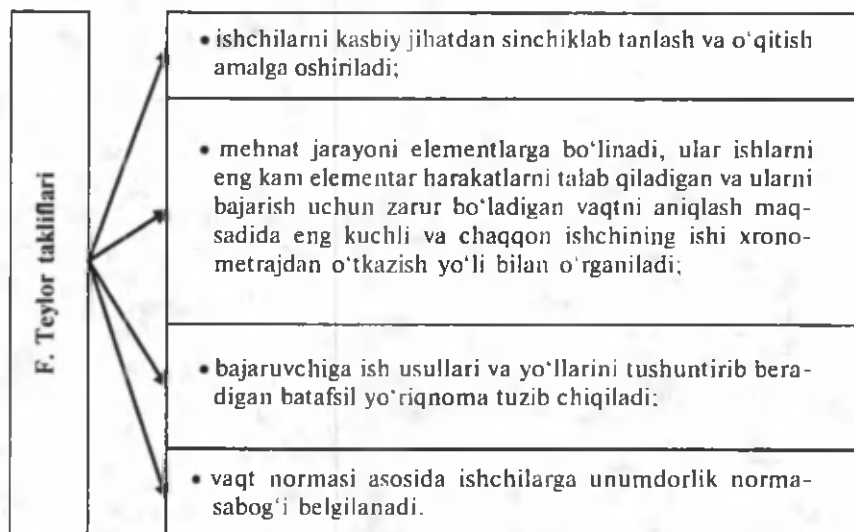
3.	Inson resurslari nazariyalari	Mehnat ko'p xodimlarni qoniqtiradi. Ular o'zlari tushunib yetgan ishlab chiqishda o'zlari qatnashgan maqsadlarini amalga oshirishga o'z hissalarini qo'shishga intiladilar. Ko'pchilik xodimlar mustaqillikka, ijodkorlikka, javobgarlikka, shaxsiy nazoratga, hozir o'zlari e'gallab turgan vazifadan yuqoriroq pog'onani shaxsan nazorat qilishga qodirlar.	Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan yaxshiroq foydalanish; har bir kishi o'z qobiliyatini namoyon qiladigan sharoit yaratish; muhim muammolarni hal etishda to'la qatnashish imkonini berish, ularning mustaqilligiga va o'z-o'zini nazorat qilish tuyg'usini doimiy oshirish.	O'z xodimlariga ta'sir etish, mustaqillik va o'z-o'zini nazorat qilishning kengayish fakti ishlab chiqarish samarasini bevosita oshiradi. Mehnatdan qoniqish ortishi mumkin, chunki xodimlar o'z insoniy resurslaridan yanada to'laroq foydalanadilar.
----	-------------------------------	---	--	--

mukofotlashar, o'sha yillarda kamroq bo'lsa ham, birgalikda bayramlar o'tkazishar, xodimlar ayrim uy-joy maishiy masalalarni hal etishar, kasaba uyushmalari tashkil etilishini oldini olishar yoki ularni «xotirjam» qilish bilan shug'ullanishar, kadrlarga oid hujjatlarni rasmiylashtirishar edi.

Ommaviy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan menejment klassik nazariyalari (boshqaruvning taylorcha andozasi) paydo bo'ldi, ular 1880-yildan 1930-yilgacha bo'lgan davr oralig'ida keng rivoj topdi. Bu nazariyalar F. Teylor, F. Gelbreyt, L. Gelbreyt, G. Gant, G. Emerson, M. Veber, A. Fayol, G. Ford va boshqalar nomi bilan bog'liq. Menejment nazariyasining mazkur klassiklari barcha korxonalar uchun «optimal» bo'lgan boshqarish va mehnatni tashkil etishning ilmiy usullarini ishlab chiqishdi.

Bunda mazkur operatsiyalar tor ixtisosdagi xodimlar tomonidan vaqt standartlarini belgilash yo'li bilan bajarilar va mahsulot ishlab chiqaruvchilar daromadlarining ko'payishi hamda iste'molchilarga past narxlar belgilanishi nazarda tutilar edi. F. Teylor o'z tizimini ishlab chiqar ekan, vaqtni tejash mahsulot ishlab chiqarish

hajmini ko'paytirish imkonini berishiga asoslandi. F.Teylorning xodimlarni boshqarishga taalluqli takliflarini quyidagi hollarga bog'liq, deb hisoblash mumkin (2.1-chizma):



2.1-chizma. Xodimlarni boshqarishga oid F.Teylor takliflari.

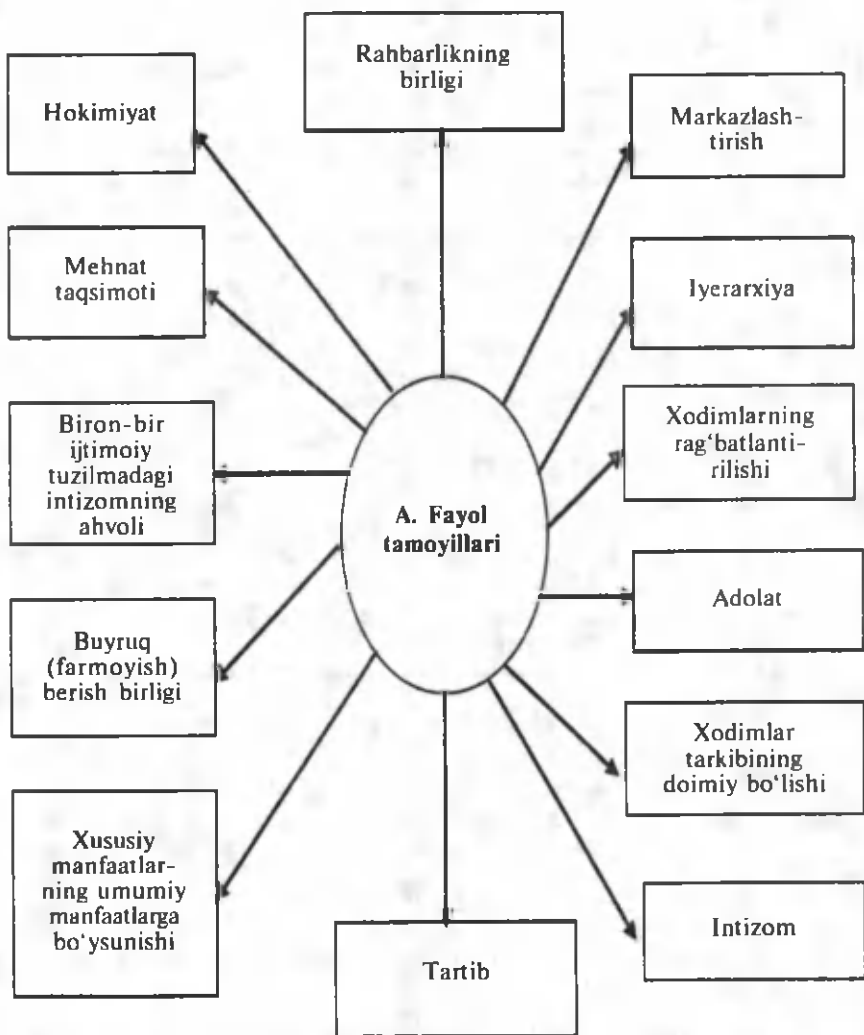
Ko'pincha ma'muriy boshqaruv maktabi merosini o'rganishda Anri Fayolning boshqaruv xodimlari ma'muriy faoliyatiga taalluqli mashhur 14 tamoyili esga olinadiki, ular quyidagilardir (2.2-chizma):

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

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

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

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



2.2-chizma. A. Fayolning boshqaruv xodimlari faoliyatiga taalluqli tamoyillari.

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

Rahbarlikning birligi. Bu tamoyilni quyidagicha ifodalash mumkin: bitta rahbar va bitta dastur ayni bir xil maqsadni ko'zda tutuvchi operatsiyalar yig'indisi uchun kifoya qiladi.

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

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

Markazlashtirish. Markazlashtirish o'z-o'zicha yaxshi yoki yomon boshqaruv tizimi hisoblanmaydi. U rahbarlarning intilishi va sharoitga qarab qabul qilinishi yoki rad etilishi mumkin. U ko'p yoki oz darajada hamisha mavjud bo'ladi. Markazlashtirish yoki markazlashtirmaslik masalasi — o'lchov masalasidir. Ahvol markazlashtirish darajasini aniqlashga kelib taqaladi. Bunda korxonaga uchun eng qulay markazlashtirish darajasini topish kerak.

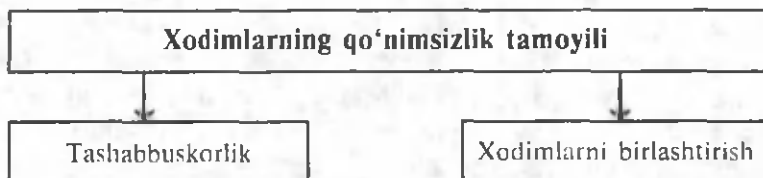
Iyerarxiya (bosqich, pog'ona). Iyerarxiya — quyi rahbarlik lavozimlaridan tortib yuqori rahbarlik lavozimlarigacha bo'lgan rahbarlar qatoridir.

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

Adolat. Xodimlarning o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishga tirishqoqlik va sadoqat bilan kirishmog'ini rag'batlantirish uchun unga xayrxohlik bilan munosabatda bo'lish lozim. Bobomiz Sohibqiron Amir Temur ham «Kuch — adolatdadir», degan edi. Adolat — xayrxohlikni odil sudlov bilan birga qo'shish natijasidir.

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

Shunday qilib, boshqa tamoyillarga o'xshab xodimlar qo'nimsizligi tamoyili ham o'z me'yoriga egadir (2.3-chizma):



2.3-chizma. Xodimlarning qo'nimsizlik tamoyili.

Tashabbuskorlik. Biz tashabbuskorlik deb rejani vujudga keltirish va uni amalga oshirish imkoniyatini ataymiz. Taklif va uni amalga oshirish erkinligi ham tashabbuskorlik kategoriyasiga taalluqlidir.

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

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

2.2. Xodimlarni boshqarishning nazariy muammolari

Industrial psixologiya konsepsiyasining yaratilishi ham mehnatni tashkil etishning teylorecha andozasini ishlab chiqish davriga to'g'ri keladi. Bu yo'nalish asoschisi Gugo Myunstererg (1863—1916)dir. Uning «Biznes psixologiyasi», «Psixologiya va industrial samaradorlik» kitoblari birinchi marta xodimlarni boshqarishning psixologik jihatlariga daxldor bo'ldi, ishga qabul qilishda, kadrlarni tayyorlashda va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdagi tashkiliy tadbirlarda testlashtirish ahamiyatini bayon qilib berdi. Amerika Qo'shma Shtatlarida psixologiya korporatsiyasining tashkil etilishi (1918) xodimlar bilan ishlash amaliyotida boshqa psixologiya usullardan keng foydalanishga asos yaratdi.

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

Bunday boshlanishga E. Meyo va F. Rotlisberger Chikago yaqinidagi Xautornda Bestern elektrik kompaniya korxonasida asos solishdi. Bu tadqiqotning ko'rsatishicha, ijtimoiy muhit mehnat samaradorligiga jismoniy muhitga qaraganda oz emas, balki ko'proq ta'sir ko'rsatadi. U insoniy munosabatlar nazariyasiga asos soldi.

Eksperimentning asosiy nazariy natijasi shu fakt bo'ldiki, xizmatchi menejerning e'tibori va g'amxo'rlikiga aks-sado berdi. Meyoning aniqlashicha, aniq tartibga solingan ish operatsiyalari va yaxshi ish haqi hamisha ham mehnat unumdorligining ortishiga olib kelavermagan. Ba'zan xodimlar rahbariyatning istagi va moddiy rag'batlaridan ko'ra, guruhdagi hamkasblarining tazyiqiga ancha kuchli aks-sado bergan. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, pirovard natijada, ishchining unumdorligi ko'proq darajada uning shaxsiy munosabatlari va manfaatdorligiga bog'liq bo'ladi, ular shaxsiy e'tiqodlarga asoslanadi.

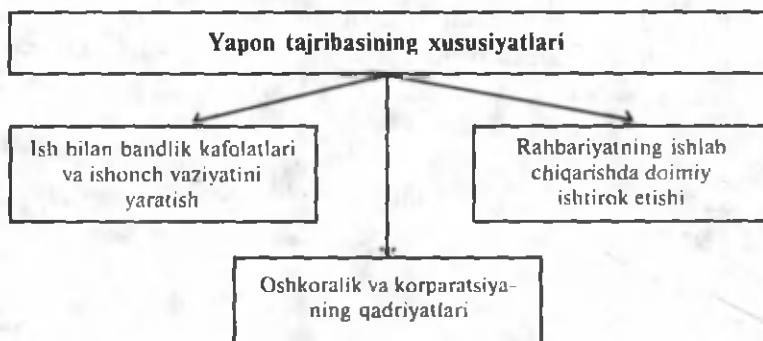
Umuman, XX asrning 20—30-yillarida AQSHda ishlab chiqarishdagi shaxssiz byurokratik munosabatlardan ishchilar va tadbirkorlar bilan hamkorlik qilish konsepsiyasiga o'tildi. «Insoniy munosabatlar» maktabining qarashlari menejmentning yangicha intilishini, ya'ni har bir sanoat tashkilotini faqat iqtisodiy qonunlarga emas, shu bilan birga, ijtimoiy qonunlarga ham bo'ysunadigan muayyan «ijtimoiy tizim» sifatida, odamlarni esa faqat ishlab chiqarish omili emas, shu bilan birga, ijtimoiy tizim a'zolari sifatida qarashdan iborat intilishini ro'yobga chiqarishni aks ettirar edi. Shu munosabat bilan, rahbarning funksiyalari iqtisodiy funksiyalarga (foydani eng ko'p darajaga yetkazishga) va ijtimoiy funksiyalarga (samarali ishlovchi jamoalar va guruhlar tashkil etish, ularni barqarorlashtirishga) bo'lindi.

Shunday qilib, «insoniy munosabatlar» maktabi taxminan XX asrning 50-yillari oxirlaridan boshlab «xulq-atvor fanlari» maktabiga yoki bixevioristik maktabga aylandi. Agar «insoniy munosabatlar» maktabi asosan shaxslararo munosabatlarni yo'lga qo'yish usullariga tayangan bo'lsa, «xulq-atvor fanlari» maktabining tekshirish obyekti ko'proq darajada alohida olingan shaxsning samaradorligini oshirish metodologiyasini belgilab berdi. «Xulq-atvor fanlari» maktabining asosiy maqsadi undagi inson resurslari samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirishdan iborat bo'ldi.

2.3. Xodimlarni boshqarishning «yapon modeli»

Umuman olganda, 1970-yillarning boshlaridan e'tiboran butun dunyoda boshqaruvning «yaponcha modeli» tobora ko'proq qiziqish uyg'ota boshladi. Bu model XX asrning 20-yillarida vujudga kelgan bo'lib, g'oyat chuqur ildizlarga egadir. Ular yapon madaniyatining qadimiy davrlariga borib taqaladi.

«Inson potentsiali»ni amalga oshirishni ta'minlaydigan yapon tajribasining farq qiluvchi xususiyatlari 2.4-chizmada keltirilgan:



2.4-chizma. Boshqaruvning yapon tajribasidagi farq qiluvchi xususiyatlari.

Barqarorlik ishchilar va xizmatchilar uchun rag'batlantiruvchi omil bo'lib xizmat qiladi, korporativ mushtaraklik his-tuyg'usini mustahkamlaydi, oddiy xodimlarning rahbariyat bilan munosabatlarini yaxshilaydi va tajribali ishchilardan axborot olishda yordamlashadi.

«Har kuni ertalab zavodni aylanib chiqaman, bundan maqsad xodimlar bilan salomlashish, ish o'rinlarida hech qanday detal tartibsiz holda yotmaganligi va e'tiborsiz qoldirilmaganligiga ishonch hosil qilish, yig'uv konveyerida nimalar bo'layotganini bilishdir», deydi firma direktorlaridan biri. Bunday tartib yapon kompaniyasi rahbari uchun odatiy bir holdir.

Boshqaruvning barcha darajalari va ishchilar firmaning siyosati hamda faoliyati to'g'risidagi umumiy axborot bazasidan foydalanishadi, buning natijasida umumiy javobgarlikda qatnashish vaziyati rivojlanadi, bu esa o'zaro yordamni yaxshilaydi va unumdorlikni oshiradi. Uchrashuvlarning muhimligi xizmatchilarni ular haqida doimo g'amxo'rlik qilinayotganligidan xabardor qilishdir. Uchrashuvlar firmaga sadoqat tuyg'usini uyg'otmasligi

ham mumkin. Shunday bo'lsa ham bular ishchilar qo'nimsizligini cheklaydi va ularning ruhini mustahkamlaydi.

Yapon tizimining o'ziga xos xususiyati — mashhur «umrbod yollanish»dir. Bunda xodim o'quv yurtini tamomlagandan keyin tashkilotga ishga kirgach, uni butun mehnat hayoti mobaynida tark etmaydi. Inson resurslarini boshqarishning butun tizimi mazkur tamoyilga bo'ysundirilgan. Masalan, mehnatga haq to'lash tizimi shunday tuziladiki, xodim oladigan daromadning anchagina qismi kompaniyadagi ish stajiga bog'liqdir va har yili muayyan miqdorda ortib boradi.

Yapon korxonasi — bu faqat xodimlar birgalikda mehnat qilish uchun birlashadigan texnik-iqtisodiy tizim bo'lib qolmasdan, shu bilan birga, o'zaro majburiyatlar bilan yagona «ishlab chiqarish oilasi»ga bog'langan hamfikrlarning ijtimoiy hamjamiyatidir. «Firma oilasi» — yapon menejmentining juda keng tarqalgan shiorlaridan biri bo'lib, u amalda quyidagicha ro'yobga chiqariladi. Ish bilan bandlar, ya'ni «bolalar» o'z sadoqatlarini doimiy ravishda namoyish qilishlari va «o'zlarini butunlay jonajon oilaga bag'ishlashlari» kerak, astoydil mehnat qilishlari va o'z firmalari farovonligini birinchi o'ringa qo'yishlari lozim. Buning uchun «otalar» — ma'murlarning g'amxo'rliklari tufayli ular ish bilan, yaxshi turmush sharoiti va doimiy ortib boruvchi daromad bilan ta'min etiladi (2.5-chizmaga qarang).

Bazis stavkasining tarkibi quyidagicha aniqlanadi:

- 20 % li ma'lumot darajasi bilan;
- 20 % li staj bilan;
- javobgarlikning 20 % li hajmi bilan;
- mustaqil qarorlarning 10 % li zarurligi bilan;
- 10 % li psixik nagruzkalar bilan;
- 5 % li mehnat sharoitlar bilan;
- 5 % li mehnat xavfsizligi bilan.

Yuqorida sanab o'tilgan nazariyaning rivojlanishi davlatning xodimlarni boshqarish ishlariga tobora ko'proq jalb etilishi asosida o'tdi. Mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlarining yaratilishi yollash, mehnat jarayonini tashkil etish, mehnatga haq to'lash, ijtimoiy to'lovlar, kasbiy tayyorgarlik va boshqa masalalarni yetarli darajada tartibga solib turadi va hozirga qadar ham kun tartibidan tushmagan. Ana shu jarayonlarni tartibga soluvchi davlat va xususiy tashkilotlarning oliy o'quv yurtlari va malaka oshirish institutlari tizimidan tortib vazirliklar yoki mehnat va ijtimoiy munosabatlar departamentlariga qadar butun bir turkumi tashkil etilgan.

XODIMLARNI BOSHQARISHNING AN'ANAVIY YAPON MODELI

Yaponiyaning yirik va o'rta korxonalarida to'liq
tarzda foydalanib kelinmoqda

Yaponiya modelining ko'pgina
elementlaridan keng ravishda
foydalanilmoqda

I. UMRBOD YOLLANISH

UMRBOD YOLLANISHNING NATIJALARI

- oila tuyg'usini tarbiyalash
- ish bilan bandlarni ish o'rni bilan identifikatsiyalash
- firma vatanparvarligi, urug'-aymoqchilik
- ish o'rning individuallashtirilishi
- xavfsizlik tuyg'usini singdirish
- jamoa maqsadlari va ish shakllariga e'tibor berish
- mehnat axloqining yuqori darajadali
- «jonajon firma» ishlarida faol qatnashish
- ratsionalizatsiya, o'z-o'zini boshqarish, mehnatga ijodiy yondashish

II. O'ZARO AXLOQIY MAJBURIYATLAR (firma — mashg'ulotlar) TIZIMI

Bo'lajak xodimlarni dastlabki tanlash,
tayyorlash va tarbiyalash

DOIMIY O'QITISH

FIRMA ICHIDAGI TAYYORGARLIK MAQSADI

- ta'lim darajasi va kasb mahoratini oshirish
- fikr doirasini kengaytirish, identifikatsiya tuyg'usini oshirish
- novatorlik, ratsionalizatorlik ruhini rag'batlantirish
- mehnatni boyitish va mehnat sababini oshirish
- korxonalarda ijtimoiy aloqalarni mustahkamlash
- mehnatdan qoniqish hosil qilishning ortishi
- ijodiy potensialni oshirish va ijodkorlikni rag'batlantirish

LAVOZIM BO'YICHA KO'TARILISH TIZIMI

Martabalar (maqomlar)
va turkumlar: lavozimga
bog'liq emas

<i>Ishchilar</i>	<i>Staj</i>
3 klass	6 yil
2 klass	10 yil
1 klass	15 yil
yuqori klass	25 yil

TAYYORLASH TAMOYILLARI

- umumiy
- doimiy
- majburiy
- tabaqaviy
- universal (bir-biriga yaqin mutaxassisliklar bo'yicha tayyorlash)
- individual va guruhviy o'qitish

FIRMA ICHIDAGI TAYYORLASHNING ASOSIY YO'NALISHLARI

- umumta'lim
- kasbiy
- lavozimga doir
- ijtimoiy tarbiya

III. ISH HAQI TIZIMI

An'anaviy «yoshi kattaligiga qarab haq to'lash», umrbod yollashga tayanish

Ish bilan band kishining jami daromadi quyidagilardan hosil bo'ladi:

- asosiy maosh (bazis stavka) — 40—50 %
- mukofotlar va rejadagi hamda rejadan tashqari ustama haqlar — 15—30 %
- ijtimoiy ehtiyojlarga qo'shimcha to'lovlar — 15—40 %

«Yoshi kattaligiga qarab haq to'lash»ning ustun tomonlari va cheklanishlar

ISH HAQINING MODERNIZATSIYA QILINGAN TIZIMLARI

MARTABANI REJALASHTIRISH VA OPTIMALLASHTIRISH

I bosqich — turli bo'linmalarda 2 yil ishlash
II bosqich — bir funksional bo'linmada 4—5 yil ishlash
III bosqich — navbatdagi lavozimga tayinlash, 1 yil ishlash va uzil-kesil martaba rejasini tuzish

PENSIYA TA'MINOTI TIZIMI

G'arb mamlakatlarida — har oyda to'lash. Yaponiyada — bir yo'la to'lash

Takroriy yollash

Iste'dodlar banki

AXBOROT TIZIMI

YAPON MODELINING AFZALLIKLARI

- yuqori malakali ish maqsadining mustahkamlanishi
- «birga qatnashish ruhi»

Ishchilarning 75 % «firma — yagona oila», deb hisoblaydi va xizmatchilarning 85 % da barcha bandlar maqsadlariga mos keladi.

MODEL

O'zgarib borayotgan sharoitlarga doimiy ravishda duch kelib va rivojlanib, o'zining yuqori darajada samaradorligini isbotlashda davom etmoqda.

2.5-chizma. Xodimlarni boshqarishning yapon modeli.

Tayanch iboralar

Xodimlarni boshqarish; xodimlarni boshqarish nazariyasi; inson kapitali, omili; boshqaruv nazariyasi tavsifi; klassik nazariyalar; insoniy munosabatlar nazariyasi; taylorchilar andozasi; mehnat taqsimoti; hokimiyat; intizom; intizomning ahvoli; buyruq yoki farmoyish; rahbarlikning birligi; xususiy manfaatlar; xodimlarni rag'batlantirish; markazlashtirish; iyerarxiya; tartib; adolat.

Nazorat savollari

1. Insonning tashkilotdagi roli to'g'risidagi nazariyasi xususida nimalarni bilasiz?
2. Iqtisodiy hayot subyektlari to'g'risidagi tasavvurlarning rivojlanishini bayon eting.
3. Boshqarish nazariyasining tavsifi haqida bilasizmi?
4. Fayolning boshqaruv xodimlari ma'muriy faoliyatiga taalluqli tamoyillarini bilasizmi?
5. M. Vesterning tamoyillariga nimalar kiradi?
6. G. Fordning tizimi va uning bosqichlari haqida gapiring.
7. Industrial psixologiya konsepsiyasining yaratilishi va u bilan bog'liq muammolarni bayon eting.
8. Insoniy munosabatlar konsepsiyasi haqida nimalar bilasiz?
9. Xodimlarni boshqarish bo'yicha yapon tajribasining xususiyatlarini izohlab bering.

3-bob. KORXONALARDA XODIMLARNI SHAKLLANTIRISH VA TASHKIL QILISH AMALIYOTI

3.1. Korxonalarda xodimlarni shakllantirishning amaliy yo'nalishlari

Korxonada xodimlari unda ish bilan ta'minlangan hamma xodimlarning shaxsiy tarkibini o'z ichiga olib, unga ishchilar, rahbarlar va yollanma ishchilar bilan bir qatorda korxonaga egalari va mutaxassislar ham kiradi. Xodimlarning turli toifalari bo'yicha solishtirma salmog'i korxonada xodimlarining kasbiy funksional va sotsial tarkibini namoyish etadi. Korxonalarda xodimlarning kasbiy tarkibi mutaxassislar va ishchilarning kasbiy guruhlarini tarkibi hamda solishtirma farqi bilan aniqlanadi.

Mutaxassislarning kasbiy guruhlariga: agronomlar, arxivariuslar, arxitektorlar, kutubxonachilar, shifokorlar, geologlar, konchilar, hujjatshunoslar, jurnalistlar, zootexniklar, muhandislar, tijoratchilar, idora xodimlari, melioratorlar, metallurglar, kichik tibbiy xodimlar, o'qituvchilar, madaniyat xodimlari, texniklar, texnologlar, tovarshunoslar, savdo agentlari, menejerlar, chizmachilar, iqtisodchilar, yuristlar kiradi.

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

Xodimlarning funksional tarkibi korxonada mavjud faoliyat turlari (funksiyalar) bo'yicha xodimlar guruhini ajratish yo'li bilan shakllanadi. Marketing bo'yicha mutaxassislar, tadqiqotchilar, ishlab chiqaruvchilar (loyihachilar), rejalovchilar, dispetcherlar, asosiy ishlab chiqarish xodimlari, ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish bo'yicha xodimlar, sotsial soha xodimlari va boshqalar kiradi.

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

Xodimlar bilan ishlashning muhim qismi uning talab qilina-yotgan darajaga (me'yorga) adekvatligi, ya'ni korxonaga ehtiyojlari va har bir xodimning manfaatlariga mos kelish darajasini tahlil qilishdir. Buning uchun xodimlar va ish o'rinlari (lavozimlari)ning birgalikdagi attestatsiyasi o'tkazilishi maqsadga muvofiqdir, nati-jada, ular yoki boshqalarning (xodim va ish o'rinlarning) ortiq-chaligi va tanqisligi aniqlanadi. Bir vaqtning o'zida ichki mehnat bozorining holati korxonaga xodimlari toifalari va xodimlarning ro'yxat bo'yicha tarkibini talab qilinayotgan ish o'rinlari va lavozimlarga mos kelishi nazarda tutilib, uning professional, funksional va sotsial tarkibidan kelib chiqqan holda tahlil qilinadi.

Bunda korxonaning tarkibiy o'zgarishlari (bo'linmalarni tuzish, qayta tuzish va tugatish) munosabati bilan, mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirish, yangi texnika va texno-logiyani qo'llash, talab qilinmaydigan mahsulot ishlab chiqarishini to'xtatish, mulkchilik shaklini va korxonaga bilan boshqarish tizimini o'zgartirish natijasida yetishmayotgan xodimlar bilan to'ldirish va ozod bo'lganlarini ish bilan ta'minlash uchun mintaqaviy mehnat bozorlariga murojaat qilish imkoniyati aniqlanadi.

Ichki va tashqi mehnat bozorlarining roli hamda o'zaro alo-qalariga turlicha qarashlarga bog'liq bo'lgan muqobil qarorlari (yechishlari)ni tanlash prinsiplar ahamiyatga ega. O'zining ichki bozoriga yo'naltirilgan holda asosiy fondlarini yangilash va mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish bilan bir vaqtning o'zida korxonaga malakali xodimlarga bo'lgan ehtiyojni qondirish uchun zarur tadbirlarni amalga oshiradi. Bunda xodimlarning boshqa korxonalariga o'tish imkoniyati yo'qotiladi yoki cheklanadi, chunki ular ma'lum faoliyat tizimiga chambarchas bog'langan.

Bundan tashqari, xodimlarning birlashtirilishiga bir tomondan, yuqori ish haqi va ikkinchi tomondan, ishdan bo'shatilish xavfi ta'sir ko'rsatadi. Bu juda kuchli motivlar va sabablar bilan bog'liq, u birinchi navbatda, yirik korxonalar uchun xos bo'lgan holatdir, chunki u mahalliy mehnat bozorlarining (bandlik xizmatlarining) faoliyat doirasini birmuncha toraytiradi.

Ushbu bozorlar rivojlangani sari korxonalar xodimlar tizimida ma'lum kasbdagi xodimlar guruhini qisqartirish va ularni mahalliy bozorlar hisobiga boshqa xodimlar bilan almashtirishgacha ma'lum o'zgarishlarni amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ko'rinib turibdiki, xodimlarni shakllantirish masalasining optimal yechimi ichki va tashqi mehnat bozorlari imkoniyatlarini samarali birlashtirishga asoslangan bo'lishi kerak.

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

Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash masalasi korxonalar tizimi, mahsulot nomenklaturasi va sifati texnologiyasi, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil qilishda kutilayotgan o'zgarishlar, shuningdek, ichki va tashqi mehnat bozorlarining holatidan kelib chiqib, xodimlarning adekvatligini tahlil qilish va uning dinamikasini istiqbollash natijalari asosida hal qilinadi. Ayniqsa, ba'zilar ishlab chiqarishni aholi uchun zarur bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va korxonalarni xususiy lashtirish bilan bog'liq bo'lgan xodimlardagi o'zgarishlarning istiqbollari ancha dolzarbdir.

Xodimlarning talab qilinayotgan sonini aniqlashda kerak bo'lgan yo'naltiruvchi kuchlar mo'ljal (oriyentir) bo'lib, mahsulot va bajarilayotgan funksiyaning sermehnatligi bilan hisoblanadi. Buning uchun shunga mos normativ-me'yoriy materiallar, shuningdek, rivojlangan mamlakatlar ilg'or tajribasining ma'lumotlaridan keng foydalaniladi.

Korxonalaridagi xodimlarning strukturasi va soni boshqa shunga teng sharoitlarda ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning shakllari hamda xodimlarning xo'jalik faoliyatida qatnashish darajasiga ko'proq bog'liq. Amaliyot ko'rsatadiki, kooperativ, hissadorlik yoki shaxsiy mulkchilikka o'tishi xodimlar sonini qisqartirish va xodimlar tizimini soddalashtirishga olib keladi. Bunga xodimlarning yanada intensiv mehnati va ularning korxonalar foydasidan o'zining hissasini olishda manfaatdorligiga imkon beradi.

Bozor sharoitlarida xodimlarni shakllantirishda ikki muhim sifat — barqarorlik va safarbarlikni birgaligiga asoslangan yangi yondashuvni qo'llash mumkin bo'ladi. Masalan, korxonalar doimiy shtatni yetakchi mutaxassislar bilan chegaralab, qolgan xodimlarni kerak bo'lishiga qarab tashqi bozordan jalb qilganda shunday qaror qabul qilinishi mumkin.

Vaqt-vaqti bilan davriy holda xodimlarni almashtirib turuvchi xorijiy mamlakat korxonalarini tajribasi bo'lib, undan O'zbekiston sharoitida ham foydalanish mumkin. Shu bilan prinsiplial yangi, egiluvchan kasblar va lavozimlarni shakllantirish tizimiga xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ishlatish asosida korxonaning aniq vazifalari va undagi mavjud inson resursini anglagan holda o'tish uchun sharoitlar yaratiladi.

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

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

Mehnat kishisining potentsial imkoniyatlarini baholash profdiagnostika yo'li bilan amalga oshiriladi, bu yollanuvchining unga yuklayotgan mehnat funksiyalariga (ma'lum reyting bo'yicha) mutanosiblik darajasini belgilash, mehnat shartnomalarini tuzishga imkon beradi. Diagnostika natijalari bo'yicha xodimning kasb olishi va o'zgartirishi hamda ixtisoslashtirishga yo'nalishlarini ishlab chiqish maqsadida kasbga yo'naltirish proforiyentatsiyasi o'tkaziladi. Proforiyentatsiya yoshlarga va aholining boshqa guruhlariga shaxsiy sifatleri va ijtimoiy ehtiyojlariga muvofiq kasb yoki faoliyat turini tanlash yoki o'zgartirishda yordam ko'rsatishga qaratilgan.

Ayniqsa, korxonalaridan bo'shatilayotgan shaxslarni ishga joylashtirish zaruriyati bilan bog'liq bo'lgan kasbga yo'llash (proforiyentatsiya) ishlari dolzarbdir. Uni korxonalarda band bo'lgan hamma toifa (kategoriya) xodimlariga, ularning malakasini oshirish yo'nalishini aniqlash maqsadida tarqatilishi ham muhimdir. Proforiyentatsiyaning asosiy shakllari quyidagilar: maktab, shuningdek, o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlarida ommaviy axborot vositalari bilan o'quv-tarbiya jarayonida amalga oshirilayotgan profinformatsiya va profkonsultatsiya; xodim tomonidan uning uchun yangi (shu jumladan, tadbirkorlik bilan bog'liq bo'lgan)

faoliyat turini iloji boricha tezroq va og'riqsiz o'zlashtirishi va mehnat sharoitlari hamda sotsial muhitga moslashtirishi maqsadida o'tkazilayotgan profitanlash va profadaptionlanish (profadaptatsiya). Mintaqalar doirasida proforiyentatsion ishlarini olib borish uchun aholini ish bilan ta'minlash, qayta o'qitish va proforiyentatsiyasi bo'yicha Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining Ilmiy markazi tomonidan ma'lum ilmiy-amaliy ishlar olib borilmoqda.

3.3. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baholash tartibi

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

Xodimlarning sifat darajasini oshirish ishchilar, mutaxassislar va rahbarlarni korxonaning o'zida hamda undan tashqarida — o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlarida, yangi texnika va dasturiy loyihalarda ishtirok etishni ta'minlash vositalarini kashf qiluvchi va ishlab chiqaruvchi korxonalar hamda IT-larlarda (ilmiy tadqiqot institutlarida) o'qitishning turli shakllarini qo'llab amalga oshiriladi. Bu borada Toshkent Davlat iqtisodiyot universiteti qoshidagi malaka oshirish institutining faoliyati misol bo'la oladi. Turli mehnat funksiyalarni birga bajara oladigan (mehnatni tor taqsimlash tajribasidan farq qilib) va jamoa, bo'linma va butun korxonaning xo'jalik faoliyati natijalarini yaxshilashda manfaatdor bo'lgan, yanada keng profilli xodimni shakllantirish kursi korxonalar xodimlarining doimiy amal qiluvchi kasbiy va iqtisodiy o'qish tizimini yaratishini talab qiladi. Bu tizimda har bir xodimni individual o'qishining turli shakllari, turli kasb va lavozimdagi xodimlarning o'zaro aloqalarini ishlab chiqishga qaratilgan guruhli o'qitish bilan birga olib boriladi. Bu, ayniqsa, ishlab chiqarishda o'rta va kichik biznesni joriy etishda va undagi xodimlarni qayta profillashni amalga oshirishda, yangi texnologiya va uskunalarni o'zlashtirishda, ichki tadbirkorlik va xodimlarning sotsial faolligini oshirishning boshqa shakllaridan foydalanishda muhimdir. Korxonalar o'qishni ish bilan birga olib borish uchun zarur sharoitlarni yaratadi va xodimlarga amaldagi qonunchilikda ko'zda tutilgan imtiyozlarni beradi.

Xodimlarning mehnat va ijodiy potensialini, ularning ish fa-zilatlarini realizatsiya qilishning zarur sharti mansab modelining turli variantlarini tuzishni nazarda tutuvchi, xodimlarning aniq faoliyat ko'rsatuvchi kasbiy-malaka va lavozimli ko'tarilish tizimini mavjudligidir. Ushbu tizim xodimlar shahodatlash (attestatsiyasini) lavozimlarning bajarilishiga konkurs asosida zaxira yaratishini, ko'tarilishga nomzodlarni o'qitish va tajribasini oshirishini (stajirovkasini) o'z ichiga oladi. Tadbirkorlik, rahbarlik ishlariga maylligi bo'lmagan shaxslar uchun o'sha kasb yoki lavozim doirasida malaka bo'yicha ko'tarishni (razryad, klass yoki toifa)sini oshirishni kengroq amalda qo'llash lozim. Ammo xodimning vazifada ko'tarish to'g'risidagi masalasini yechishda hamma hollarda uning kasblarni yoki lavozimlarni birgalikda olib borish qobiliyati, shuningdek, bozor talablarini hisobga olgan holda ishga yetarlicha tayyorgarligi e'tiborga olinadi.

Ko'pincha o'z faoliyatini hisoblash-rasmiylashtirish vazifalari bilan chegaralaydigan an'anaviy kadrlar bo'limidan farq qilib, xodimlar bilan to'laqonli ishlash ushbu xizmatni shakllantirishiga boshqacha prinsipial yondashuvni talab qiladi. Eng avvalo, gap shu haqda ketayaptiki, hamma sharoitlarda yuqorida ko'rib chiqilgan xodimlarga ehtiyojni asosli holda aniqlash, tahlil qilish va istiqbollash, ichki va tashqi mehnat bozorlaridan foydalanib xodimlar bilan to'ldirish, *profdiagnostika* va *proforiyentatsiya*, xodimlarning o'qitishini tashkil qilish, ularning potentsiallaridan foydalanish va kasbiy lavozimda ko'tarilish imkoniyatlarini baholash funksiyalarining bajarilishi ta'minlanishi kerak.

Xodimlar xizmatlarining tarkibi, tabiiyki, korxonalariga, ya'ni ishlovchilarning soniga bog'liq. Xorijiy mamlakatlar amaliyotida ushbu xizmatlarga alohida ahamiyat beriladi. Xususan, Yaponiya korxonalarida xodimlar xizmatlaridagi xodimlar soni umumiy ishlovchilar sonining 2—5 % ini tashkil qiladi. Amerika Ko'shma Shtatlari firmalarida bu xizmatdagi xodimlar soni 1 nafardan 200 nafargacha va undan ortiq kishini tashkil qiladi. O'rta hol kompaniyada xodimlar xizmati tipik apparatining strukturasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: mehnat bitimlarini tuzish to'g'risidagi muzokaralarning tayyorligi va mehnat nizolarini (konfliktlarini) ko'rib chiqish uchun javob beradigan o'zaro mehnat munosabatlari bo'lishi; xodimlarni olish, tanlash va taqsimlash uchun javob beradigan yollash bo'yicha idora; tibbiy xizmat, uning majburiyatiga birinchi yordam ko'rsatish va maslahat berish kiradi; kafeteriyalar

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

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

O'zbekistondagi yirik korxonalarda xodimlar xizmati o'z kuchlari bilan unga birlashtirilgan funksiyalarning to'liq kompleksini bajarmagan holda (unga kiritilgan funksional bo'linmalar hisobiga u kengaytirilgandan keyin ham) konsultatsion firmalari hamda alohida mutaxassislar xizmatidan foydalanish tavsiya etiladi. Ammo hamma holatlarda xodimlar xizmatiga xizmat kompetensiyasiga tegishli masalalar bo'yicha korxonaning barcha bo'linma va xizmatlarning faoliyatini koordinatsiya funksiyasi birlashtirilishi kerak.

Mamlakatimiz korxonalaridagi xodimlar xizmatining samarali ishini zaruriy sharti ularni malakali mutaxassislar bilan to'ldirishidir. Oliy o'quv yurtlarida, xususan, Toshkent Davlat iqtisodiyot universitetida korxonalar xodimlari bilan boshqarish xizmati uchun «Xodimlar bilan boshqarish» ixtisosligi bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash borasida amaliy ishlar qilinmoqda. Inson resurslaridan samarali foydalanish sohasida menejer martabasi (mansabi,

karerasi) uchun talabalarni tayyorlash ham nazarda tutilgan. O'rganish predmetiga kadrlarni tanlash va tayyorlash spetsifikasi; ishchi va xizmatchilar ishini tashkil qilish, tartibga solish va nazorat qilish; ish bilan ta'minlash va ishsizlik muammolari; ish haqi, kompensatsiya (tovonlar), mukofotlar tizimlari bilan boshqarish; boshqaruv intizomi (xulqi), sistemadagi o'zaro va guruhli munosabatlari (liderstvo); umuminson resurslaridan ratsional foydalanish va davlat dasturini realizatsiya qilish muammolari va boshqalar. «Xodimlarni boshqarish» ixtisosligi shaxsiy, davlat va ijtimoiy tashkilotlarda ishlash uchun menejerlarni tayyorlaydi. Xorijiy tajribani hisobga olib ishlab chiqilgan o'quv rejasi quyidagi fanlarni o'z ichiga oladi: (xodimlarni boshqarish) xodimlar bilan boshqarish, boshqaruv mehnatini tashkil qilish, mehnat iqtisodiyoti, bandlik bilan boshqarish, tashkiliy xulq, mehnat munosabatlari, konfliktologiya (norizolar), ish etikasi, kadr axborot tizimlari, mehnat faoliyatining motivatsiyasi, xodimlar marketingi, xodimlar bilan tezkor (operativ) boshqaruvi va boshqalar.

«Xodimlarni boshqarish» (xodimlar bilan boshqarish) tushunchasi ma'lum darajada shartli, chunki u odamlarga buyruq berish emas, balki har bir xodim va korxonaning balanslangan ehtiyojlari va manfaatlari hajmida inson resurslaridan optimal foydalanishni ta'minlovchi sharoitlar yaratish ko'zda tutiladi (tadbirkorning nuqtayi nazaridan). Xodimlarni (xodimlar bilan) boshqarishning maqsadli vazifasini faqat shunday tushunilgandagina qabul qilinayotgan qarorlarning sotsial-psixologik va iqtisodiy asoslanishiga urg'u berib, u analitik xarakterga (sifatga, xususiyatga) ega bo'ladi. Ish bilan, xodimlar bilan ishlashga ixtisoslashgan menejer (boshqa har qanday ixtisoslardagi kabi) uch fazilatga ega bo'lishi kerak:

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

- *ikkinchidan*, bir vaqtning o'zida ham psixolog, ham sotsiolog bo'lishi bo'yicha sheriklar va xodimlar bilan o'zaro munosabatlarida ularning har birining individual xususiyatlari va imkoniyatlarini to'liqroq hisobga olish va muvaffaqiyatga erishish uchun qulay atmosfera yaratishi kerak;

- *uchinchidan*, joriy, shuningdek, uzoq muddatli xarakterdagi qarorlarni tanlash uchun erishilgan natija va xarajatlarni hisobga oluvchi, tahlil qiluvchi va istiqbollovchi iqtisodchi bo'lishi kerak.

Tayanch iboralar

Xodimlar tarkibini doimiy bo'lishi; tashabbuskorlik; xodimlarni birlashtirish; psixotexnika; insoniy munosabatlar; xulq-atvor fanlari; mehnatning boyitilishi; oshkoralik va korporatsiyaning qadriyatlari; umrbod yollanish; yapon modeli; korxonalarda xodimlarni shakllantirish; proforiyentatsiya.

Nazorat savollari

1. Korxonalarda xodimlarni shakllantirish deganda nimalarni tushunasiz?
2. Xodimlarning shaxsiy tarkibiga kimlar kiradi?
3. Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj qanday aniqlanadi?
4. Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini izohlang.
5. Xodimlarning xizmatini qanday tashkil etish mumkin?
6. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baholash tartibini bayon eting.

4-bob. KORXONA VA TASHKILOTLARNI SHAKLLANTIRISHDA INSON OMILI

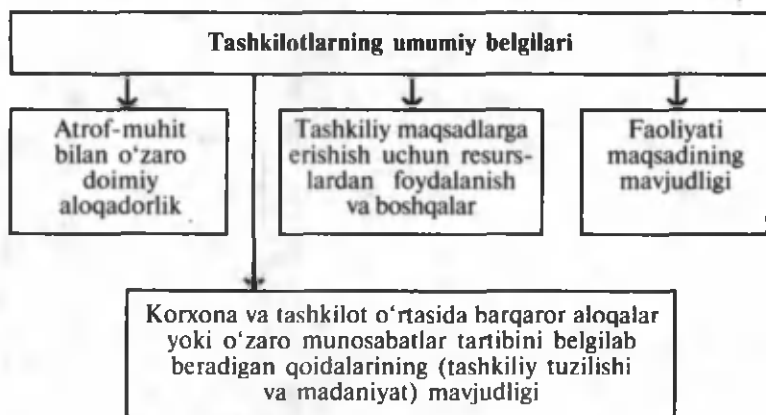
4.1. Hozirgi jamiyat hayotida «korxonalar va tashkilotlar» tushunchasi va uning ahamiyati

Agar XIX asr fikran buyuk shaxslar — Napoleon, Edison, Pushkin nomlari bilan bog'liq bo'lsa, XX asr inson hayotining moddiy asosini tubdan o'zgartirib yuborgan «supertashkilotlar» bilan ko'proq esda qoladi. Darhaqiqat, XX asrda insonning sayyoralararo fazoga parvozi amalga oshirildi. Mustaqil O'zbekistonda ham dastlab ofislar paydo bo'ldi, keyinchalik xonadonlarimiz kompyuterlashtirila boshlandi. Andijonning Asaka shahrida ishlab chiqarilayotgan «DAEWOO» avtomobillari zebziynat buyumidan ommaviy harakat vositasiga aylanmoqda. Tupolev bilan «Boing» konstruktorlik byurolari transatlantik parvozlarni Toshkentdan Samarqandga safar qilish kabi oddiy voqeaga aylantirishmoqda. XX asrning 20-yillarida televizor O'zbekistonda ixtiro etilgan bo'lsa-da, 50-yillar oxirida xorijiy mamlakatlarda ishlab chiqarila boshladi.

Korxonalar va tashkilotlar insonni uning butun hayoti mobaynida qamrab oladi. Har birimiz ko'p vaqtimizni korxonalar va tashkilotlarda, bolalar bog'chalarida, maktablarda, institut va universitetlarda, muassasalarda, klublar va partiyalarda o'tkazamiz. Korxonalar va tashkilotlar mahsulotlar ishlab chiqaradi, xizmatlar ko'rsatadi, kishilik jamiyati ularni iste'mol qilib yoki ulardan foydalanib, hayot kechiradi va rivojlanadi; korxonalar va tashkilotlar jamiyatdagi hayot tartibini belgilab beradi, bu tartibga qanday rioya etilayotganini nazorat qiladi; jamoat tashkilotlari esa qarash va mafaatlarimizni ifodalash vositasi bo'lib xizmat qiladi. XX asrning oxirida korxonalar va tashkilot jamoat hayotining haqiqiy universal shakli bo'lib qoldi. Agar XIX asrdagi ma'naviy va siyosiy inqiloblar insonni aksincha, qarashlaridan ijtimoiy qarashlarga ega bo'lgan mavjudotga aylantirgan bo'lsa, XX asrdagi inqiloblar, avvalo, texnologiya sohasidagi inqilob, insonni korxonalar va tashkilot odamiga aylantirdi.

Muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasi an'anaviy ravishda, korxonaga va tashkilot, deb ataladi.

O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonunida esa, korxonaga quyidagi ta'rif berilgan: «Huruqiy shaxs huruqigiga ega bo'lgan, mulkchilik huruqi yoki xo'jalikni to'la yuritish huruqi bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotini ayriboshlaydigan, ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huruqiligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt korxonaga hisoblanadi». Masalan, Toshkent Davlat iqtisodiyot universiteti, Shahrisabzdagi «Oqsaroy» mehmonxonasi, Asakadagi «O'zDAEWOAvto», futbol bo'yicha o'smirlar jamoasi va hokazolar korxonaga yoki tashkilot hisoblanadi. Tashkilotlar o'z miqyosi, faoliyati bilan bir-biridan farq qiladi. Ammo, ularning bir necha umumiy belgilari ham bor. Bu belgilar quyidagilardir:

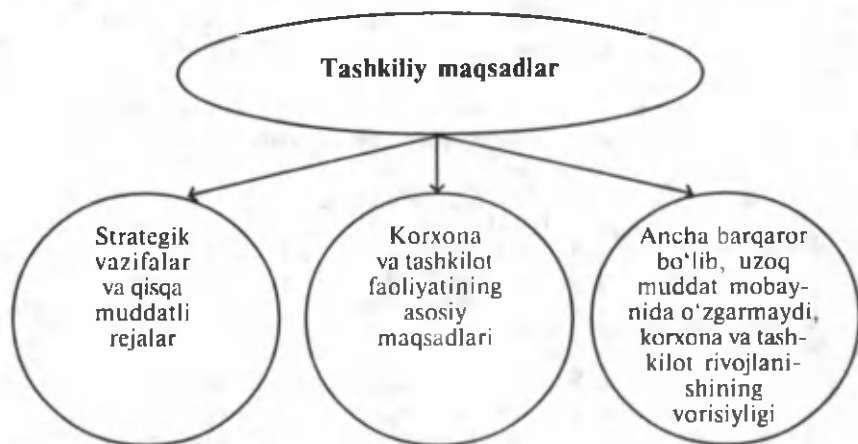


4.1-chizma. Tashkilotlarning umumiy belgilari.

Korxonaga va tashkilotga, avvalo, uch omil ta'sir ko'rsatadi. Ulardan *birinchisi* — mijozlar (iste'molchilar yoki bozor), *ikkinchisi* — mulk egalari (korxonaga va tashkilotga mablag' qo'shgan kishilar), *uchinchisi* — xodimlardir. Ba'zan bu omillar sirasiga *to'rtinchisini* — rahbarlarni ham kiritiladi. Ular bir tomondan, mulk egalarning vakillari bo'lishsa, ikkinchi tomondan, boshqa xodimlar singari yollangan xodimlar hisoblanishadi.

Sanab o'tilgan guruhlardan har birining maqsadi, ta'sir darajasi tashkilotdan-tashkilotga o'tib boradi va har bir korxonada hamda tashkilotda vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin. O'z faoliyatida, avvalo, iste'molchilarga qarab mo'ljallanadigan tashkilotlar, aksincha, xodimlar va rahbarlarning manfaatlarini ustun qo'yadigan korxonada hamda tashkilot ham mavjud. Muayyan korxonada va tashkilotning maqsadlari barcha asosiy guruhlar manfaatlarini aks ettirishida maqbul mutanosiblikka erishish shu korxonada va tashkilot rivojlanishini ta'minlashning eng muhim shartlaridan biridir. O'zgalarning manfaatlarini inkor etish hisobiga boshqa guruhning manfaatlarini qondirish, odatda, nihoyatda yomon oqibatlarga olib keladi.

Korxonada va tashkilotlar o'z faoliyatlarida mazmun jihatidan ham, shuningdek, vaqt istiqboli nuqtayi nazaridan ham farqlanadigan maqsadlar majmuyiga amal qiladilar. Tashkiliy maqsadlarning vujudga kelishini uch pog'onaga ajratib ko'rsatish mumkin (4.2-chizma):



4.2-chizma. Tashkiliy maqsadlarning vujudga kelish pog'onalari.

Tayanch qadriyatlar korxonada va tashkilot faoliyatining asosiy maqsadlarini belgilab beradi va o'ziga xos *raison d'etre* bo'lib, uni kishilarning har bir uyushmasi amalga oshiradi. Tayanch qadriyatlar ancha barqaror bo'lib, uzoq muddat mobaynida o'zgarmaydi, korxonada va tashkilot rivojlanishining vorisiyligi hamda barqarorligini ta'minlaydi.

Strategik vazifalar korxonada va tashkilot tomonidan tashqi muhit imkon bergan rivojlanish imkoniyatlarini, shuningdek, tayanch maqsadlarini hisobga olgan holda korxonada va tashkilot o'z potentsiali

(salohiyati)ni tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi. Bu vazifalar aslida tashkilot faoliyati davomida uning tayanch maqsadlarini ro'yobga chiqarish rejalaridir. Strategik vazifalar pirovard maqsadni, vaqt oralig'i va maqsadga erishish usulini qamrab oladi. Ular asosiy maqsadlarga nisbatan korxon va tashkilot uchun tashqi muhitga ko'proq darajada bog'liq bo'ladi va vaqti-vaqti bilan yangilanib turishni talab qiladi.

Qisqa muddatli rejalar korxon va tashkilotning strategik vazifalarini amalga oshirish bo'yicha aniq dasturlarga asoslanadi va ancha muayyan va batafsil tashkiliy maqsadlar hisoblanadi hamda korxon va tashkilotning barcha xodimlariga daxldor bo'ladi. Qisqa muddatli rejalariga ko'p milliardli kompaniyaning yillik biznes-rejalari ham, pissa sotuvchilar yoki taksi haydovchilarning kundalik pul ishlash rejaları ham kiradi. Qisqa muddatli rejalarining muhimligi shundan iboratki, ular ish o'rnidagi xodimlarning xulq-atvorini boshqaradi va binobarin, korxon va tashkilotning qo'lga kiritadigan natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

4.2. Korxonada tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat

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

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

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

Matritsali tashkiliy tuzilish har ikki tashkiliy, ana'naviy shakllar uchun xos kamchiliklarga barham berishi lozim bo'lib, ularning

«chatishmasi» hisoblanadi. Matritsali tashkil etish funksional mutaxassislarining ishini mahsulotlar bo'yicha bo'linmalar faoliyati bilan birlashtiradi. Funksional bo'linmalarining ekspertlari mahsulot ishlab chiqaradigan bir yoki bir nechta bo'linmalarga biriktirib qo'yiladi va ularning xodimlariga yordam ko'rsatishadi.

Bajaradigan vazifalari nuqtayi nazaridan korxonalar va tashkilot xodimlari ana'naviy ravishda uch toifaga bo'linadilar: *rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilar*. Rahbarlar tashkilot resurslarini tasarruf etishadi va ulardan foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qilishadi.

Rahbarlarga zavod bosh direktori, universitet rektori, jamoa uyushmasi raisi va shunga o'xshashlar kiradi. *Mutaxassislar* — ma'muriy hokimiyatga ega bo'lishmaydi, lekin muayyan sohada ekspert hisoblanishadi va qarorlar qabul qilishda rahbarlarga yordam ko'rsatishadi. Mutaxassislariga bosh konstruktor, maslahatchi shifokor, o'quv yurti kafedrasini mudiri va shunga o'xshash xodimlar kiradi. *Ijrochilar* rahbarlar qabul qilgan qarorlarni hayotga tatbiq etishadi, korxonalar va tashkilot rejalarini bevosita amalga oshirishadi. Ijrochilar jumlasiga restoran ofitsiantini, zavoddagi tokarni, davolovchi shifokorni, universitet professorini va shunga o'xshash kasb egalarini kiritish mumkin. Bo'lingan bu toifalar shartlidir, chunki «sof» rahbarning, mutaxassis yoki ijrochining o'zini kamdan-kam holatlarda topish mumkin. Xodimlarning ko'pchiligi bu uch vazifani birlashtiradi (to'g'ri, ma'lum darajada), biroq mazkur bo'linish tashkilot xodimlari bajaradigan turli xil vazifalarga ta'rif berishda muayyan ahamiyatga ega.

Tashkiliy tuzilish har qanday muassasa xodimlarini tashkil etishning rasmiy vositasi hisoblanadi. Bundan tashqari, har bir korxonalar va tashkilotda alohida tashkiliy madaniyat, ya'ni uning xodimlari amal qiladigan qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlari ham mavjud bo'ladi. Tashkiliy madaniyatning bir nechta darajalari mavjud.

Ta'riflarga qaraganda, ko'p yillar mobaynida qaror topadigan tashkiliy madaniyat korxonalar va tashkilotni mustahkamlaydigan barqaror jihat hisoblansa-da, o'zgarishlarga ham uchrab turadi. *Birinchi*dan, tashkiliy madaniyat tashqi muhitda ro'y beradigan o'zgarishlar ta'siri ostida tabiiy yo'l bilan rivojlanib boradi. Oksford universiteti ellik yillik faol qarshilik ko'rsatishdan keyin biznes bo'yicha mutaxassislar tayyorlaydigan bo'lim ochdi. Amerikaning uchish maktablari esa, o'z kursantlari safiga xotin-qizlarni ham

qabul qila boshladi. *Ikkinchidan*, tashkiliy madaniyat rahbariyat yoki xodimlarning boshqa nufuzli guruhi tomonidan ongli ravishda o'zgartirilishi mumkin. Bu jarayon nihoyatda murakkab va sermehnatki, u odamlarni boshqarayotganlardan haddan tashqari rahbarlik fazilatlarini, qat'iyat, sabr-toqat, strategik tafakkurni talab qiladi.

4.3. Korxonalar va tashkilot tashqi muhit sharoitida

Har qanday korxonalar va tashkilot muallaq holda mavjud bo'lmaydi va rivojlanmaydi, balki o'zini qurshab turgan atrof olam yoki tashqi muhit bilan doimiy o'zaro aloqada bo'ladi. Korxonalar va tashkilot uchun tashqi muhit ayrim kishilardan, guruhlardan va unga resurslar yetkazib beruvchi, tashkilot ichida qarorlar qanday qabul qilinishiga ta'sir ko'rsatadigan yoki uning faoliyati natijalari (mahsulot va xizmatlar)ning iste'molchilari bo'lgan muassasalar hisoblanadi. Mazkur qonunda belgilanganidek, «Korxonalar qonunlarga muvofiq tashqi iqtisodiy faoliyatni mustaqil ravishda amalga oshirish huquqiga egadir». Masalan, Andijondagi «O'zDAEWOOavto» uchun tashqi muhit butlovchi detallar, xomashyo, energiya oladigan ko'pdan-ko'p korxonalar, «O'zDAEWOOavto»ga o'z bitiruvchilarini ishga yuboradigan kasb-hunar kollejlari, institutlar, tashkilotni boshqarishga o'z ta'sirini o'tkazuvchi respublika va mahalliy organlar, avtomobillarni ulgurji va chakana xarid qiluvchilar, turli do'konlar (iste'molchilar)dir.

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

- mijozlar — mahsulotlar va xizmatlarning iste'molchilari;
- xomashyo va boshqa narsalar yetkazib beruvchilar;
- raqobatchilar;
- texnika va texnologiya;
- davlat;
- jamoat tashkilotlari va guruhlar.

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

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

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

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

Davlat «o'yin qoidalari»ni qonunlarni belgilaydi. O'zbekiston Respublikasida davlat tarkibidagi korxonasi va tashkilotlar faoliyatini «Korxonalar to'g'risida»gi Qonun asosida boshqarib turiladi. Tashkilot ana shu kabi qonunlar asosida harakat qiladi. Davlat esa, ularga rioya etilishini kuzatib boradi. Bu bilan qonunlar tashkilot faoliyatining barcha tomonlariga ta'sir ko'rsatadi. Keyingi paytlarda korxonasi va tashkilotlar *jamoat birlashmalari va guruhlarining* ta'sirini tobora ko'proq his qilishmoqda. Ular ijtimoiy va iqtisodiy hayotning doimiy omiliga aylanib borishmoqda.

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

Tashqi muhit korxonasi va tashkilotga ta'sir ko'rsatishining muhim omili — *o'zgaruvchanlik darajasidir*. Barqaror muhitda ish olib boradigan korxonasi va tashkilotlar ancha uzoq muddatli rejalashtirishni, boshqarishning pog'onaviy va rasmiy tizimlarini, bandlik kafolatlari va ish haqini oshirishni yaxshi ko'rishadi. Keskin ravishda o'zgarib turadigan sharoitda ishlaydigan korxonasi hamda tashkilotlar o'z maqsadlariga tez-tez o'zgarishlar, tuzatishlar kiritib turishga, strategiyasi va tuzilishini o'zgartirishga majbur bo'lishadi.

Tashqi muhitning o'zgaruvchanlik darajasi faoliyat turining xususiyatlariga, texnika va texnologiyaning, siyosiy tizimning rivojlanish darajasiga bog'liq. Biroq, umumiy tamoyil tashqi muhit o'zgaruvchanlik darajasining oshishi bo'lib, u tashkiliy o'zgarishlar jarayonini tezlashtiradi. Masalan, Oksford universiteti o'tgan bir asr mobaynida o'z ichki tuzilishi nuqtayi nazaridan amalda o'zgargani yo'q, biroq keyingi yigirma yil ichida unda juda katta o'zgarishlar ro'y berdi.

Tayanch iboralar

Tayanch iboralar

Korxonalar; tashkilotlar; mohiyati; muayyan maqsadlar; kishilar birlashmasi; «Korxonalar to'g'risida»gi Qonun; mulkchilik huquqi; xo'jalikni yuritish huquqi; mulkchilik shakllari; xo'jalik yuruvchi subyekt; korxonalarning umumiy belgilari; ta'sir etuvchi omillar; tayanch qadriyatlar; tayanch maqsadlar; strategik vazifalar; qisqa muddatli rejalar; tashkiliy tuzilish; tashkiliy madaniyat; xodimlar toifalari; tashqi muhit; aloqadorlik; elementlari; mijozlar; xomashyo yetkazuvchilar; raqobatchilar; texnika; texnologiya; davlat; jamoat tashkilotlari; guruhlar.

Nazorat savollari

1. Korxonalar va tashkilotlar deb nimaga aytiladi?
2. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonuni qachon qabul qilingan?
3. Korxonalar va tashkilotlarga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
4. Korxonalar va tashkilotlarning umumiy belgilari nimalardan iborat?
5. Korxonalar va tashkilotlarda tashkiliy maqsadlarning o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarni tushuntirib bering.
6. Tashkiliy tuzilish nima?
7. Tashkiliy madaniyat deganda nimani tushunasiz?

5-bob. XODIMLARNI BOSHQARISH TIZIMLARI VA UNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

5.1. Tashkiliy resurslar

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

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

Korxonada va tashkilot resurslar xarid qilar ekan, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun ulardan unumli foydalanishga harakat qiladi: paxtani qayta ishlab, gazmolga aylantiradi, stanoklarda detal tayyorlaydi, avtobus haydovchilarini o'qitadi va yo'lga yuboradi. Mazkur jarayon samarali bo'lmog'i uchun korxonada va tashkilot foydalaniladigan resurslarning optimal nisbatini (ularning miqdori, usuli, joyi, vaqti, o'zaro harakat muddati nuqtayi nazaridan) ta'minlashi yoki boshqacha aytganda, resurslarni boshqarishi zarur. Bir uyni bir kishi uch yil davomida, o'n kishilik brigada esa ko'tarma kran yordamida bir oy ichida qurishi mumkin. Bu ish uyni bo'lajak egasiga, maqsad va mablag'larga bog'liq. Resurslarni boshqarish tashkilotni boshqarishga asoslanadi.

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

5.2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari

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

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

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

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

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

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

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

5.3. Xodimlarni boshqarish tizimlari

Har qanday korxonaga va tashkilotni rivojlantirishning strategik vazifasi va qisqa muddatli rejasini amalga oshirish uning xodimlar (xodimlari) tomonidan, ya'ni jalb qilinadigan inson resurslari tomonidan ko'pincha *ishlab chiqarish funksiyalari*, deb ataluvchi muayyan sa'y-harakatlar bajarilishini nazarda tutadi. *Ishlab chiqarishdagi «xulq-atvor»* atamasini ishlatish ancha to'g'riroq bo'ladi, chunki u o'ziga faqat texnikaviy ko'nikmalarni (stanokda, kompyuterda ishlay olish, ishlab chiqarilayotlan mahsulotni bilishni) emas, balki xulq-atvoriga doir ko'nikmalarni (mijozga munosabat, katta kuch sarfi bilan ishlay olish va shu kabilarni) ham nazarda tutadi. Mazkur ishlab chiqarishdagi xulq-atvor tashkilot foydalanadigan moddiy va tabiiy resurslarga, uning tuzilishi va madaniyatga bog'liq bo'ladi, lekin birinchi navbatda, tashkiliy maqsadlar bilan belgilanadi. Masalan, italyan taomlariga ixtisoslashish hisobiga daromad olishni 20 % ko'paytirishga erishgan restoran oshpazlari italyan taomlari retseptlarini yaxshi bilishlari va shunday ovqatlar tayyorlash ko'nikmalariga ega bo'lishlari lozim, ofitsiantlar esa italyan taomlarining xususiyatlarini xo'randalarga ixlos bilan tushuntira olishlari, taomlar, vinolarni tavsiya qila bilishlari darkor va hokazo.

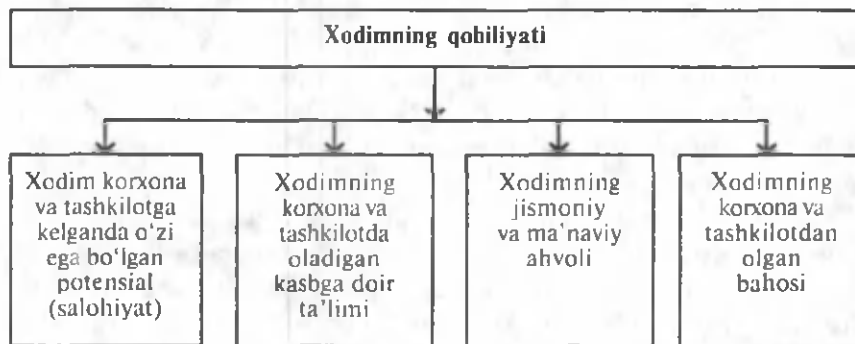
Korxonaga va tashkilot xodimlarining ishlab chiqarishdagi xulq-atvori korxonaga, tashkilot maqsadlariga erishishga qanchalik yaqin bo'lsa, ular ishining samaradorligi, inson resurslaridan foydalanish samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi. Demak, inson resurslarini boshqarish vazifasi tashkiliy maqsadlarga erishish uchun har bir xodimning talab qilingan xulq-atvorini ta'minlashdan iborat.

Bundan tashqari, xodimlarni boshqarishning sifat xususiyati, shuningdek, miqdor xususiyati ham mavjud. Chunonchi, korxon va tashkilot o'z maqsadlariga erishish uchun zarur bo'ladigan miqdordagi xodimlar soniga ega bo'lishi lozim. Umuman, inson resurslarini boshqarish korxon va tashkilotni ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun talab qilinadigan zarur miqdordagi xodimlar bilan ta'minlashdan iborat.

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

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

Mehnat qilish sababiga ko'pgina omillar — mukofot berilishi, kasbiy jihatdan o'sish va uning istiqboli, xodimning umumiy madaniyat darajasi va hokazolar ta'sir qiladi. Xodimning kasbga oid vazifalarni bajarish qobiliyati quyidagilar bilan belgilanadi (5.1-chizma):



5.1-chizma. Xodimning kasbga oid vazifalarni bajarish qobiliyati.

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

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

Birinchidan, har bir korxonada va tashkilot o'z maqsadiga erishish uchun zarur bo'lgan inson resurslarini, ya'ni xodimlarni jalb qiladi. Xodimlarni tanlash usullari tashkilotning faoliyat xususiyatlari va shart-sharoitlariga bog'liq bo'ladi, masalan, armiyaga davlat chaqirig'i, institutga tanlov imtihonlari, siyosiy tashkilotlarga a'zolarni jalb qilish va hokazo. Bugungi kunda xodimni korxonada va tashkilot bilan bog'lashning keng tarqalgan usuli uni ishga yo'llashdir, ya'ni korxonada va tashkilot bilan shaxs o'rtasida shartnoma (bitim) tuzishdir. Shu shartnomaga muvofiq tashkilotga mos jismoniy va intellektual salohiyatlarni moddiy rag'batlantirish hisobiga muayyan muddatga ayriboshlaydi.

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

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

Nihoyat, har bir korxonada va tashkilot o'z xodimlarini ma'lum bir shaklda *rag'batlantiradi*, ya'ni ular korxonada va tashkilotning maqsadlariga erishish ustida mehnat qilib, sarflagan vaqt, kuch-quvvat va aql-idroklari o'rnini to'ldirishadi. *Rag'batlantirishning* eng ko'p tarqalgan va odatdagi shakli, albatta, pul bilan mukofotlash yoki ish haqi to'lashdir. Lekin xodimlarga kompensatsiya to'lashning boshqa ko'pgina natija tarzidagi turlari ham borki, bular korxonada ishlab chiqargan mahsulot bilan mukofotlash, kattaroq maosh to'lanadigan ishga o'tkazish, shuningdek, xayriya tashkilotlari a'zolarining turli faoliyatlarda ishtirok etishdan ma'naviy qoniqish hosil qilishlari va shu kabilardir.

Yuqorida sanab o'tilgan vazifalar har bir korxonada va tashkilotda mavjud, lekin ular turli shakllarda, turlicha darajada bo'lishi mumkin. Shunday qilib, tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun xodimlarni tanlash, o'qitish, baho berish va *rag'batlantirish*, boshqarish, ya'ni mazkur jarayonlarni tashkil etishning alohida usullari, tadbirlari, dasturlarini ishlab chiqishi amalda qo'llashi va ularni takomillashtirishi zarur. Birgalikda olingan bu usullar, tadbirlar, dasturlar inson resurslarini boshqarish tizimlaridan iborat. Ana'naviy ravishda bunday tizimlar to'rta. Bu tizimlar *xodimlarni tanlash, xodimlarni o'qitish va rivojlantirish, xodimlarga baho berish va xodimlarni rag'batlantirish*. Ular inson resurslarini boshqarishning asosiy vazifalariga to'g'ri keladi. Ba'zan so'nggi ikki tizim bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lganligi sababli birlashtiriladi.

Tayanch iboralar

Tashkiliy resurslar; inson resurslari; boshqarish xususiyatlari; xodimlarni boshqarish tizimlari; ishlab chiqarish; xulq-atvor; qobiliyat; xodimlarni jalb qilish; tanlash; xodimlarni o'qitish; rivojlantirish; xodimlar faoliyati; baho berish; *rag'batlantirish*.

Nazorat savollari

1. Tashkiliy resurslar tarkibiga nimalar kiradi?
2. Inson resurslarini boshqarish qanday xususiyatlarga ega?
3. Bajariladigan vazifalar bo'yicha xodimlar necha toifaga bo'linadi?
4. Qobiliyat deyilganda nima tushuniladi?
5. Xodimning kasbga doir vazifalarini bajarish qobiliyati nimalar bilan belgilanadi?

6-hob. XODIMLARNI BOSHQARISH STRATEGIYASI

6.1. «Xodimlar» tushunchasining mazmuni

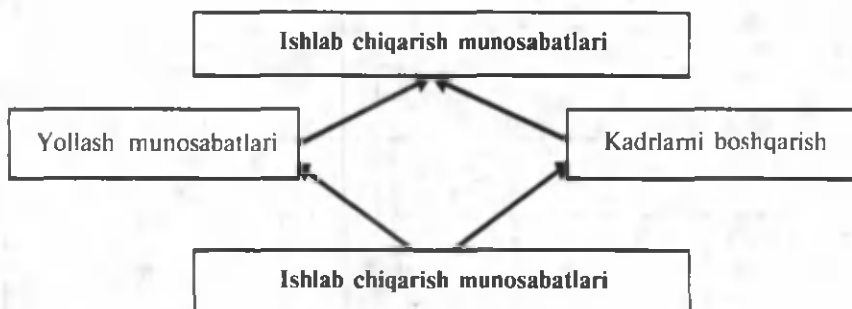
Chet el tajribasida xodimlar muammolarini hal qilishga doir ikki asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv diqqat-e'tiborni shunga qaratadiki, «inson resurslarini boshqarish» mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi. «Xodimlarni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

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

Xodimlarni boshqarish (xodimlar menejmenti) — korxonada firma darajasida ishchi kuchi potensialning normal rivojlanishi, normal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir.

O'zbekistonda xodimlarni boshqarish o'tgan asrning 90-yillari boshlaridan shakllana boshladi. Bunga birinchi navbatda ma'muriy-buyruqbozlik tizimining inqirozga uchrashi, korxonalarining mustaqilligi, bozor munosabatlarining rivojlanishi va tadbirkorlikning avj olishi hamda eng asosiysi, iqtisodiyotning rivojlanish markazida inson turishini anglab yetish kurtaklari sabab bo'ldi.

Bu fikrni misol bilan tushuntiramiz (6.1-chizmaga qarang):



6.1-chizma. Kadrlarni boshqarishni tashkil etishning tarkibiy tuzilishi.

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

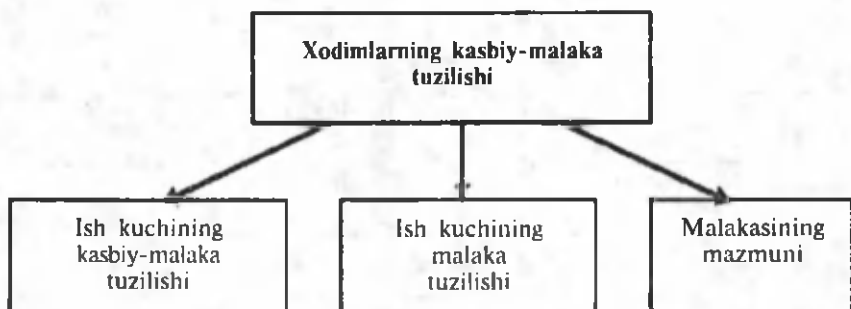
Funksional jihatdan xodimlarni boshqarish deyilganda, kadrlar hasidagi ishlar bilan bog‘liq bo‘lgan barcha vazifalar va qarorlar, masalan, kadrlarni tanlash, ulardan foydalanish, ularning malakasini oshirish, mehnatga haq to‘lash, ishdan bo‘shatish va hokazolalar tushuniladi.

Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlash avobgar bo‘lgan barcha shaxslar va institutlar, masalan, rahbar shaxslar, kadrlar bo‘limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasbiy yushmalari qamrab olinadi.

Inson resurslarini boshqarish shundan iboratki, odamlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi. Ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash kerak. Bundan maqsad — korxonaning strategik maqsadlariga erishishdir. «Korxonada xodimlari» tushunchasi ancha umumiy tarzda mazkur korxonada va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi, ular mutlaqo aniq vazifalarni bajarishadi.

Amaliy nuqtayi nazardan xodimlar korxonaning eng muhim resursi bo‘lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma xodimlarning muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o‘ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

«Xodimlarning kasbiy-malaka tuzilishi» tushunchasining o‘zi bir xil ma‘noni anglatmaydi. Bunda ish kuchining kasbiy tuzilishi



6.2-*chizma*. Xodimlarning kasbiy-malaka tuzilishi.

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

6.2. Korxonalar xodimlarining malakaviy guruhlanishi

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

- ishlab chiqarish jarayonida bajariladigan vazifalarga ko'ra kategoriyalar bo'yicha ishchilar (asosiy va yordamchi), muhandis-texnik xodimlar (MTX), xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi xodimlar (KXP), shogirdlar, soqchilar;
- haqiqiy faoliyat xarakteriga (mashg'ulotlar turiga) qarab. Bu o'rinda xodimni muhandis-texnik xodimlar (MTX) toifasiga kiritish uchun asos bo'lib uning ma'lumoti emas, balki egallab turgan lavozimi xizmat qiladi. Ma'lumotlarni tasniflashga asos qilib kasbiy va tarmoq belgilarining birga qo'shilishi olinadi;
- ishchilarning texnologiya jarayonida ishtirok etish tamoyili bo'yicha. Ishchilar mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha asosiy va yordamchi ishchilarga bo'linadi, MTX — rahbarlarga, mutaxassislariga va texnik ijrochilarga bo'linadi;
- ish muddati bo'yicha: doimiy, mavsumiy va muvaqqat (vaqtincha) xodimlar.

Moddiy ishlab chiqarish sohasining barcha xodimlari ikki guruhga bo'linadi: a) asosiy faoliyatda band bo'lgan xodimlar. Sanoatda bu xodimlar sanoat ishlab chiqarish xodimlarini tashkil etadi; b) asosiy bo'lmagan faoliyatda ish bilan band yoki boshqa xodimlar. Bu kategoriyaga korxonalar tarkibiga kiradigan nosanoat tashkilotlari xodimlari kiradi.

Ma'muriy-huquqiy tamoyili xodimlarni egallab turgan lavozimiga qarab farqlashni nazarda tutadi: zavod direktori, bosh boshlig'i, bosh rejachi, bosh buxgalter va hokozolar.

Funksional tamoyili boshqaruv xodimlarini kasblar (mutaxassisliklar) bo'yicha guruhlariga bo'lishni nazarda tutadi.

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

Zamonaviy korxonaning tuzilishi 6.3-chizmada aks ettirilgan:



6.3-chizma. Zamonaviy korxonalar tuzilishi.

Xalqaro Mehnat Tashkilotining (XMT) Ma'muriy kengashi qabul qilgan ta'rifga muvofiq, «tajribali mutaxassislar» (*professional wozkezs*) kategoriyasiga quyidagilar kiradi:

— yuqori darajadagi ma'lumot yoki kasb tayyorgarligiga yoxud ilmiy, texnik va ma'muriy sohalarda e'tirof qilingan ekvivalent tajribaga ega bo'lganlar;

— yollanish asosida yuqori darajada aqliy faoliyat, tashabbus ko'rsatishni, mas'uliyat talab qiladigan vazifalarni bajaradiganlar.

Bu ta'rif korxonalar yoki tashkilotning bir qismini boshqaradigan va u yerda xodimlar bo'lib ishlaydigan kishilarga ham taalluqlidir. «Mercedes-Bens» va «Folksvagen» korporatsiyalarida mutaxassislar soni keyingi vaqtlarda 20—25 % kamaytirilgan. Bu sirdan qaraganda, hamma joyda mutaxassislar soni ortib borishi tendensiyasiga zid keladi; haqiqatda esa, u sanoati rivojlangan mamlakatlarga va o'rta bo'g'in xodimlariga taalluqlidir. Ro'y berayotgan o'zgarishlarning yo'nalishi rejalashtirish, boshqarish va nazorat qilish vazifalarini bevosita mahsulot ishlab chiqaruvchilarning o'zlariga topshirishga qaratilgan.

«Raqobat kurashining ortishi bilan yaqin vaqtlarda birorta ham korxonalar 10—15 % dan ortiq o'rta bo'g'in mutaxassislarini saqlab tutolmaydi. Bu mutaxassislar ancha yuqori ish haqi oladi va ishlab chiqarishda bevosita ishtirok etmaydi», deyiladi yollanma mehnat kishilari, texnik xodimlar va mutaxassislar Xalqaro Federatsiyasi ma'ruzasida. Bundan shunday xulosa kelib chiqadiki, yaqin vaqtlar ichida bevosita ishlab chiqaruvchilar va yuqori daraja boshqaruvchilari, umuman o'rta bo'g'in mutaxassislarisiz kun kechirish mumkin. Bunday sharoitda mazkur kategoriyadagi mutaxassislar faqat bilim va tajribalaridan ajralib qolmasdan, shu bilan birga firmaning raqobatbardoshligi bilan unda hamkorlik qilish ruhini saqlab qolish zarurligi o'rtasida sezilarli ixtilof kelib chiqadi. Mutaxassislar bilan korxonalar o'rtasidagi ajralishga barham berish uchun shartlashib olish zarur, toki mutaxassislar javobgarligi va korxonaning vazifalarini aniq belgilab qo'yish lozim bo'lsin.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi muhim farq mazkur faoliyat sohalaridagi vazifalarni bajarish xarakteridadir. Davlat xizmatchilari tomonidan bajariladigan vazifalar ulardan xolislikni, tadbirkorlikni, vazminlikni, talabchanlik va sezgirlikni talab qiladi. Aks holda fuqarolarning asosiy huquqlari xavf ostida qoladi. Bularning hammasi shunga olib keladiki, davlat xizmatchisi davlat bilan uzviy ravishda bog'langan bo'ladi. Ana shunga muvofiq, mazkur xodimlarni tanlash tizimi, ularning davlat ish beruvchisiga nisbatan majburiyatlari, ular foydalanadigan huquqlar kelib chiqadi.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi asosiy farq shundan iboratki, davlat xizmatchilarining faoliyati ustav va belgilangan tartib doirasida kechadi, xususiy sektor xodimlari esa ish beruvchilar bilan faqat shartnoma munosabatlarida bo'lishadi.

6.3. Xodimlarni boshqarish subyektlari va obyektlari

Korxonaning ijtimoiy tizimi qonuniy ravishda ikki asosiy kichik tizimga: *boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarga* bo'linadi. Shunday qilib, boshqaruvchi xodimlar — *xodimlarni boshqarish subyektii, ishlab chiqarish xodimlari esa xodimlarni boshqarish obyekti* sifatida maydonga chiqadi.

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

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

Xodimlarni boshqarish subyektiga birinchidan, harakatdagi rahbarlik davoni — kadrlarni tayyorlash, qabul qilish, ularning ishga ko'nikishi, bir joydan boshqasiga o'tkazilish jarayonining boshqarilishi va shu kabilarni, *ikkinchidan*, bo'ysunuvchi bo'limlar, jamoa va muntazam boshqaruvchi xodimlarni, *uchinchidan*, boshqaruv subyektlari tarkibiga turli xil ishchilar, jamoani jiplashtirish, tarbiyalash, a'zolarning ijodiy faolligini oshirish sohasidagi vazifalarni bajaruvchi kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoat tashkilotlari (masalan, sifatni oshirish to'garaklari) ham kiradi.

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

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

6.4. Xodimlarni boshqarish tamoyillari va usullari

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

Boshqarish to'rt kichik sohaga bo'linadi. Ular boshqarishning turli tarkibiy jihatlari — *mahsulotni boshqarish, bozorni boshqarish, moliyaviy boshqarish va xodimlarni boshqarishni ochib beradi.*

Xodimlarni boshqarishning (PB) mohiyati shundan iboratki, odamlar kompaniyaning raqobatchi boyligi, deb qaraladi. Ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash talab qilinadi. Bundan maqsad tashkilotning strategik maqsadlariga erishishdan iboratdir.

O'zbekiston va xorijdagi korxonalar tashkilotlar tajribasini umumlashtirish xodimlarni boshqarish tizimining asosiy maqsadlarini ifodalash imkonini beradi. Bu maqsadlar kadrlar bilan ta'minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni tashkil etishdan iborat.

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

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

Odamlarning olinayotgan komandalarga javobi va xatti-harakati bir xilda bo'ladi hamda aniq natijalar beradi, chunki kishilarning

ishlab chiqarish vazifalari faqat mexanika qonunlari bilan emas, balki psixika qonunlari bilan ham belgilanadi. Bu qonunlar ta'sirini hisobga olmasdan turib, ijtimoiy tizimlarni boshqarish samarali bo'lmaydi. Shu sababdan texnik tizimlarga qarama-qarshi o'laroq, ijtimoiy tizimlar, yumshoq tizimlar, deb ataladi.

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

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilishida ijtimoiy tizimga ayrim ma'muriy bo'linmalar (guruh, bo'lim, departament) to'g'ri keladi. Bu yerda faqat nom va miqyosgina emas, balki inson resurslarini o'rganish va ularni boshqarish sohasidagi bunday ixtisoslashgan guruh ajratib ko'rsatilishining o'zi ham ahamiyatga ega. Korxonada va tashkilot sotsiotexnik tizim bo'lganligi sababli faqat bir element ustida ishlash bilan yaxshi umumiy natijaga kelib bo'lmaydi.

Tashkiliy muhitning murakkablashuvi korxonada va tashkilot a'zolarining intilishi xilma-xil va ziddiyatli bo'lib borgani sari xodimlarni boshqarishga ko'rsatiladigan tazyiq ham ortib boradi. Afsuski, ko'pgina tajribali kishilar hozirga qadar o'zlarini tashkiliy muammolardan uzoq tutib, texnik mutaxassislariga o'xshab yurishadi. Ular texnik dasturlar va xususiy tadbirlarning ma'muriyatchilari bo'lishni afzal ko'rishadi. Biroq, hozirgi zamon rahbari tor metodologiyaga bog'liq bo'lib qola olmaydi. Kadrlarni boshqarish sohasi jamiyat manfaatlarini, kasaba uyushmalari, hukumat qarorlari talablari, shaxs istaklari hamda ko'pgina tashkiliy talablar va muammolar bilan bog'lanib ketadi.

Keyingi o'n yilliklarda tadqiqotchilar va ma'muriyatchi-amaliyotchilar xodimlarni boshqarishga yondashuv qisqa muddatli samara berishi haqidagi fikrlarning asossizligini anglab yetishdi,

chunki barqaror xodimlar tarkibiga ega bo'lmalik mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir etib, firma nufuziga zarar yetkazdi va bu bilan uzoq istiqbolga mo'ljallangan iqtisodiy potensial samaradorligini pasaytirib yubordi. Endilikda kadrlarni boshqarish sohasida asosiy e'tibor ularni rivojlantirishga (birinchi navbatda, to'g'ri tanlash, tayyorlash va malakasini oshirish hisobiga) qaratilmoqda. Bu esa mehnat unumdorligi darajasini ko'taradi va bu orqali boshqaruv jarayonini iqtisodiy jihatdan samarali qiladi.

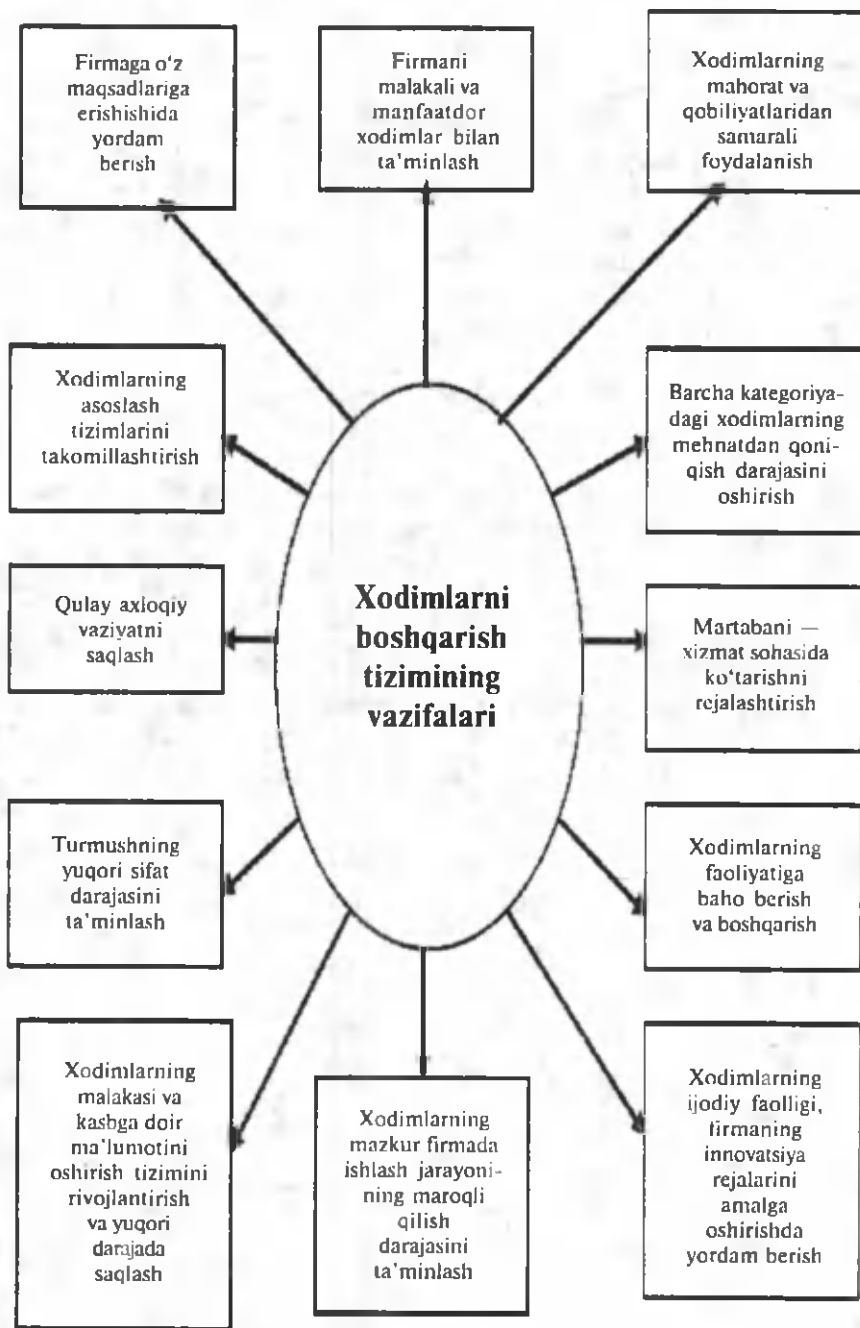
Korxonalar va tashkilotda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham inson resurslardan samarali foydalanishga quyidagi yo'llar bilan erishiladi:

- tashkiliy tuzilishni takomillashtirish, boshqarish darajalarini kamaytirish, boshqaruvning o'rta bo'g'inini qisqartirish;
- qarorlar qabul qilish jarayonini iloji boricha quyi darajagacha ixchamlashtirish;
- vazifalarning bir qismini vositachilar, xomashyo yetkazib beruvchilar, maslahatchilarga topshirish;
- har bir ish o'rnida mehnatning sermazmunlik darajasini oshirish;
- mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarini avtomatlashtirish;
- ishlab chiqarishda va noishlab chiqarish sohasida ishchi kuchini tejash;
- yuqori ma'muriyat va korporatsiya tuzilmalarida ish bilan band bo'lgan xodimlarni birmuncha qisqartirish;
- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish dasturlarini investitsiyalash va hokazolar.

6.5. Xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalari

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

6.4-chizmada ko'rsatib o'tilgan xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalaridan shunday xulosaga kelish mumkin, korxonalar



6.4-chizma. Xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalari.

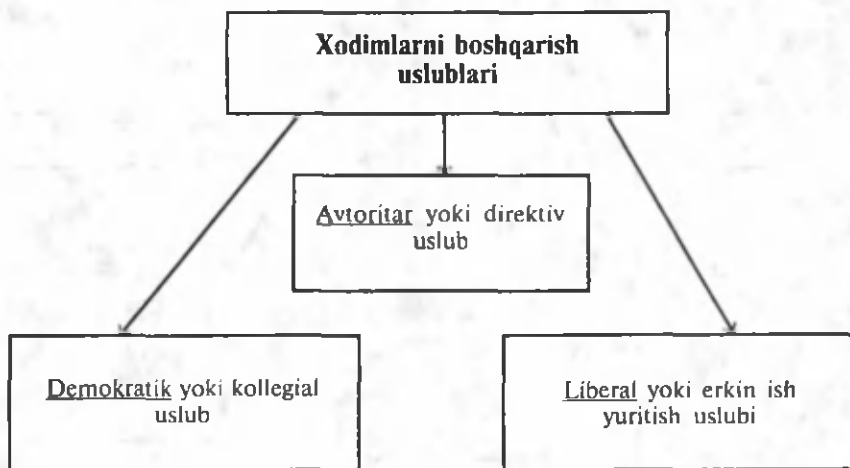
xodimlarini shakllantirish ta'minot tizimini ishlab chiqishni talab qiladiki, bu tizim ayni vaqtda kechadigan bir qator bosqichlarni qamrab olishi kerak:

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

6.6. Xodimlarni boshqarish uslublari

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

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



6.5-chizma. Xodimlarni boshqarish uslublari.

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

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

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

2. Demokratik yoki kollegial uslubda rahbar «inson omili»ga alohida e'tibor beradi. Bunday boshqaruv prinsipi ga asoslangan rahbar tashabbuskorlikni rag'batlantiradi, hamkorlik uchun qulay vaziyatni yaratadi, qo'l ostidagilarga qarorlar qabul qilishda (shu jumladan, kadrlarga oid masalalarda) ishtirok etish imkonini beradi. Xodimni ishonтира olish, uning insoniy xislatlari va qobiliyatlariga haqqoniy baho berish tamoyili asosida ish ko'radi, o'z mavqeyi ustunligini pesh qilmaydi. Eng asosiysi, har qanday muvaffaqiyatsizlik uchun javobgarlikni xodimlar bilan birga o'z zimmasiga oladi, tanqidga to'g'ri munosabatda bo'ladi.

Demokratik rahbarning boshqarish uslubi muloyim tabiatli bo'ladi. Uning uchun vaziyat taqozosiga ko'ra murosaga borish, ilgari

qabul qilingan qarorlari xato bo'lsa, undan voz kechish or hisoblanmaydi. Bunday boshqaruv sharoitida javobgarlikni his qiladigan, ish unumdorligidan manfaatdor bo'lgan, qo'yilgan maqsadlarga erishishning samarali yo'llarini qidirib topadigan xodimlar har tomonlama rag'batlantiriladi.

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

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

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

Fanda boshqarish uslublarini boshqacha tavsiflash hollari ham uchraydi. Masalan, demokratik, manipulatorlik va tashkilotchilik (AQSH); analitik, novatorlik, konservativ-intuitiv (Yaponiya); avtoritar, patriarxal, maslahatomuz, kooperativ, delegativ, avtonom (Germaniya); buyruqbozlik, ishontiruvchi, vakil yuborishlik (Rossiya) usullari ta'riflanadi. Bizningcha, tavsiflangan xodimlar bilan ishlash uslublari o'rtasida faqat sirtidangina farqlar mavjud. Tafovutlar hokimiyat-boshqaruv ta'sirini o'tkazish «zichligi»ni ifodalagani holida uslublarning turli darajalarga (uch, to'rt, besh yoki olti o'lchovli) bo'linishi bilan bog'liq.

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

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

Tayanch iboralar

«Xodimlar» tushunchasi; turli yondashuvlar; chet el tajribasi; kadrlarni boshqarish; tashkil etish; tuzilishi; funksional boshqarish; tashkiliy boshqarish; xodimlarni kasbiy malaka tuzilishi; inson resurslarini boshqarish; tamoyillari; korxonalar xodimlari; toifalanishi; «korxonalar xodimlari» tushunchasi; xodimlarni boshqarish obyektlari; subyektlari; zamonaviy korxonalar; tuzilishi; Xalqaro Mehnat Tashkiloti Ma'muriy kengashi; boshqaruvchi xodimlar; kategoriyalari; boshqaruv tizimi; elementi; xodimlarni boshqarish tamoyillari; usullari; boshqarishni tarkibiy jihatlar; mahsulotni boshqarish; bozorni boshqarish; moliyaviy boshqarish; xodimlarni boshqarish; firmaning maqsadlari; malakali va manfaatdor xodimlar; ta'minlash; xodimlar mahorati; qobiliyatlar; mehnatdan qoniqish darajasi; kasbga doir ma'lumotlar; axloqiy vaziyat; xizmat sohasida ko'tarilish; rejalashtirish; ijodiy faollik; innovatsion rejalar; xodimlar faoliyati; baholash; attestatsiyadan o'tkazish; usullari; turmushning sifat darajasi; ishlash jarayoni; mazmunli bo'lishi; rivojlangan davlatlar tajribasi; bozorni boshqarish; moliyaviy boshqaruv; xodimlarni boshqarish.

Nazorat savollari

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

7-bob. KORXONA VA TASHKILOTLARDA XODIMLAR BILAN ISHLASHNI BOSHQARISH

7.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsadi va vazifalari

Turg'unlik yillarida respublikamiz iqtisodiyotidagi to'liq bandlik qo'shimcha kapital mablag'lar sarflash, ish kuni soatlari qisqartirilishi va ta'tillar ko'paytirilishi hisobiga yangi ishchi o'rinlarining vujudga keltirilishi mehnat bozorida malakali ishchilarga bo'lgan tanqislik o'sishiga sabab bo'ldi. Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan bog'liq tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasi va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo'ydi. Bu, o'z navbatida, yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan xodimlarga bo'lgan tanqislikni oshirdi. Rahbarlikning ma'muriy-buyruqbozlik usullari boshqarish sohasida puxta vositalarga ega bo'lmagani sababli respublikamizning ba'zi viloyatlarida ijtimoiy keskinlikka barham berishga yoki uni kamaytirishga yetarli darajada muvaffaq bo'la olmadi.

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

Uzoq muddatga mo'ljallangan kadrlar siyosatining kelajagiga qaratilgan va barcha jihatlarini hisobga oladigan bu konsepsiyani kadrlarni rejalashtirish yordami bilangina amalga oshirish mumkin. Xodimlarni boshqarishning bu usuli ish beruvchilar bilan ish boshqaruvchilar manfaatlarini kelishtirish va muvozanatlashtirishga qodirdir.

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

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

Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish tashkilotdagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qo'shib ketgan taqdirdagina samarali bo'ladi. Kadrlarni rejalashtirish xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasida birlashtirilgan va o'zaro bir-biri bilan bog'langan butun bir tadbirlar majmuyini amalga oshirish orqali ro'yobga chiqariladi.

7.2. Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasini

Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus ishlab chiqilgan anketalar yordamida quyidagi axborotlarni to'plash zarur:

— xodimlarning doimiy tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turarjoyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va hokazolar);

– xodimlarning tuzilishi to‘g‘risidagi ma‘lumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati, nogironlar, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmog‘i);

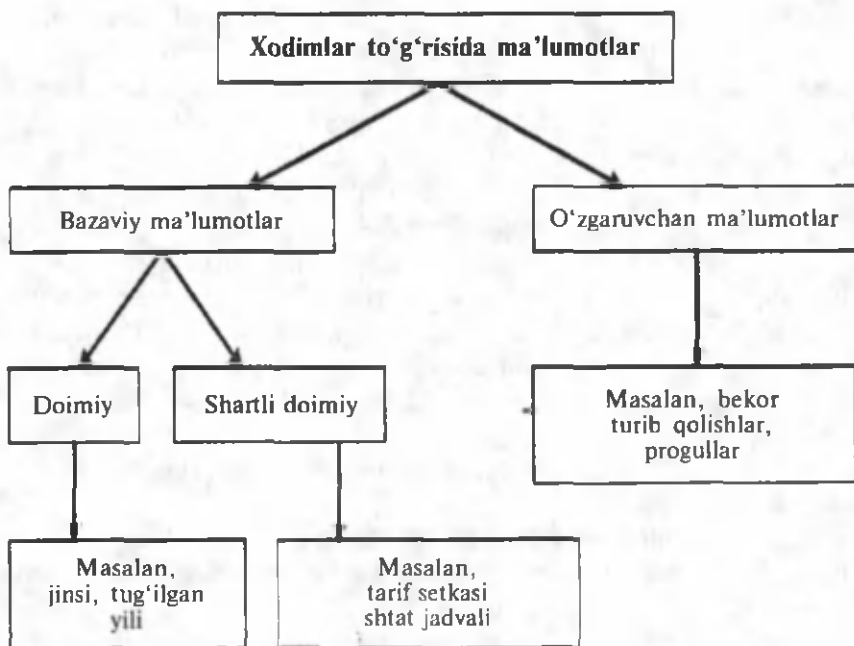
– kadrlar qo‘nimsizligi;

– bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo‘lishi;

– ish kunining davom etishi haqidagi ma‘lumotlar (to‘liq yoki qisman band bo‘lganlar, bir smenada, bir necha smenada yoxud tungi smenada ishlovchilar), mehnat ta‘tillarining qancha davom etishi;

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

Xodimlarni jalb qilishni rejalashtirishning vazifasi ichki va tashqi manbalar hisobiga kelajakda kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qondirishdan iborat. Korxonada va tashkilotlarda xodimlar bilan ishlash muammolaridan biri kadrlarni jalb qilish paytidagi mehnatga ko‘nikishni boshqarishdir.



7.1-chizma. Xodimlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlarning tuzilishi.

7.3. Mehnatga ko'nikishni boshqarish

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

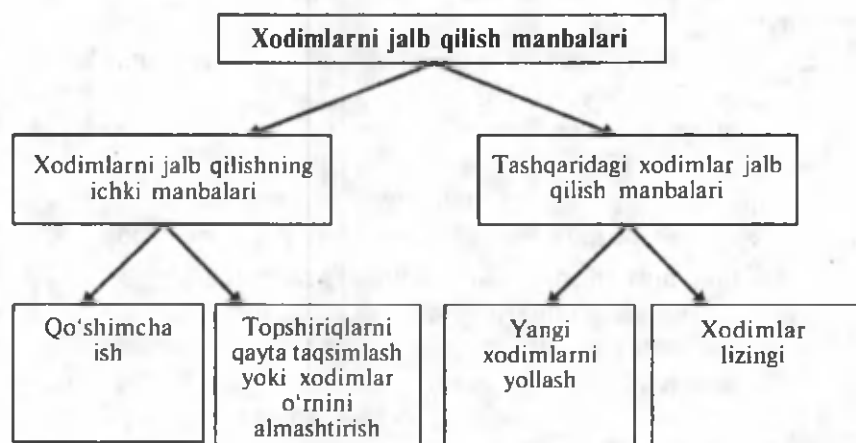
Ko'nikishning ikki yo'nalishi ajratib ko'rsatiladi:

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

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

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

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



7.2-chizma. Xodimlarni jalb qilish manbalari.

7.4. Xodimlarga ta'lim berishni rejalashtirish

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

Amaliyotda korxonada va tashkilot xodimlarini o'qitish (ta'lim berish)ning ikki shakli mavjud: *ish o'rnida* va *undan tashqarida* ta'lim berish. Ish o'rnida ta'lim berish ancha arzonroq tushadi va tezkorligi bilan ajralib turadi. U kundalik ish bilan bog'liq bo'lib, xodimlarning ta'lim jarayoniga kirishini osonlashtiradi, bu, ayniqsa, auditoriyalarda ta'lim olishga o'rganmagan xodimlar uchun qulaydir.

Ish o'rnidagi ta'limning muhim usullari topshiriqlarning murakkablashtirib borilishi usuli, ish o'rnini almashtirish, tajriba hosil qilish, ishlab chiqarish yo'l-yo'riqlari berish, xodimlarning assistentlar sifatida ishlashini yo'lga qo'yish, bir qism vazifalari va javobgarlikni boshqalarga berishdir.

Ish joyidan tashqarida ta'lim berish ancha samarali hisoblanadi, lekin u qo'shimcha moliyaviy xarajatlar va xodimni xizmat vazifalarini bajarishdan chalg'itish bilan xarakterlidir. Bunda muhit ongli ravishda o'zgartiriladi va xodimlar kundalik ishdan uzilib qoladi. Ish joyidan tashqarida ta'lim berishning muhim usullari: ma'ruzalar o'qilishi, ishbilarmonlik o'yinlari o'tkazish, aniq ishlab chiqarish vaziyatlarini tahlil qilish, konferensiya va seminarlar o'tkazish, tajriba almashish guruhlarini hamda sifat to'garaklarini tashkil qilishdan iborat.

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

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

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

7.5. Kadrlar qo'nimsizligi

Korxonadagi xodimlar tarkibi doimiy harakatda bo'ladi: ba'zilar ishdan bo'shaydi, boshqalar ishga kiradi, bo'linmadan bo'linmaga o'tadi. Kasbiy siljishda ishlovchilarni o'z tashabbusi va ma'muriyat roziligi bilan korxonada ichida yoki bo'linmada bir ish joyini boshqasiga almashtirishi nazarda tutiladi.

Ishlovchilarning kasbiy siljishi tizimi asosida ikki asosiy tamoyil yotadi:

— malakali va nufuzli kasblar bo'yicha bo'sh o'rinlarni ma'lum vaqt kadrlar almashinib turishi yuqori bo'lgan ish joylarida ishlagan va zarur o'quv kurslarini o'tagan ishchilar qo'shib olib borishadi.

— har bir ishchining kasbiy ko'tarilish yo'llarini aniqlash uchun zarur bo'lgan qator parametrlarning aniq hisobini olib borish (ish staji, ma'lumoti, malakasi, ishga munosabati va h.k.).

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

Xodimlar harakatini quyidagi kasb-malaka shakllariga ajratish mumkin:

- kasb yoki malaka ichidagi harakat — o'z kasbi doirasida razryadning oshishi; murakkab operatsiya va vazifalarni o'zlashtirish, mehnatning ilg'or usul va yo'llarini o'zlashtirish, bir yoki bir nechta kasblarni o'zlashtirish natijasida o'z kasbi hamda razryadlari doirasida tajribasini oshirish;
- kasblarga harakat — yangi va ancha murakkabroq kasbni egallash maqsadida kasbini o'zgartirish; mehnat sharoitlarini yaxshilash hamda o'z salmog'ini saqlash maqsadida murakkabligi bo'yicha taxminan o'z kasbga mosroq boshqa kasbga o'tish;
- ma'muriy harakat;
- ijtimoiy harakat — korxonada mablag'i hisobiga o'quv yurtida o'qish uchun yo'llanma;
- ratsionalizatorlik va ixtirochilik ishlarida qatnashish.

Xodimlar harakatining intensivligi quyidagi koeffitsientlar bilan tavsiflanadi:

1. Qabul qilish bo'yicha koeffitsient:

$$K_q = \frac{S_q}{S_{o'r.ro'y.}}$$

2. Bo'shatish bo'yicha koeffitsient:

$$K_{bo'sh} = \frac{S_{bo'sh.}}{S_{o'r.ro'y.}}$$

3. Umumiy aylanish koeffitsienti:

$$K_{um} = \frac{S_{q,q} S_{bo'sh}}{S_{o'r.ro'y.}}$$

4. Almashinish koeffitsienti qabul qilish va bo'shatish koeffitsientlarining pastligiga qarab ularga mos keladi.

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

7.6. Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish yo'llari

Korxonalar kadrlar qo'nimsizligini turli usullar yordamida kamaytirishlari mumkin: ishlovchilarni yaxshilab tanlash, ularni oriyentatsiyalash, o'qitish, rag'batlantirish yo'li bilan. Korxonadagi muvaffaqiyatsizlik ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiluvchi ko'rsatkich — qo'nimsizlik sabablarini aniqlash juda muhimdir.

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

— bo'sh ish joylari paydo bo'lishi natijasida uskunalarning to'xtab qolishi, ishchilarning korxonadan bo'shab ketishlari oldidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatining pasayib ketishi, uskunalarga xizmat ko'rsatishning yomonlashuvidan kelib chiqadigan yo'qotishlar;

— yangi ish joyida ishchining adaptatsiya davrida mehnat unumdorligi pasayishi tufayli yo'qotishlar;

— ishdan bo'shaganda qonunga muvofiq beriladigan nafaqalar va ishsizlik nafaqalariga o'sib borayotgan xarajatlar;

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

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

$$K_{qo'n} = \frac{S_{(ixt. + int)}}{S_{o'r. ro'y.}}$$

bu yerda, $K_{qo'n}$ — qo'nimsizlik darajasi; $S_{(ixt.+int)}$ — qo'nimsizlik sabablari bilan ishdan bo'shaganlar soni; $S_{o'r. ro'y.}$ — ro'yxat bo'yicha o'rtacha ishchilar soni.

Hisoblash osonligi tufayli bu usul keng qo'llaniladi. Agar tahlil davrida 150 nafar malakali ishchidan 30 nafar ishdan bo'shagan (qo'nimsizlik darajasi 20 %) va bu hol davom etayotgan bo'lsa, unda kelasi yil uchun xodimlarni 200 nafarlik ko'rsatkichga ko'paytirish va ushlab turish uchun 110 nafar yangi ishchini ishga yollash zarur (50 nafar qo'shimcha ishchi, 40 nafar ishchi 200 nafardan 20 % bo'shaydiganlarning o'rniga va plus 20 nafar 90 nafar yangi qabul qilinganlar sonidan yo'qotishlar o'rniga). Bunday formulani qo'nimsizlikni tahlil qilish uchun qo'llash oson, lekin u anglashilmovchilikka olib kelishi mumkin, chunki qo'nimsizlik foizi asoslangan ishlovchilarning o'rtacha soni tahlil qilinayotgan yil davomida band bo'lganlar sonining sezilarli o'sishi yoki pasayishi tufayli qator yillar uchun ko'rsatkich bo'lolmaydi.

Sotsiologik tadqiqotlar asosida shu narsa aniqlanganiki, ruxsat etiladigan qo'nimsizlik koeffitsienti 5—7 %. Agar bu boradagi ko'rsatkich undan kam bo'lsa, ushbu korxonada xodimning «qarishi» ko'p bo'lsa, unda mehnat unumdorligining pasayishi ro'y bermoqda.

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

$$K_{bar.} = \frac{S_{ish. staj.}}{S_{ish. 1 yil}}$$

bu yerda, $K_{bar.}$ — barqarorlik koeffitsienti; $S_{ish. staj.}$ — ish staji 1 yildan ko'p bo'lgan ishchilar soni; $S_{ish. 1 yil}$ — 1 yil davomida ishga qabul qilinganlar soni.

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

Qo'nimsizlik motivlarini tahlil qilish ham muhimdir. Alohida ishlovchilarning va kasbga oid guruhlarning ishdan bo'shash sabablarini quyidagicha birlashtirish mumkin:

— ishlab chiqarish-iqtisodiy sharoitlardan qoniqmaslik (mehnat sharoitlari va tashkil qilish, ish tartibi, oylik maosh miqdori, malaka va ma'lumotni oshirish imkoniyatlarining yo'qligi);

— turarjoy va maishiy sharoitlardan qoniqmaslik (uy-joy, tibbiy xizmat, maktabgacha bolalar muassasalari bilan ta'minlanganlik, transport);

— shaxsiy xarakterdagi motivlar (nikohdan o'tish, farzand tug'ilishi, boshqa uyga ko'chib o'tish);

— boshqa sabablar.

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

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

bu yerda, D_n — tahlil qilinayotgan davrda xizmat joyida ishchilarning yo'qligi tufayli yo'qotilgan ish kunlari; D — ish kunlari soni; N — ishchilarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soni; P_n — ishlatilmagan soatlarning umumiy soni; P — grafik bo'yicha ish soatlaring umumiy soni.

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

Tayanch iboralar

Kadrlar; rejalashtirish; mohiyati; maqsadi; vazifalari; to'liq bandlik; qo'shimcha kapital; mablag' sarflash; ish soatlari; qisqartirish; ta'tillar; rahbarlik; usuli; bozor munosabatlari; uzoq muddatli rejalar; tashkilot manfaatlari; xodimlar manfaatlari; xodimlar qobiliyati; rivojlanishi; mehnat unumdorligi; mehnatdan qoniqish; ish haqi darajasi; kafolatli ish o'rinlari; xodimlar bilan ishlash; tezkor reja; maxsus anketalar; axborotlar; xodimlarni jalb qilish; manbalari: ichki; tashqi; mehnat ko'nikmasi; boshlang'ich ko'nikish; ikkilamchi ko'nikish; xodimlar hamkorligi; xodimlarga ta'lim berish; rejalashtirish; ish joyida ta'lim berish; ish joyidan tashqarida ta'lim berish; kadrlar qo'nimsizligi; darajasi; kadrlar qo'nimsizligi kamaytirish yo'nalishlari.

Nazorat savollari

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

8-bob. XODIMLARNING XIZMAT-KASB JIHATIDAN KO'TARILISHINI BOSHQARISH

8.1. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi

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

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish deyilganda, tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o'rinlari, jamoadagi mavqemartabalarni taklif qilish) izchilligi tushuniladi, xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o'tashi mumkin. Martaba deyilganda, haqiqatda egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligi tushuniladi.

Bizda qaror topgan tashkilotlarning muntazam rahbarlari misolida xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimini qarab chiqamiz. Bu tizim muntazam rahbarlar tayyorlashning besh asosiy bosqichini nazarda tutadi.

Birinchi bosqich — bazaviy institutlar yuqori kurslari talabalari yoki boshqa oliy o'quv yurtlaridan amaliyotga yuborilgan talabalar bilan ishlash bosqichidir. Xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari talabalar amaliyot o'taydigan tegishli bo'linmalarining rahbarlari bilan birgalikda rahbarlik ishiga moyil eng qobiliyatli talabalarni tanlashadi va ularni tashkilotning bo'linmalarida muayyan faoliyatga hozirlashadi. Tayyorgarlik va amaliyotni muvaffaqiyatli o'tagan talabalarga mazkur tashkilotning tegishli bo'linmasida ishlash uchun yuborilishga tavsiya beriladi. Mazkur tashkilotda amaliyotda bo'lmagan yosh mutaxassislarni ishga qabul qilish vaqtida ular bilan test sinovlari o'tkaziladi va maslahat yordami ko'rsatiladi.

Birinchi bosqich

Oliy o'quv yurtlari yuqori kurs talabalari bilan ishlash

Ikkinchi bosqich

Yosh mutaxassislar bilan ishlash

Uchinchi bosqich

Boshqarishning quyi bo'g'ini muntazam rahbarlari bilan ishlash (A guruh)

To'rtinchi bosqich

Boshqarishning o'rta bo'g'ini muntazam rahbarlari bilan ishlash (B guruh)

Beshinchi bosqich

Boshqarishning yuqori bo'g'ini muntazam rahbarlari bilan ishlash (C guruh)

8.1-chizma. Tashkilotda muntazam rahbarlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi bosqichlari.

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

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

Uchinchi bosqich — boshqarishning quyi bo'g'ini muntazam rahbarlari bilan ishlash bosqichidir. Ana shu bosqichda tanlab olingan quyi bo'g'in rahbarlariga (masterlar, uchastkalarining boshliqlari)

kechki va sirtqi oliy o'quv yurtlarini tamomlagan, o'z jamoalarida muvaffaqiyatli ishlab kelayotgan va test sinovlaridan muvaffaqiyatli o'tgan xodimlarning bir qismi ham qo'shiladi. Mazkur guruh bilan butun davr mobaynida (2—3 yil) aniq maqsadga qaratilgan muayyan ishlar olib boriladi. Bu xodimlar vaqtincha yo'q rahbarlarning vazifasini bajarib turishadi, ularning dublyorlari hisoblanib, malaka oshirish kurslarida ta'lim olishadi. Tayyorgarlik bosqichi tamom bo'lgandan so'ng, har bir rahbarning ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qilish asosida ikkilamchi tanlab olish va testlashtirish o'tkaziladi. Ikkilamchi tanlashdan muvaffaqiyatli o'tgan rahbarlar sex boshliqlari, sex boshlig'i o'rinbosarlarining bo'shab qolgan o'rinlarini egallashga taklif etiladi, lekin bundan oldin ana shu lavozimlarda stajirovkadan o'tadilar yoki zaxiraga kiritiladilar va bo'sh o'rinlar paydo bo'lishi bilan lavozimga tayinlanadilar. Tayyorgarlikdan o'tgan boshqa xodimlar o'z vazifalarida ishlashni davom ettirishadi, shuningdek, ular gorizontaal o'rin almashishlari ham mumkin.

To'rtinchi bosqich — boshqaruvning o'rta bo'g'ini muntazam rahbarlari bilan ishlash bosqichidir. Mazkur bosqichda yosh rahbarlarning qaror topgan guruhida ishlab turgan istiqbolli sex boshliqlari va ularning o'rinbosarlari ham qo'shiladi. Ishlar yakka tartibdagi rejalar asosida tashkil etiladi. O'rta bo'g'inning tayinlangan har bir rahbariga u bilan yakka tartibda ish olib borish uchun yuqori bo'g'in rahbari murabbiy qilib tayinlanadi. Murabbiy rahbar xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari bilan birgalikda da'vogarning shaxsiy sifatlari va kasb sohasidagi bilimlari, malakalarini tahlil qilish asosida uning uchun yakka tartibda tayyorgarlik rejasini tuzib chiqishadi.

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

Uni yuqori bo'g'in rahbarlari (korxonalar, filiallar direktorlari, bosh mutaxassislar va shu kabilar)dan iborat maxsus komissiya boshqarishning tegishli bo'linmalari mutaxassislari ishtirokida va zarurat tug'ilganda, mustaqil ekspertlarni jalb qilgan holda amalga oshirishlari darkor.

8.2. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U muayyan xodimlar lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi, bo'shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

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

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

Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardir:

- rahbar kadrlar tarkibida mo'ljallanayotgan o'zgarishlar rejasini tuzib chiqish;
- zaxiraga nomzodlarni oldindan tanlash;
- nomzodlarning ishchanlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlariga doir axborotlarga ega bo'lish;
- kadrlar zaxirasi tarkibini shakllantirish.

Zaxiraga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar quyidagilardir:

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

8.3. Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari

Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari quyidagilardir: malakali mutaxassislar; bo'linma rahbarlarining o'rinbosarlari; quyi bo'g'in rahbarlari; ishlab chiqarishda ishchi sifatida ishlab kelayotgan diplomli mutaxassislar.

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

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

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

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

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

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

Tayanch iboralar

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish; martaba; tizimi; bosqichlari; talabalar bilan ishlash; bazaviy institutlar; boshqarish bo'linmalari; test sinovlari; maslahat; stajirovka o'tish; rahbarlar; tayinlash; ish rejasi; lavozimga ko'tarilish; mutaxassislar; tanlov o'tkazish; kadrlar to'g'risidagi ma'lumotlar; axborot bazalari; boshqarishning quyi bo'g'ini; masterlar; uchastka boshliqlari; tayyorgarlik bosqichi; ikkilamchi tanlov; lavozimlarga tayinlash; boshqaruvning o'rta bo'g'ini; yakka tartibdagi rejalar; yosh rahbarlar; istiqbolli sex boshliqlari; o'rinbosarlar; murabbiylar tayinlash; boshqaruvning oliy bo'g'ini; rahbarlar bilan ishlash; funksional kichik tizim; ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatlar; siyosiy vaziyatlar; malakali harakatlanish; maxsus komissiya; ekspertlar; rahbarlik lavozimi; nomzodlarning fazilatları; ijtimoiy-fuqarolik yetukligi; mehnatga bo'lgan munosabati; bilim darajasi;

tashkilotchilik qobiliyatlari; qo'llab-quvvatlash; fe'l-atvori; ma'naviy-axloqiy sifatlar; kadrlar zaxirasi; shakllantirish; bosqichlari; manbalari; rejalashtirish; nomzodlarni tanlash.

Nazorat savollari

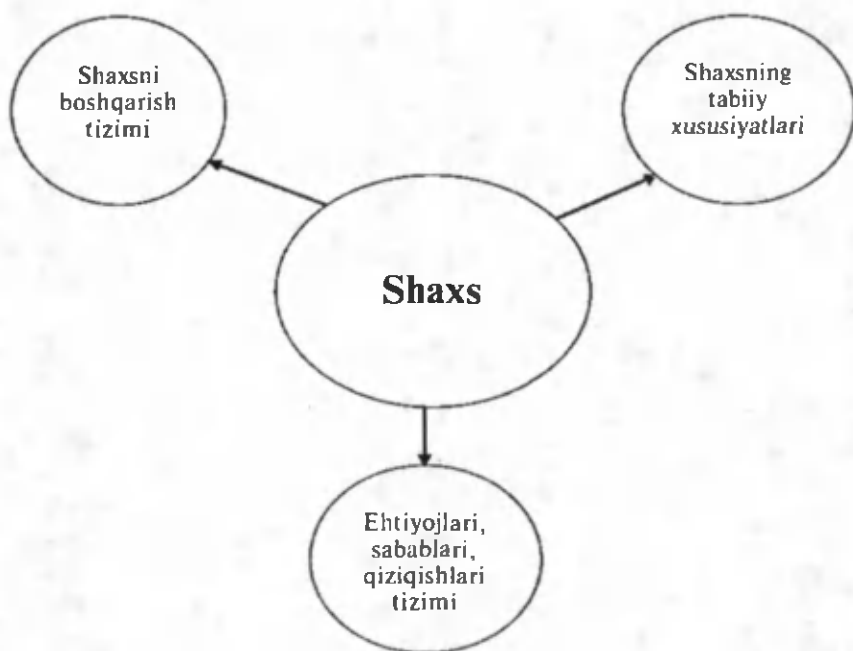
1. «Xizmat-kasb jihatdan ko'tarilish» va «martaba» tushunchalarining bir-biridan farqi nimada?
2. Muntazam rahbarlar tayyorlashning asosiy bosqichlarini sanab o'ting.
3. Rahbarlik lavozimlariga nomzodlarni tanlash va baholashda ularning qanday fazilatlari hisobga olinadi?
4. Kadrlar zaxirasiga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar nimalardan iborat?
5. Xorijiy davlatlarning xizmat kasb jihatidan ko'tarilishini boshqarish sohasidagi tajribalari nimalardan iborat?
6. Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari deganda nimani tushunasiz?
7. Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining qanday asosiy bosqichlari bor?

9-bob. XODIMLAR XULQ-ATVORINI BOSHQARISH

9.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi

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

Xulq-atvor shaxsning atrof-muhit bilan o'zaro ta'sirga kirishish shakllaridan iborat bo'lib, ular bir qator omillarga bog'liq bo'ladi. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillari 9.1-chizmada tasvirlangan:



9.1-chizma. Shaxs xulq-atvorini tavsiflovchi asosiy omillar.

Shaxsning tabiiy xususiyatlari unda tugʻilgan vaqtdan boshlab mavjud boʻlgan narsalardir. Odatda, ular faollik va taʼsirchanlik singari dinamik tavsiflarning maʼlum darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi. Shaxsning faolligi turli xil faoliyatlarga intilishida, oʻzini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining kechish kuchi va tezligida ifodalanadi, yaʼni shaxsning faoliyatiga xos boʻlgan xususiyat sifatida namoyon boʻladi. Faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-gʻayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nutqdagi shiddatkorlik boʻlsa, ikkinchi tomondan, psixik faoliyat, nutq, imo-ishoraning zaifligi, passivligida aks etadi. Taʼsirchanlik shaxsning asabi qoʻzgʻaluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga boʻlgan munosabatini koʻrsatib beruvchi his-tuygʻularining shiddatkorligida namoyon boʻladi. XX asrning 20-yillari boshlarida shveysariyalik ruhshunos K.G. Yung shaxsning psixologik xususiyatlarini «ekstraversiya» va «introversiya» tushunchalari orqali taʼriflab berishni taklif etdi.

Ekstraversiya — (*extra* — tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini koʻrsatib beradiki, bunda shaxs oʻzining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, baʼzan buni oʻzining qiziqishlari, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Ekstravertlarga xulq-atvorining taʼsirchanligi, imo-ishoralardagi faollik, samimiylik, tashabbus koʻrsatish (baʼzan ortiq darajada), ijtimoiy koʻnikuvchanlik, ichki olamning ochiqligi xos boʻladi.

Introversiya — (*intro* — ichki) shaxsning oʻz shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-eʼtibori qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

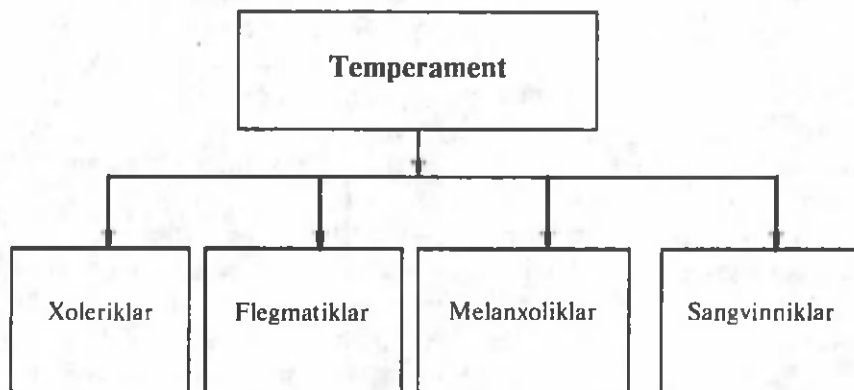
Introvertlar oʻzlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, ularni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamovilik, biqizlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, yetarli darajada murakkab ijtimoiy adaptatsiya (koʻnikuvchanlik) xosdir.

Introversiya-ekstraversiyaning hissiy tavsiflar bilan birga qoʻshilib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi.

«*Temperament*» tushunchasi lotincha *temperamentum* — qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik, maʼnosini anglatadi.

Temperamentning eng mashhur turlari (sangvinnik, melanxolik, flegmatik va xolerik) miloddan avvalgi asrdayoq Gippokrat tomonidan joriy qilingan boʻlib, ularning nomlari hanuzgacha saqlanib qolgan, lekin mazmuni oʻzgaragan.

Temperament — shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuyidan iborat bo'lib, faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi (9.2-chizma):



9.2-chizma. Temperamentning turlari.

- *xoleriklarda* — shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;
- *ratsionallik* — (xatti-harakatlarning to'g'riligi) bilan ifodalanadi;
- *flegmatiklarda* — sustkashlik, barqarorlik, biqlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyiligi;
- *melanxoliklarda* — beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamshavanda emaslik, hatto arzimasa narsa va voqealardan ham chuqur kuyinishi;
- *sangvinniklarda* — harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, ta'sirchanlik, odamshavandalik bilan ajralib turadi.
- Temperamentning sanab o'tilgan bu xillari nisbatan barqaror bo'lib, muhit va tarbiya ta'sirida o'zgarishlarga kam bo'ysunadi. Shu bilan birga ular shaxsning mazmun tomonini, qadriyatlarini va ehtiyojlarini ifodalamaydi.

Insonning ehtiyojlaridan kelib chiqib, uning xulq-atvorini tushuntirib beradigan nazariyalar ko'proq rivoj topdi. Bunday nazariyalarning eng mashhur mualliflari A.Maslov, E.Kant, D.Mak Klelland, F.Gersburg va boshqa bir qator olimlardir.

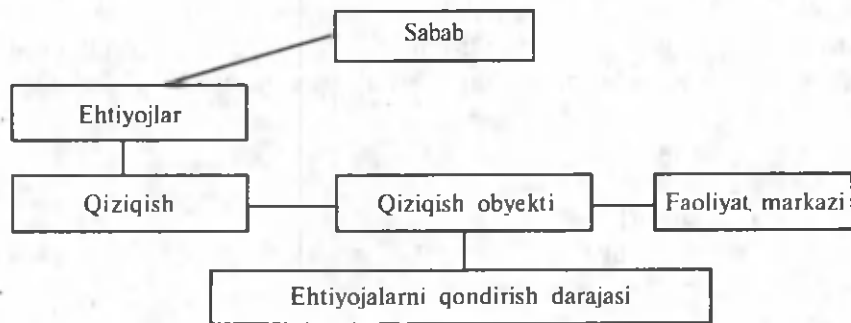
Shaxsning ehtiyoji — insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biron-bir narsaning yo‘qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo‘lsa, xotin-qizlarga esa ularning ko‘zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar dardor.

Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda katta bo‘lib, *boshlang‘ich ehtiyojlar* ajratib ko‘rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keltiriladigan oziq-ovqatga, havo, uyqu, hirsiy ehtiyojlar bo‘lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo‘lishini ta‘minlaydi.

Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo‘ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan anchagina xilma-xilroq bo‘lib, shaxsning psixologik rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy normalarga bog‘liqdir. Shaxs ehtiyojlarining butun xilma-xilligi uning faoliyati manbayini, sababini tashkil etadi.

Sabab — insonning nima uchun harakat qilishini ko‘rsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi narsa bo‘lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog‘liqdir.

Qiziqish — shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo‘lish shakli bo‘lib, bu ijobiy his-tuyg‘u uyg‘otishi mumkin.



9.3-chizma. «Ehtiyoj — sabab — qiziqish» tushunchalarining o‘zaro bog‘liqligi.

Ijtimoiylashuv — shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo‘lgan normalarni, qadriyatlarini, yo‘l-yo‘riqlarni o‘zlashtirish asosida uning shakllanish jarayonidir.

Shaxsning ijtimoiylashuvi boshqa shaxslar bilan o‘zaro muomalada bo‘lishida, ya‘ni guruhda, jamoada sodir bo‘ladi.

9.2. Jamoa va uning shakllanish bosqichlari

«Jamo» tushunchasi boshqarishning ko'pgina bo'limlarida markaziy o'rinlardan birini egallaydi. Jamoa deganda nima tushuniladi va nima sababdan bu tushuncha boshqarish tizimida shunchalik muhim o'rin tutadi?

Jamoa — ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

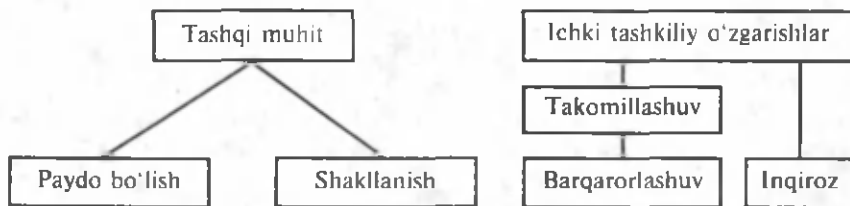
Birlamchi jamoalar — bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadi.

Ikkilamchi jamoalar bo'lim, sex miqyosida harakat qiladi; bunday jamoa barcha a'zolarining bevosita ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi (masalan, firma a'zolari 10 ming kishi bo'lsa, ayrim xodimlar bir-birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin), lekin firmaga mansublik har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Norasmiy jamoalar (guruhlar) ba'zan adabiyotlarda jamoaning norasmiy tuzilmalari deb ataladi, ular ishlovchilarning o'zaro samimiyati, do'stona munosabatlari asosida birorta muayyan maqsadga erishish uchun ularning istagi bo'yicha tashkil etiladi. Ayrim hollarda bunday guruhlar rahbardan norozilar tashkil etishi mumkin.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni rivojlanishning bir necha izchil bosqichini o'tishdan iborat. Rahbarning jamoani boshqarish jarayoni va san'ati uning rivojlanishning bir bosqichidan ikkinchi — yanada yuqoriroq bosqichiga oqilona ko'chirishdan iborat (9.4-chizma). Bunday bosqichlarga:

- paydo bo'lish;
- shakllanish;
- barqarorlashish;
- takomillashuv yoki inqiroz (bu, tabiiyki, oldingi bosqichlarga qarama-qarshi bo'lib, ularni inkor qiladi).



9.4-chizma. Jamoaning shakllanish bosqichlari.

Paydo bo'lish bosqichi yangi tashkilotning tashkil etilish bosqichi yoki yangi boshliqning kelishi bilan bog'liqdir. Bu bosqichda maqsadli yo'l-yo'riqlar (tashqi tashkilotniki) beriladi, mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Shakllanish bosqichi — norasmiy kichik guruhlarining vujudga kelishini nazarda tutadi. Bunda tashqi ta'sir ichki turtkilar bilan almashadi, shuningdek, jamoaning ijtimoiy fikri shakllanadi.

Mazkur bosqich jamoani boshqarish uchun, ayniqsa, murakabdir. Bir tomondan, kichik guruhlarining tashkil etilishi obyektiv jarayon bo'lib, rahbar bunga xalaqit bera olmaydi.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning yetuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmasi tashkil etilgan va ishlayotgan bo'ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy normalari tashkil topgan, jamoatchilik fikri qaror topgan bo'ladi. Bunday jamoa yetarli darajada barqaror, tashqi ta'sirlarga qarshilik ko'rsatishi mumkin.

Tashqi va ichki omillarning ta'sir ko'rsatishi natijasida (iqtisodiy vaziyatda, tashqi muhitda) jamoa barqarorlashuv (takomillashuv) yoki inqiroz bosqichiga o'tishi mumkin.

9.3. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori

Xodimlarni boshqarish sohasidagi o'zaro bog'liq harakatlar zanjirida xodimni ishga olishdan tortib, uning tashkilotdan ketishiga qadar menejerlar vaqtining 50—80 % guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o'ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a'zosi sifatida to'g'ri harakat qilish va o'zining guruhdagi ishini boshqarish bilan chambarchas bog'liqdir. Keyingi yillardagi tadqiqotlar guruhlarda amal qiladigan va ish ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadigan ayrim kuchlarga aniqlik kiritdi.

Menejerlik guruhlarining samarali ishlashiga ta'sir qiluvchi omillarni qarab chiqishga o'tishdan oldin, umuman, tashkilotlarda muayyan muammolarni hal qilish uchun tuziladigan guruhlariga taalluqli ko'pchilik g'oyalar, qoidalarni sanab o'tishga harakat qilib ko'ramiz. Bunga aniqlik kiritish uchun M. Sherifning klassik eksperimentini eslatib o'tamiz. M. Sherif guruhni bitta qorong'i xonaga joylashtirib, hammaning e'tiborini tushib turgan yorug'lik dog'iga qaratadi. So'ngra, guruhning har bir a'zosidan yorug'lik qaysi yo'nalishda tushayotganligi va qanday masofada kelayotganligi so'ralgan. Garchi, yorug'likning o'rnini almashtirilmagan bo'lsa ham

bu savolga yakka tartibdagi javoblarda muayyan farqlar bo'lgan. Biroq, har kim o'z javobini ayrim holda aytganda, guruh yorug'likning yo'nalishi va masofasi haqida juda tez bir fikrga kelgan va guruhiy qarorga erishilgan, lekin bunda ko'p hollarda bu fikrlar oldingisidan birmuncha farq qilgan.

Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki:

— kishilar guruhlarda doimiy ravishda bir-birlari bilan bog'liq ravishda yashaydilar;

— bir guruhning odamlari umumiy normalarga ega bo'ladilar va umumiy maqsadlarni qo'llaydilar;

— guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari mumkin. Ularning hammasi ma'lum darajada ixtisoslashgan. Haqiqatda ularning ixtisoslashuvi odamlarning ehtiyojlariga bog'liq bo'ladi;

— shaxslar ko'pgina guruhlarda ishtirok etadilar. Guruh inson hayotining tabiiy va muqarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy muvaqqat va tasodifiy bo'ladi;

— ayrim guruhlar erkin bo'ladi. Ularga odamlar o'z xohishlari bo'yicha kirishadi. Boshqalar majburiy xarakterda bo'ladi (masalan, biz dunyoga kelib oila, etnik guruh yoki millat tanlamaymiz);

— guruhlar o'rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo'lishi tabiiy. Kelishmovchiliklar shaxsiy, shaxslararo, guruhlararo, ijtimoiy bo'lishi mumkin. Kelishmovchiliklar oqibatida kichik guruhlar paydo bo'ladi, boshqacha fikrlovchilar guruhdan chiqib ketadi, «hamma baloga giriftor odam» tanlanadi, guruhda tashkiliy o'zgarishlar sodir bo'ladi, yangi rahbar keladi yoki almashtiriladi, guruh tarqalib ketadi.

Guruhlarni (ularni shakllantiruvchi va ta'sir ko'rsatuvchi kuchlar) tushunish samarali boshqaruvni yo'lga qo'yish uchun juda muhimdir.

9.4. Guruhning umumiy maqsadlari

Ma'lumki, shaxsning xulq-atvori uning o'z ehtiyojlarini qondirish maqsadida vaziyatni o'zgartirishga qaratilgan harakatidir. Xulq-atvorning maqsadi vaziyatni o'zgartirishdir. Maqsadga erishilmasa va vaziyatni o'zgartirishga muvaffaq bo'linmasa, yangi xatti-harakatlarga olib keluvchi yangi holat boshlanadi.

Shunday qilib, o'zaro bog'liqlik va o'zaro yordam guruh rivojining boshlang'ich nuqtasi bo'ladi. Bu jarayon quyidagilarni izohlab beradi:

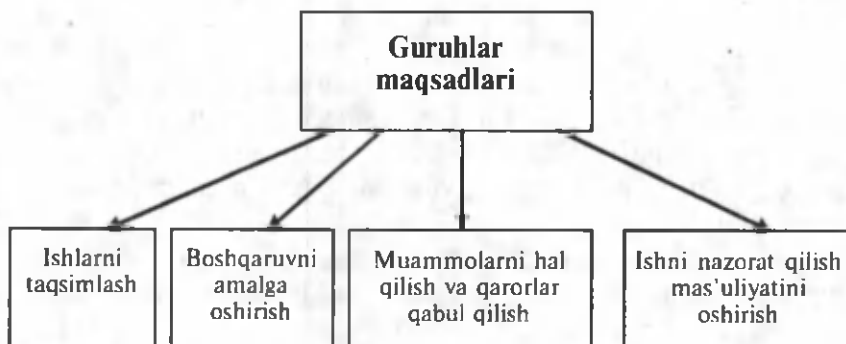
- shaxsining guruhga mansubligi, guruhning jozibadorligi va guruhga a'zolik;

- norasmiy guruhlarning paydo bo'lishi;
- guruhda rollarning vujudga kelishi (ayrim shaxslar guruh ehtiyojlariga boshqalarga nisbatan ko'proq mos keladilar va guruhda vaziyatning yaxshilanishiga imkon berishadi. Masalan, guruhda xushchaqchaq kishi, komandaning jonu dili, g'oyalar tashuvchi kishi va h.k.lar bo'lsa shunday bo'ladi).

Shunday qilib, aytish mumkinki, guruh — kishilarning o'zaro harakati natijasida vujudga keladigan majmuyidir. Bu kishilar o'zaro har kimning keskin holatini kamaytirib, har kimga o'z maqsadlariga erishish imkonini berishadi. Ammo bular korxonada muayyan vazifalarni hal qilishda tashkil etiladigan rasmiy guruhlarning ishida samaraga erishish uchun yetarli bo'lmaydi. Chamasi, quyidagi ta'rif ancha foydaliroq bo'lishi mumkin: guruh — ayrim umumiy maqsadlarga ega bo'lgan, o'zlarini guruh deb qabul qiladigan kishilarning har qanday yig'indisidir.

Guruhning maqsadi — o'zaro harakatlar induktoridir. Kuzatishlar va eksperimentlarning quyidagi natijasi muhim: guruhda bir kishining taklif qilgan maqsadi boshqalarga ta'sir etadi. Ana shu maqsad mavjud bo'lganda boshqalar talab qilingan yo'nalishda harakat qilishga majbur bo'lishidir. Taklif etilgan maqsadning induktiv kuchi guruhning o'z a'zolariga yoqish-yoqmasligiga bog'liq. Shaxs mazkur guruhga o'z ehtiyojlarini yoki muddaolarini qondirish uchun kiradi.

Tashkilotdagi guruhlariga xizmat qiladigan maqsadlar xilma-xil bo'lishi mumkin (9.5-chizma):



9.5-chizma. Tashkilotdagi guruhlariga xizmat qiluvchi maqsadlarning turkumlanishi.

Ayrim guruhlar unchalik rasmiy bo'lmagan boshqa vazifalarni bajarish uchun ham vujudga kelishi mumkin.

9.5. Guruhning samaradorligi

Endi, «guruhning samaradorligi» tushunchasini izohlab berish mumkin.

Guruhning samaradorligi deyilganda, guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi.

Ayrim tadqiqotchilar bunga guruh a'zolarining bu yerda bo'lishdan qanoat hosil qilishini ham qo'shadilar. Bu bilan shaxsning alohida ehtiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan qo'shib ketadi.

Bular quyidagilardan iborat:

1. Ma'lumotlarning birinchi qismi kishi diqqatini guruh ishlayotgan muhitga qaratadi. Odatda, bu menejerlar guruhlari tuziladigan tashkilotdir. Unda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo'ladi, chunki har qanday tashkilotning ish yuritish usullari, yig'ilishlar o'tkazish, kommunikatsiya aloqalari va shu kabi muayyan normalari bo'ladi. Guruh yetakchisining tashkilot doirasida tutgan o'rni bo'lib, u guruhning samaradorligi, unumdorligi, ma'naviy va jismoniy holatiga ta'sir ko'rsatadi.

2. Vazifaning turi guruhning talab qilinadigan hajmi va tarkibini belgilab beradi. Masalan, axborot tarqatish ko'proq miqdordagi ishtirokchilarni talab qiladi. Ularning soni o'ziga xos muammolarni hal qilishdagiga nisbatan ortiqroq bo'ladi. Topshiriqlarning taqsimlanishi tarkibiy yondashuvdan foydalanish imkonini beradi, g'oyalarni ifodalash esa zarur darajadagi puxtalikni talab qiladi.

Vazifaning muhimligi ham katta ahamiyat kasb etadi: vazifa qanchalik muhim bo'lsa, guruh uni bajarish uchun shunchalik ko'p mas'uliyat his qiladi. Pirovard natijada har qanday vazifaning barcha jihatlarini belgilab olish zarur, bu guruhning eng maqbul tarkibi va hajmini aniqlash, vazifani bajarish maqsadida vaqt belgilash uchun kerak bo'ladi.

3. Guruhning soni yutuqlar va kamchiliklar o'rtasidagi «o'rtamiyonalik»ni aks ettirish ifodasidir. Bir tomondan, guruh qancha katta bo'lsa, shuncha xilma-xil bilim va malaka talab qilinadi. Ikkinchidan, katta guruh har bir a'zosining ishtirok etishi va ta'sir ko'rsatishini cheklab qo'yishi mumkin.

4. Boshqaruvchi omillar:

1). Guruhga rahbarlik qilish muhim omillardan biri hisoblanadi. Lekin biz bu bo'limda rahbarlikning eng yaxshi va universal usulini

aniqlashni maqsad qilib qo'ymaymiz. Menejment nazariyasida bu masalaga ko'pgina ishlar bag'ishlangan. Biz boshqaruvning turli usullarini qarab chiqamiz. Bunda ularning guruh bilan ishlashdagi samaradorligiga e'tibor beramiz. Turli usullarning har xil natija berishini ko'rib, ulardan har birining samaradorligini aniqlashga harakat qilamiz.

Direktiv model. Bunda bir kishi, rahbarning o'zi (rasmiy yetakchi) boshqaradi. Aynan u qarorlar ishlab chiqadi, guruh faoliyatini muvofiglashtiradi va nazorat qiladi. Bu modeldan foydalanish natijalari: qarorning sifati rahbar ega bo'lgan axborotga va qaror qabul qilish uchun bu axborotdan to'g'ri foydalana olish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi.

2). Qaror xodimlarga aniq, qisqa shaklda yetkazilishi kerak. Qaror qabul qilish rahbarning obro'siga, uning ishonitirish qobiliyatiga va u ega bo'lgan sanksiyalarga bog'liq bo'ladi. Qarorning qabul qilinishi, uning, albatta, ma'qullanishini bildirmaydi. Xodimlarning ko'plari o'zlariga majburan tiqishtirilgan narsalarni yoqtirishmaydi. Shu sababli qarorlarning ma'lum qismi bajarilmay qoladi.

Demokratik model. Modelning o'ziga xos xususiyati, guruhni tashkil etgan xodimlar bilan rahbar o'rtasida faol fikr almashuvidir. Bunda qarorlar guruh yig'ilishida qabul qilinadi. Bu modeldan foydalanish natijalari:

Boshqaruvning bu xilida axborot hajmi ko'payadi va qaror qabul qilish osonlashadi. Biroq qaror direktiv modeldagi qarorga nisbatan sekinroq amalga oshiriladi. Boshqaruvning bu xili amalda katta qiyinchiliklar tug'diradi va shu sababli rahbarda alohida xususiyatlar (o'z xavfsizligini his qilgan, boshqalarni tushunish qobiliyati, yig'ilishlar o'tkazish amaliyotini egallash va hokazolar) bo'lishini talab qiladi. Rahbar bilan guruh o'zaro muomalani o'rganishlari kerak. Bu esa, birinchi qarashda tuyulganidek unchalik oson emas.

9.6. Xodimlar mehnat faoliyatining asoslab berilishi

Iqtisodiyotdagi tanglik holatining tarkibiy qismlaridan biri mehnat tangligi bo'lib, uning quyidagi belgilari ko'zga tashlanib turadi:

- mehnat qadriyatlarini to'liq devalvatsiya qilindi;
- mehnat o'zining ma'no hosil qiluvchi funksiyasini yo'qotdi;
- mehnat turmush tarzi asosidan omon qolish vositasiga aylandi.

Mehnat tangligi muammosini hal qilish vaqtida ijtimoiy guruhlar to'qnashadi, ulardan har biri o'z manfaatlarini yanada to'liqroq ro'yobga chiqarishga intiladi.

Aynan jamiyat davlat orqali yuqori unumli mehnat sabablarini rivojlantirishga yordam berishi lozim. Davlatning bu sohasidagi boshqaruvchilik va tartibga solib turuvchilik borasidagi ishtirokisiz tanglik holatidan qutilib bo'lmaydi.

Mehnat tangligini barham toptirish sohasidagi davlat siyosati (dasturi) quyidagilardan iborat bo'lishi lozim:

- yuqori samara bilan ishlashni istaydigan va bunga qodir bo'lgan xodimlarni himoya qilish va ularning huquqlarini ro'yobga chiqarishni ta'minlash, ularning mehnat potensialini samarali ro'yobga chiqarish va takror hosil qilish uchun yetarli bo'ladigan mehnat hayotining sifat darajasini kafolatlash;
- g'ayriqonuniy ravishda daromad olish va ijtimoiy tekinox'rlikning har qanday shakliga qarshilik ko'rsatish, mehnat qonunlarini boshqarishning ma'muriy-huquqiy usullarini va ularga rioya etilishini nazorat qilishni kuchaytirish.

Rag'batlantirish xodimning ehtiyojlari, manfaatlari va qobiliyatlari muvofiq kelishi lozim, ya'ni rag'batlantirish omili xodimning asoslash mexanizmiga mos bo'lishi kerak. Shuni ham aniq tasavvur qilish kerakki, asoslash insonning tashqi va ichki omillar ta'siri bilan belgilanadigan u yoki bu xulq-atvor xilini ongli ravishda tanlash jarayonidir. Bunda tashqi omillarga rag'batlantirish omillari kirsa, ichki omillarga sabablar (asoslar) kiradi.

Mehnatni asoslashga turli rag'batlantiruvchi omillar: iqtisodiy normativlar va imtiyozlar tizimi, ish haqi darajasi va daromadlarni adolatli taqsimlash, mehnat sharoiti va uning mazmundorligi, oila va jamoadagi munosabatlar, atrofda qilinishi, mansab, mulohazalar, ijodiy tashabbus va qiziqarli ish, o'zini ko'rsatish istagi va doimiy ravishda tavakkal qilish, qattiq tashqi buyruqlar va ichki madaniyat hamda boshqalar ta'sir ko'rsatadi.

Rag'batlantirishning asosiy shakllaridan biri ish haqi hisoblanadi. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish va uni tartibga solish usullari murakkab ijtimoiy-iqtisodiy masala bo'lib, u mamlakatda olib borilayotgan islohotlarning ajralmas qismidir.

Hozirgi sharoitda davlatni tartibga solish funksiyalaridan mahrum qilish mumkin emas ekan, u holda, uning daromadlar va ish haqiga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkinligini hal etish zarur. Birovlar iste'mol jamg'armalari miqdorini tartibga solish kerak, deb hisoblasa, boshqalar yakka tartibdagi soliq solish tizimidan foydalanish kerak, fikrini bildirishadi. Nazariy jihatdan ikkinchi variant

maqbulga o'xshaydi. Lekin bizda hozirgi vaqtda davlat budjeti daromadlar qismining faqat 7—10 % fuqarolarning daromadlari hisobidan, g'arbdagi mamlakatlarda esa 50 % fuqarolarning daromadlari hisobidan shakllanmoqda. Soliq xizmati faoliyatini qayta qurish, mulkchilikka soliq solishni joriy etish uchun hali biroz vaqt talab qilinadi.

9. I-jadval

O'zbekistonda xodimlarga haq to'lash bo'yicha yagona tarif setkasi va uning o'zgarib borishi¹

Mehnatga haq to'lash razryadi	Vazirlar Mahkamasining 1996-yil 23-iyuldagi № 262 Qaroriga binoan 1996-yil 1-sentabrdan	Vazirlar Mahkamasining 1997-yil 7-maydagi № 233 Qaroriga binoan 1997-yil 1-iyuldan	Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 19-iyuldagi № 349 Qaroriga binoan 1999-yil 1-avgustdan	Vazirlar Mahkamasining 2000-yil 20-iyuldagi № 280 Qaroriga binoan 2000-yil 1-avgustdan	Vazirlar Mahkamasining 2004-yil 2-iyuldagi № 309 Qaroriga binoan 2004-yil 1-avgustdan
Tarif koeffitsientlari					
0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
1	1,450	1,740	1,880	2,014	2,181
2	1,595	1,915	2,068	2,216	2,400
3	1,755	2,107	2,276	2,439	2,641
4	1,930	2,316	2,502	2,681	2,904
5	2,115	2,539	2,741	2,937	2,181
6	2,308	2,769	2,991	3,205	3,471
7	2,510	3,012	3,252	3,484	3,773
8	2,716	3,260	3,521	3,773	4,086
9	2,926	3,512	3,793	4,064	4,401
10	3,140	3,768	4,070	4,361	4,723
11	3,358	4,029	4,352	4,663	5,050
12	3,581	4,297	4,641	4,973	5,386
13	3,808	4,569	4,935	5,288	5,727
14	4,038	4,845	5,232	5,606	6,071
15	4,271	5,125	5,536	5,931	6,423

¹Q. X. Abdurahmonov. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. T., «Mehnat», 2004, 564—565-betlar.

16	4,508	5,409	5,842	6,259	6,779
17	4,748	5,697	6,153	6,593	7,140
18	4,991	5,989	6,468	6,930	7,505
19	5,238	6,285	6,788	7,273	7,877
20	5,488	6,585	7,112	7,620	8,253
21	5,741	6,889	7,441	7,937	8,635
22	5,988	7,198	7,773	8,328	9,019

Hozirgi paytda amalga oshirilayotgan mehnatga haq to'lashni davlat yo'li bilan tartibga solish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mehnatga haq to'lashning eng kam miqdorini qonun bilan belgilash va o'zgartirish;
- korxonalar va tashkilotlar tomonidan mehnatga haq to'lashga ajratiladigan mablag'larni, shuningdek, jismoniy shaxslarning daromadlarini soliq bilan tartibga solish;
- rayon koeffitsientlarini va foiz ustamalarini belgilash;
- mehnatga haq to'lash bo'yicha davlat kafolatlarini belgilash.

Mehnatga haq to'lashni rag'batlantirish, bundan tashqari, bosh, tarmoq, hududiy, jamoa va yakka tartibdagi shartnomalar hamda bitimlar asosida amalga oshiriladi.

Tarif setkalari (yoki ularga o'xshash normativ hujjatlar) mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasi hisoblanadi. Budjet tashkilotlarida ish haqini tartibga solish yagona tarif setkasi — YaTS asosida amalga oshiriladi.

Tarif setkasi normativlar yig'indisidan iborat bo'lib, ular yordamida ish haqining darajasi tartibga solib turiladi. Bular tarif setkasi va tarif-malaka ma'lumotnomalaridir. Tarif setkasi birinchi razryadli tarif setkasi, tarif setkasining diapozoni, tarif razryadlari, tarif koeffitsientlarining mutlaq va nisbiy ortib borishi kabi mezonlar bilan tavsiflanadi. Hozirgi paytda O'zbekistonda YaTS diapozoni 1:9,019 bo'lgan 22 razryadli tarif setkasidan iborat.

Yagona tarif stavkasida qabul qilingan tarif koeffitsientlarining razryadga qarab ortib borishi xususiyati mavjud bo'lib, bunda eng ko'p o'sish boshlang'ich razryadlar uchun, eng kam o'sish yuqori razryadlar uchun nazarda tutilgan. Bu kam malakali xodimlarni, ya'ni malakali mutaxassislar va rahbarlarga nisbatan kam ish haqi oladigan xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish zarurati bilan izohlanadi.

Yagona tarif stavkasida barcha kasblar va xodimlarning lavozimlari bajarilayotgan ishlar (funksiyalar)ning umumiylik belgisi bilan guruhlariga ajratilgan. Ishchilarni tasniflash uchun setkaning dastlabki sakkiz razryadi mo'ljallangan. Bu hozirgi vaqtda amal qilayotgan ishlar va ishchi kasblarining yagona tarif malaka ma'lumotnomasi bo'yicha tariflashtirish shartlariga mos keladi. Ayni vaqtda muhim va mas'uliyatli ishlarda yoki yanada muhimroq va mas'uliyatliroq ishlarda band bo'lgan yuqori malakali ishchilarga haq to'lashning 12—18-razryadlaridan kelib chiqib maoshlar belgilanishi mumkin. Qolgan xodimlar xizmatchilar, mutaxassislar, rahbarlarga 18—22-razryadlar bo'yicha tarif belgilanadi.

Tarmoqlar yagona tarif stavkasini ishlab chiqishda tarifikatsiyalash va ishchilar hamda xizmatchilar mehnatiga haq to'lash yagona shkalasining tuzilishiga doir quyidagi tamoyillarga amal qilinadi:

- iqtisodiyot sohasi xodimlarining barcha toifalarini yagona tarif shkalasi bilan qamrab olish;
- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini bajarilayotgan vazifalar (funksiyalar) umumiyligi belgisiga ko'ra guruhlash;
- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini tarifikatsiya qilish, ya'ni ularni bajariladigan ishlar yoki funksiyalarning murakkabligi belgisiga qarab mehnatga haq to'lash razryadlariga kiritish;
- razryad tarif stavkasini oddiy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlarning eng kam ish haqi miqdori darajasiga muvofiq keladigan qilib va tarif koeffitsientlarining razryaddan razryadga bir xilda nisbiy ortib borishi tartibida belgilash.

Ish haqi hisob-kitobida YaTSDagi tarif koeffitsientlari bilan bir qatorda mamlakatda belgilangan ish haqi minimumi muhim o'rin tutadi. Mamlakat aholisining turmush tarzini belgilovchi omillar ichidagi eng bosh ko'rsatkich ish haqi minimumidir.

Ish haqi minimumi aholi daromadlarining eng quyi nuqtasi bo'lib, davlat tomonidan belgilanadigan yashash minimumini tashkil etadi. Ayni bir vaqtda minimal ish haqining miqdori davlat tomonidan belgilanadigan boshqa ijtimoiy kafolatlarining — pensiya, stpendiya va boshqa har xil to'lovlar uchun asos sifatida belgilanadi. O'zbekistonda ish haqi minimumi ham, iqtisodiy o'zgarishlar bilan doimo o'zgarib bormoqda.

Yagona tarif stavkasining ustunligi shundan iboratki, u xodimlarning barcha kasb-malaka guruhlari bo'yicha tarif stavkalari va maoshlari nisbatini belgilashda mehnat tafovutlariga baho berishga

**O'zbekiston Respublikasida ish haqi minimumining o'zgarib borishi
(1991—2005-yillar oralig'ida)¹**

Yillar	Ish haqi minimumi	Kiritilgan davri	Eslatmalar
1991	70 rub		1972-yildan boshlab o'zgarmagan
1992	350 rub	1992-yil 1-yanvar	
	550 rub	16-mart	
	1000 rub	1-iyul	
	1250 rub	1-sentabr	
	2000 rub	1-oktabr	
1993	2500 rub	1993-yil 1-yanvar	
	3000 rub	1-aprel	
	7500 rub	1-iyun	
	11250 rub	1-iyul	
	13500 rub	1-sentabr	
	16200 rub	1-noyabr	
	24300 so'm-kupon	1-dekabr	So'm-kupon kiritilgan
1994	30000 so'm-kupon	1994-yil 1-yanvar	
	45000 so'm-kupon	1-mart	
	70000 so'm-kupon	1-iyun	
	100 so'm	1-avgust	So'm kiritilgan
1995	150 so'm	1995-yil 1-mart	
	250 so'm		
1996	400 so'm	1996-yil 1-aprel	
	550 so'm	1-sentabr	
	600 so'm		
1997	750 so'm	1997-yil 1-iyul	
1998	1100 so'm	1998-yil 1-iyul	
1999	1750 so'm	1999-yil 1-avgust	
2000	2450 so'm	2000-yil 1-avgust	
2001	3430 so'm	2001-yil 1-avgust	
2002	3945 so'm	2002-yil 1-aprel	
	4535 so'm	2002-yil 1-avgust	
2003	5440 so'm	2003-yil 1-may	
2004	6530 so'm	2004-yil 1-avgust	
2005 ²	7835 so'm	2005-yil 1-may	

¹Q. X. Abdurahmonov. Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. T., «Mehnat», 2004, 567—568-betlar.

²O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005-yil 13-apreldagi «2005-yilning 1-mayidan boshlab ish haqi, pensiyalar, stendiyalar va ijtimoiy nafaqalar miqdorini oshirish to'g'risida»gi Farmoni. «XXI asr» gazetasi, 2005-yil 14-aprel.

yagona yondashuvni ta'minlaydi. Umumiy tarmoqlararo yagona tarif stavkasi tarmoq yagona setkalarini va korxonaning yagona tarif setkalarini ishlab chiqish uchun andoza hisoblanadi. Ularda xodimlarning turli toifalari mehnatiga haq to'lashning tarmoqlararo yagona shartlari tarmoq shart-sharoitlariga va muayyan korxonalarning shart-sharoitlariga, xodimlarning kasb-malaka tarkibiga mos keltirilishi lozim.

Tarif tizimining asosiy elementlariga, shuningdek, noqulay iqlimli mintaqalarda ishlaganlik uchun mintaqaviy koeffitsientlar va ish staji uchun ish haqiga ustama haq to'lashlar kiradi. Mintaqaviy koeffitsient korxonada, tashkilotning qayerda joylashganligiga qarab ish haqini ko'paytirishning normativ ko'rsatkichidan iboratdir. U qaysi ish haqiga tatbiq etiladigan bo'lsa, o'sha bevosita ish haqiga belgilanadi.

Ish haqini mintaqaviy tartibga solishning asosiy vazifasi mamlakatning barcha iqtisodiy mintaqalarida baravar mehnat uchun baravar real ish haqi to'lanishini ta'minlashdan iborat. Buning uchun bir xil malakadagi xodimlarning ish haqi iqtisodiy mintaqalar bo'yicha farqlanishi lozim va bunda farqlar o'z-o'zidan emas, balki davlat tomonidan ongli va rejali ravishda belgilanishi kerak.

Iyanch iboralar

Shaxs xulq-atvori; nazariyasi; omillar; shaxsning tabiiy xususiyatlari; ekstraversiya; introversiya; temperament; shaxsning ehtiyojlari; boshlang'ich ehtiyojlar; ikkilamchi ehtiyojlar; «ehtiyoj — sabab — qiziqish» tushunchalari; bog'liqligi; «jamoada» tushunchasi; turlari; shakllanish bosqichlari: paydo bo'lish; shakllanish; barqarorlashuv; takomillashuv; inqiroz; shaxsning guruhlardagi xulq-atvori; M.Sherifning klassik eksperimenti; guruhlar o'rtasidagi kelishmovchiliklar; guruhning umumiy maqsadlari; guruhning samaradorligi; direktiv model; demokratik model; modellardan foydalanish; xodimlar mehnat faoliyati; asoslab berilishi; rag'batlantiruvchi omillar; ish haqi; tarif setkasi; yagona tarif setkasi; imtiyozlar; kompensatsiyalar.

Nazorat savollari

1. Shaxsning xulq-atvorini tavsiflaydigan asosiy omillar qaysilar?
2. «Ekstraversiya» va «introversiya» tushunchalarining mazmuni nima?
3. «Temperament» tushunchasi shaxsning qanday xususiyatlarini nazarda tutadi?

4. A. Maslovning ehtiyojlar tizimi nimalardan iborat?
5. «Ehtiyoj», «sabab», «qoniqish» tushunchalarining o'zaro bog'liqligi qanday?
6. Jamoa va uning funksiyalari, belgilovchi alomatlari nimalardan iborat?
7. Jamoaning shakllanish bosqichlari nimalarni o'z ichida oladi?
8. Guruhning umumiy maqsadlari deganda nimani tushunasiz?
9. Guruh samaradorligining asosiy omillariga nimalar kiradi?
10. Mehnat faoliyatining asoslangan jarayoni nimalarni nazarda tutadi?
11. Rag'batlantirish va uning shakllari nimalardan iborat?

10-bob. KADRLAR TIZIMIDAGI YANGILIKLARNI BOSHQARISH

10.1. Kadrlar tizimidagi innovatikaning asosiy tushunchalari

Xodimlar sohasidagi «innovatika», «bazis» tushunchalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

Kadrlar tizimi (KT) — ijtimoiy-iqtisodiy tizim (bizning misolimizda tashkilot)ning markaziy va ancha murakkab tashkil etilgan kichik tizimi (o'zagi)dir. U mazkur tizimning mehnat potensialini (uning miqdor, sifat va tarkibiy mezonlarini), uning turli tarkibiy qismlari bo'lgan kadrlar, ularning maqsadlari, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish me'yorlari hamda mexanizmlarini qamrab oladi.

Kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi, bu — ularning miqdor va sifat jihatidan muqarrar ilgarilab boradigan o'zgarishi (darajasining ortishi, yangilanishi), yangi maqsadlar, vazifalar, kasb-malaka va kommunikatsiya mezonlari bilan tuzilishi, o'zaro aloqalari, boshqaruv subyektini va usullari bilan yangi holatga o'tishidir.

Kadrlar tizimining rivojlanishi — mazkur tizimning ancha takomillashgan va samarali shakllariga, maqsadlar, tuzilish va usullarga o'tishdan iboratdir. Bunga doimiy izlanish, kadrlar sohasidagi yangiliklarni ishlab chiqish va amalga oshirish negizida erishiladi.

Kadrlar tizimining orqaga ketishi — ilgari erishilgan darajaning turg'unligi, pasayishi, faoliyatning yangi vazifalarini ta'minlash qobiliyatining kamayishi, kadrlarning tanazzuli, o'z umrini yashab bo'lgan kadrlarga va kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir. «Kadrlar tizimining orqaga ketishi» tushunchasi bilan «kadrlar tizimining tangligi» tushunchasi bog'liqdir.

Kadrlar tizimining tangligi — uning eng muhim maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, faoliyat ko'rsatish va rivojlanish shakllari hamda usullarining chuqur buzilishi va izdan chiqishi bo'lib, buning natijasida muhim kadrlardan ajralib qolish yoki buning xavfi tug'iladi.

Kadrlar tizimining sekinlashuvi — uning faoliyati va rivojlanishi sekinlashuvi, mazkur vaqt mobaynida tizim maqsadlari va ehtiyojlariga mos kelmay qolishi.

Kadrlar tizimining barqarorlashuvi — kadrlar tizimi maqsadlari, vazifalari, tuzilishi, shakllari va usullarini doimiy barqaror holatga keltirishdir. U quyidagilarni ta'minlaydi:

Kadrlar tizimining faoliyat ko'rsatishi — qaror topgan miqdor va tuzilishdagi kadrlar faoliyatining barqaror takrorlanib turishidir. U muayyan (o'zgarimas) me'yor va qoidalarga asoslanadi hamda kadrlar tarkibining oddiy takror ishlab chiqarilishi, avvalgi sifatdagi xodimlarni boshqarish maqsadlari va usullari bilan ajralib turadi.

Kadrlar va kadrlar tizimining evolutsion rivojlanishi, bu — ularning sekin-asta o'zgarib borishi, kadrlarga oid evolutsion tipdagi mahalliy va standart yangiliklarni kiritish yo'li bilan yangilanishdir. Bu yerda misol tariqasida pensiya yoshidagi ko'p miqdordagi xodimlarni ozroq miqdordagi yangi, ancha ishchan va malakali xodimlar bilan sekin-asta almashtirib borishni keltirib o'tish mumkin.

Kadrlar va kadrlar tizimining radikal-intensiv rivojlanishi va yangilanishi — kadrlarga oid radikal yangiliklarni joriy qilish yo'li bilan nisbatan juda qisqa vaqt ichida ularni tubdan o'zgartirish (yangilash, malakasini oshirish)dir, shu jumladan, kadrlar islohotini o'tkazishdir. Bu jarayonlar kadrlar tizimining darajasi, ijodiy potentsiali, kasb-malaka, tuzilishi, maqsadlari, vazifalari va usullarida chuqur sifat o'zgarishlarini amalga oshirishdan iboratdir.

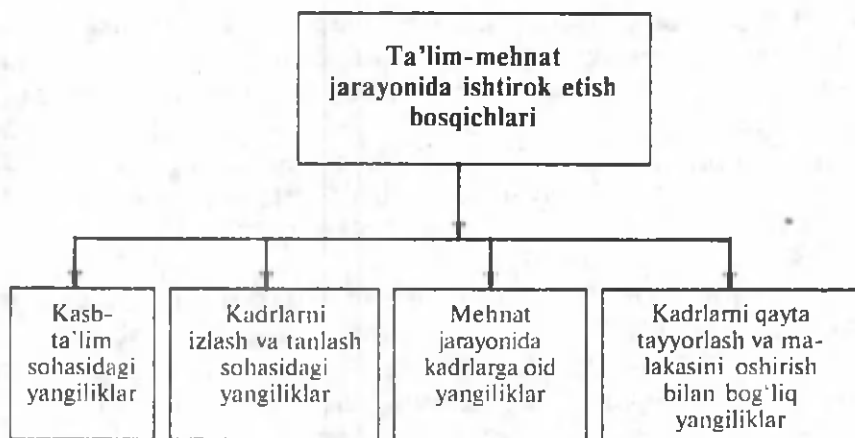
10.2. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati va ularni tasniflash

Kadrlarga oid yangiliklar jamiyatda ishlab chiqiladigan hamda amalga oshiriladigan yangiliklarning xilma-xil turlaridan biri hisoblanadi.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYa), bu — kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat bo'lib, u tovarlar, ishchi kuchi va ta'limiy (kasb-malaka) xizmatlar bozorlarida raqobat mavjud bo'lgan sharoitda kadrlar (kadrlar tizimi)ning malakasini oshirishga va ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalar, tashkilotlar va ularning bo'linmalari samarali ishlashi va rivojlanishi bilan bog'liq vazifalarini hal qilish qobiliyatini oshirishga qaratilgandir.

Kadrlarga oid yangiliklarni tasniflashda e'tibor berish lozim bo'lgan asosiy belgilar quyidagilarda ifodalanadi:

I. Xodimlarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida (turkumida) ishtirok etish bosqichlari bo'yicha quyidagilarga e'tibor berish lozim (10.1-chizma):



10.1-chizma. Xodimlarning kasbiy ta'lim-mehnat jarayonida ishtirok etish bosqichlari.

1.1. Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar, ya'ni oliy o'quv yurtlarida, kasb-hunar kollejarida, boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar. Mazkur kichik guruhga kasb-ta'lim tuzilmalariga abiturentlar va kadrlarni tanlab olish chog'idagi yangiliklar, umumiy va kasb tayyorgarligi jarayonidagi yangiliklar (yangi o'quv kurslari, mutaxassisliklar, ta'lim usullari va vositalari, o'qituvchilar tarkibini yangilash), kasb tayyorgarligining pirovard natijalariga baho berish paytidagi yangiliklar; ta'limning yangi standartlari va mutaxassislar modellarini ishlab chiqish, yangi o'quv yurtlarini tashkil etish va ishlab turgan o'quv yurtlarini yangilash kiradi. Yangiliklarning bu sohasi bilan innovatsiya-ta'lim menejmenti shug'ullanadi.

1.2. Kadrlarni izlash va tanlash, ya'ni yangi va samarali kadrlar potensialini yaratish. Mazkur kichik guruhga mehnat bozorida va tashkilot ichida kadrlarni izlashning yangi usullari kiradi. Mehnat bozorida kadrlar izlashga innovatsiya-kadrlar marketingining yangi usullari (shu jumladan, kadrlarga bo'lgan yangi ehtiyojlar va takliflar to'g'risidagi ma'lumotlar bankini shakllantirish), ishchi o'rinlarini reklama qilish, mehnat birjalari, firmalar, kadrlarni tanlash bo'yicha byurolar bilan ishlash, kadrlarga baho berish va ularni qabul qilishning yangi usullari va shu kabilar kiradi. Kadrlarni tashkilot ichida qidirishga o'z kadrlarini izlash, kadrlar zaxirasini shakllantirish, bu zaxira bilan ishlashning yangi usullari va hokazolar kiradi. Bu yangiliklar — innovatsiya-kadrlar marketingi shug'ullanadigan sohadir.

1.3. Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar. Ushbu kichik guruhga yangi texnikani va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlarni attestatsiya qilish davrida kadrlar bilan ishlashning yangi usullari; qaror topgan kadrlar tuzilmasidan mehnat funksiyalarini va vakolatlarini yangicha taqsimlash; xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish va ularning joyini o'zgartirish usullari; yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarini ishlab chiqish; elita kadrlari bilan ishlashdagi yangiliklar kiradi.

1.4. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar. Bu guruhga xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish shakllari hamda usullaridagi yangiliklar, mazkur sohadagi ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish, qayta tayyorlash va malakasini oshirgandan keyingi mehnat jarayonida kadrlarning ishga jalb qilinishiga doir yangi usullar, bu yerda yangi tuzilmalarni tashkil etish va shu kabilar kiradi.

Bu borada O'zbekiston Respublikasining «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»da quyidagi asosiy tadbirlarni bajarish belgilangan:

— kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni boshqarishni shakllantirish;

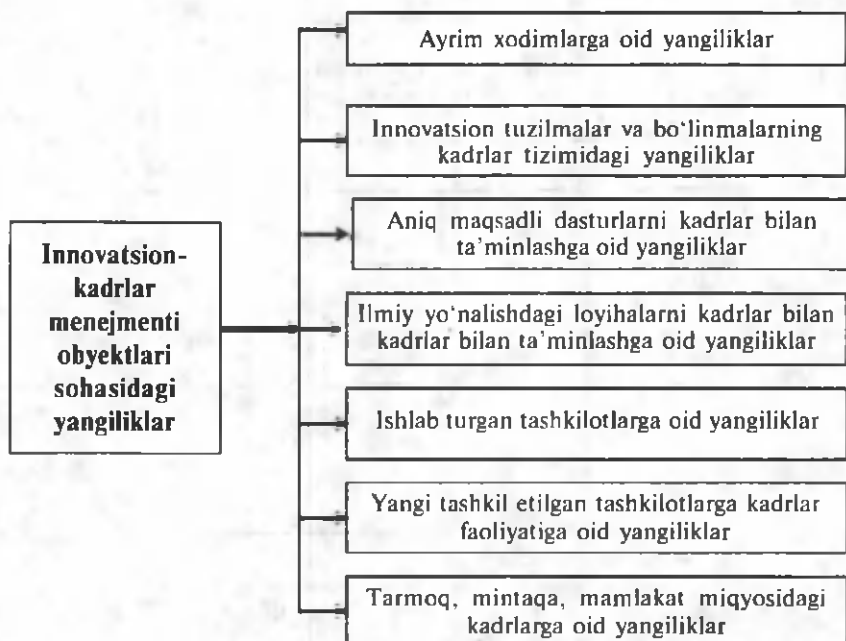
— yuqori malakali o'qituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va sohani ular bilan to'ldirib borishni ta'minlash;

— kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakllantirishni va samarali faoliyat olib borishni ta'minlovchi normativ bazasini yaratish;

— kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta'lim muassasalarini davlat attestatsiyasi va akkreditatsiyasidan o'tkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etish.

1.5. Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish. Bunga kadrlarning zarur darajaga mos kelmasligini aniqlash, foyda bermaydigan kadrlar to'g'risida ma'lumotlarni shakllantirish, foyda bermaydigan kadrlar bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va bo'shatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bu yerda foyda bermaydigan kadrlar deyilganda, mehnat sohasidagi kadrlar potensialining eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q qismi tushuniladi. Bu kadrlar o'zlarining kasb-malaka sifatlari bilan ilmiy, ishlab chiqarish, ma'muriy va boshqa faoliyatni rivojlantirish (o'zgartirish) ehtiyojlaridan orqada qolgan bo'ladi. Shuningdek, bu sohaga korxonalar va tashkilotda mazkur bosqichda ehtiyojga nisbatan kadrlar ortiqchaligi aniqlanib, ularni qisqartirish ham kiradi.

II. Yangiliklar va innovatsion-kadrlar menejmenti obyektlari sohasida quyidagilarni farqlash lozim (10.2-chizma):



10.2-chizma. Innovatsion-kadrlar menejmenti obyektlari sohasidagi yangiliklarning turkumlanishi.

2.1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlarga oid yangiliklar (masalan, elita mutaxassislari va novatorlari — elita menejmenti bilan ishlash).

2.2. Ilmiy, ilmiy ta'limiy va innovatsion tuzilmalar hamda ularning bo'linmalari kadrlar tizimidagi yangiliklar (bu bamisoli kvadratdagi kadrlarga oid yangiliklar — innovatsion tuzilmalardagi yangiliklar).

2.3. Aniq maqsadli ilmiy va ilmiy-texnikaviy dasturlar hamda loyihalarni kadrlar bilan ta'minlashga bog'liq bo'lgan, kadrlarga oid yangiliklar (dastur yoki loyihani ishlab chiqish hamda ro'yobga chiqarish uchun kadrlar tanlash va tayyorlash).

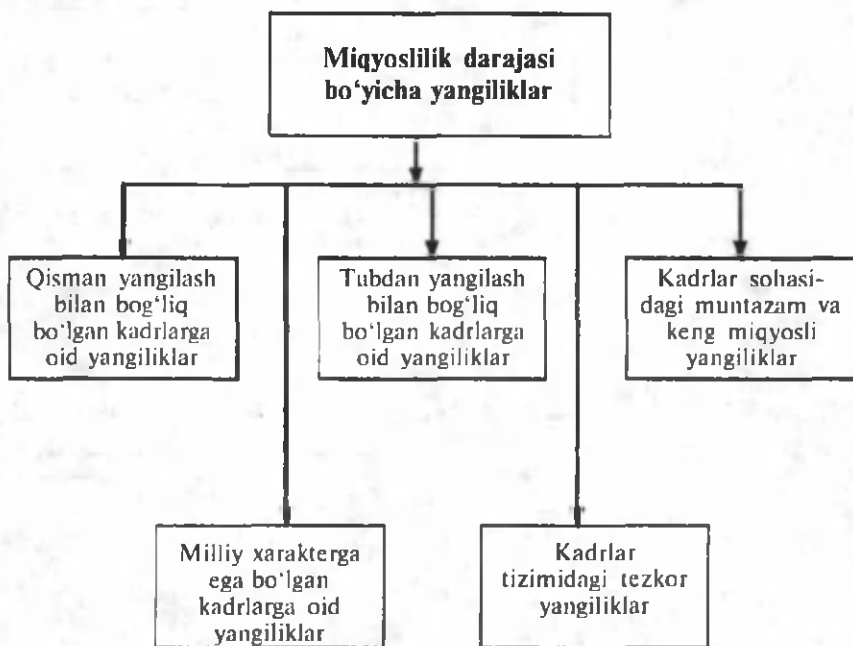
2.4. Ishlab turgan tashkilotlarda kadrlarga oid yangiliklar.

2.5. Yangi tashkil etilgan va qayta tuzilgan tashkilotlarda kadrlar faoliyati.

2.6. Tarmoq, mintaqa, mamlakat miqyosida kadrlarga oid yangiliklar.

2.7. Kadrlarga xizmat ko'rsatish ishida yangiliklar.

III. Qat'iylik, miqyoslilik darajasi va amalga oshirish sur'atlari bo'yicha quyidagilarni farqlash kerak (10.3-chizma):



10.3-chizma. Qat'iylik va miqyoslilik darajasi bo'yicha kadrlar bilan bog'liq yangiliklarning guruhlanishi.

3.1. Kadrlar tizimini sekin-asta va qisman yangilash bilan bog'liq bo'lgan kadrlarga oid evolutsiyon va o'zgartiruvchi yangiliklar.

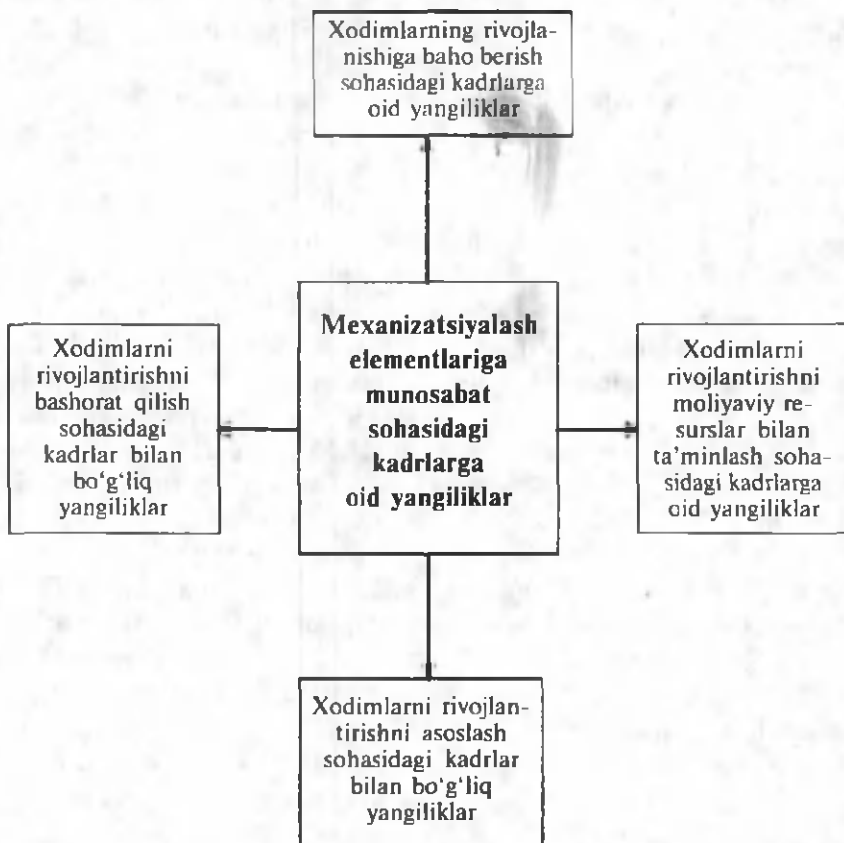
3.2. Kadrlar tizimini tubdan va keng miqyosda yangilashga qaratilgan qat'iy (islohchilik) xarakteridagi kadrlarga oid yangiliklar.

3.3. Kadrlar sohasidagi muntazam va keng miqyosli yangiliklar (kadrlarga oid islohotlar). Kadrlarga oid islohotlar — bu, kadrlarga oid keng miqyosli yangiliklar bo'lib, ular ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar va tuzilmalarni rivojlantirishning yangi maqsadlari hamda vazifalariga muvofiq kadrlar potensialini (kadrlar tizimini) tubdan o'zgartirish (yangilash)ga qaratilgandir.

3.4. Kadrlarga oid mahalliy sharoitdan kelib chiqib, milliy xarakterga ega bo'lgan juz'iy yangiliklar.

3.5. Kadrlar tizimida qisqa muddatlarda amalga oshiriladigan tezkor yangiliklar (odatda, ular kadrlar tizimidagi favqulodda vaziyatlar bilan bog'liqdir).

IV. Kadrlar tizimining tarkibiy qismi bo'lgan xodimlarni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga munosabat sohasida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin (10.4-chizma):



10.4-chizma. Xodimlarni boshqarishni mexanizatsiyalash elementlariga munosabat sohasidagi kadrlarga oid yangiliklarning turkumlanishi.

- 4.1. Xodimlarning rivojlanishiga baho berish sohasidagi yangiliklar.
- 4.2. Xodimlarni rivojlantirishni bashorat qilish va dasturlashtirish sohasidagi yangiliklar.
- 4.3. Xodimlarni rivojlantirishni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash sohasidagi yangiliklar.
- 4.4. Xodimlarni rivojlantirishni asoslash sohasidagi yangiliklar va boshqalar.

10.3. «Innovatsion-kadrlar menejmenti» tushunchasi va uning asosiy maqsadlari

Ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar, hozirgi zamon fan-texnika taraqqiyoti, tovarlar, xizmatlar va ishchi kuchi bozorlarida raqobat bo'lib turgan sharoitda kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanadi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qiladi. Mana shu faoliyat sohasini xodimlar boshqaruvida innovatsion-kadrlar menejmenti (IKM), deb ataymiz.

IKM — boshqaruv fani bilan tegishli o'quv kurslari: innovatsion menejment va xodimlarni boshqarish sohalari o'rtasidagi chegara sohasi bo'lib, kadrlarga oid ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar — IIT (mamlakat, mintaqa, tashkilotlar)ni yangilash va rivojlantirish shakllari va usullariga barham beradi. **IKM obyekt**i — tashkilot va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash va rivojlantirish jarayonlari, innovatsion xossalari, ehtiyojlari va mezonlaridir. **IKM subyekt**i — tashkilotlar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnat xizmatlarini tashkil etuvchi bo'limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislardir.

IKMni vaqt jihatidan ancha umumiy pozitsiyalaridan, shuningdek, iqtisodiyotning o'tish holati sharoiti nuqtayi nazaridan qarab chiqib, strategik va taktik maqsadlarni ajratib ko'rsatish mumkin.

Strategik maqsad — O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning muhim tamoyillaridan biri bo'lgan bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich rivojlantirish asosida hamda «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»dan kelib chiqib, mehnat bozori va ta'limiy-kasbiy xizmatlar bozorining innovatsion potensialini, davlat, mintaqa, korxon va tashkilot doiralarida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali ko'p tarmoqli tizimini yaratishdir. Bundan ko'zda tutilgan maqsad — sifat jihatidan yangi innovatsion-faol kadrlar potensialini shakllantirish hamda ishlab chiqarishda samarali ishlashini ta'minlashdir.

Taktik maqsad — mamlakatning o'tish davri bilan bog'liq bo'lib, u mamlakat, mintaq va tashkilotning kadrlar potentsiali innovatsionfaol qismini tegishli sharoitda innovatsion kadrlarga oid tadbirlarni, shu jumladan, kadrlarning kasb-malaka tuzilmasini qayta ko'rish, shuningdek, foyda bermaydigan kadrlarni boshqa ishlarga o'tkazish, yangi kasblarga o'qitish va boshqa yo'llar bilan saqlab qolishdir.

Kadrlarga doir yangiliklarni (KYa) tashkil etish, bu — IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruhlar va shaxslar)ning, shuningdek, KYani ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va me'yorlari majmuyidir.

IKMni tuzilmali tahlil qilishni har tomonlama, turli nuqtayi nazarlardan yoki turli yo'nalishlardan turib amalga oshirish kerak bo'ladi. Ana shu nuqtayi nazardan u quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:

Birinchi va asosiy yo'nalishni umumiy funksional yoki funksional-predmetli tuzilma tarzida tasavvur qilish mumkin, chunki bu o'rinda predmet va obyekt kadrlarga oid yangiliklarning o'zi hisoblanadi, ular tahlil qilish, baho berish, bashorat qilish, resurslar bilan ta'minlash va hokazolarni talab etadi.

Ikkinchi yo'nalish — funksional maqsadli tuzilma bo'lib, IKMning barcha maqsad va yo'nalishlarini qamrab oladi (kadrlarning uzluksiz ta'limini tashkil etishdan tortib, kadrlarga xizmat ko'rsatishgacha).

Uchinchi yo'nalish — IKMning funksional-subyekt tuzilmasi bo'lib, u IKM ning asosiy subyekt darajalarini (federal, mintaqaviy, tarmoq, korporativ darajalarini) belgilab beradi.

To'rtinchi yo'nalish — IKMning xossalari jamidan iborat bo'lib, ular IKMning tuzilmasi bilan ta'min etilishi va u bilan uzviy bog'liq bo'lishi lozim.

10.4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta'minlash

Ma'lumki, inson va jamoa o'zlarini xavf-xatarsiz sezishmasa, natijalarning va o'zgarishlar oqibatlarining o'zlari uchun samarali bo'lishiga ishonmasalar, bo'layotgan o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatishadi. Bundan xodimlarning yangiliklarga qarshilik ko'rsatish sabablarini ifodalash mumkin:

1) ular tavakkal qilishga majbur bo'lishadi, bu esa ularning tabiatiga zid keladi;

2) ular o'zgarishlar natijasida ortiqcha bo'lib qolishlari mumkinligini his qilishadi;

3) ular o'zgarishlar natijasida o'zlariga ajratilgan vazifani bajarishga qobiliyatsiz ekanliklarini his qilishadi;

4) ular rahbariyat ko'z o'ngida «qiyofa»larini yo'qotayotganligini his qilishadi;

5) ular yangi ishni o'rganishga va xulq-atvorning yangi uslubini o'zlashtirishga qobiliyatsiz bo'lib, o'qishni istashmaydi.

Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish omillariga quyidagilar kiradi:

1) hokimiyat tuzilmalarining kelgusidagi o'zgarishlarga mos kelmaslik darajasi;

2) yangiliklarni joriy qilishning uzoqqa cho'zilishi;

3) yuqori boshqaruvchilar uchun nufuz va hokimiyatni qo'ldan boy berish xavfining paydo bo'lishi;

4) korxon va tashkilot jamoasi uchun o'zgarishlarning salbiy oqibatlarini;

5) korxon va tashkilotning omon qolish va rivojlanish maqsadlariga xodimlarning befarq qarashi;

6) siyosiy kuch markazlarida innovatsiya yo'nalishiga qarshi kurash.

Novatorlikka to'siq bo'luvchi omillarga ma'muriy rahbarlik va ilmiy-muhandis xodimlarning keskin cheklanishi (ajralishi); rahbariyatning ilmiy-innovatsiya jarayonida sust ishtirok etishi (yoki ishtirok etmasligi) va bundan rahbariyatning yangi g'oyalarga ishonmasligi kelib chiqadi; muntazam ishning yo'qligi va yangi g'oyalar bo'yicha ko'pgina kelishuvlarning zarurligi, yangiliklarni joriy qilishning borishida yo'l qo'yilgan kamchiliklar tufayli novatorlarni orqavorotdan hal qilish va boshqalar.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) joriy qilish jarayonida rag'batlantirishning quyidagi aniq shakllardan foydalanish mumkin:

1) *joriy mukofotlar* — joriy ish natijalari va KYani amalga oshirganlik uchun;

2) *start mukofotlari* — KYaning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuyini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

3) *bosqichma-bosqich mukofotlar* — KYaning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuyini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

4) *finish mukofotlari* — ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, KYaning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;

5) *ekspress mukofotlar* — kadrlar sohasidagi yangi ilmiy g'oyalar va qarorlar uchun, shu jumladan, kadrlar bilan ishlash jarayonida vujudga keladigan g'oyalar va qarorlar uchun.

Tayanch iboralar

Kadrlar tizimi; innovatika; bazis; ijtimoiy-iqtisodiy tizim; kichik tizim; mehnat potentsiali; kadrlar tizimining rivojlanishi; kadrlar tizimining orqaga ketishi; miqdor o'zgarishi; sifat o'zgarishi; kasb-malaka mezonlari; boshqaruv subyekti usullari; darajaning turg'unligi; darajaning pasayishi; qobiliyatning kamayishi; kadrlar tanazzuli; kadrlar tizimining sekinlashuvi; kadrlar tizimining tangligi; kadrlar tizimining barqarorlashuvi; faoliyat ko'rsatishi; evolutsion rivojlanish; mahalliy va standart yangiliklar; kadrlar islohoti; kadrlarning malakasini oshirish; kadrlar tizimining darajasi; ijodiy potentsial; radikal-intensiv rivojlanish; yangilanishi; kadrlarga oid yangiliklar; mohiyati; tasnifi; kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar; kadrlarni izlash; tanlash; mehnat jarayoni; kadrlarni tayyorlash; qayta tayyorlash; malakasini oshirish; «Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi»; kadrlarni qisqartirish; yangiliklar; innovatsion-kadrlar menejmenti; obyektleri; elita mutaxassislari; ilmiy va innovatsion tuzilmalar; aniq maqsadli dasturlar; kadrlar tizimining tarkibiy qismlari; xodimlarni rivojlantirishga baho berish; moliyaviy resurslar; ta'minlanishi; xodimlarni rivojlantirish; kadrlar sohasidagi yangiliklar; innovatsion kadrlar menejmenti; maqsadlari; strategik maqsad; taktik maqsad; kadrlarga oid yangiliklarni tashkil etish; tuzilmaviy tahlil qilish; baho berish; bashorat qilish; resurslar bilan ta'minlash; kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta'minlash; yangiliklarga qarshilik ko'rsatish sabablari; tavakkal qilish; ishni o'rganish; rag'batlantirish shakllari; joriy mukofotlari; start mukofotlari; bosqichma-bosqich mukofotlar; finish mukofotlari; ekspress mukofotlar.

Nazorat savollari

1. Kadrlar tizimi deganda, nima tushuniladi?
2. Kadrlar tizimining rivojlanishi to'g'risida nimalarni bilasiz?
3. Kadrlar innovatikasi to'g'risida qanday tushunchaga egasiz?
4. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati nimalardan iborat?
5. Xodimlarning kasbiy ta'lim mehnat jarayonida ishtirok etish bosqichlarini sanab o'ting.
6. Innovatsion-kadrlar menejmenti to'g'risida va uning asosiy maqsadlari haqida nimalarni bilasiz?
7. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta'minlash nimalarni nazarda tutadi?

11-bob. XODIMLAR BOSHQARUVIDA MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI

11.1. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlar

Korxonada va tashkilotdagi har qanday xodimning kasbiy vazifasi uning axloqiy me'yorlarni, xulq-atvor qoidalarini bajarishi va atrofidagi tashqi muhit (hamkasblari, xodimlar, mijozlar va sheriklari) bilan o'zaro munosabatlariga chambarchas bog'liq bo'ladi. Mehnat munosabatlarida axloq me'yorlariga rioya qilish ham ayrim xodim, ham umuman, tashkilot omilkorligiga baho berishning asosiy mezonlaridan biri hisoblanadi.

Etika (axloq) deyilganda, ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor me'yorlari tizimi nazarda tutiladi.

Tegishli ravishda ishga doir munosabatlar etikasi jamiyat hayotining sohalaridan birini ajratib ko'rsatadi. Shu narsa tushunarlik, xizmatga doir munosabatlarning axloqiy normalari umuminsoniy me'yorlarga va xulq-atvor qoidalariga asoslanadi, lekin o'zining ayrim farq qiluvchi xususiyatlariga ham ega bo'ladi.

Mehnat faoliyati jarayonida inson o'zaro shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini belgilab beruvchi qonuniyatlarni hisobga olishi kerak. Ular orasida eng asosiylaridan biri javobning noaniqligi qonuniyati yoki boshqacha aytganda, kishilar tashqi ta'sirlarni idrok qilishining ulardagi shaxsiy xususiyatlar farqiga, muayyan vaziyatga bog'liqlik qonuniyati hisoblanadi.

Mazkur qonuniyat mexanizmini o'rganish shaxslararo munosabatlar jarayonida ko'pincha vujudga keladigan bir qator savollarga: nega boshqa kishi siz undan iltimos qilgan va yoki siz ko'rsatib o'tgan narsalarni bajarmagan? Nega sizning so'zlaringiz, xatti-harakatingiz, ko'rsatmalaringiz boshqa kishini hafa qilib qo'ydi, nega kutilmaganda shunday bo'ldi? Nega boshqa kishi biror ishni siz aytgan yoki ko'rsatgan tarzda qilmadi? Va hokazo savollarga javob berish imkonini tug'diradi.

11.2. Shaxslararo munosabatlarning umumiy qonuniyatlari

Javobning noaniqligi qonuniyatining amal qilish mexanizmini mehnat faoliyatiga asoslash jarayoni Porter-Louler modeli yordamida izohlab berish mumkin. Modelni mazkur holatda talqin qilish asoslash nazariyasini tasvirlovchi boshqa manbalarga nisbatan ancha kengroq berilgan. Chunonchi, shaxslararo munosabatlar nuqtayi nazaridan model bloklari o'rtasidagi qo'shimcha o'zaro bog'lanishlar joriy qilingan, ular punktir chiziq bilan ko'rsatilgan. Porter-Louler modelida foydalangan tashqi taqdirlash tushunchasiga yanada kengroq talqin berish mumkin. Tashqi taqdirlashlar — bu faqat rahbarni maqtash, mukofot xizmat sohasida ko'tarilish emas, balki shu bilan birga biron bir harakatni bajaruvchi uchun ahamiyatli bo'lgan shaxslar doirasi bilan bo'ladigan normal munosabatlarni qo'llab-quvvatlashdan iboratdir yoki muayyan harakatni bajarish natijasida yana shu shaxslar doirasi bilan munosabatlar o'rnatishdir, yangi kasbiy topshiriq olish, muayyan huquqlarga ega bo'lishdir. «Tashqi taqdirlashlar»da ularning salbiy ahamiyatga ham ega bo'lishi mumkinligini, masalan, qo'shimcha topshiriqlar olish, ijtimoiy muhitdagi muayyan guruhdan chiqarilib yuborilish ham mumkinligini nazarda tutish lozim.

Yuqorida sanab o'tilgan shaxslararo munosabatlar qonuniyatidan tashqari ularga **odamning odam tomonidan noto'g'ri tasvirlanishi va o'z-o'ziga berilgan bahoning o'xshamasligi qonunini kiritish mumkin.** Uning mohiyati shundan iboratki, biror kishi boshqani xuddi o'zini-o'zi bilgan darajada bila olmaydi. Bu daraja mazkur shaxs haqida va o'zi to'g'risida jiddiy qarorlar qabul qilish uchun yetarli asos bo'lishi mumkin edi.

Shaxslararo munosabatlarda axborot ma'nosini buzib ko'rsatish qonuniyati muhim ahamiyatga egadir. U obyektiv ravishda harakat qiladi va har qanday jarayonning boshlanishi hamda oxirida qanchalik ko'p odam qandaydir axborotlar majmuyidan foydalansa, u shunchalik kuchliroq bo'ladi.

Shaxslararo munosabatlarda ko'pincha esdan chiqarib qo'yiladigan yana bir qonuniyat — **psixologik o'z-o'zini himoya qilish qonuniyatidir.** Biz boshqa shaxslarga munosabat sohasida birinchi o'ringa, odatda, ularning tashqi jismoniy xavfsizligini qo'yamiz, ularning psixologik xavfsizligini esa nazar-pisand qilmaymiz. Ikkinchi tomondan, odam o'zining psixologik xavfsizligiga va unga hujum

qilishdan saqlanishiga katta ahamiyat beradi. Ijtimoiy xulq-atvorning yetakchi sabablaridan biri insonning shaxsiy maqomini, o'z qadr-qimmatini saqlashdir.

11.3. Mehnat etikasida ishbilarmon kishining fazilatlari

O'zaro salomlashish (so'rashish) va taqdim qilish qoidalari — o'zbek xalqi uchun oddiy tuyulishiga qaramasdan ular, muayyan bilimlar va yetarli darajada diqqat — e'tiborni talab qiladi. «Assalomu alaykum» bilan boshlanuvchi salomlashishning birinchi qoidasi shundan iboratki, u har qanday vaziyatda sizning iltifotli va xayrixohligingizni ko'rsatishi lozim. Salomlashish qanday bo'lishiga sizning kayfiyatingiz yoki boshqa kishiga nisbatan salbiy munosabatingiz ta'sir qilmasligi lozim.

Salomlashuv musulmon dunyosida inson uchun eng yuqori qadriyat belgisidir. Ollohning suyukli habibi bo'lmish Muhammad Mustafa sallallohu alayhi vassallam janoblari axloq-odobga oid hadislarida: «Uchrashganda qaysi biringiz birinchi bo'lib salom bersangiz, o'sha odam Tangriga ham itoatliroqdir», deb uqtirgan edilar. Demak, salom-alik munosabatlari insonning buyuk burchi bo'lib, uni o'rinli bajarish shaxslararo munosabatda katta o'rin egallaydi.

O'zaro munosabatlar jarayonida salomlashish, bir-biriga taqdim qilish yoki qo'l berishish, quchoq ochish jarayoni turli vaziyatlarda yuz berishi mumkin. Bu o'ziga xoslik asosan, ko'rsatib o'tilgan mazkur holatlarda kim birinchi bo'lib harakat qilishi lozimligi yoki shunday huquqqa ega ekanligida ifodalanadi.

Xizmat vaziyati ishbilarmon kishining tashqi qiyofasiga muayyan talablar qo'yadi. Modalar olamida uzoq davrlardan buyon «**ishchanlik kastumi**» degan muayyan tushuncha vujudga kelgan. U, albatta, kiyimni modellashtirishdagi eng so'nggi yangiliklarni hisobga oladi, lekin ma'lum darajada qat'iy va eskilik tarafdori bo'lib qoladi. So'zning tom ma'nosida ust-bosh tanlashni amalga oshirishda ishbilarmon kishi quyidagi umumiy qoidalarga amal qilishi lozim:

- *uslub birligi*;
- uslubning muayyan vaziyatga muvofiqligi;
- ranglar gammasining oqilona kamayib borishi (uch xil rang qoidasi);
- ranglar gammasida ranglarni qiyoslay bilish;
- kiyimning turli tarkibiy qismlarida rasm xarakterini qiyoslay olish.

Tayanch iboralar

Mehnat munosabatlari; axloq me'yorlari; shaxslararo munosabatlar; umumiy qonuniyatlari; etika (axloq); salomlashish odobi; taqdim qilish; ishbilarmon kishi tashqi qiyofasi; qoidalar.

Nazorat savollari

1. Etika (axloq) deganda, nimani tushunasiz?
2. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlarning qanday umumiy qonuniyatlari mavjud?
3. Salomlashish va taqdim qilishning qoidalari nimalardan iborat?
4. Ishbilarmon shaxsning tashqi qiyofasi qanday talablarga javob berishi lozim?

12-bob. XODIMLAR BOSHQARUVIDA ISH YURITISH QOIDALARI

12.1. Ishga doir suhbat yuritish tartibi va telefonda gaplashish odobi

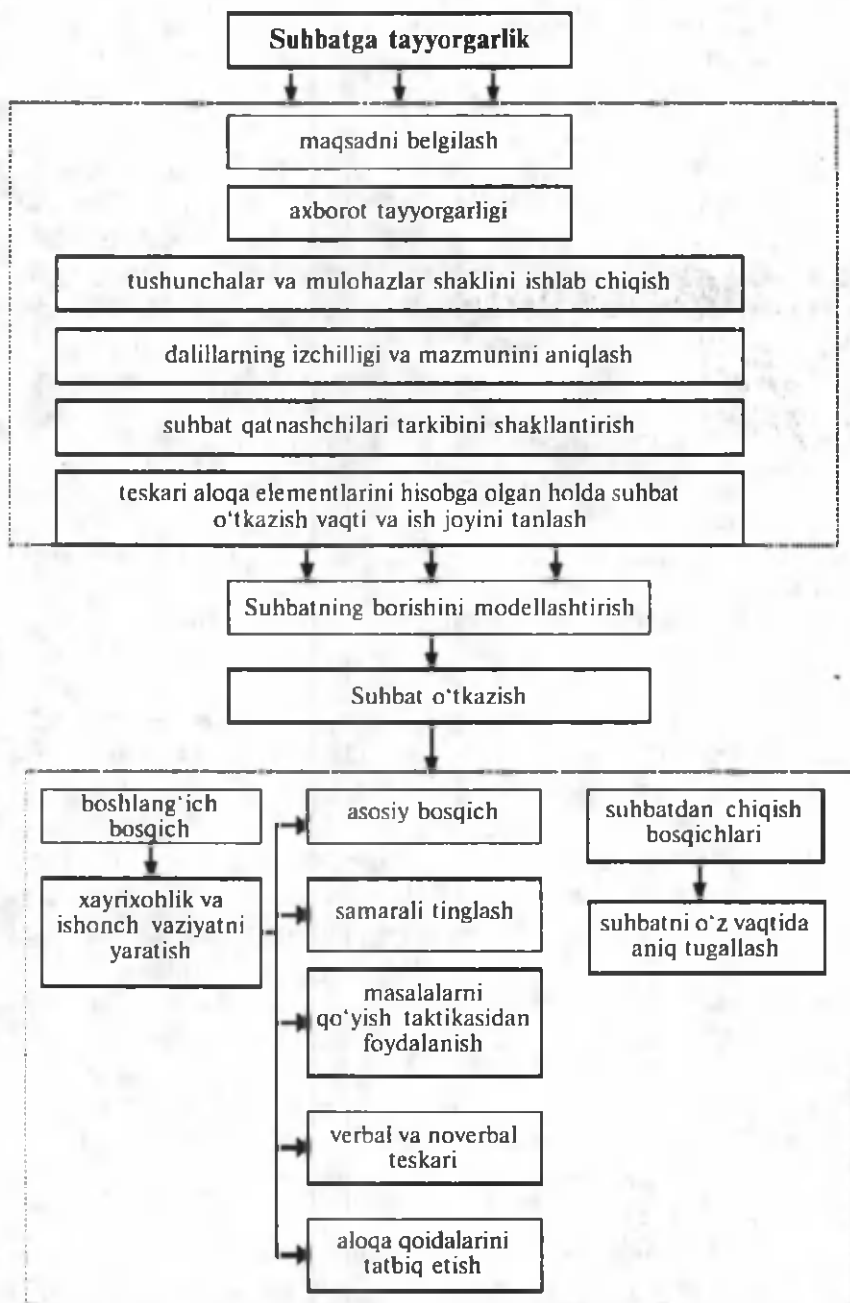
Ishga doir suhbat o'tkazish malakalari kasb faoliyati jarayonida ham, maishiy sharoitda ham ishlab boriladi. Suhbat o'tkazish zarurligi bilan bog'liq har qanday vaziyatni muloqot olib borish qoidalarini ishlab chiqish bo'yicha trening imkoniyati sifatida qarash kerak bo'ladi. Bu qoidalarning sxematik tarzda muayyan izchillikda va o'zaro bog'liqlikda o'tkazilishini zarur bo'lgan asosiy harakatlar sifatida tasavvur qilish mumkin (12.1-chizma).

Ishga doir suhbatlarning qatnashchilari ko'pincha quyidagi xatolarga yo'l qo'yadilar:

— bo'lajak suhbatning mumkin bo'lgan elementlariga asos yaratiladigan tayyorgarlik bosqichini nazar-pisand qilmaslik;

— ayrim qatnashchilarning ba'zi bir, unchalik muhim bo'lib tuyulmagan joyni tanlashga yetarli e'tiborsizlik bilan qarashi. Masalan, suhbat o'tkaziladigan joyni tanlashga yetarli e'tibor bermaslik shunga olib kelishi mumkinki, hatto vaziyatga muvofiq kelmaydigan sharoit va qatnashchilarning o'zaro munosabatlari ishga doir suhbatning muvaffaqiyatli chiqishiga xalaqit berishi mumkin. Tabiiyki, ishga doir suhbatni o'tkazish malakalari quruq yodlab olish bilan vujudga kelmaydi. Suhbat o'tkazish mahoratini egallash ko'p marta amalda sinab ko'rish bilan bog'liqdir.

Telefonda gaplashishlarni ishga doir suhbat o'tkazishning o'ziga xos bir turi sifatida qarash mumkin. Ana shundan kelib chiqib, ikki xulosa chiqarish mumkin. **Birinchidan**, ishga doir suhbatga tayyorgarlik ko'rish va o'tkazish qoidalari ko'p jihatdan telefonda suhbatlar olib borishda ham o'z ahamiyatini saqlab qoladi. **Ikkinchidan**, telefon orqali suhbat yuzma-yuz suhbat o'tkazishga nisbatan bir qator farq qiluvchi xususiyatlarga ega. Bu o'ziga xos xususiyatlar shu bilan belgilanadiki, suhbatdoshlar bir-birlarini ko'rishmaydi, ko'pincha telefondagi suhbat tomonlardan biri uchun kutilmagan vaziyatda, voqealarning oldingi borishini buzgan holda olib boriladi:



12.1-chizma. Ishga doir suhbatni tayyorlash va o'tkazishning sxematik tasviri.

abonentlardan birining ochiq suhbat, uning qandaydir bir muhim yoki shoshilinch ishni ado etishi orqaga ketishi mumkin va hokazolar. Bizning o'zimiz ham boshqa birovga telefon qilganimizda hamisha shunday bo'lishi mumkinligini nazarda tutishimiz kerak. Bu hol xulq-atvorimizga muayyan ta'sir ko'rsatishi turgan gap.

Ikkinchi tomondan, biror kishi bilan ochiq suhbat olib boruvchi kishi telefonda gaplashishdan oldin suhbatga ustuvorlik berishi lozim. Shuni esda tutish, albatta, zarurki, ko'p hollarda telefon orqali qilingan aloqa biror narsa to'g'risida (bo'lajak uchrashuv haqida) oldindan kelishib olish vositasi bo'ladi. Shuning uchun ham xalqimizda «bu telefonda aytadigan gap emas», iborasi bor. Telefonda qilinadigan suhbatning mavzusini belgilashdan oldin, uning uchun ajratiladigan vaqtni rejalashtirishni esdan chiqarmaslik kerak. Bundan tashqari, suhbatdoshingizning hamkasblari, tashrif buyuruvchilar va boshqa begona kishilar davrasida bo'lishi mumkinligini ham esdan chiqarmaslik lozim, bu ham oshkora suhbatlashish imkonini bermaydi.

12.2. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari

Mehnat faoliyati jarayonida ko'pgina xodimlar o'z xizmatdoshlari sha'niga, ishga doir suhbat qatnashchilariga, muzokara bo'yicha sheriklari nomiga tanqidiy mulohazalar bildirish zaruratini, ayrim hollarda esa unga nisbatan o'z istagini bildirishni xohlab qolishadi. Biron-bir bo'linma rahbarining vazifasi o'ziga bo'ysunadigan xodimlar faoliyatiga, xatti-harakatiga, xulq-atvoriga tanqidiy baho berish bilan bog'liq bo'ladi. Ko'pgina mutaxassislar, hatto rasman rahbarlik lavozimida bo'lmaganlar ham bir qator tashkiliy, nazorat qilish funksiyalarini bajarish bilan bog'liq bo'lishadi, bu esa xodimlarning bajaradigan vazifalarini tanqidiy baholashni nazarda tutadi. Shuningdek, birgalikda ishlash jarayonida kengashlar, muzokaralar vaqtida tomonlardan birida boshqa tomonga, tashqi muhitga nisbatan tanqidiy fikrlar paydo bo'ladi. Kimningdir nomiga tanqidiy mulohaza bildirishdan iborat obyektiv yoki subyektiv zaruratga duch kelinganda o'ta xushmuomalalik va ehtiyotkorlik ko'rsatish kerak.

Kishilarning bir-birlari bilan muomala qilishlari tajribasi asosida tanqid qilish qoidalari ishlab chiqilganki, ularga rioya qilmaslik vaziyatni tanqidiy tahlil qilishga qaratilgan kuch-g'ayratni yo'qqa chiqarishi ham mumkin. O'zbek xalqining milliy xususiyatlaridan biri — tanqid qilish qoidalarini yetarli darajada bilmaslik yoki uni inkor etish ko'pincha shunga olib keladiki, tanqid qilinadigan to-

monda «himoya to‘sig‘i», arazlash, xafa bo‘lish, qadr-qimmatning yerga urilishi kabi tuyg‘ular seziladi. Natijada, hatto foydali, xolisona tanqid ham ijobiy qabul qilinmaydi.

Amalda har bir kishi butun hayoti mobaynida o‘z sha‘niga bir necha marta tanqidiy mulohazalar eshitishiga to‘g‘ri keladi. Hatto, tanqid qiluvchi kishi tegishli odob qoidalarini bilsa va unga amal qilsa ham, tanqid baribir ma‘lum ma‘noda og‘rinib qabul qilinadi. Bu hol inson psixologiyasining obyektiv xususiyatlari bilan oldindan belgilab berilgan. Shuning uchun ham tanqidni qabul qilishning ayrim qoidalarini tavsiya qilish (ularni o‘z ongidan o‘tkazib, qarab chiqilayotgan muammoning keskinligini birmuncha pasaytirish) mumkin. Hamisha quyidagilarni esda tutish lozim:

- foydasiz tanqid bo‘lmaydi, u vujudga keladigan vaziyatlarni hal qilishda yordam ko‘rsatish shakli hisoblanadi;
- kim tanqid qilishdan va qanday shaklda tanqid qilishidan qat‘i nazar, tanqidni amaliy jihatdan qabul qilish zarur;
- tanqidni idrok etishning markaziy tamoyili — «qilgan narsalarimning hammasini ham boshqa vaziyatda bundan ham yaxshiroq qilishim mumkin edi» mazmunida bo‘lishi lozim;
- eng qimmatli tanqid me‘yorda hisoblangan narsaning hali mukammal emasligiga qaratilgan bo‘ladi;
- tanqidning yo‘qligi — uni normal qabul qilish qobiliyatini mensimaslik yoki unga ishonmaslik ko‘rsatkichidir;
- tanqid — tanqid qiluvchining boshqa tomonga munosabatni aniqlab olish imkonini beradi;
- agar tanqid qiluvchi xato qilganda ham uning ishni batafsil qarab chiqishga intilishini qo‘llab-quvvatlash kerak.

Shu bilan bir qatorda, tanqid o‘z doirasidan chiqib, haqorat darajasiga ko‘tarilmasligi lozim. Haqorat — shaxsning nafsoniyatiga tegadigan so‘zlar bilan qadr va e‘tiborni tushirish niyatida yomon muomala qilishdir. Hadislarga asoslangan holda shuni aytish kerakki, haqorat — axloqsizlik bo‘lib, tahqir qilingan kishining diliga o‘mashib, shunday yomon jarohatlar ochadiki, payt topib, o‘ch va intiqom olmaguncha tuzalmaydi. Payg‘ambarimiz Muhammad Mustafo janoblari: «Ikki odam bir-birini so‘ksa, gunohkor boshlovchi bo‘lur. Magar qarshi bo‘lgan kishi ortiq ketsa, har ikkalasi ham gunohda o‘rtiq bo‘lurlar», deb uqtirganlar. Shunday ekan, har qanday tanqid o‘z chegarasida, dalillar bilan tasdiqlangan bo‘lishi zarur. Aks holda, har qanday tanqid o‘z doirasidan chiqib, haqoratga aylanishi mumkin.

12.3. Notiqlik san'ati

Hozirgi zamon mutaxassisining kasb faoliyati uning notiqlik san'ati ko'nikmalarini, ya'ni turli shakllardagi nutqning (u xoh xizmat kengashidagi axborot berish bo'lsin, xoh konferensiyalar va seminarlardagi ma'ruza, munozaralardagi, taqdimotlardagi chiqishlar va shu kabilar bo'lsin) tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini va turli shakllardagi nutqlarni tinglovchilarga yetkazish ko'nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Ko'pincha odamlar orasida nutq so'zlash ko'nikmalari tarbiya, ma'lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatleri bilan bog'liq bo'ladi. Shunga qaramasdan, notiqlik san'ati ko'nikmalari notiqlik san'atining asosiy qoidalarini bilgan holda to'plangan kasb tajribasi jarayonida hosil bo'ladi. Bu qoidalarni bilish insonga o'z nutqini ancha qulayroq shaklda — tinglovchilarning samarali qabul qilishi nuqtayi nazaridan ham, shuningdek, tinglovchilarning nutq so'zlayotgan kishining kasbiy sifatlariga ijobiy baho berish nuqtayi nazaridan ham taqdim etishiga imkon tug'diradi.

Notiqlik san'atining quyida bayon etiladigan asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlashning imkoni tug'ilgan ko'p vaziyatlarda tatbiq etiladi. Notiqlik san'atining barcha qoidalarini xronologik tamoyili bo'yicha bir necha shartli guruhlarga bo'lish mumkin:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish;
- nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;
- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish tinglovchilar bilan ishlashga umumiy hozirlikni qo'llab-quvvatlash imkonini beradigan bir necha sun'iy usullarni nazarda tutishi mumkin:

- xayol qilingan tinglovchilar oldida oldindan berilgan mavzular va tinglovchilar tarkibi bilan so'zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifini ishlab chiqish;
- o'z chiqishlarining audio yoki video yozuvlaridan foydalanish va hokazolar.

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'ati ko'nikmalari va qoidalarini ishlab chiqishning muhim bosqichi hisoblanadi. Ko'pincha mazkur bosqich vaqt yetishmasligi yoki o'z kuchiga ortiqcha ishonish tufayli unchalik e'tiborga olinmaydi.

Binobarin, shularni ham esda tutish kerakki, ko'pincha mutaxassisning kasbiy sifatлари haqida uning so'zlariga qarab xulosa chiqariladi, u o'z navbatida o'z-o'zini namoyon qilish vositasi bo'lib xizmat qiladi, o'zini ko'rsatish imkoniyati hisoblanadi.

Nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish nutq maqsadlariga erishishni tayyorlagan nutq rejasini amalga oshirishni ta'minlashi (zarur bo'lganda unga tuzatish kiritishi), og'zaki nutqning avvaldan o'ylab qo'yilgan afzalliklaridan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda notiqning xulq-atvori (o'zini tutishi) axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Ma'ruzachining xulq-atvori tabiiy bo'lishi, nutq muammosiga va tinglovchilar tarkibiga mos kelishi zarur. Ana shundagina nutq so'zlash maroqli bo'ladi.

Tayanch iboralar

Ishga doir suhbat; tayyorgarlik bosqichi; suhbat yuritish; telefonda gaplashish odobi; abonentlar; ochiq suhbat; suhbat mavzusi; vaqtni tejash; tanqid qilish qoidalari; tanqid qilish; haqorat; notiqlik san'ati; nutq so'zlash; tayyorgarlik ko'rish; notiqning o'zini tutishi; ma'ruzachi; xulq-atvori; tashqi ko'rinishi.

Nazorat savollari

1. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish odobi nimalarni nazarda tutadi?
2. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalariga nimalar kiradi?
3. Notiqlik san'ati qoidalarining qanday guruhlari mavjud?
4. Nutq so'zlash vaqtida inson o'zini qanday tutishi kerak?

13-bob. XODIMLAR XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH

13.1. Korxonada va tashkilotlarda xavfsizlik texnikasi

Mamlakatimiz rivojlanishining hozirgi iqtisodiy va siyosiy sharoitlari turli-tuman mulkchilik shakllarining paydo bo'lishi bilan ajralib turadiki, bunda «xavfsizlik» tushunchasi tobora ko'proq ahamiyat kasb etadi. Har bir korxonada uchun odat bo'lib qolgan xavfsizlik texnikasi va xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish xizmatlari bilan bir qatorda tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlaydigan tijorat xizmatlari ham paydo bo'lmoqda. Ijodiy, ilmiy, muhandislik va badiiy konstruktorlik faoliyatining natijalarini muhofaza qilish jarayonlari yangicha mazmun kasb etadi. «Xavfsizlikni boshqarish» tushunchasining mazmunini ochib berishga nisbatan bugungi kundagi yondashuv — bu, avvalo, butun dunyoda tan olingan mulkchilikning barcha turlariga doir munosabatlarni qonun yo'li bilan tartibga solishdir.

Ish joyidagi xavfsizlik — bu, faqat texnika yoki ishlab chiqarishni tashkil etish masalasi emas, balki, avvalo, har bir rahbarning ma'naviy vazifasidir. Texnik va tashkiliy kamchiliklar tufayli ro'y beradigan baxtsiz hodisalar sekin-asta o'tmishga qarab ketmoqda. Shu bilan birga shikastlanishlar va moddiy zarar ko'rishning katta qismi kishilarning noto'g'ri xatti-harakati tufayli kelib chiqmoqda.

Korxonada va tashkilotlarda mehnat xavfsizligini boshqarish tizimlarida barcha xodimlarni ko'pincha baxtsiz hodisalar ro'y berishi mumkin bo'lgan uch guruhga bo'lish tatbiq etiladi (13.1-chizma):

- xavfsizlik texnikasini bilmasliklari tufayli ularga rioya qilmaydigan xodimlar. Ko'pincha bular tashkilotga yangi kelgan tajribasiz, lavozimga qo'yish vaqtida yetarli darajada yo'l-yo'riq berilmagan xodimlar bo'ladi;
- xavfsizlik texnikasi qoidalarini bilishsa ham, ularni bajarmaydigan xodimlar, chunki ular turli sabablar bilan ishdan chalg'iydilar, haddan ortiq band bo'ladilar, asabiylashadilar. Ba'zan charchov tufayli shaxsiy noxushliklar yoki kasallik, kuchli qo'zg'alish tufayli ular muayyan faoliyatni bajarishga qodir bo'lmaydilar;



13.1-chizma. Xodimlarni baxtsiz hodisalar ro'y berish sabablari bo'yicha guruhlanishi.

- qoidalarni, qanday ishlashni bilsalar ham, lekin texnika xavfsizligi qoidalariga rioya qilishga ahamiyat bermaydigan xodimlar. Odatda, buning sababi haddan tashqari ishga berilishda, shoshma-shosharlikda, soxta qahramonlikda bo'ladi. Bunday xodimlar o'zlarining tavakkal qilib ishlash usullarini xavfli deb hisoblamaydilar va buning baxtsiz hodisalarga olib kelishini anglab yetmaydilar. Xavfsizlik texnikasi qoidalarini buzilishining katta ulushi xodimlarning xavfsizlik texnika masalalariga bu xilda noto'g'ri munosabatda bo'lishlariga to'g'ri keladi.

Xodimlarni boshqarish, albatta, xodimlarga xavfsizlik texnikasi bo'yicha zarur bo'ladigan maxsus bilimlarni berishni o'z ichiga oladi. Bu vazifa har qanday rahbar qochib qutila olmaydigan vazifalar sirasiga kiradi. Xavfsizlik texnikasi va sog'liqni muhofaza qilish qoidalarini o'rgatish ta'limning birdan-bir shakli bo'lib, u qonun bo'yicha majburiy hisoblanadi.

Har qanday boshqaruv tizimida nazoratga muhim e'tibor beriladi. Xavfsizlik texnikasi qoidalariga amal qilinayotganiga ishonch hosil qilish uchun har qanday rahbar bu qoidalarga rioya etilayotganini nazorat qilishi zarur. Biz baxtsiz hodisalarning oldini olishga yordam beradigan xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya etilayotganini nazorat qilishning ikki yondashuviga e'tiborni jalb qilamiz.

Birinchi yondashuv — «muntazam sinovlar» usulidir. U o'rgatilgan kuzatuvchilarning mavjud bo'lishini nazarda tutadi. Ular korxonaga va tashkilot (bo'lim)ni belgilab berilgan marshrut bo'yicha aylanib o'tishadi va xavfsizlik texnikasi sohasidagi kamchiliklarni aniqlaydilar. Bunday vazifani xavfsizlik texnikasi (XT) bo'limiga yuklash ham mumkin. Bu yerda asosiy narsa shuki, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan buzilishlarning nazorat darajasi berilishi lozim. Bunda nazorat qiluvchining vazifasi esa bunday darajaning oshirib yuborilishiga yo'l qo'ymaslikdir. Bu usul xavfsiz vaziyatlar baxtsiz hodisalar va janjallarga aylanmasdan oldin ularni aniqlashga imkon beradi.

Ikkinchi yondashuv — «tang holatlar» usuli. U xavfsiz vaziyatlarga yaqin vaziyatlarning sabablarini aniqlash uchun xodimlardan so'rab chiqishni nazarda tutadi. Zero, bu usul baxtsiz hodisalarning oldini olishga, uni barham toptirishga mo'ljallangan.

Yuqorida sanab o'tilganlarning hammasi, rahbarning «maqbul standartlar»ning hammasini yaxshi bilishini, bu vazifalar qanchalik bajarilayotganiga baho bera olishini, ahvolni yaxshilash uchun qanday choralar ko'rilishi lozimligini nazarda tutadi. U uzoq davom etgan davr mobaynida xodimlarning xulq-atvori belgilangan standartlarga mos kelishini ta'minlash uchun xavfsizlik texnikasiga amal qilinishini muntazam tekshirib borishni yo'lga qo'yadi.

Agar tashkilot ishni qonun va standartlar talabi bo'yicha yo'lga qo'yishni istar ekan, xavfsizlik texnikasi qoidalarining barcha buzilish hollariga e'tiborni qaratishi va ularni qayd qilib borishi kerak. Faqat shundagina, xodimlar bo'yicha mutaxassislar va xavfsizlik texnikasi sohasidagi mutaxassislar rahbarga yordam berishlari, zarur statistik ma'lumotlar hamda baxtsiz hodisa tahlilini, shuningdek, ularni o'rganish asosida chiqarilgan xulosalarni taqdim etishlari mumkin.

13.2. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish

Korxonaga va tashkilotlarda rahbarlar o'z xodimlarining mehnat qilishi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash maqsadida xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilish masalalarini vaqti-vaqti bilan qarab chiqishadi. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini yaxshilash har qanday tashkilot bir me'yorda ishlashining eng muhim va asosiy omilidir. Shu boisdan ham korxonaga va tashkilotlar rahbarlari o'z xodimlarining ishlashi uchun eng yaxshi shart-sharoitlarni yaratib berish maqsadida faol harakat qilishadi: xodim-

larning sog'lig'ini muhofaza qilish uchun ularni barcha zarur narsalar (badan tarbiya o'tkaziladigan zaldan tortib profilaktoriylargacha) bilan ta'minlashadi, stressni barham toptirish uchun ta'lim beruvchi dasturlardan, kasbga doir maslahatlar va shu kabi narsalardan keng foydalanishadi.

Stress holatida bo'lgan kishilar o'z muammolarini hal qilish uchun yordamga muhtoj bo'lishlarini isbotlab o'tirishning hojati bo'lmasa kerak. Ular bunday yordamni oiladan yoki do'stlaridan olishadi, lekin bu birdan-bir ko'mak olish manbayi emas. Ko'pincha, ish muammolarining asosiy manbayi bo'lishi sababli korxonalar rahbarlari ham stressni yo'qotish va barham toptirish uchun javobgar bo'lishadi. Shu ma'noda ishdagi stressning omillari yoki ehtimol tutilgan manbalarini bilish juda foydalidir. Ularning ayrimlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- haddan ortiq (uzoq vaqt davomida) ishlash yoki ishning kamligi (zerikish);
- rahbar yoki tashkilot ichidagi hamkasblardan yordam tizimining yo'qligi;
- ish hajmini noto'g'ri belgilash: xodimning qobiliyati bilan ishdagi ehtiyoj o'rtasida muvofiqlikning yo'qligi;
- ishni bajarish uchun zarur bo'ladigan malaka, ko'nikmaning yo'qligi;
- qo'yilgan vazifalarning noaniqligi: vazifalar bilan huquqlar o'rtasidagi nomuvofiqlik;
- kadrlarning lavozimlarga ko'tarilishida oqilona tashkiliy siyosat yo'qligi: xizmatda majburan o'z o'rnini almashtirish;
- ishdagi sharoitning yomonligi: shovqin, ifloslik, xonalarning kamligi;
- noqulay ijtimoiy muhit: yolg'iz o'zi ishlash, atrofdagilarning doimiy ravishda tazyiq o'tkazib turishi, guruhlarda ishlashga qobiliyatsizlik;
- xodimning ishdagi zo'riqish, ixtiloflarni barham toptirishga (odatda, ular muayyan ish turlarini bajarishda bo'lib turadi) qobiliyatsizligi.

Rahbarning o'zidagi va boshqa kishilardagi stressga qanday munosabatda bo'lishini bilib olsangiz va tushunsangiz, siz stressning alomatlarini tezroq anglab yetasiz. Bu stressning sabablarini, ya'ni uning tashkiliy omillar yoki ishdagi zo'riqish tufayli kelib chiqqanligini aniqlashdagi birinchi qadamlardir. Stressning shunday

sabablar bilan kelib chiqqanligini bilib olgan rahbar ishga yangilik kiritishi yoki noqulay omillarning ta'sirini pasaytirishi yoxud atrofdagi muhitni biror yo'l bilan o'zgartirishi mumkin bo'ladi.

Xodimlardan ishda to'g'ri foydalana bilmoq kerak. Ular oldilariga qo'yiladigan talablar unchalik yuqori ham, past ham bo'lmasa, ko'ngillari chog' bo'ladi. Xodimlar o'zlariga qo'yiladigan talablar o'z tajribalariga mos kelishini, ko'p sonli jamoada emas, balki kichikroq guruhda ishlashni ma'qul ko'rishadi. Kasallanishning yuqori darajada bo'lishi xodimlar o'rtasidagi qo'nimsizlikning katta bo'lishi bilan teng bir holatdir. Bu hodisaning sababini xodimlarga rahbarlik qilish darajasidan izlamoq kerak.

13.3. Korxonalar va tashkilotning iqtisodiy xavfsizligi

Respublikada amalga oshirilayotgan islohotlar istisnosiz barcha korxonalar va tashkilotlarning tadbirkorlik faoliyati bilan chambarchas bog'liqdir. Ilgari «iqtisodiy xavfsizlik» tushunchasiga kiradigan hamma narsalar faqat sir saqlashni himoya qilish bilan cheklanardi. Endilikda esa, bu narsalar tadbirkorlik institutlarining paydo bo'lishi munosabati bilan yanada kengroq talqin etilmoqda. Shu boisdan bundan buyog'iga tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligi to'g'risida gapirish aniqroq bo'lardi.

Xavfsizlik siyosati mamlakat Konstitutsiyasini amalga oshirish va konstitutsiyaviy qonunchilikni himoya qilish bilan boshlanadi. Tadbirkorlik xavfsizligi siyosatining konstitutsiyaviy asoslari sifatida quyidagilarni sanash mumkin: huquqning ustuvorligi; xalqaro huquq me'yorlarini e'tirof qilish; iqtisodiy faoliyat erkinligining kafolatlari; barcha mulkchilik shakllarining tengligi va kafolatlari; inson va fuqarolar huquqlari hamda erkinliklari kafolati, ularning davlat yo'li bilan himoya qilinishi; huquqlarning sud yo'li bilan himoya qilinishi va malakali huquqiy yordam olish kafolatlari.

Mazkur tamoyillarni amalga oshirish uchun nihoyatda muhim narsalar xususiy mulkchilikni va fuqarolik huquqining institutlarini mustahkamlash orqali tadbirkorlikning huquqiy infratuzilmasini yaratishdir. Tadbirkorlik xavfsizligining huquqiy muammolarini hal qilishning asosiy huquqiy negizi O'zbekiston Respublikasining Fuqarolik kodeksidir. Uni yangi huquqiy demokratik davlatni barpo etishning iqtisodiy qomusi, deb atashlari bejiz emas.

Qaror topib borayotgan bozor munosabatlari tizimida iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlash xususiyatlarini qarab chiqishdan oldin inson

faoliyatining eng muhim sohalaridan biri bo'lgan intellektual (aqliy) faoliyatni tahlil qilib o'tamiz. Intellektual faoliyat davlatning eng asosiy resursiga, uning ilmiy-texnikaviy potensialiga kiradi, bu potensial pirovard natijada iqtisodiy islohotlarning taqdiri va natijalarini belgilab beradi. Bu yerda gap intellektual mulk haqida bormoqda. Bundan tashqari, bu iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlaydigan bosh yo'nalishlardan biridir. Intellektual mulkni huquqiy himoya qilish amalda to'la-to'kis davlat yelkasidagi vazifalardan hisoblanadi.

Intellektual mulk quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- **sanoat mulki** — bunday mulk deganda, ixtirolar qilish huquqi, tovar belgilari, sanoat namunalari va tovarlarning kelib chiqish joylari nomlari tushuniladi;

- **mualliflik huquqi** — bunday mulk deganda adabiy, musiqiy, badiiy, fotosurat, audivizual asarlar, shuningdek, integral sxemalar va kompyuter dasturlari hamda ma'lumotlar bazalari texnologiyasi tushuniladi.

Intellektual faoliyatning yuqorida sanab o'tilgan barcha natijalari nomoddiy xususiyatga egadir. Shuning uchun ham intellektual mulk haqiqatda nomoddiy obyektlarni muhofaza qilishning huquqiy rejimini belgilaydi, huquq egasiga va huquqni xo'jalik oborotiga kiritish imkonini beradi.

Barcha mamlakatlarning qonunlari intellektual mulkni huquqiy muhofaza qilish uchun zarur bo'lgan shartlar va me'yorlarni aniq belgilab beradi. Bular, avvalo, hukumat organlariga buyurtmalarni rasmiylashtirish va berishdir (O'zbekistonda bu — Davlat patent ekspertizasi ilmiy tadqiqot institutidir). Ekspertiza ijobiy natija berganda, davlat nomidan ixtiro va sanoat namunalari patentlar yoki tovar belgilariga guvohnomalar beriladi. Patentni muhofaza qilish vaqt jihatidan cheklangan. Tovar belgisini huquqiy muhofaza qilish vaqti-vaqti bilan qayd qilishni cho'zish sharti bilan muddat jihatidan cheklanmagan.

O'zbekistonda va dunyoning boshqa ko'pgina mamlakatlarida mualliflik huquqini muhofaza qilish obyektlariga fan, adabiyot, san'at sohasidagi ijodkorlik asarlarining asl nusxalari kiritilgan. Mualliflik huquqini muhofaza qilish, odatda, shuni bildiradiki, asarlardan foydalanishning ayrim turlari ularga mualliflik huquqi egasining ruxsati berilgan taqdirdagina qonuniy hisoblanadi.

Intellektual mulkni muhofaza qilishning sanab o'tilgan obyekt-larining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ularning davlat

muhofazasi asar yaratilgan vaqtdan boshlanadi va obyekt mazmuni bilan emas, balki asarning o'z shakli bilan belgilanadi, sanoat mulki obyektlarini muhofaza qilishda esa asar mazmuni bilan belgilanadi.

Tashkiliy jihatdan himoya qilish — iqtisodiy xavfsizlikning navbatdagi yo'nalishidir. Bozor sharoitida har qanday firmaning barqaror ishi uning huquqini, mulki va xodimlarini turli xil ichki va tashqi tajovuzlardan mustahkam himoyasiz muvaffaqiyatli borishi mumkin emas. Shuni aytib o'tish kerakki, bugungi kunda iqtisodiy xavfsizlik — faqat davlatning va mulkchilikni muhofaza qilish davlat xizmatlarining imtiyoz bo'lib qolmasdan, shu bilan birga biznes tashkilotlarining tadbirkorlik faoliyatini ta'minlashga qaratilgan huquqi hamdir.

Himoya qilish konsepsiyalarini ishlab chiqishda birinchi navbatda shu narsaga asoslanish kerakki, har qanday chora-tadbirni tatbiq etishning pirovard maqsadi xodimni, moddiy va moliyaviy vositalarni hamda axborot resurslarini tasodifiy yoki ataylab qilingan xatti-harakatlar natijasida yetkaziladigan moddiy va ma'naviy zarardan himoya qilishdir.

Himoya qilish tadbirlari, umuman olganda, quyidagilarni ta'minlashi lozim:

- xavflar paydo bo'lishining oldini olish;
- xavfning yo'nalishi va ortib borish darajasini aniqlash;
- tadbirkorlikka zarar yetkazuvchi real xatti-harakatlarni aniqlash;
- axborotning ma'lum qilinishi va kamayishiga, undan ruxsatsiz foydalanishga chek qo'yish;
- axborotni g'ayriqonuniy ravishda olish va undan qasddan jinoyat qiluvchilarning foydalanishi oqibatlariga barham berish.

Tadbirkorlikni iqtisodiy himoya qilishni ta'minlovchi himoya choralarini ham obyektlar bo'yicha, ham guruhviy yoki yakka tartibdagi choralar sifatida, faollik xususiyati bo'yicha esa faol yoki passiv vositalar va tadbirlar sifatida qarash mumkin.

Huquqiy vositalar va davlatning tartibga solib turishi qanchalik muhim bo'lmasin, qonunning axloqdan baland bo'lishi mumkin emasligini ham unutmasligimiz kerak. Shu boisdan, jamiyat bilan tadbirkorlik munosabatlari odobini ham esdan chiqarmaslik zarur. Faqat puxta tadbirkorlikni, jinoyatchilikdan holi bo'lgan tadbirkorlikni tashkil etish yo'li bilangina, huquq tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan va muhofaza etiladigan axloqiy tamoyillarga asoslangan tizimni barpo etish mumkin.

Tayanch iboralar

Xavfsizlik texnikasi; ish joyidagi xavfsizlik turlari; texnik qoidalari; boshqaruv qoidalari; nazorat qilish; yondashuvlar; muntazam sinovlar usuli; tang holatlar usuli; xavfsizlikni boshqarish; xodimlar sog'liq; muhofaza qilish; tizimi; stressning omillari; ish hajmini noto'g'ri belgilash; vazifalarning noaniqligi; mehnat sharoitining yomonligi; korxonalar va tashkilotlar; iqtisodiy xavfsizligi; iqtisodiy xavfsizlik siyosati; tadbirkorlik xavfsizligi; Fuqarolik kodeksi; bozor munosabatlari tizimi; intellektual mulk; sanoat mulki; mualliflik huquqi; jahon tajribalari; himoya qilish konsepsiyalari; tadbirlari; xavf-xatar paydo bo'lishi; oldini olish; aniqlash; xavfning ortib borish darajasi; aniqlash; axborot; ma'lum qilinishi; ruxsatsiz foydalanish; chek qo'yish; xavfsizlikni ta'minlash; asosiy yo'nalishlari; axborot tahlil; xodimlarning xavfsizligi; obektlarning saqlanishi; moddiy va moliyaviy vositalar; saqlanishi; jismoniy himoya qilish; axborot resurslari; xavfsizlik.

Nazorat savollari

1. Xavfsizlik texnikasi nima?
2. Baxtsiz hodisalarning kelib chiqish sabablari va ularning oldini olishning mohiyati nimada?
3. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish deganda nimani tushunasiz?
4. Korxonalar va tashkilotning iqtisodiy xavfsizligi nimani nazarda tutadi?
5. Intellektual mulk nima?
6. Sanoat mulki va mualliflik huquqi o'z ichiga nimalarni oladi?
7. Intellektual mulkni muhofaza qilish qanday amalga oshiriladi?
8. Tijorat tashkiloti o'z xavfsizligini ta'minlash faoliyatining asosiy yo'nalishlari va vazifalari nimalardan iborat?

O'QUV QO'LLANMADA UCHRAYDIGAN AYRIM ATAMALAR IZOHI

Antagonistik ixtiloflar — ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi yoki bir tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofda qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

Aholini ish bilan ta'minlash — fuqarolarning ehtiyojini qondirish bilan bog'liq bo'lgan, qonunlarga zid bo'lmagan ish haqi (mehnat daromadi) keltiradigan faoliyatidir.

Boshqaruv mehnati — boshqaruv vazifasini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati bo'lib, uning asosiy vazifasi mehnat jamoasining o'z oldida turgan vazifalarni hal qilishga doir aniq maqsadga qaratilgan va muvofiqlashtirilgan faoliyatini ta'minlashdir.

Boshqaruv mehnatining obyekti — mehnatni sarflash sohasi, ya'ni korxonalar, tashkilot, tarkibiy bo'linmadir.

Birlamchi jamoalar — bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ekstraversiya — (*extra* — tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba'zan buni o'zining qiziqishlari, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Etika(axloq) — ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos axloqiy talabalar va xulq-atvor me'yolari tizimi.

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

Guruhning maqsadi — shaxsiy maqsadlarning bir-biriga mos kelishi va o'zaro harakatlar induktoridir.

Guruh samaradorligi — guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi.

Guruh samaradorligining asosiy omillari — bular, guruh hajmi tarkibi; ma'lumotlar topshirig'i, tashqi muhit, rahbarlik uslubi, jarayonlar va tadbirlar, o'zaro ta'sir usullari, sabab, maqsadni amalga oshirish, guruhning qiziqishi.

Haqorat — kishining nafsoniyatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborini tushirish niyatida yomon muomala qilish.

Inson resurslarini boshqarish vazifalari — korxonalar va tashkilotlarning muayyan maqsadga erishish yo'lida inson resurslari bilan ishlaganda amalga oshiriladigan asosiy yo'nalishlaridir, ya'ni xodimlarni tanlash, xodimlarni tayyorlash va rivojlantirish, unga baho berish, rag'batlantirish.

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

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

Introverziya — (*intro* — ichki) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e'tibori qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Ijtimoiylashuv — shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarni, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.

Ish haqi — ma'lum vaqt davomida kishilarning yaratgan mahsulotlari miqdori ko'rsatilgan xizmatlar va shu kabilarga asosan to'lanadigan mehnat haqi.

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) — bozor iqtisodiyoti va raqobatning kuchayishi sharoitida kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanishi va ular tashkil etishni hamda boshqarishni talab qilishi.

Ixtilof — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo'lib, undan ko'zda tutilgan maqsad raqibni hetaraf qilib qo'yish, unga zarba berish yoki uni yo'q qilishi.

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iborat.

Ijtimoiy ixtiloflar — kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iborat.

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga to'liq yoki qisman barham berish yoxud ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishi.

Ixtiloflarni boshqarish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishi.

Ixtiloflarni hal qilish — ularning sabablari va oqibatlariga barham beradigan jarayon yoki aniq maqsadga qaratilgan faoliyat.

Ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtayi nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilar.

Jamoa — bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday o'zaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoaning funksiyalari — insonning jamoaga mansubligini his qilishi; shaxs uchun uning yashashiga zarur ijtimoiy muhit yaratish.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar — mazkur sohadagi yangiliklar, ehtiyojlarni aniqlash usullarini takomillashtirish va shu kabillardir.

Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish — ortiqcha kadrlarni qisqartirish hamda eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q kadrlar potensiali qismini hamda ish o'rinlarini korxonada miqyosida tugatishdir.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYa) tashkil etish — IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruhlar, shaxslar), shuningdek, KYani ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va me'yorlari majmuyidir.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYa) — kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyat.

Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar — oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda va boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar.

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

Kadrlarni izlash va tanlash — yangi samarali kadrlar potensialini yaratishdir.

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

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

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

Korxonalar va tashkilot — muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasi.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar — ixtilof qatnashchilari maqsadlarining, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlarining o'zaro o'zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantiga yo'l qo'yadi.

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

Mehnat bozori — ishchi kuchining mehnatga bo'lgan qobiliyatini sotish va sotib olish tizimi.

Mehnatni boshqarish — ijtimoiy-mehnat sohasini boshqarish, ya'ni ijtimoiy-iqtisodiy jarayon va munosabatlarning mehnatga oid munosabati ustuvorlik qiladigan soha (mehnatning ijtimoiy va ishlab chiqarish shart-sharoitlariga oid, uning amalga oshirilishi, tashkil etilishi, haq to'lanishi, intizomga oid, mehnat etikasi, mehnat jamoalarining shakllanishi va ishlashiga oid va boshqalar).

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

Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar — yangi texnika va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish va ularning o'rnini o'zlashtirish usullari yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarni ishlab chiqish va shu kabilarni nazarda tutish.

Muzokaralar — ixtiloflarni hal qilish usuli sifatida taktik usullarning majmuyidan iborat bo'lib, qarama-qarshi tomonlarning o'zaro maqbul yechimga kelishlariga qaratilishi.

Muntazam rahbarlar — korxonalar va tashkilotlar asosiy faoliyatida band bo'lgan bo'linmalar rahbarlari, funksional rahbarlar deganda, asosiy faoliyatda bevosita ishtirok etmaydigan bo'linma rahbarlari.

Mutaxassislar — boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlar.

Qiziqish — shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu ijobiy his-tuyg'u uyg'otishi mumkin.

Qiziqish — shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu narsa ijobiy his-tuyg'u uyg'otishi mumkin (musiqaga, texnikaga va h.k.)

Qobiliyat — xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, yetarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va ehadamlilik, uquvlilik; umumiy madaniyat borligi va shu kabilar.

Sabab — insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatadigan, faoliyatga ichki undovchi narsa bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liq.

Stress — insonning atrofdagi stimullariga yoki stresslariga jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuyi.

Tanqid qilish — mehnat faoliyati jarayonida xodimlarning bir-birlari sha'niga tanqidiy mulohazalar bildirishi.

Tarif setkasi — mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasi.

«**Temperament**» (lotincha *temperamentum*) — qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik, degan ma'no anglatadi.

Temperament — shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuyidan iborat bo'lib, faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi.

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

Tashkiliy tuzilish — avvalo an'anaviy ravishda mehnat taqsimoti asos qilib olingan tamoyil.

Tashkiliy madaniyat — korxonada tashkilotlar xodimlarining amal qiladigan qadriyatlar, munosabatlar va xulq-atvor me'yorlari.

«**Xodimlarni boshqarish**» fanining predmeti — korxonalarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida xodimlarga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bilimlar tizimi.

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

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

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

Xodimlarni boshqarishning zarur obyekti — korxonada va tashkilotning ijtimoiy muhitini rivojlantirish.

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

Yagona tarif setkasi (YaTS) — quyi darajadagi ishchilardan tortib tashkilot rahbarlarigacha bo'lgan barcha xodimlar mehnatining tarifikatsiyasi va unga haq to'lash.

O'zaro salomlashish va taqdim etish — insonlarning eng oliy-janob, xulq-atvor va axloqiy xususiyatidir. Salomlashish va taqdim etishning turli vaziyatlardagi qoidalari mavjud.

Shaxsning ehtiyoji — insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biron narsaning yo'qligini anglashdir (uy-joy, oziq-ovqat va h.k.).

Shaxsning ehtiyoji — insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlarga esa ularning ko'zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

- O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi, T., «Adolat», 1996.
- O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonuni. T., «O'zbekiston», 1998.
- O'zbekiston Respublikasining «Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi». T., 1998.
- O'zbekiston Respublikasining «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida»gi Qonuni (yangi tahrirda). T., «Adolat», 1998.
- O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonuni. T., «Adolat», 2001.
- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T., «O'zbekiston», 2001.
- I.A. Karimov.* O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. T., «O'zbekiston», 1997.
- I.A. Karimov.* O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. T., «O'zbekiston», 1996.
- I.A. Karimov.* Yuksak malakali mutaxassislar — taraqqiyot omili T., «O'zbekiston», 1995.
- I.A. Karimov.* Amir Temur faxrimiz, g'ururimiz. «Xalq so'zi» gazetasi, 1996-yil 26-oktabr.
- I.A. Karimov.* Bizning bosh maqsadimiz — jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatning modernizatsiya va isloh etishdir. T., «O'zbekiston», 2005.
- K.X. Abdurahmonov.* Основы управления персоналом организации. Учеб. пособ. T., ТГЭУ, 2000.
- Q.X. Abdurahmonov va boshqalar.* Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. Darslik. T., «O'qituvchi», 2001.
- Q.X. Abdurahmonov.* Mehnat iqtisodiyoti. Darslik. T., «Mehnat», 2004.
- Q.X. Abdurahmonov va boshqalar.* Davlat xizmati xodimlarini boshqarish. O'quv. qo'l. T., 2002.
- Q.X. Abdurahmonov, Sh.R.Xolmo'minov, A.B. Hayitov, A.M. Akbarov.* Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma. T., 2004.
- И.В. Андреева, С.В. Кошелева, В.А. Спивак.* Управление персоналом. М., 2003.
- Д.А. Аширов.* Управление персоналом. Учеб. пос. М., 2001.
- Т.Ю. Базаров.* Управление персоналом. Учеб. пос. М., 2002.
- Н.А. Волгин.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учеб. пособ. М., 2002.

- В.В. Волгин.* Структура и персонал. М., 2004.
- И.Б. Гурков.* Инновационное развитие и конкурентоспособность. М., 2003.
- Г.А. Дмитренко.* Мотивация и оценка персонала. Учеб. пос. К., МУП, 2002.
- Е.С. Жариков.* Психология и управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. М., МЦФЕР, 2002.
- П.В. Журавлёв, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учеб. пос. М., 2002.
- Л.Н. Иванова-Швец.* Управление трудовыми ресурсами. Учеб. пос. М., 2004.
- А.Я. Кибанов.* Управление персоналом организации. Учебник. М., 2003.
- А.Я. Кибанов.* Основы управления персоналом. Уч. пос. М., ИНФРА-М, 2002.
- А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учеб. пос. М., 2003.
- А.И. Кочеткова.* Основы управления персоналом. М., 2001.
- Подготовка кадров государственной службы. Под. ред. Е.А. Яблоковой. М., 2002.
- В.П. Пугачёв.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персонала. М., 2002.
- Б.М. Рапопорт.* Оптимизация управленческих решений. М., 2001.
- М.В. Самофалов, В.Ю. Резниченко.* Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пос. М., 2004.
- Р.И. Тринер.* Карманный справочник директора. М., 2002.
- В.В. Уколов.* Теория управления. Учебник. М., 2004.
- Управление персоналом. Под. ред. С.И. Самыгина. Рн/Д., «Феникс», 2001.
- В.Н. Федосеев, С.П. Капустин.* Управление персоналом организации. Учеб. пособ. М., 2003.
- С.В. Шекшня.* Управление персоналом современной организации. Учеб. практ. пос. М., 2002.
- Ю.А. Ципкин.* Управление персоналом. Учеб. пособ. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
- Экономика труда. Под. ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. Учебник. М., 2002.

MUNDARIJA

Kirish	3
--------------	---

1-bob. «Xodimlarni boshqarish» fanining mazmuni, mohiyati, predmeti va asosiy vazifalari

1.1. Fanning mohiyati va predmeti	6
1.2. Fanning mazmuni va asosiy vazifalari	8
1.3. «Xodimlarni boshqarish» fanining boshqa fanlar bilan bog'liqligi	9

2-bob. Xodimlarni va inson resurslarini boshqarish

2.1. Insonning korxonada va tashkilotdagi roli, uni boshqarish	12
2.2. Xodimlarni boshqarishning nazariy muammolari	20
2.3. Xodimlarni boshqarishning «yapon modeli»	22

3-bob. Korxonalarda xodimlarni shakllantirish va tashkil qilish amaliyoti

3.1. Korxonalarda xodimlarni shakllantirishning amaliy yo'nalishlari	27
3.2. Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash	29
3.3. Xodimlar salohiyatidan foydalanishni baholash tartibi	31

4-bob. Korxonada va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili

4.1. Hozirgi jamiyat hayotida «korxonada va tashkilot» tushunchasi va uning ahamiyati	36
4.2. Korxonada tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat	39
4.3. Korxonada va tashkilot tashqi muhit sharoitida	41

5-bob. Xodimlarni boshqarish tizimlari va uning o'ziga xos xususiyatlari

5.1. Tashkiliy resurslar	44
5.2. Inson resurslarini boshqarish xususiyatlari	45
5.3. Xodimlarni boshqarish tizimlari	46

6-bob. Xodimlarni boshqarish strategiyasi

6.1. «Xodimlar» tushunchasining mazmuni	50
6.2. Korxonada xodimlarning malakaviy guruhlanishi	52
6.3. Xodimlarni boshqarish subyektlari va obyektlari	55
6.4. Xodimlarni boshqarish tamoyillari va usullari	56
6.5. Xodimlarni boshqarish tizimining asosiy vazifalari	58
6.6. Xodimlarni boshqarish uslublari	60

7-bob. Korxonada va tashkilotlarda xodimlar bilan ishlashni boshqarish

7.1. Kadrlarni rejalashtirishning mohiyati, maqsadi va vazifalari	64
7.2. Xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasini	65
7.3. Mehnatga ko'nikishni boshqarish	67
7.4. Xodimlarga ta'lim berishni rejalashtirish	68
7.5. Kadrlar qo'nimsizligi	69
7.6. Kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish yo'llari	70

8-bob. Xodimlarning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilishini boshqarish

8.1. Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi	74
8.2. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash	77
8.3. Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari	78

9-bob. Xodimlar xulq-atvorini boshqarish

9.1. Shaxs xulq-atvori nazariyasi	80
9.2. Jamoa va uning shakllanish bosqichlari	84
9.3. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori	85
9.4. Guruhning umumiy maqsadlari	86
9.5. Guruhning samaradorligi	88
9.6. Xodimlar mehnat faoliyatining asoslab berilishi	89

10-bob. Kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish

10.1. Kadrlar tizimidagi innovatikaning asosiy tushunchalari	97
10.2. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati va ularni tasniflash	98
10.3. «Innovatsion-kadrlar menejmenti» tushunchasi va uning asosiy maqsadlari	104
10.4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta'minlash	105

11-bob. Xodimlar boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi

11.1. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlar	108
11.2. Shaxslararo munosabatlarning umumiy qonuniyatlari	109
11.3. Mehnat etikasida ishbilarmon kishining fazilatlarini	110

12-bob. Xodimlar boshqaruvida ish yuritish qoidalari

12.1. Ishga doir suhbat yuritish tartibi va telefonda gaplashish odobi	112
12.2. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari	114
12.3. Notiqlik san'ati	116

13-bob. Xodimlar xavfsizligini boshqarish

13.1. Korxonada va tashkilotlarda xavfsizlik texnikasi	118
13.2. Xodimlar sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish	120
13.3. Korxonada va tashkilotning iqtisodiy xavfsizligi	122
O'quv qo'llanmada uchraydigan ayrim atamalar izohi	126
Foydalanilgan adabiyotlar	132

A15 **Q.X. Abdurahmonov va boshqalar. Xodimlarni boshqarish.** Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma. T.: «ILM ZIYO», 2005. — 136 b.

I. Hammuallif.

BBK 65.50.2 ya 722

QALANDAR XO'JAYEVICH ABDURAHMONOV,
SHOYZOQ RAHMATOVICH XOLMO'MINOV,
AHROR MAHMUDOVICH AKBAROV

XODIMLARNI BOSHQARISH

Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma

Toshkent — «ILM ZIYO» — 2005

Muharrir *I. Usmonov*

Rassom *Sh. Qahhorov*

Texnik muharrir *F. Samadov*

Musahhih *S. Badalboyeva*

2005-yil 9-sentabrda chop etishga ruxsat berildi. Bichimi 60x90^{1/16} „Tayms“ harfida terilib, ofset usulida chop etildi. Bosma tabog'i 8,5.

Nashr tabog'i 9,5. 1550 nusxa. Buyurtma № 295.

Bahosi shartnoma asosida.

«ILM ZIYO» nashriyat uyi. 700129, Toshkent. Navoiy ko'chasi, 30-uy.
Shartnoma № 37—2005.

O'zbekiston Matbuot va axborot agentligining G'afur G'ulom nomidagi
nashriyat-matbaa ijodiy uyida chop etildi.

700128, Toshkent, U.Yusupov ko'chasi, 86-uy.