

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ ВА
КОММУНИКАЦИЯЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ УНИВЕРСИТЕТИ

«АКТ СОҲАСИДА ИҚТИСОДИЁТ ВА МЕНЕЖМЕНТ» факультети

«Почта алоқаси технологияси» кафедраси

ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

маърузалар матни

**Тузувчилар: Ф.О.Базаров
 Б.Х.Маъмуров**

Тошкент 2016

М У Н Д А Р И Ж А

I.Мавзу. Корхоналарни ташкиллаштириш.....	4
1. Корхона тушунчаси ва аҳамияти.....	4
2. Корхонадаги ташкилий тузилиш.....	7
3. Корхона ташқи муҳитдаги фаолияти.....	9
4. Ресурсларни ва инсон ресурсларини бошқариш.....	10
5. Персонални бошқариш тизимлари.....	12
II.Мавзу. Инсон ресурсларини бошқариш.....	15
1. Инсон ресурсларини бошқариш.....	15
2. Мустакилликкача бўлган даврда инсон ресурсларини бошқарилиши	18
3. Ҳозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш.....	19
4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик.....	21
III Мавзу. Корхоналарда персонални бошқариш стратегияси.....	25
1. "Персонал" тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари.....	25
2. Корхоналарда персонал билан ишлашни бошқариш.....	31
IV мавзу. Компаниялардаги хизмат мартабасини ва ходимларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилишини бошқариш.....	37
1. Мартаба тушунчаси ва босқичлари.....	37
2. Хизмат мартабасини бошқариш.....	41
3. Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими.....	42
4. Кадрлар резерви билан ишлаш.....	44
V Мавзу. Корхонанинг ижтимоий ривожланиши-персонал бошқарувининг асоси.....	46
1. Бошқариш объекти бўлган корхонанинг ижтимоий ривожланиши.....	46
2. Корхона ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари.....	47
VI Мавзу. Кадрлар тизимидаги янгиликларни бошқариш.....	52
1. Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари.....	52
2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш.....	54

3. Инновацион кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари.....	59
4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатдан таъминлаш.....	64
VII Мавзу. Персонал бошқарувида меҳнат муносабатлари этикаси.....	68
1. Меҳнат муносабатларини ташкил этишда шахслараро муносабатлар ва унинг умумий қонуниятлари.....	68
2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи қиёфаси.....	69
3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби.....	71
4. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари.....	73
5. Нотиклик санъати асослари.....	75
VIII Мавзу. Персонални бошқаришда ихтилофлар ва стрессларни ечиш.....	78
1. Ихтилофлар ва уларни бошқариш.....	78
2. Стрессларни бошқариш.....	86
IX Мавзу. Корхоналарда персонал хавфсизлигини бошқариш.....	88
1. Корхоналарда хавфсизлик техникаси.....	88
2. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш.....	92
3. Корхонанинг иқтисодий хавфсизлиги.....	95
X Мавзу. Бошқарув персонали меҳнатини ташкил этиш.....	102
1. Бошқарув персонали мисқиятини ташкил этишнинг моҳияти, мақсадлари ва вазифалари.....	102
2. Раҳбарнинг иш вақт и ва ундан фойдаланиши.....	104
XI Мавзу. Корхоналарда персонал хулқ-атворини бошқариш.....	116
1. Шахснинг хулқ-атвори назарияси.....	116
2. Шахснинг гуруҳлардаги хулқ-атвори.....	125
3. Гуруҳнинг самарадорлиги.....	126
4. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши.....	131

I МАВЗУ. КОРХОНАЛАРНИ ТАШКИЛЛАШТИРИШ

1. Корхона тушунчаси ва аҳамияти

Фан-техника тараққиётида ижобий ўзгаришларга эришилган бўлса, инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган "суперташкилотлар" билан кўпроқ эсда қолади. Мустақил Ўзбекистонда ҳам дастлаб офислар, кейин хонадонларимиз компьютерлаштирилмоқда, Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари бебаҳо буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланди ва ҳозирда "General Motors" автомобил компанияси сифатида фаолият кўрсатмоқда.

Худди шу гапни компьютерлар, мобил телефонлар ва бошқа фойдали кўпгина буюмлар ҳақида ҳам айтиш мумкин.

Корхона инсонни унинг бутун ҳаёти мобайнида қамраб олади. Бизнинг ҳар биримиз кўп вақтимизни корхоналарда – болалар боғчаларида, мактабларда, институт ва университетларда, муассасаларда, клублар ва партияларда ўтказамиз.

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда фаолият курсатувчилар бирлашмаси анъанавий равишда корхона деб аталади.

"Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжаликни тўда юритиш ҳуқуқи бўйича ўзига қаршли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айирбошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқдаги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона ҳисобланади".

Корхоналар ўзларининг миқёси, фаолият турлари билан фарқ қилишига қарамай - бир нечта умумий белгиларга эгалар. Улар:

1. Фаолият мақсадининг мавжудлиги.

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

3. Ташқи муҳит билан доимий ўзаро алоқадорлик

4. Ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

Корхона ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, уларни одамлар ўзларининг муайян мақсадларга эришиш учун восита сифатида вужудга келтирадилар (ташқил этадилар).

Одатда, корхона тузиш вақтида унинг асосчилари томонидан белгиланган мақсадлар анча оддий ва бир неча банддан иборат таклифлар шаклида ифодаланган бўлади.

Ташкилий мақсадларнинг ўзгариши кўпгина омиллар: чунончи, корхона миқёсларининг кенгайиб бориши, ташқи муҳитнинг ўзгариши, техника ва технологиянинг ривожланиши, ижтимоий онгнинг ўзгариши, корхона асосчиларининг янги раҳбарлар билан алмашилиши каби омиллар таъсирида рўй беради.

Корхонага аввало учта омил таъсир кўрсатади.



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

Санаб ўтилган гуруҳлардан ҳар бирининг мақсадни аниқлашга таъсир кўрсатиш даражаси ташкилотдан ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин.

Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини учта поғонага ажратиб кўрсатиш мумкин: таянч қадриятлар, стратегик вазифалар ва қисқа муддатли режалар (1.2-расм).



1.2 - расм. Ташкилий мақсадлар поғонасининг чизмаси.

Таянч қадриятлар корхона фаолиятининг асосий мақсадларини белгилаб беради. Американинг Хью-Паккард корпорацияси ўзининг қоедосини тўртта қоидадан иборат қилиб қўяди:

1. "Компания ўзи сотадиган нарсалар ҳажмини ва оладиган фонда миқдорини доимий равишда кўпайтириб бориши лозим.
2. Компания технологи; янгиликларни жорий қилиш ҳисобига фонда олиши лозим.
3. Компания ҳар бир ходимнинг қўшадиган хиссасини муносиб баҳолаши ва адолатли тақдирлаши ҳамда ходимнинг ўзига хос кадр-қимматини хурмат қилиш.
4. Компания жамиятнинг масъулиятли аъзоси сифатида ҳаракат қилниши лозим".

Таянч мақсадлари анча барқарор бўлиб, узоқ муддат мобайнида ўзгармасдан келади ва корхона ривожланишининг барқарорлигини таъминлайди. Стратегик вазифалар корхона томонидан ташқи муҳит имкон берган ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш ва ташкилот мавжудлигининг таянч мақсадларини ҳисобга олган ҳолда корхонанинг ўз потенциалини таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади.

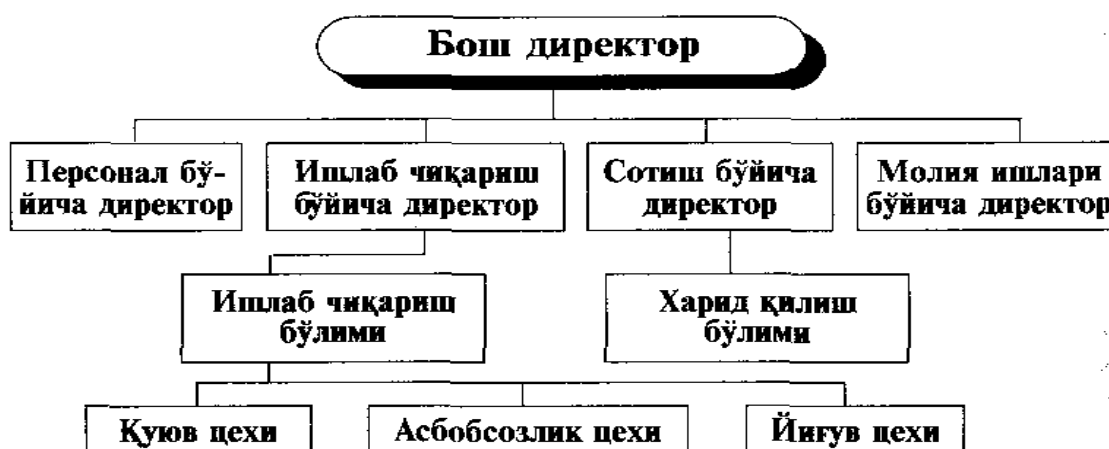
Қисқа муддатли режалар корхонанинг стратегик вазифаларини амалга оширишнинг аниқ дастурларидан иборат бўлиб, анча муайян ва батафсил ташкилий мақсадлар ҳисобланади ҳамда корхонанинг барча ходимларига дахлдор бўлади.

Қисқа муддатли режаларга кўп миллиардли компаниянинг йиллик бизнес режалари ҳам, пицци сотувчилар ёки такси ҳайдовчиларининг кундалик пул ишлаш режалари ҳам киради.

2. Корхонадаги ташкилий тузилиш

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

Ташкилий тузилиш деганда аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкилотлар вазифаларнинг функционал бўлинмалар бўйича тузилади ва бундай ташкил этиш функционал ташкил этиш дейилади (1.3-расм).



1.3 - расм. Корхона бошқарувини функционал ташкил этиш чизмаси.

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

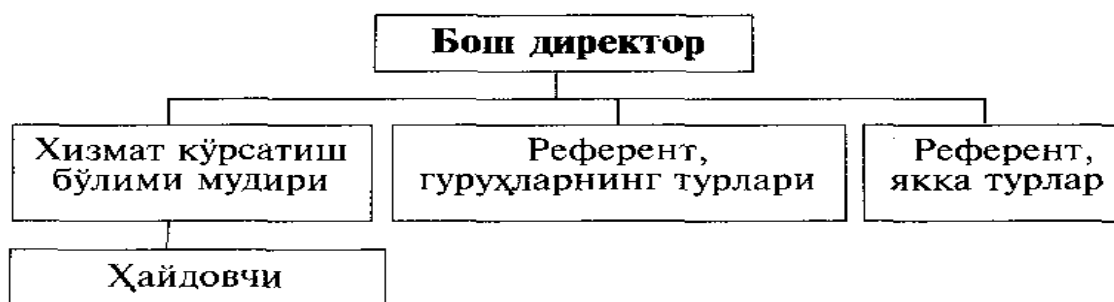


1.5 - расм. Корхона беш поғонавий бошқариш чизмаси.



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

Икки поғонавийлик



1.6 - р а с м . Корхонани икки поғонавий бошқариш чизмаси.

Поғонавий ташкилотлар ресурсларни тақсимлашни ва улардан фойдаланишни назорат қилиш билан самарали бўлиб, уларнинг муайян фаолият йўналишларида юқори даражада тўпланишини таъминлайди. Шу билан бирга, бундай тузилмаларда коммуникация жараёни (айниқса пастдан юқорига) кам самарали бўлади, ходимларнинг мустақиллиги чекланган, лоқайдлик юқори бўлади.

Поғонавий даражаси камроқ бўлган корхоналар анча тезкор бўлиб, ўзгаришларга осонлик билан мослашади, лекин ўз ходимларидан анча юқори даражада жавобгарликни ва тайёргарликни талаб қилади.

3. Корхона ташқи муҳитдаги фаолияти

Ҳозирги замон корхоналари учун қуйидаги асосий ташқи муҳит элементларини алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Мижозлар маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари.
2. Хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар.
3. Рақобатчилар.
4. Техника ва технология.
5. Давлат.
6. Жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

1. Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади.

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

3. Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур корхона ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади. Рақобат корхонанинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ва бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

4. Техника ва технология ташқи муҳитнинг алоҳида омилига ажратилади, чунки фан-техника тараққиёти инсоният жамияти ва унинг ташкилотларининг ҳаракатлантирувчи кучларидан бирига айланган. Рақобатнинг мислсиз даражада бўлиши учун негиз яратади.

5. Давлат "ўйин қоидалари"ни – қонунларни белгилайди. Ташкилот ана шу каби қонунлар асосида ҳаракат қилади ва уларга риоя этилишини давлат кузатиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади.

6. Кейинги вақтларда тобора кўпроқ корхоналар жамоат бирлашмалари ва гуруҳларнинг (экологлар, хотинқизлар ташкилотлари ва шу кабиларнинг) таъсирини ўзларида хис қилмоқдалар, улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётининг доимий омилига айланиб бормоқдалар.

4. Ресурсларни ва инсон ресурсларини бошқариш

Корхона ўз олдига қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун ресурслардан – профессорлар ва экспедиторлар меҳнатидан, лаборатория жиҳозлари ва металлга ишлов бериш станокларидан, прокат станларидан, нефть ва пахта хом ашёсидан, металл рудаси ва сувдан, пул воситаларидан фойдаланади.

Фойдаланиладиган ресурслар қанчалик хилма-хил бўлмасин, улар анъанавий равишда учта асосий гуруҳга бўлинади:

- натурал ёки табиий ресурслар;
- моддий ресурслар (капитал);
- инсон ресурсларидан.

Мисоллардан куришиб турибдики, ресурсларнинг ўзгариши аввало корхона олдида турган мақсадлар билан белгиланади. Бироқ ишлаб чиқариш омиллари фақат бир-бирини тўлдириб қолмай, балки бир-бирини алмаштиради ҳам.

Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда инсонларни бошқариш ҳар қандай корхона бошқаришнинг таркибий қисмидир.

Бироқ ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади, бинобарин, бошқаришнинг алоҳида усуллари талаб этади.

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

2. Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар.

3. Учинчидан, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги жамиятда 30-50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан корхоналарнинг ўзаро муносабатлари ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир.

4. Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурслардан фарқли уларок одамлар кўп ҳолларда корхонага онгли равишда, муайян мақсадларни ўз олдларига қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам беришни кутадилар.

Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни

бажаришни ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади

5. Персонални бошқариш тизимлари

Ҳар қандай корхонани ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонали (ходимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча ишлаб чиқариш функциялари деб аталувчи муайян саъйҳаракатларнинг бажарилишини назарда тутади.

Ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор атамасини ишлатиш анча тўғрироқ бўлади, чунки у ўзига фақат техникавий кўникмаларни (станокда, компьютерда ишлай олиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни билишни) эмас, балки хулқ-атворга доир кўникмаларни (мижозга муносабат, катта куч сарфи билан ишлай олиш ва шу кабиларни) ҳам назарда тутади. Мазкур ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор ташкилот фойдаланадиган моддий ва табиий ресурсларга, унинг тузилиши ва маданиятига боғлиқ бўлади, лекин биринчи навбатда ташкилий мақсадлар билан белгиланади.

Алоҳида олинган ҳар бир ходимдан самарати фойдаланиш унинг талаб қилинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқдир.

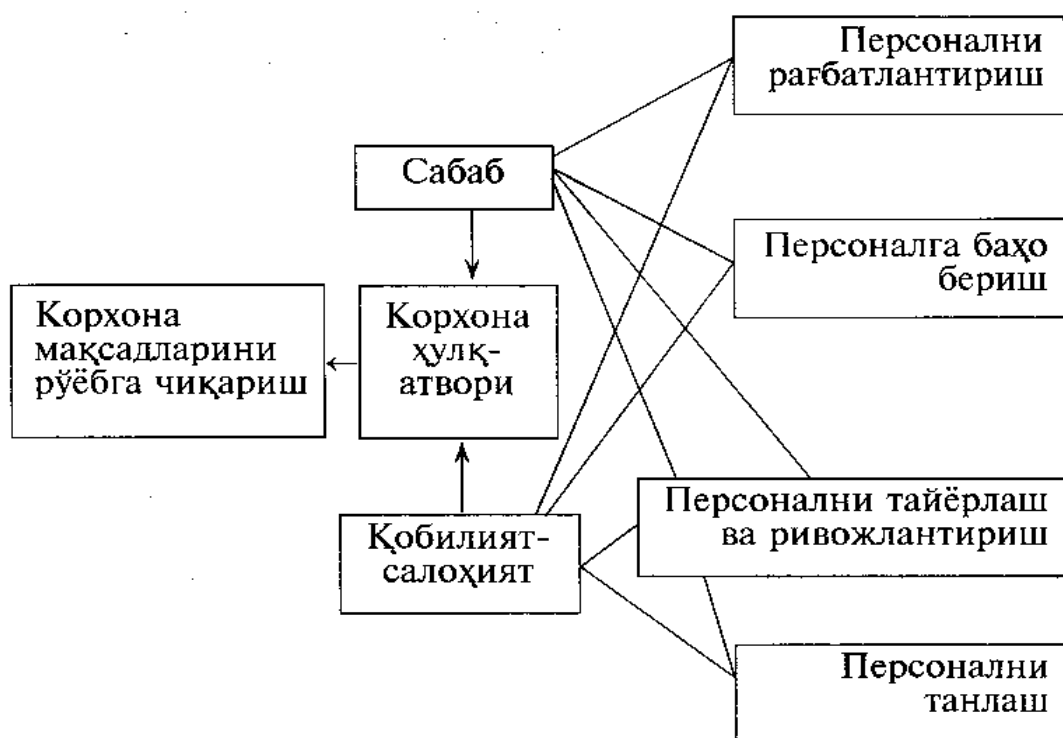
Қобилият дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний кучкуват ва чидамлилиқ ўқувлилиқ умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади.

Меҳнат қлиш сабабига кўпгина омиллар – мукофот берилиши, касбий жиҳатдан усиш ва унинг истиқболи, ходимнинг умумий маданият даражаси ва ҳоказолар таъсир қалади. Ходимнинг касбга доир вазифаларни бажариш қобилияти қуйидагилар билан белгиланади:

– ходим корхонага келганда ўзи эга бўлган потенциал (салоҳият);

- у корхонада оладиган касбга доир таълим;
- унинг жисмоний ва маънавий аҳволи;
- ходимнинг корхонадан олган баҳоси, бу хоҳ расмий аттестация бўлсин ёки раҳбарнинг кундалик маслаҳатлари бўлсин.

Ҳозирги жамиятда мавжуд бўлган корхоналар қанчаликхилма-хил бўлмасин, фаолиятлари ҳам турлича бўлмасин, улардан ҳар бирининг ишида юқорида санаб ўтилган фаолият турлари мавжуд бўлади. Инсон ресурслари билан ишлаганда ҳар бир корхона ҳзининг фаолиятига хос хусусиятлардан катъи назар, мақсадига мос вазифаларни бажаради.



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

Биринчидан, ҳар бир корхона ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўлган инсон ресурсларини, яъни ходимларни жалб қилади. Ходимларни танлаш усуллари фаолият хусусиятларига ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади.

Иккинчидан, истисносиз барча корхона ўз ходимларига "таълим беради"лар, бундан мақсад ўз олдиларида турган вазифаларни тушунтириш ва ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларга мослаштиришдир.

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

Нихоят, ҳар бир корхона ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхонанинг мақсад аларига эришиш устида меҳнат қилиб, сарфлаган вақтлари, кучкуватлари, ақлидроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли, пул билан мукофотлаш ёки иш ҳақи тўлашдир.

Юқорида санаб ўтилган вазифалар ҳар бир корхонада мавжуддир, лекин улар турли шаклларда турлича даражада бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун персонални танлаш, уқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларини ишлаб чиқиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириши зарур.

II МАВЗУ. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

1. Инсон ресурсларини бошқариш

Персонални бошқариш илдизлари жамиятининг узоқ тарихига бориб та-
калади.

Кабила жамоаларига бирлашган одамзоднинг дастлабки вакиллари ўзла-
рининг анча чекланган жисмоний ва ақлий ресурсларидан фойдаланиш муа-
ммоларини ҳал қилиб борганлар, меҳнат тақсимоти, меҳнат қилиш сабаблари
ва интизом масалаларига дуч келганлар.

Буюк давлатчиликка асос солган соҳибқирон Амир Темур ўз тузуклари-
да: «Тажрибамда кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва шижоат сохиби, аз-
ми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши мингминглаб тадбирсиз, лоқайд
кишилардан яхшидир. Чунки тажрибали бир киши минг кишига иш буюра-
ди», деб ёзган эди.

Персонални бошқариш корхона раҳбарининг, кўпинча соғлом фикр ва
тажриба асосида ўз ходимларига нисбатан қарор қабул қиладиган корхона
эгаси фаолиятининг йўналишларидан бири.

Шунингдек меҳнатни рағбатлантириш, касб таълими (шогирдлик тизим-
лари) ҳақида ҳам мисоллар топилади.

Утган асрдаги саноат инқилоби иқтисодий корхоналарнинг характерини
тубдан ўзгартириб юборди, устахоналар ўрнига фабрикалар келди.

Дастлабки мутахассисларнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳаси-
даги асосий функциялари ишчилар учун мактаблар ва касалхоналар барпо
этишдан, меҳнат шароитларини назорат қилишдан иборат бўлди. Бу
ўзгаришларни учта муҳим омил:

- «меҳнатни илмий асосда ташкил этиш»нинг пайдо бўлиши ва
ривожланиши;
- касабачилик ҳаракатининг ривожланиши;

– ходимлар билан иш берувчилар ўртасидаги муносабатларга давлатнинг фаол аралашувини олдиндан белгилаб берди.

«Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш» назарияси ёки – тўғрироғи, «илмий бошқариш» назариясига шу асрнинг бошларида Фредерик Тейлорнинг (АҚШ) асарларида асос солинган бўлиб, кейинчалик бошқа кўпгина олимлар томонидан ривожлантирилди.

Бу назария умуман корхона бошқаришда ва хусусан инсон ресурсларини бошқаришда «тинч инқилоб» ясади.

«Илмий бошқариш» назариясининг тасдиқлашича, барча корхоналар учун бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг оптимал (энг мақбул) ва универсал (ҳар томонлама) усуллари мавжуд бўлиб, улар меҳнат унумдорлигини бирмунча ошириш имконини беради.

«Илмий бошқариш» ғояларининг тарқалишига қараб кўпгина корхоналарда янги касб вакиллари – муҳандислар пайдо бўлди, улар иш усулларини ўрганиш ва қулайлаштириш билан шуғулланишди.

Корхоналар мазкур масалалар билан шуғулланадиган махсус бўлимлар туза бошладилар. Бу бўлимлар одатда кадрлар бўлимлари деб аталари. 50 - 70-йилларда саноати ривожланган мамлакатлар бўйича навбатдаги қонунчилик тўлқини авж олдики, у меҳнат муносабатларини давлат пули билан тартибга солишни бирмунча мураккаблаштирди.

Иккинчи жаҳон уруши йилларида саноат корхоналарининг кадрлар бўлими олдиға (айниқра АҚШ ва Бутук Британияда) ҳаётнинг ўзи ғоят муҳим вазифани, барча касблардаги юз минглаб янги ходимларни ишға қабул қилиш ва уларға таълим бериш вазифасини қуйди.

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

60-70-йилларда Американинг бизнес мактаблари ўз дастурларини уларга инсон ресурслари билан боғлиқ бўлган фанларни – саноат психологияси, ташкилий хулқ-атвор, ходимларни бошқариш фанларини киритиш ҳисобига кенгайтирдилар.

Шу йилларда инсон ресурсларини режалаштириш эпизодик машклардан расмий ташкилий жараёнга айланди, компаниялар унинг ёрдамида ўзларининг узоқ муддатга ишчи кучига бўлган эҳтиёжларини белгилаб олдилар.

1970-йилларнинг охирида ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини режалаштириш га доир махсус ташкилотлар, шу жумладан Америкада инсон ресурсларини режалаштиришга доир машхур жамият ташкил этилди. Бу жамият персонални бошқариш назарияси ва амалиётининг ривожланишига катта таъсир кўрсатди.

Инсон ресурсларини режалаштириш самарали бўлиб қолди, «3/4» усули кенг тарқалди, бунда корхона эҳтиёжни қисқартириш ташвишидан халос бўлиш учун талаб қилинадиган ходимларнинг фақат 75% ни ёллайди ва «бутун умрга бир ташкилотда» принципи кескин танкид қилинди.

90-йилларда фан-техника тараққиётининг жадаллашуви, бозорларнинг кенгайиши ва рақобатни кучайиши инсон ресурсларини бошқаришдаги му-тахассисларга қуйидаги янги вазифаларни қуйди:

- ходимлар малака даражасининг замонавий иқтисодиётнинг қаттиқ талабларига мос келишини таъминлаш;
- ривожланган мамлакатларда ишчи кучига ортиб боровчи харажатларни назоратга олиш ва бунда компенсация пакетларининг рақобатбардошлигини сақлаб қолиш;
- корхонага келмайдиган ходимларнинг унга алоқадорлигини қўллаб-қувватлаш усулларини қидириб топиш ва ташкилотга мансублик туйғусини ривожлантириш; бу ходимлар уйда ишлашлари мумкин ва ташқи олам билан электрон алоқд воситалари ёрдамида муомала қиладилар;
- кўп миллатли корпорациялар ишлаб чиқаришни ишчи кучи арзон

бўлган мамлакатларда қандай жойлаштириш афзаллигини бирга қўшиб олиб боришларини аниқлаш, бу мамлакатларнинг ўз аҳолиси бандлигини таъминлашдан иборат маънавий мажбуриятлар олишларига эришиш.

2. Мустакилликкача бўлган даврда инсон ресурсларини бошқарилиши

Мустакилликкача бўлган даврда кадрлар бўлимлари амалда барча ташкилотларда пайдо бўлди, бироқ уларнинг вазифаси бозор исодиётига ўтган мамлакатларда шу номда мавжуд бўлган бўлимлардан сезиларли равишда фарқ қаттарди.

Бу ўзига хосликни уша давр ижтимоий ҳаётидаги **учта омил** белгилаб берган эди:

1. халқ хўжалигига марказлашган ҳолда раҳбарлик қилиш;
2. иқтисодиётнинг сиёсий тусда эканлиги;
3. мафкуранинг тоталитар тарздалиги.

Ишга қабул қилиш ҳақида ҳам шу нарса содир буларди (битирувчилар марказлашган ҳолда тақоимланди, буни рад қилиб бўлмасди) ва малака ошириш ҳам тақсимот асосида амалга оширилди. Ҳар қандай корхонанинг умуман жамият учун энг муҳим бўлган резерв (захира) тайёрлаш вазифаси сиёсий ташкилотлар томонидан амалга оширилди.

Иқтисодиётни бошқаришнинг марказлашган тизими заифлашиб борган сари корхоналар олдида инсон ресурсларини бошқариш билан боклик янгиданянги вазифалар пайдо бўлади.

Бундан ташқари, инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассисларимиз учун бошқа мамлакатларнинг тажрибаларини ўрганиш қизиқарли ва фойдалидир. Тарихнинг кўрсатишича, бу йўл узоқ қийин, бошқалар қилган хатоларни тақорлаш билан содир бўладиган йўлдир.

3. Ҳозирги замон корпорациясида инсон ресурсларини бошқариш

Ҳозирги вақтда корхоналар орасида кўп миллатли корпорациялар, персонални бошқариш соҳасида энг бой тажриба тўплаганлар.

Уларнинг инсон ресурслари бўлимлари кенг кўламдаги масалалар билан шутулланадилар ва ташкилотларнинг ривожланишида муҳим роль уйнайдилар.

Одатда, инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда Вице-Президент бошчилик қилади ва биринчи раҳбарга бевосита бўйсунди.

Вице-Президентнинг мавқеи ички иерархияда унинг ташкилотни бошқаришдаги иккиламчи ролини акс эттиради.

Бир томондан, у муайян функционал хизматнинг – инсон ресурслари бўлимининг раҳбари ҳисобланса, иккинчи томондан, бутун ташкилот юқори раҳбариятининг аъзоси бўлади.

Директорларнинг ички кенгашилини махсус орган сифатида ташкил этадилар, унга Президент ва унинг ўринбосарлари – минтақавий, молия, ишлаб чиқариш, маркетинг, инсон ресурслари бўйича Вице-Президентлар, шунингдек асосий бўлинмаларнинг раҳбарлари кирадилар.

Инсон ресурслари бўйича Вице-Президент компания учун ғоят муҳим бўлган ривожлантириш масалаларини, стратегияни белгилаш масалаларини муҳокама қилишда иштирок этади. Вице-Президент аввало одамларни бошқариш соҳасидаги мутахассис сифатида, бу масала юзасидан бошқа раҳбарлар учун ички маслаҳатчи сифатида намоён бўлади. Бироқ ўзининг касбий соҳасида омилкор бўлишдан ташқари, у ташкилотнинг ривожланишидаги умумий қонунларни тушуниши, бозорни, рақобатчиларни, компания ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ва унинг кўрсатадиган хизматларини билиши, стратегик тафаккурга эга бўлиши талаб қилинади.

Аксинча, компанияни бошқариш нуқтаи назаридан бўлим раҳбарига инсон ресурсларини бошқариш осон бўлади, чунки унинг ташкилотдаги мавқеи юқори бўлади.

Бундай етарли даражада баҳо бермасликнинг биринчи сабаби кўп лолларда бу ходимларнинг ташкилот фаолиятига доир муҳим масалаларида ўқувсизлигидир, бу ҳол уларнинг ўз ҳамкасблари олдидаги эътиборини тушириб юборади.

Компаниянинг ҳажми, унинг фаолиятининг ўзига хос томонлари ва анъаналарига караб, инсон ресурслари хизматлари ва бўлинмаларининг сони ва номи, шунингдек уларда ишловчи ходимлар миқдори ўзгариши мумкин. Масалан, битта ташкилотда иш ҳақи, имтиёзлар, ходимлар билан муносабат бўйича тўлақонли бўлимлар мавжуд бўлиши мумкин (касаба уюшмалари кучли бўлган тақдирда), шунингдек бу корхонада касбий ривожланиш, коммуникация яхши йқлга қуйилган бўлади, айти вақтда бошқа корхоналарда бу вазифаларнинг ҳаммаси компенсация ва ходимлар билан ишлаш бўлимларида тўпланган бўлади.

Ишга қабул қилиш, персонални ҳисобга олиш, касб таълими ва ривожлантириш масалаларини бошқариш ҳам кўпинча битта бўлим доирасида бирлаштирилади. Кўпгина корхоналарда инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари персонални бошқариш учун унчалик анъанавий бўлмаган вазифалар, чунончи, меҳнатни ва атрофмунитни муҳофаза қилиш вазифалари, ташкилот ичидаги коммуникация, маъмурият, компаниянинг автомобиллар саройини бошқариш вазифаларини қамраб олади.

Бошқа хизматлар сингари инсон ресурслари бўлими ўзининг лавозимлар поғонасига эгадир, бу поғона умумташкилий тузилманинг таркиби қисми ҳисобланади. Бўлим, сектор ёки гуруҳнинг бошида ўрта бўрин раҳбарлари инсон ресурслари бўйича ВицеПрезидентга бўйсунадиган директорлар ёки бўлим бошликлари туради. Уларнинг асосий вазифаси ўзларига ишониб топширилган персонални бошқариш тизими ишини ташкил этиш, шунингдек ўзининг раҳбарига эксперт маслахатларини беришдир.

Масалан, компания олдида турган мақсадларга эришишда компенсация бўйича директорнинг ҳиссаси маъмурият сектори бошлигининг ҳиссасидан

салмоқлироқ бўлиши мумкин, бу ҳар иккала бошлик позиция бевосита персонал бўйича ВицеПрезидентга бўйсунитидан қатъи назар шундай бўлади.

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга – ташкилотнинг ҳажмига, унинг фаолияти турига, ташкилот олдида турган вазифалар, анъаналар, молиявий аҳволига, ривожланиш босқичига боғлиқ бўлади. Компаниянинг умумий ходимлари сони билан инсон ресурслари бўлимининг ҳажми ўртасидаги «мақбул нисбат»ни ҳисоблашга доир кўп сонли уринишлар ҳозирга қадр муваффақиятли тугалланган эмас.

Турлитуман тадқиқотлар ниҳоятда хилма-хил натижалар беради, улардан персонал бўйича битга мутахассисга ташкилотнинг қанча ходими тўғри келиши аниқ эмас, бу ракам 30 дан 2000 гача тебраниб туради. Айни вақтда қуйидаги таъминот аниқ кузга ташланади: инсон ресурслари бўлимининг битга ходими тўғри келадиган ташкилот ходимлари сони ташкилотнинг ривожланиши ва такомиллашиб боришига қараб ортиб боради. Ёш корхоналар етук корхоналарга қараганда бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг диққат-эътибор беришига кўпроқ муҳтож бўладилар.

4. Персонални бошқаришда мунтазам ва функционал раҳбарлик

Корхоналар асосий фаолият билан банд бўлган бўлинмалардан асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинмалардан ташкил топади, лекин бу бўлинмалар ташкилотнинг нормал ишлашини таъминлайди.

Биринчи турдаги бўлинмалар ва уларнинг раҳбарлари кўпинча мунтазам раҳбарлар деб аталади, иккинчи турдаги бўлинмалар функционал ёки қўллаб-қувватлаш бўлинмалари деб аталади.

Асосий мақсад и маҳсулот ишлаб чиқариш, сотиш ва нусха кўчириш асбоб-ускуналарини ишлаб чиқариш ҳисобига акциядорлар даромадини энг кўп даражада оширишдан иборат бўлган компания учун мунтазам раҳбарлар бош директор, завод, сотиш ва техник хизмат кўрсатиш бўйича минтақавий

директорлар, усталар ва бригадирлар; вазифасига кўра раҳбарлар молиявий директор, таъминот бўлимининг бошлиги, персонал бўйича директордир.

Мунтазам раҳбарлар корхонанинг ўз мақсадига эришуви учун бевосита жавобгардирлар, ишлаб чиқариш, сотиш, қарорлар қабул қилишга вакилдирлар.

Функционал хизматлар бундай ваколатлардан маҳрум этилган, уларнинг вазифаси мунтазам бўлинмалар фаолиятини қўллаб-қувватлаш ва мунтазам раҳбарларга улар қабул қиладиган қарорларнинг самарадорлигини ошириш мақсадида эксперт маслаҳатлари беришдан иборатдир.

Инсон ресурслари бўлими функционал ёки ёрдамчи бўлинма ҳисобланади, унинг ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида бевосита иштирок этмайдилар, нон ёпмайдилар, нусха кўчириш машинасини таъмирламайдилар, автомобиллар сотмайдилар ва х.к.

Персонални бошқариш соҳасидаги қарорлар ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш ҳақидаги, янги лавозимга тайинлаш ҳақидаги, касб таълимига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шу кабилар тўғрисидаги қарорлар бўлиб, ваколатли раҳбарлар томонидан қабул қилинади.

Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари мазкур масалалар юзасидан мунтазам раҳбарнинг эксперт маслаҳатчилари бўлиб майдонга чиқади.

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

Мунтазам ва функционал бўлинмаларнинг мавжуд бўлиши уларнинг ўзаро муносабатларида потенциал низога эга бўлади. Бу низо амалда икки тамойилнинг – функционал экспертизанинг инкор қилинишига ва мунтазам раҳбарларнинг функционал раҳбарлар билан алмаштирилишига олиб келади.

Биринчи тамойил шу нарсада намоён бўладики, мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига бошқаришда иштирок этиш ҳуқуқини рад қила-

дилар, экспертизани инкор қиладилар ва мутахассисларнинг вазифасини маъмуриятчиликдан ва «линия» фармойишларини бажаришдан иборат қилиб қўядилар.

Шунда бир куннинг узидаёқ энг малакали операторлардан 28 нафари заводдан кетиб қолди ва раҳбарият энг мураккаб станокларни 15 кун тухтатиб қўйишга мажбур будди. Компания таклиф этилган иш ҳақини оширишдан минг баравар зарар курди.

Иккинчи тамойил бутунлай қарама-қаршидир – мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига персонални бошқариш масалаларининг барча турлари бўйича ёки уларнинг асосий қисми бўйича қарорлар қабул қилиш ҳуқуқини беради. Бундай раҳбарларнинг фикри ниҳоятда оддий: «Мен со-тиш, хизмат кўрсатиш, жанговар тайёргарлик ва бошқа ишлаб чиқариш маса-лалари билан жуда бандман, персонал билан шуғулланишга вақтим йўқ. Бу-нинг учун махсус бўлим ташкилот учун макнул келадиган қарорларни қабул қилиш учун ҳамиша ҳам етарли ахборотга эга бўлавермайди, бу қарорларни амалга ошириш учун зарур ваколатларга ҳам эга эмас. Вентиляция жихозла-рини ишлаб чиқарадиган ва монтаж қиладиган компания анчагина моддий зарар курди ва ўз мавқеига путур етказди, чунки иш жойида созловчи уста-нинг бўлмаслиги оқибатида объектни буюртмачига топширишни бир ҳафта кечиктириб юборди, чунки созловчи уста касб таълими олиш учун бўлим то-монидан бошқа шаҳарга юборилган экан.

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

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

III МАВЗУ. КОРХОНАЛАРДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯСИ

1. "Персонал" тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари

Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуддир:

Биринчи ёндашув – **"Инсон ресурсларини бошқариш"** мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини ижтимоий ривожлантириш масалаларини қамраб олади, **"персонални бошқариш"** эса кўпроқ кадрлар билан оператив иш олиб боришга тааллуқлидир (3.1-расм).

Иккинчи ёндашув – **"Одам ресурсларини бошқариш"** аввало меҳнат ва бандлик соҳасидаги муносабатларни давлат йўли билан тартибга солиш масалаларига, **"персонални бошқариш"** эса корхона даражасидаги меҳнат муносабатларига қаратилган.

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

3. 1 - р а с м . Инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги фаолият чизмаси.

Атамалардаги фарқларга фаолият хусусияти ва йўналишлари сабаб бўлиши мумкин.

Масалан, "персонал" атамаси кўпинча унчалик катта бўлмаган фирмалар (асосан 100 кишидан камроқ бўлганда) томонидан ишлатилади.

"Инсон ресурслари" атамасидан фойдаланувчилар орасида ходимларининг сони минг кишидан ортиқ бўлган йирик ташкилотлар устунлик қилади.

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

Персонални бошқариш (ПБ) – корхона даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир. Бу фикрни мисол билан тушунтирамиз (3.2-расм).



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

ПБ узлуксиз жараён сифатида намоён бўлади, демак корхоналар фаолиятида пировард натижалар қўлга киритилганлигини билдиради.

Ҳозирги шароитда персонал билан ишлашнинг асосий мақсади - юксак жавобгарликни хис қиладиган, юқори малакага, корхонани хўжайини деган хис-туйғуга эга шахсни таркиб топтиришидир.

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

ИРБ тажрибасининг энг ўзига хос элементлари қуйидагилардир:

- банд ходимларни танлаш, ёллаш ва тренинг сифатига эътибор қаратиш;
- ҳамкорлик ва қабул қилинган қарорларни амалга оширишда қулай муҳит яратиш учун гуруҳий меҳнат усуллари тadbик этиш;
- ИРБ вазифаси компания раҳбари ёки ўринбосарига бўйсунди.

ИРБ тажрибасидан устивор йўналишларни кўрсатиш мумкин:

- ўз компанияси ходимлари юкори лавозимларга кўтариш;
- эришилган натижаларни ривожлантиргга катта эътибор бериш;
- раҳбарлар билан ходимлар ўртасида вазифа жиҳатидан бўлган фарқланишни камайтириш;
- қулай меҳнат, атрофмуҳит шароитини яратиш ва ошкора коммуникацияларни рағбатлантириш ҳамда ходимда "команда" маданиятини шакллантириш;
- ходимларни бошқа иш топишга уринмасдан туриб, уларни ишдан бўшатмаслик;
- персоналнинг корхона фойдасида иштирок этиши ва ходимлар малакасини ошириш.

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

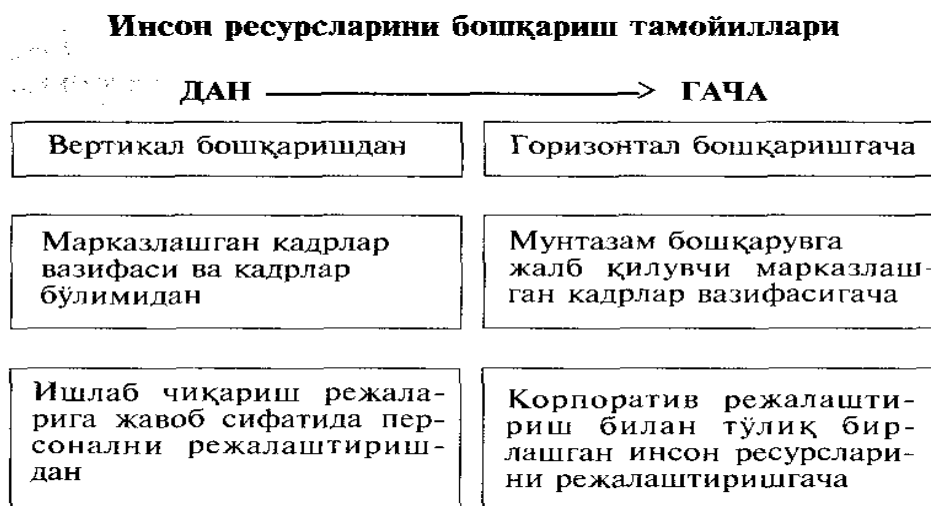
3.3 - расм. Инсон ресурсларини бошқаришнинг фарқ қилувчи хусусиятларининг чизмаси

ПБдан ИРБ сари рўй берадиган силжиш келгусидаги таркибий қайта кўришлар асосида ва барча босқичларида инсон ролининг ортиши ўз таъсирини ўтказди.

Бир томондан, ПБ вазифасининг роли ортади, менежментнинг ўзи анча мураккаб бўлиб қолади. Аини вақтда кадрлар соҳасидаги мутахассислар корхонанинг стратегиясига мувофиқ ПБдан кўра “қизгин” ишлар билан кўпроқ шуғулланадилар. Малакани ошириш энди биринчи даражали вазифа сифатида қараб чиқилмайди.

Иккинчи томондан, рақобат кескин тарзда ортади, харажатларнинг ка-
майишига нисбатан тазйиқ ўтказилади, ташкилий тузилмалар ўзгаради, биз-
несни ташкил этиш маҳсулотлар ва истеъмолчилар атрофида "кўрилади".

Барча жараёнлар ва тенденциялар муқаррар равишда иқтисодиёт
соҳасида янги вазифа – инсон ресурсларини бошқаришнинг пайдо бўлишига
олиб келади. (3.4-расм).



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

АҚШ компанияларининг 1500 менежерлари XXI асрдаги ИРБнинг роли
хақида қуйидагиларни айтадилар:

- эртанги эҳтиёж учун инсон ресурсларини режалаштириш корпорация
стратегиясини шакллантиришнинг бир қисми ҳисобланади;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг раҳбари ҳамма жойда бошқарув-
нинг юқори бўғини аъзо си бўлади ва бизнес стратегияси, режалари, техноло-
гияси, бозор маҳсулотлари ва воситалари ҳақида тўлиқ хабардор бўлади;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг вазифалари роли процессуал ак-
тиватордан /маълумотлар туплаш ва ишлов бериш/ инсон ресурсларини тан-
лаш ва фойдаланишдаги мулим активаторга айланади;
- малака оширишдаги асосий мезонлар унинг хилма-хиллиги ва
кенглиги, аниқ натижаларга эриша олиши, динамизм, командада ишлай
билиши, мўлжал олиши ва ишчанлик ахлоқидир;
- инсон ресурсларини бошқаришнинг энг муҳим вазифаларидан бири

корпорация маданияти, қадриятлари ва мақсадлари бирикмасидан иборат бўлиб қолади.

"Корхона персонали" тушунчаси анча умумий тарзда мазкур корхонанинг барча ёлланган ходимлари жамини қамраб олади.

Ижтимоий меҳнат тақсимооти жараёнини жадаллаштириш, иқтисодиётни таркибий жиҳатдан қайта кўриш персоналнинг касбий-малака тузилишида сифат жиҳатидан силжишларга олиб келади, бу эса ҳозирги шароитда айниқса муҳимдир.

"Персоналнинг касбий-малака тузилиши" деган тушунчанинг ўзи бир хил маънони англатмайди. У бир-бири билан боғланган учта мустақил жиҳатни қамраб олади. Улар:

- иш кучининг касбий тузилиши;
- унинг малака тузилиши;
- малаканинг мазмуни.

Бунда иш кучининг касбий тузилиши дейилганда касбий гуруҳларнинг турли касб вакиллари нисбати, малака тузилиши дейилганда турли малака даражаларига эга бўлган ходимларнинг нисбати тушунилади.

Корхонанинг ижтимоий тизими қонуний равишда иккита асосий кичик тизимга - бошқарувчи ва бошқарилувчиларга булинади.

Бошқарувчи персонал ПБ субъекти, объекти эса ишлаб чиқариш персонали сифатида майдонга чиқади.

Ёллаш асосида ишловчи бошқарувчи персоналга – менежерлар ва маъмурий ходимлар, ақлий ходим ва мутахассислар киради.

Бошқарилувчи персоналга бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлган ва технология жараёнини амалга оширишда иштирок этадиган барча ишчилар киритилади.

Бошқарув объекти – корхона персоналидир. Объект сифатида айрим ходим эмас, балки фақат меҳнат жамоаси қаралиши керак. Чунки жамоагина тугал маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган ва умуман тизимнинг хат-

ти-ҳаракатларини белгилаб берадиган қонунлар ва қоидалар мажмуиға бўйсунеди.

Персонални бошқариш субъекти дейилганда,

биринчидан, ҳаракатдаги раҳбарлик давони, кадрларни тайёрлаш, қабул қилиш, уларнинг ишга кўникиши, бир жойдан бошқасига ўтказилиш жараёнининг бошқарилиши ва шу кабиларни,

иккинчидан, бўйсунувчи бўлимлар, жамоа ва мунтазам бошқарувчи персонални,

учинчидан, бошқарув субъектлари таркибига турли хил ишчилар, жамоани жисшаштириш, тарбиялаш, аъзоларнинг ижодий фаоллигини ошириш соҳасидаги вазифаларни бажарувчи касаба уюшмалари ташкилоти ва бошқа жамоат ташкилотлари ҳам киради.

2. Корхоналарда персонал билан ишлашни бошқариш

Кадрларни режалаштириш одамларга зарур вақтда ва керакли миқдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқариш талабларига мувофиқ таъминлаб беришни вазифа қилиб қўяди.

Режалаштириш қуйидаги саволларга жавоб бериши лозим:

- Қандай малакали қанча ходим қачон ва қаерда бўлади?
- Керакли персонални ижтимоий зарар етказмаган ҳолда қандай қилиб жалб қилиш ва ортиқча персонални қисқартириш мумкин?
- Персонални уларнинг қобилиятларига мувофиқ қандай қилиб яхшироқ фойдаланиш мумкин?
- Янги юқори малака талаб қиладиган ишларни бажариш учун қандай кадрларнинг ривожланишини таъминлаш ва ишлаб чиқаришнинг талабэҳтиёжларига мувофиқ уларнинг билимларини қўллаб-қувватлаб туриш мумкин?
- Кадрларга доир режалаштирилган тадбирлар қандай харажатлар

қилинишини талаб этади?

Персонал билан ишлашнинг тезкор режаси. Персонал билан ишлашнинг тезкор режасини ишлаб чиқиш учун махсус ишлаб чиқишган анкеталар ёрдамида қуйидаги ахборотни тўплаш зарур:

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

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

- кадрлар қўнимсизлиги;

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

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

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

- давлат ва ҳуқуқий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган ижтимоий характердаги хизматлар ҳақида маълумотлар (қонун.чарга, тариф номаларига мувофиқ, ихтиёрий равишда ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган харажатлар).

Персонал ҳақидаги маълумотларни тартибга солиш ва 4.1-расмда тасвирланган схема тарзида тақдим этиш мумкин.



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

Персонал тўғрисидаги ахборот қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

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

кўргазмалилик – маълумотлар шундай тақдим этилиши керакки, бунда энг асосий нарсаларни тез аниқлаш, кўп сўзлилиikka барҳам берилсин. Бунинг учун жадваллар, графиклар, рангли безатилган материалдан фойдаланиш зарур;

бир хиллик – маълумотлар ноаниқ бўлмаслиги, уларни талқин қилишда материалнинг семантик синтактик ва мантилий жихатдан бир хил бўлишини кузатиб бориш зарур;

циесийлик – маълумотлар қиёслаб бўладиган бирликларда келтирилиши ва ташкилот ичида ҳам, шунингдек унинг ташқарисида ҳам қиёслаб бўладиган объектларга тааллуқли бўлиши керак;

ворисийлик – вақт жихатидан турли даврларда бериладиган кадрлар ҳақидаги маълумотлар битта ҳисобланади.

Корхонада персонал билан ишлаш муаммоларидан бири кадрларни жалб қилиш пайтидаги меҳнатга кўникишни бошқаришдир. Персоналнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мослашуви вужудга келади, унинг асосини персонал томонидан секин-аста меҳнатнинг

янги касбий ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларига кириб бориши ташкил этади.

Кўникишнинг икки йўналиши ажратиб кўрсатилади:

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

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

Персонални озод қилиш ёки қисқартиришни режалаштириш кадрларни режалаштиришда муҳим аҳамиятга эгадир.

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

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

Пенсияга чиқиш оқибатида ташкилотдан кетиш бўшашларнинг аввалги турларидан фарқ қиладиган бир қатор хусусиятлари билан ажралиб туради.

Биринчидан, пенсияга чиқиш олдиндан кўзда тутилган ва вақт жихатидан етарли даражада аниқлик билан режалаштирилган бўлиши мумкин.

Иккинчидан, бу воқеа шахсий соҳада жиддий ўзгаришлар билан боғлиқдир.

Учинчидан, кишининг турмуш тарзида муҳим ўзгаришнинг содир бўлиши унинг атрофидагилар учун яққол кўзга ташланиб туради.

Кадрлардан фойдаланишни режалаштириш штатдаги лавозимларни тўлдириш режасини тузиб чиқиш воситасида амалга оширилади.

Корхоналарда таълим олишга эҳтиёж мавжуд бўлиб, у ходимларни қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ҳам қамраб олади.

Амалиётда корхона персоналини ўқитишнинг икки шакли мавжуд:

Иш ўрнида ва ундан ташқарида таълим бериш.

Иш ўрнида таълим бериш анча арзонга тушади ва тезкорлик билан ажралиб туради. У персоналнинг таълим жараёнига киришини осонлаштиради, аудиторияларда таълим олишга ўрганмаган ходимлар учун қулайдир.

Иш жойидан ташқарида таълим бериш анча самарали ҳисобланади, лекин у қўшимча молиявий харажатлар билан ва ходимни хизмат вазифаларини бажаришдан чалғитиш билан боғлиқдир.

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

Персоналга сарфланадиган харажатлар ташкилотнинг ишлаб чиқариш ва ижтимоий кўрсаткичларини ишлаб чиқиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Персоналга сарфланадиган харажатлар улуши маҳсулот таннарҳида ортиб боради, бу эса қуйидаги омиллар билан боғлиқдир:

- меҳнат унумдорлиги билан ходимларга сарфланадиган харажатлар ўртасида бевосита боғлиқликнинг йўқлиги;

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

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

Персоналга сарф этиладиган харажатларни режалаштиришда биринчи навбатда харажатларнинг қуйидаги моддаларини назарда тутиш зарур: асосий ва қўшимча иш ҳақи, ижтимоий суғуртага маблағлар ажратиш, хизмат

сафарлари чиқимлари; кадрлар тайёрлаш, уларни қйта тайёрлаш ва малакасини ошириш харажатлари; умумий овқатланиш учун қўшимча ҳақ тўлаш, уй-жой, маиший хизмат кўрсатиш, маданият ва жисмоний тарбия, соғлиқни сақлаш ва дам олиш, болалар муассасалари билан таъминлаш, махсус кийим-бошлар билан таъминлаш.

Агар кадрлар қўнимсизлиги катта бўлса, у ҳолда янги ишчи кучини излаш, унга йўл-йўриқлар бериш ва ишни ўзлаштириш билан боғланган қўшимча харажатлар пайдо бўлади. Бозор муносабатлари ривожланиб борган сари персоналнинг ташкилот фойдаси ва капиталида иштирок этиши билан боғлиқ бўлган харажатларнинг янги турларини ҳисобга олиш зарурати пайдо бўлади.

IV МАВЗУ. КОМПАНИЯЛАРДАГИ ХИЗМАТ МАРТАБАСИНИ ВА ХОДИМЛАРНИНГ ХИЗМАТ-КАСБ ЖИҲАТИДАН КЎТАРИЛИШНИ БОШҚАРИШ

1. Мартаба тушунчаси ва босқичлари

Мартаба (мавқе) – бу персоналнинг ўз меҳнат истикболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулохазалари, ўзини ўзи намоён қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш борасида кутилган йўллари дир.

Кишининг ишдан ташқари ҳаёти мартабага маълум даражада таъсир қилади, бу мартабанинг маълум қисми ҳисобланади.

Масалан, катта ваколатларга, яна ҳам юқорироқ мақомга, нуфузга, ҳокимиятга, кўп миқдордаги пулга эга бўлиш дир.

Мартаба тушунчаси ташкилий поғона бўйлаб узлуксиз ва доимий равишда юқорига ҳаракат қилиб боришни англатмайди.

Мартаба – бу инсоннинг меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаёти мобайнидаги иш тажрибаси ва фаолиятини англаб етилган мавқеи ва ҳуқ-атвори дир.

Мартабанинг икки тури бўлади:

- касб мартабаси,
- ташкилот ичидаги мартаба.

Касб мартабаси шу билан ажралиб турадики, муайян бир ходим ўзининг касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг турли босқичларидан ўтади: - таълим олиш, ишга кириш, касб-хунар соҳасида ўсиш, ўзига хос касбий қобилиятларини қўллаб-қувватлаш, пенсияга чиқиш.

Ташкилот ичидаги мартабани - у ходимнинг бир ташкилот доирасида ривожланиш босқичларининг изчиллик билан алмашиши.

Ташкилот ичидаги мартаба учта асосий йўналишда бўлади:

вертикал йўналиш – мартабанинг вертикал йўналиши дейилганда таркибий поғонанинг юқорироқ даражасига кўтарилиши тушунилади;

горизонтал йўналиш – фаолиятнинг бошқа функционал соҳасига ўтказишни ёхуд поғонадаги муайян хизмат ролини бажаришни назарда тутади.

Горизонтал йўналишга олдинги поғонадаги вазифаларни кенгайтириш ёки мураккаблаштириш ҳам киради.

марказга интилувчан йўналиш – дейилганда асосий ўзакка, яъни ташкилот раҳбарлигига интилиш тушунилади.

Масалан, ходимни унинг учун мақбул бўлмаган учрашувларга таклиф этиш, расмий ёки норасмий кенгашларга чақириш, ходимнинг норасмий ахборот манбаига йўл топиш, унга ишонч оҳангида мурожаат қилиш, раҳбариятнинг айрим муҳим топшириқлар бериши.

Мартабани режалаштириш ва амалга оширишнинг асосий вазифаси касбий ва ташкилот ичидаги мартабаларнинг ўзаро таъсирини таъминлашдир.

Бу таъсир қатор вазифаларни ҳал қилишни назарда тутади:

- ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;

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

- мартабани бошқариш жараёнининг ошкоралигини таъминлаш;

- "мартабанинг боши берк кўчалари"га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади;

- мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш;

- муайян мартабага доир қарорларни ҳал қилишда фойдаланиладиган хизмат соҳасида усишнинг кўргазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;

- персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;

- нореал умидларни қисқартириш мақсадида ходимларнинг мартабага

интилишига асосли баҳо беришни таъминлаш;

– хизмат соҳасида усиш йўллари аниқлаш; бу йўллардан фойдаланиш керакли вақтда ва керакли ўринда ходимларга бўлган миқдор ва сифат эҳтиёжларини қондиради.

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

Мартаба босқичлари		Мақсадга эришил эҳтиёжлари	Маънавий эҳтиёжлар	Физиологик ва моддий эҳтиёжлар
Дастлаб- ки	5 гача	Ўқишни турли иш- ларда синаб кўриш	Ўз-ўзини намоён қилишининг бошланиши	Яшаш хавфсизлиги
Ривож- ланиш	0 гача	Ишни ўзлаштириш, кў-никмалар нинг ривож- ланиши, ма- лакали мута- хассис ёки раҳбарнинг шаклланиши	Ўз-ўзини намоён қилиш, мустақилликка эришишнинг бошланиши	Яшаш хавфсизли- ги, соғломлик, меҳнатга ҳақ тўлашнинг нормал даражаси
Кўтарилиб бориш	5 гача	Хизмат зинапояси бўйича кўтарилиб бориш, янги малака ва тажриба ҳосил қилиш, малака ортиши	Ўз-ўзини намоён қилишнинг ортиши, кўпроқ мустақилликка эришиш, ўз фикрини айтишнинг бошланиши	Соғломлик, меҳнат ҳақининг юқори даражаси

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

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

Дастлабки босқич мактабда ўқишни, ўрта ва олий маълумот олишни ўз ичига олади ҳамда 25 ёшгача давом этади.

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

Кўтарилиб бориш босқичи одатда 30 ёшдан 45 ёшгача давом этади. Бу даврда малаканинг ортиши, хизматда кўтарилиш юз беради.

Сақланиб қолиш босқичи эришилган натижаларни мустаҳкамлаш ҳаракатлари билан ажралиб туради ва 45 ёшдан 60 ёшгача давом этади. Малаканинг юқори чўққисига эришилади, фаол ғайрат ва махсус таълим олиш туфайли малака янада такомиллашади, ходим ўз билимларини ёшларга беришга қизиқиб қолади.

Якунланиш босқичи 60 ёшдан 65 ёшгача давом қилади. Бу даврда одам пенсия тўғрисида ўйлай ва кетишга тайёргарлик кўради.

Охирги, пенсия босқичидан бу ташкилотдаги мартаба тугайди.

2. Хизмат мартабасини бошқариш

Ишга қабул қилинаётган одам меҳнат бозорини яхши билиб олиши даркор. У меҳнат бозорини билмасдан туриб ўзига биринчи қарашда маъқул бўлиб кўринган ишга кириб қўйиши мумкин.

Киши меҳнат бозорини яхши билади, ўз меҳнатини сарфлайдиган истиқболли соҳани қидиради ва ўз билими ҳамда ўқувларига мос келадиган иш топиш қийинлигини билиб олади, чунки бу соҳада ишламоқчи бўлганлар жуда кўп бўлади, натижада кучли рақобат вужудга келади ва шунда мартабага эришишди.

Мартабанинг мақсади бирор сабабда намоён бўлади, ходим ана шу сабабга кўра аниқ ишга эга бўлишни, лавозимларнинг иерархик зинапоясида муайян поғонани эгаллашни истайди.

Мартабанинг мақсадлари ёш ўтиши билан алмашилиб боради.

Мартабани бошқаришни ишга қабул қилиш чоғидан бошлашнади. Ходимни ишга қабул қилаётиб, иш берувчи ташкилотнинг талаблари баён қилинган саволлар беришади.

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

- ташкилотнинг ёш мутахассисларга нисбатан фалсафаси қандай?
- уй-жой билан таъминлаш имкониятлари қандай?
- йилига хизмат сафарларига (шу жумладан, хорижий сафарларга) неча кун кетади?
- ташкилотнинг ривожланиш истиқболлари қандай?
- ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулотни ходимлар сотиб олганда

чегирмалар борми?

- ташкилотда ишдан ташқари вақтларда ишлаш йўлга қўйилганми?
- ташкилотдаги меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари қандай?
- ташкилотнинг рақобатчиси кимлар?
- ташкилот ўзининг болалар даволашсоғломлаштириш муассасаларига эгами?
- юқорироқ лавозимларга кўтарилиш имкониятлари қандай?
- таълим олиш, малакани ошириш ёки қайта тайёрланиш учун шарт-шароитлар яратиб бериладими?
- лавозимлар қисқарадими ва нима муносабат билан?
- мабодо қисқаришта тушиб қолсам ишга жойлашишда ташкилотнинг ёрдам беришига умид қилишим мумкинми?
- пенсия фондининг шаклланиш принциплари қандай, пенсиянинг миқдорларичи ва х.к.

3. Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими

"Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш" ва "мартаба" тушунчаси бири-бирига яқин бўлса ҳам, лекин айтиб бериш хил тушунча эмас.

Хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш дейилганда ташкилот томонидан турли даражалар (лавозимлар, иш ўринлари, жамоадаги мавқе-мартабаларни таъриф қилиш) изчиллиги тушунилади.

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

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

Би-	
ринчи	Биринчи босқич
босқич –	Олий ўқув юртлири юқори курс талабалари билан ишлаш
базавий	Иккинчи босқич
инсти-	Ёш мутахассислар билан ишлаш
тутлар	Учинчи босқич
юқори	Бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (А гуруҳ)
курслари	Тўртинчи босқич
талаба-	Бошқаришнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (В гуруҳ)
лари ёки	Бешинчи босқич
бошқа	Бошқаришнинг юқори бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлаш (С гуруҳ)
олий	
ўқув	6.1 - р а с м . Ташкилотда мунтазам раҳбарларнинг хизмат-касб жиҳатидан кўтарилиш тизими босқичлари.
юртлири-	

дан амалиётга юборилган талабалар билан ишлашдир. Мазкур ташкилотда амалиётда бўлмаган ёш мутахассисларни ишга қабул қилиш вақтида улар билан тест синовлари ўтказилади ва маслаҳат ёрдами кўрсатилади.

Иккинчи босқич – ташкилотга ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлашдир. Ёш мутахассисларга синов муддати (бир йилдан икки йилгача) белгиланади, улар шу муддат ичида бошланғич таълим курсини (ташкилот билан батафсил танишишни) ўтишлари зарур.

Учинчи босқич – бошқаришнинг қуйи бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Мазкур гуруҳ билан бутун давр мобайнида (2-3 йил) аниқ мақсадга қаратилган муайян ишлар олиб борилади.

Тўртинчи босқич – бошқарувнинг ўрта бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Мазкур босқичда ёш раҳбарларнинг қарор топган гуруҳида ишлаб турган истиқболли цех бошлиқлари ва уларнинг ўринбосарлари ҳам кўшилади. Ишлар якка тартибдаги режалар асосида ташкил этилади.

Бешинчи босқич – бошқарувнинг олий бўғини мунтазам раҳбарлари билан ишлашдир. Юқори лавозимларга раҳбарларни тайинлаш – бу мураккаб жараёндир. Асосий қийинчиликлардан бири кўпгина талабларга жавоб берадиган номзодни танлашдир.

4. Кадрлар резерви билан ишлаш

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

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

Ташкилотларда кадрлар резерви билан ишлаш қандай амалга ошириляётганлигини қараб чиқамиз.

Кадрлар резервини шакллантиришнинг асосий босқичлари:

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

Резервга номзодларни танлашнинг асосий мезонлари:

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

Кадрлар резервини шакллантириш манбалари:

- малакали мутахассислар;
- бўлинмалар раҳбарларининг ўринбосарлари;
- қуйи бўғин раҳбарлари;
- ишлаб чиқаришда ишчи сифатида ишлаб келаётган дипломли

мутахассислар.

Ходимларни резерв гуруҳларига киритиш тўғрисидаги қарорни махсус комиссия қабул қилади ва бу қарор ташкилот бўйича буйруқ билан тасдиқланади.

V МАВЗУ. КОРХОНАНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ - ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИНИНГ АСОСИ

1. Бошқариш объекти бўлган корхонанинг ижтимоий ривожланиши

Персонални бошқаришнинг зарур объекти – корхонанинг ижтимоий муҳитини ривожлантиришдир.

Бу муҳитни турли демографик ва касб-малака белгиларига эга бўлган персоналнинг ўзи, корхонанинг ижтимоий инфратузилмаси ва ходимларнинг меҳнат ҳаёти сифатини маълум даражада белгилаб берадиган нарсаларнинг ҳаммаси.

Ижтимоий муҳит корхона фаолияти ва иқтисодий томонлари билан узвий равишда ўзаро боғлиқ бўлиб, улар билан биргаликда бир бутунликни ташкил этади. Корхонанинг ижтимоий ривожланиши унинг ижтимоий муҳитидаги ижобий томонга бўлган ўзгаришларни англатади.

Корхоналарда ижтимоий ривожланиш биринчи навбатда қуйидагиларга қаратилиши керак:

- персоналнинг ижтимоий тузилишини такомиллаштириш, унинг демографик ва касб-малака таркибини яхшилаш, уларнинг умум таълим ва маданий-техник савиясини ошириш;
- ишлаб чиқариш жараёнида эргономик санитария-гигиена ва бошқа шарт-шароитларини, ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш ва уларнинг хавфсизлигини таъминлаш;
- самарали меҳнатни, ишга бўлган ташаббускорлик-иждодий муносабатни, ҳамкорликдаги гуруҳий ва якка тартибдаги меҳнат натижалари учун бўлган жавобгарликни моддий ва маънавий рағбатлантиришни ташкил этиш;
- жамоада соғлом ижтимоий-психологик вазиятни, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш;
- ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг

ақлий ва ахлоқий потенциалини (салоҳиятини) очиб беришга, биргаликда амалга ошириладиган меҳнатда қониқиш ҳосил қилишга шароит яратиш;

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

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

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

Корхонанинг ижтимоий ривожланишини бошқариш ижтимоий муаммоларни илмий ёндашув, ижтимоий жараёнларнинг содир бўлиш қонуниятларини билиш, аниқ аналитик ҳисоб-китоб ва текшириб кўрилган ижтимоий нормативлар асосида ҳал қилиш имконини берадиган усуллар, йўллар, тадбирлар йиғиндисидан иборатдир.

2. Корхона ижтимоий муҳити ривожланишининг асосий омиллари

Ижтимоий омиллар корхона шароитида ижтимоий муҳитни ташкил этиш билан боғлиқ шарт-шароитлардаги ўзгаришларни ва бу ўзгаришларнинг оқибатларини ифодалаб беради.

Корхонанинг бевосита ижтимоий муҳити асосий омилларига қуйидагилар киради:

- корхонанинг потенциали, унинг ижтимоий инфратузилмаси;
- иш шароитлари ва меҳнатни муҳофаза қилиш;
- ходимларнинг ижтимоий ҳимояланганлиги;

- жамоадаги ижтимоий-руҳий вазият;
- меҳнатни моддий рағбатлантириш ва оила бюджетлари;
- ишдан ташқари вақт ва дам олишдан самарали фойдаланиш ва ҳ.к.з.

Потенциал корхонанинг моддий-техникавий ва иқтисодий имкониятларини, яъни ҳажми ва ҳудудий жойлашуви, персоналнинг сони ва етакчи касбларнинг хусусияти, ишлаб чиқариш ихтисоси ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми (товарлар ва хизматлар), мулкчилик шакли, асосий жамғармаларнинг ҳолати, молиявий аҳволни акс эттиради.

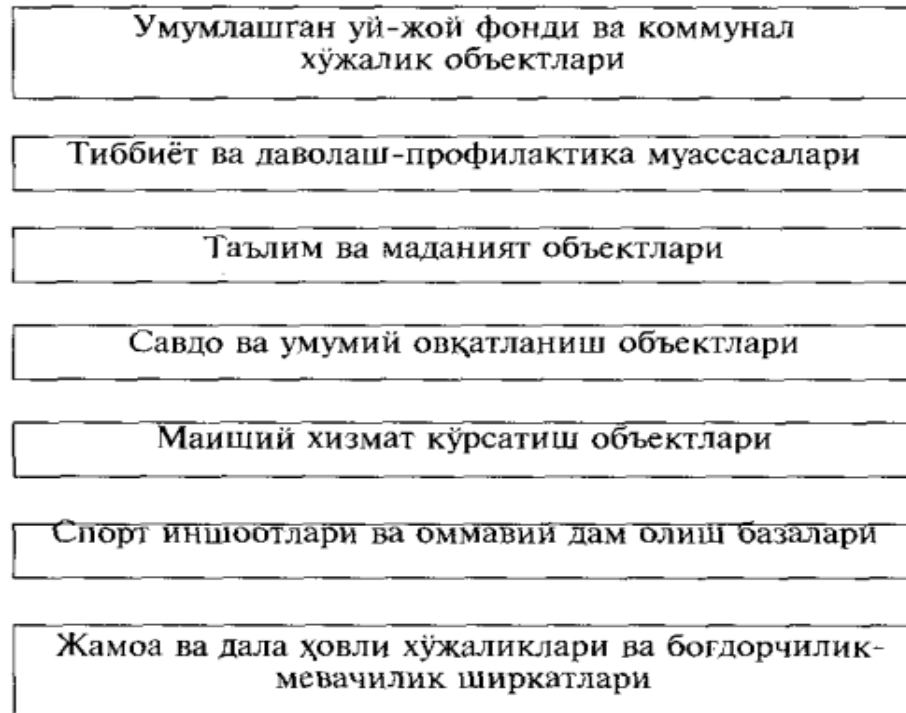
Ижтимоий инфратузилма одатда корхона ходимлари ва улар оилаларининг турмушини таъминлаш, ижтимоий-маиший, маданий ва ақлий эҳтиёжларини қондириш учун мўлжалланган объектлар мажмуидан иборат.

Ўзбекистан Республикаси шароитида Ижтимоий инфратузилма объектларига қуйидагилар киради:

- умумлашган уй-жой фонди ва коммунал хўжалик объектлари, уларнинг энергия, газ ва иссиқлик таъминоти, канализация, водопровод, телефонлаштириш тармоқлари ва ҳоказолар;
- тиббиёт ва даволаш-профилактика муассасалари;
- таълим ва маданият объектлари;
- савдо ва умумий овқатланиш объектлари;
- маиший хизмат кўрсатиш объектлари;
- спорт иншоотлари, соғломлаштириш тадбирларини ўтказишга мослаштирилган оммавий дам олиш базалари;
- жамоа ва дала ховли хўжаликлари ва боғдорчилик-мевачилик ширкатлари ва бошқалар.

Корхона ўзининг миқёси, мулкчилик шакли, бўйсунishi, қаерда жойлашганлиги ва бошқа шарт-шароитларига қараб ўзининг яхлит ижтимоий инфратузилмасига (7.1-расм) эга бўлиши, фақат унинг айрим элементлари йиғиндисига эга бўлиши ёки бошқа корхоналар билан кооперациялашувга ва ижтимоий соҳанинг муниципал базасига умид қилиши мумкин.

КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТНИНГ ИЖТИМОЙ ИНФРАТУЗИЛМАСИ



7.1 - р а с м . Корхона ва ташкилотнинг ижтимоий инфратузилмаси.

Ўзбекистондаги бу чора-тадбирлар Халқаро меҳнат ташкилоти томонидан қабул қилинган белгилар қуйидагиларни назарда тутди:

- меҳнатга ҳақ тўлаш ва тариф ставкаси энг кам миқдорининг таъминланиши;
- иш вақтининг нормал давом этиши (ҳафтасига 40 соат ишлаш), дам олиш ва байрам кунларида ишлаганлик учун компенсация, ҳар йили камида 24 иш кунидан иборат ҳақ тўланадиган меҳнат таътили берилиши;
- меҳнат мажбуриятини бажариш натижасида соғлиққа етказилган зарар ўрнининг қопланиши;
- ижтимоий суғуртанинг пенсия фондига ва бюджетдан ташқари бошқа фондларга ажратмалар;
- кам таъминланган, ёрдамга мухтож кўп болали оилаларга маҳалла билан бир қаторда корхона томонидан ҳам ижтимоий ҳимоя чораларини белгилаш;

– вақтинча меҳнатга лаёқатсизлик учун нафақалар тўлаш, оналарга боласини парвариш қилиш таътили вақтида ҳар ойда нафақалар тўлаб турилиши, ходимлар касб тайёргарлиги ёки малака ошириш даврида стипендиялар тўлаб турилиши ва бошқалар.

Кўрсатиб ўтилган кафолатлар корхонанинг бевосита иштирокида амалга оширилади.

Ижтимоий-рухий вазият – бу корхона ходимларига таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир.

Жамоанинг ижтимоий-рухий вазияти учта асосий таркибий қисмдан иборатдир:

- ходимларнинг рухан мос келиши,
- уларнинг ижтимоий интилишлари,
- ходимнинг тарбияланганлиги каби боғлиқ кучлар ўзаро таъсирида бўлади.

Меҳнатни моддий рағбатлантириш корхонани ижтимоий ривожлантиришнинг муҳим йўналиши ҳисобланади.

Меҳнатга ҳақ тўлаш инсоннинг муносиб турмуш даражасини сақлаши, ишлаш қобилиятини ҳосил қилиши, унинг фақат ўзи учун эмас, шу билан бирга ўз оила аъзолари учун ҳам тирикчилик воситаларини ишлаб топиши зарурлигига асосланади.

Иш ҳақининг миқдори саноати ривожланган мамлакатларда аҳолининг умумий пул даромадларининг тахминан учдан икки қисмини ташкил этади.

Республикаимизда эса бунга пенсияларнинг барча турлари, таълим муассасаларида ўқиётган талабалар ва ўқувчиларнинг стипендиялари, болалар нафақалари ва болани парвариш қилганлик учун нафақалар, ёрдамчи хўжаликдан олинадиган маҳсулотлар қиймати, шунингдек мулкчиликдан келадиган даромадлар, ёрдамчи хўжалик маҳсулотларини бозорда сотишдан ва тадбиркорлик фаолиятидан келадиган даромадлар (буларга банкларга

қўйилган омонатлардан олинадиган фоизлар ва акциялардан келадиган дивидендлар ҳам киради) қўшилади.

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

VI МАВЗУ. КАДРЛАР ТИЗИМИДАГИ ЯНГИЛИКЛАРНИ БОШҚАРИШ

1. Кадрлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари

Персонал соҳасидаги инновация тушунчасига қуйидагиларни киритиш мумкин:

Кадрлар тизими (КТ) – ижтимоий-иқтисодий тизимнинг марказий ва анча мураккаб ташкил этилган кичик тизимидир.

Мазкур тизим меҳнат потенциалини, унинг турли таркибий қисмлари бўлган кадрлар, уларнинг мақсадлари, фаолият кўрсатиш ва ривожланиш нормалари ҳамда механизмларини қамраб олади.

Кадрларнинг ва КТнинг ривожланиши – бу уларнинг миқдор ва сифат жиҳатидан ривожланиши, янги мақсадлар, вазифалар, касб-малака ва коммуникация мезонлари билан тузилиши, бошқарув субъекти ва усуллари билан янги ҳолатга ўтишидир.

Кадрлар инновацияси икки асосни:

- 1) кадрлар тизимида янги элемент ва усулларни киритишни;
- 2) кадрлар тизимидан эскириб қолган элемент, шакл ва усулларни чиқариб ташлашни назарда тутди.

Кадрларга янгиликларнинг табиатини, мазмуни ва ўзига хос хусусиятларини тушуниш, шунингдек республикада кадрлар тизимининг ҳозирги аҳволини тушуниш учун кадрлар тизимининг ривожланиши, регресси (орқага кетиши), стагнацияси (бир жойда туриши), танлиги ва барқарорлиги каби тушунчаларни тушуниш учун жуда муҳимдир.

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

КТнинг орқага кетиши – бу илгари эришилган даражанинг туррунлиги, пасайиши, фаолиятнинг янги вазифаларини таъминлаш ҳобилиятининг камайиши, кадрларнинг таназзули, ўз умрини яшаб бўлган кадрларга ва кадрлар билан ишлаш усулларига қайтишдир. Кадрлар тизимининг орқага кетиши тушунчаси билан кадрлар тизимининг танглиги тушунчаси богяикдир.

КТнинг танглиги – унинг энг муҳим мақсадлари, вазифалари, тузилиши, фаолият кўрсатиш ва ривожланиш шакллари ҳамда усулларининг бузилиши ва издан чиқиши бўлиб, натижада муҳим кадрлардан ажралиб қолиш ёки бунинг хавфи тушинилади.

КТнинг секинлашуви – унинг фаолияти ва ривожланишининг секинлашуви, мазкур вақт мобайнида тизим мақсадлари ва ҳтиёжларига мос келмай қолиши.

КТнинг барқарорлашуви – кадрлар тизими мақсадлари, вазифалари, тузилиши, шакл ва усулларини доимий барқарор ҳолатга келтиришдир.

У қуйидагиларни таъминлайди:

а) тизимнинг нормал фаолият кўрсатиши ва ривожланиши (янги кадрлар тизими ташкил этилганда ёки кадрлар тизимида кенг миқёсли янгиликлар жорий этилгандан кейин);

б) КТнинг ташкилотнинг барқарор ишлаши учун энг кам йўл қўйиладиган нормалар даражасида фаолият кўрсатиши (кадрлар тизимининг тангликдан чиқишида).

КТнинг фаолият кўрсатиши – қарор топган миқдор ва тузилишдаги кадрлар фаолиятининг барқарорланиб туришидир. У муайян (ўзгармас) нормалар ва қоидаларга асосланади ҳамда кадрлар таркибининг оддий тақор ишлаб чиқарилиши, аввалги сифатдаги персонални бошқариш мақсадлари ва усуллари билан ажралиб туради.

Куруниб турибдики, кадрлар ва КТнинг фаолиятидан фарқли улароқ, уларнинг ривожланиши уларнинг жиддий зғаришини, янгиланиб туришини,

инновационкадрлар менежменти усуллари ёрдамида, янгича сифат даражасига ўтишини англатади.

КТ янгилаш ва ривожлантириш жараёнларини тавсифлаб, КТни эволюцион ва радикал янгилаш тушунчаларига таъриф бериш зарур.

Кадрлар ва КТнинг эволюцион ривожланиши – бу уларнинг секин-аста ўзгариб бориши, кадрларга оид эволюцион типдаги маҳаллий ва стандарт янгиликларни киритиш йўли билан янгиланишдир. Бу ерда мисол тариқасида пенсия ёшидаги кўп миқдордаги ходимларни оз миқдордаги янги, ишчан ва малакали ходимлар билан секин-аста алмаштиришни келтириш мумкин.

Кадрлар ва КТнинг радикал-интенсив ривожланиши ва янгиланиши – кадрларга оид радикал янгиликларни жорий қилиш йўли билан нисбатан қисқа вақт ичида уларни тубдан узгартиридир. Бу жараёнлар кадрлар тизимининг даражаси, ижодий потенциали, касб-малака, тузилиши, мақсадлари, вазифалари ва усулларида чуқур сифат ўзгаришларини амалга оширишдан иборатдир.

2. Кадрларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш

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

КОЯ – бу кадрларга оид янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолият бўлиб, у товарлар, ишчи кучи ва таълимий (касб-малака) хизматлар бозорларида рақобат мавжуд бўлган шароитда кадрлар малакасини оширишга ва ижтимоий-иқтисодий тузилмалар, ташкилотлар ва уларнинг бўлинмаларининг самарали ишлаши ва ривожланиши вазифаларини ҳал қилиш қобилиятини оширишга қаратилгандир.

КОЯ таснифлашда эътиборга эга асосий белгилар:

1. Ходимларнинг касбий таълим меҳнат жараёнида иштирок этиш босқичлари бўйича қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

1.1. Касб-таълим соҳасидаги янгиликлар, яъни олий ўқув юртларида, коллежларда, бошқа ўқув юртларида кадрларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар. Таълимнинг янги стандартлари ва мутахассислар моделларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртларини ташкил этиш ва ишлаб турган ўқув юртларини янгилаш киради. Янгиликларнинг бу соҳаси билан инновация таълим менежменти шуғулланади.

1.2. Кадрларни излаш ва танлаш, яъни янги ва самарали кадрлар потенциалини яратиш. Мазкур кичик гуруҳга меҳнат бозорида ва ташкилот ичида кадрларни излашнинг янги усуллари киради. Кадрларни ташкилот ичида қидиришга ўз кадрларини излаш, кадрлар резервини шакллантириш, бу резерв билан ишлашнинг янги усуллари ва ҳоказолар киради. Бу янгиликлар – инновация-кадрлар маркетинг шуғулланадиган соҳадир.

1.3. Меҳнат жараёнида кадрларга оид янгиликлар. Ушбу кичик гуруҳга янги техникани ва меҳнат турларини узлаштириш, кадрларни аттестация қилиш даврида кадрлар билан ишлашнинг янги усуллари; қарор топган кадрлар тузилмасидан меҳнат функцияларини ва ваколатларини янгича тақсимлаш; ходимларни янги вазифаларга кўтариш ва уларнинг жойини ўзгартириш усуллари; янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларини ишлаб чиқиш; элита кадрлари билан ишлашдаги янгиликлар киради.

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

Ўзбекистан Республикасининг "Кадрларни тайёрлаш миллий дастури"да қуйидаги асосий тадбирларни бажариш белгиланган:

- кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятида янгича таркиб, мазмун ҳамда бу тизимни бошқаришни шакллантириш;

- юқори малакали ўқитувчиму тахассис кадрлар тайёрлаш ва соҳани улар билан тўлдириб боришни таъминлаш;

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

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

1.5. Кадрларни қисқартириш ва фойда бермайдиган кадрларни тугатиш. Бунга кадрларнинг зарур даражага мос келмаслигини аниқлаш, фонда бермайдиган кадрлар тўғрисида маълумотларни шакллантириш, фонда бермайдиган кадрлар билан ишлаш, кадрларни қисқартириш ва бўшатиш усуллариини такомиллаштириш киради. Шунингдек бу соҳага корхонада мазкур босқичда ҳтиёжга нисбатан кадрлар ортиқчалиги аниқланиб, уларни қисқартириш ҳам киради.

2. Янгликлар ва инновация-кадрлар менежменти объектлари соҳасида куйидагиларни фарқлаш лозим:

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

2.2. Илмий, илмийтаълимий ва инновацион тузилмалар ва уларнинг бўлинмалари кадрлар тизимидаги янгиликлар (бу бамисоли квадратдаги кадрларга оид янгиликлар – инновацион тузилмалардаги янгиликлар).

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

2.4.Ишлаб турган ташкилотларда кадрларга оид янгиликлар.

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

2.6.Тармоқ минтақа, мамлакат миқёсида кадрларга оид янгиликлар.

2.7.Кадрларга хизмат кўрсатиш ишидаги янгиликлар.

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

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

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

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

3.4. Кадрларга оид маҳаллий шароитдан келиб чикиб, миллий характерга эга бўлган жузъий янгиликлар.

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

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

4.1.Персоналнинг ривожланишига баҳо бериш соҳасидаги янгиликлар.

4.2.Персонални ривожлантиришни башорат қилиш ва дастурлаштириш соҳасидаги янгиликлар.

4.3.Персонални ривожлантиришни молиявий ресурслар билан таъминлаш соҳасидаги янгиликлар.

4.4.Персонални ривожлантиришни асослаш соҳасидаги янгиликлар ва бошқалар.

Сохта (юнонча ёлгон, хаёлий) – кадрларга оид ёлгон, сохта янгиликларни англатади, улар фойда келтириш у ёкда турсин, корхоналарнинг кадрлар ва бошқа тизимлари учун ҳам зарарлидир.

Кадрлар соҳасидаги сохта янгиликлар – булар кадрлар соҳасидаги субъективизм вужудга келтирган, кадрлар тизимида пайдо бўлган, уларнинг реал усиш даражасини ва самарадорлигини таъминламайдиган ва кадрлар билан ишлашнинг эскириб қолган усуллари сунъий равишда янгилаш мақсадида, сохта новаторни қониқтирадиган амалдаги реал усулларни очишни, ёхуд кадрларни янгилашга қаратилган илғор йўлни янгилашга, илғор усулларни четлаб ўтиб, маънавий жиҳатдан эскириб қолган ёки муддатидан олдин бошланган янгиликларни жорий қилишга интилишдир.

Кадрлар соҳасидаги сохта янгиликларни кўрсатувчи типик мисолларни келтириб утамм:

1. Ётарли даражада объектив асослар бўлмаган ҳолларда ҳам, янги кадрларнинг фаолият кўрсатиши учун тускинлар яратиш зарурияти бўлмаган ҳолатларда ҳам кадрларни тезтез алмаштириш.

2. Кадрлар фаолиятини ривожлантириш билан боғлиқ комплекс ислоқий чораларни амалга ошириш урнига маҳаллий, жузъий ва иккинчи даражали янгиликларни жорий этиш.

3. Кадрлар тизимида унча катта бўлмаган жузъий янгиликлар билан чекланиш мумкин бўлган ҳолларда ҳам кадрларга оид катта миқёсли ислохотлар ўтказиш чораларини белгилаш.

4. Ёски иш усуллари билан ишлайдиган ва иш бермайдиган кадрларни ишдан кетказмасдан туриб кадрлар соҳасида йирик ислохотлар ўтказиш.

5. Кадрлар резервига ва мўлжалланган кадрларга эга бўлмаган ҳолда ҳам раҳбар кадрларни янгилашга уриниш.

6. Ёлита кадрлари ва меҳнат новаторларининг ишини асосламаган ҳолда

мураккаблаштирувчи янгиликлар ("тенг" ҳуқуқлар, меҳнатга ҳақ тўлашдаги текисчилик ва шу кабилар).

7. Новатор кадрларни яратиш асоссиз ҳолда осойишталикни "бузувчилар" сифатида бадолаб уларни муътадил ишлайдиган, лекин камроқ ижодкор бўлган кадрларга алмаштириш.

8. Юқори даражадаги кадрларга доир ишларни янгиламасдан туриб, қуйи ташкилий даражадаги кадрларга доир ишларни янгилашга уриниш ва аксинча, янги илғор раҳбариятни эскичилик тарафдори бўлган жамоанинг узагини янгилаш имконияти бўлмаслиги.

9. Кадрлар билан ишлашнинг янги шакллари яратиш мақсадида аттестация, шартнома тузиш тизими каби ишлар жорий қлинади.

3. Инновацион кадрлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари

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

ИКМ – бу бошқарув фани билан тегишли ўқув курслари: инновацион менежмент ва персонални бошқариш соҳалари ўртасидаги чегара соҳаси бўлиб, кадрларга оид ижтимоий-иқтисодий тизимлар – ИИТ (мамлакат, минтақа, ташкилотлар) ни янгилаш ва ривожлантириш шакллари ва усуллариға барҳам беради.

ИКМ субъекти – ташкилотлар ва бошқа тузилмаларнинг кадрлар ва меҳнат хизматларини ташкил этувчи бўлимлар, секторлар, гуруҳлар, мутахассислардир.

Стратегик мақсад – Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг муҳим тамойилларидан бири бўлган бозор иқтисодиётини босқичма-босқич ривожлантириш

Тактик мақсад мамлакатнинг ўтиш даври билан боғлиқ бўлиб, у мамлакат, минтақа ва ташкилотнинг кадрлар потенциалининг инновацион фаол қисмини тегишли шароитда инновацион кадрларга оид тадбирларни, жумладан кадрларнинг касб-малака тузилмасини қайта кўриш, ва бошқа йўллари билан сақлаб қолишдир.

Агар ИКМ нинг вазифалари ҳақида гапирадиган бўлсак у ҳолда уларни икки гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1. ИКМ нинг бошқарув объекти бўлган кадрларга оид янгиликларни рўёбга чиқариш соҳасидаги вазифалари. Буларга қуйидагилар киради:

1) инсон ресурсларини ривожлантириш соҳасида илмий-аналитик ишларни ташкил этиш ва ўтказиш, илмий-тадқиқот ташкилотлари билан бирга таълим ташкилотнинг кадрларга оид янги муаммоларини топиш ва ҳал қилиш;

2) кадрларга оид янгиликларнинг самарадорлигига баҳо бериш;

3) инновацион кадрлар сиёсати истиқболларини, концепцияларини, КЯ режалари, дастурлари ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

4) кадрларга оид янгиликларни молиявий ресурслар билан таъминлаш;

5) кадрларга оид янгиликлар ташкил этиш ва уларни рўёбга чиқаришни назорат қилиш;

6) кадрларга оид янгиликларни асослаш ва бошқа.

2. ИКМ нинг персонални бошқариш йўналишлари ва соҳалари бўйича вазифалари:

1) персоналнинг узлуксиз таълим олинишини ташкил этиш (кадрлар тайёрлаш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш);

2) янги ишлаб чиқаришлар, кадрлар, янги ноёб касблар кадрларини, энг яхши ва новатор кадрларни излаш ва танлаш;

3)инновацион тузилмаларни, персоналнинг инновацион сифатларини аттестациядан ўтказиш ва уларга баҳо бериш;

4)иш ўринлари, меҳнат ва персонални ташкил этишнинг ривожлантирилиши муносабати билан лавозимини ривожлантириш схемаларини ишлаб чиқиш, лавозим йўриқномаларини такомиллаштириш;

5)ходимларнинг хизмат ва касб мансаблари погоналари бўйича кўтарилиши ва алмаштирилиши, раҳбар персоналнинг кадрлар резервини шакллантириш ва улар билан ишлашни ташкил этиш;

6)энг яхши ва новатор кадрлар билан ишлаш;

7)янгиликларни жорий этишда персонални асослаш;

8)кадрларнинг ўзига хизмат кўрсатиш ишларини ташкил этиш соҳасидаги янгиликларни ишлаб чиқиш;

9)меҳнат ҳаёти стандартларини ва унинг сифатини оширишни таъминлаш ва бошқалар.

Маълумки, инновационкадрлар менежменти тегишли равишда уюшган ва муайян тизимни ташкил этган бўлсагина юқорида айтиб ўтилган вазифаларни самарали бажариши мумкин.

Умуман олганда, тузилма тизим элементларининг, улар муносабатлари ва яхлит хоссаларининг нисбатан барқарор бирлиги сифатида белгиланади. Айнан тузилманинг мавжудлиги тизимнинг яхлит бўлишини таъминлайди. Тузилмани таҳчил қилиш объект ичидаги зарур базис элементларини ва уларнинг ўзаро таъсирини кўрсатиш ва шунга кўра у ҳақда муҳим тасаввурга эга бўлиш имконини беради.

Мана шу умумий қоидаларга таяниб, ИКМ тузилмасини кадрларга оид янгиликларни бошқариш шакллари ва усуллари, субъектлари ва объектларининг барқарор бирлиги, шунингдек кадрлар тизимининг янгиланиши, ривожланиши ва самарадорлигани оширишни таъминлайдиган уларнинг ўзаро муносабатлари ва яхлит хоссалари сифатида таърифлаб чиқамиз.

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

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

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

Учинчи йўналиш – бу ИКМнинг функционал субъект тузилмаси бўлиб, у ИКМ нинг асосий субъект даражаларини (федерал, минтақавий, тармоқ корпоратив даражаларини) белгилаб беради.

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

Бу хоссаларни санаб утамм:

1)мақсадга эришиш (яъни ИКМнинг тегишли тузилма ёрдамида тегишли босқичда тизим олдида турган мақсадларга эришишни таъминлаши лозим);

2)интеграциялашув ёки яхлитлик (яъни тизимнинг кадрларга оид янгиликлар объектига келишилган ҳолда яхлит таъсир кўрсатиш ёки реакцияси қобиляти);

3)мослашувчанлик (яъни ИКМнинг ички реакцияга, қайта кўришга), мослашиш (бўлган қобиляти ва айни вақтда сифат жиҳатидан турлича бўлган КЯга нисбатан ўзининг асосий элементларини, янги мақсадлар, кадрлар тизимининг фаолият кўрсатиш ташқи шароитларга нисбатан сақлаб

кол и ш га бўлган қобилиятидир);

4) рақобатга бардошлилик яъни ИКМнинг КЯни амалга ошириш қобилияти бўлиб, у кадрлар потенциалининг рақобатга бардошлилигини ва самарадорлигини таъминлайди;

5) ИКМнинг тартибга солиниши ва мустақил равишда тартибга солиниши, яъни ташқаридан бўладиган бошқаришга доир тартибга солувчи сигналларни идрок қилишга ва инновацион кадрлар фаолиятини мустақил равишда тартибга солишга бўлган қобилияти (мослашувчанлик билан алоқада бўлиш).

Кадрларга доир янгиликларни (КОЯ) ташкил этиш – бу ИКМ тизимидаги кирадиган таркибий элементлар (булинма, гуруҳ ва шахслар) нинг, шунингдек КОЯ ни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш вақтидаги ўзаро таъсир кўрсатиш қобилияти ва нормалари мажмуидир.

КОЯларнинг лойиаларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ташкил этиш шакллари ҳақидаги масалани қараб чиққанда КОЯ ни ишлаб чиқиш – КОЯни жорий этиш тизимидаги алоқа муаммосини ҳал қиладиган яна бир нечта муайян ташкилий шаклларни ҳам айтиб ўтиш лозим бўлади:

1) алоқа гуруҳи – КОЯ нинг у ёки бу лойиҳасини кадрларга оид ИТИ жараёнида ва уни тугаллашга қараб ишлаб чиқишнинг ижобий натижалари имкониятларини таърифлаш (баҳо бериш) учун мўлжалланган;

2) персонални кадрлар хизматидан КОЯни ишлаб чиқувчи бўлинмага ўтказиш; бундан мақсад бўлажак КОЯ лойиҳалари билан бевосита танишиш, уларга мумкин бўлган тузатишни киритиш ва кейинчалик муваффақиятли амалга оширишдир;

3) муаммоли гуруҳ – турли бўлинмаларнинг мутахассисларидан йигилган мутахассисларни вақтинчалик гуруҳи бўлиб, у КОЯни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ўртасидаги узилишни енгиш учун ташкил этилади;

4) сифат тугараги – бир ишлаб чиқариш участкасида биргаликда ишлайдиган ёки битта топшириқни бажарадиган ишчилар ёки

мутахассисларнинг кичик гуруҳи (қарийб 10 киши).

5) ташаббускорлик (интрапренерлик) – инновацион кадрлар фаолиятининг фирма ичидаги шакли бўлиб, бунда ташаббускор ва ижодкор ходим янгиликларни ўзи амалга ошириш имкониятига эга бўлади.

Ташаббускорлик инсоннинг истеъдоди ва ижодий имкониятларига умид қиладиган инновацион тузилмаларда, фирма доирасида янги ғояларни қўллаб-қувватлашга асосланган ташкилий маданият ҳам назарда тутилади. Ташаббускорликнинг бешта асосий тури ажратиб кўрсатилади:

а) эскилик асосларига бардам берувчи интрапренер амалий ишчанликнинг янги шакллари ишлаб чиқади, бунда ишламай турган заҳафа қувватларидан ва ресурсларидан (шу жумладан, кадрлар ресурсидан) фойдаланилади;

б) ғоялар ташувчи интрапренер – илгари бозордан сотиб олинган маҳсулотлар ва хизматларни фирманинг ичида етиштириш (шу жумладан, янги кадрлар тайёрлаш) имкониятларини ишлаб чиқади;

в) мустақил ва тангликдан олиб чиқувчи интрапренер – бўлинмани янгича йўналишда олиб боради, бунинг учун очик бозорда мустақил контрагент сифатида иш кўради;

г) корпоратив маданиятга эга бўлган интрапренер (шу жумладан, тажрибали интрапренер) ижодий ташаббусни ва инноватикани қўллаб-қувватлаш учун ташкилий маданиятни янгилайди;

д) лойиҳаловчи интрапренер фирманинг асосий бизнесини янада самаралироқ қилиш учун инновацияларни амалга оширади.

4. Кадрлар ишида янгиликларни сабаб жиҳатдан таъминлаш

Маълумки, инсон ва жамоа ўзларини хавф-хатарсиз сезмасалар, натижаларнинг ва ўзгаришлар оқибатларининг ўзлари учун самарали бўлишига ишонмасалар, бўлаётган ўзгаришларга қаршилик кўрсатадилар. Бундан хо-

димларнинг янгиликларга қаршилик кўрсатиш сабабларини ифодалаш мумкин:

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

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

3) улар ўзгаришлар натижасида ўзларига ажратилган вазифани бажаришга қобилиятсиз эканликларини хис қиладилар;

4) улар раҳбарият кўз унгида "қиёфа"ларини йўқотаётганлигини хис қиладилар;

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

Агар гуруҳ бўлиб, қаршилик кўрсатиш ҳақида гапирадиган бўлсак у ҳолда жамоа айрим кишига қараганда барқарорлиги ва доимийлиги билан ажралиб туришини ҳисобга олиш керак. Бу ўринда иқтисодий танглик ҳолатида бўлган корхонанинг хулқ-атвори мисол бўлиши мумкин. Тангликка қаршилик кўрсатиш узок давом этади, бунда ҳар бир киши ташкилотнинг омон қолишини таъминлаш учун жон куйдиради, бу эса янгиликларни жорий қилишга ёрдам беради. Яна шу нарса ҳам маълумки, ташкилот тангликни муваффақиятли ўтказгандан кейин қаршилик кўрсатиш қайта тикланиши мумкин. Янгиликларга қаршилик кўрсатиш бухрон яқинлашаётганда уни заифлаштириши мумкин. Шунинг учун ҳам ўзгаришларни қилиш ташаббускорлари ташкилотни бўлажак тангликдан олдиндан хабардор қилишлари лозим, лекин дастлаб уларни одатда ваҳимачилар сифатида қабул қилишлари ҳам мумкин. Иккинчи томондан, тангликнинг мукаррарлиги аниқ бўлиб қолгандан кейин ҳақиқатдан ҳам валима бўлиши турган гап. Худди ана шундай пайтда корхонанинг яшаб қолишини истайдиган айрим кишилар ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдилар. Корхонага ғанимлик кўзи билан қаровчилар эса тангликнинг чуқурлашувига имкон берадилар. Корхона танглик

ҳолатидан чиқиш босқичида турган пайтда эса ўзгаришларга қаршилик кўрсатишнинг тикланиши мумкин, бу эса унинг барҳам топишига ёрдам беради.

Янгиликларга қаршилик кўрсатиш омилларига қуйидагилар киради:

1) ҳркимият тузилмаларининг келгусидаги ўзгаришларга мос келмаслик даражаси;

2) янгиликларни жорий қилишнинг узоққа чўзилиши;

3) юқори бошқарувчилар учун нуфўз ва ҳокимиятни қўлдан бой бериш ҳавфининг пайдо бўлиши;

4) корхона жамоаси учун ўзгаришларнинг салбий оқибатлари;

5) корхонанинг омон қолиш ва ривожланиш мақсадларига ходимларнинг бефарқ қараши;

6) сиёсий куч марказларида инновация йўналишига қарши кураш.

Новаторликка тусиқ берувчи омилларга:

– маъмурий раҳбарлик ва илмий-муҳандис ходимларнинг кескин чекланиши;

– раҳбариятнинг илмий-инновация жараёнида сушт иштирок этиши ва бундан раҳбариятнинг янги ғояларга ишонмаслиги келиб чиқиши;

– мунтазам ишнинг йўқлиги ва янги ғоялар бўйича кўпгина келишувларнинг зарурлиги, янгиликларни жорий қилишнинг боришида йўл қўйилган камчиликлар туфайли новаторларни орқаворотдан ҳал қилиш ва бошқалар.

Шуни ҳам айтиш керакки, йирик стратегик ўзгаришлар, шу жумладан кадрлар соҳасидаги ўзгаришлар кўпинча қаршилик кўрсатиш сабабларини ҳисобга олмасдан туриб амалга оширилади.

Янгиликларни жорий қилишдан олдинги биринчи кадам "замин тайёрлаш" мақсадга мувофиқдир. Бу КОЯнинг дастлабки ҳозирлик кўриш босқичи бўлиб, бунда ўзгаришлар жараёнига старт турткисини беришни таъминлади ва тегишли режалари ишлаб чиқилади.

Иккинчи босқич ўзгаришларни қўллаб-қувватлайдиган ёки қаршилик кўрсатиши мумкин бўлган етакчи ходимларнинг хулқ-атвори, бундай хулқ-атворнинг сабабларини таҳлил қилишдир.

Учинчи босқичда мазкур тарҳан фойдаланиб, ортиқча қаршилик кўрсатишга барҳам бериш чора-тадбирлари белгиланади.

Тўртинчи босқичда ахборотдан ўзгариш тарафдорларидан ҳақиқий ва кенг миқёсли "таянч негизи" яратиш учун фойдаланилади. Агар вақт имкон берса, фирмадаги ҳркимият таркибида ўзгаришлар қилинади.

Ўзгаришлар жараёнини аниқ назорат қилиш ва унга раҳбарлик қилиш, уни ўз вақтида кучайтириш ва сусайтириш лозим.

КОЯ жорий қилиш жараёнида рағбатлантиришнинг қуйидаги аниқ шаклларида фойдаланиш мумкин:

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

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

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

4) финиш мукофотлари – ишнинг пировард муваффақиятли натижалари, КОЯнинг лойиха параметрларига эришилганлик учун;

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

VII МАВЗУ. ПЕРСОНАЛ БОШҚАРУВИДА МЕҲНАТ МУНОСАБАТЛАРИ ЭТИКАСИ

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

Корхонадаги ҳар қандай ходимнинг касбий вазифаси унинг ахлоқий нормаларни, хулқ-атвор қоидаларини бажариши ва ўзининг атрофидаги ташқи муҳит билан (ҳамкасблари, ходимлар, мижозлар ва шериклари билан) ўзаро муносабатлари билан чамбарчас боғлиқ бўлади.

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

Меҳнат фаолияти жараёнида инсон ўзаро шахслараро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берувчи қонуниятларни ҳисобга олиши керак бўлади.

Улар:

1. Жавобнинг ноаниқлиги қонунияти, ёки бошқача сўзлар билан айтганда, кишиларнинг ташқи таъсирларни идрок қилишнинг улардаги шахсий хусусиятларнинг фарқига, муайян вазиятга боғлиқлик қонунияти.

Мазкур қонуният механизмини ўрганиш шахслараро муносабатлар жараёнида кўпинча вужудга келадиган бир қатор саволларга: нега бошқа киши сиз ундан илтимос қилган ва ёки сиз кўрсатиб ўтган нарсаларни бажармаган? Нега сизнинг сўзларингиз, хатти-ҳаракатингиз,

кўрсатмаларингиз бошқа кишини хафа қилиб қуйди, нега кутилмаганда шундай бўлди? Нега бошқа киши бирор ишни сиз айтган ёки кўрсатган тарзда қилмади? Ва ҳоказо саволларга жавоб бериш имконини туғдиради.

2. Одамнинг одам томонидан нотўғри тасвирланиши ва ўз-ўзига берилган баҳонинг ўхшамаслиги қонунини. Унинг моҳияти шундан иборатки, бирорта ҳам киши бошқа кишини худди ўзини ўзи билган даражада била олмайди. Бу даража мазкур киши ҳақида ва ўзи тўғрисида жиддий қарорлар қабул қилиш учун етарли асос бўлиши мумкин эди.

3. Ахборот маъносини бузиб кўрсатиш қонуниятини. У объектив равишда ҳаракат қилади ва ҳар қандай жараённинг бошланиши ва охирида қанчалик кўп одам қандайдир ахборотлар мажмуидан фойдаланса, у шунчалик кучлироқ бўлади.

4. Психологик ўз-ўзини ҳимоя қилиш қонуниятини. Биз бошқа шахсларга муносабат соҳасида биринчи ўринга одатда уларнинг ташқи жисмоний хавфсизлигини қўямиз, уларнинг психологик хавфсизлигини эса назар-писанд қилмаймиз. Иккинчи томондан, одамнинг ўзи ўзининг психологик хавфсизлигига ва унга ҳужум қилишдан сақланишига катта аҳамият беради. Ижтимоий ҳуқуқ-атворнинг етакчи сабабларидан бири инсоннинг шахсий мақомини, ўз қадр-қимматини сақлашдир.

2. Саломлашиш, тақдим қилиш ва ишбилармон кишининг ташқи кийёфаси

Ўзаро саломлашиш (сўрашиш) ва тақдим қилиш қоидалари биз ўзбек халқи учун ўзининг оддий туюлишига қарамасдан улар муайян билимлар ва етарли даражада диққат-эътиборни талаб қилади.

Саломлашув мусулмон дунёсида инсон учун энг юқори қадрият белгисидир. Суюкли пайғамбаримиз Муҳаммад Мустафо саллаллоху алайҳи вассаллам жаноблари одоб-ахлоққа оид ҳадисларида: "Учрашганда қайси би-

рингиз биринчи бўлиб салом берсангиз, ўша одам Тангрига ҳам итоатли-рокдир", деб уқтирган эдилар. Демак салом-алик муносабатлари инсоннинг буюк бурчи бўлиб уни ўринли бажариш шахслараро муносабатда катта ўрин эгаллайди.

Ўзаро муносабатлар жараёнида саломлашиш, бир-бирига тақдим қилиш ёки қўл беришиш, қучоқ очиш жараёни турли вазиятларда юз бериши мумкин. Бу ўзига хослик асосан кўрсатиб ўтилган мазкур ҳолатларда ким биринчи бўлиб ҳаракат қилиши лозимлиги ёки шундай ҳуқуққа эга эканлигида ифодаланади. Айрим ҳолларда ходимлардан кимнингдир "биринчи қадам" ҳуқуқи ёки мажбуриятини яққол акс эттириш учун одат ва ахлоқ доирасида кенг фойдаланиладиган қуйидаги жадвални келтириб ўтамиз (7.1-расм).

т/ с	Ходимларнинг учрашиш вазияти ёки варианты	Қуйидагиларда биринчи бўлиши лозим		
		саломла- шиш	қўл сиқини	тақдим қилиш
1	Эркак киши учун	+		+
	Аёл киши учун		+	
2	Ёши катта одам учун		+	+
	Ёши кичик одам учун	+		
3	Лавозими бўйича катта одам учун		+	+
	Лавозими кичик одам учун	+		
4	Гуруҳ ёнидан ўтиб келаётган киши учун	+		
	Гуруҳда турган киши учун		+	+
5	Хонага кираётган киши учун	+	+	
	Хонадаги киши учун		+	+
6	Кетаётган одамни қувиб етган одам учун	+		
	Қувиб етилган одам учун			
7	Хонага кираётган деле- гация бошлиғи учун	+		
	Хонада бўлган делега- ция раҳбари учун		+	+
“+” белгиси маълум вазиятда ҳаракатни амалга ошираётган ходим учун бажариши лозим бўлган ишлар				

7.1-расм. Турли вазиятларда саломлашиш қоидалари.

3. Ишга доир суҳбат юритиш ва телефонда гаплашиш одоби

Ишга доир суҳбат ўтказиш малакалари касб фаолияти жараёнида ҳам, шунингдек кундалик маиший шароитда ҳам ишлаб борилади. Суҳбат ўтказиш зарурлиги билан боғлиқ ҳар қандай вазиятни суҳбат олиб бориш қоидаларини ишлаб чиқиш бўйича тенг имконияти сифатида қараш керак бўлади. Бу қоидаларни схематик тарзда муайян изчилликда ва ўзаро боғлиқликда ўтказилиши зарур бўлган асосий ҳаракатлар сифатида тасаввур қилиш мумкин (7.2-расм).



7.2-расм. Ишга доир суҳбатни тайёрлаш ва ўтказиш схематик тасвири.

Ишга доир суҳбатларнинг қатнашчилари кўпинча қуйидаги хатоларга йўл қўядилар:

– бўлажак суҳбатнинг мумкин бўлган элементларига асос яратиладиган тайёргарлик босқичини назар писанд қилмаслик;

айрим қатнашчиларнинг баъзи бир, унчалик муҳим бўлиб туюлмайдиган жойни танлашга етарли эътиборсизлик билан қараши.

Телефонда гаплашишларни ишга доир суҳбат ўтказишнинг ўзига хос бир тури сифатида олиб қараш мумкин. Ана шундан келиб чиқиб, иккита хулоса чиқариш мумкин. Биринчидан, ишга доир суҳбатга тайёргарлик кўриш ва ўтказиш қоидалари кўп жиҳатдан телефонда суҳбатлар олиб боришда ҳам ўз аҳамиятини сақлаб қолади. Иккинчидан, телефон орқали суҳбат юзма-юз суҳбат ўтказишга нисбатан бир қатор фарқ қилувчи хусусиятларга эгадир. Бу ўзига хос хусусиятлар шу билан белгиланадики, суҳбатдошлар бир-бирларини кўрмайдилар, кўпинча телефондаги суҳбат томонларидан бири учун кутилмаган вазиятда, воқеаларнинг олдинги боришини бузган ҳолда олиб борилади: абонентлардан бирининг очиқ суҳбати, унинг қандайдир бир муҳим ёки шошилиш ишни адо этиши, орқага кетиши мумкин ва ҳ.к.

Бизнинг ўзимиз ҳам бошқа бировга телефон қилганимизда ҳамиша шундай бўлиши мумкинлигини назарда тутишимиз керак. Бу ҳол бизнинг ҳулқ-атворимизга муайян таъсир кўрсатиши турган гап. Иккинчи томондан, бирор киши билан очиқ суҳбат олиб борувчи киши телефонда гаплашишдан олдин суҳбатга устуворлик бериши лозим. Шунини эсда тутиш албатта зарурки, кўп ҳолларда телефон орқали қилинган алоқа бирор нарса тўғрисида (бўлажак учрашув ҳақида) олдиндан келишиб олиш воситаси бўлади. Шунинг учун ҳам халқимизда "бу телефонда айтадиган гап эмас" деган ибора мавжуд. Телефонда қилинадиган суҳбатнинг мавзусини белгилашдан олдин, унинг учун ажратиладиган вақтни режалаштиришни эсдан чиқармаслик керак. Бундан ташқари, суҳбатдошининг ҳамкасблари, ташриф

буюрувчилар ва бошқа бегона кишилар даврасида бўлиши мумкинлигини ҳам эсдан чиқармаслик лозим, бу ҳам унга ошкора суҳбатлашиш имконини бермайди.

4. Танқид қилиш ва танқидни қабул қилиш қоидалари

Меҳнат фаолияти жараёнида кўпгина ходимлар ўз хизматдошлари шаънига, ишга доир суҳбат қатнашчиларига, музокара бўйича шериклари номига танқидий мулоҳазалар билдириш заруратини, айрим ҳолларда эса унга нисбатан ўз истагини билдиришни хохлаб қоладилар. Кимнингдир номига танқидий мулоҳазалар билдиришдан иборат объектив ёки субъектив заруратга дуч келинганда ўта хушмуомалалик ва эҳтиёткорлик кўрсатиш керак бўлади. Кишиларнинг бир-бирлари билан муомала қилишлари тажрибаси асосида танқид қилиш қоидалари ишлаб чиқилганки, уларга риоя қилмаслик вазиятни танқидий таҳлил қилишга қаратилган куч-ғайратни йўққа чиқариши ҳам мумкин. Ўзбек халқининг миллий хусусиятларидан бири танқид қилиш қоидаларини етарли даражада билмаслик ёки уни инкор этиш кўпинча шунга олиб келадики, танқид қилинадиган томонда "ҳимоя тўсиғи", аразлаш, хафа бўлиш, кадр-қимматининг ерга урилиши каби туйғулар сезилади. Натижада ҳатто фойдали, ҳолисона танқид ҳам ижобий қабул қилинмайди.

Кўп ҳолларда фақат танқид қилиш қоидасига риоя қилиш эмас, балки суҳбат жараёнида уларни изчиллик билан татбиқ этиб бориш муҳим ҳисобланади. 7.3-расмда танқид қилишнинг асосий қоидалари келтириб ўтилган. Уларни татбиқ этишнинг изчиллиги ҳам ушбу расмда тавсия этилган. Бундай изчилликнинг бузилиши танқидни идрок этиш самарадорлигининг пасайишига олиб келади.



7.3-расм. Танқид қилишнинг асосий қоидалари чизмаси.

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

- фойдасиз танқид бўлмайди, у вужудга келадиган вазиятларни ҳал қилишда ёрдам кўрсатиш шакли ҳисобланади;
- ким танқид қилишдан ва қандай шаклда танқид қилишидан қатъи

назар танқидни амалий жихатдан қабул қилиш зарур;

– танқидни идрок этишнинг марказий принципи — "қилган нарсаларимнинг ҳаммасини ҳам бошқа вазиятда бундан ҳам яхшироқ қилишим мумкин эди" мазмунида бўлиши лозим;

– энг қимматли танқид нормал ҳисобланган нарсанинг хали мукаммал эмаслигига қаратилган бўлади;

– танқиднинг йўқлиги – бу уни нормал қабул қилиш қобилиятини менсимаслик ёки унга ишонмаслик кўрсаткичидир;

– танқид танқид қилувчининг бошқа томонга муносабатини аниқлаб олиш имконини беради;

– агар танқид қилувчи хато қилганда ҳам унинг ишни батафсил қараб чиқишга интилишини қўллаб-қувватлаш керак.

Шу билан бир қаторда танқид ўз доирасидан чиқиб ҳақорат даражасига кўтарилмаслиги лозим. Ҳақорат – бу кишининг нафсига, иффатига тегадиган сўзлар билан кадр ва эътиборни тушириш ниятида ёмон муомала қилишдир. Ҳар қандай танқид ўз чегарасида фактлар билан тасдиқданган бўлиши зарур. Акс ҳолда ҳар қандай танқид ўз доирасидан чиқиб ҳақоратга айланиши мумкин.

5. Нотиқлик санъати асослари

Ҳозирги замон мутахассисининг касб фаолияти унинг нотиқлик санъати кўникмаларини, яъни турли шакллардаги нутқнинг (у хоҳ хизмат кенгашидаги ахборот бериш бўлсин, хоҳ конференциялар ва семинарлардаги маъруза, мунозаралардаги, тақдимотлардаги чиқишлар ва шу кабилар бўлсин) тузилиши, уни тайёрлаш малакаларини ва турли шакллардаги нутқларни тингловчиларга етказиш кўникмаларини эгаллаш лозимлигини талаб қилади. Кўпинча одамлар орасида нутқ сўзлаш кўникмалари тарбия, маълумотнинг умумий даражаси, инсоннинг муайян шахсий сифатлари

билан боғлиқ бўлади. Шунга қарамасдан нотиклик санъати кўникмалари нотиклик санъатининг асосий қоидаларини билган ҳолда тўпланган касб тажрибаси жараёнида ҳосил бўлади. Бу қоидаларни билиш инсонга ўз нутқини анча қулайроқ шаклда – тингловчиларнинг самарали қабул қилиши нуқтаи назаридан ҳам, шунингдек тингловчиларнинг нутқ сўзлаётган кишининг касбий сифатларига ижобий баҳо бериш нуқтаи назаридан ҳам тақдим этишига имкон туғдиради.

Нотиклик санъатининг қуйида тасвирланадиган асосий қоидалари универсал ҳисобланади, яъни улар омма орасида нутқ сўзлашнинг имкони туғилган кўп вазиятларда тадбиқ этилади.

Нотиклик санъатининг барча қоидаларини хронологик принцип бўйича бир неча шартли гуруҳларга бўлиш мумкин:

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

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

- ҳаёл қилинган тингловчилар олдида олдиндан берилган мавзулар ва тингловчилар таркиби билан сўзга чиқиш;
- касб фаолиятида ишлатиладиган муайян атамалар ва тушунчалар таърифини ишлаб чиқиш;
- ўз чиқишларининг аудио ёки видео ёзувларидан фойдаланиш ва ҳ.к.

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

Кўпинча мазкур босқич вақт етишмаслиги ёки ўз кучига ортиқча ишониш туфайли унчалик эътиборга олинмайди. Шу муносабат билан шуларни ҳам эсда тутиш керакки, кўпинча мутахассиснинг касбий сифатлари

ҳақида унинг сўзларига қараб хулоса чиқарилади. У ўз навбатида ўз-ўзини намоён қилиш воситаси бўлиб хизмат қилади, ўзини кўрсатиш имконияти ҳисобланади.

Умумий ҳолатларда нутқнинг қуйидаги тизими тавсия этилиши мумкин бўлиб, унга мавзуларга қараб, нутқнинг регламенти ва тингловчиларнинг ҳозирлигига қараб тузатишлар киритилиши ва муайян мазмун билан тўлдирилиши мумкин:

- кириш, нутқнинг ўзак ғояси;
- қараб чиқиладиган муаммоларнинг қисқача тарихи;
- муаммоларнинг ривожланиш тенденцияси;
- муаммолар ҳал қилиш юзасидан тўпланган тажриба (ижобий ва салбий);
- муаммолар ҳал қилиш юзасидан таклифлар;
- хулоса.

Сўзга чиқиш учун тайёрланиш вақтида оғзаки нутқнинг ёзма матнidan фарқ қилишини эсдан чиқармаслик керак. Бу ҳол агар нотик тайёр матндан фойдаланадиган бўлса, у ҳолда тингловчилар билан ўзаро муносабатларда қўшимча муаммолар келтириб чиқаради.

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

VIII МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШДА ИХТИЛОФЛАР ВА СТРЕССЛАРНИ ЕЧИШ

1. Ихтилофлар ва уларни бошқариш

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

Хорижий фирмаларнинг фаолияти, айниқса мулкчилик шакллари ўзгарган ҳозирги шароитда, республикамиздаги корхоналарнинг тажрибалари шуни кўрсатадики, замонавий раҳбарларга ва персонални бошқарувчиларга ихтилофларни бошқариш ва уларни башорат қилиш юзасидан етарли даражада билим ва кўникмалар зарурдир.

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

Келиб чиқаётган ўзаро зиддиятнинг ихтилофли вазиятга айланиши учун қуйидагилар зарур:

- ихтилофли ўзаро ҳаракат иштирокчилари учун вазиятнинг аҳамиятини тушунтириш;
- бошқа қатнашчиларнинг мақсадга эришуви йўлида муҳолифлардан бири илгари сурган тўсиқнинг мавжудлиги (бу ҳатто реал воқелик эмас,

субъектив идрок этиш ҳам бўлиши мумкин);

– вужудга келган тўсқинликка ҳеч бўлмаганда томонлардан бирининг шахсий ёки гуруҳий чидамининг ошириб юборилганлиги.

Ихтилофли вазиятнинг бир қанча таърифлари мавжуд:

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

2. Ихтилофли вазиятда бўлажак ихтилофнинг эҳтимол тутилган қатнашчилари – субъектлар ёки мухолифлар, ихтилоф объекти ёки жанжал мавзуи намоён бўлади.

Ихтилоф субъектлари ихтилофли ўзаро ҳаракат қатнашчилари бўлиб, бундай субъектлар сифатида айрим шахслар, гуруҳлар, ташкилотлар майдонга чиқиши мумкин. Мухолифлар ўз номларидан ҳаракат қилиш имконига эга бўлишлари, учинчи шахслар номидан майдонга чиқмасликлари, кимнингдир манфаатини амалга оширишда восита бўлмасликлари керак. Бундай ҳолда ихтилофнинг аниқ иштирокчилари ҳақида эмас, балки воситачилар ҳақида гап бориши мумкин.

Жанжаллашувчи томонлардан ҳар бири нимага даъво қилса, ўша нарса ихтилофнинг объекти бўлади, бунда қатнашувчилардан бири ниманидир олган бўлса, бу нарса бошқа томонни ўз мақсадларига эришиш имкониятидан бутунлай ва қисман маҳрум этади. Масалан, мулкка эгалик қилиш, давлат мулкани хусусийлаштириш вариантыни танлаш ва бошқалар.

3. Ихтилофли вазият – етарли даражада ҳаракатчан беқарор ҳолат бўлиб, ташкил этувчи элементлардан бири ўзгариши билан осонликча ўзгариши мумкин, бундай элементларга мухолифларнинг қарашлари, объект-мухолиф муносабатлари киради. Бунда ихтилоф объектининг алмашилиши, мухолифларнинг ўзаро ҳаракатини қийинлаштирувчи ёки йўқда чиқарувчи

шарт-шароитларнинг пайдо бўлиши, субъектлардан бирининг бундан кейинги ҳамкорлик қагсишдан воз кечиши ва бошқалар таъсир қилади.

4. Ихтилофли вазият – бу ихтилофнинг пайдо бўлиш шартидир. Бундай вазиятнинг ихтилофга ўсиб ўтиши, кучайиши учун ташқи таъсир, туртки ёки бирор воқеа содир бўлиши лозим.

Умуман олганда ихтилоф сўзининг таърифлари қаторида қуйидагиларни санаб ўтиш мумкин:

1. Ихтилоф – қадриятлар учун муайян маком, ҳокимият, ресурслар учун кураш олиб боришдан иборат бўлиб, унда кузга тутилган мақсад рақибни бетараф қилиб қўйиш, унга зарба бериш ёки уни йўқ қилишдир (Козер). Мазкур таърифда ихтилофли ўзаро ҳаракатнинг мақсадлари, мухолифлик қаршилиқ кўрсатган тақдирда амалга оширилиши мумкин бўлган ҳаракатлар аниқ ва равшан кўрсатилиб ўтилган, шу билан бирга ҳаракатларнинг кучи ортиб бориши тартибида санаб ўтилган.

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

Бирмунча кейинроқ бориб ихтилофнинг мана бундай шакли таклиф этилган:

$$\text{ихтилоф} = \text{ихтилофли вазият} + \text{ҳодиса}$$

Шундай қилиб, ихтилофнинг қуйидаги белгиларини ифодалаб бериш мумкин:

– қатнашчилар томонидан ихтилофли сифатида идрок этиладиган вазиятнинг мавжудлиги;

– ихтилоф объектининг бўлинмасидаги, яъни ихтилоф предмети

ихтилофли ўзаро ҳаракат қатнашчилари орасида адолатли бўлиниши мумкин эмас;

– қатнашчиларнинг ўз мақсадларига эришиш учун ихтилофли ўзаро ҳаракатни давом эттириш истагининг мавжудлиги ва бошқалар.

Диагностика ва бошқаришнинг ўхшаш усулини танлаш имконига эга бўлиш учун уларни таснифлаб кўрамиз.

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

Келишиб ҳал қилинадиган ихтилофлар. Ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг, ўзаро ҳаракат қилиш муддатлари ва шартларининг ўзаро ўзгариши ҳисобига уларни ҳал этишнинг бир неча вариантыга йўл қўяди.

Ижтимоий ихтилофлар кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборатдир. Улар ижтимоий бирликлар, жамоалар, шахслар манфаатлари ва қарама-қарши тенденцияларининг кучайишини билдиради. Бундай ихтилофлар уларни вужудга келтирган объектив сабаблар ўртасидаги вақт оралиғининг мавжудлигига, ихтилофларнинг ўзига ва уларнинг оқибатларига боғлиқ бўлади. Мисол: собиқ иттифок ҳудудида кейинги йилларда кўпгина ихтилофлар вужудга келдики, уларнинг пайдо бўлишига асосий сабаб 20-асрнинг 20-йилларда амалга оширилган миллий сиёсатдаги камчиликларга бориб тақалади. Ўтган даврда бу хилдаги ихтилофларнинг авж олиши учун етарли даражада сабаблар тўпланиб қолган эди, лекин уларнинг илк асоси ўша дастлабки йилларда яратилган эди.

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

Хиссий ёки шахсий ихтилофлар шу нарса билан ажралиб турадики, айрим шахснинг қаноатланмаган манфаатлари дарҳол атрофдагилар билан тўқнашувга олиб келади. Бу ихтилофлар одатда ҳасадгўйлик, душманлик, ёқтирмаслик ҳис-туйғурлари асосида пайдо бўлади ва тезда шахснинг манфаатлари поймол бўлганлигига жавоб тариқасида намоён бўлади. Бундай тўққинликлар шахснинг мақсадга эришувига ҳалақит беради. Мисол: навбатда туриш вақтидаги, уй-рўзғор шароитидаги тўқнашувлар ташқи томондан ҳамиша асосли бўлмаса ҳам, лекин муайян таъсир кучига эга бўлади.

Вертикал ва горизонтал ихтилофларнинг ўзига хос хусусияти ўзаро ихтилофли ҳаракатлар бошланган пайтда мухолифлар эга бўлган ҳокимият ҳажмидир. Вертикал ихтилофлар юқоридан пастга қараб ҳокимиятнинг тақсимланишини назарда тутаяди, бу эса ихтилоф қатнашчиларида турли шарт шартларини: бошлиқ – ходим, юқори ташкилот – корхона, кичик корхона – таъсисчи шартларини белгилаб беради. Горизонтал ихтилофлар ҳажм жиҳатидан бир хил бўлган ҳокимиятнинг ёки иерархик даражаси бўйича субъектларнинг ўзаро ҳаракатини назарда тутаяди: бир хил даражадаги раҳбарлар, ўзаро мутахассислар, маҳсулот етказиб берувчилар – истеъмолчилар.

Ошкора ихтилофлар мухолифларнинг яққол ифодаланган тўқнашувини: жанжаллар, тортишувлар, ҳарбий тўқнашувларни билдиради. Ўзаро ҳаракатлар вазиятга ва ихтилоф қатнашчиларининг даражасига мос келувчи нормалар, яъни халқаро (давлатлараро) тўқнашувларда ҳуқуқий, ижтимоий, ахлоқий нормалар билан тартибга солиб турилади.

Яширин ихтилофда қарама-қарши томонлар ўртасида ташқи агрессив хатти-ҳаракатлар кўзга ташланмайди, лекин бунда таъсир кўрсатишнинг бевосита усулларида фойдаланилади. Бу ҳол шундай шароитда рўй беради: ўзаро ихтилофли ҳаракат қатнашчиларидан бири бошқасидан хавфсирайди ёки унинг ошкора курашиш учун етарли ҳокимияти ва кучи йўқ бўлади.

Шахсининг ички ихтилофлари куч-қувват жиҳатидан бир хил, лекин сабаблари, эҳтиёжлари, қизиқишлари, йўналиши қарама-қарши бўлган шахс ичидаги тўқнашувидан иборатдир.

Гуруҳлараро ва шахслараро ихтилофлар индивидларнинг гуруҳ билан ёки гуруҳларнинг ўзаро тўқнашувини билдиради.

Ихтилофларни турларга бўлиш етарли даражада шартли бўлиб, ҳар хил турлар ўртасида қатъий чегара йўқ ва амалда ташкилий вертикал шахслараро ихтилофлар, горизонтал ошкора шахслараро ихтилофлар келиб чиқади ва ҳоказо.

Кўриб ўтилган ихтилофлар ғоят турли-туман вазифаларни, чунончи, ижобий ва салбий вазифаларни бажариши мумкин. Ихтилофларнинг асосий вазифалари 8.1-расмда кўрсатилган.

Ижобий	Салбий
ихтилофчи томонлар ўртасидаги кескинликнинг юмшатилиши	ихтилофда иштирок этиш учун катта ҳиссий, моддий харажатлар
муҳолиф ҳақида янги ахборот олиш	ходимларнинг бўшатилиши, жамоада интизомнинг бўшашиб кетиши, ижтимоий-психологик вазиятнинг ёмонлашуви
ташқи душманга қарши кураш олиб боришда ташкилот жамоасининг жипслашуви	енгилган гуруҳлар, душман гуруҳлар деган тасаввурнинг пайдо бўлиши
ўзгаришлар ва ривожланишни рағбатлантириш	ишга зарар етказган ҳолда ихтилофли ўзаро ҳаракат жараёни билан ҳаддан ташқари маҳлиё бўлиш
ходимларда бўйсунувчанлик фикрининг барҳам топиши	ихтилоф тугагандан кейин ходимларнинг бир қисми ўртасида ҳамкорлик даражасининг камайиши
муҳолифлар имкониятларини чамалаб кўриш	амалий муносабатларни тиклашнинг мураккаблиги “ихтилофнинг оқибати”

8.1-расм. Ихтилофларнинг вазифалари.

Ихтилофли хулқ-атворнинг сабабларини аниқлаш бир неча босқичларни ўз ичига олади:

Биринчи босқичда муаммо умумий тарзда тасвирланади. Масалан, агар гап ишдаги келишиб олинмаганлик ҳақида борадиган бўлса, кимдир бошқалар билан бир қаторда аравани тортмаётганлиги ҳақида борса, у ҳолда муаммони "юмушни тақсимлаш" тарзида акс эттириш мумкин. Агар келишмовчилик шахслар ва гуруҳлар ўртасида ишончнинг йўқлиги туфайли келиб чиққан бўлса, у ҳолда муаммони "муомала" тарзида ифодалаш мумкин. Муаммони "ха" ёки "йўқ" шаклида ҳал этиш керак эмас, балки янги ва оригинал ечимлар топишга имкон берадиган қилиб қолдириш мақсадга мувофиқдир.

Иккинчи босқичда келишмовчиликнинг асосий қатнашчилари аниқланади. Рўйхатга айрим шахсларни ёки бутун бир командани, бўлимларни, гуруҳлар ва ташкилотларни киритиш мумкин. Мазкур ихтилофга жалб қилинган кишилар бу ихтилофга нисбатан умумий эҳтиёжларга эга бўлганликлари сабабли уларни бирга қўшиш мумкин. Гуруҳлар ва шахсий категорияларни аралаштириб юборишга ҳам йўл қўйилади.

Учинчи босқич асосий эҳтиёжлар ва хавотирланишларни санаб ўтишни мазкур эҳтиёж билан боғлиқ бўлган ихтилофли ўзаро вазиятнинг барча асосий иштирокчиларини кўрсатишни тақозо этади. Кишиларнинг хатти-ҳаракатлари ва уларнинг муддаолари уларнинг истаклари, эҳтиёжлари аниқланиши лозим бўлган сабаблар билан белгиланади.

Ихтилофларни бартараф этиш учун уларни ҳал қилиш ва бошқариш зарурати туғилади:

Ихтилофни ҳал қилиш – ихтилофни вужудга келтирган сабабларни тўлиқ ёки қисман бардам топтириш, ёхуд ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг ўзгаришидир.

Ихтилофларни бошқариш – бу ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

Ихтилофларни бошқаришнинг етарли даражада кўп усуллари мавжуд. Уларни йириклаштириб бир неча гуруҳ тарзида тақдим этиш мумкин:

1. Шахсга доир ички усуллар ўзининг хулқ-атворини тўғри ташкил эта билишдан, ўз нуқтаи назарини айтишдан, бошқа киши томонидан ҳимоя жавоби қўзғамасликдан иборатдир. Айрим муаллифлар "мен – мулоҳаза" усулидан, яъни муайян предмет бўйича ўз муносабатингизни бошқа шахсга уни айбламасдан ва талаб қўймасдан билдириш усулини эътироф этадилар. Лекин бунда фикрни шундай билдириш керакки, бошқа одам ўз муносабатини ўзгартирсин. Бу усул инсонга ўз нуқтаи назарини сақлаш, бошқа одамни ўзининг душманига айлантirmасликка ёрдам беради.

2. Таркибий усуллар, яъни ваколатларнинг нотўғри тақсимланиши, меҳнатни ташкил этиш, қабул қилинган рағбатлантириш тизими туфайли вужудга келадиган асосий ташкилий ихтилофларнинг таъсир кўрсатиш усуллари дир. Бундай усулларга: ишга доир талабларни тушунтириш, мувофиқлаштирувчи ва интеграцион механизмлар, умумташкилий мақсадлар, мукофотлаш тизимидан фойдаланиш киради.

3. Шахслараро усуллар. Ихтилофли вазият яратилишида ёки ихтилофнинг ўзини авж олдириш бошланишида унинг қатнашчилари ўзларининг бундан кейинги хулқ-атвор шакли ва усулини танлашлари зарур, токи бу ҳол уларнинг манфаатларига энг камроқ даражада таъсир килсин.

4. Музокаралар муомалага кенг имконият яратиб беради ва шахс фаолиятининг кўпгина соҳаларини қамраб олади. Улар ихтилофларни ҳал қилиш усули сифатида тактик усулларнинг мажмуидан иборат бўлиб, қарама-қарши томонларнинг ўзаро мақбул ечимга келишларига қаратилган бўлади.

5. Агрессив жавоб ҳаракатлари. Усулларнинг бу гуруҳини бундан олдинги барча гуруҳларнинг имкониятлари тугаган танглик ҳолатларида қўллаш мумкин.

2. Стрессларни бошқариш

Бизнинг ҳаётимизда содир бўлиб турадиган ихтилофларнинг кўплари кўпинча қўшимча асаб тарангликларига олиб келади, стрессли вазиятларга, стрессларни бошқариш зарурлигига сабаб бўлади.

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

"Стресс" тушунчасини ижтимоий психология соҳасига кўчириш ўзига шахс ҳолатининг бир қатор турларини қамраб оладики, уларни воқеаларнинг кўплиги келтириб чиқаради, булар мағлубият ёки ғалабалардан ижодий кечинмалар ва шубҳаларгача бўлган воқеалардир.

Стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омилларга мисоллар қуйидагилардир:

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

– ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги, жамоасидаги ўз вазифасини ва ўрнини унчалик аниқ тушуниб етмаслиги.

– ўзаро бир-бири билан боғланмаган ва бир хилда шошилишч бўлган хилма-хил топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги.

– ходимларнинг фирмани бошқаришда, унинг фаоллик йўналишлари

кескин ўзгарган шароитда ташкилот фаолиятини янада ривожлантириш юзасидан қарорлар қабул қилишда иштирок этмаслиги.

Ҳаётимизда стресслар бўлиб туриши туфайли уларни бошқаришни, улар келтириши мумкин бўлган зарарни камайтиришни билиш ҳам зарур. Инсоннинг стрессларга кўникиш усуллари бир нечадир. Биринчи усул – ташкилот даражасидаги усул бўлиб, сиёсатдаги, ишлаб чиқариш тузилмасидаги ходимларга нисбатан қўйиладиган аниқ талабларни ишлаб чиқишда, уларнинг фаолиятига баҳо беришда ўзгаришлар рўй бериши натижасида содир бўлади. Бундай ўзгаришлар стрессли вазиятларнинг манбаини барҳам топтиради. Иккинчи усул – айрим шахс даражасидаги усулдир. Бу усул шундан иборатки, стрессларни бетарафлаш бўйича махсус дастурлардан фойдаланиб, стрессларни бошқара билишдир. Улар инсонга ўзини яхшироқ ҳис этишга, бўшашиб олишга, ўз кучларини тиклашга ёрдам беради. Бу ҳилдаги дастурлар бутун ташкилот даражасида мавжуд бўлиб, татбиқ этилмоқда. Улар айниқса кейинги йилларда Ғарбий Европа мамлакатлари ва АҚШда кўп ишлаб чиқилган.

IX МАВЗУ. КОРХОНАЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХАВФСИЗЛИГИНИ БОШҚАРИШ

1. Корхоналарда хавфсизлик техникаси

Мамлакатимиз ривожланишининг ҳозирги иқтисодий ва сиёсий шароитлари турли мулкчилик шакллари пайдо бўлиши билан ажралиб туради, Бунда "хавфсизлик" тушунчаси тобора кўпроқ аҳамият касб этади, ҳар бир корхона учун одат бўлиб қолган хавфсизлик техникаси билан бир қаторда тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлайдиган хизматлар пайдо бўлади.

Иш жойидаги хавфсизлик - бу фақат техника ёки ишлаб чиқаришни ташкил этиш масаласи эмас, балки аввало ҳар бир раҳбарнинг асосий вазифасидир. Техник ва ташкилий камчиликлар туфайли рўй берадиган бахтсиз ҳодисалар ўтмишга қараб кетмоқда.

Мазкур омиллардан энг асосийлари яхши таълим олмаганлик, хавфсизлик техникаси соҳасидаги яхши ўйлаб кўрилмаган сиёсатдир. Бундан ташқари, муаммолар ходимларнинг бахтсиз ҳодиса ким билан бўлмасин содир бўлади, лекин биз билан эмас деган ишончи туфайли ҳам келиб чиқади.

Ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисалардан ва касб касалликларидан ҳуқуқий муҳрфаза қилиш ҳамда сақлаш соҳасидаги профилактик тадбирлар меҳнат ҳақидаги қонунларда, сугўрта ҳақидаги низомда, меҳнат стандартлари тизимида ўз аксини топади. Хавфсизлик техникаси жавобгарлиги ташкилот раҳбари зиммасида.

Ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисаларнинг олдини олиш учун қандай имкониятлар мавжуд?

Фақат хавфсизлик техникаси ҳақидаги йўриқномага амал қилиш ва ходимларга йўл-йўриқ беришнинг ўзи кифоя қиладими?

Бахтсиз ҳодисаларни вужудга келтирувчи шарт-шароитларни синчиклаб таҳлил қилиш техникавий омилларнинг ўзи камдан кам ҳолларда сабаб бўлиши мумкин деган фикрни яна бир марта тасдиқдайди. Бундан ташқари, ИЧ объектининг хавфсизликка зид ҳолатини тадбиқ қилиш ва тушуниш бахтсиз ҳодисанинг аниқ ҳолатларини билиб олишга нисбатан ҳамиша осондир, чунки кўп ҳолларда менежер ҳам, ходим ҳам шахсан жавобгар бўлишни истамайдилар.

Хавфсизлик техникаси қоидаларининг бузилиши содир бўладиган ҳолатларни аниққлаш учун хавфли объектларни ажратиб кўрсатиш ҳаммадан яхшироқдир. Шундай қилиб, агар бахтсиз ҳодисаларни бундай ҳодисаларнинг пайдо бўлишига ёрдам берадиган шарт-шароитлари бирхиллаштирилган каталоги бўйича таҳлил қилганда раҳбар меҳнат хавфсизлиги қоидаларини бузилиш сабабларини тезда аниқлай олади.

Агар хавфсизлик техникаси бўйича муҳандис, шунингдек ҳар қандай раҳбар ҳам асбоб-ускуналардан хавфсизлик техникаси қоидаларини бузган ҳолда фойдаланилмаяптими? - деб сўраса, кўпинча у ҳолисона жавоб олмайди.

Кайси раҳбар ҳодисанинг қониқарсиз таълим берилгани ёки йўриқномага эътиборсиз қаралгани билан боғлиқлигини ёки яхши тайёргарлик курмаган ходимнинг ишлашига йўл қўйилганини тан оларди? Бироқ худди ана шу хатолар кўпчилик бахтсиз ҳодисаларнинг рўй беришига сабаб бўлади. Статистика маълумотларига қараганда, бахтсиз ҳодисаларнинг тахминан ярми ишларни амалга оширувчи асосий масала "Бу нарса қандай содир бўлди, наҳотки ташкилот бирор кишининг шундай ҳаракат қилишига йўл қуйди?" деган саволни беришдан иборатдир.

Сиз раҳбар сифатида буйруқларга амал қиламан ва бу билан меҳнат хавфсизлигини таъминлаш вазифасини бажарган бўламан, дейишингиз мумкин. Лекин булар раҳбарнинг вазифаларини нотўлиқ тушунишидир, чунки ўз ходимлари хавфсизлиги учун жавобгарликни буйруқларга еки,

масалан, хавфсизлик техникаси бўлимига, унинг бошлиги ёки бу хизмат муҳандисига юклаб қўйиш мумкин эмас. Афсуски, бундай нотўғри йўл-йўриқ тезтез учраб туради.

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

- хавфсизлик техникасини билмасликлари туфайли уларга риоя қилмайдиган ходимлар, янги келган тажрибасиз, лавозимга қўйиш вақтида етарли даражада йўл-йўриқ берилмаган ходимлар бўлади;

- хавфсизлик техникаси қоидаларини билсалар ҳам уларни бажармайдиган ходимлар. Баъзан чарчов туфайли шахсий нохушликлар ёки касаллик кучли кузрилиш туфайли улар муайян фаолиятини бажаришга қодир бўлмайдилар;

- қоидаларни, қандай ишлашни билсалар ҳам, лекин хавфсизлик техникаси қоидаларига риоя қилишга аҳамият бермайдиган ходимлар. Одатда бунинг сабаби ҳаддан ташқари ишга берилишда, шошмашошарликда, сохта қаҳрамонликда бўлади.

ПБ албатта ходимларга хавфсизлик техникаси бўйича уларга зарур бўладиган махсус билимларни беришни ўз ичига олади. Бу вазифа ҳар қандай раҳбар қочиб қуғула олмайдиган вазифалар сирасига киради.

Ташкилотда узоқ вақтлардан буен ишлаб келаётган кишилар орасидаги жиддий муаммолардан бири уларнинг хавфли вазиятларга "ўрганиб" кетганлигидир. Улардаги у ёки бу ҳодисага қарор топган муносабатни ўзгартириб бўлмайди ёки ўзгартириш жуда қийин бўлади. Шунинг учун ҳам штатдаги ходимлар доимий равишда хавфсизлик техникаси бўйича таълим олиб туришлари зарур.

Хавфсизлик техникаси бўйича масъул ходимларни, шунингдек барча ходимларни ўқитишнинг энг фойдали усулларида бири тренинг бўлиб, у ходимларнинг иш жойларида одатдаги иш вазиятида хавф турдирувчи

муайян вазиятларни аниқлашга қаратилгандир. 9.1-расмда ана шундай хавфли вазиятлардан мисоллар келтирилган.

Ҳар қандай бошқарув тизимида назоратга муҳим эътибор берилади. Хавфсизлик техникаси ҳоидаларига амал қилинаётганига ишонч ҳосил қилиш учун раҳбар назорат қилиши зарур.

Биринчи ёндашув - "мунтазам синовлар" усулидир.

У ўргатилган кузатувчиларнинг мавжуд бўлишини назарда тутаяди, улар корхонани белгилаб берилган маршрут бўйича айланиб ўтадилар ва хавфсизлик техникаси соҳасидаги камчишкларни аниқлайдилар. Бу ерда асосий нарса йўл қуйилиши мумкин бўлган бузилишларнинг назорат даражаси берилиши лозим. Бу усул хавфсиз вазиятлар бахтсиз ҳодисалар ва жанжалларга айланмасдан уларни аниқлашга имкон беради.

Хавфли вазиятлар тавсифи	Хавфли вазиятларга доир мисоллар
1. Йиқилишга сабаб бўлувчи ҳамма нарсалар	Сув ёки пол устига тўкилган ёғ Сим ўтказиш Пол устидаги нарса бўлаклари Пол устидаги қопламанинг бузилганлиги, гиламнинг нотекис тўшалганлиги Полга ташланган, унда қолдирилган буюмлар Нарвон ва зинапояларининг бузилганлиги ва ҳоказо
2. Тушиб кетадиган буюмлар	Ғишт, қувур, асбоб ва ҳоказолар
3. Ёнғин чиқиши ва портлаш хавфи	Электр симлари, кимёвий моддалар, аланга олувчи материаллар ва ҳоказолар
4. Туртиб чиққан муҳим жойлар	Барча туртиб чиққан хавфли бурчаклар ёки зарар етказиши мумкин бўлган буюмлар
5. Хавфли вазиятга айланиши мумкин бўлган вазиятлар (улардан кўплари ҳимоя кийимлари бўлишини талаб қилади)	Баландда қилинадиган ишлар, бирдан ўт олиш, радиация, шовқин, юқори ёки паст температура ва ҳоказо
Агар юқорида санаб ўтилган вазиятлар бир-бирига қўшилса, у ҳолда улар айниқса жиддий хавф уйғотиши мумкин.	

12.1 - р а с м. Хавфли вазиятларга доир мисоллар.

Иккинчи ёндашув - "танг ҳолатлар" усулидир.

У хавфсиз вазиятларга якин вазиятларнинг сабабларини аниқлаш учун ходимлардан сўраб чиқишни назарда тутди. Бу усул бахтсиз ҳодисаларни олдини олиш ва барҳам топтиришдир.

Юқорида санаб ўтилганларнинг ҳаммаси раҳбарнинг "мақбул стандартлар"нинг ҳаммасини яхши билишини, бу вазифалар қанчалик бажарилаётганига баҳо бера олишини, аҳволни яхшилаш учун қандай чоралар кўрилиши лозимлигини назарда тутди.

Агар ташкилот ишни қонун ва стандартлар талаб қилганича Йўлга қўйишни истар экан, хавфсизлик техникаси қоидаларининг барча бузилиш ҳолларига эътиборни қаратиши лозим ва уларни қайд қилиб бориши керак.

2. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини бошқариш

Корхоналарда раҳбар ўз ходимларининг меҳнат қилиши учун зарур шарт-шароитларни таъминлаш мақсад ида хавфсизлик техникаси қоидаларига риоя қилиш масалаларини вақти-вақти билан қараб чиқадилар. Персонал соғлиғини муҳофаза қилиш тизимини яхшилаш ҳар қандай ташкилотнинг нормал ишлашининг энг муҳим ва асосий омилидир. Шунинг учун ҳам корхона раҳбарлари ўз ходимларининг ишлаши учун энг яхши шарт-шароитларни яратиб бериш мақсадида фаол ҳаракат қиладилар: ходимларнинг соғлиғини муҳофаза қилиш учун уларни барча зарур нарсалар билан таъминлайдилар, стрессни барҳам топтириш учун таълим берувчи дастурлардан, касбга доир маслаҳатлардан ва шу каби нарсалардан кенг фойдаланадилар.

Ҳозирги вақтда одамларнинг кўпчилигини ҳақиқатан ҳам соғлом, ҳам бемор деб бўлмайди. Улар янгича турмуш тарзининг курбонлари бўлиб, бозор муносабатларига дадил ўтиш даври билан боғлиқдир. Юқори даражада

ривожланган мамлакатлар учун бу давр техниканинг янада ривожланиб бориши даври ҳисобланади.

Лекин униси ҳам, буниси ҳам одамлар олдига баъзан уларнинг қўлидан келавермайдиган вазифаларни ҳам қўяди. Улар баъзан ўз ҳаётларига қандай ҳилиб маъно бағишлашни ҳамда ўз қобилиятлари ва имкониятларидан фойдаланишни билмайдилар. Шунинг учун уларнинг кўплари шундай бир вазиятга тушиб қолганларки, бу вазиятда уларнинг касалликларга рухий ва жисмоний қаршилиқ кўрсатишлари заифлашиб бораёпти.

№ №	Аломатлар- нинг характери	Стресснинг аломатлари
1.	Жисмоний аломатлар	Юракнинг кучли уриши, пульсация — киши ўзини юраги қаттиқ, номунтазам ёки жуда кучли ураётгандай ҳис қилади Кўкракда оғриқ ва оғирлик ҳис этилади Қорин қаттиқ оғриб, ич кетади Тез-тез пешоб келади Қўл ва оёқларнинг учлари санчийди Мускуллар таранглашиб, бўйинда ва пастки умуртқаларда тез-тез оғриқ сезилади Аёлларда ҳайз кўриш мароми бузилади Доимий равишда бош оғрийди, мигрень бошланади Терига тошмалар тошади Идрок қилиш ўзгаради, кўз фокусига қийинчилик сезилади
2.	Ҳиссий аломатлар	Кайфиятнинг тез-тез ўзгариб туриши рўй беради Арзимаган воқеа-ҳодисалар туфайли хавотирлик пайдо бўлади Кечинмаларга қобилият сусаяди Ҳамма нарсадан воз кечиш ва ортиқча ҳаёлга берилиш Чарчовни ҳис қилиш ва фикрни бир жойга жамлаб ололмаслик Жаҳлдорликнинг ортиши ва хавотирланиш
3.	Хулқ-атворга оид аломатлар	Қатъиятсизлик ва асоссиз шикоят қилишлар Ишда прогулнинг кўпайиб кетиши ҳамда бахтсиз ҳодиса ва касалликлардан кейин жуда секинлик билан оёққа туриш Хавфли вазиятларнинг пайдо бўлиши Яхши ишлай олмаслик, бекорчи баҳоналар излаш, ўзини четга тортиш Тамаки ва ичимликни, тиббий дориларни ортиқча истеъмол қилиш Овқатни кўп истеъмол қилиш ёки камроқ ҳолларда иштаҳанинг йўқлиги Уйқунинг бузилиши Ишдаги кўрсаткичларнинг ёмонлашуви

Бугунги кунда муайян тоифадаги ходимлар ишдан, ўз ҳамкасблари ва раҳбардан маълум даражада чучиб турадилар, бу эса айниқса вегетатив асаб системасига зарар етказади.

Бундай ҳолларда ишнинг ҳаддан ташқари кўплиги ҳам, ишнинг камлиги ҳам битта натижага - иш жойида қўнимсизликка олиб келади. 9.2-расмда жисмоний, хиссий ва ҳуқ-атвор характериға эға бўлган стресснинг айрим аломатлари санаб ўтилган.

Стресс ҳолатида бўлган кишилар ўз муаммоларини ҳал қилиш учун ёрдамға мухтож бўлишларини исботлаб утиришнинг хржати бўлмаса керак. Улар бундай ёрдамни оиладан ёки дўстларидан олишади, лекин бу бирданбир кумак олиш манбаи эмас. Кўпинча иш муаммоларнинг асосий манбаи бўлиши сабабли корхона раҳбарлари ҳам стрессни йўқотиш ва барҳам топтириш учун жавобгар бўладилар. Шу маънода ишдаги стресснинг омиллари ёки эҳтимол тутилган манбаларини билиш жуда фойдалидир. Уларнинг айримлари қуйидагича бўлиши мумкин:

- ҳаддан ортиқ (узоқ вақт давомида) ишлаш ёки ишнинг камлиги (зерикиш);
- раҳбар ёки ташкилот ичидаги ҳамкасблардан ёрдам тизимининг йўқлиги;
- иш ҳажмини нотўғри белгилаш: ходимнинг қобилияти билан ишдаги эҳтиёж ўртасида мувофиқликнинг йўқлиги;
- ишни бажариш учун зарур бўладиган малака, кўникманинг йўқлиги;
- қуйилган вазифаларнинг ноаниқлиги: вазифалар билан ҳуқуқлар ўртасидаги номувофиқлик
- кадрларнинг лавозимларға кўтарилишида оқилона ташкилий сиёсатнинг йўқлиги: хизматда мажбуран ўз ўрнини алмаштириш;
- ишдаги шароитнинг ёмонлиги: шовқин, ифлослик хоналарнинг камлиги;
- ноқулай ижтимоий муҳит: ёлғиз ўзи ишлаш, атрофдагиларнинг

доимий равишда тазйиқ утказиб туриши, гуруҳларда ишлашга қобилиятсизлик;

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

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

Ходимнинг ишда бўлмаслиги туфайли иш вақтининг бекор сарф бўлиши ходимларнинг ўз ишидан каноат ҳосил қилишига ва бир-бирларига бўлган муносабатларига ҳал қилувчи даражада боғлиқдир.

3. Корхонанинг иқтисодий хавфсизлиги

Илгари "иқтисодий хавфсизлик" тушунчасига кирадиган ҳамма нарсалар фақат сир сақлашни химоя қилиш билан чекланарди. Эндиликда тадбиркорлик институтларининг пайдо бўлиши муносабати билан кенгрок талқин этилмоқда ва шу боисдан тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлиги тўғрисида гапириш аниқроқ буларди.

Хавфсизлик сиёсати мамлакат Конституциясини амалга ошириш ва конституциявий қонунчиликни химоя қилиш билан бошланади. Тадбиркорлик хавфсизлиги сиёсатининг конституциявий асослари сифатида қуйидагиларни санаш мумкин:

– ҳуқуқнинг устиворлиги;

- халқаро ҳуқуқ нормаларини эътироф қилиш;
- иқтисодий фаолият эркинлигининг кафолатлари;
- мулкчилик барча шаклларининг тенглиги ва кафолатлари;
- инсон ва фуқаро ҳуқуқлари ҳамда эркинликлари кафолати, уларнинг давлат йўли билан ҳимоя қилиниши;
- ҳуқуқларнинг суд йўли билан ҳимоя қилиниши ва малакали ҳуқуқий ёрдам олиш кафолатлари.

Мазкур тамойилларни амалга ошириш учун ниҳоятда муҳим нарса - хусусий мулкчилик ва фуқаролик ҳуқуқининг институтларини мустаҳкамлаш орқали тадбиркорлик ҳуқуқий инфратузилмасини яратиш.

Қарор топиб бораётган бозор муносабатлари тизимида иқтисодий хавфсизликни таъминлаш хусусиятларини бундан кейинги қараб чиқишдан олдин инсон фаолиятининг энг муҳим соҳаларидан бири бўлган интеллектуал фаолиятни таҳлил қиламиз.

Интеллектуал фаолият давлатнинг энг асосий ресурсига, унинг илмий-техникавий потенциалига киради, бу потенциал пировард натижада иқтисодий ислохртларнинг тақлири ва натижаларини белгилаб беради. Бу ерда гап интеллектуал мулк деган мулк ҳақида бормоқда. Бу иқтисодий хавфсизликни таъминлайдиган бош йўналишлардан биридир. Интеллектуал мулкни ҳуқуқий ҳимоя қилиш амалда тўла туқис давлат ва корхоналар вазибалардан ҳисобланади.

Интеллектуал мулк қуйидагиларни ўз ичига олади:

- саноат мулки; бундай мулк деганда ихтиролар қилиш ҳуқуқи, товар белгилари, саноат намуналари ва товарларнинг келиб чиқиш жойлари номлари тушунилади;
- муаллифлик ҳуқуқи; бундай мулк деганда адабий, мусликий, бадий, фотосурат, аудивизиуал асарлар, шунингдек интеграл схемалар ва компьютер дастурлари ва маълумотлар базалари технологияси тушунилади.

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

Ўзбекистонда ва дунёнинг бошқа кўпгина мамлакатларида муаллифлик ҳуқуқини муҳофаза қилиш объектларига фан, адабиёт, санъат соҳасидаги ижодкорлик асарлари асл нусхалари киритилган. Интеллектуал мулкни мухрфаза қилишнинг санаб ўтилган объектларининг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, уларнинг давлат муҳофазаси асар яратилган вақтдан бошланади ва объект мазмуни билан эмас, балки асарнинг ўз шакли билан белгиланади, саноат мулки объектларини муҳофаза этишда асар мазмуни билан белгиланади.

Ташкилий жиҳатдан химоя қилиш - иқтисодий хавфсизликнинг навбатдаги йўналишидир. Шунини айтиб ўтиш керакки, бугунги кунда иқтисодий хавфсизлик - бу фақат давлатнинг ва мулкчиликни мухрфаза қилиш давлат хизматларининг имтиёзи бўлиб қолмасдан, шу билан бирга бизнес ташкилотларнинг ҳам тадбиркорлик фаолиятини таъминлашга ҳаратилган ҳуқуқи ҳамдир.

Химоя қилиш тадбирлари қуйидагиларни таъминлаши лозим:

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

Тадбиркорликни иқтисодий химоя қилишни таъминловчи химоя чораларини ҳам объектлар бўйича, ҳам гуруҳий ёки яқка тартибдаги чоралар сифатида, фаоллик хусусияти бўйича эса фаол ёки пасив воситалар ва

тадбирлар сифатида қараш мумкин. Умумий тарзда тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш усуллари 9.3-расмда кўрсатилганидек таснифлаш мумкин.

Тадбиркорликнинг иқтисодий жиҳатдан хавфсизлиги соҳасидаги ишларнинг аҳволини таҳлил қилиш қуйидагиларни кўрсатади:

– хавфсизликни таъминлаш бир марталик вазифа эмас. Бу узлуксиз жараён бўлиб, у хавфсизлик тизимини яратиш, такомиллаштириш ва ривожлантиришнинг энг оқилона шакллари, усуллари ва йўллари асослаб бериш ҳамда амалга оширишдан, уни узлуксиз бошқариш, назорат қилиш, унинг тор ва заиф жойларини ҳайда бизнесга хавф туғдирувчи потенциал таҳлилини аниқлашдан иборатдир;

– хавфсизлик барча таркибий бўлинмаларда ишлаб чиқариш тизимини ва тадбиркорлик фаолиятини технологик циклининг барча босқичларида химоя қилиш воситаларининг бутун хазинасидан ҳар томонлама фойдаланиш натижасидагина таъмин этилиши мумкин.

Тизимли тарзда ёндашув нуқтаи назаридан хавфсизлик қуйидагича бўлиши лозим:

Узлуксиз. Бу талаб шундан келиб чиқадики, касддан қонун бузувчилар ўзларининг райрихукуқий мақсадларига эришиш учун ҳамиша химояни четлаб ўтиш имкониятларини кидирадилар.

Режали. Режалаштириш ташкилотни унинг бугун таркибий қсмлари билан химояланишини таъминлаш соҳасидаги ҳаракатлар режасини тузиб чиқиш йўли билан амалга оширилади.

Марказлашган. Муайян тадбиркорлик тузилмаси доирасида хавфсизликни таъминлаш жараёнининг ташкилийфункционал мустақиллиги кафолатланган бўлиши лозим.

Аниқ. Муайян объектларгина химоя қилиниши керак.

Фаол. Химоя қИЛИШ чоралари етарли даражада катъият билан амалга оширилиши керак.

Ишончли. Химоя қилиш усуллари, воситалари ва шакллариининг ишончли эканлиги бир вақтнинг узида хавфсизлик воситалари ва чоралариининг тақорланишини талаб қилади.

Ҳар томонлама. Хавфсизлик (универсал) чора-тадбирлари уларнинг таъсир кўрсатиш жойидан қатъи назар муста қилдир.

Кўп томонлама. Хавфсизликни (комплекс) таъминлаш учун таркибий элементлар, рухсат этилмасдан фойдаланиш таҳлиллари, воситалари хилма-хиллиги билан химоя қилишнинг барча турлари ва шаклларига татбиқ этилиши лозим.

Бироқ тадбиркорликнинг хавфсизлигида энг асосий нарса етказилган зарарнинг ўрнини доплат ва бизнесни ташкил этиш учун салбий оқибатларни бардам топтиришдан иборатдир. Тадбиркорликнинг иқтисодий хавфсизлигини райриқонуний хатти-ҳаракатлардан таъминлашнинг асосий моҳияти мана шундан иборатдир.

Тижорат таваккалчилигини сурўрта қилиш бу шундай соҳақи, унда давлат сармоялар билан ва норматив механизмлар билан иштирок этиши мумкин.

Корхонанинг вазифалари, принциплари ва хавфсизлик тизимининг фаолияти, тижорат ташкилоти хавфсизлигига асосий таҳлилдан келиб чиқиб, тижорат корхонасининг ўз хавфсизлигини таъминлаш соҳасидаги фаолияти ва вазифаларининг асосий йўналишларини аниқлаб чиқиш мақсадга мувофиқдир (9.3-расмга қаранг).

Хавфсизлик хизмати бевосита тижорат ташкилотининг раҳбарига бўйсиниши ва унга раҳбарнинг ўринбосари даражасидаги шахс раҳбарлик ҳилиши лозим. Унинг вазифасига бўлинмаларга раҳбарлик қилиш ва фаолиятнинг санаб ўтилган барча йўналишларини мувофиқлаштириш киради. Тадбиркорлик хавфсизлигига хавфсизликни таъминлаш соҳасидаги ягона сиёсатни ўтказиш, ҳуқуқий, ташкилий ва техникавий чора-тадбирларни амалга ошириш билан эришилади. Шунинг учун ҳам тижорат ташкилотининг

хавфсизлигини таъминлайдиган асосий йўналишлар сифатида ҳуқуқий, ташкилий ва муҳандисликтехникавий химоя қилишни кўрсатиш керак. (9.3-расм).

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

№	Фаолият йўналишлари	Вазифалар
1	2	3
1.	Ахборот-аналитик тадқиқотлар ва хавфсизликка башорат баҳолари бериш	Жаҳон ва миллий бозорлар ҳақидаги ахборотни топиш ва таҳлил қилиш ҳамда уларнинг ривожланишини башорат қилиш Махфий ахборотни аниқлаш ишларини ташкил этиш, унинг махфийлик даражасини асослаш, химоя қилиниши лозим бўлган маълумотлар рўйхати тарзида ҳужжатли тарзида расмийлаштириш Шериклар билан амалий алоқаларнинг самарадорлигини таъминлаш учун иқтисодий ва илмий-техникавий ахборотни тўплаш, шериклар орасидаги қарз-ни узишга қодир бўлмаганлари ва ишончсизларини аниқлаш Хавфсизликка реал ва потенциал таҳлил аниқлаш ва прогнослаш, уларнинг олдини олиш ва бетарафлаш чораларини ишлаб чиқиш Ташкилот раҳбариятини хавфсизлик соҳасидаги ахборот билан таъминлаш
2.	Персоналнинг хавфсизлиги	Шахсни ҳаётга, моддий бойликлар ва шахсий ахборотга бўлган ҳар қандай ғайриҳуқуқий ҳамлалардан муҳофаза қилиш

1	2	3
3.	Моддий ва молиявий воситалар ҳамда объектларнинг сақланиши ва жисмоний ҳимоя қилиниши	Зарур объектларни муҳофаза қилиш режимининг ўрнатилиши Рухсат билан ва ҳужжат билан ўтказиш режимини амалга ошириш Бойликларни ва ахборот тарқатувчиларни ҳимояли сақлашни таъминлаш Маҳсулотни объект ичида ташиш жараёнида унинг жисмоний ҳимоя қилинишини ташкил этиш Техника жараёнининг барча босқичларида маҳсулотнинг сақланишини назорат қилиш Раҳбарлар таркибининг муайян тоифаси шахсий хавфсизлигини ташкил этиш Жисмоний ҳимояни таъминлашда иштирок этувчи барча тузилмаларнинг ўзаро ёрдам кўрсатишини йўлга қўйиш
4.	Ахборот ресурсларининг хавфсизлиги	Ижрочиларни ҳужжатлар билан ишлашга қўйиш рухсат тизимини ташкил этиш ва амалга ошириш Махфий ҳужжатларни сақлаш ва улар билан муомала қилишни ташкил этиш Ёпиқ ёзишмалар ва шифрли алоқани амалга ошириш Ҳисоблаш ва алоқа воситалари томонидан ишлов берилган ва узатилган ахборотни ҳимоя қилиш ишларини ташкил этиш ҳамда мувофиқлаштириш Кенгашлар ва музокаралар ўтказиш жараёнида хавфсизликни таъминлаш

12.3 - р а с м . Тижорат ташкилотининг ўз хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг асосий йўналишлари ва вазифалари.

Х МАВЗУ. БОШҚАРУВ ПЕРСОНАЛИ МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

1. Бошқарув персонали меҳнати ташкил этишнинг моҳияти, мақсадлари ва вазифалари

Раҳбар ва мутахассис ишининг мақсадлари ва мазмуни умуман ходимнинг ўзини ҳам ташкил этиш нуқтаи назаридан олиб қаралиши керак.

Раҳбарнинг, мутахассиснинг самарали фаолиятига тайёрлиги шахснинг билимлари, малакалари, кўникмалари ва шахсий фазилатлари билан белгиланади.

Ақлий меҳнатни оқилона ташкил этиш, унинг самарадорлигини ошириш учун қулай шарт-шароитлар яратиш вазифалари ҳозирги вақтда алоҳида муҳим аҳамият касб этади. Ҳар қандай соҳадаги ақлий меҳнат фикрлаш меҳнатидан ташқари соф ташкилий, техник элементларни ҳам ўз ичига олади, уларнинг муайян қисми кўпгина касблар учун умумий ҳисобланади. Демак ходимнинг шахсий меҳнати ташкил этиш муаммоларини ишни ташкил этиш, фойдаланилган усуллар, принциплар нуқтаи назаридан ўрганиш мумкин. Шахс меҳнати ташкил этишнинг иккинчи томони кундалик иш тажрибасида бошқарув персонали тадбиқ этадиган шахснинг иш техникаси, техникавий воситаларидир.

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

Персонал менежментиинг илмий асосини бошқарув фаолияти тажрибасида ҳамда бошқарув персонали меҳнат фаолиятини ташкил этиш

тамойиллари, усуллари тарзида тақдим этилган шахсий меҳнатни ташкил этиш тўғрисидаги бутун билимлар мажмуи ташкил этади. Персонал менежменти фан сифатида раҳбарлар, мутахассислар ва бошқа хизматчилар самарали меҳнатининг омиллари ва шартларини намоён қалади. Ана шу асосда назария ишлаб чиқилади, унинг мазмуни бошқариш жараёнида кишилар оқилона фаолиятининг тамойиллари, шакллари ва усуллари ҳисобланади.

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

- бошқарув аппаратидаги меҳнатни ташкил этиш (меҳнат тақсимоти, меҳнатни мазмунига кура тартибга солиш, меҳнатни вақти бўйича тартибга солиш), тизимлар ва иш усуллари танлаш;

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

- иш ўринларини ташкил этиш ва жихозлаш;

- ҳисоблаш ва ташкилий техника воситаларидан фойдаланишни ташкил этиш.

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

2. Раҳбарнинг иш вақт и ва ундан фойдаланиши

Вақт танқислиги - бу ҳар хил даражадаги раҳбарлар ва мутахассисларни ҳаммадан кўпроқ ташвишлантирадиган муаммолардан биридир, чунки улар учун вақт омили одатда ҳал қилувчи роль уйнайди. Вақт шундай бир ресурс ҳисобланадики, ҳар бир раҳбар унга барабар миқдорда эга бўлади. Шунинг учун ҳам ҳар бир раҳбар ва мутахассис учун асосий муаммо унинг қанча вақтга эга эканлиги эмас, балки ўзи эга бўлган бу вақтдан қандай фойдаланишдадир. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 115 моддасида "Ходимнинг иш вақтининг нормал муддати ҳафтасига кирк соатдан ортиқ бўлиши мумкин эмас. Олти кунлик иш ҳафтасида ҳар кунги ишнинг муддати етти соатдан, беш кунлик иш ҳафтасида эса саккиз соатдан ортиб кетмаслиги лозим", деб таъкидланган.

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

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

Сиз қандай ишляяпсиз? Куиилган вазифаларни ҳал қилиш учун сиз қанча вақт сарфладингиз? Булар шундай саволларки, раҳбар буларга жавоб олишидан олдин ўзининг меҳнат кўникмаларини ва иш усулларини яхшилаши лозим. Амалда барча раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини ҳисобга олиб бориш зарурлигини эътироф қиладилар. Лекин тажрибада камданкам раҳбарлар бу масалани ўзлари учун ҳал қиладилар, бу эса баъзи бир салбий оқибатларга: ишда шошилишга, чарчашга, меҳнатнинг кам асосланишига, ишдаги режасизликка олиб келади. Иш вақлини сарфлашнинг ҳисобга олиб борилмаслиги, раҳбарлар ишида ва мутахассислар фаолиятида кенг тадбиқ этилмай келишига сабаб шуки, бу борада ҳақиқат кўникма мавжуд эмас. Мазкур масалага доир махсус адабиётларда асосий муаммо жорий ишларни ёзиб бориш техникасидан иборатлиги баён қилинган.

Раҳбар ва мутахассиснинг иш вақтини оқилона ташкил этиши бажариладиган барча ишларни ҳисобга олиб боришни, ўзининг иш вақтини мунтазам назорат қилиб боришни, иш вақтини сарфлаш тузилмасини ўрганишни талаб қадади. Бу эса иш вақтидан фойдаланишни таҳлил қилиш, шахсий ишнинг асосли режаларини тузиб чиқишни таҳлил қилиш имконини беради. Иш вақтидан фойдаланишни ҳисобга олмасдан ва уни таҳлил қалмасдан туриб раҳбар ва мутахассиснинг тузиб чиққан шахсий иш режалари реал шароитдан ажралиб қолган бўлади.

Раҳбарлар ва мутахассислар сарфлайдиган иш вақти тузилиши ва меҳнат мазмунини ўрганиб чиқиш учун қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

- анкета орқали ва оғзаки саволжавоблар қилиш;
- иш вақтини сураатга олиш;

Анкета орқали ва оғзаки саволжавоблар қилиш меҳнатни ташкил этиш ва иш вақтидан фойдаланишнинг мавжуд ҳолатини ўрганиш учун ўтказилади. Шунингдек раҳбарлар ва мутахассисларнинг меҳнат самарадорлигини оширишга ва иш шароитини яхшилашга имкон берадиган

махсус тадбирлар ўтказиш ҳақидаги мулоҳазаларни ўрганиш учун амалга оширилади.

Иш вақтини суратга олиш (ИВС) мўлжалланган кузатишлар даври мобайнида вақт сарфлари тузилишини белгилаш учун тадбиқ этилади. ИВС да иш вақти сарфларини ўрганиш истисносиз барча вақт сарфларини уларнинг ҳақиқий изчиллиги тартибида кузатиш ва улчаш йўли билан амалга оширилади. Иш вақтини суратга олиш иккита асосий белгиси билан: кузатиладиган объектлар ва кузатишларни ўтказиш ва ишлов бериш усуллари билан ажралиб туради.

Биринчи белги бўйича раҳбарлар ва мутахассисларнинг иш вақтини суратга олиш ажратиб кўрсатилади:

- якка тартибдаги суратга олиш, бунда кузатиш объекти раҳбар ёки мутахассис бўлади;

- гуруҳий суратга олиш, бир хил ёки турли ишларни бажарувчи раҳбарлар ёки мутахассислар гуруҳини кузатиш қамраб олинади;

- мустақил суратга олиш, бунда иш вақтининг сарфланишини ходимнинг ўзи ҳисобга олиб боради.

Кузатиш усуллари бўйича ИВС қуйидагича бўлиши мумкин:

- ёппасига, бунда иш вақти сарфлашнинг ёзиб борилиши (қайд этилиши) жорий вақтга қараб уларнинг пайдо бўлиши бўйича танафуссиз олиб борилади;

- саралаш йўли билан, бунда вақтни улчаш иш вақти сарфининг айрим турлари бўйича олиб борилади (масалан, кун буйи фақат телефон бўйича хизматга доир сўзлашувлар қанча давом этганлиги қайд этилади);

- лаҳзалик кузатишлар, бунда вақт сарфларини ёзиб бориш танлаб олинган ёки тасодифий вақт лаҳзаларида амалга оширилади. Кузатишлар натижаларининг аниқлиги ёки уларнинг реал аҳволга яқинлиги даражаси мазкур ҳолатда кузатишлар миқдори билан белгиланади.

Меҳнат жараёнини таҳлил қилиш мақсадларига қараб турли техникавий воситалардан фойдаланиш мумкин. Масалан, визуал кузатиш одатда соат миля ёки секундларни улчагич кўрсаткичлари бўйича олиб борилади. ИВС махсус асбоблар воситасида ўтказилиши ҳам мумкин, бунда вақт кузатувчининг бошқарувида ёки автомат равишда қайд қилинади.

Раҳбарлар ва мутахассислар иш вақти сарфларини тадқиқ қилишнинг барча усуллари қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади: кузатишга тайёргарлик кўриш, уни ўтказиш, маълумотларга ишлов бериш, натижаларни таҳлил қилиш ва ўтказилаётган кузатишларнинг мақсадига мувофиқ ташкилий-техникавий таклифлар тайёрлаш. Ҳар бир босқич бўйича ишлар мазмуни иш вақти сарфларини тадқиқ қилиш усулига боғлиқ бўлади.

Усул	Тадқиқ қилишнинг мақсадга мувофиқлиги	Афзаллиги	Фойдаланишдаги қийинчиликлар ва камчиликлар
1	2	3	4
Иш вақтини мустақил суратга олиш (меҳнат элементлари рўйхатини ҳисобга олмай)	Меҳнатни ташкил этишни бошланғич ўрганишда. Меҳнат мазмуни ва иш вақти сарфининг тузилишини бир вақтда ўрганишда. Анкета сўрови элементлари билан тадқиқот миқёси кичик бўлганда	Тежамли	Маълумотларни тўплаш ва ишлов беришнинг мураккаблиги. Натижаларнинг етарли аниқ эмаслиги. Ходимнинг айби билан иш вақтининг бекор сарф бўлишини тўлиқ аниқламайди
Ўз иш вақтини ўзи суратга олиш (меҳнат элементлари рўйхати билан)	Меҳнат мазмуни олдиндан ўрганган тақдирда тадқиқот миқёслари каттароқ бўлганда	Сермеҳнат бўлмаган, тежамли, иш давомида қулай	Натижаларнинг етарли аниқ эмаслиги. Ходимнинг айби билан иш вақтининг бекор сарф бўлишини тўлиқ аниқламайди
Иш кунини суратга олиш (ўлчаш)	Меҳнат мазмуни олдиндан ўрганган тақдирда	Ўз-ўзини суратга олишдан кўра каттароқ, натижалар аниқ. Бошқа усуллар билан олинган маълумотларни назорат қилиш учун фойдаланиш мумкин	Тежамли эмас. Кўп меҳнат талаб қилади. Ходимга қониқарсиз таъсир кўрсатади

Лаҳзалик кузатишлар усули	Оммавий кузатишларда танлов усули сифатида ишлатилади. Меҳнатни ташкил этишни бошқа усуллар билан дастлабки ўрганиш мақсадга мувофиқ. Бошқа усуллар билан олинган маълумотларни назорат қилиш усули сифатида қўлланилади	Натижаларнинг етарли даражада аниқлиги. Тежамли	Кузатувчиларнинг юқори малакасини талаб қилади
---------------------------	--	---	--

13.1-расм. Тадқиқотнинг вазифалари ва миқёсига қараб хизматчилар меҳнат мазмуни ва иш вақти сарфларини ўрганишнинг турли усулларини қўллашнинг мақсадга мувофиқлиги.

Меҳнат мазмунини ўрганиш усулини танлаш ва иш вақти сарфлари тузилиши тадқиқот вазифаларига ва миқёсига, улардан у ёки бу усулни қўллашнинг мақсад та мувофиқлиги ва тежамкорлигига боғлиқ (10.1-расмга қаранг).

Раҳбарлар ва мутахассисларнинг бутун иш вақтини шартли равишда иш вақига ва танаффуслар вақтига бўлиш мумкин. Иш вақти сарфларини ўрганиш вақтида уларни қуйидагича таснифлаш мақсадга мувофиқдир.

Тадқиқот ўтказиш учун давр шундай танланадики, у тадқиқотчининг иш вақтидан фойдаланиш тўғрисидаги энг умумий манзарини бериши мумкин бўлган ўртача ҳажмга энг кўп даражада мувофиқ келиши керак.

Тадқиқот ўтказиш учун икки-уч ҳафтадан иборат вақт даврини танлаш тавсия қилинади, лекин аниқ вазиятга қараб ва тадқиқот мақсад идан келиб чиқиб, танланадиган давр бирмунча узунроқ бўлиши мумкин, бироқ қисқароқ бўлмаслиги зарур.

Иш вақти сарфларининг раҳбар ва мутахассис томонидан шахсан рўйхатга олиб борилиши кўпинча фақат тахминий аниқликни таъминлайди. Лекин шуни эсда тутиш керакки, бу ерда ортиқча батафсиллаштиришнинг кераги йўқ, чунки бу зарур ахборот тўплаш ишини мураккаблаштириб

юборади. Тадқиқотни 1520 дақиқагача аниқлик билан рўйхатга олиш етарли бўлади. Вақт сарфини рўйхатга олиш вақтида иш кунининг тамом бўлишини кутиб утириш шарт эмас, ларҳол рўйхатга олишдан фойдаланиш ва хотирага қараб анча олдинги ёзувларни қайд қилишдан қочиш керак.

Бажариладиган ишлар хусусияти бўйича раҳбарнинг иш вақти сарфларини қуйидагича таснифлаш мумкин: хизмат алоқа ишлари, фармойиш бериш, мувофиқлаштириш, назорат - баҳо бериш, якка тартибдаги, ижодий, ёрдамчи ишлар, дам олиш ва шахсий эҳтиёжлар.

Жамоага раҳбарлик вазифалари бўйича иш вақти сарфлари қуйидагича гуруҳланиши мумкин: режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат қилиш.

Иш шакллари бўйича вақт сарфларини қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин:

- кенгашлар ўтказиш, кенгашлар ва учрашувларда қатнашиш;
- лавозим вазифаларини бажариш билан ботиқ бўлган ишлар;
- мактублар билан ишлаш;
- ходимлар билан алоҳида суҳбатлар ўтказиш;
- телефонда сўзлашишлар ва бошқалар.

Бошқарув тадбирларини бажариш усулларига боғлиқ равишда қуйидагича гуруҳларни ажратиш мумкин:

Ташкилий-маъмурий, аналитик конструкторлик ва ахборот-техникавий тадбирлар.

Ҳар бир раҳбар ёки мутахассис иш вақтини сарфлашни алоҳида таснифлашни таҳлил қилиш жараёнида ўзининг кундалик ишида резервларни кидириб топиш учун ҳар томонлама ахборот олиш имконига эга бўлади. Масалан, турли таснифлаш белгиларидан фойдаланиб, вақтнинг ҳақиқий сарфини таснифловчи жадвалларни шакллантириш тавсия этилади. Маълум статистик формулалардан фойдаланган ҳолда ҳар бир иш турига қанча фоиз вақт кетишини ва унинг умумий натижаларга нисбатан салмогини белгилаб

чиқиш мумкин. Бошқаришга доир турли тадбирларни бажариш вақтида сарф этиладиган иш вақти 10.2-расмда келтирилган.

Тадбирлар тури	Умумий сарфларга нисбатан иш вақти сарфлари		
	мутахассислар	раҳбарлар	бошқа хизматчилар
Ташкилий-маъмурий	40	15	-
Таҳлилий	15	10	20
Амалий конструктив	15	15	-
Ахборот-техникавий	30	60	80
Жами	100	100	100

13.2 - р а с м. Бошқарув тадбирларини бажаришда иш вақти сарфларининг тузилиши (% ҳисобида).

Бошқаришга доир тадбирларни бажариш вақтида иш вақти сарфларининг нисбати бошқарув фаолиятининг хусусияти ва услубини акс эттиради. Чунончи, ахборот-техникавий тадбирларни бажаришга иш вақтининг кўпроқ сарфланиши бошқарув тажрибасида ҳисоблаш техникаси ва ташкилий техника воситаларидан етарли фойдаланилмаганидан далолат беради. Раҳбарлар ва мутахассисларнинг ташкилий маъмурий тадбирларни бажаришга иш вақтини кўпроқ сарфлаганликлари бошқариладиган ва бошқарадиган тизимларнинг барқарор фаолият кўрсатмаслигидан, бошқарувдаги камчиликлардан гувоҳлик беради.

Иш вақтидан фойдаланишни тадқиқ қилиш натижаларини таҳлил этиш жараёнида бир қанча саволларга жавоблар олиш мумкинки, улар қуйида келтирилган.

Махсус ажратилган ишларни бажаришга қанча вақт сарф этилади? Иш каерда бажарилган?

Синалаётган киши ишда ким билан боғланган?

Иш вақти қандай шаклланади? Иш куни вақт жиҳатидан узоқ давом этмайдиган бўлаклардан ташкил топадими ёки илгаридан режалаштирилган функционал қисмлардан иборат бўладими?

Ишнинг бажарилиши қандай харажатлар билан боглик? Раҳбарнинг, мутахассиснинг вақтини ким банд қилади?

Раҳбар, мутахассис ҳафтанинг қайси кунлари ва қайси вақтда ҳуйилган мақсадга эриша олмайди?

Фаолият турларини батафсилроқ таҳлил ва тадқиқ қилинаётган ҳар бир кун мобайнидаги сарфларини билиш учун бажарилган ишлардан ҳар бирига қуйидаги мезонлар бўйича баҳо бериш зарур:

- ишнинг бажарилиши зарурлиги;
- уни бажаришга сарфланган вақт ўзини оқладими;
- ишни бажариш учун вақт оралиTM онгли равишда аниқланганми.

Тадқиқ қадинаётган даврдаги тегишли кун ишларидан ҳар бири ана шу мезонлар бўйича таҳлил қилинади.

Таҳлил этиш вақтида мазкур иш мезонга тўғри келишкелмаслиги аниқланади, ана шунга қараб "ха" ёки "йўқ" деган жавоб берилади.

Мезонлардан ҳар бири бўйича "йўқ" жавоби олинган ишларнинг давомийлиги аниқланади.

Агар таҳлил натижасида шундай бўлиб чиқса, яъни раҳбарнинг, мутахассиснинг фаолиятида 10% дан кўпроғи шарт эмас бўлса, у ҳолда улар ўзларининг кундалик ишларида муҳим томонларни белгилашда катта муаммоларга дуч келади.

Агар 10% дан кўпроқ ҳолатда вақт сарфи каттароқ бўлса, раҳбар, мутахассис меҳнатни ташкил этиш масалаларига (техникавий усуллар, ички интизом ва ҳоказо) эътибор беришлари керак бўлади.

Агар 10% дан кўпроқ ҳолатда ишларнинг бажарилиши мақсадга мувофиқ эмас, деб топилса, у ҳолда раҳбарнинг диққат эътибори иш вақтини сарфлашни режалаштириш муаммосига қаратилиши лозим.

Агар 10% дан кўпроқ ҳолатда ишни бажариш пайти тасодифан белгиланса, унда раҳбар кун учун режалар тузишда қийинчилик сезади.

Кузатишларнинг бутун даври мобайнида вақтнинг умумий сарфларини таҳлил қилишни "кузатишлар даври учун иш вақти сарфларини таҳлил қилиш" махсус шаклидан фойдаланган ҳолда ўтказиш мақсадга мувофиқдир. Шу нарса яқол маълум бўладики, раҳбар, мутахассис ишининг самарадорлиги иш вақтидан оқилона фойдаланиш ва иш вақти фондининг оқилона тузилиши билан белгиланган.

Меҳнат ва ватқт сарфларини танкидий таҳлил қилиш вақт резервларининг борлигини кўрсатадики, улар ташкилий камчиликлардан далолат беради. Чунончи, ишларни бажариш учун вақт сарфлари ўрта ҳисобда 15,5% қисқариши мумкин, бу вақтнинг бекор сарф бўлишини қискартириш ва мавжуд камчиликларни йўқотиш ҳисобига бўлади. Кузатишлар даври мобайнида иш вақтининг яширин бекор сарф этиши аниқланди, бунда муайян ишни бажариш учун керак бўладиган ортиқча вақт сарфланган. Бунга юқори ташкилотлар томонидан вазифалар беришдаги ноаниқликлар сабаб бўлади.

Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар ва уларни таҳлил қилиш иш вақтидан фойдаланиш тугрисида тегишли хулосалар чиқариш имконини беради. Шундай қилиб, тадқиқот натижаларини таҳлил қилиш ва улар юзасидан қарорлар қабул қилиш ягона мажмуани ташкил этадики, уни раҳбар ёки мутахассис кузатиш даври тамом бўлгандан кейин бажаришлари зарур бўлади.

Иш вақтидан фойдаланишга умумий баҳо бериш ўзига иш вақтини тақсимлашни, ундан фойдаланиш самарадорлиги нуқтаи назаридан баҳо беришни қамраб олади.

Вақт сарфидан фойдаланишнинг самарадорлигини баҳолаш учун $K_э$ коэффициентини тадбиқ этиш мумкин.

У фойдали иш вақтининг (И) умумий вақт фондига (Ф), шу жумладан вақтни бекор сарфлашга нисбати сифатида ҳисоблаб чиқарилади:

$$K_э = И : Ф.$$

Раҳбарнинг, мутахассиснинг ҳар турли ишлар билан бандлиги нухтаи назаридан иш вақти сарфларидан фойдаланишнинг оқилоналик даражасини ҳақиқий сарфланган вақтни режали бюджетда белгиланган режали. Сарфлар билан қиёслаш йўли билан аниқ*утаиш мумкин.

Ҳалал бериш турлари	Иш вақтининг бекор сарфланиши эҳтимол тутилган сабаби	Барҳам бериш чоралари
Режалаштиришнинг йўқлиги	Қўйилган мақсадга эришишга эмас, балки ҳаракатга эътибор бериш Иш куни давомида ишни бажариш устивор йўналишларининг йўқлиги	Иш куни режасини тузиш Иш вақти кундалигидан фойдаланиш Ишларнинг шошилинчлигига қараб эмас, балки муҳимлигига қараб бажариш
Танглик шароитида бошқариш	Айрим ишни бажаришга ажратилган вақтга ҳақиқий баҳо бермаслик Муаммога қараб йўл тутиш	Иш вақти сарфлашнинг реал режалаштириш Мавжуд имкониятларга амал қилиш
Одатдаги ишлар ва “кундалик юмушлар”	Ваколатни бировга юклай билмаслик. Режалаштиришнинг йўқлиги. Ички интизомнинг йўқлиги	Ваколатларни бировга юклаш жараёнидан фойдаланиш. Мақсад қўйинг ва унга эришишга интилинг. Бошқа ходимларга берилган ишга қўшилманг

13.3 - р а с м . Ҳалал бериш омиллари.

Тадқиқот натижасида олинган маълумотлар ва ўтказилган таҳлил раҳбар, мутахассиснинг иш вақтидан оқилона фойдаланиш соҳасида амалий таклифларни ишлаб чиқишни ва иш вақтининг бекор сарф бўлиш асосий сабабларини тугатишни таъминлаш лозим. Олинган таҳлилий маълумотлар ва билимларни кундалик тажрибада қўллаш лозим, токи раҳбар ёки мутахассис ўз ишида мустаҳкамлайдиган ижобий томонларни жорий қилсин ва ўтказилган таҳлил натижасида аниқланган салбий хусусиятларга барҳам берсин. Раҳбар томонидан белгиланган мақсалларнинг амалга оширилиши зарур бўлган ҳаракатларни белгилаб қолмасдан, игу билан бирга уларнинг ижросини рағбатлантиради ҳам.

Раҳбар учун мақсадни аниқдаб олиш ҳаракатлантирувчи куч сифатида таъсир қилади, мақсадга эришилгандан кейингина бу кучнинг куввати

сунади. Раҳбар белгилаши лозим бўлган мақсадлар қуйидагича бўлиши керак:

- хакикий ва аниқ бўлиши;
- фаолиятни амалга оширишга эмас, балки муайян натижага эришишга қаратилган бўлиши;
- вақт жиҳатидан аниқ муддат билан ўлчанадиган ва чекланадиган бўлиши.

Мақсадларни аниқлаш - бу фақат бошланғич босқичдир. Мақсад ни уни амалга ошириш юзасидан ҳаракат режасига айлантириш керак. Мавжуд мақсадлар ва вазифаларнинг муҳимлик даражасини аниқлаш ҳамда улардан қайсилари ҳаммадан кўра муҳимроқ, қайсиларини ҳал этишни эса тухтатиб туриш мумкинлигини белгилаб олиш зарур. Муҳимлик даражасини аниқлаш вазифасини муваффақиятли ҳал қилиш раҳбарнинг иши самарали бўлишига кучли таъсир қилади.

Раҳбарнинг ўз мақсадига эришишининг муҳим шарти унинг ўз иш вақтини ана шу мақсадларга олиб келадиган тадбирларни амалга оширишга сарфлашдан иборатдир. Кўпгина раҳбарларни тасодифлар "бошқаради". Уларда вақтни режалаштиришда қарорлар қабул қилиш учун аниқ база йўқ бўлади. Улар ҳаракатининг изчиллиги кўпинча ташқи омиллар билан бошқарилади. Бунинг муҳим сабаблари қарорлар қабул қилиш учун яхши ташкил этилган базанинг йўқлиги, шунингдек қўйилган мақсадларга эришиш истаги билан камроқ боғланган вақтни режалаштириш одатидир.

Раҳбарнинг ҳар куни ўз иш вақтида қандай қилиб мақсадга мувофиқроқ фойдаланиш натижасида қарорлар қабул қилишига тўғри келади. Шунинг учун ҳам иш вақтини режалаштириш ва кутилган натижаларни узвий равишда боғлай олиш анча муҳимдир.

Раҳбар ҳар бир даврнинг режасини ишлаб чиққанда қуйидаги саволларга жавоб бериши зарур: мазкур даврнинг асосий мақсад и нимадан иборат? У ўз ихтиёрида қанча вақтга эга? Даврнинг асосий вазифалари

қандай навбат билан бажарилиши лозим? Қандай тайёргарлик тадбирлари бажарилиши зарур?

Режалаштириш давлари ичида раҳбар учун энг муҳими кун ҳисобланади. Кунни режалаштириш ўзига берилган вақт мобайнидаги муайян ҳаракатларни белгилаб олишни ўз ичига олади ва фақат мақсад ни, истакни еки муддаоларни аниқлаш билан чегараланмайди. Ҳафталик режани ишлаб чиқишда мазкур ҳафтанинг пировард мақсадларини аниқлаш ва уларнинг ақамиятига қараб зарур ишларни белгилаб чиқиш тавсия этилади.

Режалаштирилаётган ҳафтанинг бутун хилма-хил ишларини шартли равишда қуйидаги учта гуруҳ билан тақдим этиш мумкин:

- пировард мақсадга эришиш нуқтаи назаридан зарур (муҳим ва шошилинч) ишлар;
- муҳим ишлар, лекин улар шошилинч эмас, уларни бажаришга шу ҳафтада вақт қолса шунда киришилади;
- унчалик мураккаб бўлмаган ва шошилинч бўлмаган ишлар, агар шу ҳафтада вақт қолса, бу ишлар бажарилади.

Ҳафталик режалаштириш жараёнида илгари белгиланган алоқаларни аниқлаш ва уларни амалга ошириш усуллари белгилаб чиқиш тавсия этилади.

Йиллик режалаштиришнинг муҳим бўғини фаолиятнинг зарур йўналишларини белгилаб чиқишдир. Ана шу муҳим натижалар асосида раҳбар шахсий фаолият режасини ва шу йил учун мўлжалланган бюджетни ишлаб чиқиши лозим. Сунгра раҳбарнинг ихтиёрида бўлган вақт каленлар иш режасида аниқ бўлиши зарур.

Назорат қилиш тадбирларининг мавжудлиги раҳбарга режалаштиришнинг турли давларига татбиқан иш вақтидан фойдаланишни режалаштириш қанчалик муваффақиятли бўлганлигини аниқлаш ва ўзининг имкониятлари, чекланишлари ва иш вақтидан фойдаланиш тўғрисида асослироқ ахборот олишига имкон туғдиради.

XI МАВЗУ. КОРХОНАЛАРДА ПЕРСОНАЛ ХУЛҚ-АТВОРИНИ БОШҚАРИШ

1. Шахснинг хулқ-атвори назарияси

Хулқ-атвор шахснинг атрофмуҳит билан ўзаро таъсирга киришиш шаклларида иборат бўлиб, улар бир қатор омилларга боғлиқ бўлади.

Шахсни ва унинг хулқ-атворини тавсифлаб берадиган асосии омиллар:

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

Шахснинг табиий хусусиятлари – булар унда тугилган вақтидан бошлаб мавжуд бўлган нарсалардир. Одатда, улар фаоллик ва таъсирчанлик сингари динамик тавсифларнинг маълум даражада ифодаланиши билан ажралиб туради. Таъсирчанлик шахснинг асаби кузгалувчанлигининг турли даражасида, унинг атрофимиздаги оламга бўлган муносабатини кўрсатиб берувчи хистуйғуларининг шиддаткорлигида намоён бўлади. XX аср 20-йилларининг бошларида швецариялик психиатр К.Юнг шахснинг психологик хусусиятларини "экстраверсия" ва "интроверсия" тушунчалари орқали таърифлаб беришни таклиф этди.

Экстраверсия (extra–ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади.

Интроверсия (intro–ички) шахснинг ўз шахсий манфаатларига, ички оламига дикдат-эътиборини қайд қилиниши билан ажралиб туради.

Интроверсия – экстраверсиянинг ҳиссий тавсифлар билан бирга кўшилиб келиши шахс темпераментани белгилаб беради.

"Темперамент" тушунчаси лотинча «temperamentum» – қисмларнинг тегишли нисбати, мутаносиблик деган сўздан келиб чиққан.

Темпераментнинг энг маишур турлари (сангвиник, меланхолик флегматик ва ҳолерик) милоддак аввалги асрдаёқ Гиппократ томонидан жорий қилинган, уларнинг номлари сақланиб қолган, лекин мазмуни ўзгарган. Темперамент – шахснинг ўзига хос хусусиятлари мажмуидан иборат бўлиб, улар унинг фаолиятининг динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек хулқ-атворини акс эттиради ва улар қуйидагича намоён бўлади:

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

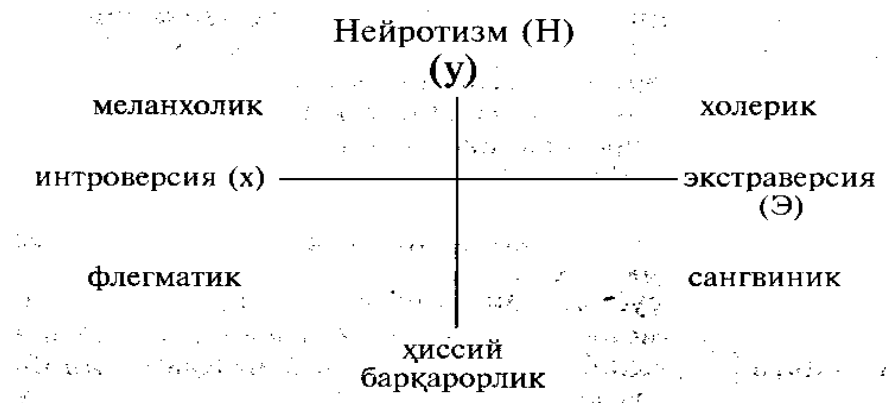
- рационалликда – хатти-ҳаракатларнинг тўғрилиги билан ифодаланади;

- флегматикларда – сусткашлик барқарорлик биқиклик ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик мулохазаларининг мантиқийлиги билан ажралиб туради;

- меланхоликларда – беқарорлик осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик ҳатто арзимас нарсалар ва воқеалардан ҳам чуқур қуйиниш билан ажралади;

- сангвиникларда – ҳаракатчанлик таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик таъсирчанлик одамшавандалик билан ажралиб туради.

40-йилларда бир гуруҳ америкалик олимлар Г. Айзенк раҳбарлигида темперамент тушунчасини юқорида қараб чиқилган иккита омил: экстраверсия ва ҳиссий барқарорликнинг ўзаро боғлиқлиги натижаси сифатида талқин қилишган (11.1-расм). Бу гуруҳ шахснинг устун даражадаги темпераментини аниқлаш бўйича тест ишлаб чиқди.



8 . 1 - р а с м . Шажс темпераменти график тасвирининг чизмаси.

"Х" уқи бўйича интроверсияэкстраверсияни ифодаловчи баллар сони, "У" уқи бўйича эса хиссий барқарорлик – нейротизмни ифодаловчи баллар миқдори қуйиб чиқилади. Иккита кординатанинг кесишган жойи шажснинг тегишли темпераментини ифодаловчи нуқтани гопиш имконини беради.

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

Энг кўп таркалган ва машхур тестлар: ММРІ, Кэттелла ва бошқалар. Шажснинг темпераментидан келиб чиқиб, унинг қандай реакция беришини билиш темпераментнинг ижобий хусусиятларига таяниш ва салбий хусусиятларига барҳам бериш имконини тувдиради.

Масалан, ҳолерикнинг кескинлигига хушмуомалалик ва босиклик билан жавоб бериш, флегматикнинг сустлигига фаолликни, таъсирчанликни қарама-қарши қўйиш, меланхоликнинг қайғусини оптимизм билан енгиш мумкин.

Психологларнинг тез тез қайд қилишларича, сангвиниклар маълумотномалар тайёрлашга одатда кўпинча кораламаларни қисқартириб ёзадилар ёки уларни мутлақо ёзмайдилар, ҳолериклар кўпинча эътиборсизликлари туфайли оддий хатоларга йўл қўядилар, флегматиклар эса вақтнинг ўтиб кетганлигини пайқамай, ишни кечиқиб тамомлашлари мумкин.

Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, унинг хулқ-атворини тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай

назарияларнинг энг машхур муаллифлари А.Маслов, Э.Кат, Д.Мак Клеелланд, Ф.Герцбург ва бошқа бир қатор олимлардир.

Шахснинг эҳтиёжи – инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирорбир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириши учун озука, уйжой, обҳаво зарур бўлса, хотинқизлар учун уларнинг кузга ташланиб туриши учун чиройли безаклар даркор.

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

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

Маслов таклиф қилган эҳтиёжларнинг сабаб модели қизиқарли ва етарли даражада кўргазмалидир (11.2-расмга қаранг).

Эҳтиёжлар поғоналари	Қониқиш йўллари
Ўз-ўзини намоён қилиш	Ўз потенциалини амалга ошириш, янги ахборот, янги билимлар олиш; ваколатлар доирасининг кенгайиши
Атрофдагиларнинг ҳурмат қилиши, тан олиши	Ўз касбида омилкорлик, мустақиллик, қарорлар қабул қилиш ҳуқуқи
Ижтимоий поғоналар	Руҳан яқин бўлган гуруҳга мансублик, атрофдагилар билан алоқада бўлиш
Хавфсизлик, ҳимояланганлик, эртанги кунга ишонч	Барқарорликни сақлаб қолиш, физиологик эҳтиёжларни қондириш учун пул даромадининг таъмин этилиши
Физиологик поғоналар	Овқатланиш, уй-жой, кийим-бош, секс

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

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

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

Қизиқиш – шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу нарса ижобий ҳис-туйғу уйғотиши мумкин. Шахснинг қизиқишлари ниқоятда хилма-хил бўлади: мусиқага, техникага, табиатга ва ҳоказоларга бўлган қизиқиш. Мазкур тушунчада энг асосий нарса қандайдир бир нарсага инсон ўз қизиқишини намоён қилиб, бу қизиқишни ўз мақсадларига эришиш воситасига айлантиришидир. Мисол:

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

Санаб ўтилган бу тушунчаларнинг ўзаро боғлиқлиги 11.3-расмда тақдим этилган. Бу тушунчалар ўзаро мустаҳкам боғлиқ бўлиб, бири иккинчисини тўлдиради.



8.3-р а с м. “Эҳтиёж — сабаб — қизиқиш” тушунчаларининг ўзаро боғлиқлиги.

"Мен-образ"нинг барқарорлиги инсон хулқ-атворининг изчиллиги ва барқарорлигининг шарти ҳисобланади. Шахс муайян хусусиятлар мажмуини ўрнатишга ва уни доимий равишда сақлаб туришга интилади. Бу хусусиятлар уни қандай қуллаш моҳиятини белгилаб беради. Шахс ўзининг атрофдагилар билан ўз муносабатларини ана шу тасаввурлар йигиндисида мувофиқ ташкил этади, ўзига ўзи ва бошқаларга баҳо беради. Бир қатор ҳолларда одамлар агар объектив ахборот ўз тасаввурларига мувофиқ келмаса, уни инкор қилишлари мумкин ва нотугфи ёки ҳатто ёлгон маълумотларга ишонишлари (агар улар "мен-образ"га мувофиқ келса) мумкин.

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

Қориштириш – салбий импульсни ёки ноқулай хистуйғуни жавоб хатти-ҳаракати учун қулай бўлмаган бир объектдан бошқасига, анча қулай объектга кўчириш учун қайта мўлжаллаш назарда тутилади.

Проекция – ўзининг салбий хистуйғуларини, истакларини, хусусиятларини бошқа шахсга онгеиз равишда тункашдир. Одатда, мазкур механизмнинг таъсири айниқса ўзининг камчиликларини тушунишга қобилиятсиз бўлган (ўзи ўзига оширилган баҳо бериш) шахсларга хосдир.

Идеаллаштириш. Айрим шахсларда баъзан ўзи ҳақида ўзининг "мен"и тўғрисида идеаллаштирилган тасаввур шаклланади, ўзларини мукамал шахс деб биладилар, ўз камчиликларини курмайди.

Мисол: "Мен"и идеаллаштирилган киши ҳамиша эътироф этилишини истайди.

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

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

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

"Жамоа" тушунчаси бошқаришнинг қўлгина бўлимларида марказий ўринлардан бирини эгаллайди.

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

Жамоа – ижтимоий ташкилот бўлиб, унинг учун биргаликдаги ижтимоий аҳамиятли фаолият ҳосдир.

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

Жамоалар кичик (3-5 кишидан иборат айрим бўлинма шаклида) ва кўп минг кишилиқ бўлиши мумкин ва муайян функцияларни бажаради.

Бирон-бир жамоанинг аъзоси бўлиш инсонга ўзининг объектив ижтимоий эҳтиёжларидан бирини – гуруҳга, жамоага мансуб эканлигини ҳис қилиш, уни рўёбга чиқариш имконини беради.

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

Жамоани тавсифлаш учун баъзан уни белгиловчи аломатларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Жамоодаги барча аъзолар мақсадларининг бирлиги, яъни булар қадриятли йўналишлар бўлиб, жамоодаги шахсларни бирлаштиради. Агар биз корхона ва ташкилогнинг ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида гапирадиган бўлсак у ҳолда мақсадлар ташқаридан берилади.

2. Раҳбарлик – бошқарув органисиз жамоа бўлмайди, кимдир раҳбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни жипелаштириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим бўлади, акс ҳолда ҳар қандай биргаликдаги фаолиятини окшюна ташкил этиш мумкин эмас.

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

Интизом жамоанинг ўз олдига қўйилган вазифани уддалашида муайян тартиб бўлишини таъминлайди, умумий мақсад га эришишга тускинлик қилувчи тамойилларни бардам топтиришга ёрдам беради.

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

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

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

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

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

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

Норасмий етакчи – бу расмий раҳбар бўлмаган мутахассис бўлиб, у ўзининг шахсий фазилатлари, касб маҳорати еки бошқа хислатлари билан жамоада обрў-эътибор қозонган бўлади ва унинг хулқ-атворита жиддий таъсир кўрсата олади.

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг изчил бир нечта босқичини ўтишдан иборат. Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир босқидчидан иккинчи – янада юқорироқ босқичига оқилона кўчиришдан иборат (11.5-расм). Бундай босқичларга қуйидагилар киради:

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



8.5 - р а с м . Жамоанинг шаклланиш босқичлари.

Мазкур босқичда "бошлик - ходим" ўзаро талаблари ишлаб чиқилади, ходимлар ўртасидаги ўзаро алоқа барқарор бўлмайди.

Шаклланиш босқичи норасмий кичик гуруҳларнинг вужудга келишини назарда тутаяди, бунда таъсири ички турткилар билан алмашаяди, шунингдек жамоанинг ижтимоий фикри шаклланади.

Мазкур босқич жамоани бошқариш учун айниқса мураккабдир. Бир томондан, кичик гуруҳларнинг ташкил этилиши объектив жараён бўлиб, раҳбар бунга халакит бера олмайди. Иккинчи томондан, бирмунча таба калан иш, айниқса кучли норасмий етакчилар мавжуд бўлган шароитда жамоа олдида турган асосий мақсадларнинг бажарилишини қийинлаштириши мумкин.

2. Шахснинг гуруҳлардаги хулқ-атвори

Персонални бошқариш соҳасидаги ўзаро борлик ҳаракатлар занжирида ходимни ишга олишдан тортиб унинг ташкилотдан кетишига қадар менежерлар вақтининг 50-80% гуруҳлардаги фаолият турларига сарфланади.

Шундай қилиб, юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда,

- кишилар гуруҳларда доимий равишда бир-бирлари билан боғлиқ равишда яшайдилар;
- бир гуруҳнинг одамлари умумий нормаларга эга бўладилар ва умумий мақсадларни қўллайдилар;
- гуруҳлар бир хил вазифаларни бажармасликлари мумкин. Уларнинг ҳаммаси маълум даражада ихтисослашган. Ҳақиқатда уларнинг ихтисослашуви одамларнинг эҳтиёжларига боғлиқ бўлади;
- шахслар кўпгина гуруҳларда иштирок этадилар. Гуруҳ инсон ҳаётининг табиий ва муқаррар бир қисми ҳисобланади. Гуруҳлар доимий муваккат ва тасодифий бўлади;
- айрим гуруҳлар эркин бўлади. Уларга одамлар ўз хоҳишлари бўйича қирадилар. Бошқалар мажбурий характерда бўлади (масалан, биз дунёга келиб оила, этник гуруҳ ёки миллат танламаймиз);

– ишчи гуруҳлари расмий ва норасмий бўлиши мумкин.

Норасмий гуруҳдд шахсий ижтимоий муносабатлар мавжуд бўлади, улар ички муҳит билан белгиланадиган ролларда амалга оширилади. Бу ролларнинг мазмуни гуруҳ ичидаги ўзаро ҳамкорликнинг натижасидир;

– гуруҳнинг нормаларига таъсир кўрсатиш ҳамиша қийин бўлади. Буни ичдан туриб амалга ошириш осон ва ташқаридан туриб бажариш жуда қийин;

– барча гуруҳлар ўз аъзолари гуруҳ нормаларига мувофиқ келишлари учун уларга тазйик ўтказадилар;

– гуруҳлар умуман айрим аъзоларга нисбатан камроқ ғоялар таклиф қилади, бироқ гуруҳ яхши ғоялар беради;

– гуруҳлар айрим гуруҳ аъзоларига нисбатан таваккалчилик билан қарорлар қабул қиладилар;

– гуруҳлар ўртасида ва гуруҳ ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий ҳолдир.

Гуруҳларни тушуниш самарали бошқарувни йўлга қўйиш муҳимдир.

3. Гуруҳнинг самарадорлиги

Энди "гуруҳнинг самарадорлиги" деган тушунчани изохланади.

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

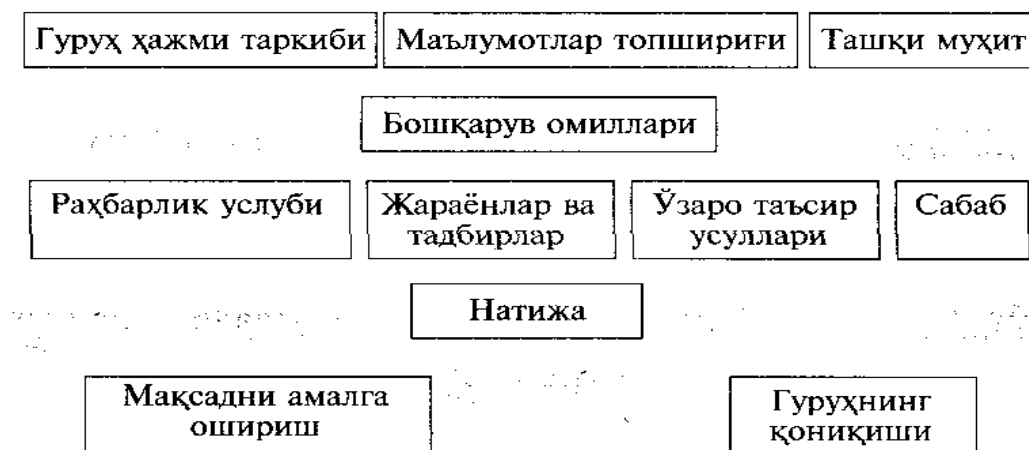
1. Маълумотларнинг биринчи қисми киши диктатини гуруҳ ишлаётган муҳитга қаратади. Одатда, бу менежерлар гуруҳлари тузиладиган ташкилотдир.

2. Кўпгина тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, ҳатто гуруҳнинг ташкилотда жойлашуви ҳам унинг ҳолатига таъсир кўрсатади: унинг худудий яқинлиги, битта бинода ишлаши одатда ҳамкорликда ишлашга ёрдам беради, гуруҳнинг турли жойларда ёки ҳатто бинонинг турли

қаватларида жойлашганлиги унинг самарали ишлашига халакит бериши мумкин.

3. Вазифанинг тури гуруҳнинг талаб қилинадиган ҳажми ва таркибини белгилаб беради. Гуруҳнинг самарадорлигини белгиловчи асосий омиллар

11.4. -расмда кўрсатилган.



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

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

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

– гуруҳнинг самарадорлиги унинг аъзолари касб вазифаларида ва гуруҳ ичидаги вазифаларда ўз кучларини қанчалик тўғри тақоимлаб олишларига боғлиқ бўлади;

– ҳар бир гуруҳ вазифаларнинг маълум даражада мувозанатли тақоимланиши билан ажралиб туриши зарур; энг мақбул хусусият гуруҳнинг мақсадлари ва вазифаларига боғлиқ бўлади;

– гуруҳ аъзоларининг шахсий хусусиятлари уларнинг бир хил

вазифаларни яхшироқ бажаришларига, бошқа вазифаларни бажаришдаги имкониятларини чеклашга сабаб бўлади;

– гуруҳ ичида вазифаларни тегишли кишилар бажарган тақдирдагина гуруҳ ўз ресурсларидан энг яхши фойдаланишга муваффақ бўлади.

1. Менежмент назариясида бу масалага кўпгина ишлар бағишланган. Турли усулларнинг ҳар хил натижа беришини кураимиз, улардан ҳар бирининг самарадорлигини аниқашга ҳаракат қиламиз.

Директив модель. Бунда бир киши, раҳбарнинг ўзи бошқаради. Айнан у қарорлар тайёрлайди, гуруҳ фаолиятини мувофиқуташтиради ва назорат қилади.

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

Шу сабабли қарорларнинг маълум қисми бажарилмай қолади.

Оқибатлари: Бошқарувнинг директив модели алоҳида олинган ходимлар билан уларнинг бошлиги ўртасида муайян бўйсиниш муносабатларини вужудга келтиради.

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

Бу моделдан фойдаланиш натижалари:

Бошқарувнинг бу хилда ахборот ҳажми кўпаяди ва қарор қабул қилиш осонлашади. Бироқ қарор директив моделдаги қарорга нисбатан секинроқ амалга оширилади. Раҳбар билан гуруҳ ўзаро муомалани ўрганишлари керак, бу эса биринчи қарашда туюлганидек унчалик осон вазифалардан эмас.

Оқибатлари:

Демократик бошқарув моделини тадбиқ этишнинг натижаларига баҳо бериш осон иш эмас. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, демократик моделни тадбиқ этишнинг узок оқибати сифатида кенг тармоқ ёйган гуруҳ тузилмаси

пайдо бўлиши мумкин. Бу усулда ўз-ўзини назорат қилиш яқинроқ амалга оширилади.

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

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

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

2. Жараёнлар ва тадбирлар. Бу ерда гап муаммоларни гуруҳ бўлиб мухркама этиш ҳақида боради, бунинг натижасида гуруҳ муайян қарор қабул қилади. Гуруҳ бўлиб қарор қабул қилиш жараёни бир неча фазада давом этади. Масалан, дастлаб гуруҳ аъзоларидан бири муаммони ўртага қўяди, шунга қараб ҳақмкий ахборот тупланади. Фақат шундан кейингина фикрлар илгари сурилади.

Раҳбарнинг ҳамкорлик қилишга қаратилган йўл-йўриги ундан кунидагиларни бажара олиш қобилиятини талаб қилади:

– шарт-шароит яратиш ва ҳистуйғуларини эркин ифодалашни

рағбатлантириш;

– гапириш ва тинглашга халакит бермаслик

– билдирилган ҳис~туйғуларни қабул қилиш; бу асло уларнинг рағбатлантириши ёки уларга рози бўлишни билдирмайди; уларни далил сифатида, амалда мавжуд нарсалар сифатида қабул қилиш ва уларга қўшилиш керак.

– бу хистуйғуларини гуруҳ олдида уларнинг мавжудлигини таъкидлаш тарзида ифодалаш.

Буларсиз гуруҳ кам самарали бўлади ёки умуман бўлиниб кетади.

3. Гуруҳнинг ўзи назорат қилиши ва раҳбар таъсир этиши мумкин бўлган яна бир омил - гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатишдир. Амалий экспериментларда одатда учта модель: "юлдуз", "доира" ва "кўп каналли схема" тузилади (11.4-рasm).

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

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

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, "юлдуз" моделидан фойдаланишда барча ҳолларда ечимга тезроқ эришилади, натижа амалда ҳамита марказда турган одамга боғлиқ бўлади.

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

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

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

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

– гарчи гуруҳ иши самарадорлигининг натижаси унинг қондирилиши ҳисобланса ҳам, асослаш қондиришга нисбатан анча кўпроқ нарсани билдиради. қониқишнинг йўқлиги гуруҳнинг тарқалиб кетишига олиб келиши мумкин. Бироқ қониқиш ҳосил қилган гуруҳ ҳамиша ҳам самарали бўлавермайди;

– гуруҳ аъзоларининг асосланишини яхшилаш мумкин, бунинг учун улар кутиладиган натижани билишлари ва унинг ҳаққидга эканлигига ишонч ҳосил қилишлари лозим бўлади (утиш назарияси).

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

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

б) гуруҳ даражасидаги асослашнинг энг муҳим жиҳати – "аниқ қўйилган вазифа ва унинг муҳимлиги"дир. Гуруҳ етакчиси учун энг қийин вазифа – умумий мақсаднинг гуруҳ қатнашчилари шахсий мақсадларидан устун бўлишига эришишдир.

Шу билан гуруҳ ишининг самарадорлигига тааллуқди масалаларнинг кискдча шарҳини тугаллаш мумкин.

4. Персонал меҳнат фаолиятининг асослаб берилиши

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

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

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

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

– юқори самара билан ишлашни истайдиган ва бунга қодир бўлган ходимларни ҳимоя қилиш ва уларнинг ҳуқуққарини рўёбга чиқаришни таъминлаш, уларнинг меҳнат потенциалини самарали рўёбга чиқариш ва тақор ҳрсил қилиш учун етарли бўладиган меҳнат ҳаётининг сифат даражасини кафолатлаш;

– ғайриқонуний равишда даромад олиш ва ижтимоий текинхурликнинг ҳар қандай шаклига қаршилик кўрсатиш, меҳнат қонунларини бошқаришнинг маъмурийҳукуқий усулларини ва уларга риоя этилишини назорат қилишни кучайтириш.

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

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

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

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

Шуни ҳам аниқ тасаввур қилиш керакки, асослаш инсоннинг ташқи ва ички омиллар таъсири билан белгиланадиган у ёки бу хулқ-атвор хилини онгли равишда танлаш жараёнидир. Бунда ташқи омилларга рағбатлантириш омиллари кирса, ички омилларга сабаблар (асослар) киради.

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

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

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

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

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

– корхоналар томонидан меҳнатга ҳақ тўлашга ажратиладиган маблақларни, шунингдек жисмоний шахсларнинг даромадларини солик билан тартибга солиш;

– район коэффициентларини ва фоиз устамаларини белгилаш;

– меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича давлат кафолатларини белгилаш.

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

Малака даражасини ва меҳнатнинг самарадорлигини оширишда иш ҳақининг рағбатлантирувчи ролини таъминлаш учун энг кам ва ўртача иш ҳақи ўртасида асосланган нисбатлар бўлиши зарур. Чет элларда энг кам иш ҳақи ўртача иш ҳақининг қарийб 40% ини ташкил этади.

Тип	Ўзига хос хусусиятлар	Ижобий хислатлар	Йўл қўйиладиган камчиликлар
1	2	3	4
“маъмуриятчи” (ё расмий, ёки норасмий етакчи)	эскилик тарафдори, ҳимматли, олдиндан айтувчи	ташкilotчилик қобилияти, амалий соғлом ақл, юксак ишчанлик қобилияти, интизом	пухталиكنинг етишмаслиги, таклиф қилинган ғояларга реакциянинг йўқлиги
“райс” (ё расмий, ёки норасмий етакчи)	оғойишта, ўзига ишонган, босиқ	одамлар билан ишлай олиш ва ҳеч бир нотўғри фикрсиз уларнинг ютуқ ва хизматларини олқишлаш, мақсадни аниқ ҳис қилиш	ақл ва ижодий қобилият нуқтаи назаридан одатдаги одамдан фарқи йўқ

1	2	3	4
“ҳаракатга келтирувчи” (соф расмий етакчи)	“шиддатли”, тиниб-тинчимас, ҳаракатчан	фаолиятсизлик, ғайратсизлик, мағрурлик ва ўз-ўзини алдаши, кураш эълон қилишга интилиш ва тайёргарлик	жаҳлдорлик ва сабрсизликка мойиллик
“фикрловчи” (ғоялар кишиси)	шахсиятпараст, жиддий, носодиқ	қобилиятлилик, ҳаёл, ақл-заковат, билим	паришонхотирлик ва амалий жиҳатларни ҳамда кўрсатмаларни сезмасликка интилиш
“имкониятларни қидирувчи”	шодон, хушчақчақ, одам-шинаванда	одамлар билан муомала қила билиш ва барча янги нарсаларни тадбиқ этиш, қўйилган муаммога муносабат билдириш	ишга қизиқиш йўқолиши билан қўлини ювиб, қўлтиққа уриш
“баҳо берувчи”	мулоҳазали, эҳтиёткор, вазмин	мулоҳазалилик, олижаноблик, амалийлик	хафсаланинг етишмаслиги ва бошқаларни қизиқтира олмаслик қобилиятининг камлиги
“жамоанинг жони-дили”	ижтимоий йўналтирилган, ҳиссиётли, юмшоқ табиатли	одамлар ва вазиятга бир хил баҳо бера олиш, жамоачилик руҳини қўллаб-қувватлаш қобилияти	танг ҳолатларда журъатнинг етишмаслиги
	тиришқоқ, виждонли,	ишни охирига етказа олиш,	арзимаган нарсадан ҳаяжонланиш, бировнинг ишига аралашавериш

8.2 - р а с м . Гуруҳда вазифаларнинг тақсимланиши.

Шу билан бирга пенсияларнинг энг кўп миқдори ҳам маълум бир коэффициентларни ҳисобга олган ҳолда белгиланиши лозим.

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

Бюджет ташкилотларида иш ҳақини тартибга солиш ягона тариф сеткаси - ЯТС асосйда амалга оширилади.

ЯТС ни тузиш вақтида уни тузишнинг куйидаги тамойиллари асос сифатида қабул қилинган:

– бошланғич база - иш ҳақининг давлат томонидан белгиланган энг кам миқдоридан кам бўлмайди;

– ишларнинг мазмуни ва хусусияти, ишларнинг хилма-хиллиги (комплекслилиги), ҳолимларга раҳбарлик қилиш, мустақиллик даражаси, жавобгарлик даражаси (меҳнат шароитлари, огирлиги, минтақавий хусусиятлари, алоҳида ва жамоа натижаларининг сифат кўрсаткичлари иш ҳақининг бошқа элементлари билан ҳисобга олиниши лозим) каби омиллар асосида ҳисобга олинади;

– ЯТС билан ходимларнинг барча тоифаларини қамраб олиш ва уларни бажариладиган ишларни умумийлиги бўйича гуруҳларга ажратиш.

Тариф сеткаси нормативлар йимндиеидан иборат бўлиб, уларнинг ёрдамида иш ҳақининг даражаси тартибга солиб турилади. Булар тариф сеткаси ва тарифмалака маълумотномаларидир.

Тариф сеткаси биринчи разрядли тариф сеткаси, тариф сеткасининг диатюзони, тариф разрядлари, тариф коэффициентларининг мутлақ ва нисбий ортиб бориши каби мезонлар билан тавсифянади.

Ҳозирги пайтда Ўзбекистонда ЯТС диапозони 1:5.99 бўлган 22 разрядли тариф сеткасидан иборат.

Турли сифатга эга бўлган меҳнатга ҳақ тўлашдаги нисбатлар "вилка"лари ходимларнинг мансаби, малакаси, улар бажарадиган вазифалар, ташаббускорлик ижодий фаоллик иш стажи ва ҳ.клар ҳисобга олган ҳолда белгиланади.

Масалан, фойдада иштирок этиш тизимида фойдаланишда фойданинг улуши белгиланади, ундан раёбатлантириш фонди шаклланади. Ана шу фонддан фойдага ҳақиқатда таъсир кўрсата оладиган ходимлар тоифалари

Хиссадорлик сармоясида иштирок этиш ташкилот акцияларини харид қилиш ва дивидендлар олиш асосида амалга оширилади: ташкилот ходимининг акциялар харид қилиши ҳам имтиёзли, ҳам пул олинadиган асосда бўлиши мумкин.

Бонуслар тизими фойдадан бериладиган бир галги тўловлар (мукофот, қўшимча мукофотлар) тарзида фойдаланади. Тури – ўн учинчи иш ҳақидир.

Қўшимча тўловлар режалари кўпинча савдо ташкилотлари ходимларининг сотишни кўпайтириш соҳасидаги фаолияти билан боғлиқдир.

Имтиёзлар ва компенсациялар расман меҳнат натижалари билан боғланмаган бўлади: бошқа компаниялардан ишга утганлиги учун мукофотлар: кучиш билан боғлиқ бўлган чиққимлар, уйжой, кучмас мулк сотиб олиш, сотиш, хотинини (эрини) ишга жойлаштириш билан боғлиқ бўлган чиққимлар, пенсияга чиқиш ва бўшаш билан боғлиқ бўлган мукофотлар ва бошқа имтиёзлар.

Жараёнида пул даромадларининг камайишига қуйидагилар асосий сабаб бўлади:

- иш ҳақининг ҳаддан ташқари минтақавий ва тармоқ жиҳатидан табақалашуви;
- меҳнатга ҳақ тўлашнинг меҳнат натижалари билан боғлиқ эмаслиги;
- кўпгина ташкилотларда иш ҳақининг тўланишида сурункали кечикиб қолишлар ва бошқалар.

Шундай қилиб, истиқболда энг долзарб нарса энг кам иш ҳақининг даражаси ва уни индексациялашни тахминан истеъмол нархларининг усиши даражасида сақлаш масаласидир. Бироқ келгусида ҳам маблағларнинг етишмаслиги оқибатида паст разрядлар бўйича компенсация тўловларидан кўпроқ миқдорда фойдаланиб туриш режалаштирилади. Бу эса чамаси, малака даражасининг усишини рағбатлантиришни янада пасайтиришга олиб келади.

Бюджетдан ташқари соҳада истеъмол фондига солик юкини босқичма-босқич заифлаштириб боришга ва ходимларнинг якка тартибдаги иш закидан ва уларнинг фойдада иштирок этишидан келадиган даромадларидан олинадиган соликни кўпайтиришга ўтиш мўлжалланди. Бунда аҳолининг юқори даромадли гуруҳларига солик солиш шкалалари каттиклаштирилади.