

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

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**Назарова Г.Г., Мухамеджанова Г.А., Салихова Н.М.,  
Исмаилова Н.С., Розметова Н.Б.**

**“ИНСОН РЕСУРСЛАРИ МЕНЕЖМЕНТИ”  
(ўқув қўлланма)**

**ТОШКЕНТ – 2010**

**Назарова Г.Г., Мухамеджанова Г.А., Салихова Н.М., Исмаилова Н.С., Розметова Н.Б. Инсон ресурслари менежменти /проф. Б.Ю. Ходиев таҳрири остида (ўқув қўлланма), ТДИУ, 2010 й. 194-бет**

"Инсон ресурсларини менежменти" (HRM) - бошқариш назариясининг асосий йўналишларидан биридир. Давлатимизнинг ривожланишида, бозор иқтисодиёти даврида инсон ресурсларини бошқариш соҳасида талабаларнинг ҳам назарий, ҳам амалий тажрибаларини орттиришларида ушбу курснинг аҳамияти ва тутган ўрни беқиёсдир.

Ўқув қўлланмада инсон ресурсларини бошқариш соҳасида ривожланган давлатлар, хусусан, АҚШ, Япония ва Ғарбий Европа мамлакатларининг илғор тажрибалари илмий таҳлил этилган. Шунингдек, корхонада ресурсларни режалаштириш, меҳнат ресурслари бозорининг тенденцияси, кадрларни танлаш ва ёллаш усуллари, мотивация назариялари, бошқариш усуллари, ходимларнинг иш фаолиятини баҳолаш усуллари ёритилган. Олган билимларни конкрет амалиётда, маҳаллий шароитни ҳисобга олган ҳолда менежментни ташкил этиш масалалари ҳам кўрилган.

Ўқув қўлланма "Инсон ресурслари менежменти" олий ўқув юртлари талабалари, аспирант, илмий ходим, магистрант ва ушбу соҳаларда шуғулланувчи мутахассисларга мўлжалланган.

**Тақризчилар: проф. Рахимова Д.Н.  
доц. Ханова И.М.**

## МУНДАРИЖА

Кириш . . . . .	
I боб. Замонавий шароитларда ИРМнинг тутган ўрни ва стратегияси....	
II боб. Ресурсларни режалаштириш ва меҳнат ресурслари бозори тенденциялари. . . . .	
III боб. Кадрларни тўплаш ва танлаш методлари. . . . .	
IV боб. ИРМда мотивация назарияси ва ходимлар мотивацияси борасидаги ҳозирги замон муаммолари . . . . .	
V боб. Бошқарув фаолияти элементлари ва улардан бошқарув жараёнида самарали фойдаланиш. . . . .	
VI боб. ИРМда бошқариш ва назорат . . . . .	
VII боб. Инсон ресурсларини бошқариш жараёнида иш фаолиятининг сифати ва миқдорини баҳолаш муаммолари . . . . .	
VIII боб. ИРМнинг жамият ижтимоий структурасида тутган ўрни. .	
IX боб. ИРМда кадрлар тизими инноватикаси. . . . .	
X боб. АҚШ ва Японияда ходимларни бошқариш марказларининг ривожланиш тенденциялари . . . . .	
Глоссарий. . . . .	
Тавсия этиладиган адабиётлар. . . . .	

## КИРИШ

Мустақил Республикамизда амалга оширилаётган иқтисодий эркинлаштириш ва модернизациялаш даври талабларига жавоб берадиган кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва кадрлар тайёрлаш тизимини шакллантириш билан боғлиқ бўлган тадбирларни ишлаб чиқишга алоҳида ёндашиш билан бирга, уни мамлакат олдида тўрган энг долзарб масалалардан қилиб қўйди. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов бу масаланинг жуда муҳим эканлигини тушунтириб шундай деган эди: “Ислохотларнинг тақдири, уларнинг самараси, ҳаётимизга таъсири авваламбор, кадрлар малакасига, уларнинг ўз ишини қай даражада ўзлаштириб олганлигига, юртпарварлигига ва фидойилигига боғлиқдир”.<sup>1</sup>

«Инсон ресурслари менежменти» (HRM) – бошқариш назариясининг асосий йўналишларидан биридир. Ушбу курс ҳам назарий жиҳатдан, ҳам амалий жиҳатдан нисбатан янги фан ҳисобланади. Ҳозирги даврда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида талабаларнинг ҳам билимларини ҳам амалий тажрибаларини орттиришда ушбу предметимизнинг аҳамияти, тутган ўрни бекиёсдир.

Фанни ўрганиш жараёнининг биринчи босқичида, предмет методологияси, уни ўрганиш мақсад ва вазифалари нима учун бу фан алоҳида илмий-назарий курс сифатида ажралиб чиққани ҳақида гапирилади HRM назариясини ўрганишда асосий урғу ривожланган Ғарб давлатлари мутахассисларининг илмий-назарий изланишларига берилади ва бунда Ўзбекистон Республикаси фирма, компания ва кўплаб корпорацияларининг фаолиятига мос келувчи моделлардан фойдаланиш усуллари ўрганилади.

Ушбу фанни ўрганиш жараёнидаги кейинги босқичда, бевосита бошқаришнинг асосий тамойиллари ва қоидалари, меҳнат тақсимоли ва соҳа мутахассислари тайёрлаш, назорат кўлами, коммуникация ва бошқалар ҳақида гапирилади. Сўнгра, ресурсларни режалаштириш, кадрларни танлаш ва бунинг турли хил усул ва шакллари, ахборот омиллари ва улардан фойдаланиш, персонал меҳнатини баҳолаш ва шунга яраша ҳақ тўлаш, компенсация ва тақдирлаш, ҳамда бошқариш ҳақида чуқур билимлар берилади.

«Инсон ресурслари менежменти» фанининг асосий мазмуни, таркибий қисмлари ва қонуниятлари билан танишиб чиқилгач, асосий диққат-эътибор халқаро тажрибалар ва уларнинг моделларини ўрганишга қаратилади. Бунда АҚШ, Япония каби мамлакатларнинг инсон омиллари, меҳнат ресурсларини бошқаришдаги илғор тажрибалари аниқ мисоллар: фирма, халқаро корпорация, трансмиллий компанияларининг иш фаолиятини ўрганиш орқали ёритилади. Фанда шунингдек, иқтисодий эркинлаштириш ва модернизациялаш, Ўзбекистон Республикасида ИРМ стратегиясини

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин.- Т., Ўзбекистон, 1996 й. 358-359 бетлар

амалиётда қўллаш мезонларини ўрганиш, бу масалада маҳаллий ва этник, демографик омилларга алоҳида эътибор берилиб, республикада меҳнат ресурсларини ўринли жойлаштириш, атроф-муҳит экологиясини ҳисобга олган ҳолда иш юритиш, меҳнатга ҳақ тўлаш, компенсация ва рағбатлантиришнинг ғарбий давлатлар илғор тажрибалари асосида ташкил этиш каби муҳим муаммолари атрофлича ўрганилади.

Ушбу ўқув қўлланмани тайёрлашда маҳаллий ва хорижлик олимларнинг асарларидан кенг фойдаланилди.

Албатта, ўқув қўлланма хато ва камчиликлардан холи эмас. Муаллифлар ўқув қўлланмани такомиллаштириш юзасидан таклиф ва хулосаларни бажонидил қабул қиладилар.

# I БОБ. ЗАМОНАВИЙ ШАРОИТЛАРДА ИРМНИНГ ТУТГАН ЎРНИ ВА СТРАТЕГИЯСИ

## 1.1. ИҚТИСОДИЁТНИ ЛИБЕРАЛАШТИРИШ ВА МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ АҲАМИЯТИНИНГ ЎСИШИ.

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтишни таъминлашда ва унинг “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”<sup>2</sup>ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий–иқтисодий аҳамиятга эга. Ҳозирги кунда мамлакатимизда кадрларни бошқариш долзарб муаммолардан бири ҳисобланади. Бу борада ҳукуматимиз томонидан бир қатор норматив қонун ҳужжатлари қабул қилинган. Шулардан «Таълим тўғрисида»<sup>3</sup>ги, «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»<sup>4</sup>ги Қонунлари, «Истиқболли ёш педагог ва илмий кадр малакасини ошириш ва тажриба алмашув тизимини такомиллаштириш тўғрисида»ги Президент Фармони кабиларни мисол қилиб келтириш мумкин.

Режали бошқарув амалиётида “персонални бошқариш” тушунчаси йўқ эди. Лекин ҳар бир корхона ва ташкилотнинг бошқарув тизими кадрларни ва жамоани ижтимоий ривожлантиришни бошқаришнинг функционал кичик тизимига эга эди. Асосий таркибий бўлинма кадрлар бўлими бўлиб, унга кадрларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш, шунингдек кадрларни ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш соҳасидаги вазифалар юкланар эди.

Бугунги кунда мамлакатимизда бозор иқтисодиёти чуқур илдиз отиб бораётган даврда «Кадрлар тайёрлаш бўйича миллий дастури»га мувофиқ бир қатор **янги талаблар** юзага келди. Улар ичида энг муҳимлари: ижтимоий–психологик диагностика; гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш, ишлаб чиқариш ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш; кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; бандликни бошқариш; бўш (вакант) лавозимларга номзодларни баҳолаш ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги; хизмат мартабасини режалаштириш ва ижтимоий психологик мослашуви (кўникиши); меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларни бошқариш; меҳнат–ҳуқуқий муносабатлар масалалари; меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат эстетикасидан иборатдир.

Агар маъмурий–буйруқбозлик тизими шароитида бу вазифалар иккинчи даражали вазифалар деб қаралган бўлса, бозор муносабатларига

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” Тошкент, 1998 йил

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси «Таълим тўғрисида»ги қонуни, Тошкент, «Ўзбекистон» 1998

<sup>4</sup> Ўзбекистон Республикаси «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги қонун (янги тахрир), Т. «Адолат» 1998 йил.

ўтиш шароитида улар биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир корхона манфаатдордир.

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

Республикамиздаги иқтисодий ва сиёсий тизимларда рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, унинг яшашининг барқарорлиги учун катта имкониятлар туғдириш билан бир қаторда жиддий хавф-хатар ҳам туғдиради, амалда ҳар бир кишининг ҳаётига маълум даражада ноаниқлик киритади. Бундай вазиятда персонални бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиш, ташкилотдаги персонални бошқариш тизимининг тузилишида шахсий омилни ҳисобга олиш масалаларининг бутун бир мажмуини амалга ошириш имконини беради. Шунинг учун ҳам маънавият ва кадриятларнинг устиворлигига бутунлай янгича ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур бўлади. Корхона ва ташкилот ичидаги асосий жиҳат – ходимдир, ташкилотдан ташқарида эса – маҳсулот истеъмолчиларидир. Ишловчининг маънавий онгини бошлиққа эмас, балки ташаббускорга томон юз буриш зарур. Соғлом иқтисодий моҳиятга асосланган ижтимоий нормаларга ўтишни унутмаслик керак. Иерархия иккинчи ўринга ўтиб, ўз ўрнини маънавият, маданият ва бозорга бўшатиб беради.

Персонални бошқаришга доир янги хизматлар одатда анъанавий хизматлар: кадрлар бўлими, меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлими ва ҳоказолар асосида тузилади. Янги хизматларнинг вазифаси корхона ва ташкилотдаги кадрлар сиёсатини амалга оширишдан, меҳнат потенциални бошқариш соҳасидаги фаолиятини мувофиқлаштиришдан иборатдир. Шу муносабатлар билан бу хизматлар ўз вазифалари доирасини кенгайтира бошлайдилар ва соф кадрлар масаласидан меҳнат фаолиятини рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқишга, касбий жиҳатдан илгари силжишни бошқаришга, ихтилофларга барҳам беришга, меҳнат бозорини ва шу кабиларни ўрганишга ўтадилар.

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

Бир қатор корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш тузилмалари таркиб топади. Улар персонални бошқариш бўйича директор ўрнибосарининг бевосита ягона раҳбарлигида кадрлар билан ишлашга алоқадор бўлган барча бўлинмаларни бирлаштиради. Корхона ва ташкилотларнинг катта – кичиклигига қараб бўлинмаларнинг таркиби ўзгариб туради: кичик корхона ва ташкилотларда битта бўлинма бир нечта кичик тизим вазифаларини бажаради; йирик корхона ва ташкилотларда эса ҳар бир кичик тизим вазифаларини, одатда, айрим-айрим бўлинмалар бажарадилар.

Ўзбекистондаги ва чет эллардаги ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш персонални бошқариш тизимининг асосий мақсадини, яъни кадрлар билан таъминлаш уларнинг самарали ишлашини, касбий ва ижтимоий жиҳатдан ривожлантиришни шакллантиришга имкон беради. Шунга кўра корхона ва ташкилот персонални бошқариш тизими шакллантирилади.

## **1.2. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ХУСУСИЯТЛАРИ.**

Олимларнинг фикрича, кадрларнинг ишлаб чиқаришдаги роли тўғрисидаги 4 концепция алмашган:

### **1. Меҳнат ресурсларидан фойдаланиш.**

Ушбу концепция XIX асрнинг охирида XX асрнинг 60 - йилларида ўз аксини топган. Ушбу концепцияда ишлаб чиқаришда инсон эмас, унинг функцияси, иш вақти сарфи ва иш ҳақи билан ўлчанадиган меҳнат кўриб чиқилар эди.

### **2. Персонални бошқариш**

Бу концепция 1930 йилларда ривожланган. Ушбу концепциянинг илмий асоси бўлиб бюрократик ташкилотлар назарияси ҳисобланади. Бунда инсон расмий роль мансаб орқали кўриб чиқилиб, бошқариш маъмурий механизмлар (тамойиллар, усуллар, ваколатлар, функциялар) орқали амалга оширилади.

### **3. Инсон ресурсларини бошқариш.**

Инсон мансаб сифатида эмас (структура элементи сифатида эмас) тўлдирилмайдиган ресурс – учта асосий компонентдан (меҳнат функцияси, ижтимоий муносабатлар, ишчининг аҳволи) иборат ташкилотнинг ижтимоий элементи сифатида кўрилади. Ушбу концепциянинг асосчиси бўлиб Япониянинг етакчи олимлари ҳисобланади.

### **4. Инсонни бошқариш**

Бу концепцияга мувофиқ инсон ташкилотнинг асосий субъекти ва бошқарувнинг алоҳида объекти бўлиб ресурс сифатида қаралиши мумкин эмас. Инсоннинг истаклари ва қобилиятидан келиб чиққан ҳолда ташкилотнинг стратегия ва таркиби тузилиши керак. Ушбу концепция асосчилари Япониянинг етакчи олимлари ҳисобланилади.



**Инсон ресурсларини бошқаришдаги турли ёндашувлар**



1890-1910	Хизматчиларнинг ижтимоий таъминоти	Меҳнатнинг хавфсизлик шароитлари ва ишчиларнинг ўсиш эҳтимоллари	Хавфсизлик дастурлари, инглиз тили дарслари, иштиёқни ошириш дастурлари
1910-1920	Вазифаларнинг самарадорлиги	Меҳнат унумдорлигини ошириш учун ишчиларга юқори иш ҳақи тўлаш	Вақт ва иш вақти бўйича тадқиқотлар
1920-1930	Индивидуал фарқлилиқ	Ишчиларнинг индивидуал хусусиятларини ҳисобга олиш	Психологик текширув ва ходимлар учун консултация
1930-1940	Қасаба уюшмалар ҳаракати	Ишчилар – раҳбариятга қарши турувчи куч	Ишчиларнинг коммуникацион дастурлари, антиқасаба уюшма усуллари

1940-1950	Иқтисодий хавфсизлик	Ишчиларга иқтисодий ҳимоя зарурлиги	Ишчилар учун нафақа режаси, соғлиқни сақлаш режаси
1950-1960	Ўзаро инсоний муносабатлар	Ишчиларни бошқаришда уларнинг фикрини ҳисобга олиш	Менежерларнинг профессионал тайёргарлиги
1960-1970	Иштирок этиш	Қарорлар қабул қилишда ишчиларнинг иштирок этиш талаби	Аралаш менежмент усуллари
1970-2000	Масаланинг мураккаблиги	Ишчиларнинг улар мураккаб масалаларни ҳал қилишни мажбурлайдиган ва уларнинг қобилиятига мос иш билан таъминлаш зарурлиги	Раҳбарлик бурчларининг кўпайиши, интеграцион гуруҳлар
2000-1990	Ишчиларнинг кўчиши	Хизматчиларга иқтисодий таназзул ёки технологик ўзгаришлар оқибатидаги халқаро рақобат натижасинида йўқотилган иш ўринларининг зарурлиги	Қайта тайёргарлик, таркибий ўзгаришлар
1990-2000	Ишчи кучи таркибидаги ўзгаришлар ва унинг етишмаслиги	Ишчиларга жуда катта имтиёзлар талаб этилади	Ишчилар ҳуқуқининг стратегик режалаштирилиши, профессионал тайёргарлик, компьютерлаштириш

Корхона ва ташкилот ўз олдига қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун турли ресурслардан фойдаланади. Улар анъанавий равишда учта асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар (француз иқтисодчиси Ж.Б.Сэйнинг таърифи бўйича: ер), моддий

ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари деб ҳам аташ мумкин.

Корхона ва ташкилот ресурсларни харид қилар экан, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун улардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади, пахтани қайта ишлаб газмолга айлантиради, станокларда деталь тайёрлайди, автобус ҳайдовчиларини ўқитади ва йўлга юборади.

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

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

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

**Иккинчидан**, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Ҳозирги фан ва техника тараққиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади. Шунинг учун ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирлиги корхона ва ташкилотнинг фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

**Учинчидан**, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги жамиятда 30 – 50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Францияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат қилади.

**Тўртинчидан**, одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, ўз олдларига муайян мақсадларни қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишга ёрдам беришни кутадилар. Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши, бу ҳамкорликни давом этиришнинг

муҳим шарти ҳисобланади, худди шунингдек, корхона ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

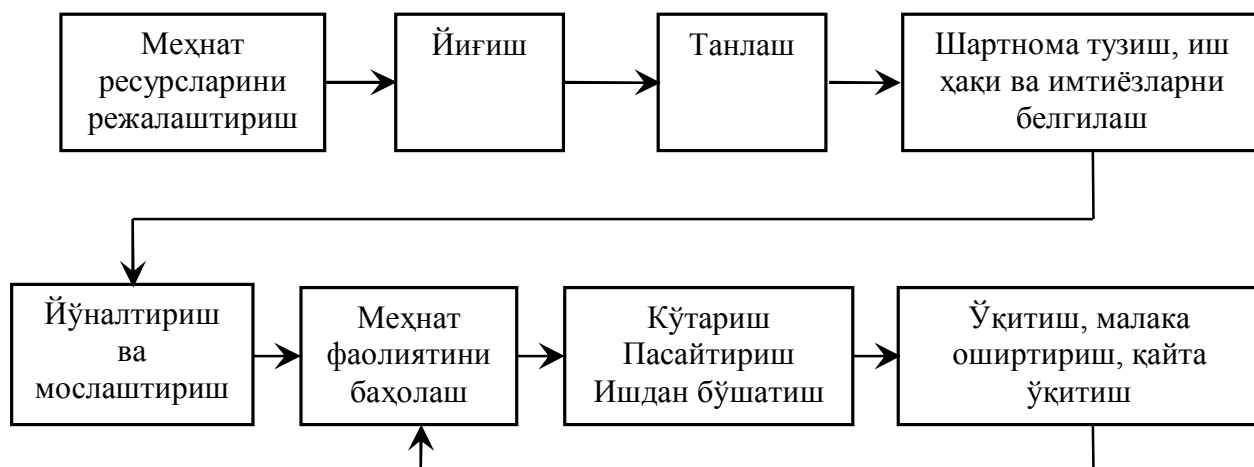
Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади.

Инсон ресурсларни бошқариш қуйидаги мақсадларга эга бўлиши мумкин:

- инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш;
- ташкilot хизматчилари ўртасида яхши меҳнат муносабатларини шакллантириш;
- жамоада яхши ижтимоий-руҳий муҳитни сақлаб туриш;
- ҳар бир шахснинг мукамал равишда ривожланишини таъминлаш.

Ушбу мақсадларга эришиш учун қуйидаги талаблар бажарилиши лозим: биринчидан функционал вазифалари аниқ белгиланган, қобилиятли инсонларни ишга олиш лозим, бунинг учун малакавий характеристикалар ишлаб чиқиши керак; иккинчидан инсонларнинг имкониятларини самарали тадқиқ этиш; учинчидан мақсадларни бажариш учун меҳнат қилишга тайёрликни қўллаб-қувватлаш.

Бутун ташкilot каби ташкilot персонали ҳам, шунингдек, унинг ҳар қандай қисми ҳам тўхтовсиз ҳаракатда бўлади. Бу ҳаракат қуйидагиларни ўз ичига олади:



**Расм 1. Персонални бошқариш модели**

### **1.3. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ БОСҚИЧЛАРИ.**

Барча ташкilotлар учун кишиларни бошқариш жуда катта аҳамиятга эга. Инсонларсиз ташкilot йўқ. Ҳеч бир ташкilot керакли

инсонларсиз ўз мақсадларига эриша олмайдилар. Меҳнат ресурсларини бошқариш бошқарув назарияси ва амалиётининг муҳим қисмидир.

Йирик ташкилотларда меҳнат ресурсларга умумий раҳбарлик масъулияти кадрлар бўлимининг малакали ходимларига юклатилган бўлиб, у одатда штаб хизматлари таркибига киради. Бу мутахассислар ташкилот мақсадларини амалга оширишга ёрдам бериши учун, улар фақат ўз соҳаларини эмас, балки қуйи бўғин раҳбарларининг эҳтиёжларини ҳам билишлари зарур. Шу билан бирга бу раҳбарлар меҳнат ресурсларини бошқариш хусусиятларини, унинг механизми, имкониятлари ва камчиликларини тушунмаса, кадрлар мутахассислари хизматларидан умумли фойдалана олмайдилар. Шунинг учун барча раҳбарлар инсонларни бошқариш усуллари ва методларини билиши ва тушуниши муҳим.

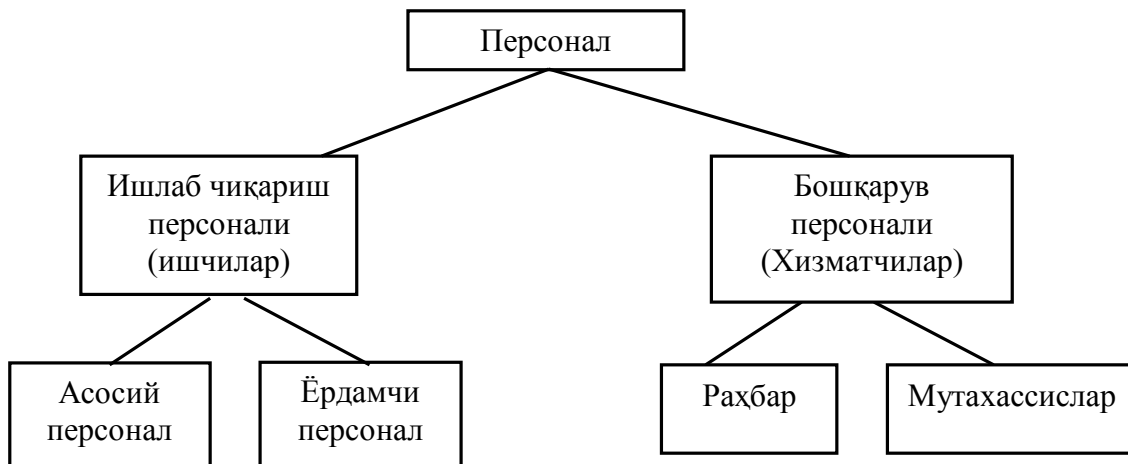
**Инсон ресурсларини бошқариш тизими қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:**

1. Ресурсларни режалаштириш: инсон ресурсларига келгуси эҳтиёжларни қондириш режасини ишлаб чиқиш.
2. Персонални тўплаш: барча лавозимлар бўйича потенциал номзодлар резервини ташкил этиш.
3. Танлаш: иш жойларига номзодларни баҳолаш ва резервдан энг яхшиларини танлаш.
4. Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш: хизматчиларни жалб қилиш, ёллаш ва сақлаб қолиш мақсадида иш ҳақи ва имтиёзлар структурасини ишлаб чиқиш.
5. Касбга йўналтириш ва мослашув: ёлланган ишчиларни ташкилот ва унинг бўлинмалари билан таништириш, ишчида ундан нима кутилаётганлиги ҳақида тушунча ҳосил қилиш ва қандай меҳнат яхши баҳоланишини тушунтириш.
6. Ўқитиш: ишни самарали бажариш учун керакли меҳнат кўникмаларини ўргатиш учун дастурлар ишлаб чиқиш.
7. Меҳнат фаолиятини баҳолаш: меҳнат фаолиятини баҳолаш методикасини ишлаб чиқиш ва уни ходимга етказиш.
8. Ўстириш, пасайтириш, ўтказиш, бўшатиш: ходимларни лавозимларга ёки бошқа иш участкаларига ўтказиш методларини ишлаб чиқиш.
9. Раҳбар кадрларни тайёрлаш, хизмат кўрсатишларини бошқариш: раҳбар ходимларни меҳнат самарадорлигини кўтаришга ва қобилиятларини ривожлантиришга қаратилган дастурларни ишлаб чиқиш.

**“Персонал” (“инсон ресурслари”) тушунчасининг мазмуни.**

“Персонал” термини корхона меҳнат жамоасининг таркибий қисмларини бирлаштиради. Персоналга ишлаб чиқариш ёки бошқарув операцияларни бажарувчи ва меҳнат предметлари, меҳнат воситаларидан фойдаланган ҳолда қайта ишлаш билан банд бўлган барча хизматчилар киритилади. Бунда “кадрлар”, “хизматчилар”, “персонал” тушунчалари бир

хил маъноларни англатади. Бошқарув назарияларида персонални таснифлашда хизматчининг касби ва мансаби, бошқарув даражаси, хизматчи категорияларидан келиб чиққан ҳолда турли ёндашувлар мавжуд. Ишлаб чиқариш жараёнида иштирокига қараб персонал икки асосий қисмга ажратилади: ишчилар ва хизматчилар.



**Расм 2. Персонални таснифланиши**

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

2-жадвал

**Инсон ресурсларини бошқаришдаги фаолият турлари**

Фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Қандай функцияларни бажаради	Бажарилиши тўғрисида кимга маълумот берилади
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик ёндашув)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Мутлоқ янги вазифаларни ечишга;</li> <li>▪ Глобал, узоқ муддатли вазифаларни ечишга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Инсон ресурсларини режалаштириш;</li> <li>▪ Шахсий қобилият ва малакани ошириш;</li> </ul>	Корпорация президенти



		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Корхонанинг ходимларга сарфланадиган харажат доирасида ходимлар учун харажатларни режалаштириш</li> </ul>	
Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	Маъмурий аралашувга зарурият туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Кадрларни танлаш ва жой жойига қўйиш;</li> <li>▪ Меҳнат мотивациясини бошқариш;</li> <li>▪ Техника хавфсизлигини назорат қилиш;</li> <li>▪ Низоларни ҳал қилиш</li> </ul>	Корпорация вице-президентига

Инсонлар корхонанинг рақобат бойлиги ҳисобланади, уларни жойлаштиришдан мақсад корхонанинг стратегик мақсадларига эришишдур.

Персонални бошқаришдан инсон ресурсларини бошқариш сари рўй берадиган силжиш келгусидаги таркибий қайта қуришлар асосида ётган сабаблар, бошқарувнинг барча босқичларида инсон ролининг ортиши ўз таъсирини ўтказди, деб тасаввур қилиш мумкин.

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

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

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

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

#### **1.4. ИРМНИНГ ЕТТИТА АСОСИЙ КЎРИНИШЛАРИ.**

Ҳозирги вақтга қадар адабиётларда ИРМга аниқ таъриф берилмаган, умумий келишилган фикр ҳам мавжуд эмас. Бунинг ўрнига ИРМ байроғи остига турли фикрлаш усуллари ва амалиётнинг турли типлари бирлашган. Буюк Британиялик профессор Стен Лиз Алматидаги Ҳалқаро конференцияда қилган докладида Ғарбда қабул қилинган ИРМнинг етти та турли усулларини тушунтириб берди. Уларни бирлаштирувчи нарса ишга ёлланган кишиларни бошқариш стилига у ёки бу тарзда қаратилганлигидир.

1. Ходимлар ва иш ҳақини пасайтириш ҳақида.

Биринчи ва, энг муҳими, бу Шимолий Америка ва Ғарбий Европа индустриал дунёда меҳнатга энг кўп ҳақ тўланадиган мамлакатларга жуда тез айланганлиги. 80-йиллар бошидан Тинч Океан минтақаси мамлакатларида маҳсулотнинг паст баҳоси ва юқори сифати ғарбий компаниялар эгаллаб олган бозорни барбод қилди. Бу хонавайронлик кўп компанияларни ўз маҳсулотларини денгиз ортида жойлаштиришга мажбур қилди. Анъанавий саноатдаги (кўмир, пўлат) юқори меҳнат ҳақи паст баҳоли импорт олдида қийинчиликка учради.

Меҳнат ҳақиға харажатларни камайтириш катта бошқариш қизиқишини уйғотди. Бу ИРМда “оғир” масаланинг вужудга келишига туртки бўлди. Инсонларни бошқаришда иш ҳақидан бошқа янада самарали усуллар мавжудми?

Шуни таъкидлаш зарурки, Ғарбда тор ҳуқуқий ва ташкилий доиралар сабабли иш берувчиларнинг манёвр имкониятлари чекланган. Ходимларни

ишдан бўшатиш юқори ҳуқуқий ва молиявий харажатларга олиб келиши мумкин. Ходимларни йўқотиш меҳнат интенсификациясидан технология идентификациясига ўтишининг натижасига айланди. Параллел равишда Англия ҳукумати қонунчиликка ўзгартириш киритиб, касаба уюшмаларнинг иш берувчиларга қаршилиқ кўрсатиш имкониятларини чеклаб қўйди. Ҳукумат шунингдек бозорни ягона тартиблаштирувчи сифатида қабул қилди, ҳаётнинг кўп соҳаларига давлатнинг аралашувини минимумгача қисқартирди.

Ҳозирги давр адабиётида харажатларни камайтириш бўйича ИРМга мос келувчи энг қизиқарли модель мавжуд. Бу Аткинсон ишлаб чиққан (1984) “эгиловчан фирма Модель-1” дир. Унга кўра ҳар бир корхонада ходимларни икки гуруҳга: “ядро” ва “периферия”га бўлиш орқали эгиловчанликнинг учта шакли (функционал, миқдорий ва молиявий) кучайтирилади. Ядро компанияга хос профессионал хусусиятларга эга ёки ишчи кучи бозоридан топиш қийин бўлган ходимлардан таркиб топади. Бўларга узоқ муддатли иш таклиф қилинади, бироқ бозор шароитлари ўзгарган ҳолда улар қайта ўқиб чиқишлари зарур. Периферия ходимларига таклиф қилинадиган иш унинг сақланиши учун махсус кафолатларга эга эмас. Уларга қисқа муддатли ёки контракт асосидаги қисман бандлик таклиф қилиниб, бу бозор шароити ёмонлашганда ходимлар сонини қийинчиликсиз камайтиришга имкон беради. Бундай кишилар одатда паст даражадаги профессионал сифатларга эга ва уларни ташқи ишчи кучи бозоридан топиш осон.

Бу модель чуқур танқид қилинганлигига қарамай, фақат иш ҳақини ўзгартириш масаласига қизиқувчи ташкилотлар учун катта қизиқиш уйғотмоқда.

## 2. Ходимлар - максималлаштириш зарур бўлган ресурс.

Кўп фирмаларда, айниқса, бозорда етакчилик учун курашишга мажбур бўлган фирмаларда ходимлар ва бозорни англаш ўзгарди. Улар рақобат шароитида бозорда устунлик қилиш кам даражада ишлаб чиқариш харажатларига, кўп даражада маҳсулотни дифференциациялашга, янгилик киритиш ва бозордаги ўзгаришларга реакция тезлигига боғлиқлигини тушундилар.

Маҳсулот таннархи ҳисобига асосланган рақобат бозор ўзгаришларига тез мослашиш қобилиятига асосланган рақобатга ён боса бошлади. Шундай фикрга келиндикки, агар компания кимнингдир бошқариш тизимидан нусха кўчириб устунликларга эришган бўлса, демак, бошқа фирмалар ҳам ундан нусха олишлари мумкин ва устунлик бунда йўқолади. Шунингдек, беқарор иқтисодий шароитларда бозорда узоқ муддатли устунликнинг ягона манбаи ўз ходимларининг қобилиятларини билиш ҳисобланади.

Америкада айрим электроникага ихтисослашган (Hewlett Packart, IBM) етакчи компанияларда инсон ресурсларини бошқариш амалиётига катта эътибор қаратилди. Бу ерда ишчилар меҳнат бирлиги сифатида эмас, балки компания салоҳияти ва инновациялар манбаи сифатида қаралади. Бундай

компанияларда бошқариш услуги ва персоналга муносабат синчиклаб ўрганилди. Улар оммавий бозор ва оммавий ишлаб чиқариш билан боғланган ходимларнинг юқори “четлатилганлик” даражасидан бирмунча фарқ қилади. Бу оммавий ишлаб чиқариш ўрнини тез ўзгараётган бозорда рақобат қилишга имкон берувчи эгилувчан шакллар босиши кераклиги ҳақидаги хулосани чиқаришга асос бўлди.

Персоналга активларга каби бўлган муносабат, яъни уларни иложи борича ўстиришни кўзлайдиган муносабат ИРМ билан боғлиқ бўлган “юмшоқ” масалани келтириб чиқарди. Корхоналарда 50 йиллик ижтимоий ва илмий изланишлар ходимларнинг ихтирочилик қобилиятлари ва содиқлигини максималлаштиришга қандай кўмак беради? Мотивлаштириш назариялари, лидерлик услублари, иш жойини жиҳозлаш, гуруҳнинг иши, саноат корхоналарида меҳнат муносабатларига бағишланган адабиётлар асосан америкада чиқарилган. Меҳнат муносабатларини ўрганувчи мактаб ишини қайта ўрганиш ИРМда иккинчи йўналиш бўлиб қолди.

### 3. Стратегик интеграция.

Инсон ресурсларини бошқариш муаммолари бўйича энг муҳими-персонални бошқариш стратегиясининг корхона стратегияси билан чамбарчас боғлиқлигидир.

Бу ёндашувда 2000-йилларда стратегик фикрлашда содир бўлган чуқур ўзгаришлар акс этган.

Бу давргача стратегияни марказлаштириш муваффақият гарови деган дунёқараш кўпчиликка хос эди ва бундай ёндашув иккита ғояга асосланар эди. Биринчиси, корхоналарда ягона марказ бўлиши ва у бутун корхона стратегиясини қадамба-қадам ишлаб чиқишга масъул бўлиши зарур. Иккинчиси: риск (таваккалчилик хавфи) манбаларини фирмага бирлашган ҳолда енгиш мумкин, ва бу хавф қанчалик катта бўлса, унинг бошқарилиши шунчалик марказлашган бўлиши керак. Бундай марказ шароитида марказ ва периферия ўртасида назорат қилувчи характердаги узвий алоқалар, стратегик режалаштириш ва ишлаб чиқариш устидан назорат ўртасида узвий алоқалар талаб қилинар эди. Бу кўп даражада функционал принцип бўйича ташкил қилинган кўп сонли иерархик тузилмаларга эга йирик корхоналарнинг кўпайишига олиб келди.

2000-йилларнинг бошида бу ёндашувдан воз кечилди. Портер (1985) янги назарияни илгари сурувчилардан бири бўлди. Бу назария корхонанинг муваффақияти бозор ўзгаришларига қанчалик тез реакция кўрсатишига боғлиқ деган фикрларга асосланган эди. Бироқ беқарорлик шароитида бозор ўзгаришларига жавоб ҳаракатларни режалаштириш жуда қийин. Марказлашган ҳолда ишлаб чиқилган стратегиялар эгилувчанмаслиги сабабли децентрализация, деконгломерация зарурияти ҳақидаги дунёқарашлар вужудга келди. Деконгломерация - бу йирик корхоналарнинг “стратегик бирликлар”га бўлинишидир.

“Стратегик бирликлар” ўзларининг махсус стратегияларини ва уларга мос персонални бошқариш стратегияларини ишлаб чиқа бошладилар. “Стратегик бирликлар” ва марказ ўртасидаги боғланиш заифлашди, бироқ марказ ўзи мўлжаллаган ишлаб чиқариш режалари бажарилишини назорат қилиш ҳуқуқини сақлаб қолди. Фомбраун модели (1984) стратегия, структура ва кадрларни бошқариш ўртасидаги боғланишларни яхши тасвирлаб беради.

Бу моделдан келиб чиқадиган асосий масала - персонални бошқариш стратегиясини корхонанинг умумий стратегиясига қандай улаб юбориш маъқул? Ташқи муҳитга энг қулай киришиб кетишни (иктисодий ҳолатга тез реакция кўрсатиш ва ҳ.к.) ва шу билан бирга корхонанинг барча даражаларида кадрлар салоҳиятини максималлаштиришни таъминловчи шароитларни яратишга қаратилганликдир.

#### 4. Ташкилий маданият.

Петерс ва Уотерман (1982) биринчи бўлиб ички маданият айрим энг “омадли” Америка компанияларига рақобатли курашда муҳим устунликка эга бўлишини таъминлаганлигини исботладилар. Бу компанияларни “омадли” қилган нарсалар фақат кишилар ҳақида ғамхўрлик ва ИРМ бўйича методларнинг ривожланиш даражаси эмас, балки улар кучли ички маданиятни - умумий қадриятлар, жамоавий англанган мақсадлар, харизматик лидерлар, уларнинг садоқатликни, бозорга юзланганликни улуғлаши бўлди. Бундан ташқари улар энг кам расмий назоратдан фойдаланиб ҳам яхши натижаларга эришишга қодир эдилар. Назорат асосан ижтимоий воситалар (кўпчилик қабул қилган нормалар, муносабатлар) ёрдамида амалга оширилар эди.

Кўп ташкилотлар Потерс ва Фолебрук ғояларидан нусха кўчирдилар. Тез орада компанияларда ягона қийиниш услуби ва махсус қабулларга катта аҳамият берилди бошланди. Аммо ўтказилган эмпирик тадқиқотлар бундай нусха кўчиришлар самарали натижаларга олиб келмаслигини кўрсатган.

#### 5. Персонални бошқариш усуллари: “Японлаштириш”.

Агар “омадли” компаниялар ИРМ амалиётининг ишончсиз тасдиғи бўлса, айрим йирик япон компанияларининг омади ва муваффақияти исботланди. Улар ўз амалиётларининг кўп усулларида ИРМ идеалини - кам даражали иерархия ва назоратнинг расмий шакллари; кучли ташкилий маданият; ишчиларнинг садоқати; меҳнатни ташкил этишнинг эгилувчан формалари; кичик харажатлар; маҳсулотнинг юқори сифати; қатъиян бозорга юзланганликни акс эттирар эдилар. Бозордан япон компаниялари томонидан сиқиб чиқарилаётган ғарбий компаниялар уларнинг бошқариш ва ташкиллаштириш усуллари кўчириш орқали ўз йўқотишларини қайтаришга уриндилар.

Ғарбий компаниялар ишлаб чиқаришга япон технологик ёндашувларни қўллаганларида ўсиш самарадорлигига эришишлари мумкин. Бироқ улар бошқарувга ижтимоий ёндашувларни қўллаганларида кам муваффақиятга эришдилар. Масалан, ишлаб чиқаришга “ҳамма нарса ўз вақтида” (Just-In-

Time)-JIT деган ёндашув махсулот ишлаб чиқариш жараёнида кераксиз харажатлар шакллари ва ҳаракатсизликни йўқотишни ёқлаб чиқди. Бу, эҳтимол, ишлаб чиқаришнинг энг самарали шаклидир, бироқ у тебранишлар ва чекланишлар олдида заиф. Бу фарқланишлардан ҳимоя тадбирлари жуда кам, шунинг учун у ходимларнинг компетентлиги ва сидқидил ишлашига кўп даражада боғлиқ. Айнан инсон омили - кўчириш қийин бўлган ва рақобатда япон компанияларига устунлик берувчи элемент.

Худди шундай, сифатни ҳар томонлама бошқариш (TQM) мақсади ишлаб чиқаришнинг ҳар бир участкасида, бошланғич пайтидан истеъмолчигача юқори сифат стандартларини ўрнатиш ҳисобланади. Бироқ айрим техник муаммолар вужудга келишига қарамай, TQM ташкилотнинг барча фаолият доираларига сифат олиб кирувчи маданиятга кўп жиҳатдан боғлиқ. TQMни жорий қилган ғарбий компаниялар кам ҳолларда ташкилотнинг барча даражаларида япон даражасидаги сифатга эришадилар.

ИРМ учун муҳим хулоса шуки, кўчириб ўтказилган бошқарув амалиёти оддий, техник кўрсаткичлар йиғиндиси сифатида эмас, балки ижтимоий-техник параметрлар мажмуи сифатида кўриб чиқилиши керак. Кўп ғарбий компаниялар (шунингдек, олимлар ҳам) японча иш усулларини юзаки ўрганиб, уларни бошқа мамлакатларда осон қўллаш мумкин деб ўйлайдилар. Улар бу комплекда камроқ кўзга ташланадиган ижтимоий-маданий асосларни кўпинча инкор этадилар.

#### 6. Персонални бошқариш – стратегик функция.

ИРМга қизиқишларни акс эттирувчи адабиётларнинг жуда кўп қисми персонални бошқариш мавзусига бағишланган. Кўпчилик инсонлар учун ИРМ - стратегик масалаларга кўпроқ аҳамият берувчи кадрларни бошқариш амалиётининг бошқача номидир.

Кўп йиллар мобайнида ташкилотларда персонални бошқариш стратегик вазифа ҳисобланмас эди. Бу вазифа асосан ташкилотнинг бирламчи даражасида иш кучини тартибга солиш, ишлаб чиқариш (меҳнат) муносабатларини бошқариш масалаларини ўз ичига олар эди. Бу масалалар кам ҳолларда стратегик таъсир ёки ҳокимиятга эга бўлади. Бироқ, фирмалар японча услубларни, етакчи фирмалар амалиётини кўчириб ўтказишга, ташкилий маданиятни ўзгартиришга, ташкилий мақсадларга эришишда инсонлар ҳиссасини кўпайтиришга ҳаракат қила бошлаши билан персонални бошқариш амалиёти янада кўп аҳамият касб этади.

Умуман, ишчиларни танлаш жараёнида номзодларни синашнинг турли усуллардан фойдаланилади. Европа ва Америка компанияларнинг кўпи танлаш жараёнининг айрим босқичларида психологик тестлардан фойдаланмоқда. Тестлар фақат қобилиятларни аниқлаш ва иш сифатини тахмин этиш учунгина эмас, балки компания ташкилий маданияти хусусиятларига номзоднинг тўғри келишини аниқлаш учун ҳам ишлатилади. Масалан, “Nissan” корпорацияси Шимолий Англияда машина йиғувчи янги заводга ишчиларни танлаш вақтида уларнинг техник қобилиятларига кам

аҳамият бергандилар, чунки уларга зарурий таълим беришни мўлжалланган эдилар. Бироқ барча номзодлар психологик тестлардан тўла ўтказилиб, уларнинг кадриятлари, ҳаётга муносабатлари ва шахсий сифатлари японча бошқарув услубига, ва айниқса, “Nissan” корпорацияси маданиятига мос келиши аниқланган. Буюк Британиянинг бошқа компаниялари соф экологик майдонларда янги саноат заводларини жойлаштиришда шу каби персонални танлаш жараёнига амал қилдилар.

Бажариш сифатини бошқариш ҳам янада такомиллашган. Меҳнат ҳақи ва мукофотлаш тизими шахсий фаолият сифатига боғлиқлиги кучайган. Ижтимоий ва хусусий секторларда ташкилотнинг барча бўғинларида ўтказилаётган расмий аттестациялар аниқлаштирилган. Кадрларни ўқитиш компания хусусиятларига йўналтирилган.

#### 7. Бошқарув сиёсатининг танлов моделлари.

Бу модел (1984) адабиётларда эълон қилинган бўлиб, ИРМ моделлари ичида энг муҳими ҳисобланади. У фирмаларга ўз ИРМ стратегиясини ишлаб чиқиш учун катъий қоидаларни келтирмайди. Бунинг ўрнига у ИРМ стратегиясида 4 асосий аспектни ҳисобга олишни таклиф қилади.

Ходимнинг таъсири - ўз ичига бошқарув усулларини, ишчи иттифоқларини тан олиш даражасини, жамоавий келишувчилик усулларини, ходимлар билан маслаҳатлашиш ва жалб қилишни, коммуникация тизимларини ва бошқаларни олади.

Инсон ресурслари оқими инсонларни ташкилот ичида ҳаракатланиши (танлаш, қабул қилиш, ўқитиш, аттестация, ривожлантириш, мартабани ривожлантириш, меҳнат шартномасини бекор қилиш) билан боғлиқ персонални бошқариш фаолият турларини ўз ичига олади.

Мукофотлаш тизими иш ҳақи, нафақалар, бажариш сифати мезонлари тизимларини ўз ичига олади.

Иш жойини ташкил қилиш тизими технологик тизимлар танловини, иш жойи дизайни, назорат ва ахборот тизимлари, шунингдек, ахборот технологияларидан фойдаланиш кабиларни ўз ичига олади.

Бошқарув сиёсати танловининг бу соҳалари ИРМ стратегиясининг тўртта критик компонентини ифодалайди ва бир соҳадаги танлов бошқа соҳаларга таъсир этади. Бир компанияларга ўз сиёсатларини танлашда ягона танлов усулини таклиф қилиб бўлмаслигини исботлайди. Ҳар бир фирма ўз хусусиятларига ва турли иш тажрибасига эга. Шунинг учун фирма раҳбарларининг фикрлаш савиясига кўп нарса боғлиқ. Бироқ, фирмалар мана шу тўртта соҳада тўғри танлов амалга оширсалар ишлаб чиқаришнинг юқори самарадорлигига эришишлари исботланган.

Бу модель олимлар томонидан кўп пунктлар бўйича аввало, сиёсатни танлаш ҳақида аниқ материалнинг етарли эмаслиги, таҳлилий жиҳатдан камчилиги, тажрибаларда текшириш қийин бўлган фикр-мулоҳазаларга таяниши бўйича танқид қилинганди. Бироқ у бошқа моделларга нисбатан ҳар томонлама ривожлантирилган ва ИРМ “картаси” сифатида намоён бўлади.

Унинг устунлиги шундаки, у ҳар қандай маданият ва ташкилотга татбиқ этилиши мумкин.

### **Хулоса**

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида инсон ресурсларини бошқариш янги аҳамият касб этади. Агар маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида бу вазифалар иккинчи даражали вазифалар деб қаралган бўлса, бозор муносабатларига ўтиш шароитида улар биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир корхона бошқарувчиси манфаатдордир. Инсон ресурсларини бошқариш ўз хусусиятларига эга бўлиб, бир неча босқичлардан иборат. Корхона ва ташкилот менежерлари самарали фаолият юритиш учун бу хусусиятларни ҳисобга олишлари зарур.

### **Таянч иборалар:**

Персонални бошқариш, кадрлар маркетинги, персонални бошқариш модели, ИРБ хусусиятлари, ИРБ босқичлари, ИРМдаги етти асосий кўринишлар.

### **Назорат ва мулоҳаза учун саволлар:**

1. Бозор иқтисодиёти даврида инсон ресурсларини бошқариш қандай аҳамиятга эга?
2. ИРБ хусусиятлари нималардан иборат?
3. ИРБ босқичларини кўрсатиб беринг.
4. Персонал тушунчасига изох беринг.
5. Персонални таснифлаб беринг.
6. ИРМда қандай асосий кўринишлар мавжуд?
7. Инсон ресурслари билан персонал ўртасидаги фарқни тушунтириб беринг.
8. Кадрлар сиёсати деганда нимани тушунаси?
9. ИРМнинг етти асосий кўринишларини таҳлил қилиб беринг?
10. Бошқарув сиёсатининг танлов моделини тушунтириб беринг?

### **Адабиётлар рўйхати:**

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001

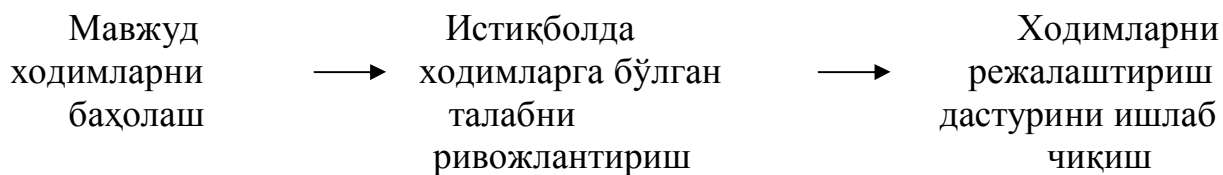


9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,
11. Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003
12. Ғуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

## **II БОБ. РЕСУРСЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИ БОЗОРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ**

### **2.1. МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.**

Кадрларни режалаштириш ташкилотнинг эҳтиёжларини қондириш, шунингдек, хизматчилар ва умуман, жамиятнинг манфаатларини таъминлашга йўналтирилган. Кадрларни режалаштириш, шунингдек, инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашдир. Бу жараён уч босқичдан иборат



Мавжуд ходимларни баҳолашда, энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи омилларига, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни қаратмоқ лозим. Зеро, меҳнат бозоридаги ҳолат кўп жихатдан куйидагиларга боғлиқ:

- аҳоли сони, ёши, жинси салмоғидаги ўзгаришларга;
- тармоқ ва ҳудудий бандликдаги ўзгаришларга;
- қўшимча ишчи кучини ёллаш даражасига;
- ишлаб чиқариш ҳажми, таркиби ва ўсиш суръатига;
- меҳнат ресурсларини бошқариш усулига.

Ички омиллари баҳолаш учун қуйидаги маълумотлар таҳлилни бажармоқ зарур:

- доимий банд бўлган ходимлар сони, фамилияси, яшаш жойи, ишга қабул қилинган вақти;
- ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ногиронлик салмоғи, ишчи ва хизматчилар);
- ходимлар қўнимсизлиги;
- иш кунининг давомлиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси сменада ишлаши, таътилининг давомлиги);
- иш ҳақи, унинг таркиби, қўшимча иш ҳақи, таъриф ёки таърифдан юқори тўлов;
- давлат ёки ҳуқуқий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган социал-маиший хизмат (социал эҳтиёжларга ажратиладиган маблағлар).

Режалаштиришнинг асосий мақсади фирма ёки компанияни зарур бўлган ишчи кучи билан таъминлаш ва унинг харажатларини белгилашдан иборат. Бунга оид тадбирлар барча кадрлар, жумладан, ишчилар ва бошқарув ходимларини тайёрлаш, уларни ривожланаётган ташкилот шароитларига мослаштириш жараёни билан биргаликда амалга оширилиши лозим.

Биринчи босқичда ташкилотнинг мақсадларидан келиб чиққан ҳолда асосий вазифалар белгилаб олинади. Бу вазифалар ҳар бир иш жойида, керакли вақтда зарурий миқдорда ва сифатли меҳнат самарадорлигини таъминлашдан иборат. Албатта, кадрларни режалаштиришнинг бошқа вазифалари ҳам мавжуд. Уларга персонал меҳнати самарадорлигини рағбатлантириш киради.

Кадрларни режалаштиришнинг иккинчи босқичида ташкилот ривожланиши ва янгилашининг умумий шароитлари билан боғлиқ ҳолда кадрлар стратегияси ишлаб чиқилади.

Учинчи босқичда ҳар бир хизматчининг аниқ мақсадлари белгиланиб, ташкилот ичида раҳбарлик тамойиллари аниқланилади.

Аниқ кадрлар мақсадлари ҳар бир иш жойида хизматчилар эҳтиёжларини эътиборга олган ҳолда кадрларнинг мақсадлари, вазифалари ва стратегиясини амалга оширишга йўналтирилган чоралар мажмуи бўлган кадрлар бўйича тадбирлар ишлаб чиқишда асос ҳисобланади. (3-расм).

Персоналга эҳтиёжни режалаштириш. Кадрларни режалаштириш кадрлар сиёсатининг муҳим элементи бўлиб, унинг вазифалари, стратегияси, мақсадларини белгилашда, керакли тадбирлар орқали уларнинг бажарилишида ёрдам беради.

Кадрларни режалаштириш - ташкилотда режалаштиришнинг ташкилий қисмидир. Агар кадрларни режалаштиришга алоҳида қаралса, унинг самараси паст бўлади. Чунки, кадрлар масалалари бўйича қарорларга ташкилотнинг ишлаб чиқариш режаси, илмий тадқиқот ишлари режаси, айланма режаси, молиявий режа каби режалари сезиларли таъсир кўрсатади. Ўз навбатида ушбу режаларда кадрлар масаласини эътиборга олмаслик

салбий оқибатларга олиб келиши мумкин.

3- расм

### Персонални режалаштиришнинг мақсадлари



Шунинг учун, кадрларни режалаштириш режалаштиришнинг умумий жараёнига интеграциялашган бўлиши лозим.

Кадрларни режалаштириш учта кетма-кет босқични камраб олади:

Ахборот босқичи. Бу босқичда статистик маълумотлар ва бошқа зарур ахборот тўпланади, қайта ишланади ва кадрлар билан боғлиқ ҳолат шунингдек, унинг истиқболда ривожланиш вариантлари таҳлил қилинади;

Кадрлар бўйича лойиҳалар ишлаб чиқиш босқичи. Кадрлар билан боғлиқ ҳолат ва унинг ривожланиш истиқболларини таҳлил қилиш муқобил вариантлар ишлаб чиқиш учун асос яратади. Бу босқичда кадрлар бўйича муқобил лойиҳалар ва уларнинг кадрлар- иқтисодий мақсадларга эришишга таъсири тадқиқ қилинади. Бу босқич энг кўп меҳнат ва кадрлар хизматларини ходимларидан юқори малака талаб қилади;

Қарор қабул қилиш босқичи, яъни кадрлар хизматлари фаолиятини ташкил қилиш учун мажбурий йўналиш сифатида режалар вариантларидан бирини тасдиқлаш босқичи. Бунда ташкилий таркиб ва штатлар сонидан келиб чиққан ҳолда миқдорий ва сифат кўрсаткичларига эга бўлган режа ишлаб чиқилади.

Ташкилотни малакали ишчи кучи таъминлаш учун зарур бўлган харажатларни белгилаш кадрларни режалаштиришнинг ажралмас вазифасидир. Бунда персонални ишлатиш харажатларидан ташқари, персонални тўлдириш ва ўқитиш харажатлари ҳам эътиборга олинади.

Кадрларга харажатларни режалаштириш барча миқдорий ва сифат таркибий омилларини, нарх ва тариф компонентларини ҳисобга олиш назарда тутади.

Харажатлар асосий ва қўшимча харажатларга ажратилади.

Асосий харажатларга меҳнат натижалари бўйича ҳақ тўлаш киради.

Қўшимча харажатларга уй-жой харажатлари, қўшимча тўловлар, медицина хизматлари, малака ошириш учун харажатлар ва бошқалар киради.

Персонал учун кетадиган барча харажатлар қуйидагилар орқали тартибга солинади:

мавжуд харажатлар: хизматчиларнинг максимал сонини чеклаш, ишга қабул қилишни тўхтатиш, персонални қисқартириш;

турли тўловлар: тарифдан ортиқча тўловларни тўхтатиш, тарифларни нотариф тўловларга қайта ҳисоблаш, ички ижтимоий таъминот жамғармаларини тартибга солиш;

умумий харажатларни таҳлил қилиш;

самарадорликни ошириш (камроқ персонал билан бир хил натижага эришиш).

Кадрлар сиёсатини аниқ режалаштириб, ишлаб чиқиб ва амалга

оширмасдан туриб ташкилотнинг барча муҳим бўлимларини ўз вақтида кадрлар билан таъминлаш мумкин эмас.

Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжини режалаштириш меҳнат бозоридаги ишчи кучига талаб ва таклиф мувозанатига боғлиқ.

## **2.2. МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИ БОЗОРИ НАЗАРИЯСИ ВА ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ.**

Маълумки, бозор иқтисодиётида фақат сотувчи, яъни харидоргир молни сотувга таклиф қила олувчи харидор бўла олади. Бироқ инсонларнинг кўпчилиги товар ишлаб чиқармайди, магазинларга эга бўлмасада, уларнинг ҳамёнларида пул кўп ва бу қонуний, чунки бу пуллар алоҳида мол - ўз иш кучини сотиш эвазига олинган. Ўз иш кучини сотиш учун ёлланма ходимлар махсус бозор - меҳнат бозорига келади.

**Меҳнат бозори** - кишиларга ўз қобилиятлари ва кўникмаларига яраша иш топиш, иш берувчиларга - ташкилотга зарур бўлган ходимларни ёллаш имкониятларини берувчи усуллар, ижтимоий механизмлар ва ташкилотлар йиғиндиси.

Бу бозор бошқа, товар бозорларига ҳам ўхшайди, ҳам ўхшамайди. Уларнинг умумий томонларини кўриб чиқамиз. Аввало, бу ерда ҳам талаб ва таклиф қонуни амал қилади ва иш кучининг тенг мувозанатли баҳолари шаклланади. Бу баҳолар иш (меҳнат) ҳақи дейилади.

Иш ҳақи - пул мукофоти миқдори бўлиб, у ёлланма ходимга маълум вақт мобайнида муайян топшириқ, ишлар ҳажми ёки ўз хизмат мажбуриятини бажарганлиги учун тўланади.

Ходимлар қанчалик юқори иш ҳақи талаб қилсалар, иш берувчилар уларни шунчалик кам ёллай оладилар (талаб қонуни). Ва шунга мос равишда: иш берувчилар муайян турдаги ишларни бажариш учун қанча кам иш ҳақи тўлашга тайёр бўлса, шунча кам кишилар ушбу иш билан шуғулланишга тайёр бўлади (таклиф қонуни). Ушбу манфаатларнинг кесишувида ишчи кучининг тенг мувозанатли баҳоси пайдо бўладика, бунда муайян иш билан шуғулланишга тайёр кишилар сони ва иш берувчилар таклиф қилишга тайёр иш жойлари сони мос тушади.

Бир томондан, уларнинг манфаатлари карама-қарши. Бири кўпроқ иш ҳақи олишга, иккинчиси камроқ иш ҳақи тўлашга ҳаракат қилади.

Бошқа томондан, улар бир-бирига жуда керак.

Инсониятнинг бутун тарихи ниҳоятда катта икки иқтисодий куч - ёлланма меҳнатчилар ва меҳнатга ёлловчилар ўртасидаги кескин кураш мисолларига тўла. Бу кураш жуда катта қайғу ва зарарларга олиб келди. Табиий офат ва, хатто, урушлар бунинг олдида ҳеч нарса эмас, чунки улар бир неча йиллар давом этади. Улар ўртасидаги кураш эса биринчи **қўлнинг** пайдо бўлишидан бошлаб, то шу кунгача давом этмоқда ва инсоният иқтисодий ривожланишини орқага суради. Фақат XX асрда янги жамият (ижтимоий бозор иқтисодиёти) белгилари кўрина бошлади ва шунда бу

кураш ниҳоят тугаши мумкин.

**Ижтимоий бозор иқтисодиёти** - шундай ижтимоий қурилмаки, бунда давлат эркин рақобатни ривожлантиришни фаол ёқлайди, ёлланма меҳнатчилар ва меҳнат берувчилар ўртасидаги зиддиятларни камайитиришга ёрдам беради, шунингдек, ижтимоий ҳимояланмаган фуқароларга кўмаклашишнинг кенг дастурини амалга оширади.

**Касаба уюшмаси** - бир касб, тармоқ ёки корхона ходимларининг бирлашмаси бўлиб, иш берувчилар билан касаба уюшманинг барча аъзолари учун ягона меҳнат шароитлари ва иш ҳақини келишишда уларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш учун тузилган. Улар тадбиркорлар билан музокараларда ёлланма ишчилар манфаатларини ҳимоя қилади.

Курашнинг шу усуллари ёрдамида бир неча асрлардан бери меҳнат бозорида савдо кетмоқда. Ҳозирда ҳам баъзи бир энг демократик давлатларда ҳам забастовкалар қонун томонидан таъқиқланган. Масалан, АҚШ авиадиспетчерлари иш ташлаш эълон қилганларида давлат президенти Р. Рейган касаба уюшмасидан улкан жарималар ундириб, тарқатиб юборган эди. Сўнгра иш ташловчиларни бутунлай синдириш учун штрейкбрехерлик тактикасини қўллаб, фуқаролар аэропортида ҳарбий диспетчерларни ишлашга мажбур қилган эди. Худди шундай воқеа 1992 йил августида Россияда такрорланади, фақат бу ерда касаба уюшмаси тарқатиб юборилмади. Лекин, унинг раҳбарларига қарши жиноий ишлар кўзгатилди, касаба уюшмасига эса, катта жаримани тўлаш талаби қўйилди, бунда транспортда иш ташлаш қонун тарафидан таъқиқланганлигига асосланди, чунки бу йўловчиларга хавф соларди.

Ҳаёт шуни кўрсатмоқдаки, давлат қанчалик бой, унда аҳоли турмуш даражаси қанча юқори бўлса, меҳнат бозори муносабатлари шунча тинч, иш ташлашлар шунчалик кам ва қисқа бўлади.

Ўзбекистон шароитида меҳнат бозорининг самарали шаклланишига тўсиқ бўладиган бир қатор чекловчилар ҳам мавжуд; меҳнатни қўлланишнинг ноқишлоқ хўжалиги минтақалари яхши ривожланмаганлиги; меҳнат ҳақининг паст даражаси; истеъмол товарларининг қимматлашуви; ёлланма иш кучининг малакаси ва сафарбарлигининг пастлиги; иш берувчининг етарлича тажрибага эга эмаслиги ва ҳоказо.

### **2.3. МЕҲНАТ БОЗОРИНИНГ РИВОЖЛАНИШ КОНЦЕПЦИЯСИ ВА ҚОИДАЛАРИ.**

Ўзбекистон Республикаси меҳнат бозорининг ривожланиш концепциясининг асосий мақсади – меҳнатга лаёқатли аҳоли бандлигининг камайиши, ишсизликнинг ўсиши, янги иш жойларининг кам яратилиши, меҳнат унумдорлигининг пасайиши, инфляциянинг мавжудлиги, мулкчиликнинг турли шаклларининг секинлик билан вужудга келиши, иқтисодиётдаги таркибий ўзгаришларнинг жуда секинлик билан амалга оширилиши, ҳақиқий меҳнат даромадларининг камайиши каби шароитларда

ишчи кучига талабни ошириш ва унинг таклифни камайтириш бўйича комплекс тадбирлар ишлаб чиқишдан иборатдир.

Мазкур концепциянинг стратегик мақсадлари қилиб қуйидагиларни белгилаш мумкин:

- Ижтимоий йўналтирилган меҳнат бозорини босқичма-босқич шакллантириш;
- Меҳнатга лаёқатли, иш билан банд бўлмаган аҳолини иш билан таъминловчи ҳамда ишчи кучига талаб ва таклифни тартибга солувчи мустақкам ривожланган маҳаллий ва хорижий бандлик хизмати ташкилотлари тизимини такомиллаштириш;
- Янги иш жойларини ташкил этишга аҳолининг бандлик даражасини оширишга ва ишлаб чиқариш салоҳиятидан унумли фойдаланишга асос бўлувчи чуқур иқтисодий-таркибий ислохотларни амалга ошириш;
- Аҳолини иш билан бандлигини оқилона шакллантириш;
- Қайта ишлаш саноати, хизмат кўрсатиш ва шахсий меҳнат тармоқларида янги иш жойларини яратиш ва ўсмирлар, кўп болалик аёллар, пенсионерлар ва ногиронлар учун меҳнатни кафолатлаштирилган минтақаларини ташкил этиш;
- Ишчи кучига талабнинг ошиши ва ишсизликнинг камайишини таъминловчи кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантириш;
- Мулкчиликнинг ижара, жамоа, ҳиссадорлик ва хусусий шакллари ва шахсий ёрдамчи хўжалиklarини ривожлантириш;
- Ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни маҳаллий ва хорижий самарали технология ва техника билан таъминлаш;
- Саноат корхоналари ва ишлаб чиқариш - ижтимоий инфраструктура объектларини вужудга келтириш;
- Маҳаллий ходимларнинг малакасини, рақобатбардошлигини ва чет элга юборилишини амалга ошириш ва улар янги иқтисодий, маънавий ва мафкуравий тафаккурини шакллантириш;
- Ҳар бир ишсиз учун ихтиёрий ва мустақил иш жойини танлаш ва меҳнат қилиш имкониятларини яратиш;
- Меҳнат бозори, ишсизлик ва аҳоли бандлигидаги жараёнларни тартибга солувчи иқтисодий, ташкилий ва ҳуқуқий механизмларини такомиллаштириш.

Мазкур мақсадларга узлуксиз эришиш учун меҳнат бозори ривожланишининг асосий босқичлари ва вазифаларини аниқ белгилаш зарур.

Меҳнат бозорини ривожлантиришнинг асосий босқичлари:

1.1991 – 1996 йиллар. Биринчи босқичнинг асосий вазифалари:

Меҳнат биржаси ва бандлик хизматининг бошланғич ташкилотлари ташкил этилиб, улар ишсизлик ва бўш ўринлар миқдори ва тузилишининг

ҳисоб-китоби, таҳлили, келажаги, банд бўлмаган аҳолини ишга жойлаштириш ва қайта ўқитиш, бандликка кўмаклашиш жамғармасини ташкил қилиш ва сарфлаш ишлари билан шуғулланиш, кичик ва ўрта бизнес ҳамда хусусий тадбиркорлик доирасида имтиёзли кредитларни ажратиш йўли билан янги иш жойларини яратиш.

Ушбу босқич даврида аҳолининг иш билан бандлик даражасининг пасайиши, ишсизликнинг ошиши, ишчи кучига талаб ва унинг таклифи ўртасидаги номуносабатликнинг ортиши содир бўлди.

Ушбу босқичнинг якуний натижаси: Меҳнат бозорини шакллантириш учун ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий-ҳуқуқий шарт-шароитларнинг яратилиши бўлди.

2. 1997 – 2000 йиллар. Иккинчи босқичда қуйидаги вазифалар амалга оширилди:

- Маҳаллий ва хорижий инвестициялар ёрдамида қишлоқ жойларида янги иш ўринларини яратиш;
- Ўсмирлар, кўп болалик аёллар, пенсионерлар ва ногиронлар учун квоталанган иш жойларини ташкил қилиш;
- Янги иш ўринлари яратувчи – иш берувчиларга молиявий ёрдам кўрсатиш;
- Иш кучи таклифини унинг малакасини, рақобатбардошлигини, экспортини ошириш орқали камайтириш;
- Мулкчиликнинг турли формаларини шакллантириш ва миллий иқтисодиётда чуқур ислохотларни ўтказиш асосида аҳолини иш билан бандлиги соҳасида таркибий ўзгаришларни амалга ошириш;
- Иш ҳақи ва бошқа меҳнат даромадларининг манбалари даражасидан солиқ ставкасини аста-секин камайтириш;
- Меҳнат шартномаларни тузишни такомиллаштириш.

Бўларнинг барчаси бандликнинг сезиларли ўсиш ва ишсизликнинг камайиши ҳамда ишчи кучига талаб ва унинг таклифи ўртасидаги фарқни қисқартиришига кўмаклашади.

3. 2001 – 2005 йиллар. Учинчи босқич қуйидагилардан иборат:

- Ишчи кучига талабнинг ошиши ва унинг таклифини камайишига йўналтирилган тадбирларни амалга оширишни кучайтириш;
- Бандлик хизмати ва унинг инфраструктурасида қудратли ва тез ривожланувчи тизимни яратиш;
- Аҳолининг оқилона бандлигини шакллантириш;
- Ишсизликни йул қўйиладиган даржасигача қисқартириш;
- Иш билан банд бўлмаган маҳаллий ходимларнинг малакаси, рақобатбардошлиги, ижтимоий ҳимояси ва экспортини ошириш, меҳнат бозори, бандлик ва ишсизликнинг тартибга солишнинг самарали ташкилий-иқтисодий ва ҳуқуқий механизмларини яратиш.

Қайд этилган вазифаларни бажариш ижтимоий йўналтирилган меҳнат



бозорининг шаклланишига олиб келади.

4. 2006 – 2010 йиллар. Тўртинчи босқичнинг асосий вазифаси:

Ишчи кучи талаби ва таклифи ўртасидаги бозор мувозанатига эришиш.

Буларнинг барчаси меҳнат бозорининг самарали ривожланишига йўналтирилган ишчи кучи талабининг ошиши ва унинг таклифининг камайиши бўйича иқтисодий-ижтимоий ва ташкилий тадбирлар мажмуасига мужассамлашган.

Бугун кўп давлатларда иш кучи олди-сотдисининг икки асосий механизми - меҳнат контрактлари ва жамоавий шартнома(келишув)лар ишлатилади.

**Меҳнат контракти** - иш берувчи ва ёлланма ишчининг шахсий музокаралари натижасида меҳнат мазмуни ва шароити, шунингдек иш ҳақи ва уларнинг бошқа мажбуриятлари ҳақидаги келишувидир.

**Жамоавий шартнома** - ёлланма ишчиларнинг меҳнат шароити ва ҳаёти, шунингдек улар меҳнат қиладиган ташкилотнинг фаолияти билан узвий боғлиқ кенг масалаларни тартибга солади. Кўргазма учун, 1988 йил июлда “New – United Motor Manufacturing” япон – америка автомобиль компанияси ва касаба уюшмаси ўртасида тузилган жамоавий шартномани келтириш мумкин.

Бу шартнома куйидагиларни ўрнатади:

1) Уни имзолаган томонларнинг мажбуриятлари ва масъулиятларини белгилаб беради. Улар компанияни ривожланиш воситасида ишчиларни ва уларнинг оиласини турмуш даражасини ошириш умумий мақсадига эришиш учун ягона команда сифатида меҳнат қилиш, максимал кам баҳога эга бўлган дунёда энг зўр автомобиль яратиш мажбуриятини оладилар;

2) Компания раҳбарияти касаба уюшмаси олдидаги, касаба уюшмаси ва ишчилар мажбуриятларини, шу жумладан, компания принциплари ва фалсафасига мос ҳолда ишлаш, бир-бирининг шахсий ҳуқуқларини ҳурмат қилиш, муайян хулқ-атвор қоидаларига ва давомат режимига риоя қилиш мажбуриятларини ўрнатади;

3) Бандликни таъминлаш. Компания фақат катъий иқтисодий зарурат уни мажбур қилмасагина бундан буён ҳеч кимни бўшатмасликка рози бўлади. Ходимлардан бирортасини ишдан бўшатишда олдин у тартиблаштирувчи чорани (ойлигини қисқартириш) қўллаш каби мажбуриятларни олади;

4) меҳнат низолари ва баҳсларни ҳал қилиш тартиблари;

5) компаниянинг бир бўлинмасидан иккинчи бўлинмасига, бир сменадан бошқа сменага ўтказиш тартибини;

6) меҳнатни бригадали ташкил қилиш концепцияси;

7) меҳнат ҳақи даражалари ва инфляцияни қоплаш учун кўшимча ҳақни аниқлаш тартиби;

8) иш вақти узунлиги ва ходимларни иш вақтидан ташқари ишга жалб қилиш жадвал;

- 9) байрам кунлари сони ва таътил узунлиги;
  - 10) соғликни жамоавий суғурталаш, нафақа таъминоти, омонатлар жамғармаси дастури ва резерв фондини шакллантириш тартиби;
  - 11) меҳнат хавфсизлигини таъминлаш бўйича чоралар;
  - 12) шартнома амал қилиш вақтида стачка ва локаутларни тақиқлаш.
- Меҳнат бозорини тартибга солишнинг олий шакли - бош келишувдир.

Бош келишув - ишчи кучини умуман мамлакат бўйича олди-сотди шароитларининг ўзгаришини, умумий йўналишларини аниқловчи ва ҳукумат, иш берувчилар бирлашмалари ва касаба уюшмалари ўртасидаги музокара якунлари бўйича имзоланувчи ҳужжат.

Россияда бундай бош келишув илк бор 1992 йилда имзоланган ва у кўйидаги бўлимларга бирлаштирилган 52та моддадан иборат эди:

- 1) Иқтисодиёт ва ислохотлар ўтказиш соҳасидаги чоралар.
- 2) Аҳоли бандлигига, меҳнат бозорини ривожлантиришга кўмаклашиш.
- 3) Турмуш даражасини тартиблаштириш ва ижтимоий кафолатни таъминлаш.
- 4) Меҳнат шароитлари ва муҳофазаси, экологик ҳафсизликни таъминлаш.
- 5) Меҳнат муносабатлари ва ижтимоий ҳамкорликни ҳуқуқий таъминлаш.
- 6) Бош келишувни амалга ошириш механизми.

#### **2.4. МЕҲНАТ БОЗОРИ СТРУКТУРАСИ, МОҲИЯТИ ВА ЗАМОНАВИЙ МЕҲНАТ БОЗОРИНИНГ ҲУСУСИЯТЛАРИ.**

Меҳнат бозорининг функционал ташкилий структураси ўз ичига кўйидаги элементларни олади: бандлик ва ишсизлик соҳасидаги давлат сиёсати принциплари; кадрлар тайёрлаш тизими; ёллаш тизими; контракт тизими; ишсизларни қўллаб-қувватлаш фонди; қайта тайёрлаш ва қайта малака ошириш тизими, меҳнат биржалари, бандликни ҳуқуқий тартибга солиш. Жумладан Ўзбекистон Республикасининг Қонунларида “Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси” 1996 йил, “Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида”ги Қонун (янги тахрир) 1998 йил, Ўзбекистон Республикаси вазирлар Маҳкамасининг “Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги фаолиятини ташкил этиш тўғрисида”ги 2001 йил 13 феврал 75-сонли Қарорида ўз изоҳини топган.

Меҳнат бозорида сотувчи ва харидор учрашади. Сотувчилар - ўз иш кучини таклиф қилувчи ходимлар, харидорлар эса уларга қанча ва қандай ходимлар кераклигини мустақил ҳал қила олувчи меҳнат жамоалари ёки алоҳида тадбиркорлардир.

Меҳнат бозорида иш кучига талаб ва таклиф қонуни амал қилади ва иш ҳақига таъсир кўрсатади. Меҳнат бозорида нисбатан қобилятли тадбиркор ходимларнинг шафқатсиз танлови содир бўлади. Заиф ва қобилятсизларни бозор аямайди. Шу билан бирга у юқори малакали меҳнатни

рағбатлантиради, ҳар бир кишининг қўшган ҳиссаси ва олган конкрет натижаси ўртасидаги қатъий ўзаро боғланиш вужудга келишига кўмаклашади.

Ҳалқаро тажриба кўрсатишича меҳнат бозори рақобатли, хусусий мулкчиликка асосланган иқтисодиёт ва демократик ижтимоий институтлардан ташқарида мавжуд бўла олмайди.

Миллий меҳнат бозори бутун ижтимоий ишлаб чиқаришни қамраб олади - ҳар бир тармоқ у орқали ўзига зарур махсус касбий-малакаси таркиб кадрларига эга бўлади.

Меҳнат бозорида қуйидаги имкониятлар амалга оширилади:

- касб, тармоқ фаолият тармоғи ва жойини эркин танлаш;
- меҳнат қонунчилиги нормаларига риоя қилган ҳолда ёллаш ва бўшатиш;

- меҳнат ресурсини минтақалар, тармоқлар ва профессионал-малакавий гуруҳлар ўртасида мустақил ва иқтисодий рағбатлантирилувчи миграцияси (кўчиши);

- иш ҳақи ва бошқа даромадларнинг эркин ҳаракати. Иш кучи ўзига хос алоҳида товар тури. Унинг ишлаб чиқарувчанлик сифати бутунлай рақобатли иқтисодиёт самарадорлигини, унинг юқори сифатли товарлар ва хизматлар яратиш имкониятини, илмий-техник ва ташкилий ўзгаришлар қўлами ва суръатларини аниқлайди. Шунинг учун меҳнат бозорига билимли ва ижодий фаол иш кучини тайёрлаш ва чиқариш халқ хўжалиги яшаш фаолиятини илк асосларидан биридир.

Иш кучининг яна бир хусусияти - унинг шахсий, ижодий қобилиятини ифодаловчи имкониятларини ривожлантиришдан, биринчи навбатда, ўзи манфаатдор.

Меҳнат бозорининг асосий мақсади биринчидан, иқтисодий фаол аҳолининг касбий-меҳнат ва турмуш эҳтиёжини қондириш ва халқ хужалигини зарурий кадрлар билан таъминлаш, иккинчидан максимал тўла бандликка ва минимал қоқоқ бандликка эришиш;

### **Замонавий меҳнат бозори хусусиятлари.**

Ғарбий меҳнат бозорининг принципиал хусусиятларидан бири—тадбиркорлик фаолиятининг кенг тарқалганлигидир. Тахминан АҚШ, Франция, Буюк Британияда меҳнат қилувчиларнинг ҳар унинчиси, Японияда - ҳар еттинчиси, Италияда – ҳар бешинчиси тадбиркор ҳисобланади. Уларнинг деярли 3 дан 2 қисми ўрта ва кичик корхоналарни бошқаради, ҳар тўрттинчиси эса 20 ва ундан кам киши банд бўлган ишни олиб боради.

Меҳнат ресурсларининг умумий малака даражаси ҳозирги кунда шундайки, барча касб вакиллари тадбиркорлик билан мувафакқиятли шуғулланмоқда, бу жиҳатдан ишчи биринчиликка эга. 1990 йилда АҚШда тадбиркорларнинг 23% ишчи касбларга, 18% - бошқарув фаолияти тадбирларига, 18% - савдо билан, 15% - хизматлар билан боғлиқ касбларга, 16% - олий ёки турли йўналишдаги илмий маълумотга эга эди, 10% -

фермерлик билан шуғулланар эди. Яна бир муҳим жараён - жамоавий мулкчилик шаклига асосланган корхоналарнинг кўпайиши меҳнат бозорига яхши таъсир кўрсатмоқда. Амалиёт кўрсатишига бундай корхоналар маҳсулот сифати ва ишлаб чиқариш унумдорлигининг ўртача тармоқ кўрсаткичларидан юқори натижаларга эга, ишчи ва хизматчилар ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга кўпроқ иштиёқ билан қатнашадилар. Шу билан бирга зарурият туғилганда иш ҳақи ва иш ҳафтасини вақтинча узайтириш ҳолатларига осон рози бўладилар. Бундай ишлаб чиқариш жамоалари рақобатли курашда муваффақиятлироқ қатнашади ва конъюктуравий бозор тебранишлари даврида мустаҳкамроқ. Қайта малакалаш, касбий даражани ошириш, штатни қисқартириш муаммолари эътибор ва инсонийлик билан ҳал қилинади. Ишчи ва хизматчиларни ижтимоий ҳимоялаш мақсадида кўшимча цехлар, рақобатбардош шўъба корхоналар яратилади.

## **2.5. МЕҲНАТ РЕСУРСЛАРИГА ИШ ҲАҚИ ВА ИМТИЁЗЛАРНИ АНИҚЛАШ.**

Ташкилот таклиф қилувчи мукофотлар тури ва миқдори меҳнат ҳаёти сифатини баҳолаш учун муҳим аҳамиятга эга.

Тадқиқотлар кўрсатишича, мукофотлашлар кишиларнинг ишга кириш, ишни қолдириш ҳақида, қанча ишлаб чиқариш, ташкилотдан қачон кетиш ва умуман кетиш керакми деган қарорлар чиқаришига таъсир этади.

«Меҳнат ҳақи» термини ходимга бажарган иши учун ташкилот томонидан бериладиган пулли мукофотга киради. Ташкилот рақобатбардош ставкалар бўйича иш ҳақи тўламаса ва ишга рағбатлантирувчи ҳақ тўлаш шкаласига эга бўлмаса, иш кучини тўплай олмайди ва уни сақлаб қола олмайди.

Меҳнат ҳақи структурасини ишлаб чиқиш кадрлар бўлимининг мажбурияти ҳисобланади. Ташкилотда иш ҳақи структураси иш ҳақи даражасини ўрганишни таҳлил қилиш, меҳнат бозоридаги шароитлар, шунингдек, ташкилот унумдорлиги фойдалилигини таҳлил қилиш ёрдамида аниқланади.

Маъмурий- бошқарув персоналини мукофотлаш структурасини ишлаб чиқиш бирмунча мураккаброқ, чунки иш ҳақининг ўзидан ташқари унга турли имтиёзлар, фойдада иштирок этиш схемалари, акциялар билан ҳақ тўлашлар киради.

Ташкилот иш ҳақидан ташқари ўз ходимларига турли кўшимча имтиёзлар беради.

Кўшимча имтиёзлар беришга анъанавий ёндашув шундаки, бир хил даражали барча ходимлар бир хил имтиёзларга эга. Тадқиқотлар барча хизматчилар ҳам бундай имтиёзларни кадрламаслигини кўрсатди. Кўшимча имтиёзларнинг кадрланувчи қиймати оилавий аҳволи, ёши, оила катталиги ва бошқа шу каби омилларга боғлиқ. Масалан, катта оилали кишилар имтиёзли

тиббийет хизмати кўрсатиш ва ҳаётни суғурта қилиш миқдорига одатда кўпроқ қизиқади, кексаларни нафақага чиқишда бериладиган имтиёзлар, ёш ходимларни дарҳол нақд пуллар олиш қизиқтиради.

Юқоридагиларга мувофиқ айрим ташкилотлар, «кафетерий принципи бўйича мукофотлаш тизими» деб аталувчи тизимни ишлаб чиққан. Ходимга уни қониқтирувчи имтиёзлар пакетини ўзи танлашига рухсат этилади. Бу тизим айрим камчиликларга ҳам эга. Имтиёзларнинг умумий қиймати кўпайиб кетади, чунки у қўшимча маъмурий устама харажатлар келтириб чиқаради, шунингдек айрим имтиёзлар, масалан, персонал суғурталаш кўп ҳисобга олинганда арзонроқ тушади. Бошқа муаммо ходимларга нақд имтиёзлар ва имтиёзларнинг келажакда ва ҳозирги кундаги аҳамиятини тушунтириш заруриятидан иборат.

Ходимларнинг ишлаб чиқишда иштирок этиш тизимларининг ривожланиши кўпчилик мамлакатларда давлат томонидан қўллаб-қувватланилади. Масалан Францияда ўз вақтида “Ишчиларнинг корхоналар фаолиятида иштирок этишини рағбатлантириш тўғрисида”ги декрет; Германияда - “Ишчиларда мулкнинг ташкил топиши тўғрисида”ги қонун; АҚШда “Фойдада иштирок этиш тартибида ишчиларга тақсимланадиган суммаларни солиқлардан озод қилиш тўғрисида”ги декрет чиқарилган.

АҚШдаги кўпчилик фирмаларда фойда ҳисобидан қўшимча тўловларни шакллантириш ва тақсимлаш Скэнлот ва Раккер тизимлари асосида амалга оширилади.

**Скэнлот тизими** бўйича корхоналар маъмурияти (эгалари) билан ишчилар ўртасида битим тузилади, унда маҳсулотнинг умумий қийматида ишчи кучига ажратиладиган бевосита харажатларнинг муайян фоизи белгиланади.

**Раккер тизими**га мувофиқ ходимларнинг барчасига харажатлар улушини шартли - соф маҳсулот қийматидаги нормативларга нисбатан камайтирганлик учун жамоа мукофатлари тўлаш назарда тутилади.

Бир қатор Европа мамлакатларида жамоа тарзида мукофотлашнинг бир қатор кўринишлари тадбиқ этилган бўлиб, уларга мукофотларнинг миқдори маҳсулот ҳажми ва унинг сотилишининг ортишига, меҳнат унумдорлигининг ўсишига олиб келади. Бу нарса ўз навбатида корхона ходимларини керагидан ортиқча қисми пайдо бўлишини ва уларни ишдан бўшатиш билан боғлиқ қилиб қўяди.

Японияда моддий рағбатлантириш тизими Ғарб мамлакатларидагига нисбатан бошқачароқ. Япония фирмаларида ходим меҳнатига ҳақ тўлаш даражаси унинг меҳнатга иқтисодий рағбати натижалари билан боғланмай, балки, бевосита, унинг ҳаётий эҳтиёжларини қондириш орқали амалга оширилади. Иш ҳақининг миқдори “иш кучини қайта тиклаш ҳаётий цикли” концепцияси асосида аниқланилади, бунда ходим ҳаётининг турли даврларидаги эҳтиёжлари даражасига асосланилади. “Умрбод иш ҳақи”нинг моҳияти шундан иборатки, япон фирмасида фақат меҳнатнинг ўзигина эмас,

балки ходимнинг бутун ижодий имкониятлари ҳам рағбатлантирилади.

### **Хулоса**

ИРМда меҳнат ресурслари бозорини ўрганиш ниҳоятда муҳим. Меҳнат бозори кишиларга ўз қобилиятлари ва кўникмаларига яраша иш топиш, иш берувчиларга - ташкилотга зарур бўлган ходимларни ёллаш имкониятини берувчи усуллар, ижтимоий механизмлар ва ташкилотлардир. Бу ерда талаб ва таклиф қонунининг амал қилиши натижасида иш кучи (товар) баҳоси, яъни иш ҳақи шаклланади. Ҳозирги вақтда иш кучи олди-соттисининг икки асосий механизми: меҳнат контрактлари ва жамоавий шартномалар ишлатилади.

### **Таянч иборалар:**

Меҳнат ресурсларини бошқариш босқичлари, меҳнат бозори, меҳнат шартномаси, ижтимоий бозор иқтисодиёти, касаба уюшмалари, иш ҳақи ва имтиёзлар.

### **Назорат ва мулоҳаза саволлари:**

1. Меҳнат ресурсларининг шаклланиш ва ривожланиш жараёнини характерланг.
2. Меҳнат бозори моҳияти нималардан иборат?
3. Замонавий меҳнат бозори хусусиятларини кўрсатиб беринг.
4. Меҳнат бозори структураси қандай?
5. Ҳозирги пайтда меҳнат ресурслари бозори тенденцияси қандай?
6. Ижтимоий бозор иқтисодиёти деганда нималарни тушунасиз?
7. Касаба уюшмаларининг асосий ваколатлари нимадан иборат?
8. Ўзбекистон Республикаси меҳнат бозорининг ривожланиш концепциясининг асосий мақсади нималардан иборат?
9. Иш ҳақидан ташқари қўшимча имтиёзлар деганда нималарни тушунасиз?
10. Ривожланган мамлакатларда иш ҳақини тақсимлаш муносабатлари қандай ташкил этилган?

### **Адабиётлар рўйхати:**

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Меҳнат иқтисодиёти ва социологияси: Олий ўқув юртларининг иқтисодиёт соҳаси бўйича талабалар учун дарслик. Қ Абдурахмоновнинг умумий таҳрири остида; -Т.: “Ўқитувчи”, 2001

8. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
9. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
- 10.Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
- 11.Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,
- 12.Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003
- 13.Ғуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

### **III БОБ. КАДРЛАРНИ ТЎПЛАШ ВА ТАНЛАШ УСУЛЛАРИ.**

#### **3.1. МЕХНАТ МАЗМУНИ ВА ПРОФЕССИОНАЛ ВАЗИФАЛАР ТАҲЛИЛИ.**

Керакли ходимларни ёллаш учун раҳбарият улар хизмат вақтида қандай вазифаларни бажаришини, бу ишлар қандай шахсий ва ижтимоий тавсифларга эгаллигини аниқ билиш зарур. Бу билимлар иш мазмуни таҳлили ёрдамида олинади.

Бундай таҳлилнинг бир неча усуллари бор. Улардан бири ходимни кузатиш ва у бажараётган юқори вазифа ва ҳаракатларни аниқлаш ва қайд қилишни кўзда тутати. Бошқа усул - бунда ахборотни ходимнинг бевосита бошлиғи билан суҳбатлашиш орқали олиш ҳисобланади. Учинчи усул - ходимдан сўровномани тулдириш ёки ишини ва унга қўйиладиган талабларни ёритиш илтимос қилинади.

Меҳнат мазмунини таҳлил қилишда олинган ахборот асосида лавозим йўриқномаси ишлаб чиқилади, унда ходимнинг асосий мажбуриятлари, зарурий билим ва кўникмалари, шунингдек, ҳуқуқлари кўрсатилади.

Профессional вазифалар таҳлили.

Профессional вазифалар таҳлили - иш жойи ва лавозимларнинг мажбуриятлари билан боғлиқ хусусиятлари ва уларнинг динамик тавсифномаларини ўрганиш.

Агар сиз кичик корхонага раҳбарлик қилсангиз, ортиқча расмиятчиликсиз ходимлар ёллашингиз мумкин, чунки ҳар бир ходим бажариши керак бўлган вазифалар сизга маълум. Бироқ йирик корхоналарда, масалан, “Johnsons & Johnsons” компаниясида минглаб ходимлар турли меҳнат билан машғул бўладилар. Бошқарувчилар ҳар бир касб ходимига бўлган талабларни жиддийроқ ва объектив баҳолаш усулини қўллашга мажбурдирлар. Бу усул профессионал вазифалар таҳлили дейилади.

Бундай таҳлил қатор саволларга жавоб бериши лозим. Берилган меҳнат қандай вазифалар бажарилишини талаб қилади? Берилган ишни бажариш учун қандай малака ва кўникмалар зарур? Берилган иш қандай ҳолатда (шароитларда) бажарилади? Меҳнат юқори тезкорлик билан боғлиқми (масалан: газета муҳбири) ёки боғлиқ эмасми (масалан, болалар боғчасида тарбиячилик)?

Бундай таҳлилга зарур ахборотни олиш учун меҳнат ресурслари бўйича экспертлар, тадбиркорлар ёки компания бўлинмалари раҳбарларидан шундай ахборотларни сўраб билишлари, ижрочилар меҳнатини бевосита кузатиш орқали билишлари мумкин.

Ходимлар профессионал вазифаларини таҳлил қилиб, кадрлар бўлими раҳбари хизматчилар учун лавозим йўриқномасини ёки ишчилар учун ишлаб чиқариш операциялари таърифини ва шунингдек, муайян иш тури бажарилиши учун зарурий малакавий талабларни ишлаб чиқиши мумкин.

Лавозим йўриқномаси – ташкилотнинг ички ҳуқуқий ҳужжати бўлиб,



хизматчининг бошқарув аппаратидаги вазифаси ва ўрни, функционал мажбуриятлари, ҳуқуқи, жавобгарлиги ва уни рағбатлантириш масалаларини тартибга солади.

Лавозим йўриқномаси штат жадвалига мувофиқ бошқарув персоналининг ҳар бир лавозими бўйича ишлаб чиқилади, ҳамда таркибий бўлим ҳақидаги қоидаларнинг мантиқий давоми ҳисобланилади. Лавозим йўриқномалари раҳбар томонидан кичик корхоналарда барча хизматчилари учун, йирик ва ўрта корхоналарда бўлим бошлиқлари учун тасдиқланади.

Лавозим йўриқномалари умумий қисм, функционал вазифалар харитаси, ҳуқуқлар, жавобгарлик, рағбатлантириш каби асосий қисмлардан иборат.

Лавозим йўриқномалари қуйидагиларга имконият яратади:

- функционал вазифаларнинг хизматчилар орасида тенг тақсимланиши;
- муддатийлик, меҳнатталаблик, давомийлик ва бажариш муддатларининг миқдор кўрсаткичларини жорий қилиш ҳисобига вазифаларни ўз муддатида ва ишончли бажарилиш даражасини ошириш;
- жамоада ижтимоий-руҳий иқлимни яхшилаш, ҳамда бошлиқлар ва хизматчилар ўртасидаги келишмовчиликларни йўқотиш;
- хизматчининг функционал алоқаларини ва бошқа мутахассислар билан алоқасини аниқ белгилаш;
- хизматчининг бошқарувчилик қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш, ҳамда ресурслардан фойдаланиш соҳасидаги ҳуқуқларини аниқ белгилаш;
- хизматчиларнинг функционал вазифалари ўз вақтида ва сифатли бажарилиши учун умумий ва шахсий жавобгарлигини ошириш;
- КОУТ усулидан фойдаланиш ҳисобига хизматчиларнинг моддий ва манавий рағбатлантириш самарасини ошириш;
- Иш вақтини бой бериш ва ортиқча ишланишининг олдини олган ҳолда хизматчиларни вақт бўйича бир текис бандлигини таъминлаш.

Малакавий талаблар - берилган иш турини энг яхши бажара олувчи кишининг маълумоти, малакаси ва олдинги тажрибаси ҳақидаги маълумотларни келтириш билан тавсифномаси ёритилган ҳужжат.

### **3.2. КАДРЛАР ТЎПЛАШ ВА ТАНЛАШ.**

Персонал ёллаш учун жавобгар - кадрлар бўлими ходимлари бўлиб, уларнинг мажбуриятларига янги номзодларни тўплаш, фирмада янги лавозим, иш жойларини очиш киради. Улар ўз компанияси ходимлари орасидаН мос келувчи номзодларни излаш, ўз тармоқлари хизматчилари ва ҳамкасбларидан сўраш, газеталарда реклама эълонларини чоп этиш, меҳнатга жойлаштириш бўйича давлат ва хусусий агентликлар билан ҳамкорлик

қилиш, меҳнатга жойлаштириш бўйича касабга уюшма бюроларига мурожаат қилиш, коллеж талабалари орасида номзодлар излаш билан шуғулланади.

### **Кадрларни тўплаш.**

Номзодга бўлган талаблар аниқлангач (лавозим йўриқномаси, малакавий карта ва бошқа шаклдаги ҳужжатлар); кадрлар бўлими кейинги босқични амалга оширишга киришиши мумкин: яъни етарли малакага эга номзодларни танлаш. Бунда корхона сарфлаши мумкин бўлган бюджет ва бирламчи инсон ресурслари асосий лимитловчи кўрсаткич бўлиб хизмат қилади. Москвада “Mc Donalds” компаниясининг иш ўринларига танловнинг амалга оширилиши ўн минглаб номзодларнинг келишига сабаб бўлиб, нотўғри режалаштирилган номзодларни жалб қилиниши ҳолатига мисол бўла олади.

Номзодларни жалб қилишда ташкилот бир қанча қулайликлар ва камчиликларга эга бўлган қатор усулларни қўллаши мумкин:

1. **Ташкилот ичида излаш.** Меҳнат бозорига чиқишдан олдин кўпгина ташкилотлар ўз уйида номзодларни қидириб кўради. Ички қидирувнинг кенг тарқалган усулларида бири бўш иш ўринлари тўғрисида ички ахборот воситаларида эълонлар чоп этиш: корхона газеталари, деворий газеталар, маҳсус ва ахборот варақалари, шунингдек, бўлинма раҳбарларига номзодларни тавсия этиш учун мурожаат ва керакли тавсифга эга ходимларнинг шахсий ишлари таҳлили. Номзодларни корхона ичида танлаш сезиларли молиявий харажатларни талаб этмайди, ходимлар кўз олдида раҳбарият обрўсини оширади, танланган ходимлар тўғридан-тўғри корхона интеграциялашувига йўл очади. Шу билан бир вақтда ички қидирувга қобилиятли салоҳиятли ходимларини ўзи учун сақлаб қолувчи бўлинма раҳбарлари томонидан тўсқинлик қилиши мумкин. Бундан ташқари ички қидирув ходимлар сони чегераланганлиги ва талабга мос номзодлар кам бўлиши эҳтимоли билан характерлидир.
2. **Ходимлар ёрдамида танлаш.** Кадрлар бўлими корхона персоналига ўз танишлари ва қариндошлари орасидан норасмий қидирувида ёрдам сўраб, мурожаат қилиши мумкин. Бу метод, биринчидан, кичик харажатлар, иккинчидан, ташкилот вакиллари билан узвий алоқа орқали номзодлар мутаносиблигининг юқори даражада таъминланиши билан ўзига хосдир. Бу методнинг камчилиги унинг норасмийлиги билан боғлиқ - оддий ходимлар номзодларни танлаш жабҳасида профессионал эмас, ҳар дойим ҳам иш ўринлари тўғрисида тўлиқ маълумотга эга эмас ва кўпинча ўзларига яқин инсонлар салоҳиятига объектив муносабатда бўлмайди. Номзодларни жалб этишда фақатгина ушбу методнинг қўлланиши - ҳар қандай жамиятда ташкилот ривожланишига тўсқинлик қилувчи уруғ-аймоқчилик ва маҳаллийчилик иллатларига олиб келиши мумкин.
3. **Ўзини намоён этган номзодлар.** Исталган ташкилотга хатлар, телефон

кўнғироқлари орқали иш қидирувчилардан мурожжатлар келади. Ташкилот айти пайтда уларга талаби бўлмасда, тўғридан-тўғри уларни инкор этмаслиги керак чунки, уларнинг билим ва малакаси келажакда фойдали бўлиши мумкин. Шундай маълумот базасини ушлаб туриш қимматга тушмайди ва ташкилот қўл остида тахминий номзодлар резервига эга бўлиши имконини беради. Баъзи ташкилотлар ўзининг “Очиқ эшиклар куни” тадбирини ўтказишади. Бунда барча ҳоҳловчилар корхона фаолияти, ишлаб чиқарадиган маҳсулотни, меҳнат шартлари, ишлаб чиқариш қуввати ва бошқалар билан танишиши мумкин.

4. **Телевидиния, радио, газета каби оммавий ахборот воситаларида эълонлар бериш.** Ушбу методнинг асосий устунлиги – кам харажатлар билан аҳоли кенг қатламини қамраб олиш. Камчилиги эса шундан иборатки, оммавий ахборот воситаларидаги эълонлар талабга жавоб бермайдиган номзодларнинг кўплаб мурожжат этишига олиб келади. Аризаларни кўриб чиқиш ва бирламчи танлов жараёнига жуда кўп вақт ва машаққат кетиши мумкин. Ушбу метод оммавий касблар учун номзодларни танлашда қўл келади, масалан, янги йирик объектларни қуриш учун ишчиларни ёллаш. Бунда қайси соҳа учун ходимлар керак бўлса, эълонлар шу соҳа билан боғлиқ матбуотда чоп этилади, масалан, агар компанияга молия директор зарур бўлса, у ҳолда молиявий ва бухгалтерия нашрларидан фойдаланилади. Қидирувнинг бундай усули салоҳиятли номзодлар сонини чегаралайди, уларнинг юқори даражадаги малакасини таъминлайди ва кейинги босқич танловини анча осонлаштиради.
5. **Институт ва бошқа ўқув муассасаларига чиқиш.** Кўпгина етакчи ташкилотлар “ёш қон”- янги, ёш мутахассисларни жалб этиш учун методдан фойдаланади. Ўқув мутахассисларига чиқар экан, ташкилот компания презинтациясини ўтказишади, маҳсулотни намойиш этади, турли видеофильмлардан фойдаланади, бўлажак битирувчилар билан суҳбат ўтказиб, улар қизиққан саволларга жавоб беради. Компания вакиллари билан суҳбат ўтказиш номзодлар рўйхатини яратиш имконини беради ва бошқа методлардан фарқли ўлароқ, танлов даражаси юқори бўлиб, кейинги босқич танловларига кетадиган вақт ва молиявий харажатларни қисқартиради. Аммо шу билан бирга бу метод кўламини чегараланган: директор танлаш учун институтга бориш унчалик ҳақиқатга тўғри келмайди.
6. **Давлат меҳнат агентликлари.** Кўпгина замонавий давлатлар ҳокимияти иш қидириб ёрдам сўраб мурожжат этганлар учун махсус органлар ташкил этиб, аҳоли иш билан таъминланганлик даражасини оширишга кўмак беради. Россия Федерациясида бундай муассасалар ишга жойлашиш бўйича *Федерал бюро* деб номланиб, улар ҳар бир маъмурий округ – вилоятлар, муниципал округлар тўғрисида – ёши, маълумоти, квалификацияси, малакавий тажрибаси, қизиққан касби

тўғрисида маълумотлар базасига эга. Ходимларга эҳтиёж мавжуд ташкилотлар ушбу маълумотлар базасига кириш имкониятига эга. Ушбу усул камхарж, бироқ кенг кўламдаги салоҳиятли номзодларни қамраб ололмайди, чунки иш билан таъминлаш агентликларига фақатгина аҳолининг маълум қатламгина мурожат этади, энг аввало меҳнат таътилидан қайтган аёллар ва уй бекалари.

7. **Персонал танлаш бўйича хусусий агентликлар.** Охирги 30 йил ичида персонал танлаш иқтисодийнинг кенг кўламда ривожланаётган жабҳасига айланиб улгурди. Кўпгина мамлакатларда, шу жумладан, бизнинг давлатда ҳам, бу соҳа билан шуғулланувчи юзлаб хусусий компаниялар мавжуд. Ҳар бир агентлик ўз маълум базасига эга, шунингдек, миқдорнинг талабига кўра махсус номзодларни танлаш жараёнини амалга оширади. Хизматлар бўйича тўлов номзоднинг муваффақиятли танлангани ҳолда амалга оширилади ва йиллик иш ҳақининг 30%-50%ини ташкил этади. Хусусий агентликлар етарли даражада юқори сифатли номзодлар билан таъминлайди, уларнинг барча талабларига жавоб бериши ва кейинги танлаб олиш жараёнини осон кечишига имкон беради.

Кўп ташкилотлар ўз ичида резерв тўплашни амалга оширишни маъқул кўради: ўз ходимларини хизмат бўйича кўтарилиши арзонроқ тушади. Бундан ташқари уларнинг манфаатдорлиги кучаяди, маънавий иқлим яхшиланади.

Ички резервлар ҳисобидан кадрларни тўплашнинг кенг тарқалган усули - малакали ходимларни таклиф қилиш билан очилаётган вакансия ҳақида ахборот тарқатиш ҳисобланади. Ички резервлар ҳисобига кадрлар йиғишнинг камчилиги сифатида ташқаридан янги қарашларга эга бўлган кишиларнинг келмаслиги кўрилиши мумкин.

3-жадвал

**Ички ва ташқи манбалардан кадрларни йиғишнинг афзалликлари ва камчиликлари**

Манбалар	Афзалликлар	Камчиликлар
Ички	Хизматчилар амалга оширилган имкониятларнинг намунасини кўради. Муваффақиятли ишнинг рағбатлантиришнинг энг самарали усуллари билан фойдаланилади. Компания ўзи билладиган хизматчилар билан ишлашда давом этади. Ишга олишдаги молиявий харажатлар камаяди.	Мураккаб шахсий муносабатлар пайдо бўлиш хавфи мавжуд. Турғунликка олиб келувчи “оилалик” юзага келади. Унинг собиқ ҳамкасблари томонидан ҳасад ва салбий муносабат юзага келиши мумкин.

Ташқи	Кўп сонли номзодлар орасидан танлаб олиш имконияти мавжуд. Янгича иш юритиш ғоя ва усуллари пайдо бўлади.	Янги хизматчининг узоқ вақт мослашиши лозимлиги. Олдиндан ишлаётганлар орасида маънавий-руҳий иқлимнинг ёмонлашиши мумкинлиги.
-------	---	--

4-жадвал

### Менежернинг кадрларни танлаш бўйича ҳаракатлари

Бажариладиган операциялар	Чизиқ менежери ҳаракати (ЧМ)	Персонал бўйича менежернинг ҳаракати (ПМ)
Ишга олиш вазифасининг қўйилиши	ПМ билан маслаҳатлашган ҳолда вазифа қўйилади	ЧМга йиғиш усуллари бўйича маслаҳат беради
Йиғиш ҳақида қарор ва компаниянинг йиғиш бўйича сиёсатини белгилаш	ПМ билан маслаҳатлашган ҳолда йиғиш сиёсати ҳақида қарор қабул қилади	ЧМга ариза берувчиларнинг корхонага ишга олинганда қандай мавқега эга бўлиши мумкинлиги турсида маслаҳат беради.
Йиғиш усуллари ҳақида қарорлар	ПМга йиғиш усуллари бўйича маслаҳат беради	ЧМ билан маслаҳатлашган ҳолда йиғиш усуллари белгилайди.
Ўқув юртларидан номзодлар йиғиш	Айрим ҳолларда номзодлар йиғиш билан шуғулланади.	Асосан номзодларни йиғиш билан шуғулланади.
Йиғиш самарадорлигини ўрганиш	Йиғишнинг харажатлари ва фойдали томонларини таҳлил этади	Йиғишнинг харажатлари ва фойдали томонларини таҳлил этади

### Кадрларни танлаш.

Кадрларни режалаштиришни бошқаришнинг бу босқичида тўплаш натижасида ҳосил қилинган резервдан раҳбарият энг мос номзодларни танлайди. Танлов ҳақидаги объектив қарор, вазиятга қараб номзоднинг маълумоти, касбий кўникмалар даражаси, олдинги иш тажрибаси, шахсий сифатларига асосланиши мумкин.

Кўп компанияларда номзодлардан керакли ходимни ёки ходимлар гуруҳини танлаш одатда бир хил босқичлардан иборат.

Корхоналарда кадрларни танлаш персонал тўплашнинг энг муҳим босқичларидан бўлиб, қуйидаги босқичлардан иборат бўлади:

- кадрлар комиссиясини ташкил этиш;
- иш жойлари бўйича талабларни шакллантириш;
- оммавий ахборот воситаларида танлов ҳақида эълон бериш;
- номзодларни тиббий ва ишга лаёқатлилигини текшириш;
- номзодларнинг руҳий ҳолатини текшириш;
- номзодларнинг қизиқишлари ва салбий одатларини таҳлил қилиш;
- номзодларни рейтинг бўйича умумий баҳоланиши ва якуний

рўйхатнинг тузилиши;

кадрлар комиссиясининг бўш жойга номзод танлаш бўйича хулосаси;  
лавозимга тасдиқлаш, шартнома тузиш;

номзоднинг ҳужжатларини расмийлаштириш ва ходимлар бўлимига топшириш.

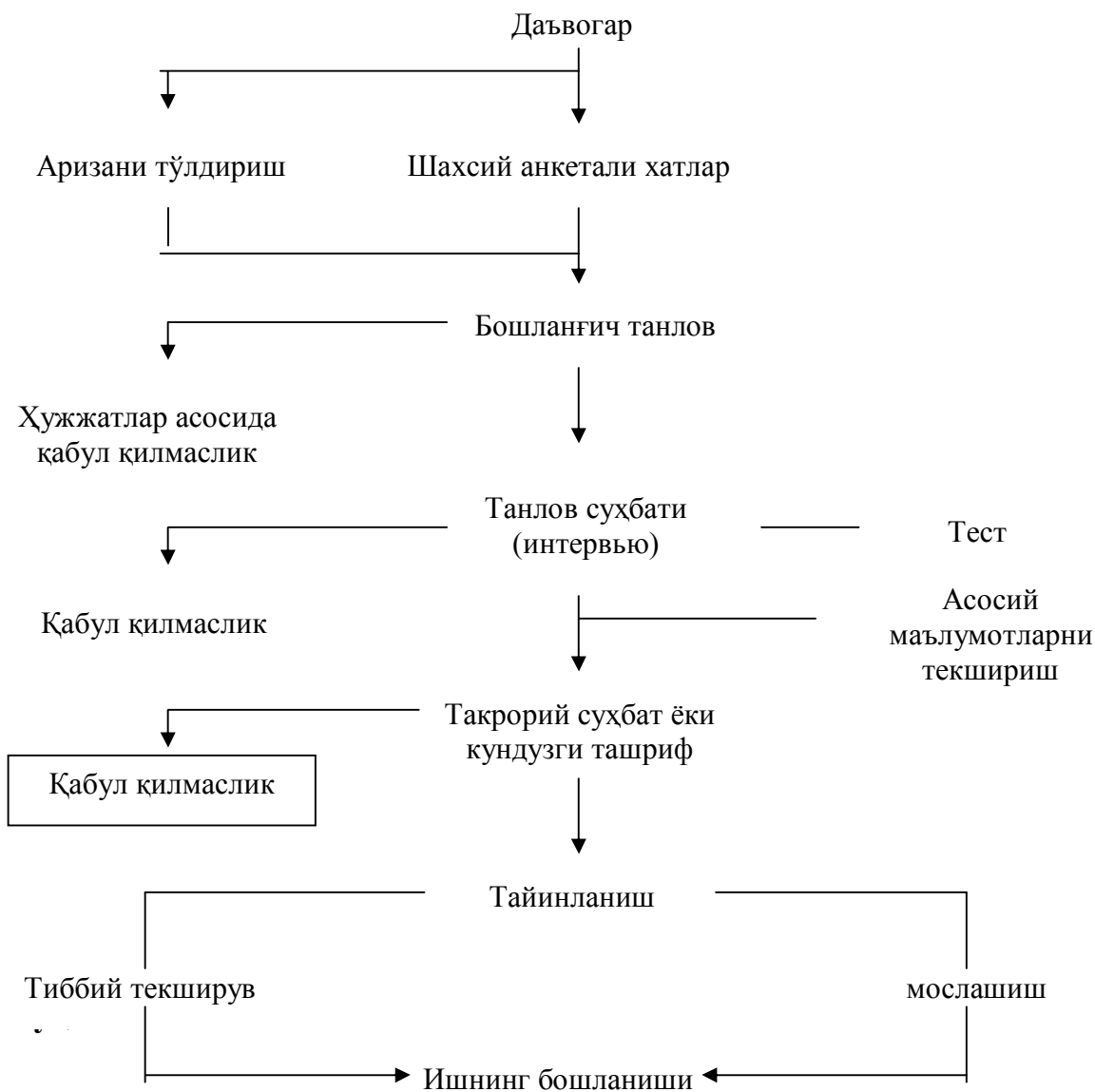
Энг аввало, умумий номзодлардан бир нечта энг мос келувчилари танлаб олинади, бунда тўлдирилган стандарт шаклли анкета ёки номзод томонидан унинг маълумоти, иш тажрибаси ва шахсий маълумотлари хақида берилган йиғма маълумотнома (резюме) асос бўлиб хизмат қилади.

Танловда қарор чиқариш учун керакли ахборотни йиғишда учта асосий услуб ишлатилади: синовлар, суҳбатлар ва баҳолаш марказлари.

4-расм

### Танловнинг одатдаги жараёни

Кадрларни танлаш



Суҳбатлашишлар - кадрлар танлашнинг кенг тарқалган усулларидан бири. Суҳбатни самарали ўтказишнинг айрим умумий тавсиялари:

1. Номзод билан ўзаро тушунишни ўрнатинг ва унга ўзини эркин тутиш имкониятини беринг.

2. Бутун суҳбат давомида эътиборни меҳнатга бўлган талабларга қаратинг.

3. Биринчи таассурот бўйича баҳоламанг. Барча ахборотни олгунча сабр қилинг.

4. Барча номзодлар учун тузилган саволлар тўпламини тайёрланг. Шу билан бирга бошқа вужудга келувчи масалаларни ўрганиш учун етарли даражада эгилувчан бўлинг.

Суҳбатлашиш орқали унинг малакаси ҳақидаги ва бошқа маълумотлар аниқланади, номзод шахси ҳақида тасаввур ҳосил қилинади. Иш характерига қараб номзодга тест ёки бир нечта тестлардан ўтиш таклиф қилинади. Суҳбатдан сўнг улар билан бевосита бошлиқ танишиб, раҳбарият билан келишган ҳолда энг керакли ходимни танлаб олади. Шундай қилиб, номзод унга таклиф қилинган шартларга кўнганда ва ҳақиқатан ҳам берилган маълумотларга мос келганда, талабгорларни излаш ва ўрганиш жараёни тугалланган ҳисобланади. Қуйида суҳбатлашиш ва тестлаш босқичларини кўриб чиқамиз.

Суҳбатлашиш компания эҳтиёжларини ҳисобга олувчи стандарт тартиб бўйича ўтказилгандагина самарали бўлади. Суҳбат ўтказишга жиддий тайёрланиш, номзодлар учун қулай, норасмий муҳит яратиш, саволларни тўғри тузиш керак. Саволлар ходимнинг таржимаи ҳоли ва иш тажрибаси, унинг профессионал интилишлари, билимлари, кўникмалари ва қизиқишларини қамраб олиши зарур. Қуйида шундай намунавий саволлар берилган.

Меҳнат биографияси бўйича:

1. Нима учун ишингизни ўзгартирмоқчисиз?

2. Ҳозирги ишингизнинг энг ёқмайдиган томони нима?

3. Ҳали тугамаган ишингиз олдида қандай мақсадлар қўйгансиз?

Янги лавозим бўйича:

1. Бу лавозимдан нима кутаяпсиз?

2. Бу ишнинг қайси томонлари сиз учун энг мураккаб?

3. Бу ишга қандай янгиликлар киритмоқчисиз?

4. Бу ишга киришда биринчи навбатда қандай мақсадни кўзлайсиз?

5. Сиз жавобгар бўлган иш участкасида бюджет 10% га қисқартирилганда нима қиласиз?

Карьера (мартабага кўтарилиши) бўйича:

1. Сизнинг узоқ муддатли мақсадларингиз?

2. Ўз карьерангизда ҳозирги вақтгача қандай ҳаракатлангансиз?

3. Меҳнатдан қониқиш нуқтаи назардан қайси омиллар сиз учун энг катта аҳамиятга эга?

4. Хизмат бўйича кўтарилишини қачон кутасиз?

Компания учун «тўғри келиш»

1. Сиз ўзингизни дўстона киши деб ҳисоблайсизми?

2. Сиз гуруҳ ўйинчисимисиз ёки ёлғиз ишлашни ёқтирасизми?

3. Ҳамкасбларингиз ютуқларини мақтайсизми?

4. Буйсунувчи, лавозим бўйича тенг киши, юқори турувчи шахс қандай шароитларга эга бўлиши керак?

5. «Қийин» хизматчи билан қандай ишламоқчисиз?

6. Шу лавозимга рағбати бўлган, ўзини малакалик деб ҳисобловчи, эндиликда сизнинг қўл остингизда бўлган ҳамкасбингиз билан ўзаро муносабатларни қандай кўрасиз?

### **Тестлаш.**

Ёллаш жараёнининг энг бахсли босқичларидан бири - тестлашдир. Тестлар қобилиятлар, билимдонлик, интеллект, қизиқишлар, жисмоний аҳвол ва шахсий хусусиятларни аниқлаш учун ишлатилади.

Компаниялар учта асосий усулни қўллайдилар: малакавий, психологик ва наркотикларни қабул қилишга мойиллиги бўйича тестлар.

Малакавий тестлар энг кўп қўлланилиб, улар аниқ ишни бажариш учун керакли алоҳида қобилиятларни аниқлашга ёрдам беради. Масалан, котибалар маълумотларни қайта ишлаш бўйича тест топширадилар.

Психологик тестлаш, одатда олдиндан тузилган анкеталарга ёзма жавоблар кўринишида ўтказилади. Бундай тестлар умумий билимлар даражасини, ишга муносабатни, қизиқишларни, бошқарув фаолияти учун қобилиятларни ва шахсий фазилатларни баҳолашга ёрдам беради.

Хусусий секторда бошқа текширув тури - наркологик экспертиза тобора кенг ишлатилмоқда. Тадқиқотлар кўрсатишича, гиёҳвандлар ҳиссасига прогуллар, ишлаб чиқаришдаги авариялар ва медицина хизмати учун харажатлар наркотик қабул қилмайдиган ходимларга нисбатан кўпроқ тўғри келади. Ортикча харажатлар ва унумдорлик пасайишини олдини олиш учун (бу харажатлар саноат учун тахминан йилига 100 млрд. долларни ташкил қилади) иш берувчилар наркологик экспертиза натижаларини талаб қилмоқда. Америка менежерлар ассоциацияси ўтказган сўровларга кўра 60%дан ортик фирмаларда наркологик тестлаш ўтказди, уларнинг 96%и ижобий натижали кишиларни ишга қабул қилади.

Айрим вақтларда танловда қарор чиқариш учун керакли ахборотни йиғишда баҳолаш марказларидан фойдаланилади.

**Баҳолаш марказлари** - илк бор иккинчи жаҳон уруши даврида махсус хизмат агентларини танлаш ва баҳолаш учун пайдо бўлган эди. Ҳозир кўпчилик йирик компаниялар шундай марказларга эга.

Марказларда иш билан боғлиқ вазифаларни моделлаштириш методлари билан бажариш қобилиятини баҳолайдилар. Методлардан бири- «қоғозлар учун соат» деб аталувчи машқ номзодни таҳлилий компания раҳбари ролига кўяди. Уч соат давомида у қарорлар қабул қилиши: хатларга,



хотиравий ёзувларга, турли ахборотларга қандай жавоб бериш кераклиги ҳақида қарорлар қабул қилиши керак. Бошқа усул - ташкилот мажлисини уни олиб боровчисисиз машқ қилиш. Номзодлар сўзга чиқиш маҳорати, қатъийлиги, шахсий муносабатлар кўникмалари бўйича баҳоланади.

Баҳолаш марказларининг методларига: тингловчилар гуруҳига оғзаки докладлар, берилган ролни ижро этиш, психологик тестлар, интеллект даражасини аниқлаш бўйича тестлар, расмий интервью киради.

### **Ёллаш тартиби ва ҳуқуқий меъёрлар.**

Федерал қонунлар ва штатлар қонунлари иш кучи ёллашнинг кўп томонларини тартибга солади. Хусусан, ёллоғчилар ариза бланкларига, суҳбат ва тест саволларида камситувчи иборалардан фойдаланмаслиги керак.

Стандарт анкеталар - ишга қабул қилиш ҳақида аризалар одатда, номзоднинг шу мутахассислик бўйича олдинги иш тажрибаси ҳақидаги саволлардан иборат бўлади; лекин айрим ҳолларда касбга алоқаси бўлмаган саволлар (масалан, иш вақтидан ташқари пайтдаги машғулотлар ҳақида ва хоказо.) ҳам берилади. Касбга алоқасиз саволлар (оилавий аҳволи, ёши, диний қарашлар, моддий бойлиги) бандликнинг тенг имкониятларини таъминлаш бўйича ҳайъатнинг ҳуқуқий меъёрларига зид бўлиб ёллашда камситиш асоси бўлиб хизмат қилиши мумкин. Бу каби саволлар алоҳида ишончли талаб қилувчи махсус ишлар билан бевосита боғлиқ ҳолларгина бундан мустасно. Нашриётлар чоп этган айрим стандартлардан фойдаланган компаниялар беихтиёр қонунга зид иш кўради. Шу билан бирга 1989 йилда қабул қилинган иммиграцион қоидаларни ўзгартириш ва уларга риоя қилиш назорати ҳақидаги қонун тадбиркорлардан керакли саволларга жавоб олишни талаб қилади. Деярли барча компанияларга мамлакатга ноқонуний кириб келган чет элликларни ишга ёллаш тақиқланган.

### **3.3. КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ.**

Кадрлар захирасини шакллантириш корхона ишончли фаолият юритиши учун ҳаётий муҳим вазифа ҳисобланади. Чунки, хизматчиларнинг вафоти, касаллиги, таътили, меҳнат сафарига чиқиши ва ишдан бўшаши туфайли юзага келадиган вакансияларни тўлдириш имконини беради. Кадрлар захираси – персоналнинг юқорироқ малакали иш жойларини эгаллаш учун режали тайёргарликдан ўтаётган қисмидир. Кадрлар захирасини шакллантириш учун бошланғич маълумотлар:

- профессional кадрлар танлаш;
- иш жойлари моделлари;
- кадрлар аттестацияси натижалари;
- корхона фалсафаси;
- хизматчиларнинг кадр (шахсий) ишлари;
- корхонанинг штат жадвали;
- хизмат карьераси режаси.

Кадрлар захираси ҳар қандай шаклдаги корхона (йирик, ўрта, кичик)

учун зарурдир. Шунинг учун кадрлар захираси турли йўллар билан шакллантирилади. Фалсафаси ўз захирасини тарбиялаш ва “бегоналарни” қабул қилмаслик асосида қурилган йирик корхонада чизиқли раҳбарлар учун кадрларнинг вертикал ротацияси ва функционал хизматлар мутахассис раҳбарлари учун кадрларнинг горизонтал ротациясига асосий эътибор қаратилиши лозим. Захира билан муаммолар асосан маркетинг, қимматли қоғозлар, жамоатчилик билан алоқалар каби четдан хизматчи қидириш зарур бўлган бўлимларда юзага келади.

Персонал сони унчалик катта бўлмаган (500 кишигача) ўрта корхоналарда захиранинг асосий қисми ўз хизматчилари ҳисобига шакллантирилиши мумкин. Захиранинг қолган қисми касб-ҳунар коллежлари, олий ўқув юртлари битирувчилари ҳисобига тўлдирилади. Улар амалиёт ва ёш ишчи, мутахассис сифатида ишлаш жараёнида режали равишда малакалироқ ишга тайёрланишади.

50та кишидан ортиқ ишчи ишламайдиган кичик корхоналарда захира шакллантириш мураккаброқ вазифадир.

Чунки, штатда иккита секретар-референт, иккита бош бухгалтер, юристконсулт, дастурловчи, маркетингларни сақлаш қиммат ва руҳий жиҳатдан мумкин эмасдир. Фикримизча, кадрларни доимий ўқитиш ва персонални горизонтал ротацияси асосида касблар ва касбларни ўзгартириш реал усулдир.

Корхонада персонал захираси билан шунингдек, раҳбар кадрлар захирасини шакллантириш керак. Ушбу захиранинг шаклланиши 5-расмда ёритилган.



### **3.4. КАДРЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ, КАСБГА ЙЎНАЛТИРИШ ВА МОСЛАШУВ.**

Илгари кадрлар билан ишлаш фақат иш кучини тўплаш ва танлаш тадбирлари билан чегараланар эди. Бошқарув иши яхши йўлга қўйилган замонавий ташкилотлар керакли кишиларни тўплаш фақат бошлаш деб ҳисоблайди. Ташкилотларнинг моддий ресурслари қиймати вақт ўтиши билан амортизация ҳисобига камайиб борса, инсон ресурслари қиймати ортиши мумкин ва зарур. Шундай қилиб, ташкилотнинг ҳамда ходимларнинг шахсий фаровонлиги учун ҳам раҳбарият доимо кадрлар имкониятларини ҳар томонлама ўстириш устида иш олиб бориш лозим.

Кадрларни ривожлантириш бўйича муваффақиятли дастур юқори қобилиятлар ва ташкилот олдида тўрган вазифаларни бажаришда кучли мотивацияга эга бўлган ишчи кучи яратишга ёрдам беради. Табиийки, бу

унумдорликни кўтаришга, демакки ташкилот инсон ресурслари қиймати ошишига олиб келиши керак. Агар, масалан, шундай дастурни амалга ошириш натижасида маҳсулотнинг завод қийматини оширмасдан, уни йиғувчи ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги 10% га ошса, ташкилотнинг инсон ресурсларини ривожлантиришга сарфланган маблағ фойдаси бу кўрсаткичдан анча юқори бўлади.

### **Жамоада касбга йўналтириш ва мослашув.**

Ходим меҳнатини янада унумли қилишда жамоада касбга йўналтириш ва ижтимоий мослашув биринчи қадам ҳисобланади. Агар раҳбарият янги жойда ходим муваффақиятидан манфаатдор бўлса, ташкилот ижтимоий тизимлигини, ҳар бир ходим эса, шахслигини унутмаслиги керак. Ташкилотга янги киши келганда, у олдинги тажриба ва қарашларни олиб келадик, улар янги шароита тўғри келиши ёки тўғри келмаслиги мумкин. Масалан, олдинги бошлиғи ҳукмдор ва ёзишма орқали мулоқотни хуш кўрган бўлса, янги бошлиғига хат жўнатишни лозим кўриш мумкин. Ваҳоланки, янги бошлиқ оғзаки муроҷжатни ёқтиради.

### **3.5. КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ВА ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ТИЗИМИ.**

Раҳбарият инсон ресурсларини умумий сифатини оширишга ҳаракат қилар экан, ходимларни мунтазам ўқитиш ва тайёрлаш тизимларини ўтказиши керак. Кадрларни тайёрлаш - меҳнат унумдорлигини оширишга ёрдам берувчи кўникмаларга ўргатишни билдиради.

Ҳар қандай вазиятларда ҳар бир янги ходимга иш ўргатиш керак. Ҳар бир компанияда, ҳатто эскирган бўлсада меҳнат амалларини бажариш бўйича ўз усуллари қабул қилинган.

Барча янги ходимларда компания мақсадлари, унинг стратегияси ва фаолият услублари ҳақида аниқ тасаввур ҳосил қилиш учун кўпгина йирик ва майда корхоналар янги қабул қилинган ходимларни ёллаш дастурларига эга. Улар бир-бирларидан фарқ қилсаларда, одатда ходимларни қуйидаги мавзулар билан таништиришдан иборат бўлади:

- компания тарихи ва ташкилий тузилмаси шу жумладан, қабул қилинган кичикларнинг даражама-даража катталарга бўйсиниши (субординация);

- ёллашнинг умумий шартлари: иш вақтидан ташқари меҳнатга эҳтиёжлар, иш ҳақи бериладиган кунлар, бўшатиш тартиби ва ҳоказолар;

- ходимлар хулқ атворларининг умумий қоидалари, масалан, кийим формаси, чекиш учун вақт ва жой;

- қўшимча тўловлар тизимлари, суғурта нафақалари ва таътил бериш амалиётини ўз ичига олган ҳолда, меҳнат мажбуриятлари ва жавобгарлик тизими.

Одатда, ходимнинг бевосита бошлиғи уни тангликдан чиқариш, ҳамкасблар, бўлимлар ва асбоб-ускуналар билан таништириш учун алоҳида

вақт ажратади, кейинчалик бу ўзини оқлайди ва янги ходимнинг тезда вазиятни тушуниши ва ўз ишини тўғри бажаришига имкон беради.

Кўп компаниялар шунингдек, ишчиларни ўқитиш ва қайта ўқитишга салмоқли маблағлар ажратади. Ўқитиш тажрибали ишчи янги ходимга меҳнат амалларини ўргатишга ёрдам берувчи иш жойида ёки мутахассис ходимлар гуруҳига маъруза ўқийдиган ўқув аудиторияларида ўтказилиши мумкин. Кўпинча ўқув дастурлари фақат аниқ иш турини бажаришни оддий қоидаларини ўргатиш билан чекланади.

Меҳнат бозорида малакали ходимлар таклифи камайиб бораётгани сабабли, янги ходимларга она тили ва арифметика курсларини ўқитиш заруриятига дуч келинмоқда. Ўрганилган йирик компанияларнинг 93%и ўз хизматлари учун шундай курсларни ташкил этган ёки ташкил этиш арафасида. Айрим компаниялар кадрлар тайёрлаш муаммосини бошқача ҳал этади: улар умумтаълим мактабларига молиявий ёрдам кўрсатади ёки ҳамкорлик қилади. Масалан, «IBM» ҳар йили бошланғич ва ўрта мактаблар учун 10 млн. доллар, коллеж ва университетлар учун будан ҳам ортик маблағ ажратади.

Учта асосий ҳолларда ўқитиш фойдали ва талаб қилинади. Биринчидан, киши ташкилотга ишга кирганда, Иккинчидан, хизматчи янги лавозимга кўтарилганда ёки яна янги иш топширилганда. Учтинчидан, текширув натижасида ходимга ўз ишини самарали бажариши учун маълум кўникмалар етишмаслиги аниқланганда.

Персонални ўқитиш хизматчининг профессионал билим ва кўникмаларини ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг замонавий даражасига мослигини таъминлайди. Ишчи ва хизматчиларни ўқитиш ўз ичига тўртта блокни олади.

1. *Профессионал тайёргарлик.* Ишчи ва хизматчиларнинг бошланғич, ўрта ва олий профессионал тайёргарлиги мавжуд. Бунда таълим тўғрисида ҳужжат (диплом, шаҳодатнома) берилади. Ўқиш муддати 1 йилдан 6 йилгача.

2. *Малака ошириш.* Профессионал курслар, менежерлар мактаблари, малака ошириш факультетлари ва бизнес институтларида бажарилади. Ўқиш муддати 1 кундан 1 йилгача.

3. *Кадрларни қайта тайёрлаш.* Ўқув юртларида амалга оширилади. Бунда ишчилар иккинчи касб, хизматчилар эса иккинчи мутахассисликни эгаллайдилар. Ўқиш муддати 2 ойдан 2 йилгача.

4. *Олий ўқув юртидан кейинги қўшимча ўқитиш.* Аспирантура ёки доктарантурада олий касбий ёки илмий малакага эга бўлиш учун амалга оширилади. Ўқиш муддати 2-4 йил.

Персонални ўқитиш кичик тизими учун қуйидагилар бошланғич маълумотлар бўлиб хизмат қилади:

- хизмат карьераси моделлари;
- малака ошириш режалари;

корхона фалсафаси;  
хизматчи шартномаси;  
кадрларни ўқитиш қоидалари;  
коллеж ва ОЎЮга қабул қилиш шартлари;  
иш жойлари (лавозимлар) моделлари.

*Кадрларни ўқитиш қуйидаги ҳужжатларда қайд қилинади:*

кадрлар тайёрлаш режалари;  
ўқув дастурлари;  
кадрларни ўқитиш бўйича йиллик ҳисоботлар;  
кадрларни ўқитиш бўйича хўжалик шартномалари;  
хизматчиларнинг шахсий ишлари;  
диплом (битирув) ишлари;  
хизматчилар стажировкалари ҳақида ҳисоботлар.

Малака ошириш ишчилар малакасининг фан, техника ва иқтисодиётнинг замонавий даражасига мослигини таъминлашнинг асосий усули сифатида персонални ўқитишда алоҳида аҳамият касб этади. Маълумки, агар инсон ўз-ўзини ўқитиш билан шуғулланмаса ва малакасини оширмаса, олинган билимлар ҳар беш йилда тенг ярмига эскиради. Малака ошириш корхоналарда бир қанча сабабларга кўра кенг тарқалган.

Биринчидан, малака ошириш мутахассислар тайёрлашга нисбатан арзонроқ. Хорижда қиммат стажировкаларни эътиборга олмаса, бир ҳафталик дастур 50 доллардан 200 долларгача туради.

Иккинчидан, персонални тайёрлашга нисбатан кам вақт кетади. Корхоналарда энг кўп тарқалган малака ошириш дастурларининг муддати уч кундан икки ҳафтагача давом этади.

Учинчидан, мутахассислар ва раҳбарлар учун ўқув модулларининг мақсадли йўналтирилган бўлиши. Масалан, “Персонал”, “Маркетинг”, “Қимматли қоғозлар”, “Стандартлаштириш”, “Сифат” ва ҳ.к.

Раҳбарлар ва мутахассислар малакасини оширишнинг қуйидаги тамойилларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Инсон фаолияти соҳалари (бошқарув, иқтисодиёт, экология, илмий, бадий, педагогика, жисмоний тарбия ва тиббиёт) бўйича тингловчининг шахсиятини ҳар томонлама такомиллаштириш.

2. Кенг миқёсдаги ўқув модуллари асосида мақсадли интенсив тайёргарлик.

3. Фаол ўқитиш усуллари ўқув вақтининг 60-75%ига етказган ҳолда кенг қўлланилиши.

4. Юқори малакали олимлар, педагоглар ва раҳбарларни жалб қилиш ва ўқитишни ўқитувчининг шахсига йўналтирилганлиги.

5. Тингловчилар билан мослашувчан қайта алоқа.

6. Тингловчилар салоҳиятини комплекс баҳолаш.

7. Ўқитишнинг индивидуал-гуруҳли усули.

8. Замоनावий техника воситалари, биринчи навбатда, шахсий компьютерлар, ўқув телевиденияси, кодоскоплар, аудиовизуал техника воситалари, видеокамера, видеомагнитофон, дастурли ўқитиш воситалари ва бошқалардан фойдаланган ҳолда ўқитиш жараёнининг автоматлашуви.

Малака оширишнинг асоси ўқув модуллари асосида тузилган мослашувчан ўқув дастурларидир. Ўқув модули маълум курснинг аниқ режа таркиби, иш мақсади, вазифалари, бошланғич маълумотлар, ўқитиш услубияти, техник воситалар, адабиётлар рўйхати, билимни назорат қилиш усули белгиланган якуний элементида иборат. Умумий кўринишда ўқитиш дастури тўрт кўринишдаги ўқув модулларидан иборат бўлади (қавс ичида умумий ўқув соатларига нисбатан фоизлардаги тахминий ҳажм келтирилган):

муаммоли маърузалар (25 гача);

фаол ўқитиш усуллари (камида 50);

лаборатория ва амалий машғулотлар (15 гача);

соғломлаштириш мажмуи (10 гача).

Кунига 8-10 соатга мўлжалланган бир неча намунавий тайёргарлик дастурлари ишлаб чиқиш керак. Намунавий дастурлар буюртмачилар истаги, тингловчиларнинг қизиқишлари, ўқитувчилар таркиби ва ўқитиш муддатидан келиб чиққан ҳолда фарқланади. Малака ошириш дастурларининг умумий таркиби расмда келтирилган.

Қисқа муддатли раҳбарларни ўқитиш дастури шахни ҳар томонлама ривожлантириш концепциясига асосланган. Аниқ дастур ишлаб чиқиш мураккаб вазифа бўлиб, уни корхона директори ёки персонал бўйича директор муовини тайёрлаши мақсадга мувофиқдир. Ўқитиш дастурини тайёрлашда қуйидаги омилларга эътиборни қаратиш лозим:

ўқитишнинг муддати ва ўтказиш вақти;

маълум ўқув моделларидан фойдаланиш бўйича буюртмачи (корхона, ташкилот, муассаса) манфаатдорлиги;

бўлажак тингловчиларни индивидуал анкета сўровнамалари натижалари;

ўқув машғулотларини ўтказиш жойи (корхона ёки пансионат. Пансионат яхшироқ, чунки корхоналарда тингловчиларни безовта қилишлари мумкин);

ўқув базасининг ҳолати (аудиториялар сони, кишиларни жойлаштириш, хизматлар миқёси);

ўқитувчиларнинг ўқитиш давридаги бандлик даражаси (4 соатдан 8 соатгача);

ўқитишнинг техник воситаларининг мавжудлиги (доска, кодоскоп, компьютер, видеосистема);

ўқув кунининг намунавий тартиби (ўқиш жадвали).

### Малака ошириш дастурининг таркиби



Ишлаб чиқариш сифатини оширишга интилиб Motorola компаниясининг Гамбургдаги университети (Иллинойс штати) ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш билан шуғулланади, дастурлар барча ўқитиш даражаларини - ўқиш ва ёзишнинг оддий кўникмаларидан бошлаб, мухандисларга мўлжалланган жиддий курсларгача қамраб олади.

Янги иш жойидаги бир неча кун ичида бошлиғингиз сиздан кўп нарсалар ҳақидаги билимларни кутади, ваҳоланки улар ҳақида гапириб бермаган. Қуйида биз 15 сифатлар рўйхатини берамиз, уларни бошлиғингиз биринчи иш кунингиздан оқ кутади.

1. Талаб қилингандан кўра кўпроқ иш қилинг. Сиз ёлланган меҳнат - бу сиздан кутилаётган ишларнинг энг кам ҳажми. Агар бундан ортиқ иш бажара олсангиз, буни бошлиғингиз билиб қўйгани маъқул. Жуда кечгача ва жуда кўп ишлашга тайёр туринг.

2. Ўзингизни оқламанг. Агар топшириқ ўз муддатида бажарилмаган бўлса, сабаблар ҳеч қандай аҳамиятга эга эмас.



3. Ўз қийинчиликларингизни ўзингиз уддаланг. Ҳар бир топширик ўз қийинчиликларига эга, уларнинг олдини олишга ҳаракат қилинг. Агар бошқалар кўмаги зарур бўлса, улар қандай ва қачон ёрдам кераклигини аниқ билсинлар ва муддат охиригача уларнинг ишини текширишни унутманг. Қийинчиликларни ўзингиз уддалашга ҳаракат қилинг, бошлиғингиз олдида муаммолар кўймоқчи бўлсангиз, уни ечиш усуллари ҳақида таклифлар киритинг ва бажарилган ишлар ҳақида ҳисобот беринг.

4. Бошқа ходимларнинг иши ҳақида хабардор бўлинг. Ишингизнинг бошқа ходимлар меҳнати ва фирма умумий мақсади билан боғликлигини тасаввур қилиш, уларнинг хулқини тушунишга ва ўз ишингизнинг устунликларини аниқлашга ёрдам беради.

5. Ўз меҳнатингизни ҳурмат қилинг. Уни сиз энг муҳим иш сифатида кўринг, ҳар куни ўз вақтида ишга келинг.

6. Эгилувчан бўлинг. Келажакда нима бўлиши ҳеч кимга маълум эмас, шунинг учун ўз имкониятларингизни йўқотманг, янги яшаш жойига кўчишдан, янги мутахассисликни эгаллашдан воз кечманг.

7. Сиздан юқори ва қуйидагиларни қўллаб-қувватланг. Улар юқорига кўтарилганда сиз ҳам кўтариласиз.

8. Уришманг, ёқалашманг. Бу бошқалар билан мулоқот қилишдан сизни ажратиб қўяди.

9. Ўз рақибларингизни ҳурмат қилинг. Сиз ютукка ёки мағлубиятга эришишга қарамай, рақибларингизни ҳурмат қилинг, чунки мусобақадан сўнг улар билан бирга меҳнат қиласиз.

10. Ҳаққоний бўлинг. Шундай ёмон вазият йўқки, уни ёлғон баттар ёмонлаштирмасин.

11. Гумон қилманг. Суҳбатдошингиз нимани назарда тутаётганини ёки истаётганини сўраб билиш, нотўғри хулосалар чиқаришдан кўра афзалроқдир.

12. Профессионал бўлинг. Сизнинг фаолият соҳангиз ёки тармоғингиздаги янгиликлардан хабардор бўлинг (профессионал бирлашмалар ишида қатнашинг ва тармоқ нашрларини кузатинг), ўз касбдошларингиз билан танишишга ҳаракат қилинг.

13. Бошлиғингизни ярим гапидан тушуниб олинг: “Шундай қила оласизми?” дегани “шундай қилинг”, “Сизни шошилтирмоқчи эмасдим” дегани “тезроқ қилинг” маъноларини беради.

14. Керакли лаҳзани танланг. Ўз илтимосларингиз билан фақат уларни қондира олиш мумкин бўлган вақтда мурожаат қилинг.

15. Эҳтиёткорликни сақланг, ҳеч қачон ўз фирмангиз, унинг бизнеси, ходимлари ҳақида оммавий гапирманг. Ҳатто тор доирада ҳам бу масалаларни муҳокама қилманг.

## **Хулоса**

Замонавий компанияларда олиб борилаётган кадрлар сиёсатининг моҳияти қисқартирилган иш вақти ёки вақтинча ишга қўллаш амалиётини қўллашдан иборат булмокда. Инсон ресурсларини самарали бошқаришда ходимларни тўғри танлаш ва ёллаш катта аҳамиятга эга. Кадрлар танлашда улар билан суҳбатлар, тестлар ўтказилади. Янги ходимнинг самарали иш бажариши учун ташкилотда уларни ўқитиш ва малакасини ошириш дастурлари амалга оширилади.

### **Таянч иборалар:**

Янги ходимларни излаш ва танлаш, лавозим йўриқномаси, профессионал вазифалар таҳлили, кадрлар захираси, ўқитиш ва малакани ошириш.

### **Назорат ва мулоҳаза саволлари:**

- 1.Профессионал вазифалар таҳлили деганда нимани тушунасиз?
- 2.Лавозим йўриқномаси нима ва у ўз ичига нималарни қамраб олади?
- 3.Кадрлар тўплаш ва танлашда ахборотнинг қандай методлари ишлатилади?
4. Кадрларни тўплаш, танлаш ва ёллашнинг қандай усуллари мавжуд?
5. Жамоада касбга йўналтириш ва мослашув деганда нимани тушунасиз?.
6. Кадрлар захираси қандай шаклланади?
7. Ишбилармонлик муваффақияти техникаси нималардан иборат?
8. Кадрларни ўқитиш ва малакасини оширишнинг қандай асосий талаблари мавжуд?
- 9.Кадрларни ўқитиш ва малакани ошириш корхонага таъсири қандай?
- 10.Ўқитиш дастурларининг самарадорлигини таъминловчи қандай талаблар мавжуд?

### **Адабиётлар рўйхати:**

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,

11. Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003
12. Ғуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

## **IV БОБ. ИРМДА МОТИВАЦИЯ НАЗАРИЯСИ ВА ХОДИМЛАР МОТИВАЦИЯСИ БОРАСИДАГИ ҲОЗИРГИ ЗАМОН МУАММОЛАРИ**

### **4.1. МОТИВАЦИЯНИНГ БОШЛАНҒИЧ ВА КЛАССИК НАЗАРИЯЛАРИ. ГОТОРН ТАДҚИҚОТЛАРИ.**

**Мотивация** - бу инсонни мақсадга эришиш учун фаолиятга ундаш жараёнидир. Мотивациянинг инсон ўзини тутишига таъсири кўплаб омилларга боғлиқ, у индивидуал ҳолат ва мотивлар таъсирида ҳамда инсон билан тескари алоқа таъсирида ўзгариши мумкин.

**Мотив** - бу инсоннинг маълум бир ҳаракатларга ундайдиган, унинг ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи кучларидир.

Мотивация жараёнини тўртта асосий босқичга ажратиш мумкин:

- Эҳтиёжнинг пайдо бўлиши (очлик, чанқоқлик, бошқа инсонга интилиш, билим олиш истаги ва ҳ.к.)
- Эҳтиёжларни қондириш стратегиясини ишлаб чиқиш ва йўлларини қидириш (пицца сотиб олиш ёки кафеда тушлик қилиш, қизиқиб қолган инсон билан танишиш ёки эмоцияларини камайтириш, ОЎЮга ўқишга кириш ёки мустақил таълим билан шуғулланиш)
- Фаолият тактикасини белгилаш ва ҳаракатларни босқичма-босқич амалга ошириш (тез ёки секин ҳаракатланиш, воситалар топиш, ҳаракат йўлларини белгилаш, имкониятларни баҳолаш, қарорни танлаш ва ҳ.к.)
- Эҳтиёжнинг қондирилиши ва моддий ёки маънавий мукофот олиш.

**Эҳтиёжлар** - организм, шахс ва ижтимоий гуруҳнинг ҳаётий фаолиятини сақлаш ва ривожлантириш учун объектив керакли бўлган нарсаларга зарурият.

Эҳтиёжларни қондиришда рағбатлар катта аҳамиятга эга ҳисобланади.

**Рағбатлар** деб инсонни ҳаракатлантиришга ундаш ёки унинг ўзини тутиши сабаби тушунилади.

#### **Мотивация назарияларининг вужудга келиши.**

XIX асрдаги меҳнат шароитлари: 12-14 соатлик иш куни, 6 ва 7 кунлик иш ҳафтаси, тор цехлар ва ёмон хавфсизлик техникаси, кам иш ҳақи, ишчилар ҳуқуқий ҳимоясининг йўқлиги ҳозирги кунда дахшатли бўлиб кўринади. Шунга қарамай иш берувчилар ўз ходимлари мотивацияси муаммоларига деярли дуч келмасди. Қашшоқлик ва ишсизлик шунчалик кенг ёйилган эдики, кишилар ҳар қандай ишга рози эдилар.

Бундай умумий аҳволнинг айрим истисноларидан бири XIX аср бошидаги шотландиялик саноатчи Роберт Оуэн мисолидир. У замонавий бизнеснинг рағбатлантириш тизими каби усулни биринчи бўлиб қўлади: Оуэн ўз текстил корхонаси ходимларини “жонсиз машиналар” ишлаб чиқариш ускуналарида фаркли ўлароқ “тирик машиналар” деб ҳисоблаган ва уларни “ишчи ҳолатида” сақлаш шунчалик муҳим деб уқтирган. Ўша

вақтда унинг бу қарашларини жуда кам кишилар тушунганлар. Фақат XIX аср охирига келиб, саноатчилар ижтимоий кучлар тазйиқи остида ўз ходимлари мотивацияси билан шуғулланиш кераклиги ҳақида ўйлай бошладилар.

Бундай иш ҳақи тўлаш тизимида квотани бажарувчи ишчилар ҳар бир тайёрланган маҳсулот учун маълум миқдорни олади. Бу квотани ортик маҳсулот учун эмас, балки барча тайёрланган маҳсулот учун юқори ставка бўйича иш ҳақи оладилар. Бу тизим ходимлар меҳнат унумдорлигини оширишда жуда кучли рағбатни вужудга келтирди.

Тахминан 1900 йилда илмий бошқарув номини олган Тейлор тизими Bethlehem steel компанияси заводларида жорий қилиниб, жуда яхши натижа кўрсатди. Металлурглarning ўртача иш ҳақи кунига 1,15 доллардан 1,85 долларгача кўтарилди. Меҳнат унумдорлиги шунчалик юқори ўсдики, металлни қайта ишлаш харажатлари ярмидан кўпгина камайди. Бу тажриба барча учун фойдали бўлди.

Мотивациянинг классик назарияси аср бошида яхши “ишлади”, чунки кўп ишчилар жуда камбағал эди. Бироқ бугун турмуш ўртоғи яхши пул топса ҳам инсонлар нима учун ишлагиси келади? Ёки Уолт-стритнинг етакчи юристи жиддий иш ҳақи йўқотишларига қарамай ҳокимият ташкилотларида ишлашга нима учун интилади? деган саволларга у жавоб бера олмайди. Демак, пуллар кишиларни меҳнатга қизиқтирувчи ягона рағбат эмас. Тейлор ҳам шуни эътиборга олган ҳолда биринчи бўлиб ишда тиббий хизмат кўрсатишни амалиётга киритди.

Мотивациянинг классик назариялари шартли равишда учга ажратилиши мумкин:

- бошланғич назариялар;
- моҳиятга асосланган назариялар;
- процессуал назариялар.
- 

### **Мотивациянинг бошланғич назариялари.**

#### **“X”, “Y” ва “Z” назарияси.**

“X” назарияси қуйидагиларга асосланади:

- инсоннинг мотивида биологик эҳтиёжлар асосий ўринни эгаллайди;
- оддий инсон ишни туғма ёқтирмаслик хусусиятига эга ва ишдан қочишга интилади. Шунинг учун меҳнатни нормалаш лозим, ишни ташкил қилишнинг энг яхши усули конвейер усулидир;
- Ишлашни хоҳламаганлиги сабабли инсонларнинг асосий кўпчилиги фақат мажбурлаш йўли билан керакли ҳаракатларни амалга ошириши ва ишлаб чиқариш учун зарур кучни сарфлаши мумкин;
- ўртача инсон ўзи бошқаришларини маъқул кўради, ўзига жавобгарликни олмасликни истайди, нисбатан паст амбицияларга эга бўлади ва хавфсиз ҳолатда бўлишни истайди. Меҳнатнинг сифати паст, шунинг учун раҳбарият томонидан доимий назорат талаб қилинади.

«У» назарияси «Х» назариясининг антиподи бўлиб, тамомила бошқа инсонлар гуруҳига йўналтирилган.

“У” назарияси қуйидагиларга асосланади:

- инсонлар мотивида ижтимоий эҳтиёжлар ва яхши ишлаш истаги олдинги ўринда туради;
- ишда физик ва ҳиссий куч сарфлаш инсон учун уйин-қулгига сарфлаш каби одатий ҳол ҳисобланади;
- ишқмаслик инсоннинг туғма хусусияти эмас;
- ташқи назорат ва жазолаш хавфи инсонни фаолиятга ундайдиган асосий рағбатлар эмас;
- ташкилот мақсадларига нисбатан жавобгарлик ва мажбурият иш меҳнат натижасида олинган мукофот миқдорига боғлиқ;
- одатий тарбияланган инсон ўзига жавобгарликни олишга тайёр ва шунга интилади.

Ўз тажриба ва билимларидан фойдаланишга интилиш кўплаб инсонларга хос бўлсада, саноатлашган жамият инсоннинг интеллектуал салоҳиятидан кам фойдаланади

“Z” назарияси қуйидагиларга асосланади:

- инсонлар мотивида ижтимоий ва биологик эҳтиёжлар уйғунлашади;
- инсонлар гуруҳларда ишлашни ва қарор қабул қилишнинг гуруҳли усуллари маъқул кўришади;
- меҳнат натижалари учун индивидуал жавобгарлик бўлиши лозим;
- баҳоланишнинг аниқ усуллари ва кўрсаткичлари асосида меҳнат натижаларини норасмий назорат қилиш мақсадга мувофиқроқдир;
- корхонада кадрларнинг доимий ротацияси, доимий мустақил таълим мавжуд бўлиши лозим;
- инсонларни маълум ёшга етганидан кейин лавозим бўйича кўтаришга асосланган секин карьера тизими маъқулроқ;
- маъмурият хизматчи ҳақида доимо қайғуради ва унга узоқ муддатли ёки бир умрли карьерани таъминлаб беради;
- инсон ҳар қандай жамоанинг асоси, айнан у корхонанинг муваффақиятини таъминлайди.

Мотивациянинг классик назарияси – меҳнат фаоллигининг ягона рағбати пуллар деб ҳисоблайдиган назария.

Ишбай меҳнат ҳақи тизимида ходимлар ҳар бир ишлаб чиқарилган маҳсулот учун белгиланган ставка(иш ҳақи)ни, ишлаб чиқариш нормасини ошириб бажарганида ҳамма ишлаб чиқарилган маҳсулот учун юқори ставкани оладилар. Мотивациянинг классик назарияси инсонларни “иқтисодий жонзод” сифатида кўриб, улар фақат озиқ-овқат, кийим-кечак, уй-жой (имкониятга қараб зеб-зийнат буюмлари) ҳақини тўлаш учунгина меҳнат қилади деган фикрни илгари суради. Демак, мотивация сифатида менеджерлар ходимлар фирма мақсадларига мувофиқ фаолият юритсалар кўпроқ пуллар ишлаб топишини кўрсатса бас. Бу назарияни баралла тарғиб

килувчи шахс Фредерик У.Тейлор (1856-1915) бўлиб, уни илмий бошқариш отаси деб атаганлар. Меҳнат тақсимотининг изчил тарафдори бўлган Тейлор ишни кичик операцияларга бўлган. Бунда у иш натижалари осон ўрганиладиган ва етарли самарадор бўлишини назарда тутган. Сўнгра у ҳар бир операция учун унумдорликнинг маъқул даражасини аниқлаб квоталар ўрнатган, ёки минимал ишлаб чиқариш нормаларини белгилаган.

#### **Готорн тадқиқотлари.**

1927-1932 йиллар оралиғида Сайсеродаги (Иллинойс штати) Vestern Electric компания заводида мотивация соҳаси бўйича ўтказилган тадқиқотлар меҳнат шароитлари – қуруқлик, ҳаво ҳарорати, иш ҳақи даражаси ва меҳнат унумдорлиги ўртасидаги боғланишни ўрганишга қаратилган эди. Бу шароитларнинг ўзгариши кутилган натижага олиб келмаслиги аниқланди. Жуда кескин ўзгаришларгина сезиларли натижага олиб келди, бошқа ҳолларда кишилар “физик муҳит”нинг ўзгаришларни инкор қилиб, ўзгармас суръат билан ишлайвердилар.

Олимлар ишчиларни бу ўзгаришларга эътибор бермасликка ёки уларга мослашишга мажбур қилаётган қарама-қарши ҳаракатлантирувчи куч мавжудлиги ҳақида бош қотира бошладилар. Кейинги изланишлар ҳақиқатан ҳам шундай мотивлаштирувчи куч - ижтимоий тазйиқ мавжудлигини кўрсатди. Ишчилар ўзларининг махсус иш нормаларини ёки “тўғри” ишлаб чиқариш миқдорини аниқловчи хулқ-атвор меъёрларини ўрнатдилар. Гуруҳда бу даражани оширганлар ва бу даражани бажара олмаганлар устидан кулиш қабул қилинган эди. Ва бундай тазйиқ анча самарали бўлиб, ишчилар иш ҳақини ўстиришдан кўра ўз ҳамкасбларнинг олқишига эришиш ҳақида кўпроқ қайғурар эдилар. Готорн заводдаги тадқиқотлар норасмий ташкилий тузилма ходимлар учун расмий тузилма каби мотивлаштириш кучига эгаллигини кўрсатди. Таҳлил яна бир муҳим хулосани келтириб чиқарди. Иш усуллари ва ускуналар аввалги кўринишда қолишига қарамай тадқиқотлар ўтказиш даври давомида меҳнат унумдорлиги 30% га ўсди. Бунинг сабаби ишчиларга саволлар бериш орқали уларнинг фикр-мулоҳазаларини ўрганиш ва берилган жавобларнинг эътиборга олинишига қаратилган чора-тадбирларда қатнашиши деган хулосага келинди. Бу феномен **Готорн самараси** деган номни олди. Унинг моҳияти шундаки ходимларга кўрсатилаётган эътиборнинг ўзи уларнинг меҳнат унумдорлигини оширади.

#### **4.2. МАСЛОУНИНГ ЭҲТИЁЖЛАР НАЗАРИЯСИ. МОТИВАТОРЛАР ВА ГИГИЕНИК ФАКТОРЛАР НАЗАРИЯСИ.**

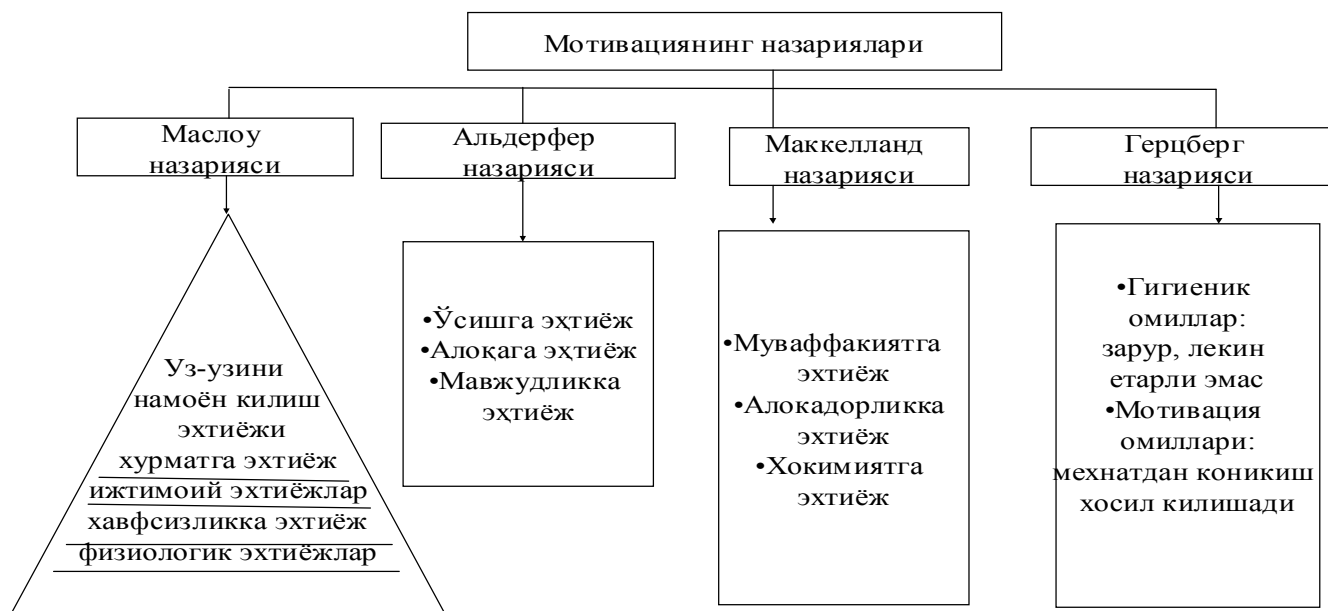
Мотивациянинг моҳиятга асосланган назариялари орасида:

Маслоунинг эҳтиёжлар назарияси;

Альдерфернинг мавжудлик, алоқа ва ўсиш назарияси;

Макклелланднинг ўзлаштиритилган эҳтиёжлар назарияси;

Гербертнинг икки омил назарияси энг машхур назариялар ҳисобланади.



**7- расм. Мотивация назариялари**

1943 йилда психолог Абрахам Маслоу кишининг хулқ-атвори эҳтиёжларнинг кенг доираси билан аниқланади деган тахминни ифода қилди. У бу эҳтиёжларни бешта категорияга бўлиб, бу шажаранинг асосида кишининг асосий ҳаётий эҳтиёжлари (озиқ-овқат, уй жой), унинг чўққисида эса нисбатан юқори шахсий қизиқишлар (тан олиниш, ўзини кўрсатиш) жойлашган деб уқтиради. Маслоунинг фикрича, инсон – бу “доим ниманидир истайдиган ҳайвон”. Энг қуйи даража эҳтиёжлари ҳеч бўлмаганда қисман қондирилганда, киши кейинги даражадаги эҳтиёжларни қондиришга киришади.

А. Маслоу бўйича эҳтиёжлар классификацияси:

1. Физиологик эҳтиёжлар.
2. Келажакка ишонч, хавфсизликка бўлган эҳтиёжлар.
3. Ижтимоий эҳтиёжлар.
4. Ҳурмат, ўз-ўзини ҳурматга бўлган эҳтиёжлар.
5. Ўзини намоён қилиш эҳтиёжлари.

Ҳаётни давом эттириш учун зарур бўлган нарсаларнинг барчаси (овқат, кийим-кечак, уй-жой) физиологик эҳтиёжлар категориясига киритилган. Инсон бошқа мақсадларга эришишдан олдин ана шу асосий эҳтиёжларни



қондириши зарур. Ҳозирги вақтда ишлаётган ва иш ҳақи олаётган кўпчилик кишилар физиологик эҳтиёжларни қондира олади. Шунинг учун юқори даражадаги қизиқишлар янада кучли мотивацион омил бўлиб қолди. Масалан, киши биринчи даражали зарур нарсаларни харид қилгандан сўнг у мумкин бўлган йўқотишлардан ҳимояланишга интилади. Хавфсизликка ва шунга ўхшаш эҳтиёжлар пул жамғармасига имконият яратадиган юқори меҳнат ҳақи ёрдамида, шунингдек, тиббий ва ижтимоий суғурталаш тизими, нафақа таъминоти дастурлари, бандлик кафолатлари ёрдамида қондирилиши мумкин. Бу кишиларнинг бир-бири билан мулоқот қилиш, севиш ва севилиш, жамоага тегишли бўлиш истақлари эҳтиёжлардан юқорида туради. Готорн тадқиқотлари кўрсатганидек, бу ижтимоий эҳтиёжлар молиявий томонларга нисбатан ходимлар учун кўпроқ аҳамиятга эга. Кишилар шунингдек, тан олинмиш - ўз шахсининг умумий бутуннинг керакли қисми сифатида ҳис қилишга бўлган эҳтиёжга эга. Бундан ташқари улар бошқа кишилар билан мусобақаланиш ютуқларига асосланувчи ҳурматга интиладилар. Бу эҳтиёжларнинг барчаси кишининг атрофдагилар олдида “обрули” ёки “муҳимли” гини белгиловчи статус тушунчаси билан боғлиқ. Бундай эҳтиёжларни қондириш мумкинлиги ишда кучли мотивлаштирувчи омил бўлиб хизмат қилиши мумкин. Маслоу ўзини намоён қилиш эҳтиёжини кишининг барча ўз қобилиятларини тўла ишга солишда нимага қодирлигини кўрсатишга бўлган истаги деб аниқлайди. Бу эҳтиёж энг мушкулдир. Бу даражага “етиб келган” кишилар фақат пул учун ёки бошқаларда таассурот қолдириш учун эмас, балки ўз ишининг аҳамиятини англагани ва шу жараённинг ўзиданоқ қониқиш ҳосил қилгани учун ишлайдилар.

Маслоу иерархияси – киши эҳтиёжлари классификациясининг жуда қулай усули, бироқ уни қатъий схема сифатида қабул қилмаслик керак. Кишида нисбатан “юқори” эҳтиёжнинг пайдо бўлиши учун, албатта, ҳар бир даражадаги эҳтиёжлар қондирилган бўлиши шарт эмас. Амалда ҳар бир аниқ вақтда кишини қатор эҳтиёжлар комплекси (мажмуаси) ҳаракатлантиради.

### **Альдерфернинг мавжудлик, алоқа ва ўсиш назарияси.**

Альдерфернинг фикрича инсоннинг эҳтиёжлари алоҳида гуруҳларга ажратилиши мумкин. Аммо Маслоудан фарқли равишда эҳтиёжлар гуруҳи фақат учтадир:

мавжудлик эҳтиёжи;

алоқа эҳтиёжи;

ўсиш эҳтиёжи.

Бу гуруҳлар Маслоу назариясидаги каби иерархик жойлашган. Бироқ, уларда битта сезиларли фарқ мавжуд. Маслоуда эҳтиёждан эҳтиёжга ўтиш фақат пастдан тепага қараб бўлади. Альфердерда эса ҳаракат икки томонлама бўлади. Яъни, пастдаги эҳтиёж қондирилмаса юқорига, юқоридаги эҳтиёж қондирилмаса, пастга ҳаракат бўлади.

### **Макклеланднинг ўзлаштирилган эҳтиёжлар назарияси.**

Макклеланд назарияси инсоннинг ўзини тутишига муваффақиятлар, иштирок этиш ва ҳукмронликка эҳтиёжлар қандай таъсир этишини ўрганиш ва тасвирлаш билан боғлиқ. Бу эҳтиёжлар, агар инсонда кучли бўлса, унинг ўзини тутишига сезиларли таъсир кўрсатади.

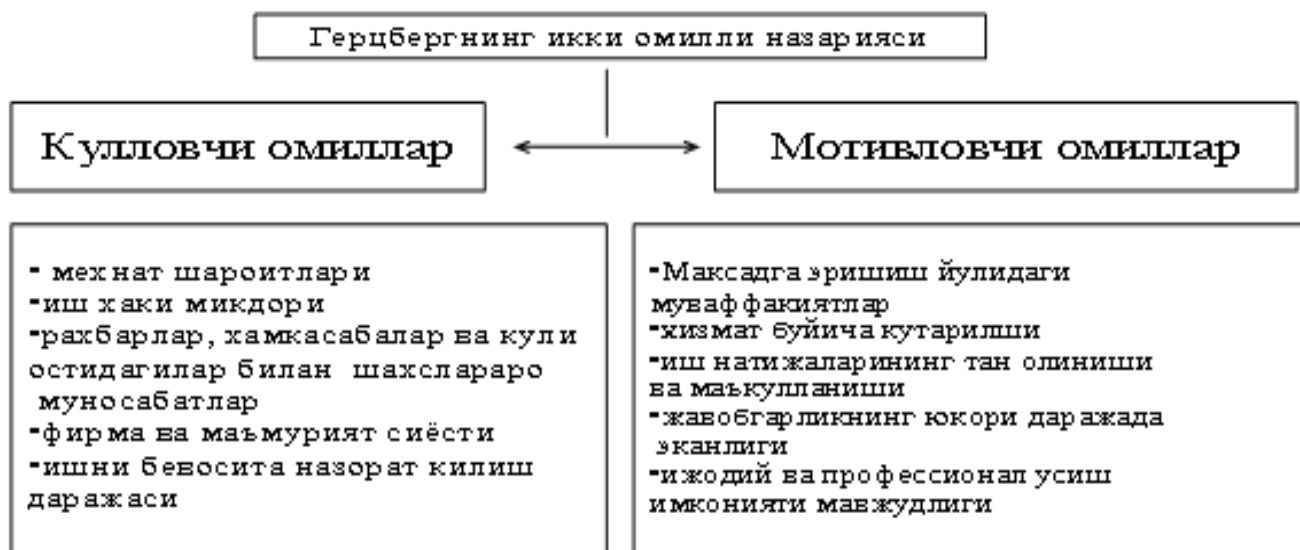
### **Мотиваторлар ва гигиеник омиллар назарияси.**

**Гигиеник омиллар** - меҳнат шароитлари хусусиятлари бўлиб, улар фақат қониқарсиз бўлгандагина рағбатлантирмайдиган таъсир кўрсатишга қодир.

**Мотиваторлар** - мотивлаштиришни кучайтиришга қодир бизнесдаги инсоний муносабатлар омилларидир.

1960-йилда Фредерик Герцберг ва унинг ходимлари киши эҳтиёжларини ўрганиш бўйича ўзларининг махсус изланишларини ўтказдилар. Улар ишчилардан фаолиятларининг қониқтирадиган ва қониқтирмайдиган аниқ томонларини ифодалаб беришни сўрайдилар ва бу сўров натижаларини таҳлил қилдилар. Улар ишдан қониқиш ёки қониқмаслик ҳиссиёти билан боғлиқ иккита мутлақо бошқача омиллар мавжудлигини аниқладилар. Герцберг гигиеник омиллар деб номланган аспектлар(томонлар) қониқмаслик ҳиссиёти билан боғлиқ. Фирма сиёсати, меҳнат шароитлари ва хавфсизлик техникаси фақат номукамал бўлгандагина ишдан қониқмасликнинг потенциал манбалари ҳисобланади. Бунда раҳбарлик фақат гигиеник омилларни яхшилаш орқали хизматчилар мотивациясини амалга оширолмайди. Бошқа томондан, меҳнат унумдорлигини ошириш учун мотиваторлар деб номланган омиллар: тан олинмиш, масъулият, хизматга кўтарилиши ва шахсий рағбатлантиришнинг бошқа усуллари муваффақият билан қўлланилиши мумкин. Герцберг назарияси Маслоу назариясининг табиий давомидир: мотиваторлар иерархиянинг юқори даражаларида жойлашган, гигиеник омиллар эса қуйи даража эҳтиёжларини ифодалайди.

Менежерлар кўпроқ нимага - мотиваторларга ёки гигиеник омилларга эътибор бериши керак? Бу вазиятларга боғлиқ, ўрта синфга мансуб катта лавозимдаги малакали, юқори ҳақ олувчи ходимларни мотиваторлар ёрдамида яхши рағбатлантириш мумкин. Паст малакали, кам ҳақ олувчи, хавфли меҳнат шароитларида ишлайдиган ишчи ёки кекса ходимлар учун эса, аввало, гигиеник омилларнинг яхшиланиши муҳим. Сўнг мотиваторларнинг қўлланилиши яхши самара бериши мумкин.



**8-расм. Герцбергнинг икки омилли назарияси.**

Мотивациянинг процессуал назариялари		
Кутиш назарияси	Одиллик назарияси	Портер-Лоуер
<p>Мотивация омили инсоннинг Кутишлари бўлади</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат харажатлари - натижалар</li> <li>• натижалар - мукофот               <ul style="list-style-type: none"> <li>• валентлик (мукофотнинг эҳтиёжларга мослиги)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Инсонлар мукофотнинг харажатга нисбатини худди шундай иш бажарган инсонларнинг мукофотлари билан субъектив равишда солиштирадилар</p>	<p>Мотивация - эҳтиёжлар, кутишлар ва инсонлар томонидан одил мукофот қандай тушунилиши функцияларининг ўзгаришидир. Натижа инсонлар томонидан ўз ролларини баҳолашга боғлиқ</p>

**9-расм. Процессуал назариялар.**

**Кутиш назарияси** - ходим сарфлайдиган меҳнат миқдори кутилаётган тақдирлашга боғлиқдир деб уқтирувчи концепция.

Кейинги йилларда таъсири кучайган бошқа мотивация назарияси Девид Надлер ва Эдвард Лоулер томонидан ишлаб чиқилган. Уларнинг Кутиш назариясига мувофиқ, муайян вазифани бажариш учун сарфланадиган

меҳнат миқдори кутилаётган мукофотлашга боғлиқ. Ишчилар қуйидаги омилларга:

1) муайян вазифани бажаришга қанчалик қодир? (“мен шуни бажара оламанми?”).

2) бажарилган иш учун кутилаётган мукофотни оладиларми? (“мен уни бажарсам қанча мукофот оламан?”).

3) шундай мукофот сарфланган меҳнатга мос келадими? (“куч сарфлашга арзийдими?”) эътибор беради. Бу назариянинг асосий принципи шундаки, у меҳнатни мотивлаштиришдаги фарқларни инсонларнинг шахсий хусусиятлари нуктаи назаридан қараб чиқади. Ҳар бир ходим вазифанинг мураккаблиги, мукофот “қиймати” ва улар ўртасидаги боғлиқликни ўзига қабул қилади.

Надлер ва Лоулер ўз назариялардан келиб чиқиб, менежерлар қуйидаги вазифаларни бажарганда ўз ходимлари меҳнат унумдорлигини ошириш мумкин:

1. Ҳар бир ходимни қониқтирувчи мукофот миқдорини аниқлаш;
2. Унинг унумдорлига тенг мақбул даражасини аниқлаш;
3. Шу даражага эришишни мумкин қилиш;
4. Мукофот ва меҳнат унумдорлиги ўртасида ўзаро боғланишни ўрнатиш;
5. Шу мукофотнинг етарли миқдорини таъминлаш.

Уолтер Ньюсом 9 омил тушунчасини киритиб Кутиш назариясини янада ривожлантиради. Бу омиллар ушбу назариянинг асосий қоидаларини белгилайди ва муваффақиятга эришган раҳбарларнинг уни амалда қўллашга зарур бўлган асосий тавсиялар вазифасини бажаради.

Қобилият. Кўрилаётган шахс муайян ишни яхши бажаришга қодирми?

Ўзига қатъий ишонч. Шу ишни яхши бажара олишига ишонадими?

Мураккаблик. Уни яхши бажариш учун кўп куч сарфлашга тўғри келадими?

Мезонлар. Яхши ва ёмон иш ўртасидаги фарқни тушунадими?

Мувофиқлик. Барча яхши иш учун бир хил истаган мукофотини ва ёмон иш учун бир хил камроқ мукофотни олади деб ҳисоблайдими?

Компенсация. Мукофот яхши иш натижаларига мос келадими?

Харажатлар. Шахс учун яхши иш қанча туради: нимадан воз кечиш “арзонроқ”?- куч-қувватданми ёки мукофотданми?

Ўзаро таъсир. Менежер ўз ходимлари билан мулоқотга киришадими? (бу бутун жараённинг асосий таркибий қисми).

Уолтер назариясига юзланган менежерлар ходимларга ўз ижодий қобилиятларни намоён қилиш, ўзига ишониш ва юқори даражадаги эҳтиёжларни қондиришга имконият бериш орқали уларни рағбатлантириш мумкин деб ҳисоблайдилар.

### **4.3. МОТИВАЦИЯ БОРАСИДАГИ ЗАМОНАВИЙ МУАММОЛАР.**

Ходимларда зарурий рағбатларни ҳосил қилишга эришувчи менежерлар бир қатор қийинчиликка дуч келади. Бу қийинчиликлар ишчи кучи таркиби, иқтисодиётдаги, ташкилотлардаги маданий муносабатларнинг ўзгаришидан келиб чиқади.

#### **Ишчи кучи таркибидаги ўзгаришлар.**

Шимолий Америка ишчи кучи таркиби жиддий ўзгаришларни бошдан кечирмоқда. Бу ўзгаришлар келгуси ўн йилликда менежерлар иш усулларида ходимларни махсулдор ва иштиёқ билан ишлашга қаратилган янги ўзгаришларни талаб қилади. Ишчи кучи таркибига таъсир қилувчи энг асосий тенденцияларнинг баъзилари:

- Яқин 10 йил давомида аҳоли ва меҳнат ресурслари сони жуда секин суръатлар билан ўсади. Тахминан йилига 1% ўсади.

- Меҳнат бозорига чиқувчи ёш ходимлар сони қисқаради. 1985 йилда 16-24 ёшдаги бандлар улуши ишчи кучи умумий сонидан 20%ни ташкил этган бўлса, 2000 йилда бу кўрсаткич 16%ни ташкил этади.

- Бандликнинг ўртача ёши 35 дан 39 гача кўтарилди.

- Меҳнат бозорига аёллар кўпаяди. 2000 йилда 25-44 ёшдаги аёлларнинг 80 фоизи ишлайди.

- I-Жаҳон уруши давридан бери аҳоли ва меҳнат ресурслари кўшимча ўсишининг максимал улушини иммигрантлар: ўша даврдаги 4 млн. дан ҳозирги кунга келиб 7 млн. кишини ташкил этади.

Учта энг асосий тенденция: ишчи кучининг кексайиши, аёллар улушининг ўсиши ва маданий фарқланишнинг кучайиши.

#### **Ишчи кучи кексайиши.**

“Демографик портлаш фарзандлари” - 1946-1964 йилларда туғилган кишилар шунчалик кўпки, бу кўп статистик қонуниятларни издан чиқармоқда. Улар меҳнат бозорига илк кадам кўйганларида АҚШда ишлаётганларнинг ўртача ёши кескин пасайди. Ҳозир, улар ўз карьераларининг ўртасига яқинлашиб қолган вақтда бу кўрсаткич яна кўтарилмоқда. Меҳнат ресурсларининг бундай “кексайиши” ва иш ходимлар сони қисқариши бу авлод вакиллари кеч турмуш қуришга, умуман қурмасликка, кам фарзанд (ўз ота-оналарига нисбатан тахминан 2 баробар кам) кўришга интилиши билан изоҳланади.

Ишчи кучи таркиби бутун дунёда ўзгармоқда. Масалан, Мексикада 1950 йилда 15-64 ёшдаги ишловчи аёллар 8%ни ташкил этар эди, 2000 йилда эса 17%, ҳозир - 32% га етган.

Бугунги авлодни 30-40 ёшга тўлган вакиллари ишга нисбатан бўлган талаблари яхши иш ҳақи, ва ўз ишидан қониқиш ҳиссиётларидан анча юқори. Кўп оилаларда эр ҳам, хотин ҳам оилавий ҳаётни ва хизмат фаолиятини тенг олиб бориш ниятида ишлаб юрибдилар. Ишга олувчи

корхона уларга хизматдаги "ўсишини" таъминлайдиган қулай иш графигини тузиб беришларини хоҳлайдилар, негаки, бу ҳол уларга хизмат билан оила орасидаги вақтни тақсимлашга ёрдам беради. Бироқ, бундай одамлар 50 ёшга тўлганда хизмат фаолияти ва унга боғлиқ ҳолатларга ўзгача назар билан қарайдилар. Улар ўзларига нисбатан кўпроқ эътиборга эга бўлишни хоҳлайдилар. Жумладан, фирма даромадида иштирок этиш талаблари ва бўлажак нафақа таъминотини кенгайтирувчи бошқа талабларни кўя бошлайдилар.

### **Ишчи кучи таркибида аёллар.**

Ишлаётган аёллар сони ортишининг натижалари бундан ҳам қизиқ. Ҳам эр, ҳам хотин ишлайдиган оилаларнинг ортиб бориши туфайли, ишчи-ходимни мамлакатнинг бирон-бир вилоятига кўчириб ўтказиш мушкул бўлиб қолди. Шунингдек, раҳбарлар иккала жинс соҳиблари бўлган ходимларининг ўз оила манфаатларидан воз кечиб, режадан ортиқ иш бажаришларига ҳам ишона олмайдилар. Фарзандларни парвариш қилиш муаммоси энг оғир муаммолардан бири бўлиб қолди. 1988 йилда аёллар ишчи кучи умумий сонининг ярмини ташкил этган. 1995 йилга келиб эса, аёллар Қўшма Штатлардаги ишчи кучининг 63 фоизини ташкил этди. Ходимларни ишга қабул қилиш вақтида, унинг оиласидаги барча аъзоларнинг шарт-шароитларини ҳисобга олиш зарур. Ходимнинг маълум бир оилавий шароитларини билган фирма раҳбарлари унга ёрдам сифатида фарзандларини парвариш қилишда, болалар нафақасини олишда, иш кунини қулай ташкил этишда, кўшимча тўловлар дастури ва (уйда иш қилиб, офис билан компьютер орқали боғланувчилар учун) телекоммуникация билан таъминлашда кўмак берадилар.

### **Маданий тафовутлар.**

Ишчи кучининг катта қисмини турли маданий ва этник гуруҳлар вакиллари ташкил этиб бормоқда. Бу одамлар мутахассислик бўйича тайёргарлик даражаси, ишга бўлган муносабат ва урф-одатларнинг ниҳоятда хилма-хиллиги, ҳамда меҳнат фаолиятларига таъсир этувчи бошқа жиҳатлар билан ажралиб турадилар. Баъзилар — келиб чиқиши бўйича америка аборигенлари, баъзилари эса — яқинда келган мухожирлар (иммигрант)дир. Менежерларнинг вазифаси ана шундай турли хил гуруҳлар билан алоқани яхшилаш ва компанияда ҳамкорлик ҳамда сабр-бардошлик муҳитини яратиш.

Айрим фирмалар турли маданият вакиллари билан алоқа ўрнатиши керак бўлган менежерларга махсус дастурлар ташкил этиб, мазкур муаммонинг ажойиб ечимини топдилар. Юзлаб компаниялар "Маданий хилма-хилликка ёндашув" номли еттита 30 дақиқали видеокассеталардан ташкил топган сериалдан (мазкур сериал йирик корпорацияларнинг маблағлари эвазига "Copeland Griggs" компанияси томонидан яратилган) фойдаланадилар. Ушбу видеосериал бир хил шаклдаги хатти-ҳаракат, айнан қайтариладиган тасодифий келишмовчиликлар, ҳамда келиб чиқиши ҳар хил

бўлган ходимларнинг ишга берилиб, фаолият юритишига даъват этиш каби таклифлари билан менежерлар диққатини тортади. Мазкур дастур нафақат маданий ва этник келиб чиқиш муаммоларини, балки жинс, ёш, миллат, чекланган фаолият ва шахвоний йўналганлик билан боғлиқ муаммоларни ҳам камраб олади. Бундан ташқари, кўпчилик компаниялар ишчиларга турли маданий ва тилга оид тафовутларга сабр-бардошли муносабатда бўлишни ўргатувчи дастурлар киритган.

"Digital Equipment" компаниясида "Маданий хилма-хилликка ёндашув" дастуридан бир неча йил давомида фойдаландилар. Дастур "Инсон кадрли эканлигини ҳис этсагина яхши ишлайди, бошқалардан фарқ қиладиган хусусиятлари эътиборга олинса, улар ўзларини ниҳоятда кадрли эканликларини ҳис этадилар" деган йўналишга асосланган. Корпорация бош бошқармасининг 26 та ходими ва филиаллар менежерлари бутун мамлакат бўйича ўз ходимларига ўқув дастурлар, турли мавзудаги материалларни таклиф этиб, махсус марказлар ишини бошқарадилар. Турли маданият вакилларидан ташкил топган персонални бошқариш муаммолари ечимига ҳисса қўшган бошқа компаниялар ҳам мавжуд. Улар орасида — "Apple Computer", "Avon", "Corning", "Dupont", "Hewlett-Packard", "Honeywell", "Pacific Bell", "Procter & Gamble", "Security Pacific Bank", "US West" ва "Xerox" компаниялари. Уларнинг кўпчилиги, янги келган, кичик миллатга мансуб бўлган ходимлар учун маданий қўллаб-қувватлаш гуруҳларини ташкил этиб, ҳар хил маданий бирлашмалар фаолиятини маблағ билан таъминлаб турадилар.

### **Иқтисодиётдаги ўзгаришлар.**

Америкада бизнес юритиш усуллари кундан-кунга ўзгариб бормоқда. Менежерлар ҳаммаша ўз ташкилотларининг кенг қамровдаги ички ўзгаришларига дуч келадилар. Ишчи кучининг демографик таснифи, технология, бозор, рақобат, бошқариш ва ташкиллаштириш шакллари, шунингдек инсонларнинг фикр ва ғояларидаги ўзгаришлар тадбиркорлик фаолиятидаги барча йўналишларнинг бир шаклдан иккинчи шаклга айланишига олиб келади.

Ўтмишда кўпчилик фирма ва ходимлар ўртасидаги муносабатлар ўзаро тушуниш ва ён босишга асосланган эди. Ҳозирги кунда эса ходимларни ўз ишларига доимий боғлаб қўйиш ўрнига, компаниялар иқтисодиётдаги ўзгаришларга қараб, ишдан бўшатиш услубини кенг қўламда қўлламоқдалар. Илгари бир ўртамиёна ходим ўз ҳаёти давомида атиги иккита компанияда ишлашга улгурар эди, ҳозир эса ҳар 3-7 йилда ўзгартириб туради.

Иқтисодиётдаги таркибий кўчиш — ишлаб чиқариш соҳасидан хизмат кўрсатиш соҳасига томон ҳаракатланиши туфайли саноатда машғул бўлганларнинг кўпчилиги бўш қолиб, мазкур соҳага кадрлар оқимининг тўхташига ва ишсизликка олиб келди. Бир вақтнинг ўзида, технологик жараён малакага қўйиладиган талабларни кучайтириб, шу йўналишда ишлаган кам малакали ва саноат ходимларининг янги иш жойларда ишлаш

учун керак бўлган тайёргарлик даражасига тўғри келмаслигига олиб келди. Таълим даражаси паст бўлган америкалик ишчилар юқори малака талаб этмайдиган иш жойлари учун курашда Осие ва Лотин Америкадан келаётган хорижийлар томонидан кучли рақобатга дуч келмоқдалар.

"Демографик портлаш фарзандлари" компанияларнинг кичрайиши эвазига камайиб бораётган истикболли мансаблар учун бир-бирлари билан рақобатлашмоқдалар. Бу ҳол, кўпинча, ходимларнинг ўсишини чегаралаб, инсонни иш жойи билан боғлиқ истикболдан махрум этиб, норозиликларга олиб келади. Оммавий ишдан бўшатишларнинг ҳисобига юқори технологияларга эга бўлган энг илғор компанияларда ҳам ўзининг иш жойини йўқотишдан қўрқадиган ходимлар бор. Албатта, бундай хавфни сезиб туриш, ишлаб чиқариш самарадорлигига таъсир этиб, компанияга нисбатан садоқатли бўлиш ҳиссидан йироқ бўлишга мажбур қилади. Ҳақиқатан ҳам, "Time" ва "CNN"нинг ҳамкорликдаги тадқиқоти давомида шу нарса маълум бўлдики: 57% одам компанияларнинг ўз ходимларига хайрихоҳ эмаслигини, 67% эса ходимларнинг компанияга нисбатан хайрихоҳлик билдирмаслигини таъкидладилар.

#### **4.4. ТАШКИЛОТДА МАДАНИЙ ШАРТ-ШАРОИТЛАРНИНГ ЎЗГАРИШИ . ХОДИМЛАР ИШ ЖОЙИДА ИНГЛИЗ ТИЛИДА СЎЗЛАШИШЛАРИ ШАРТМИ?**

Фрэнсис Арреола ходимларнинг иш давомида фақат инглиз тилида сўзлашишлари шартлиги ҳақидаги эслатмани ўқиб қаттиқ таажжубланди. Арреола линза ишлаб чиқарадиган "Signit Amoralite" (Жанубий Калифорния) компаниясида техник контролер бўлиб ишлаган. Бошланғич мактабда у фақат ўзининг она - испан тилида сўзлашгани учун мактаб ўқитувчилари томонидан қаттиқ таъқиб остига олингани эсида. Ҳозир у инглиз тилида ҳам, испан тилида ҳам бемалол сўзлаша олади, лекин фақат инглиз тилида сўзлашиш талабини нотўғри деб ҳисоблайди.

"Signit Amoralite" компанияси ўз талабини "дўстлари ва сафдошлари тушунмайдиган ўзга тилда сўзлашиш кўп келишмовчиликларга олиб келиши мумкинлиги, бундан ташқари бу одобсизлик ва хавфсизликка таҳдид" билан асосладилар. Компаниянинг таъкидлашича, бу талабни бажариш шарт эмас, бу фақат тавсия холос; уни бажармаган шахслар ҳеч қандай жавобгарликка тортилмайдилар.

Шунга қарамай, юзлаб америка компанияларида бунга ўхшаш чоралар фуқаролар ҳуқуқини ҳимоя қилувчилар томонидан ҳар хил миллатга мансуб бўлган инсонларнинг камситилишига қарши йўналган федерал қонунларнинг бузилиши деб тавсифланади. Иш билан банд қилишнинг тенглигини таъминлайдиган Комиссия томонидан ишлаб чиқилган низомга асосан, ишга олувчилар бизнес билан боғлиқ бўлган ўта муҳим сабабларга кўрагина тил чегараларини ўрнатишлари мумкин.

Бундай чегараларни компаниялар, ходимларнинг ўзлари томонидан



тушунадиган, улар ҳақида ғийбатлашаётганлиги ҳақидаги шикоятларига асосан киритадилар. Масалан, келиб чиқиши бўйича хитойлик бўлган америкалик аёл, сафдошлари у билан испанча сўзлашишларини айтиб шикоят қилган. (Кейинчалик офисда "фақат инглизча сўзлашинг" талаби кўйилган ва ҳозирги кунда бу талабни судда испан ходимларидан биттаси рад этмоқда.) Маданий келиб чиқиши жиҳатидан ҳар хил ходимлар сони ортиши билан, бундай шикоятлар сони ҳам ўсиб бормоқда. Масалан, "Signit Amoralite" компаниясидаги 900 та хизматчининг ярмидан кўпини — осиеликлар, филиппинликлар ва лотинамерикаликлар ташкил этади.

Менежерлар ана шу тил курашининг марказига тушиб қолдилар. Бир кутбда, сафдошлари ўзга тилда сўзлашганлиги ва у бу тилни тушунмаслигини, шунинг учун бу ҳолни ўзига нисбатан ҳақорат деб ҳисоблаган ходимлар туради. Иккинчи кутбда, агар ишга ҳалақит қилмаса, бир-бирлари билан ўзининг она тилида сўзлашиши мумкинлигини, фақат инглиз тилида сўзлашиш талаби ноқонуний бўлиб, норозиликларга олиб келишини таъкидлайдиганлардир. Менежер нима қилиши керак?

Турли миллат вакилларидан ташкил топган персонални бошқариш масалалари бўйича экспертларнинг фикрича, бу муаммони ҳал этиш учун, ходимларга ўзга миллат вакилларига нисбатан сабр-бардошли бўлишга ўргатиш дастурини таклиф этиш зарур. Бу дастурнинг мақсади — ходимлар орасида ўзаро ҳурмат муҳитини яратиш. Инглиз тилида сўзлашувчилар "хорижликларни тил ўрганишга ҳаракат қилгиси келмайди" деб ўйлайдилар. Лекин аслида бундай эмас, аксарият ҳолларда хорижликлар инглиз тилини билмасдан ҳеч қандай истиқболли лавозимга эга бўлмасликларини жуда яхши тушунадилар ва "инглиз тилида кўпроқ сўзлашишга ҳаракат қиладилар ва ўз миллатига мансуб бўлган ходимлар бирон-бир нарсани тушунмагандагина ўз тилида гапириб тушунтириб берадилар", дейди Калифорния университетига (Лос-Анджелес) мазкур дастурни ишлаб чиқишда иштирок этаётган Майкл Адам.

#### **Мақсаднинг кўйилиши.**

Баъзи ходимларни аниқ ва эриша оладиган мақсадлар билан рағбатлантириш мумкин. Менежерлар ҳам шунга ўхшаб, агар муваффақиятнинг нимага боғлиқлиги ва нимадан иборатлигини билсалар, унга эришиш учун кўпроқ имкониятга эга бўладилар.

Хатти-ҳаракатни модификациялаштириш, яъни одамнинг хатти-ҳаракатини яхшилаш мақсадида айтилган танбеҳ ва мақтовлар ҳам баъзи ходимлар учун самарали бўлади. Масалан, "Nucor" компанияси тажрибасида куйидаги мақсадлар қўйилади, яъни режадан ортиқ иш бажарган ишчилар моддий рағбатлантириладилар. Аммо маълум бир шахснинг мақсадлари ташкилотнинг олдида турган мақсадлардан тубдан фарқ қилади, негаки:

- улар камчиликни ташкил этади;
- қамров доираси кичкина бўлади;
- кам вақтга мўлжалланган бўлади;

- ноаниқлик ва таваккалчилик даражаси кам бўлади.

Асослантириш воситаси сифатида мақсад кўйишдан фойдаланишнинг сири шундаки, ходимлар ўз муаммоларини хал этишда "иштирок этадилар". Агар мақсадлар "юқоридан" белгиланса, ходимларга "улардан кимдир фойдаланаётгандек" туюлади. Бундан ташқари бу тизимда қайта алоқанинг "ўрнатилиши" жуда муҳимдир.

### **Хатти-ҳаракатни модификациялаштириш.**

Хатти-ҳаракатни модификациялаштириш замирида ётган ғояни тушуниш жуда осон: керакли ҳаракатларни рағбатлантириш, кераксизларини эса — рағбатлантирмаслик. Тадқиқотлардан шу нарса маълум бўлдики: керакли натижаларга эришиш учун, норозилик билдиришдан кўра, мақтов ва изҳорлар яхшироқ таъсир этар экан.

Бу услубдан кўпгина фирмалар фойдаланадилар. "Emery Air Frate" компанияси мижозлар талабини 90 дақиқада бажаришни ўз мақсади сифатида кўйганда, ҳамма ходимлардан ҳар бир буюртмага қанча вақт кетишини ёзиб боришни талаб этдилар. Ёзувларга кўра, агар ходимнинг кўрсаткичи юқори бўлган бўлса, у ҳолда раҳбар уни мақтар эди, тесқари ҳолда эса раҳбар уни ростгўйлиги ва орасталиги учун мақтар эди, холос. Ана шундай қайта алоқадан сўнг 90% ходимларнинг кўрсаткичи ижобий натижага (90 га) етди. Рағбатлантиришнинг шунга ўхшаш самарали дастурлари "ZM", "Ford", "АТТ", "Pepsi Co" ва бошқа компанияларда жорий этилган.

Янги-Орлеандаги университет ўқитувчиси, бошқариш бўйича мутахассис Майкл Лебёф, рағбатлантириш учун "бошқаришнинг дунёдаги энг асосий тамойили"ни таклиф этиб, унда қуйидаги тавсияларни беради:

1. Ўйлаб кўрилган қарорларни рағбатлантиринг.
2. Таваккалчиликдан кўрқиб эмас, уни ўз бўйнига олишни қўллаб-қувватланг.
3. Онгсизларча бўйсунитишни эмас, ижодий ёндашувни рағбатлантиринг.
4. Ҳаракатдаги илдамликни қўллаб-қувватланг.
5. Тинимсиз меҳнатни эмас, маъноли меҳнатни қўллаб-қувватланг.
6. Ортиқча оғирлаштиришни эмас, енгиллаштириш таклифларини қўллаб-қувватланг.
7. Кескин вазиятларни ўзи ҳосил қиладиганларни эмас, вазмин ва маҳсулдор ишлайдиган ходимларни қўллаб-қувватланг.
8. Тез бажарилган эмас, сифатли бажарилган ишни қўллаб-қувватланг.
9. Компанияга нисбатан сабр-қаноатни қўллаб-қувватланг.

Кўпгина компаниялар яхши ходимларни рағбатлантиришнинг турли шаклларида фойдаланадилар. Масалан, "Omni Hotels" компаниясида ходимлар меҳмонхона мижозларига ўз вазифасига кирмайдиган хизматни кўрсатганда, уларга миннатдорчилик билдирилади. Бир неча миннатдорчиликдан сўнг хизматчилар медаль, пул мукофотлари ёки "Омни" хизматининг ғолиблари" шарафига ўтказиладиган байрамларга

таклифномалар оладилар.

### **Қайта тайёрлаш.**

Иқтисодиётда тезкор ўзгаришлар бўлаётган бугунги кунда баъзи соҳа ходимлари учун ишсиз қолиш хавфи кучайди. Ишсиз бўлиб қолишдан қўрққан одамлар, уни керакли даражада бажаришдан ҳам йироқ бўладилар. Шунингдек, иш фаолиятларига бевосита таъсир этадиган бошқа жиҳатлар: оилавий можаролар, алкоголизм ёки руҳий бетоблик билан касалланиш ва бошқалар намоён бўлиши мумкин.

Одамларни ишдан бўшатиш ва қисқартириш ходисаларининг олдини олиш борасида кўпгина ишларни амалга ошириш мумкин. Улардан биттаси — ходимларга янги мутахассисликни ўрганиш учун компания ҳисобидан курслар ташкил этиш. Саноат ходимлари робот ва бошқа автоматлаштирилган жиҳозлардан фойдаланишни, хизмат кўрсатиш соҳасининг менежерлари — сотувчи бўлишни ўрганиб олишлари мумкин бўлади. Кўпчилик одамлар ўзгаришларга кўникиш қийин деб ҳисоблайдилар, лекин бошқа кўпчилик - ўз компания ёки иқтисодиётга фойдали хизмат кўрсатишнинг яна бир имконияти сифатида бундай ўринишларни кадрлайдилар. Ходимлар ишлаб чиқаришдаги пасайишдан кейин, янги касбга эга бўлганда, яна янги куч билан ишлашни бошлаб, ўз олдига янги мақсадларни кўядилар.

### **Ишга йўналтирувчи услублар.**

Бир бўлим ёки иш жойида асосланишга оид муаммоларни бошдан кечираётган маълум бир турли хизматчилар кўп бўлса, бунинг сабабини ишнинг ўзидан қидириш лозим. Бундай ҳолларда хизматчилар хатти-ҳаракатини эмас, ишнинг таркибини ўзгартириш йўлларини қидириш лозим. Бу эса, одатда, бошқарувнинг авторитар услубини юмшатиб, ходимлар ўзларини "команда"нинг бир бўлаги сифатида ҳис этиш имкониятини бериш кераклигини билдиради. Бундай мақсадни амалга оширишнинг бир усули — сифат тугараклари. Раҳбарият, хизматчи ва менежерларга ўз ғояларини эркин ифодалаш имкониятини бериш билан биргаликда, уларнинг меҳнат фаолияти давомида зарур бўладиган ижодий қувватларига ҳам йўл очиб берадилар. Шу билан бир қаторда, хизматчилар фаолияти кўламини кенгайтириш ва иш жойларини ўзлаштириш, қулай иш графигини ҳамда телекоммуникацияни жорий этиш, иш вақтини қисқартириш ва вазифаларни тақсимлаш каби усуллар ҳам кенг қўлланиши мумкин. Бу ерда, энг муҳими меҳнатнинг ташкиллаштирилишини яхшилаш ва қулай иш графикларини киритиш бўйича олиб борилаётган тадбирлар, бутун компания ва хизматчиларнинг фойдаси учун қилиниши керак.

### **Ишчилар фаолият кўламининг кенгайтирилиши ва иш жойларининг мукамаллаштирилиши.**

*Фаолият кўламининг кенгайтирилиши — ташкилотда вазифа тақсимлашда, бутун иш фаолиятлари учун хизматчиларнинг зиммасига юкланадиган маъсулият.*

XX асрнинг бошларида кам малакали ишчиларнинг маълум йўналишда ихтисослаштирилиши анча самарали бўлган бўлсада, ҳозирги кунда унинг ҳеч қандай аҳамияти қолмади. Биринчидан, ишнинг техник тарафини раҳбариятдан кўра яхшироқ биладиган, янада маълумотли бўлган одамлар қониқтирмай қолган. Иккинчидан, илгари инсон томонидан бажариладиган баъзи ихтисослаштирилган вазифалар, ҳозир машиналар ёрдамида бажарилмоқда. Ана шундай ўзгаришлар олдида кўпгина компаниялар ишни ташкиллаштиришнинг янги усуллари жорий этиш орқали меҳнат унумдорлигини оширмоқдалар. Бундай қайта ташкиллаштиришнинг бир тури — бу ишчиларнинг фаолият кўламини кенгайтириш, яъни бунда, ишнинг махсус ихтисослаштирилиши кам бўлиб, хизматчиларга, улар ўз иш жойларининг умумий таркибда аҳамиятли эканлигини ҳис этадиган, маъсулиятли ва муҳим вазифалар топширилади.

Масалан, Ливониядаги (Мичиган штати) "кадиллаклар" ишлаб чиқарадиган корхона раҳбарлари, зерикарли ишни қизиқарлига айлантириш учун "жамоа кучи"дан фойдаландилар. Ишчиларга янги касбларни эгаллаб, янада кўпроқ даромад топиш ва шу асосда, ўз мутахассисликларини кенгайтириш учун қизиқтириш имкониятлари берилди. Ҳар ҳафтада бўлиб ўтадиган мажлисларда эса бу "командалар" корхона иши борасида эгаллаган билимларини, илгари фақат раҳбарият томонидан ҳал этиладиган соҳалардаги муаммоларни ечишда ҳам қўллаш имкониятига эга бўлдилар.

Спэрроуз Пойнт (Мериленд штати) шаҳридаги "Batlehem Still" заводида фаолият кўлами кенгайтирилишининг ўзгача усулини қўллашди. Ҳафтада бир марта бутун корхона ишчиларига металл ишлаб чиқаришга таъсир этадиган ихтисодий кучларни тўла англашга ёрдам берувчи маълумотлар тарқатилади. Бундан ташқари, йўналишдаги операторларга, вақти-вақти билан "Batlehem Still" маҳсулотининг харидорларидан хабар олиб туриш вазифаси берилди.

Ишчилардан бири: "Энди биз нима ишлаб чиқараётганимизни биламиз, илгари эса биз фақат пўлат қуйишни билар эдик холос", - деб гапирди.

Иши таркибий қайта қурилишга дучор бўлиб, бутунлай янги вазифалари пайдо бўлган одамлар ўзларини қандай ҳис этадилар? "Gulf Oil" компаниясида 28 йил темир қуйиш билан машғул бўлган бир ишчига, бошқа касб йўналишидаги ишчиларга ёрдам бериш вазифаси юкланганда, у норози бўлиб: "Сенга ҳеч қачон ўргатилмаган ишни бажаришни талаб этиш асабингни бузади", - деди. Мана бу мисолда эса, бунинг аксини кўрамиз: 17 йил давомида Чикаго банкида фақат чекларни текшириш билан машғул бўлган аёлга, янги махсус ихтисос бўйича вазифа юкладилар. Бунда банк автоматлаштириш соҳасидаги ютуқлардан фойдаланиб, уни компьютер олдида бириктириб, чекларга ишлов бериб, уларни ҳисобга олиш билан боғлиқ операцияларни бажаришни топширди. "Бутун жараённи бошидан охиригача кузатиш имкониятига эга бўлганим учун бу иш менга жуда ёқди. Ўзимни яхлит бутунликнинг бир қисми этиб ҳис этиш, мен учун

мароклироқдир. Ҳар бир инсон ҳаётида қандайдир ўзгаришлар содир бўлиши керак", - деди аёл.

### **Ишнинг қулай графиги**

*Ишнинг қулай графиги — ишчи-ходимлар иш боши ва якуини мустақил белгилай оладиган иш тартиби.*

Меҳнат ресурсларининг ўзгариши билан инсонлар турмуш тарзи ва эҳтиёжлари ҳам ўзгариб қолди. Ишлаётган эр-хотинлар, фарзандлари ўз вақтида мактабга ёки энага олдига, ўзлари эса ишга етиб боришлари учун аниқлик мўъжизаларини содир этишлари керак. Ёки ота, ёки онаси бор оилаларда эса, имкониятлар икки ҳисса кам, муаммолар икки ҳисса кўпдир. Кўп одамлар ўзига уй ёки автомашина олишлари учун қўшимча ишда ишлашга мажбурлар. Шунинг учун, кўпчиликка қулай иш графиги зарурдир. Ҳаммага ўхшаб, ҳафтада беш кун эрталаб тўққиздан кеч соат бешгача ишламай, ишчи имкониятларига қараб ўзига қулай вақтни белгилаб олади. Масалан, компания ҳамма хизматчиларидан соат 10 дан 14 гача ишда бўлиб, ишлаб бериш вақтлари 8 соатни ташкил этса бўлди, қолган вақтда улар ўзлари хоҳлаган нарсалар билан машғул бўлишлари мумкин. Бундай қулайлик, одамларга ўзларининг мушқул ҳаётларини осонлаштириш имкониятини беради. Ўз иш вақтларини мустақил режалаштирганликлари туфайли назоратдан ҳалос бўлганлик ҳисси кўп инсонлар учун асосланишнинг муҳим омили ҳисобланади.

Миллий сўровнома натижаларидан шу нарса маълум бўлдики, кекса ёшдаги 78% ишчи хизмат зинасидан илгарилаш қадамларини султлаштириш эвазига оила билан бирга бўлиш вақтларини кўпроқ қолдириш имкониятини берадиган бундай графиклар уларни қониқтиришини айтдилар. Хизматчиларнинг бу таклифларига жавобан тобора кўпроқ компаниялар қулай иш графигини тақдим этиптилар. Ўтказилган сўровномалардан 259 та йирик фирмаларнинг 42% хизматчилар учун қулай иш графигини тақдим этганликлари маълум бўлди. Бундай графиклар, миждозларга хизмат кўрсатиш учун маълум вақт ажратиш зарур бўлмаган, "оқ ёқачалар" ишлайдиган фирмаларда кенгроқ тарқалган. "Кўк" ёки "пушти ёқачалар" ишлайдиган: истеъмолчиларни кутиб олиш ва кузатиш, уларнинг кўнғироқларига жавоб бериш учун ходим доимо жойида бўлиши шарт бўлган фирмаларда эса, бу график кам учрайди. Қулай графикнинг бошқа камчиликлари ҳам бор: 1) раҳбарлар бошқарувда баъзи ноқулайликлар ҳис этиб, қўл остидагиларининг келиб-кетишини кузатиш ва назорат қилиши қийинроқ бўлади; 2) уларнинг касбдошлари кўпинча бундай ходимлардан норози бўлиб, уларни ишига нисбатан маъсулиятсизликда айблайдилар.

### **Телекоммуникация ва уй офислари.**

*Телекоммуникация — уй шароитида офисга уланган телефон, компьютер модеми ва факс орқали иш юритиш.*

Аҳоли зич жойлашган шаҳарларда эрталабки "тиғиз" пайтда ишга етиб

бориш — оғир ва чидаб бўлмайдиган синовдир. Бу вақтни уйда, марказий офисга компьютер орқали уланган ҳолда, унумлироқ ўтказиш мумкин. Телекоммуникациянинг кўпгина афзалликлари бор: ходимнинг иш унумдорлиги 15-20% га ошади, офисни сақлаш учун кетадиган маблағлар бирмунча қисқаради, фирмадан кетиб қолиши мумкин бўлган ходим сақланади, ногиронлар меҳнатидан фойдаланиш енгиллаштирилади. Уйда ишлаш одамларга ёқади, негаки улар иш тартибини ўзлари тузадилар, транспортга кетадиган харажатларни қисқартириб, кўпроқ оила даврасида бўлиш имкониятига эга бўладилар. Албатта ҳар қандай ишни ҳам уйда ўтириб бажариб бўлмайди, бундан ташқари, ходим ишлаган вақтни ҳам назорат қилиб бўлмайди. Бунинг устига, уй офисини жиҳозлаш ҳам жуда қимматга тушади, айниқса - факс аппаратлари қўлланиб, телекөнгашлар ўтказиш учун махсус жиҳозланса ва ҳоказо.

"Sheersow Leman Brothers" компанияси ижрочи директорининг ўринбосари, Элен Гарцарелли, уч йил давомида ўзининг Гринвич Виллидждаги хонадонини тарк этмай, Нью-Йоркнинг даллолик фирмасида ишлаган. Ишининг афзаллиги шунда бўлдики, у ўзининг энг муҳим ишларини қилишга улгурар, уни ҳеч ким чалғитмас эди. Лекин, оқибатда, у шовқин-суронни соғиниб, офисга қайтиб келди. Уйда ишлайдиган бошқа хизматчилар, иш куни узайганлигидан, уйда уларни болалар чалғитиб, ҳалақит беришларидан норози бўладилар. Лекин, умуман олганда, кўпчилик ходимларнинг фикрича, телекоммуникацион тизим камчиликдан кўра кўп афзалликларга эга.

#### **Иш вақтининг қисқариши ва вазифадаги ўриндошлик.**

*Иш вақтининг қисқартирилиши — керакли миқдорда иш ҳақи тўланишининг пасайиб, иш ҳафтасининг кичрайиши, яъни ишдан бўшатиш ҳолларини камайтириш усулларида бири.*

*Вазифа миқдорининг бўлиниши (ўриндошлик) — бир иш жойидаги тўлиқ иш вақтининг, қулайлик учун, икки хизматчига бўлиб берилиши.*

Бажарилиши керак бўлган иш ҳажми билан, маълум бир ходим бажариши мумкин ва қулай бўлган иш ҳажми ўртасидаги тафовутларни, ҳамда ташкилотдаги маънавий муҳитни яхшилаш учун, бошқа иккита "қурол"дан фойдаланса бўлади. Иқтисодий таназзул вақтида кўпинча қўлландиган усул — иш вақтини қисқартириш, ҳар бир ходимнинг иш ҳафтасидан "кесиби олиш" ва шунга асосан, иш ҳақини бир оз камайтириш — компанияга меҳнат захираларидан фойдаланишдаги эҳтиёжларининг камайиб кетмаслиги учун хизмат қилади. Вазифадаги ўриндошлик, икки ходимга бир иш вақтини, бир иш жойидаги иш ҳақи ва мукофотни ўзаро тенг бўлиш имкониятини беради.

Норвөквдаги (Коннектикут штати) "Hiller Real Estate Associates" компанияси - тижорат, ишбилармонлик операциялари ва хусусий мулкни бошқариш ишлари билан шуғулланади. Уйда ишлаётган Пол Хиллс, ўз офиси ва мижозлари билан ҳафтада 4 марта компьютер, факс ва телефон орқали

боғланиб туради.

Ишчиларни ишдан бўшатиш ўрнига, компания иш вақтини қисқартириш усулидан фойдаланса, натижада ҳамма ютган бўлади, ходимлар ишсиз қолиб кетишларидан чўчимай кўпроқ пул сарф қилишга тайёр бўладилар. Кўп одамлар ишдан-ишга сакраш ўрнига ўз иш жойларида тинч ишлаб юрсалар, улар ишлаб чиқараётган маҳсулотнинг сифат даражаси анча вақтгача юқори бўлади. Ҳафталик иш вақтини қисқартирган ва иши юриша бошлаган фирмалар, истеъмолчиларнинг тобора ўсаётган талабларига тайёр турадилар, негаки улар иш миқдори кенгайгани учун янги ходимлар таклиф этиб, уларни иш ўргатишга мажбур бўлмайдилар. Бундан ташқари, иқтисодий юксалиш рўй берган даврда ишчилар уларнинг оғир кунда ёрдам берган фирманинг, "иш кунини узайтириш" таклифини миннатдорчилик билан қабул қиладилар. Бундан аввалги услубдан фарқли ўлароқ, вазифадаги ўриндошлик услуги, иқтисодий шароитга боғланмаган ҳолда, яъни ишлаётган ота-оналар, ўқиётган ходимлар ва ҳ.к. учун керак бўлганда қўлланиши мумкин. Бу усул, асосан, маълум бир давр мобайнида компанияда ишлаб келиб, иш вақтининг камайтирилишига муҳтож бўлган ходимларга нисбатан қўлланади, негаки, яхши хизматчини йўқотиб, янгисини олиб ўқитиш билан боғлиқ бўлган қийинчиликдан кўра, ўша иш вақтини иккита ишчи ўртасида тақсимлаб берган афзалроқдир.

Офис мебелларини ишлаб чиқариш билан ҳаммага машҳур бўлган, энг йирик компаниялардан бири - "Stillcase" компаниясида, бундай усул 1982 йилдан бери қўлланиб келинади. Мазкур компания хизматчилари, ўз вазифаларини ўриндошлик билан бўлиб ишлаш ҳуқуқига, бир йил давомида тўлиқ иш кунда ишлаб берганларидан кейингина эга бўладилар, бунда уларнинг вазифаси назорат ва молиявий маъсулиятга боғлиқ бўлмаслиги лозим. Бундай ходимлар, биргаликда ҳафтасига 40 соат ишлаб беришлари керак, бунда уларнинг ҳар бири ойлик иш ҳақининг 50% ни олади. Масалан, ўриндошлик вазифасидаги иккита аёл, ҳафтасига икки ярим кун ишлаб, ҳар чоршанба кун тушлик вақтида учрашиб, ўз маълумотлари билан ўртоқлашадилар.

Ҳозирги кунда, вазифадаги ўриндошлик услуги хусусий бизнесдан кўра, давлат муассасалари ва олий ўқув юртларида кенг тарқалган. 1984 йилда, федерал давлат хизматчиларининг низомида ушбу "қурол"га илк бор алоҳида параграф ажратилган эди. Бошқа соҳаларда бу усулнинг тарқалиши кузатилмайди.

### **Ташкиллаштиришга йўналтирилган усуллар.**

*Хизмат доирасини кенгайтириш — ишчи-ходимларга компаниянинг кундалик ишларида иштирок этишлари учун катта имкониятларнинг берилиши.*

*Мақсадларга эришишдаги иштирок — команда ишидаги муваффақиятли натижалари эвазига мунтазам равишда пул мукофотларининг олиниши.*

Компания кадрлар қўнимсизлиги ва меҳнат унумдорлигининг умумий пасайиши каби муаммоларга ҳамиша дуч келаверса, кескин чоралар кўриш зарур бўлади. Фирма раҳбарияти фирмани яхши ҳолатга келтириш учун эҳтимол, мақсад, стратегия ва ташкиллаштириш маданиятини қайтадан кўриб чиқиши лозим бўлар. Бундай ўзгаришлар осонликча кечмайди. Улар фирмадаги барча ишчиларни камраб олади, лекин фойдали натижа келтириш гаровини бермайди. Агар улар, ана шу ўзгаришлар давридан бир амаллаб ўтиб олсалар, командага кераклиги ҳисси ва янги мақсадни илғай билиш имкониятига эга бўладилар, бу эса асосланишнинг кучли воситасидир.

Ташкиллаштириш ишларига йўналган асослантириш услубларининг кўпчилиги бир хил категорияга тўғри келади: ишчиларнинг хизмат доирасини кенгайтириш, компаниянинг кундалик ишларида иштирок этишлари учун катта имкониятлар бериш.

"Жамоа бўлиб бошқариш" номи остида машҳур бўлган ушбу услубларни, илк бор "Federal Express" компанияси қўллаган. Бу компания ходимларига ишга қабул қилиш ва иш жойидан юқори лавозимга кўтаришда қарорлар чиқаришда иштирок этиш, маҳсулот сифатини назорат қилиш гуруҳларида ишлаш, кадрлар масаласида ва тезкор қарор қабул қилиш ишларида раҳбарият билан биргаликда ишлаш учун ўз вакилларини танлаш, ўзи хоҳлаган тафтиш бўлимига шикоятлар қилиш ҳуқуқлари берилган. Компания ишларига ходимларни жалб этишнинг шу каби услублари, ташкилотда бирдамлик муҳитининг қарор топишига ёрдам беради.

Ишчиларнинг хизмат доирасини кенгайтиришнинг асосий услуги - ўз-ўзини бошқаришга асосланган ишчи командаларини шакллантириш. Бундай командалар, ўз вазифасини ўзи белгилай оладиган, уларни ҳал этиш йўлида янги ечимлар топа оладиган, ўз ишини ўзи бошқара оладиган хизматчилардан иборат гуруҳлардан ташкил топган. Ана шу услубдан фойдаланадиган компанияларда ўтказилган сўровлар шуни тасдиқладики, бундай командалар турли йўллар билан ташкил этилиб, улардаги хизматчилар сони 6 тадан 32 гача бўлади. Мазкур командаларнинг муваффақиятли иши туфайли ишчи кучига кетадиган харажатлар миқдори камайиб, меҳнат унумдорлиги ошган, маҳсулот сифати ва ишчиларнинг маънавий руҳи кўтарилган. Бу услубни қўллашдаги асосий қийинчиликлар мазкур тизимдан фойдалана билмаслик, ишчиларнинг раҳбариятга ишончсизлиги ва менежерларнинг қаршилиги билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Албатта, агар ишчи командаларининг ғоялари махсус ҳақ тўлаш дастурлари билан қўллаб-қувватланмаса, улар чиқараётган маҳсулот унумдорлигининг пасайиши муқаррар. Ана шундай дастурлардан бирига мисол сифатида мақсадларга эришишдаги иштирокни келтириш мумкин. Унинг моҳияти шундаки, пул мукофоти команда ишининг натижаларига боғлиқдир. Бундай мукофотлар, одатда, ойда бир марта берилади.

Молиявий рағбатлантиришнинг яна бир кўриниши — компания акцияларидан бир қисмини бериш. Бу дастурларнинг мақсади — одамларга,



уларнинг меҳнат фаолияти ва пул мукофотлари орасидаги боғлиқликни намойиш этиш.

Баъзи компаниялар ўз ишчиларига фирмани биргаликда бошқариш имкониятини ҳам берадилар. Хизматчиларнинг хусусий мулкига айланган фирмаларда "ёпилиш" хавфи камроқ бўлади. Жумладан, почта ва маиший молларни ишлаб чиқарувчи "Манно" фирмаси, ўзининг хизматчиларига тегишлидир. Жамоанинг ҳар бир аъзоси сотилиш миқдори ва фирма даромадини доимо назорат қилиш имкониятига эга бўлиб, бу ҳол уларга ўз компаниялари фаолиятдан қониқишларига ҳамда ўзларининг шахсий муваффақиятларини ўртага қўйиб, энг унумли асосланган стратегиядан даромад олишларига олиб келади.

### **Хулоса**

Юқорида кўрилган масалаларга хулоса ясайдиган бўлсак, биринчи навбатда шуни айтиш керакки, ИРМда мотивация назариясидан амалиётда фойдаланиш - энг аввало, инсон омили масаласига қаратилгандир. Чунки инсонларнинг ўзлари машғул бўлган ишлари, меҳнат жараёнларида фаол қатнашишлари, иш сифатининг ўсиши - корхонада яратилган шарт-шароитлар меҳнат мотивациясига бевосита боғлиқдир. Биз юқорида кўриб ўтган услубларни нафақат Ғарб мамлакатлари ёки Япония каби ривожланган мамлакатларда қўллаш юқори даражада меҳнатни ташкил этиш имконини беради, балки, ҳозирги кунда Ўзбекистон шароитида шулардан унумли ва кераклигича фойдаланиш мумкин. Биз учун янги бўлган бозор иқтисодиёти шароитида инсонларни ўз меҳнатларига қизиқтириш, корхона ва фирмаларда меҳнатга бутунлай янгича ёндошиш - бўларнинг ҳаммаси эртанги кун муваффақиятларининг гарови бўлиб қолади.

### **Таянч иборалар:**

Мотивация назариялари, Готорн тадқиқотлари, Маслоу назарияси, гигиеник омиллар назарияси, Кутиш назарияси.

### **Назорат учун саволлар:**

1. Мотивация назариясининг моҳияти нимадан иборат?
2. Готорн тадқиқоти нима?
3. Мотивациянинг классик назариялари қандай гуруҳларга ажратилиши мумкин?
4. Гигиеник омиллар назарияси нима?
5. Кутиш назарияси нима?
6. "X", "Y", "Z" назарияларининг моҳияти нимада?
7. Ҳозирги вақтда мотивация муаммолари нимадан иборат?
8. Ходимларга қандай талаблар қўйилади?
9. Мотивация борасидаги қандай муаммолар мавжуд?
10. Раҳбарлик мотивацияси ва стили нима?

### Адабиётлар рўйхати:

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,
11. Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003
12. Фуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

## **V БОБ. БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ ЭЛЕМЕНТЛАРИ ВА УЛАРДАН БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИДА САМАРАЛИ ФОЙДАЛАНИШ. ИРМДА БОШҚАРУВ ВА РАҲБАРЛИК**

### **5.1. БОШҚАРУВ ВА УНИНГ УСЛУБЛАРИ.**

Корхонани бошқаришнинг моҳияти бир кишининг ёки кишилар гуруҳининг (бошқарувчилар, менежерлар) бошқа кишиларга (ходимларга) мақсадга йўналтирилган ҳаракатларини уйғотиш учун таъсир кўрсатишдан иборат.

Кенг маънода, бу ерда инсонларнинг ўзаро комплекс муносабатлари доирасида қарорларни шакллантириш, уларнинг ҳаракатланиши ва бажарилишини таъминлаш фаолиятига хизмат қилувчи кўрсатмалар, жараёнлар ва инструментлар йиғиндиси назарда тутилади.

Корхонани бошқариш ўз ичига уч аспектни олади:

1. “Ким кимни” бошқаради? (институционал аспект). Бу аспект бошқариш масалалари ижрочиларини, хусусан, менежерлар ва бошқарув органларини характерлайди. Бошқа томондан, шу тарзда ким бошқаришини, хусусан, қарорлар билан боғлиқ шахслар ва бошқа ходимларни аниқлайди.

2. Бошқарув “қандай” амалга оширилади ва бошқарувчиларга “қандай” таъсир кўрсатади (функционал аспект). Бу аспект, биринчидан, менежерлар ва бошқарув органлари фаолияти ва шаклланишини характерлайди. Бу ерда бошқарувнинг функциялари ва шунингдек, менежерлар фаолиятининг махсус характеристикаларини (бошқарув услубларини) кўриб чиқиш мумкин. Бошқа томондан, менежернинг бошқарилувчиларга таъсир этиш муносабатлари характерланади.

3. Бошқарув “нималар” билан амалга оширилади? (инструментал аспект). Бу аспект менежерлар ўз вазифаларини амалга оширишда ишлатадиган инструментлари (бошқарув инструментлари)га тааллуқли.

Бошқарув жараёнида этика масалалари ҳам алоҳида ўрин эгаллайди. Менежерлар “тадбиркор” органи номидан ва унинг топшириғи билан фаолият юритгани учун бошқаришнинг маънавий ўлчовлари тадбиркорлик этикасидан келиб чиқади. Бундан ташқари, улар бошқарувчиларнинг шахсий сифатлари, ва шунингдек, барча менежерларнинг ишлаб чиқаришдан ташқари этика кодекслари билан аниқланади. Давосда (1973 йил февралда) менежмент бўйича учинчи Европа симпозиумининг охириги кунида корхона менежерларининг “хулқ этикаси” кодекси лойиҳаси таклиф қилинди. У куйидагиларни ифодалайди:

**А.** Менежернинг профессионал вазифаси бўлиб миждозларга, касбдошларга, сармоядорларга ва жамиятга хизмат қилиш, бир-бирига карама-қарши бўлган қизиқишларни муросага келтириш ҳисобланади.

1. Менежер миждозларга хизмат қилиши керак. У миждозлар эҳтиёжини энг яхши тарзда қондириши керак. Унинг хатти-ҳаракатлари корхоналар ўртасидаги баҳони максимал даражада пасайтиришни, махсулотнинг

сифати ва хилма-хиллигини таъминловчи тенг мусобакага қаратилиши керак.

2. Рақобатбардош маҳсулотлар ва хизматларга янги ғоялар ва технологик янгиликларни жорий қилишга ҳаракат қилиши зарур.

3. Менежер касбдошларга хизмат қилиши даркор, у фақат шундагина касбдошлари томонидан қабул қилинадики, қачонки уларнинг қизиқишлари бир вақтда эътиборга олинганида.

4. Менежер капитал қўйувчиларга хизмат қилиши лозим. У капитал қўйилмаларнинг давлат заём ссудалари даромад фоизидан юқори даромадини таъминлаши керак. Бу нисбатан юқори даромад катта таваккалчиликни мукофотлаш учун зарур. Корхона менежери капитал киритувчининг васийси ҳисобланади.

**Б.** Корхона менежерининг миждозларга, касбдошларга, капитал қўйувчиларга (сармоядорларга) ва жамиятга хизмат қилиши корхонанинг узоқ муддат яшаши таъминланганидагина мумкин бўлади. Бунинг учун корхонанинг етарли даромадлар олиши зарур.

#### **Бошқариш жараёни ва стиллари.**

Бошқариш жараёни бир томондан, менежернинг мақсадлари, кўрсатмалари ва қобилиятлари билан, бошқа томондан эса бошқарув амалга оширилаётган вазият билан аниқланади. Вазиятни аниқловчи омиллар масаланинг қўйилишидан, ходимлар муаммоларини ҳал қилиш учун назарда тутилган потенциалдан ва ташқи муҳитнинг ҳукмрон шароитларидан келиб чиқади.

*Бошқарув стили* (услуги) деганда менежер хулқининг одатий кўриниши ва ўзини тутиш усуллари тушунилади.

Қабул қилинадиган қарорларда бошқарувчиларнинг иштирокига кўра бошқарувнинг идеал-типик авторитар, алоқадорлик ва автоном (мухтор) услублари ажратилади.

*Бошқарувнинг авторитар услуби* менежер учун ҳокимият мавжуд бўлганда ироданинг яккашахслилиги ва марказлашганлигини намоён бўлиши билан ажралиб туради. Менежер ҳал қилади ва буюради, ходимлар бу фармойишларни бажаришлари лозим. Бунда турли ҳолатлар кўзга кўринади:

- буйруқбозлик услуби. Менежер бошқарилувчиларнинг иштирокисиз ҳал қилади ва катъий буюради, ходимлар жазолар хавфи остида унга эргашишга мажбурлар;

- автократик услуб. Бунда менежер ихтиёрида ҳокимият учун катта аппарат мавжуд;

- бюрократик услуб. Менежер обрўси бу ерда расмий табақавий тартиблардан келиб чиқади. Менежерлар ва ходимлар битта батафсил коидалар тизимига бўйсинадилар;

- патриархал (матриархал) услуб. Менежер “оила бошлиғи” обрўси ёрдамида қайғуриб ва бутун жавобгарликни ўз зиммасига олиб, қарорни

тушунтиради ва буюради, ходимлар унга бўлган чексиз ишонч асосида буйсунадилар;

- хушмойиллик услуги. Менежер ўз обрўсини шахсинг энг яхши такрорланмас сифатлари асосида қарор топтиради ва шунга яраша юқори шахсий мавқега эришади, ходимлар унинг қарорлари ортидан эргашадилар, чунки унинг ички ижобий ҳислатларига ишонадилар.

*Бошқарувнинг алоқадорлик услуги* қарорлар қабул қилиш жараёнида ходимларнинг иштироки билан ажралиб туради. Бунда куйидаги ҳолатларни фарқлаш муҳим:

- коммуникация услуги. Менежер ўз қарорини қабул қилинганини айтишга қийналади ва шунинг учун ходимларга маълум қилгандан кейингина қарор чиқаради, ходимлар саволлар бериши, ўз фикрини билдириши мумкин, бироқ фармойишларга риоя қилишлари керак;

- маслаҳат услуги. Менежер қарорларни фақат батафсил ахборот ва бахслашувдан сўнггина қабул қилади, шунингдек ходимлар томонидан қарор ва муаммонинг оптимал ечимлари тўғрисида киритилган таклифларни инобатга олади. Ходимлар, муҳокамавий иштирок этиб, қабул қилинган қарорларни бажарадилар;

- қўшма қарорли бошқариш услуги. Бунда менежер муаммони ўртага қўяди ва уни ҳал қилиш учун чекланган шарт-шароитларни ўрнатади, ходимлар келишилган чегараларда ўтказиладиган тадбирлар тўғрисида мустақил қарор чиқарадилар, менежер рухсат беради, лекин вето (таъқиқлаш) ҳуқуқини сақлаб қолади;

- автоном услуги. Менежер ҳал қилиш жараёнида ўз зиммасига модератор (яъни ўзини четга олувчи) ролини олади ва ечимларни жамлашга қийналади, ходимлар мустақил чегаралар белгиланмаган ҳолда, одатда кўпчилик билан қарор қабул қиладилар.

## **5.2. БОШҚАРУВ ТАКТИКАСИ ВА СТРАТЕГИЯСИ. УНИНГ ВОСИТАЛАРИ.**

Бошқарув воситалари: Сизнинг кураш реестрингиз.

Сиз вазиятлар ва инсонларни қандай бошқаришни билиб, сизни бошқаришга уриниб, сизга қарши ишлатилаётган ҳаракатларни осон билиб оласиз. Бу ҳаракатларни билиш мулоқотни жонлантиради, қаршилиқ кўрсатишга ўзгача тус беради, ҳал қилинаётган тортишув янада юқори даражада амалга ошади.

Энди саволларга мурожаат қиламиз. Вазиятни бошқариш имкониятига қандай омиллар таъсир этади? Уларнинг қайси бирларидан фойдаланиш мумкин? Қайси омилларни ҳисобга олиш зарур, акс ҳолда улар Сизни ўз туб қизиқишларингиздан айрим ҳаракат қилишга мажбур қилиши мумкин? Бошқача айтганда: Бошқарув механизми нима?

Бошқарув механизмига ўзининг муҳим категориялари ва махсус тактикаси хос. Бошқарув механизми категориялари шартли равишда тўрт турга бўлинади: физик, эмоционал, ижтимоий ва аралаш.

### **1.Жисмоний воситалар.**

**Жисмоний воситалар** - бу биз бевосита кузатадиган нарсалар, айнан уларнинг ўзгариши тез сезилади. Ўзингизнинг қайсидир бир шахсий жисмоний сифатларингизни камчилик деб ҳисоблаб, уларни ўзгача хулқ манераси билан қандай қоплашни ҳал қилишингиз мумкин.

Жисмоний сифатларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб ўтамиз, лекин шуни эсда тутиш муҳим: бизнинг ҳар биримизда улар биргаликда намоён бўлади. Ҳар биримизнинг қалбимизда айрим элементларни бирлаштирган ўз идеал физик образимиз мавжуд бўлиши керак.

*Буйи - баст*

Бизнинг жамиятимизда ўрта ва паст буйли кишилар олдида кўпинча баланд буйли кишиларга кўпроқ эътибор берилади.

Кадрлар бўлимида ўтказилган сўровлар ишга қабул қилишда юқори бўйли кишиларга маълум даражада кўпроқ эътибор берилишини юзага чиқарди. Бу эрақларга ҳам, аёлларга ҳам тааллуқли, лекин аёлларга нисбатан камроқ даражада.

Аниқки, буйни ҳақиқий ўстириш тўғрисида гап ҳам бўлиши мумкин эмас, лекин уни юқорироқ қилиб кўрсатиш мумкин. Бунинг учун гавданинг тузилишини ўзгартириши мумкин, яъни “Тўғри тик тулинг”, “Тўғри ўтилинг”, гавдани тўғри тутинг. Гавданинг тўғри тутилиши - ўзига ишонч ва эркинлик тасаввурдир, шунингдек, бу кишини баландроқ кўрсатади. Ачинарли тутилган гавда заифликни маълум қилади. Ўз вақтида бундан фойдаланишингиз мумкин.

Ўзингизда катъиятлиқни кўрсатманг - кучингиз етмаслигини кўрсатиб қўясиз. Агар, Сиз ҳақиқатда ўзингизни ишончсиз сезиб, буни кўрсатсангиз мағлубиятга учрайсиз. Бошқа томондан, Сиз кучли ва ўзига ишонган инсон “ролини ўйнасангиз”, иккита нарса содир бўлиши мумкин: биринчиси, Сизнинг рақибингиз ким кучга ва катъиятга эга кишини ифода этаётганини ҳисобга олишга мажбур бўлади. Иккинчидан, ўзингизнинг “зўр”лигингизни намоён қилиб, Сиз ҳақиқатдан ҳам ўзингизни катъиятли деб ҳис қиласиз.

Лекин бундай хулқ асосий принцип - ҳар қандай вазиятда ҳам нимани хошлаётганингизни билишингиз зарурлиги билан бевосита боғлиқ. Сизга қандай яқун маъқуллигини билиб олсангиз, барча имкониятларингизни ишга солишингиз мумкин.

*Қўл қисишув.*

Биз ҳар куни бир-биримизнинг қўлимизни қисамиз, лекин буни кўпинча нотўғри қиламиз. Бу ерда ҳеч қандай қийинчиликлар йўқ, дўстона қўл қисишувлар эса кўп маънони билдиради. Бу бошқалар билан жисмоний алоқага киришишнинг энг биринчи ва асосан ягона усулдир. Ва бу ўз вазифасини бажариши лозим.

Яхши қўл қисишувни иккита сўз - қисқа ва кучли сўзлари билан ифодалаш мумкин. Қўл қисишув кучи қатъий ишончдан дарак беради.

### **Овоз.**

Қўл қисишни оддий “Салом!” ёки “Ассалому - алайкум!” деган сўзлар билан бажарган маъқул. Лекин бу сўзлар аниқ эшитилиши ва эркин, ҳамда ишончга тўла бўлиши керак. Сиз инсонга ишонмаган тақдирингизда ҳам буни билдирманг.

Сизнинг қадам ташлашингиз каби нутқингиз ҳам равон бўлсин. Тез гапириш инсонни фикридан адаштиради, хаяжонланишингизни кўрсатиб қўяди. Сиз қабул қилишга қулай бўлган тезлик билан ифодали қилиб гапиринг. Нима гапираётганлигингизни фақатгина уйлаб эмас, балки қандай гапираётганингизга ҳам қўлоқ тутинг. Овозингиз қандай эшитилишини тасаввур қилинг.

### **Бошқалар мулоқотда ўзини қандай тутишини кузатинг.**

Мулоқотга киришаётган томонларни кузатишнинг кўп имкониятлари мавжуд. Кинофильмларда ҳам, телекўрсатувларда ҳам танишув ва учрашув сахналарини кўриш мумкин. Кўриш вақтида эътибор беринг. Овозга, гавда тутилишига, ҳаракатларнинг равонлигига эътибор қилинг. Инсонларни мулоқот жараёнида кузатиш мумкин бўлган шароитларда ишласангиз, бундан фойдаланинг. Мулоқот бошланишини, масалан, ресторанда ҳам курса бўлади. Мана ишбилармонлар бир-бирини қаршиламоқда. Улар буни қандай бажарадилар? Нима содир бўлаяпти? Инсонлар қандай қилиб шаклланиб бўлган гуруҳларга қўшилаяптилар? Бу қандай ҳаракатлар билан амалга оширилмоқда? Содир бўлаётган нарсаларни кузатишдан фойдали хулосалар чиқаринг. Бу нарсаларга юзаки қараманг, асл моҳиятига эътибор беринг. Мумкин бўлган вазиятларни тасаввур қилинг. Ҳар бир қулай вазиятларда Сиз мулоқот йўллари ва усуллари амалда қўлланг. Сиз энди қатнашадиган вазият ҳолатларини таҳлил қилиш учун вақтга эга бўлиб, мулоқот жараёнида эришмоқчи бўлган мақсадингизни аниқ қўйиб, Сиз анча устунликни қўлга киритасиз. Балки ҳар қачон ва ҳар қандай ҳолатда омад сизга қўлиб боқмас, лекин Сизнинг ғалабаларингизнинг ўртача даражаси юқори бўлади.

## **2. Эмоционал (ментал) воситалар.**

Бошқарувнинг кўпгина эмоционал воситаларидан биз қуйидагиларига тўхталамиз:

### *«Қила олмоқ – бажармоқ» ўртасидаги муносабат*

Агар сиз вазифани бажариш мумкинлигига ўзингизни ишонтирсангиз ва ишонсангиз: Сиз уни бажарасиз.

### *Жойлашувнинг таъсири*

Хулқ-атворнинг қандай намоён бўлишига “Бу ерда мен ўз уйимдаман. Бу менинг маконим” деб ҳис қилиш ҳам таъсир этади. Ўзингизга ишонч, Сизга таниш бўлган баъзи жойларда ҳис қиладиган хотиржамликни, агар Сиз бу ҳиссиётни истагингизга кўра уйғота олсангиз - ҳар қачон ва ҳар қандай

жойда хотиржам бўлишингизга ёрдам беради.

*Мулоқот турини танлаш*

Кўпинча Сизда мулоқот турини танлаш имконияти мавжуд: масалан, Сиз телефонда ёки юзма-юз гаплашишингиз мумкин. Ўзингизга энг қулай ва самаралисини танланг.

Телефон бошлаш учун яхши - Сиз суҳбатдан олдин ёзувларни тайёрлаб, олдингизга қўйиб қўясиз.

*Мувозанатнинг кўриниши*

Сизнинг ракибингиз ўз устунлигига ишонади. Сизга ўз хукмини ўтказиш мумкинлигига ишониб, уни ўзига катъий ишонч ҳиссиёти қамраб олади. Сиз унинг фикрларини ўзингизга керакли томонга буришингиз мумкин ва мантиқий нихояга етгандан сўнг, бахslashувни унинг ўз сўзлари билан яқунланг, лекин бунда Сизга керакли бўлган нарсаларни уқтириб туринг.

### **3. Бошқарувнинг ижтимоий воситалари.**

Ижтимоий борликнинг баъзи ҳақиқатлари борки, уларнинг моҳиятини тушуниб, ўз фойдангиз учун ишлатишингиз мумкин. Бу каби нарсаларнинг инсонларнинг ўзаро муносабатларига қандай таъсир кўрсатишини англамасак, ўзимиз билмаган ҳолда бошқарув воситалари таъсирига тушиб қолишимиз мумкин. Бошқарувнинг ижтимоий воситаларига қуйидаги категорияларни киритиш мумкин.

*Лексика.*

Ўз фикримизни қандай сўзлар билан ифодалаймиз? Ишлатадиган сўзларимизга қараб, кишиларнинг қайси тоифасиданлигимиз тез билинади. Бу - биз ҳар доим “юқори стилда” гаплашишимиз зарур дегани эмас сўзлар вазиятга тўғри келиши керак. “Менинг гўзал хонимим” мюзиклида профессор Хиггинс шундай деган эди: Элиза Дулиттл ўз талаффузи билан “кучага махкум қилинган”. Унинг нутки ўзгарди - Элиза бошқа инсонга айланди.

Тўғри, яхши тилда гапиринг - ўзингизга ишончни, фикрларни эркин ифодалаш қобилиятингизни намоён қилинг.

*Жаргон.*

Бу тилнинг алоҳида қисми, унинг лексикасининг бўлинмаси. Ҳар бир касб, этник гуруҳ, бир ерлик кишилар шундай сўзлар ва ибораларга эга бўлиб, уларни “ўзиники”лар орасида ишлатиши одатга айланган. “Ўзиники” бўлишни истайсизми - шу гуруҳнинг, шу инсоннинг жаргонини (оммавий тилини) ўрганинг, ундан фойдаланишга тайёрланинг. Агар бу жуда қийин, махсус жаргон бўлса, Сизнинг билимларингиз суҳбатдошингиз учун кутилмаган ҳол бўлади, ва бу Сизнинг ютуғингиз. Лекин оммавий сўзларни меъёрида ишлатинг, ошириб юборманг. Жаргон сўзлари кўпайиб кетганини сезсангиз, иложи борича табиийликни сақланг, чунки Сизни “сохта” деб тушунишлари мумкин. Ўзингизни билимдон қилиб кўрсатманг.



### ***Машҳур исмни айтиш.***

Жаргондан қандай мақсадда фойдалансангиз, рақибингиз учун ҳурматли бўлган машҳур исмни айтиб ҳам шундай натижага эришишингиз мумкин. Сиз иш орасида шундай кишини танишингизни айтиб кўйсангиз, Сизга эътибор ва ҳаттоки, ҳурмат таъминлангани. Аммо, бунда ҳам ошириб юбормаслик керак, Сизга таниш кишилар қаторига бошқа нотаниш кишиларни ҳам қўшиб юборманг.

### ***Цитаталар, манбалар.***

Кўпчилик ўз қарашлари, фикрларини маъқуллаб - “Мен... биламан” деб айтадилар. Бироқ бунда фақатгина шу билимларингизни айтиб қолмасдан, балки шу билимларнинг манбаларини келтиришингиз мумкин. Махсус адабиётлардан цитаталар, маълумотлар гапириб бериш орқали мазкур соҳадаги билимларингизни намоён қилиш ортиқча бўлмайди. Шунинг учун баъзан “Бирор нарсага мувофиқ...” ёки “қандайдир қонунга биноан” деган жумлаларни қўшиш ўринлидир. Бу Сизнинг гапингизга қизиқишни кучайтиради. Аниқки, бундай тактикани қўллаш учун тайёргарликлар қуриш зарур. Авторитетларга (алломаларга) таянишни ёки китоблардан цитаталар келтиришни истасангиз, гапларингизнинг тўғрилигига ишонч ҳосил қилишингиз зарур. Бунинг учун жиддий тайёрланинг. Махсус адабиётларни мутолаа қилинг, билимли кишилар билан суҳбатлашинг. Ахборотни ишлатишдан олдин, уни тўпланг ва таҳлил қилинг.

### **4. Аралаш воситалар.**

Бошқаришнинг бошқа воситаларини кенг усуллар тўпламидан иборат аралаш категориясига киритиш мумкин. Улардан баъзилари:

#### ***Ёзувлар.***

Суҳбат чоғида олдиндан ёзиб қўйган ўз ёзувларингизга қараб қўйишингиз мумкин. Ёзувлар бўйича цитаталар келтиринг ва ҳар қандай баҳсда сўзсиз устунлик Сизга таъминланади. Баҳслашувнинг энг муҳим лаҳзаларида рақибингизнинг сўзларини яширмасдан ёзиб боринг. Бу билан - Сизнинг позицияларингизни мустақкамловчи нарсаларни қайтариб, Сиз уни бутунлай қуролсизлантиришингиз мумкин.

#### ***Яқуний мулоҳазалар.***

Нихоят, баҳслашув натижасида чиқарилган хулосаларни ўзингиз ифодаланг ва рақибингиз Сиз билан келишишига ҳаракат қилинг. Сиз ўз нуқтаи назарингизни тан олинишига фақат уни шакллантириш билангина эришишингиз мумкин. Рақибингиз қисман қўшилмаса ҳам, умуман Сизнинг хулосаларингизни қабул қилиши мумкин.

### **5.3. РАҲБАР БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИ.**

Бошлиқ ва буйсунувчини ўзаро муносабатларига алоҳида талаблар қўйилади. Одатда раҳбар - жамоада муҳим шахс. У инсонлар билан қандай муомала қилиши, қай тарзда ва нималарга аралашини, ўз қўл остидагиларга муносабатига кўп нарса боғлиқ.

Немис ёзувчиси Кноблорнинг раҳбарга жамоадаги ҳулқда ўз йўлини топиб олиш баъзан қанчалик мураккаблигини акс эттирувчи ҳажвияси кўпчилиққа маълум:

“Ишга вақтида келса”, “Ишга азонлаб югуриб келибди, бизни алдамоқчи” дейдилар. Кеч келса, кесатиб: “Бошлиқлар кечикмайдилар, улар ушланиб қоладилар”- дейдилар. “Рафиқангиз, болаларингиз тузукми” деса - “Бировнинг ишига бўрнини тикади”. Сўрамаса - “Шунақаям курс бўладими” дейдилар.

“Қандай таклиф бор?” - деб қизиқса - “Ўзида ҳеч қандай таклиф йўқ”, деб шивирлайди. Сўрамаса - “Жамоа фикрига қўлок солмайди”.

Масалани тез ҳал қилса - шошма-шошар, уйлашни истамайди. Секин ҳал қилса – қатъиятсиз, маъсулиятдан қочувчи.

Янги штат бирлигини талаб қилса - штатни кўпайтиради. “Бор кучлар билан урдалаймиз” деса - “Бизни қурбон қилмоқчи” деб норози бўладилар.

Юқоридаги кўрсатмаларсиз иш юритса - ўзбошимча, кўрсатмаларни аниқ бажарса - эски бюрократ. Ҳазиллашса - “Қитиқламасанг кулмайди”. Ҳазиллашмаса “Ҳеч қулганини кўрганмисизлар?” деб гапирдилар.

Дўстона муомала қилса - ишончга кириб олмоқчи. Ўзини алоҳида тутса- манман.

Ишлар яхши кетаётган бўлса пировардида, бу биз ишляпмиз. Режа бажарилмаса - қилмишига яраша, у бир ўзи айбдор - дейдилар.

Одатда раҳбарликни уч типга ажратадилар - авторитар, демократик ва эркин (либерал). Ишга доир этикет ҳулқнинг қандай йўналишини танлашга маслаҳат беради? Ўзингиз ҳал қилинг.

Авторитар раҳбар қарорларни яқка ўзи қабул қилади ва бўйсинувчиларнинг хатти-ҳаракатларини, уларга ташаббус кўрсатиш имкониятини бермай, қатъий равишда белгилайди. Бундай раҳбарга ўз шахсини юқори баҳолаш ва қўл остидагиларнинг ишчанлик ва инсоний сифатларига етарли баҳо бермаслик хос. У одатда ўзини ва у бошқараётган фирмани, ўзини ва унга бўйсўнган жамоани бир-бирига тенглаштиради, кўпинча ишда “ёнади”, ўзини усиз тасаввур қила олмайди, шахсий ҳаётини унутади, кучини аямасдан, лекин қўл остидагилари ҳақида қайғурмасдан ишлайди. Авторитар раҳбар кўпинча ҳеч қандай харажатларни, шу жумладан инсонларни ҳам аямасдан ишлаб чиқариш мақсадларига эришишни кўзлайди. Бундай раҳбар билан бирга кишилар ўзларини “вулқон”дагидек, фавқулотдаги вазият ҳолатида ҳис қиладилар. Уларни заруриятсиз безовта қиладилар, асабларига тегадилар, хаддан ташқари ишлатадилар. Бундай типни “Раҳбар ўзини қандай тутмаслиги керак” деган қўлланмага киритиш мумкин. Бироқ автократни қаттиққўл раҳбар билан адаштирмаслик керак.

Раҳбарликнинг демократик услуби бўйсинувчиларга уларнинг малакаси ва иш хусусиятларига мос бўлган мустаккиликни бериш, ишлаб чиқариш масалаларини уларнинг бевосита иштирокида ёки ҳеч бўлмаганда

улар билан муҳокама қилингандан сўнг ҳал қилиш, уларнинг ишлаши учун зарурий шароитларни яратиш, уларнинг ҳаракатларини ҳолис баҳолаш, инсонларга ижобий муносабатда бўлиш ва уларнинг эҳтиёжлари ҳақида ўйлаш кабиларни кўзлайди. Раҳбарнинг бундай ҳаракатлари нафақат яккабошчилик принципларини барбод қилиб анархияга олиб келади, балки раҳбарнинг реал ҳокимлигини ва обрўсини мустаҳкамлайди, жамоада унумли иш шароитини яратишга кўмаклашади. Раҳбарликнинг бу услубида қўл остидагиларнинг ташвишлари ва қизиқишларини билиш зарур. Йирик япон фирмаларининг бирида шундай қоида мавжуд: “Ҳафтада соат, ойда кун”. Айнан шундай даврийлик билан юқори раҳбарликни ўз ичига олган маъмурият цехга келади ва ишчилар билан ёнма-ён конвейерда ишлайди. Бундай амалиёт ташаббускорлари ҳисоблаганидек, бу ишчилар билан алоқани сақлашга, уларнинг кайфияти, иш ва турмуш шароитларини билишга имкон беради. Раҳбарликнинг бундай услуби энг маъқул ҳисобланади.

*Либерал услуб.* Буни кўпинча раҳбар ишни ўз ҳолига ташлаб қўйганда албатта, самарасиз сифатида кўрадилар.

Аммо айрим кичик ишлаб чиқариш гуруҳларида, илмий жамоаларда, қаерда юзаки мажбурлаш ва фаолиятни йўналтириш талаб қилинса, у жуда муҳим, бундай услуб ходимлар билан хушмуомала бўлишни, уларнинг иш жараёнига минимал аралашни, бўйсинувчилар фикрини ҳурматлашни, ишга доир баҳсларини рағбатлантиришни ва шу кабиларни кўзлайди.

5-жадвал

### Раҳбарлик услубларининг турланиши

№	Раҳбар ва қўл остидагиларнинг ўзаро муносабатлари кўрсаткичлари	Раҳбарлик услублари		
		Автократик	Демократик	Либерал
1	Қарор қабул қилиш усули	Масалаларни якка ўзи ҳал этади	Қарор қабул қилишда аввал қўл остидагилар билан маслаҳатлашади	Юқори раҳбарни кўрсатмасини кутади ёки кенгаш қарорини кутади
2	Қарорни иш бажарувчиларга етказиш усули	Кўрсатади, фармон беради, буюради	Таклиф қилади, илтимос қилади	Илтимос қилади, ялинади
3	Жавобгарликни	Ўз зиммасига	Жавобгарлигини	Ўзидан

	таксимлаш	олади ёки кўл остидагиларга юклайди	ҳуқуқларга қараб тақсимлайди	жавобгарликни олиб ташлайди
4	Ташаббусга муносабати	Тўла ташаббусни бостиради	Рағбатлантиради ва манфаат учун ишлайди	Ташаббусни кўл остидагиларга топширади
5	Кадрларни танлашга муносабати	Малакали хизматчилардан кўрқади, улардан озод бўлиш йўлларини излайди	Ишбилармон, ўқимишли ишчиларни танлаб олади	Кадрлар танлаш билан шуғулланмайди
6	Шахсий билим етишмаслигига бўлган муносабати	Ҳамма нарсаларни билади ва бажара олади деб хисоблайди	Ўз малакасини узлуксиз ошириб боради, танқидга ижобий қарайди	Ўз билимини тулдириб боради, буни кўл остидагиларга маслаҳат беради
7	Алоқа қилиш услуби	Оралиқ сақлайди, муомилага киришмайди	Дўстларга муносабатда муомилани ёқтиради	Алоқа қилишдан кўрқади, бошқалар ташаббуси билан муомила қилади
8	Тавсифий кўл остидагилар билан муносабати	Кайфиятга қараб	Бир текис ахлоқ, доимо ўзини-ўзи назорат қилади	Расмийчилик интизомни талаб қилади
9	Интизомга муносабати	Расмийчилик билан қаттиқ интизом тарафдори	Маъноли интизом тарафдори, одамларга қараб муносабатда бўлиш	Худди шундай ҳаракат қилади
10	Кўл остидагиларга маънавий таъсир кўрсатишга муносабати	Жазо беришни асосий тарбия усули деб билади. Баъзи бир танланган одамларни байрамларда мукофатлаш	Доим турли рағбатлантиришларни ишлатади	Худди шундай ҳаракат қилади

Кўпинча раҳбар ва бўйсинувчилар ўртасида масофа бўлиши зарур, яхши муносабатлар ва талабчанлик бирга бўлолмайди деган фикр кўп учрайди, аммо ғарбда раҳбарият ва бўйсинувчилар ўртасидаги

муносабатларнинг демократиклиги асло ишга таҳдид солмайди. Кўп фирмаларда бундай муносабат мижозлар ва буюртмачиларнинг қизиқишидан келиб чиқади. Хизматчининг мижозлар билан қандай муомала қилиши ёлловчиларнинг унга бўлган муомаласининг акс этишидир. Агар фирма ходимлари раҳбариятдан рози бўлмасалар мижозлар ҳақида қайғурмайдилар. Фақат жонкуярликкина жонкуярликни туғдиради.

Энг аввало, вақт чекланганлигига қарамай раҳбар ишга доир суҳбат ташаббусини топишга ўрганиши даркор. Бошлиқнинг бўйсинувчига ҳар қандай ҳаракати оддий бир шахснинг бошқа шахсга муносабати сифатида эмас, балки ҳокимиятга эга бўлган шахснинг бошқа шахсга ҳаракати сифатида қабул қилинади. Шунинг учун раҳбарнинг қайси бир жамоа аъзосини хуш курмаслиги унинг муомаласида кўринмаслиги керак, акс ҳолда улар бошлиқнинг инсонни шахсий, касбий ва бошқа ҳислатларига берилган баҳо деб тушунилиши мумкин. Ва аксинча, бошлиқ ва бўйсинувчининг шахсий дўстона муносабатлари хизмат муносабатлари соҳасига таъсир қилмаслиги зарур. Агар раҳбар хизмат муносабатларини шахсий муносабатлар асосида шакллантирса, ҳеч қачон катта обрў-эътибор ва ҳурмат қозонмайди. Шунинг учун бошлиқ ўз ходимларига нисбатан фаол, оғир ва вазмин бўлиши лозим.

Ҳар қандай раҳбар меҳнати кўп асаб ва қувватини сарфлашни тақозо этади, бу унинг хатти-ҳаракатларида акс этиши мумкин. Бироқ шунга қарамай у доим ва ҳамма ерда хушмуомала ва одобли бўлиши зарур. Яхши раҳбарга манманлик, димоғдорлик, асабийлик, инжиқлик, ҳокимият кучи билан ўз қўл остидагиларга қилиқлари ва одатларини зурлаб ўтказиш ётдир. У бўйсинувчини камситиш, шахсий ғурурини таҳқирловчи вазиятлардан ўзини четга олади. Раҳбарнинг ижобий сифати - босиқлик, вазминлик бўлиб, у ҳамма вақт – қарор қабул қилишда, сўзларда, ҳаракатларда зарур, чунки дастлабки истаклар баъзан нотўғридир. Унинг таъсири остида ҳиссиётларга берилиб инсон ҳақиқатни нотўғри қабул қилади. Баъзан у босиқ пайтда ҳеч қачон қилмайдиган ишини ёки сўзини қизишиб кетганда содир қилиши мумкин. Бундай вазиятда тўғри йўл - ўз хатосини тан олиш. Бундан обрў зарар кўрмайди. Акс ҳолда вазият янада мураккаблашади. Ўзини тута билмаслик, асабийлашувчанликнинг натижаси сифатида уришиш ва кўрслик келиб чиқади. Ҳақорат бақирғи ҳеч қачон жамоада нормал муносабатларга қўл келмаган. Психологлар қатъий ва босиқлик билан берилган топшириқлар асабий ҳолатда ва дашномлар бериш орқали топширилган вазифаларга қараганда кучли таъсир этади деб таъкидлайди. Бўйсинувчи айб иш қилганда ҳам энг жиддий гаплашув бошқа ҳар хил нарсаларга ўхшамаслиги керак. Жиддийлик ва талабчанликни чўрткесарлик ва айбсителикдан фарқ қилиш, жазолашни айб даражасига қараб белгилашни билиш зарур. Шунингдек, бир ўзига ва кўпчилик олдида эълон қилинган хайфсан ўртасидаги фарқни ёдда тутиш керак. Табиий, раҳбар бўйсинувчиларга

қаратилган танқидий гапларсиз иш юритиши мумкин. Танқид - унга кўйиладиган асосий талабларга жавоб берсагина таъсирчан кучга эга бўлади.

Биринчидан, у ишга ва предметга оид бўлиши керак. Афсуски псевдокритика деб аталувчи сохта танқид ҳам учрайди. Шундай ғаразли мақсадларни кўзловчи танқиднинг бир неча хил турлари бор:

1. Шахсий адоватларни ҳал қилиш, ўз ҳолатини ва обрўсини сақлаш, ошириш воситаси сифатидаги тенденциоз (ғаразли, бир ёклама) танқид.

2. Ўзига хос “профилактика” сифатидаги танқид. Айрим раҳбарларнинг фикрича, бусиз ишлаш кайфиятини яратиб бўлмайди.

3. Стандарт танқид. Масалан, докладга “танқидий” қисм киритилиши, бу ҳеч қандай мажбуриятни юкламайди ва расмий характерга эга.

4. Кўргазмали танқид, у камчиликларга муросасизликнинг кўринишини вужудга келтиради.

5. Огоҳлантирувчи - қораловчи танқид. Принципиал ва соф виждонли ходим трибунадан танқидий гапиришга рухсат сўраганда, раҳбар ёки унинг “сафдошлари” томонидан арзимаган хатоларини бўрттирувчи айблалар.

Иккинчидан, танқид яхши ниятли бўлиб, танқид қилинувчининг ижобий ҳислатлари ва хизматларини ҳисобга олиши керак. Унинг вазифаси - инсонни камситиш эмас, балки уни яхши томонга ўзгаришига ёрдамлашиш, мавжуд ҳолатдан чиқиш йўллари кўрсатиш. Танқид фақат салбий зарядлардан иборат бўлса, у доим адолатсиз деб қабул қилинади.

Учинчидан, танқид аниқ объектга қаратилиши керак. Кишининг аниқ ҳаракатларини баҳолаш ўрнига унинг шахсини, характерини танқид қилиш яхшилик келтирмайди.

Тўртинчидан, танқид аниқ ёндошишни, инсоннинг темпераменти ва характери хусусиятларини ҳисобга олишни тақозо этади. Айримлар танқидга салбий муносабатда бўлади, лекин тез тинчланиб ўзига келади, бошқа шахсга “етиб бормаслиги” ҳам мумкин, учинчи шахсни тортишувга чақириш, тўртинчи шахс эса ўз қилмишини чуқур қоралашга мойил бўлиб, унга нисбатан жазо қўллаш ортиқчадир. Ҳатто бир хил жазо чораси рухий ҳолат кечинмалари, педагогик таъсир кўрсатиш кучига кўра турли таъсир кўрсатади.

Иш фаолияти раҳбарни кўпинча мураккаб ва нозик вазиятларга дуч қиладики, бунда психологлар тавсия этган хулқ-атвор қоидаларига риоя этиш асабий тангликни пасайтиришга ва хатолардан ҳимояланишга ёрдам беради. Биргина ишдан бўшаш жараёнини олсак: ҳамма унга учрайди ва барча учун у доим мураккабдир. Бозор иқтисодиёти шароитида эса у янада кескинлашади. Ишдан бўшашдаги стрессларни биров бўлса ҳам пасайтириш учун америка бизнес ва менежмент мактабларида ҳатто янги мутахассисларни - менеджер - терминаторларни (инглизча terminate - тугатиш) тайёрлайдилар, улар шу каби ишлар билан шуғулланадилар.

Юқоридаги фикрларни умумлаштириб, республикамизнинг бозор иқтисодиётига ўтишида малакали раҳбарлар жуда зарур деган хулоса

чиқариш мумкин. Асосийси – раҳбар бизнинг давримизда қарорлар чиқаришда катгий бўлиши, кишиларни, биринчи навбатда ўз атрофидагиларни жуда яхши билиши, фақат бўйсинувчилар билан эмас, балки юқоридаги раҳбарлар билан муомала юритишда принципиал бўлиши керак.

Ўз ходимлари билан суҳбатлашаётган раҳбар ўз фикрларини тушунарли баён қилиши, суҳбатдошларини диққат билан тинглаши, ҳар қандай эътирозларни рад қилмаслиги зарур, чунки айнан шу эътирозлар берилаётган ахборотнинг етарли эмаслигини кўрсатади.

#### **5.4. ЗАМОНАВИЙ РАҲБАР ҚАНДАЙ БЎЛИШИ КЕРАК.**

Замонавий раҳбар энг аввало, раҳбарлик қилаётган корхонанинг стратегияси, йўналиши, мақсадлари ва истиқболларини яхши ўрганган бўлиши лозим. Раҳбар, шунингдек, кадрлар сиёсатини, қаерга қандай даражали мутахассис зарурлигини билиши ва соҳаларнинг аниқ, пухта билимларга эга бўлиши лозим.

Замонавий раҳбар қуйидаги билим ва малакага эга бўлиши лозим:

1. Корхонанинг стратегиясини;
2. Корхонанинг барча бўлимлари иш фаолияти тўғрисида (имкон қадар тўлиқ);
3. Ишчиларни топиш, уларни жойлаштириш, ўқитиш масалаларини еча олиш;
4. Технологияни доимо янгилашга интилиш;
5. Доимо ўз рақобатчилари тўғрисида маълумотга эга бўлиш;
6. Жазо ва рағбатлантириш чораларини ўз вақтида ва адолатли ҳолда амалга ошириш;
7. Корхонада каттиқ тартиб ва назорат ўрната билиши ва назорат ўрнатиш йўллариини ўрганиши(билиши);
8. Доимо корхонада ишчилар билан яхши муомилада бўлиши ва ҳар доим уларни ишдаги ташаббускорлигини ошириши, уларни руҳлантириши, қўллаб-қувватлаши ва имкон даражада максимал фойда олишга интилиши лозим;
9. Раҳбар ҳар доим низоларнинг олдини олиши, уларнинг сабабларини тўлиқ ўзлаштириши ва такрорланмаслик чораларини ишлаб чиқиши лозим;
10. Раҳбар қарор қабул қилаётганда уларнинг таъсирини, натижасини, фойда ва зарарини ҳар бир қарор қабул қилишидан олдин билиши, ҳисоб- китоб қила олиши керак;
11. Ҳар бир эришган муваффақиятидан ҳамма ишчиларни (ҳисса кўшган ишчиларни) баҳраманд қилиши, уларни рағбатлантириши (мотивация) бундан-да каттароқ муваффақиятларга эришиши учун йўналтириши, ҳаракатлантириши, қўллаши лозим;

12. Ҳар бир эришган муваффақиятсизлигидан ҳамма ишчиларни хабардор қилиши, ушбу муваффақиятсизлик сабабларини аниқ кўрсатган ҳолда, огоҳлантириши, жазо, жарима ва шунга ўхшаш чора-тадбирларини ишлатилиши ва муваффақиятсизликка қайта эришмаслик қатъий чора-тадбирларини ишлаб чиқиши лозим;
13. Раҳбар давлатнинг иқтисодий аҳволи, сиёсати, қонунчилиги ва ташқи ҳамкорлари тўғрисида аниқ ва пухта маълумотларга эга бўлишлиги ва уларни таҳлил қилиши (таъсири, натижаси) лозим;
14. Раҳбар фалсафий фанлар туркумига кирувчи фанлар (фалсафа, этика, эстетика, мантик)дан ҳам маълумотга, билимга эга бўлиши лозим. Бу раҳбарлар ўртасида обрўси (ишчилар ўртасида) ошишига корхонасига гудвиллик насиб этиши лозим;
15. Раҳбар фақатгина корхонаси ишлаб чиқараётган товарларни сифатли, ихчам, чиройли чиқариши билан биргаликда, фирманинг машҳурлик даражаси унинг гудвиллигини ошириш, танилиш йўллари ишлаб чиқариши ва амалга ошириши лозим. Бу корхонага катта фойда келтириши мумкин;
16. Раҳбар ижтимоий ҳислатларга эга бўлиши лозим, яъни раҳбар қўл остида ишлаётган баъзи ёрдамга муҳтож ишчиларни қўллаши. Уларга маблағлар ажратиши лозим;
17. Раҳбар ташқи кўриниши жиҳатидан ҳам қилиши ва савлати ҳам шунга яраша бўлиши ҳамма ўз фикрини қўллашга жалб қила олиши, ўзига жалб қилиши лозим.

Хулоса қиладиган бўлсак, замонавий раҳбар илмий билим ва кўникмаларга эга бўлиш билан бирга, у бошқарув саънатини мукамал эгаллаган бўлиши, шахс сифатида инсоний қадриятлар, урф-одат ва атрофдаги одамларнинг мақсадлари, ниятларини тўлиқ тушуниб етиши, ҳурмат қилиши лозим.

### **Хулоса**

Корхонани бошқаришда раҳбар ходимлар меҳнатини тўғри ташкил қилиш ниҳоятда катта аҳамиятга эга. Улар инсон ресурсларини самарали бошқариши учун бошқарув услублари, бошқарув тактика ва стратегияси, унда қўлланиладиган воситалар ҳақида етарли билимларга эга бўлишлари керак. Бошқарувнинг авторитар, алоқадорлик ва автоном услублари мавжуд бўлиб, раҳбарлар турли вазиятларда улардан унумли фойдалана билиши зарур. Раҳбарлар қандай услубларга кўпроқ эътибор беришига қараб уларни авторитар, демократ ва либерал раҳбарларга ажратиш мумкин.

### **Таянч иборалар:**

Институционал аспект, инструментал аспект, бошқарув стили, авторитар услуби, либерал услуб, демократик услуб.

### **Назорат ва мулоҳаза учун саволлар:**

1. Бошқариш услублари деганда нималарни тушунасиз?
2. ИРМда бошқариш тактикаси ва стратегияси нималардан иборат?



3. Менежер кодексида нималар ёритилган?
4. Биргаликда бошқариш тушунчасини изоҳлаб беринг?
5. Бошқарувнинг қандай воситалари мавжуд?
6. Раҳбарлик услубларининг салбий ва ижобий томонларини изоҳлаб беринг?
7. Демократик бошқариш усули билан либерал бошқариш усули ўртасидаги фарқ айтиб беринг?
8. Янги ташкил топган корхона қандай бошқарув усулидан фойдаланиш керак?
9. Замонавий раҳбар қандай бўлиши керак?
10. Замонавий ўзбек раҳбари қандай бўлиши керак?

#### **Адабиётлар рўйхати:**

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Персонални бошқариш. К.Х. Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,
11. Бошқарув таҳлили. А.Х. Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма. Т.: 2003
12. Гуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

## VI БОБ. ИРМДА БОШҚАРИШ ВА НАЗОРАТ

### 6.1.БИРГАЛИКДА БОШҚАРИШ ҲАҚИДА ТУШУНЧА ВА ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ШАРОИТИДА УНИНГ АҲАМИЯТИ.

Бошқариш жараёни бу раҳбар ва бошқарув аппаратининг қўйилган мақсадга эришиш учун одамларнинг қўшма фаолиятини уйғунлаштириш бўйича мақсадга мувофиқ ҳаракатлари мажмуасидир.

Ривожланган мамалакатларда компаниялар эмас, балки командалар рақобат қилмоқдалар. Команда — умумий мақсад билан бирлаштирилган, самарали, ҳамфикр одамлар жамоасидир. Команда ўзининг меҳнат ва эмоционал ҳаёти билан яшайди. Ҳар бир командани ўзининг нодир ишлаш усуллари шаклланади. Командада шахслараро муносабатлар шундай қурилганки, унда мутахассислар ҳар куни 24 соатгача бир-бирлари билан яқиндан, кичик хонада бўлсин, аҳил, ҳамкорликда, муваффақиятли ишлай оладилар. Командага ғайрат атмосфераси хос.

Команда - катта ва мураккаб амали муаммоларни ечиш мақсадида махсус тузилган, кичик, доимий ривожланадиган юқори малакали мутахассислар гуруҳидир. Америка менежменти ушбу тушунчани спортдан олган. Бошқарувчилик командасини ташкилида ва фаолиятида спорт командаси билан ўхшашликлари кўп. Масалан, бошқарувчилик командасининг ҳар бир аъзоси умумий муаммо ечимида битта аниқ вазифани бажаради ва ушбу вазифа учун якка ўзи жавоб беради. Якка мутахассис сифатида бошқарувчилик команданинг ҳар бир аъзоси ҳам спорт ўйинчиси каби ўз вазифаларини бажаришда барча зарур ҳуқуқларга, эркинликка ва мустақилликка эгадир.

1. Командада ўзаро алоқа шундай қуриладики, ҳар қайси аъзонинг хато ёки муваффақияти барча команда учун тезда ошқора бўлади. Ҳар қайси аъзонинг иш натижаси эса (ижобий ёки салбий) команданинг умумий натижавий кўрсаткичларига таъсир этади ва ҳар бир аъзонинг фаровонлигини белгилайди.

2. Бошқарувчилик командада иерархик субординация мавжуд эмас. Барча аъзолар спортчилар каби бир -бири билан тўғрима-тўғри ўзаро муносабат қиладилар. Ҳар бир аъзо ўзининг асосий вазифасидан ташқари команда ҳаётида қандайдир ягона, ўзининг такрорланмайдиган ролини бажаради. Мисол учун, бирлаштирувчи роли, ғоялар генератори, ахборот берувчи, эксперт, ишлов берувчи, яқунловчи роллар. Команда ишининг самарадорлигини аниқлайдиган омил — роллар ва вазифалар тақсимотининг *контрастлигидадир*.

3. Команда таркибида феъли бир-бирига тўғри келмайдиган, бир-бирига адоватли қарайдиган кимсалар бўлиши мумкин эмас. Шундай сиғишмайдиган, зиддиятли кимсалар дастлаб бир командада бирлашмайдилар. Команданинг ўзи низоли оппонентларни биридан (балки

иккисидан ҳам) воз кечади ва ажралади. Акс ҳолда ички деструктив жанжал ва низолар командани ўзини аста-секин ичидан емириб боради ва адо қилади.

Команда ҳар бир аъзосининг хулқини ва ҳаракатларини доимий назорат қилади, ҳар бир кимса нима ва қанақа иш қилишини диққат билан кузатади, унинг ушбу фаолиятини команда меъёрлари ва кадриятлари билан солиштиради ва ушбу хулқга ўзнинг муносабатини турли усулларда билдиради. Команда фикри ҳар бир аъзо учун муҳим. Команда манфаатлари унинг ҳар бир аъзоси учун ўз шахсий манфаатларидан ҳам юқоридир. Команда руҳий ҳолатининг моҳияти унинг аъзоларини *гомеостатлигидадир*.

Тажриба шуни кўрсатадики, командада тадбиркорлик руҳи мавжуд бўлса, ҳар бир аъзо қалбида бизнесмен бўлса, ушбу команда учун муваффақият таъминлангандир. Бизнес фаолиятида команда таваккал қилиши мумкин. Юқори малакали мутахассислар музокараларининг ижодий руҳи ва муаммонинг ечиш учун бутун жамоа ишлаб чиққан қарори ҳар қандай ташаббуснинг салбий натижаларини минимумга олиб келади. Команданинг ютуқларини доим таъминлайдиган хислат бу - мутахассисларнинг *КОМПЛЕМЕНТАЛЛИГИ*.

Кўп ўтказилган тадқиқлар, юқори самарадорли командаларга кўпинча қуйидаги хусусиятлар хос бўлишини кўрсатиб ўтди:

1. Команда мустақиллигининг юқори даражалиги.
2. Команда катта, муқаддас, якуний мақсадни мўлжаллаган ҳолда ишлаши.
3. Команда аъзоларининг роль ва вазифалари билан яхши баланслаштирилганлиги;
4. Команда аъзолари бир-бири билан ҳамкорликда ишлаши;
5. Ўз хатолари асосида ўрганиш, ўз муваффақиятсизлигидан таълим олиш ва ривожланишга қодирлиги;
6. Команда фаолиятининг юқори натижавийлиги.

Команда сони уч билан ўн икки киши орасида бўлиши мумкин. Команда сони учтадан кам бўла олмайди. Чунки икки киши орасидаги ҳар қандай фаолият биринчи навбатда ўзаро шахсий муносабатлар тариқасида қабул қилинади. Шунинг учун ҳар қандай муносабатларга команда меъёрлари ва кадриятлари хос бўлиши учун, камида яна бир аъзо (учунчи аъзо) мавжуд бўлиши зарур. Команда сонининг юқори чегараси 12 кишидан оша олмайди. Чунки оддий одамнинг сенсорлик имкониятлари бир вақт ичида ўнтагача бошқа одамлар билан бўлган алоқаларни назорат остида ушлашга қодир. Шунга қарамай команда сони меъёридан ошиқ бўлса, қуйидаги оқибатлар келиб чиқиши мумкин:

1. Команда таркиби ўзгарувчан бўлиб қолади (доим кимдир командадан чиқиб, кимдир кираверади);
2. Катта команда ичида бир ёки икки гуруҳ пайдо бўлади;

3. Команданинг бутунийлиги йўқолади. Атроф-муҳит билан команданинг ташқи муносабатларида бирлик бўлмайди.

Командани лидер бошқаради. Лидер либерал услубида бошқаради. Лидернинг стратегик, айниқса, мушқул ва масъулиятли вазифалари - бу команда мафкурасини ишлаб чиқиш, стратегик мақсадларни кашф этиш, командага юқори малакали мутахассисларни танлаб таклиф этиш ва команда фаолиятида корпоратив руҳини расм қилиш. Лидернинг оператив вазифалари қуйидагилардир:

1. Командада аъзоларнинг ўзаро шахсий муносабатларини кузатиб бориш, яхшилаш ва қувватлаш;
2. Команданинг қоидаларига, меъёрларига ва қадриятларига мутахассисларнинг риоя қилишини таъминлаш;
3. Команданинг манфаатларини ҳар ерда ҳимоя қилиш.

Муваффақиятли лидер учун энг муҳими: ойдин мақсадлар ўрнатиш, алдамчи умидларни туғдирмаслик, ҳар бир фаолиятни кичикдан бошлаш. Ваъда бериш барчасидан осон. Бажарилмаган ваъдалар лидер обрўсини туширади. Лидер доим ишчиси эришган ютуқларни тан олади ва мақтовга лойиқларни рағбатлантиради. Командада соғлом руҳий "иқлим" яратиш учун ва команда аъзолари ўз кучига ишонишлари учун лидер ҳар қандай имкониятдан фойдаланади. Лидер барча мутахассислар билан биргаликда ишлайди. Кучли лидер иш жараёнида ҳеч қачон бир четда турмайди.

Команда яратиш мушқулдир. Асл команда аъзоларининг асосий хусусиятлари қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим: ўз кучига таяниш, мустақилликга интилиш, муваффақиятга чанқоқлик ва ҳисобли таваққалликга мойиллик. Манфаатлари ва ҳаваслари умумий бўлганлиги учун, феъллари ва одатлари бир-бирига тўғри келганлиги учун юқори малакали мутахассислар командада бирлашадилар. Улар команда билан ихтиёрий бирлашиш орқали, ўзларининг ҳам айрим аниқ шахсий эҳтиёжларини қондиришга интиладилар.

Соғлом руҳий «иқлим»га эга бўлган аҳил командани қуриш усуллари кичик меҳнат гуруҳларининг яратилишга асосланган. Ушбу усуллар команда ходимларнинг ёши, жинси, мутахассислиги ва темпераментидек аломатлар мутахассислар орасида бир-бирига нисбатан оқилона миқдорда бўлиши лозим. Мутахассислар орасида ушбу 4 аломат бир-бирига нисбатан оқилона баланслаштирилиши орқали команданинг *комплементаллик*, *контрастлик* ва *гомеостатлик* каби хусусиятлари таъминланади.

Жамиятимизда ҳар йили минглаб фирмалар барбод бўлаётир. Бу ачинарли ҳодисаларнинг сабаблари ҳар хил: танглик, корпоратив ҳамкорлик моҳиятини тушуниб билмаганлиги, шерикларнинг уришиб кетиши, ниманидир бўлиша олмасликлари бўлиши мумкин. Шунинг учун самарадор командани яратиш қобилияти бугунги кунда айниқса муҳимдир. Лидер учун энг катта мукофот ва ўз кетидан қолдирадиган уйғун мерос бу: истеъдодли, қобилиятли, ўзига ишонган, муваффақиятли

хамкорликни амалга ошира оладиган, мустақил ишлаб, ҳар қандай мушкул муаммони еча биладиган юқори малакали мутахассислар командасидир.

Шубҳасиз, команда йўқ жойда, бугун ютуқ ҳам йўқдир.

## **6.2. БОШҚАРИШ ВА НАЗОРАТ ТИЗИМИ.**

Бошқариш тизим сифатида унинг янада майда бўлинмалари мавжудлигини кўзда тутати. Бу унинг элементлари орасидаги муносабатни ташкил қилиш, маълум мақсадга эришиш учун зарур бўлган назорат остида фаолият кўрсатаётган маълум механизмлар мажмуи сифатида унинг ишлаш тартиботини ташкил қилиш кабиларни ўз ичига олади.

Бошқариш жараёнини қуйидаги босқичларга ажратиш мумкин:

- 1) мақсаднинг қўйилиши;
- 2) маълумотлар йиғиш;
- 3) таҳлил ва мулоҳаза ишлари;
- 4) фаолият вариантлари ва ташкилий иш босқичларини танлаш.

Бошқарувнинг қуйидаги тармоқлари мавжуд: ижтимоий, ишлаб чиқариш бўйича, техникавий, давлатга қарашли ва бошқалар. Маъмурий буйруқбозлик тизимидаги режали иқтисод шароитида бошқарувнинг вазифаси асосан олий даражадаги раҳбарлардан майдаларига кўрсатмалар бериш билан белгиланар эди. Бу бюрократиянинг, яъни қоғозбозликнинг кучайишига олиб келган эди. Кўпинча ҳосил бўлган вазиятга зид қарорлар чиқариш рўй берар эди. Бу аста-секин "сен учун ҳамма нарса қилинади" деган тушунча асосида бепарволик ва тайёрга айёрлик кайфиятини вужудга келтириб чиқади.

Бозор иқтисодиёти шароитида ва, умуман, ҳозирги замон ишлаб чиқаришида, бошқариш омилининг, бошқарувчилик маданиятининг ва бошқарувчилик фалсафасининг аҳамияти ошиб кетди. Бугунги кундаги рақобатчилик курашида мавқенинг кучайиши бошқарувнинг сифати билан чамбарчас боғлиқ. Бошқаришни такомиллаштиришни ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг энг асосий омилларидан деб санамоқ зарур.

Нима учун шундай? Энг аввал ишлаб чиқариш харажатларининг структураси ўзгарди. АҚШ саноати ишчиларининг иш ҳақи улушига маҳсулот қийматининг 2% дан 10 % гачаси тўғри келади. Ишлаб чиқариш харажатларининг асосий қисмини моддий-энергетик харажатлар, асбоб-ускуналарни сақлаш ва ишлатиш, транспорт чикимларини сақлаш ва шу каби харажатлар ташкил этади. Демак, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш учун асбоб-ускуналарнинг созлаш ва таъмирлаш муддатларини қисқартириш, ички исрофгарчиликларнинг барча турларини бартараф қилиш, (масалан, брак - яъни нуқсонли маҳсулот исрофгарчилиги, материаллар, хомашё, энергиянинг ортиқча сарфланиши ва бошқалар) ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлиб қолди.

Кўпинча раҳбарлар ишлаб чиқариш маданияти, бошқариш услуби, ташкил қилиш фалсафаси ва ширкат кадриятлари каби масалаларга кам эътибор қиладилар.

Юқори малакали бошқарувчиларга ва юқори самарали ишлаб чиқаришга эга корхоналар эса, мана шу, биринчи қарашда сезиларсиз кўринган омиллар аслида хужалик фаолиятининг муайян кўрсаткичларида моддий тус олишини яхши биладилар.

Умумий мақсад кишиларни бирлаштиради, уларнинг зўриқишларига маъно ва мақсад сари интилиш туйғусини беради, бошқарувчилик қарорлари ишлаб чиқиш жараёнида асос солувчи йўл-йўриқлар кўрсатади.

Янги бошқарувчилик фикрлашлари нимада ифодаланади?  
Бу ишлаб чиқаришни ташкил қилиш шакл ва усулларида, самарадорликни ошириш йўллари, ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлиги ва тезкорлиги соҳаларида доимий равишда яхшиланишлар қидириш - бу доимий равишда исрофгарчиликлар манбаини қидириш демакдир.

### **6.3. КАДРЛАРНИНГ МАРТАБА БЎЙИЧА КЎТАРИЛИШИ ВА УНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.**

Илғор корхоналарда ходимнинг ишдаги ўсиши унинг ўз вазифалари доирасини қанчалик яхши бажариши ва команда аъзоси сифатида қанчалик муваффақиятли ишлашига қараб амалга оширилади.

Олий маълумотли ходим ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилишда муваффақиятли қатнашиш, ўз малакасини ошириш, кенг доирада ихтисослик ва меҳнат маҳоратларини эгаллаш учун олий маълумот олмаган ходимга караганда бошиданок анча катта имкониятларга эга.

Шунинг учун япон фирмаларида (ва умуман бошқарув яхши ташкил қилинган фирмаларда) олий маълумотга эга кишилар бошиданок бундай маълумоти йўқ кишилардан "юқори туриши" ажабланарли эмас. Бу хизмат бўйича кўтарилиш тезлигида ҳам, меҳнатга ҳақ тўланиш даражасида ҳам ўз аксини топади. Японияда ҳозирданок умумий олий таълим жорий қилиш масаласи муҳокама қилинмоқда.

Шундай қилиб, хизмат бўйича кўтарилиш ва ҳақ тўлаш ишчининг ҳақиқий малакасига асосланади, яъни ходимнинг ўз шахсий вазифаларини бажаришга қодирлигинигина кўрсатувчи эмас, балки ўз корхонасининг ишлаб чиқариш ва бошқа муаммоларини ҳал қилишда қатнашиш қобилиятини, ўз компанияси хўжалик фаолиятининг барча томонларини билиш ва тушуниб етиш қобилиятини кўрсатувчи малакасига асосланади.

Персонални бошқариш корхона ўз ишчилари имкониятларидан тўлароқ фойдаланиш, уларнинг ҳар бирига ўсиш учун муҳит яратиб бериш ва хизмат поғонасидан муваффақиятли юксалиб боришга шароит яратиб беришга асосланади. Буни кўпгина корхоналарнинг карьерани режалаштириш ва ривожлантиришга туртки бўлаётганидан кўриш мумкин, яъни ишчиларга ўз

олдиларига реал мақсадлар қўйиш ва ўз карьераси мобайнида уларга эришишга ёрдам беради.

Карьерани танлашга таъсир кўрсатадиган омиллар ичида карьера босқичлари, шахсинг профессионал ориентацияси, кўникма ва қобилият муҳим аҳамият касб этади.

### **Карьера босқичлари.**

Ҳар бир шахс карьераси ўз характери ва табиатига хос маълум босқичлардан ўтади. Карьерани режалаштириш мақсадлари учун уч босқичи жуда муҳимдир.

**Шаклланиш босқичи**, тахминан, 24 ёшдан 44 ёшгача давом этиб, уч кичик босқичга бўлинади. Синов босқичи 25 ёшдан 30 ёшгача давом этади. Бу муддат ичида ходим ўзи танлаган иш унга тўғри келиши ёки келмаслигини ҳал қилади. Агар тўғри келмаса ишини ўзгартириш учун ҳаракат қилади.

30ёшдан 40 ёшгача ходим стабиллашув босқичидан ўтади. Бунда ходимнинг профессионал мақсадлари тўлиқ шаклланиб, улардан асосийлари кўтарилиши учун кураш, фаоллик, ишни ривожлантириш учун турли ўқув дастурлари ва ҳ.к.

Ва, ниҳоят 35-45 ёшлар мобайнида карьера инқирози босқичи бошланиши мумкин.

Бу давр мобайнида ходимлар ўз муваффақияти, силжишида бирламчи мақсадларга караганда юқори баҳо бериб юборадилар. Шунингдек бу даврда инсон ўз ҳаёти меҳнат ва карьеранинг қандай ўрин тутишини аниқлаб олиши керак.

**Сақланиш босқичи** - 45-65 ёшлар давомида рўй беради. Бу босқичда ходим одатда ўз ўрнини топиб, энди барча ҳаракатлари эришилган ютуқларини сақлаб туришга кетади.

**Фаолик пасайиш босқичи** нафақа даври яқинлаша бошланиши билан юзага келади. Бунда ходимлар жавобгарлик, ҳокимият, қувват ва шижоатдаги чекланганлиги билан мураса қилиб, янги ампула, яъни ёшлар учун маслаҳатчи сифатида намоён бўлади.

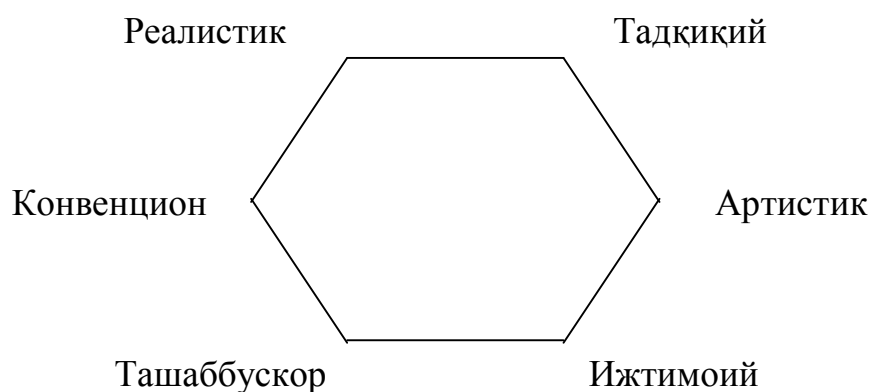
Шундан келиб чиқиб нафақа даври яқинлашиши билан инсон ўз кучи ва қувватидан келиб чиқиб альтернатив иш йўлларини қидириши керак.

Баъзи корхоналарда нафақага чиқишдан олдин махсус дастурлар мавжуд. Кўп ҳолларда қуйидаги консультациялардан фойдаланилади:

- ижтимоий муҳофаза имтиёзларини тушунтириш;
- молиявий ва инвестицион консультация;
- соғлиқ билан боғлиқ консультация;
- корхонадан ташқари иккинчи карьера билан боғлиқ консультация;
- корхона ичидаги иккинчи карьера билан боғлиқ консультация.

### Профессионал ориентация.

**Профессионал ориентация** - шахснинг нисбатан мойил бўлган қимматликлар, мотивлар, эҳтиёжлар мажмуаси бўлиб, бу орқали шахс карьерасининг турини кўрсатади. Дж. Голланд олтига асосий Индивидуал ориентацияга ажратади.



1. Реалистик ориентация- ижтимоий куч билан боғлиқ машғулотларга мойиллиги.
2. Тадқиқий ориентация- фикрлаш, ташкилий фаоллик билан боғлиқ карьерага мойиллик. Биологлар, химиклар, коллеж профессорлари.
3. Артистик ориентация - фикрни, эмоцияларини ифодалаш, санъаткорликка мойиллик. Рассомлар, мусиқачилар, реклама яратувчилар.
4. Ижтимоий ориентация – интеллектуал ёки жисмонийдан кўра кўпроқ шахслараро муомалага мойиллик. Дипломатик хизмат, ижтимоий меҳнат.
5. Ташаббускор ориентация – бошқаларга таъсир ўтказиш билан боғлиқ фаолият. Менежерлар, адвокатлар, котиблар.
6. Конвенцион ориентация – ташкилий, тартибга солинган фаолиятга мойиллик. Шунингдек, ходим ўз эҳтиёжларини ташкилотники билан уйғунлашишини талаб этувчи касблар. Банкир, бухгалтер.

Баъзи одамлар бирдан ортиқ ориентацияга эга бўлиши мумкин. Схемадаги ориентациялар қанчалик яқин жойлашса, карьера танлаш билан боғлиқ муаммолар камроқ бўлади.



### **Қобилият ва кўникмаларни аниқлаш.**

Карьера муваффақияти нафақат шахснинг ҳиссиётлари, балки унда мавжуд қобилият ва амалий кўникмаларига ҳам боғлиқ.

Карьерани режалаштириш мақсадлари учун шахснинг қобилиятлари одатда махсус тестлардан фойдаланилади. Бунда интеллектуал, математик қобилият, абстракт фикрлаш даражаси, артистик талантлари ва бошқалар аниқланади.

Мавжуд профессионал кўникмаларни аниқлаш учун ишчи томонидан бажарилган бир қанча вазифаларни таҳлил қилиб чиқиш керак бўлади.

### **Карьера лангарлари.**

Карьера лангарлари- карьера жараёнида шаклланган, танлашга тўғри келган ҳеч ҳам воз кечилмайдиган қизиқиш ёки қимматлик. Э.Шейн бешта карьера лангарини аниқлаб берган:

1. Техник (функционал)- профессионал карьерасини афзал билиш.
2. Бошқарув – менежер карьерасини устун қўйиш.
3. Ташаббускор – тадбиркор карьерасини афзал кўриш.
4. Автоном (мустақил) – консултант, штатдан ташқари журналист, муаллиф ёки бошқа алоҳида, ёлғиз ишлашга имкон берадиган карьерани афзал билиш.
5. Барқарор (хавфсиз) – узоқ муддатли ва барқарор ишни афзал кўриш.

**Карьерограмма-** бу ижтимоий- профессионал ўсишнинг индивидуал режасидир. Бу ходим ва маъмурият ўртасида ходимнинг истиқболлари тўғрисида келишилган ўзига хос битимдир.

Карьерограмма бир қанча бўлимлардан иборат. Уларнинг биринчисида ходимнинг ўсиш, ривожланиш боқичлари хронологик тартибда кўрсатилади. Буларга ходимнинг малакаси, лавозими, иш шароити, иш ҳақи ва бошқалар киради.

Иккинчи бўлиб, ходимнинг кўтарилиши учун керак бўлган талаблардан иборат. Масалан, хизматда кўтарилиш учун қандай кўникма, таълим ёки малакага эга бўлиши керак ёки қўшимча рағбатга эга бўлиши керак ва ҳ.к.

Карьерограмманинг учинчи бўлими маъмуриятнинг ходимнинг ўсиши билан боғлиқ мажбуриятларни ўз ичига олади.

Тўртинчи бўлимда ходимларнинг ўзига қўйилган талабларнинг бажарилиши ёки бажарилмаганлиги натижасида қўлланиладиган рағбатлантириш ёки жазолаш чоралари кўрсатилади.

## **6.4. ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИ ВА МУАММОЛАРНИ ҲАЛ ҚИЛИШ УСУЛЛАРИ .**

Инсоннинг фаолият тури сифатидаги менежментнинг асосий хусусиятларидан бири - қарор қабул қилиш. Қарор - бирон бир муаммони ҳал қилиш бўйича ҳаракатлар мажмуидир. Бундан олдин ҳар доим мақсадни аниқлаш, вазиятни баҳолаш, муаммони аниқлаш ва ифодалаш масалалари

туради. Қабул қилинган қарорларнинг қандай натижа беришини ҳеч қачон олдиндан кўриб бўлмайди. Ҳар бир қарор мақсадга яқинлаштириши ёки узоклаштириши мумкин, инженер мартабасини ўстириши ёки пасайтириши мумкин.

Қарор қабул қилишдаги асосий қоида менежер муаммони ҳал қилишга ҳаракат қилиши кераклигидан иборат. Бунинг учун уларни кўриш, аниқлаш, тушуниш, баҳолаш зарур. Кўпинча менежерлар ўз обрўсини ошириш учун ижобий қарорлар қабул қилишни хоҳлайди. Бошқа қарорларнинг эса маъсулиятни соқит қилиш мақсадида юқоридаги раҳбарга ёки ўз ходимларига топширади. Бу эса бошқарув самарасига ёмон таъсир кўрсатади. Менежер барча турдаги қарорлар учун маъсулиятли шахс бўлиши керак. Якка тартибда қабул қилинган қарор каби жамоавий (коллегиял) тарзда қабул қилинган қарорлар учун ҳам у жавобгарликка эга, чунки бу камчиликларни у шакллантиради.

### **Бошқарув жараёнларида муаммоларни ечиш моделлари**

Бошқарув жараёнида муаммони ечишнинг иккита асосий модели мавжуд: Биринчи модель немис социологи Макс Вебер китобида келтирилган бюрократия моделидир. Бу модель барча қарорларни қабул қилинишида зарурий қоидалар мажмуасига асосланган. Бу қоидалар универсал характерли бўлиб, бирор бир реал вазиятга мос келмайди. Шунинг учун бюрократия оммавий тусга эга эмас. Киши ўз баҳолашларида хосликка, индивидуал хусусиятларга аҳамият беради. Бюрократияга дуч келганда конкретлаштирилган қарорга интилади. Бироқ баъзида амалдаги қоида ва талаблар хусусиятлар ҳисобга олинмаган қарор вариантларини ўрнатади.

Бошқа модель - бу қарорларни персоналлаштириш моделидир. Уни даволовчи врач мисолига ўхшатиш мумкин. Муайян касалга хос бўлган белгиларга асосан врач касалнинг аҳволини таҳлил қилади, ташҳис қўяди ва қарор қабул қилади. Иккита айнан бир хил касал мавжуд бўлмагани учун кўрсатмалар ҳам ҳар хил бўлади. Врачнинг билими ва тажрибасига асосланган муаммоларни ҳал қилишнинг умумий методологияси мавжуд, холос. Масалан, хирургик операция ҳар доим ўзига хос бўлади.

Бошқарув бутунлай бюрократик қоидаларга бўйсина олмайди. Худди шундай бошқарув қарорлари ҳам бюрократик бўлмаслиги керак. Улар менежер профессионализми ва унинг конкрет вазиятларини бошқариш маҳорати маҳсулотидир.

### **Қарор турлари**

Бюрократик тизимда бошқарув қарорларини қоидалар асослаб беради. Бундай шароитларда бошқарув тизимининг қуйи даражаларидаги кўп қарорлар анча стандарт ва ўзгармасдир. Менежер қарорини асослаб берувчи қоидалар мавжуд бўлганда, улар унинг қарор қабул қилиш маъсулиятини пасайтиради, муаммони тушуниш учун изланувчи ёндашувни талаб қилмайди.

Бундай қарорлар баъзан дастурий ёки намунавий (типовой) дейилади.

Улар кўрсатма (инструкция) бўйича қабул қилинади, менежер фаолиятида албатта, муайян улушга эга бўлади.

Менежер бошқарув қарорини ишлаб чиқишда ташқи ва ички муҳит таъсири остида бўлади. Ташқи муҳит - бу харидорлар, рақобатчилар, сиёсий ва умумижтимоий шароитлар. Ички муҳит - фирма ташкилий муҳити, персонал, технология. Шунингдек, ўз мартабасини ўстириш имконияти, муҳим омилларнинг ўзаро таъсири қарор танлашни аниқлайди.

### **Қарор қабул қилиш жараёни**

Қарор қабул қилиш жараёни мураккаб жараён ҳисобланади. Бу ерда муаммони тушунтириш асосий вазифа ҳисобланади. Лекин бунинг учун ҳолатни, яъни мавжуд шароитни тўғри баҳолаш ва мақсадни аниқ юритиш зарур. Айрим ҳолларда муаммо аломатлари унинг келиб чиқиш сабаблари ноаниқлиги туфайли тушунарсиз бўлади. Менежер ҳамма аломатларни ўрганиб чиқиши зарур, бунинг учун эса ҳолатни яхши билиш ва уни мақсад билан таққослаш керак. Ҳеч қайси бир муаммо унинг келиб чиқиш сабаблари аниқланмагунига қадар ҳал бўлмайди. Масалан, агар менежернинг ишга чиқмайдиган ёки ҳар доим кеч қоладиган ишчилари билан муаммолари бўлса, бунда бу аломат билан ишга кечикишни вужудга келтирувчи сабабларга нисбатан салбий натижаларга эга бўлади. Балки, хизматчида транспорт билан боғлиқ қийинчиликлар ёки нимадир бошқа сабаблар бордир; шунинг учун кечикқани учун ишдан бўшатишдан олдин сабабини аниқлаш лозим.

Муаммонинг табиатини аниқлаш - бу қийин жараён. Якуний қарорни қабул қилишдан олдин муаммоларни юзага келтирувчи сабабларни аниқлашга ҳаракат қилиш даркор.

Муаммо сабаби белгилангандан ва унинг таркиби тушунилгандан сўнг, кейинги босқич бўлиб муаммони ечиши мумкин бўлган қарорларни аниқлаш ҳисобланади. Ҳаммадан яхшиси ўз фикрини ёзма шаклда баён этишга ҳаракат қилиш. Кўп ҳолда бир муаммо учун бир нечта ечимлар мавжуд бўлади. Улар ёзиб қўйилганда ва баҳоланганда ҳар бир ечим вариантнинг ўзига хос устунликлари ва камчиликлари аён бўлади. Сиз фақатгина ечим вариантларини таққослаганингизда уларнинг орасидан рационал ва тўғриси топасиз.

Мумкин бўлган ечимларни тузишда ҳар бир вариант баъзи бир баҳолар тизимида ўлчанадиган маълум бир натижаларга эга бўлиши керак. Менежер ўзи қабул қилган ечим натижалари қандай бўлишини прогнозлашга ҳаракат қилиши керак. Оқибатларини аниқлаб бўлмайдиган ечимларни қўллаб бўлмайди.

Ечимларни танлашда, баҳолашда мақсадларни ва ечимлар уларга эришиш учун қандай ёрдам беришини ҳисобга олиш даркор. Менежер ечимнинг сифатига жавобгар бўлади.

Кейинги босқич - ечимларни намоён этиш бўйича ташкилий-амалий

фаолият. Бу ҳам мураккаб жараён. Ечим персоналда таниш бўлмаган, маълум бир зиддиятни вужудга келтириши мумкин. Кўпчилик ҳолларда хизматчиларга баъзи бир муаммолар ечимларини эълон қилишга шошилмаслик керак. Яхшиси буни аста-секин реализация қилиш жараёни сингари хизматчилар билан мулоҳаза қилиш билан бирга ўтказиш керак. Менежер умумий қоида -“эҳтиёткорлик”дан ташқари, ечимларни қўллаш бўйича масалага қандай ёндашиши кераклиги ҳақида қоидалар мажмуаси йўқ. Ечимлар хизматчиларни тепадан мажбурлаб юборилган деб эмас, балки ўзлариникидек қабул қилган ҳолда уларни тузишда иштирок этганларида тез ва яхшироқ қўлланилади.

Кейинги босқич деб қарорлар бажарилиши ва натижалар олиншини назорат қилиш ҳисобланади. Қабул қилинган қарорларнинг натижаларини ҳар доим ҳам олдиндан қандай бўлишини етарлича аниқ айтиб бўлмайди. Фақатгина қарорлар қўлланишини назорат қилиш уларнинг нимага арзишини кўрсатади.

Илгари "лидер" (йулбошчи) ва "управляющий" (бошқарувчи) сўзлари кўп ишлатилар эди. Лидер ва бошқарувчиларнинг қарор қабул қилиш жараёнини яхши тушуниш учун уларни ўзаро бир-биридан фарқлаш керак.

Команда лидери ва бўлим бошқарувчисининг вазифаларидаги фарқ лидер билан раҳбар, бошлиқлар вазифалари ўртасидаги тафовутдан келиб чиқади.

Раҳбар бошқаришни шахсан ўзи хоҳлаган қарор қабул қилиш ва меҳнат жараёни устидан назорат асосида олиб боради. Лидер қарор қабул қилиш ҳуқуқини тортиб олмайди, балки аксинча, бу ҳуқуқни бригада ёки команданинг ҳар бир аъзосига топшириб қўяди. Унинг асосий мақсади - қарор қабул қилиш эмас, команданинг бошқа аъзолари ечиши зарур бўлган муаммоларни қидириш, жамоа фаолиятининг мақсад ва вазифаларини шакллантириш бўйича ёрдам кўрсатишдан иборатдир. Шунга мос равишда меҳнат жараёнини назорат қилиш вазифаси (яъни маъмурий мажбурлашга асосланган, ходимлар устидан ҳукмронлик) мувофиқлаштириш вазифаси, яъни ҳар хил, ходимларнинг кўпинча ўзаро зид бўлган манфаатларини келиштириш йўллари қидириш билан алмаштирилади.

Қарор қабул қилиш жараёнидаги ёки бошқача айтганда, бошқарув услубидаги бундай ўзгаришлар биринчи навбатда ҳозирги замондаги одамлар ўртасидаги муносабатларнинг ўзига хос томонлари ва ишлаб чиқаришнинг объектив заруриятлари билан асосланади.

Калифорния штатидаги "Фрито лей" компаниясига қарашли АҚШдаги ташкилотчилик маданияти ва янгича бошқарув тафаккурининг реал тимсолида ҳақиқий намуна бўлган заводнинг бир ишчиси "биз кишиларга эмас, муаммоларга ҳужум қиламиз. Биз "ким ноҳақ"лигини аниқлаш эмас, нима қилиш зарурлигини ҳал қиламиз" - деб таъкидлади. Бундай масалаларни ҳал қилиш учун алоҳида мажлислар зали ажратилган бўлиб, у

ерда ҳар хил бўлим ходимлари ўз муаммоларини муҳокама қилиш учун мунтазам учрашиб турар экан.

Умуман, тайёргарлик ва қарор қабул қилиш жараёнини 5 босқичга ажратиш мумкин:

1) ишлаб чиқариш жараёни ёки фаолиятнинг бошқа турларини систематик равишда таҳлил қилиш ва муаммоларни келтириб чиқараётган зиддиятлар ва номуносибликларни ўз вақтида аниқлаш;

2) таҳлил ва башорат қилиш учун қўшимча маълумотлар йиғиш;

3) эҳтимол вариантларни ишлаб чиқиш;

4) ечимнинг алоҳида вариантларини амалга оширганда кутиладиган самарадорликни аниқлаш;

5) ечимнинг энг яхши вариантини танлаш.

Бошқарма қарорлари бир-биридан мустасно равишда мавжуд бўлмайди. Улар кўпинча маълум мақсадга эришишга мўлжалланган занжирни ташкил қилади.

Бошқарма қарори - бу раҳбар томонидан бажарилаётган мувофиқлаштириш чоралари кўзга ташланадиган асосий ҳужжатлардан биридир.

Юқорида айтилганлар асосида қарорларни тайёрлаш ва амалга ошириш таркибида қуйидаги масалаларни нишонга олиш мумкин:

- қандай қилиб қарорларнинг илмий асосланганлигини кўтариш ва таваккалчилик хавфини камайтириш яхшироқ;

- қарорни тайёрлаш учун зарур бўлган маълумотлар ҳажми қанақа бўлиши керак;

- қарорни тайёрлаш жараёнида манфаатдор бўлган шахсларнинг фаолиятини қандай қилиб мақсадга мувофиқлаштириш керак.

Бу масалаларни ечишда чамаси уч йўналишда ҳаракат қилмоқ зарур:

- бошқарма қарорини тайёрлаш тадбирлари сифатини яхшилаш, ҳисоблаш усулларининг ва ҳисоб техникасининг энг яхшиларидан фойдаланиш;

- қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши устидан амалий назорат тизимини яратиш;

- қарорни тайёрлаш жараёнини демократлаштириш, яъни уни ишлаб чиқишга иложи борича кўпроқ бажарувчилар доирасини жалб қилиш;

- ва назаримда, бу ерга яна баъзи бир бўлимларни алоҳида маълумот йиғиш ёки ечимнинг эҳтимол вариантларини ишлаб чиқиш ва бошқа масалаларни ҳал қилишга ихтисослаштиришни кўшиб қўйиш мумкин ва ҳоказо.

Аммо охириги сўз ёки раҳбар зиммасида ёки мулкка эгаллик услубига қараб овозга қўйиш натижалари асосида аниқланиши керак.

Ходимларни рағбатлантириш системаси

Инсоният тарихида бошқарувда қатнашган одамлар томонидан ўз ишчилари ишини рағбатлантириш бўйича жуда катта тажриба тўпланган.

Аммо ҳар бир давр ўз усулларига таянади. Бизнинг вақтимизда раҳбарлар эътиборига айнан меҳнаткашларнинг ташаббусини рағбатлантириш усуллари тавсия этилади. Булардан баъзиларини санаб чиқиш мумкин:

1. Тадбиркор бўлинг. Доимий равишда меҳнатни ташкил қилишнинг янги шакллари кидиринг, ишчилар орасида ижодий ҳамкорликни кучайтиришга интилинг.

2. Ўз эътиборингизни ташкил қилиш маданиятининг ташаббусни бўғувчи ва чеклаб қўювчи томонларига қаратинг.

3. Ходимларингиз ўзаро ва Сиз билан маълумотлари ва фикрларини ўртоқлашиши учун мулоқот эркинлиги ва очиқлик иқлимини яратинг.

4. Ходимларингизнинг шахсий фазилатларини ўрганинг ва ҳисобга олинг. Ҳар бирининг қобилиятини алоҳида кадрланг.

5. Ташаббусли бажарувчиларга аввалгидан тузукроқ тақдирланиши кафиллигини ҳимоя остига олинг.

6. Плюрализмни кадрланг. Сиз танлаган иш услуги албатта энг яхшиси бўлмаслиги мумкин.

7. Ходимларингизга бажарилганда шахсий ва ихтисос бўйича қониқиш келтирувчи ишларни буюришга ҳаракат қилинг.

8. Муваффақият билан эришилган ютуқлар фақат ижодий фаоллик кўрсатаётган ишчиларгагина қўлиб боқиши мумкинлигига барчани ишонтиринг.

9. Ҳаддан ташқари қаттиқ жазоламанг. Кўпинча жазонинг қаттиқлиги тақдирлаш катталигидан бир неча марта ортиқ бўлади. Шунингдек, бир марта қоқилган одам ўз қобилиятига ишончни йўқотиб қуйиши мумкин. Иложи бўлса, ютуқларини тақдирлаб, камчиликларини сезмасликка интилинг.

10. Конструктив равишда, аста-секин, чекланган соҳада бўлса ҳам танқиддан фойдаланинг. Бамайлихотир ва хайрихоҳлик билан гаплашинг.

Келтирилган ўнта маслаҳат бошқарувчи билиши керак бўлган гапларнинг арзимаган бир қисмигина, холос. Аммо улар билан танишгандан кейин унинг психология, суҳбатдошни ишонтира билиш ва бошқа шу каби соҳалар бўйича билими қанчалик чуқур бўлиши кераклиги ойдинлаша бошлайди.

## **6.5. НАЗОРАТНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ МЕХАНИЗМИ.**

Технологияни бошқариш менежери ишини роял созловчининг иши билан таққослаш мумкин. У асбоб торлари етарлича тортилганми, асбоб (бизнинг шароитда, айтайлик, корхона) яхши овоз чиқариб бера оладими каби саволларни текшириб кўради. Хўп, технологияни самарали бошқариш учун нималар зарур?

Биринчидан, хатоларга мурасасизлик. Технология тўхтамайдиган ва бенуқсон бўлиши керак. Акс ҳолда, янги муаммолар пайдо бўлади.

Иккинчидан, технология сарф-харажатлар нуқтаи назаридан самарали ва рақобатбардош бўлиши керак. Бу ерда бошқарув ва назорат вазифаси жуда кўп муқобил вариантлардан бирини, биринчи навбатда харажатлар мезони бўйича энг мақбулини танлаб олиш билан белгиланади.

Учинчидан, бошқарув доимий равишда технологияни такомиллаштиришга қаратилган бўлиши керак. Агар менежер эришилгандан қаноатланиш сезмаса, бу яхши.

Нихоят, тўртинчидан, бошқарув рақобатчилар томонидан амалга оширилган революцион сакрашни қарши олишга тайёр бўлиши керак.

Яхши технология бошқарувчиси, албатта, ўз олим ва инженерларига таянишни истаган бўлар эди. Бошқа томондан, олим ва инженерлар сўзсиз бошқаларнинг ютуқларини кўчирма қилиш эмас, балки, ўзларининг илмий изланишлари натижаларинигина ишлаб чиқаришга татбиқ этилишини хоҳлаган бўлар эдилар.

Бу фаолиятни самарали бошқариш олимларнинг ижодий фаоллигини, уларнинг ташаббускорлиги ва тадбиркорлигини рағбатлантирадиган ташкилий чоралар ўтказиш билан ифодаланади. Компания олимларига, кўпинча, маошдан кўра ҳам ўз илмий эътиқоди имкониятлари, илмий меҳнат натижаларидан қаноатланиш, ғояга қизиқишлик ва уни илмий жамият аъзолари томонидан тан олинishi каби омиллар муҳимроқ бўлади.

Бир компания умуман олганда янги бир техник ечимни ишлаб чиқишда омадлироқ бўлиб чиқиши мумкин. У билан рақобатни давом эттириш учун бошқа фирмалар ана шу янада прогрессивроқ бўлган янги технологияга ўтишга мажбур бўладилар. Бошқарувчининг роли шундаки, у ўз компанияси тадқиқотчилари амбицияларини, яъни орқада қолганлигини кўрсатувчи факт уларнинг иззат-нафсига каттик текканлигини енгиб ўта оладими йўқми.

Бу ерда бошқарув сиёсати бир томондан илмий-текширув фаолияти тематикасини, бошқалар томонидан эришилган бўлса ҳам, ишлаб чиқариш эҳтиёжларига яқинлаштириш, иккинчи томондан, ўз компанияси олимларининг истиқболли илмий натижаларни татбиқ қилишини тезлаштириш бўйича чоралар кўриш масалаларини кўзда тутди.

Илғор корхоналарга эътиборни кўп қаратиш одати иши юришмаган омадсизлар унчалик кўп эмас деган таассурот ҳосил қилиши мумкин. Аммо маълумки, янги ғоянинг туғилишидан бошлаб, то унинг муваффақиятли татбиқ қилингунича бўлган машаққатли йўлни шараф билан мустақил енгиб ўтган фирмалар сони бир фоизнигина ташкил қилади. Тахминий статистика бўйича, ана шу бир фоизга қўшилиш учун икки мингга яқин уриниш қилиб кўриш керак экан.

Агар менежер технология янгиликларига доим йўқ деяверса, кўп ҳолларда ҳақ бўлиб чиқади. Аммо бор – йўғи бир неча хатодан кейинок унинг хўжалиги тез орада банкротлик хавфи остида қолади.

Шунинг учун у анъанавий технологияни баркамолликка етказиш кафолатини олувчи барқарорлик билан энг янги технологияни татбиқ

қилишга ҳаракат ўртасидаги балансни жуда чуқур сезиши керак. Табиийки, савол туғилади, "янги технологиянинг ўз корхонасидаги тақдири ҳақида қарор қабул қилишда менежер нимага таяниши керак? Наҳотки, фақат субъектив ҳис-туйғуларга". Йўқ, албатта. Қайси лойиҳаларни танлаш зарурлигини тушунишда менежерга яхшироқ имкон берувчи бир нечта асосий қоидалар мавжуд:

1) Янги технологияни танлашда менежерлар унинг ёқимлилиги ва улардан кутиладиган улкан имкониятлардан келиб чиқадилар. Аслида эса улар қанчалик истеъмолчи талабларига жавоб беришидан келиб чиқиши керак. Сиздан бозорда кичик оилага мўлжалланган оддий малолитражли автомобиль Кутишаётган вақтда, жозибадор пойга машинаси билан кириб борсангиз, керакли натижага эриша олмайсиз. Бу ерда бошқарувчи ўрнига истеъмолчи ҳал қилади.

2) Янги деган сўз доим ҳам энг яхши деган сўз эмас. Шунинг учун умуман олганда янги технологиялар ютиб чиқади дейиш нотўғридир. Эволюцион йўл революцион йўлдан фарқли равишда таваққалчи эмас, амалий натижани тезроқ беради ва харажатларнинг шунчалик кескин кўпайишини талаб қилмайди. Менежер ҳушёр бўлиши керак. Кўпинча у янги ихтиро истиқболига берилиб, анъанавий технологиядаги ҳали ишга солинмаган катта имкониятлар яшириниб ётганини ёддан чиқариб қўяди.

3) Тез-тез учраб турадиган адашиш бу янги технологияни қўллаш истиқболи унинг муваффақиятли татбиқ этилишини олдиндан аниқлаб беради, деган фикрдир. Аслида эса ҳал қилувчи омил уни татбиқ қилиш учун зарур бўлган инфраструктурадир. Агар ишлаб чиқариш учун хомашё, малакали инженерлар ва ишлаб чиқариш кучлари етишмаса, ноёб хоссаларга эга бўлган янги материалнинг ихтиро қилиниши ҳеч нима эмас. Ана шу технологияларни бошқариш тимсолида бозор шароитида ўзгариб турадиган бошқарувчилик стратегиясининг кенг ва эгилувчан ҳолда ўзгариб туришининг аҳамияти яққол кўриниб турибди.

## **6.6. РАҲБАР МЕҲНАТИ, ВАЗИФАЛАРИ ВА УНИ ТАШКИЛ ЭТИШ.**

Раҳбар меҳнати маҳсулот ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг табиий ва ажралмас қисмидир, чунки ишлаб чиқарувчилар иши меҳнатни тўғри ташкил қилиш билан чамбарчас боғлиқдир. Бошқарувчилик меҳнатининг ўзига хос хусусияти унинг миқдорини аниқлашнинг қийинлигидадир. Фирма билан рақобатчи конкрет корхонада раҳбар меҳнати бир неча турдаги масалаларни ҳал қилишга қаратилган:

- асбоб-ускуналардан, ишлаб чиқариш жойларидан фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқаришни такомиллаштириш билан боғлиқ бўлган турли масалалар;
- иқтисодий ва ижтимоий муносабатларни созлаш, такомиллаштириш ва тартибга солиш билан боғлиқ бўлган масалалар.



Шу билан бирга ушбу масалалардан бирини ечатуриб, унинг қабул қилган қарори бошқа фаолият соҳаларида қандай ўзгаришлар келтириб чиқариши мумкинлигини кўра билиши керак.

Раҳбарнинг шахсий вазифалари сифатида қуйидагиларни айтиш мумкин:

Ходимларнинг малакасини ошириш ва уларда буюрилган иш учун жавобгарлик ҳиссини ривожлантириш учун жавобгарликни сезиш. Ўз вазифаларини яхши уддалашни хоҳлайдиган раҳбар ходимларига нисбатан ишончли уларга топширилган топшириқлар бажарилишини назорат қилиш орқали юқори талабчанлик билан олиб бориши керак. Шунингдек, раҳбар кадрларни ўстириш ва олға суриш учун шароит яратишга ҳаракат қилиши керак.

Йирик бир корхонада вице-президент ўринбосари юқори ишлаб чиқариш кўрсаткичларига эга эди ва, унинг фикрича, бошлиғи вице-президент президентлик лавозимини олганда унинг ўрнига сурилишини мўлжалламоғи мумкин эди. Аммо ундай бўлмади. Суҳбат пайтида даъвогардан ўзига баравар даражадаги ёки унинг ёрдамида ундан ҳам юқори даражага кўтарилган уч кишининг номини айтишни сўраганларида, у ҳеч кимни кўрсата олмади. Ва фақат шу сабабдан бошқарувчига олға сурилиш ман қилинган эди.

Ҳозирги корхоналарда агар сизнинг кўтарилишингиз натижасида иш жойингиз яланғочланиб қоладиган бўлса, сизнинг ўринишларингиз беҳуда, чунки сиз одамлар ичидан бирортасини баҳолаб, ўзингизга ўринбосар тайёрлаб олмагансиз.

Бошқарувчига талаб билдирилган бўлса, унинг таланти тез ривожланади. Яъни, ходимнинг ҳамма имкониятларини, барча билим бойлиги ва маҳоратларини ишга солишни талаб қиладиган жавобгарлик тайинланган ва шунга яраша мажбурият юкланган бўлса.

Умуман раҳбарларнинг кўтарилиши масалалари осонликча ҳал бўлиб қолмасдан, ўзида зиддиятлик аломатларини мужассамлаштиради. Чунки қабул қилинган қарорлар ҳисоб нуқтаси ва баҳолаш мезонлари билан чамбарчас боғлиқдир. Жамиятнинг ривожланиш характери раҳбарлардан ҳар хил соҳаларда янада кўп билим талаб қилади. Шу билан бирга раҳбарларнинг профессионал қобилияти ва имкониятлари борган сари ортаверади.

Раҳбарларнинг фаолияти режаларни тизими асосида ташкил этилади. Тизим таркиби қуйидаги режалардан иборат:

1. Стратегик режа;
2. Йил режаси;
3. Квартал режаси;
4. Ой режаси;
5. Ҳафта режаси;
6. Кун режаси.

Шу режаларнинг ҳар бири келтирилган кетма-кетликда тузилади. Бу табиий; чунки ҳар бир кейинги режа олдинги режанинг мақсадлари, масалалари ва далиллари асосида батафсил тузилади. Шу олтита режалар биргаликда аста секин, керакли йўланишда раҳбарнинг бир меъёрида истаган келажаги сари илгари суриб бораверади. Режалар тизимининг таъсирида вақт раҳбар умрининг ҳар бир даврида доим фақат олис ва муқаддас ниятларга эришиш учун сарфланади. Режалар тизимининг мантиқи шундаки, стратегик мақсадга раҳбар кундалик режалар орқали эришади. Кундалик режалар режалар тизимида охириги ва шу билан бирга энг муҳим босқичининг тасаввур этадилар.

Янги куннинг режасини олдинги куннинг сўнгида яратилгани яхши. У ҳафталик режа асосида тузилади. Унда раҳбар эртага иш куни давомида қилиниши керак бўлган ишларни ва ҳал этилиши лозим бўлган муаммоларни рўйхатга олади. Ҳафталик режада бўлмаган, кеча юзага келган масалаларни ҳам раҳбар эртаги куннинг режасига киритади.

Кечқурун уйга кета туриб ва эрталаб ишга келаётиб раҳбарнинг миясида мўлжаллаб қўйилган масалалар беихтиёр равшанлашади ва оқилона қарорлар топилади. Иш жараёнидаги муаммолар аниқ белгилангани учун ва уларни ҳал этиш йўланишлари кўз олдида бўлгани учун янги кун оғир ва ёқимсиз ифодаланмайди. Аксинча янги кун раҳбар кўнглига яқин бўлади. Вазифалар ғайрат билан осон ташкил ва назорат қилинади. Ҳеч ким керак бўлмаган ишлар билан чалғимайди.

Кун давомида бажарадиган раҳбарият ҳамма вазифаларини учта ишларнинг турига ажратиш мумкин. Булар: А турдаги, В турдаги ва С турдаги ишлар. Ҳар бир иш турларни (А, В, С) қуйидаги иккита белгилар аниқлайди:

Шу ишни бажариш учун раҳбар қанча вақтини сарф қилиши керак?

Шу ишни раҳбар томондан бажарилиши корхонага қанча фойда келтиради?

Янги куннинг А, В, ва С турдаги ишларни раҳбар ўз биоритмларини хусусиятларини эътиборга олган ҳолда режалаштириш лозим. Иш кунини шундай ташкил этиш раҳбар учун қуйидаги ютуқларни яратади:

1. Кейинги кун оқилона ташкил этилади;
2. Ишлар яхши кайфиятда бошланади;
3. Куннинг масалалари яққол тасаввур этилади;
4. Ҳамма ишлар муҳим ва аҳамиятсиз вазифаларга ажратилади;
5. Биоритмлардан фойдаланиш туфайли вақт тежалади;
6. Асаб тажангликлар ва асаб бузилишлари кам учрайди;
7. Раҳбарнинг шахсий натижалари ва муваффақиятлари ошади.

Раҳбарларни иш куни давомида 75 % вақтлари ҳар ҳил одамлар билан мулоқатга сарфланади. Ҳамма раҳбарлар ўз фаолиятида одатга қуйидаги иккита сиёсатдан бирини қўллайдилар:

-«эшиги очик» сиёсат;

-«эшиги ёпиқ» сиёсат.

Корхонадаги ишчиларнинг сонига қараб (чегара - 20 ходим) раҳбарлар шу сиёсатларнинг бирига риоя қиладилар.

Ходимларни раҳбар олдига чақиришни, уларни ва бошқа четдан ташриф буюрувчиларни қабул қилишни ташкил этишни раҳбар ўз котибига тўла равишда юклаб қўйиши керак. Чақирилган мутахассисни раҳбар ўзи албатта тайинлаган вақтда қабул қилиши шарт. Иш суҳбати ва музокара унумли ўтиши учун раҳбар учрашиш жойини оқилона танлаши керак.

Ташқаридан ташриф буюрувчиларнинг ҳаммаси учрашиш вақтини раҳбар билан олдиндан телефон орқали келишиб олишлари лозим. Фирманинг ўзида ишлайдиган ходимлар ҳам кўп муаммоларини телефон орқали осонгина ҳал қилиши мумкин. Раҳбарнинг хонасига ташриф буюриш ходимлардан анча кўп вақт талаб қилади.

Ҳар бир учрашувга, ишлаб чиқаришдаги суҳбатига ва музокарага раҳбар пухта таёрланиши шарт. Бунинг учун раҳбар олдиндан муаммони ҳар томонлама ўрганиб чиқиши, ўзи учун мақсадни аниқлаб олиши, ҳамма керакли хужжатлар билан батафсил танишиб чиқиши, ўзи учун учрашувнинг режасини тузиб олиши керак.

«Ёпиқ эшиги» сиёсат олиб борувчи раҳбарлар куйдаги учта тадбирларни қўллашса фирмалари учун фойдали бўлади:

Корхона учун энг муҳим, кечиктириб бўлмайдиган масалалар юзасидан ҳамма ходимларни раҳбарни ўзи қабул қиладиган вақтни тайинлаб қўйиш (мисол учун, куннинг бошида ярим соат);

Раҳбар шахсан ўзи кун давомида қабул қиладиган баъзи бир жуда муҳим муаммоларнинг рўйхатини тайинлаб қўйиш;

Раҳбар шахсан ўзи кун давомида қабул қиладиган баъзи бир жуда керакли ходимларнинг рўйхатини тайинлаб қўйиш.

Агар раҳбар ҳар куни бир вақта ўз корхонасини айланса, ҳамма бўлим ва хоналарга кириб ходимлари билан учрашса, уларнинг фаолияти билан танишса, унда раҳбарни хонасига ташриф буюрувчи ишчиларни сони камаяди.

Одатда, суҳбат учун қанча вақт ажратиш имкони бўлса, шунча вақт сарфланади. Ҳамма ташриф буюрувчилар ўз мақсадини ва муаммосини қисқа ва равшан ифодала олмайдилар. Шунинг учун раҳбар қабул пайтида учрашувга сарфлаётган ўз вақтини тежаши лозим. Учрашувни вақтида тугатиб, ташриф буюрувчидан тезда озод бўлиш усулларини билиши керак.

Раҳбарнинг ҳамма учрашувлари учта шаклда ўтиши мумкин. Уларнинг шакллари ҳар вазиятда учрашув мазмуни ва мақсади билан аниқланади. Раҳбарнинг учрашувлари ҳар бир шакли суҳбатчиларнинг бир-бирининг орасидаги масофалар билан ҳам фарқ қилади. Раҳбар учрашувлари шакллари ва масофалари куйдагидек:

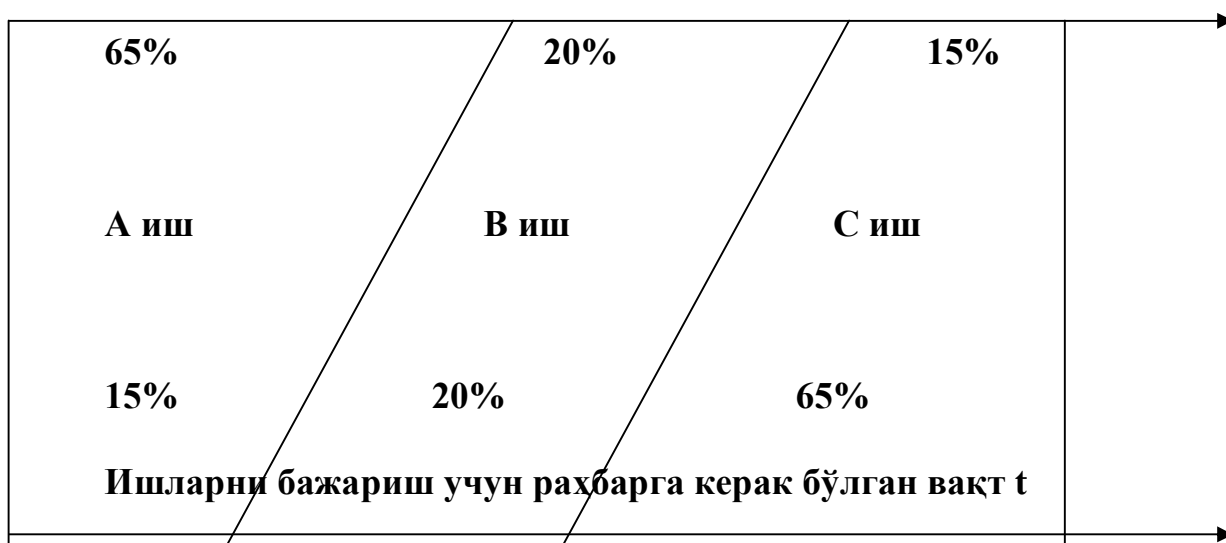
Сирдошлар учрашуви; масофа: 30 - 40 см.

Иш юзасидан учрашув; масофа: 1-2 метр.

Оммавий учрашув; масофа: 3 метрдан кўп.

Раҳбарни хонасидаги жиҳозлар учрашувларини ҳар бир шаклини ўтқазिशга имкон бериши керак. Раҳбарнинг қабулхонаси қуйидаги тўртта албатта бўлиши керак нарсалар билан таъминланиши лозим: вешалка, ойна, девор соати ва ташриф буйрувчиларнинг ўтириши учун стуллар. Фирманинг обрўсига қараб раҳбарнинг хонаси ва қабулхона ҳар хил жиҳозланиши мумкин. Бу раҳбарнинг диди ва маданиятига боғлиқ. Биз бу ерда (15 ва 16 нукталарда), бўлиши албатта лозим жиҳозлар устида гап юритдик.

**Фирма учун раҳбарнинг меҳнат унумдорлиги £**



### **Таянч иборалар:**

Бошқариш (менежмент), институционал аспект, функционал ва инструментал аспектлар, бошқарув жараёни, бошқарув стили, авторитар услуб, алоқадорлик услуби, автоном услуб, бошқарув механизмининг физик, эмоционал, ижтимоий ва аралаш воситалари, раҳбарликнинг авторитар, демократик ва эркин (либерал) типлари, танқид, кадрлар танлаш ва кўтариш тизими, қарорлар қабул қилиш жараёни, ходимларни рағбатлантириш тизими, назоратни ташкил қилиш механизми, раҳбар меҳнати ва вазифалари.

### **Назорат ва мулоҳаза саволлари:**

1. Бошқаришнинг моҳияти нимада?
2. Назоратни ташкил қилиш механизми деганда нимани тушунасиз?
3. Қарор қабул қилиш жараёни ва муаммоларни ҳал қилиш усуллари қандай?
4. Қандай бошқариш услубларини биласиз?
5. Бошқарув воситаларининг қайси турларини биласиз?

6. Ишбилармон раҳбар қандай бўлиши керак?
7. Карьерани режалаштириш деганда нимани тушунаси?
8. Назорат тизими қандай ташкил қилинади?
9. Раҳбар меҳнати ва вазифалари нималардан иборат?
10. Раҳбар меҳнати қандай ташкил этилган бўлиши керак?

#### **Адабиётлар рўйхати:**

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,
11. Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003
12. Фуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

## **VII БОБ. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИДА ИШ ФАОЛИЯТИНИНГ СИФАТИ ВА МИҚДОРНИ БАҲОЛАШ МУАММОЛАРИ**

### **7.1. СИФАТНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШ ТИЗИМИ.**

#### **Сифатни бошқариш**

Сифатни бошқариш жуда жиддий ва мураккаб муаммо ҳисобланади. Шунинг учун энг яхши сифатни кафолатлаш учун ишлатиладиган усулларни кенг ўрганиш зарур.

Аввало, сифатни аниқ ифодалаб бериш зарур. Техник шартлар томонидан қўйилган талабларга жавоб берганда маҳсулот сифатли ҳисобланади. Бироқ ҳақиқий сифат фақат техник шартларга мос маҳсулот ишлаб чиқаришни эмас, балки бу техник шартлар бозор талабига жавоб беришини ҳам тақозо этади. Шунинг учун сифат маҳсулотни ишлаб чиқаргандан сўнг уни тақсимлаш ва харидорга хизмат кўрсатишни ҳам ўз ичига олади. Ишлаб чиқариш мақсади харидорга зарур бўлган ва унинг таннархи, ҳамда ишлаб чиқарувчининг фойдасига ҳақ тўлашга тайёр бўлган маҳсулотни ишлаб чиқаришдир. Бунинг учун ҳар бир ишлаб чиқариш ва сотиш босқичи маҳсулот сифатини таъминлаш учун хизмат қилиши керак.

Бошқарув амалиётида зарурий сифатни таъминлаш муаммоси менежер учун энг мураккаб муаммолардан биридир. У барча ишлаб чиқариш жараёнларининг сифатни кафолатлаш мезонлари бўйича назорат қилиши керак. Маҳсулот сифати - замонавий бозор учун энг муҳимдир. Кишилар бозорда кам сифатли товарга кам ҳақ тўлашдан кўра, юқори сифатли товар учун кўп ҳақ тўлашга тайёр.

Ёмон сифатли товар ишлаб чиқаришдан кўра уни умуман ишлаб чиқармаган афзал. Бунинг сабаблари:

1. Ҳар бир товарнинг таннархи бор. Агар Сизда сотиш орқали харажатларни қоплашга умид йўқ бўлиб, бироқ ёмон сифатли маҳсулотни сотиш имкониятлари мавжуд бўлса ҳам, маҳсулотни ишлаб чиқаришга кетган деярли барча ресурслар йўқотилган ҳисобланади. Агар бу кичик хажмда ва арзон маҳсулот бўлса, сизнинг зарарингиз катта бўлмас. Бироқ Сиз узок вақт давомида ва кўп маҳсулот ёки автомобиль сингари катта харажатли маҳсулот ишлаб чиқарсангиз, ва у техник шартларга жавоб бермаса, муаммоларга дуч келасиз. Ҳозир албатта сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш зарур.

2. Иккинчи сабаби бу маҳсулот учун жавобгарлик. АҚШ ва бошқа ғарбий мамлакатларда маҳсулот ёмон сифатли ва қўйилган талабларга жавоб бермаса, мижозга етказилган зарар учун компания жавобгар бўлади. АҚШда кишиларга ёмон конструкцияланган енгил ва хатто юк автомашиналари жиддий зарар келтиргани ҳақида мисоллар кўп. Бунинг натижасида жавобгар фирмалар суд даъволарига кўра кўп миллион долларли тўловларни тўлашга мажбур бўлди. Бу муаммо шунчалик жиддийки, айрим фирмалар ёмон

сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга бўлган жавобгарликни суғурталаш орқали юқоридаги ҳолатлардан ҳимояланмоқдалар. Маҳсулот учун масъулиятнинг бошқа томони оммавий ахборот воситаларининг юқоридаги каби ҳолларни кенг ёритиши натижасида фирма имиджи (обрўси) ва бозорда товар обрўсига етказиладиган қўшимча зарар.

3. Ишни йўқотиш мумкин. Агар мижозингиз қоникмаса, унинг эҳтиёжларини янада самарали қондирувчи бошқа манбаларни излайди. Маҳсулотнинг ёмон сифати ва ёмон хизмат кўрсатиш харидорлар совиб кетишининг энг асосий сабаблардандир. Бу элементлар, яъни харажатлар, жавобгарлик ва мижозни йўқотиш бир-бирига катта таъсир кўрсатади.

4. Ишлаб чиқаришнинг қисқартирилиши. Бу нуқсонли (брак) ёки ёмон конструкцияланган маҳсулот билан шуғулланиш учун ишлаб чиқариш линиясини тўхтатиш зарур бўлганда содир бўлиши мумкин. Бу эса харажатларни оширади.

Сифатни бошқариш тарихи икки юз йил аввал, яъни 1810 йилда буғ двигатели ишлаб чиқарилиши билан бошланган саноат инқилоби даврига бориб тақалади деб ўйлаш мумкин. Бироқ сифатни замонавий бошқариш 70 йилдан бери мавжуд. Шунга илк бор эътибор берган машҳур кишилардан бири жаноб Шуарт “Белл телефон лабораториз”нинг илмий ходими бўлиб, 1930 йилларда маҳсулот сифати муаммолари билан шуғулланган. Бу соҳадаги мисолга Японияда В.Эдвардс Деминг фаолиятини келтириш мумкин. Деминг америкалик бўлиб, сифат назорати концепцияси бўйича узок вақт ва самарали меҳнат қилди. Унинг фаолияти Иккинчи жаҳон уруши тугагандан сўнг ўз эътиборини Японияга қаратиши билан бошланади. Урушгача Япония бошқа асосий ғарбий мамлакатлар сингари юқори самарали саноатга эга эмас эди ва уруш натижасида ишлаб чиқариш имкониятларига анча путур етди. Маҳсулот сифати жуда паст эди, жаҳон бозорида рақобатли маҳсулот ишлаб чиқариш ҳақида билимлар кам эди. Деминг ҳаётининг асосий қисмини Японияда сифат назорати устида ишлаш билан ўтказди. Тахминан, 20 йил мобайнида Япония маҳсулотларининг сифати ўсиб, ҳозирги даражагача етиб келди. Сифатни бошқариш соҳасидаги муаммоларни ҳал қилиш натижасидагина энг рақобатли мамлакатга айланди.

Улар қўллаган жараён ўзига хос, уларнинг маданиятини акс эттирувчи бўлиб, асосий белгиларини сақлаган ҳолда бошқа мамлакатларда қўллаш мумкин. Японлар ҳар бир кишини юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш заруриятини тушундилар ва шунга интилишига эришдилар ва сифатга олиб келувчи натижаларни доим назорат қилиб бордилар.

### **Сифат назорати**

Сифатни назорат қилиш маҳсулотни лойиҳалашдан бошланади. Бунда учта асосий омилни назарда тутиш керак:

1. Товар биринчи навбатда бозор эҳтиёжларига жавоб бериш учун лойиҳалаштирилади. Бу эҳтиёжни сотиш бўлими аниқлаши керак ва бунда у бозордаги ўзгаришлар бўйича олиб бораётган узлуксиз тадқиқотларга

асосланади.

2. Товар шундай лойихалаштирилган бўлиши керакки, уни нуқсонсиз ишлаб чиқариш мумкин бўлсин. Айрим ҳолларда сифат назорати муаммолари конструкциялаш камчиликлари натижасида келиб чиқади. Демак, товар функционал техник характеристикаларга жавоб берадиган қилиб конструкция қилиниши керак.

3. Конструкциянинг учинчи шarti товарни ишлаб чиқариш хизмати ва у харидор қўлига теккандан сўнг техник хизмат кўрсатиш енгил бўлиши керак.

Назорат сифат даражасини ўлчаш орқали аниқлаш деярли ҳар доим миқдорий жараён ҳисобланади. Айрим ҳолларда, масалан, товар қандай бўялгани текширилганда, у ўлчанмайди. Бу кузатиш жараёни. Бироқ, сифатнинг илмий назорати асосан товарни унга белгиланган характеристикаларга мос келишини таъминлаш билан шуғулланади. Бу жараён ўлчаш мумкин бўлган тизим кўринишида намоён бўлиши керак. У дастгоҳда тайёрланган деталь учун фарқланиш мм.да ёки флакондаги суюқлик учун мл.да ўлчанадиган характеристикаларга эга бўлиши керак. Кўпинча бу билан ишлаб чиқариш жараёнида сифат кафолати маркази шуғулланади. Зарурий равишда конструкцияланган товар уни ишлаб чиқариш жараёнида мумкин бўлган фарқланишларга эга бўлади.

Назорат қилиш жараёнида шу ўзгаришлар қабул қилинган диапазонга қанчалик тўғри келиши аниқланиши зарур. Мутлақо бенуқсон товар ишлаб чиқариш мумкин эмас. Бошқача айтганда, иккита деталь ўртасида, албатта, кичик фарқ бўлади. XIX аср бошларида ўзаро алмаштирилувчи деталлар ишлаб чиқариш жараёнининг муҳим қисмига айланди. Бунгача барча деталлар қўлда ишланарди. Милтиқ ишлаб чиқариш бундай деталларни қўллашнинг биринчи мисоли ҳисобланади. Америкалик Элн Уитни ишлаб чиқариш жараёнини бундай такомиллаштиришга улкан ҳисса қўшди.

Менежернинг кейинги муаммоси - назоратдан четда қолган ёки сифатсиз товарлар билан ишлаш режаси. Махсулот сифатида салбий ўзгаришлар содир бўлганда туғиладиган муаммони ҳал қилиш учун ишлаб чиқариш тажрибасига эга бўлиш керак. Сифат бўзилишининг сабаблари - одамлар, дастгоҳлар ёки материаллар билан боғлиқликлар бўлиши мумкин.

Энди "тизим назорат остидалигини қандай билиш мумкин?" деган масалани кўриб чиқамиз. Кўпинча товарни бир қарашдаёқ унинг сифатини билиб оламиз. Бу визуал текшириш. Аммо баъзи ҳолларда, масалан, зич бириктирилган қисмлар диаметрини миллиметрларда аниқлаш зарур бўлади.

Бу босқичда ўлчаш тизими ва миқдор кўрсаткичларини шундай ташкил қилиш керакки, бунда уларни статистик назорат остидалигини аниқлаш мумкин бўлсин. Биз ҳамма деталларни ёки улардан бирортасини сифатини аниқлашимиз мумкин. Линия инспектори йиғув линиясида энг муҳим кишилардан бири саналади, чунки у махсулотни бевосита ишлаб чиқариш жараёнида кузатади ва унинг сифат стандартига мос келишини аниқлаб



боради. Агар ўзгаришлар содир бўлса, дарҳол унинг олдини олиш чоралари кўрилиши зарур.

Сифат тавсифини ўлчаш тизими ўрнатилгандан сўнг, зарур талабларга риоя этилаётганлигини аниқлаш учун статистик усуллардан фойдаланишимиз мумкин. Статистик кўрсаткичлар кўрсатиладиган хизматларга қараганда, моддий маҳсулотлар ишлаб чиқаришда осон қўлланилади. Хизматлар соҳасида бу борада бир қатор муаммоларга дуч келиш мумкин.

Масалан, бизда шиша идишларни суюқлик билан тўлдирувчи дастгоҳ бор. Бу дастгоҳ 1 минутда кўп идишни тўлдиради. Бу тез жараён бўлиб, вужудга келадиган муаммоларни ўз вақтида хал қилиш керак. Дейлик, дастгоҳ 0,5 идишларни тўлдиради. Ҳеч бир идишга айнан ярим литр суюқлик тўлдириш мумкин эмас. Шунинг учун меъёрдан четлашишнинг мумкин бўлган даражасини ўрнатиш зарур. Бу 0,5 ёки 1 литр бўлиши мумкинлигини аниқлаймиз. Худди шундай назорат суюқликларни аралаштиришда, идишни беркитишда, яшикка жойлаштириш ва ташишда амалга оширилади.

Ишлаб чиқаришда фарқланишларни ўлчаш усулларининг энг яхшиларидан бири устунли диаграммалар усулидир. Бу тизим танлаш принципи бўйича ишлайди. Сиз камида тўртта маҳсулот намунасини олиб текширишингиз керак. Дейлик, биз линиядан 10 та идишни олиб, унга қанча суюқлик солинганлигини аниқламоқчимиз. Бунда идишдаги суюқликининг аниқ миқдорини ўлчаш тизимига эга бўлишимиз зарур. Бунинг учун визуал ёки суюқликни контейнерга қўйиб тортиш мумкин. Шундай қилиб ишлаб чиқариш линиясидан ўнта намуна олиниб, ҳар бир идишдаги суюқлик аниқланади. Умумий миқдорни 10 га бўлиш орқали ўртача бир идишга солинган суюқлик ҳажми аниқланади. Биз ўртача ортиқлик ёки етишмовчиликка эга бўламиз.

Сифатни назорат қилишнинг бошқа методлари ҳам бор. Айрим ҳолларда мураккаб методлардан фойдаланиш зарур бўлади. Сифатни назорат қилишнинг энг яхши системасини ишлатиш мақсадида махсус ишлаб чиқилган тизимлардан фойдаланилади.

Етакчи ишлаб чиқаришларда кўп товарлар машиналар томонидан текширилади. Масалан, компьютер микросхемалари доим машиналар томонидан текширилади.

## **7.2. СИФАТНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШГА ПЕРСОНАЛНИ ЖАЛБ ҚИЛИШ. СИФАТНИ ҲАР ТОМОНЛАМА БОШҚАРИШ (TQM) КОНЦЕПЦИЯСИ.**

Сифатни назорат қилиш дастури самарадорлигини ошириш учун персонални ҳар бир босқичда сифатни текшириш, тузатиш ва сақлашга жалб қилиш муҳим аҳамиятга эга. Бунинг учун урта усул қўлланилади. Сифатнинг самарали дастури уларнинг битта, иккита ёки ҳаммасини ўз ичига олиши мумкин.

1. Назорат гуруҳлари. Бу гуруҳ бўлинма ёки маълум бир ишлаб чиқариш жараёнида сифат назорати боришини кузатиш ва уни мунтазам баҳолаш мақсадида тузилган бўлиб, у одатда назоратчилар ва линиядаги ишчилардан таркиб топади. Агар сиз кишиларни бундай фаолиятга яхши жалб қила олсангиз, муаммолар эртароқ аниқланади ва тезроқ ҳал қилинади. Назорат гуруҳи даврий мажлисларда ишлаб чиқариш фаолиятини яхшилаш ва шу орқали сифатни ошириш бўйича таклифлар киритиши мумкин.

2. Шахсни товар билан боғлаш. Йиғув линиясидаги айрим операцияларни бажарувчи оператор тайёр маҳсулот билан конкрет бажарилган ишни солиштира олмайди, ўзи қилган ишнинг натижасини баҳолай олмайди. Шунинг учун уларда тайёр маҳсулот учун жавобгарлик ва ўз ишидан гурурланиш ҳиссиёти йўқолади. Улар ўз ишларини кўнгилдагидек бажармаса ва юқори сифатли маҳсулотни таъминламаса, уларнинг ёмон ёки яхши ишлаганини ҳеч ким аниқлай олмайди. АҚШ касаба союзлари ишчиларни иш берувчилар ва ўз ишидан узоқлаштириш тенденциясига эга. Бунинг оқибати сифатида йирик фабриканинг айрим ишчиси иш ҳақи олишдан ташқари нимага эришганини ҳис қилиши қийин. Кичикроқ корхоналарда бу муаммо камроқ даражада намоён бўлади.

Бу муаммони ечишда маҳсулот сифати муаммосини ҳисобга олган ҳолда ходим иш фаолиятини бошидан охиригача кузатиш имконини берувчи тизим энг муваффақиятли усул бўлар эди. АҚШнинг босма (печать) пресслар компанияси бу муаммога бошқача ёндашди. Йиғув линиясида машина йиғиш ўрнига барча қисмлар иш жойига етказилар ва бир киши томонидан йиғиб чиқилар эди. Иш якунида у шахсий ёрлиғини машинага ўрнатади.

Қандай усул қўлланишидан қатъий назар, у ишчининг пировард маҳсулот билан боғланиши ҳиссиётини вужудга келтирса, маҳсулот сифати ошади.

3. Ходимларни юқори сифат учун мукофотлаш усули. Компания ишлаб чиқариш линиясида юқори сифат учун ходимларни рағбатлантириш орқали кўшимча фойда кўриши мумкин.

Сифатни ҳар томонлама бошқариш (TQM) концепцияси

Охириги йилларда ғарбий мамлакатлар компанияларида сифатни ҳар томонлама бошқариш (TQM) концепцияси ривожлантирилди. Бу концепция ташкилотнинг барча даражаларида энг юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишга қаратилган чора-тадбирлар мажмуасини ифодалайди. Бу концепцияга мувофиқ сифатни бошқариш тизими, ҳатто, корхонадан ташқарида - мол харидорга етказилгандан сўнг унга хизмат кўрсатишни ҳам ўз ичига олади.

Сифат ҳозирги кунда шундай муҳимки, ғарбий мамлакатларда TQM дастурига эга бўлмаган компаниялар рақобат қила олмайдилар, чунки потенциал харидорлар сотувчини танлашда бу омилга ҳам эътибор берадилар.

TQM тизимининг асосий элементлари:

1. Муайян сифатли товарни ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқариш учун бозор эҳтиёжларини аниқлаш. Бу соҳада маркетинг бўлими етакчи бўлиши зарур. Имкониятга қараб, мижозни товарни ишлаб чиқишга, ва айниқса вақт ўтиши билан уни такомиллаштириш жараёнига жалб қилиш керак. Бозор билан тесқари алоқа тизимини йўлга қўйиш зарур. Товар қандай қабул қилинаётганлиги, харидорларнинг фикрини ўрганмай туриб муваффақиятга эриша олмайсиз.

2. TQM жараёнидаги иккинчи қадам товарни ишлаб чиқиш ва текшириш ҳисобланади. Бу ерда сифат даражаси вариантларини танлаш ҳал қилувчи масала бўлиши ва товарни ишлаб чиқиш (лойиҳалаш) якунида у яхшилаб текширилиши керак, ва бунда ҳам имкониятга қараб харидорни жалб қилиш маъқул.

3. Ишлаб чиқариш жараёнини шундай ишлаб чиқингки, унинг йўлга туширилиши билан нуқсонсиз маҳсулот ишлаб чиқарилсин. Акс ҳолда уларни ремонт ёки қайта ишлаш учун зарар кўрасиз.

4. Назорат натажаларини ҳужжатлаштириш ва товарни баҳолаш жараёнини давом эттириш керак. Товар доимий назорат қилинаётганлигига ишонч ҳосил қилинг. Товарни баҳолаш устидан назорат жараёнини ҳам бошқаришни унутманг. Товар корхонадан ташқарида баҳоланаётганлиги ва унинг натажалари сифатни оширишда ёрдам бераётганлигига ҳам ишонч ҳосил қилинг.

5. Мол етказиб берувчиларга сифат юзасидан қўйиладиган талаблар, яъни улар етказиб бераётган ресурслар техник характеристикалар ва стандартга мос келишини доим текшириб бориш зарур. Бу тақсимот тизимига, товарни заводдан истеъмолчигача етказиб берувчи воситачиларга ҳам тааллуқли.

6. Ишчи гуруҳлари, мукофотлаш, мотивлаштириш, сифатни сақлаш ва назорат қилишга зарурий ваколатларни ходимларга топшириш орқали сифат ҳақидаги ахборотни таъминлаш. Бу муаммо вужудга келиши билан унга дарҳол жавоб беришга олиб келади. Ходимларга мувофиқлаштириш ваколатини берилиши назоратчилар иш ҳажмини камайтиришга ва яхши натажаларга олиб келади.

7. Бутун жараёни кузатувчи ва муаммоларни дарҳол ҳал қилувчи гуруҳларни ташкил қилинг. Бу гуруҳлар лавозимлар тузилмасини ишлаб чиқишлари, мажлис учун вақт ўрнатишлари ва ўз вазифаларини бажариш учун барча шароитларга эга бўлиши керак.

### **7.3. ЯККА ТАРТИБДАГИ ФАОЛИЯТГА ҲАҚ ТЎЛАШ ВА МУКОФАТЛАШ ЎРТАСИДАГИ ЎЗАРО БОҒЛАНИШ.**

#### **Меҳнат учун мукофот**

Ишчилар ўз меҳнатлари эвазига мукофот - иш ҳақи билан тадбиркор томонидан тўланадиган қўшимча тўловлар ва кўрсатиладиган хизматлар

йиғиндисини оладилар. Камдан-кам одам тёкинга ишлайди, кўпчилик эса мукофотни ишда ўз ҳақининг ўлчови деб ҳисоблайди.

### **Иш ҳақи ва ойлик.**

Ишчиларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш қай тарзда тузилиши керак? Уларга қанча тўлаш керак? Уларга қачон тўлаш керак? Бу саволларнинг ҳаммаси кадрлар бўлими ходимларининг иши.

### **Иш ҳақи ва ойлик: улар орасидаги фарқ.**

Ишлаб чиқаришнинг кўпчилик ишчилари (“кўк ёқалилар”) ва инженер-техник ишчиларнинг бир қисми (“оқ ёқалилар”) мукофотни ишлаган соати ёки ишлаб чиқарган маҳсулотининг миқдори асосида аниқланадиган иш ҳақи кўринишида оладилар. Иш ҳақи ишчининг меҳнатга бўлган қизиқишини шакллантиради: у қанча кўп соат ишласа ёки у қанча кўп маҳсулот бирлигини ишлаб чиқарса, унинг иш ҳақи шунча кўп бўлади.

Меҳнатнинг натижалари кетган иш вақтига ёки ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлигига боғлиқ бўлмаган ишчилар мукофотни ойлик тарзида оладилар. Ойлик иш ҳақи сарфланган иш вақтига мукофот тарзида ифодаланади, лекин бу ерда иш вақтининг бирлиги бўлиб ҳафта, икки ҳафта, ой ёки йил хизмат қилади. Ойликка ишлайдиган ишчиларнинг, мисол учун менежер ёки ҳар хил соҳадаги мутахассисларнинг кўшимча ишлаган иш вақтига одатда ҳақ тўланмайди. Лекин улар иш куни давомида қандайдир вақт мобайнида ишламасликлари мумкин.

Иш ҳақи ва ойлик компания ишига у ёки бу турдаги фаолиятни киритувчи ҳиссаларга асосланади. Масалан, маркетинг бўлими бошлиғи ўзининг котибига нисбатан кўп ойлик олади. Меҳнатга ҳақ тўлаш учун бошқа асос бўлиб берилган ишнинг бозор баҳоси хизмат қилади. Масалан, фирма маъмуриятининг жавобгар котиби Нью-Йоркда Сан-Диегога нисбатан кўпроқ ойлик олади.

1990 йилда америкалик ёлланма ишчи ўртача 23602 доллар олган. Меҳнатга ҳақ тўлаш мансаблар бўйича ҳам, соҳалар бўйича ҳам кескин фарқланади. Дунёда энг юқори ҳақ тўланадиган ишчилар категориясига америкалик йирик корпорациялар бошқарма бошлиқлари киради. 1990 йилда ўртача даражаги фирманинг бошқарувчи директори акция ва опционларни ҳисобга олганда йилига 2,1 млн. олган (World Almanac and Book of Facts: 1992. New York: Pharos Books, 1991).

### **Мукофотлаш**

**Рағбатлантириш** - маҳсулотни керакли хажмда ишлаб чиқараётган ёки исталган ишлаб чиқариш даражасини таъминлайдиган ишчиларга нақд тўловлар.

**Мукофотлар ва комиссия тўловлар.** Булар ойлик олувчи ишчига ҳам, иш ҳақи олувчи ишчига ҳам мукофотнинг бир тури бўлиб, ҳар доимги иш ҳақи ёки белгиланган ойлик устига тўлов ҳисобланади. Баъзи бир фирмалар йиллик мукофотларни йил давомида товар захиралари айланмасини тезлаштирганлиги учун рағбатлантириш сифатида Рождество

байрамига тўлайдилар. Бошқа мукофотлар компаниянинг маълум бир мақсадга эришиши билан боғлиқ. Улар илгари юқори бошлиқлар ва ўрта менежерлар учун мўлжалланган бўлса, энди уларни паст мансабларни эгаллаган хизматчиларга ҳам тўлашни бошлашди.

**Комиссион тўловлар** - фирманинг сотув ҳажмида шаклландиган тўловлар. Улар персоналга тўлаш учун ишлатилади ва мукофотнинг ягона шакли бўлиб ёки ҳар доимги ойлиги устига рағбатлантириш бўлиб хизмат қилади.

**Мукофот** – одатда, иш ҳақи ва ойлик устидан, эришилган ютуқларга ҳақни ифода этувчи нақд тўловлардир.

**Тартибга солиш дастурлари.** “Johnson & Johnson” - ишлаб чиқариш муаммоларидан хавотирда бўлган ягона компания эмас. Бажарувчи директорлар, менежерлар ва бошқа тоифа ишчилар меҳнат унумдорлигини оширишни тартибга солиш учун компания унумдорликнинг маълум даражасига эришиш ёки даромадликка эришиш билан боғлиқ улар учун пуллик рағбатлантиришлар киритади. Бошқача қилиб айтганда меҳнатга ҳақ тўлаш учун асос оддий фаолият билан эмас, балки бу фаолиятнинг натижалари билан аниқланади.

**Фойда ва мақсадга эришишда қатнашиш.**

**Фойдаларда қатнашиш** - компания ўз ишчиларига мукофот сифатида компаниянинг фойдасидан маълум бир улушини ажратиш тизими. Юқори бошлиқларнинг катта даромади компания ютуқлари ва омадсизликлари билан узвий боғлиқ бўлиши учун бажарувчи директорларга мукофот тизимини қайта кўриш тез-тез талаб қилинади. Ишчиларнинг компанияда узоқ муддатли хизмати учун мукофотлаш ёки бирмунча унумдор меҳнати учун даромадда қатнашиш дастури, яъни уларга даромадлардан улушини таъминлайдиган тизимлар асосида рағбатлантириш мумкин. Ҳар хил компанияларда бу улуш квартал бўйича, ярим йилда бир марта ёки йилнинг охирида тўланади. Баъзан бу улушнинг тўлови ишчининг пенсияга чиққунига қадар ёки ишга лаёқатини йўқотгунга қадар ёки шу фирмада бу тизимда назарда тутилган минимал муддатни ишчи ишлаб бўлганлиги шарти билан, ўз ихтиёри билан бўшагунга қадар қолдирилади. Шундай йўл билан тўлови қолдириладиган пул суммасини компания йиғади ва фойдалар улушини олишни истамагунга қадар ишчининг ҳисобига ўтказилади.

**Мақсадларга эришишда қатнашиш** - ишчиларга умумий фойдасига эмас, балки ишлаб чиқариш ҳажми ошиши билан боғлиқ бўлган ушланиб қолишларни иқтисод қилиш маблағдан мукофот тизими.

Мақсадга эришишда қатнашиш - фойдада қатнашишга ўхшаш тизим, лекин битта яққол фарқи мавжуд. Мукофот бу ерда фойданинг умумий миқдорига боғлиқ эмас, балки маҳсулот сифати бўйича маълум бир кўрсаткичларга эришиш, жиҳозларининг хавфсизлиги ва хизмат кўрсатиш техникасига риоя этиш натижасида ишлаб чиқаришнинг ушланиб қолишларини камайтириш билан боғлиқ. Масалан, “AT& Universal Kadr

Servises” компаниясида рағбатлантирувчи тўловлар кредит карточкаларга тез ва аниқ ишлов бериш ва бошқа операцияларни бажариш орқали аниқланади. Бундай дастурларнинг ютуғи кўпинча рағбатлантириш билан хизматчи жавобгар бўлган участкада унинг фаолияти қай даражада узвий боғлиқлиги билан боғлиқ.

**Ишлаб чиқариш тўлови** - ишлаб чиқариш меъёрларини ёки бошқа мақсадларга эришилгани учун мукофот тўлаш шарти билан ишчига паст иш ҳақи миқдорининг белгиланиши.

Кўпинча ишлаб чиқариш тўловлари деб номланадиган компания мақсадларига эришишда ишчиларни қатнашишга жалб қилиш усулларида бири ишчилар учун маълум бир хавфни ўзида сақлайди. Уларга иш ҳақининг энг паст миқдори белгиланади, лекин улар ишлаб чиқариш меъёрларини ёки бошқа буйруқларни бажарганликлари учун қўшимча тўловлар оладилар. Бундай тизим “Long John Silver” компаниясига тегишли бўлган минглаб тез хизмат кўрсатувчи ресторанларга киритилганда, ишчиларнинг реал иш ҳақи биринчи квартал давомида соатига 1,75 доллардан кўпроққа ошди. Ишлаб чиқаришга ҳақ тўлаш дастурлари “Corning”, “Nordstrom” ва “Monsato” каби компанияларда ҳам жуда яхши амалга оширилди. Шу вақтнинг ўзида бошқа компанияларда шу каби дастурларни амалга ошириб бўлмади.

**Малака тўлови** - ишчилар томонидан олинган малакага боғлиқ бўлган тўловлар.

Баъзи компаниялар мукофотнинг бошқа тизимини - ишчиларнинг бажараётган функцияларига эмас, уларнинг билимлари ва қобилиятларига боғлиқ бўлган малака тўловларини қўллаб кўрдилар. “Alcoa”, “Polaroid”, “TRU”, “Craisler”, “Westernhouse” - мана шу бир нечта компаниялар меҳнатга ҳақ тўлашнинг шундай тизимини киритганлар. Бу тизимда, одатда, ишчи иш ҳақисининг бошланғич даражаси унинг ёлланган вақтидаги малакасига асосан белгиланади; у янги малакага эга бўлганда ойлик ошади. Малакага ҳақ тўлаш тарафдорлари бу тизим аппарат хизматчиларига бўлган эҳтиёжни камайтиришга, командалар фаолияти даражасини ҳал қилишга, эгилувчанликни кучайтириш ва иш кучига умумий харажатларни камайтиришга ёрдам беради деб ҳисоблайдилар. Бундан ташқари шу каби дастурлар бир жойда туриб қолган, кўтарилиш учун келажаги йўқ ишчилар учун стимул бўлиб қолган. Бу тизимга қарши бўлганлар ишчи кучига бўладиган харажатларни қисқаришига ишонмайдилар, бундан ташқари бундай дастурлар компанияни бошқаришни қийинлаштиради, деб фикрлайди.

**Имтиёзлар** - компаниянинг энг яхши ва ҳурматга сазовор ишчиларига берилган қўшимча рағбатлантириш категорияси ҳисобланади. Ишчиларга қўшимча тўловлар ва хизматлар: ойлик маош, рағбатлантиришнинг турли кўринишларидан ташқари компания томонидан амалга ошириладиган қўшимча тўловлар ҳисобланилади.

Қуйида келтирилган жадвалда фирма бошқарувчилари учун

бериладиган имтиёзларнинг энг кенг қўлланиладиган турлари келтирилган. Бундан ташқари компаниялар барча ишчилари учун тиббий хизматлар ва меҳнат хавфсизлигини таъминлаш бўйича дастурларни амалга оширади. Бундай дастурлар компаниялар учун катта маблағлар ва сарф-харажатларни ташкил қилади. Мисол учун, АҚШ Савдо палатасининг статистик маълумотларига кўра 1990 йилда бир ишчининг ўртача иш ҳақи 32.299 долларни ташкил қилган ва шу ишчига компания томонидан қўшимча тўловлар 12.402 долларни ташкил қилган. Бундай тўловлар компанияга қимматга тушсада, ишчиларни ўз иш жойларида доимий ва сифатли меҳнат қилишларини кафолатлайди.

Қуйида компания президенти ва директор вазифасини бажарувчилар фойдаланадиган 10 асосий имтиёзлар санаб ўтилган.

6-жадвал

### Фирма бошқарувчиларининг имтиёзлари

Компенсация тури	Компенсация унуми (%да)
1. Хизмат мақсадида автомобилни тақдим этиш	59
2. Иш куни учун тўлаш, ишга лаёқатсиз бўлгани учун қолдириш	58
3. Вакилларнинг харажатларини қоплаш.	56
4. Телефон кредит картаси	55
5. Ўз мақсадлари учун автомобилларни компанияга тақдим этиш	47
6. Қўшимча вақтни суғурталаш	46
7. Автомобилда телефон	36
8. Тиббий хизмат	35
9. Солиқ декларациясини тайёрлашда ёрдам бериш	29
10. Ҳар хил клубларда 10 аъзо	27

Манбалар: National Institute of Business Management: Compansation and Benefits. Small Business report, 1990, Oktober. 4a.

## 7.4. ХОДИМ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ.

### Ишчининг фаолиятини баҳолаш.

Ишчининг ойлиги ёки иш ҳақини қачон ошириш керак? Унинг мансабини ёки разрядини қачон ошириш ва қачон унинг статусини пасайтириш ёки бошқа ишга ўтказиш керак? Қай ҳолларда ишчини ишдан бўшатиш керак? Бу саволларга жавобни ишчи меҳнати натижаларини баҳолаш асосида олиш мумкин.

Аммо ишчининг меҳнати қай тарзда баҳоланади? Афсуски, кўп ҳолларда баҳолашлар тасодифан тўпланадиган субъектив кузатувларни ифода этади. Ўзбошимча характердаги бундай баҳолашларни бартараф этиш учун тобора кўп компаниялар ишчилар фаолиятини баҳолашнинг мураккаб тизимини, яъни объективлигини таъминлашга қодир тизимларни тузишмоқда. Бундай тизимдаги баҳолашлар нисбатан ҳаққоний бўлади, чунки уларда қўлланилган мезонлар аниқ иш билан узвий боғлиқ. Меҳнатни баҳолашнинг комплекс тизими қабул қилинганда иш мезонлари қатъий белгиланади, натижада ишчига ва унинг бошлиғига ишчидан нима талаб

қилиниши тушунарли бўлади. Шунинг учун иккаласи ҳам иш керакли тарзда бажарилганлигини аниқлаши мумкин. Бирмунча каттиқ тизимлар ҳар бир ишчи меҳнатининг натижалари учун ёзма шаклда доимий равишда баҳо кўйилишини талаб қилади, бу эса у томондан ўз мажбуриятларини бажарилиши мунтазам ҳисобга олинишига сабаб бўлади. Бундай ҳисобот ишчиларни бўшатиш тўғрисидаги қарор тўғри ёки нотўғрилиги муҳокама қилинганда компания манфаатларини ҳимоя қилиш учун ишлатилиши мумкин. Ишчиларнинг иш фаолиятини баҳолашда бир қанча услублардан фойдаланиш мумкин.

7-жадвал

### Персонални баҳолаш услублари

Услублар номи	Услубларнинг қисқача изоҳи	Натижа
Манбашунослик(биография асосида ишлаш)	Кадрлар бўйича маълумотлар, кадрларни ҳисобга олиш вароғи, шахсий ариза, таржимаи ҳол, маълумот ҳақида ҳужжатлар, тавсифномани таҳлил қилиш	Оиласи, маълумоти, карьераси, характери ҳақида хулосалар.
Суҳбат (интервью)	Хизматчи билан у ҳақида қўшимча маълумот олиш учун олдиндан тайёрланган ёки эҳтиёрий схема асосида “савол-жавоб” шаклидаги суҳбат.	Саволлари кўрсатилган саволнома.
Анкета сўровномасани ўтказаш (ўз-ўзини баҳолаш)	Шахсий сифатларни баҳолаш учун махсус анкета ёрдамида сўровнома ўтказиш ва уларни таҳлил қилиш	“Вакансия” анкетаси
Ижтимоий сўровнома	Баҳоланаётган шахсни яхши биладиган турла тоифадаги хизматчилар (раҳбарлар, кўл остидагилар, ҳамкасабалар) сўровномасини	Ижтимоий баҳолаш анкетаси, сифатлар диаграммаси



	Ўтказиш ва шу орқали шахсий сифатлар диаграммасини чизиш	
Кузатиш	Баҳоланаётган иш кунини бир марталик кузатишлар ва суратга олиш усуллари билан норасмий ҳолатда (дам олишда, оилада ) ва ишда кузатиш	Кузатиш ҳақида ҳисобот
Тест синовлари	Махсус тест ёрдамида профессионал билимлар ва кўникмалар, имкониятлар, мотивлар, психологияларни аниқлаш	Психологик портрет
Экспертлар томонидан баҳолаш	Экспертлар гуруҳини шакллантириш, идеал ёки реал хизматчиларнинг умумий сифатларини белгилаш ва уларни экспертлар томонидан баҳолаш	Иш ўрни модели
Хавфли ҳолатлар	Хавфли ҳолат ташкил қилиш ва уларни ҳал қилиш жараёнида (келишмовчилик, мураккаб қарор қабул қилиш, суҳбатда ўзини тутиш, спиртли ичимликлар ва аёлларга муносабати ва х.к.) шахсни кузатиш	Ҳолат ва шахснинг ўзини тутиши ҳақидаги ҳисобот
Иш ўйинлари	Ташкилий ўйинларини ўтказиш, билим ва кўникмаларини таҳлил қилиш, ўйинчиларни роллар бўйича	Ўйин ҳақида ҳисобот. Ўйинчилар ва ролларни баҳолаш

	ажратиш (“ғоялар генератори”, “ташкилотчи”, “танқидчи”, “эксперт”, “иш юритувчи”, “кузатувчи” ва бошқалар) ва кичик гуруҳда ишлаш фаолиятини баҳолаш.	
Аниқ ҳолатни таҳлил қилиш (кейс-стади)	Хизматчига ишлаб чиқаришдаги маълум ҳолат бўйича таҳлил ўтказиш ва ҳолатни ҳал қилиш бўйича маъруза шаклидаги таклифлар тайёрлаш бўйича топшириқ бериш	Ҳолатни ҳал қилиш бўйича муқобил қарорлар мавжуд бўлган маърузалар
Ажратиш, жой-жойига кўйиш (ранжирование)	Баҳоланаётган хизматчиларни бошқа усуллар билан ўзаро таққослаш ва танлаб олинган кўрсаткичлар бўйича рангларнинг (гуруҳдаги жойларни) камайиши ёки кўпайиши тартибида жойлаштириш	Хизматчиларнинг (номзодларни) ранглар бўйича рўйхати
Дастурланган назорат	Нazorat саволлари ёрдамида профессионал билим ва кўникмалар, интеллект даражаси, тажриба ва иш фаолиятини баҳолаш	Дастурланган назорат ҳаритаси, билим ва кўникмалар баҳоси
Имтиҳон (синов, бизнес режани ҳимоя қилиш)	Профессионал билим ва кўникмаларни назорат қилиш, бунда баҳоланувчи маълум фан бўйича (муаммолар бўйича) олдин тайёргарлик кўради ва комиссия	Баҳолари кўрсатилган имтиҳон варақлари, бизнес режа

	олдида жавоб беради	
Ўз фаолияти бўйича ҳисобот (маъруза қилиш)	Раҳбар ёки мутахассисни иш режаларини ва шахсий мажбуриятларини бажарилишини таҳлил қилинган ёзма ҳисоботи ёки меҳнат жамоаси олдида чиқиш қилишдир	Ёзма ҳисобот
Меҳнатни умумий баҳолаш	Меҳнат сифатининг мураккаблиги ва натижаларни баҳолаш кўрсаткичларини умумлаштириш ва уларни олдинги давр кўрсаткичлари ёки коэффицентлари билан таққослаш	Меҳнатни баҳолаш жадвали
Персонални аттестациядан ўтказиш	Аттестация комиссияси томонидан номзоднинг мансабга муносиблигини аниқлаш учун ва шахснинг салоҳиятини белгилаш учун жавобларни таҳлил қилиш мақсадида персонални баҳолашнинг комплекс усули	Аттестация анкетаси, аттестация комиссияси протоколи, директорнинг буйруғи

Меҳнатни баҳолаш тизимининг кўпчилиги бир қанча одамларни баҳолашда иштирок этишини кўзда тутди. Бундай амалиёт шу одамни хатти-ҳаракатини баҳолаш учун ҳаққоний шароитларни яратади. Баҳолаш тизимини қўллашнинг энг катта қийинчилиги – ишчи томонидан бажарилган ишни ўлчаш усулларини топишдир. Сўнгги мезон бўлиб меҳнатнинг ишлаб чиқариш қобилияти хизмат қилади, лекин уни ўлчаш ҳар доим ҳам осон бўлавермайди. Аниқ бир матннинг кўп бетини бехато ёзган ёки нуқсонсиз микропроцессорларни кўп йиққан ишчи маълум бир вақт оралиғида бошқаларга нисбатан юқори ишлаб чиқаришни намойиш этади. Лекин тадбиркор меҳмонхона администратори ёки телестанциянинг ўрта звеноси менежери меҳнати унумдорлигини қандай баҳолаш керак? Ташкилотнинг

умумий ишлаб чиқариш унумдорлигини ўлчаш мумкин бўлса ҳам, кўпинча улар хизмат кўрсатиш соҳаси ишчилари ва инженер-техник персонал бажарадиган ҳар хил функциялар билан тўғридан-тўғри боғланмаган. Кўриниб турибдики, ходимлар меҳнатини баҳолаш учун қўшимча мезонлар зарур, мисол учун берилган ташкилотнинг мижозлар орасидаги машҳурлик даражаси, ишчиларнинг ҳамкасблар ва мижозларга нисбатан ўзини тутиши, малакаси ва ҳ.к.

Кўпчилик компаниялар ишчилар меҳнати сифатини объектив баҳолашни таъминлаш учун қуйидаги анкеталарни ишлатадилар.

Фамилия, исми \_\_\_\_\_ мансаби \_\_\_\_\_ иш стажи \_\_\_\_\_ сана \_\_\_\_\_ жойлашган жойи \_\_\_\_\_ Бўлинма (цех) \_\_\_\_\_

Шу мансабда ишлашнинг давомийлиги \_\_\_\_\_ текширув даври \_\_\_\_\_ дан \_\_\_\_\_ гача.

Текширув ўтказди \_\_\_\_\_ Текширувчининг мансаби \_\_\_\_\_

8 - жадвал

Кўрсаткичлар	Камчиликлар	Беш балли тизимда баҳолаш
<b>Профессионал билимлар ва малака.</b> Ўз мажбуриятларини тушунади, эга бўлган билими ва малакасидан фойдаланади; янги усулларга (технологияларга) кўникади; ўз ишини режалаштиради ва ташкил этади		54321
<b>Иш ҳажми</b> Стандартлар ва вақтинчалик иш жадвалига риоя этиш; иш вақтидан унумли фойдаланиш		54321
<b>Ишнинг сифати</b> Аниқлик даражаси - хатоларнинг йўқлиги; ишнинг бажарилишидаги синчковлик		54321
Қўйилган мажбуриятларнинг тўлиқ бажарилиши, жавобгарликни ўз бўйнига олишда ички ҳислатлари; оригинал фикр ва ўйланган мақсадни амалга ошириш қобилияти		54321
<b>Коммуникатив малакалар</b> Фикрлар ва маълумотларни аниқ ва синалган тарзда алмашув қобилияти; мижозлар ва ташкилий иерархиянинг ҳар хил даражалари билан мулоқот		54321
<b>Ишончлилик</b> Инструкцияни ва буйруқларни аниқ бажариш қобилияти; жуда зарур масалаларни бажариш		54321

қобилияти; мустаҳкам меҳнат малакаси		
<b>Раҳбарлик қобилияти ва потенциал имкониятлар</b> Белгиланган масаланинг яхши бажарилиши учун бошқаларнинг ишини уюштириш қобилияти; қўл остидаги ишчиларнинг фаолиятини такомиллаштириш потенциал қобилияти		54321

Баллар:

5- аъло. Ишчи мунтазасм равишда белгиланган меъёрларни ортиғи билан бажаради ва бу ишдан кутилган натижани оширади.

4 - ўртача. Ишчи систематик равишда белгиланган меъёрларни бажаради ва бу ишдан кутилган натижани таъминлайди. Кўпинча кутилаётган натижалардан ошади.

3 - қониқарли. Ўртача малакали ишчи меъёрларини бажаради ва кутилган натижаларни таъминлайди. Баъзан кутилган натижадан ошади, лекин вақти-вақти билан уни таъминламайди. Ўз мажбуриятларини берилган нормал тартибда бажаради.

2 - яхшиланиш зарурлиги. Ишчи меъёрларни тўлиқ бажармайди ва кутилган натижани таъминламайди. Бундай даражадаги ишчи берилган ишнинг стандарт талабларига тўлиқ жавоб бермайди.

1 - қониқарсиз. Ишчи берилган ишнинг минимал талабларини бажармайди ва ишдан кутилган натижани таъминламайди.

Ўз ишим баҳоси билан танишдим \_\_\_\_\_

Ишчининг имзоси \_\_\_\_\_ Сана \_\_\_\_\_

Берилган ишчи қанча қўл остингизда бўлган? \_\_\_\_\_

Бошлиқнинг имзоси \_\_\_\_\_ Сана \_\_\_\_\_

### Хулоса.

Шундай қилиб, биз ривожланган давлатлар миқёсида, ИРМ да сифат назорати, уни амалга оширишда асосий роль ўйнайдиган чора-тадбирлар ва иқтисодий режаларни кўриб чиқдик. TQMнинг бошқаришдаги алоҳида ролига тўхталиб, унинг товарлар ишлаб чиқаришда нечоғли муҳим роль ўйнашини кўрдик.

Иш фаолиятини баҳолашда тўғри объектив мезонларни топиш – ҳозирги даврда ишлаб чиқаришда энг асосий стимул эканлигини юқорида келтирилган мисоллар яққол кўрсатиб турибди. Булардан миллий иқтисодиётимизни ривожлантиришда тўғри фойдалансак, албатта, иш сифати ва ҳар бир ишчининг турмуши даражаси кундан-кунга ошаверади.

### Таянч иборалар:

Сифатни назорат қилиш, TQM устунли диаграммалар, рағбатлантириш, имтиёзлар, баҳолаш услублари, аттестация.

### Саволлар:

1.Сифатни назорат қилиш тизими деганда нимани тушунасиш?

2.Ишчи ходимларнинг иш фаолияти қандай усуллар билан

- рағбатлантирилади?
- 3.Келтирилган мисоллардан қайсиларини Ўзбекистондаги компания ва фирмаларда умуман ишлаб чиқаришни ташкил қилишда фойдаланиш ва қўллаш мумкин?
  - 4.Ходимлар фаолиятини баҳолашда сифатни назорат қилиш аҳамияти?
  - 5.Ходимларни рағбатлантириш аҳамияти?
  - 6.TQM ўзи бизга керакми?
  - 7.TQM тизимининг асосий элементларига нима киради?
  - 8.Ходимларга қандай имтиёзлар берилади?
  - 9.Персонални баҳолашда қандай услублар мавжуд?
  10. Персоналнинг лавозим бўйича ўсишида аттестациянинг аҳамияти.

### **Адабиётлар рўйхати:**

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003
5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,
- 11.Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003
- 12.Ғуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

## **VIII боб. ИРМНИНГ ЖАМИЯТНИНГ ИЖТИМОЙ СТРУКТУРАСИДА ТУТГАН ЎРНИ**

### **ЖАМИЯТНИНГ ИЖТИМОЙ СТРУКТУРАСИ ВА ИРМ.**

Ҳар бир шахс ўз жамияти институтларининг махсулидир. Жамиятнинг асосий институтларига сиёсий, маърифий, социал, иқтисодий, диний ва оила институтлари киради. К.Маркс жамиятда иқтисодий тизимнинг аҳамиятини кўрсатиб ўтиб, кимки иқтисодий тизимни назорат қилса, у жамиятнинг барча институтларини назорат қилади, деб таъкидлаган. Бунинг сабаби шундаки иқтисодий тизим бутун институцион тизимларни ҳаракатга келтириш учун лозим бўлган бойлик ва қудрат манбаидир.

Инсонларнинг ўзаро ва жамият билан алоқа қилиш усуллари мавжуд институтларнинг ҳаракатлари самараси, чунки бу институтлар инсонни шакллантиришга жавобгардир. Эҳтимол, ижтимоий институтларнинг хусусиятлари энг аввало менежерда ўз аксини топади. Унинг олдида иқтисодиётни ривожлантириш каби мураккаб масала туради.

Иқтисодиётни ислоҳ қилиш нафақат давлатга, балки ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилишга уринаётган ҳар бир менежерга боғлиқ. Жамият ичида қандай ҳаракат қилиш ҳақидаги маълумотлар тадбиркор учун оддий ички маълумотлар каби катта аҳамиятга эгадир. “Ғарбий инсон” концепцияси ғарбда асрлар мобайнида юзага келган ижтимоий эволюция махсулини ифодалайди.

Ғарбий инсон ва унинг яшаши учун барча ижтимоий-иқтисодий шартномаларнинг шаклланиши мураккаб ва зарур тарихий жараёндир. Ғарбда институтлар кўп асрлик эволюция жараёнини бошдан кечирган. 300-йилдан тахминан 1500-йилгача католик черкови ғарб ҳокимияти бошида эди. 11 аср ярмигача бўлган давр – хоч юриши сафарлари (крестовой поход) даври сифатида маълумдир. Бу давр мобайнида кўп сонли армиялар Иерусалимни забт қилиш мақсадида Европадан Яқин шарққа юриш қилган. Жамиятнинг бундай кўзғалиши кейинчалик ренессанс (уйғониш даври) номи билан машҳур эволюцион жараёнга ўз ҳиссасини кўшди. Ренессанснинг кучайиб бориши билан реформация деб аталмиш католик черковига қаршилиқ кўрсатиш жараёни бошланди. Реформация номи католик черковини ислоҳ қилишдан келиб чиқади. Бундай уринишлар ҳеч қаерда Германиядигидек мувафақиятли бўлмади.

Доктор Мартин Лютер Реформацияни ҳаракатга келтириш билан шуҳрат қозонди. У Германияда католик черковини шахсийлаштирилган дин шакли билан бутунлай алмаштиришга қодир бўлиб чиқди. Лютеранлик ҳозир ҳам кўпчилик Ғарб мамлакатларида ҳал қилувчи дин ҳисобланади. Асримизнинг бошида немис Макс Вебер томонидан ёзилган “Протестантлик этикаси ва капитали “ЗМ”нинг руҳи” номли китобида протестант реформациясининг Ғарбий инсон характерига таъсири юритилган.

Макс Вебер ўз китобида бу жараёнларни унинг омадли капиталист

бўлиш қобилиятга ўз ҳиссасини қўшганлигини тушунтиришга ҳаракат қилади. Лютеранлик динида инсон черковга эмас, балки бевосита худо олдида жавоб беради. Инсон жуда эҳтиёткор бўлиб қолди, жуда кўп меҳнат қилди, мол-дунёга пул сарфламай қўйди, кўнгилхушлиқдан қочар, мунтазам черковга борар, Инжил ўқир ва худога ёқадиган турмуш кечирар эди. Натижада тежамкор, меҳнаткаш ва ақлли инсонга айланди. Инсон нафақат кўп меҳнат қилар эди, балки шу билан бирга у бошқа кишилар билан муносабатларда жуда эҳтиёткор эди ва кўп ҳолларда протестант жуда инсофли, тўғрисиўз ва виждонли шахс сифатида иш юритар эди.

Протестант этикаси шунчалик чуқур таъсирга эга эдики, у Германия, Скандинавия давлатлари ва Англияда католик черкови устидан ғалаба қозонди. Франция, Италия, Испания ва Португалия аввалгидек, асосан, католик давлатлари бўлиб қолди. Бунинг натижасида бугунги кунда бу давлатлар маданиятлари тубдан фарқ қилади.

Протестантлик Реформацияси, Американинг мустамлакалаштирилиши, Европадаги бошқа сиёсий воқеалар натижасида Америкага асосан протестантлар кўчиб ўтди. Мамлакат фаол ва ишчан кишилар билан тўлди. Хусусий мулкчилик ҳуқуқи ва бой табиий ресурслар иқтисодиёт ривожланишида ҳал қилувчи омиллар бўлди. Аммо XVIII асрнинг иккинчи ярми ва XIX асрнинг биринчи ярмида саноатлаштириш жараёни жуда қийин шароитларда кечди. Бу бой жамиятни қуриш учун зарур бўлган юқори даражадаги ишлаб чиқаришга эришишга жамғарилган сармояларнинг етишмаслигидан келиб чиқди.

Замонавий бошқарув жамиятнинг турли институтлари билан доимий алоқалар шароитида амал қилади. У бирор мамлакатда тарихий шаклланган инсоннинг умумлашган характериға боғлиқ. Шунинг учун менежер бу характер белгиларини ва жамият ижтимоий структурасини ривожланиш тенденцияларини билиши зарур. Бу унинг жамият билан ўзаро самарали фаолият юритишига ёрдам беради.

## **8.2. ИРМНИНГ ИЖТИМОЙ МУНОСАБАТЛАРИ.**

### **Давлат ва ҳукумат**

Ҳукумат ҳар қандай давлатда ўз фуқароларига солиқ солиш ҳуқуқига эга, у шунингдек, мувофиқлаштирувчи вазифани ҳам бажаради. У бизнеснинг амалий томонларига тааллуқли операциялар, солиқлар, атроф-муҳит муҳофазаси, меҳнат муҳофазаси ва бошқа масалалар бўйича қонун ва фармойишлар ишлаб чиқади, ҳукумат фирмалар фаолият доирасини таъминлаш учун жавобгардир ва шу сабабли у солиқлар йиғади, бизнес билан шуғулланиш ҳуқуқини берганлиги учун ҳақ олади.

Давлат қарорлари фирмалар учун янада катта аҳамиятга эга бўлмоқда. Жамият ривожланиб бориши билан турли муаммолар вужудга келади. Масалан, атроф-муҳитнинг ифлосланиши муаммоси фирмаларга солиқ солиш бўйича давлат фармойишларини кўпайишига олиб келиши мумкин. Бу



қарорларнинг амалга оширилиши пировард натижада истеъмолчилар зиммасига тушади, чунки атроф-муҳит бўйича қонунлар товарни ишлаб чиқариш қийматини оширса, компания бу харажатларни бир ўзи қоплай олмайди, негаки бизнесда қолиш учун минимал даромадларнинг муайян даражасига эришиш керак. Агар қарорлар бу даромадни “еб қўйса”, харажатларнинг бир қисми истеъмолчиларга юклатилади.

### **Жамият.**

Менежер ўзаро муносабатда бўладиган яна бир инсонлар гуруҳи - аҳолидир. Аҳоли ўз ноҳияси ёки минтақасидаги фирмадан маълум бир натижани кутади.

Фирма олдида бажарилиши зарур бўлган маълум ижтимоий муносабатлар туради. Бу хизматчилар орасида донорлик (қони йиғиш) ёки хайрия ишларида қатнашиш бўлиши мумкин. Туман аҳолиси кўп лойиҳаларда иштирок этиш учун фирмаларни жалб қилади. Одатда молиявий ресурсларнинг маълум қисми шундай тартибларга ажратилади. Бироқ, бу маблағларни бир текис тақсимлаш зарур ва шу тарзда ижтимоий тенгсизликни йўқотиш мумкин.

Жамиятда шундай аҳоли гуруҳлари мавжудки, улар ҳокимият ва бизнеснинг турли тузилмаларига тазйиқ ўтказадилар ва муайян ҳаракатлар бажарилишини талаб қиладилар. Бу йўл йўналишини ўзгартириш, камёб хайвон турларини ва тарихий обидаларни сақлаб қолиш, атроф-муҳит муҳофазаси, айрим кишилар гуруҳига ёрдам кўрсатиш ва бошқа талаблар бўлиши мумкин. Менежерлар қарор қабул қилишда, ҳам компания ҳам жамият манфаатларини ҳисобга олиши керак.

### **Таъминотчилар**

Раҳбарият доимий равишда таъминотчилар билан мулоқотда бўлади. Ресурслар билан таъминлаш фирма ишларида муҳим аҳамиятга эга. Чунки у ишлаб чиқаришни зарурий унсури ҳисобланади. Раҳбарият танлаган йўл орқали ўз таъминотчилари билан яхши муносабатларни ўрнатаётганлигига иқроқ бўлиши керак. Бунга ҳисобларни тез тўлаш, ресурслар сифати ва миқдорига тегишли муаммоларни биргаликда ҳал қилиш ва бошқа битимлар таъсир қилиши мумкин. Мол етказиб берувчилар вақтинча молиялаш манбалари бўлиб қолиши мумкин.

### **Харидорлар**

Фирманинг харидорларга ва харидорларнинг фирмага муносабати бу фирманинг бозордаги фаолиятидир. Бу муносабатлар ҳурмат ва ишончга ёки шубҳа ва бегоналикка асосланган бўлиши мумкин. Фирма бу муносабатларни шундай қилиши керакки, бунда харидорларнинг қизиқишларини ўрганиш ва иложи борида ҳисобга олиши зарур. Шунингдек уларнинг таклиф ва мулоҳазаларини эътибор билан қаршилаш керак. Бу фирма обрўсини оширишга ва пировардида, фойда олишга ҳамда фирма мақсадларига эришишга ёрдам беради.

### **Касаба уюшмалари.**

Менежер муомала қиладиган яна бир гуруҳ - бу касаба уюшмаларидир. У - хизматчилардан таркиб топган ва уларнинг манфаатларини раҳбариятга етказиш мақсадида тузилган ташкилотдир. У ўз талабларини амалга ошириш учун бошқарувга тазйиқ ўтказувчи иқтисодий кучдир. Касаба уюшмаси одатда умуммиллий ва ҳалқаро касаба уюшма ташкилотлари билан боғланган. Бу унга куч ва таъсир имкониятларини беради; кўпинча, меҳнат шароитларини яхшилаш, иш ҳақини ошириш, ижтимоий имтиёزلарни кўпайтириш бўйича талабларни илгари суради. Фирма раҳбарияти ва касаба уюшмаси ўртасидаги муносабатлар махсус бўлим томонидан тартибга солинади.

Касаба уюшмасининг вазифаси - фирма раҳбариятининг хизматчиларига ғаразли муносабатидан ҳимоя қилишдир. Фирма касаба уюшма билан келишувга эҳтиёткорона ёндашиши зарур.

АҚШда федерал қонунлар инсоннинг касаба уюшмага аъзо бўлиш ҳуқуқини ҳимоя қилади. Одатда касаба уюшмаси ва фирма раҳбарияти ўртасида шартнома қабул қилинади. У бандлик, иш ҳақи даражаси, ишдан бўшатиш жараёни, таътилга ҳақ тўлаш ва бошқа масалалар билан боғлиқ ўзаро муносабатларнинг кўп қирраларини аниқлаштиради. Касаба уюшмасининг аъзолари унга тегишли бўлиш ҳуқуқи учун ўз иш ҳақидан бадал тўлайдилар. Бу касаба уюшмаларига иқтисодий мустақиллик ва ҳокимият беради. Зарурият туғилганда ўз аъзолари ҳуқуқини ҳимоя қилиш имкониятини беради.

Касаба уюшмалари - замонавий вақтда фирма фаолият юритиши омилидир. Шунинг учун менежер улар билан ўзаро муносабатлар олиб боришни билиши зарур.

### **8.3. ИРМ ВА КЕЛАЖАК МУАММОЛАРИ.**

Келажакда нима бўлиши ҳеч ким тасаввур қила олмайди. Бироқ бу муаммолар қандай бўлишига қарамасдан, менежерлар бу муаммоларни ҳал қилиши керак бўлган ва шундай маъсулиятга эга бўлган кишилар қаторига киради. Менежер доим барча ривожланиш тенденциялари ичида бўлади.

Жамият келажакда қандай муаммоларга дуч келишидан катъий назар, менежер уларни тушуниш ва ҳал қилиш қобилиятини ўстириши лозим. Менежерларни ўқитиш - жамиятнинг келажакдаги муаммоларини ҳал қилишга энг яхши тайёргарлик. У менежернинг барча вазиятларни рационал ва илмий таҳлил қила олишини таъминлаши керак. Ҳиссиётга берилиш, шошма-шошарлик, нотўғри ахборот ёки бошқа шундай ҳолатларда қарор қабул қилиш жуда жиддий хато деб кўрилиши керак.

#### **Ресурслар муаммолари.**

Ер шари аҳолиси жуда тез суръатлар билан ўсмоқда. Ҳозирги вақтда унда 6 млрд.дан ортиқ киши яшайди. Ҳар бир инсон ҳаёти учун муайян миқдордаги ресурслар зарур. Кишилар мавжуд ресурслар билан

қаноатланмайдилар ва юқори турмуш даражасини таъминлаш учун ресурслар бўйича рақобат кучайиб боради.

Менежер ресурсларни шундай ташкил қилиши керакки, бунда ишлаб чиқарилаётган товарлар кам баҳога эга бўлсин. У доим кам ресурслардан фойдаланиб, кўп товарлар ишлаб чиқариш масаласи устида бош қотиради. Менежмент ва менежерлар тарихи ҳам шунда. Аммо ресурсларга талабнинг ошиб бориши билан уларни тақсимлаш муаммоси кучаяди. Қачондир бу ресурслар меъёрлаштирилади деган фикр мавжуд. Бироқ, ресурсларнинг бир қисми меъёрлаштирилса, уларнинг бошқа ресурслар билан ўзаро муносабати мураккаблашиб, бутун ишлаб-чиқариш тизимига таъсир қилади. Келажак муаммолари ечимини ҳозирги кунда излаш учун уни билиш зарур. Чунки келажак ҳозирги даврда туғилади. Бошқарув профессионализи келажакни англашдан иборат, бошқарув фанининг ривожланиши эса эртага нима вужудга келишини бугун аниқлаб беради.

### **Инсонлар.**

Менежер кўл остидаги асосий ресурс - инсонлардир. Инсонлар муносабати соҳасида ҳам, инсоннинг ўзида ҳам кўп ўзгаришлар содир бўлмоқда. Ҳар бир киши шахсий хусусиятлар, характер ва муаммоларга эга.

Инсон шахси мураккабланимоқда. Менежер кунда инсонлар муаммоларини ечиш билан шуғулланади. Аммо у жамиятнинг умумий ривожланиш муаммоларига ҳам дуч келади. Аввало, бу - аҳолининг кўпайиши. Кишилар нисбатан илгари нафақага чиқадилар. Яхши тажрибали ходимлар унумсиз ва уларни ижтимоий таъминот тизими эвазига таъминлашнинг зарур бўлиб қолиши бу тизим қийматини оширади. Кекса ходимлар ишни тарк этади. Уларнинг ўрнини босиши мумкин бўлган ёшлар сони қисқаради.

Инсон ресурсларининг бундай муаммоси билан менежер ҳозирнинг ўзидаёқ шуғулланимоқда. АҚШ ва Канадада ишлаб чиқаришда фаол бандларнинг ўртача ёши 34-35 атрофида, Мексикада эса бу кўрсаткич 19 ёшга тенг.

Бу мамлакатлар демографик аҳолининг бундай фарқланиши инсон ресурслари муаммосидир. Малакали ва тажрибали хизматчиларнинг етишмаслиги билан бирга ходимлар томонидан кутилаётган муносабатлар ҳам ўзгариб бормоқда. Бу келажак тенденциясидир. Ижтимоий муносабатлар ва ҳукумат қарорлари инсонлар фаровонлигини оширишда менежер ва компаниялар масъулиятини кучайтиришга қаратилган. Илгари компания ва хизматчилар ўртасидаги муносабатлар меҳнат шартномаси билан чекланар эди. Бугун бу муносабатлар ходимларнинг корхона ва иш жойидан ташқаридаги ҳаётида компания жавобгарлигининг кенгайиши билан характерланади. Бу бошқарувга янги талабларни қўяди ва уни мураккаблантиради.

### **Технология.**

Ҳозирги саноат дунёсида менежерлар технология ривожланишини

янада катта эътибор билан кузатиши зарур. Технология – ҳақиқатдан ҳам, ишлаб чиқаришни яхшилашнинг ягона йўлидир.

Ғарбда охириги 100 йилликда турмуш даражасининг ўсиши, аксари, янги ва етакчи технологияни мунтазам қўллаш орқали кам харажатлар эвазига кўп сифатли товарлар ишлаб чиқариш натижасида амалга оширилди. Айримлар, технология вақти келиб шундай нуктага етадики, бунда ишлаб чиқариш усулини анча яхшилаш имконияти йўқолади, деган фикрни билдиради.

Технология - қимматбаҳо нарса. Ходимлар ёши даражасининг кўтарилиши ва ёшлар сонининг қисқариши менежерни ишчилар ўрнини босувчи технологиялар ҳақида ўйлантиради. Зарур маблағлар мавжуд бўлганда у янги технологияларни кўплаб харид қилади. Бу ерда махсулот сифатини оширишга бўлган эҳтиёж ўсиб бориши катта роль ўйнайди.

Менежерлар келажакда юксалиб борувчи технологик йўналган жамият билан ишлайди. У ишлаб чиқариш, иқтисодиёт, жамиятнинг ҳолати ва уларнинг ривожланиши тенденциялари ҳақидаги ахборотларга яхши эга бўлсагина омадга эришади. Бу ерда ахборот технологиялари муҳим роль ўйнайди ва айнан шулар бошқарув қарорлари сифатини аниқлайди.

#### **Атроф-муҳит.**

Хар бир инсон атроф-муҳит муҳофазаси ҳақида қайғуриши керак. Саноатлаштириш ва кишиларнинг шаҳарларда, минтақаларда тўпланиши чиқиндилар билан боғлиқ глобал муаммони келтириб чиқаради. Бу атмосферага чиқарилаётган кимевий чиқиндилар ёки ахлатхоналарга ташланадиган чиқиндилар бўлиши мумкин. Бундан ташқари куёшдан ҳимоя қилувчи озон қатламининг ўзгариши инсониятга катта хавф туғдиради.

Айрим кишилар экологик муаммоларни ошириб юборилган деб ҳисоблайдилар. Шубҳасиз, бундай муаммолар мавжуд ва ҳукумат бу соҳадаги назоратни кучайтarmoғи лозим. Истеъмолчи солиқ ёки товарнинг юқори қиймати орқали барча харажатларни тўлайди, ҳар доимгидек менежер фойда ва истеъмолчи ўртасида туради. У паст баҳоли яхши товарларни ишлаб чиқариш харажатларида янги масъулиятга эга бўлади. Атроф-муҳит бунда кўшимча ва ортиб борувчи қийинчиликлар туғдиради.

#### **Ҳукумат.**

Ғарбда давлат корпорациялар солиғидан юқори фоизли даромадлар олади, ҳукумат бизнес юзасидан қарорларни доимий равишда кўпайтириб боради. Масалан, АҚШда янги бизнес очиш ва юритиш ҳукумат қарорлари натижасида тобора қийинлашиб бормоқда. Кўп компанияларда ҳукумат қарорларига таъсир этишга ўриниш билан шуғулланувчи махсус бўлимлар ҳам мавжуд.

Ғарбда давлат томонидан мувофиқлаштириш компания фаолиятининг кўп қирраларини қамраб олади. Давлат хизматчиларнинг энг кам иш ҳақи, иш вақти ўзунлигини тартибга солади, пенсия жамғармасига тўловлар ўтказишни талаб қилади, маълум ижтимоий хизматлар билан таъминлаш

масалалари билан шуғулланади.

Бундан ташқари давлатга ва асосан солиқ бўлимига юбориладиган кўплаб ҳисоботлар мавжуд. Кўп ғарбий мамлакатлар иқтисодиёти ҳукумат томонидан марказлашган бошқаришга яқинлашиб келмоқда. Аммо улар буни марказлашган бошқариш тизими деб атамайдилар; чунки ресурсларнинг ҳақиқий тақсимланишини режалаштирмайдилар. Ҳукумат бунга мувофиқлаштиришни чуқурлаштириш орқали билвосита таъсир кўрсатади. Улар фирмаларни ҳукумат қарорлари ва давлат вазифаларига мувофиқ ҳолда фаолият юритишга йўналтиради. Менежер бу қарорларда кўрилган масалалар билан шуғулланмаслиги мумкин эмас ва келажакда бунга янада кўпроқ эътибор берилади.

#### **Ижтимоий ҳолат.**

Аҳоли зичлашиб бориши ва жамиятлар ўртасида тафовутларнинг кўпайиб бориши жуда кўп муаммоларни келтириб чиқарадики, менежер кишилар билан мулоқотда албатта уларга дуч келади. Бу ижтимоий ҳолат муаммолари. Улар бугунги кунда гиёҳвандлар, СПИД билан касалланганлар ва ароқхўрларнинг кўпайиши билан сезилади.

Саноат тўнтарилишининг амалга оширилиши ҳозирги вақтда технологик жамият қурилишига олиб келди. У бизнинг тарихий тушунча ва институтларимизга маълум даражада таъсир кўрсатади. Илгари нисбатан мустаҳкам ва инсонни шакллантиришда аниқ йўналишларга эга бўлган оила жиддий ўзгаришларни бошдан кечирди. Бунинг натижаси сифатида жамиятдаги муносабатлар ҳам ўзгарди ва яна ўзгариб боради. Кўпинча биз муаммони ҳал қилаётиб, бошқа муаммоларни вужудга келтирамиз. Менежер унинг қарорлари келажак учун жиддий муаммоларни келтириб чиқармаслигига амин бўлиши зарур.

#### **Ҳалқаро ҳамжамият.**

Коммуникациялар ва транспорт жуда мураккаб инфор­мацион жамиятни келтириб чиқарадики, бу жамият бошқа миллатлар, давлатлар билан тадбиркорлик муносабатлари олиб борилишини тақозо этиши натижасида Ғарбда ҳар қандай давлатнинг бошқа мамлакатлар билан боғлиқлиги тобора кучайиб бормоқда.

Мамлакатлар асосан аграр ўлкалар бўлган пайтда тижорат муносабатларига эҳтиёжлар кам эди. Бугунги кунда эса мамлакатларда саноат ривожланиши ҳалқаро миқёсда ўзаро муносабатларга қизиқишни кучайтирмоқда. Айнан молиявий фаолият соҳаси менежердан жаҳон ривожланиши тенденцияларини тез ва ўз вақтида билиб олишни талаб қилади. Жаҳонда бизнес устидан назорат қилишга уринишлар кучайиб бормоқда.

Ҳозир бир нечта мамлакатларда фаолият юритаётган транс­миллий корпорациялар кўп. Уларнинг турли сиёсий муҳитларда фаолият юритиши ҳалқаро назоратга эҳтиёжни туғдирди. Миллатлар ва давлатлар ўртасидаги бундай ўзаро муносабатлар жамиятнинг интернационаллашуви жараёнига

олиб келди. Бу эса инсонларнинг бутун сайёрани ягона марказнинг ягона назорати остида бўлишига уринаётганликларини билдиради.

#### **8.4. ТАШКИЛОТ МАДАНИЯТИ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИНГ ОБЪЕКТИ СИФАТИДА.**

**Ташкилот маданияти** корхона фаолиятининг муҳим жиҳати бўлиб, кучли ижтимоий омил сифатида муҳим аҳамият касб этади. Ташкилот бошқарувини амалга ошириш кенг кўламли ишларни ҳал этиш билан кўпроқ боғлиқ бўлсада, аслида майда ишларни, яъни: Ўз шахсий мақсадини англаш; Ўзини ва ўзгаларни ҳолисона баҳолай билиш;

- Ўз вақтини тўғри тақсимлаш;
- Ўз вақтида ва айнан мақбул қарорларни қабул қилиш;
- Шахсий ташаббус кўрсата билиш;
- Ўз хулқини назорат қилиш;
- Меъёрий даражада кийиниш ва гўзал яшай билиш кабиларни ҳал этиш билан боғлиқдир.

Ташкилот маданияти - бу шахс ёки кишилар гуруҳининг ўзига хос жиҳатларини акс эттирувчи хулқ-атворидир.

Тажриба шуни кўрсатмоқдаки, ташкилотнинг муваффақиятга эришуви 85% унда фаолият кўрсатаётган кишиларнинг меҳнат қилишига бўлган хоҳишларига, шунингдек уларнинг ўзаро муносабатлари ва муносиб маҳоратига боғлиқдир. Айнан мана шу ҳолатлар психологияга алоқадордир.

Бу тушунчани қуйидагилар орқали изоҳлаш мумкин:

1. Кўпчилик ходимлар томонидан қабул қилинган қоидаларга кўникиш;
2. Тажрибали ходимлар томонидан ёшларга керакли тажриба ва кўникмаларни сингдириш;
3. Хулқ атвор (поведение) ва эътироф этиш таркибиининг шаклланиши (қадриятлар, урф-одатлар ва ҳ.к.).

Ташкилот маданияти иш юритишга ижобий ёки салбий таъсир кўрсатади. Фарб олимлари ташкилот маданиятининг 10 категориясини алоҳида кўрсатиб ўтадилар:

- Инсоннинг ўзлигини эътироф этиши;
- Маълумотлар алмашинуви ва ўзаро ҳамкорлик;
- Ташқи кўриниши ва қийиниши;
- Инсонинг қизиқадиган соҳаси;
- Ўзгаришларни англаш ва қабул қилиш вақти;
- Жинсий фарқ ва муносабат;
- Эҳтиёжлар тизими ва устиворликлар;
- Ўз эътиқоди ва бошқалар эътиқодига муносабат;
- Ихтисослик бўйича маълумоти ва шахсий одатлар;
- Ишлаш усули ва ўзига хослик.

Ташкилот маданияти орқали ишчи муҳитини таҳлил этиш мумкин. Шунинг учун ҳозирги даврда "ишлаш" этикасида "қадриятлар" этикасига ўтиш кузатилмоқда.

Кўпгина раҳбарлар ташкилот учун барча қоидалар, тадбирлар расмий шаклланган бўлиши керак деб ўйлайдилар. Жумладан:

- Ташкилот маданиятига алоқадор қоидалар ҳам расмийлаштирилиши керакми?
- Бу бюрократиями?

"Бюрократия" одатда ҳар биримизда, канцелярия ғала-ғовурида, ишни унумли ташкил этишда, керак эмас фаолият, кўп соатлар кутиш (ваҳоланки, улар аслида, керак бўлмаса ҳам), маҳаллийчилик (муниципаллик) билан кураш каби фикрларни ифодалайди.

Лекин, унинг асосий сабаби том маънодаги "бюрократия" эмас, балки:

- Ташкилотнинг мақсадлари, иш қоидаларини ва амалга оширишдаги номувофиқлик;
- Ташкилотнинг катта-кичиклиги (миқёси) ва ундаги камчиликлар;
- Ходимлар хулқ-атворининг жамият қоидалари вазифаларига мос келмаслиги;
- Ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади.

" Бюрократия концепцияси" 1900-йилларда немис социологи Макс Вебер томонидан илк ва идеал ҳолатда инсоният тарихида энг фойдали ғоядир.

Унинг назариясида ташкилотнинг рисоладаги (идеал) тафсилот берилган. Бюрократия, унинг фикрига кўра, - ташкилот интилиши лозим бўлган норматив моделдир.

М.Вебернинг "Рационал бюрократия" назариясининг тафсилотларига:

1. Меҳнатнинг аниқ тақсимоли ва унинг натижасида ҳар бир мансабга мос келадиган ўта малакали кадрларни жалб этиш имконининг вужудга келиши;
2. Бошқарув иерархиясининг тўғри тақсимланиши натижасида қуйи бўғин юқори бўғинга бўйсунди ва у томонидан назорат этилиши;
3. Ўзаро боғланган норасмий (формал) қоида ва стандартларнинг мавжудлиги асосида ҳар бир ходимнинг масъулияти ва вазифаларининг бир маромида бажаришлари, турли топшириқларини координация қилиш имконининг яратилиши;
4. Расмий шахслар ўз лавозими мажбуриятларини бажаришда формал (норасмий), яъни бегоналашган туйғуда бўлишлари;
5. Ишга ёллаш тўлиқ ва қатъий белгиланган малакавий талаблар асосида амалга оширилади. Ходимларнинг раҳбар томонидан ўзбилармонлик асосида ишдан кетказиш ҳолатларидан

ҳимояланганлик каби тафсилотлар киради.

Шундай қилиб, "Бюрократик ташкилий тузилма" - юқори даражада меҳнат тақсимоти билан характерланади, бошқарув иерархиясининг ривожланганлиги, командалар занжири, термоналнинг хулқ-атворлари бобида белгиланган кўплаб қоида ва нормаларнинг мавжудлиги, кадрларни иш ва касбий сифатларига кўра ишга қабул қилиш каби хусусиятлар билан ажралиб туради. Вебер ушбу ташкилий тузилмани "рационал" деб атаган. Чунки, унинг (бюрократиянинг) қарори объектив характерга эга бўлган. Вебер фикрича, ташкилот эгаларининг ҳамда ходимларнинг инжиқликлари ташкилотнинг мақсадлари билан қарама-қарши келмаслиги лозим.

Муҳокама этиладиган саволлар (якуний натижалар).

- Барча бажарилган ишларнинг ўзаро боғлиқлиги.
- Ташкилий тузилма бажариладиган иш ҳажми бўйича вертикал поғонада иерархия даражаларига, горизонтал поғонада эса функцияларга бўлинади.
- Ўта эпчил, ясси, содда ташкилий тузилмаларга эътибор ортиб бормоқда.
- Ташкилий тузилманинг мураккаблашуви ресурсларни кўп сарфлашига ва низоларга олиб келади.
- Ҳаракатларни бошқаришда фойдали бўлган қуйидаги принципга риоя қилиш: ягона сиёсатини марказлашуви, амалий бажаришни номарказлаштириш.
- Ташкилот маданияти — унинг қадриятлари ва стили — мазкур муассасанинг приоритетлари ва мақсадларига мос келиши зарур. Ташкилот маданияти устида ишлаш керак.
- Менежерларнинг бош функциялари - ходимларда ташкилотнинг мақсади ва кўра билиш (англаб етиш) моҳиятини сингдириш, тарбиялаш.

### **Ташкилот маданиятига таъсир этувчи омиллар.**

Ташкилот маданияти таъсир этувчи омилларни таҳлил қилганда гуруҳ бўлиб фаолият кўрсатаётган шахсларнинг индивидуал хулқ-атвори жуда мураккаб ва хилма-хил эканлигига эътибор бериш керак. Бу омиллар ўзар, узвий боғлиқликда амал қилди.

1. **Қадриятлар** - бу нисбатан умумий иқдорлик бўлиб, нима тўғри, нима нотўғри эканлиги билан белгиланади. Бунда инсонларнинг умумий мойиллиги юзага чиқади.
2. **Муносабатлар** - бу қадриятларни юзага чиқарувчи турли



усуллар намоён бўлиши жараёнидир. Бунда шахслар ва гуруҳларнинг ўзаро алоқалари, таъсири юзага чиқади.

3. **Халқ-атвор** - бу инсон ҳаракатининг турли шакллари дир. Инсонлар у ёки бу вазият тақозасига биноан ўз маданиятини намоён қилди.

10-расм.

**Ташкилот маданиятини шакллантиришдаги омиллар тизими.**

Маданий омиллар			
Ялпи маданият даражаси	Ижтимоий омиллар	Шахсий омиллар	
	Таъсир этувчи гуруҳлар	Инсоннинг ёши ва ҳаёт цикли	Психологик омиллар
Куйи маданият даражаси	Оила	Иқтисодий хатти—ҳаракат	Мотивация (илҳомланиш)
	Роллар ва статуслар	Ҳаёт стили	Эътироф этиш
		Шахсият ва ўз-ўзини ҳурмат қилиши	Қабул қилниши
			Қатъияти

**Ташкилотда ички муносабатлар ва ташкилот маданиятини шакллантиришдаги боғлиқлик**

Ташкилотда расмий муносабатлар билан бирга норасмий муносабатлар ҳам мавжуд бўлади. Норасмий ташкилий тузилма - расмий ташкилий тузилма қисми бўлмаган, лекин ташкилотнинг мақсадларига эришишга таъсир қилувчи муносабатларнинг ташкилий тафсилоти дир. Яъни, ташкилот ходимлари ўртасидаги шахслараро даражада вужудга келадиган алоқалар ва муносабатлар йиғиндиси дир. Одатда, расмий ва норасмий ташкилий тузилма бир-бирига мос тушиши учун ҳаракат қилсада, ҳар бири алоҳида номоён бўлади.

Муҳим сабаблардан бири: ходимлар норасмий муҳитда ўз бошлиқлари, ҳамкасабалари, куйи поғонадаги ходимлар билан мулоқотга киришадилар.

Норасмий ташкилий тузилма импульси бўлган жамоада туғма лидерларнинг бўлиши (ўз мақсадларига эришувчи шахслар) табиий ҳол дир. Уларнинг ҳокимиятни (ҳукумронликни) ўз ҳамкасабалари, дўстлари ёки раҳбариятга таъсир этиш воситасида оладилар ва бундан ташкилот самарали фойдаланиши керак.

**Норасмий ташкилий тузилманинг ижобий ва салбий жиҳатлари**

<b>Ижобий</b>	<b>Салбий</b>
Ижтимоий муҳитда ходимларнинг ўз ўрнини топишга ёрдам беради	Ташкилот тан олган кадриятларни тан олмаса, у билан низоларга бориши мумкин.
Низолар, стрессларлар, таҳликали ҳолатларни йўқотишга имкон беради.	Низоларнинг келиб чиқишига, ташкилотнинг ҳаракатларига қарши туришга сабаб бўлади
Ташкилот ичидаги муносабатларни енгиллаштирилади.	Тез-тез нотўғри ахборотларнинг тарқалишига сабаб бўлади.
Раҳбарлар қарор қабул қилишда ахборот тарқатиш воситасида фойдаланадилар	Ташкилот режаларига қарши турувчи ёмон ишчилар, кеч қолувчиларга таъсир этиб кўнгилсиз мақсадларга эришиши мумкин.

- **Гап тарқатиш (русча распространение слухов)** норасмий ташкилий тузилмада ахборот узатиш тизими, янгиликларни норасмий тарқатиш воситасидир. Ушбу янгиликлар иш юзасига тааллуқли бўлса ҳам, кўпроқ шахсий ҳаётга тааллуқли бўлади. У фақат бир ташкилот миқёсидагина эмас, балки тармоқ миқёсида ҳам тарқатилиши мумкин. Гап тарқатиш кўп ҳолларда ғайирли ниятларга йўналтирилган бўлади.
- **Ташкилотдаги ички муносабатлар тизими.** Инсонларнинг ҳар қандай гуруҳи ижтимоий иеархияни шакллантирадилар. Айримлар уни бошқарадилар, айримлар ижтимоий иеархия ўртасида туриб таъсир ўтказадилар. Ҳозирги кунда кўпчилик ходимлар хизмат поғонасидан кўтарилишни хоҳлайдилар, мукофотлар олишга иштиёқманд бўладилар. Шу боис, ўз қобилиятлари ва эришган ютуқларини намоёиш этишга қизиқадилар. Улар қўлидаги муҳим қурол – ташкилот ички муносабатлар тизимидир. Айримлар учун ташкилот ички муносабатлар тизими ўз манфаатлари ва ҳокимиятига эришишлари учун ўзгалар орқали ташкилотда йўл тутиш имконидир. Агар бундай хулқ атвор ташкилотдаги маданий муҳитга мос келмаса, у кўп жанжалларга олиб келади.

**Ташкилот маданияти** — ташкилотдаги психологик табиат (климат) ва кадриятлар системаси бўлиб, у ишчи муҳитни шакллантиради ва унга хусусий жило беради.

Ташкилот маданияти ёки Корпоратив маданият ходимлар фаолиятини белгилашга хизмат қилади, унинг талабларига мос келиш

имконини беради, муаммони ечишда, қабул қилинган қарорни англаш ва нима учун бундай қарор қабул қилинганлигини ифодалайди. Корпоратив маданият ташкилотнинг ички, ўрнатилган кадриятларида ҳам намоён бўлади.

Масалан, “General Electric” компанияси шундай ишчи муҳит яратиш устида иш олиб бормоқдаки, унга кўра ҳар бир ишчи ўз иш ўрнида компаниянинг бозордаги ўрнини ҳис этсин.

Ташкилот маданиятини юксалтириш воситалари.

Ташкилот маданияти ўта мураккаб муносабатлар мажмуидан иборат, уни юксалтириш масаласига ҳам жиддий эътибор бериш керак бўлади. Ташкилот маданиятини юксалтириш воситалари қуйидагиларга боғлиқ:

1. Фаолиятнинг аниқ мўлжалини белгилаш;
2. Ўз ишига жонкуярликни ошириш;
3. Содда ва самарали ташкилий тузилманинг мавжудлиги;
4. Эркин ишлаш муҳити ва қатъиятлик (маъсулият);
5. Меҳнат унумдорлиги;
6. Ҳаётий шарт-шароитни ҳисобига олиш;
7. Мустақил фаолият қила олиш ва уддабуронлик;
8. Индивидуал фикрларни ҳисобга олиш ва уларни ҳурмат қилиш.

### **8.5. ИРМДА ШАХСЛАРАРО МУНОСАБАТЛАР.**

Иш фаолиятида командада ишлаётган ишчилар ўртасида турли хил келишмовчиликлар ва низолар пайдо бўлиши мумкин.

**Низо** - бу ишлаб чиқаришда, жамиятда ёки шахсий ҳаётда мавжуд бўладиган қарама-қарши мақсадлар, иштиёқлар, фикрлар ва мулоҳазаларнинг тўқнашуви. Ҳар бир одамнинг ўз фикри ва дунёқараши бўлади. Шу туфайли жамиятда ва меҳнат жамоасида зиддиятлар бўлиб туриши табиийдир. Ундан ташқари, ҳар бир ривожланиш ўзига хос бир қарама-қаршиликдан бошланади.

Ҳар бир низо таркиби низо шароити ва тўқнашувдан иборат.

**Низо шароити** - бу жанжалдан илгари рўй берадиган, жанжалнинг сабаблари ва шартлари тўплами. Низо шароити ўз навбатида иккита моддадан иборат бўлади:

- эътироз берувчи кишилардан, яъни қарама-қарши ҳаракатдаги одамлардан (оппонентлар);
- можаронинг асосидан, яъни низонинг илдизида ётган асл сабабдан.

Оппонентларнинг "кучи" фақатгина уларни жанжалда одилona, мантиқли фикр юритишларига боғлиқ эмас. Уларнинг "кучи" уларнинг мартабаси даражасига ҳам боғлиқ. Ҳар бир жанжалда оппонентлар тўртта мартаба даражасидан биттасига мансуб бўлиши мумкин.

**Низо асоси** - бу жанжалнинг илдизида ётган тўқнашув сабабидир. Одатда бу сабабни аниқлаш қийин. Кўпгина низоларнинг асл сабаби - бу барча оппонентларнинг эҳтиёжларини қондиришга инконият йўқдиги, бор талабаларни қониқтиришда чегараланган имкониятлар мавжудлигидадир.

Ҳар бир низо шароитидан жанжал пайдо бўлиши учун оппонентларнинг бир-бирига қарама-қарши амалий ҳаракати керак. Бу ҳаракат, яъни тўқнашув мавжуд бўлмагунча жанжал шароити узоқ вақт (чегарасиз) шароитлигича қолаверади, аммо низо бошланмайди. Бундан хулоса шуки, жанжал - бу жанжал шароити ва ундаги оппонентларнинг бир-бирига қарши ҳаракатидир.

Жанжал шароити юз берган жанжалдан анча аввал мавжуд бўлади. Низо шароити объектив сабабларга кўра мавжуд бўлади. Оппонентларнинг бир-бирига қарши ҳаракати (тўқнашув) тасодифан келиб чиқиши мумкин.

Низолар ўзининг қатор белгилари билан бир-биридан фарқ қилади.

Амалий низо одатда қатъий принципал тортишувларда мавжуд бўлади. Амалий низо одамларни ахиллаштиради, муҳим муаммоларни ечишга ёрдам беради ва ҳар ерда соғлом руҳий муҳит яратади. Амалий низо фойдали рақобатчиликни ривожлантиради ва очиқдан очиқ принципаал танқидларга ва ўзини-ўзи танқид қилишга асосланади. Амалий низо кўпинча демократик бошқариш усулида ва ишлаб чиқаришга оид бўлган тортишувларда учрайди.

Вайронаний низо кўпинча гап чувлашишидан, арзимас майда гап ғавғолар оқибатида рўёбга келади. Бу ҳолда оппонентлар иш манфаатини кўзламайди. Уларнинг бутун хаёли курашга жалб этилади ва рақибга қанчали кўпроқ зарба беришга қаратилади. Шахслараро можароларда ва авторитар услубдаги бошқарувда одатда вайронаний низолар кўп учрайди.

Низонинг олдини олиш бу низо шароитини пайқаб тўқнашув чиқмагунча оппонентларни бир-бири билан келиштириш ёки низонинг илдизида ётган келишмовчилик сабабини бартараф қилишдир.

Низони ҳал этиш - бу шахслараро муносабатни келиштириш. Бунга оппонентларнинг мақсадларини, фикрларини ва эҳтиёжларини бир-бирига мослаш орқали эришиш мумкин. Зиддият низо шароитидан тўғридан-тўғри жанжалга айлангандан сўнг низо ҳал этилади.

Низоларни ҳал этилиш йўллари:

- Биринчи оппонент иккинчи оппонентнинг фикрига қўшилади;
- Иккинчи оппонент биринчи оппонентнинг фикрига қўшилади;
- Иккала оппонентлар учунчи, ҳар томонларни қониқтирадиган шартга

рози бўлишади;

- Иккала оппонентлар ўз фикрларида қолишади ва қарама - қарши фикрлар мавжудлигида ҳамжиҳатли меҳнат қилишга ва яшашга кўникишади.

Низоларни ҳал этиш учун раҳбар куйидаги қоидаларга риоя қилиши керак:

- Низодан хулоса чиқариш учун раҳбар иккита оппонентнинг гапини эшитиши керак;
- Раҳбар эътиборини оппонентларнинг ўзини тутишларига эмас балки низони асосида ётган сабабга қаратиши керак;
- Низони ҳал этишда раҳбар ўз буйруғини кучига ишонмаслиги керак;
- Оппонентларни яраштиришда уларни бир-бирига тўғри келадиган гапларига жиддий тўхталиб, зид келадиган фикрларини арзимайдиган майда гап тариқасида келтириши лозим.
- Содир бўлган жанжалнинг тафсилотини раҳбар тез-тез муҳокама қилишдан бош тортиши керак: чунки муҳокама жараёнида оппонентларнинг асаби қанча вақт ўтганлигига қарамай қайтадан кўзғалади. Бу вазиятда оппонентларни яраштириш анча қийинлашади;
- Оппонентларга бовар келиш учун раҳбар жамоатчилик фикридан ва таъсир кучидан оқилона фойдаланиши лозим;
- Можаро оқибатида корхона моддий ва молиявий зарар кўришидан раҳбар барвақт керакли чораларни кўриб қўйиши керак;
- Оппонентлар ярашганларидан сўнг уларнинг муносабатлари дастлаб, раҳбарнинг назорати остида бўлиши лозим. Керак бўлса уларни онгли, инсофли ва виждонли бўлишга чорлаш лозим.

Низоларни ҳал этиш алгоритми сиздан куйидаги босқичларни бажаришни талаб қилади:

1. Зиддиятни муҳокама қилиш учун иккинчи томон билан қулай вақтни келишиб олинг;
2. Оппонентларга нисбатан самимий бўлинг;
3. Ультиматумлардан фойдаланманг;
4. Музокара давомида низонинг асосий мазмунига риоя қилинг;
5. Музокара давомида ўз мақсадларингизни равшанлаштириб боринг;
6. Низони ҳамжиҳатлик шаклида ҳал этиб, икки томоннинг манфаатларини тўла қониқтиришга интилинг;
7. Низони ҳал этувчи шартнома натижалари асосида ўз зиммангизга олган мажбуриятларингизни, албатта, тўла ва ўз вақтида бажаринг;
8. Музокара давомида оппонентларнинг ҳар бир сўзини ҳурмат билан эшитинг ва эътибор билан ҳамма гапларини тушунишга интилинг.

Ҳар бир мутахассис ва раҳбарнинг низоларнинг олдини олиш ва ҳал этиш билим ва қобилиятлар билан қуроллантириш ҳозирги замоннинг энг долбзар талабларидан бирига айланиб қолди.

Бу вазифаларни бажаришнинг мураккаблиги шундаки: низоларни ҳал этишда ягона оқилона рецепт ёки битта энг афзал концепция йўқ. Ҳар вақтда ва ҳар жойда низони ҳозир мавжуд бўлган шароитга риоя қилган ҳолда ҳал этиш керак.

### **Хулоса**

ИРМ ўзи қамраб олган шахслар, яъни инсонлар ўзи яшаб турган жамият ва шу жамият қонунлари билан чамбарчас ҳолда ривожланади. Иқтисодий тизим, юқорида айтиб ўтганимиздек, бутун институцион тизимларни ҳаракатга келтириш лозим бўлган бойлик ва қудрат мезонидир. Ижтимоий институтларнинг хусусиятлари, энг аввало, менежерда ўз аксини топади, чунки унинг олдида иқтисодиётни ривожлантириш каби мураккаб масала туради.

Ижтимоий муносабатларда сиёсий барқарорлик, давлат тинчлиги, ижтимоий тенглик – иқтисодий ривожланишнинг энг асосий замини ҳисобланади, буни биз мустақил Ўзбекистон мисолида яққол кўришимиз мумкин.

### **Таянч иборалар**

Жамият институтлари, институцион тизим, социал ҳолат, иқтисодиётни марказлашган бошқаруви.

### **Саволлар:**

1. Жамиятнинг ижтимоий структураси ИРМга қандай таъсир кўрсатади?
2. Қандай ижтимоий муносабатлар ИРМда ҳал этувчи ролни ўйнайди?
3. ИРМда келажак муаммолари нималардан иборат?
4. ИРМнинг иқтисодиётдаги аҳамияти?
5. Иқтисодиётнинг марказлашган бошқаруви нима?
6. Ташкилот маданияти деганда нимани тушунасиш?
7. Ташкилот маданиятига қандай омиллар таъсир этади?
8. Норасмий ташкилий тузилманинг ижобий ва салбий жиҳатларини изоҳлаб беринг.
9. Шахслар ўртасида пайдо бўлган низони ҳал қилишда раҳбарнинг ўрни қандай?
10. Низоларни ҳал этиш алгоритми қандай босқичлардан иборат?

### **Адабиётлар рўйхати:**

1. Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003
2. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002
3. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003
4. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003

5. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000
6. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 2001
7. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000
8. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001
9. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998
10. Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004,
11. Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003
12. Ғуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

## **IX боб. ИРМДА КАДРЛАР ТИЗИМИ ИННОВАТИКАСИ**

### **9.1.КАДРЛАР ТИЗИМИДА ИННОВАТИКА.**

**Кадрлар тизими (КТ)** - ижтимоий-иқтисодий тизимнинг (ташкилотнинг) марказий ва энг мураккаб ташкилий кичик тизими (ядроси) бўлиб, унинг меҳнат салоҳиятини (унинг миқдорий, сифат ва таркибий кўрсаткичлари), унинг турли қисмлари – кадрларни, шунингдек, мақсадлар, қоидалар ва уларни ишлаши ва ривожланишининг механизмини қамраб олади.

**Кадрлар ва кадрлар тизимининг ривожланиши** – бу уларнинг миқдорий ва сифат жиҳатдан тўхтовсиз юқорига ўзгариши (даражасининг ортиши, янгиланиши), янги мақсадлар, функциялар, профессионал малака ва коммуникацион кўрсаткичлар, таркиб, ўзаро алоқа, бошқариш ва субъектлари ва усуллариغا эга бўлган янги ҳолатга ўтишидир.

Кўришиб турибдики, КТ ривожланиши кадрлар, кадрларни бошқариш субъектлари (бўлимлар, хизматлар), персонал билан ишлаш шакллари ва усуллари ўзгаришидан иборат. Бу ўзгаришлар прогрессив томонларни (масалан янги касб кадрларини тайёрлаш) ҳам, регрессив томонларни (қайта тайёрлаш мумкин бўлмаган эски касблардаги кадрларни бўшатиш) қамраб олади.

Шундай қилиб, кадрлар инноватикаси иккита ўзаро боғлиқ блоклардан иборат:

КТга янги элементлар, шакллар ва усулларни киритиш:

КТдан эскирган элементлар, шакллар ва усулларни чиқариш.

Кадрлар бўйича янгиликларнинг, шунингдек, КТни замонавий табиати, моҳияти, хусусиятларини тушуниш учун кадрлар тизимини прогресси, регресси, стагнацияси, инқирози ва барқарорлашуви каби тушунчалар муҳим ҳисобланади. Ушбу тушунчаларни кўриб чиқиш, кадрлар тизимидаги янгиликлар сабаблари, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва тузилмалар (мамлакат, минтақа, вазирлик, ташкилотлар) тақдирида кадрлар ривожланишининг ролини яхшироқ тушуниш учун зарур. Ушбу барча тизимлар ва уларнинг кадрлари турли вақтда турли ҳолатларда (тўлиқ фаровонликдан инқирозгача) бўлиши мумкин. Бу ҳолатларни билиш тўғри қарор қабул қилиш, керакли стратегия, тактика, персонални ривожлантириш ва янгилаш усуллари ишлаб чиқиш имконини беради. Келтирилган тушунчаларнинг қисқача изоҳини берамиз:

**Кадрлар тизимининг прогресси** – бу кадрлар тизимининг кадрлар янгиликларини доимий қидириш, ишлаб чиқиш ва амалга ошириш асосида такомиллашган ва самаралироқ шакллар, мақсадлар, таркиб ва усулларга ўтишидир.

**Кадрлар тизимининг регресси** - бу кадрлар тизимининг турғунлиги, олдинги даражасининг, фаолиятининг янги вазифаларини таъминлаш имкониятининг пасайиши, кадрлар деградацияси, эскирган кадрлар ва кадрлар билан ишлаш усуллариға қайтишдир.



**Кадрлар тизими инқирози** – кадрлар тизимини энг муҳим мақсадлари, функциялари, таркиблари, ишлаш ва ривожланиш шакллари ва усулларининг чуқур бузилиши ва нотўғри йўналиши, унинг натижасида асосий кадрларнинг йўқотилиши ёки йўқотиш хавфи вужудга келиши мумкин.

**Кадрлар тизими стагнацияси** – кадрлар тизимининг айна пайтдаги мақсадлари ва эҳтиёжларига мос келмай ишлаши ва ривожланишининг секинлашиши.

**Кадрлар тизимининг барқарорлашуви** – КТни нормал ривожланиши ва ишлашини (янги КТ яратишда ёки КТда сезиларли ўзгаришлар қилинганда) ёки ташкилот барқарор ишлаши учун КТни йўл қўйилиши мумкин бўлган минимал даражада ишлашини таъминловчи кадрлар. Мақсадлар, функциялар, таркиб, шакл ва усулларини доимий барқарор ҳолатга келтириш.

Персонал менежменти тизимида кадрлар инноватикасини умумий масалаларини кўриб чиқишда кадрлар ва КТ ривожланишини бошқариш уларнинг нормал ишлашини бошқаришдан нима билан фарқ қилишини тушуниб олиш керак.

**Кадрлар тизимининг ишлаши** – оддий такрор ишлаб чиқариш ёки кадрлар қисмини, персонални бошқаришнинг олдинги сифатда мақсад ва усулларини такрор ишлаб чиқариш билан характерланувчи шаклланган (ўзгармас) норма ва қоидалар бўйича шаклланган сон ва таркибли кадрлар барқарор ва такрорланувчи фаолияти.

Кадрлар тизими ишлаши ва уни таъминловчи усуллар кадрлар ривожланиши вазифаларига нисбатан иккинчи даражада деб, ўйлаш керак эмас. Персоналнинг нормал ишлашини таъминлаш бутун ташкилотни нормал (барқарор) ишлашининг муҳим шарт ҳисобланади. Персоналнинг нормал ишлашини таъминловчи усулларга ҳаракатдаги кадрлар салоҳиятидан рационал фойдаланиш, унинг барқарорлиги ва пропорционаллигини таъминлаш, кадрларни ташкилот ишлашини мақсадлари билан балансли боғлаш, кадрлар соҳасида инқирозсизлик ва келишмовчиликсизликни таъминлаш усулларини киритиш мумкин.

Шундай қилиб, ижтимоий-иқтисодий ва кадрлар тизимларининг нормал ишлашининг қонуниятлари, уларнинг барқарорлиги, ўзгармас сифатда, таркибда, функцияларда, усул ва шаклларда такрор ишлаб чиқарилиши, инқирозсизлик, барқарорлик, ритмиклик, кучсиз келишмовчиликлик, мураккаб бўлмаган истиқболлаш имкониятига эгалик киради.

Кадрлар ва КТнинг янгиланиши ва ривожланиши жараёнларини характерлаш учун КТнинг эволюцион ва радикал янгиланиши тушунчаларига изоҳ бериш лозим.

**Кадрлар ва КТ эволюцион ривожланиши** – бу уларнинг эволюцион типдаги локал ва стандарт кадрлар янгиликлари йўли билан аста-секин

ўзгариши ва янгиланишидир. Мисол сифатида нафақа ёшидаги кўплаб хизматчиларни кам сонли янги, иш қобилияти ва малакаси юқорирок хизматчилар билан алмаштиришни келтириш мумкин.

**Кадрлар ва КТни радикал-интенсив ривожлантириш ва янгилаш – радикал** кадрлар янгиланганлари (шу жумладан, кадрлар ислохотлари) йўли билан нисбатан қисқа вақт ичида уларни тубдан ўзгартириш (янгилаш, даражасини ошириш). Бу жараёнлар КТ даражаси, ижодий салоҳияти, касбий-малакавий таркиби, мақсадлари, функциялари ва усулларидаги чуқур сифат ўзгаришлари билан характерланади.

Кадрлар янгиланганлари ва КТ ривожланиши мақсад эмас, балки замонавий ташкилий жараёнларнинг илмталаблик, интеллектталаблик ва инновационлиги ортиши шароитида ижтимоий-иқтисодий ташкилотларни янгиланишнинг объектив заруриятидан келиб чиқади.

## **9.2.КАДРЛАР ЯНГИЛАШЛАРИНИНГ МОҲИЯТИ ВА ТАСНИФЛАНИШИ.**

Кадрлар янгиланганлари жамият ва ишлаб чиқаришда ишлаб чиқиладиган ва амалга ошириладиган янгиланганларнинг турларидан бири ҳисобланади.

**Кадрлар янгиланганлари (КТ)** – кадрларнинг (кадрлар тизимларининг) даражасини ва товарлар, ишчи кучи ва таълим (касбий - малака) хизматлари бозоридаги рақобат шароитида ижтимоий-иқтисодий структуралар (ташкилотлар ва уларнинг бўлимлари) самарали ишлаши ва ривожланиши вазифаларини бажариш қобилиятини оширишга йўналтирилган кадрлар янгиланганларини киритиш бўйича мақсадли фаолиятдир.

Кадрлар янгиланганларини бир неча сифатлари бўйича таснифлаш мумкин:

-хизматчиларнинг касбий таълим-меҳнат жараёнида (циклида) иштирок этишининг фазаларига кўра;

-касбий-таълим янгиланганлари, яъни, ОЎЮ, коллежлар бошқа ўқув марказларида кадрларни профессионал тайёрлашдаги инновациялар. Бу кичик гуруҳга касбий-таълим структураларга абитуриентлар ва кадрларни йиғишдаги янгиланганлар, умумий ва профессионал тайёргарликдаги янгиланганлар (янги ўқув курслари, мутахассисликлар, ўқитиш усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш), профессионал тайёргарликнинг якуний баҳолашдаги янгиланганлар, ўқитиш ва мутахассислар моделларининг янги стандартларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртлари яратиш ва олдингиларини янгилаш киради. Бундай янгиланганлар киритиш соҳаси билан инновацион таълим менежменти шуғулланади;

-кадрларни қидириш ва танлаш билан боғлиқ янгиланганлар, яъни янги ва самарали кадрлар салоҳиятини яратиш. Ушбу кичик гуруҳга меҳнат бозори ва ташкилотда кадрлар қидиришнинг янги усуллари киради. Биринчисига, инновацион маркетинг (шу жумладан, янги кадрларга эҳтиёжлар ва таклиф тўғрисида маълумотлар банкини яратиш), иш ўринлари рекламаси, меҳнат

биржалари, кадрлар йиғиш бўйича ташкилотлар ва бюролар билан ишлаш, кадрларни баҳолаш ва қабул қилишнинг янги усуллари ва бошқалар киради. Иккинчисига, ўз кадрларини қидириш, кадрлар заҳирасини шакллантириш, бу заҳира билан ишлашнинг янги усуллари ва бошқалар киради. Бу янгиликлар – инновацион маркетинг предметиدير;

-меҳнат жараёнида кадрлар янгиликлари. Ушбу кичик гуруҳга янги техника ва меҳнат шаклларини ўзлаштириш даврида кадрлар билан ишлашнинг янги усуллари, кадрлар аттестацияси, шаклланган кадрлар таркибида меҳнат функциялари ва ваколатларнинг янгидан тақсимланиши, хизматчиларни кўтариш ва ўзгартириш усуллари, янги лавозим йўриқномалари ва характеристикаларини ишлаб чиқиш, элита мутахассислар билан ишлашдаги янгиликлар киради;

-кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар. Ушбу гуруҳга персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш шакллари ва усулларидаги янгиликлар, бу соҳадаги эҳтиёжларни аниқлаш усулларини такомиллаштириш, мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малака оширишдан ўтганидан сўнг меҳнат жараёнига жалб қилишнинг янги усуллари, бу ерда янги структураларни тузиш кабилар киради;

-персонални қисқартириш ва кадрлар балластини йўқотиш соҳасидаги янгиликлар. Бунга кадрларнинг зарурий даражага мос келмаслигини аниқлаш усулларини такомиллаштириш, кадрлар балласти бўйича маълумотлар банкини шакллантириш, кадрлар балласти билан ишлаш, кадрларни қисқартириш ва ишдан бўшатиш усулларини такомиллаштириш киради. Бунда кадрлар балласти деб кадрлар салоҳиятининг ўзининг касбий-малакавий сифатлари билан илмий, ишлаб чиқариш, маъмурий ва бошқа фаолият ривожланиши (ўзгарши) эҳтиёжларидан орқада қолаётган, энг кам иш берадиган ва истиқболи энг паст қисми, шунингдек, ҳар бир босқичда ташкилотда эҳтиёжларга нисбатан ортиқча кадрлар тушунилади.

Инновацион менежмент объектлари бўйича:

-алоҳида кадрларга нисбатан кадрлар янгиликлари (масалан, элита мутахассислари ва новаторлар билан ишлаш – элита менежменти);

-илмий, илмий-таълим ва инновациа структуралари ва уларнинг бўлимлари кадрлар тизимларида янгиликлар (бу квадратга кўпайтирилган янгиликлар – инновация структураларида янгиликлар деса бўлади);

-мақсадли илмий ва илмий-техник дастурлар ва лойиҳаларни таъминлаш билан боғлиқ кадрлар янгиликлари (дастур ёки лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун кадрлар йиғиш ва тўплаш);

-ҳаракатдаги ташкилотларда кадрлар янгиликлари;

-янги тузилаётган ва реконструкция қилинаётган ташкилотларда кадрлар бўйича фаолият;

соҳа, минтақа, мамлакат миқёсидаги кадрлар янгиликлари;

кадрлар хизматлари ишидаги янгиликлар.

Радикаллик даражаси, миқёс ва амалга ошириш суръатлари бўйича:

кадрлар тизимини аста-секин ва қисман янгилаш билан боғлиқ бўлган эволюцион ва модификациялаш характеридаги кадрлар янгиликлари;

кадрлар тизимини тубдан ва кенг миқёсли ўзгартиришга йўналтирилган радикал (ислохотчилик) кадрлар янгиликлари. Кадрлар ислохотлари – бу ижтимоий-иқтисодий тизим ва структуралар ривожланишининг сифат жиҳатдан янги мақсад ва вазифаларига мос равишда кадрлар салоҳиятини (кадрлар тизимини) тубдан ўзгартиришга (янгилашга) йўналтирилган йирик миқёсли кадрлар янгиликларидир;

локал, қисман кадрлар янгиликлари;

қисқа вақт ичида амалга ошириладиган кадрлар тизимидаги экспресс-янгиликлар (одатда, кадрлар тизимидаги экстремал ҳолат билан боғлиқ бўлади).

КТ қисми сифатидаги персонални бошқаришни механизациялаш элементларига нисбати бўйича:

персонал ривожланишини баҳолаш соҳасидаги ўзгаришлар;

персонал ривожланишини истиқболлаш ва дастурлаш соҳасидаги янгиликлар;

персонал ривожланишида молиявий ресурс таъминоти соҳасидаги янгиликлар;

персонал ривожланишини мотивациялаш соҳасидаги янгиликлар.

**Псевдоянгиликлар.** Кадрлар янгиликлари ҳақида гапирганда ҳар қандай янгиликлар ҳам ижобий, прогрессив ва самарали бўлавермаслигини эътиборга олиш лозим. Улар орасида махсус кўриб чиқилиши лозим бўлган псевдоянгиликлар мавжуд бўлади.

Псевдо (грек тилида ёлғон, хаёлий) – бизнинг ҳолатимизда ташкилотнинг кадрлар ва бошқа тизимлари учун фойда келтириш ўрнига зарар етказадиган ёлғон, хаёлий янгиликларни англатади.

Кадрлардаги псевдоянгиликлар – бу субъективизм оқибатида вужудга келган КТ янгиликлари бўлиб, уларнинг даражаси ва самарасини оширмайди (ёки буни вазифа қилиб қўймайди) ва ё сунъий равишда кадрлар билан ишлашнинг эски усулларини озгина янгилаш (инновацион имитация), бошқв реал фаолиятда бўлган ва псевдоноваторни қониқтирувчи усулларни яшириш (инновацион спекуляция), ёки прогрессив янгиликларга тўсиқ қўйиб ва ультразамонавий вақти келмаган янгиликларни киритиб кадрларни янгилашнинг прогрессив курсини дискредитация қилиш (инновацион дискредитация) мақсадида амалга оширилади.

Кадрлар тизимида учрайдиган псевдоянгиликларга мисоллар келтирамиз:

етарлича объектив асосларсиз ва уни амалга оширувчиларда янги кадрлар фаолиятининг дастури бўлмаган ҳолда кадрларни тез-тез алмаштириб туриш;

зарурий комплекс кадрлар ислохотлари ўрнига локал, қисман ва иккинчи даражали кадрлар янгиликларини киритиш;

қисман кадрлар ўзгариши билан чекланиш мумкин бўлган ҳолда кадрлар ислохотларини тикиштириш;

эски усуллар ва кадрлар балластини йўқотмасдан туриб кадрлар ислохотларини ўтказиш;

кадрлар захираси бўлмаган ҳолда ва етарли бўлмаган танлов шароитида раҳбар кадрларни ўзгартиришга ҳаракат;

элита кадрлари ва новаторлар ишини қийинлаштирувчи кадрлар янгиликлари («тенг» ҳуқуқлар, иш ҳақи тўлашда ҳаммани бир хил қўйиш ва ҳ.к.);

янги, лекин нопрофессионал сабабларга кўра регрессив кадрлар танлови ва буйруқлари, бунда ушбу даврда кучсизроқ кадрлар келади;

новатор кадрларни «тинчликни бузувчилар» сифатида мўътадил, лекин камроқ ижодкор кадрлар билан алмаштириш;

юқори ташкилий даражада кадрлар ишини янгиланмай туриб, пастки ташкилий даражада кадрлар ишини янгиланшга ҳаракат. Ва аксинча – **янги** прогрессив раҳбарият келиши ва лекин консерватив жамоа ёки жамоа ядросини янгиланш ҳуқуқига эга бўлмаслик.

### **9.3.КАДРЛАР ИННОВАЦИЯЛАРИНИНГ ТАШКИЛИЙ ШАКЛЛАРИ.**

Ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, замонавий илмий-техник тараққиёт, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозоридаги рақобат шароитида кадрлар янгиликлари меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланиб, шу сифатда ташкилийлик ва бошқарувни талаб қилади. Бу соҳани **инновацион кадрлар менежменти (ИКМ)** деб атаймиз.

ИКМ – бу бошқарув фани ва унга мос ўқув курслари: инновацион менежмент ва персонални бошқарув соҳалари ўртасидаги чегара соҳа бўлиб, ижтимоий-иқтисодий тизимларни - СЭС (мамлакат, минтақа, ташкилот) кадрлар қисмини янгиланш ва ривожлантириш усуллари ва шакллари инкор қилади. ИКМ объекти – ташкилотлар ва бошқа ижтимоий-иқтисодий структуралар кадрлари ва кадрлар тизимларининг янгиланиш ва ривожланиш жараёнлари, инновацион хусусиятлари, эҳтиёжлари ва кўрсаткичларидир. ИКМ субъекти - ташкилотлар ва бошқа структуралар: кадрлар ва меҳнат хизматларининг инновацион қисмлари (бўлимлар, секторлар, гуруҳлар, мутахассислар) дир.

Ташкилотда ИКМ мақсади – кадрлар тизимини ташкилотнинг жорий ва истикболдаги манфаатлари ва мақсадлари, персонал ривожланишини замонавий қонуниятлари, давлат, бозор ва касаба уюшмалари стандартлари талабларини инсон ресурслари ривожланиш даражасига мос равишда самарали миқёси ва янгиланиш суръатларини таъминлашдан иборат.

ИКМнинг вақт жиҳатдан умумийроқ позициясидан, шунингдек иқтисодиётга ўтиш, шу жумладан, инқирозли ҳолатида кириб - чиқишда стратегик ва тактик мақсадларни ажратиш кўрсатиш мумкин.

**Стратегик мақсад** – аста-секин бозор иқтисодиётини шакллантириш асосида меҳнат ва касбий-таълим бозорларининг инновацион салоҳиятини, сифат жиҳатидан янги, инновацион фаол кадрлар салоҳиятини шакллантириш учун давлат, минтақа, ташкилот доирасида кадрларни инновацион бошқаришнинг самарали, кўп даражали тизимини яратишдан иборат.

**Тактик мақсад** (инқироз ва барқарорлашув даври) – антиинқироз инновацион кадр тадбирлари, шу жумладан, кадрларни касбий малака таркибини қайта қуриш бўйича тадбирларни амалга ошириш, ҳамда аста-секинлик билан кадрлар балластидан қутилиш йўли билан мамлакат, минтақа, ташкилот кадрлар салоҳиятининг энг яхши (элита) инновацион фаол қисмини сақлаб қолишдан иборат.

ИКМ функцияларини икки гуруҳга бирлаштириш мумкин.

Бошқарув объекти сифатида кадрлар янгиликларини амалга ошириш бўйича ИКМ функциялари. Буларга киради:

инсон ресурсларини ривожлантириш, ташкилотнинг янги кадрлар бўйича муаммоларини аниқлаш ва ҳал қилиш (илмий-тадқиқот ташкилотлари билан ҳамкорликда) соҳасида илмий-таҳлилий ишларни ташкил қилиш ва амалга ошириш;

КТ самарадорлигини баҳолаш;

КТ истиқболлари, концепциялари, инновацион кадр сиёсати, режалар, дастур ва лойиҳаларини ишлаб чиқиш;

КТ молиявий ресурс таъминоти;

КТни ташкил қилиш ва унинг амалга оширилишини назорат қилиш;

КТни мотивлаштириш.

Персонални бошқариш йўналишлари ва соҳалари бўйича ИКМ функциялари:

персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этиш (кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш);

янги ишлаб чиқаришлар учун камёб, элита ва новаторлик касблари бўйича кадрларни қидириш ва танлаш;

инновацион структуралар кадрлари меҳнати, персоналнинг инновацион сифатларини аттестация қилиш ва баҳолаш;

иш жойлари, меҳнат ва персоналнинг ривожланиши учун лавозим ривожланиши схемаларини ишлаб чиқиш ва лавозим йўриқномаларини такомиллаштириш;

хизмат ва касбий карьера даражалари бўйича хизматчиларни кўтариш ва жойини ўзгартириш, раҳбар персонал кадрлар захирасини шакллантиришни ва у билан ишлашни ташкил этиш;

элита ва новатор кадрлар билан ишлаш;

янгиликлар киритишда персонални мотивлаштириш;

кадрлар хизматлари ишини ташкил қилишда янгиликларни ишлаб чиқиш;

меҳнат ҳаёти стандартлари ва сифатини оширишни таъминлаш.

### **Хулоса**

Юқорида кўриб чиқилган масалалар юзасидан шуни хулоса қилиш мумкинки, кадрлар инноватикаси замонавий шароитларда ижтимоий-иқтисодий тизимлар (ташкилотлар) фаолиятини ривожлантиришда энг муҳим омилларидан бири ҳисобланади.

Ижтимоий-иқтисодий ислохотлар, замонавий илмий-техник тараққиёт, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозоридаги рақобат шароитида кадрлар янгиликлари меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланган.

Ҳозирги даврда ташкилот ИКМси – кадрлар тизимини ташкилотнинг жорий ва истиқболдаги манфаатлари ва мақсадлари, персонал ривожланишининг замонавий қонуниятлари, давлат, бозор ва қасаба уюшмалари стандартлари талабларини инсон ресурслари ривожланиш даражасига мос равишда самарали миқёси ва янгилаш суръатларини таъминлашда асосий ўрин тутди.

### **Таянч иборалар**

Кадрлар тизимининг прогресси, кадрлар тизимининг регресси, инновационкадр менежменти (ИКМ), псевдоянгиликлар, кадрлар янгиликлари (КТ), кадрлар ва КТ эволюцион ривожланиши.

### **Саволлар:**

1. Кадрлар тизими (КТ) нима?
2. Кадрлар ва кадрлар тизимининг ривожланиши деганда нимани тушунасиз?
3. Кадрлар тизимининг прогресси нима?
4. Кадрлар тизимининг регресси нима?
5. Кадрлар тизимининг барқарорлашуви қандай амалга оширилади?
6. Кадрлар ва КТ эволюцион ривожланиши деганда нимани тушунасиз?
7. Кадрлар ва КТни радикал-интенсив ривожлантириш ва янгилаш деганда нимани тушунасиз?
8. Кадрлар янгиликлари (КТ) ташкилотлар фаолиятидаги қандай янгиликларни ифодалайди?
9. Псевдоянгиликлар қандай янгиликлар?
10. Инновацион кадр менежменти (ИКМ) ташкилотда қандай вазифани бажаради?

## **Х БОБ. АҚШ ВА ЯПОНИЯДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ МАРКАЗЛАРИНИНГ РИВОЖЛАНИШ ТЕНДЕНЦИЯЛАРИ**

### **10.1. АҚШ ВА ЯПОНИЯ ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ АСОСИЙ ТАМОЙИЛЛАРИ.**

Ишлаб чиқаришни ва ходимларни бошқариш сўнги ўн йилликларда касбий фаолиятининг бир шаклига, бошқарувчи ходимлар эса, ишчи кучининг муҳим бўғинига айланди. Бу илмий-техник тараққиёт ютуқларидан, кадрлар салоҳиятидан тўлиқроқ фойдаланиш йўли билан бошқариш самарадорлигини ошириш, кескин рақобат кураши кучайган даврда муҳим аҳамиятга эгаллиги билан тушунтирилади. Малакали ишчи кучи билан таъминланганлик, мотивация даражаси, ходимлардан фойдаланиш самарадорлиги кабилар рақобатбардошликнинг асосий омилларига айланди.

Бошқариш ва ходимлар меҳнати самарадорлигини ошириш кадрларга, хусусан, бошқарувчи ходимларга янгича ёндашишни тақозо этади. Ходимлар билан ишлашга янгича ёндашишнинг комплекс характери режалаштириш элементларидан кенгроқ фойдаланиш, индивидуал иш юритиш шакллари билан фойдаланиш билан ифодаланади. Корпорациянинг муваффақиятли фаолият юритишининг муҳим шarti – ходимлар билан ишлашга ажратиладиган маблағларини ошириш ҳисобланади.

Ҳозирги вақтда кадрлар билан ишлаш янги шаклининг назарий асоси бўлган “инсон ресурслари” концепцияси ишлаб чиқилган. У ходимларни танлаш, ўзлуксиз ўқитиб бориш ва ишчининг сифатларини, потенциал имкониятларини, қобилиятларини аниқлаш ва доимо ривожлантириб боришга сарфланадиган капитал қўйилмаларни иқтисодий мақсадга мувофиқлигини эътироф этишга асосланади. Бу концепциянинг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- \* замонавий шароитда инсон омили ролини баҳолашда иқтисодий мезонлардан фойдаланиш;

- \* фирма доирасида бошқариш;

- \* ходимлар билан ишлаш тизимини қайта қуриш;

Ходимларни бошқаришнинг замонавий назарияси ва амалиётида, индустриал тараққий этган мамлакатларнинг фирмаларида бир-бирига қарама-қарши бўлган 2 хил ёндашувни қўриш мумкин (10-жадвал)

“Америкача” ёки “бозор” ёндашувида ходимларини бошқариш асосан ташқи меҳнат бозори, иқтисодиёт ҳолати, маълум бир товарга бўлган талаб ва тақлифга қараб ташкил этилади.

Бу ёндашув ишчи кучи ортиқчалиги ва ишсизлик юқори бўлган, ҳукуматнинг ижтимоий таъминот дастури ишдан бўшаганларни ҳимоя қиладиган ва ижтимоий кескинликни пасайтирадиган шароитда вужудга келди. Бу шароитда ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ходимлар билан ишлаш технологияси доимий равишда такомиллаштириб



бориларди ва шунга мувофиқ равишда ходимларни бошқаришнинг тамойиллари ишлаб чиқариларди.

10 - жадвал.

### Ходимларни бошқаришга ёндашувлар

Америка фирмалари	Япон фирмалари
ишчининг: иш талабларига; вазифаларга; мансаб мажбуриятларига; меҳнат ахлоқи талабларига мувофиқлиги (жорий вазифаларга мўлжалланиш)	ишчининг таълим сифати ва шахсий салоҳиятига йўналганлик (узоқ истиқболга мўлжалланиш)

АҚШ ва Канада каби индустриал мамлакатларнинг фирмаларида эркин “кириш-чиқиш” кадрлар сиёсати олиб борилади. Кадрларни танлаш жараёни унча мураккаб бўлмай, иқтисодий вазиятга қараб, ишчилар ишдан бўшатилиши ёки бошқасига ўтказилиши мумкин эди. Янги технологияларни жорий этиш режалаштирилганда оддий ишчилар жиддий эътиборга олинмасди.

Юқоридаги нуқтаи назар туфайли ходимларни бошқариш ёллаш, ишдан бўшатиш, маош, назорат, меҳнат шароитини тартибга солиш каби дастаклар билангина чегараланиб қолганди.

Кўрсатган хизматни эътироф этиш, мажбурият тақсимооти, рағбатлантириш тизими каби мотивацион ва ижтимоий омилларга камроқ эътибор бериларди. Ушбу ёндашувда фирманинг рақобат курашидаги муваффақияти асосан технология ва маркетинг соҳасига боғлиқ, деб қаралиб, кадрлар салоҳиятининг хусусиятлари эса иккинчи даражали аҳамиятга эга эди.

“Тинчлантирадиган” иқтисодий ютуқлар бу моделнинг салбий томонларини пайқаб олишга имкон бермади. Паст малакали ишчи кучи кўп бўлган шароитда мансаблар шундай лойиҳалаштирилдики, уларни жиддий профессионал тайёргарлиги бўлмаган кишилар ҳам эгаллаб олиши мумкин эди. Турли хилдаги ишларни мувофиқлаштириш зарурияти бошқарув вазифаларини ортишига ва бошқарув иерархиясини мураккаблашувига олиб келди.

Фирма бошқарувининг қуйи ва ўрта бўғин раҳбарлари ишлаб чиқариш жараёнини оператив бошқариш билан машғул бўлиб, улар нафақат жорий масалаларни, шу билан бирга стратегик масалаларни ҳал қилишга мажбур эдилар.

Шундай вазият вужудга келдики, бунда юқори бошқарувчилар кичик бир гуруҳининг қарорлари оддий ишчилар ва қуйи бошқарувчилар учун ижро этишга мажбурий бўлиб қолди. Шунга мувофиқ равишда қуйи бўғин бошқарувчиларида таваккал қилиш, маъсулиятни ўз бўйнига олмаслик,

ташаббус кўрсатмаслик каби иллатлар вужудга келди. Ишчилар эса оммага кўшилиб кетиш, бу билан шахсий маъсулиятни ўз бўйнидан соқит қилишга ҳаракат қилишарди. Бунинг натижаси ўлароқ, “бошқарувчи-ишчилар”, “бошқарувчи-ижрочилар” орасида ўзига хос қарама-қаршилик вужудга келди.

Ходимларни бошқаришга “бозорча” ёндашувнинг юқоридаги салбий томонларидан ташқари ижобий жиҳатлари ҳам мавжуд. У иш берувчиларга ишчилар сони устидан самарали иш олиб боришни таъминлайди, кадрларни алмаштириб, технологик ўзгаришларга тез мослашиш имконини беради. Бундан ташқари, меҳнат бозоридаги рақобат туфайли ёллаш харажатларини минималлаштиради.

Япон фирмалари ўз товарларининг юқори сифатлилиги билан америка фирмаларини ташқи бозорлардан сиқиб чиқара бошлагач, америкаликларнинг “кўзи очилди” ва америка олимлари ҳамда менежерлари вужудга келган аҳволнинг сабабларини чуқур ўрганишга киришдилар.

Сир оддийгина бўлиб чиқди, япон менежменти – аввало инсон омилига асосланар экан. Шу ўринда йирик япон-америка кўшма корхонаси раҳбарининг фикрини келтириш ўринли: “Фирмамизга ташриф буюрган кўплар хорижликлар, бизнинг ҳам АҚШ, ҳам Европада бир хил бўлган технология ва хом-ашёдан фойдаланиб, юқори сифат даражасига эришишимизга ажабланишади. Аммо, улар сифатни дастгоҳлар эмас, балки инсонлар беришини идрок этишмайди”.

Япония дунёда биринчи бўлиб, кам харажатли, юқори сифатли маҳсулотлар тайёрлашда корхонанинг барча ишчиларини ўзига жалб қиладиган “инсон киёфасидаги” замонавий менежментни ривожлантирди. Кўплаб япон фирмаларида ҳар бир операция ижрочиси навбтадаги операцияни бажарувчисига ўзининг истеъмолчиси сифатида қарайди ва юқори маъсулиятни ҳис қилади.

Инсон психологияси ва ижтимоий мавқесини ҳисобга олувчи бу менежмент бошқа ривожланган мамлакатларнинг ходимларни бошқаришдаги анъанавий усулларни такомиллаштиришга туртки бермай қолмади.

Ходимлар ўзларини тутишининг рационалистик ва новаторлик услублари ўртасида вужудга келган таназзул очиқ кўрина бошлаган пайтда ишчилар ўзларини ижодкор шахс сифатида англай бошлагани ва малака даражаларининг ортиши сабабли ҳам, ходимларни бошқариш усулларини такомиллаштириш учун замин вужудга келди.

Шу сабабдан 70-80 йилларда йирик компанияларни қайта ташкил этишнинг асосий мақсади бошқарув иерархиясининг барча бўғинларида ходимларга ижодий ташаббускорликни кўрсата олишларини таъминлаб берадиган янги бошқарув тизимини яратишга қаратилди. Бироқ бу осонлик билан амалга оширилмади. Олдинги тизимда мавжуд бўлган анъана ва қоидалар туфайли вужудга келган ходимларнинг сусткашлиги ва консервативлиги (мутассиблиги) бу ўзгаришларга бир мунча тусқинлик

қилди. Шу билан бирга, ғарб мутахассисларининг фикрича, одамларнинг ўзгаришга тайёр эмаслиги ва ўзгаришларни истамаслиги муваффақият билан ишлаётган ёки синиш арафасида тўрган компанияларда ҳам кузатилган.

Шундай қилиб, замонавий менежмент “кўзининг очилиши” инсон омилини бошқарув тизимига киритиш, ишчиларнинг ижодий қобилиятларини ривожлантириш ва шахсий сифатларини амалга оширишларига шароит яратиш зарурияти билан боғлиқ.

Ходимларни бошқаришнинг илмий асослари йўқ деб айбланаётган америка менежменти каттиқ танқид остига олинмоқда. АҚШ Конгрессида ҳам анъанавий бошқарув тамойиллари меҳнат унумдорлигини ва маҳсулот сифатини етарли даражада таъминлаб бермаётганлиги бевосита эътироф этилмоқда.

Сўнги йилларда олимларнинг бошқарувни такомиллаштиришга қаратилган текширишлари натижасида замонавий менежмент усуллари, тамойиллари ишлаб чиқилган бўлиб, у анъанавий технократик бошқарувнинг салбий томонларини ҳисобга олиш ва унинг ўрнини қоплашга имкон беради.

Замонавий менежментни ривожлантиришда бошқарувчиларни танлашга катта эътибор берилган, чунки бошқарувчи нафақат тўғри қарорлар қабул қила олиш, шу билан бирга бошқараётган жамоасида қулай иқлим ярата олиш хусусиятларига эга бўлиши керак.

Корпоратив бошқарувни қайта қуришнинг ҳозирги босқичи бошқарувчининг психологиясига, хатти-ҳаракатига, бошқарув тизимидаги ўрни ва ролига янгича қараш томонлари билан ажралиб туради. Бошқарувчи ўзини шундай тутиши керакки, унинг қўл остидагилар ўзларига ҳурмат борлигини билишлари ва ҳар бир вазифани, муаммони ҳал этишда маъсулиятни ҳис қилиб туришлари керак.

Ишчиларнинг малакаси ва яхши ишлашга бўлган хохишлари унумдорликни таъминлаши сабабли ҳам, кейинги вақтларда корпорацияларнинг ходимларни бошқаришдаги стратегияси меҳнатни рағбатлантиришга қаратилмоқда. Кўплаб фирмалар, асосан йириклари, кадрлар малакасини оширишга, менежерларни тайёрлаш дастурларига катта эътибор бермоқда. Захира тайёрлаш, ротация билан боғлиқ махсус дастурлар тузилмоқда.

Корпорацияларда ишчилар салоҳиятидан фоидаланишда ваколатли кадрлар хизматлари муҳим рол ўйнамоқда. Кадрларнинг ҳужжатларини сақловчи офислар сифатида ўз фаолиятини бошлаган кадрлар хизмати ҳозирга келиб, вазифалари, ишчиларининг профессионал билими, техник таъминоти, ишлаш услубига кўра ходимларни бошқариш тизимининг асосий бўғинига айланди.

Кадрлар хизмати корхонага керак бўлган малакали мутахассисларни матбуотда вакант ўринлар борлигини эълон қилиш орқали излайди. Кадрлар бўлими бошлиғи лавозимига номзодлардан ҳисоблаш техникаси бўйича махсус тайёргарликка эгалик, чет тилини билиш ва бошқа талаблар

қўйилади. Бундан ташқари бошлиқ, олдига қўйилган мақсадга эриша оладиган, муомаласи яхши, билимдон, ижодкор, ташкилотчи, таҳлилий фикрлай оладиган бўлиши лозим. Бу каби бошлиқнинг ёши 31-40 ёш атрофида бўлгани маъқул.

Кадрлар хизмати рабарининг профессионал вазифаларига қуйидагилар киради: ходимларни ривожлантириш, штат жадвалини режалаштириш, кадрлар танлаш, иш ҳақини белгилаш, кадрларни жой-жойига қўйиш ва ўқитиш, кадрлар масаласи бўйича корхона бўлимларининг раҳбарларига маълумотлар ва маслаҳатлар бериш. Ходимлар хизматининг референтларига ҳам юқори талаблар қўйилади. Улар кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва ўқитиш тадбирлари билан шуғулланадилар. Бунинг учун улар кенг камровли тайёргарликка эга бўлишлари лозим.

Сўнги вақтларда кадрлар хизмати ишининг усуллари ва шаклларида муҳим ўзгаришлар, юз бермоқда, бу аввало, янги технологияларнинг кенг жорий этилиши билан боғлиқ.

Амалиётда кадрлар хизматига керак бўлган янги сифатларга эга мутахассисларни танлаб олиш қийин, чунки кадрлар билан ишловчи мутахассисларнинг билим даражаси жуда хилма-хил, бундан ташқари кадрлар хизмати раҳбарларини тайёрлаш ҳали яхши ташкил этилмаган. Кадрлар хизмати бошлиғи бошқарувчилик санъати маҳоратига эга. Корхона манфаатлари йўлида иш олиб борадиган мутахассис, замонавий ахборот технологияларидан фойдалана оладиган, меҳнат муносабатлари соҳасининг билимдон бўлиши керак. Ҳозирги даврда кадрлар хизматининг бошлиқлари амалий иш давомида шаклланадилар. Фақат бир неча университетлардагина кадрларни бошқариш бўйича маърузалар ўқилади. Кадрлар хизматининг ходимлари асосан иқтисодчи, ҳуқуқшунос, социолог, руҳшунос каби ижтимоий соҳалар мутахассисларидан ташкил топган. Ишлаб чиқаришнинг ривожланиши, технологик янгиликлардан фойдаланиш ва рақобат кураши таъсирида бу хизмат фаолиятининг роли ва вазифалари ўзгариб борди.

Ҳозирда кадрлар хизмати вазифасини бажаришда “инсоний муносабатлар”нинг аҳамияти ортиб бормоқда. Бу масалани ҳал қилиш учун кадрлар хизматида махсус бўлинмалар ташкил этилади.

Кадрлар хизматининг нисбатан янги вазифаси бу касаба уюшмалари билан алоқа ўрнатиш ва вужудга келадиган зиддиятли вазиятни ҳал қилиш ҳисобланади. Бу каби янги функциялар кадрлар хизматини ўз аҳамиятига кўра корхонанинг бошқа бўлинмалари қаторига олиб чиқмоқда.

Корхонанинг ижтимоий қонунчилик ва касаба уюшмалари билан муносабатларининг ривожланиши билан узвий равишда кадрлар хизмати ҳам такомиллашиб бормоқда. Кадрлар масаласини ҳал қилишда анъанавий жамоа усуллари ўрнига индивидуал ёндашувнинг аҳамияти ортмоқда.

## 10.2. ЙИРИК КОРПОРАЦИЯ МИСОЛИДА КАДРЛАР ХИЗМАТИ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИО ЭТИШ.

Назаримизда йиллик обороти 14 млрд.доллар, 57 мамлакатда ўз филиаллари мавжуд бўлган «GM» (АҚШ) трансмилий корпорациясининг (ТМК) ходимлар хизмати фаолиятини ташкил этиш тажрибаси билан танишиш фойдадан ҳоли бўлмайди. Унинг шу ва бошқа соҳалардаги тажрибасидан дунёнинг кўп жойларида фойдаланадилар.

«GM» амалиётида “инсон-унумдорлик ва сифат манбаи” ғоясининг тарқалиши натижасида кадрлар хизмати аста-секин меҳнат стратегиясини ишлаб чиувчи ва амалга оширувчи марказга айланиб борди. Корпорациянинг кадрлар хизмати ишига қуйидагилар киради: **биринчидан**, юқори малакали ишчи кучи билан таъминлаш, режалаштириш, танлаш, ёллаш, нафақага чиқариш, ишдан бўшатиш, кадрлар қўнимсизлигини таҳлил қилиш; **иккинчидан**, ишчилар малакасини ошириш, касбга йўналтириш ва қайта тайёрлаш, аттестациядан ўтказиш, малака даражасини баҳолаш, мансаб бўйича ҳаракатни ташкил этиш; **учинчидан**, меҳнатни рағбатлантириш ва ташкил этишни такомиллаштириш, техника хавфсизлиги ва ижтимоий тўловлар билан таъминлаш. Касаба уюшмалари билан олиб бориладиган музокараларни “инсоний ресурслар” бошқармасининг махсус бўлинмаси амалга оширади, бундан ташқари у меҳнат интизомини ҳам назорат қилади.

Ва ниҳоят, «GM» ТМКнинг бошқарувчилари айнан кадрлар бўлинмаларида тайёрланади.

«GM» ТМКнинг кадрлар сиёсати асосини “инсон ресурсларини” бошқариш корпоратив стратегияси ташкил этади. Бу меҳнат салоҳиятидан фойдаланишни, уни янгилаш ва такомиллаштиришни, мотивацияни ривожлантиришни ифодалайди. «GM» нинг кадрлар стратегияси меҳнат бозоридаги таркибий ўзгаришлар, ишчи кучининг глобал, миллий ва ҳудудий даражадаги хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда тузилган. Меҳнат соҳасидаги умумкорпоратив стратегия инновацион, технологик ва молиявий стратегиялар билан уйғунликда олиб борилади. Кадрлар хизмати олдида ходимларни бошқаришнинг 3-5 йилдан кейинги аҳволи ва «GM» нинг “инсон ресурслари” келажагини башорат қилиш вазифаси ҳам қўйилади.

Стратегик режалаштириш бўлими раҳбарлиги остида “инсон ресурслари” стратегиясининг мақсад ва тамойиллари ишлаб чиқилади. Таҳлилий ишда олимлар ва маслаҳатчилар иштирок этади, стратегик ва башорат маълумотларидан фойдаланилади, тадбиркорлик бўйича мутахассислар, футурологларнинг таҳлилий хулосалари, рақобатчиларнинг тажрибалари ўрганилади. Бўларнинг асосида маъруза тайёрланади, унда узоқ муддатли глобал тенденциялар, иқтисодий ва ижтимоий ўзгаришлар доирасида корпорациянинг кадрлар соҳасидаги стратегияси қандай бўлиши лозимлиги кўрсатилади.

Стратегик режалаштириш бўлими вакиллари биринчи навбатда, миллий меҳнат бозори динамикасини ҳисобга оладилар. АҚШда меҳнатга

лаёқатли аҳолининг иқтисодий фооллиги турли хил касбий категорияларга кўра фарқланади. Фан-техника соҳасидаги кадрларнинг иқтисодий фаоллиги юқори бўлиб, улар орасида ишсизлар сони жуда кам. Уларнинг мамлакат ичидаги ва мамлакатлараро миграцияси нисбатан юқори. 90-йилларда олим ва инженерларнинг иш ўринлари ортиши кутилмоқда. Шу билан бирга баъзи категориядаги ишчилар етишмаслиги ҳам мавжуд. 1989 йилда АҚШ меҳнат бозорида инженер-электрончи, инженер-химик, инженер-компьютерчи, электро-инженер, компьютер фанлари олими танқислиги кузатилган. Меҳнат бозоридаги бу ўзгариш «GM» манфаатларига таъсир қилмай қолмаслиги равшан кўриниб турибди.

Стратегик хизмат демографик тенденцияларни ва мотивация тизимидаги ўзгаришларни ҳисобга олади. 2000 йилга келиб АҚШда меҳнатга лаёқатли аҳолининг ўсиш миқдори камаяди (жами ишловчиларга нисбатан 70 й. - 3,9%, 2000 й – 1%) ва ўртача ёш ортади (35дан 39 ёшга). Шу билан бирга аҳолининг 65% ини аёллар ташкил этади. 16-34 ёш ва 55 ёшдан катта ишчилар улуши қисқаради. Мактаб ва коллеж битирувчилари ўтмишдошларига нисбатан ишга осонроқ жойлашадиган бўладилар. «GM» корпорацияси персоналининг 3 дан 1 қисмини аёллар ташкил этади ва уларни маълум муаммолар кутмоқда. Корпорацияга ишга кираётган аёллар яхши карьера қилишга умид боғлашади, аммо бу борадаги прогнозлар яхши эмас. Бунинг натижасида кўшимча психологик босим ва оилада стресснинг туғилиши кутилмоқда.

Жами ишчи кучи миқдорида аёллар салмоғининг ортиши кутилаётган пайтда, “асосий” ҳисобланмиш эркак ишчиларда кўшимча муаммолар туғилади. «GM» доимо юқори малакали, маълумотли кадрларни жалб қилишга ҳаракат қилади. Лекин фирма раҳбарларининг фикрича, уларнинг рақобатчилари 32 ёшгача бўлган қобилятли ишчиларни жалб қилишда мувафакқиятли иш олиб боришмоқда.

Илғор ғарб корпорацияларидаги “инсон ресурсларини” бошқариш тизимида рўй берган чуқур ўзгаришлар ҳақида гапирганда, бунга сабаб бўлган 4 гуруҳ омилларни ажратиш кўрсатиш лозим (11 -жавдал)

11-жадвал.

**“Инсон ресурсларини” бошқариш тизимидаги ўзгаришларга таъсир қилган омиллар**

1. Техника технология омилларининг ўзгариши	
Янги юқори технологияли соҳаларнинг шаклланиши; Ишлаб чиқаришнинг автоматлаштирилиши; технология ва ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг ихчам,	Бандликнинг таркиби ва шаклларини ўзгариши; ходимларни дифференциялашуви ва “ички меҳнат бозорининг” вужудга келиши. Меҳнат функциялари билан жамоа

<p>шаклларидан фойдаланиш; оммавий ишлаб чиқаришдан, индивидуал ишлаб чиқаришга ўтилиши Идоравий ва бошқарув ишининг автоматизациялашуви; информация комплексини вужудга келиши. Фан ва ишлаб чиқаришнинг интеграциялашуви; фан – ишлаб чиқариш савдо комплексини шаклланиши</p>	<p>ишининг бир-бирига боғлиқлиги нуқтаи назаридан меҳнатни ташкил этишни қайта кўриб чиқилиши  Янгилик киритиш жараёнида горизонтал коммуникацияларнинг ривожланиши; ходимлар малакасини ўзлуксиз ошириб бориш ва қайта тайёрлаш.  Меҳнат сифатини бошқаришда комплекс тизимни яратилиши</p>
<p>2. Шахс омилининг ўзгариши</p>	
<p>Бандлик соҳасидаги демографик ва таркибий ўзгаришлар  Малакали кадрлар ролининг ортиши ва ишчиларнинг савия даражасини ўсиши Меҳнат мотивациясини мураккаб- лашиши ва ўзини намоён қилиш, ижод каби қадриятлар тизимининг ўзгариши  Ишлаб чиқариш ва бошқарув tizимида интеллектуал ва этика ресурслари аҳамиятининг ортиши</p>	<p>Бандлик тамойилларини қайта кўриб чиқилиши; Индивидуаллашган иш шаклларига этибор берган ҳолда меҳнат қилиш шароитларининг муқобил йўлларини ишлаб чиқилиши; Кадрларни ўзлуксиз ўқитиш tizимининг яратилиши; фирма ичида ходимлар малакасини ошириш ва ўқитишнинг тако- миллаштирилиши “Фирма ичи меҳнат бозори” ва “инсон ресурсларига” инвестицияларга дифференциал ёндашув Рағбатлантириш тизимининг тадбиркор, новатор, фаол ходимларга мўлжалланиши. Раҳбарият услубининг ўзгариши ва бошқарув тизимида корпоратив маданият ролининг ортиши Корхонада “инсон ресурсларини” такрор ишлаб чиқаришга комплекс ёндашув, асосий кадрларни ривожлантириш</p>
<p>3. Иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий шароитнинг ўзгариши</p>	
<p>Тадбиркорлик шакллари ва хўжалик юретишнинг бозор шароитларининг кенгайиши</p>	<p>Фирмада “инсон ресурсларини” бошқариш тизимида вазифа ва ваколатларнинг қайта тақсимланиши Илмий ишлаб чиқариш циклида</p>

Корпоратив стратегиянинг ИТТ, махсулот сифати, ва истеъмолчилар билан боғлиқликка мувофиқлашиши Бизнеснинг байналминаллашуви Давлатнинг меҳнат соҳасига аралашуви Иқтисодий ўсишнинг неоконсерватив муҳитини шаклланиши Уюшқоқ ишчи ҳаракатларининг кучсизланиши, тадбиркорлар ва касаба уюшмалари ҳамкорлигининг ривожланиши	кадрларни бошқариш механизмларини яратилиши Кадрларни бошқаришнинг илғор ҳалқаро тажрибасини тўпланиши Ишчилар, касаба уюшмалари ва компаниялар маъмуриятлари ўртасида ҳамкорликнинг янги шакллари вужудга келиши Кадрлар хизмати билан давлат органлари алоқасининг кучайиши Меҳнатни бошқаришнинг сиёсийлашуви
<b>4. Назарий таълимотлар ривожланишидаги ўзгаришлар.</b>	
Фалсафий ва иқтисодий таълимотларда “инсон ресурсларининг” ўсиб бораётган аҳамиятини эътироф этилиши	Корпорация самарадорлигини таъминлашда “инсон ресурсларининг” юқори ролини эътироф этилиши
Рационал таҳлилий ёндашувнинг тизимли синтетик ёндашувга ўзгариши Тизимли методология асосида хўжалик юритиш амалиётининг умумлашиши	Меҳнатда фойдаланиш ва кадрлар билан ишлашда чуқур таҳлил асосида қарорлар қабул қилиш аҳамиятини ортиши

“Инсон ресурсларини” бошқариш миссияси ҳақида қабул қилинган баёнот, «GM» кадрлар хизмати учун стратегик йўриқнома бўлиб хизмат қилади. Баёнотда қуйидаги вазифалар кўрсатилган:

- \* корпоратив бизнесни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш;
- \* ХМ “инсон ресурсларининг” келажагини башорат қилиш, уларни ривожлантириш, ижодкор лидерларни рағбатлантириш;
- \* ташқи муҳит ўзгаришларига тезкорлик билан жавоб бериш ва «ЗМ»нинг устунликларидан оқилона фойдаланиш;
- \* “инсон ресурслари” соҳасидаги муаммоларни аниқлаш ва уларни ҳал қилишни маъсул раҳбарлар зиммасига юклаш;
- \* унумли меҳнат қилиш учун шароит яратиш, ижодкорлик ва новаторликни рағбатлантириш;
- \* Ишчиларнинг меҳнат салоҳиятидан самарали фойдаланиш учун менежерларнинг билимларини кенгайтириш.

«GM» нинг кадрлар хизмати кадрлар масаласида қарор қабул қилишда юқори мавқега ва ваколатга эга. Сўнгги йилларда бу хизматнинг таъсири ортиб бормоқда.

Кадрлар хизматининг бўлинмалари корпорациянинг барча бўғинларида – штаб квартирада, ишлаб чиқариш секторларида ва корхоналарида мавжуд.



“Инсон ресурслари” бошқармасининг штаб-квартирадаги бўлинмаси бевосита вице-президентга бўйсунди, у ўз навбатида «GM» нинг бошлиғига бўйсунди.

Функционал хизматларга “инсон ресурслари” бошқарувининг вице-президенти раҳбарлик қилади. Унга қуйидагилар бевосита бўйсунди:

- \* “инсон ресурслари” жорий бошқарувининг функционал вице-президенти;

- \* “инсон ресурслари” оператив хизматининг ижрочи директори;

- \* “инсон ресурслари” стратегик хизматининг ижрочи директори;

- \* “инсон ресурслари” ҳалқаро хизматининг функционал вице-президенти;

- \* “инсон ресурслари” тизими ва режалаштириш бўйича директор;

“Инсон ресурслари” жорий бошқарувининг функционал вице-президенти ўз навбатида қуйидагиларга раҳбарлик қилади:

- \* информация ва аудиовизуал технологиялар соҳаси “инсон ресурслари” директори;

- \* фанлар соҳаси бўйича “инсон ресурслари” директори;

- \* тижорат ва истеъмол товарлари соҳаси “инсон ресурслари” директори;

- \* маъмурият ва маҳсулот сифати устидан назорат бўйича “инсон ресурслари” директори;

“Инсон ресурслари” оператив хизмати ижрочи директорига қуйидагилар бўйсунди:

- \* ишлаб чиқариш ходимларнинг ўзаро муносабатлари бўйича директор;

- \* бандлик хизмати директори;

- \* кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича директор;

- \* меҳнат муносабатлари бўйича директор;

- \* мансабга тайинлаш бўйича директор;

- \* кадрларни баҳолаш ва меҳнат соҳасидаги илмий текширишлар бўйича менежер.

“Инсон ресурслари” стратегик хизматининг ижрочи директори қуйидагиларга раҳбарлик қилади:

- \* қўшимча тўловлар бўйича директор;

- \* моддий рағбатлантириш бўйича директор;

- \* юқори бошқарувчилар бўғини учун хизматлар бўйича директор;

- \* “юқори бошқарув ресурслари” маслаҳат хизмати менежери;

- \* ҳалқаро юқори бошқарувчи кадрлар бўйича менежер.

Ҳалқаро “инсон ресурслари” бўйича функционал вице-президент “инсон ресурслари” ва Европа филиаллари бўйича директор билан узвий иш олиб боради. Информация ва таҳлилий ишларга “инсон ресурслари” тизими ва режалаштириш бўйича директор жавобгар.

Дивизионал тузилмаларнинг вужудга келиш таъсири остида 80-йилларга келиб, «GM» кадрлар хизматининг замонавий хусусиятлари пайдо бўлди. Корпорация фаолиятида ишлаб чиқариш бўлинмалари асосий бўлганлиги сабабли ҳам, уларни бошқара оладиган бошқарувчи кадрларни танлашга катта эътибор берилади.

Кадрлар хизмати ҳамма бўлинмалар учун ягона бўлган ходимлар билан ишлашнинг умумий қоидалари ва тамойилларини (рағбатлантириш усуллари, меҳнат ресурсларини режалаштириш, ходимларни ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқариш ва амалга ошириш, кадрлар ротацияси ва бошқаларни) ишлаб чиқади.

Штаб-квартира қошидаги бош кадрлар хизмати мутахассислари кадрлар сиёсати билан корпорация стратегиясини уйғунлаштириш, ишчиларни аттестациядан ўтказиш, кадрларни танлаш билан шуғулланадилар.

“Инсон ресурслари” бошқарувининг фаолияти авваламбор ахборотга асосланади. Бўлар кадрларнинг профессионал, малака, ёш, жинс, хусусиятлари, табиий ва психологик кўрсаткичлари, ҳамда иш ўринларига номзодлар, мукофотлар, кўшимча тўловлар, ижтимоий дастурларда иштирок этиш тўғрисидаги маълумотлардан иборат.

“Инсон ресурслари” тўғрисидаги ахборотлар қай йўсинда, қандай манбалар орқали тўпланади? Биринчи навбатда, бўлар – ариза-анкета, тест натижаси, интервью, олдинги иш жойи ва ўқиш жойидан, маълумотлар. Бундан ташқари, аттестация натижаси ўқиш баҳолари ва тавсифномалар. Бу маълумотларнинг барчаси компаниянинг компьютер тизимида сақланади ва қайта ишланади.

Энди, корпорациянинг ёллаш жараёнини батафсил кўриб чиқамиз. Меҳнат бозоридан малакали кадрларни “чертиб-чертиб” танлаб олиш «GM» учун хос хусусият ҳисобланади. Компаниянинг штаб-квартирасида ишчилар, олим ва инженерлар, сотувчилар ҳамда бошқарув ходимларини ёллаш ва танлаб олиш учун махсус хизмат ташкил этилади.

«GM» нинг бўлинмалари ҳар йили 1800га яқин кишини қабул қилади. 1989 йилнинг 1-ярмида 223та инженер, 13та савдо хизматчиси, 165та маъмурий бошқарма ходимлари доимий ишга олинган.

Қабул жараёнининг 1-босқичида ишга кирмоқчи бўлган хохловчиларнинг 94% саралашдан тушиб қолади, қолган 6% игина номзодларга айланади. Улар тўғрисидаги барча маълумотлар компьютерларда тавсифланади ва қайта ишланади. Сўнгра корпорация номзодларни суҳбатга таклиф қилади. Бундан кейин интервью ўтказилади.

«GM» компаниясига ишга кирмоқчи бўлган номзод анкетани тўлдирганда қуйидагиларга жавоб бериши керак:

- \* исм, фамилия, ижтимоий суғурта карточкасининг рақами;
- \* доимий (вақтинча) яшаш манзили ва телефон рақами;
- \* анкета тўлдирилган ва иш бошлаши мумкин бўлган вақт;

\* бўлажак ишидаги индивидуал қизиқишлари: эгалламоқчи бўлган лавозими, карьера қилишни хоҳлайдими, тахминий маоши миқдори, иш тури (доимий, вақтинчалик ёки мавсумий);

\* тамомлаган ўқув юрти, ўртача рейтинг бали ва диплом статуси;

\* маълумоти тўғрисида қўшимча ахборотлар: мукофотлар, имтиёзлар, стипендия олганми, профессионал уюшмаларга аъзолик, илмий нашрлари чоп этилганми, ва унга тавсифнома бериши мумкин бўлган ОЎЮ ўқитувчиларининг фамилиялари;

\* сўнгги ишлаган 3 иш жойи тўғрисида маълумотлар: ташкилот номи, манзили, олган маоши миқдори, лавозими, бажарган иши мазмуни ва ишдан бўшаш сабаби;

\* номзод қайси ишни (сменали, кечаси) маъқул кўради, тўлақонли ишлашига ҳалақит берадиган жисмоний камчиликлари;

\* олдинги иш берувчилари билан патентлаштирилган, конфиденциал информацияларни ошкор қилмаслик тўғрисида шартномалар тўзган ёки тўзмаганлиги;

\* «GM» билан тўзадиган шартномасига олдинги иш берувчисининг розилиги;

\* савдо ходимлари учун номзодларда хайдовчилик гувоҳномаси мавжудлиги;

\* идора ишига номзодларда стенография усулида ва машинкада тез ёза олиш, диктофонли компьютерда ишлай олиш;

\* малакали хунарманд ўрнига номзод хунарининг ўзига хос томонлари бўлиши ва яқка тартибда фаолият юритиш учун лицензия;

\* «GM» да қариндошлари бор ёки йўқлиги (компания юқори бошқарувчиларнинг қариндошларини ишга олмайди);

\* сўнгги 5 йилда жиноий жавобгарликка тортилганми ёки йўқми.

Компания анкеталар билан бирга кадрларни ўзи ҳам фаол излайди (кўпинча почта алоқаси воситасида). «GM» кадрларининг асосий манбаси коллежлар ва университетлар ҳисобланади «GM» нинг штаб-квартираси Минесота штатида жойлашган бўлиб, унинг жами ёш ишчиларининг 20% шу штат университетларидан жалб қилинади.

Олим-инженер кадрларнинг 65%и ҳам ёш ишчилардан иборат бўлиб, улар асосан 15та америка университети ҳиссасига тўғри келади.

Илмий-инженер лавозимига малакали кадрларни топиш билан нафақат кадрлар хизмати шуғулланади, бундан ташқари бўлинма бошликлари, корхонада фаолият юритаётган олимлар ҳам шуғулланади. Улар янги бирор дастурни амалга ошириш учун жамоа тузишда кадрларни ўзлари танлашлари мумкин. Уларнинг обрўси юқори бўлганлигидан бундай ваколат берилган. Бу каби “жалб қилувчилар” кадрлар хизмати раҳбарияти ва ишлаб чиқариш бош технологи томонидан белгиланади.

1989 йилнинг 6 оyi давомида “жалб қилувчиларнинг” 92таси АҚШнинг 55та ОЎЮга ташриф буюришган. Бу вакиллар профессионал

тажрибаларидан ташқари, замонавий кадрлардан нималар талаб қилиниши, корпорациянинг тарихи ва ривожланиши тамойилларини беш қўлларидек билишади. «GM» нинг кадрлар хизмати нафақат танлаб олинган кадрларга, шу билан бир қаторда уларни танлаган кишиларга ҳам баҳо беради. Компанияда қизиқиш уйғотган ҳар бир кадр 5 йил давомида кадрлар хизматининг диққати остида бўлади.

«GM» қобилиятли ёшларни топиш мақсадида, компания билан таништириш ва янги инновацион дастурларга кадрларни жалб қилиш учун махсус “талабалар дастурларини” уюштиради. 600га яқин талабалар компаниянинг турли бўлим ва идораларида шартнома асосида ишлайди. Ўз навбатида, «GM» ўз ходимларини турли университетларга маърузачи ва ўқитувчи сифатида юбориб туради. Корхона доирасида ҳам менежмент ва бошқа фанлар бўйича махсус ўқув курслари уюштирилади.

Баҳолаш ва текшириш бўлими маълумотларни тўплаш, сўров ўтказиш ва ходимларни текшириш ишларини амалга оширади. АҚШда тест масаласи бир хил қабул қилинмайди. қонунчиликка мувофиқ тест ўтказишда ҳалоллик таъминланиши керак, яъни ходимлар (ёки номзодлар) маълум мақсадлардагина текшириладилар ва олинган маълумотлардан улар манфаатларига зид ёки қарши фойдаланиш мумкин эмас. Фирмаларнинг мезони эса ҳар бир сўров ёки тестдан бирор натижа олиш ҳисобланади.

Умумий маълумот даражаси ва профессионал тайёргарликни текшириш бўйича ўтказиладиган тестларга ходимлар унчалик хуш қарашмайди. Лекин, тест ва сўровларда “тозалик” таъминланадиган бўлса, улар иштирок этишлари шарт.

Компания ишчиларининг бизнес, иш мазмуни ва шароити, иш ҳақи тўғрисидаги фикрларини билиши муҳим ҳисобланади. Шу сабабли, сўров олиб бориш тизими жуда яхши ташкил этилган. Кадрлар хизмати текширишлар олиб борганда ўз олдида қуйидаги вазифаларни қўяди:

\*ходимларга уларнинг фикрлари, баҳоларини аҳамиятини аёнлаштириш;

\*ходимлар ўз фикрларини очиқчасига билдиришлари учун шароит яратиш;

\*ходимлар ўртасидаги муаммо ва зиддиятларни топиш ва ҳал этиш;

\*ахборотларни доимо янгилаб бориш;

\*корпорация сиёсатининг самарадорлиги ва таъсирчанлигини баҳолаш;

\*кооперация ва ҳамкорлик муҳитини яхшилаш;

бошқариш ва меҳнатни ташқиш этишни такомиллаштириш йўналишларини белгилаш;

\*корпорация вазифаларини бажаришга ходимларни фаол жалб қилиш ва фирма муваффақиятида уларнинг ҳам ҳиссаси борлигини аёнлаштириш;

\*корпорациянинг турли бўлинмаларидаги меҳнат шароити ва инновацион муҳитни таққослаш, сўровлар натижасига қараб ишга келмаслик ҳолати, кадрларни кечикиб қолиши, стресслар, ишда хато қилишларни олдини олиш, ходимлар ўртасидаги коммуникация ва маънавий муҳитни

яхшилаш мумкин бўлади. Лекин сўровлар натижаси ҳар доим ҳам реал воқеликни кўрсатиб бермаслиги мумкин, чунки респондентлар тўғри, виждонан жавоб бермасликлари эҳтимолдан ҳоли эмас.

Ҳар бир бўлимда ходим йилига камида 3 марта текширувдан ўтказилади. Менежмент фикрига кўра бу жамоа билан яхши алоқа ўрнатишга хизмат қилади. Сўровни ўтказиш шакли ва муддати одатда завод, лаборатория, маркетинг хизмати ва бўлинмалар ташаббуси асосида белгиланади.

Бўлинмалар доирасида сўров ўтказиш билан бир қаторда корпорация доирасида ҳам сўровлар ўтказилиб турилади ва уларда барча ходимларнинг 4 дан 1 қисми иштирок этади.

Сўровлар иш вақтидаги интервью шаклида ва анкета кўринишида ўтказилади. Умумкорпорация доирасидаги сўровлар почта орқали амалга оширилади.

Локал миқёсдаги сўровда 90% иштирокчиларнинг жавоблари олинса, умумкорпоратив сўровда бу 64%га тенг. Натижалар диаграммалар ва таҳлилий таклифлар кўринишида менежерлар ва ишчиларга етказилади. Сўров қоғозлари очик ёки яширин (исм фамилиясиз) бўлиши мумкин. Уларни қай шаклда бўлиши ишчиларга олдидан хабар қилинади.

«GM» ходимларининг сўровларга муносабати қандай? Умуман бу ижобий бўлиб, турли бўлинмаларда турлича ёндашилади. Бошқарувчиларнинг 73%, кадрлар хизмати мутахассисларининг 70%, илмий текшириш ва тажриба конструкторлик (НИОКР) ишлари билан шуғулланувчи ходимларнинг 60%, ишлаб чиқариш ходимларининг 58% бу амалиётга ижобий ёндашади. Агар, олдинлари касаба уюшмаларининг вакиллари сўровларга кескин қарши тўрган бўлса, сўнгги йилларда улар ҳам бунга ижобий қарашмоқда.

Кадрлар ишини навбатдаги йўналиши фирма кадрларини янги имкониятлар билан таништиришдир. Бу кадрларни корхона ичидаги ҳаракати, бошқа иш лавозимига ўтишлари билан боғлиқ.

Ахборот тизими ишчиларга корпорациянинг меҳнат бозоридаги аҳвол тўғрисида хабар бериб туради ва ишчиларда бўш ўринларга ариза беришларига имкон туғилади. Бўшаши мумкин бўлган вакансиялар (маош миқдори кўрсатилмайди) ҳамда номзодлардан нималар талаб қилиниши ҳақида маълумот берилади. Бу 10 кун олдин маълум қилинади.

Кўп каналли ахборот тизими янги иш ўринлари ҳақида маълумотларни тарқатиш билан бирга ходимларга профессионал йўналиш танлаб олишга имконият яратади. Янги имкониятлар ҳақидаги семинарлар, одатда, 20 ўқув соатига мўлжалланади ва 2 қисмга бўлиниб, 2 ҳафтали танаффус билан ўқитилади. Биринчи қисмида меҳнат салоҳияти, индивидуал сифатлар ва қобилиятларни равижлантириш масалалари кўриб чиқилади ва бўлажак ишнинг мазмуни ва шарт-шароитлари тўғрисидаги билимлар кенгайтирилади. Иккинчи қисмида эса, мақсад ва вазифаларни белгилаш,

режалаштиришни ташкил этиш бўйича амалий тавсиялар берилади. Бу билан параллел равишда ўрта бўғин менежерлари учун бир кунлик маълумотлар ҳам ташкил этилади.

Менежментнинг конструктив ёндашуви ҳаёт давомида фақат битта карьера қилиш мумкин, ташкилотнинг ўсишига оддий одамлар таъсир кўрсата олмайди, бунга фақат раҳбарлар жавобгар деган қарашларга кескин зарба берди. Фирма доирасидаги қайта ташкил этиш ва янгиликлар киритиш жараёни карьера қилишга ва янги имкониятлардан фойдаланишга ёрдам беради. Компанияда кадрлар сиёсати, услубий қўлланмалар ҳақида маълумотлари бор бўлган карьерани ривожлантириш маркази фаолият олиб боради.

Амалий иш давомида кадрлар хизмати ва ишчилар ўртасида бевосита алоқа ўрнатишга, биргаликда ечимлар излашга ва ишончли муносабатларни ўрнатишга катта эътибор берилади.

Компания бўшатиш дастурларини амалга оширганда бандлик агентликлари билан яқиндан алоқа боғлайди. Кўплаб фирмалар «GM» корпорациясини тарк этган ишчиларини юқори баҳолаб, уларни ўзларига жалб қилиб олиш мақсадида ўзаро рақобатлашадилар.

Бўшатиш жараёни тинчлаштириш характерида бўлиб, агар бу интизомни бўзиш натижасида эмас, иш ўринларини қисқартирилиши (қайта ташкил этиш, корхона ёки цехнинг ёпилишлари) билан боғлиқ бўлса, у ҳолда доимий ишчига янги 3та иш таклиф қилинади. агар бу таклиф бошқа яшаш жойига кўчиб ўтиш билан боғлиқ бўлса ва ишчи таклифни қабул қила олмаса ва рад жавобини берса, бу ҳолда у вақтинчалик бўш ишчига айланади. У олти ой давомида вужудга келадиган бўш ўринни имтиёзли эгаллаш ҳуқуқига эга бўлади. Бу муддат давомида вакансия вужудга келмаса, унга яна олдинги лавозими доирасида – бир поғона паст ёки юқори иш ўрни таклиф қилинади, лекин у бошқа ерда жойлашган бўлади. Рад жавоби берилгудек бўлса, у асосланган бўлиши керак, акс ҳолда ишдан умуман ҳайдалиш мумкин.

Америка фирмаларининг ишлаб чиқариш бўлинмаларидан вақтинча бўшаган ишчилар, ўртача 4 ойгача шу категориядаги ишчилар қаторида бўладилар. Бу муддат давомида ишчи маълум бир ишни бажариши керак. Унга вақтинчалик ёки контракт асосида иш топширилади ва харажатлар ишчини бўшатган бўлинма ҳисобига бўлади.

«GM» учун ходимларни бошқариш тизимини такомиллаштиришда долзарб вазифа- “инсон ресурслари” бўйича интернациялашган ахборот тизимини яратиш, компаниянинг АҚШдаги бўлинмаларининг маълумотлар базасини бирлаштириш ва келажакда глобал тизимни шакллантириш ҳисобланилади. Компания ходимлар тўғрисидаги ахборотларни махсус дастурий таъминотга асосланган “MARC-IV” номли маълумотлар базасида сақлайди.

АҚШ ҳудудида «GM» нинг 45та саноат корхонаси жойлашган. Уларнинг кўпчилигида “инсон ресурслари” завод ахборот тизими амал

қилади, қолганларида эса кадрлар хизматининг компьютерларидаги пакет дастурларидан фойдаланилади. Америка бўлинмаларининг кадрлар хизмати ихтиёрида шундай компьютерлардан 2200таси бор. Замонавий компьютер, модем, факс алоқаси воситалари корпорациянинг ахборот тизими билан завод тизимларини бирлаштиришга асос бўлиб хизмат қилади. Ҳозирда фирма ичи компьютер тизимлари такомиллаштирилмоқда. Техника воситалари кенг қўламда янгиларига алмаштирилмоқда. “IBM”, “APPLE COMPUTER”, “SUNMICROSYSTEMS” каби фирмаларнинг турли хил компьютерларидан интеграциялашган тизимни барпо этиш мақсад қилиб қўйилган.

Ахборот тизимини модернизациялашнинг асосий мақсади турли бўғин бошқарувчиларини ахборот билан таъминлаш, барча кадрлар хизмати мутахассислари учун тезкор ва амалий ишларида компьютер техникасидан фойдалана олишларини таъминлаш ҳисобланади. “Инсон ресурслари” бўйича ахборот тизимини қайта қуришда бир қанча ижобий томонлар кўзга ташланади. Муълумотлар нафақат кадрлар хизмати мутахассисларидан, бундан ташқари турли хил гуруҳ ходимларидан ҳам келиб туради. Маълумотлардан турли категориядаги ишчилар ҳам фойдаланиши мумкин.

Корпорациянинг дастур тўзувчилари олдида мавжуд дастурларни унификация қилиш вазифаси турибди. Олдин бўлинмалар, ўз ахборот базаларига эга бўлган бўлса, энди бошқарувчилар ва мутахассислар учун махсус универсал дастурлар яратиш мўлжалланмоқда. “Ходимларни баҳолаш ва ривожлантириш” дастурий маҳсулоти ишлаб чиқариш корхонаси усталари учун мўлжалланган. Бошқа бир дастур эса, федерал талабга мувофиқ тузиладиган мажбурий ҳисобот ҳужжатларини тўлдиришда янгилик яратиш жараёнидаги қобилиятли ходимларнинг натижаларини кузатишга мўлжалланган унификациялаштирилган дастурлар бандлик, ишчилар малакаси, уларни рағбатлантириш ва ҳисоботларини умумлаштиришга хизмат қилади. Ахборот тизимлари хатто, баъзи лойиҳаларни амалга оширишда асқотиб қолиши мумкин бўлган «GM» пенсионерларини ҳам топишга имкон беради.

Корхоналарнинг 80% ишчиларини профессионал тайёрлаш тизимига эга. Америка компаниялари ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга фойданинг 5%ини сарфлайдилар (давлат дотацияларидан ташқари). 1970-1985 йиллар мобайнида (бандларнинг) ўртача ўқиш вақти 8,6 дан 13 йилга ортди, бир банд ишчи оладиган билим ҳажми 4 мартага кўпайди. 70-йилларда кўплаб америка фирмалари ўз кадрлар бўлимини номини “инсон ресурслари” хизматига алмаштирдилар ва хизмат ҳужжатларига янги атамани киритдилар. Кадрларни тайёрлаш бўлимлари эса “инсон ресурслари”ни ривожлантириш хизматларига алмаштирилди. Шунга мувофиқ равишда кадрлар хизмати функциялари ҳам ўзгарди. Уларнинг функциялари орасидан меҳнат муносабатлари ва шахсий таркибни ҳисобга

олиш сақланиб қолди, аммо улар кадрлар хизмати фаолиятини белгиловчи ролини йўқотди.

80-йилларнинг бошида олиб борилган текшириш натижасига мувофиқ, кадрлар хизматининг иш вақти фонди қуйидагича тақсимланади (%)

меҳнат муносабатлари	17
ҳисобот ва иш юритиш	10
ходимларни бошқариш дастурлари	24
иш ҳақини белгилаш	16
ходимларни ўқитиш	10
меҳнат шароити ва травматизмга қарши кураш	10
тенг ишлаш шароитини яратиш бўйича дастурлар	5
қоровул хизмати ва хавфсизликни таъминлаш	5

Юқоридаги кўрсаткичлар иш вақти фондининг деярли 4дан 1 қисми турли хил ходимларни бошқариш дастурларини ишлаб чиқишга ва амалга оширишга, 10дан 1 қисми ўқитишга сарфланиши, иш ҳақини белгилаш эса кадрлар хизматининг муҳим функцияси эканлигини кўрсатади.

70 йилларда америка корпорацияларида кадрлар хизмати ходимларининг сони умумий ишчилар сонига нисбатан 1:1000 га тенг бўлди. Сўнгги 10 йилликда кадрлар хизматининг таркибида чуқур ўзгаришлар рўй берди. Ҳар 100та ходимнинг 67таси мутахассис саналади, шу билан бирга йирик корпорацияларда 30%дан ортиқроқ мутахассислар магистр даражасига эга. Бу юқори савиядаги тайёргарликдан далолат беради. Профессионал нуқтаи назардан уларнинг кўпчилигини психологлар, педагогика ОЎЮлари, бизнес-мактаблари битирувчилари ташкил этади.

Кадрлар хизмати борасида сўнгги йилларда рўй берган ўзгаришлар:

\*“инсон ресурсларига” харажатларнинг ўзгариши ва самарадорлиги;

\*кадрлар хизматини компьютерлаштирилиши;

\*раҳбар ва мутахассисга меҳнат натижаси асосида ҳақ тўланиши;

\*бошқарувнинг оптимал ташкилий тизимларини топиш борасидаги изланишлар;

\*захира билан ишлашнинг янги шакл ва усулларини яратилиши ва раҳбарлар штатини тўлдирилиши.

Америка корпорациялари кадрлар билан ишлашда қуйидаги асосий дастаклардан фойдаланадилар:

\*бошқарув лавозимида кадрларни синчиклаб танлаб олиш;

\*ходимларни доимо баҳолаб бориш;

\*ўзлуксиз ўқитиб бориш, касбий тайёрлаш ва тренинг;

\*ихтисослаштирилган фирмалар, профессионал жамоалар ва фирмалараро кооперация тармоғини ривожлантириш;

\*ўз қўл остидагиларнинг салоҳиятини аниқлаш ва фойдаланишда раҳбарларнинг маъсуллигини кучайтириш.



АҚШда кадрлар билан иш олиб бориш ривожланган илмий текшириш базаси, консультатив кўмак ва ривожланган бошқарув инфраструктурасига таянади.

Одатга кўра кадрлар стратегиясини ва ходимларни бошқариш тизимини шакллантириш корпорация раҳбарияти томонидан амалга оширилади. Америка фирмаларида кадрлар функцияси энг марказлашган саналади, марказлашганлик даражасига кўра фақат молия ва ҳуқуқ функцияларидан ортда ҳисобланади.

### **10.3. ЯПОНИЯДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШНИНГ ЎЗИГА ХОС ХУСУСИЯТЛАРИ.**

Японияда меҳнат ресурсларини бошқариш Америка тизимига ўхшаш. Япония корпорациялари ўз ишчиларини шундай бошқарадики, натижада ишчилар максимал ва самарали ишлашлари керак. Бу мақсадларга эришиш учун Япония корпорациялари Американинг кадрлар бошқариш техникаси, шунингдек иш ҳақи тўлашнинг самарали тизими, меҳнат ташкилотлари ва иш жойларнинг таҳлили ишчиларнинг аттестацияси ва бошқалардан фойдаланишади. Бироқ Америка ва Япония бошқариш тизимида жуда катта фарқ мавжуд. Япония корпорациялари омади кўп ҳолларда ишчиларнинг шу компанияга садоқатлилигидадир. Ишчиларни компаниялар билан ўхшатиш, маънавий ва юқори даражадаги самара беради. Япониянинг бошқариш тизими мана шу ўхшатишни кучайтиришга ҳаракат қилади.

Ишчиларнинг ўз компанияларга садоқатлилиги

Юқори мансабдор ходимлар ва ишчилар ўзларини корпорация вакиллари деб ҳисоблайдилар. Японияда ҳар бир ишчи компания учун керак ва зарур шахслигига ишонади. Одатда японияликлар ўз компанияси учун кўп ишлайди. Бу эса уларнинг фирмага садоқатлилигини кўрсатади. Яна бир муҳим томони шундаки, Япония ишчилари саволга жавоб беришда компаниянинг номи ва қаерда ишлаётганлигини айтади. Савол бераётган шахс жавобга қониқади, чунки бундай вазиятларда у компаниянинг номини билишни хоҳлайди. Японияликларнинг кундалик “касб” сўзи амалда ташкилотни ва қаерда ишлашини билдиради.

Компаниядаги япон ишчилари кам ҳолларда дам оладилар, ишлашни давом эттирадилар (бунда ишлаш кунининг прогулга бўлган муносабати % да) бошқа давлатларга нисбатан пастроқ. Япон ишчилари учун бу кўрсаткич миқдори ўртача 1,6%ни кўрсатади (1000 кишидан ортиқ ишчиси бўлган компанияларда бу кўрсаткич атиги 7,5%ни кўрсатади).

## Японияда иш кунини қолдириш миқдори

	Ишчиларнинг ўртача сони	ўртача прогул сони	прогул коэфф.
Ўртача сони	274.3	4.5	1.6
Ташкилотда банд бўлган 1000 ва ундан юқори	262.8	2.1	0.8
Оғир саноатда	268.9	13.9	5.2
Қурилиш саноатида	283.4	7.8	2.8
Қайта ишлайдиган саноат	267.6	4.4	1.6
Улгуржи ва чакана савдо	277.6	2.4	0.9
Банк ва суғурта иши	275.1	1.9	0.7
Кўчмас мулк	268.4	1.8	0.7
Транспорт ва алоқа	288.0	7.0	2.4
Электроэнергиянинг умумий ишлатилиши	265.0	0.8	0.3
Хизматлар	284.7	5.2	1.8

## Таътил тўловлари

	йил	Ўртача сони	Ўрт. аниқ ишлаган кун миқдори	Ўрт. ишлаган кунларнинг улуши
Умумий миқдор	2000	14.4	8.8	6.1
	2001	15.0	8.3	55
ташкilotларда 1000 ишчи ва ундан юқори банд	2000	16.6	10.4	63
	2001	17.1	9.9	58
100 дан 999гача	2000	13.7	8.4	61
	2001	14.3	7.8	55
30 дан 999 гача	2000	12.1	7.1	59
	2001	12.6	6.6	52

Кўпгина япон ишчилари таътил тўловларини тўлиқ ишлатмайдилар. Компания учун ишлаш уларнинг бурчи, чунки компания бунга муҳтождир. Бир вақтнинг ўзида уларнинг фикрича, таътил тўловларини олиш компанияга бўлган кам садоқатлилигини кўрсатади. Бундай феномен фирмаларда кам кўзатилиши мумкин ва улар кўпинча ўз ишчиларига таътил тўловларини олишларини рағбатлантиради.

### Доимий ишлаш ва меҳнат стажи тизими

Назарий жиҳатдан шахс бирон бир ташкилотда қанчалик кўп ишласа, шунча у унга кучлироқ садоқатини кўрсатади. Япония корпорациялари ўз ишчиларига иш ва рағбатлантириш тизими меҳнат стажига қараб ишлатилишини қафолатлайди, чунки бу ишчининг бошқа фирмага ўтишини бартараф этади. Ҳар қандай шахс бирон бир компанияда қанча кўп ишласа, унинг иш ҳақи ва мансаби шунчалик юқори бўлади. Бошқа бир компанияга ўтса, у ўз меҳнат стажидан воз кечиб, бошқатдан бошлайди.

Хизматда кўтарилиш биринчи навбатда неча йил хизмат кўрсатганига боғлиқ. II Жаҳон урушигача давлат ишчилари ва катта корпорациядаги ишчилар, университет таълимини олганларнинг хизматда юқори кўтарилиши автоматик равишда амалга ошмасди, бу унинг ўқишига ҳам боғлиқ эди. Бундай тарзда у ўз мажбуриятларини яхши бажармаган ҳолда ҳам хизматда юқори кўтарилиши ўртача даражада бўлган.

Лекин ҳозирда бу жараён ўзгариб, хизматда юқори кўтарилиш меҳнат стажига, лаёқатлиги, бажариши ва мажбуриятига боғлиқ, шунингдек ишчининг маоши ҳар йили ошади. Лекин кўтарилиш автоматик тарзда рўй бермайди. Юқори, яъни бошқариш мансабига эришиш учун ишга бўлган лаёқатлигини ва ўз мажбуриятларини аъло даражада намоён этиш керак.

Бироқ хизматда юқори кўтарилиши ҳали ҳам меҳнат стажига боғлиқ. Масалан, ёш йигит меҳнатга лаёқатлигини юқори даражада кўрсатган бўлсада, маълум вақт ишламагунча бошқариш лавозими даражасига эриша олмайди.

Кўпинча катта корпорациялар хизматда кўтарилиш ёшга қараб чекланган, масалан, энг кичик администратор 30 ёш, каттасига 35 ёш ва х.к.

Хизматда кўтарилиш тизимини қуйидаги мисолда кўриш мумкин. Масалан, Япониянинг хусусий университетларида хизматда кўтарилиш маълум қонунлар асосида амалга оширилади. Аспирантурани тугатгандан кейин шахс маълум ишга профессор ассистенти сифатида олиниб ва 2 ойдан кейин доцент этиб тайинланиши мумкин. 6 ойдан доцент хизматини ўтагандан кейин профессор бўлиши мумкин. Лекин у ўз мажбуриятларини аъло даражада бажармаганлиги учун уни кўтарилишини четлаш мумкин. Шу тариқа хизматда юқори кўтарилиш ишчи лаёқатлигига ва ўз мажбуриятларини муваффақиятли бажаришига боғлиқ. Агар мабодо ассистент Нобель мукофоти олган бўлсада, у профессор бўлиши учун 8 ой ишлаши керак.

Япон корпорациялари ҳисоблайдики, кўтарилишнинг замонавий тизими меҳнат стажи ва ўз мажбуриятларини муваффақиятли бажариш билан боғлиқ. Япон ижтимоий муҳитида энг муваффақиятли восита компания мақсадига эришиш ҳисобланади.

Шуни таъкидлаш лозимки доимий ишлаш ва меҳнат стажи тизими японларнинг урф-одатига боғлиқ эмас, балки япон корпорацияларининг персонални бошқариш стратегиясидир. 20 аср бошларида бир қанча малакали

ишчилар техник ишларни бажаришга тайёр эди. Юқори маош олганда малакали ишчилар бир компаниядан бошқа бир компанияга ўтар эди. Айрим саноат компаниялар масалан, “Mitsubishi Shipbuilding” зарур бўлган малакали одамларни ўзи ташкил этган махсус мактабларда ўқитишни бошладилар. Бу харажатларни компания тўларди, бироқ малакали ишчилар танқис бўлганлиги учун кўпгина ишчилар таълим олганидан кейин қаерда иш ҳақи юқори бўлса, бошқа бир компанияга ўтишни хоҳлар эди. Компания ўқиган малакали ишчиларни ушлаб қолиш учун доимий ёллаш ва иш стажига боғлиқ ҳолда ҳақ тўлаш тизимини қабул қилди. Бошқа компанияга ўтиш келажакдаги афзалликларни йўқотишни билдиради. Бу тизимини қабул қилгандан кейин компания қисқа муддат ичида юқори меҳнат харажати муаммосини ҳал қилди. Лекин, кейинчалик доимий жалб қилинган ишчиларнинг иш ҳақи ўсиши натижасида меҳнат ҳақини ушлаб қолиш ўса бошлади. Бу муаммо, саноат ўсиши натижасида ҳал бўлди. Оқибатда катта миқдордаги ёшларни жалб этди. Шу тариқа ўртача жалб қилинган ёшлар сони камайди ва иш ҳақи ушлаб қолиш камайди.

#### **Фаол муомала**

Бошқа усул ишчи ва компания орасидаги садоқатлилиқни кучайтириш тўғри ва хусусий алоқаларнинг рағбатланишидадир. Бир қатор муомала тизимлари амал қилади. Кўпинча япон корпорациялари расмий учрашувлар ўтказадилар: эрталабки митинг, цех мажлислари ва кичик гуруҳ мажлислари. Митинглар ҳар доим эрталаб иш бошланишидан олдин ўтказилади (айрим компанияларда ҳафтада бир марта). Одатда бошқарувчи ишчиларга компаниянинг сиёсати ёки бизнес этикаси бўйича савол билан мурожаат этади. Унинг нутқидан кейин одатда эрталабки гимнастика ўтказилади ва айрим вазиятларда учрашув умумий қичқириқлар, яъни “Жонбозлик билан ишлаймиз” кабилар билан тугайди.

Эрталабки митингдан кейин ишчилар цех учрашувларида қатнашиши мумкин, унда ҳар бир ишчига берилган иш бугун бажарилиши шарт деб айтилади ва бунинг учун зарур маълумотлар берилади. Савол ва жавобдан кейин бир ишни бажариш муҳокама қилинади. Ишга алоқадор учрашувларнинг асосий мақсади цех бошлиғи буйруқларини ишчиларга етказиш ҳисобланади. Лекин корпорация бундан ташқари алоқа ёрдамида мустахкамланади ва самаралашади.

Бошқа турдаги алоқа кичик гуруҳларни жалб этади ва цех ёки офисда ташкил этилади. Кичик гуруҳлар вазифаларни бажариш йўллари ишлаб чиқади. Қизғин муҳокама бундай гуруҳнинг оддий фаолият шакли ҳисобланади. Кичик гуруҳлар – Японияда сифатни кузатувчи ва нуқсонларни текширувчи гуруҳлар махсулот сифати ва ишлар мазмунини ошириш жавобгарлигини олади. Бу эса техник ривожланиш ва яқин муомала ёрдамида компания ва жалб этилган шахс ўртасида садоқатлилиқ кучаяди. Япония корпорациялари одатда янги офис ёки завод очилишини, янги йил бошланишини ёки шахсни доимий хизматга ёлланишга келган вақти бўйича

рекордларни ва бошқаларни нишонлаш тадбирларини ўтказадилар.

Хар йили кўзда компания спорт учрашувлари, 1 ёки 2 мартаба туристик сафарларни ўтказди. Спорт учрашувларини ўтказишда компания харажатларни ва сафарнинг ярим харажатларини тўлайди. Айрим Япония корпорацияларида спорт бўйича бейсбол, футбол, регби ва хоккей командаларига эга компаниялар ўртасида бўладиган мусобақаларга ишчилар қатнашиши жуда юқори. Бу эса компания персоналининг жипслашиши, унинг маънавий руҳи ва компания билан персонал ўртасида садоқатлиликни кучайтириб боради.

Японларда ёлланган ходимлар ўртасидаги алоқани кучайтиришнинг яна бир тизими мавжуд, яъни бўлимнинг ҳамма аъзолари шу жумладан бошқарувчилар ҳам катта бир хонани эгаллашади. Одатий ишга доир алоқалар офисда осон амалга ошади, хохлаган пайтда бўлим аъзолари бири-бири билан муомала қилиши мумкин ва бошқарувчи ишчига мурожаат қилиши мумкин.

Таътил ва байрам кунларида бир компаниядан бўлган ўртоқлар одатда спорт ўйинларини ўйнаш, дам олиш учун йиғилишади. Япон корпорациялари ўз ишчиларига спорт, бейсбол майдонлари, теннис кортларини ва бошқа турдаги хизматларни таъминлаб туради.

#### **Иш ҳақи тизими**

Иш ҳақи Японияда 1 навбатда меҳнат стажи тизимига қараб аниқланади. Юқори ишдаги ишчилар ишга лаёқатлилиги ёки ўз мажбуриятларни бажармаганлигига қарамасдан, юқори даражадаги иш ҳақи олади. Статистикага мувофиқ 13,8% компанияларда 2000 йилда иш ҳақини меҳнат ва лаёқатлигига қараб аниқланарди. Меҳнат натижалари ва меҳнат стажини аниқлаш асосида иш ҳақини тўлаш 80,6% корпорацияларда ташкил этилади. Японияда иш ҳақини тўлаш ойлик иш ҳақи ва 1 йилда 2 марта бонусларни тўлашдан иборат.

#### **Қўшимча имтиёзлар**

Йирик япон корпорациялари ишчиларга қўшимча имтиёзлар яратади. Масалан: ҳар доим йўл харажатларини тўлайди. Ишчилар ва уларнинг оила аъзоларининг касалхона харажатларини компания қоплайди. Компания уй жойларни ҳам паст нархда таъминлайди. Агар бундай уйлар етарли бўлмаса, компания бу уйларни ижарага олиб, ўз ишчиларига паст нархда тақдим этади. Уй жойларни сотиб олиш учун заёмлар тақдим этилади. Тижорат банклар ва бошқа молиявий институтларда фоиз ставкаси юқори бўлгани учун компания банклардан заём олиб ва ишчиларига паст фоизда (одатда 4-6%) беради, корпорация эса заёмни кафолатлайди.

**Бошқарувчининг ўртача мансабда туриш вақти.**

Бўлим	Компанияда банд бўлганлар			
	999 ва ундан кам	1000 дан 4999 гача	5000 дан юқори	ўртача
Режалаштириш	6,16	5,26	4,09	5,17
Сотиш	6,10	5,00	3,91	4,91
Ишлаб чиқариш	0,27	4,87	4,28	5:50
НИОКР	3,59	0,12	5,19	6,22

**10.4.ЯПОНИЯДА КАДРЛАР ТАЙЁРЛАШ ТИЗИМИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ.**

Иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврда япон иқтисодиётининг асосий омили кадрлар тайёрлаш тизими дейиш мумкин. Унинг асосий хусусиятлари фирма ичида ўқитишдир. Фирма ичида ўқитиш тизимининг муваффақиятини қуйидаги сабаблар билан изохлаш мумкин:

1. Японларнинг мактабда оладиган фундаментал билимларга асосланган юқори таълим даражаси;

2. Зарур бўлганда корхоналарнинг кадрларни “корхона ичида тайёрлаш” анъанавий амалиёти.

3. Иш вақтида ўқитиш (ИВЎ)нинг тарбиявий таъсирини оширувчи кадрларни бошқариш тизими;

4. Фирма ичида ўқитишни ривожлантиришга қаратилган давлат сиёсати.

Фирма ичида ўқитишдан ташқари япон кадрлар тайёрлаш тизимига давлат муниципал касбий ўқитиши (ДМКЎ) ҳам қиради ва у фирма ичида ўқитишга ёрдамчилик вазифасини бажаради.

**Японияда мактаб таълими**

Урушдан кейинги Япония аҳолисининг таълим олишга бўлган иштиёқи шунчалик юқори эдики, шу сабабдан бу “таълим портлаши” деб номланди. Бунга Мэйдзи (1868-1912 йй.) давридаги мактаблар ислоҳоти сабаб бўлди.

1. Бир йўналишли мактаб таълими тизими 1872 йилда “мактаб таълими тизими” ҳақидаги фармон билан қабул қилинганди ва у феодализм даврида мавжуд бўлган ҳарбий-дворянлар табақаси учун “хэнко” ва оддий табақа “тэрикоя” мактабларини бирлаштирди. Мактабларни унификация қилиш орқали бир йўналишли таълим тизими жорий қилинди.

Бунга Мэйдзи давридаги ислоҳотчи ҳукумат сабабчи бўлди. Натижада оддий японлар ҳам келиб чиқишидан қатъий назар, юқори даражада таълим олиш имкониятига эга бўлди. Бунинг натижасида бир йўналишли таълим тизими билим олувчилар орасида рақобатга ва ҳозирги юқори таълим олган япон жамиятига олиб келди.

2. Таълим даражасини ошиши ва саноат таркибининг модернизацияси.

Мажбурий 9 йиллик таълимни тамомлаб, юқори ўрта мактабларга кирганлар миқдори 1960 йилда 60% бўлган бўлса, 1970га келиб 80%, 2000 йилда 94%га етди. Юқори мактабни тамомлаб ОЎЮларига ва 2 йиллик коллежларга кирганлар юқоридаги йилларга мос равишда 10, 24 ва 37% га тенг бўлди, 1992 йилга келиб эса 39%га етди. Юқори ўрта мактабларни тамомлаб ОЎЮга кирганлар даражаси Японияда жуда юқори. Бу кўрсаткич Англияда 32%, Германияда – 33, Францияда – 38, ва АҚШда 45%га тенг. Олий таълимга қилинадиган харажатлар Японияда 0,6 % (ЯММга нисбатан), АҚШда 1,25% (1989 й), Англияда -1,2; Германияда -1,4%га тенг. Японияда давлат сектори ОЎЮлар харажатларининг 90% давлат ва муниципал ҳукумат ҳисобига бўлса, хусусий сектор ОЎЮлари харажатларининг 15%ини давлат қоплайди.

Япон оилаларида фарзандларни ўқитишга қилинадиган харажатларни яхши капитал қўйилгани амалга ошириш ёки бу фарзандлар учун энг яхши мерос деб қараш аънанаси мавжуд. Шу сабабли ҳам оила бюджетидан таълимга катта маблағ ажратилади.

Аҳолининг таълим даражасини ошириш ИТТ ва саноат таркибини модернизация қилишга ёрдам беради. Бунга иқтисодиёт соҳалари бўйича ОЎЮларини битирувчиларининг тақсимланишига қараб гувоҳ бўлиш мумкин. Юқори ўрта мактабларни битирувчиларининг 34% техника ва ишлаб чиқариш соҳасига, 2,6% иш юритиш соҳасига ва 16% савдо соҳасига боради. Икки йиллик коллежлар битирувчиларининг 58% иш юритиш соҳасига, 27% профессионал техника соҳасига ишга жойлашадилар, университетлар ва институтлар битирувчиларининг 37% профессионал техника соҳаси тармоқларига, 40% иш юритиш соҳасига ва 19% савдо соҳасига жойлашадилар.

3. Мактаб таълими ва фирма ичида ўқитиш ўртасида функцияларнинг тақсимланиши.

Япон корхоналарининг вакиллари эндигина ўқув юртларини тамомлаганлар орасидан асосий ходимларни танлаб оладилар ва узок муддатли бандликни ҳисобга олган ҳолда, корхоналари учун мос келадиганларини оладилар. Одатда, ишга қабул қилинганларга корхонада аниқ бир вазифа уларнинг малакалари ва қобилиятларига қараб берилади. Шу сабабдан ёллаш жараёнида номзодларнинг шу пайтдаги билимлари ва хусусиятларидан ташқари, уларнинг ўқишга бўлган қобилиятлари ва мослаша олиш хусусиятларига ҳам эътибор берадилар. Шу томонлари билан япон ёллаш жараёни АҚШ ва Европадагидан кескин фарқ қилади.

Ёллашга бундай ёндашув мактабларда, профессионал ўрта мактабларда ва ОЎЮларида фундаментал билим беришга асосланган япон кадрлар тайёрлаш тизими билан боғлиқ. Маълум бир касб учун зарур бўладиган махсус малака ва техник билим фирма ичидаги ўқитиш жараёнида берилади.

4. Юқори ўрта техник мактабларининг аҳамияти.

Японияда юқори ўрта мактаблар умум таълим ва касб мактабларига бўлинади. 1990 йилда юқори ўрта мактаб ўқувчиларининг 13% техника мактаблари ҳиссасига тўғри келган бўлса, 2000 йилда 10%га, ва 2004 йилга келиб 8%га тушиб қолди. Натижада юқори қобилиятли техника ўқувчиларини йиғиб олиш қийин бўлиб қолди. Корхоналар оддий мактабдан кўра техника мактаб битирувчиларини маъқул кўришарди. Техника мактаблари битирувчилари юқори техник малака талаб қилувчи инструментлар ва тажриба участкаларига тақсимланадилар. Техника мактаблари ўрта бўғин инженер-техник ходимларини тайёрлашга мўлжалланган бўлсада, ҳозирги кунда уларнинг битирувчилари малакали ишчилар сифатида юқорироқ ўринларга ҳам ишга жойлашмоқда.

Фирма ичида ўқитиш.

Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ИХТТ) мутахассислари 1972 йилда ишчи кучи борасида олиб борилаётган сиёсатни ўрганиб чиқдилар ва “Япониядаги ишчи кучи сиёсати” номли ҳисоботни тайёрлаб нашр қилдилар. Унда шундай дейилади, “текширишни олиб борган бизлар қандай қилиб профессионал тайёргарликка эга бўлмаган битирувчилар ишга қабул қилинган малакали мутахассисларга айланишига тушунмаганлигимизга иқрор бўлишимиз керак. Албатта корхоналарда маълум даражада ўқитилади, лекин бу қисқа муддатли ўқитиш бўлиб, кўпинча давлат томонидан тасдиқланмайди, шунга мувофиқ равишда моддий рағбатлантириш олмайди. Иш вақтида ўқитиш (ИВЎ) туфайли мутахассислар тайёрланса керак”. ИХТТ мутахассислари бу фактни изохлаб беришга қийналиб қолишди, чунки Япониядаги мавжуд мунтазам профессионал ўқитиш европа стандартларига кўра етарли эмас, аммо бу мамлакатда малакали мутахассислар салмоғи жуда юқори.

ИВЎ ёрдамида кадрлар тайёрлаш.

Япон корхоналарида ўқитиш ИВЎ, ишдан ташқарида ўқитиш (ИТЎ) ва мустақил ўқишга асосланади. ИВЎга кўпроқ аҳамият берилади. ИВЎ “кўргин ва тақлид қил” қабилидаги тайёрловга олиб келади холос, деган хавф мавжуд, лекин япон корхоналарида меҳнатнинг тарбиявий ҳислатлари ИВЎнинг самарадорлигини оширади деган тушунча ҳукмрон. Шу сабабли кўйидаги ҳолатлар муҳим ҳисобланади:

1. Фирма ичи меҳнат бозорида кадрларни тайёрлаш.

Индустриал жамиятларда ўзининг ишчи кучига бўлган талабини ташқи ишчи кучи бозоридан (фирмадан ташқаридаги) қондира оладиган ва ишчилар меҳнат шароитини яхшилашни талаб қиладиган шароитда корхоналарнинг кадрларни тайёрлашга фаол капитал сарфлашини кутиш қийин. Японияда эса, тадбиркорларнинг фикрича корxonанинг ривожланиши ва яшовчанлигининг муҳим шarti – бу узоқни кўзлаган ҳолда керакли кадрларни корхонада тайёрлашдир. Агар корхона ходимларини узоқ муддатли бандлигидан манфаатдор бўлса, уларнинг мослашувчанлик хусусиятларини юқори даражада ушлаб туриши керак, шу билан бирга ўзи



хам атрофдаги ўзгаришларга тез мослашувчан бўлиши лозим. Шу сабабли япон корхоналарида кадрларни ўқитишнинг мақсади ишчини тайёрлаш ҳисобланади. Бунга ротация ва бир ишдан бошқасига ўтказиш орқали эришилади.

2. Фикрловчи малакали ишчини тайёрлаш. ИВЎ ишчиларга керак бўладиган кўникма ва малакаларни бевосита ишлаш жараёнида олишга имкон беради. Бироқ япон корхоналарида ИВЎ бу билан чегараланиб қолмайди, фақат бошланғич босқичда масалани тўғри қўя билиш ва ҳал эта олиш хусусиятларини шакллантиришга катта эътибор берилади. Корхонада нима айтилган ва буюрилган бўлса, буни ҳамма бажариши шарт. Ходимлар муаммоли ҳолатлар тўғрисида ўз фикрлари ва таклифларини билдиришлари лозим. Шу сабабдан сифат устидан назорат ва оқилона таклиф бериш бўйича тугарақларга катта эътибор берилади, бундан ташқари ишчиларга лозим бўлган пайтларда белгиланган методикадан воз кечиб, ўз ихтиёри бўйича ҳаракат қилишга имкон берилади.

3. Ходимларга эгилувчан, ёқимли ва кўпфункционали иш шароитини яратиш бериш. Тейлор ва Форд тизимларининг тамойилларига мувофиқ ажратилган ва меъёрлаштирилган иш, ишчиларни автоном бўлишини таъминламайди, тўпланган тажриба асосида малакани оширишни инкор этади ва бу билан меҳнатнинг таълим бериш вазифасини йўққа чиқаради. 60 йиллардаги юқори иқтисодий ўсиш даврида япон корхоналари кўплаб миқдорда ишлаб чиқаришга ва ишни ажратилган ҳолда амалга оширишарди.

Лекин кўплаб корхоналар ишни бу тарзда ташкил қилиш ишчилар ахлоқини пасайишига сабаб бўлишига эътибор беришди. Натижада улар кўп ихтисосли ишчиларни тайёрлашга ва уларнинг ҳар бирига ёқадиган иш беришга интила бошладилар. Шу билан биргаликда, япон жамиятида рўй берган ўзгаришлар хусусан, микроэлектроника инқилоби, сифат даражасининг ортиши ишчилардан кўпроқ техник билимни, масалани тушуниш ва ҳал қила олиш қобилияти бўлишини талаб қилди. Кўплаб корхоналар ишчиларнинг техник билимлари ва малакаларини оширишга эътибор бера бошлашди.

Сўнги йилларда дастгоҳларга хизмат кўрсатиш, маҳсулот сифати устидан назорат, меҳнат хавфсизлиги, “ўз вақтида етказиб бериш” тизими соҳалари бўйича ходимларни ИТЎ асосида ўқитишнинг аҳамияти ортиб бормоқда. Шу сабабли жамоа раҳбарларига юқори лавозимли ходимларга керакли билимлар ва малакаларни олишлари учун қисқа муддатли тажриба ўрганиш курслари ташкил этилмоқда.

Кичик ва ўрта фирмалар ходимлари тажриба ўрганиш учун бош компания, дастгоҳ ишлаб чиқарувчилар ва ўқув юртлари билан ҳамкорлик қиладилар.

Фирма ичида ўқитишга нисбатан давлат сиёсати

Урушдан кейинги даврда фирма ичида ўқитиш борасидаги давлат сиёсати 2 асосий мақсадни кўзлаганди: фирма ичида ишчилар малакасини

оширишга кўмак бериш ҳамда ишчиларнинг малакасини ва ижтимоий мавқесини кўтариш. Бунга эришиш мақсадида таълим соҳасида бир қатор чора-тадбирлар қўлланди ва немис профессионал таълим тизимидан модел сифатида фойдаланилди. 1947 йилда қабул қилинган “Меҳнат стандартлари тўғрисидаги” қонунда малакали ишчилар тайёрлаш тартиби белгиланди. Амалий ва илмий асосланган стандартлар бўйича, малакали инструкторлар раҳбарлигида айрим мутахассисликлар ишчиларини 3 йил мобайнида мунтазам ўқитиш мўлжалланганди. 1958 йилда “Касбий ўқитиш тўғрисида” қонун қабул қилинди. Агар тадбиркорлар ўз ишчиларини давлат томонидан тасдиқланган стандартлар асосида ўқитса, у ҳолда улар давлат томонидан рағбатлантирилди.

Расман сертификатлаштирилган фирма ичида ўқитиш тизимида ўқувчилар сони 1960 йилда кескин орти ва 1970 йилга келиб энг юқори чўққисига чиқди (93 минг кишига етди). Расман сертификатлаштирилган касбий ўқитиш тизими ўз моддий аҳволлари туфайли юқори ўрта мактабларда ўқишни давом эттира олмайдиган битирувчиларни ҳам малакали ходимлар бўлиб етишишини таъминлаб берди.

Лекин юқори ўрта мактабларда ўқитувчилар сонининг ўсиши билан расман сертификатлаштирилган касбий ўқитиш ўқувчилар етишмаслиги муаммосига дуч келди. Бундан ташқари, юқори ўрта мактаблар битирувчилари учун бу ўқитиш керак эмас эди ва улар касбни тез ўзлаштира олардилар. 70- йилларда расман сертификатлаштирилган фирма ичида ўқитиш тизими таназзулга юз тута бошлади. Меҳнат вазирлиги янги бир йиллик ўқитиш стандартини жорий қилиш ва бошқа чора-тадбирлар билан бу жараённи тўхтатиб қолишга ҳаракат қилди. Лекин бу таназзулни олдини олиш имкони бўлмади ва 1992 йилга келиб ўқувчилар сони 24 кишини ташкил этди.

Шундай қилиб, узоқ муддатли ўқитиш асосида малакали ишчиларни тайёрловчи корхоналарнинг сони камайди. Бироқ сўнгги йилларда техникларни ўқитиш мақсадида фирма коллежларни очган корхоналар сони ортиб бормоқда. 1986 йилдан бери очилган бу каби коллежлар сони 12 тага етди, бундан ташқари яна 8 та коллеж бир вақтнинг ўзида бир неча фирмалар томонидан ходимларни ўқитишда фойдаланилмоқда.

Бундай шароитда давлат томонидан стандартлаштирилган касбий ўқитишни кенгайтиришга йўналтирилган чора-тадбирлар шубҳасиз, ўз самарадорлигини йўқотди ва ишлаб чиқариш соҳасида кадрлар тайёрлаш усулида катта ўзгаришлар рўй берди. Олдин ўқитишга сарфланадиган капиталлар кўпроқ янги ишга олинганларни узоқ муддатли тайёрлаб боришга йўналтирилган бўлса, аста-секин турли категориядаги ишчиларни қисқа муддатли ўқитишга эътибор берила бошланди. Шу билан бирга касбий ўқитишнинг асосини ИВЎ ташкил этади, деб ўйловчи корхоналардан фарқли ўлароқ меҳнат вазирлиги бу борада бошқача фикрда эди. Вазирлик фикрига

кўра фирма ичида ўқитишнинг асосида аудиториялар ва ўқув лабораторияларида махсус ташкил этиладиган тизим ётиши лозим.

1969 йилда касбий ўқитиш тўғрисидаги қонунга ўзгартиришлар киритилади ва янги ўқитиш тизимини ташкил қилиш белгиланди. Бу ўзлуксиз умрбод таълимга мувофиқ ишчилар профессионал карьераларининг қайси босқичида бўлишига қараб, шунга мос равишда ўқитилишлари лозим. Янги тизимда ўқитишнинг таянч тайёрлов, малака ошириш, қайта тайёрлаш ва бошқа шакллари тартибга солинди.

Ўзлуксиз, умрбод таълим тизимини мустахкамлаш учун моддий асос талаб этиларди. Шу сабабли, 1974 йил бандлик суғуртасида кўшимча тўловларни жорий этиш ҳисобига ўқитишни субсидияловчи махсус жамғарма ташкил этилди. Ҳозирги кунга келиб иш ҳақи фондининг 0,35 % ни иш берувчиларнинг бандлик суғуртасига ажратадиган тўловлари ташкил этади.

Бундан ташқари, 1982 йилдан бошлаб, ўзлуксиз умрбод таълимни ва илмий-техник тараққиётни қўллаб-қувватловчи тизим жорий этилди. Бу тизимга мувофиқ тадбиркорликнинг ўрта ва катта ёшли ишчиларни ўқитишга қиладиган харажатлари қисман субсидиялаштирилади.

1985 йилда мавжуд “Касбий ўқитиш қонуни” “Инсон ресурсларини касбий ривожлантириш тўғрисида қонун”га алмаштирилди. Асосий мақсади “кўк ёқали” ишчиларни ўқитишга мўлжалланган олдинги қонундан фарқли равишда, янги қонун барча ишчиларни (“оқ ёқали” – инженер техниклар ҳам киради) касбий қобилиятларини ривожлантиришга қаратилганди. Бундан ташқари, янги қонун турли хилдаги ўзлуксиз умрбод ўқитиш тизимларини ривожлантиришга ёрдам берди ва улар давлат томонидан белгиланган ўқитиш стандартлари билан чегараланиб қолмади. Корхоналарда “инсон ресурсларини” касбий ривожлантириш бўйича масъул кишини белгилаш қонидаси жорий этилди. Ахборот ва тажриба алмашиш мақсадида ўтказиладиган конференцияларга субсидиялар ажратила бошланди. Бундан ташқари, корхоналарни ўқитишнинг самарали усули тўғрисида ахборотлар билан таъминловчи марказлар иш бошлади.

Расман сертификатлаштирилган таълимни баҳолаш.

Ҳозирги вақтда Японияда фирма ичида ўқитиш қисқа муддатли стажировка (марказлашган ўқитиш) шаклида амалга оширилади.

Ходимларни ривожлантириш режасига мувофиқ стажировкалар ишчиларнинг категорияси ва лавозимига қараб уюштирилади. Стажировкалар ИТЎ ва мустақил ўқиш шаклида ўтказилади. II Жаҳон урушидан кейин меҳнат вазирлиги немис моделига асосланган касбий ўқитишни режалаштирганди, аммо бу режалар ўзини оқламади.

Расман сертификатлаштирилган ўқитиш тизими ёрдамида кўп ихтисосли ишчиларни тайёрлаш бошқарувчи ходимлар ва европа ҳамда америка техникалари функцияларини бажарувчи малакали кадрларни олишга имкон берди. Бундан ташқари, япон ходимлар тайёрлаш тизими нафақат ўқув

юртларидан ва марказлашган таълимдан фойдаланади, шу билан бирга ИВЎ га ҳам катта эътибор беради.

Давлат ва муниципал муассасалар амалга оширадиган касбий ўқитиш. “Инсон ресурсларини” касбий ривожлантириш қонуни асосида давлат, муниципал органлар ҳамда ёллашга ёрдам корпорацияси -ЁЁК (махсус нотижорат ташкилоти) касбий ўқитиш муассасаларини очадилар.

Давлат ва муниципал органлари амалга оширадиган касбий ўқитишнинг таъсисчилари ва шакллари таркибига “инсон ресурсларини” ривожлантириш марказлари, политехника коллежлари ва марказлари, ногиронларни касбий ўқитиш марказлари ҳамда Политехника университети киради. Ногиронларни касбий ўқитишдан ташқари бошқа ўқув муассасаларининг таъсисчиси ЁЁК ҳисобланади.

### **Хулоса**

Юқоридагилардан шуни хулоса қилиб айтиш мумкинки, ривожланган давлатлар тизимида ИРМ алоҳида ўрин эгаллар экан. Чунончи, ИРМни ривожлантириш стратегиясининг бош масаласи – ходимларни, кадрлар хизмати фаолиятини ташкил қилиш, уларни ривожланиши заминида иқтисодий равақ ва катта даромадларни кўзлаш турур экан.

Кўриб ўтилган Япония ва АҚШ давлатларида инсон ресурсларни бошқариш, кадрларни тайёрлаш тизимлари ўзаро бир-бирларига ухшаш томонлари ва айни пайтда ҳар бир мамлакатнинг ўзига хос специфик хусусиятлари, элементлари мавжуд экан. Бизнинг вазифамиз бўларни чуқур ўрганиб, таҳлил этиб, улардан республикамизда кадрларни тайёрлаш ва инсон омилини ривожлантиришда ўринли фойдалана олишдир.

### **Таянч иборалар**

ИРМни бошқариш сиёсати, «бозор» ёндашуви, йирик корпорациялар, ЗМ, асосий тамойиллар, японча бошқарув, иш вақтида ўқитиш.

### **Саволлар**

1. Ходимларни бошқариш марказларининг фаолияти нимадан иборат?
2. АҚШда “инсон омили” ва уни ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари?
3. “Японча бошқарув” тизими нима ва унинг алоҳида хусусиятлари?
4. Япония корхоналарида кадрларнинг мартаба бўйича ўсишида ротация ўрни қандай?
5. Ғарб ва шарқ менежментининг асосий фарқлари?
6. Фирма ичида ўқитиш нима?
7. Япония корхоналарида қанақа мотивация тизими қўлланилади?
8. Йирик корпорация мисолида кадрлар хизмати фаолиятини ташкил этиш нима?

## 9. ГЛОССАРИЙ

**Персонални бошқариш** – ташкилотнинг бошқарув аъзолари, персонални бошқариш тизими бўлимларини бошқарувчиларини ва мутахассисларини аниқ мақсадга йўналтирилган фаолиятидир.

**Кадрлар маркетинги** – кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш ва қоплашга қаратилган бошқарувчиларни фаолиятини бир кўринишидир.

**Меҳнат ресурсларини бошқариш** – ҳокимиятнинг барча тармоқлари ва бошқарувнинг ҳамма даражаларидаги давлаторганларининг аниқ мақсадга йўналтирилган фаолиятидир.

**Меҳнат бозори** – мамлакат хужалигида ишчи кучи ҳаракатини тартибга солиб турадиган асосий вазифани бажарувчи, иш берувчилар ва ишчиларга таъсир этувчи динамик тизимдир.

**Меҳнат шартномаси** - ишчилар ва муассаса иашкилотлар ўртасидаги келишувдир. Бунда ишчи маълум бир мутахассислик лавозимидан келиб чиқиб ишлаб бериш мажбуриятини олади, муассаса ташкилот эса, ишчига иш ҳақи тўлаш ва иш ўрни билан таъминлаш мажбуриятини олади.

**Лавозим йўриқномаси** – ҳар бир лавозим фаолиятини тартибга солувчи ва шу лавозимни эгалловчи ишчига бўлган талабни ўз ичига олувчи хужжатдир.

**Карьерограмма**- бу ижтимоий- профессионал ўсишнинг индивидуал режасидир. Бу ходим ва маъмурият ўртасида ходимнинг истикболлари тўғрисида келишилган ўзига хос битимдир.

**Кадрлар малакасини ошириш** - кадрларни билимини, малакасини, кўникмасини замонавийлаштириш мақсадида уларни тайёрлаш ҳисобланади. Бу касбга бўлган талабнинг ошиши ёки лавозимга боғлиқ бўлади.

**Кадрларни излаш ва танлаш** - ташкилотнинг бошқарув аъзолари амалага ошрадиган бошқарув циклининг муҳим вазифаларидир.

**Кадрлар ротацияси** (лот. Rotatio - доиравий ҳаракат) – «керакли ишчига зарур жойни топиш керак тамойиллига асосан кадрларни иш ўрнини доимий ўзгартириб туриш ҳисобланади.

**Кадрлар тизими (КТ)** - ижтимоий-иқтисодий тизимнинг (ташкилотнинг) марказий ва энг мураккаб ташкилий кичик тизими (ядроти) бўлиб, унинг меҳнат салоҳиятини (унинг миқдорий, сифат ва таркибий кўрсаткичлари), унинг турли қисмлари – кадрларни, шунингдек, мақсадлар, қоидалар ва уларни ишлаши ва ривожланишининг механизмини қамраб олади.

**Кадрлар тизими инқирози** – кадрлар тизимини энг муҳим мақсадлари, функциялари, таркиблари, ишлаш ва ривожланиш шакллари ва усулларининг чуқур бузилиши ва нотўғри йўналиши, унинг натижасида асосий кадрларнинг йўқотилиши ёки йўқотиш хавфи вужудга келиши мумкин.

**Кадрлар тизими стагнацияси** – кадрлар тизимининг айна пайтдаги мақсадлари ва эҳтиёжларига мос келмай ишлаши ва ривожланишининг секинлашиши.

**Ходимнинг таъсири** - ўз ичига бошқарув усулларини, ишчи иттифокларини тан олиш даражасини, жамоавий келишувчилик усулларини, ходимлар билан маслахатлашиш ва жалб қилишни, коммуникация тизимларини ва бошқаларни олади.

**Инсон ресурслари оқими** инсонларни ташкилот ичида ҳаракатланиши (танлаш, қабул қилиш, ўқитиш, аттестация, ривожлантириш, мартабани ривожлантириш, меҳнат шартномасини бекор қилиш) билан боғлиқ персонални бошқариш фаолият турларини ўз ичига олади.

**Мукофотлаш тизими** иш ҳақи, нафақалар, бажариш сифати мезонлари тизимларини ўз ичига олади.

**Иш жойини ташкил қилиш тизими** технологик тизимлар танловини, иш жойи дизайни, назорат ва ахборот тизимлари, шунингдек ахборот технологияларидан фойдаланиш кабиларни ўз ичига олади.

**Меҳнат бозори** - кишиларга ўз қобилиятлари ва кўникмаларига яраша иш топиш, иш берувчиларга - ташкилотга зарур бўлган ходимларни ёллаш имкониятларини берувчи усуллар. ижтимоий механизмлар ва ташкилотлардир.

**Иш ҳақи** - пул мукофоти миқдори бўлиб, у ёлланма ходимга маълум вақт мобайнида муайян топшириқ, ишлар ҳажми ёки ўз хизмат мажбуриятини бажарганлиги учун тўланади.

**Ижтимоий бозор иқтисодиёти** - шундай ижтимоий қурилмаки, бунда давлат эркин рақобатни ривожлантиришни фаол ёқлайди, ёлланма меҳнатчилар ва меҳнат берувчилар ўртасидаги зиддиятларни камайитиришга ёрдам беради, шунингдек ижтимоий ҳимояланмаган фуқароларга кўмаклашишнинг кенг дастурини амалга оширади.

**Локаут** (инглизча «бирор кимса олдида эшикни ёпиш» маъносига эга), бунда иш берувчилар ходимларнинг иш ҳақларини ошириш талабларига жавобан ўз корхоналарини бир неча ҳафтага беркитар эди. Улар даромадлардан махрум бўлсада, бироқ ишчиларни очлик ва ўлим ёқасига келтириб қўяр эди;

**Штрейкбрехерларни ёллаш** (немисчада «штрейкбрехер» «забастовкани синдириш» мангосини англатади), яъни тадбиркорлар шартларига кўниб ишловчи вақтинча ходимларни ёллаш:

**«Сариқ ит»** контрактлари (америкаликлар уларни шундай номлашади). Бунинг моҳияти шундаки, ишчи фақат шахсий меҳнат шартномаси (контракт)ни имзолагандан сўнг ишга олинар эди. Бунда ходим юқори иш ҳақига эришиш учун ҳеч қандай кимса билан бирлашишга ҳаққи йўқ. Агар бу тартибни бузса, дарҳол ишдан бўшатилади ва ҳеч бир суд уни ишга тиклай олмайди;

**Касаба уюшмаси** - бир касб, тармоқ ёки корхона ходимларининг

бирлашмаси бўлиб, иш берувчилар билан касаба уюшманинг барча аъзолари учун ягона меҳнат шароитлари ва иш ҳақини келишишда уларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш учун тузилган.

**Меҳнат контракти** - иш берувчи ва ёлланма ишчининг шахсий музокаралари натижасида меҳнат мазмуни ва шароити, шунингдек иш ҳаққи ва уларнинг бошқа мажбуриятлари ҳақидаги келишувидир.

**Жамоавий шартнома** ёлланма ишчиларнинг меҳнат шароити ва ҳаёти, шунингдек улар меҳнат қиладиган ташкилотнинг фаолияти билан узвий боғлиқ кенг масалаларни тартибга солади. Мотивациянинг классик назарияси – меҳнат фаоллигининг ягона рағбати пуллар деб ҳисоблайдиган назария.

**Гигиеник омиллар** - меҳнат шароитлари хусусиятлари бўлиб, улар фақат қониқарсиз бўлгандагина рағбатлантирмайдиган таъсир кўрсатишга қодир.

**Мотиваторлар** - мотивлаштиришни кучайтиришга қодир бизнесдаги инсоний муносабатлар омиллари.

**Кутиш назарияси** - ходим сарфлайдиган меҳнат миқдори кутилаётган тақдирлашга боғлиқдир деб уқтирувчи концепция.

**Ишнинг қулай графиги** — ишчи-ходимлар иш боши ва якунини мустақил белгилай оладиган иш тартиби.

**Телекоммуникация** — уй шароитида офисга уланган телефон, компьютер модеми ва факс орқали иш юритиш.

**Иш вақтининг қисқартирилиши** - керакли миқдорда иш ҳақи тўланишининг пасайиб, иш ҳафтасининг кичрайиши, яъни ишдан бўшатиш ҳолларини камайтириш усулларида бири.

**Вазифа миқдорининг бўлиниши** (ўриндошлик) - бир иш жойидаги тўлиқ иш вақтининг, қулайлик учун, икки хизматчига бўлиб берилиши.

**Хизмат доирасини кенгайтириш** — ишчи-ходимларга компаниянинг кундалик ишларида иштирок этишлари учун катта имкониятларнинг берилиши.

**Низо** - бу ишлаб чиқаришда, жамиятда ёки шахсий ҳаётда мавжуд бўладиган қарама-қарши мақсадлар, иштиёқлар, фикрлар ва мулоҳазаларнинг тўқнашуви. Ҳар бир одамнинг ўз фикри ва дунёқараши бўлади. Шу туфайли жамиятда ва меҳнат жамоасида зиддиятлар бўлиб туриши табиийдир. Ундан ташқари, ҳар бир ривожланиш ўзига хос бир қарама-қаршилиқдан бошланади.

**Мақсадларга эришишдаги иштирок** — команда ишидаги муваффақиятли натижалари эвазига мунтазам равишда пул мукофотларининг олиниши.

**Муносабатлар** - бу қадриятларни юзага чиқарувчи турли усуллар намоён бўлиши жараёнидир. Бунда шахслар ва гуруҳларнинг ўзаро алоқалари, таъсири юзага чиқади.

**Корхонани аспектлари:**

“Ким кимни” бошқаради? (институционал аспект). Бу аспект бошқариш масалалари ижрочиларини, хусусан, менежерлар ва бошқарув органларини характерлайди. Бошқа томондан, шу тарзда ким бошқаришини, хусусан, қарорлар билан боғлиқ шахслар ва бошқа ходимларни аниқлайди.

Бошқарув “қандай” амалга оширилади ва бошқарувчиларга “қандай” таъсир кўрсатади (функционал аспект). Бу аспект, биринчидан, менежерлар ва бошқарув органлари фаолияти ва шаклланишини характерлайди. Бу ерда бошқарувнинг функциялари ва шунингдек, менежерлар фаолиятининг махсус характеристикаларини (бошқарув услубларини) кўриб чиқиш мумкин. Бошқа томондан, менежернинг бошқарилувчиларга таъсир этиш муносабатлари характерланади.

Бошқарув “нималар” билан амалга оширилади? (инструментал аспект). Бу аспект менежерлар ўз вазифаларини амалга оширишда ишлатадиган инструментлари (бошқарув инструментлари)га тааллуқли.

**Бошқарув** деганда ўзига жавобгарликни олган ҳолда, мақсадга эришиш ва шартларга риоя қилиш мақсадида, тегишли воситаларга, шунингдек уларни шакллантириш ва таъминлашга суянган ҳолда, муайян шахслар ва органлар томонидан бажариладиган, бошқа (хусусан, қарорлар билан боғлиқ) шахсларга, таъсир кўрсатиш.

**Бошқарув стили** (услуги) деганда менежер хулқининг одатий кўриниши ва ўзини тутиш усуллари тушунилади.

**Қабул қилинадиган қарорлар** - бошқарувчиларнинг иштирокига кўра бошқарувнинг идеал-типик авторитар, алоқадорлик ва автоном (мухтор) услублари ажратилади.

**Бошқарувнинг авторитар услуги** менежер учун ҳокимият мавжуд бўлганда ироданинг яқкашахслилиги ва марказлашганлигини намоён бўлиши билан ажралиб туради. Менежер ҳал қилади ва буюради, ходимлар бу фармойишларни бажаришлари лозим.

**Буйруқбозлик услуги** - менежер бошқарилувчиларнинг иштирокисиз ҳал қилади ва катъий буюради, ходимлар жазолар хавфи остида унга эргашишга мажбурлар;

**Автократик услуб** - менежер ихтиёрида ҳокимият учун катта аппарат мавжуд;

**Бюрократик услуб** - менежер обрўси бу ерда расмий табақавий тартиблардан келиб чиқади. Менежерлар ва ходимлар битта батафсил қоидалар тизимига бўйсинадилар;

**Патриархал (матриархал) услуб** - менежер “оила бошлиғи” обрўси ёрдамида қайғуриб ва бутун жавобгарликни ўз зиммасига олиб, қарорни тушунтиради ва буюради, ходимлар унга бўлган чексиз ишонч асосида буйсунадилар;

**Хушмойиллик услуги** - менежер ўз обрўсини шахснинг энг яхши такрорланмас сифатлари асосида қарор топтиради ва шунга яраша юқори



шахсий мавқега эришади, ходимлар унинг қарорлари ортидан эргашадилар, чунки унинг ички ижобий ҳислатларига ишонадилар.

**Бошқарувнинг алоқадорлик услуги** - қарорлар қабул қилиш жараёнида ходимларнинг иштироки билан ажралиб туради.

**Коммуникация услуги** - менежер ўз қарорини қабул қилинганини айтишга кийналади ва шунинг учун ходимларга маълум қилгандан кейингина қарор чиқаради, ходимлар саволлар бериши, ўз фикрини билдириши мумкин, бироқ фармойишларга риоя қилишлари керак;

**Маслаҳат услуги** - менежер қарорларни фақат батафсил ахборот ва бахслашувдан сўнггина қабул қилади, шунингдек ходимлар томонидан қарор ва муаммонинг оптимал ечимлари тўғрисида киритилган таклифларни инобатга олади. Ходимлар, муҳокамавий иштирок этиб, қабул қилинган қарорларни бажарадилар;

**Қўшма қарорли бошқариш услуги** - бунда менежер муаммони ўртага қўяди ва уни ҳал қилиш учун чекланган шарт-шароитларни ўрнатади, ходимлар келишилган чегараларда ўтказиладиган тадбирлар тўғрисида мустақил қарор чиқарадилар, менежер рухсат беради, лекин вето (таъқиқлаш) ҳуқуқини сақлаб қолади;

**Автоном услуги** - менежер ҳал қилиш жараёнида ўз зиммасига модератор (яъни ўзини четга олувчи) ролини олади ва ечимларни жамлашга кийналади, ходимлар мустақил чегаралар белгиланмаган ҳолда, одатда кўпчилик билан қарор қабул қиладилар.

**Раҳбарликнинг демократик услуги** - бўйсинувчиларга уларнинг малакаси ва иш хусусиятларига мос бўлган мустақилликни бериш, ишлаб чиқариш масалаларини уларнинг бевосита иштирокида ёки ҳеч бўлмаганда улар билан муҳокама қилингандан сўнг ҳал қилиш, уларнинг ишлаши учун зарурий шароитларни яратиш, уларнинг ҳаракатларини ҳолис баҳолаш, инсонларга ижобий муносабатда бўлиш ва уларнинг эҳтиёжлари ҳақида уйлаш кабиларни кўзлайди.

**Либерал услуб** - Буни кўпинча раҳбар ишни ўз ҳолига ташлаб қўйганда албатта самарасиз сифатида кўрадилар.

**Бошқарма қарори** - раҳбар томонидан бажарилаётган мувофиқлаштириш чоралари кўзга ташланадиган асосий ҳужжатлардан биридир.

#### **TQM тизимининг асосий элементлари:**

1. Муайян сифатли товарни ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқариш учун бозор эҳтиёжларини аниқлаш. Бу соҳада маркетинг бўлими етакчи бўлиши зарур. Имкониятга қараб, мижозни товарни ишлаб чиқишга, ва айниқса вақт ўтиши билан уни такомиллаштириш жараёнига жалб қилиш керак. Бозор билан тесқари алоқа тизимини йўлга қўйиш зарур. Товар қандай қабул қилинаётганлиги, харидорларнинг фикрини ўрганмай туриб муваффақиятга эриша олмайсиз.

2. TQM жараёнидаги иккинчи қадам товарни ишлаб чиқиш ва

текшириш ҳисобланади. Бу ерда сифат даражаси вариантларини танлаш ҳал қилувчи масала бўлиши ва товарни ишлаб чиқиш (лойихалаш) якунида у яхшилаб текширилиши керак, ва бунда ҳам имкониятга қараб харидорни жалб қилиш маъқул.

3. Ишлаб чиқариш жараёнини шундай ишлаб чиқингки, уни йўлга туширилиши билан нуқсонсиз маҳсулот ишлаб чиқарилсин. Акс ҳолда уларни ремонт ёки қайта ишлаш учун зарар кўрасиз.

4. Назорат натажаларини хужжатлаштириш ва товарни баҳолаш жараёнини давом эттириш керак. Товар доимий назорат қилинаётганлигига ишонч ҳосил қилинг. Товарни баҳолаш устидан назорат жараёнини ҳам бошқаришни унутманг. Товар корхонадан ташқарида баҳоланаётганлиги ва унинг натажалари сифатни оширишда ёрдам бераётганлигига ҳам ишонч ҳосил қилинг.

5. Мол етказиб берувчиларга сифат юзасидан қўйиладиган талаблар, яъни улар етказиб бераётган ресурслар техник характеристикалар ва стандартга мос келишини доим текшириб бориш зарур. Бу тақсимот тизимига, товарни заводдан истеъмолчигача етказиб берувчи воситачиларга ҳам таълуқли.

6. Ишчи гуруҳлари, мукофотлаш, мотивлаштириш, сифатни сақлаш ва назорат қилишга зарурий ваколатларни ходимларга топшириш орқали сифат ҳақидаги ахборотни таъминлаш. Бу муаммо вужудга келиши билан унга дарҳол жавоб беришга олиб келади. Ходимларга мувофиқлаштириш ваколатини берилиши назоратчилар иш ҳажмини камайтиришга ва яхши натажаларга олиб келади.

7. Бутун жараённи кузатувчи ва муаммоларни дарҳол ҳал қилувчи гуруҳларни ташкил қилинг. Бу гуруҳлар лавозимлар тузилмасини ишлаб чиқишлари, мажлис учун вақт ўрнатишлари ва ўз вазифаларини бажариш учун барча шароитларга эга бўлиши керак.

**Ишчилар ўз меҳнатлари эвазига мукофот** - иш ҳақи билан тадбиркор томонидан тўланадиган қўшимча тўловлар ва кўрсатиладиган хизматлар йиғиндиси оладилар. Камдан кам одам тўкинга ишлайди, кўпчилик эса мукофотни ишда ўз ҳақининг ўлчови деб ҳисоблайди.

**Рағбатлантириш** - маҳсулотни керакли хажмда ишлаб чиқараётган ёки исталган ишлаб чиқариш даражасини таъминлайдиган ишчиларга нақд тўловлар.

**Комиссион тўловлар** - фирманинг сотув ҳажмида шаклланадиган тўловлар. Улар персоналга тўлаш учун ишлатилади ва мукофотнинг ягона шакли бўлиб ёки ҳар доимги ойлиги устига рағбатлантириш бўлиб хизмат қилади.

**Мукофот** - одатда иш ҳақи ва ойлик устидан, эришилган ютуқларга ҳақни ифода этувчи нақд тўловлар.

**Тартибга солиш дастурлари.** “Jonsons & Jonsons” - ишлаб чиқариш муаммоларидан хавотирда бўлган ягона компания эмас. Бажарувчи

директорлар, менежерлар ва бошқа тоифа ишчилар меҳнат унумдорлигини оширишни тартибга солиш учун компания унумдорликнинг маълум даражасига эришиш ёки даромадликка эришиш билан боғлиқ улар учун пуллик рағбатлантиришлар киритади. Бошқача қилиб айтганда меҳнатга ҳақ тўлаш учун асос оддий фаолият билан эмас, балки бу фаолиятнинг натижалари билан аниқланади.

**Фойдаларда қатнашиш** - компания ўз ишчиларига мукофот сифатида компаниянинг фойдасидан маълум бир улушини ажратиш тизими.

**Мақсадларга эришишда қатнашиш** - ишчиларга умумий фойдасига эмас, балки ишлаб чиқариш ҳажми ошиши билан боғлиқ бўлган ушланиб қолишларни иқтисод қилиш суммасидан мукофот тизими.

**Ишлаб чиқариш тўлови** - ишлаб чиқариш меъёрларини ёки бошқа мақсадларга эришилгани учун мукофот тўлаш шарти билан ишчига паст иш ҳақи миқдорининг белгиланиши.

**Малака тўлови**-ишчилар томонидан олинган малакага боғлиқ бўлган тўловлар.

**Имтиёзлар** - компаниянинг энг яхши ва ҳурматга сазовор ишчиларига берилган қўшимча рағбатлантириш категорияси ҳисобланади.

**Ишчиларга қўшимча тўловлар ва хизматлар** - ойлик маош, рағбатлантиришнинг турли кўринишларидан ташқари компания томонидан амалга ошириладиган қўшимча тўловлар.

**Ташкилот маданияти** - бу шахс ёки кишилар гуруҳининг ўзига хос жиҳатларини акс эттирувчи хулқ-атворидир.

**Технология** - қимматбаҳо нарса. Ходимлар ёши даражасининг кўтарилиши ва ёшлар сонининг қисқариши менежерни ишчилар ўрнини босувчи технологиялар ҳақида ўйлантиради. Маълумотларнинг йиғилиш фазаси фаолият йўналишларини таърифлашни, мақсад ва вазифаларни кўрсатган ҳолда маълумотлар йиғиш режасини тайерлашни ва уни амалиётда амалга оширилишига жавоб берувчи шахслар ва муассасалар бўлишини ўз ичига олади.

**Қадриятлар** - бу нисбатан умумий иқдорлик бўлиб, нима тўғри, нима нотўғри эканлиги билан белгиланади.

**Халқ-атвор** - бу инсон ҳаракатининг турли шакллари дидир. Инсонлар у ёки бу вазият тақозасига биноан ўз маданиятини намоён қилди.

### Адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т.: «Ўзбекистон» 1994 й
2. Ўзбекистон Республикаси «Таълим тўғрисида»ги қонуни, Тошкент, «Ўзбекистон» 1998 йил
3. Ўзбекистон Республикаси «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги қонун (янги тахрир), Т. «Адолат» 1998 йил.
4. Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” Тошкент, 1998 йил
5. Попов С.Г. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Ось-89, 2003.
6. Герасименко В.В. Основы менеджмента. Учебник. М.: ТЕИС, 2000.
7. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001.
8. П.В. Журавлев и др. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: 1998
9. К.Х.Абдурахмонов ва б. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. Т.: 2004.
10. А.Х. Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Бошқарув таҳлили. Ўқув қўлланма.Т.: 2003.
11. Гуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.
12. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000.
13. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2002.
14. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Учебник. СПб.: Питер, 2003.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 1999.
16. Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. Учебник. М.: 2000.
17. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2000.
18. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. СПб.: Изд. «Союз», 2002.
19. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: ЮНИТИ, 2003.
20. Миҳалева Е.П. Менеджмент. Учеб. пос. М.: ЮРАЙТ, 2003.
21. Д.Кемпбел, Дж.Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
22. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб. Т.:Мехнат, 2000.
23. Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Проф. Н.Г.Кўзнецова. Учебник. Ростов на –Дону. :Феникс 2002.
24. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. Учебник. СПб.: Питер – 2002.
25. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. - М.: ТЕИС, 2000. – 88 с.

26. Арметронг Майкл. Как стать еще лучшим менеджером Днепропетровск: Боланс- Клуб, 2003. – 350 с.
27. Бренет С., Пэйн С. Офисное руководство PSA Security. Криптография. Официальное руководство PSA Security. –М.: Бином Пресс, 2002. -384 с.
28. Бусу́гин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. - М.: Изд-во “Финпресс”, 2000. - 1056 с.
29. Вачугов Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учеб. пособ. Изд. 3-е. - М.: Высш. шк., 2004. - 192 с.
30. Волгин В.В. Автосервис. Производство и менеджмент: Учеб. пособ. М.: Дашков и К, 2004. -440 с.
31. Волгин В.В. Автосервис: структура и персонал: Практическое пособ. -М.: Изд. Торг. Корпарация “Дашков и К”, 2004. - 211 с.
32. Выкып бизнеса менеджерами: советы инсайдера. Пер. с англ. Рикертсен Рик.М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 404 с.
33. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект. - М.: Дело, 2004. - 360 с.
34. Команды менеджеров: Секреты успеха и причины неудач. Пер. с англ.Р. Мередит Белбин. - М.: НИРР, 2003. - 315 с
35. Компенсационный менеджмент. - Под ред. Гарелова Н.А. Пер. с англ. Хендерсон Р. 8-е изд. -СПб.: Питер, 2004. - 880 с.
36. Мазур И.И. Управление качеством: Учеб. пособ. - М.: Омега-Л, 2005. - 400 с.
37. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. пособ. - М., 2003. - 1039 с.
38. Развитие организации и HR-менеджмент: Учеб. пособ. - М.: Независимая фирма класс, 2004. - 368 с.
39. Рапорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. - М.: ТЕИС, 2001. - 264 с.
40. Справочник карьериста 2003-2004. Ежегодник. - М., 2004.
41. Справочник карьериста. Московский студенческий центр. 2004-2005
42. Васильев В.Ю. Рынок труда в условиях «шведской модели» проблемы и решения. Учеб. пособ.-М.: МГИ МО (У) МИД России, 2004.-94с.
43. Продолжительность занятости и трудовая мобильность.-М.: ТЕИС, 2003.- 245 с.
44. Экономика и социология труда. Экзаменационные ответы. Шпаргалка студенту выза.- М.: Изд-во «Буглайн», 2005.- 40 с.
45. «Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика» - трудуучастников конференции, Алматы, 1996г.
46. «Рынок труда и социальная политика в Центральной и Восточной Европе». Под редакцией Н.Барра., ИКЦ «ДИС», М., 1997 г.
47. Основы менеджмента. Учеб. пос. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003-256 с.
48. Основы менеджмента. Учебник. Герасименко В.В. М.: ТЕИС, 2000- 144с.
49. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002 – 463 с.

50. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003 – 501 с.
51. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П. Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003, 176 с.
52. Питер Э.Ленд « Менеджмент и искусство управлять»
53. Ян Бардвел, Л. Холден «Управление людскими ресурсами»
54. Ю.Д. Крассовский «Если я руководитель» М, Изд. «Московский рабочий» 1993 г.
55. Д. Дж. Речман, М.Х. Мескон «Современный бизнес» М.1995 г.
56. Джон Д. Дэниелс, Ли Х Радеба « Международный бизнес », гл.3., 20.
57. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000 - 240с.
58. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2002 – 544 с.
59. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Учебник. СПб.: Питер, 2003 – 288с.
60. А.П.Егоршин. Управление персоналом. 2-е изд. Н.Новгород. 1999, 624 с.
61. Технология управления персоналом. Учебник. П.В. Журавлев и др. М.: 2000, 576 с.
62. Модели и методы управления персоналом. Учебник. Под ред. Е.Б.Моргунова. М.: 2001 – 464 с.
63. Мировой опыт в управлении персоналом. П.В. Журавлев и др. М.: 1998 – 232 с.
64. Разработка управленческого решения. Б.Г. Литвак. М.: Дело, 2000-392с.
65. Персонални бошқариш. К.Х.Абдурахмонов ва б. Ўқув қўлланма. Т.: 2004, 160б.
66. Бошқарув таҳлили. А.Х.Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Ўқув қўлланма.Т.: 2003, 65б.
67. Гуломов С.С., Додобоев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Фарғона –2000.

**Интернет маълумотлари:**

1. [www.devbusiness.ru](http://www.devbusiness.ru)
2. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
3. [www.uk.ru](http://www.uk.ru)
4. [www.aport.ru](http://www.aport.ru)
5. <http://ino.uzpac.uz/rus/econom0210.html>
6. <http://www.fera.uz/modules>
7. <http://www.cer.uz/reports/9914>
8. <http://www.ecoaccord.cks.lead.org/trade/countries/uz6>
9. [www.review.uz](http://www.review.uz)
10. <http://www.uza.uz/business> - ЎЗА Ўзбекистон Миллий ахборот агентлиги