SH. N. ZAYNUTDINOV, R. I. NURIMBETOV

# PERSONALNI BOSHQARISH



**65.050.2**
**Z22**

**Zaynutdinov, Shavkat Nuritdinovich.**
Personalni boshqarish: Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun o'quv qo'l. /Sh. N. Zaynutdinov, R. I. Nurimbetov. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi.–T.: Yangiyul poligraph service, 2007. –320 b.

Mazkur o'quv qo'llanma bakalavriyat 5340100 — «Iqtisodiyot» va 5340200 — «Menejment» yo'nalishlari bo'yicha ta'lim olayotgan talabalarga mo'ljallangan.

O'quv qo'llanmada personalni boshqarishning zamonaviy konsepsiyalari, usullari va uslublari, funksiyalari, shuningdek, karyerani rejalashtirish, personalni tanlash va joy-joyiga qo'yish, personalni boshqarish strategiyasi hamda inson kapitali nazariyalari va personalni boshqarishning chet el tajribalari qiziqarli ma'lumotlar asosida baafsil yoritilgan.

**BBK 65.050.2ya73**

***Taqrizchilar:*** **D.N. Raximova** — O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasi «Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti» kafedrasi mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor.
**V.U. Yodgarov** — Toshkent Arxitektura va qurilish instituti «Iqtisodiyot» kafedrasi mudiri, iqtisod fanlari nomzodi, dotsent.

**ISBN 978-9943-309-26-5** **© «Yangiyul poligraph service», 2007.**

## SO‘ZBOSHI

Inson omilini faollashtirish, respublikamiz kadrlar salohiyatini rivojlantirish, undan oqilona foydalanish — rivojlanish yo‘lidan borayotgan mustaqil mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy hayotida muhim strategik ahamiyat kasb etuvchi vazifalardan biriga aylanib bormoqda.

Bu shart-sharoit korxona va tashkilotlarda personalni boshqarishning yangi andozasini shakllantirishni taqozo etadi.

Ushbu maqsaddan kelib chiquvchi birinchi darajali vazifalar qatorida iqtisodiyot tarmoqlarini, malakali kadrlar bilan ta’minlash, hozirgi zamon demokratiyasi va bozor sharoitida samarali ishlashga qodir bo‘lgan omilkor mutaxassislar bilan to‘ldirish, personalni samarali boshqarish tizimini shakllantirish masalalari alohida e’tiborga loyiq.

Shuning uchun tarmoqqa jalb qilinuvchi personalni shakllantirish va sifat jihatidan yangi xizmatchilarning qobiliyat va imkoniyatlaridan unumli foydalanish, ularni oqilona joy-joyiga qo‘yish, kasbiy malaka jihatidan rivojlantirish, xizmat sohasida o‘sishini rag‘batlantirishning strategiya va taktikasini puxta belgilab olish, ayniqsa, muhimdir. Bu vazifalar yechimi va kadrlar siyosatining ustuvor yo‘nalishlarini amalga oshirish yangi texnologiyalarni yaratish, kadrlar tayyorlash jarayonida boshqaruv tamoyillarining mazmuni, ko‘lami va amal qilish doirasini belgilab olishni talab qiladi.

Ma’lumki, bozor sharoitida personalni boshqarish sohasida chuqur zamonaviy bilimlarga ega mutaxassislarga bo‘lgan talab har qachongidan ham yuqoridir. Shu sababli personalni boshqarish bo‘yicha zaruriy nazariy bilimlarga ega bo‘lish va ulardan amaliyotda samarali foydalanish ko‘nikmalarini talab etadi.

SamISI
Inv № _

Personalni boshqarish fanini o‘qitishdan maqsad talabalarda personalni boshqarishning nazariy asoslarini va bu jarayondagi vujudga keladigan muammolarni hamda ularni hal qilish yo‘llarini o‘rgatish bo‘lib, bu orqali ularda rahbarlik, tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq uyg‘otishdir.

Mamlakatimizda bozor iqtisodiyotining rivojlanishida personalni boshqarishning zamonaviy shakllarini amaliyotda qo‘llash muhim hisoblanadi.

Personalni boshqarish xizmatining tuzilishi ko‘p jihatdan korxona va tashkilotlarning xususiyatlari, hajmi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning o‘ziga xos tomonlari bilan belgilanadi. Kichik korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish sohasidagi ko‘pgina vazifalarni asosan muntazam rahbarlar bajarsalar, yirik korxona va tashkilotlarda esa bu vazifalarni mustaqil tuzilmaviy bo‘linmalar bajaradilar.

O‘zbekistondagi va xorijiy davlatlardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya’ni kadrlar bilan ta’minlash, ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlanishini shakllantirishga imkon beradi. Shunga asosan korxona va tashkilot personalini boshqarish tizimi shakllantiriladi. Uning yaratilishida fan tomonidan ishlab chiqilgan va amaliyotda sinovdan o‘tgan qoidalar va usullardan foydalaniladi. Bu o‘z navbatida har qanday ishlab chiqarishning ijtimoiy-iqtisodiy samaradorligini oshishiga olib keladi.

# I BOB. PERSONALNI BOSHQARISH ASOSLARI

**Muhim tushunchalar:** personal, personalni boshqarish usullari, personalni boshqarish uslublari, personalni boshqarish tamoyillari, zamonaviy yondashuvlar.

## 1.1. Personalni boshqarish mazmuni va mohiyati

Iqtisodiyotni boshqarish keng ma'noda iqtisodiy obyektlarni, jarayonlarni, munosabatlarni boshqarishni ifoda etadi. Bunday talqinda boshqaruvning har bir qismida inson omilining, odamlar ishtirokidagi boshqaruv omilining mavjudligi chetdan nazar tashlaganda ko'rinmagandek tuyuladi.

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

Atamalardagi farqlarga faoliyat xususiyati va yo'nalishlari sabab bo'lishi mumkin. Masalan, "personal" atamasi ko'pincha unchalik katta bo'lmagan firmalar (bu yerda 100 kishidan kamroq xodim nazarda tutilmoqda) tomonidan ishlatiladi. "Inson resurslari" atamasidan foydalanuvchilar orasida xodimlarining soni 2,5 ming kishidan ortiq bo'lgan yirik tashkilotlar ustunlik qiladi.

O'zbekistonda personalni boshqarish 1990- yillarning boshlaridan e'tiboran shakllana boshladi. Bunga birinchi navbatda ma'muriy-buyruqbozlik tizimining inqirozga uchrashi, korxonalarning mustaqilligi, bozor munosabatlarining rivojlanishi va tadbirkorlikning avj olishi hamda eng asosiysi, iqtisodiyotning rivojlanish markazida INSON turishini anglab etish sabab bo'ldi.

Personalni boshqarish (personal menejmenti) — korxona, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir. Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi, u xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan yuqori darajada foyda olishini, demak, korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi.

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

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

Bizning nazarimizda, inson resurslarini boshqarish shundan iboratki, odamlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi, ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash kerak, bundan maqsad korxonaning strategik maqsadlariga erishishdir.

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

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

"Personalning kasbiy-malaka tuzilishi" degan tushunchaning o'zi bir xil ma'noni anglatmaydi. U bir-biri bilan bog'langan **uchta mustaqil jihatni** qamrab oladi. Ular: **ish kuchining kasbiy tuzilishi; uning malaka tuzilishi; malakaning mazmunidan** iboratdir. Bunda ish kuchining kasbiy tuzilishi deyilganda kasbiy

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

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

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

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

Korxonaning ijtimoiy tizimi qonuniy ravishda ikkita asosiy kichik tizimga: boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlariga bo'linadi. Shunday qilib, boshqaruvchi personal personalni boshqarish subyekti, obyekti esa ishlab chiqarish personali sifatida maydonga chiqadi.

**Ma'muriy-huquqiy tamoyili** xodimlarni egallab turgan lavozimiga qarab farqlashni nazarda tutadi: zavod direktori, sex boshlig'i, reja bo'limi boshlig'i, bosh buxgalter va h.k.

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

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

Zamonaviy korxonaning tuzilishi quyidagichadir:

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

Xalqaro Mehnat Tashkilotining (XMT) Ma'muriy kengashi qabul qilgan ta'rifga muvofiq "Tajribali mutaxassislar" (professional wozkezs) toifasiga quyidagilar kiradi:

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

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

Bu ta'rif korxona yoki tashkilotning bir qismini boshqaradigan va u yerda personal bo'lib ishlaydigan kishilarga ham taalluqlidir. "Mersedes-Bens" va "Folksvagen" korporasiyalarida mutaxassislar soni keyingi vaqtlarda 20–25% kamaytirilgan.

Bu ma'lumotlar, sirtdan qaraganda, hamma joyda mutaxassislar soni ortib borishi an'anasiga zid keladi; haqiqatda esa bu ma'lumot sanoati rivojlangan mamlakatlarga va o'rta bo'g'in xodimlariga taalluqlidir.

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

"Raqobat kurashining ortishi bilan yaqin vaqtlarda birorta ham korxona 10 – 15% dan ortiq o'rta bo'g'in mutaxassislarini saqlab turolmaydi. Bu mutaxassislar ancha katta ish haqi oladi va ishlab chiqarishda bevosita ishtirok etmaydi", — deyiladi yollanma mehnat kishilari, texnik xodimlar va mutaxassislar Xalqaro Federasiyasi ma'ruzasida. Bundan shunday xulosa kelib chiqadiki, yaqin vaqtlar ichida bevosita ishlab chiqaruvchilar va yuqori daraja boshqaruvchilari umuman o'rta bo'g'in mutaxassislarisiz kun kechirishlari mumkin. Bunday sharoitda mazkur toifadagi mutaxassislar faqat bilim va tajribalaridan ajralib qolmasdan, shu bilan birga firmaning raqobatbardoshligi bilan unda hamkorlik qilish ruhini saqlab qolish zarurligi o'rtasida sezilarli ixtilof kelib chiqadi.

Mutaxassislar bilan korxonalar o'rtasidagi "ajralish"ga barham berish uchun avvaldan shartlashib olish zarur, toki u mutaxassislar javobgarligini va korxonaning vazifalarini aniq belgilab qo'yishi lozim.

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

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

**Boshqaruv obyekti** korxonalar, tashkilotlar va muassasalar personalidir. Boshqaruv obyektlari sifatida nafaqat ishlab

chiqarish, tashkilot, kompaniya, muassasaning moddiy omillari, balki ishlab chiqarish jamoalari, xodimlar ham namoyon bo'ladi. Iqtisodiy, takror ishlab chiqarish jarayonini, shu jumladan, ishlab chiqarish, taqsimot, ayirboshlash, iste'molni boshqarish — bu jarayonlarda ishtirok etuvchi insonlarga ham oid hisoblanadi. Iqtisodiy jarayonlarni boshqarish bevosita insonlar bilan bog'liq, zero bunday munosabatlar aynan ular o'rtasida yuzaga keladi.

Faqat favqulodda yuzaki yondashilgandagina iqtisodiyot, biznes asosan tovarlar va pullar, shuningdek, tovarlar va xizmatlarning iste'molchilari bilan aloqador ekanligini ko'rish mumkin. Haqiqatda esa iqtisodiyotdagi munosabatlar doirasi ishlab chiqaruvchilar tomonidan bozorlarga yetkazib beriluvchi tovarlarning iste'molchilari o'rtasidagi aloqalardan ancha keng. Ishlab chiqarish, biznes o'rtasida yaqin munosabatlar ijrochilar jamoasidan iborat bo'lgan menejerlar orasida yuzaga keladi. Bular muvaffaqiyatli iqtisodiy faoliyat asosini tashkil etuvchi korxona, firma, tashkilotlarning keng ishlar doirasini bajaruvchi xodimlardir. Xodimlarning vaqtinchalik yollanilishi yoki tashkilot, muassasaning xodimlar shtatiga kirishidan qat'iy nazar, ishning muvaffaqiyati bu odamlarni boshqarish, ular bilan aloqalar o'rnatishga bog'liq.

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

**Personalni boshqarish subyekti** deyilganda biz, **birinchidan**, harakatdagi rahbarlik davoni kadrlarni tayyorlash, qabul qilish, ularning ishga ko'nikishi, bir joydan boshqasiga o'tkazilish jarayonining boshqarilishi va shu kabilarni,

**ikkinchidan**, bo'ysunuvchi bo'limlar, jamoa va muntazam boshqaruvchi personalni, **uchinchidan**, boshqaruv subyektlari tarkibiga turli xil ishchilar, jamoani jisplashtirish, tarbiyalash, a'zolarning ijodiy faolligini oshirish sohasidagi vazifalarni bajaruvchi kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoat tashkilotlari (masalan, sifatni oshirish to'garaklari) ham kiradi.

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

Shu bilan birga, **personal — avvalo odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga xos sifat va hossalarning murakkab majmui bilan ajralib turadi**. Ular orasida ijtimoiy-psixologik xususiyatlar asosiy rol o'ynaydi. Personalning bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida namoyon bo'lishi ishlab chiqarishda personalni boshqarishning o'ziga xos tomonini tashkil etadi.

O'z mohiyatiga ko'ra tashkilot, muassasa, korxona personalini boshqarish, boshqaruv apparatining ongli, tizimli tashkil etilgan faoliyati bo'lib, u mehnat jamoasini shakllantirish va personal ishini iqtisodiy faoliyatning ishtirokchilari manfaatlarini inobatga olgan holda samarali va kelishilgan tarzda ta'minlashga qaratilgan.

Shunday qilib, personalni boshqarish — menejmentning eng nozik, noyob va javobgarli qismidir. Firma personalini muqqdoriy boshqarish uchun faqat ishlab chiqarish, tadbirkorlik, resurslarga egalik qilish manbaalari va tovarlarni sotish mohiyatini bilishigina talab etilishi bilan cheklanmaydi. Xuddi shu ahamiyatda, zarur qobiliyatdagi insonlarni topish, ularni

ishga jalb qilish, ular mehnatidan samarali foydalanish va adolatli haq to'lash, o'zaro hurmat tamoyillari asosida xizmat munosabatlarini o'rnatish, majoraviy vaziyatlardan yiroqlashish va yuzaga keladigan ziddiyatlarni, agar o'ta muhim bo'lmasa oqilona hal qilish kabi xususiyatlar ham muhim hisoblanadi.

Personalni ilmiy asoslangan, puxta, professional boshqarish nazariya va metodologiyaga, boshqaruv texnologiyasi va tashkillashtirishga, ijtimoiy psixologiyaga, umumtanolingan ahloqiy me'yorlarga va insoniy munosabatlarga tayanadi. Personalni boshqarishning organik tarkibiy qismi bo'lib mehnat jamoalari va alohida xodimlarni boshqarish hisoblanib, unda har bir xodimga nisbatan individual yondashuv muhim sanaladi. Personalni boshqarishda bajariladigan ishlarning turiga va boshqaruvdagi iqtisodiy jarayonlar ishtirokchilarining psixologik xususiyatlariga mos keladigan rahbarlik uslubini tanlash va qo'llashga alohida ahamiyat qaratiladi.

O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish va u bilan bog'liq demokratlashtirish va erkinlashtirish vazifalari personalni boshqarish mohiyati, shakllari va uslublariga sezilarli o'zgartirishlarni kiritish zaruratini keltirib chiqardi. Xodimlarni mafkuraviy qarashlar, partiyaviy mansubligi, millati asosida kadrlarni boshqarish va joy-joyiga qo'yish deb ataluvchi tizimdan farqli o'laroq, bozor iqtisodiyotida xodimning kasbiy (professional) qobiliyati, ta'lim darajasi, tezkorligi, ijrochilik xususiyatlari, intizomligi va mas'uliyati kabi mezonlar hal qiluvchi hisoblanadi. Rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasidagi munosabatlar ko'proq umumiy manfaatlarga asoslangan sheriklik tusini kashf etadi. Shu bilan birga rahbarning, menejerning keraksiz xodimlardan ozod bo'lish, personalni o'z xohishiga qarab shakllantirish, to'ldirish bo'yicha imkoniyatlari yuzaga keladi.

Personalni boshqarish tizimi funksiyalari avvalgi kadrlar xizmatlariga mansub bo'lgan xodimlarni izlash, yollash, joy-joyiga qo'yish, ozod qilish, malakasini oshirish, hisobini yuritishdan iborat bo'lgan vazifalardan ancha kengaydi. Xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida bu funksiyalar

rejalashtirish va personal marketingini, personalni rivojlantirish, mehnat munosabatlarini boshqarish, normal mehnat sharoitini ta'minlash, rag'batlantirish, personal boshqaruvini huquqiy ta'minlash kabi jihatlarni qo'shish hisobiga ancha kengaytirildi. Hozirda ko'pgina tashkilotlarda kadrlar bo'limlari personalni boshqarish xizmatlariga aylantirilmoqda.

## 1.2. Personalni boshqarish tamoyillari

Personalni boshqarishning zamonaviy tamoyillari Anri Fayol kitobining ishlab chiqarishni boshqarishga oid bobida keltirilgan tamoyillariga sezilarli tuzatishlarni kiritishni taqozo etadi[1]. Shu bilan birga, xodimlarni, mehnat jamoalarini, ishlab chiqarishdagi munosabatlar jarayonlarini boshqarish, shuningdek, boshqaruv tamoyillari o'ziga xos ifoda va mustaqil mohiyat kasb etmoqda.

Funksiyalar, vakolatlar va mas'uliyatni aniq taqsimlash tamoyili bo'ysinuvchilarning, shuningdek tashkilotni boshqarish tizimining turli bo'g'inlari rahbarlarining huquq va majburiyatlarini aniq tartibga solishni nazarda tutadi. Bu tamoyilga muvofiq, xodimlar qaysi ko'rsatmalar rahbarlar tomonidan berilishi, qaysi funksiyalar xodimlarning o'zlari tomonidan ish mohiyati va tegishli me'yoriy yo'riqlar doirasida mustaqil bajarilishi kerakligini aniq bilishi kerak. Ish jarayonida rahbarning va uning ijrochilarining mas'uliyat doiralari ham ma'lum bo'lishi lozim. Xodimlar qay darajada harakat qilish huquqi va imkoniyatlariga ega ekanligi belgilanishi kerak. Bunda ijrochining yo mustaqil yoxud yuzaga kelgan vaziyatdan kelib chiqib bajarishi kerak bo'lgan funksiyalari ko'rsatilishi lozim. Xodimlar tomonidan ularga tegishli funksiyalarning bajarilmasligi yoki ular doirasidan chiqishga nisbatan mas'uliyati ham avvaldan belgilanishi kerak. Quyida personalni boshqarishning bir nechta zamonaviy tamoyillarini keltirib o'tamiz.

---

[1] Райзберг Б.А. Курс управления экономикой.-СПб.: Питер 2003. 293-с.

**Intizomiylik tamoyili xizmat xatti-harakatining normasi** sifatida tashkilotlarda belgilangan ish normalariga rioya qilish, ish vaqtidan foydalanish, xizmat majburiyatlarini bajarish, mehnat shartnomasi shartlarini bajarish, shuningdek, rahbariyatning og'zaki va yozma shakldagi ko'rsatma va topshiriqlarini so'zsiz bajarishni nazarda tutadi. Intizomga rioya etish, rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatlar mohiyatiga bog'liq bo'lmasligi kerak, intizomiy qoidalar tashkilotning barcha personali uchun majburiy bo'lishi kerak. Intizomiylik tamoyili barcha xodimlar, shu jumladan boshqaruv apparati a'zolaridan ham shaxsiy intizomiylikni talab etadi, ya'ni xizmat intizomi qoida va normalariga rahbariyat tomonidan ko'rsatmalar yoki mehnat jamoasining ta'nalaridan qat'iy nazar rioya qilinishi kerak. Intizomning buzilishi agar u takroriy va ongli ravishda sodir etilsa — intizomiy choralar ko'rilishi kerak.

**Personalni boshqarishda markazlashtirish va demokratirishning uyg'unligi tamoyili** xodimlarga tashkiliy-ko'rsatmaviy shaklda boshqaruvga oid qarorlarning personal, mehnat jamoasi, alohida ijrochilar tomonidan belgilangan vakolatlar doirasida mustaqil ishlab chiqilishi uyg'unligida uslublarning qo'llanilishi zaruratini keltirib chiqaradi. Boshqarishni markazlashtirish va ko'rsatmaviy-farmoyish usullarini qo'llashda rahbarning shaxsiy irodasiga bo'ysunish va qabul qilingan qarorlarga shaxsiy javobgarlikni talab etuvchi boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda foydalanish kerak. Butun personal yoki uning bir qismi ishtirokidagi jamoaviy qarorlar mehnat jamoasining manfaatlariga oid va o'ta muhim ahamiyat kasb etsa, butun jamoa mas'uliyati bilan bog'liq bo'lgan hollardagina qabul qilinadi.

**Yakkashaxslik tamoyili** boshqaruvning markazlashuvini ifoda etib, personalni boshqarishda aniqlik kiritish va boshqarish jarayonida nomutanosibliklarning oldini olishga qaratilgan. Bu tamoyilga muvofiq, xodim bitta rahbarga bo'ysunishi lozim, bir-nechta funksional rahbarlar mavjud bo'lsa — shu rahbarlarning faqat birining topshiriqlarini bajarish to'g'risida ko'rsatma olishi kerak. Yakkashaxslik tamoyiliga rioya

etish ziddiyatli, o'zaro kelishilmagan ko'rsatmalarning oldini olishga qaratilgan.

**Jamoa umumiy manfaatlarining alohida xodimning shaxsiy manfaatlaridan ustunligi tamoyili.** Personalni boshqarishda bunday boshqaruv kim va qanday usullarda bajarilishidan qat'iy nazar, jamoaviy manfaatlar xususiy manfaatlardan ustun bo'lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, jamoa, personalning xatti-harakatlari jamoaning umumiy farovonligini ta'milashga qaratilishi kerak. Bir vaqtning o'zida umumiy manfaatlarning yig'indisida ishlab chiqarish jamoasi, tashkilotning har bir a'zosining manfaatlari yoddan chiqmasligiga intilish kerak, ya'ni jamoaga a'zo bitta shaxsning manfaati umumiy manfaatning bir qismini tashkil etishi kerak.

Inson shaxsiy manfaatlarining tashkilotning butun personali manfaatlariga bo'ysunish tamoyili tashkilotda korporativ ruhning ustunligini ifodalaydi. Bu tamoyil rahbarga ham oid bo'lib, uning manfaatlari personalni boshqarish jarayonidagi boshqa mehnat jamoasi a'zolari manfaatlariga zid bo'lishi mumkin emasligini anglatadi.

**Rag'batlantirish, ish natijalari uchun taqdirlash tamoyili** shundan iborat: personalni boshqarishda xodimlarni ish haqi (ish sifati va miqdoriga mos ravishda)ga, adolatli to'lovlar, ishchilar uchun to'lovsiz xizmatlar ko'rsatish, ma'naviy rag'batlar, imtiyozlar, minnatdorchilik, xizmat bo'yicha o'sish kabi moddiy va ma'naviy rag'batlantirishlarni keng qo'llash kerak. Rag'batlantirishni ochiq shaklda amalga oshirish, birinchi navbatda mehnatda barqaror mohiyatdagi va istiqbolli ijodiy yutuqlarni qo'llab-quvvatlash zarur.

Tashkilotning butun personaliga naf keltiruvchi, ayrim xodimlarning ilg'or tajribalarini boshqalar faoliyatiga o'tkazish imkonini beruvchi, tashkilot tomonidan ishlab chiqiladigan tovarlar va xizmatlarning raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatuvchi natijalar alohida rag'batlantirilishi lozim.

**Mehnat jamoasi ishtirokchilarining ishni rejali, tartibli, izchillik bilan bajarishi tamoyili** reja, ishlab chiqarish dasturini belgilashdan iborat bo'lib, ulardan alohida jarayonlarning

xodimlar tomonidan bajarilish izchilligi kelib chiqadi. Bunda tashkilot personalining avvalo ishlarning eng muhim va shoshilinchlarini amalga oshirishi tushuniladi. Shuningdek, ushbu tamoyil xodimlar ishlash vaqtining va tanaffuslarning teng taqsimlanishining eng muhim sharti hisoblanadi.

Personalni boshqarishda qo'llaniladigan **ishlarning tartibligi, o'zaro kelishilganligiga erishish vositasi** bo'lib, reja-jadvallarni bajarishga mehnat jarayoni ishtirokchilari tomonidan rioya qilinishini nazorat qilish xizmat qiladi. Shuningdek, tezkor majlislarni o'tkazish, xodimlarga kundalik topshiriqlarni berish, bandlikni tartibga solish va ijrochilarni joy-joyiga qo'yish ham qo'llaniladi. Peja va dasturlarga muvofiq keladigan ishlarni bajarish bo'yicha uzoqqa mo'ljallagan jadval tuzish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Barqarorlik tamoyili shakllangan mehnat jamoasini saqlashga bo'lgan tabiiy intilish, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish, tashkilot personalining qaror topgan profilini barqarorlashtirishni nazarda tutadi. Bu tamoyil personalni boshqaruvchi shaxslarga ham tegishli bo'lib, u jamoa va umumiy ishning muvaffaqiyatiga rahbarlar almashuvining salbiy ta'sir etishini ko'rsatadi. Barqarorlikka erishish va uni ushlab turish ishchilar va rahbarlarning almashishi oqibatidagi qo'shimcha xarajatlar, yo'qotishlarning paydo bo'lish xavfi bilan bog'liq.

Ammo shuni ta'kidlash joizki, xodimlar va rahbarlar tarkibida barqarorlikni saqlab qolishga haddan tashqari intilish konservatizmga, jamoaning xodimlar tarkibi va rahbar bo'g'inlariga yoshlarning kirib kelishiga, ishlab chiqarishda innovatsiyalarning yaratilishiga to'sqinlik qilishi ham mumkin.

**Adolatlilik va shaxsni hurmat qilish tamoyili** mehnat jamoasi orasida ishni adolatli taqsimlash, ish natijalari uchun taqdirlash, lavozimda o'sish, rahbarlar tomonidan xodimlarga hurmat bilan munosabatda bo'lish, ularning so'rovlariga o'z vaqtida munosabat bildirish sifatida talqin etiladi. Ijtimoiy adolat deb ham nomlanuvchi adolat tamoyiliga rioya etish ko'pincha «adolat» tushunchasining noaniqligi bilan ham murakkablashib ketadi. Personalni boshqarish jarayonida

rahbar va xodim adolat va ishga oid qaror yuzasidan o'zaro sezilarli farq etadigan yondashuvni ifoda etuvchi vaziyatni kuzatish mumkin.

**Vakolatli (kompetentli) rahbarlik tamoyili** personalni boshqaruvchi shaxslar, menejerlar o'zlarining yuqori kasbiy mahorat va malaka egasi ekanligini ko'rsatuvchi fazilatlarga ega bo'lishini talab etadi. Odatda, menejer o'z bilimlari va malakasi bo'yicha xodimlardan ustun bo'lishi kerak. Eng muhimi — rahbarning jamoani boshqarish, ishni tashkil etish qobiliyati, odamlar bilan muloqot qilish qobiliyati, kelishuvchanlik kabi fazilatlar egasi, shuningdek, to'qnashuvlarning oldini olish qobiliyatiga ham ega bo'lishi lozim. Vakolatlik deganda tashkilot personalini boshqarish davomida yuzaga keladigan vaziyatlarni hal eta olish imkoniyati tushuniladi.

### 1.3. Personalni boshqarish usullari

Personalni boshqarish usullarini ko'rib chiqishga o'tarkanmiz, ular boshqaruvning umumiy usullaridan farq qilishini ko'rsatishimiz kerak, bu usullar — rahbarlarning bevosita bo'sinuvchilar bilan aloqalari, shaxsiy, individual rahbarlik xususiyatlari va fazilatlarini nazarda tutadi. Umuman olganda, personalni boshqarish usullari — bu aslida majburlash, rag'batlantirish va ishontirish nomi bilan ma'lum bo'lgan ma'muriy-tashkiliy, iqtisodiy va ahloqiy-ruhiy usullardir. Bu usullarning personalni boshqarishda namoyon bo'luvchi konkret tamoyillari ko'pincha rahbarlik uslubiga bog'liq, bu haqda navbatdagi paragraflarda so'z yuritiladi.

**Personalni boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari** rahbar tomonidan ishlab chiqilgan qarorlarni qattiqqo'lik, sovuqqonlik va zudlik bilan bajarish zaruriyati yoxud jamoa rahbar topshirig'ini faqat buyruq, ko'rsatmaga muvofiq ijro etishga moyil bo'lgan sharoitlarga xos hisoblanadi. Personalni boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va ma'suliyatga asoslanadi.

Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish — bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan obyektga va shaxslarga qaratilgan



Bahlol
Inv №

majburiy tavsifidagi to‘g‘ridan-to‘g‘ri ma’muriy ko‘rsatmalardir. Boshqacha qilib aytganda, rahbar o‘ziga buysunuvchi sex boshliqlariga, sex boshliqlari shu sexdagi ishlab chiqarish uchastkalarining ustalariga bevosita bajarilishi zarur bo‘lgan ko‘rsatmalarni berishi mumkin va bu ko‘rsatmalarni bajarilishlarini nazorat qilishlari lozim.

Quyi pog‘ona rahbarlari bajarishi shart bo‘lgan farmoyish va ko‘rsatmalarni berish, ularning bajarilishini nazorat qilish, normalarini ishlab chiqish, xodimlarni to‘g‘ri tanlash va joy - joyiga qo‘yish, ishchilarni bir joydan boshqa joyga o‘tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog‘ona rahbarlarining vazifasiga kiradi.

**Personalni boshqarishda iqtisodiy rag‘batlantirish usullari** rahbarlar bilan ishni bajarish va kerakli natijalarga erishish uchun moddiy, pul rag‘batlar boshqa yo‘llarga nisbatan ancha samarali bo‘lsa qo‘llaniladi. Bozor munosabatlari sharoitida aynan shu usulga katta ahamiyat beriladi. Mazkur usuldan personalni boshqarishda shunday foydalanish kerakki, bunda har bir xodim va jamoaning moddiy manfaatlarini qondirish darajasi ularning umumiy pirovard natijalariga erishishga qo‘shgan hissasi bilan belgilanishi lozim.

Tashkiloltning ishchi va xodimlarini yuksak pirovard natijalarga erishganligi uchun moddiy rag‘batlantirish mehnat jamoasining xo‘jalik hisobi daromadidan hosil qilingan iqtisodiy rag‘batlantirish fondidan amalga oshiriladi.

Iqtisodiy ragbatlantirish fondiga moddiy ragbatlatirish, ijtimoiy rivojlanish, ishlab chikarish, fan va texnikani rivojlantirish fondlari kiradi.

Xodimlar mehnat jamoalari qanchalik unumli mehnat qilsalar ularning xo‘jalik daromadi shunchalik ko‘p bo‘ladi. Bu xodimlarning ijtimoiy va moddiy talablarini qondirishga keng yo‘l ochib beradi. Iqtisodiy qonunlarni chuqur bilish va ulardan har tomonlama foydalanish davlat tuzumining afzalliklarini ruyobga chiqarish, mamlakat iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotini jadallashtirishning zarur shartidir.

**Personalni boshqarishning ahloqiy-ruhiy usullari** agar ular ma’muriy-tashkiliy va iqtisodiy rag‘batlantirish usullariga

qo‘shimcha tarzda, shuningdek, bir vaqtning o‘zida jamoa tomonidan iliq qarshi olinsa, yuqori natijalarga ega bo‘ladi. Bu — rahbarlar va personal o‘rtasida o‘zaro ishonchga asoslangan munosabatlar, o‘zaro bir-birini tushunish kayfiyatlari shakllangan bo‘lishni taqozo etadi. Bundan tashqari, personalni boshqarishda ahloqiy-ruhiy usullarni qo‘llash uchun menejerlar ham, xodimlar ham ahloqiy qadriyatlarni, shartnoma majburiyatlarini bajarishi, o‘zaro yordam va hurmat to‘g‘risida bir xil yoki o‘xshash tushunchalarga ega bo‘lishlari zarur.

Bu usul xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishda keng miqiyosda ishtirok etishiga asoslangan bo‘lib, bu usulni qo‘llashdan asosiy maqsad jamoalarda sog‘lom ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaratishdir. Mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy iqlimning holati chiqqan nizolar soni bilan belgilanadi.

Hozirgi sharoitda rahbar faqat o‘z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, psixolog tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo‘lmogi lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o‘zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o‘z-o‘zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlash taqozo qiladi. Jamoaga a’zo bo‘lgan har bir shaxsning qalbiga yo‘l topa bilishi rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o‘z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada, jamoat tashkilotlari bilan birgalikda, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o‘zida hal qilishga imkoniyati bo‘ladi.

Bunday rahbar o‘z ishini to‘g‘ri tashkil qilgan bo‘lib, jamoa oldiga qo‘yilgan maqsad va reja topshiriqlarni o‘z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog‘lom ruhiy iqlim hozirlash uchun rahbar quyidagilarga: har bir ishchi-xizmatchi xodimlarning shaxsiy fazilatlarini, yoshini, qobiliyatini inobatga olishga, ishchilar o‘rtasidagi hamkorlikni va o‘zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog‘laydigan ijtimoiy aloqa maromini, iqtisodiy musobaqani tashkil etishga, mehnat jamolarida ish faoliyatining pirovard natijalari uchun har bir

ishchining mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlashga, jamoa a'zolarining yuqori unumli mehnat qilishi uchun, uning ijodiy g'ayratini kuchaytirish uchun qulay ijtimoiy sharoitlarni hozirlashga e'tibor berishi zarur.

### 1.4. Personalni boshqarish uslublari

Yuqorida personalni boshqarish umumiy yondashuv nuqtayi nazaridan, tashkilotni boshqarish organlari va uning ishlab chiqarish jamoasi bilan mehnat faoliyatini amalga oshirish jarayonidagi munosabatlari ko'rinishida qarab chiqildi. Ancha tor tasavvurda personalni boshqarish muayyan xodimlar xatti-harakatini ular tomonidan aniq ishlarni bajarish uchun yo'naltiruvchi lokal rahbarlik ta'sirlaridan iborat hisoblanadi. Soddaroq aytganda, xodim yoki xodimlar guruhining ularning rahbari, yetakchisi tomonidan bajarilishi kerak bo'lgan ko'rsatmalar, topshiriqlar, tavsiyalar shaklidagi boshqarilishi tushuniladi. Bunday harakatda asosiy rol rahbarlarning bo'ysinuvchilarga ta'sir ko'rsatish usuliga taalluqli hisoblanadi.

Bo'ysinuvchilarga ma'lum tushuncha shaklida yetkaziladigan aniq vazifalar, topshiriqlarni ishlab chiqish bilan bog'liq boshqaruv, ya'ni adres (manzil)li boshqaruv — rahbarlik deb ataladi. Rahbarlik boshqaruvning aloqa shaklida, rahbarning boshqariluvchi shaxslar bilan bevosita o'zaro aloqasi ko'rinishidagi boshqaruvning namoyon bo'lishidir.

Boshqaruvda rahbarning roli favqulodda ortadi, muvaffaqiyat yuqori darajada bo'sinuvchilarga ta'sir ko'rsatish, rahbarning yetakchi sifatidagi nufuzi, rahbar tomonidan hokimiyat funksiyalarini bajarishi, topshiriqlarni, ko'rsatmalarni bajarishga majburlashiga bog'liq. Hatto maxsus nom ham mavjud, ya'ni — xarizma, — bu rahbarning shaxsiy fazilatlari va qobiliyatlarining ta'sir kuchiga asoslangan hokimiyat ifodasidir.

Subyektlarning boshqaruv obyektlariga ta'sir usulining farqlanishiga oid boshqaruv uslublari singari rahbarlikda "rahbarlik uslubi" tushunchasi ishlatiladi. Rahbarlik uslubi deganda rahbarning xizmat majburiyatlarini bajarish jarayonida bo'ysinuvchilar bilan ish yuzasidan muloqot yuritish usuli tushuniladi, u ko'rsatmaviy ta'sir, rahbarning yakka iroda-

sining namoyon bo'lish darajasi bilan ifodalanadi. Rahbarlik uslubi rahbarning bo'ysinuvchilar tomonidan ishning bajarilishida ularga nisbatan xatti-harakatini aks ettiradi.

Rahbarlik uslubi rahbar tomonidan shunday tanlanadiki, bo'ysinuvchilarga to'liqroq, kuchliroq ta'sir ko'rsatish va ularning rahbar irodasini bajarish bo'yicha eng yaxshi natijalarga erishilishi nazarda tutiladi. Bir vaqtning o'zida uslub rahbarning shaxsiyati va uning ruhiyatini ifodalaydi, uning individualligini shunday ma'noda ko'rsatadiki, aksariyat rahbarlar o'zlari tomonidan ishlab chiqilgan ko'rsatmalarga bo'ysinuvchilarning rioya etishiga ko'proq moyil bo'lishadi.

Personalni boshqarish sohasidagi tadqiqotchilar va mualliflar rahbarlik uslubining bir necha turini ko'rsatishadi. Personalga rahbarlik qilish tizimi sohasidagi taniqli mutaxassis Duglas Mak Gregorning qarashlariga qaraganda, bo'ysinuvchilar o'zlarini rahbarlar talab etadigan shaklda tutishadi, rahbar bo'ysinuvchilar bilan munosabatlarda egallaydigan eng chekka pozitsiyalarni ko'rsatishi darkor.

Birinchi pozitsiya boshqaruvning ko'rsatmaviy, buyruqqa asoslangan usullarini qo'llashga asoslangan rahbarlik uslubiga to'g'ri keladi. Bu uslub ko'proq bo'sinuvchilarda vazifalarni bajarishga ichki xohishning yo'qligi bilan belgilanadi. Demak, maqsadli, samarali, sifatli ishni bajarish uchun intizomiy jazolashlar bilan kuzatiladigan majburlash, nazoratning turli usullarini qo'llashga to'g'ri keladi. Bunday pozitsiya bo'ysinuvchi xodimlarning erkinligi, tashabbuskorligi, mustaqilligini cheklaydi, ularni boshqaruvdan yiroqlashtiradi.

Ikkinchisi, birinchisiga qarama-qarshi pozitsiya ierarxik subordinasiya munosabatlaridan bosh tortish, rahbar va bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni sheriklik hamkorligi asosida qurishga asoslanadi. Bunday yondashuvda o'ta dolzarb muammolarni hal etish adolat tamoyillariga rioya qilish va ishda ishtirok etuvchi barcha tomonlarning huquqlarini hurmat qilishga tayanadi. Ish bilan birlashgan insonlar bir-biri bilan yaqin bo'lishlari kerak. Rahbarlik majburlash vositasi va usuli emas, balki umumiy manfaatlarda amal qiluvchi mehnat jamoasi a'zolarining xatti-harakatlarini muvofiqlashtirish vositasi bo'lishi kerak.

Rahbar, menejer oldida doim muammo turadi: u qay darajada va qanday vaziyatda o'z bo'ysinuvchilariga nisbatan boshliq, yetakchi sifatida, qaysilarda esa — ishning boshqa ishtirokchilari sifatida o'zini tutishi kerak. Birinchi shart ziddiyat, intizom va tartibning buzilishining oldini olish nuqtayi nazaridan muhim. Tartib o'rnatish hokimiyatning bir qo'lda uyg'unlashuvini taqoza qiladi. Aks holda ijrochilarning yakka yo'naltirilgan harakatlariga erishish mumkin. Ikkinchi shart insonlarning yaqin aloqasiga ko'maklashadi, rahbarning bo'ysinuvchilar ustidan o'ta nazoratini susaytiradi. U insoniy munosabatlarini ta'minlaydi.

Rahbarlik uslubi bo'yicha keltirilgan ikkita bir-biriga qarama-qarshi yo'nalishlar o'rtasida vaziyatga qarab ularni rahbarlik jarayonida, iqtisodiy faoliyat jarayonida bir-biriga uyg'unlashtirishning bir necha variantlari mavjud.

Boshqaruv va menejment bo'yicha O'zbekistonda keng tarqalgan o'quv qo'llanmalarda rahbarlikning uchta uslubini ko'rsatish qabul qilingan: avtoritar, demokratik va liberal.

Avtoritar uslub yakkashaxslikka o'ta intilish, boshqarishga oid qarorlarni yakka tartibda qabul qilishga intilishda va ularning bo'ysinuvchilar tomonidan rahbarning ko'rsatmalari va topshiriqlariga muvofiq bajarilishida o'z ifodasini topadi. Rahbarlikning avtoritar tizimi rahbarning shaxsiy hokimiyatida aks ettiriladi. Avtoritar uslubning namoyon bo'lishining asosiy turlari:

- rahbarlik funksiyalarining bir shaxsda mujassamlashuvi, jarayondagi boshqa ishtirokchilarning faqat ijrochi rolini bajarishi, boshqaruvning asosiy vositalari sifatida ko'rsatmalar, buyruqlar, topshiriqlarning qo'llanilishi;
- rahbar irodasini ado etish bilan bog'liq bo'lmagan bo'sinuvchilarning tashabbuskorlarini bostirish;
- rahbar va bo'ysinuvchi o'rtasida aniq ifodalangan masofaning mavjudligi;
- intizom va tartibga, xizmat qoidalariga nomiga rioya etishga intilish, qattiq qo'llik bilan ma'murlik qilish;
- rahbarning u tomonidan qabul qilgan qarorlarning asoslanganligini shubha ostiga qo'yishi mumkin bo'lgan yuqori malakali xodimlarga nisbatan ohista munosabati;

● rahbarning u hamma vaqt haq ekanligiga ishonishi;

● topshiriqlarning o'ta yaxshi bajarilishini ta'minlaydigan usullarni izlash.

Rahbarlikning demokratik uslubi personal, xodimlarning ishlab chiqarish, mehnat faoliyatida keng ishtirok etishini, ya'ni boshqaruvning demokratlashuvini nazarda tutadi. Bunday uslub jamoaviy rahbarlik, boshqaruvga oid qarorlarning ishlab chiqilishida mutaxassislarning ishtiroki, xodimlarning tayyorlanayotgan qarorlar to'g'risida xabardorligi va ular munosabatining e'tiborga olinishi bilan ifodalanadi. Demokratik rahbarlik uslubining asosiy namoyon bo'lishi qirralari quyidagicha:

● rahbarlik funksiyalarini, ayrim vakolat turlarini qo'l ostidagilarga berish, ba'zi qarorlarning bo'ysinuvchilar tomonidan qabul qilinishi;

● bo'ysinuvchilar va boshqa vakolatli shaxslarning maslahatlari, tavsiyalarini inobatga olish;

● rahbarning boshqa shaxslarning nuqtayi nazarlaridan va fikrlari bilan kelishish imkoniyati;

● bo'ysinuvchilarga ishonish, ularga moyillik, muloqotga moyillik, personal bilan muloqotda mo'tadillikni saqlash;

● ishbilarmonlik fazilatlari bo'yicha malakali va savodxon mutaxassislarni tanlab olish;

● rahbarning o'zini tanqid etishi, o'z ustida ishlashi, malakasini oshirishi;

● intizomiy talablarning oqilonaligi, ular manfaatlariga tashkilot muvaffaqiyatining mos kelishi.

Rahbarlikning liberal uslubi, bir tomondan, bo'ysinuvchilarga nisbatan o'ta yumshoq, g'amxo'rona munosabatda, ikkinchi tomondan, ularga ancha erkinlikning berilishi, mustaqil harakatlanishida ifodalanadi. Rahbarlikning liberal uslubining asosiy xususiyatlari:

● bo'ysinuvchilarga buyruqbozlik, ko'rsatmaviy ta'sir ko'rsatishlardan yiroqlashish;

● rahbarlarga ta'sir qilish va ular e'tiboriga boshqaruvga oid qarorlarni yetkazishning asosiy vositasi sifatida ishontirish, iltimos, istaklarni qo'llash;

● qarorlarni qabul qilishda, tepadan ko‘rsatmalarni olishga bo‘lgan intilishlarda shaxsiy irodaning namoyon bo‘lishini minimallashtirishga moyillik;

● qarorlarni ishlab chiqish va ularning oqibatlari uchun mas’uliyatni olmaslik kayfiyati;

● bo‘ysinuvchilarning tashabbuslarini ma’qullash;

● bo‘sinuvchilar bilan muloqotda tolerantlik;

● ma’muriy choralarni qo‘llashga bo‘lgan aniq intilishning yo‘qligi;

● o‘zini ifoda etishga bo‘lgan intilish.

Rahbarlik uslublarini qiyoslash, birinchi qarashda demokratiklikning shubhasiz ustunligidan dalolat beradi. Lekin buning mutlaqligi to‘g‘risida xulosaga kelish xato bo‘lgan bo‘lardi. U yoki bu rahbarlik uslubining maqbulligi vaziyatga bog‘liq. Bundan tashqari rahbarlarning shaxsiy fikri ham mavjud, bu asosda ular tabiati va qarashlariga muvofiq uslubga rioya qilinadi. Nihoyat, muayyan jamoani boshqarishga nisbatan xodimlarni tarbiyalash, ularning fe’l-atvorini inobatga olgan holda samarali ta’sir ko‘rsatadigan uslubni qo‘llashga to‘g‘ri keladi.

Yuqorida keltirilgan rahbarlik uslublari bilan ayrim mualliflar rahbarlikni maqsadli yo‘naltirilishi, rahbarning xatti-harakati va bo‘ysinuvchilar bilan muloqoti turiga qarab tasniflashdan yiroqlashishadi. Bunday holatda rahbarlikning quyidagi turlari ko‘rsatiladi:

— ishlab chiqarish, asosan ishlab chiqarish faoliyati maqsadlariga erishishga yo‘naltirilgan bo‘ladi;

— ijtimoiy, bunda rahbar mehnat sharoitlari va unga haq to‘lash, xodimlarning qoniqish hosil qilishi, jamoada ijtimoiy ziddiyatlar va to‘qnashuvlarning oldini olish yuzasidan alohida g‘amxo‘rlik ko‘rsatadi;

— ishlab chiqarish-ijtimoiy — birinchi va ikkinchi turlarning xususiyatlarini uyg‘unlashtiradi;

— kontaktli, rahbarning bo‘ysinuvchilar bilan shaxsiy aloqalari va bevosita bog‘lanishiga tayanadi;

— masofaviy, kabinetli, xodimlar bilan bevosita aloqalarni "masofada" ushlab turishga oid boshqaruvga moyil rahbarlarga xos;

— yiroqlashgan, bunda rahbar boshqaruv funksiyalarini bevosita bajarishdan yiroqlashishga harakat qiladi, jarayonlar o‘z-o‘zidan kechishini xush ko‘radi.

Rahbarlik uslubi ko‘p jihatdan rahbarning yetakchilik rolida namoyon bo‘ladigan xislatlari, fe’l-atvori, psixologiyasi, shaxsiy qarashlaridan kelib chiqar ekan, personalni boshqarish nazariyasida yetakchilarning tegishli turlari ishlab chiqilgan bo‘lib ularga quydagilarni kiritish mumkin.

**Xarizmatik yetakchilar (liderlar)** o‘zlarining mashhurligi, odamlarni boshqarish qobiliyatiga, nufuziga tayanadi.

**Noxarizmatik yetakchilar** xabardor bo‘lish, bilimlar, yumshoqlik, ishonuvchanlik, mo‘tadil yondashuv, bo‘ysinuvchilar bilan aloqalar hisobiga muvaffaqiyat qozonishga intilishadi.

**Avtokratik yetakchilar** shuhratparast, o‘z qarorlarini boshqalarga yoyishga, ularni eng to‘g‘ri deb hisoblashga intiladi, bo‘ysinuvchilarning laganbardorliklarini xush ko‘radi.

**Demokratik yetakchilar** personalni boshqaruv jarayoniga qo‘shishga intiladi, o‘z nufuzidan shaxsiy manfaatlarini ifoda etish uchun emas, balki ish manfaatlarida foydalanadi.

**Strategik, uzoqni ko‘ruvchi yetakchilar** bo‘ysunuvchilarni kelajakka, strategik maqsadlarga ishontirishadi, ilhomlantiradi.

**Manipulyator-yetakchilar** joriy, hozirgi muammolarni hal etish bilan, asosan bo‘ysunuvchilarning tezkor(operativ) ishlarni bajarishini nazorat qilish bilan band bo‘lishadi.

**O‘zgartiruvchi yetakchilar** asosiy e’tiborlarini innovasiyalarga, jarayonlarni tashkil etish va texnologik jarayonlarni takomillashtirishga qaratib, kelajakda muvaffaqiyat, barqaror holatga erishishni asosiy maqsad qilishadi.

**Ishchan yetakchilar** eng qisqa yo‘llar bilan erishiladigan eng yaqin foydani izlashadi.

Rahbar tanlaydigan va qo‘llaydigan rahbarlik uslubi zamonaviy menejment talablari va menejerlarning xatti-harakatlari mohiyatiga monand bo‘lishlari kerak. Personalga rahbarlik qilish va boshqarish bo‘yicha mutaxassis Garri Yuklaning fikricha, rahbarning muayyan tizimni shakllantiruvchi turli hatti-harakat turlarini mujassamlashtirish kerak. Tizim quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:

1. E'tiborni ishlab chiqarishga qaratish.
2. Bo'ysinuvchilarga nisbatan diqqat-e'tiborni ajratish.
3. Jamoani ilhomlantirish, entuziazmni kuchaytirish.
4. Bo'ysinuvchilarni maqtovlar bilan va ularning xizmatlarini tan olish yo'li bilan rag'batlantirish.
5. Personalni qarorlar qabul qilish jarayoniga jalb qilish.
6. Xodimlarni firma farovonligi uchun qo'shgan hissasiga qarab taqdirlash.
7. Bo'ysinuvchilarga boshqaruv vakolatlarining bir qismini berish.
8. Xodimlarga ularning roli, majburiyatlari, xatti-harakat me'yorlari va qoidalarini tushuntirish.
9. Jamoa oldiga ishlab chiqarish faoliyatiga oid maqsad va vazifalarni qo'yish.
10. Bo'ysinuvchilarni o'qitish va malakasini oshirishda ishtirok etish.
11. Jamoada firmadagi holat va uning siyosati to'g'risidagi axborotni tarqatish.
12. Ishlab chiqarish ehtiyojlaridan kelib chiqib, xodimlarning ish joylarini o'zgartirish, resurslar bilan ta'minlashga oid boshqa muammolarni hal qilish.
13. Bo'linma, jamoa faoliyatining rejalari va dasturlarini tuzish.
14. Ijrochilarning ishni bajarish davomidagi harakatlarini muvofiqlashtirish.
15. Mehnat jarayonini yo'lga qo'yish, ishni engillashtirish, to'siqlarni bartaraf etish yuzasidan choralarni o'tkazish.
16. Zarur holatlarda tavsiyalar ishlab chiqadigan, ish sifatini oshirish bo'yicha maslahat bera oladigan maslahatchilarni jalb qilish.
17. Ijobiy ahloqiy-ruhiy muhit, o'zaro ishonch, hamkorlik va o'zaro yordam muhitini yo'lga qo'yish.
18. Ziddiyatlarni boshqarish, ziddiyatli vaziyatlarni hal etish.
19. Mehnat va ishlab chiqarishga oid tartib-intizomni saqlab turish.

Menejer o‘z xodimlari orasidagi nufuzini har tomonlama mustahkamlab turishi kerak. Lekin bunga o‘z shaxsini olqishlash, boshqalar tepasiga chiqish bilan emas, balki o‘z bilimlari, tajribasi, o‘zini tutish madaniyati, o‘z-o‘zi bilan bo‘la olish ko‘nikmalari bilan va bir vaqtning o‘zida — individualligi, hurmat qozongan shaxsiyati bilan erishishi lozim. Har qanday ishda sovuqqonlik va o‘zini tuta olish, tez-tez sodir bo‘ladigan hissiy tuyg‘ularga qarshi tura olish mustahkam menejer, rahbar obrazini keltiradi. Xodimlarga o‘z harakatlari sabablarini aniq ko‘rsatib bera oladigan va mavjud vaziyatga mos rahbarlik uslubiga rioya qilish juda muhim hisoblanadi.

### 1.5. Personalni boshqarishda zamonaviy yondashuvlar

Ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotini yaratish personalni boshqarishda ham nazariy kontsepsiyalarni ham amaliy yondashuvlarni qayta ko‘rib chiqishni talab etadi.

Ma’muriy-buyruqbozlik iqtisodiyoti sharoitida muhim va zarur mahsulot turlari asosan yirik davlat korxonalarida, monopol ishlab chiqarish tizimida shakllangan edi. Bunda asosan yuqori malakali mutaxassislar band bo‘lishgan. Murakkab iqtisodiy tizimda xodim butunlay ishlab chiqarish mexanizmining mexanik elementi hisoblangan holda uni tashkilotning yakuniy faoliyati unchalik qiziqtirmagan.

Boshqarishning bozor kontsepsiyasida esa aksincha tashkilotning bozordagi faoliyatining natijasi tashkilot xodimlarining barchasiga foydali bo‘lishi, ya’ni tashkilotning yakuniy faoliyatidan barcha xodimlar manfaatdor bo‘lishlari lozim. Agarda davlat-ma’muriy boshqarish kontsepsiyasining maqsadi ma’lum mehnat jamoasining manfaati bilan emas balki, xalq xo‘jaligining umumiy manfaati bilan aniqlangan bo‘lsa, boshqarishning bozor kontsepsiyasida asosiy maqsad foyda olish va buning natijasida mehnat jamoasining ijtimoiy-iqtisodiy manfaatlarini yechish hisoblanadi.

Davlatning roli ishlab chiqarish — xo'jalik faoliyatini olib borishning tartib-qoidalarini va turli cheklashlarni o'rnatishdan iborat bo'ladi.

Personalni boshqarishning bozor kontsepsiyasining ma'-muriy-buyruqbozlikka asoslangan boshqarish usulidan ikkinchi farqli jihati qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'llari yoki boshqarish usullari bilan farq qiladi. Boshqarish usullarining uchta guruhi ma'lum bo'lib ular quyidagicha:

— ma'muriy yoki tashkiliy-farmoyish;
— iqtisodiy;
— ijtimoiy-ruhiy.

Rejali-buyruqbozlik iqtisodiyotida boshqarish asosan ma'muriy usullar orqali amalga oshiriladi. Iqtisodiy usullar bunda yordamchi ahamiyat kasb etadi. Boshqarishning bozor kontsepsiyasida bozor tartibga soluvchi hisoblanadi.

Ma'lumki, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlarda muvaffaqiyatga erishishning asosiy omili — bu korxona(tashkilot)ning ichki imkoniyatlaridan oqilona foydalangan holda xarajatlarni kamaytirishga shuningdek, barcha turdagi resurslardan samarali foydalanish va mehnat unumdorligini oshirishga qodir bo'lgan ratsional boshqarish tuzilmasi hisoblanadi. Shunday ekan zamonaviy tashkilotda personalni boshqarish quyidagi tamoyillarga asoslanishi lozim:

— menejerlar ishini to'g'ri va aniq tashkil etish;
— boshqarishda mehnat taqsimoti, ya'ni har bir lavo-zimda talab qilinadigan malakali mutaxassislardan foydalanish;
— ierarxlik, ya'ni har bir quyida turgan xodim yuqori turganga bo'ysunadi va u tomonidan nazorat qilinadi;
— me'yor va protsedur, xodimlarning vazifalarini aniq-lovchi va ularning o'z majburiyatlarini bajarishini ta'minlovchi rasmiy tartib-qoidalarning mavjudligi.

Ko'rsatib o'tilgan tamoyillar boshqarishning byurokratik tuzilmasiga yaqin bo'lib, bir muncha yirik firmalar uchun

samaralidir. Lekin boshqaruvga faqat bunday yondashuv kichik firmalarda noto'g'ri bo'lur edi.

Boshqarishning bozor konsepsiyasida axborot texnologiyalarni qo'llashni kengaytirish bilan bog'liq bo'lgan zamonaviy firmalarga quyidagi jihatlar taalluqlidir:

— informatika va aloqada ilg'or texnologiyalardan foydalanish;

— tashkilot foydasida asosiy manba sifatida xodimlarning aqliy, ijodiy mehnatiga ustuvorlikning berilishi;

— egiluvchan, yalpi xizmat ko'rsatish xarakteriga ega bo'lmagan, balki iste'molchilarning maxsus talablarini qondiruvchi;

— hajmi bo'yicha katta bo'lmagan maxsus bozor segmentiga diqqat-e'tiborni qaratish.

Personalni boshqarishning taktika va strategiyasini tashqi muhit aniqlaydi. Aynan tashkilot yutug'ining asosi tashqi muhitga bog'liq. Inson — bu eng asosiy resursdir, ya'ni tashkilotning samarodorligi asosan unga bog'liqdir. Korxonaning iqtisodiy yutug'ini muskul kuchlari emas, balki bilim va aql-zakovat aniqlaydi. Boshqa resurslar ahamiyatini kamaytirmagan holda shuni ta'kidlash lozimki, personal axborot va yuqori madaniyatga ega bo'lgan holda asosiy resurs hisoblanadi. Ushbu resurslardan samarali foydalanish va rivojlantirish zamonaviy korxonalarda menejmentning markaziy masalalaridan hisoblanadi.

Bu yerda asosiy diqqat-e'tiborni boshqarish uslubi, xodimlar malakasi va madaniyati, yangilikka bo'lgan ta'siri va ularning hulq-atvorini motivlashtirish kabi omillarga qaratish zarurligi kelib chiqadi.

Shunday qilib, zamonaviy korxonada personalni boshqarish tizimi quyidagi holatlarga qaratilgan bo'lishi lozim:

— boshqarish avvalo insonga yo'naltirilgan bo'lishi va uning guruhda samarali ishlash qobiliyatini ruyobga chiqarish imkoniyatlarining mavjudligi;

— tashkilotning umumiy maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o'zaro bog'liqligiga erishish;

— kadrlar ishini to'g'ri va aniq tashkil etish;

— xodimlarning umumiy madaniyatini doimiy o'stirib borishni ta'minlash;

— kadrlarning texnik tayyorgarliklari va ular faoliyatida ijodiy tashabbuslarni kuchaytirish;

— har bir xodimning individual javobgarligini belgilagan holda xodimlar orasida kommunikatsiya aloqalarini rivojlantirish;

— har bir xodimda «komanda» madaniyatini shakllantirish;

— tashkilotni rivojlantirishga yo'naltirilgan masalalarni yechish uchun rahbar oddiy va aniq vazifalarni shakllantirishi lozim;

— xodimlar ishlarini baholash faqat ishlab chiqarish ko'rsatkichlari bilan chegaralanishi kerak emas, balki u ko'p tomonlama bo'lishi kerak.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Personalni boshqarish tushunchasining mohiyatini tushuntirib bering?
2. Personalni boshqarish tamoyillarini sanab o'ting?
3. Personalni boshqarish usullari va ularning mohiyatini tushuntirib bering?
4. Rahbarlik uslubi deganda nimani tushunasiz?
5. Personalni boshqarish tizimi nima va uning mohiyatini tushuntirib bering?
6. Xarizmatik yetakchilar deganda nimani tushunasiz?
7. Avtokratik yetakchilar deganda-chi?
8. O'zgartiruvchi yetakchilarga ta'rif bering.
9. Personalni boshqarishning taktika va strategiyasini nima aniqlaydi?
10. Personalni boshqarishning nechta usuli mavjud?

# II BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA PERSONAL BILAN ISHLASHNI TASHKIL ETISH

**Muhim tushunchalar:** korxona tuzilmasi, loyihalashtirish usullari, maqsad, tizimli tahlil, boshqarilish normasi, vakolat, vakolatni taqsimlash, mehnat unumdorligini boshqarish, motivatsiya.

## 2.1. Boshqaruv personali mehnatini tashkil etishning mohiyati, maqsad va vazifalari

Rahbar va mutaxassis ishining maqsadlari va mazmuni umuman xodimning o'zini ham tashkil etish nuqtayi nazaridan olib qaralishi kerak. Agar xodim faoliyatining maqsadlari noaniq belgilangan bo'lsa yoki u mazkur maqsadlarni yaxshi tasavvur etmasa, u holda samarali ishlash uchun shart-sharoitlar mavjud emasligi haqida gapirish mumkin.

Rahbarning, mutaxassisning samarali faoliyatiga tayyorligi shaxsning bilimlari, malakalari, ko'nikmalari va shaxsiy fazilatlari bilan belgilanadi. Aqliy mehnatni oqilona tashkil etish, uning samaradorligini oshirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish vazifalari hozirgi vaqtda alohida muhim ahamiyat kasb etadi. Har qanday sohadagi aqliy mehnat fikrlash mehnatidan tashqari sof tashkiliy, texnik elementlarni ham o'z ichiga oladi, ularning muayyan qismi ko'pgina kasblar uchun umumiy hisoblanadi.

Demak, xodimning shaxsiy mehnatini tashkil etish muammolarini hal etish, foydalanilgan usullar, tamoyillar nuqtayi nazaridan o'rganish mumkin. Shaxs mehnatini tashkil etishning ikkinchi tomoni kundalik ish tajribasida boshqaruv personali tatbiq etadigan shaxsning ish texnikasi, texnikaviy vositalaridir.

Xodimning shaxsiy mehnatini fan va ilg'or tajriba yutuqlaridan foydalanishga, texnikaviy vositalarni tatbiq etishga asoslangan holda tashkil etishni, lavozim vazifalarini bajarish jarayonida xodim bilan foydalaniladigan texnika vositalari o'rtasida o'zaro ta'sir ko'rsatish eng yaxshi tarzda o'rnatish imkonini beradigan bilim sohalari **personal menejmenti** deyiladi.

Personal menejmentining ilmiy asosini boshqaruv faoliyati tajribasida to'plangan hamda boshqaruv personali mehnat

faoliyatini tashkil etish tamoyillari, usullari tarzida taqdim etilgan shaxsiy mehnatni tashkil etish to'g'risidagi butun bilimlar majmui tashkil etadi. Personal menejmenti fan sifatida rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilarning samarali mehnati omillari va shartlarini namoyon qiladi. Ana shu asosda nazariya ishlab chiqiladi, uning mazmuni boshqarish jarayonida kishilar oqilona faoliyatining tamoyillari, shakllari va usullari hisoblanadi.

Biroq, shuni esda tutish zarurki, rahbar, mutaxassisning mehnati faqat obyektiv jihatdan shart bo'lib qolmasdan, shu bilan birga u tashabbuskor ijodiy xususiyatga ham egadir. Shu munosabat bilan ularning mehnatini tashkil etish, bir tomondan, muayyan qonuniyatlarga, tamoyillarga, qoidalarga bo'ysunganligi haqida, ikkinchi tomondan bu qoidalar qaror topgan ishlab chiqarish vaziyatini hisobga olgan holda tatbiq etilish darajasini aniqlash uchun ijodiy mushohada qilib ko'rilishini talab etishi haqida gapirish mumkin. Bu yerdagi tegishli tamoyillar va qoidalar faqat rahbarning, mutaxassisning o'ziga xos ish uslubi, o'z mehnatini tashkil etish ko'nikma va malakalari, usullarini takomillashtirish ustida ishlashi uchun faqat boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi.

Qabul qilingan ta'rifdan kelib chiqib, personal menejmenti quyidagi o'zaro bog'langan masalalarni ilmiy asoslangan holda hal qilishni o'z ichiga oladi:

- boshqaruv apparatidagi mehnatni tashkil etish (mehnat taqsimoti, mehnatni mazmuniga ko'ra tartibga solish, mehnatni vaqti bo'yicha tartibga solish), tizimlar va ish usullarini tanlash;
- shaxsiy mehnatni tashkil etishning o'ziga xos muammolari (ish vaqtini rejalashtirish va taqsimlash, tashrif buyuruvchilar oqimini boshqarish, o'ziga xos ish uslubi, yozishmalarni oqilona yuritish va h.k.);
- ish o'rinlarini tashkil etish va jihozlash;
- hisoblash va tashkiliy texnika vositalaridan foydalanishni tashkil etish.

Taqdim etilgan masalalar ro'yxati bu sohadagi vazifalar tarkibini va ishlar yo'nalishini belgilab beradi.

Boshqaruv personali mehnat jarayonlarini tashkil etish zarur texnikaviy vositalarni hisobga olgan holda personal

zimmasiga yuklangan vazifalarni bajarishning oqilona tizimlar va usullarini loyihalash va joriy qilishdan iboratdir.

Boshqaruv personali mehnatini tashkil etish mehnatni mazmuniga va vaqtiga ko'ra tartibga solishning muayyan darajasini nazarda tutadi. Bu narsa xodimlarning lavozim vazifalarini bajarish vaqtidagi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish hamda amalga oshirish chog'idagi zarur tartib va uyushqoqlikni ta'minlaydi. **Mehnatni tartibga solish** mehnatni tashkil etishga xos bo'lgan obyektiv qonuniyatlarga asoslangan muayyan qoidalar, yo'riqnomalar, normativlarni belgilash va ularga qat'iy rioya qilinishini bildiradi.

Shu narsa aniqki, agar rahbar va uning qo'l ostidagi kishilar zamonaviy ish usullari va yo'llarini egallamagan bo'lsalar, jamoada samarali ishlashni yo'lga qo'yish qiyin bo'ladi. Eskirib qolgan ish usullari va samarasiz ish uslubi mazkur jamoani boshqaruv tizimining eng zaif bo'g'iniga aylantirib qo'yadi.

Personal menejmenti masalalari orasida ish vaqtini rejalashtirish va taqsimlash, shuningdek, boshqaruv personali shaxsiy mehnatini tashkil etish muammolari muhim ahamiyatga egadir, har bir xodimning alohida ish uslubi boshqaruv apparati samarali ishlashining muhim sharti hisoblanadi.

Rahbarning, mutaxassisning mehnatini rejalashtirish muayyan vaqt uchun ish rejalarini tuzib chiqish shaklida yoki aniq ish va tadbirlarni bajarish rejalarini shakllantirish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ish tartibini belgilash chog'ida rahbar va mutaxassis mehnatining tarkibiy qismini hisobga oluvchi narsa quyidagilardir: maqsadning qo'yilishi (maqsadni aniqlash, vaziyatni tahlil qilish, maqsadni ifodalash); ishning rejalashtirilishi, qo'yilgan maqsadni amalga oshirishga tayyorgarlik ko'rish, ish vaqtini oqilona taqsimlash va undan foydalanish, hal qilinadigan vazifalarni ijro etish muddatlarini qisqartirish yo'llarini izlash; bajarilishi lozim bo'lgan vazifalar, tadbirlarning ustuvorligini belgilash, nazorat qilish funksiyalarini amalga oshirish, topshiriqlarning bajarilish jarayoni haqidagi ma'lumotlarni tahlil qilish, qo'yilgan maqsadlarga erishilishini nazorat qilish; axborot va kommunikatsiya kengashlarini tashkil

etish va o'tkazish, korrespondensiyalarini oqilona yuritish, tashrifchilar oqimini boshqarish.

Ishlarning xususiyati va mazmunini aniqlashtirish hamda tavsiflashtirish qaror topayotgan vaziyatni hisobga olish bilan operativ ravishda aniq qarorlar ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonlarini rejalashtirish asosida amalga oshiriladi.

Aqliy mehnat kishilari odatda o'z ish o'rinlarini oqilona tashkil etishga yetarli darajada e'tibor berishmaydi. Biroq, shuni esda tutish kerakki, barcha toifadagi mutaxassislar mehnatining samaradorligi ular faoliyatining xususiyati va shart-sharoitlaridan qat'yi nazar ko'p jihatdan ish o'rnini tashkil etish va jihozlashga bog'liq bo'ladi.

Aqliy mehnat bilan band bo'lgan kishining ish o'rni binoning bir qismidan iborat bo'lib, bu yerda mehnat faoliyati ro'y beradi va bu joy bajariladigan ishlarning mazmuniga muvofiq ravishda zarur mehnat vositalari bilan jihozlangan bo'ladi.

Ish o'rnini takomillashtirish vazifasi uni ishning o'ziga xos xususiyatiga qarab barcha zarur narsalar bilan jihozlanishini, zarur jihozlarni oqilona joylashtirishni, shinam ish sharoitlari yaratishni, tashqi muhitdagi noqulay omillarning insonga zararli ta'sirlarini oldini olishni qamrab oladi.

Hozirgi vaqtda rahbar va mutaxassislar ish vaqtining 40 — 60 foizi birmuncha kamroq malakaga ega bo'lgan mutaxassislar bajaradigan vazifalarni ado etishga sarflanmoqda. Ko'p vaqt zarur axborotni, ma'lumot va hujjatlarni izlashga ketmoqda.

Boshqaruv personalining ishi takomillashtirishga muhtojdir. Bu birinchi navbatda, rahbarlar va mutaxassislarning kundalik faoliyatida hisoblash texnikasi va tashkiliy texnika vositalaridan keng foydalanish yo'li bilan eski operatsiyalarni avtomatlashtirishdan iborat bo'lishi lozim. Bajariladigan vazifalarni avtomatlar zimmasiga yuklash ish vaqtining kamida 15%ni tejash imkonini beradi.

Rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilarning mehnatini kompleks avtomatlashtirish zamonaviy axborot texnologiyalarini joriy qilish asosida amalga oshirilishi zarur. Bu hol tashkilotdagi barcha axborot jarayonlarining avtomatlashtirilishini ko'p darajada oshirishni ta'minlaydi.

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatini tashkil etish murakkab va ko'p qirrali jarayondir. Har qanday xodim uchun bugungi kunda eng muhim muammo ish vaqtidan oqilona foydalanish hisoblanadi. Shuning uchun ham boshqaruv mehnatini ilmiy asosda tashkil etishning boshlang'ich bosqichi boshqaruv apparati xodimlarining ish vaqtidan foydalanishni o'rganishdir. Ish vaqtidan foydalanishni o'rganish uning bekor sarf bo'lishini aniqlash, uning sabablarini bilib olish, ishlarni bajarishning yangi shakl va usullarini ishlab chiqish imkonini beradi.

## 2.2. Rahbarning ish vaqti va undan foydalanish

Vaqtni inson egalik qilgan pul, ixtisoslik, asbob-uskuna, xomashyo va h.k. kabi imkoniyatlarning biri sifatida baholash mumkin. Ammo vaqt — oddiy imkoniyatlardan emas. Uni omborxonada xomashyoni jamg'argan kabi jamg'arib bo'lmaydi, mashinani yurgizganidek, yoqib yo o'chirib ham bo'lmaydi. Uni asbob-uskunalarni ehtiyot qismlar bilan almashtirgandek, almashtirib bo'lmaydi. Uni erkin savdoda sotib olib bo'lmaydi, yoki imkoniyatimiz doirasida bo'lgan resurslar kabi uni yangidan yaratish ham mumkin emas. Vaqt benazir va tiklab bo'lmaydigan boylikdir. Vaqtni yo'qotar ekanmiz, undan tamoman ayrilamiz.

Odatda vaqt hamisha etmaydi. Lekin hammaga emas. Hamma ishlarini(deyarli hamma ishlarini) bajarishga ulguruvchi odamlar ham bor. Har bir kishi uchun sutka 24 soatni tashkil etadi, bir soat — 60 daqiqani, bir daqiqa bo'lsa 60 soniyani. Lekin faqat ayrim odamlargina 24 soat ichida hamma ishini qilib ulguradi, qolganlari esa deyarli hech narsaga ulgurishmaydi. Nega?

Sababi, hamma ishini bajarib ulguruvchilar vaqtini to'g'ri taqsimlay biladi, qolganlar bo'lsa uni ayovsiz ravishda sarflashadi. Yuqorida aytilganlardan ikkita muhim xulosa kelib chiqadi. Birinchisi: vaqtdan unumli foydalanish mumkin. Ikkinchisi: vaqtni tejashni o'rganish mumkin, buning uchun faqat istak bo'lishi kerak kishida.

Vaqtdan unumli foydalanish, keng ma'noda kishi o'zini o'zi idora qila bilishiga tengdir. Bu, ayniqsa, rahbar xodimlarga

va biznesmenlarga o‘ta zarurdir, chunki ular faqat o‘zining mehnatini to‘g‘ri tashkil etibgina qolmay, balki boshqa ko‘pchilik odamlarning mehnatini to‘g‘ri tashkil etishga mas’uldirlar. Amerikalik boshqaruv sohasidagi mashhur olim Piter Druker ta’kidlaganidek, "Vaqt o‘zi o‘ta noyob narsa, buning ustiga siz undan unumli foydalana olmasangiz, hech narsaning uddasidan chiqa olmaysiz". Xullas, vaqtndan unumli foydalanishni bilish — xoh u kosmonavt bo‘lsin, xoh u uy bekasi bo‘lsin — har bir kishi uchun foydalidir.

Vaqtdan unumli foydalanish muammosini hal etishga kirishishdan oldin, bizning vaqtimiz behuda qayerga ketishi xususida to‘xtalib o‘taylik. Kasallikni oldini olish uni deyarli tuzatish demakdir.

Tadbirkor shaxsning vaqti behuda ketuvchi o‘rinlarga quyidagilar kiradi:

- masalaning aniq qo‘yilmagani(mayda ishlarga vaqtning ko‘p ketishi);
- ish kunini yaxshi rejalashtirmasalik;
- to‘liq bo‘lmagan yoki eskirgan axborot;
- qo‘l ostidagi xodimlarining ishini bajarish;
- telefonda gaplashish;
- majlislar;
- "bir daqiqaga" sizni ko‘rishga kirganlar va xodimlaringiz;
- hamma ishni bir vaqtning o‘zida bajarib ulgurishga intilish;
- ta’sirchanlik va qayg‘urish;
- odamlar bilan muloqotda bo‘lishni, ularni tinglashni, ularga topshiriqlar berishni bilmaslik;
- qaror qabul qila bilmaslik (qat’iyatsizlik yoki qaror qabul qilishdagi shoshma-shosharlik).

Bu sanoqni yana davom ettirish mumkin. Lekin shuning o‘zi kifoya qilsa kerak. Vaqtdan "unumli" foydalanish va bunga erishish yo‘llarini amerikalik mutaxassis R.A.Makkenzi "Vaqt tuzog‘i" deb nomlanuvchi ajoyib kitobida "Qanday qilib vaqt tuzog‘iga tushmaslik kerak" deb nomlanuvchi ro‘yxatni tuzib chiqqan (2.1- jadval).

Har bir kishida vaqtni behuda sarflashga moyillik bo‘ladi. Ularni aniqlashga va muhimligidan kelib chiqqan holda tartib

*2.1-jadval.* **Qanday qilib vaqt tuzog'iga tushmaslik kerak**[1]

| Vaqt kushndasi | Sabablari | Yechimi |
|---|---|---|
| Rejaning yo'qligi | Uning foydasi tomonini ko'ra bilmaslik | Siz shuni tushunib yetishingiz kerakki, rejatuzishga sarflanadigan vaqt pirovardida uni tejashgaolib keladi |
| | Harakatga munosabat | Natijasi haqidao'ylang, faolligi haqida emas |
| Masalaning muhimligidan kelib chiqib bajarishda tartibning yo'qligi | Uzoq muddatga mo'ljallangan rejaning yo'qligi | Uzoq va kam muddatga mo'ljallangan ishlarni yozib chiqing. Qo'l ostingizdagi xodimlaringiz bilan uning muhimligidan kelib chiqqan holdabajarilish tartibini ko'rib chiqing |
| Ortiqcha yuk | Manfaatlar ko'lami. Masalaning muhimligidan kelib chiqqan holda ularning bajarish tartibini belgilay olmaslik | "Yo'q" deyishga o'rganing. Muhim ishlarni birinchi navbatda bajaring |
| | Ishlarning muhimligidan kelib chiqqan holda ularning bajarish tartibini belgilay olmaslik | Shaxsiy "vaqt falsafangizni" rivojlantiring. Bajariladigan ishlarning muhimligini hozir bo'lib o'tayotgan voqealar bilan solishtirgan holda bajarilishini ko'rib chiqing. |
| Inqiroz sharoitidagi boshqaruv | Rejaning yo'qligi | Rejaning yo'qligidaqo'llangan usullaringizni qo'llang (vaqt kushandalaridan birinchisi) |
| | Vaqtni to'g'ri taqsimlamaslik | Har bir ishga alohida ko'proq vaqt ajrating. Ushdagi kutilmagan tanaffuslarga ham vaqt ajrating |
| | Muammoni aniqlash | Mavjud imkoniyatlarga tayaning |
| | Qo'l ostingizdagi xodimlaringiz yomon xabarni yetkazishni istamasligi | Qo'l ostingizdagi xodimlaringizni xabarni o'z vaqtidayetkazishgao'qgating, chunki bu ro'y berishi mumkin bo'lgan vaziyatning oldini olishning eng to'g'ri yo'li |

[1] Vaqtingizni tejashni o'rganing /Экономическое обозрение №5—6 (21—22) 2001. 94 b.

*2.1- jadvalning davomi.*

| Vaqt kushandasi | Sabablari | Yechimi |
|---|---|---|
| **Oshiqish** | Mayda narsalarga e'tibor bermaslik | *Belgilangan ishni ko'n-*gildagidek bajarishga harakat qiling, mehnatingizni ayamang. Bu sizni uni qaytadan ishlashga ketadigan vaqtingizni tejaydi |
| | Ishni kechiktirib bo'maydiganidan boshlang | Ishni kechiktirib bo'l-maydiganini va muhimini ajrata bilin g |
| | Kelajakka mo'l-jallangan rejaning yo'qligi | Rejalashtirish uchun vaqt ajrating. Ortig'i bilan qaytadi |
| | Qisqa muddat ichida ko'p ish bajarihsga harakat qiling | Kamroq ishlab, ko'proq boshqalarga ish buyuring |
| **Qog'ozbozlik va o'qish** | Informatsion portlash | Tanlab o'qing. Tez o'qishni oyrganing. |
| | Kompyuterga qiziqish | Kompyuter ma'lumotlaridan faqat ayrim hollardagina foydalaning |
| | Muhim bo'lmagan narsalarni ajrata bilmaslik | Pareto qoidasini yodingizda tuting (muhim masalalar barcha masalalar ichida eng kam o'rin egallaydi).O'qishni qo'l ostingizdagi xodimlaringizga topshiring |
| **Odatdagi va kundalik vazifalar** | Masalaning muhim-ligidan kelib chiqib bajarishda tartibning yo'qligi | Maqsad qo'ying va uni bajarish uchun kuchingizni safarbar eting |
| | Xodimlar faoliyatini haddan tashqari nazorat etish | Ishni qo'l ostingizdagi xodimlaringizga buyring va ular ishni oxirigacha o'zlari bajarishsin.Mayda narsalarga, ishlash uslubiga e'tibor bermang, ishning natijasiga qarang |
| | Boshqalarga ish buyura olmaslik. Mayda narsalar bilan shug'ullanganingizda o'zingizni ko'proq muhofazalangandek his etasiz | Shuni qo'l tushunib olingki, boshqalarga ish buyurmay turib, ulardan biron ishni bajarishlarini kutib bo'lmaydi |

*2.1- jadvalning davomi.*

| Vaqt kushandasi | Sabablari | Yechimi |
|---|---|---|
| Tashrif buyuruvchilar | Muloqotdan mamnunlik hissini tuyish | Betaraf joyda uchrashing. Tashrif buyuruvchilarni eshik oldida kutib oling. Lozim bo'lsa birga ovqatlanishga taklif eting. Majlislarni "tik turib" o'tkazing |
| | Tashrif buyuruvchilar va xodimlarning iltimosiga javoban ""Yo'q"" deya olmaslik | Tashrif buyuruvchilar sonini kamaytiring.""Yo'q"" so'zidan tez-tez foydalaning.Sizga yetishish qiyin bo'lsin. Hammani ""bag'ringizni ochib"" kutish siyosatidan voz kecbing |
| Telefon | Kishining ishida intizomning yo'qligi | Telefon qo'ng'iroqlarini sara-lang. Imkon qadar kam gap-lashing |
| | Har narsadan boxabar bo'lishgava har bir ishda boshqosh bo'-lishga intilish | Aloqasi bo'lmagan ishlarga aralashmang. Ayrim hollar-dagina aralashing |
| Majlislar | Biror qaror qabul qilishda ma'sullikni o'z bo'yniga olishdan xavfsirash | Majlis o'kazmasdan qaror qabul qiling |
| | Ikkilanish | Ba'zi ma'lumotlarga ega bo'lmagan taqdiringizda ham qaror qabul qiling |
| | Aloqalarning ko'pligi | Zarurati bo'lmagan majlis chaqirmang. Faqat zarur bo'lgan kezlardagina majlis o 'tkazing |
| | Majlisni tashkil eta bilmaslik | Kun tartibini oldindan belgilab chiqing. Kun tartibiga rioy a qiling |
| Ikkilanish | Ma'lumotlarning aniqligidan shubha qilish | Ma'lumotlarni aniqlash va to'plash tizimini takomil-lashtirish |
| | Agar siz barcha ma'lumotlar to'planishini talab etsangiz, bu ularni tahlil etish imkonigamonetik qiladi | Tavakkalchilikni muqarrar narsadek qabul qiling. Atroflicha ma'lumotga ega bo'lmasangiz ham masalani hal qiling |
| | Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xatoning oqibatlaridan xavfsirash | Ishni boshqa kishiga topshirar ekansiz, unga xatoga yo' l qo 'yish huquqini ham qo'shib topshiring |

*2.1- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | Yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xatoning oqibatlaridan xavfsirash | Ishni boshqa kishiga topshirar ekansiz, unga xatoga yo' l qo'yish huquqini ham qo'shib topshiring |
| | Maqsadga muvofiq qaror qabul qilabilish mahoratiga ega bo'lmaslik | Ma'lumotlarni to'plang, *maqsadni belgilab oling*, hal qilish yo'llari va yuz berishi mumkin bo'lgan ko'n-gilsizliklar haqida o'ylab ko'ring, qaror qabul qiling va uni bajarishga kirishing |
| Boshqalarga ish buyurish mahoratiga ega bo'lmaslik | Xodimlar topshiriqni bajara olmasligidan xavfsirash | Xodimlaringizni o'rgating. Xatoga yo'l qo'yishlariga imkon bering, zarur bo'lsa ularni almashtiring |
| | Xodimlarning malakasini yetarli ekaniga ishonqiramaslik | Ishni to'laligicha topshiring. Xodimlaringizga ishoning. Xodimlaringizga imkoniyat bermasangiz, korporatsiya-ngizning o'sishini ta'minlagan bo'lasiz |
| | Haddan ortiq ko'p ish yuklangan xodimlar | Ish ko'lamining muvozanatini belgilab chiqing. Xodimlar sonini ko'paytiring. Ishning muhimligidan kelib chiqib, ularni bajarish tartibini ko'rib chiqing |

bilan yozishga urinib ko'ring. Siz shunga amin bo'lasizki, vaqtdan unumli foydalana bilmaslikning sababi-sizning o'zingizda, o'z ishingizni va qo'l ostingizdagi xodimlaringiz ishini to'g'ri tashkil eta olmasligingizda. Vaqtdan unumli foydalanishda sizga bog'liq bo'lmagan omillar juda kamchilikni tashkil etadi. Siz nechog'lik o'zingizga nisbatan talabchan bo'lsangiz, buni yanada aniqroq his etasiz.

Vaqtni behuda sarflamaslikda sizga kundalik daftar tutish odati yordam berishi mumkin:

1. Ish kunining oxirida ertaga bajarishingiz lozim bo'lgan asosiy ishlarni yozib chiqing va ularning har birini bajarishga qancha vaqt ketishini hisoblab chiqing.

2. Kelasi kuni har o'n besh daqiqada bajargan ishlaringizni yozib boring.

3. Ish kunining oxirida yoki ertasiga bajargan ishlaringizdan qaysi biri mo'ljaldan ortiq olganini (majlislar, odamlar bilan

gaplashish, hujjatlar bilan tanishib chiqish va h.k.), vaqtni yo'qotish bilan bog'liq kutilmagan vaziyatlar qanday qilib yuzaga kelgani(siz rejalashtirmagan tadbirlar) tahlil etib chiqing va vaqtni behuda sarflamaslik uchun nima qilish lozimlini o'ylab ko'ring.

Kelasi kuni ishingizdagi qiyinchiliklarni qanday qilib bartaraf etish mumkinligi haqida o'ylab ko'ring va uni bartaraf etish uchun amalda topilgan imkoniyatni tekshirib ko'ring. Avvaliga vaqtni behuda sarflanishiga sababchi bo'layotgan ikkita-uchta eng muhim omillardan kecking. Muvaffaqiyat qozongach, navbatdagisiga o'ting.

**Qanday qilib vaqt tuzog'iga tushmaslik mumkin?**

Quyida R.A.Makkenzining o'nlab mamlakatlarning yetakchi rahbarlarida vaqtni boshqarish bo'yicha maslahatchi bo'lib ishlagan kezlarida, sakkiz yil davomida to'qnash kelgan "vaqtning behuda sarflanishi"ga oid ro'yxat keltiriladi. Kitobxon o'zining shaxsiy vaqti behuda ketayotgan o'rinlarni tahlil etib chiqishi uchun, u buning sabablari va unga qarshi nima ishlar qilish lozimligini taklif etgan. U bu ishlarni kishilarning kayfiyatini buzish uchun emas, balki tashxis qo'yish uchun qilgan. Buning sababi va uni bartaraf etish yo'llari har bir kishida o'ziga xos bo'lishi mumkin, ammo vaqtning behuda sarflanishi deyarli hammada bir xil.

## 2.3. Insonning korxona va tashkilotdagi roli, uni boshqarish

Personalni boshqarish muammolari juda katta tarixiy davrni o'z ichiga oladi va "Odam ato va Momo havo" davridan boshlab o'zining dastlabki kurtaklarini yoza boshlagan. Islomning muqaddas kitobi "Qur'oni Karim" da odamlarni boshqarish uchun xurlik, ozodlik, tenglik, yaxshilik, qardoshlikka da'vat etuvchi g'oyalar ilgari surilar ekan, bu bilan insonning jamiyatdagi o'rni va uni boshqarish tamoyillari diniy nuqtayi nazardan o'rganiladi.

Odamlarni boshqarish sohasidagi muayyan vazifalarni bajarish bilan shug'ullanuvchi xizmatlarning rivojlanish tarixi ham qadim zamonlarga borib taqalib, Yuliy Sezar, Aleksandr Makedonskiy, Turkistonda esa O'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi davridan boshlab shakllana boshlanganligi haqida

tarixiy ma'lumotlar mavjud. Dastlabki paytlarda odamlarni boshqarish juda oddiy tamoyillr asosida bo'lib, u asosan, harbiy tavsifga ega edi. O'sha davrlarda harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni boshqarish uchun ularni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat kabi usullardan foydalanilgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni "Qattiqqo'llik va adolat bilan boshqargani sabab bo'lgan. Shu bilan bir qatorda, bobomiz Amir Temur har qanday kuchli davlatni barpo etishda undagi intellektual potensial salohiyatning o'rniga qattiq ishongan. Xususan, u o'z "Tuzuklarida" mamlakatning rivojlanishi o'n ikki ijtimoiy toifa kishilarga bog'liqligi va ularni imkoni boricha hurmat-e'tibor bilan tinglash zarurligini va shu bilan jamiyatda ishbilarmon tadbirlar odamlarga ham keng sharoitlar yaratib berish zarurligini ko'rsatadi. "Tajribamda ko'rilgankim, ishbilarmon, mardlik va inshoot azmi qat'iy, tadbirkor va hushyor bir kishi, ming-minglab tadbirsiz, loqayd kishilardan yaxshidir", deb uqtiradi.

Ming yillar mobaynida boshqaruv tamoyillari va uning ayrim qonuniyatlari eng qimmatli meros sifatida diniy tashkilotlar a'zolariga, hukmron sulolarning taxtga voris bo'lib qolgan merosxo'rlariga o'tib kelgan. Eng qadimgi jamiyatlar bo'lgan Shumerda, misrda, Bobilda, Qadimgi Yunonistonda va Qadimgi Rimda ham shunday bo'lgan.

Qadimgi dunyoda asosan diniy ta'lim ustuvorligi mavjud bo'lganligi sababli boshqaruv faoliyati qonun-qoidalarini chuqurroq bilib olishga bo'lgan imkoniyatlar cheklangan edi. Diniy ta'limning boshqaruv faoliyati bilan bog'liqligi bu faoliyatga alohida tus berardi. Boshqaruv sehrli, muqaddas harakat, san'at, haqiqat sari ilohiy yo'l shaklida tasavvur qilinardi.

Inson resurslarini boshqarish tarixiga Angliyada asos solingan degan fikr keng tarqalgan, bu yerda hunarmandlar gildiyalarga (birlashmalarga) uyushib, ulardan mehnat sharoitini yaxshilashda foydalanganlar. Bu gildiyalar kasaba uyushmalarining darakchilari bo'lishgan. Ularda boshqa masalalar bilan bir qatorda jamoalarda insoniy munosa-

batlarni yaxshilash masalalari ham ham hal etilgan. Garchi, bu xildagi vazifalarni personalni boshqarish zamonaviy xizmatlarini hal etiladigan vazifalar bilan qiyoslash mumkin bo'lsa ham, bunday munofiqlik asosida rivojlanishning boshlang'ich nuqtasi haqidagina xulosa chiqarish kerak emas. Personalni boshqarishning boshlang'ich nuqtalarini aniqlashga yondashuvi uzoq o'tmishda mavjud bo'lgan odamlarni boshqarish shakllari va mehnat potensialini samarali harakatga keltirish maqsadlarining mushtarakligiga asoslangan holda yondashish kerak bo'ladi.

Tashkilotdagi personalni boshqarish nazariyasi tashkilotda shuningdek, bir butun ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson omilining roli to'g'risidagi bilimlar tizimidan iboratdir. "Tashkilot" atamasi menejmentda ikki xil ma'noga egadir. Birinchidan, "tashkilot" degan atama bilan tizimning o'zi xo'jalik yurituvchi subyekt sifatida (korxona, jamiyat, firma, birlashma, bank, kompaniya va boshqa yuridik shaxslar) ifodalanadi. Ikkinchidan, bu tushuncha bilan tizimning o'zini tashkil etish jarayoni, faoliyatning bir turi, shuningdek, uning ayrim elementlarini (transport, ombor, energetika xo'jaliklarini tashkil etish, mehnatni tashkil etish va h.k.) faoliyat ko'rsatishi ifodalanadi. Bunday holda "tashkilot" ko'pincha keng ma'noda ishlatiladi.

Iqtisodiy hayot subyekti sifatidagi inson to'g'risidagi tasavvurlarning uzoq vaqt mobaynida rivojlanishi natijasida bir qator tushunchalar: **"ish kuchi", "mehnat resurslari", "mehnat potensiali", "inson omili", "inson kapitali"** tushunchalari vujudga keldi. Quyidagi jadvalda tilga olib o'tilgan barcha tushunchalar paydo bo'lish vaqtiga va faol ishlatila boshlash xronologik izchilligiga muvofiq tarzda keltirib o'tilgan (2.2- jadval).

Mazkur xronologiya jamiyatning sekin-asta insonning iqtisodiyotidagi rolini va uni o'rganishda kompleks yondashuvning kuchayishini aks ettiradi. U yoki bu tushuncha o'zi vujudga kelgan paytda o'zida aniq ifodalangan ma'no kuchiga ega bo'ladi, biroq keyinchalik u inson to'g'risidagi hozirgi bilimlar nuqtayi nazaridan talqin qilinadi.

Odamlarni boshqarish asoschisini aniqlash ancha qiyin vazifadir, chunki personalni (kadrlarni, odam resurslarini)

*2.2- jadval.* **Iqtisodiy hayot subyekti to'g'risidagi tasavvurning rivojlanishi**[1]

| Kategotiya | Umumiy tendensiya | Vatanimiz fanidagi faol foydalanish davri | Inson haqidagi tasavvur-ning aks ettirilishi | Vujudga kelish omillari |
|---|---|---|---|---|
| Ish kuchi | | XIX asr va hozirgi davr | Inson mehnat jarayonidan unumli foydalanish mumkin bo'lgan qobilyatlar vasifatlar egasi sifatida | Ishlab chiqarishning shaxsiy omilini belgilash va hisobga olish zarurligi |
| Mehnat resurslari | | XX asr 20–yillari va hozirgi vaqt | Inson tashqi boshqaruvning passiv obyekti, rejalash-hisoblash birligi sifatida | Iqtisodiyotni markazlashgan boshqaruv sharoitida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish ko'r-satkichlarini o'lchash zarurligi |
| Mehnat potensiali | | XX asr 70–80-yillari va hozirgi vaqt | Inson – mehnat sohasidagi o'z ehtiyojlarini vaqiziqishlari bilan ajralib turuvchi sub'et sifatida | Shaxsiy omil bilan bog'liq imkoniyatlarni faollashtirish va samarali foydalanish zarurligi |
| Inson omili | | 80- yillar oxiri, 90- yillar boshi va hozirgi vaqt | Inson ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi uning unumdorligini oshirish vositasi | Ijtimoiy-siyosiy shart-sharoitlar, shaxsiy omil samaradorligini oshirish zarurligi |
| Inson kapitali | | 90- yillar boshi va hozirgi vaqt | Inson eng samarali qo'yilmalar obyekti va ularni bilimlar majmuiga aylantiruvchi va bundan keyin undan foydalanishni maqsad qilib qo'ygan subyekt sifatida | Insonning asbob yasash qadriyatini va inson iqtisodiyotigaasrflangan investitsiyalarning ishlab chiqarish xususiyatinin e'tirof etish |

[1] Q.X.Abdurahmonov. Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot). Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik. Toshkent — "Mehnat"-2004. 340 b.

boshqarish muammosining mavjudligi har qanday tashkilot uchun doimiy vazifa hisoblanar ekan, uni hal qilish bilan boshqaruvning butun tarixi mobaynida shug'ullanishgan.

"Tizim", "boshqaruv", "tartibga solish", "personal" kabi tushunchalar to'g'risidagi mulohazalar o'zining metodologik ahamiyatini bugungi kunda ham saqlab qolgan bo'lib, ularni turli davrlardagi notiqlarda uchratish mumkin. Kesnofont (milodiy 400- yil) boshqaruvni san'atning alohida bir turi sifatida e'tirof etilishiga yordam bergan, G'azzoliy (1100- yil) menejerga bo'lgan professional talablarni, Frederik U.Teylor (1900- yil) menejment kadrlar tushunchasini asoslashga uringan, menejerning ishiga doir asosiy jihatlarni izohlab bergan, ish vaqtini tadqiq qilgan. Anri Fayol (1916- yil) menejment tamoyillarini ifodalab, menejmentni o'qitish zarurligini asoslab bergan; Elton Meyo (1927- yil) guruhiy intilishlarning sotsiologik konsepsiyasini yaratgan; Romari Styuart (1976- yil) turli vaziyatlarda menejerning harakatlari muqobilini va uni cheklashni belgilab berdi; Tom Peters (1985- yil) xo'jalik tizimlarini boshqarish markaziga tashkilotdagi personalga munosabatni qo'yish zarurligini belgilab berdi — bu biznesni rivojlantirishning muhim resursi hisoblanardi.

Boshqaruv nazariyalari boshqaruvga doir turli maktablar bilan birgalikda rivojlandi, shuning uchun bu maktablar uning nomida o'z izini qoldirdi. O'tgan bir asr davomida (sanoat inqilobi davri) insonning tashkilotdagi roli jiddiy ravishda o'zgardi. Hozirgi vaqtda boshqaruv nazariyalarining uch guruhi mavjud bo'lib, ular: klassik nazariyalar, insoniy munosabatlar nazariyalari va inson resurslari nazariyalaridir. Mazkur nazariyalarining asosiy qoidalari 2.3- jadvalda keltirilgan.

Aslida personalni boshqarish faqat XIX asrning oxirlarida vujudga kelgan bo'lib, bu vaqtda ishlab chiqarishning fabrika tizimi paydo bo'ldi. Mehnat bir hil, kam malaka talab qiladigan, ancha oz haq to'lanadigan, xavfsizlik texnikasi zaif bo'lgan mutlaqo o'ziga xos shart-sharoitlar yaratildi. Ish bilan band-larning o'z huquqlari uchun kurash olib borishi boshlandi. Kasaba uyushmalari yuzaga keldi, mehnat qonunlari, baxtsiz hollardan sug'urtalash ishlari yo'lga qo'yila boshlandi. 20-yillarning boshlarida kadrlar xizmati (bo'limlar, deportament-

*2-3 jadval.* **Boshqaruv nazariyalarining tavsifi**[1]

| № | Nazariyalar | Nazariya postulatlari (qoidalari) | Tashkilot rahbarlarining vazifalari | Kutiladigan natijalar |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Klassik nazariyalar | Ko'pchilik mehnatdan qoniqish hosil qilmaydi, bu ular uchun xos xislatdir. Xodimlar uchun ish haqi olish yo'lida qilgan ishlari muhim emas. Ijodkorlikni, mustaqillikni, tashbbus yoki o'z-o'zini nazorat qilishni talab qiladigan ishni xohlaydigan xodimlar kam topiladi | Rahbarning asosiy vazifasi xodimlarni qattiq nazorat qilish va kuza-tish; vazifalarini oson o'zlashtirsa bo'ladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga bo'linishdir; eng oddiy mehnat jarayonlarini batafsil ishlab chiqish va ularni amalda joriy etishdir | Xodimlar tegishli ish haqi olsalar va xo'jayin adolatli bo'lsagina o'z mehnatlarini bajarishlari mumkin. Agar vazifalar anchaoson bo'lib, xodimlar qat'iy nazorat qilinadigan bo'lsalar, ular qayd etiladigan ishlab chiqarish normalariga rioya qilishlari mumkin |
| 2. | Inson munosabatlar nazariyalari | Xodimlar foydali, ahamiyatli, uyushqoq bo'lishga, shaxslar sifatida tan olinishga intildailar. Bu ehtiyojlar pulga nisbatan muhimroq bo'lib, ular odamlarni mehnatga undaydi | Rahbarning asosiy vazifasi — har bir mehnatkash o'zini foydali va kerakli deb his etishga erishishdir. U o'z xodimlarini xabardor qilib borishi, taklif etiladigan rejalar yuzasidan ularning e'tirozini tinglashi lozim, muayyan mustaqillik berishi, eskicha operatsiyalar ustidan shaxsan nazorat qilish imkonini berishi lozim | Xodimlar bilan axborot almashib turish va ularning eskicha qarorlarda ishtiroki rahbarga ularning o'zaro hamkorlik qilish ehtiyojlarni qondirish vao'z ahamiyatini his qilish imkonini beradi. Ehtiyojlarni qondirish fakti ular ruhini ko'taradi va rasmiy ma'murlargaqarshilik qilish tuyg'usini kamaytiradi, ya'ni xodimlari rahbarlari bilan jon deb muomalaqiladilar. |
| 3. | Inson resurslari nazariyalari | Mehnat ko'p xodimlarni qoniqtiradi. Ular o'zlari tushunib yetgan ishlab chiqishda o'zkari qatnahsgan maqsadlarni amalga oshirishga o'z hissalarini qo'shishga intiladilar. Ko'pchilik xodimlar mustaqillikga, ijodkorlikka, javobgarlikka, shaxsiy nazoratga, hozir o'zlari egallab turgan vazifasidan yuqoriroq pog'onani shaxsan nazorat qilishga qodirlar | Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan yaxshiroq foydalanish; har bir kishi o'z qobiliyatini namoyon qila oladigan sharoit yaratish; muhim muammolarni hal etishdato'la qatnashish imkonini berish, ularning mustaqilligi va o'z-o'zini nazorat qilish tuyg'usini doimiy oshirish | O'z xodimlarigata'sir etish, mustaqillik va o'z-o'zini nazorat qilishning kengayish fakti ishlab chiqarish samarasini bevositaoshiradi. Mehnatdan qoniqish ortishi mumkin, chunki xodimlar o'z insoniy resurslaridan yanada to'laroq foydalanadilar |

[1] Управление персоналом. Энциклопедический словарь под. ред. А.Я.Кибанова. М.: "ИНФРА". 1998, 380—381 -с.

lar) AQSH da, G'arbiy Yevropaning bir qator mamlakatlarida ommalashdi. Bu xizmatlarning xodimlari ma'muriyat bilan "ko'k yoqaliklar" o'rtasidagi munosabatlarni yo'lga qo'ya boshladilar, ishchilarning kayfiyatini aniqlab, ularning talablarini rahbariyatga yetkazib turar, ishchilarni ko'p yil halol mehnat qilganligi va firmaga sadoqati uchun mukofotlashar, o'sha yillarda kamroq bo'lsa ham, birgalikda bayramlar o'tkazishar, xodimlar ayrim uy-joy maishiy masalalarni hal etishar, kasaba uyushmalari tashkil etilishini oldini olishar yoki ularni "xotirjam" qilish bilan shuq'ullanishar, kadrlarga oid hujjatlarni rasmiylashtirishar edi.

Ommaviy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan menejment klassik nazariyalari degan nazariyalar (boshqaruvning teylorcha andozasi) paydo bo'ldi, ular 1880- yildan 1930- yilgacha bo'lgan davr oralig'ida keng rivoj topdi. Bu nazariyalar **F. Teylor, F. Gelbreyt, L. Gelbreyt, G. Gant, G. Emerson, M. Veber, A. Fayol, G. Ford** va boshqalar nomi bilan bog'liq edi. Menejment nazariyasining mazkur klassiklari barcha korxonalar uchun "optimal" bo'lgan boshqarish va mehnatni tashkil etishning ilmiy usullarini ishlab chiqdilar. Teylorizmning umuman boshqarish va xususan personalni boshqarish to'g'risidagi qarashlarda asosiy g'oya Mehnatni eng oddiy operatsiyalar majmuidan iborat edi. Bunda mazkur operatsiyalar tor ixtisosdagi xodimlar tomonidan vaqt standartlarini belgilash yo'li bilan bajarilar va mahsulot ishlab chiqaruvchilar daromadlarining ko'payishi va iste'molchilarga past narxlar belgilanishi nazarda tutilar edi.

Teylorchilar andozasining tayanch tamoyillari quyidagilar edi:

▲ mehnat jarayonini (ishlab chiqarish operatsiyalarini) tarkibiy qismlar va elementlarga bo'lib chiqish va bu bilan mehnat funksiyalarini soddalashtirish;

▲ "Xronometraj yordamida mehnat jarayonlarini bajarish mo'ljallangan zarur vaqtni aniqlash va shu asosda ham butun ishga doir, ham uni tashkil etuvchi ayrim operatsiyalarga doir topshiriqlarni (normalarni) belgilash.

▲ Mehnat usullarini ishlab chiqish, eng unumli usulni tanlab olish, uni texnologik xujjatlarda qayd etish, barcha xodimlar uni bajarish shart ekanligini ta'kidlash;

▲ Belgilangan topshiriqni bajarish va oshirib ado etish uchun mo'ljallangan asoslovchi vositalarni tatbiq etish.

"Biz juda yaxshi ishlaydigan, ko'p jismoniy kuchga ega bo'lgan va ayni vaqtda, yaxshi, chidamli ikki ishchini tanlab oldik. Bu modellarga butun ishlab chiqarish davrida, eksperimentlar mobaynida ikki barobar ko'p haq to'ladik", deydi F.Teylor va ancha kamtarlik bilan "ishning ayrim turlarini bajarish jarayonida inson haddan tashqari charchaydi", deya e'tirof qiladi. Chunonchi, 40 kg vazndagi g'o'lalarni tashishda band bo'lgan 75 kishidan faqat 9 nafari qolgan, boshqa 66 kishi saboqni bajara olmagan, biroq biz o'zimizga kerakli bo'lgan mos keluvchi kishilarni zavod ishchilari orasida ham, atrofdagi joylardan ham qidirib topishda aslo qiyinchilikga duch kelmdik".

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

- ishchilarni kasbiy jihatdan sinchiklab tanlash va o'qitish amalga oshiriladi;
- mehnat jarayoni elementlarga bo'linadi, ular ishlarni eng kam elementlar harakatlarni talab qiladigan va ularni bajarish uchun zarur bo'ladigan vaqtni aniqlash maqsadida eng kuchli va chaqqon ishchining ishi xronometrajdan o't-kazish yo'li bilan o'rganiladi;
- bajaruvchiga ish usullari va yo'llarini tushuntirib beradigan batafsil yo'riqnoma tuzib chiqiladi;
- vaqt normasi asosida ishchilarga unumdorlik norma-sabog'i belgilanadi.

Mazkur tizimning kamchiliklariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- mehnatning bir xilligi, o'zgarmasligi, egasiz, shaxssiz qilib qo'yiladi, haqiqatan uni hayotiy ehtiyojga va o'z-o'zini namoyon qilish manbaiga aylantirish mumkin bo'lmay qoladi. Bunda mehnatning ijodiy mazmundan mahrum bo'lib qolishi faqat ishchilar va xizmatchilarga emas, shu bilan birga quyi va o'rta bo'g'im rahbarlariga ham taalluqli bo'ladi;

● korxonaning, mehnatni tashkil etish va unda insonning tutgan o'rnini mexanik talqin etilishi. Teylor tizimiga muvofiq korxona umumiy mashinaga o'xshatiladi, undagi har bir "uzel" (sex, bo'lim va hakozo) va "vintcha" (xodim) o'z vazifasini tez va aniq bajaradi, u boshqa "vintchalar" va "uzellar"ning ishiga aralashmaydi. Teylor ishlab chiqarish andozasining keng va tipik namoyon bo'lishining bir turi konveyer tizimidir. Garchi, F.Teylor o'z tizimining asosi sifatida yakka tartibdagi va mayda seriyali ishlab chiqarish sharoitida vaqtni o'rganishga va ishni tez bajarish usullarini qidirib topishga qaratilgan xronometraj kuzatishini hisoblagan.

F.Teylorning izdoshlari bo'lgan er-xotin F. va L.Gelbreytlar o'z tekshirishlarini ommaviy guruh ishlab chiqarish sharoitida o'tkazdilar, bunda har bir ish usulini bajarish sur'ati butun guruhning belgilangan maromiga bog'liq bo'lardi. Bunday sharoitda asosiy narsa eng samarali mehnat usullarini quyidagi sxema bo'yicha yaratish uchun amalga oshiriladigan harakatlarni bajarishdan iborat edi:

● mazkur operatsiyaini bajarishda ishchi harakatlarini izchilligini tahlil qilish;

● ularning eng to'g'ri izchilligini o'rnatish;

● mehnat harakatlarini vaqt jihatidan qisqartirish maqsadida bu harakatlarini ixchamlashtirish;

● ishchilarning ortiqcha jismoniy kuch-g'ayrat sarflashiga barham berish va ularning mehnatini osonlashtirish.

**1912- yilda G.Emerson** tomonidan ifodalab berilgan mehnat unumdorligi tamoyillari (maqsadning aniq qilib qo'yilishi; sog'lom fikr;chuqur bilimga ega bo'lgan maslahatchilar; intizom; personalga adolatli munosabatda bo'lish; tez, to'liq, aniq va doimiy hisobga olish; yozib qo'yilgan yo'riqnomalar; erishilgan unumdorlik uchun rag'batlantirish) mezon sifatida e'tirof etildi, uning yordamida har qanday korxona, ishlab chiqarish, operatsiya tekshirilishi mumkin, ishning muvafaqqiyati esa yuqorida sanab o'tilgan 12 tamoyildan farq qilish darajasi bilan belgilangan.

Agar ishlab chiqarish personalni boshqarishning klassik usullari, asosan, Frederik Teylor va uning izdoshlari tad-

qiqotlarining natijalari bilan mos kelsa, ma'muriy boshqaruv personaliga klassik yondashuvlar Anri Fayol nomi bilan bog'liqdir, u klassik maktabning asoschisi hisoblanadi va uni ba'zi "menejmentning otasi" deb atashadi.

Klassik maktab namoyondalarining ishlari faqat ishlab chiqarish personali mehnat unumdorligini oshirishga emas, balki, umuman tashkilotni boshqarishni takomillashtirishga qaratilgan edi. Ma'muriy boshqaruv maktabining yaratuvchilari katta biznesdagi boshqaruvning yuqori bo'g'ini rahbarlari sifatida bevosita tajribaga ega edilar. Anri Fayol ko'mir qazib chiqarish bo'yicha fransuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan. Lindvall Urvik Angliyada boshqaruv sohasida maslahatchi bo'lgan, Jeyms D.Muni "Jeneral Motors" kompaniyasida Alfred P.Stoun rahbarligida ishlagan.

Boshqaruv ishiga tashkilotni yuqori darajada boshqarish nuqtayi nazaridan munosabatda bo'lish klassik boshqaruv maktabining tadqiqiotlariga o'z ta'sirini o'tkazadi. Birinchi navbatda, bu maktab vakillarining asarlari ilmiy metodologiya, balki shaxsiy kuzatishlarga asoslangan edi. Ular boshqaruvning universal tamoyillarini ifodalab berishga urindilar, ularga rioya qilish esa har qanday tashkilotni muvafaqqiyat olib kelishi lozim edi. Bu ish ko'p jihatdan o'rta asr alkimyogarlarining "falsafaning tamal toshi" ni yaratish sohasidagi kuch-g'ayratini eslatadi. Mazkur tamoyillarning samaradorligi vaziyat sharoitlariga va holatlariga bog'liq ekanligi qarab chiqilmagan. Ularning asosiy tarkibiy qismi tashkilotdagi inson resurslari hisoblanadi.

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

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

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

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

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

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

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

■ **Xususiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi.** Bu tamoyilga muofiq korxonada xizmatchilarning manfaatlari korxona manfaalaridan yuqori turmasligi lozim. Bu yerda turli xildagi ikki manfat bir-biriga yuzma-yuz turadi, lekin ular bir xilda e'tirof qilinishiga sazovordir: ularni kelishtirishga harakat qilish kerak. Bu boshqaruvning eng katta qiyinchiliklaridan biridir.

■ **Personalning rag'batlantirilishi.** Personalning rag'batlantirilishi bajarilgan ishga haq to'lanishidir. U adolatli bo'lishi va iloji boricha personalni, karxonani, yollovchi va yollanuvchini qanoatlantirishi lozim.

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

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

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

■ **Adolat.** Personalning o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishga tirishqoqlik va sadoqat bilan munosabatda bo'lishi lozim. Bobomiz Sohibqiron Amir Temur ham "Kuch adolatdadir" degan edi. Adolat — xayrxohlikni odil sudlov bilan birga qo'shish natijasidir.

■ **Personal tarkibining doimiy bo'lishi.** Personalning qo'nimsizligi, ayni paytda, ishning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi sababi va oqibatidir. Shunga qaramasdan, uning tarkibida almashtirishlar bo'lib turishi muqarrardir. Odamlarning yoshi, kasallik, iste'foga chiqish, vafot etish ijtimoiy tuzilma tarkibini o'zgartirishga sabab bo'ladi. Ayrim xizmatchilar o'z funksiyalarini bajarish layoqatini yo'qotadi, boshqalar esa o'z zimmasiga ancha ma'sulyatli vazifalarni olishga layoqatsiz bo'lib qoladi. Shunday qilib, boshqa tamoillarga o'xshab personalning qo'nimsizlik tamoyili ham o'z me'yoriga egadir.

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

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

Mazkur tamoyillarga muvofiq boshqaruv faoliyatini amalga oshirish, A. Fayolning fikricha, o'z taraqqiyot muammolarini samarali hal etishga qodir bo'lgan ijtimoiy yaxlit organizmni tashkil etishni ta'minlashi lozim. Shunday qilib, F. Teylorning ishlarni aniq normallashni tartibga solish, hokimiyatning o'zboshimchaligiga qarshi turish maqsadida ijrochilar o'rtasida o'zaro munosabatlarni boshqarish zarurligi to'g'risidagi g'oyalari A. Fayol tomonidan davom ettirildi va rivojlantirildi. A. Fayol

tomoyillari, avvalo, demokratik munosabatlarni amalga oshirish uchun yanada qulayroq bo'lgan shart-sharoitlarga mo'ljallangan. Samarali boshqaruvning Mehnat taqsimoti, markazlashtirish shart-sharoitlaridan tashqari, bu yerda gap yanada takomillashgan ijtimoiy organizmning tuzilishi haqida bormoqdaki, u hokimiyatni va javobgarlikni birga qo'shib olib borish, xususiy manfaatlarni umumiy ishga, adolatga buysundirish, tashabbusni rivojlantirish, jumladan, personalni qarorlar qabul qilishga juda keng suratda jalb qilish, personalni birlashtirish maqsadida (tashkilotda qarama-qarshi turish asosida emas) o'z-o'zini rivojlantirishga qodir bo'lishdan iborat.

A. Fayol boshqarishni (uning atamalarida — ma'muriy boshqarish) tadbirkorlik, ishbilarmonlik faoliyatini amalga oshirishga qaratilgan tamoyillar, qoidalar, usullar majmuidan iborat deb qaradi, sanoat korxonasi personalni birinchilardan bo'lib taqdim etdi va uning o'zi ishlab chiqqan maxsus "yo'l-yo'riqlar" yordamida har bir ajratilgan tasniflash guruhi uchun muayyan malaka talablarining ustuvor yo'nalishlarini berishga urindi.

Bundan tashqari, A. Fayol personalni boshqarish yuzasidan maxsus qoidalarni taklif etgan bo'lib, ular rahbarning lavozimiga doir talablar shaklida ishlab chiqilgan: "o'ziga rahbar vazifalarini yuklangan boshliq, quyidagi hislatga ega bo'lishi lozim:

— o'z personalini chuqur bilish;

— layoqatsizlarni ishdan chetlattirish (bo'shatish);

— korxona bilan xizmatchilar o'rtasida mavjud bo'lgan shartnomalarni yaxshi bilish;

— yaxshi namuna ko'rsatish;

— boshqaruv birligi va kuch g'ayratlarning kelishib olinishiga erishish uchun o'zining asosiy xodimlari bilan kengashlar o'tkazish;

— o'z diqqatini mayda-chuyda narsalar bilan band qilmaslik;

— personal o'rtasida harakatchanlik, tashabbuskorlik va burchni his qilish ruhi hukmron bo'lishiga erishish".

Davlat xizmatlari tomonidan inson resurslarini boshqarish usullarini rivojlantirishda mashhur nemis sotsiologi Maks

Boberning asarlari ma'lum darajada rol o'ynaydi. U eng muhim tamoyillarini ishlab chiqqan bo'lib, ular birgalikda olganda davlat tashkilotlarining inson omilini boshqarish usulini tashkil etadi. Aslida XX asrning boshlarida vujudga kelgan mazkur usul bugungi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotgan emas. Bu usul davlat muassasalarining qattiq tartib o'rnatilishini talab qiladigan pog'onalarida tadbiq etish uchun mo'ljallangan. Shu bilan birga muallifning o'zi bir necha bor ta'kidlab o'tganidek, u harbiy tashkilotlarning namuna sifatida olgan. Shu sababli davlat boshqaruv kadrlar faoliyatining funksional taqsimlanishiga lozim darajada e'tibor berilganda, boshqaruv tadbirlari doirasidagi funksional aloqalar va munosabatlar bu yerda yaqqol ifodalanuvchi muntazamligi, qat'iy lavozim pog'onasi yaqqol ko'zga tashlanib turadi. Inson resurslarini (davlat xizmatchilarini) boshqarishning "rasmiy" usuli tamoyillariga M.Veber quyidagilarni kiritgan:

* Har bir xizmatchining rasmiy mansab vazifalarini aniq qayd qilish.

* Lavozimga doir o'zaro munosabatlar, huquqlar va javobgarlik pog'onasining aniqligi.

* Boshqaruv jarayonida rasmiy tadbirlarning amalga oshirilishidagi bir xillik.

* Boshqaruv tadbirlarini amalga oshirishdagi obyektivlik, unga boshqaruv faoliyatining umumiy tartiblariga va rasmiy qoidalariga so'zsiz rioya qilish asosida erishiladi.

* Lavozimlarga doir bo'sh o'rinlarni kasbiy va ahloqiy talablar asosida egallashga nomzodlarni qat'iy ravishda tanlash.

* Xizmatchilarning vakolatiga baho berish uchun, ularni yuqori lavozimlarga ko'tarish to'g'risida qarorlar qabul qilish, kadrlarni vaqti-vaqti bilan attestatsiyadan o'tkazib turish.

Klassik menejment boshqaruv amaliyotiga ishlab chiqarish demokratiyasiga doir muhim asosni kiritdi. Bu, avvalo "korxona personali" kategoriyasida o'z ifodasini topdi. Bu barcha yollanma xodimlar uchun ularning xizmat pog'onasi darajasidagi aholidan qat'iy nazar allaqanday yagona maqomni belgilab beradi.

Shuni ta'kidlash muhimki, klassik menejmentning tashkiliy qarorlari faqat mehnat faoliyatini kuchaytirishga

emas, balki samarasiz faoliyatni qisqartirishga, natijasiz mehnat usullarini barham toptirishga yo'naltirilgan edi. Personalning mehnat va dam olish rejimlariga doir zarur qarorlar qabul qilmasdan turib mehnat jarayonining qat'iylashtirilishi, tashqi nazorat va ishlab chiqarish tartibini buzganlik uchun qattiq jazolash shaklidagi ma'muriy taziqni kuchaytirilishi personalning qo'nimsizligini keskin ko'paytirilishiga imkon beradi, bu esa mehnatni jadallashtirilishidan olingan samarani yo'qqa chiqaradi.

Oqilona boshqarish, birinchi navbatda, tashkilotni tartibga solish, uning faoliyatida uzoq muddatli barqarorlik va qat'iylikka erishish imkonini beradi. Bunda shaxsiy tashabbus, o'z-o'zini boshqarish, elementlarini kuchaytirish, inovatsion faolllik hali boshqarishni takomillashtirishning qadriyatli yo'nalishi sifatida qarab chiqilmagan edi.

Birinchi Jahon urushi davrida Amerika Qo'shma Shtatlarida ishlab chiqarishni tashkil etishning yangi tizimi vujudga kelgan bo'lib, u ommaviy-guruh usulini tatbiq etishga asoslangan va o'z tashkilotchisi Genri Fordning nomidan kelib chisib, "Fordizm" deb atalgan edi.

Mazkur tizim ishlab chiqarish jarayoni ayrim qismlarning faoliyatini muayyan marom va izchillikda aniq, kelishib olishga asoslanadi. Bu tizimning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat edi:

1) texnologik jarayonlarni dastlabki tarzda batafsil ishlab chiqish, ishlab chiqarishning barcha ishtirokchilari bilan uning borishini kelishib olish; kompleks texnologiya;

2) ishlab chiqarish jarayoniga mexanizasiya va avtomatlashtirishni joriy etish, bunda eng oddiy operatsiyalar va harakatlarga bo'lishga asoslanish;

3) mehnat taqsimoti va ish sur'ati nihoyatda yuqori bo'lgan sharoitda eng kam malakali ishchi kuchidan foydalanish mumkinligi;

4) ishlab chiqarishni: xomashyo, materiallar, texnologiyalar,mehnat usullari, tashkil etish va boshqarish shakllarini to'liq standartlash.

Mazkur tizimning asosiy maqsadi — mehnatni maksimal darajada intensivlash (jadallashtirish)dir.

Umuman olganda, Teylor andozasi personalni boshqarish funksiyalarini haddan tashqari soddalashtiradi va cheklaydi. Bu funksiyalar ko'proq yosh, sog'lom va halol ishlaydigan xodimlarni tanlash; ularni ancha yuqori ish haqi bilan moddiy rag'batlantirish; tashkilotga va uning bo'linmalariga avtoritar tarzda rahbarlik qilish; xodimlarni muntazam ravishda qattiq nazorat qilish va ishyoqmaslarni, asosan, ishdan bo'shatish yo'li bilan jazolash; xomiylik tarzidagi turli ijtimoiy tadbirlar yordamida xodimlar bilan rahbariyat o'rtasidagi munosabatlarni yumshatishdan iboratdir.

Teylorizm boshqaruvni tashkil etishda, ayniqsa, Amerika Qo'shma Shtatlarida katta muvaffaqiyatlarga erishdi. Bu yerda buning uchun qulay shart-sharoit — asosan chetdan kelgan ko'p miqdordagi yosh va sog'lom ishchi kuchining mavjudligi edi. Mazkur kishilar yetarli ma'lumotga ega bo'lmagan yoshlar bo'lsa ham, lekin ularning deyarli hammasi yuqori ish haqi olib ishlashni mo'ljallar va ishdan maxrum bo'lihdan qo'rqar edilar. Bu xildagi shart-sharoitlar mavjud bo'lmagan mamlakatlarda Teylor tizimi, xususan, uning konveyer modifikatsiyasi 70- yillar dayoq qiyinchiliklarga, avvalo, yetarli sifatga ega bo'lgan ish kuchining yo'qligi, mehnat intizomining pastligi, ommaviy ish qoldirishlar va kadrlar qo'nimsizligi, mehnatga rag'batlantirish va shu kabilarning pasayib ketganligi bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarga duch keldi. 50-yillardayoq teylorizm zamonga nisbatan birmuncha rivojlantirilgan holda mehnatni malakasizlashtirish konsepsiyasida o'z ifodasini topdi, unga D. Brayt (AQSH) va J. Fridman (Fransiya) nazariy asos yaratdilar.

Bu nazariyalarga muvofiq FTT avj olib borgan sari xodimlarning ixtisoslashuvi kuchayadi va ular bajaradigan mehnat operatsiyalari soddalashib boradi. Ijodiy, intellektual funksiyalar asosan ishlanmalar va loyihalashtirish sohalarida tobora ko'proq to'planib boradi. Texnika qo'llanadigan sohalar doimiy ravishda kengayib, mehnat jarayonlarida insonning ishtirok etishi qisqarib borishiga qaramasdan, mehnat (agar u hatto mexanizmlarni ko'zatishdan iborat bo'lsa xam) sodda, bir xil, noijodiy mehnat bo'lib qoladi.

Teylorcha boshqaruv andozasining mazkur modifikatsiyasi mualliflari xodimlar o'rtasida norasmiy aloqalarni rivojlantirish yordamida, ularni ayrim ishlab chiqarish qarorlarini qabul qilish jarayonlariga jalb etish, jamoa tantanalari, qariyalar va faxriylarni qadrlash, moslashuvchan ish grafiklarini joriy etish, zararli ishlab chiqarishlar va holdan toydiruvchi operatsiyalarni tugatish, mehnatni go'zallashtirish va insoniylashtirish vositasida ishni mexanik tarzda tashkil qilishning salbiy holatlarini bartaraf etishga intildilar. Bunday siyosat personalini boshqarish sohasidagi munosabatlar doirasini birmuncha kengaytirish imkonini berdi, korxonadagi umumiy ma'naniy iqlimni yumshatdi. Biroq, u xodimlarning ortib borayotgan ma'lumot darajasini qondiradigan va personalning yuqori malakali bo'lishini talab qiladigan ishlab chiqarish operatsiyalarini shakllantirish imkonini bermadi.

Xodimning ishlab chiqarish imkoniyatlari cheklanganligidan, mehnatning bir xilligi va unda o'zining shaxsiy ijodiy imkoniyatini namoyon qilish mumkin emasligidan qoniqmasligi 60—70- yillarda ko'zga tashlandi. O'sha davrda Yevropaning bir qator mamlakatlarida mehnat operatsiyalarini batafsil tabaqalashtirish, konveyer tipidagi va teylorcha boshqaruv usulidagi bir xil mehnat bilan bog'liq ishlab chiqarishlar uchun malakali ish kuchining yetishmasligi sezildi. Bu xildagi korxonalarda band bo'lgan xodimlar orasida absenteizm — umumtashkiliy ishlarda ishtirok etishdan bosh tortish, kadrlar qo'nimsizligi, mehnat intizomining bo'zilishi, mehnat qilishga befarq qarash va boshqa salbiy xolatlar tarqaldi. Xodimlarning bunday munosabati o'z natijasini bermay qolmadi. Bunday holatlar g'oyat xilma-xil faktlarda: mahsulot sifatining pasayib ketishi, ommaviy ravishda brak (yaroqsiz) mahsulot chiqarishda, ish tashlashlarda, stixiyali va tashkiliy norozilikning boshqa shakllarida namoyon bo'ldi. Bularning hammasi katta ijtimoiy va ishlab chiqarish xarajatlariga sabab bo'ldi, korxona egalari va menejerlar tomonidan bularga javob tariqasida yuzaga kelgan harakat "insoniy qiyofaga ega bo'lgan teylorizm" bo'ldi.

Shunday qilib, 70—80- yillardagi bir qator nazariyotchining xodimlar malakasiz bo'lib qolishi va mehnatning shaxsiy qadr-qimmati va madaniyati pasayib ketishi haqidagi

bashoratlari o'zini oqlamadi. 90- yillarda xodim shaxsining yangi, yana ham yetuk tipi shakllandi, u mehnat topshiriqlarini so'zsiz bajarish, tirishqoqlik ko'rsatish bilan cheklanib qolmasdan, mehnat faoliyatini o'z hayotining ma'nosi deb bilishga intiladi, ishlab chiqarishning faol sherik ishtirokchisi yoki hatto asosiy xo'jayin bo'lishga ham harakat qiladi.

Bunday xodimni mehnatni tashkil etishning teylorcha tizimi aslo qoniqtirmaydi, bu tizim rahbarlar ko'rsatgan topshiriqlarni beixtiyor ravishda bajarishni talab qiladi. Yangi tipdagi xodimga, ayniqsa, yosh xodimga, asosan avtoritar rahbarlik uslubi sharoitida oddiy, ko'p hollarda juda sodda operatsiyalarni shunchaki bajarish to'g'ri kelavermaydi. Bunday sharoitda teylorcha mehnat va boshqaruv andozasi ko'pincha pand berib keladi, teylorizmning o'zi esa, ko'pincha, FTTning zamonaviy bosqichiga mos keladigan ancha samarali boshqaruv andozalarini joriy etish yo'lida to'siq deb qaraladi (shunday bo'lsa ham teylorizmning o'ziga xos ayrim usullari neoteylorizm yoki "insoniy qiyofaga ega bo'lgan" teylorizm shaklida ishlab chiqarish iqlimini yumshatuvchi usul sifatida boshqaruvda yetarli darajada keng foydalanib kelinmoqda).

## 2.4. Korxona bo'linmalarining tarkibi va tuzilmasini loyihalashtirish usullari

Fan va amaliyot tashkilotning amal qiluvchi tuzilmalarini, shuningdek, ulardagi yangi bo'linmalarni qurish va asoslashning o'rganish usullarini ishlab chiqdi. Bular tarkibiga analogiya (o'xshash) usuli, ekspert-analitik, funksional-qiymat tahlili va boshqalarni kiritish mumkin. Ko'proq qo'llaniladigan usul bu maqsadlar tuzilishi usuli bo'lib, unda quyidagilar ko'rib chiqiladi:

— miqdor va sifat bo'yicha maqsadlar o'zgarishining aks ettishini asoslash;

— ierarxik tizimda maqsadlarni kengaytirish;

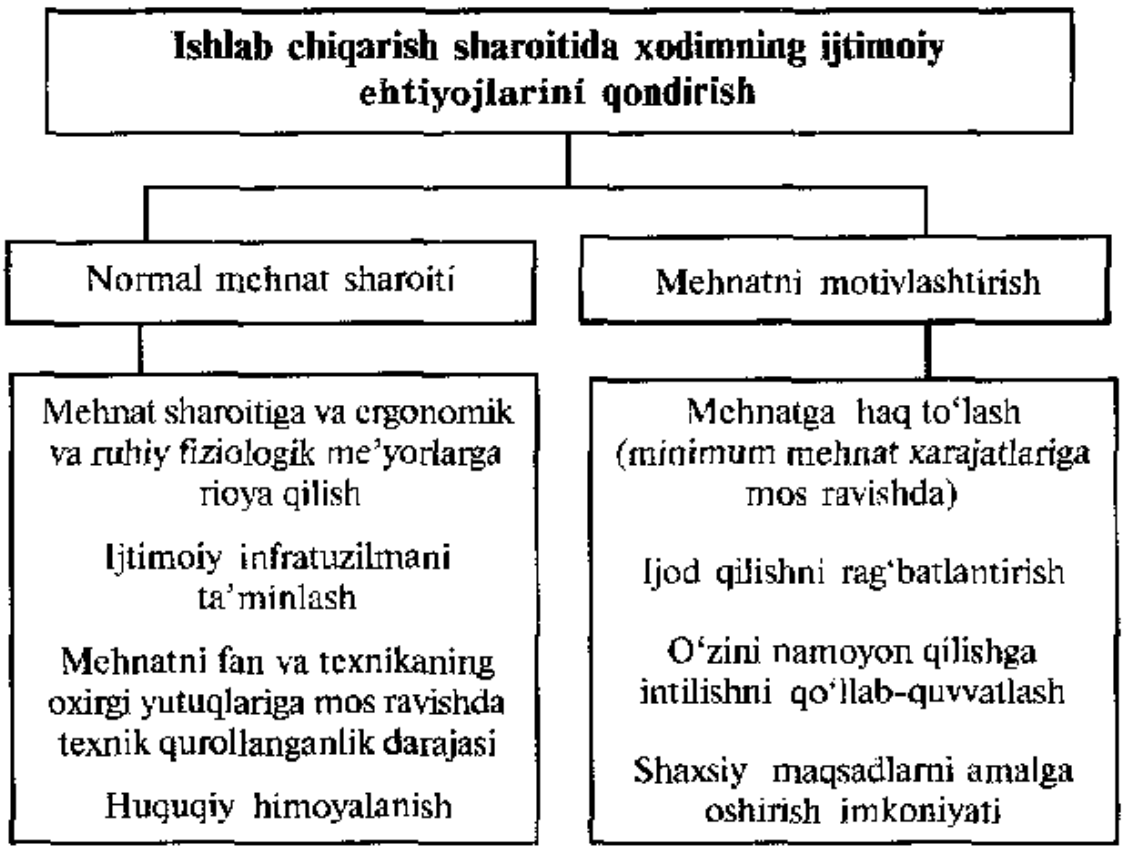
— ishlarning yakuniy natijalari bo'yicha bajaruvchilarning javobgarliklarini aniqlash;

— xodimlarning boshqaruv va ishlab chiqarish tizimidag o'rnini aniqlash;

— bo'limlarning shtat sonini hisoblash.

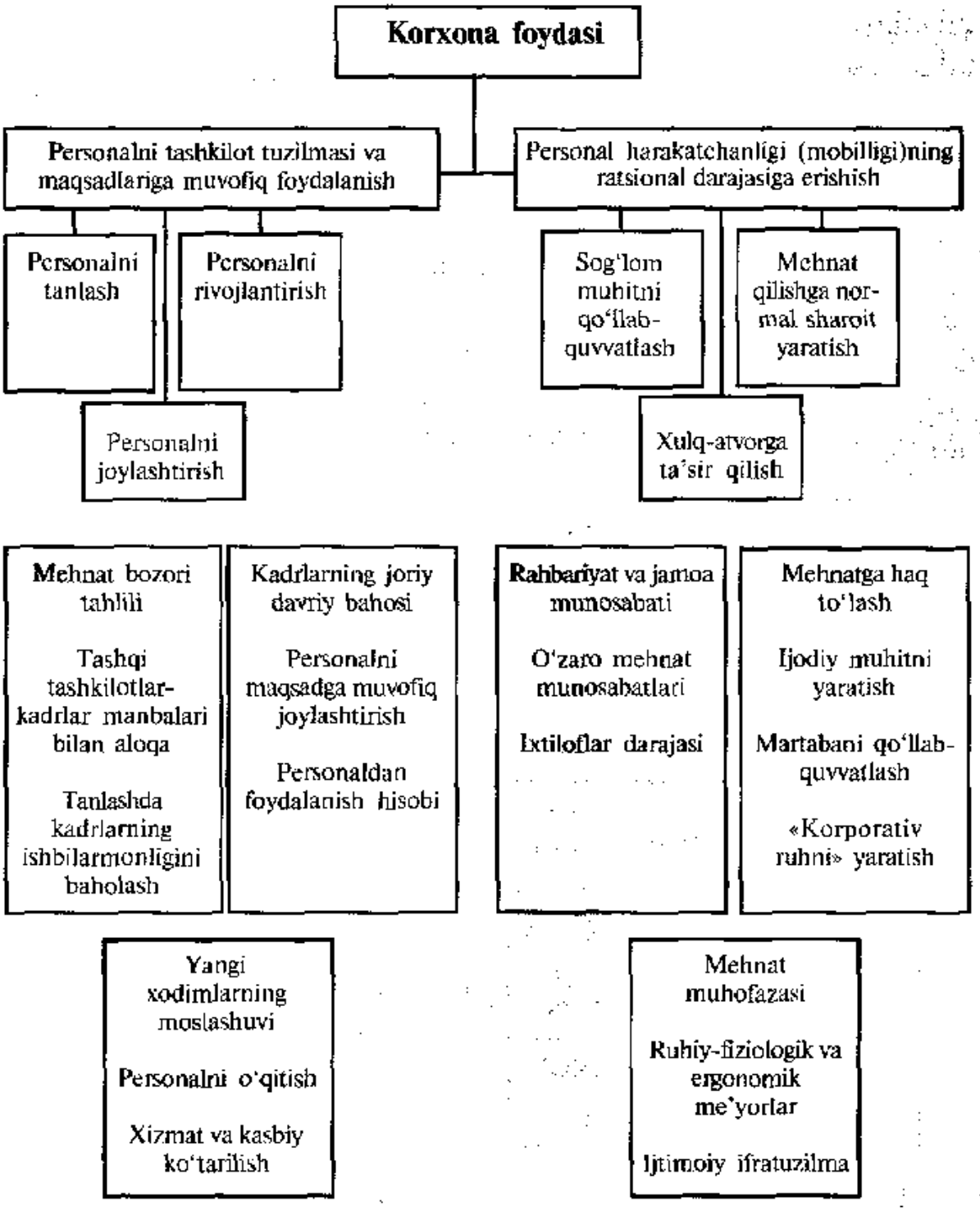
Tashkilotning maqsadi — bu barcha bo'linmalarning sa marali faoliyat yuritishi hisoblanadi. Bunday holatda personaln boshqarish uchun maqsadlar tizimi ikki taraflama ko'ril chiqilishi mumkin. Ya'ni bir tomondan u xodimlarning ani talablari qanaqa, uni qondirish uchun ularning ma'muriyatdai talab etishlariga haqlari bormi, degan savolga javob berish lozim. Ikkinchi tomondan esa ushbu maqsadlar tizimi ma' muriyatning o'z oldida personaldan foydalanish bo'yicha qan day maqsadlarni qo'ygani va buning uchun u qanaqa sha roitlarda harakat qilmoqda degan savolga javob berishi kerak.

Demakki, tashkilotni boshqarish samaradorligi ushbu ikk guruhlar maqsadlari o'rtasidagi qarama-qarshiliklarning qa darajada yechilishiga bog'liqdir. Shunday qilib, korxona xodim nuqtayi nazaridan, ijtimoiy maqsadlar blokini quyidagich namoyon qilish mumkin 2.1- sxema).




**2.1- sxema.** Xodim nuqtayi nazari bo'yicha firmaning ijtimoiy maqsadlari.

Ma'muriyat nuqtayi nazaridan maqsadlar bloki 2.2-sxemada ko'rsatilganidek, o'zida maqsadli vazifalarni va ularni yechish shartlarini qamrab olishi zarur. Ushbu rasmda asosiy maqsad bo'lib korxona foydasi ko'rsatilgan bo'lsa-da personalni boshqarish metodologiyasida tashkilotda insonning ijtimoiy talablarini qondirish asosiy rol o'ynaydi.




**2.2- sxema.** Ma'muriyat nuqtayi nazari bo'yicha firmaning maqsadlari.

Maqsadalarni amalga oshirish jarayonida huquq va javobgarliklarni aniqlash bosqichi oldingi bosqichlar bilan chambarchas bog'liqdir. Bu yerda masalaning muhimligi vazifalarni bajarish jarayonida har xil darajadagi har bir rahbar va har bir mutaxassis uchun ham belgilangan huquq va javobgarliklarning o'zaro munosabatlari bo'yicha aniq balans tuzishdan iborat bo'ladi. Bunda boshqarishning jahon tajribasining ko'rsatishicha, vakolatlarni taqsimlash deb nomlash mumkin bo'lgan tamoyillarni keng qo'llasa bo'ladi. Ushbu tamoyilni amalga oshirish uchun qandaydir masalani yechishning butun jarayonini bir necha qismlarga bo'lish zarur, ya'ni har bir xususiy masalaning natijasi jami masalani yechishning oraliq natijasi hisoblanadi.

Oraliq natija uchun javobgarlikni bajaruvchilardan biri o'z bo'yniga oladi. Buning uchun quyidagi qoidalarga rioya qilish juda muhim hisoblandi: har bir bajaruvchi uchun uning huquqi ushbu huquqlarni amalga oshirishni ta'minlaydigan bajaruvchining javobgarligi bilan bog'liq bo'lishi lozim. Bu qoida lavozim yo'riqnomlarini ishlab chiqishda asos bo'lib xizmat qiladi.

Qabul qilingan terminologiya bo'yicha bajaruvchi, ya'ni uning majburiyati operatsiya yoki vazifalardan (ularning yechilishi va bajarilishi) iborat bo'lgan, boshqarish tizimi elementlari ko'rsatkichlari bilan mustahkamlanganlar mansabdor shaxs hisoblansa, uning va kolotlari doirasi (kompetensiyasi) — lavozim hisoblanadi. Lekin, lavozim bo'yicha yo'riqnoma nafaqat kompetensiyani, balki xodimning tashkilot tuzilmasiga, shuningdek, bundan kelib chiqadigan majburiyatiga mos keluvchi rolini o'zida aks ettiradi.

Tizimli tahlil har qanday lavozimning quyidagi tarkibini aniqlash imkonini beradi:

— amalga oshirish uchun lavozim yaratadigan funksiyalar (vazifalar, ishlar, operatsiyalar)ni;

— ushbu funksiyalar bilan bog'liq bo'lgan rahbarlik (lavozim) majburiyatlarini;

— rahbarlik majburiyatlarining bajarilishini ta'minlovchi kompetensiyalarni (mansab huquqlari ko'rinishida aks etuvchi);

— lavozim huquqlarini amalga oshirishda teskari aloqa rolini o'ynovchi lavozim javobgarligini.

Lavozim yo'riqnomalari mazkur lavozimning zarurligini va boshqa aytib o'tilgan elementlarning o'zaro kelishuvi va shakllanishini asoslash uchun aniqlovchi hisoblanadi hamda boshlang'ich baza bo'lib xizmat qiladi.

Tashkilot tuzilmasini qurishning keyingi bosqichida har bir funksiyaning mehnat hajmi, uni bajarishda talab etiladigan malaka darajalari hamda shu asosda bo'linmalarning soni aniqlanadi.

Boshqarilish normasi – bu yakka rahbarlik ostida birlashgan odamlar, ishlar yoki bo'linmalar miqdorini aniqlovchi ko'rsatkichdir. Tashkilotda har bir rahbar ma'lum bir miqdordagi bo'ysunuvchilar bilan samarali ishlashga qodirdir. Yuqori bo'g'indagi boshqaruvchi rahbar uchun bevosita bo'ysunuvchilar soni beshtadan kam bo'lmasligi va to'qqiztadan oshmasligi lozim.

Xizmat ko'rsatadigan mashinalar, agregatlar va boshqa obyektlar sonidan kelib chiqqan holda, ishlarni bajaruvchilarning miqdorini hisoblashni «agregat usuli» yo'li bilan amalga oshirish qabul etilgan bo'lib u quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$S = S_{agr} \cdot K_{yu} \cdot K_{qh} / N_{xizkn}$$

bu yerda, S — ishchilar — vaqtincha ishlovchilar soni;
$S_{agr}$ — agregatlar soni;
$K_{yu}$ — yuk(og'irlik) koeffitsienti;
$K_{qh}$ — kelganlar miqdorini ro'yxatdagiga nisbatan qayta hisoblash koeffitsienti;
$N_{xizkn}$ — xizmat ko'rsatish normasi.

O'z navbatida xizmat ko'rsatish normasi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$N_{xizkn} = T_{ff} / \sum_{i=1}^{n} (t_{ibir} \cdot n_{ij}) + T_q$$

bu yerda, n – obyektga xizmat ko'rsatish bo'yicha ish turlari soni;

$t_{ibir}$ — i - turdagi ish hajmi birligini bajarish uchun zarur bo'lgan vaqt;

$n_{ii}$ – i - turdagi ish birligining asbob-uskunalar yoki boshqa hisoblash (masalan, ishlab chiqarish maydonining birligi) obyektiga bo'lgan miqdori;

$T_{ff}$ – bir kunda (smenada) xodimning foydali vaqt fondi;

$T_q$ – $t_{ibir}$ funksiyaga kirmaydigan qo'shimcha funksiyalarni bajarish uchun zaruriy vaqt.

Ro'yxatdagi ($T_{ff}$) bitta xodimning foydali vaqt fondi va ro'yxatdagilarni qayta sanash koeffisienti ish vaqti balansi bo'yicha aniqlanadi (2.4- jadval).

*2.4- jadval.* **Bitta xodimning ish vaqti balansi**

| № | Balans ko'rsatkichlari | Ko'rsatkichlar ahamiyati yoki uni hisoblash tartibi |
|---|---|---|
| 1. | *Kalendar vaqt fondi, kunlarda* | 365 |
| 2. | Dam olish va bayram kunlari soni | 52 x 2 – 12 |
| 3. | Kalendar ish kuni miqdori | Ish rejimiga muvofiq (1s–2s) |
| 4. | Ishga chiqmagan kunlar soni | Rejadagi ishga chiqmagan kunlarni baholashga muvofiq (3 s· 4s.) |
| 5. | Haqiqatda ishlagan kunlar soni | Rejaviy hisob-kitoblarga muvofiq ravishda |
| 6. | Ish kuni davomiyligining qisqarishi sababli ish vaqtning yo'qotilishi, soat | |
| 7. | Ish kunining o'rtacha davomiyligi, soat | 8 |
| 8. | Foydali vaqt fondi, soat | Yo'qotilishlarni hisobga olgan holdagi normal davomiylik (7s ·5s) |

Personalning ijtimoiy ehtiyojlari (talablari)ni qondirish uchun quyidagilar zarur:

– xodimlar mehnatiga haq to'lash tizimi va shakllarini aniqlash;

– mutaxassislarning lavozim bo'yicha oylik maoshi tizimini ishlab chiqish;

– mutaxassislarning alohida yutuqlari uchun qo'shimcha to'lovlar o'lchamini aniqlash va mezonlarini ishlab chiqish.

Personalni boshqarishning bozor tamoyillariga muvofiq pulli mukofotlash tizimi quyidagi talablarni qondirishi lozim:

— xodimda qoniqish va himoyalanish tuyg'usini shakllantirish;

— rag'batlantirish va motivlashtirishning amal qiluvchi omillarini kiritish;

— mukofotlash va taqdirlash tizimini qayta ko'rib chiqish.

Xodimlarning mehnatiga haq to'lash quyidagi qismlardan tarkib topadi:

— lavozim maoshidan (bir xil lavozimda ishlovchi barcha ishlovchilar uchun bir xil bo'lgan);

— yillar bo'yicha xizmatiga bog'liq bo'lgan ustamalar (mazkur korxonada bir xil xizmat qilgan xodimlar uchun bir xil bo'lgan);

— mazkur xodimlarning korxona, bo'limlarning samarali faoliyat ko'rsatishiga bog'liq bo'lgan ustamasi (korxona foydasini ta'minlashda u yoki bu xodimning har xil ko'lamdagi roliga bog'liq holda);

— korxona faoliyati natijasida har bir xodimning aniq hissasiga bog'liq bo'lgan ustama (korxona maqsadlarini ta'minlashda shaxsan tashabbusiga bog'liq holda har bir xodim uchun).

Keltirilgan personal miqdorini va tuzilmasini loyihalashtirish usuli amaliyotda deyarli barcha tashkilotlarda qo'llanilishi mumkin.

## 2.5. Tashkilotda vakolatlarni taqsimlash

Boshqarish nazariyasida vakolatlarni taqsimlash deganda vakolat va vazifalarning bajarilishi uchun javobgarlikni o'z bo'yniga oladigan shaxsga yuklatilishi tushiniladi.

Taqsimlashning maqsadi:

— menejerlar ishini yengillashtirish, ularni keraksiz vazifalardan ozod qilish, ularga strategik qarorlarni qabul qilishlari uchun sharoitlar yaratish;

— «inson omili»ni faollashtirish, xodimlarning manfaatdorliklarini va ishtirokini orttirish;

— boshqarishning quyi bo'g'inidagilarning layoqatliligini oshirish.

Vakolatni taqsimlash — bu tashkilot maqsadiga erishish vositasidir. Agarda vazifa bajaruvchiga taqsimlanmagan bo'lsa,

rahbarning o'zi bajarishiga to'g'ri keladi, lekin ko'p holatlarda buning hech qanday iloji yo'q. Ishlarning bajarilishiga boshqalar orqali erishadigan kishilargina to'g'ri boshqaradigan hisoblanadi. Aynan vazifalarni taqsimlash insonni rahbarga aylantiradi. Vakolatlarni taqsimlash jarayoni 2.3- sxemada ko'rsatilgan.

| | |
|---|---|
| 1- bosqich | Xodimlarga individual aniq vazifalarni yuklatish |
| 2- bosqich | Qo'l ostidagi tegishli vakolatlarni va resurslarni berish |
| 3- bosqich | Qo'l ostidagilarga topshirilgan majburiyatlarning bajarilishini belgilash |

**2.3- sxema.** Vakolatlarni taqsimlash jarayoni.

Vakolatlarni taqsimlash vakolat va javobgarlikka asoslanadi. Javobgarlik bu xodimning unga yuklatilgan vazifani bajarish majburiyati va ularning qoniqarli yechilishiga javob berishidir.

Shunday qilib, javobgarlik taqsimlanishi mumkin emas. Misol uchun agarda sotish bo'limi rejani bajarmagan bo'lsa, tijorat direktori oldida savdo agentlari emas balki, bo'lim rahbari javob berishi lozim.

Amaliyotda yirik tashkilotning rahbari haqiqatda ko'pgina aniq vazifalarni bajaruvchi quyi bo'g'indagi bo'ysunuvchilar bilan kam muloqatda bo'ladi. Shunga qaramasdan u butun tashkilot ishi va qo'l ostidagilar uchun javobgar hisoblanadi va unda hamisha sobiq AQSH prezidenti Garri S.Trumening «Ko'p javobgarlikni hech kimga yuklamaslik kerak» degan mashhur iborasini yodda tutish lozim[1].

Vakolat – bu taqsimlangan vazifalarni bajarish uchun tashkilot resurslaridan foydalanishning rasmiy biriktirilgan

[1] Организационный менеджмент/ А.Н.Мардас, О.А.Мардас.-СПб.: Питер, 2003. 161 с.

huquqini bildiradi. Vakolatni hokimiyat bilan aralashtirib bo'lmaydi. Vakolat ma'lum bir lavozimdagi shaxsning nima qilishga haqqi borligini bildiradi. Hokimiyat esa haqiqatda u nima qila olishligini bildiradi. Shu bilan birga hokimiyatga ega bo'la turib vakolatga ega bo'lmaslik ham mumkin.

Vakolat ikki turga, ya'ni chiziqli va shtabliga bo'linadi.

Chiziqli vakolat — boshliqdan bevosita qo'l ostidagiga va keyinchalik boshqa bo'ysunuvchilarga topshiriladigan vakolatdir. Shunday qilib, chiziqli vakolat tashkilotda komanda zanjiri (tarkibi) deb ataluvchi ierarxiyani yaratadi.

Shtabli vakolat — bu chiziqli vakolatli rahbarlarga maslahat berish yoki yordamlashish huquqidir. Ular o'z navbatida to'rtta guruhga bo'linadi.

Shtabli apparatning tavsiyaviy vakolati birmuncha chegaralangan bo'lib, asosan chiziqli rahbariyatga maslahatchi hisoblanadi.

Majburiy kelishuv tavsiyaviy vakolatlarning kengayishini ta'minlaydi. Bunday tashkilot doirasida chiziqli boshqaruv rahbariyati ma'lum doirada shtabli apparat bilan kelishishga majburdir.

Parallel vakolat o'zida kelgusida shtabli vakolatlarning kengayishini va chiziqli rahbariyatning alohida qarorlarini rad etish huquqini namoyon etadi.

Funksional vakolat shtabli apparatga nafaqat o'z funksiyasi chegarasida ma'lum boshqaruv ta'sirini taklif qilish huquqini, balki amalga oshirishni ham bildiradi.

## 2.6. Tashkilotda mehnat unumdorligini boshqarish

Tashkilotda mehnat unumdorligini boshqarish — har qanday tashkilotning tarkibiy qismi hisoblanadi. Umuman va boshqaruv sohasida mehnat unumdorligini boshqarishga ilmiy asos ilk bor F.U.Teylor tomonidan qo'yilgan edi. U «Ish normal sharoitlarda butun umr davomida kun bo'yi sekin kechishi mumkin bo'lgan, lekin bir vaqtning o'zida ishchiga hech qanday ziyon yetkazmaydigan va shu bilan birga vaqt

ma'nosida tejamkor bo'lib qoladigan tezlikni aniq belgilash zarurati va imkoniyati» to'g'risidagi g'oyani qat'iyatlik bilan ilgari surgan.

U o'zining 1911 yilda nashr ettirgan «Mehnatni tashkil etishning ilmiy asoslari» nomli klassik kitobida o'sha paytda ishlab chiqarishni tashkil etish sohasidagi mavjud barcha yutuqlarni tizimlashtirgan va birinchi navbatda, ishni bajaruvchilarning barchasini tarkibiy qismlarga ajratib chiqqan. Shunday ajratish asosida u ko'rsatib berganki, kun bo'yi 12,5 tonna yuk tashiydigan ishchi kuniga 47 tonna yukni tashish imkoniyatiga ega, bunda u soatiga 26 minut ishlaydi, 34 minutda esa dam oladi. Umuman olganda, Teylor ta'limoti va teylorizm quyidagilarga asoslanadi:[1]

— mavjud eski ilmiy asos o'rniga yangisini tashkil etish;

— uning (ishning) har bir elementini ilmiy tatqiq etish;

— ish sifati va miqdorining ilmiy mezonlarini ilgari surish, ishchilarni tanlash, ularni o'qitish;

— mehnatni tashkil etishning ilmiy ishlab chiqilgan tizimini tadbiq etish maqsadida ma'muriyat va ishchilar o'rtasidagi hamkorlik;

— ma'muriyat va ishchilar o'rtasidagi mas'uliyatni teng taqsimlash.

Teylor tomonidan taklif etilgan yondashuv ishchining ehtimolli mehnat unumdorligini ancha to'g'ri aniqlash imkonini beribgina qolmasdan, balki uni sezilarli darajada oshirishni ham asoslab bergan. Bunda mehnat ijrochilarining mehnati ham xuddi texnika jihozlariniki singari tartibga solingan.

Amaliy nuqtayi nazardan bu tavsiyalar hozirgi vaqtda o'zbekistonlik boshqaruvchilar uchun ham o'zining dolzarb ahamiyatini yo'qotganicha yo'q. F.Teylorning nazariy ishlarini tegishli qoidalar bilan mustahkamlagan qattiq rejim — ishning eng samarali asosi degan g'oyani ilgari surgan nemis sotsiologi M.Veber tomonidan asoslab berilgan. Bu qoidalar baja-

---

[1]Организационный менеджмент/ А.Н.Мардас, О.А.Мардас.-СПб.: Питер, 2003. 168 с.

riladigan ishni tarkibiy elementlar — harakatlarga ajratadi, ular ustidan qattiq nazorat olib boriladi. M.Veber nafaqat ishchilarning mehnatini, balki boshqaruvchilarning funksiyalari va miqdorini batafsil tasvirlash va so'ngra qattiq tartibga solish mumkin, deb hisoblagan.

Ammo bunday ishni to'liq ko'lamda faqat xususiy va murakkab bo'lmagan alohida holatlarda amalga oshirish mumkin. Chiqariladigan mahsulot turlarining uzluksiz o'zgarib turadigan bir paytida o'nlab operatsiyalarni me'yorlashtirishni taqozo etuvchi ancha murakkab bo'lgan ishlab chiqarish tarmog'ida bunday ish o'ta mehnattalab bo'lib, uni texnik jihatdan amalga oshirishning qariiyb iloji ham yo'qdir. Shu sababli unumdorlikni oshirishda xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi katta ahamiyat kasb etadi.

Bu holatga Genri Ford juda yaxshi e'tibor qaratib, Teylor qoidalariga o'zining quyidagi uchta qoidasini qo'shgan:

1. Ishni bajarish paytida keraksiz rasmiyatchilik va vaziflarni odatiy taqsimlashdan yiroqlashing;

2. Har bir ishchiga yaxshi maosh to'lang — unga kuniga kamida olti dollar to'lang va haftasiga 48 soat ishlashi (undan ko'p emas) ustidan kuzatib boring;

3. Hamma mashinalarni eng yaxshi holatiga keltiring, tartib va mutlaq tozalikda saqlang, bu odamlarni o'z asbob-uskunalarini, ish muhitini va o'zlarini hurmat qilishga o'rgatadi.

G.Fordning bu tavsiyalari tashkilotni boshqarishning marketing konsepsiyasini ochib bergan I.Asnoff, M.Porter va F.Kotlerlarning ta'limotlarini noto'g'ri talqin etuvchi ko'pgina jozibador tavsiyalarga nisbatan ancha dolzarbdir. Yuqori texnologiyalar asrida ishlab chiqarishning natijaviyligini belgilab beruvchi bo'shliqli tozalikni bobosidan meros qolgan «universal» gaz klyuchi bilan qurollangan va kirzovoy etik kiygan ishchidan farqlash mumkin emas. O'z mehnatini hurmat qilishni o'rganmagan inson shu mehnat natijalarining iste'molchisiga nisbatan hech qachon yetarli hurmatni ifoda eta olmaydi.

Bu yerda rus iqtisodchisi A. Gastev asarlarida keltirilgan maslahatlarni eslash va qo'llash mumkin. U asosan konkret

xodimning ish o'rnini, uning turli ta'mirlarga bog'liq holda funksional imkoniyatlarini tadqiq qilgan va «Mehnat qoidalari» konsepsiyasini ilgari surgan. Gastevning tavsiyalariga muvofiq, ijrochilarda mehnatga nisbatan intilishni (mehnat qoidasini) amalga oshirish mumkin. Buning uchun quyidagilarni:

— maosh to'lash, mukofotlar berish va boshqa shu kabi ish haqini to'lash tizimini takomillashtirish orqali mehnat va iste'mol ko'lami o'rtasida o'zaro moslik tamoyilining amal qilishini ta'minlash;

— ijrochini tegishli uslubiyat bilan qurollantirish va unga mehnatning ilg'or usullarini o'rgatish, ya'ni mehnatni tashkil etishni shunday qayta qurish kerakki, har bir xodim o'z mehnati va butun ishlab chiqarishni takomillashtirish yo'lida doimo ehtiyoj sezishi kerak.

Shu bilan birga yodda tutish kerakki, butun ishlab chiqarish jarayonini, shu jumladan, insonning faol ishtirokidagi jarayonni tartibga solishning imkoni yo'q. Bunday intilishlar faqat ish samaradorligini kamaytiradi. Tartibga solishning murakkabligi insonga xos tabiat bilan belgilangan, u doim u yoki bu darajada muayyan mustaqillikka intiladi va majburlashga qarshilik ko'rsatishga harakat qiladi.

Agar Teylor va uning yaqin izdoshlari har qanday individning muayyan unumdorlikdagi ishini izchil ravishda qarab kelishgan bo'lsa, hozirgi boshqaruvchilar shu holatni ko'proq inobatga olishlari kerakki, turli xodimlar turli ishlarda ham sifat, ham miqdor jihatdan o'zaro farq etuvchi ish ko'lamini bajarishadi. Masalan, mashinasozlikda eng zo'r va eng yomon ishchi o'rtasidagi unumdorlik darajasi osmon bilan yer o'rtasidagi farqdek bo'lishi mumkin. Yaxshi xodim yomon xodimga nisbatan uch barobar ko'p va sifatli ish qiladi. Detalsiz meyo'rlashtira olmaslik me'yorni diapazonga (hajmga) aylantirdi. Menejerning vazifasi — ishlab chiqarish diapozonining yuqori chegarasini ta'minlash hisoblanadi. Ko'p yillik tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, ko'plab ijrochilarning o'rtacha mehnat unumdorligi yuz foizlik deb hisoblansa, aniqki, hamma xodim ham bu ko'rsatkichga erisha olmaydi. Shuning uchun menejer quyidagi tavsiyalarga rioya etishi kerak:

— firmada kuzatilishi mumkin bo'lgan unumdorlikning eng past chegarasini tarmoq bo'yicha o'rtacha 85% deb hisoblash;

— moddiy rag'batlantirish tizimi 120% unumdorlikka yo'naltirilgan bo'lishi lozim, ya'ni bunday unumdorlikning uddasidan faqat sanoqlilargina chiqa olishi va monand ravishda haq to'lanishi kerak.

Ta'kidlash joizki, barcha ishlarni me'yorlashtirishning hech ham iloji yo'q. Bu yerda mehnatning unumdorligi emas, balki uning natijaviyligi to'g'risida so'z yuritish darkor. Muayyan ijrochining mehnati qandaydir normativlar bilan emas, balki uning umumiy ishga qo'shgan hissasi bilan rag'batlantirilishi kerak.

Rag'batlantirishning turli usullarini qo'llash ijrochining natijaviylik darajasini ko'tarish imkonini beradi. Rag'batlantirish usullarini tanlashda motivatsiya nazariyasi asoslarini inobatga olish darkor. Motivatsiya — bu shaxsiy maqsadlar yoki tashkilot maqsadlariga erishish yo'lida o'zini va boshqalarni ilhomlashtirishdir. Zamonaviy adabiyotlarda A.Maslou va F.Gersberglarning motivatsiya nazariyalari keng qo'llaniladi.

Qisqacha ifodalaganda, A. Maslouning nazariyasi quyidagilardan iborat.

Insonning ehtiyoji muhimlik darajasiga qarab quyidagicha pog'onalashtiriladi:

— fiziologik ehtiyojlar;
— xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar;
— ijtimoiy guruhga mansublik ehtiyoji;
— o'ziga hurmat ehtiyoji;
— o'zini anglash ehtiyoji.

Sanab o'tilgan ehtiyojlarning boshida keltirilganlari — hayot kechirish (ovqatlanish, kiyim-kechak, uy-joy va boshqalar) bilan bog'liq bazis ehtiyojlar hisoblanadi. Bu ehtiyojlar muvaffaqiyatli ravishda qoniqitirilgandan keyin navbatdagi ehtiyoj, ya'ni hayotiy ehtiyojlar bundan keyin ham qoniqish olishiga ishonch hosil qilish kayfiyati ustunlik qiladi.

Ijtimoiy guruhga mansublik ehtiyoji — bu boshqa odamlar bilan birlashish istagidir.

O‘ziga hurmat ehtiyoji insonning shuhratparastligini qoniqtirishi, o‘zini anglash ehtiyoji esa — o‘z imkoniyatlarini amalga oshirish va xohish-istakni ro‘yobga chiqarishni qondirishi kerak.

Shu so‘zlar bilan ko‘pchilik mualliflar unumdorlik xususidagi fikrlarini yakunlashadi. Faqat kam holatlardagina ijrochining oliy, psixologik ehtiyojlarini qoniqtirish masalalariga o‘tiladi, zero moddiy ehtiyojlar qariyb qondirilgan va ular unumdorlikni oshirish omili bo‘la olmaydi. Moddiy ta’minot darajasi kam bo‘lgan mamlakatlarda bunday tavsiyalar o‘rinsiz.

Aslida ehtiyojlar piramidasini boshqacha talqin qilish zarur. Keltirilgan ehtiyojlarning barcha turlari moddiy holatidan qat’iy nazar har bir individ uchun xosdir. Lekin moddiy ehtiyoj, masalan, birovga avtomobil — hayotiy zaruriyat shaklida, boshqasi uchun esa — o‘zini anglash va muayyan ijtimoiy guruhga mansubligini ifodalash uchun kerak. Shuning uchun rahbar o‘z xodim nimaga ega va nima bilan qoniqish hosil qilganligi bilan emas, balki u maqsadini qanday ko‘rishi va qay yo‘sinda unga erishmoqchiligi bilan qiziqishi kerak. Ehtiyojlar yo‘li bilan unumdorlikni boshqarish ularni izchil qoniqtirishnigina anglatmaydi. Aslida Maslou nazariyasi menejerga faqat ijrochining natijaviyligini qaysi ehtiyojlar orasidan izlash, qanday va’dalar berish va bu ehtiyojlarni qoniqtirish o‘rniga nimalarni talab qilish kerakligini izlashi kerakligini ko‘rsatadi. Boshqa so‘zlar bilan — motivni (ichki intilishni) majburiy rag‘batga (tashqi intilish) aylantirish kerak.

Gersberg nazariyasi ehtiyojlarning boshqacharoq tasnifiga asoslangan va MDH davlatlari uchun an’anaviy bo‘lgan amaliyotga ko‘proq mos keladi. Bu nazariyaga muvofiq, barcha motivlar ish amalga oshiriladigan atrof-muhit bilan bog‘liq gigienik omillarga (bu yerga mehnat sharoiti, mehnatga haq to‘lash va insonning fiziologik ehtiyojlari bilan bog‘liq boshqa omillar kiradi) va bevosita motivatsiyaga — ish turi va mohiyatiga bog‘liq omillarga bo‘linadi. Gersbergning fikricha,

gigienik omillar motiv hisoblanmaydi, lekin ularni ta'minlash ro'y bermasa ishdan qoniqish hosil qilmaslik paydo bo'ladi.

Unumdorlikni boshqarish amaliyotida motivatsiya nazariyasini qo'llaganda rahbar xodim faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishi mumkin va zarurligini bilib olishi kerak.

D. Makgregor ijrochining ish o'rnidagi faoliyatini tahlil qilib, boshqaruvchi ijrochining xatti-harakatini aniqlab beruvchi quyidagi jihatlarni nazorat qilishi mumkinligini ko'rsatadi:

— bo'ysinuvchiga beriladigan topshiriq;
— topshiriqni bajarish sifati;
— topshiriqni olish vaqti;
— topshiriqni bajarish muddati;
— topshiriqni bajarish uchun mavjud vositalar;
— xodim ishlaydigan jamoa;
— xodimga berilgan ko'rsatmalar;
— ijrochining topshiriqni ijro etishiga qodirligi to'g'risidagi ishonchi;
— ijrochining ishni muvaffaqiyatli bajargan taqdirda taqdirlanishiga nisbatan ishonchi;
— bajarilgan ish uchun rag'bat miqdori;
— ijrochining ish bilan bog'liq doiraga jalb etilish darajasi.

Rahbarga bog'liq bu omillar u yoki bu ma'noda xodimga va mehnat intensivligiga ta'sir ko'rsatadi. D. Makgregor ushbu omillarni inobatga olib, boshqaruv uchun ikki yondashuvni ishlab chiqib, buni «X» va «Y» nazariyalari deb nomlaydi.

Nazariyaning asosiy jihatlari 2.5- jadvalda keltirilgan.

Shunday qilib, «X» nazariyasiga muvofiq natijaviylikni boshqarish boshqarishning sof avtoritar uslubini ifodalaydi, hokimiyatning markazlashuvi, 2.5- jadvalning chap tomonida keltirilgan jihatlar ustidan qattiq nazoratning olib borilishi bilan o'z aksini topadi. Boshqaruvga nisbatan bunday yondashuvni yirik tashkilot rahbariga tashkilot faoliyatining qiyinchilik davrida foylanish uchun tavsiya etish mumkin.

«Y» nazariyasi boshqaruvning demokratik uslubini nazarda tutib, vakolatlarni quyiga uzatishni, jamoadagi o'zaro munosabatlarni yaxshilashni, ijrochilarning tegishli motivatsiyalashuvini va psixologik ehtiyojlarini, ish mohiyatini boyitishni hisobga oladi.

*2.5- jadval.* **Boshqaruvga turli yondashuvlarning asoslari**
(D. Makgregor)

| «X» nazariyasi | «Y» nazariyasi |
|---|---|
| Inson azaldan mehnatni yoqtirmaydi va undan bosh tortadi | Ish inson uchun o'yin singari tabiiy |
| Inson mehnatni yoqtirmas ekan, uni majburlash, nazorat qilish, jazo bilan qo'rqitish kerak, — maqsad — tashkilot maqsadiga erishishi uchun uni ishlashga majburlash | Tashqi nazorat — tashkilot maqsadiga erishish uchun yagona vosita emas. Inson o'zi sodiq maqsadlarga xizmat qilgan holda o'zini boshqarish va nazorat etishga qodir; sodiqlik maqsadga erishish bilan bog'liq mukofotlarning natijasi sifatida yuzaga keladi. Uning mas'ulyatdan qochishi, odatda, sobiq rahbariyat sababli ro'y bergan yomon boshqaruv natijasidir. |
| Oddiy inson ham rahbar istagan narsalarni xush ko'radi: mas'uliyatdan qochadi, shuxratparastligi kam, u xavfsizlikka muhtoj | Oddiy inson noyob kashfiyotlar qilish sohibi, ammo bu qobiliyatlar hozirgi zamonda kam foydalaniladi va natijada insonning taajjublanishi va tashkilotga qarshi bo'lishiga olib keladi. |

Boshqaruvning bunday uslubi kichik tashkilot raqbari uchun tashkilotning oyoqqa turish davrida ayniqsa, naf berishi mumkin.

Tabiiyki, sof holda na nazariyalar, na ularda ko'zda tutiladigan boshqaruv usullari amaliyotda uchramaydi. Ammo Makgregor nazariyasi asosida ingliz olimi Uilyam Ouchi «Z» va «A» nazariyasini ishlab chiqqan bo'lib, ular yapon va amerika menejmenti ifodasiga aylandi. Uning ta'kidlashicha, yapon iqtisodiyotining ancha tez taraqqiy topishining sababi shundaki, yapon rahbarlari amerikaliklarga nisbatan inson to'g'risidagi ko'proq g'amxo'rlik qilishadi. Yaponlar Ouchi nazariyasidagi «Z» tasnifiga rioya etishsa, amerikaliklar «A» nazariyasiga rioya etishadi. «Z» nazariyasi bo'yicha, menejment ishonch, umrbod yollash (inson va firma o'zaro umrbod bir-biriga bog'liq) va qarorlarni jamoaviy qabul qilishga asoslanadi. Bu insonlar o'rtasidagi aloqalarni ancha mustahkam va firmani esa barqaror qiladi.

Umuman, iqtisodiy muvaffaqiyatlikni ta'minlashga nisbatan yapon va amerikacha yondashuvlar turlicha yo'naltirilganligi bilan farq etadi (2.6- jadval). Jadvalni diqqat bilan kuzatish shuni ko'rsatadiki, yapon muvaffaqiyatining omillari ko'p jihatdan sobiq Ittifoqida 1960–1970- yillarda e'lon qilingan samarali sotsialistik ishlab chiqarishga o'xshab ketadi. Shunday qilib, tajribali rahbarlar uchun bular yangilik emas. Hozirgi bozor sharoitida bu tamoyillar ularni faqatgina ko'z-ko'z qiladigan emas, balki o'zining real faoliyatining asosi etib oladigan menejerlarga muvaffaqiyat keltiradi.

*2.6- jadval.* **Menejmentga yaponcha va amerikacha yondashuvlarni taqqoslash**

| Iqtisodiy muvaffaqiyat omili | «A» nazariyaning amalga oshirilish | «Z» nazariyaning amalga oshirilish |
|---|---|---|
| | Amerika tashkiloti | Yaponiya tashkiloti |
| «Insoniy kapital» | Ijrochini rasmiy baholash. O'qitishga kam qo'yilmalar kiritish va shu sabab konkret ko'nikmalar uchun qo'yilmalarni yo'naltirish. | Ijrochini norasmiy baholash. O'qitish va umumiy o'qitishga yirik qo'yilmalarni qo'yish. |
| «Mehnat bozori» | Birinchi o'rinda tashqi omillar. Xodimni qisqa muddatga yollash. Kasbiy o'sishning ixtisoslashgan pillapoyasi | Birinchi o'rinda ichki omillar. Xodimlarni uzoq muddatga yollash. Kasbiy o'sishning noixtisoslashgan pillapoyasi |
| «Tashkilotga sodiqlik» | Tomonlarning majburiyatlari va shartnomadagi mas'uliyati to'g'ridan-to'g'ri tartibga solinadi. Tashqaridan rag'batlantiriladi. Ishchi qattiq individual vazifa oladi va shuni bajaradi. | Majburiyatlar va mas'uliyat shartnomada aksini topmasdan o'z-o'zidan bajariladi. Guruh ichida rag'batlantiriladi. Ishda guruhiy yo'naltirilganlik |

Natijaviylikni boshqarishda ichki insoniy omilga yo'naltirish bilan bir vaqtda korxonaga ta'sir etadigan tashqi

omillar ta'sirini ham hisobga olish zarur. Har qanday tashkilot ochiq tizimdan iborat bo'lib, tabiiyki, tashqaridan ta'sirga uchraydi. Tashqi muhit ta'sirini hisobga olish vaziyatga qarab yondashuvni talab etadi, uning mohiyati shundaki, fanni konkret vaziyat va sharoitlarga yo'naltirishdan iborat. Konkret vaziyatni asos sifatida nazarga olib, rahbar maqsadga erishish usullarini ravshan aniqlab olish imkoniga ega bo'ladi.

## 2.7. Tashkilotda ziddiyatlar va ularni hal etish

Insonlar bilan ishlaydigan menejerning funksiyalaridan biri — ziddiyatlarning oldini olish va ularning oqibatlarini yumshatish, munozalarni hal etish, odamlarni hamkorlikda o'zaro hurmatda bo'lishga yo'naltira olish qobiliyati hisoblanadi.

Maxsus adabiyotlarda ijtimoiy-psixologik ziddiyat qarama-qarshi maqsadlar, xatti-harakat usullari, odamlarning qandaydir maqsadlarga intilishlarida rioya etadigan motivlari sababli muloqot sohasida kelib chiqadigan to'qnashuvni nazarda tutadi. Ziddiyatlarni obyektiv belgilab beruvchi omillar shaxslararo aloqalar tizimining ziddiyatli tizimini keltirib chiqaruvchi obyektiv parametrlar yig'indisi sifatida talqin etiladi.

Ishlab chiqarish sharoitlarida jamoaviy faoliyatning muvaffaqiyatiga putur yetkazuvchi quyidagi ziddiyatlarning turlari ajratiladi:

— mehnat faoliyatining asosiy maqsadlariga erishishidagi to'siqlarni namoyon etadigan ziddiyatlar (masalan tegishli vazifani bajarish mashaqqatlari, qaysidir ishlab chiqarish vazifasini noto'g'ri hal etish va boshqalar);

— xodimlarning umumiy mehnat faoliyati doirasida shaxsiy maqsadlariga erishishidagi to'siqlarga nisbatan munosabatdan iborat ziddiyatlar (masalan «foydali», «foydasiz» vazifalarni taqsimlashda, ta'tillar ro'yxati bo'yicha noroziliklar va boshqalar);

— xodimlar tomonidan jamoa xodimi xatti-harakatining mehnat faoliyatiga xos ijtimoiy normalarga mos kelmasligi sababli yuzaga keladigan ziddiyatlar;

— xodimlar o‘rtasida sof individual fe’l-atvorlarning mos emasligi sababli yuzaga keladigan ziddiyatlar: ehtiyojlar, manfaatlar, qadriyatlar, madaniyat darajasining to‘g‘ri kelmasligi (2.7- jadval).

*2.7- jadval.* **Ziddiyatlar tasnifi**

| Ziddiyatning mohiyati | Ziddiyat turi | | |
|---|---|---|---|
| | Gorizontal ziddiyatlar | Quyidan yuqoriga bo‘lgan vertikal *ziddiyatlar* | Yuqoridan quyiga bo‘lgan vertikal *ziddiyatlar* |
| Umumiy mehnat faoliyatining asosiy maqsadlariga erishishga nisbatan to‘siqlar | Birining xatti-harakati boshqasining muvaf-faqiyatli faoliyatiga halaqit beradi | Rahbar bo‘ysinuvchilarning maqsadga muvaffaqiyatli erishishlari uchun imkoniyatlarni ta’minlaydi | Bo‘ysinuvchi rahbarga uning faoliyatining asosiy maqsadiga erishishi uchun imkoniyatlarni ta’minlab bermaydi |
| Umumiy mehnat faoliyatidagi shaxsiy maqsadlarga erishishdagi to‘siqlar | Birining xatti-harakati boshqalarning shaxsiy maqsadlariga erishishi uchun halaqit beradi | Rahbar bo‘ysinuvchiga uning shaxsiy maqsadlariga erishish imkoniyatlarini ta’minlamaydi | Bo‘ysinuvchi rahbarga uning shaxsiy maqsadlariga erishishi uchun imkoniyat bermaydi |
| Xatti-harakatning qabul qilingan me’yorlariga nisbatan zid harakatlar | Guruhda xatti-harakatlar doirasidagi qarama-qarshiliklar | Rahbar ishining , xatti-harakatining xodimlar istagiga javob bermasligi | Xodim xatti-harakatining ijtimoiy me’yor sifatida rahbar istagiga to‘g‘ri kelmasligi |
| Shaxslar o‘rtasidagi ziddiyatlar | Shaxsiy nomoslik | Jamoa yetakchilari va nufuzlari izdoshlarning istaklarini oqlamaydi | Jamoa a’zolari ularning yetakchilari va nufuzlarining istaklarini oqlamaydi |

Ushbu tasnif, boshqa har qaysi ko‘rilayotgan turlar kabi «sof» ko‘rinishdagi xodimlarni o‘z ichiga oladi. Jamoalarning real faoliyatida ko‘rsatilgan turlarning bir nechtasining uyg‘unligidan iborat bo‘lgan ziddiyatlar uchrab turadi.

Ziddiyatlar kelib chiqishining sabab va manbaalarini aniqlash — rahbarning asosiy vazifasi hisoblanadi. Bunda ziddiyatni omma e’tiboriga va muhokamasiga ko‘tarish kerak emas. Bu uning ishtirokchilarini faqat xafa qilishi mumkin.

Ziddiyatni hal etishga nisbatan individual yondashuvni osonroq topish uchun o'zaro to'qnashuvchilarning bir-biriga munosabatining ehtimolli turini aniqlab olish kerak. Bu yerda fe'l-atvor turlarini eslash muhim.

Xolerik yuqori darajadagi ehtirosi bilan farqlansa, melanxolik esa — aksincha. Lekin ikkinchisi xafalikni uzoq eslaydi va kuchli qabul qiladi. Flegmatikni ishontirish mushkul, sangvinnik tez upatiladi, lekin unga ham o'z ehtiroslarini ushlab turish qiyin bo'ladi.

Ziddiyatlarning oldini olishning samarali vositalaridan biri ularni ta'qiqlab qo'yish. Boshliq jamoada rahbar shaxs sifatida faqat «Bahs qilinmasin!» deb buyruq berishi mumkin. Ayrim hollarda shaxslararo ziddiyatlarga yo'l qo'ymaslikning iloji yo'q. Bu holda uni turli usullar bilan susaytirish mumkin.

Shulardan biri — ishtirokchilarni boshqa ish o'rinlariga o'tkazish, ularni janjallashish imkoni bo'lmagan darajada ish bilan band qilish va boshqalar.

Ishlab chiqarish-tashkiliy ziddiyatlarni hal etishning eng yaxshi usullari — rahbarning mehnat sharoitini doimiy takomillashtirishi, personalni ishlar holati va jamoaning navbatdagi vazifalari xususida doimiy xabardor qilish hisoblanadi. Ziddiyatlar natijasida kelib chiqadigan nizolarni XI bobda batafsil ko'rib chiqamiz.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Korxonaning amal qiluvchi tuzilmalarini qurish va asoslashning o'rganish usullarini sanab bering?
2. Tashkilot tuzilmasi deganda nimani tushunasiz?
3. Tashkilotni boshqarish samaradorligi qanday guruhlarning maqsadlariga bog'liq?
4. Lavozim yo'riqnomalari deganda nimani tushunasiz?
5. Vakolatlarni taqsimlash deganda nimani tushunasiz?
6. Vakolatni taqsimlashning maqsadi nimalardan iborat?
7. Boshqarilish normasi deganda nimani tushunasiz?
8. Javobgarlik deganda nimani tushunasiz?
9. Chiziqli vakolatning mohiyatini tushuntirib bering?
10. Shtabli vakolatni tushuntirib bering?

# III BOB. PEPSONALNI JOY-JOYIGA QO'YISH

**Muhim tushunchalar:** joylashtirish tamoyillari, joy-joyiga qo'yish, karyeraning tipli modellari, karyerani rejalashtirish, karyera bosqichlari, harakatlanish, mehnatga haq to'lash, me'yorlashtirish

## 3.1. Personalni joylashtirish tamoyillari va uslublari

Personalni joy-joyiga qo'yish kompleks baholash, rejaviy xizmat karyerasi, ish haqi va mehnat sharoitlaridan kelib chiqib ish o'rinlarini samarali almashtirishni ta'minlaydi.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yishni ilmiy asoslash quyidagilarni nazarda tutadi:

1. Xizmat karyerasini rejalashtirish. Bu personalni baholash natijalari va individual hissasi, xodimlarning yoshi, ishlab chiqarish staji, malakasi, «vakant» mansablarning mavjudligidan kelib chiqib, amalga oshiriladi.

2. Mehnat sharoiti va unga haq to'lash. Kafolatlangan to'lovning hajmi va mukofot to'lovlar belgilanadi. Ish joyini jihozlash, ijtimoiy ta'minotlar va kafolatlar.

3. Kadrlarning rejaviy harakatlanishi. Kadrlarning o'sishi, ko'chishi, pasayishi va ishdan ketishi xodimlarning ishlarini baholash natijalariga bog'liq holda va mehnatga haq to'lash sharoitining ular hayotiy manfaatlariga ta'siridan kelib chiqib amalga oshiriladi.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yishning asoslari:

— xizmat karyerasi modellari;
— korxona falsafasi;
— mehnat to'g'risidagi qonunlar kodeksi;
— attestatsiya komissiyasining materiallari;
— xodimning shartnomasi;
— shtat jadvali;
— lavozim bo'yicha yo'riqnomalar;
— xodimlar uchun imtiyozlar;

— mehnatga haq to'lash to'g'risidagi nizom;
— kadrlarni joy-joyiga qo'yish to'g'risidagi nizom.

Kadrlarni joy-joyiga qo'yish kadrlar bilan ishlashning eng muhim bosqichlaridan biri hisoblanib, o'z ichiga uchta o'zaro bog'liq vazifalarni oladi: xodim salohiyati va uning shaxsiy intilishlaridan kelib chiqib uni baholash; mehnat sharoiti va haq to'lash to'g'risida shartnoma tuzish; kadrlarning boshqaruv tizimidagi harakatini ta'minlash (o'stirish, pasaytirish, boshqa ishga ko'chirish, chiqib ketishi). Natijada korxonadagi barcha vakant ish o'rinlari xodimlarning shaxsiy niyatlari va rejaviy karyerasi inobatga olingan holda band bo'lishi kerak.

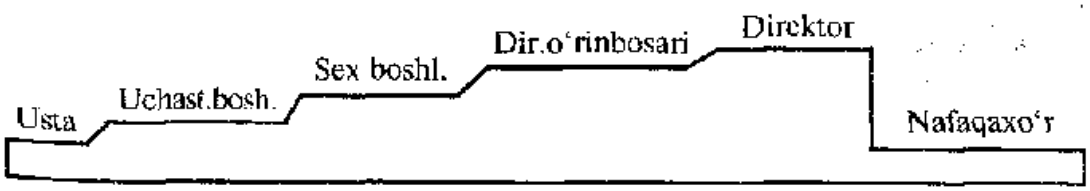
## 3.2. Karyeraning tipli modellari

Karyera — bu insonning mehnat faoliyatida kasbiy va mansab jihatdan o'sishi bilan bog'liq holda anglab etilgan mavqei va xulq-atvoridir.

Karyerani inson o'zining xizmatdagi harakatining traektoriyasi, tashkilot ichidagi va tashqarisidagi reallikning o'ziga xos xususiyatlarini va asosiysi o'zining shaxsiy maqsadlari, xohish va istaklarini anglagan holda quradi.

Xizmat karyerasining ilmiy tahlili va tadqiqoti shuni ko'rsatdiki, ularning xilma-xilliklari to'rtta model — «tramplin», «zinapoya», «ilon», «kesishuv yo'li»dan iboratligidan tashkil topadi.

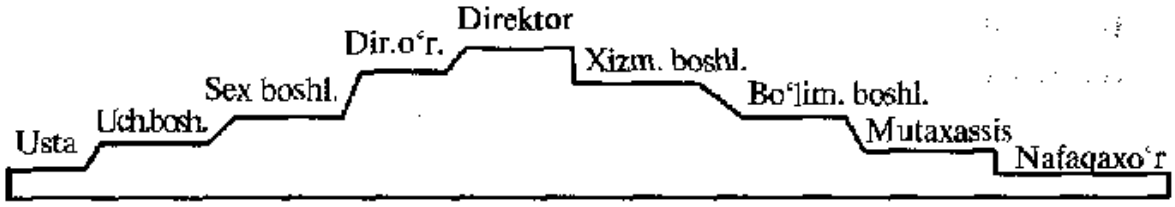
«Tramplin» karyerasi keng tarqalgan. U xodimning uzoq muddat davomida xizmat pillapoyasi bo'yicha salohiyati, bilimi, tajribasi va malakasining ortishi bilan kuzatiladigan muntazam o'sishini ifodalovchi hayotiy yo'li. Muayyan bosqichda xodim yuqori mansabni egallaydi va uni nafaqaga ketgunga qadar ushlab turishga intiladi (3.4- sxema).




**3.4- sxema.** «Tramplin» karyerasi.

Turg'unlik davrida ko'plab lavozimlar 20—25 yil davomida egallab kelingan. Odamlar, odatda, xizmat pillapoyasi bo'yicha o'sishni o'z maqsadi qilib qo'yishmagan, bu esa tabiiy kechgan. Ular xizmat bo'yicha lavozimidan ko'ngli to'q va uni nafaqaga qadar egallab turishga tayyor bo'lishgan.

«Zinapoya» karyerasi har bir zina (lavozim), aytaylik 5 yildan ortiq davom etmasligini nazarda tutadi. Bunday muddat lavozimga kirish va to'laqonli qobiliyat bilan ishlash uchun yetarli. Har bir yangi lavozim malaka oshirilgandan keyin erishiladi. Yuqori lavozimga maksimal salohiyat orqali erishiladi. Shundan keyin xizmat zinapoyasidan rejaviy tushish boshlanadi, bu samaralik darajasi kamroq ishlarga o'tish bilan kuzatiladi, lekin mansabdorning mutaxassis va maslahatchi sifatidagi hissasi juda yuqori bo'ladi (3.5- sxema).

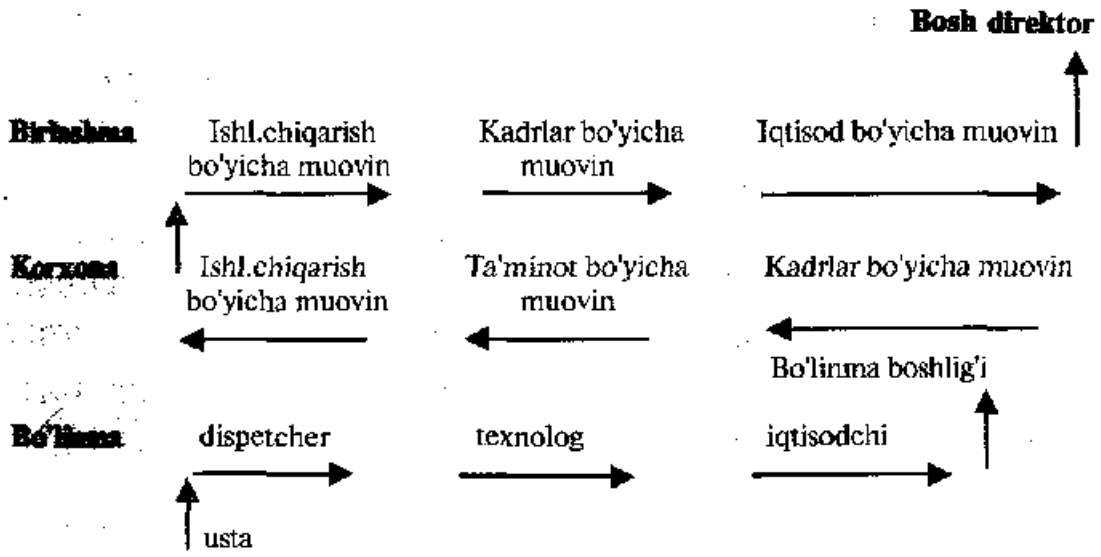



10 yildan ko'p bo'lmagan

**3.5- sxema.** «Zinapoya» karyerasi.

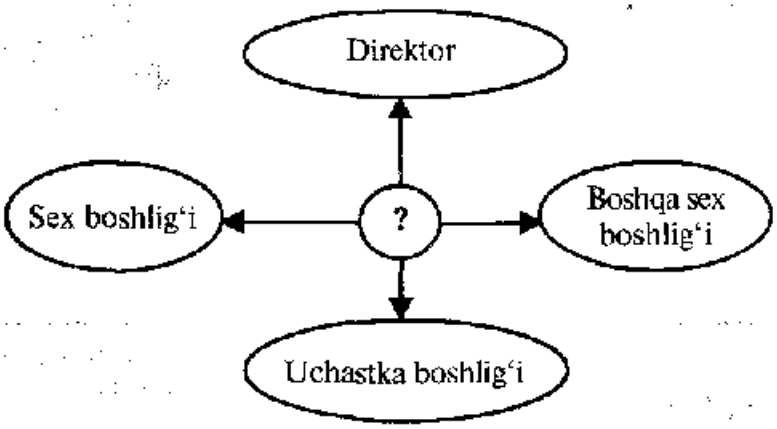
«Ilon» karyerasi rahbar va mutaxassislar uchun foydali. U xodimning bir lavozimdan boshqasiga har birini ko'p bo'lmagan vaqt mobaynida egallash yo'li bilan tayinlanishiga asoslangan gorizontal ko'chishini nazarda tutadi (1-2 yil).

Modelning asosiy ustun jihati inson ehtiyojlarini qondirish imkoniyatlarining mavjudligidan iborat. Bu Yaponiyada eng ko'p tarqalgan. Har bir inson buni o'z firmasida o'tishi kerakligini biladi. Bu firmaning barcha xizmatchilariga tarqalgan. Rotatsiya kuzatilganda «ilon» karyerasi ahamiyatini yo'qotadi va salbiy oqibatlarni keltirib chiqaradi, zero melanxolik va flegmatik kayfiyatdagi xodimlar jamoani almashtirishga moyil emas va uning mavjudligini yuzaki qabul qilishga majbur (3.6- sxema).




**3.6- sxema.** «Ilon» karyerasi.

**«Kesishuv yo'li»** karyerasi natijalari bo'yicha uchta ehtimolli yakun — o'sish, boshqa o'ringa ko'chish yoki pasayish oqibatlariga ega muddatlari bo'yicha qayd etilgan attestatsiyani nazarda tutadi. Bu individual insonga mo'ljallangan amerikacha karyeradir (3.7-sxema).




**3.7- sxema.** «Kesishuv» karyerasi modeli.

## 3.3. Karyerani rejalashtirish

Tashkilotda kadrlar ishining yo'nalishlaridan biri mutaxassislarning o'sishi va rivojlanish bosqichlari strategiyasini aniqlashga mo'ljallanganganligi karyerani rejalashtirishni

anglatadi. Bu jarayon potentsial imkoniyatlarni, ya'ni insonning maqsad va qobiliyatlarini tashkilot talablari bilan taqqoslashni, uning rivojlanish rejalari va strategiyalari, kasbiy va xizmat jihatdan o'sish dasturlarini tuzishni o'z ichiga oladi.

Tashkilotda karyerani rejalashtirish bilan personal bo'yicha menejer, xodimning o'zi yoki uning bevosita rahbari (chiziqli menejer) shug'ullanishi mumkin.

Karyerani rejalashtirish bo'yicha rejalashtirishning turli subyektlar uchun xos bo'lgan asosiy chora-tadbirlari (3.8-jadvalda) keltirilgan.

*3.8- jadval.* **Karyerani rejalashtirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasi**

| Rejalashtirish subyekti | Karyerani rejalashtirish bo'yicha chora-tadbirlar rejasi |
|---|---|
| Xodim | Kasb tanlashga birinchi yo'naltirilganlik<br>Tashkilot va lavozimni tanlash<br>Tashkilotga yo'naltirilganlik<br>Istiqbolni baholash va o'sishni loyihalashtirish<br>O'sishni amalga oshirish |
| Personal bo'yicha menejer | Ishga qabul qilishdagi baholash<br>Ish joyida aniqlash<br>Xodimlar salohiyati va mehnatini baholash<br>Zaxiraga saralash<br>Qo'shimcha tayyorgarlik<br>Zaxira bilan ishlash dasturlari<br>Ko'tarilish<br>Rejalashtirishning yangi davri |
| Bevosita rahbar (chiziqli menejer) | Mehnat natijalarini baholash<br>Motivlatsiyani baholash<br>Kasbiy o'sishni tashkil etish<br>Rag'batlantirish bo'yicha taklif<br>O'sish bo'yicha taklif |

Karyerani rejalashtirish xodimlarning istaklari va holatini inobatga olgan holda lavozimlarni oqilona egallashni ilmiy asoslashni nazarda tutadi. Bu masala kam tadqiq etilgan va uyg'unlashtirilgan usullar yordamida quyidagicha hal etilishi mumkin:

1. Kadrlarni hisobga olish varaqalarini tahlil qilish va so'ngra egallab turgan lavozimlari ustidan ishlash yo'li bilan. Kamchiligi shundan iboratki, ushbu usulda faqat o'tgan tajriba qo'llaniladi.

2. Olimlar va korxonalar rahbarlarining egallaydigan lavozimlari uchun oqilona yosh xususidagi sotsial yoki ekspert so'rovi asosida. Kamchiligi — bozor munosabatlari sharoitidagi tajribaning yo'qligi.

3. Ko'rsatilgan usullarni uyg'unlashtirish va kadrlarni reyting yordamida kompleks baholash orqali konkret lavozimlar uchun yoshning oqilona ifodasini va attestatsiya natijasida haqiqiy yoshni belgilash hamda konkret xodimni xizmat bo'yicha o'stirishning maqsadga muvofiqligi va usullari to'g'risidagi masalani hal etish mumkin. Amaliyotning ko'rsatishicha korxona rahbarining maqbul yoshi — 40–50, tuzilmaviy bo'linmaniki — 30–40 yosh hisoblanadi.

### 3.4. Karyera turlari va bosqichlari

Kasb va tashkilot doirasida karyeraning turli xil yo'nalishlariga olib keladigan inson harakatining bir necha printsipial traektoriyasini ajratish mumkin.

1. Kasbiy karyera — bilim, malaka, ko'nikmalarning o'sishi. Kasbiy karyera tanlangan kasb yo'lida yoki transprofessionallik (inson tajribasining boshqa sohalarini tushunish) ixtisoslashtirishning chuqurlashgan bitta yo'lidir.

2. Tashkilot ichidagi karyera — insonning tashkilot ichidagi harakat traektoriyasi bilan bog'liq. U quyidagi yo'nalish bo'yicha ketishi mumkin:

— vertikal karyera — lavozim jihatdan o'sish;

— gorizontal karyera — tashkilot ichidagi o'sish, ierarxiyaning bitta darajasidagi turli bo'linmalarda ishlash;

— markazga tomon intiluvchan karyera — tashkilot yadrosiga intilish, ya'ni boshqarish markaziga, qaror qabul qilish jarayoniga ko'proq qatnashish.

Personal bo'yicha menejer yangi xodimlar bilan uchrashganda ayni paytda u turgan karyera bosqichini hisobga olishi lozim. Bu kasbiy faoliyat maqsadlarining dinamiklik darajasini

va asosiysi — individual motivatsiyaning o'ziga xosligini aniqlashga yordam berishi mumkin. Karyera bosqichlarining qisqacha tavsifini keltirib o'tamiz (3.9- jadval.)

*3.9- jadval.* **Karyera bosqichlari**

| Karera bosqichlari | Yosh davri | Qisqacha tavsifi | Motivatsiya xususiyatlari (A.Maslou bo'yicha) |
|---|---|---|---|
| 1. Dastlabki | 25 yoshgacha | Mehnat faoliyatiga tayyorgarlik ko'rish, faoliyat sohasini tanlash | Xavfsizlik, ijtimoiy munosabatlar |
| 2. Shakllanish | 30 yoshgacha | Ishni o'ganish kasbiy malakaning yuksalishi | Ijtimoiy e'tirof etilish, mustaqillik |
| 3. Ko'tarilish | 45 yoshgacha | Kasbiy rivojlanish | Ijtimoiy munosabatlar o'zini ro'yobga chiqarish |
| 4. Tugallanish | 60 yoshdan keyin | Nafaqaga tayyorgarlik ko'rish o'z o'rniga nomzodni izlash va o'qitish | Ijtimoiy munosabatlarda hurmatga sazovar bo'lish |
| 5. Nafaqa | 65 yoshdan keyin | Faoliyatning boshqa turlari bilan shug'ullanish | Faoliyatning yangi shaklida o'z g'oyasini ifoda etishni izlash |

Shaxsning xususiyatlarini baholash uchun, kasbiy yo'lning boshlanishida kasbiy faoliyat sohasini tanlashni optimallashtirish inson shaxsining turini, faoliyat sohasini hisobga olishda muhim hisoblanadi. Ushbu maqsad uchun bir muncha maqbuli J.Gollandning shaxs tipologiyasi hisoblanadi (3.10- jadval).

## Karyerani tanlash

Golland kontsepsiyasi bo'yicha turlardan biri hamisha asosiysi bo'lsa ham, inson ikki va undan ko'p turlar strategiyasidan foydalangan holda sharoitga moslashishi mumkin.

*3.10- jadval.* **J. Gollandning shaxs tipologiyasi**

| Shaxs turi | Faoliyat turi |
|---|---|
| 1. Real | Mexanizm va asbob-uskunalarni boshqarishga yo'nalganlik |
| 2. Tadqiq etuvchi | Izlashga yo'nalgan |
| 3. Artistik | O'zini ko'rsatishga obro'li ko'rinishga yo'nalgan |
| 4. Ijtimoiy | Odamlar bilan o'zaro harakatga yo'nalgan |
| 5. Tadbirkor | Odamlarga ta'sir qilishga yo'nalgan |
| 6. Konvensial | Ma'lumot, axborotga, boshqarishga yo'nalgan |

Asosiy va asosiy bo'lmagan yo'nalganlikning mohiyatini e'tiborga olgan holda shuni ta'kidlash mumkinki, inson o'z xususiyatlariga yaqinroq bo'lgan faoliyat turini tanlashi natijasidagina ancha muvaffaqiyatga erishishi mumkin.

Karyerani tanlash maqsadida foydalanish mumkin bo'lgan mehnat predmeti bo'yicha taqsimlangan barcha faoliyat turlarining boshqa turlarini quyidagicha keltirish mumkin:[1]

T turi — «inson-tabiat»: asosiy mehnat predmeti — o'simlik- hayvonot, mikroorganizmlar.

TA turi — «inson-texnika»: asosiy mehnat predmeti — texnik tizimlar, moddiy obyektlar, materiallar, energiya turlari.

I turi — «inson-inson»: asosiy mehnat predmeti — odamlar, guruhlar, jamoalar, odamlar munosabatlari.

B turi — «inson-belgi»: asosiy mehnat predmeti — shartli belgilar, raqamlar, kodlar, tabiiy yoki sun'iy tillar.

X turi — «inson-badiiy obraz»: asosiy mehnat predmeti — badiiy obrazlar, ularni qurish shartlari.

---

[1] С.Г.Попов. Управление персаналом: Учебное пособие.-М.:Ось-89,2002.144 с.

## Karyera shartlari

Xizmat bo'yicha o'sish nafaqat xodimning shaxsiy sifatlari (bilimi, malakasi, ishga bo'lgan munosabati, ichki motivatsiya tizim) bilangina emas, balki obyektiv holat bilan ham aniqlanadi[1].

Karyeraning obyektiv shartlari:

— karyeraning eng yuqori nuqtasi — aniq bir ko'rilayotgan tashkilotdagi mavjud bo'lgan eng yuqori lavozim;

— karyera uzunligi — tashkilotda shaxsning rivojlanish yo'lining birinchi pozitsiyasidan oxirgi nuqtagacha bo'lgan pozitsiyalari soni;

— pozitsiyalar darajasi ko'rsatkichi — navbatdagi ierarxik darajada band bo'lgan shaxslarning keyingi ierarxik darajada band bo'lgan shaxslar soniga nisbati;

— potensial harakatchanligi (mobilligi) ko'rsatkichi — shaxsning egallab turgan ierarxik darajasida band bo'lgan shaxslar soni bilan keyingi ierarxik darajasidagi vakansiyalar soniga(ma'lum bir vaqt davrida) nisbatidir.

Obyektiv sharoitlarga bog'liq bo'lmagan holda tashkilot ichidagi karyera istiqbolli yoki istiqbolsiz — xodimning karyera chizig'i uzun yoki juda qisqa bo'lishi mumkin.

Personal bo'yicha menejer nomzodni qabul qilish jarayonida mumkin bo'lgan karyerani loyihalashtirishi va uni nomzod bilan uning shaxsiy xususiyatlari va motivlashtirish xususiyatlaridan kelib chiqqan holda muhokama qilishi lozim. Bitta turdagi karyera chizig'i har xil xodimlar uchun yoqimli va qiziqarsiz bo'lishi mumkin, bu ularning keyingi faoliyatining samaradorligigiga sezilarli ta'sir etishi mumkin.

Keyingi paytlarda ko'pgina firmalarda asosiy e'tiborni o'z xodimlariga qaratish kuzatilmoqda, ya'ni ichki kadrlar salohiyatidan to'g'ri foydalanish tashqaridan personal jalb etishga qaraganda ancha samarali bo'lmoqda.

---

[1] Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М-: Дело, 1995.

## 3.5. Mehnatga haq to'lashning tashkiliy asoslari va mehnatni me'yorlashtirish usullari

Bozor sharoitida ish haqini tashkil etish tamoyillari va funksiyalari asosida korxonaning quyi bo'g'inlarida bevosita mehnatga haq to'lashning tashkiliy tizimi yaratiladi. Bozor talablariga mos keluvchi ish haqini tashkil etishni qayta qurish quyidagi vazifalarni yechishni o'z ichiga oladi:

— har bir xodimning ishlanmagan pul mablag'larini olish imkoniyatlaridan tashqari o'z mehnatining samaradorlik zaxiralaridan foydalanishdagi va ko'rsatishdagi manfaatdorligini oshirish;

— mehnatga haq to'lashda tenglashtirish holatlarini bartaraf qilish, ham individual ham jamoaviy ish haqining mehnat natijalariga bevosita bog'liqligiga erishish;

— turli xil kategoriyadagi va kasbiy malakaviy guruhlar xodimlarining bajaradigan ishlarining murakkabligi, mehnat sharoitlari, kasblarning etishmovchiligini e'tiborga olgan tarzda, shuningdek, yakuniy natijaga erishishi uchun ishlovchi turli xil guruhlarning va ishlab chiqarishning raqobatbardoshligini hisobga olgan holda mehnatga haq to'lash munosabatlarini optimallashtirish.

Boshqarishning quyi bo'g'inida mehnatga haq to'lashni tashkil etishning o'ziga xos xususiyati mavjud bo'lib uning tashkiliy asoslari 3.8- sxemada keltirilganidek bo'lishi lozim[1].

Mehnatga haq to'lash, kadrlarni joy-joyiga qo'yishda hal etuvchi omil hisoblanadi, zero u xodimlar daromadlarini shakllantiradi va ishchi kuchini takror ishlab chiqarishning asosiy vositasi hisoblanadi. U o'z ichiga quyidagi daromad manbalarini qamrab oladi:

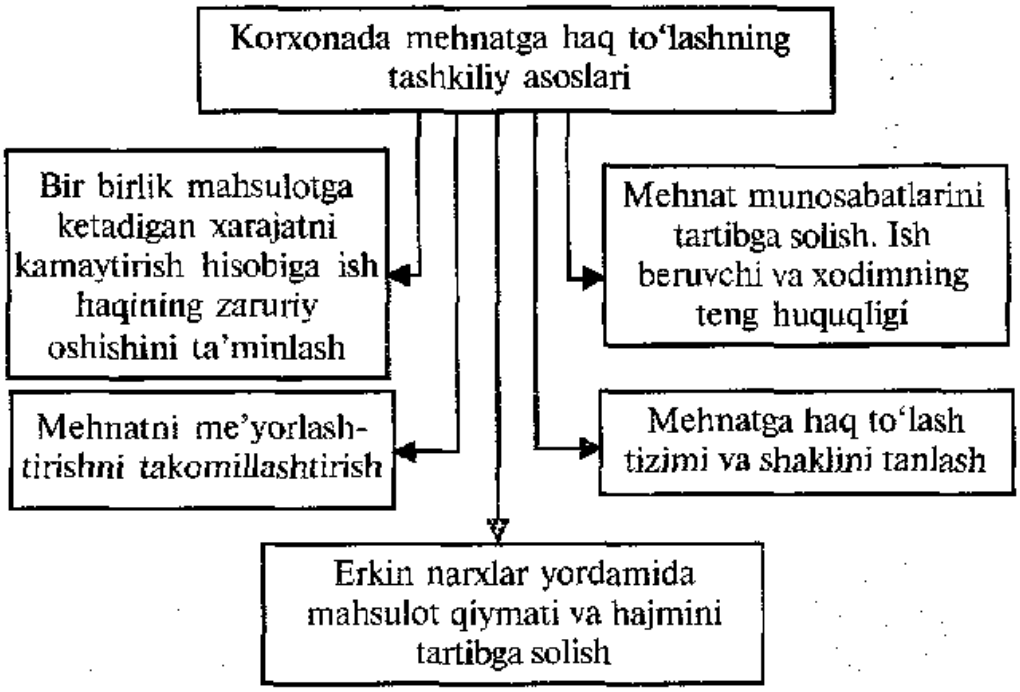
— kafolatlangan ish haqi (maosh, tarif stavkasi);

— asosiy ish haqiga qo'shimcha to'lovlar (ziyon uchun, ko'p yillik xizmat, kasblarni qo'shib olib borish, qo'shimcha ish soati, xizmat safari to'lovlari);

— mukofot to'lovlari (mavsumiy to'lovlar, foydadan %);

---

[1]С.Г.Попов. Управление персаналом: Учебное пособие.-М.:Ось-89, 2002. 91с.




**3.8- sxema.** Korxonada mehnatga haq to'lashning tashkiliy asoslari.

— erishilgan natijalar uchun taqdirlash (%; foydadan, komissionlar, obyektni ekspluatatsiyaga kiritish va boshqalar);

Ijtimoiy ne'matlar — personal oladigan pul va moddiy ne'matlar yig'indisi;

— pansionat, dam olish uylariga imtiyozli yo'llanmalar va boshqalar;

— korxona kiyim-kechagi, uy-joy uchun kreditlar ajratish va boshqalar;

— sport va sog'lomlashtirish inshootlaridan foydalanish, yubileylarga sovg'alar, malaka oshirish uchun to'lovlar va boshqalar.

Ijtimoiy kafolatlar: ta'til uchun kompensatsiya to'lovlar; kasallikvaraqalarini to'lash; stipendiyalar; hayotni sug'urtalash; yordam pullarini to'lash.

Respublikamizda hozirgi paytda amalga oshirilayotgan mehnatga haq to'lashni davlat yo'li bilan tartibga solish quyidagilarni o'z ichiga oladi:[1]

---

[1] Personalni boshqarish: (O'quv qo'llanma)//Mualliflar jamoasi: Q. Abdurahmanov va boshq./..-T.: «Sharq», 1998.-165 b.

— mehnatga haq to'lashning eng kam miqdorini qonun bilan belgilash va o'zgartirish;

— korxona va tashkilotlar tomonidan mehnatga haq to'lashga ajratiladigan mablag'larni, shuningdek, jismoniy shaxslarning daromadlarini soliq bilan tartibga solish;

— koeffitsientlarni va foiz ustamalarini belgilash;

— mehnatga haq to'lash bo'yicha davlat kafolatlarini belgilash.

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

## Mehnatni me'yorlashtirish

Mehnatni me'yorlashtirish — mavjud texnologiya doirasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan mehnat miqdorini baholash bo'yicha chora-tadbirlardir.

Personalni boshqarishda mehnatni me'yorlashtirish bo'yicha faoliyat kompleks hisoblanib, u aralash vazifalarni yechish imkonini beradi. Me'yorlashtirishning asosiy maqsadlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

— ishlab chiqarishni rejalashtirish va personalga bo'lgan ehtiyojni aniqlash (sifat va miqdor);

— ish haqi xarajatlari hisob-kitobi;

— ishlab chiqarish samaradorligi va natijaviyligining o'zgarishini baholash.

Korxonada mehnatni me'yorlashtirishning samarali tizimini yaratish uchun quyidagilarni amalga oshirish lozim:

1) faoliyat tahlili;

2) bazaviy normalarni hisoblash va tasdiqlash;

3) ishlab chiqarish texnik darajasining monitoringi, moddiy-texnik ta'minot holatidagi o'zgarishlarga bog'liq bo'lgan me'yorlarni qayta ko'rib chiqishni rejalashtirish;

4) mehnat unumdorligini oshirish hisobiga moddiy rag'batlantirish shakllarini joriy etish;

5) mehnat me'yorining monitoringi.

***1. Mehnatni me'yorlashtirishning asosiy usullari:***

— xronometraj — mahsulot birligini ishlab chiqarishga

ketgan vaqtni hisoblashning ko'p sonli o'lchash yo'li bilan amalga oshiriladigan an'anaviy usuli;

— «mehnat qiymati»ni baholash — bir soatda bajarilgan mehnat qiymatining bir ballini dalillar bo'yicha (rahbariyat tomonidan tasdiqlanadi) ballar summasiga ko'paytirish bilan aniqlanadi: malaka darajasi, ish joyidagi mehnat sharoiti, mehnat intensivligi, ishlarning javobgarligi;

— «suzuvchi tarifni» aniqlash. Bu usulda tarif stavkalari va uzoq davom etuvchi vaqtni baholash (bir yil mobaynida va undan ko'proq) o'lchanmaydi, ish haqini oshirish tashkilot daromadlaridan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Ushbu usulga muvofiq xodimning ish haqi (IH) tarif ish haqi ($IH_t$) ni ish haqini oshirish koeffitsientiga($K_o$) ko'paytirish yo'li bilan aniqlanadi:

$$IH = IH_t \cdot K_o ,$$

O'z navbatida ish haqini oshirish koeffitsienti quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi:

$$K_o = MHTF / IH_t,$$

bu yerda, MHTF — tashkilot daromadlarida foizlar sifatida aniqlanadigan mehnatga haq to'lash fondi.

Bozor sharoitida daromadlardan foizlar rahbariyat va xodimlar orasidagi kelishuvlarning predmeti bo'lishi mumkin.

Tarif ish haqi me'yorlar bosimining kamayishida oshiriladi (operatsiyalarni bajarishda vaqtning oshishi), shunday qilib,

$$IH_t = S \cdot T_d \cdot M,$$

bu yerda: S — soatli tarif stavkasi;

$T_d$ — donali vaqt me'yori;

M — bajarilgan ishlar, mahsulotlar miqdori.

Shunday qilib, vaqt me'yori qanchalik past bo'lsa, $IH_t$ shunchalik katta, $K_o$ esa shunchalik kam bo'ladi. Shuning uchun vaqt me'yorining oshishida $K_o$ kamayadi, MHTF esa o'zgarmasdan qoladi.

***2. Boshqarish mehnatini me'yorlashtirish.*** Personalni boshqarish faoliyati o'zgaruvchanligining reglamentlanmaganligi sababli ularning mehnatini me'yorlashtirishda

an'anaviy usullar samarasiz bo'lishi mumkin. Hozirgi paytda boshqaruv mehnatini me'yorlashtirishning quyidagi usullaridan foydalaniladi:

— analogiya (bir xillik) usuli — samarali faoliyat ko'rsatayotgan korxonadagi ishlar tajribasini hisoblashga asoslanadi;

— miqdorning yiriklashgan me'yorlari usuli — jami ishlab chiqarish va bo'linmalar bo'yicha bajarilgan ishlarning mehnat hajmini va boshqaruvchilar sonini hisoblashda bilvosita o'lchashga asoslanadi;

— bevosita me'yorlashtirish usuli — operatsiyalarga bo'lish va operatsiyalarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vaqt tahlili orqali (doimo takrorlanuvchi yoki takrorlanuvchi operatsiyalar hisoblanishi mumkin bo'lgan ishlar uchun).

***3. Mehnatni me'yorlashtirish bilan shug'ullanuvchi personal shtati.*** Me'yorlashtiruvchilar shtatini hisob-kitob qilish ma'lum bir vaqt mobaynidagi me'yorlangan ishlarni amalga oshirishga ketgan vaqt xarajatlarini tahlil etishni hisobga olgan tarzda amalga oshiriladi.

Buyuk Britaniya tajribasining ko'rsatishicha, bir ishchiga yangi me'yorlarni ishlab chiqishni hisob-kitob qilishga o'rtacha uch kun vaqt xarajatlari kerak bo'ladi, xujjatlashtirishni bajarish va ko'rib chiqishga ketadigan vaqt uchun taxminan 1,5 kunga teng shartlik qabul qilinishi mumkin[1].

Tahlillarning ko'rsatishicha korxona hajmining ortishi bilan har bir 100 ishchi uchun me'yorlashtiruvchilar soni tezda kamayadi (3.11- jadval).

Hozirgi paytda konkret korxona faoliyatini me'yorlashtirish jarayonida mehnatni me'yorlashtirish muammosi muhim ahamiyat kasb etmoqda. Tarmoq doirasida me'yorlarni baholash bo'yicha faoliyat minimallashtirilgan, lekin bir vaqt birligida tashkilot ichida amalga oshirilayotgan ishlarning mehnat miqdorini baholash dinamikligi bo'yicha ishlar aylanib turadi. Shuning uchun tashkilot ichki me'yorlarini baholash

[1] В.И. Фильев. Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран// Управление персоналом. №9(3). 1996.

dasturi kadrlar xizmati ishlari, mehnatni tashkil etish monitoringi, texnologiya va ish o'rinlari sifatining samaradorligini baholash uchun muhim ahamiyat kasb etmoqda.

*3.11-jadval.* **Mehnatni me'yorlashtirish bilan shug'ullanuvchi personal shtati**

| Korxona hajmi (ishchilar soni) | Me'yorlashtiruvchi shtat bo'yicha o'rtacha soni | 100 ishchiga me'yorlashtiruvchilar soni | Bitta me'yorlashtiruvchiga to'g'ri keladigan ishchilar soni |
|---|---|---|---|
| 100 | 1 | 3,00 | 35 |
| 200 | 5 | 1,00 | 67 |
| 500 | 8 | 0,77 | 100 |
| 1000 | 13 | 0,67 | 125 |
| 2000 | 24 | 0,60 | 154 |
| 4000 | 32 | 0,53 | 167 |
| 6000 | 37 | 0,46 | 188 |
| 8000 | 40 | 0,4 | 216 |
| 10000 | 43 | 0,32 | 250 |

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Kadrlarni joy-joyiga qo'yish nimani nazarda tutadi?
2. Kadrlarni joy-joyiga qo'yishning ilmiy asoslangan tarkibiga nimalar kiritiladi?
3. Kadrlarni joy-joyiga qo'yishning boshlang'ich materiallari nimalardan iborat?
4. Xizmat karyerasini rejalashtirish deganda nimani tushunasiz?
5. Golland kontsepsiyasining mohiyatini tushuntirib bering?
6. Karyeraning obyektiv shartlari nimalardan iborat?
7. Kadrlarning harakatlanish protseduralarini sanab o'ting.
8. Mehnatga haq to'lashning turlarini sanab o'ting.
9. Mehnatni me'yorlashtirish deganda nimani tushunasiz?
10. Mehnatni me'yorlashtirish bilan shug'ullanuvchi personal shtatining mohiyatini tushuntirib bering?

# IV BOB. PEPSONALNI TANLASH ASOSLARI

**Muhim tushunchalar:** personalni tanlash, tanlash modellari, kadrlar siyosati, ehtiyojni baholash, miqdoriy baholash, sifatiy baholash.

## 4.1. Korxonalarda personalni shakllantirish va tashkil qilish amaliyoti

Korxona personali korxonada band bo'lgan hamma xodimlarning shaxsiy tarkibini o'z ichiga olib, unga ishchilar, rahbarlar va yollanma ishchilar bilan bir qatorda korxona egalari va mutaxassislar ham kiradi. Xodimlarning turli toifalari bo'yicha solishtirma salmog'i korxona personalining kasbiy funksional va ijtimoiy tarkibini namoyish etadi. Korxonalarda personalning kasbiy tarkibi mutaxassislar va ishchilarning kasbiy guruhlarini tarkibi hamda solishtirma farqi bilan aniqlanadi.

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

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

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

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

Personal bilan ishlashning muhim qismi uning talab qilinayotgan darajaga (me'yorga) adekvatliligi, ya'ni korxona ehtiyojlari va har bir xodimning manfaatlariga mos kelish darajasini tahlil qilishdir. Buning uchun xodimlar va ish o'rinlari (lavozimlari)ning birgalikdagi attestatsiyasi o'tkazilishi maqsadga muvofiqdir, natijada ular yoki boshqalarning (xodim va ish o'rinlarning) ortiqchaligi va tanqisligi aniqlanadi. Bir vaqtning o'zida ichki mehnat bozorining holati korxona personali toifalari va xodimlarning ro'yxat bo'yicha tarkibini talab qilinayotgan ish o'rinlari va lavozimlarga mos kelishi nazarda tutilib, uning professional, funksional va ijtimoiy tarkibidan kelib chiqqan holda tahlil qilinadi.

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

Ichki va tashqi mehnat bozorlarining roli va o'zaro aloqalariga turlicha qarashlarga bog'liq bo'lgan muqobil qarorlarini (yechishlarini) tanlash prinsipial ahamiyatga ega. O'zining ichki bozoriga yo'naltirilgan holda asosiy fondlarini yangilash va mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish bilan bir vaqtning o'zida korxonani malakali xodimlarga bo'lgan ehtiyojini qondirish uchun zarur tadbirlarni amalga oshiradi. Bunda xodimlarning boshqa korxonalarga o'tish imkoniyati yo'qotiladi yoki cheklanadi, chunki ular ma'lum faoliyat tizimiga chambarchas bog'langan. Bundan tashqari, xodimlarning biriktirilishiga bir tomondan, yuqori ish haqi va ikkinchi

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

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

Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash masalasi korxona tizimi, mahsulot nomenklaturasi va sifati texnologiyasi, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil qilishda kutilayotgan o'zgarishlar, shuningdek, ichki va tashqi mehnat bozorlarining holatidan kelib chiqib, personalning adekvatligini tahlil qilish va uning oshishini istiqbollash natijalari asosida hal qilinadi. Ayniqsa, ba'zilar ishlab chiqarishni aholi uchun zarur bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va korxonalarni xususiylashtirish bilan bog'liq bo'lgan personaldagi o'zgarishlarning istiqbollari ancha dolzarbdir. Xodimlarning talab qilinayotgan sonini aniqlashda kerak bo'lgan yo'naltiruvchi kuchlar *orientir* bo'lib, mahsulot va bajarilayotgan funksiyaning sermehnatligi bilan hisoblanadi. Buning uchun shunga mos normativ-me'yoriy materiallar, shuningdek, rivojlangan mamlakatlar ilror tajribasining ma'lumotlaridan keng foydalaniladi.

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

Bozor sharoitlarida personalni shakllantirishda ikki muhim sifat — barqarorlik va safarbarlikni birgaligiga asoslangan yangi yondashuvni qo'llash mumkin bo'ladi. Masalan, korxona doimiy shtatni yetakchi mutaxassislar bilan chegaralab, qolgan xodimlarni kerak bo'lishiga qarab shunday qaror qaabul qilinishi mumkin. Vaqt-vaqti bilan davriy holda personalni almashtirib turuvchi xorijiy mamlakat korxonalari tajribasi bo'lib, undan O'zbekiston sharoitida ham foydalanish mumkin. Shu bilan prinsipial yangi, egiluvchan kasblar va lavozimlarni shakllantirish tizimiga xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ishlatish asosida korxonaning aniq vazifalari va undagi mavjud inson resursini anglagan holda yuritish uchun sharoitlar yaratiladi.

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

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

Mehnat kishisining potensial imkoniyatlarini baholash prof-diagnostika (tashxis) yo'li bilan amalga oshiriladi, bu yollanuvchining unga yuklayotgan mehnat funksiyalariga (ma'lum reyting bo'yicha) mutanosiblik darajasini belgilash,

mehnat shartnomalarini tuzishga imkon beradi. Tashxis natijalari bo'yicha xodimning kasb olishi va o'zgartirishi hamda ixtisoslantirishiga yunalishlarini ishlab chiqish maqsadida kasbga yo'naltirish proforientatsiyasi o'tkaziladi. Proforientatsiya yoshlarga va aholining boshqa guruhlariga shaxsiy sifatlari va ijtimoiy ehtiyojlariga muvofiq kasb yoki faoliyat turini tanlash yoki o'zgartirishda yordam ko'rsatishga qaratilgan.

Ayniqsa, korxonalardan bo'shatilayotgan shaxslarni ishga joylashtirish zaruriyati bilan bog'liq bo'lgan proforientatsiya ishlari dolzarbdir. Uni korxonalarda band bo'lgan hamma toifa (kategoriya) xodimlariga, ularning malakasini oshirish yo'nalishini aniqlash maqsadida tarqatilishi ham muhimdir. Proforientatsiyaning asosiy shakllari quyidagilar: maktab, shuningdek, o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlarida ommaviy axborot vositalari bilan o'quv-tarbiya jarayonida amalga oshiralayotgan profinformatsiya va profkonsultatsiya; xodim tomonidan uning uchun yangi (shu jumladan, tadbirkorlik bilan bog'liq bo'lgan) faoliyat to'rini iloji boricha tezroq va ofiksiz o'zlashtirishi va mehnat sharoitlari hamda ijtimoiy muhitga moslashtirishi maqsadida o'tkazilayotgan proftanlash va profadaptanlanish (adaptatsiya). Mintaqalar doirasida proforientasion ishlarini olib borish uchun aholini ish bilan ta'minlash, qayta o'qitish va proforientasiyasi bo'yicha Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining Ilmiy markazi tomonidan ma'lum ilmiy-amaliy ishlar olib borilmoqda.

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

Personalning sifat darajasini oshirish ishchilar, mutaxassislar va rahbarlarni korxonaning o'zida hamda undan tashqarida — o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlarida, yangi texnika va dasturiy loyihalarda ishtirok etishni ta'minlash

vositalarini kashf qiluvchi va ishlab chiqaruvchi korxonalar va ITI larda (ilmiy tadqiqot institutlarida) o'qitishning turli shakllarini qo'llab amalga oshiriladi. Bunda Toshkent Davlat Iqtisodiyot universiteti qoshidagi malaka oshirish institutining faoliyati misol bo'la oladi. Turli mehnat funksiyalarni birga bajara oladigan (mehnatni tor taqsimlash tajribasidan farq qilib) va jamoa, bo'linma va butun korxonaning xo'jalik faoliyati natijalarini yaxshilashda manfaatdor bo'lgan, yanada keng profilli xodimni shakllantirish kursi korxona personalining doimiy amal kiluvchi kasbiy va iqtisodiy o'qish tizimini yaratishini talab kiladi.

Bu tizimda har bir xodimni individual o'qishining turli shakllari turli kasb va lavozimdagi xodimlarning o'zaro aloqalarini ishlab chiqishga qaratilgan guruhi o'qitish bilan birga olib boriladi. Bu, ayniqsa, ishlab chiqarishda o'rta va kichik biznesni joriy etishda va undagi personalii qayta profillashni amalga oshirishda, yangi texnologiya va uskunalarni o'zlashtirishda, ichki tadbirkorlik va xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirishning boshqa shakllaridan foydalanishda muhimdir. Korxona o'qishni ish bilan birga olib borish uchun zarur sharoitlarni yaratadi va xodimlarga amaldagi qonunchilikda ko'zda tutilgan imtiyozlarni beradi.

Xodimlarning mehnat va ijodiy potensialini, ularning ish fazilatlarini realizatsiya qilishning zarur sharti mansab modelning turli variantlarini tuzishni nazarda tutuvchi, xodimlarning aniq, faoliyat ko'rsatuvchi kasbiy-malaka va lavozimli ko'tarilish tizimining mavjudligidir. Ushbu tizim xodimlar shahodatlash (attestatsiyasini) lavozimlarning bajarilishiga tanlov asosida zaxira yaratishini, ko'tarilishga nomzodlarni o'qitish va tajribasini oshirishini (stajirovkasini) o'z ichiga oladi.

Tadbirkorlik rahbarlik ishlariga moyilligi bo'lmagan shaxslar uchun o'sha kasb yoki lavozim doirasida malaka bo'yicha ko'tarishni (razryad, klass yoki toifa)sini oshirishni kengroq amalda qo'llash lozim. Ammo xodimning vazifada ko'tarish to'g'risidagi masalasini yechishda hamma hollarda uning kasblarni yoki lavozimlarni birgalikda olib borish qobiliyati, shuningdek, bozor talablarini hisobga olgan holda ishga yetarlicha tayyorgarligi e'tiborga olinadi.

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

Personal xizmatlarining tarkibi, tabiiyki, korxona miqyoslariga, ya'ni ishlovchilarning soniga bog'liq. Xorijiy mamlakatlar amaliyotida ushbu xizmatlarga alohida ahamiyat beriladi. Xususan, Yaponiya korxonalarida personal xizmatlaridagi xodimlar soni umumiy ishlovchilar sonining 2 – 5 % tashkil qiladi. Amerika Qo'shma Shtatlari firmalarida bu xizmatdagi xodimlar soni 1 tadan 200 ta va undan ortiq kishini tashkil qiladi. O'rta hol kompaniyada personal xizmati tipik apparatining strukturasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: mehnat bitimlarini tuzish to'g'risidagi muzokaralarning tayyorligi va mehnat nizolarini (konfliktlarini) ko'rib chiqish uchun javob beradigan o'zaro mehnat munosabatlari bo'lishi; xodimlarni olish, tanlash va taqsimlash uchun javob beradigan yollash bo'yicha idora; tibbiy xizmat, uning majburiyatiga birinchi yordam ko'rsatish va maslahat berish kiradi; kafeteriylar va dam olish dasturlarining bajarilishi ustidan nazorat olib borilishi kiritilib, xodimlarga maishiy xizmat ko'rsatish xizmati; xizmatchilar uchun axborot lug'atlar va ichki bosma nashrlarni chiqarilishi uchun javob beradigan aloqa xizmati xodimlari bilan birgalikda ish haqi, mehnat xavfsizligi, kadrlarni tayyorlash, xodimlarning ijtimoiy ta'minoti masalalari bilan shug'ullanayotgan bo'linmalar.

Ishchi o'rinlarini tuzish yoki tugatish zaruriyati bilan bog'liq bo'lgan ish beruvchi tomonidan ishchi kuchiga talabning o'zgarishi xodimlar tomonidan ishchi kuchiga

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

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

Mamlakatimiz korxonalaridagi personal xizmatining samarali ishini zaruriy sharti ularni malakali mutaxassislar bilan to'ldirilishidir. Oliy o'quv yurtlarida, xususan, Toshkent Davlat Iqtisodiyot universitetida korxona personali bilan boshqarish xizmati uchun "Personal bilan boshqarish" ixtisoslshi bo'yicha mutaxassislarni tayyorlash borasida amaliy ishlar qilinmoqda. Inson resurslaridan samarali foydalanish sohasida menejer martabasi oshmoqda. O'rganish predmetiga kadrlarni tanlash va tayyorlash; ishchi va xizmatchilar ishini tashkil qilish, tartibga solish va nazorat qilish; ish bilan ta'minlash va ishsizlik muammolari; ish haqi, kompensatsiya (tovonlar), mukofotlar tizimlari bilan boshqarish; boshqaruv intizomi (xulqi), sistemadagi o'zaro va guruhli munosabatlari;

umuminson resurslaridan oqilona foydalanish va davlat Dasturini amalga oshirish muammolari va boshqalar. "Personalni boshqarish" ixtisosligi shaxsiy, davlat va ijtimoiy tashkilotlarda ishlash uchun menejerlarni tayyorlaydi. Xorijiy tajribani hisobga olib ishlab chiqilgan o'quv rejasi quyidagi fanlarni o'z ichiga oladi: (personalni boshqarish) personal bilan boshqarish, boshqaruv mehnatini tashkil qilish, mehnat iqtisodiyoti, bandlik bilan boshqarish, tashkiliy hulq, mehnat munosabatlari, konfliktologiya (norizolar), ish odobi, kadr axborot tizimlari, mehnat faoliyatining motivatsiyasi, personal marketingi, personal bilan tezkor (operativ) boshqaruvi va boshqalar.

"Personani boshqarish" (personal bilan boshqarish) tushunchasi ma'lumda dajada shartli, chunki u odamlarga buyruq berish emas, balki har bir xodim va korxonaning balanslangan ehtiyojlari va manfaatlari hajmida inson resurslaridan samarali foydalanishni ta'minlovchi sharoitlar yaratish ko'zda tutiladi (tadbirkorning nuqtayi nazaridan). Personalni (personal bilan) boshqarishning maqsadli vazifasini faqat shunday tushunilgandagina qabul qilinayotgan qarorlarning ijtimoiy-psixologik va iqtisodiy asoslanishiga urg'u berib, u analitik harakterga (sifatga, xususiyatga) ega bo'ladi. Ish bilam, personal bilan ishlashga ixtisoslashgan menejer (boshqa har qanday ixtisoslardagi kabi) uchta fazilatlarga ega bo'lishi kerak:

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

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

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

## 4.2. *Personalni tanlash jarayoni*

Personalni tanlashda ishga yollovchilar u yoki boshqa tashkilotni tanlagan holda o'z maqsadlarini amalga oshirishga intilayotgan odamlar bilan munosabatda bo'lishadi. Aynan shuningdek, menejerlar ham nomzodlarni saralash orqali o'z maqsadlarini amalga oshirishga intilishadi. Bunda shuni e'tiborga olish lozimki, odamlar nafaqat qandaydir ishni, balki o'zlarini qoniqtiradigan ishni izlashadi. Ishni noto'g'ri tanlash nafaqat xodim uchun balki menejer va butun tashkilot uchun ham salbiy oqibatga olib kelishi mumkin.

Mos keluvchi xodimni yollash uchun bir tomondan ularning ish vaqtida qanday vazifalarni bajarishlarini va ushbu ishlarning o'ziga xos individual va umumiy tavsiflarini bilish lozim. Bu ma'lumot zaruriy ishni bajarish bo'yicha faoliyat mohiyatini tahlil etish orqali olinishi mumkin.

Xodimlarni tanlashda, ayniqsa, rahbarlik lavozimlariga kadrlarni tanlashda ularning quyidagi asosiy sifatlariga e'tibor qaratish lozim:

korxonaga sadoqati, fidoyiligi, adolatliligi, tashabbuskorligi, omilkorligi va uddaburonligi, izlanuvchanligi va yangilikka intilishi, talabchanligi, iqtisodiy va huquqiy savodxonligi, ma'naviy yetukligi, xushmuomalaligi, intizomligi va boshqalar. Shu bilan birga, kadrlarni tanlashda yana quyidagi talablarni nazarda tutish lozim:

- bozor sharoitida xo'jalik yuritish shakllari, uslublarini bilishi va amaliyotda qo'llashi;
- topshirilgan ish uchun jonkuyarli, mas'uliyatni his etishi, o'z sohasining bilimdoni ekanligi, o'z ustida izlanishi va mehnatsevarligi;
- ishlayotgan lavozimi bo'yicha topshirilgan vazifalarni mukammal bilishi va puxta bajara olishi;
- vazifalarni amalga oshirish uchun bor imkoniyatlarini ishga ola bilishi;
- o'zi mehnat qilayotgan sohani yanada rivojlantirish uchun aniq takliflar bera olishi va shu masalaga oid izlanishlari;

- o‘z fikrini boshqalarga tushuntira olishi;
- odamlar bilan ishlay bilishi;
- ish faoliyatining natijalari;
- turmush tarzi, oilaviy ahvoli, yashash joyidagilari bilan *munosabati va hokazolar bo‘lishi mumkin.*

Rasmiy talablar bo‘yicha bo‘sh mansabga kadrlarni to‘g‘ri tanlashning asosini xodim haqidagi obyektiv ma’lumotlarning mavjudligi tashkil etadi. Biz shaxsning, demografik va ma’naviy sifatlari, hayotiy tajribasi, kasbiy (professional) bilimlari va uquvlari, sog‘ligi va mehnat qobiliyati, xizmat martabasi va boshqa jihatlarini bilishimiz lozim. Bunday ma’lumotlarni yig‘ish quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi: ishlar mohiyati tahlili; ish tavsifini belgilash (lavozim yo‘l-yo‘riqlari); personalga bo‘lgan talab.

Xorijda menejerga loyiq nomzodni topish uchun 10 ming dollargacha pul sarflash me’yoriy (odatiy) holat hisoblanadi. Kadrlar bilan ishlash bo‘yicha professionallarning ta’kidlashicha ular o‘zlarining ko‘p yillik amaliyotida yomon tavsiyanomlarni ko‘rishmagan.

Kadrlarni tanlash muammosini samarali yechish boshqarish personalining ish joyini belgilashda rasmiy yondashuv bo‘yicha amalga oshirilishi mumkin ushbu model ish joyi tavsifining 15 ta elementlarini o‘z ichiga oladi.

**1. Kadr bo‘yicha ma’lumotlar:** hisobga olish varag‘i, mehnat daftarchasi, tavsifnoma, ma’lumoti haqidagi hujjatlar nusxasi;

**2. Xodimning tajribasi:** hayotiy, ishlab chiqarish, jamoatchilik, mehnat daftarchasi bilan muvofiqligi intervyu yo‘li bilan aniqlanadi.

**3. Kasbiy bilimlari:** aniq mutaxassislik fanlari bo‘yicha bilimlari, ishbilarmonlik o‘yinlari va bilimlarini nazorat qilish yo‘li orqali aniqlanadi.

**4. Kasbiy mahorat:** xodim bajarishi mumkin bo‘lgan boshqarish ishlarining yig‘indisi suhbatlashish yo‘li bilan aniqlanadi.

**5. Shaxsiy sifatlar:** xodimning ishbilarmonlik sifatlari va nuqsonlari ijtimoiy so‘rovlar orqali aniqlanadi.

**6. Shaxsning ruhiyati:** shaxsning xislati, temperament, intellekt, motivatsiya-ruhiy testlar orqali aniqlanadi.

**7. Sog'ligi va ish qobiliyati:** tibbiy tashxis bo'yicha: sog', deyarli sog'lom, kasal.

**8. Malakaviy darajasi:** egallangan mutaxassisligi ma'lumoti, malakasini oshirish bo'yicha aniqlanadi.

**9. Xizmat martabasi:** uning xizmat bo'yicha o'sishga bo'lgan qiziqishi va xodim salohiyatini baholash orqali shakllantiriladi.

**10. Xobbisi (qiziqishi):** anketalashtirish, kuzatish va intervyu olish usullari orqali aniqlanadi.

**11. Salbiy odatlar va kamchiliklar:** alkogol, chekish va boshqa odatlarga moyillik. Anketalashtirish, kuzatish va sotsiologik so'rovlar bo'yicha aniqlanadi.

**12. Mehnatni tashkil etish:** maydon, texnik uskunalar, transport, ish joyini tashkil etish normativlari va xodimni so'rash yo'li bilan aniqlanadi.

**13. Mehnatga haq to'lash:** ish haqi mukofot va rag'batlantirish ma'lum bir hududdagi o'rtacha daromad va shtat jadvali bo'yicha aniqlanadi.

**14. Ijtimoiy himoya:** yo'llanmalar, yaxshi kiyinish, oziq-ovqatlar va boshqalar ijtimoiy rivojlanish jamg'armasidan belgilangan to'lovlar asosida xodimdan so'rash natijasida aniqlanadi.

**15. Ijtimoiy kafolat:** mehnatga noloyiqliqlik bo'yicha yordam, hayotni sug'urtalash, nafaqa, O'zbekiston Respublikasi qonunlariga muvofiq chetlashtirilgan holatdagi yordam.

Ishchi va xodimlarning ish joyi modeli elementlarining sig'imli koeffitsientlari 4.12- jadvalda keltirilgan. Jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, kadrni tanlashda ishchi va xodimlar uchun ish joyining farqlarini albatta e'tiborga olish zarur.

## 4.3. Personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish

Personalni rejalashtirish bir muncha yuqori mehnat unumdorligini oshirish va ishdan qoniqish motivatsiyasi uchun sharoit yaratish lozim. Odamlarni asosan o'z qobiliyatlarini rivojlantirishlari uchun sharoitga ega bo'lgan, yuqori va doimiy ish haqi kafolatlangan ish joylari qiziqtiradi.

*4.12- jadval.* **Model elementlarining muhimlik koeffitsientlari**[1]

| Ish joyi modelining elementlari | Sig'imli koeffitsiyentlar, ballar | |
|---|---|---|
| | Ishchilar | Xizmatchilar |
| 1.Kadrlar bo'yicha ma'lumot | 5 | 5 |
| 2. Xodimning ish tajribasi | 7 | 5 |
| 3. Kasbiy (professional) bilimlar | 10 | 12 |
| 4. Kasbiy (professional) qobiliyatlari | 15 | 10 |
| 5. Shaxsiy sifatlar | 5 | 10 |
| 6.Shaxsning ruhiyati | 5 | 10 |
| 7. Sog'lig'i va mehnat qobiliyati | 7 | 5 |
| 8. Malaka darajasi | 7 | 5 |
| 9. Xizmat karerasi (martabasi) | 3 | 10 |
| 10. Xobbisi ( *qiziqish*) | 2 | 5 |
| 11. Salbiy odatlar va kamchiliklar | 8 | 5 |
| 12. Mehnatni tashkil etish | 7 | 8 |
| 13. Mehnatga haq to'lash | 8 | 5 |
| 14. Ijtimoiy himoya | 5 | 5 |
| 15. Ijtimoiy kafolat | 5 | 5 |
| Jami | 100 | 100 |

Korxonalarda kadrlarni rejalashtirish quyidagi vazifalarni yechishi lozim:

— mavjud sharoitlarda va kelajakda korxonaga kerakli xodimlar sonini aniqlashni;

— korxonaga kerakli bo'lgan xodimlarni jalb etishda ma'lum bo'lgan va yangi usullarni ishlab chiqishdan foydalanishni;

— korxona personalining rivojlanishini;

---

[1] Крюков А.С. «Основы управленческой деятельности в рыночных условиях» (практическое пособие для начинающего менеджера) 2-ое издание Т., «Мехнат», 1999. 7 с.

— korxona rahbarlari va bajaruvchilarining faoliyatini baholashni.

Ma'lumki, personalga bo'lgan ehtiyoj (talab)ni rejalashtirish tashkilotdagi umumiy rejalashtirish jarayonining bir qismi hisoblanadi. Korxona va tashkilotda samarali kadrlar siyosatini rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishni bilishga asoslanadi[1]:

1) qancha xodimlar, qanday malakalar, qachon va qayerda talab etiladi;

2) ortiqcha personaldan qay tarzda kerakligini jalb etish va qisqartirish yoki me'yoriy foydalanish mumkin;

3) personaldan uning qobiliyati, bilimi va ichki motivatsiyasiga mos ravishda yaxshi tarzda foydalanish zarur;

4) personalning rivojlanish shart-sharoitini qanday ta'minlash kerak;

5) chora-tadbirlarni rejalashtirishga qanday xarajatlar talab qilinadi.

## Personalga bo'lgan ehtiyojni baholash tavsifi

Tashkilotning personalga bo'lgan ehtiyojini baholash miqdoriy va sifatiy tavsifni o'z ichiga oladi.

Personalga bo'lgan ehtiyojni ***miqdoriy baholash*** «qancha» savoliga javob berish bilan aniqlanadi va u taklif qilinayotgan tashkiliy tuzilma (boshqarish darajasi, bo'linmalar soni, javobgarlikni taqsimlash), ishlab chiqarish texnologiyasiga bo'lgan ehtiyoj (bajaruvchilarning birgalikdagi tashkil etishni amalga oshirish shakli)ni, marketing rejasi (korxonani ishga tushirish rejasi, ishlab chiqarishning bosqichma-bosqich yo'lga qo'yilishi)ni, shuningdek personalning miqdoriy o'zgarish tavsifining bashoratini tahlil etishga asoslanadi.

Personalga bo'lgan ehtiyojni ***sifatiy baholash*** esa «kimni» savoliga javob berishni o'zida aks ettiradi. Bu bashorat qilishning bir muncha murakkab turi bo'lib, unda miqdoriy ko'rsatkichdan tashqari tashkilotga kerak bo'lgan personalning

[1] Менеджмент организации /Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саламатина - М.: ИНФРА-М., 1995.

kasbiy bilim va ko'nikmalari, madaniyat darajasi va ma'lumoti kabi muhim ko'rsatkichlar hisobga olinadi. Asosiy qiyinchilik boshqaruv personaliga bo'lgan ehtiyojni baholashda namoyon bo'ladi. Bunday holatda kamida personalning korxonaning maqsadlarga erishishini ta'minlovchi oqilona operativ va strategik maqsadlarini aniqlash va optimal boshqaruv qarorlarini shakllantirishni amalga oshirish imkoniyatlarini hisobga olish zarur bo'ladi. Personalni baholashda eng muhimi ixchamlashgan tashkiliy va moliyaviy rejalarni ishlab chiqish bo'lib, u o'z ichiga quyidagilarni oladi:

— personalni jalb etish bo'yicha chora-tadbirlar dasturini ishlab chiqishni;

— nomzodlarni baholash usullarini ishlab chiqish yoki moslashtirishni;

— personalni jalb qilish va baholashga ketadigan moliyaviy xarajatlarni hisoblashni;

— baholash chora-tadbirlarini amalga oshirishni;

— personalning rivojlanish dasturini ishlab chiqishni;

— personalni boshqarish dasturini amalga oshirish xarajatlarini baholashni.

### 4.4. Personalga bo'lgan ehtiyojni hisoblash

Xodimlarning zaruriy sonini va ularning kasbiy va malakaviy tarkibini aniqlash birinchidan, ishlab chiqarish dasturini, ikkinchidan, ishlab chiqarish me'yorini, uchunchidan, mehnat unumdorligining rejalashtirilgan o'sishini va to'rtinchidan ish tarkibini aniqlashning imkonini beradi.

Personal miqdorini hisob-kitob qilish joriy yoki operativ, uzoq muddatli yoki istiqbolli bo'lishi mumkin.

**1. Personalga bo'lgan joriy ehtiyoj.**

Korxonaning kadrlarga bo'lgan umumiy ehtiyoji (U) quyidagicha aniqlanadi:

$$U = B + QE,$$

bu yerda, B — ishlab chiqarish hajmi bilan aniqlanadigan kadrlarga bo'lgan bazaviy ehtiyoj;

QE — kadrlarga bo'lgan qo'shimcha ehtiyoj.

Kadrlarga bo'lgan bazaviy ehtiyoj (B) quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$B = IChH/H$$

bu yerda, IChH — ishlab chiqarish hajmi;

H — bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot hajmi.

Yanada aniqroq hisob-kitob quyidagi toifalar bo'yicha alohida amalga oshiriladi:

— ishchilar — ishbay (mahsulot mehnat sig'imini, ish vaqti fondini, me'yorlarni bajarish darajasini hisobga olgan holda);

— ishchilar-vaqtbay (biriktirilgan zonalar va ishlar sig'imi, personal miqdori me'yori, me'yorlashtirilgan vazifalar mehnat sig'imi, ish vaqti fondini hisobga olgan holda);

— o'quvchilar (yangi ishchilarni tayyorlash va rejaviy o'qitish muddatlarini hisobga olgan holda);

— xizmat ko'rsatuvchi personal (shtat jadvaliga va namunaviy me'yorlarga asoslangan);

— rahbarlik qiluvchi personal (boshqaruv me'yoridan kelib chiqqan holda).

Kadrlarga qo'shimcha ehtiyoj (QE) bu hisobot davri boshiga personalga bo'lgan umumiy ehtiyoj va mavjud personal orasidagi farqdir. Qo'shimcha ehtiyoj hisob-kitobida quyidagilar hisobga olinadi:

1) korxonaning rivojlanishi (ishlab chiqarishning o'sishi sababli lavozimlar o'sishini ilmiy jihatdan asoslangan holda aniqlash);

$$QE = U_{rej} - U_{baz}$$

bu yerda, $U_{rej}$ va $U_{baz}$ — bazaviy va rejalashtirilayotgan davrdagi mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyoj;

2) mutaxassislar lavozimini vaqtincha bajaruvchi amaliyotchilar bir qismining almashtirilishi;

$$QE = U_{rej} - K_k$$

bu yerda, $K_k$ — mutaxassislarning ketish koeffitsienti (amaliyotning ko'rsatishicha bu yiliga umumiy miqdorning 2–4% ni tashkil etadi);

3) mutaxassislar va rahbarlar lavozimini bajaruvchi xodimlarning tabiiy ketishining o'rnini to'lg'azish (kadrlar tarkibining demografik ko'rsatkichlarini, o'limni hisobga olish va hokazolarni baholash);

4) xodimlarning kutilayotgan ishdan ketishi, tasdiqlangan shtatlardan kelib chiqqan holda vakant lavozimlar.

**2. Mutaxassislarga bo'lgan uzoq muddatli ehtiyojlar.** Bu hisob-kitob uch yildan ortiq davrga mo'ljallab amalga oshiriladi.

Kelajakda mutaxassislarga bo'ladigan ehtiyojni aniqlashda mutaxassislarning ortiqchaligi koeffitsientini hisob-kitob qilish usulidan foydalaniladi, bunda ushbu koeffitsient mutaxassislar miqdorining ishlab chiqarish hajmiga nisbati bo'yicha hisoblanadi.

Ushbu ko'rsatkichni hisobga olgan holda mutaxassisga bo'lgan ehtiyoj quyidagicha namoyon bo'ladi:

$$A = M_x \cdot K_m$$

bu yerda, $M_x$ — xodimlarning o'rtacha ro'yxati;

$K_m$ — mutaxassislar ortiqchaligining me'yoriy koeffitsienti.

## 4.5. Personalni tanlash mezonlari

Tashkilotda personalni samarali tanlashni ta'minlash uchun nomzodlarni baholaydigan aniq mezonlar ishlab chiqilgan bo'lishi lozim. Ushbu mezonlar odatda maxsus anketalarga biriktiriladi. Anketalarni tanlash jarayoni yuqori rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi. Boshlang'ich bosqichlarda anketalar quyidagi eng umumiy mezonlarni o'z ichiga oladi:

- Ta'lim darajasiga bo'lgan eng kam talab. Ushbu mezondan foydalanish jarayonida juda ehtiyot bo'lish lozim sababi, bu ko'pincha rivojlantirish uchun nomzodlar orasidan katta yoshdagi menejerlarning ko'pchilik qismi nomutanosib tarzda ko'rib chiqilmaydi.
- Mazkur tashkilotdagi ishlash stajiga eng kam talab.
- Quyi va o'rta darajadagi boshqaruv lavozimidagi ish tajribasining zarurligi (aynan shu tashkilotda va uning tashqarisidagi).

● Aniq bir darajadagi menejerlar ishlarining samaradorligini baholovchi reyting tizimi — agarda tashkilotda mehnat samaradorligini baholashning aniq tizimi mavjud bo'lgan holdagina.

● Kasbiy tayyorgarlik, tajriba va ko'nikmalarga bo'lgan aniq talabalar.

● Xalqaro darajada ishlash tajribasi (bu yerda shuni e'tiborga olish lozimki, ba'zi bir kishilarda bu oilaviy sharoitlar tufayli amalga oshmagan bo'ladi).

● Insonning safarbarligi; uning boshqa joylarga ko'chishga tayyorgarligi.

Turli tashkilotlarda mutlaqo har xil bo'lishi mumkin bo'lgan ushbu asosiy momentlardan tashqari anketaga odatda xodimning rahbarlik lavozimlarida samarali ishlashini ta'minlovchi quyidagi omillar kiritiladi.

● Kasbiy faoliyatning asosiy natijalari (xizmat bo'yicha o'sish)-daromadlarning aniq o'sish ko'rsatkichlari, sotish va kapital qo'yilmalarning samaradorligi, kompaniyada ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilash bo'yicha samarali faoliyat va hakozalardir.

● Rivojlanishning asosiy yo'nalishlari(masalan, xodimning yo'riqchi rahbarligida qanchalik samarali ishlashi, amaliyotda o'rganishi, yangi vaziyatlarda yangi vazifalarni qanchalik tez yechishni o'rganishi, uning qanchalik kirishimliligi va h.k.).

● Xodimning tashkilotda qabul qilingan qadriyatlarga mosligi.

● Fikrlashning strategik uslubiga bo'lgan qobiliyati (agarda kishida o'zini boshqaruvning strategik darajasida namoyon qilish imkoniyati bo'lgan bo'lsa).

● Strategik lider bo'lishga bo'lgan motivlarning mavjudligi (ya'ni, bosh menejer darajasida ishlash) yoki boshqa maqsadli darajalarda samarali ishlashi.

● Ishbilarmonlik qobiliyatlarining mavjudligi.

● Personalni boshqarishdagi qobiliyati.

● Boshqa xodimlarni rivojlantirish qobiliyatlari.

● Shaxslararo muloqot qilish ko'nikmalari va liderlik qobiliyatlari (masalan, o'zini to'g'ri baholashi, odamlar bilan muloqotga kirishuvchanligi).

Ko'pgina tashkilotlarda rahbar muvaffaqiyatining oltitadan ko'p bo'lmagan omillaridan foydalanishadi. Bundan tashqari, shuni yodda tutish lozimki, mezonlar nomzodlarni tanlash jarayonida ishlatilishi va tashkilot strategiyasining o'zgarishi darajasida aniqlanishi lozim.

Odamlarga baholash mezonlari to'g'risida ma'lumot berish nihoyatda muhim hisoblanadi. Bundan foydalanadiganlar ushbu mezonlar to'g'risida aniq tasavvurlarga ega bo'lishlari, xulq-atvor vaziyatlarini namoyon etuvchi ijobiy va salbiy misollarni bilishlari lozim.

Ba'zan personalni tanlashda menejerlar o'zlari unchalik bilmaydigan sohalari bo'yicha baholashlariga to'g'ri kelib qoladi, buning natijasida ba'zi bir nomzodlarni tanlashda nomzod "oreol samarasi"ni ya'ni, nomzod barcha mezonlar bo'yicha avtomatik ravishda yaxshi yoki yomon baho oladi.

Bizning fikrimizcha, personalni tanlashdagi anketalar ko'pincha ayni paytda egallab turgan lavozimidagi ish vazifalarini baholashga va kuzatishga yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

Lekin tajribalarning ko'rsatishicha, tanlash jarayonlari ko'pincha birinchi navbatda nomzodlar to'g'risidagi to'liqroq ma'lumotlarni yig'ish va tizimlashtirishga, ya'ni ularning tashkilot haqidagi bilimlari va tajribalari bo'yicha bilimlarini baholashga yo'naltirilgan bo'ladi.

Ko'pincha katta e'tibor xodimlarning funksional majburiyatlarini bajarishi, konkret tashkiliy jarayonlarni boshqarishdagi tajribasi, ularning mazkur tashkilot va undan tashqaridagi to'liq karyerasini aks ettirish hamda maxsus ko'nikmalar va tajribalar bilan bog'liq boshqa vaziyatlarga qaratiladi. Bunda mazkur omillar xodimning rivojlanish istiqbolini baholashda muhim ahamiyat kasb etadi. Bularning barchasi rivojlantirilishi va takomillashtirilishi mumkin, har

qanday sharoitlarda ham xodimni u yoki bu rahbarlik lavozimiga tayinlashdan oldin ko'rib chiqiladi va baholanadi.

Quyidagi 4.13- jadvalda tezlashtirilgan rivojlantirish guruhlariga nomzodlarni tanlash uchun mezonlar bilan, ularning kelajakdagi rivojlanish ehtiyojlarini aniqlashda foydalaniladigan odatdagi mezonlar taqqoslanadi.

*4.13- jadval.* **Yuqori salohiyatli xodimlarni aniqlashda diqqatni jamlash zarur bo'lgan mezonlarni xodimlarning kelajakdagi rivojlanishi ehtiyojlarining tashxis mezonlari bilan solishtirish**

| Mezonlar | Yuqori salohiyatli xodimlarni aniqlash | Rivojlanish ehtiyojlari tashxisi |
|---|---|---|
| Kompaniyada qabul qilingan qadriyatlarni qo'llab-quvvatlash:<br>— korporativ qadriyatlarga asoslangan xulq-atvor;<br>— atrofdagilarga hurmat bilan munosabatda bo'lish;<br>— komandada yaxshi ishlaydi;<br>— boshqaruv tarkibi bilan chiqishadi. | *x* | |
| Liderning iqtidorlari:<br>— rahbarlik qilishda motivatsiya va xohishga ega;<br>— o'ziga rahbarlik majburiyatlarini oladi;<br>—insonlar va resurslarni safarbar qiladi;<br>— yuqori ahloqiy tamoyillar va do'stona muhit yaratilgan komandani boshqara oladi. | *x* | |
| Shaxslararo muloqot ko'nikmalari:<br>— o'z fikrlari aniq va ishonarli tarzda ifodalashni biladi;<br>—prezentatsiyalarni yaxshi olib boradi;<br>— odamlar bilan munosabatda diplomat;<br>— xodimlar ishonchiga va hurmatiga sazovor | *x* | |
| Yuqori natijaviylik<br>— mazkur rahbar tomonidan boshqariladigan bo'linma yuqori natijalarga ega<br>— yutuqlarning ob'yektiv tasdiqlarini ko'rsatish mumkin (sotuv hajmlari, mahsuldorlik, daromad, sifat va h.k);<br>— topshirilgan ishni doimo oxirigacha yetkazadi. | *x* | |

*4.13- jadvalning davomi.*

| Mezonlar | Yuqori salohiyatli xodimlarni aniqlash | Rivojlanish ehtiyojlari tashxisi |
|---|---|---|
| Rivojlanishga yo'naltirilganlik:<br>— o'z-o'zini aniq-ravshan baholashni biladi;<br>— teskari aloqa natijasida olingan axborotlardan xulosalar qiladi, yo'l-yo'riqlarni tezda o'zlashtiradi<br>— o'zining shaxsiy tajribasidan foydalanadi;<br>— yangi vaziyatlarda yangi vazifalarni tezda o'zlashtiradi<br>— o'zining shaxsiy rivojlanishi ustida ishlaydi. | x | |
| Kompaniya uchun muhimligi va ketish ehtimoli<br>— ko'pgina kompaniyalar uchun zarur vanodir bo'lgan ko'nikmalarga ega<br>— tanlovchilar uchun taxminiy maqsad. | x | |
| Tashkilot to'g'risidagi bilim. | | x |
| Lavozim talablari. | | x |
| Bilim va ko'nikmalar. | | |
| Salbiy shaxsiy omillar. | | x |

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Personalni tanlash modellari deganda nimani tushunasiz?
2. Korxona va tashkilotda samarali kadrlar siyosatini rejalashtirish uchun qanday savollarga javob berish lozim?
3. Kadrlar siyosatini rejalashtirish nimalardan iborat?
4. Personalga bo'lgan ehtiyojni baholash tavsifi o'z ichiga nimalarni oladi?
5. Kadrlarga bo'lgan umumiy ehtiyoj deganda nimani tushunasiz?
6. Kadrlarga bo'lgan bazaviy ehtiyoj deganda nimani tushunasiz?
7. Ishlovchilar kategoriyasining turlarini sanab bering?
8. Personalni baholashda eng muhimi nima hisoblanadi?
9. Personal miqdorini hisob-kitob qilishning turlarini sanab bering.
10. Personalga bo'lgan ehtiyojni miqdoriy baholashda qanday savolga javob berish kerak va uning mohiyatini tushuntirib bering?

# V BOB. KORXONADA PEPSONALNI BAHOLASH

**Muhim tushunchalar:** personal attestatsiyasi, personal ishini baholash, rivojlanishning shaxsiy rejasi, standart baholash usuli, taqqoslash usuli, maqsadni belgilash orqali boshqarish usuli, «360° attestatsiya» usuli, mehnat sifatini baholash.

## 5.1. Personalni baholash usullari va bosqichlari

Personal faoliyatini boshqarishning asosiy vazifasi korxona va tashkilotlarning bo'limlari, tarkibiy bo'linmalari va alohida ijrochilarning faoliyati natijalarini yuqori saviyaga ko'tarish, takomillashtirishdir.

Unga erishish maqsadida belgilangan standartlar bilan o'tgan joriy davrdagi ijro natijalari taqqoslanadi. Baholash natijalari tashkilot uchun uzoq vaqt ta'sir etuvchi omillarni yuzaga keltiradi: xodimlar sonini qisqartirish, ishdan bo'shash, tashkiliy tuzilmani o'zgartirish, mehnatni me'yorlash va haq to'lash tizimiga o'zgarishlar, ish faoliyati holatidan qoniqish darajasi, ish muhiti, o'zaro kelishish va h.k. Boshqaruv uchun statistik ma'lumotlar bilan ta'minlashda ham baholash natijalari muhim ahamiyatga ega.

Ishbilarmonlik nuqtayi nazardan baholash jarayoni quyidagi vazifalarni hal etishga imkon beradi: xodimlar faoliyatini yaxshilash, personalni tashkil etish, boshqarish strategiyasi va istiqbollarini belgilash, qulay ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish, faoliyat natijalari qoniqarsiz bo'lgan sharoitda uni tuzatish imkoniyatlarini yaratish.

Personalni baholash, ya'ni ish faoliyati standartlarini o'rnatish, ushbu standartlar bilan bajarilgan ishlar faoliyatini taqqoslash, xodimlar faoliyatidagi kamchiliklarni tuzatish kabilar o'rta bo'g'in menejerlarning zimmasiga tushadi. Shu bilan birga baholash mas'uliyati ham o'sadi. Xodimlar

faoliyatini juda yuqori yoki past darajadagi baholash salbiy oqibatlarga olib keladi.

Rus olimlari B.B.Travin, M.I.Magura va M.B.Kurbatovlar personalni baholash jarayonining quyidagi uch bosqichini ko'rsatadilar[1]:

— lavozim vazifalarini aniqlash — ijro etish uchun belgilangan standartlar asosida rahbar va xodimning vazifalari hamda majburiyatini tasdiqlash;

— ijroni baholash — ish faoliyati natijasining haqiqiy darajasini belgilangan standartlar darajasiga taqqoslash, odatda bu bosqich biror turdagi reytingni o'z ichiga oladi;

— teskari aloqa — ijro etish darajasining rahbar bilan xodim o'rtasida muhokama etilishi.

Ijro etishni baholashda ish beruvchi ijro etishning yuqori darajasi qanday bo'lishi lozimligini aniq bilmasa, bahosi subyektiv bo'lib, haqiqatga mos kelmasa, xodim bilan rahbar o'rtasidagi muloqotda muammolar vujudga keladi.

Menejerlar odatda ma'lum bo'lgan rasmiy usullardan foydalangan holda ishbilarmonlik sifatlariga baho berishadi. Usullar oldindan aniqlangan bo'ladi, sababi ko'pgina tashkilotlarda oldindan qanday dastaklardan foydalanish va qanday jarayonlarni o'rganish kerakligi belgilangan bo'ladi. Ularning ba'zi birlari baholashning dastak va usullarini mustaqil ravishda ishlab chiqishadi; boshqalari — asosan kichkinalari — personalni boshqarish bo'yicha boshqa mutaxassislar tomonidan ishlab chiqilgan va taklif etilgan usullardan foydalanishadi. Quyidagi usullardan bir muncha keng foydalaniladi:

— reyting tizimini tuzish usuli;
— o'zaro taqqoslash usuli;
— majburiy taqqoslash usuli;
— kritik holat usuli.

Reyting tizimi usulining mohiyati shunda-ki, xodimlarga beriladigan har bir tavsif ijobiylaridan boshlab salbiylargacha

[1] Травин В.В, Магура М.И., Курбатов М.Б. Мотивационный менеджмент. М., 2004.

joylashtiriladi. "Yaxshi" va "yomon" xodimlarni aniqlash qiyin emas, shuning uchun muqobil zanjirlash usuli qulay hisoblanadi. Bu usul birinchidan barcha xodimlarni tanlab olingan baholash mezonlarga mosligini, ikkinchidan — "yuqoridan-pastga" tamoyillariga asosan xodimlarning reyting ro'yxatini tuzish tartibini aniqlashdir.

O'zaro taqqoslash usulining mohiyati yuqori aniqlik bilan baholashda bilinadi. Tavsifiga ko'ra (ish miqdori, ish sifati va x.k.) xodimlar juftligi tuziladi va ularning ishni bajarish darajasi taqqoslanadi.

Majburiy taqqoslash usulida ijro etish darjasi bo'yicha har bir xodimni tegishli guruh kategoriyalari bo'yicha taqsimlash mumkin, masalan: 15% yuqori darajada ijro etuvchi xodimlar; 20% xodimlarning ijro etish darajasi o'rtachadan yuqori; 30% xodimlarning ijro etish darajasi o'rtacha; 20% xodimlarning ijro etish darajasi o'rtachadan past; 15% xodimlar past darajala ijro etuvchilardir.

Har bir kategoriya bo'yicha proporsiya nosimmetrik bo'lishi mumkin. Masalan, amerikaning "General Electric" kompaniyasida quyidagicha taqsilashdan foydalaniladi:

20% — yuqori darajadagi menejerlar;
70% — o'rtacha darajadagi menejerlar;
10% — quyi darajadagi menejerlar.

Kritik holat insidenti usuli qo'llanganda, rahbar qo'l ostidagi xodimining o'z ish joyida qanday faoliyat yuritishining salbiy va ijobiy (kritik hodisalarni) jihatlarini tahlil etib, yarim yilda bir marta xodim bilan uning bunday holatlarini muhokama qiladi.

Bu usulning afzalliklari shundaki, rahbar xodimning ijro etish darajasini aniqlab, uning malakasini belgilangan me'yorlardan chetlanishlar asosida tavsiflash mumkin. Bir yil davomida xodimning ijro etish darajasini baholab, kamchiliklarini tuzatish imkoniyati yuzaga kelganda, aniq ko'rsatkichlar asosida xodimlarni taqqoslash, ularga haq to'lash to'g'risidagi qarorlarni qabul qilish mumkin.

5.14- jadvalda korxona menejeri yordamchisining ish faoliyati tartibi keltirilgan. Ish faoliyatining tahlili shuni ko'rsatadiki,

menejer yordamchisi materiallarni saqlash xarajatlarining 15% o'sishiga yo'l qo'yadi, holbuki uning faoliyati ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirishga qaratilgan edi.

*5.14 - jadval.* **Menejer yordamchilarining kritik holatining namunalari**

| Doimiy majburiyatlar | Maqsad | Kritik holat (insident) |
|---|---|---|
| Ishlab chiqarishni taqsimlash | Uskuna-jihozlarning va personalning to'liq bandligi, buyurtmalarning o'z muddatida yetkazilishi | Ishlab chiqarishni taqsimlashning yangi tizimi joriy etildi: buyurtmalarning kechikib kelish soni 10 % kamaydi; joriy oyda jihozlarning samaradorligi 20 % oshdi |
| Xomashyo va tovar moddiy boyliklardan foydalanish ustidan nazorat | Tovar moddiy boyliklar qiymatining minimallashuvi va mol yetkazib beruvchilar bilan sherikchilik munosabatlari | Tovar-moddiy boyliklarni saqlash qiymati oxirgi oyda 15 % ga o'sgan: "A" va"B" qismlarni 20 % ga ko'proq ishlab chiqarish, "D" qismlarni 30 % gacha ishlab chiqarmaslik |
| Jihozlar sozlanganligini nazorat qilish | Jihozlar nosozligi natijasida ishlab chiqarishdagi to'xtab qolishlarning bo'lmasligi | Jihozlar nosozligining oldini olishning yangi tizimi joriy etildi: ehtiyot qismlarning bittasining nosozligi tufayli mashinalarning to'xtab qolishlarining oldi olindi |

## 5.2. Personalni baholash muammolari va ularni hal etish

Xodimlarni ishbilarmonlik nuqtayi nazardan baholashda menejerlar qator muammolarga duch kelishadi. Xodimlar haqiqatda oladigan baholariga nisbatan ularga qo'yiladigan baholarning bir muncha yuqori bo'lishiga doimo ishonishadi. Qolgan barcha holatlarda, baholash jarayonida turli xil texnik nosozliklar natijasida noto'g'ri natijalar olinishi mumkin.

Ko'pincha baholash o'zida "eng yaxshi" va "eng yomon" ijro etuvchiga mos darajadagi reyting shkalalarini namoyon

etadi. Reyting shkalasi usulida baholashga ta'sir etuvchi beshta asosiy muammolar mavjud:

— noaniq me'yorlar;
— timsol samarasi;
— markaziy tendensiya;
— yumshoqlik yoki qat'iyatlilik;
— avvaldan bilish.

Noaniq me'yorlar muammosining yuzaga kelishi rahbarning baholash tavsiflarining aniq bo'lmasligi bilan bog'liq. Ijro etishning "yuqori" va "past" darajasi teng ma'noda ifodalanishi mumkinligini 5.15- jadvalda keltirib o'tamiz. Bunday va shunga o'xshash jadvallar xodimlarni attestatsiya qilishda keng qo'llaniladi. Ushbu uslubiyat bir muncha obyektiv va adolatsiz baholashlarning muhokama qilinishiga qaramasdan, xizmatlar va tavsif darajalarini keng izohlashni talab etadi.

*5.15- jadval.* **Noaniq me'yorlar asosida baholashning chizma shkalasi**

| Ko'rsatkichlar | A'lo | Yaxshi | Qoniqarli | Yomon |
|---|---|---|---|---|
| Ishning sifati | | | | |
| Ishlarning miqdori | | | | |
| Tashabbus | | | | |
| Haqqoniylik | | | | |

Ushbu muammoni yechishning bir nechta usullari mavjud. Har bir buzilgan tavsifni(imkoniyat bo'yicha) ifodalash uchun("a'lo", "yaxshi", "yomon" ish sifati deganda nima tushuniladi va h.k.) eng yaxshisi izohlashlarni ishlab chiqqan ma'qul bo'lib, bunday baholash turi ancha obyektiv hisoblanadi.

Timsol samarasining mohiyati shundaki, menejerning bitta tavsifnomasi (masalan, "Jamoada yaxshi ishlaydi") boshqa tavsiflarga ta'sir ko'rsatadi. Ushbu muammo ko'pincha, baholayotgan kishiga bo'lgan munosabati do'stona bo'lmagan xodim baholanayotganda kelib chiqadi. Masalan, nodo'stona

munosabatda bo'lgan kishi nafaqat "Jamoada yaxshi ishlaydi" ko'rsatkichi bo'yicha, balki barcha tavsiflar bo'yicha ham qoniqarsiz baholanishi mumkin.

Yana bitta muammo — markaziy tendensiyasi — reyting shkalasini to'ldirish jarayonida yuzaga keladi. Masalan, agarda reyting shkalasi 1 dan 7 gacha o'zgaradigan bo'lsa, ko'pgina menejerlar qo'l ostidagilarni yuqori (6 va7) va past (1 va 2) reyting bo'yicha baholashdan o'zlarini chetga olgan tarzda o'rniga 3 dan 5 gacha bo'lgan reyting asosida baholashadi. Baholashning chizma shkaladan foydalanish jarayonida markaziy tendensiya barcha xodimlarning "o'rtacha" baholanishini bildiradi. Bunday o'rtachalashtirish baholashda noaniqlikni keltirib chiqargan tarzda xodimlarning o'sishi va ish haqining oshishi bilan bog'liq rejalarning foydaliligini bir muncha pasaytiradi. Zanjirlashtirish (chizma baholash shkalasi bilan birga foydalangan holda) buning oldini olishga imkon beradi. Bu esa rang bo'yicha baholash usulining asosiy ustunligidan dalolat beradi.

"Yumshoqlik" yoki "qat'iyatlilik" muammosi ba'zi bir menejerlarning barcha xodimlarni faqat "yuqori" (yoki "past") zanjirlashtirishga intilishlari bilan bog'liqdir. Mazkur muammo chizma shkalasi asosida baholash jarayonida jiddiy bo'lib, sababi baholovchi barcha xodimlarni taxminiy tarzda yuqori yoki past baholashi mumkin. Menejer o'z majburiyatlarini yaxshi va yomon bajaradigan xodimlarning orasidagi farqni aniqlashi lozim. Shunday qilib, qa'tiyatlilik va yumshoqlilik muqobil zanjirlashtirish yoki majburiy taqsimlash usuli bo'yicha muammo hisoblanmaydi.

Baholashning chizma shkalasidan foydalanganda majburiyatlarni bajarishni taqsimlashni aniqlash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Masalan bunda 10% xodimlar faqat "a'lo", 20 % "yaxshi" baholanishi va h.k.lar. Boshqacha qilib aytganda baholashda farq bo'lishi lozim (albatta bunda, agarda menejer barcha xodimlarining faqat bitta yoki ikkita toifaga taalluqli bo'lishiga ishonmasa).

"Avvaldan bilish" muammosi yuzaga kelishi xodimlarning turli shaxsiy sifatlari (yoshi, jinsi va h.k.) bilan bog'liq. Masa-

lan, tadqiqotchilarning aniqlashicha, yoshi katta xodimlarni (60 yoshdan oshgan) "majburiyatlarni bajarish qobiliyati" bo'yicha va "rivojlanish salohiyati" bo'yicha baholashda ularning reytingini yosh xodimlarnikiga nisbatan ancha past baholash tendensiyasi kuzatiladi.

Tadqiqot obyekti qilib malakali tibbiy hamshiralar olinganda yoshning baholash jarayoniga ta'sir qilishi natijasida noaniqliklarni keltirib chiqarilganligi aniqlanadi. Bunda 30 yoshdan 39 yoshgacha bo'lgan tibbiy hamshiralarni baholashganda rahbarlar va tibbiy hamshiralarning o'zlari ham deryali bir xilda baholashgan. 21 yoshdan 29 yoshgacha bo'lgan hamshiralarni ish beruvchilar ularning haqiqatdagisidan ko'ra yuqori baholashishsa, 40 yoshdan 61 yoshgacha bo'lgan hamshiralarni past darajada baholashishgan. Buning sababi so'ralganda bu rahbarlarning katta yoshdagilarga bir muncha qattiq munosabatda bo'lganligi bilan izohlanadi. Rus olimi B.B.Muzichenko personalni baholashni o'tkazishda yo'l qo'yiladigan quyidagi xatolarga o'z diqqat-e'tiborini qaratadi:

1. Taqqoslash samarasi — ish uchun o'rnatilgan standartlarga mos kelishi bilan emas, balki boshqa xodimlar bilan taqqoslash orqali baholashga intilish. (Misol. Siz o'zingiz bir muncha yoqtiradigan xodimingiz to'g'risida o'ylab ko'ring. 1 dan 10 gacha shkala bo'yicha uning jozibadorligiga baho bering. Keyinchalik ijobiy va asosan o'zingiz yoqtirgan kino yulduz to'g'risida o'ylab ko'ring. Bundan keyin o'zingizning tanishingizning reytingini qarab chiqing. Agarda ikkinchi marta ham siz o'zingizning tanishingizga bir muncha pastroq baho qo'ygan bo'lsangiz, bu kontrast samarasidan dalolat beradi.)

2. Birinchi taassurot xatosi — dastlabki taassurot ta'sirida rahbarning bahosi shakllanadi. (Misol. Xodim ma'lum davr davomida yomon ruhiy holatda(turmush o'rtog'i bilan ajrarishi natijasida) bo'lganligi uning faoliyatiga ta'sir etib, bu rahbarda yomon taassurot qoldirgan. Bir oydan so'ng xodim avvalgidek yaxshi ishlasada, rahbarning u to'g'risidagi yomon ta'ssuroti o'zgarmagan.)

3. Bir marotabali yutuq yoki kamchilik samarasi — xodimning bir sohadagi faoliyati samarasiga qarab barcha

sohalardagi faoliyati natijalari bo'yicha noteng taqsimlashga moyillik. (Misol. Xodim qarzdor mijozlarning qarzlarini to'lashlarini ta'minlab berish qobiliyatiga ega. Shu tufayli rahbar uni qadrlaydi va boshqa sohalarda ham uni qobiliyatli deb hisoblaydi, lekin aslida uning boshqa sohalardagi natijalari unchalik yuqori emas.)

4. "O'ziga o'xshash" samarasi — o'ziga o'xshash odamlarni boshqalarga nisbatan yuqori baholashga moyillik (Misol. To'rtta farzandli yolg'iz ayol o'zining intilishlari natijasida rahbarlik lavozimiga erishgan. Shu sababli, u o'z bo'linmasida qo'l ostida ishlaydigan bir nechta yolg'iz onalarga haqiqatdagisiga qaraganda bir muncha yuqori reyting qo'ygan.)

5. Tenglashtirish — yuqori yoki past natijalarga erishgan xodimlar faoliyatini ham o'rtacha reyting bali bilan baholash. (Misol. Rahbar tashvishlardan o'zini chetga olish maqsadida qo'l ostidagi xodimlarning barchasini "standartga to'la mos keladi" deb baholaydi.)

6. Baholashning ekstremalligi — tenglashtirish tamoyiliga teskari. (Misol. Rahbar o'zining barcha xodimlariga ularning yuqori bahoga loyiq bo'lishlari uchun intilishlariga ishongan holda ularga haqiqatdagisidan yuqori reyting qo'yadi.)

7. Baholashning noob'ektivligi — kamchiliklarni rahbar nazorati ostidagi omillardan, yutuqlarni esa tashqi sabablardan deb hisoblashga intilish. (Misol. Bo'linmasida yuqori va o'rtacha ish natijalariga ega xodimlari bo'lgan rahbar, avvalo yuqori sifatlarga erishishni o'z rahbarligining natijasi, omadsizlikni esa — xodimlarning loqaydligi va dangasaligidan deb hisoblaydi.)

8. Yangi taassurot samarasi — yaqinda bo'lib o'tgan unumsiz holatlarni salmoqli baholab, bir necha oylar avvalroq bo'lib o'tgan, lekin samarali bo'lgan faoliyatlarning natijalarini yetarli darajada baholamaslik. (Misol. Rahbar o'n ikki kishidan iborat bo'lgan bo'linmadagi va faoliyatning umumiy natijasi bo'yicha muhim voqealar bo'yicha yil davomida rasmiy yozuvlarni olib bormadi. Baholash shakllarini to'lg'izib boshlagan paytda u faqat xodimlarini oxirgi ikki oydagi ijobiy va salbiy ish natijalari bo'yichagina baholay olishi mumkinligini angladi.)

9. Stereotiplar — barcha xodimlarni alohida omillar bo'yicha baholashga bo'lgan intilish va shaxsiy individual sifatlarni hisobga olmaslik. (Misol. Xodim — juda jim yuradigan va o'zini tutgan kishi, ya'ni an'anaviy tasavvurimizdagi aytaylik tovarlarni sotish bo'yicha mutaxassisdan ancha darajada uzoqdagi kishi. Shunga qaramasdan uning sotish bo'yicha natijalari kompaniyadagi eng yaxshi ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi. Lekin rahbari yuqori natijalarga erishganiga qaramasdan boshqa hamkasblariga qaraganda unga past reyting qo'ydi, buning sababi ushbu xodim umumtanolingan standartlarga mos kelmasdi.)[1]

Baholash muammolarining ta'sirini kamaytirishning kamida 3 ta usuli mavjud bo'lib, ular quyidagilardan iborat:

Birinchidan, jiddiy muammolarni anglash va uni tushunish va uni hal etish yo'llarini tanlash. Muammoni tushunish undan qochishga yordam beradi.

Ikkinchidan, barcha yutuq va kamchiliklarni hisobga olgan holda baholashning maqbul usulini tanlash. Masalan, rang usulida markaziy intilishning muammosi yo'q, lekin ular xodimlarning majburiyatlarni bajarishi haqiqatdan ham "yuqori" bo'lganida kelib chiqishi mumkin.

Uchunchidan, rahbarlarni baholashni olib borish va bunda ortiqcha qattiqqo'llik yoki yumshoqlikdan qochish bo'yicha o'qitish lozim. O'qitishning odatiy dasturlarida taqdim etilayotgan ishlarning video yozuvi ko'rsatiladi va xodimlarni baholash so'raladi. Har bir qatnashuvchi tomonidan qo'yilgan reytinglar jadvalga kiritiladi va keyinchalik xatolar tahlil qilinadi. Masalan, o'rganayotgan xodimni barcha mezonlar (masalan, sifat, miqdor va h.k.lar) bo'yicha bir xilda baholagan bo'lsa, o'rganuvchi "timsol" samarasi bo'lib o'tganligini izohlab berishi lozim. Odatda o'rganuvchi boshida to'g'ri reyting qo'yadi, qatnashuvchilar tomonidan qilingan reyting xatoliklarini namoyon etadi.

---

[1] Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции.М., 2003. 47 б.

Lekin baholashni olib boruvchi rahbarni o'rgatish hamisha ham barcha muammolarni yechishning to'g'ri yo'li hisoblanmaydi. Masalan, u reyting xatolarini qisqartirishga yoki aniqlikni yaxshilashga yordam bermaydi. Amaliy nuqtayi nazardan, ba'zi bir omillar(majburiyatlarni bajarish bilan bog'liq bo'lgan ish haqini, shu jumladan, darajani, kadrlar qo'nimsizligini, vaqtinchalik chegaralanganlik va reytingni to'g'irlash ehtiyojini) o'qitilganiga qaraganda bir muncha muhim hisoblanishi mumkin. Bu shuni anglatadiki, baholashning aniqligi nafaqat o'qitishda, shu bilan birga vaqtinchalik chegaralanganlik kabi tashqi omillarning qisqarishida hamdir.

Baholash muammolarini hal etishning yana bir yo'li - xodimning o'zlashtirishi bo'yicha kundalik hisobini yuritish. Bitta tadqiqotda elektrotovarlar ishlab chiqaruvchi yirik firma bo'yicha 112 chiziqli rahbarlar qatnashgan. Ulardan ba'zi birlari o'zlashtirish bo'yicha kundalik tutish dasturini o'tishgan. Dasturda kritik insidentlarning roli va bunda bilvosita rahbarlarning o'zlarini qanday tutishlari hamda ularning kelajakda qo'l ostidadagilarni baholash jarayonida ulardan qanday foydalishlari mumkinligi tushuntirildi. Keyin xujjatlashtirishning ham ijobiy, ham salbiy holatlardagi ahamiyatini oshirishga qaratilgan teskari aloqa va guruhiy munozalarni tashkil etish bo'yicha kerakli bo'lgan amaliy sessiya o'tkazildi.

Shunday qilib, baholashdagi salbiy ta'sirlarni baholash davrida ularning paydo bo'lish doirasi bo'yicha salbiy va ijobiy kritik insidentlarni registrasiya qilish yo'li bilan pasaytirish mumkin. Xotiraga ishonmasdan yozuvlarni saqlash shubhasiz bir muncha maqbul usuldir. Lekin hozirgi paytda kundalik tutishning samaradorligi to'g'risida bir xil fikrlar yo'q. Ba'zi bir tashkilotlar baholash jarayonini nisbatan soddalashtiruvchi ushbu usuldan samarali foydalanishsa, ba'zi bir mutaxassislar baholashning bunday shakli natijalarning obyektivligini pasaytiradi degan fikrni ko'proq qo'llab-quvvatlashadi.

Hattoki, har qanday sharoitda ham baholash baholovchining taxmini va ma'qullashining mahsuli hisoblansa ham, baholashning u yoki bu usulini qo'llash jarayonida rahbar hamisha o'z mulohazalarida betaraf va obyektiv bo'lib qolishi lozim.

## 5.3. Personal attestatsiyasi

Xodimlarning ish natijalari, ya'ni ularning umumiy maqsadlarga erishishga qo'shadigan hissalari tabiiyki, bir xilda emas. Har qanday tashkilotda liderlar, autsayderlar va o'rta me'yordagilar mavjud bo'ladi. Ko'rsatilgan differensiatsiyani va mos keluvchi boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun tashkilotda personal ishlarini baholashning yagona tizimi amal qilishi lozim. Bunday tizimning mohiyati quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

— personal ishining bahosi motivatsiyasining o'ziga xos vositasi hisoblanadi, baholar natijalari haqidagi ma'lumot xodimlarga o'zining xulq-atvorini yanada yaxshilashga, mehnat unumdorligini oshirishga yordam beradi;

— baholar natijalari asosida kasbiy o'qitishni rejalashtirish amalga oshiriladi, buning natijasida u yoki boshqa xodimlarning kasbiy darajalarining yetishmovchiliklari aniqlanadi;

— personal ishini baholash xizmat martaba (karyera) sini va kasbiy rivojlantirishni takomillashtirishga imkon beradi. Xodimlar kasbiy sifatlarining kuchli va ojiz tomonlarini ularning xizmatda ko'tarilishi haqida qaror qabul qilish jarayonida e'tiborga olish zarur;

— personal ishini baholash tizimi xodimlarni taqdirlash tamoyillarini ishlab chiqishda ularni ishdan bo'shatish bilan bog'liq masalalarni tartibga solishda katta rol o'ynaydi.

Personal ishini baholash tizimini ishlab chiqish jarayonida quyidagilarni e'tiborga olish zarur:

— baholash tizimi universal, ya'ni butun tashkilot uchun yagona bo'lishi lozim. Shuningdek, xodimlarning ayrim kategoriyalari uchun maxsus tizimlar (yuqori lavozimli rahbarlar, o'rta bo'g'in rahbarlari, texnik mutaxassislar va ishchilar uchun ham tuzish mumkin. Personal ishini baholash tizimini qo'llash tavsifi tashkilotning barcha bo'linmalarida bir xil qolipda bo'lishi lozim;

— baholashni belgilangan standartlar va me'yorlar asosida amalga oshirish zarur. Buning uchun ushbu lavozimda

ishlashning yutuqlarini belgilovchi asosiy omillarni aniqlash lozim. Standartlarni ishlab chiqish va me'yorlarni baholash ish o'rinlarini oldindan aniqlash imkonini beradi;

— personal ishini baholashning moslashuvchanligi uchun baholash usulini tanlash zarur; personal ishini miqdoriy (vaqt, unumdorlik, xarajatlar) yoki sifat ko'rsatkichlari yordamida baholash mumkin.

Tashkilotda personal ishini baholash tizimini yaratish jarayoni obyektivligi, oddiyligi, tushunarliligi, aniqligi va bir xilda balanslanganlik nuqtayi nazaridan juda qiyindir. Amaliy ishda har biri o'zining ustunligiga va kamchiligiga ega bo'lgan bir nechta namunaviy baholash tizimlaridan foydalanadi. Personal ishini baholashning ancha keng tarqalgan tizimini ko'rib chiqamiz.

Attestatsiya xodimlarning o'z mansab majburiyatlarini bajarish samaradorligini baholash jarayonini o'zida namoyon etadi. Attestatsiya bevosita rahbar tomonidan amalga oshiriladi va o'z ichiga bir necha bosqichlarni oladi. Birinchi bosqichda rahbar attestatsiya qilinadigan xodim bilan, ya'ni u bilan attestatsiya suhbatini o'tkazadi. Suhbatlashish davomida xodimning o'tgan davrdagi ishiga baho beriladi, shuningdek, uning kelajakdagi ish rejasi tasdiqlanadi. Suhbatlashish attestatsiya jarayonida muhim rol o'ynagan holda u sinchkovlik bilan tayyorgarlik ko'rishni talab etadi.

Rahbar suhbatlashish kunini oldindan aniqlashi uni o'tkazish uchun yetarli vaqt ajratishi, qulay joyni tanlashi, oldindan o'tgan davr uchun xodim ishini har tomonlama tahlil qilishi, shuningdek, kelgusi davrga xodimning rivojlanish rejasining loyihasini tayyorlashi lozim.

Suhbatlashishning eng boshidanoq rahbar xodim bilan ijobiy o'zaro suhbat o'rnatishga harakat qilishi lozim. Bevosita attestatsiyani xodimning yutuqlaridan muhokama qilishdan boshlash va faqatgina undan keyingina attestatsiya qilinayotgan shaxsning kamchiliklarini tahlil etishga o'tish talab etiladi. Kamchiliklarni muhokama qilishda rahbar aniq va ravshan real dalillardan foydalanishi, xodimning shaxsiy sifatlari

tavsifidan kelib chiqmagan holda mansab majburiyatlariga to'la rioya qilishi lozim. Attestatsiyani ijobiy tarzda tugatgan holda, rahbar xodimga bo'lgan o'zining hurmatini yana bir bor ta'kidlab va uning kasbiy rivojlanishini chin ko'ngildan istayotganligini namoyon etishi lozim.

Attestatsiyaning keyingi bosqichida xodimning shaxsiy rejasi va shaxsiy maqsadlari ro'yxati kabi xujjatlar tayyorlanadi. Shaxsiy rejaga misol 5.16- jadvalda keltirilgan.

Shaxsiy maqsadlar ro'yxati bu attestatsiya davriga xodim uchun eng muhim vazifalarning chegaralangan yig'indisidir. Shaxsiy rejaga kiradigan vazifalar aniq va o'zgarishlarga mos bo'lishi kerak. Ular shuningdek, xodim ishlaydigan butun tashkilot va bo'linmalarning vazifalari bilan bog'liq bo'lishi zarur.

*5.16- jadval.* **Xodimning shaxsiy rejasi**

| F.I.Sh. | Lavozim | Bo'lim |
|---|---|---|
| 1. O'z-o'zini baholash (egallab turgan lavozimiga loyiqligi) | | |
| a) sizning kuchli tomonlaringiz qanday? | | |
| b) takomollashish siz uchun nimaga kerak? | | |
| 2. Takomollashish rejasi | | |
| a) ushbu jabhalarda siz natijalaringizni qay tarzda yaxshilagan bo'lardingiz? | | |
| b) sizga bunda qanaqa o'qish yordam berishi mumkin? | | |

Rivojlanishning shaxsiy rejasi va shaxsiy maqsadlar avvalo, xodimlarning o'zlari tomonidan tuziladi, keyinchalik bu xujjatlar rahbar bilan kelishilishi kerak. Natijada attestatsiya davri davomida rahbarlik qiladigan xodimning shaxsiy rejasi ishlab chiqilishi zarur.

Rahbar shuningdek, xodim ishining joriy nazoratini, ya'ni ko'pincha yutuqlarni ro'yxatga olish shaklini amalga oshiradi (5.17- jadval). Butun attestatsiya davrida rahbar o'z xodim-

larining ishini norasmiy baholashi va ularga ishlarning natijalarini yaxshilash imkoniyatini ko'rsatishi lozim. Xodimlarning o'z lavozim majburiyatlarining bajarilishini bevosita baholashi attestatsiya jarayonining yuqori nuqtasi hisoblanadi.

*5.17- jadval.* **Yutuqlarni ro'yxatga olish**

| Xodimning F.I.Sh. | Attestatsiya davri,_____dan (sana, oy, yil) gacha (sana, oy, yil) | | |
|---|---|---|---|
| | Sana | Maqsad | Jarayonlar |
| | 1.03.08 | Ishlab chiqarish davrini qisqartirish... | Komplektlovchi buyurtmalarning yangi tizimini joriy etish... |
| | 15.06.08 | Doimiy xarajatlarni pasaytirish ... | Joriy etish ... |
| | 10.11.08 | Oshirish ... | Kontrakt tuzish ... |

Attestatsiya bir necha usulda amalga oshirilishi mumkin, masalan: standart baholash usuli; taqqoslash usuli; maqsadni belgilash orqali boshqarish usuli bilan.

**Standart baholash usuli** — baholashga bo'lgan bevosita baholashni va izohlashni o'z ichiga oluvchi omillarning maxsus shakllarini to'ldirish va ishlab chiqishga asoslanadi.

Rahbar tomonidan to'ldiriladigan o'xshash attestatsiya shakli 5.18- jadvalda keltirilgan. Ushbu baholash usuliga oddiylik, hammaga qulaylik va nisbatan kam xarajatlar xos. Shu bilan bir qatorda bu usul o'zining bir necha kamchiliklariga ham egadir, ya'ni attestatsiya varag'ini faqat bitta kishi tomonidan (bevosita rahbar tomonidan to'lg'azilishi baholashda ma'lum subyektivlikka olib keladi. Bundan tashqari standart baholash shkalasi har bir xodimning kasbiy faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini, ya'ni baholash sifatiga bunday yoki har xil tarzda boshqacha ta'sir qilishini hisobga olmaydi.

*5.18- jadval.* **Rahbar tomonidan to'ldiriladigan o'xshash attestatsiya shakli**

Xodimning F.I.Sh. Lavozimi

| Sal-mog'i | Omil | | Izohlarni baholash |
|---|---|---|---|
| 30 % | Ishlar sifati.Ishdagi sinchkovlik, batartiblik.Sifat standartlariga mosligi | A | Kasbiy jihatdan mukammal. Doimo ish usullarini takomillashtirishga intiladi. |
| 10 % | Rejalashtirish. O'zgaruvchan sharoitlarga mos holda harakatlar rejasini ishlab chiqish va amalga oshirish qobiliyati | Q | Rejalashtirish, sifatni yaxshilahsga ehtiyoj sezadi.Rasmiy rejalashtirish ko'nikmalari uchramaydi. Sog'lom fikrlash asosida rejalashtirish yuqori darajada |
| 25 % | Tashkil etish. Natijalarga erishish uchun vaqt va resurslardan samarali foydalanish qobiliyati | Ya | Kompaniya maqsadiga erishish uchun cheklangan resurslardan oqilona foydalanadi. Samaradorlikni (dasturiy ta'minotni ishlab chiqish uchun talablardan foydalanish) oshirishning noan'anaviy usullarini izlaydi |
| 15 % | Rahbarlik yetakchilik.Odam-larga rahbarlik qilish va motivlashtirish, standartlarni belgilash, qo'l ostidagilar ishini baholash va uni yaxshilahsga ko'maklashish qobiliyati | Ya | 2 ta bo'ysunuvchini samarali boshqaradi, ularga murakkab vazifalarni yuklaydi va zaruriy mustaqillik beradi. Xodimlar ishini rasmiy baholashga kerakli darajada ishonmaydi (xodimlarni attestatsiya qilishdagi nizolar) |
| 10 % | Kommunikatsiya. Odamlar bilan samarali aloqa o'rnatish, og'zaki va yozma ravishda o'z fikrini aniq ifodalash qobiliyati | KP | Og'zaki va yozma ravishda shaxsiy fikrlarini ifodalashda qiyinchilik sezadi, ya'ni boshqa bo'linmalar bilan o'zaro munosabatlarda yaxshi gapira olmaydi |
| 10 % | Ishga munosabati. Javobgarlik katta yuklama bilan ishlash qobiliyati | Ya | Vaqtga qaramangan holda katta hajmdagi ishlarni bajara oladi. Eskicha (rutinli) ishlarga hamisha ham javobgar emas (ma'lumotlar zaxirasini yaratish). |
| | Jami baholash | Ya | |

Belgilash: A — a'lo; KP — kutilganidan past; Ya–-yaxshi; Q — qoniqarli

**Taqqoslash usuli.** Bu usulni qo'llashda rahbar attestatsiya qilinayotgan xodimning ish natijalarini baholashda boshqa xodimning ish natijalari bilan taqqoslaydi. Ma'lum bir ketma-ketlikda xodimning bahosini belgilab chiqadigan uzviylikni amalga oshiradi (5.19- jadval).

*5.19- jadval.* **Xodimlar ishini taqqoslash usuli yordamida baholash**

| Darajalar | Xodimlarning familiyalari |
|---|---|
| Eng zo'r xodimlar | A, B |
| Yaxshi xodimlar | V, G, D, E |
| O'rtacha xodimlar | J, Z, I, K, L, M, N |
| Qoloq xodimlar | O, P, R, S |
| Juda qoloq xodimlar | T, U, F |

Taqqoslash usuli ancha sodda hisoblanadi. Uning natijalarini xodimlarni nisbiy taqdirlash darajalari bo'yicha qarorlar qabul qilishda foydalanishi mumkin. Shu bilan bir vaqtda ushbu usulni qo'llash xodimlar orasida ma'lum bir ruhiy tanglikni, shuningdek, rahbarga bo'lgan ishonchsizlikni va xafachilikni keltirib chiqaradi.

Shuning uchun xodimlar ishini attestatsiya qilishda baholash usullarining ichida ko'proq ommalashgan usul — bu maqsadni belgilash orqali boshqarish usuli hisoblanadi.

**Maqsadni belgilash orqali boshqarish usuli.** Bu usulning asosida maqsadni belgilash va uning xodimlar tomonidan qanday erishilganligi yotadi (5.20- jadval). Ushbu usulga rahbarning bajaruvchilar bilan birgalikda belgilangan maqsadni amalga oshirishi keyinchalik esa ularning erishgan natijalarini baholash taalluqlidir.

Ushbu usulning oddiyligi, aniqligi va tejamliligi kabi ustuvorliklaridan tashqari muhim maqsadlarni aniqlashda

xodimlarning qatnashishi ularning ko‘z oldida jarayonlarni baholashning obyektivligini sezilarli darajada oshiradi va motivatsiyani kuchaytiradi. Shu bilan birga ushbu usul ham kamchiliklardan holi emas. Xususan bu usul xodimlar ishlarining barcha jihatlarini baholamaydi, faqatgina muhim maqsadlarning bajarilish darajasinigina aniqlaydi. Mazkur omil yangi lavozimga tayinlash, kasbiy tayyorgarlikni, ish haqini oshirish va hokazolar to‘g‘risidagi qarorlarni qabul qilishda obyektiv baholashni chegaralamaydi va usulni qo‘llashni qiyinlashtiradi.

*5.20- jadval.* **Xodimning 2008 yilga mo‘ljallangan shaxsiy maqsadlari**

| | F.I.Sh | Lavozimi |
|---|---|---|
| Salmog‘i | Bajarilish muddati va maqsadi | Bajarishni baholash |
| 50 % | 1. Birlashma xodimlari sonini 2008 yilning 1 yanvarigacha 1220 kishigacha qisqartirishga erishish | 90 % (1243 xodimning) |
| 10 % | 2. Boshlig‘i bilan sotish bo‘yichauchta mutaxassisni, assistentni va sotishni boshqarish dasturi bo‘yicha ta’lim berishni shakllantirish 15.10.2008 | 100 % |
| 10% | 3. "Personalni boshqarish" ma’lumotlari bazasini joriy etish 01.07.2008 | 80 % |
| 10 % | 4. Yuqori aniqlikdagi uskunalarda ishlovchilarni o‘qitish dasturini ishlab chiqish | 100 % |
| 15 % | 5. Mahalliy mehnat bozorini sharhlash va birlashma xodimlari mehnatga haq to‘lashni qayta ko‘rib chiqish 01.01.2008 | 100 % |
| 5 % | 6. EXCEL dasturida ishlashni bilish | 100 % |
| | ..... | |

Xodim Rahbar

## 5.4. Personal ishini baholashning noan'anaviy usullari

An'anaviy attestatsiya usulining kamchiliklari xodimlar ishini baholashga boshqacha yondashish zarurligini keltirib chiqaradi. Yangi noan'anaviy usullarni izlash quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi:

— alohida xodimga emas balki ishchi guruhiga (bo'linma, brigada, vaqtincha jamoa yo'naltirilgan attestatsiya usullari; bunda xodimning o'z hamkasblari bilan hamda guruhda ishlash qobiliyatiga urg'u beriladi;

— xodim (ishchi guruh ishining bahosi butun tashkilot ishining natijalarini hisobga olish bilan amalga oshiriladi;

— nafaqat joriy topshiriqlarni muvaffaqiyatli bajarish, balki kasbiy (professional rivojlanishga bo'lgan qobiliyat ham hisobga olinadi.

Asosiy noan'anaviy attestatsiya usullariga «360° attestatsiya» usuli, shuningdek, ruhiy usullar taalluqli bo'ladi.

«360° attestatsiya» usuli xodimlarning rahbar, o'zining jamoasi va qo'l ostidagilari bilan bo'lgan munosabatini baholashga asoslanadi. Bu usulning mohiyati xodim ishini har tomonlama baholashdan iborat. Shunday qilib an'anaviy attestatsiyadagi xodim ishining yolg'iz rahbar tomonidan subyektiv baholashda uchraydigan kamchiliklariga barham beriladi. Lekin «360° attestatsiya» usuli xodimlar va ularning hamkasblari orasidagi o'zaro jami ixtiloflarning sababi bo'lishi mumkin. Ushbu baholashning obyektivligi va uning attestatsiya qilinadiganlar tomonidan obyektiv qabul qilinishi bilan bog'liq.

Shu munosabat bilan noan'anaviy usullar baholashda yetarli darajada qiyin bo'lgan salohiyatni attestatsiya qilishga urg'u beradi, chunki ular ixtiloflar va xafagarchiliklarning manbai bo'lishi mumkin. Shu sababli bu kabi usullar personalni boshqarish mutaxassislari tomonidan puxta o'ylangan va tashkilotning qolgan xodimlari tomonidan ham qabul qilinishi lozim.

Shuningdek, personal ishini baholashning ruhiy usuli ham yetarli darajada ommaviydir, xodim salohiyatini baholash

uchun maxsus testlar, suhbatlashishlar, mashqlar yuqori malakali ruhshunos yordamida amalga oshiriladi. Puhiy usullar baholashda yuqori darajadagi aniqlikka erishishga yordam beradi. Lekin bunday usullarni qo'llash professional ruhshunoslarni jalb etish bilan bog'liq bo'lgan sezilarli xarajatlar sababli chegaralanadi. Zamonaviy tashkilotlarda ushbu usullardan xodimlar orasidan liderlik salohiyatiga egalarni aniqlash uchun qo'llaniladi. O'z xodimlarining salohiyatini ruhiy usullar orqali aniqlash uchun yirik tashkilotlar «Salohiyatni baholash markazi» nomini oluvchi maxsus dasturlarni yaratishadi.

## 5.5. Personal mehnati sifatini baholash: darajalar, yondashuvlar

Mehnatni baholash o'z ichiga ishlab chiqarish texnologiyasi talabalariga mehnat miqdori va sifatining mos kelishini aniqlash bo'yicha chora-tadbirlarni oladi.

***Mehnatni baholash va kadrlar vazifalari.*** Mehnatni baholash quyidagi kadrlar vazifalarini yechishning imkonini beradi: nokompetent xodimlar tavakkalchiligining ko'tarilishi va pasayishi uchun salohiyatni baholash; o'qish xarajatlarini pasaytirish; xodimlarda adolatlik tuyg'usini qo'llab-quvvatlash va mehnat motivatsiyasini oshirish; xodimlar orasida o'z ishlarining sifati to'g'risidagi teskari aloqani tashkil etish; kadrlar o'qishining dasturini va personal rivojlanishini ishlab chiqish.

Xodimlar mehnatining natijaviyligini baholashning samarali tizimini tashkil etish uchun quyidagilar zarur[1]:

— har bir ish o'rni va uni baholash mezonlari uchun mehnat natijaviyligining standartini belgilash;

— mehnat natijaviyligini baholashni o'tkazish siyosatini ishlab chiqish (qachon, qay muddatda va kim baholashni olib boradi);

---

[1] *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.-М.:* Дело, 1993.

— aniq shaxslarga mehnat natijaviyligini **baholash** majburiyatini topshirish;

— baholashni xodim bilan muhokama qilish;

— qaror qabul qilish va baholashni hujjatlashtirish. Aniq ish o'rnida mehnatni baholash bosqichlari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

— funksiyalarni belgilash;

— talablarni aniqlash;

— omillar bo'yicha baholash(aniq **bajaruvchining);**

— umumiy baholashni hisoblash;

— standartlar bilan taqqoslash;

— xodimning darajasini baholash;

— baholash natijalarini xodimga yetkazish. Har bir korxonada mehnatni baholash protseduralarining samarali bo'lishi uchun, ular quyidagi talablarga javob berishi lozim:

— foydalaniladigan mezonlarning bajaruvchilar va baholovchilarga tushunarli bo'lishi;

— baholash uchun foydalaniladigan axborotni olish uchun qulay bo'lishi;

— baholash natijalarining rag'batlantirish tizimi bilan bog'liq bo'lishi;

— baholash tizimining vaziyatli kontekstga mos kelishi.

**Mehnatni baholashga asosiy yondashuvlar:** 1) natijani baholash (masalan, olingan foydani). Bunda qiyinchilik ko'pgina odamlarga taalluqli bo'lgan faoliyatning kompleks turlarini va natijaga erishishda har bir kishining qo'shgan hissasini baholash muammosidan kelib chiqadi.

2) xulq-atvorni baholash (faoliyatni bajarish bilan bog'liq bo'lgan mezonlar bo'yicha). Muammo — real xulq-atvorni va umumiy xarakter qirralarini ajratish.

3) muvaffaqiyatlik reytingi (shkala bo'yicha xulq-atvordagi o'zgarishlar yoki qirralarni o'lchashni aks ettirish). Ushbu yondashuvning muammosi — umumlashtirish va birlashtirishdagi xatoliklar bitta shkalani baholashda asoslanmagan holda boshqasiga o'tkaziladi.

4) bir nechta shaxslar orasidagi farqni belgilash imkoniyatini beruvchi jarayonlarni ahamiyatiga qarab farqlashtirish (bir yoki bir nechta ko'rsatkichlar bo'yicha). Lekin bevosita reytinglardan foydalanish yolg'on (subyektiv) natijalarni berishi mumkin.

***Baholash darajalari va asosiy yondashuvlar.*** Mehnatni baholash tizimi haqida gapirganda baholashning uchta asosiy darajasini ajratish mumkin[1] (5.21- jadval).

*5.21- jadval.* **Baholashning asosiy darajalari**

| Baholash darajasi | Davriylik | Usul | Foydalanish imkoniyatlari |
|---|---|---|---|
| 1. Kasbiy faoliyatni kundalik baholash (kuchli va ojiz tomonlarini) | Kuniga bir marotaba Haftasiga bir marotaba | Haqiqiy harakatlar bo'yicha anketalashtirish Muhokama etish | O'qishni amalga oshirishni modifikatsiyalash maqsadida baholanuvchining teskari aloqasi |
| 2. Majburiyatlarni bajarishni davriy baholash | Yarim yilda, yilda bir marta | Haqiqiy harakat-lar va mehnat natijalari bo'yicha anketalashtirish | O'qishni amalga oshirishni modifikatsiyalash maqsadida baholanuvchining teskari aloqasi |
| 3. Salohiyatni baholash | Bir martalik, uzluksiz | Intervyu Muhokama qilish Testlash Baholash markazi | Istiqbollarni aniqlash va qo'shma maqsadlarni ishlab chiqish Kadrlar bashoratini qurish Karyerani rejalashtirish |

## Shaxsiy baholash usullari

Baholash anketasi o'zida standartlashgan savollar yoki tilak va istaklar yig'indisini namoyon etadi. Baholovchi

[1]Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности/ Иностранная психология. Т.: 3 №5. 1995.

baholanayotgan shaxsga undagi ma'lum bir qirralarining mavjudligi yoki yo'qligi uchun uning bergan javoblarining to'g'risiga bahosini qo'yadi. Bunday anketalar bo'yicha natijalarning umumiy reytingi o'zida quyidagi belgilarni namoyon etadi («Baholovchi anketa» xodimning o'zi tomonidan to'lg'aziladi).

| Baholovchi anketa(parcha) | |
|---|---|
| Hamkasblari bilan muloqoti | |
| aniq va qisqa yozaman | |
| tushunarli vaqisqa gapiraman | |
| hamkasblar bilan yaxshi ishlayman | |
| qo'l ostidagilarim bilan yaxshi ishlayman | |
| boshliqlar bilan yaxshi ishlayman | |
| anglagan tarzda mijozlargahamishayordam beraman | |
| g'oyalarni ishinch bilan amalgaoshiraman | |
| Ish vatajriba ko'nikmalari | |
| hamishaishchi majlislarni yakunlayman | |
| ishning asosiy jihatlarini tushunaman | |
| nazoratga ozginaehtiyoj sezaman | |
| ba'zan xatolar qilaman | |
| grafik sohadagi zamonaviy yutuqlar bilan tanishman | |
| Ishlarni rejalashtirish | |
| o'z oldimga aniq vazifalarni qo'yaman | |
| so'rov vaehtiyojlarni aniq tahlil qilaman | |
| ko'pgina qarorlarni ishlab chiqaman | |
| muammolarni samarali aniqlayman va eychaman | |
| Shaxsiy mehnatni tashkil etish | |
| hujjatlarni talab darajasidayuritaman va saqlayman | |

*anketaning davomi.*

| 1 | 2 |
|---|---|
| vazifalarni belgilangan tartibda taqsimlayman | |
| harakatlarning samaradorligini tekshiraman | |
| ishlarning asosiy maqsadlarini aniqlayman | |
| vaqtni tejayman vaundan samarali foydalanaman | |
| Nazorat | |
| korxona siyosatini vabelgilangan tartib-qoidalarni to'liq qo 'llab-quvvatlayman | |
| maqbul standart sifatlarni aniqlayman | |
| belgilangan xarajatlar doirasidan chiqmayman | |
| Boshqa sifatlar | |
| informatsiyani qayerdan izlash kerakligini bilaman | |
| ijodiy g'oyalarni yarataman varivojlantiraman | |
| bosim mavjud bo'lgan hollardagi ishlarni yaxshi bajaraman | |
| o'zgarishlarga moslasha olaman | |
| yaxshi qarorlarni qabul qila olaman | |

Xodim imzosi Sana

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Personal ishini baholash tizimini ishlab chiqish jarayonida nimalarni e'tiborga olish lozim?
2. Xodimlarni attestatsiya qilishdan maqsad nima?
3. Attestatsiya nechta usulda amalga oshirilishi mumkin?
4. Standart baholash usulining mohiyatini tushuntirib bering?
5. Taqqoslash usulining mohiyatini tushuntirib bering?
6. Maqsadni belgilash orqali boshqarish usulining mohiyatini tushuntirib bering?
7. Xodimlarni attestatsiya qilishning asosiy noan'anaviy usullariga qaysi usullar kiradi?
8. Mehnatni baholash o'z ichiga nimalarni oladi?
9. Mehnatni baholashning nechta asosiy darajasini ajratish mumkin?
10. Mehnatni baholashga asosiy yondashuvlarning mohiyatini tushuntiring?

# VI BOB. PERSONALNI BOSHQARISH STRATEGIYASI

**Muhim tushunchalar:** kadrlar siyosati turlari, kadrlar siyosatini loyihalashtirish bosqichlari, kadrlar xizmati, kadrlar xizmatining vazifasi, kadrlar zaxirasi, kadrlar zaxirasi tiplari, zaxira bilan ishlash bosqichlari.

## 6.1. Kadrlar siyosatining mohiyati

Korxonadagi mavjud kadrlar siyosatini tahlil etish ularni guruhlashtirish uchun kamida ikkita asoslashni ajratishning imkonini beradi. Birinchi asos kadrlar bo'yicha chora-tadbirlar asosida yotadigan yo'l-yo'riqlar va me'yorlarni anglash darajasi bilan bog'liq. Kadrlar siyosati turini asoslashni quyidagi turlarga bo'lish mumkin: **passiv; reaktiv; ogohlantiruvchi (oldini oluvchi); aktiv.**

Kadrlar siyosatini differensiallashtirish uchun ikkinchi asos kadrlar tarkibini shakllantirishda tashkilotning tashqi muhit bo'yicha ochiqlik darajasi, uning ichki yoki tashqi yig'ish manbalariga prinsipial yo'nalganligi bo'lishi mumkin. An'anaviy tarzda ushbu asos bo'yicha kadrlar siyosatining ikkita- ochiq va yopiq turini ajratishadi.

Kadrlar siyosatining har bir qayd etilgan variantlarini to'liqroq ko'rib chiqamiz.

**Passiv va reaktiv kadrlar siyosati. «Passiv siyosat»** so'z birikmasining o'zi bir qarashning o'zida mantiqsizdek tuyuladi. Lekin shunday holatlar ham kuzatiladiki, bunda tashkilot rahbariyati o'z xususiy personaliga bo'lgan munosabatida ifodalangan dasturlar harakatiga ega bo'lmaydi, kadrlar ishi loqaydlik bilan amalga oshiriladi. Bunday tashkil etishga mehnat va personalni baholash butun kadrlar vaziyati diagnostikasi, kadrlarga ehtiyoj bashoratining yo'qligi taalluqlidir.

**Reaktiv kadrlar siyosati**da korxona rahbariyati personal bilan ishlashdagi salbiy holatlarning alomatlari ustidan na-

zoratni amalga oshiradi, ularning sabablarini tahlil etishga harakat qiladi va nizoli vaziyatlarning kelib chiqishini o'rganadi. Rahbariyatning diqqat markazi malakali ishchi kuchi va personalning yuqori natijali mehnatga motivatsiyasining monitoringi hisoblanadi. Bundan tashqari korxonalarda kadrlar muammosining chiqishiga olib kelgan sabablarni tushunish uchun yo'naltirilgan harakatlar amalga oshiriladi, inqirozli hodislarni oldini olish bo'yicha ma'lum bir chora-tadbirlar qo'llaniladi.

**Ogohlantiruvchi va aktiv kadrlar siyosati.** Ogohlantiruvchi kadrlar siyosatining mohiyati haqida gapirganda shuni aytish mumkinki, bunda korxona rahbariyati vaziyatlar rivojining asoslangan bashoratiga ega bo'lishi lozim. Bunda ogohlantiruvchi kadrlar siyosatiga ega bo'lgan tashkilot mayda vaziyatlarga ta'sir etish uchun vosita (mablag')ga ega bo'lmaydi. Ushbu korxonaning kadrlar xizmati xodimlarining shaxs diagnostikasi manbalari ham qisqa muddatli davrdagi kadrlar vaziyatlarini bashorat qilish uslubiyatiga ham ega bo'ladi. Korxona rivojlanishining dasturi miqdoriy ham sifatiy munosabatlarda kadrlarga bo'lgan ehtiyojning qisqa muddatli va o'rtacha bashoratiga asoslanadi. Unda shuningdek, odatda personalning rivojlanishi bo'yicha vazifalar aks ettiriladi. Bunday korxonalarning asosiy muammosi — maqsadli kadrlar dasturini ishlab chiqish hisoblanadi.

Agarda rahbariyat nafaqat bashorat balki vaziyatga ta'sir etish vositasiga ega bo'lsa, kadrlar xizmati maqsadli kadrlar dasturini ishlab chiqishga loyiq bo'ladi, shuningdek, vaziyatning doimiy monitoringi amalga oshiriladi, ichki va tashqi muhit parametrlari bilan moslik dasturini bajarish tuzatilsa, u holda mazkur tashkilotda aktiv kadrlar siyosatining mavjudligi haqida gapirish mumkin.

Tashkilot rahbariyati tomonidan foydalaniladigan mexanizmlar nuqtayi nazari bo'yicha aktiv kadrlar siyosatining ikkita ratsional va avantyuristik turini ajratish mumkin. Ratsional kadrlar siyosatida korxona rahbariyati ham sifatiy tashxis va ham

asoslangan vaziyat rivojlanishi bashorati va unga ta'sir qilish uchun mablag'larga ega bo'ladi. Korxonaning kadrlar xizmati nafaqat personal diagnostikasi vositalari bilan, balki kadrlar vaziyatini qisqa va uzoq muddatli davrlarga bashorat qilish usullariga ega bo'ladi.

Tashkilotning rivojlanish dasturlarida kadrlarga bo'lgan ehtiyoj (sifatiy va miqdoriy)ning qisqa muddatli, o'rta muddatli va uzoq muddatli bashoratlari o'z aksini topadi.

Avantyuristik kadrlar siyosatida korxona rahbariyati vaziyatning asoslangan rivojlanish bashoratiga, sifatli tashxisga ega bo'lmaydi, lekin unga ta'sir qilishga harakat qiladi. Korxonaning kadrlar xizmati odatda kadrlar vaziyatini bashorat qilish mablag'iga va personal diagnostikasiga ega bo'lmaydi, lekin ko'pincha korxonaning rivojlanish dasturiga korxonaning maqsadga erishishga yo'naltirilgan va rivojlanishi uchun muhim bo'lgan, ammo vaziyatning o'zgarish nuqtayi nazaridan tahlil etilmagan kadrlar ishlarining rejalari kiritilgan bo'ladi. Bunday holatda personal bilan ishlash rejasidagi tadbirlar kam dalillangan va personal bilan ishlash maqsadlari to'g'risida aniq tasavvur bo'lmasada u yetarli darajada emotsional tarzda tuziladi.

### Ochiq va yopiq kadrlar siyosati

Ochiq kadrlar siyosati tashkilotning xohlagan tuzilma darajasidagi salohiyatli xodimlari uchun aniq ravshan tarzda tavsiflanadi. Yangi xodim ishni eng past lavozimdan ham oliy rahbariyat darajasidagi lavozimdan ham boshlashi mumkin. Imkoni boricha bunday tashkilotda xohlagan mutaxassisni agarda u mos keluvchi malakaga ega bo'lsa, ushbu yoki boshqa shunga o'xshash tashkilotdagi tajribasini hisobga olmagan tarzda ham ishga qabul qilishga tayyor bo'ladi. Kadrlar siyosatining bunday turi odamlarni xohlagan lavozimga u oldin shunga o'xshash tashkilotlarda ishlagan yoki ishlamaganligiga qaramasdan «sotib olishga» tayyor bo'lgan tashkilotlar uchun xosdir, bunday tashkilotlarga zamonaviy telekommunikatsiya kompaniyalari va avtomobil konsernlarini kiri-

tish mumkin. Ochiq turdagi kadrlar siyosati o‘z sohasida tez o‘sishga yo‘naltirilgan va oldingi qatorlarga chiqish uchun intilayotgan, bozorni egallash uchun tajavvuzkorlik bilan faoliyat yuritayotgan yangi tashkilotlar uchun ma’qul bo‘lishi mumkin.

*6.22- jadval.* **Ochiq va yopiq kadrlar siyosatida kadrlar jarayonlarini amalga oshirishning o‘ziga xos xususiyatlari**

| Kadrlar | Kadrlar siyosatining turlari | |
|---|---|---|
| | Ochiq | Yopiq |
| Personalni tanlash | Mehnat bozoridagi yuqori raqobat vaziyati | Ishchi kuchining yetishmovchilik vaziyati |
| Personalning moslashuvi | Raqobat munosabatlariga tezda kirish imkoniyati, tashkilot uchun yangi xodimlar tomonidan taklif etilgan yondashuvlarni joriy etish | Murabbiylar instituti hisobiga samarali moslashish, an’anaviy yondashuvlarga kirgan jamoatning yuqori birligi |
| Personalni o‘qitish va rivojlantirish | Ko‘pincha markazlarda amalga oshiriladi, yangi tajribani almashtirishga moslashadi | Ko‘pincha ichki korporativ markazlarda amalga oshiriladi, yakka qarashning shakllanishiga olib keladi, umumiy texnologiya tashkilot ishining ixtisosligiga moslashgan |
| Personalning ko‘tarilishi | Bir tomondan o‘sish imkoniyatining yangi kadrlarning kelishi hisobiga qiyinligi, boshqa tomondan "Boshni aylantiruvchi karyera" kadrlarning yuqori safarbarligi hisobiga birmuncha ehtimolli | Yuqori lavozimga tayinlashda ustuvorlik hamisha kompaniyaning xizmat ko‘rsatgan xodimlariga beriladi, karyerani rejalashtirish amalga oshiriladi |
| Motivatsiya va ragbatlantirish | Yangi xodimlar tomonidan doimiy innovatsion ta’sirlar, innovatsiyaning asosiy mexanizmi - xodim va tashkilot javobgarligini aniqlovchi shartnoma | Innovatsion xulq-atvorni yoki maxsus qo‘llab-quvvatlash kerak yoki u xodimning o‘z taqdirini korxonaning taqdiri bilan umumiyligini anglashning natijasi hisoblanadi |

Yopiq kadrlar siyosati shu bilan tavsiflanadiki bunda tashkilot o'z tarkibiga yangi personalni faqat quyi lavozim darajasidagilardan va yuqori lavozimdagi vakansiya joylarni almashtirishga esa faqat tashkilot xodimlari tarkibidan amalga oshiradi. Yopiq turdagi kadrlar siyosati qatnashishning o'ziga xos ruhga dahldor bo'lgan ma'lum korporativ muhit yaratishga yo'naltirilgan kompaniyalar uchun, shuningdek, kadrlar resurslari taqchil sharoitlarda ishlovchilarga taalluqlidir. Asosiy kadrlar jarayonlari bo'yicha ushbu kadrlar siyosatining ikki turining taqqoslanishi 6.22- jadvalda keltirilgan.

## 6.2. Kadrlar siyosatini loyihalashtirish bosqichlari

Bozor sharoitida korxonalarning raqobatbardoshligi va samaradorligini hal etuvchi asosiy omillarga kadrlar salohiyatining yuqori sifatini ta'minlash kiradi. Bunda shuni e'tiborga olish kerakki, personal bilan ishlash vakansiya bilan boshlanmaydi va ishga qabul qilish bilan tugamaydi. Personal bilan ishlash jarayoni shunday amalga oshirilishi kerakki, ya'ni kadrlar sohasidagi har qanday masala yoki muammo bo'yicha istalgan natijaga qisqa yo'l bilan kelish kerak. Shunday qilib, kadrlar siyosatini shakllantirishda ideal holatda quyidagi jihatlar bilan kelishish lozim:

— kadrlar siyosatining umumiy tamoyillarini ishlab chiqish, maqsadlar ustuvorligini aniqlash;

— tashkiliy-shtat siyosati — mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, shtat va tuzilmalarni shakllantirish, tayinlash, zaxirani yaratish, joyini o'zgartirish;

— informatsion siyosat — kadrlar informatsiyasi harakati tizimini yaratish va qo'llab-quvvatlash;

— moliyaviy siyosat — mablag'larni taqsimlash tamoyillarini ifodalash, samarali mehnatni rag'batlantirish tizimini ta'minlash;

— personal rivojlanishi siyosati — rivojlanish dasturini ta'minlash, xodimlarning kasbga yo'nalganligi va moslashuvi, individual ko'tarilishni rejalashtirish, komandani shakllantirish, kasbiy tayyorgarlik va malakani oshirish;

— faoliyat natijalarini baholash — kadrlar siyosati va tashkilot strategiyasining mosligi tahlili, kadrlar ishidagi muammolarni aniqlash, kadrlar salohiyatini (baholash markazi va faoliyat samaradorligini baholashning boshqa usullari) baholash.

### 6.3. Tashkilot rivojlanishining turli bosqichlarida kadrlar menejmenti

Ushbu bosqichdagi eng asosiy vazifa bu — o'z iste'molchisini va tashkilotning faoliyat yuritishi uchun yetarli mablag'lar kelishini ta'minlovchi o'z bozorini topa oladigan tovarni izlash hisoblanadi. Aynan shuning uchun ham shakllanish bosqichida mablag'larni jalb etish usullari, investitsiyalarning manbalarini izlash masalasi muhim hisoblanadi.

Buning uchun tashkilot potentsial investorlarga qo'yilgan mablag'larning qaytarilish ehtimolligini, investitsiyalarning asoslanganligini, taklifning jozibadorligini ko'rsatishi lozim.

#### Kadrlar xizmati va uning vazifalari

Kadrlar xizmatining vazifasi — aniq sharoitlarni hisobga olgan holda personal bilan ishlash maqsadlari to'g'risidagi tasavvurlardan va tashkilotning faoliyat yuritishiga yo'naltirilgan kadrlar ishidan iborat.

Shuni ta'kidlash lozimki, qayta shakllangan tashkilotning 99,9% da bunday kadrlar xizmati yo'q.

#### Ushbu bosqichda personalni boshqarish bo'yicha asosiy vazifalarni quyidagicha ifoda etish mumkin:

1. Tashkiliy loyihani tayyorlash: tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish; personalga bo'lgan ehtiyojni hisoblash; hududdagi kadrlar vaziyatini tahlil etish; mehnatni rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish.

2. Kadrlar tarkibini shakllantirish:

— nomzodlarni tanlash mezonlarini shakllantirish va faoliyatni tahlil etish;

— tanlashni olib borishning maqsadga muvofiqligidan kelib chiqqan holda ishchi kuchi segmentini aniqlash;

3. Kadrlar bilan ishlash tamoyillari va tizimlarini ishlab chiqish:

— kadrlar siyosati va kadrlar chora-tadbirlari rejasini shakllantirish;

— kadrlar xizmatining (tashkiliy tuzilma, xodimlar tarkibini qabul qilish) o'zini shakllantirish;

— kadrlar ma'lumotlardan foydalanish, saqlash va yig'ish tizimini ishlab chiqish.

## Kadrlar xizmatini shakllantirish

Ma'lumki, kadrlar xizmati tashkilotning samarali faoliyat yuritishning kafolati hisoblanadi. Kadrlar xizmatining bir muncha muhim vazifalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

— korxonaga uning maqsadlariga erishishi uchun yordam berish;

— xodimlarning imkoniyatlari va tadbirkorligidan samarali foydalanish;

— korxonani yuqori malakali va qiziquvchi xizmatchilar bilan ta'minlash;

— ushbu korxonada ishlashni xohlaganlarning yashash darajasini yuqori bo'lishini qo'llab-quvvatlash;

— personalni boshqarishning barcha xizmatchilari bilan aloqa o'rnatish;

— yaxshi axloqiy muhitni saqlashga yordam berish;

— korxonalar guruhlari, jamiyatning o'zaro foydali harakatlarini boshqarish.

Tashkilotda personalni boshqarish tuzilmasini ikkita turga ajratish mumkin:

Shtabli tuzilma — tashkilotda personal bilan ishlash tamoyillarining aniq dasturlarini ishlab chiqish va kadrlar chora-tadbirlarini tashkil etish bilan shug'ullanuvchi personalni boshqarish bo'yicha bo'linmalarning mutaxassislari (personal bo'yicha menejerlar)dan tashkil topadi.

Chiziqli tuzilma — xususiy boshqaruv funksiyalarini bajarish jarayonida personal bilan ishlashning aniq funksiyalarini amalga oshiruvchi menejer-amaliyotchilar (chiziqli menejerlar) dan iborat (6.10- sxema).

Personal bilan ishlash tuzilmasini loyihalashtirishda avvalo quyidagilarni e'tiborga olish lozim:

1. Personalni boshqarishni amalga oshirish taxmin qilinayotgan darajada:

— yoki u yuqori korporativ boshqaruv darajasida hisobga olinishi va qayg'urish predmeti bo'ladi va bunda personalni korporativ boshqarish to'g'risida gapirish mumkin bo'ladi;

— yoki bu vaqtinchalik o'rta darajadagilarning majburiyati bo'ladi va bunda kadrlar bo'linmasi rahbarining personal bilan ishlashini chiziqli menejerlar bilan birgalikda tashkil etishini amalga oshirishi haqida gapirish mumkin bo'ladi.

2. Personalni boshqarish xizmati shtati. Hatto eng katta korporatsiyalarda ham bevosita personalni boshqarish xizmatida 150 kishidan ko'p ishlamaydi. O'rtacha bitta mutaxassisga 200 kishi to'g'ri keladi (6.23- jadval).

Kadrlarni to'plash va hisobga olish bo'yicha ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan xodimlarning ancha aniq miqdori (M)ni quyidagi formula bo'yicha hisob-kitob qilish mumkin:

$$M = \frac{Ni \cdot P_m}{F_m}$$

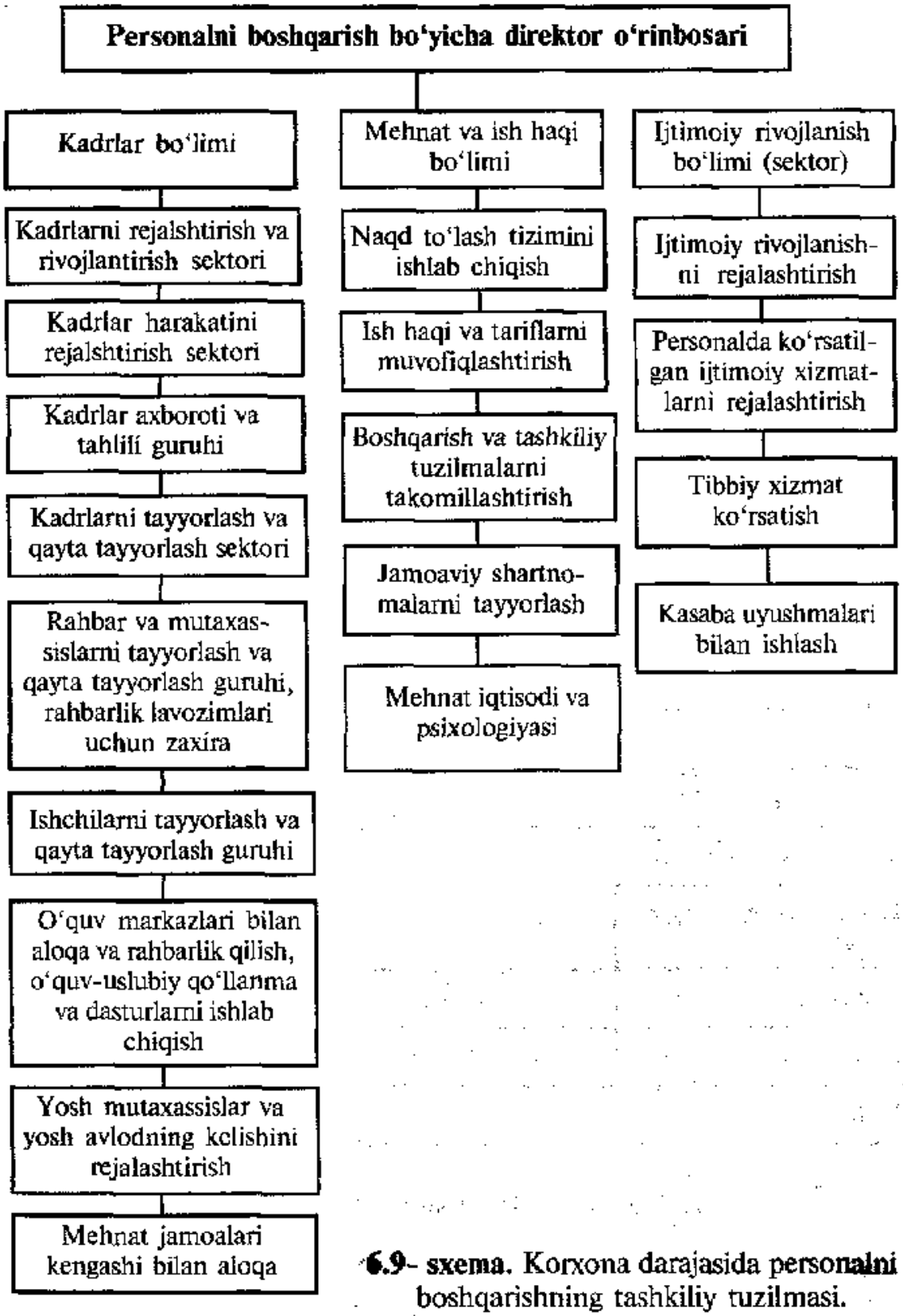
bu yerda, $N_i$ — namunaviy normalar bo'yicha hisoblangan ishlarning umumiy mehnat hajmi, yil(chorak), soatda;

$P_m$ — personal miqdori;

$F_m$ — mehnatga haq to'lash fondi.

Yana shuni e'tiborga olish lozimki, bundan tashqari kadrlar xizmati va personal nisbati hisob-kitobining milliy me'yorlari ham mavjud. Masalan, Rossiyada kadrlar xizmatining bitta xodimiga 50—100 kishi, Germaniyada — 130—150, Fransiyada — 130, AQSHda — 100, Yaponiyada — 40 ta kishi to'g'ri keladi.

3. Personalni boshqarish xizmatining bajaradigan asosiy vazifalari. Personalni boshqarish xizmati faoliyatining umumiy mohiyatini tavsiflaganda quyidagi asosiy vazifalar ajratiladi:




**6.9- sxema.** Korxona darajasida personalni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi.

— shtabli muammolarni yechish (tanlash, saralash, yo'naltirish, tartib-intizom) — 33%;
— kompensatsiya va yordamlar — 28,5%;
— o'qitish, malakani oshirish — 1%;
— mehnat munosabatlari — 10%.

*6.23- jadval.* **Personalni boshqarish shtati**

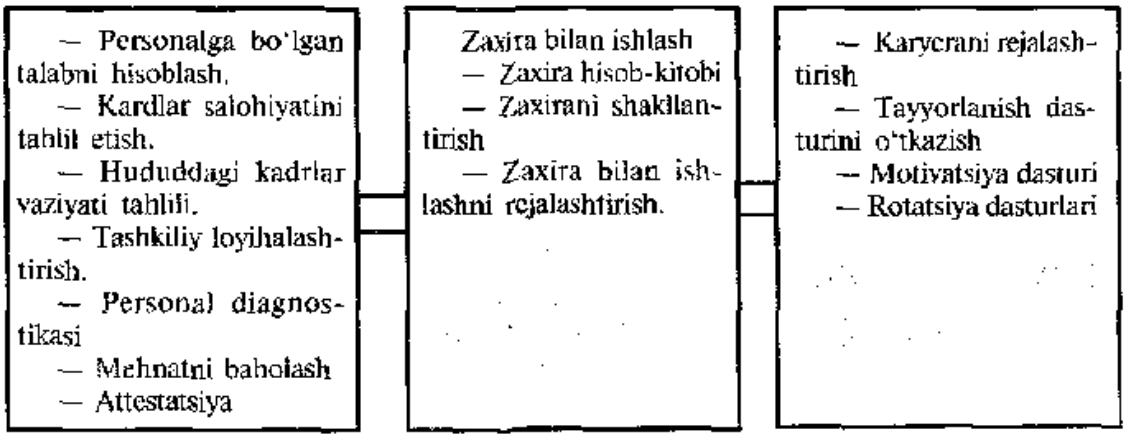
| Korxona ko'lami va tarmog'i | Kadrlar xizmatining bitta xodimiga to'g'ri keladigan personal me'yori | Kadrlar xizmati xodimlarining soni |
|---|---|---|
| Qayta ishlovchi | | |
| 100 kishigacha | 12 | 1–2 |
| 100–199 gacha | 18 | 2–4 |
| 200–299 gacha | 27 | 5–15 |
| 300–399 gacha | 34 | 6–18 |
| Tadqiqot qilish va rivojlantirish | 102 | 1–60 |
| Jamiyat ehtiyojlari | 154 | 1–110 |
| Kasalxonalar | 180 | 1–28 |
| Banklar | 98 | 1–72 |
| Sug'urta kompaniyalari | 101 | 1–142 |
| Transportirofkalash va tarqatish | 272 | 1–75 |
| Davlat muassasalari | 272 | 2–104 |
| Ta'lim | 161 | 1–46 |
| Boshqa firmalar | 194 | 1–120 |

## 6.4. Kadrlar zaxirasini shakllantirish

Kadrlar zaxirasi — bu u yoki boshqa taklif etilgan lavozim talablariga javob beradigan, tizimli maqsadli malakaviy

tayyorgarlikdan o'tgan tanlangan boshqaruv faoliyatini boshqarish qobiliyatiga ega bo'lgan rahbarlar va mutaxassislar guruhidir.

Kadrlar zaxirasi bilan ishlash xuddi kadrlar ishining boshqa texnologiyalari kabi kompleks hisoblanadi (6.11- sxema).




**6.10- sxema.** Kadrlar menejmenti va zaxira bilan ishlash yo'nalishining o'zaro aloqasi.

## Kadrlar zaxirasining turlari

Kadrlar zaxirasining bir necha tipologiyasini ajratish mumkin (faoliyat turlari, lavozimlarni almashtirish tezligi, tayyorgarlik darajasi va boshqalar bo'yicha). Kadrlar ishining maqsadidan kelib chiqib u yoki boshqa tipologiyadan foydalanish mumkin.

**1. Faoliyat turi bo'yicha.** Rivojlanish zaxirasi-yangi yo'nalishlar doirasidagi ishga tayyorgarlik ko'radigan mutaxassis va rahbarlar guruhi (ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashda, yangi tovar va texnologiyalarni ishlab chiqishda). Ular karyera yo'nalishining kasbiy yoki rahbarlik bo'yicha ikkitasidan bittasini tanlashlari mumkin:

Faoliyat yuritish zaxirasi — kelajakda tashkilotning samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi mutaxassis va rahbarlar guruhidir. Bu xodimlar rahbarlik karyerasiga yo'naltirilganlar hisoblanadi.

**2. Tayinlash vaqti bo'yicha.** A guruhi — hozirgi vaqtda yuqori lavozimga tayinlanishi mumkin bo'lgan nomzodlar;

B guruhi — ko'tarilishi yaqin bir-uch yilda rejalashtirilayotgan nomzodlar.

## Kadrlar zaxirasining manbalari va shakllantirish tamoyillari

Kadrlar zaxirasining shakllantirilishi quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

— *zaxira dolzarbligi* — lavozimni almashtirishga bo'lgan ehtiyoj real bo'lishi lozim.

— *nomzodning lavozim va zaxira turiga mos kelishi* — ma'lum bir lavozimdagi ishga qabul qilinadigan nomzod malakasiga bo'lgan talabga javob berish;

— *nomzodning istiqboli* — kasbiy o'sishga yo'naltirilganligi, ma'lumotiga bo'lgan talab, yoshi, umuman, lavozimdagi ishlash staji va karyerasining dinamikligi, sog'ligining holati.

Aniq bir lavozim uchun zaxiraga nomzodlarni tanlashda nafaqat u yoki bu bo'lim, xizmat, sex, uchastka va boshqalarning rahbari javob berishi lozim bo'lgan umumiy talablarni balki, kasbiy talablarni, shuningdek bo'linmadagi, tashkiliy madaniyatdagi va boshqa holatlardagi vaziyatni tahlil etishga asoslangan nomzod shaxsiga bo'lgan talablarning o'ziga xosligi ham hisobga olinishi lozim.

Rahbarlik lavozimlaridagi kadrlar zaxirasining manbalari bo'lib quyidagilar hisoblanishi mumkin:

— aktsiyadorlik jamiyatlarining sho'balari va korxonalar apparatining rahbar xodimlari;

— bosh va yetakchi mutaxassislar;

— ishlab chiqarish faoliyatida o'zini ijobiy tarzda namoyon etgan va mos keluvchi bilim va ko'nikmaga ega bo'lgan mutaxassislar;

— amaliyotni muvaffaqiyatli o'tagan yosh mutaxassislar.

Kadrlar zaxirasining birinchi darajasi — korxonaning barcha mutaxassislari, keyingi darajasi — har xil rangdagi rahbarlarning o'rinbosarlari hisoblanadi. Asosiy zaxira turli xildagi rahbarlar rangini tashkil etadi.

## Zaxira bilan ishlash bosqichlari

Zaxira bilan ishlash quyidagilarni o'zida namoyon etadi: 1) zaxiraga bo'lgan ehtiyojning tahlili; 2) zaxira ro'yxatini tuzish va shakllantirish; 3) nomzodlarni tayyorlash.

1. Zaxiraga bo'lgan ehtiyojni tahlil etish. Zaxirani shakllantirish jarayonini boshlashdan oldin avvalo:

— apparat tuzilmasidagi o'zgarishlarni bashorat etish;

— xodimlarning xizmat bo'yicha ko'tarilishini takomillashtirish;

— har bir lavozim yoki bir xil guruhdagi lavozimlar (har bir lavozim va ularning guruhiga zaxiradan qancha nomzod to'g'ri keladi) bo'yicha zaxira zichligi darajasini aniqlash.

Natijada zaxiraga bo'lgan joriy va istiqbolli ehtiyojni aniqlashning imkoni paydo bo'ladi. Kadrlar zaxirasining maqbul miqdorini aniqlash uchun quyidagilarni belgilash zarur:

— korxonaning yaqin yoki uzoq istiqbolda boshqaruv kadrlariga bo'lgan ehtiyojini (besh yilgacha);

— zaxiraga kiritilgan xodimning tayyorgarlikni qayerda o'taganidan qat'iy nazar ayni vaqtda har bir darajadagi zaxiraga haqiqiy tayyorlanganlar soni;

— boshqa rayon va hakozalarga ketishi sababli individual dasturlarni bajarmaganligi natijasida ayrim xodimlarning kadrlar zaxirasidan chiqishining taxminiy foizi;

— boshqa uchastkalar faoliyatida foydalanish mumkin bo'lgan rahbarlik qiluvchi boshqaruv xodimlari tuzilmasining o'zgarishi natijasida chiqarilganlar soni.

Bu vazifalar kadrlar zaxirasini shakllantirishgacha yechiladi hamda ular bilan ishlashning barcha jarayonlarida to'g'irlanib boriladi.

2. Zaxira ro'yxatini tuzish va shakllantirish o'z ichiga: zaxiraga nomzodlar ro'yxatini shakllantirish va konkret lavozimlar uchun zaxirani yaratish.

Zaxirani shakllantirish jarayonida quyidagilarni aniqlash lozim:

1) zaxiradagi nomzodlar ro'yxatiga kimni qo'yish mumkin va zarur; 2) zaxiradagi nomzodlar ro'yxatidan kimni o'qishga yuborish kerak. 3) individual xususiyatlari va rahbarlik lavozimidagi istiqbollarini hisobga olgan holda har bir nomzodga qanday tayyorlanish shaklini qo'llash kerak.

Zaxira ro'yxatini shakllantirish uchun quyidagi usullardan foydalaniladi:

— **hujjat ma'lumotlari tahlili** hisobotlar, tarjimai hol, tavsifnomalar, xodim attestatsiyasi natijalari va boshqa hujjatlar.

3. Zaxiradagi nomzodlar ro'yxatini shakllantirishda quyidagi omillar hisobga olinadi:

— lavozimga bo'lgan talab, ish o'rnini ta'riflash va baholash, mehnat unumdorligini baholash;

— mutaxassisning mos keluvchi lavozimda muvaffaqiyatli ishlashi uchun zarur bo'lgan kasbiy tavsifnomasi;

— zaxira lavozimiga nomzodning individual xususiyatlari va rasmiy talablarini baholash natijalari.

## NAZAPOT UCHUN SAVOLLAR

1. Kadrlar siyosati nima va uni asoslashning qanday turlari mavjud?
2. Ochiq va yopiq kadrlar siyosatini amalga oshirishning o'ziga xos xususiyatlarini tushuntirib bering?
3. Kadrlar xizmatining vazifasi nimalardan iborat?
4. Tashkilotda personalni boshqarishning nechta tuzilmasi mavjud?
5. Kadrlar xizmatini shakllantirishning mohiyatini tushuntirib bering.
6. Kadrlar zaxirasini tushuntirib bering?
7. Kadrlar zaxirasining turlarini sanab o'ting?
8. Kadrlar zaxirasining manbalari va shakllantirish tamoyillarini tushuntirib bering

# VII BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA PERSONAL XULQ-ATVORINI BOSHQARISH

**Muhim tushunchalar:** psixologik jihatlar, psixologik zaxira, shaxsning tabiiy xususiyatlari, ekstraversiya, introversiya, temperament, qiziqish, shaxsning ehtiyoji, boshlang'ich ehtiyojlar, ikkilamchi ehtiyojlar, jamoa, guruh guruhning maqsadi, guruhning samaradorligi.

## 7.1. Boshqaruvning psixologik asoslari

Murakkab boshqaruv jarayoni turli imkoniyat va zaxiralarga asoslanadi. Rahbar o'z bilimi, tajribasiga ko'ra shu imkoniyatlardan biriga ko'proq e'tibor qaratishi mumkin. Boshqaruvning psixologik jihatini ajratib olish o'ta shartli bo'lib, shaxs ruhiyatiga oid omillar rahbar faoliyatining barcha jabhalarida aks etadi. Boshqaruvdagi psixoligik jihatlarni umumlashtirgan holda ularni uch asosiy guruhga kiritish mumkin:

1. Xodimlarga xos psixologik xususiyatlar;
2. Rahbar shaxsiga xos xislatlar;
3. Rahbar hamda xodim munosabatlarini shakilllantirish muammolari.

Birinchi toifaga kiruvchi psixologik masalalar ko'proq xodim yoki guruh ruhiyatiga yo'nalgan bo'lib, xodimlarni tanlash va joylashtirish tashkilot maqsadiga erishish va boshqaruv samarasini oshirishning asosiy shartlaridan biridir. Shu bois, xodimning bu bilimi va malakasiga asoslangan tanlov va shunday ma'lumot asosida rahbarning xodimlariga individual yondoshuvi — boshqaruv subyekti va obyekti o'rtasidagi munosabatni shakillantiruvchi muhim omildir. Xodimlarning ish o'rinlariga tayinlash tardbiri ilmiy asoslangan bo'lishi hamda ushbu kasbga qo'yilgan talablarga javob beruvchi shaxs xislatlarini inobatga olish zarur.

Kasb va lavozimga qo'yilgan talblar majmuasi kasb professiogrammasida o'z aksini topadi. Ushbu kasb professiogrammasiga mos keluvchi shaxs sifatlari majmuasining dinamik

tuzilmasiga ega bo'lgan xodimlar samarali mehnat ko'rsatkichlarini kutish mumkin. Shu sababli harqanday lavozimga qo'yiladigan talablarning aniq va ravshan ifodalanganligi yangi xodimni ishga qabul qilishda shu talablarga javob beruvchi shaxs xislatlarini aniqlashga e'tibor qaratilishi samarali boshqarishni ta'minlovchi omildir. Xodimlarga xos individual — psixologik xususiyatlarni aniqlash psixologiyafanidan shaxs tipologiyasi tushunchasi bilan bog'liq. Hozirga kelib psixologiya fanidan shaxs tiplariga oid tasniflarning bir qancha ko'rinishlari va bu borada turli xil yondoshuvlar bo'lib, ular orasida insonning yetakchilikka yoki ijro faoliyatiga moyilligi yakka yoki guruhiy mehnat turida o'zini yaxshi xis etishi kabilarni ko'rsatib o'tish mumkin.

Rahbar xodimning vazifasiga yo'naltirishda uning psixologik xususiyatlarini inobatga olish kerak. Xodimlarning mehnat faoliyatini tashkillashtirishda e'tibor qaratiladigan yana bir jihat jamoada bir vazifani ado etishda ishtirok qiluvchi xodimlarning o'zaro kirishimliligini ta'minlashdir. Tadqiqotlarda aniqlanishicha xodimlarning o'zaro kirishimligi asosida tuzilgan jamoalarda psixologik muhit sog'lomligi tufayli mehnat unumdorligi 30 % gacha o'sgan.

Rahbar o'zaro munosabatdagi xodimlarni bir jamoada birlashtirar ekan, vazifani taqsimlashda xodimning ma'suliyatliligini diqqat qaratishi yetakchilikka moyilligi bir xodimga ijrochi xodimni biriktirishi lozim. Shuni alohida ta'kidlab o'tish zarurki, xodimlarni bir vazifa ustida jamlashda milliy psixologiyaga asoslangan meyyoriy hulq shakillariga alohida e'tibor qaratish zarur. Hususan xodimlarning yoshi avval egallagan yoki ayni paytdagi lavozimini ma'lumoti va jinsini hisobga olish lozim. Shu tariqa rahbar xodimlarini bir vazifa ustida quvontirish orqali nafaqat ushbu vazifani muvoffaqiyatli tarzda ado etish balki guruhdagi maqbul muhitni shakillantirish imkoniyati paydo bo'ladi.

Xodimlar faoliyatini tashkillashtirishning ya'na bir jihati jamoaga xos ayrim psixologik qonuniyatlarni bilishdir. Psixologiya fanining alohida yo'nalishi hisoblanmish ijtimoiy

psixologiya guruhlariga xos shunday rivojlanish qonuniyatlarni aniqladiki, ular har qanday jamoada ham ko'zga tashlanadi.

Masalan, har qanday yangi tashkil etilgan jamoa avvalgi oddiy guruh sifatida tanishuv bosqichidan o'tadi so'ngra esa guruhdagi xodimlarning nufuzli aniqlik kirituvchi bosqich yuzaga keladi. Uchinchi bosqich esa guruhda me'yoriy jihatlarning ishlab chiqilishi hamda ularning qabul qilinishi bilan bog'liq. Shundan keyin guruh asosiy maqsadga yo'nalgan faoliyatni bajarish bosqichiga ko'tariladi.

Etiborli tomoni shundaki, har qanday jamoa ushbu bosqichlarga vaqti vaqti bilan qaytib turadi va jamoada kuzatiladigan ayrim nizoli vaziyatlar guruh hayoti uchun tabiy xoldir. Guruh ichki hayotining bunday xususiyatlaridan voqib bo'lgan rahbar ushbu ziddiyatlarning tezroq va bezarar o'tishi haqida qayg'uradi, ularning oldini olish choralarini ko'radi. Hatto jamoa a'zolarining birgalikdagi sport yo'nalishidagi ishtiroki, tabiyat qo'ynida dam olishi, o'zaro munosabatlarni hal qilshi mumkin.

Boshqaruv samarasini ta'minlovchi asosiy psixologik zaxira — rahbar shaxsdir. Boshqaruvni mavjud rahbarlik roli va rahbarlik shaxsi o'rtasidagi doimiy uyg'unlashuv jarayoni, deb atash mumkin. Rol va shaxs o'rtasidagi mavjud nomutanosiblik rahbar ichki dunyosida ayrim diskomfort holatini yuzaga keltiradi va buday noxushlik nafaqat ishga va xodimlarga bo'lgan munosabat, balki rahbarning oilaviy hayotiga ham salbiy ta'sir etishi mumkin.

Rahbar o'zi uchun odatiy ish uslubini amalga oshirar ekan, asosan xodimlarga nisbatan munosabatda turli strategik usullarga murojaat etadi. Nizoli, muammoli va qiyin vaziyatlarda rahbar harakatini tahlil etish orqali psixologiya fanida munosabatlarning besh xil turi aniqlangan:

1) raqobat — bunday pozisiyada turgan rahbar muhokamaga oid vaziyatni o'zi aytganicha hal etishga intiladi. O'zga tomonning manfaat va qiziqishlari mutlaqo hisobga olinmaydi hamda bu ko'proq atoritar boshqauv uslubini eslatadi.

2) yon berish holati. Bunda rahbar muhokamaga doir masalada xodim manfaatini yoqlaydi.

3) kompromiss — muhokamadagi masala yuzasidan me'yoriy munosabatni shakllantirish. Boshqa munosabat turlaridan farq qilgan holda, kompromissda kelishuv vaqtinchalik bo'ladi va muhokama qilinayotgan masalaga keyinchalik yana qaytiladi.

4) masalani muhokama qilishdan qochish — ba'zi paytda rahbar o'z munosabatini cheklashi va muhokama qilinayotgan muammo bo'yicha yechimni ma'lum vaqtga kechiktirishi muammoga oid ma'lumot yetarli bo'lgandan so'ng u munosabatini tashkillashi va xodim bilan muloqatni davom ettirishi mumkin.

5) hamkorlik eng samarali muloqat uslubi bo'lib bunda rahbar va xodim munosabatlarini o'zaro manfaatlarni nazarda tutgan holda davom etadi.

Yuqorida qayd qilib o'tilgan uch toifadagi psixologik jihatlar nafaqat tashkilotni boshqarishning psixologik omillari, balki rahbar mahoratini yuksaltiruvchi imkoniyatlar hamdir.

## 7.2. Shaxs xulq-atvori nazariyasi

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

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

- shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o'ziga xos psixologik xususiyatlari;
- ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlari tizimi;
- shaxsni boshqarish tizimi, uning "men-obrazi".

**Shaxsning tabiiy xususiyatlari** — bular unda tug'ilgan vaqtidan boshlab mavjud bo'lgan narsalardir. Odatda ular faollik va ta'sirchanlik singari dinamik tavsiflarning ma'lum

darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi. Shaxsning faolligi turli xil faoliyatlarga intilishida, o'zini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining kechish kuchi va tezligida ifodalanadi, ya'ni shaxsning faoliyatiga xos bo'lgan xususiyat sifatida namoyon bo'ladi. Faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-g'ayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nutqdagi shiddatkorlik bo'lsa, ikkinchi tomondan, ruhiy faoliyat, nutq, imo-ishoraning zaifligi, passivligida aks etadi. Ta'sirchanlik shaxsning asabi qo'z-g'aluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga bo'lgan munosabatini ko'rsatib beruvchi his-tuyg'ularining shiddatkorligida namoyon bo'ladi. XX asrning 20- yillarining boshlarida shveysariyalik ruhshunos K.G.Yung shaxsning psixologik xususiyatlarini "ekstraversiya" va "introversiya" tushunchalari orqali ta'riflab berishni taklif etdi.

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

Ekstravertlarga xulq — atvorining ta'sirchanligi, imo-ishoralardagi faollik, samimiylik, tashabbus ko'rsatish (ba'zan ortiq darajada), ijtimoiy ko'nikuvchanlik, ichki olamning ochiqligi xos bo'ladi.

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

Introvertlar o'zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamovilik, biqiqlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, yetarli darajada murakkab ijtimoiy adaptasiya (ko'nikuvchanlik) xosdir.

Introversiya — ekstraversiyaning hissiy tavsiflar bilan birga qo'shilib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi.

**"Temperament"** tushunchasi lotincha temperamentum - qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan so'zdan kelib chiqqan.

Temperamentning eng mashhur turlari (sangvinnik, melanxolik, flegmatik va xolerik) miloddan avvalgi asrdayoq Gippokrat tomonidan joriy qilingan bo'lib, ularning nomlari hanuzgacha saqlanib qolgan, lekin mazmuni o'zgargan.

**Temperament** — shaxsning o'ziga xos xususiyatlari majmuidan iborat bo'lib, ular inson faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulq-atvorini aks ettiradi va quyidagicha namoyon bo'ladi:

- xoleriklarda — shiddatli reaksiyalar, ochiqlik, kayfiyatning keskin almashinuvi, beqarorlik va umumiy harakatchanlik bilan namoyon bo'ladi;
- rasionallik — (xatti-harakatlarning to'g'riligi) bilan ifodalanadi;
- flegmatiklarda — sustkashlik, barqarorlik, biqiqlik, hissiy holatini tashqariga unchalik namoyon qilmaslik, mulohazalarining mantiqiyligi bilan ajralib turadi;
- melanxoliklarda — beqarorlik, osongina ta'sirlanish, odamlarga qo'shilmaslik, hatto arzimas narsa va voqealardan ham chuqur kuyinishi bilan ajralib turadi;
- sangvinniklarda — harakatchanlik, taassurotlarni almashtirib turishga moyillik, ta'sirchanlik, odamshavandalik bilan ajralib turadi.

Temperamentning sanab o'tilgan bu xillari nisbatan barqaror bo'lib, muhit va tarbiya ta'sirida o'zgarishlarga kam bo'ysunadi. Shu bilan birga ular shaxsning mazmun tomonini, qadriyatlari va ehtiyojlarini ifodalamaydi.

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

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

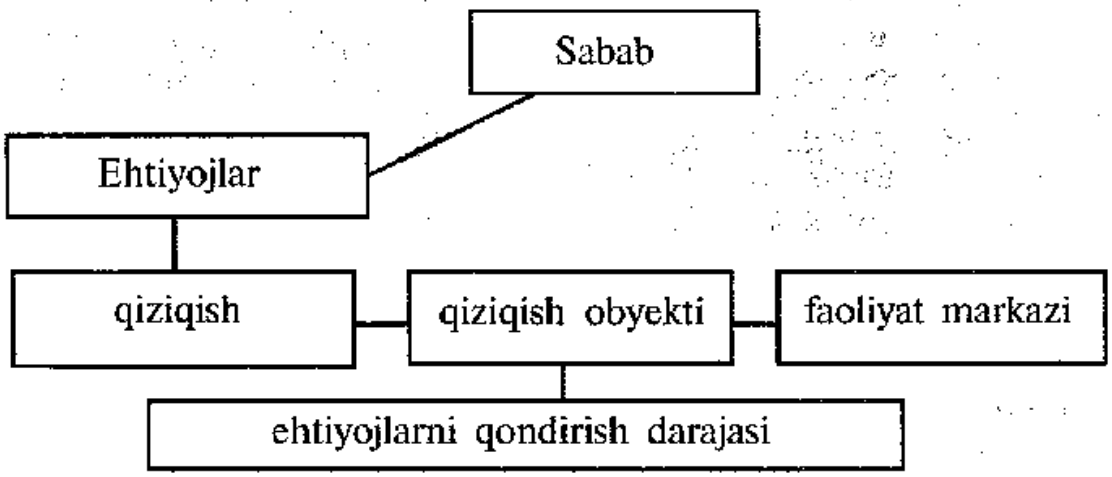
Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda katta bo'lib, boshlang'ich ehtiyojlar ajratib ko'rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keltiriladigan oziq-

ovqatga, havo, uyqu, hirsiy bo'lgan ehtiyojlar bo'lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo'lishini ta'minlaydi.

Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo'ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan ancha farq qilib (xilma-xil bo'lib), shaxsning psixologik rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy normalarga bog'liqdir (7.11- sxema).

Shaxs ehtiyojlarining butun xilma-xilligi uning faoliyatining manbaini, sababini tashkil etadi. Sabab — insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi narsa bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liqdir.

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




**7.11- sxema.** "Ehtiyoj — sabab — qiziqish" tushunchalarining o'zaro bog'liqligi.

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

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

"Jamoa" tushunchasi boshqarishning ko'pgina bo'limlarida markaziy o'rinlardan birini egallaydi.

Jamoa deganda nima tushuniladi va nima sababdan bu tushuncha boshqarish tizimida shunchalik muhim o'rin tutadi?

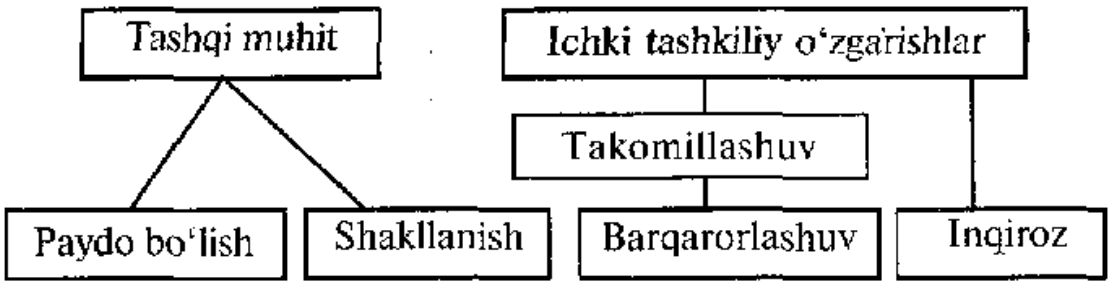
**Jamoa** — ijtimoiy tashkilot bo'lib, uning uchun birgalikdagi ijtimoiy ahamiyatli faoliyat xosdir.

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

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

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

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni rivojlanishning bir nechta izchil bosqichini o'tishdan iborat. Rahbarning jamoani boshqarish jarayoni va san'ati uning rivojlanishning bir bosqichidan ikkinchi — yanada yuqoriroq bosqichiga oqilona ko'chirishdan iborat (7.12- sxema).




**7.12- sxema.** Jamoaning shakllanish bosqichlari.

Bunday bosqichlarga quyidagilar kiradi:
— paydo bo'lish;
— shakllanish;

— barqarorlashish;

— takomillashuv yoki inqiroz (bu tabiiyki oldingi bosqichlarga qarama-qarshi bo'lib, ularni inkor qiladi).

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

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

Mazkur bosqich jamoani boshqarish uchun ayniqsa, murakkabdir. Bir tomondan, kichik guruhlarning tashkil etilishi obyektiv jarayon bo'lib, rahbar bunga halaqit bera olmaydi.

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

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

## 7.3. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori

Personalni boshqarish sohasidagi o'zaro bog'liq harakatlar zanjirida xodimni ishga olishdan tortib, uning tashkilotdan ketishiga qadar menejerlar vaqtining 50–80%i guruhlardagi faoliyat turlariga sarflanadi. Har qanday rahbar ishining samaradorligi guruhlardagi ishning o'ziga xos xususiyatlarini tushunish va menejerlar guruhining a'zosi sifatida to'g'ri harakat qilish hamda o'zining guruhdagi ishini boshqarish bilan chambarchas bog'liqdir. Keyingi yillardagi tadqiqotlar guruh-

larda amal qiladigan va ish ko‘rsatkichlariga ta’sir ko‘rsatadigan ayrim kuchlarga aniqlik kiritdi.

Menejerlik guruhlarining samarali ishlashiga ta’sir qiluvchi omillarni qarab chiqishga o‘tishdan oldin, umuman, tashkilotlarda muayyan muammolarni hal qilish uchun tuziladigan guruhlarga taalluqli ko‘pchilik g‘oyalar, qoidalarni sanab o‘tishga harakat qilib ko‘ramiz. Bunga aniqlik kiritish uchun M. Sherifning klassik eksperimentini eslatib o‘tamiz. M. Sherif guruhni bitta qorong‘i xonaga joylashtirib, hammaning e’tiborini tushib turgan yorug‘lik dog‘iga qaratadi. So‘ngra, guruhning har bir a’zosidan yorug‘lik qaysi yo‘nalishda tushayotganligi va qanday masofada kelayotganligi so‘ralgan. Garchi, yorug‘likning o‘rni almashtirilmagan bo‘lsa ham bu savolga yakka tartibdagi javoblarda muayyan farqlar bo‘lgan. Biroq, har kim o‘z javobini ayrim holda aytganda, guruh yorug‘likning yo‘nalishi va masofasi haqida juda tez bir fikrga kelgan va guruhiy qarorga erishilgan, lekin bunda ko‘p hollarda bu fikrlar oldingisidan birmuncha farq qilgan.

Shunday qilib, yuqoridagilardan kelib chiqqan holda aytish mumkinki:

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

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

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

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

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

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

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

## 7.4. Guruhning umumiy maqsadlari

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

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

- shaxsining guruhga mansubligi, guruhning jozibadorligi va guruhga a'zolik;
- norasmiy guruhlarning paydo bo'lishi;
- guruhda rollarning vujudga kelishi (ayrim shaxslar guruh ehtiyojlariga boshqalarga nisbatan ko'proq mos keladilar va guruhda vaziyatning yaxshilanishiga imkon beradilar. Masalan, guruhda xushchaqchaq kishi, komandaning jonidili, g'oyalar tashuvchi kishi va h.k.lar bo'lsa shunday bo'ladi).

Shunday qilib, aytish mumkinki, guruh — bu kishilarning o'zaro harakati natijasida vujudga keladigan majmuidir. Bu kishilar o'zaro har kimning keskin holatini kamaytirib, har kimga o'z maqsadlariga erishish imkonini beradilar. Ammo bular korxonada muayyan vazifalarni hal qilish uchun tashkil etiladigan rasmiy guruhlarning ishida samaraga erishish uchun yetarli bo'lmaydi.

Bizningcha, quyidagi ta'rif ancha foydaliroq bo'lishi mumkin: guruh — bu o'zlarini ayrim umumiy maqsadlarga ega bo'lgan guruh deb qabul qiladigan kishilarning har qanday yig'indisidir.

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

Tashkilotdagi guruhlarga xizmat qiladigan maqsadlar xilma-xil bo'lishi mumkin: ishni taqsimlash, boshqaruvni amalga oshirish, muammolarni hal qilish va qarorlar qabul qilish; ishni nazorat qilish mas'uliyatini oshirish. Ayrim guruhlar boshqa unchalik rasmiy bo'lmagan vazifalarni bajarish uchun ham vujudga kelishi mumkin.

**Guruhning samaradorligi.** Endi "guruhning samaradorligi" degan tushunchani izohlab berish mumkin.

Guruhning samaradorligi deyilganda, guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasi tushuniladi. Ayrim tadqiqotchilar bunga guruh a'zolarining bu yerda bo'lishdan qanoat hosil qilishini ham qo'shadilar. Bu bilan shaxsning alohida ehtiyojlari guruh faoliyatining ijtimoiy ahamiyati bilan qo'shilib ketadi.

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

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

Vazifaning muhimligi ham katta ahamiyat kasb etadi: vazifa qanchalik muhim bo'lsa, guruh uni bajarish uchun shunchalik ko'p mas'uliyat his qiladi.

Pirovard natijada har qanday vazifaning barcha jihatlarini belgilab olish zarur, bu guruhning eng maqbul tarkibi va hajmini aniqlash, vazifani bajarish uchun vaqt belgilash uchun kerak bo'ladi.

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

4. Boshqaruvchi omillar:

— guruhga rahbarlik qilish muhim omillardan biri hisoblanadi. Lekin biz bu bo'limda rahbarlikning eng yaxshi va universal usulini aniqlashni maqsad qilib qo'ymaymiz. Menejment nazariyasida bu masalaga ko'pgina ishlar bag'ishlangan.

Biz boshqaruvning turli usullarini qarab chiqamiz, bunda ularning guruh bilan ishlashdagi samaradorligiga e'tibor beramiz. Turli usullarning har xil natija berishini ko'ramiz, ulardan har birining samaradorligini aniqlashga harakat qilamiz.

Direktiv model. Bunda bir kishi, rahbarning o'zi (rasmiy yetakchi) boshqaradi. Aynan u qarorlar ishlab chiqadi, guruh faoliyatini muvofiqlashtiradi va nazorat qiladi.

Bu modeldan foydalanish natijalari: qarorning sifati rahbar ega bo'lgan axborotga va qaror qabul qilish uchun bu axborotdan to'g'ri foydalana olish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi.

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

**Demokratik model.** Bu modelning o'ziga xos xususiyati, guruhni tashkil etgan xodimlar bilan rahbar o'rtasida faol fikr almashuvidir. Bunda qarorlar guruh yig'ilishida qabul qilinadi.

**Bu modeldan foydalanish natijalari.** Boshqaruvning bu xilida axborot hajmi ko'payadi va qaror qabul qilish osonlashadi. Biroq qaror direktiv modeldagi qarorga nisbatan sekinroq amalga oshiriladi.

Boshqaruvning bu xili amalda katta qiyinchiliklar tug'diradi va shu sababli rahbarda alohida hususiyatlar (o'z xavfsizligini his qilgan, boshqalarni tushunish qobiliyati, yig'ilishlar o'tkazish amaliyotini egallash va h.k.) bo'lishini talab qiladi. Rahbar bilan guruh o'zaro muomalani o'rganishlari kerak, bu esa birinchi qarashda tuyulganidek unchalik oson vazifalardan emas.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Boshqaruvdagi psixoligik jihatlarni umumlashtirgan holda ularni nechta asosiy guruhga kiritish mumkin?
2. Shaxsning xulq-atvorini tavsiflaydigan asosiy omillar qaysilar?
3. "Ekstraversiya" va "introversiya" tushunchalarining mazmuni nima?
4. "Temperament" tushunchasi shaxsning qanday xususiyatlarini nazarda tutadi?
5. A.Maslovning ehtiyojlar tizimi nimalardan iborat?
6. Ehtiyoj-sabab-qoniqish tushunchalarining o'zaro bog'liqligi qanday?
7. Jamoa va uning funksiyalari, belgilovchi alomatlari nimalardan iborat?
8. Jamoaning shakllanish bosqichlari nimalarni o'z ichida oladi?
9. Guruhning umumiy maqsadlari deganda nimani tushunasiz?
10. Guruh samaradorligining asosiy omillariga nimalar kiradi?

# VIII BOB. PERSONAL BOSHQARUVIDA MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI

**Muhim tushunchalar:** industrial psixologiya, xautorn eksperimentlari, ijtimoiy-psixologik yo'nalish, "Xulq-atvor fanlari" maktabi, etika (axloq), psixologik o'z-o'zini himoya qilish qonuniyati, ishchanlik kostyumi, notiqlik san'ati.

## 8.1. Personalni ijtimoiy-psixologik boshqarishning nazariy muammolari

Industrial psixologiya konsepsiyasining yaratilishi ham mehnatni tashkil etishning Teylorcha andozasini ishlab chiqish davriga to'g'ri keladi. Bu yunalish asoschisi Gugo Myunstererg (1863–1916) dir. Uning "Biznes psixologiyasi", "Psixologiya va industrial samaradorlik" kitoblari birinchi marta xodimlarni boshqarishning psixologik jihatlariga daxldor bo'ldi, ishga qabul qilishda, kadrlarni tayyorlashda va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish sohasidagi tashkiliy tadbirlarda testlashtirish ahamiyatini bayon qilib berdi. Amerika Qo'shma Shtatlarida psixologiya korporasiyasining tashkil etilishi (1918-yil) personal bilan ishlash amaliyotida boshqa psixologiya usullardan keng foydalanishga asos yaratdi.

Gugo Myunsterberg asosiy tamoyillarni ifodalab bergan bo'lib, ularga muvofiq rahbarlik lavozimlariga xodimlarni tanlab olish kerak bo'ladi, dedi. U o'z fikriga ko'ra biznesga uch eng dolzarb masalani qo'ygan bo'lib, ular quyidagichadir: intellektual sifatdagi ishlarni bajarish uchun eng mos keladigan kishilarni qanday qilib izlab topish kerak (kadrlarni ilmiy tanlash); qanday psixologik sharoitda har bir xodimdan eng yaxshi natijalar kutish mumkin; bu masalalar ular tomonidan qanday ishlab chiqilgan, turli ishlarga bo'lgan qobiliyatlarni aniqlash uchun testlar qanday tuzib chiqilgan. Myunstenberg "psixotexnika" asoschisi bo'lib, bu 50- yillarda "Amaliy psixologiya" deb atalgan edi.

XX asrning 30- yillari boshlaridan e'tiboran personalni boshqarishning zamonaviy bosqichi boshlandi, u insonning ishlab chiqarishdagi xulq-atvorini o'rganishni, davlat tomonidan personal bilan ishlash sohasini boshqarishni nazarda tutar edi. Insoniy munosabatlar nazariyasining eng yorqin namoyandalariga E. Meyo, F. Rotlisberger, K. Anjeris, R. Likart, R. Bleyk va boshqalar kiradi. Inson resurslari nazariyasining mualliflari — A.Maslou, F.Xersberg, D.Makgregor va boshqalar edi.

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

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

Xautorn eksperimentining intervyu olish bilan bog'liq bo'lgan texnologiyasida samaradorlikni tahlil qilishga eksperimental yondashuv vujudga keldiki, u insonni his-tuyg'ular, fikrlar, xulq-atvor ta'sirini e'tirof qilar edi. Insoniy munosabatlar harakati diqqatni ishlovchilar orasidagi alohida farqlarga va norasmiy guruhlar xodimlarining ishchanligiga va xulq-atvoriga, shuningdek, menejerlarning kommunikasiyalar tizimini takomillashtirishga bo'lgan ehtiyojiga, xodimlarning ehtiyojlari va his-tuyg'ulariga yanada ta'sirchan bo'lish talabiga, mehnat natijalarini nazorat qilish tizimini

belgilashga ta'sir ko'rsatishga qaratgan edi. Bu tizim esa xodimlar qiziqishlarini (sifat to'garaklari) hisobga olishga va hokazolarga mo'ljallangan edi.

Xautorndagi eksperimentlar muhim xulosalar chiqarish, ko'p yillik mustaqil tadqiqotlar yakunlarini chiqarish va natijalarini tekshirish imkonini berdi, bu tadqiqotlar inson resurslarini boshqarish usullarini takomillashtirish muammolari yuzasidan ishlab chiqarishda o'tkazildi. Bu, masalan, Chester P. Bernardning nazariy va amaliy ishlanmalariga taalluqlidir. U ilmiy izlanishlar olib borish bilan bir qatorda 20 yildan ortiq (1927—1948- yillar) davr mobaynida "Nyu-Jersi Bell Telefon" kompaniyasining prezidenti lavozimini egallab turdi, bu esa unga o'z g'oyalarini amalda sinab ko'rish imkonini berdi.

U tizimli yondashuv nuqtayi nazaridan ishlab chiqarishda muayyan sharoitlarda samarali bo'lgan kichik guruhlarning ommalashuvi istiqbollariga, uning ijtimoiy tuzilishini mustahkamlash vositalariga va ish jarayonida personalning o'zaro yordam ko'rsatish imkoniyatlaridan foydalanish asosida mehnat unumdorligini oshirish, ya'ni jipslik imkoniyatlarini oshirish istiqbollariga bahs berdi. Uning rahbarlik to'g'risidagi tasavvurlari boshqaruvning bir qator yetakchi zamonaviy usullarida rivojlantirildi va tasdiqlandi, hozir esa ular klassik usullar hisoblanadi.

Bernard, chamasi, ishlab chiqarishning ijtimoiy tuzilishidagi rasmiy va norasmiy tashkilotlarni birinchi bo'lib ajratib ko'rsatdi, ishlab chiqarishning ijtimoiy tuzilishi deganda, ongli ravishda muvofiqlashtirilmaydigan, umumiy maqsadga ega bo'lmagan ijtimoiy o'zaro munosabatlarni tushundi. Shu bilan birga, u alohida ta'kidlab o'tganidek, jamoada norasmiy tashkilotlar, o'zaro munosabatlar, aloqalarning mavjudligi rasmiy tuzilmalarning normal ishlashi uchun, boshqaruv va ishlab chiqarish personalining samarali hamkorligi va o'zaro yordam ko'rsatishi uchun zarur shart hisoblanadi.

Bundan tashqari, Xautorn eksperimentlarining natijalari Meri Parker Folletning tadqiqotlarini amaliy ravishda tasdiqladi, u o'z asarlarida (1918 — 1920- yillar) qulay ijtimoiy

iqlimning ishlab chiqarishga, undagi ish samaradorligini oshirishga ta'sir ko'rsatishi masalasini qo'ydi. Follet o'zining "Yangi davlat" asarida insoniy munosabatlar sohasini o'rganishning muhim ahamiyatini ta'kidladi. "Follet mehnat va kapitalning uyg'unligi g'oyasini ilgari surdi, bu uyg'unlikka barcha manfaatdor tomonlarning manfaatlarini to'g'ri asoslaganda va hisobga olganda erishish mumkin edi"[1].

Xautorn eksperimentlari inson resurslarini boshqarishi yanada rivojlantirishning boshlang'ich nuqtasi bo'lib xizmat qiladi, qattiq tartibga solish va ko'proq moddiy rag'batlantirishga asoslangan klassik yondashuvdan boshqacha asosiy tavsiflarga ega bo'lgan "insoniy munosabatlar" doktrinasiga o'tishni bildirar edi. Bu eksperimentlar personalning mehnatdan ko'nikish hosil qilish darajasi bilan uning ish samaradorligini oshirish o'rtasida barqaror sabab bog'lanishi borligini ko'rsatdi. Shu munosabat bilan yakka tartibda rag'batlantirishni guruh tarzida rag'batlantirish bilan almashtirish taklif etildi, ma'muriy va iqtisodiy ta'sir ko'rsatish usullarini esa ijtimoiy-psixologik ta'sir ko'rsatish bilan almashtirish tavsiya etildi, u mehnatdan qoniqish hosil qilishni oshirish, rahbarlikning demokratik usulini ommalashtirish imkonini beradi.

Mazkur maktab nazariyotchilari xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishdagi faolligini, korxonalarda ijtimoiy vaziyatni yaxshilashdagi, oddiy personal bilan ma'muriyat o'rtasidagi kelishmovchiliklarni yumshatishdan iborat psixologik usullarni asoslab berdilar.

Xodimga "ishlab chiqarish liniyasining bir qismi" sifatida qarash barham topdi. Uning, avvalo, shaxs ekanligi e'tiborga olina boshladi. Bu narsa shunga olib keldiki, moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda ma'naviy rag'batlantirish usullari ham yetarli darajada keng foydalanila boshlandi. Ko'p kuch-g'ayrat va mablag'lar xodimlar mehnati va turmushining

---

[1]История менеджмента. Учебн. Пособие. Под ред. Валового Д.В.М.: 1997, 189-б.

optimal shart-sharoitlarini yaratishga qaratildi (ergonomika rivojlantirildi; amaliy fanlar: industrial psixologiya va sotsiologiya keng ommalashdi), "ishtirok etish menejmenti" rivoj topdi, jamoada norasmiy munosabatlarning roli ortdi, rasmiy va norasmiy tashkilotlarning o'zaro munosabatlarini o'rganish vositalari va usullari rivojlantirila boshlandi. Boshqacha so'zlar bilan aytganda, menejment yangi yunalishga – ijtimoiy-psixologik yunalishga ega bo'ldi.

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

Personalni boshqarish maqsadlariga kelganda xulq-atvor va ijtimoiy fanlar: psixologiya, sosiologiya, mehnatni tashkil etish va uning iqtisodiyoti fanlari tizimi tobora o'zaro bog'liq, ravishda rivojlana boshladi. Personal muammolarini hal qilishga yondashuvni bu fanlar iqtisodiy maqsadlarga atrof-muhitning ahvolini va shaxsiy omilkorlikning rivojlanishiga, guruhlarni tashkiliy maqsadlarga erishishga jalb qilishda foydalanishga qaratilgan yondashuv sifatida tasvirlanadi.

Tashkiliy xulq-atvor nuqtayi nazaridan yondashuv paydo bo'ladi, u insonning tashkilotdagi roli va xulq-atvorini ichki aloqalar nuqtayi nazaridan tahlil qiladi, ular shaxslar, guruhlar va ularning tashkilotdagi muhitini, shuningdek, ishlovchilar xulq-atvoriga ta'sirini tahlil qiladi. Mehnat kooperasiyasini rag'batlantirishi mumkin bo'lgan tashkiliy muhitni yaratishga intilish **tashkiliy rivojlanish** nomini olgan

yo‘nalishning paydo bo‘lishiga ta’sir ko‘rsatdi. Tashkiliy rivojlanishning maqsadlari shaxslarning munosabatlari, baholari va xulq-atvori elementlariga va mehnat jarayoni kechadigan doiradagi tashkiliy muhitga o‘zgarishlar kiritishdan iborat bo‘ldi. Tashkiliy rivojlanishning asosiy maqsadlaridan biri — tashkilot ichidagi o‘zaro tushunmaslik va kelishmovchiliklarni kamaytirish, firma ichidagi va unumdorlikni oshirish sohasidagi ishlarga xodimlarni yanada kengroq jalb qilishni rag‘batlantirishdan iboratdir.

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

Ushbu yunalishning eng yirik vakillari Rensis Laykert, Duglas Makgregor, Frederik Gersberg bo‘lib, ular tashkilotlardagi o‘zaro ijtimoiy munosabatlarning turli jihatlarini, hokimiyat va obro‘-e’tiborning tashkiliy tuzilishi sabablari, harakatlarini, kommunikasiyalarni, rahbarlik, ish mazmunini, mehnat hayoti sifati va shu kabilarning o‘zgarishini o‘rganganlar. Aynan shunday yondashuvlarning rivojlanishi zamonaviy tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish nomini olgan alohida boshqaruv funksiyasining vujudga kelishiga sabab bo‘ldi, deb hisoblab kelinadi. Bu funksiyaning maqsadi xodimlar farovonligini oshirish va shu asosda firmalarning samarali ishga qo‘shiladigan shaxsiy hissalarni ko‘paytirishdan iborat bo‘lishi lozim edi.

"Xulq-atvor fanlari" maktabi xulq-atvor to‘g‘risidagi fanlarni to‘g‘ri tatbiq etish hamisha har bir xodimning, shuningdek, umuman tashkilotning samaradorligini oshirishga yordam berishi lozim, degan g‘oyani himoya qilib kelgan. Biroq, ko‘p-

gina muhim ijobiy natijalariga qaramasdan, mazkur yondashuv uning tarafdorlari tadqiq qilgan natijalardan farq qiluvchi vaziyatlarda ba'zan noto'g'ri chiqib qolgan hollar ham bo'lgan. "Xulq-atvor fanlari" maktabi taklif etgan ko'pgina yondashuvlar va uslubiy yo'llar ("mehnatning boyitilishi" va "boshqaruvdan ishtirok etish") boshqaruv usullari singari faqat muayyan vaziyatlardagina va tegishli xodimlar uchungina tatbiq etilishi mumkin[1].

"Xulq-atvor fanlari" maktabi tushunchalariga muvofiq, eng muhim asoslar sifatida mehnatning mazmuni va xarakteri, xodimning erishgan yutuqlariga obyektiv baho berish va ularni e'tirof qilish, o'z-o'zini ijodiy namoyon qilish imkoniyati va nihoyat, o'z mehnatini boshqarish imkoniyati yuzaga kelishi mumkin va lozim.

F. Gersbergning "Eng yaxshi dalil mehnatning o'zi hisoblanadi" degan mantiqqa mos kelmaydigan da'vosi hozirgi sharoitda real mazmun kasb etmoqda. Bu hol inson resurslari "sifati"ning ortishi, madaniyat, ta'lim, malaka darajasi kabi tavsiflarning o'zgarishi, ehtiyojlarning murakkablashuvi va oshishi, qadriyatli yo'nalishlarning o'zgarishi sharoitida sodir bo'lmoqda.

Hozirgi tashkilotlardagi mehnatning xarakteri avtomatlashtirish, robotlashtirish va kompyuterlashtirish darajasining yuqoriligi bilan ajralib turadi, xodimlarning ishga ijodiy munosabatda bo'lishini va o'z-o'zini boshqarish chegaralari kengayishini taqozo etadi.

"Insoniy munosabatlar" konsepsiyasiga taalluqli yondashuvlar orasida "mehnatning boyitilishi" usuli ancha keng tarqaldi va ommalashdi. Bu usul bajariladigan ishlab chiqarish topshiriqlarining sifatiga yuqori talablar qo'yilgan sharoitda charchash va asab-ruhiy zo'riqish bilan bog'liq bo'lgan ishlarda mehnat samaradorligini jiddiy ravishda oshirish imkonini berdi.

---

[1] Мескон М.Х.., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с анг. М.:2005, 69-с.

"Mehnatning yo'qotilishi" usuli butunlay original nazariyaga ega bo'lib, u "Frederik Gersbergning ikki omili nazariyasi" deb atalgan edi. 50- yillarda amerikalik psixolog e'tiborli eksperiment o'tkazdi, bundan maqsad qanday ish sharoitlari, ayniqsa, yaxshi yoki bajarilayotgan ishga nisbatan qanday munosabat, ayniqsa, yomonligini aniqlashdan iborat edi.

Amerikalik psixolog ega bo'lgan axborot mehnatga bo'lgan munosabatga alohida va juda o'ziga xos tarzda ta'sir ko'rsatadigan omillarning quyidagi ikki guruhi mavjudligi to'g'risida xulosa chiqarish imkonini berdi:

1. Avvalo, mehmat sharoitlari va ish o'rnidagi ijtimoiy muhit bilan bog'liq bo'lgan qo'llab-quvvatlovchi yoki gigienik omillar.

2. Haqiqatda xodimning mehnatga munosabatini belgilab beradigan asoslovchi omillar.

Shu bilan birga, agar omillarning birinchi guruhi (boshqaruv uslubi, shaxslararo munosabatlar, ish haqi, ish bilan bandlik kafolatlari, mehnat sharoitlari, kasbiy maqom) normal talablarni qoniqtirmasa, u holda ishdan manfaatdorlik yo'qligi samarasi vujudga keladi, bu hol inson resurslarining mehnat salohiyatini faollashtirishni boshqaruv tizimi uchun mumkin bo'lmaydigan qilib qo'yadi yoki nihoyatda qiyinlashtirib yuboradi.

Biroq, qo'llab-quvvatlovchi omillar yetarli darajada namoyon bo'lishini boshqaruv tizimi bilan ta'minlash mehnatga ijodiy munosabatning zarur, lekin yetarli bo'lmagan sharti hisoblanadi.

Ijodiy salohiyatni faollashtirish uchun quyidagi asoslovchi omillarni harakatga keltirish talab qilinadi:

— shaxsiy muvaffaqiyat;
— e'tirof etish;
— ilgari surish;
— mehnatning boyitilishi ("Ish o'z yo'li bilan");
— kasbiy jihatdan ko'tarilish imkoniyati;
— mas'uliyat.

Asoslovchi omillarni faollashtirish personalning kompaniya ishlarida eng ko'p darajada ishtirok etishini: o'z ish joyida mustaqil va mas'uliyatli qarorlar qabul qilishdan tortib to kompaniyaning innovasion dasturlarida hamkorlik qilish va sherik sifatida ishtirok etishini ta'minlash uchun qodirdir.

Umuman, 70- yillarning boshlaridan e'tiboran butun dunyoda boshqaruvning yaponcha modeli tobora ko'proq qiziqish uyg'ota boshladi. Bu model XX asrning 20- yillarida vujudga kelgan bo'lib, lekin g'oyat chuqur ildizlarga egadir, ular yapon madaniyatining qadimiy davrlariga borib taqaladi.

"Inson salohiyati"ni amalga oshirishni ta'minlaydigan yapon tajribasining farq qiluvchi xususiyatlari sifatida quyidagi asosiy belgilarni hisoblash kerak:

**1. Ish bilan bandlik kafolatlari va ishonch vaziyatini yaratish.**

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

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

**3. Oshkoralik va korporasiyaning qadriyatlari.** Boshqaruvning barcha darajalari va ishchilar firmaning siyosati hamda faoliyati to'g'risidagi umumiy axborot bazasidan foydalanishadi, buning natijasida umumiy javobgarlikda qatnashish vaziyati rivojlanadi, bu esa o'zaro yordamni yaxshilaydi va unumdorlikni oshiradi.

Uchrashuvlarning muhimligi xizmatchilarni ular haqida doimo g'amxo'rlik qilinayotganligidan xabardor qilishdir.

Uchrashuvlar firmaga sadoqat tuyg'usini uyg'otmasligi ham mumkin. Shunday bo'lsa ham bular ishchilar qo'nimsizligini cheklaydi va ularning ruhini mustahkamlaydi.

### 8.2. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlar va uning umumiy qonuniyatlari

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

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

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

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

Yuqorida sanab o'tilgan shaxslararo munosabatlar qonuniyatidan tashqari ularga odamning odam tomonidan noto'g'ri tasvirlanishi va o'z-o'ziga berilgan bahoning o'xshamasligi qonunini kiritish mumkin. Uning mohiyati shundan iboratki, biror kishi boshqa kishini xuddi o'zini o'zi bilgan

darajada bila olmaydi. Bu daraja mazkur kishi haqida va o'zi to'g'risida jiddiy qarorlar qabul qilish uchun yetarli asos bo'lishi mumkin edi.

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

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

Ikkinchi tomondan, odamning o'zi o'zining psixologik xavfsizligiga va unga hujum qilishdan saqlanishiga katta ahamiyat beradi. Ijtimoiy xulq-atvorning yetakchi sabablaridan biri insonning shaxsiy maqomini, o'z qadr-qimmatini saqlashdir.

### 8.3. Salomlashish, taqdim qilish va ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi

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

Salomlashuv musulmon dunyosida inson uchun eng yuqori qadriyat belgisidir. Allohning suyukli habibi bo'lmish Muhammad Mustafo sallallohu alayhi vassallam janoblari

axloq-odobga oid hadislarida: "Uchrashganda qaysi biringiz birinchi bo'lib salom bersangiz, o'sha odam Tangriga ham itoatliroqdir", deb uqtirgan edilar.

Demak, salom-alik munosabatlari insonning buyuk burchi bo'lib, uni o'rinli bajarish shaxslararo munosabatda katta o'rin egallaydi.

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

Xizmat vaziyati ishbilarmon kishining tashqi qiyofasiga muayyan talablar qo'yadi.

Modalar olamida uzoq davrlardan buyon "ishchanlik kostyumi" degan muayyan tushuncha vujudga kelgan. U, albatta, kiyimni modellashtirishdagi eng so'nggi yangiliklarni hisobga oladi, lekin ma'lum darajada qat'iy va eskilik tarafdori bo'lib qoladi.

So'zning tom ma'nosida kostyum tanlashni amalga oshirishda ishbilarmon kishi quyidagi umumiy qoidalarga amal qilishi lozim:

— uslub birligi;

— uslubning muayyan vaziyatga muvofiqligi;

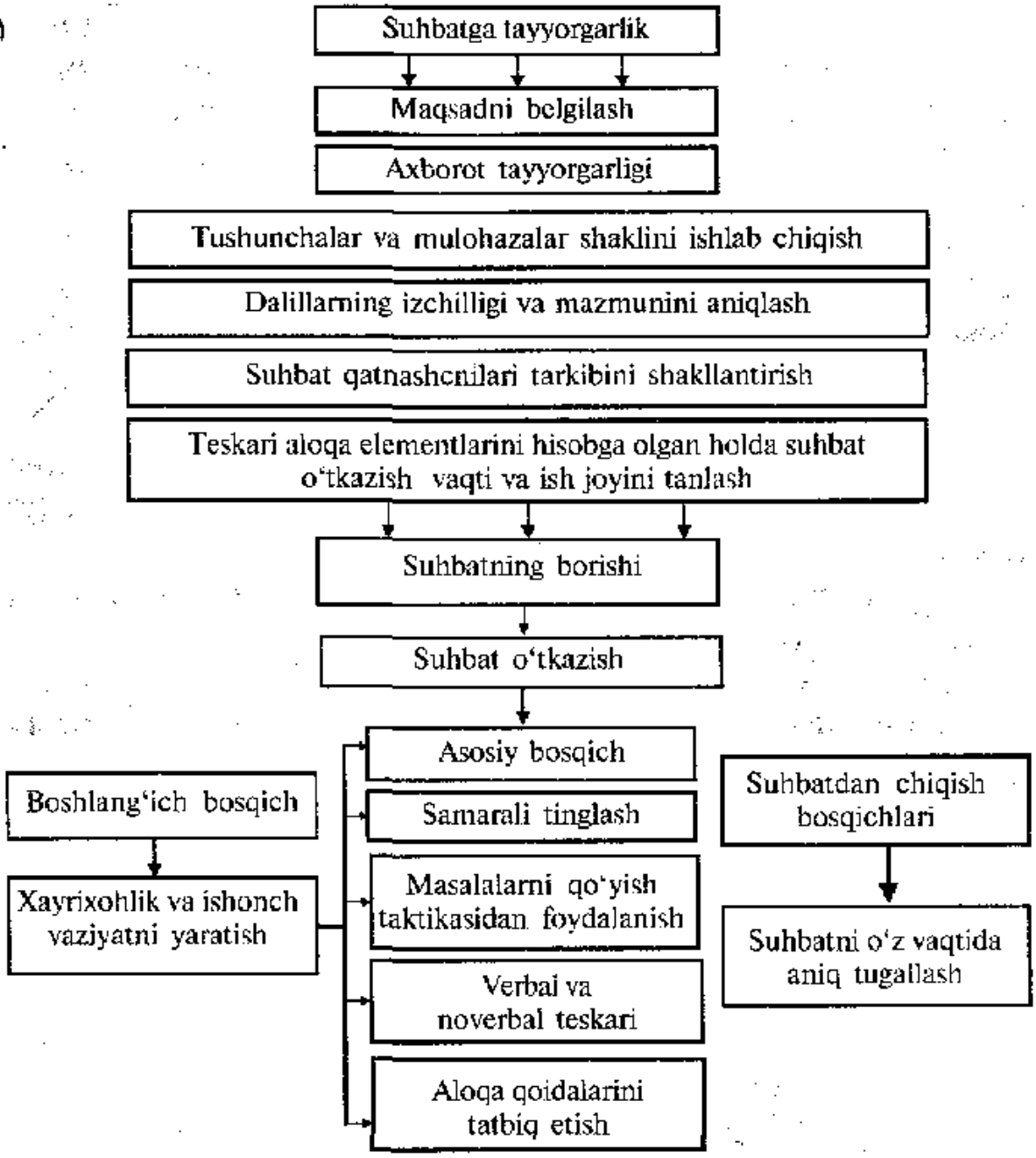
— ranglar gammasining oqilona kamayib borishi (uch xil rang qoidasi);

— ranglar gammasida ranglarni qiyoslay bilish;

— kiyimning turli tarkibiy qismlarida rasm xarakterini qiyoslay olish.

Ishga doir suhbat o'tkazish malakalari kasb faoliyati jarayonida ham, maishiy sharoitda ham ishlab boriladi. Suhbat o'tkazish zarurligi bilan bog'liq har qanday vaziyatni muloqot olib borish qoidalarini ishlab chiqish bo'yicha trening imkoniyati sifatida qarash kerak bo'ladi.

Bu qoidalarning sxematik tarzda muayyan izchillikda va o'zaro bog'liqlikda o'tkazilishini zarur bo'lgan asosiy harakatlar sifatida tasavvur qilish mumkin (8.13- sxema).




**8.13- sxema.** Ishga doir suhbatni tayyorlash va o'tkazishning sxematik tasviri

## 8.4. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish odobi

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

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

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

Telefonda gaplashishlarni ishga doir suhbat o'tkazishning o'ziga xos bir turi sifatida qarash mumkin. Ana shundan kelib chiqib, ikkita xulosa chiqarish mumkin.

**Birinchidan**, ishga doir suhbatga tayyorgarlik ko'rish va o'tkazish qoidalari ko'p jihatdan telefonda suhbatlar olib borishda ham o'z ahamiyatini saqlab qoladi.

**Ikkinchidan**, telefon orqali suhbat yuzma-yuz suhbat o't-kazishga nisbatan bir qator farq qiluvchi xususiyatlariga egadir. Bu o'ziga xos xususiyatlar shu bilan belgilanadiki, suh-batdoshlar bir-birlarini ko'rmaydilar, ko'pincha telefondagi suhbat tomonlardan biri uchun kutilmagan vaziyatda, voqea-larning oldingi borishini buzgan holda olib boriladi: abonentlardan birining ochiq suhbati, uning qandaydir bir muhim yoki shoshilinch ishni ado etishi orqaga ketishi mumkin va h.k. Bizning o'zimiz ham boshqa birovga telefon qilga-nimizda hamisha shunday bilishi mumkinligini nazarda tutishimiz kerak. Bu hol bizning xulq-atvorimizga muayyan ta'sir ko'rsatishi turgan gap. Ikkinchi tomondan, biror kishi bilan ochiq suhbat olib boruvchi kishi telefonda gaplashishdan oldin suhbatga ustuvorlik berishi lozim. Shuni esda tutish albatta zarurki, ko'p hollarda telefon orqali qilingan aloqa biror narsa to'g'risida (bo'lajak uchrashuv haqida) oldindan kelishib olish vositasi bo'ladi.

Shuning uchun ham xalqimizda "Bu telefonda aytadigan gap emas" degan ibora mavjud. Telefonda qilinadigan suhbatning mavzusini belgilashdan oldin, uning uchun ajratiladigan vaqtni rejalashtirishni esdan chiqarmaslik kerak.

Bundan tashqari, suhbatdoshingizning hamkasblari, tashrif buyuruvchilar va boshqa begona kishilar davrasida bo'lishi mumkinligini ham esdan chiqarmaslik lozim, bu ham oshkora suhbatlashish imkonini bermaydi.

## 8.5. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari

Mehnat faoliyati jarayonida ko'pgina xodimlar o'z xizmatdoshlari sha'niga, ishga doir suhbat qatnashchilariga, muzokara bo'yicha sheriklari nomiga tanqidiy mulohazalar bildirish zaruratini, ayrim hollarda esa unga nisbatan o'z istagini bildirishni xohlab qoladilar. Biron-bir bo'linma rahbarining vazifasi o'ziga buysunadigan xodimlar faoliyatiga, hatti-harakatlariga, xulq-atvoriga tanqidiy baho berish bilan albatta bog'liq bo'ladi.

Ko'pgina mutaxassislar, hatto rasman rahbarlik lavozimida bo'lmaganlar ham bir qator tashkiliy, nazorat qilish funksiyalarini bajarish bilan bog'liq bo'ladilar, bu esa xodimlarning bajaradigan vazifalarini tanqidiy baholashni nazarda tutadi. Shuningdek, birgalikda ishlash jarayonida kengashlar, muzokaralar vaqtida tomonlardan birida boshqa tomonga, tashqi muhitga nisbatan tanqidiy fikrlar paydo bo'ladi.

Kimningdir nomiga tanqidiy mulohaza bildirishdan iborat obyektiv yoki subyektiv zaruratga duch kelinganda o'ta xushmuomalalik va ehtiyotkorlik ko'rsatish kerak bo'ladi.

Kishilarning bir-birlari bilan muomala qilishlari tajribasi asosida tanqid qilish qoidalari ishlab chiqilganki, ularga rioya qilmaslik vaziyatni tanqidiy tahlil qilishga qaratilgan kuch-g'ayratni yo'qqa chiqarishi ham mumkin.

O'zbek xalqining milliy xususiyatlaridan biri tanqid qilish qoidalarini yetarli darajada bilmaslik yoki uni inkor etish ko'pincha shunga olib keladiki, tanqid qilinadigan tomonda "himoya to'sig'i", arazlash, xafa bo'lish, qadr-qimmatning yerga urilishi kabi tuyg'ular seziladi. Natijada hatto foydali, xolisona tanqid ham ijobiy qabul qilinmaydi.

Amalda har bir kishi butun hayoti mobaynida o'z sha'niga bir necha marta tanqidiy mulohazalar eshitishiga to'g'ri keladi. Hatto, tanqid qiluvchi kishi tegishli odob qoidalarini bilsa va

unga amal qilsa ham, tanqid baribir ma'lum ma'noda og'rinib qabul qilinadi. Bu hol inson psixologiyasining obyektiv xususiyatlari bilan oldindan belgilab berilgan. Shuning uchun ham tanqidni qabul qilishning ayrim qoidalarini tavsiya qilish (ularni o'z ongidan o'tkazib, qarab chiqilayotgan muammoning keskinligini birmuncha pasaytirish) mumkin. Ha*misha quyidagilarni esda tutish lozim:*

■ foydasiz tanqid bo'lmaydi, u vujudga keladigan vaziyatlarni hal qilishda yordam ko'rsatish shakli hisoblanadi;

■ kim tanqid qilishdan va qanday shaklda tanqid qilishidan qat'iy nazar tanqidni amaliy jihatdan qabul qilish zarur;

■ tanqidni idrok etishning markaziy tamoyili — "Qilgan narsalarimning hammasini ham boshqa vaziyatda bundan ham yaxshiroq qilishim mumkin edi" mazmunida bo'lishi lozim;

■ eng qimmatli tanqid normal hisoblangan narsaning hali mukammal emasligiga qaratilgan bo'ladi;

■ tanqidning yo'qligi — bu uni normal qabul qilish qobiliyatini mensimaslik yoki unga ishonmaslik ko'rsatkichidir;

■ tanqid — tanqid qiluvchining boshqa tomonga munosabatini aniqlab olish imkonini beradi;

■ agar tanqid qiluvchi xato qilganda ham uning ishni batafsil qarab chiqishga intilishini qo'llab-quvvatlash kerak.

Shu bilan bir qatorda, tanqid o'z doirasidan chiqib haqorat darajasiga ko'tarilmasligi lozim. Haqorat — bu kishining nafsiga, iffatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborni tushirish niyatida yomon muomala qilishdir. Hadislarga asoslangan holda shuni aytish kerakki, haqorat — bu axloqsizlik bo'lib, tahqir qilingan kishining diliga o'rnashib, shunday yomon jarohatlar ochadiki, fursatni g'animat topib o'ch va intiqom olmaguncha tuzalmaydi. Payg'ambarimiz Muhammad Mustafo janoblari: "Ikki odam bir-birini so'ksa, gunohkor boshlovchi bo'lur. Magar qarshi bo'lgan kishi ortiq ketsa, har ikkalasi ham gunohda o'rtoq bo'lurlar" deb uqtirganlar. Vaholanki, *shunday ekan, har qanday tanqid o'z chegarasida faktlar bilan tasdiqlangan bo'lishi zarur.* Aks holda, har qanday tanqid o'z doirasidan chiqib haqoratga aylanishi mumkin.

## 8.6. Notiqlik san'ati asoslari

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

Notiqlik san'atining quyida tasvirlanadigan asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlashning imkoni tug'ilgan ko'p vaziyatlarda tatbiq etiladi.

Notiqlik san'atining barcha qoidalarini xronologik tamoyili bo'yicha bir necha shartli guruhlarga bo'lish mumkin:

— notiqlik san'ati ko'nikmalarini oldindan ishlab chiqish;

— nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;

— nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

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

— hayol qilingan tinglovchilar oldida oldindan berilgan mavzular va tinglovchilar tarkibi bilan so'zga chiqish;

— kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifini ishlab chiqish;

— o‘z chiqishlarining audio yoki video yozuvlaridan foydalanish va h.k.

Nutq so‘zlashga bevosita tayyorgarlik ko‘rish notiqlik san’ati ko‘nikmalari va qoidalarini ishlab chiqishning ancha muhim bosqichi hisoblanadi.

Ko‘pincha mazkur bosqich vaqt yetishmasligi yoki o‘z kuchiga ortiqcha ishonish tufayli unchalik e’tiborga olinmaydi. Binobarin, shularni ham esda tutish kerakki, ko‘pincha mutaxassisning kasbiy sifatlari haqida uning so‘zlariga qarab xulosa chiqariladi, u o‘z navbatida o‘z-o‘zini namoyon qilish vositasi bo‘lib xizmat qiladi, o‘zini ko‘rsatish imkoniyati hisoblanadi.

Nutq so‘zlash vaqtida o‘zini tutish nutq maqsadlariga erishishni tayyorlagan nutq rejasini amalga oshirishni ta’minlashi (zarur bo‘lganda unga tuzatish kiritishi), og‘zaki nutqning avvaldan o‘ylab qo‘yilgan afzalliklardan foydalanishga imkon berishi lozim.

Ayni vaqtda notiqning xulq-atvori (o‘zini tutishi) axborotni yaxlit idrok etishga halaqit bermasligi kerak. Ma’ruzachining xulq-atvori tabiiy bo‘lishi, nutq muammosiga va tinglovchilar tarkibiga mos kelishi zarur. Ana shundagina nutq so‘zlash maroqli bo‘ladi.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Industrial psixologiya konsepsiyasining mohiyatini tushuntirib bering va uning asoschisi kim hisoblanadi?
2. Etika deganda nimani tushunasiz?
3. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlarning qanday umumiy qonuniyatlari mavjud?
4. Salomlashish va taqdim qilishning qoidalari nimalardan iborat?
5. Ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi qanday talablarga javob berishi lozim?
6. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish odobi nimalarni nazarda tutadi?
7. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalariga nimalar kiradi?
8. Notiqlik san’ati qoidalarining qanday guruhlari mavjud?

# IX BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA RAHBAR PSIXOLOGIYASI

**Muhim tushunchalar:** rahbar qobiliyatlari, potensial layoqatlari, talant, rahbarning professional qobiliyati, rahbarning ish usuli va texnologiyasi,rahbarlik uslubi.

## 9.1. Rahbar qobiliyati va psixologik omillar

Rahbarning mehnat faoliyatida uning rang-barang qobiliyatlari to'la namoyon bo'ladi. Shuning uchun rahbar qobiliyatlari muammosi psixologiyaning asosiy nazariy va amaliy muammolaridan biridir. Garchi inson qobiliyatini falsafa, sotsiologiya, tibbiyot va boshqa fanlar ham o'rgansada, ular hech biri qobiliyatlar yo'nalishlarini psixologiya fani singari chuqur va har tomonlama tekshirmaydi.

Rahbarning tashabbuskorlik, tashkilotchilik, ishbilarmonlik, ziyraklik, tezkorlik qobiliyatini baholash psixologik tadqiqotlar orqali amalga oshiriladi. Jumladan, shaxsni rahbar qilib tarbiyalashda, uning axloqiy-psixologik tomonlariga ko'proq e'tibor berib professional qobiliyatlarini shakllashtirishni asosiy maqsad qilib qo'yadi. Rahbarning xarakter va qobiliyati uning ajralib turuvchi psixoligik sifatidir. Qobiliyatlar ma'lum bir faoliyatni rivojlantirish uchun psixologik omillardir.

Ishlab chiqarish texnologiyasi yoki turi o'zgardimi, rahbar faoliyatini xarakteri ham o'zgaradi, uning qobiliyatiga bo'lgan mehnat talablari ham o'zgaradi. Demak, qobiliyat shaxs xususiyatlarining shunday yig'indisidirki, u biror faoliyatga moslashish va takomillashishning muvaffaqiyatli bo'lishini ta'minlaydi. Xullas, rahbarning mehnat qobiliyati deganda, ish faoliyati jarayonida ishga tushiriladigan jismoniy va ma'naviy imkoniyat, layoqatlar yig'indisi tushuniladi.

Rahbar bir ma'lum faoliyatni bajarishga kirishmaguncha, uning xususiyatlari hisoblangan qobiliyatda qisman rivoj-

langan, ammo jamoadagi boshqarish tajribasi bilan ko'proq shakllangan potensial layoqatlari mavjud bo'ladi. Biroq u mazkur faoliyatni boshlashi bilanoq, uning potensial qobiliyatlari faqat shu faoliyatda namoyon bo'luvchigina emas, balki unda shakllanuvchi tarzida faol va harakatchan qobiliyatlarga aylanadi. Namoyon bo'lish darajasi turlicha bo'lsa-da, barcha odamlarga xos bo'lgan sodda, umumiy qobiliyatlar — bu ruhiy aks etishning asosiy shakllari: sezish, idrok qilish, fikr yuritish, kechinma, qarorga kelish, uni amalga oshirish layoqatidir.

Bu umumiy qobiliyatlarni quyidagi uch guruhga bo'lib tasniflash mumkin:

*Birinchisi* — barcha odamlarga xos bo'lmagan elementar xususiy qobiliyatlar — shaxsning ancha murakkabroq fazilatlarida ko'rinadi: ko'z bilan chamalash, tafakkurning tanqidiyligi, saxiy qalblik, qat'iylik, sabotlilik, mazmuni asosida esda saqlab qoldirish va boshqalar.

*Ikkinchisi* — murakkab umumiy qobiliyatlar — u yoki bu darajada barcha odamlarga xosdir. Bular umuminsoniy faoliyat turlari: mehnat, bir-biri bilan munosabatda bo'lish, estetik va axloqiy faoliyatlara tegishla qobiliyatlardir. Bu guruhga kiruvchi har bir qobliyat shaxs xususiyatlarining murakkab tuzilish hisoblanadi.

*Uchinchisi* — faqat turli darajadagina emas, balki umuman, barcha odamlarga ham xos bo'lmagan, murakkab xususiy qobiliyatlar insoniyat tarixida avval hunarga, so'ngra kasblarga tomon rivojlangan qobiliyatlardir. Ular professional, o'ziga xos, maxsus, alohida qobiliyatlar sanaladi.

Rahbarlar ko'p e'tibor berishi zarur bo'lgan qobiliyatlar xuddi mana shulardir.

Ko'pincha rahbar xodimlarning qobiliyatlari haqida faqat ular favqulodda iste'dod tarzida ko'ringanda yoki talant sifatida namoyon bo'lganda maqtab gapiriladi, ko'klarga ko'tariladi.

Shuningdek, rahbar psixoligiyasini o'rganishda talant so'zi ham ko'p ishlatiladi. Talant — bu ijod tarzida namoyon

bo‘luvchi, ma’lum faoliyatlarga taalluqli qobiliyatdir. Talantli rahbar o‘z ish faoliyatida yangilik qaratadi. Endi rahbarning professional qobiliyati haqida qisqacha to‘xtalib o‘tamiz.

Rahbarning professional qobiliyatlarini bilmasdan turib, ularga juda katta mas’uliyatli rahbarlik vazifalarni toptirish ham ijtimoiy, ham siyosiy, ham iqtisodiy xatoga yo‘l qo‘yish demakdir. Har bir rahbarlik vazifasi rahbardan psixologik imkoniyatlarga ega bo‘lgan qobiliyatni talab etadi.

Professional qobiliyat — bu inson shaxsning anchagina qat’iy, garchi, tabiiyki, tajriba ta’sirida o‘zgaradigan individual psixologik sifatlarining yig‘indisi bo‘lib, u shaxsning bir sifatining ikkinchisi bilan almashtirilishi natijasida ma’lum mehnat faoliyatiga o‘rgatish, uni bajarish va unda takomillashishning samarali bo‘lishini belgilaydi.

Professional qobiliyatlar faqat professional faoliyatda va kasb uchun zarur bo‘lgan shaxsiy sifatlarini shakllantirishga mo‘ljallangan maxsus mashqlar jarayonida o‘sadi.

Professional qobiliyatlar maxsus yangi sifatlar bo‘lmay, balki rahbar egallayotgan vazifa uchun qulay bo‘lgan ruhiy xususiyatlar va jarayonlarning umumiy yig‘indisidir. Demak, u yoki bu qobiliyatni bilish uchun rahbar shaxsining turli xususiyatlarini o‘rganib chiqish lozim.

Shaxsning tartiblilik, tirishqoqlik, mehnatsevarlik, o‘z ishiga muhabbat va qiziqish kabi xususiyatlari har qanday rahbar uchun zaruriy sifatlardir.

Professional qobiliyat rahbar uchun eng muhim fazilatdir. U o‘z kasbining mohir ustasi, bilimdoni bo‘lgandagina jamoaning haqiqiy boshchisi, sardori sanaladi. Professional mahorat rahbar uchun bosh fazilat. Ma’lum professional mahoratga ega bo‘lmagan rahbar jamoa dilidan uzoq bo‘ladi, umumiy ko‘rsatmalar, havoyi buyruqlar berish bilan cheklanadi, jamoa ich-ichidan tan olmaydi. Natijada obro‘siz yoki faol bo‘lmagan rahbarga aylanadi. Bunday rahbarlar jamoagagina emas, jamiyat taraqqiyotiga zarar keltiradi, ijtimoiy to‘siqqa aylanib qolishi tabiiy.

*Qobiliyat* — insoniyatning necha ming yillik tadrijiy rivojlanish davrida alohida kishilarning ilm-fanda, rahbarlik salohiyatida, iqtisodiy yoki siyosiy taraqqiyotda san'at va adabiyotda erishgan oliy ne'matdir. Bugungi kunda insoniyat yaratgan barcha moddiy va ma'naviy boyliklar esa ana shu insoniyat qobiliyatining buyuk ko'rinishlaridan biridir. Shu ma'noda qobiliyatlilikni, boshqacharoq qilib ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida rivojlanadigan va jamiyatning madaniy, ma'naviy va moddiy, texnikaviy bazasini yaratuvchi alohida shaxslarning (rahbar, ilm-fan, san'at va adabiyot kishilari) tafakkuri mahsuli ham deyish mumkin. Alohida qobiliyatli (professional) shaxslar tabiat-jamiyat qonunlarini kashf etadilar, butun bashariyat ahli esa ulardan bahramand bo'ladilar. Bu ijtimoiy kashfiyotlar ayni paytda iqtidorli, professional qobiliyatli shaxslarning yanada ko'plab voyaga etishiga qulay shart-sharoit hozirlaydi va jamiyat taraqqiyoti uchun ulug'vor zamin yaratadi.

Buyuk rahbar xodimlar, daholar hayot va faoliyatini tahlil qilish ularning xarakterida maqsad sari qat'iy intilish kabi ajoyib rahbarlik, tashkilotchilik, ishbilarmonlik kabi insoniy fazilatlar muhim rol o'ynaganligidan dalolat beradi.

Ammo keyingi uch asr shunday professional rahbar va olimlarni ko'plab voyaga yetkazib bergani va ular taraqqiyot mahsuliga bog'liq holda o'zgarish va yangiliklarga nihoyatda boy bo'lganligi bilan boshqa asrlardan tubdan farq qiladi. Ana shu uch asrni o'zaro qiyoslaydigan bo'lsak, yigirmanchi asrda ulkan ijodkorlik va jadal inqilobiy o'zgarishlar yuz berganligini ko'ramiz.

Zero, shu asrda jahon xalqlarining aksariyati savodxon bo'ldi, shu asrda radio, televidenie ixtiro etildi, insonlar kosmosga uchirildi, elektron hisoblash mashinalari (kompyuterlar), axborot kommunikasiya texnologiyalari va boshqalar yaratildi. Bunday yutuqlarni sanab sanog'iga etib bo'lmaydi. Bularning hammasiga insonning favqulodda qobiliyati sababchidir. Insoniyat butun tarixiy taraqqiyot davomida o'zi ham tabiatining bir bo'lagi bo'lgani holda tabiat

kuchlarini zabt etish, uning sirlarini o'rganib, mehnat jarayonlarini engillashtirish, moddiy turmushni yaxshilash va madaniy turmush darajasini yuksaltirish uchun intilib va kurashib kelmoqda.

Hamma zamonlarda ham tafakkur ehtiroslari va inson qobiliyatining kuchi, serqirraligi, qamrovi kengligi va bilimdonligi jihatdan zabardast iqtidorli rahbarlarga muhtoj bo'lib kelgan va bundan keyin ham shunday bo'lib qolishi muqarrar. Bu o'zgarishlar insoniyat uchun iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy sohalarda yangi maqsad va boshqaruv vazifalarini qo'ymoqda. Xullas, globallashuv inson yashayotgan muhitni va uning rahbarlik uslubini keskin tarzda o'zgartirmoqda.

## 9.2. Rahbarning ish usuli va texnologiyasi

Jamoani boshqarishda vazifani samarali bajarish uchun rahbarning o'zi rahbarlik usullarini yaxshi bilishi va muttasil takomillashtirib borishi lozim. Bu usullar rahbarning o'z qo'l ostida ishlovchi xodimlarga ta'sir o'tkazish usullaridir. Odatda, boshqarish usullarini(1.3- mavzuda ham ko'rib o'tilgandi) quyidagi uch guruhga bo'lib o'rganadilar:

1. Bevosita direktiv ko'rsatmalarga asoslangan usullar (ularni ko'pincha tashkiliy-ma'muriy usullar deb ataydilar).
2. Iqtisodiy rag'batlardan foydalanishga asoslangan usullar (ularni ko'pincha iqtisodiy usullar deb ataydilar).
3. Ijtimoiy-ruhiy usullar.

Boshqarish usullarining hammasi bir-biri bilan mahkam bog'langan va birlikda mavjuddir. Ularning birligi shundan iboratki, ular ayni bir maqsadga — jamoa faoliyatini samaraliroq buzlishiga qaratilgan.

Yuqorida tilga olib o'tilgan usullarning barchasi ilmiy asoslangan, tajribida sinalgan usullardir. Ular iqtisodiy qonunlarni va xodimlarning manfaatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan bo'lishi kerak.

Boshqarishdagi tafovutlar rahbarning jamoaga, xodimlarga ta'sir o'tkazish shakllaridan iboratdir. Boshqarishning

tashkiliy-ma'muriy usullari bevosita direktiv ko'rsatmalarga asoslangan. Yuqori organlar yoki rahbar bo'ysunuvchi xodimlari uchun har turli ishlab chiqarish muassasalariga oid muayyan vazifalar belgilaydi. Topshiriqlarda bo'ysunuvchi xodimlarning qanday ish qilish kerakligi aniq ko'rsatiladi.

Maqsad, vazifa to'g'ridan – to'g'ri, bevosita ifodalab beriladi. Shuning uchun xodimga, jamoaga, bunday ta'sirni bevosita ta'sir deb ataladi. Topshiriqlar, aslida, buyruq kuchiga ega bo'ladi, ular bajarishga majburdirlar. Bo'ysunuvchi xodimlarga topshiriqni bajarish yoki bajarmaslikni tanlab olish huquqi berilgan emas. Shuning uchun boshqarishning bunday usullari derektiv (yo'l-yo'riq, dastur bo'ladigan ko'rsatma) usullar deb ataladi.

Respublika Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi, Xalq ta'limi vazirligi tizimiga qarashli rektorlar, tibbiyot, o'rta maxsus kasb-hunar ta'limi boshqarmalarining rahbarlari, o'z ish faoliyatida har kuni ushbu usullardan foydalanadi. Aytaylik, universitet rektori o'z muovinlariga, fakultet dekanlariga, kafedra mudirlariga topshiriq berdi. Rektorning har bir muovini yoki dekanlar, kafedra mudirlari topshiriqni qanday muddatda yoki so'zsiz bajarish kerakligini bilishlari zarur. Bu muayyan fan ta'lim-tarbiya doirasidagi bevosita direktiv boshqarishga taalluqli misoldir. Bu boshqaruv usullari mehnat va xo'jalik qonunchildigiga oid huquqiy aktlar: jamoaning namunaviy ustavi, davlat korxonasi to'g'risidagi nizom, mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqalar bilan tartibga solib turiladi.

Hozirgi vaqtda barcha ta'lim tizimidagi jamoalar butun xalq xo'jaligidagi singari moddiy rag'batlantirishga asoslangan ijtimoiy himoyalash usulidan ham keng foydalanmoqda.

Moddiy rag'batlar (rag'bat qo'zg'atuvchi, rag'batlantiruvchi sabab) yordamida boshqarish bevosita boshqarishdir. Odamlarga ta'sir ko'rsatish bevosita moddiy manfaat orqali amalga oshiriladi. Buni mehnatga qo'shimcha haq to'lash misolida tushuntiradigan bo'lsak, aytaylik, oliy o'quv yurt-

larida professor-o'qituvchilarga yil davomida belgilangan oylik maosh berib boriladi. Shu sababli birga moddiy rag'batlantirish yo'li bilan mehnatiga, yoshiga, lavozimiga, hurmatiga, ilmiy ijodiy salohiyatiga qarab, nizomdagi reyting ball asosida maxsus jamoada tuzilgan (ichki nazorat bo'limi ishtirokida) komissiyaning taklifiga asosan moddiy rag'bat sifatida rag'batlantiruvchi qo'shimcha oylik berib boriladi.

Boshqarish faqatgina bir iqtisodiy vositadan emas, balki butun bir moddiy rag'batlantirish tizimidan foydalanishni taqoho etadi. Rahbar ta'mil tizimini boshqarishni va moddiy rag'batlantirishni shunday tashkil qilmog'i kerakki, toki jamoaning har bir a'zosi o'z ish joyida yuqori mehnat va intizom ko'rsatkichlariga erishishdan, o'z jamoasining faoliyati natijalaridan va butun ta'lim tizimini rivojlantirishdan ongli ravishda manfaatdor bo'lsinlar.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan vositalarning hammasi ham jamoa a'zolariga bir xilda ta'sir etavermaydi, albatta. Aytaylik, oddiy o'qituvchining shaxsiy ish ko'rsatkichlari mehnatiga yaxshi haq to'lash orqali, uning moddiy ahvoliga darhol ta'sir ko'rsatsa-da, butun mehnat jamoasining ish yakunlari unga qadar bevosita va sezilarli ta'sir ko'rsatmaydi. Shuning uchun ham oliy o'quv yurtlari, xalq ta'limi va tibbiyot sohasidagi jamoalarda, uning har bir tarmoqlarida ta'lim tizini boshqarishda rag'batlantirish tizimini shunday tashkil qilish kerakki, toki u shaxsiy, jamoa va ijtimoiy manfaatlarning birligini ta'minlasin.

Kishilarning psixologiyasi va kayfiyatiga ta'sir ko'rsatishga asoslangan ijtimoiy-psixologik boshqarish usullari katta ahamiyatga egadir. Har bir odamning o'z individual xususiyatlari, psixologik tuzilishi, tempiramenti, xarakteri bo'ladi. Rahbar shularni bilishi va ulardan ta'lim jarayoniga oid kundalik ishida mohirlik va tadbirkorlik bilan foydalanishi kerak. Bu usullar ijtimoiy fikrni shakllantirishga, pedagoglarga va ijtimoiy xulq- atvor normalari orqali ta'sir o'tkazishga qaratilgan.

Ijtimoiy – psixologik omillarga asoslangan boshqaruv shakllari xilma-xildir. Ular yuqoridagi boblarda qarab chiqilganligi, boshqaruv usullarini bir-biri bilan mahkam bog'liqligini hisobga olib biz bunga to'xtalmaymiz.

Rahbar bir holda faqat direktiv usullarni qo'llaydi, boshqa sharoitda faqat moddiy rag'batlantirishni, uchinchi holda esa faqat ijtimoiy-ruhiy usullarni qo'llaydi, deb o'ylamaslik kerak. Jamoaga va xodimlarga ta'sir o'tkazish usullarining hammasi birgalikda mavjud bo'lsagina, rahbar ishida kutilgan samaradorlik bo'ladi va qonuniyatga asoslaslangan iqtisodiy rag'batlar bilan mustahkamlanadi. Bu esa ta'lim tizimini boshqarishning tashkiliy-ma'muriy, direktiv, ijtimoiy – psixologik usullari, agar ular to'g'ri tartibga solinsa, chuqur iqtisodiy- ma'naviy asosga ega bo'lsa, bu usul ya'na bir bor to'g'ri ekanligi ko'rsatadi.

Rahbar foydalanayotgan boshqarish usullarining qanchalik ta'sirchanligi ko'p jihatdan rahbarning ish uslubiga bog'liq. Uslub ish uslubi va usullarining, uning jamoani boshqarish qoidalari va tartiblarining yig'indisidir.

Har bir rahbarning ish uslubini, avvalo uning butun faoliyati yuqorida bayon qilingan va kadrlar oldiga qo'yilgan zaruriy talablarga qanchalik javob berishini hisobga olgan baholamoq kerak. Bu uslub o'ziga va boshqalarga nisbatan yuksak talabchanlikni ko'zda tutadi, xotirjamlikka berilishga yo'l qo'ymaydi, buyurokratizm va rasmiyatchilikning har qanday ko'rinishlariga ziddir.

Demokratik rahbarlik uslubi bozor iqtisodiyotining tabiatiga mos keladi. U butun jamoaning ish faoliyatini boshqarishda keng ishtirok etishi bilan xarakterlanadi. Bunday ish uslubida eng muhim qarorlar jamoa bilan birgalikda qabul qilinadi. Bunda jamoa muhokama qilish va muvofiqlashtirish shakllaridan jamoa ichki nazorat imkoniyatlaridan keng foydalaniladi.

Rahbar har qancha faol bo'lsa-da, lekin har bir masalada jamoaga tayanadi. U o'z ko'rsatmalarini jamoada muhokama

qilinadigan takliflar tarzida bayon qiladi. Shu uslubda rahbarning o‘z qo‘l ostida ishlovchi xodimlar o‘zaro munosabati, kishilar bilan ishlash layoqati muhim o‘rinni egallaydi. Uning obro‘si, rahbarligining ta’sirchanligi ko‘p jihatdan uning o‘z xodimlari bilan qanday munosabatda bo‘lishiga, o‘zini qanday tutishiga, ko‘rsatmalarni qanday uslubda berishiga bog‘liq. Rahbar faqat o‘z shaxsiy ishi uchungina emas, balki shu bilan birga o‘z qo‘l ostida ishlovchilarning ishi uchun ham javobgarlikni his etishi zarur, bular esa, o‘z navbatida olgan topshiriqlarning sifatli bajarilishi uchun rahbar oldida javobgardirlar.

Javobgarlik yuqoridan pastgacha doimiy nazoratni taqozo etadi. Nazoratning maqsadi xatolarni, belgilangan vazifalarning bajarilmay qolishi, moddiy boyliklarga ehtiyotsizlik bilan qarash va qonunlarni buzish hollarini aniqlash, ularning oldini olishdan iboratdir.

Nazorat faqat rahbarning o‘zi va u tayinlagan kishilar tomonidangina amalga oshirilib qolmasligi kerak, uni amalga oshirishga mumkin qadar ko‘proq xodimlarni jalb etmoq zarur. Ba’zi rahbarlar haddan ortiq markazlashuvga yo‘l qo‘yadi. U hamma narsani o‘zi hal etishga intiladi, o‘z qo‘li ostida ishlovchilarga ishonmaydi.

Bunday ish uslubining qo‘l ostida ishlovchilarning tashabbusini, ularning mustaqilligini bo‘g‘ib qo‘yadi. Bu esa rahbarning topshirilgan ishini o‘zaki bajarishga olib keladi, yalqovlik, ishyoqmaslikni keltirib chiqaradi, bu faqat mehnat jarayonigagina emas, balki jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga ham zarar yetkazadi.

Boshqaruv jarayonida boshqa xil chetga chiqish ham bo‘lib, bunda rahbar haddan ortiq befarqlikka yo‘l qo‘yadi. U o‘z qo‘l ostida ishlovchilarni o‘z holiga tashlab qo‘yadi. Topshirilgan ishning bajarilishini talab qilolmaydi. Shu bilan rahbarlikni ta’minlay olmaydi. Bu yerda keltirilgan mulohazalar hayotdagi hamma hodisalarga ham to‘g‘ri kelaveradigan qonuniyat deb qarab bo‘lmaydi, albatta.

Ish uslubining shakllanishida ko‘p narsa mehnat sharoitiga, birga ishlaydigan odamlarning xarakteriga ham bog‘liq. Ta’lim tizimidagi boshqarishga oid barcha ishlarning qanchalik samaradorligi boshqaruvchi rahbarlarga, ularning malakasi, shaxsiy sifati va ishga qiziqishiga bevosita bog‘liqdir. Rahbar kadrlar bilan ishlash, mutaxassislar, texnik xodimlarni tanlash va joy–joyiga qo‘yishni, ularning malakasini oshirishni, ma’lum tarmoqqa mas’ul qilib qo‘yishni, shuningdek, har bir boshqaruvchi xodim mehnatiga baho berish ishlarini ham o‘z ichiga oladi.

## 9.3. Rahbar xodimlar mehnatini ilmiy asosda tashkil qilishning psixologik muammolari

XXI asr — globallashuv, kompyuter, axborot komunikatsiya texnologiyalari asriga aylanib borayotgan ekan, biz ham mustaqil Vatanimiz uchun shunga munosib, yuksak salohiyatga ega bo‘lgan rahbar xodimlar tayyorlash choralarini ko‘rib borishishimiz lozim. XXI asr — texnika asri, eng yuqori ma’naviyat asri bo‘ladi.

Shunday bo‘lgach, biz bo‘lachak ma’muriy rahbarlarimizni shu mehnatga tayyorlashimiz, ya’ni rahbarlik faoliyatini ilmiy asosda tashkil etishning psixologik tizimlarni ishlab chiqishimiz zarur.

Boshqaruv mehnatini ilmiy asosda tashkil qilishni takomillashtirish umuman, butun boshqaruv tizimini takomillashtirishning zaruriy shartidir.

Boshqaruv xodimlari mehnatini ilmiy asosda tashkil qilish uchun quyidagi talablarini ta’minlamog‘i lozim.

*Birinchi:* boshqaruvning faolligi ya’ni boshqarish tizimining to‘la va ishonchli ma’lumotlarni o‘z vaqtida to‘play olishi, ularni tezkorlik bilan qayta ishlab chiqishi, eng ma’qul qarorlar qabul qilishi, uni ijrochilarga o‘z vaqtida yetkaza olishi va uning bajarilishi ustidan nazoratni ta’minlash hamda yo‘l qo‘yilgan kamchiliklar sabablarini tugatib borishi.

*Ikkinchi:* boshqaruvning ishonchliligi, ya'ni boshqarish tizimi xodimlarining o'z xizmat burchlarini so'zsiz va sifatli qilib bajarishi.

*Uchinchi:* har bir ayrim rahbarga nisbatan boshqaruv mehnatini tashkil etish, uning qobiliyatidan samarali foydalanishga yordamlashish va imkoniyatlar yaratib berish.

*To'rtinchi:* boshqaruv mehnatini ilmiy asosda tashkil qilish, mavjud mehnat tashkilotini fan yutuqlari va ilg'or tajribalar asosida, zamonaviy texnika vositalaridan unumli foydalanib, muttasil yaxshilab borishni taqozo etadi.

Rahbar mehnatini ilmiy asosda tashkil qilish boshqarishda mehnatni tashkil qilishning qandaydir alohida turlaridan biri emas, balki har bir xodimning boshqaruv vazifalarini bajarishga oid mehnatini *ratsional* taqsimlash asosida, boshqaruv tamoyillari uslublari, vositalarini aniq bilish va mohirlik bilan foydalanishdir.

Korxona va tashkilotlarda boshqarish apparati rahbarlarining tajribalarini o'rganish shuni ko'rsatadiki, boshqarish apparati xodimlari mehnatini ilmiy asosda tashkil etishni takomillashtirish ular faoliyatining barcha tomonlariga taalluqli, ko'p yo'nalishlar bo'yicha olib borilgan taqdirdagina eng yaxshi natijalarga erishiladi.

Mehnatni tashkil qilish uning har bir *elementi* bo'yicha ayrim-ayrim holda yaxshilash mumkin, albatta. Masalan, har qanday ish joyida xizmat burchlarini aniqlash, ish sharoitini yaxshilash va bir qator boshqa tadbirlarni amalga oshirish mumkin. Lekin shuni hisobga olish kerakki, mehnatni tashkil qilishning barcha *yo'nalishlari* va *elementlari* o'zaro bog'liqdir.

Tajribalar boshqarishda mehnatni ilmiy asosda tashkil etishning quyidagi asosiy yo'nalishlar bo'yicha amalga oshirilayotganligini ko'rsatadi:

— korxona va tashkilotlar boshqaruvining tashkiliy tuzilishini tartibga solish asosida boshqaruv ishlarini takomillashtirish;

rahbar mehnati to‘g‘risidagi nizomlarni, boshqaruv xodimlari qiladigan ishlar haqidagi yo‘l-yo‘riqlarni, vaqt me’yorlari va xizmat ko‘rsatish me’yorlarini ishlab chiqish;

— boshqaruv ishlarini, axborot va telekommunikatsiya texnologiyalari, yordamchi vazifalarni bajarishni markazlashtirish, mehnat tarmoqlarini *dispetcherlashtirish*, tartibga solish asosida boshqarishning faolligini oshirish;

— rahbar va boshqaruv xodimlari malakasini oshirish, ularni qayta tayyorlash;

— rahbarning boshqaruv usullarini umumiy asoslangan tadbirlarga muvofiq takomillashtirish va boshqalar.

Mehnatni ilmiy asosda tashkil qilishni har bir bo‘limda takomillashtirish mumkin. Bu, ayniqsa, xizmat burchlarini taqsimlash va muvofiqlashtirish, ish kunini, mehnat va dam olish sharoitini tartibga solish, axborot va telekommunikatsiya sistemasini, ish yuritishni va boshqaruv vazifalarini bajarish texnologiyasini takomillashtirish kabi masalalarga taalluqlidir.

Bunday ish uslubi bo‘linmalarga rahbarlik saviyasini oshirishgagina yordam berib qolmasdan, balki shu bilan birga, boshqarma tarmoqlari rahbarlari oldiga zaruriy masalalar qo‘yadi, ularni o‘zi rahbarlik qilayotgan ta’lim-tarbiya va sog‘liqni saqlash bo‘limlari bo‘yicha boshqaruv mehnatini tashkil etishni takomillashtirishga undaydi.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Rahbarning mehnat qobiliyati deganda nimani tushunasiz?
2. Umumiy qobiliyatlarni nechta guruhga bo‘lib tasniflash mumkin?
3. Talant — bu nima?
4. Professional qobiliyat deganda nimani tushunasiz.
5. Bevosita direktiv ko‘rsatmalarga asoslangan usullar nima deb ataladi?
6. Iqtisodiy rag‘batlardan foydalanishga asoslangan usullar nima deb ataladi?
7. *Qaysi rahbarlik uslubi bozor iqtisodiyotining* tabiatiga mos keladi?
8. Boshqaruv xodimlari mehnatini ilmiy asosda tashkil qilish uchun qanday talablarini ta’minlamog‘i lozim.

# X BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA PERSONAL XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH

**Muhim tushunchalar:** xavfsizlik texnikasi, ish joyidagi xavfsizlik, mehnat xavfsizligi, personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimi, mehnat xavfsizligini boshqarish tizimlari, stress omillari, iqtisodiy havfsizlikni ta'minlash, iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning yagona tizimi.

## 10.1. Korxona va tashkilotlarda xavfsizlik texnikasi

Mamlakatimiz rivojlanishining hozirgi iqtisodiy va siyosiy sharoitlari turli-tuman mulkchilik shakllarining paydo bo'lishi bilan ajralib turadiki, bunda "xavfsizlik" tushunchasi tobora ko'proq ahamiyat kasb etadi. Har bir korxona uchun odat bo'lib qolgan xavfsizlik texnikasi va xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish xizmatlari bilan bir qatorda tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlaydigan tijorat xizmatlari ham paydo bo'lmoqda.

Ijodiy, ilmiy, muhandislik va badiiy konstruktorlik faoliyatining natijalarini muhofaza qilish jarayonlari yangicha mazmun kasb etadi. Xavfsizlikni boshqarish tushunchasini ochib berishga nisbatan bugungi kundagi yondashuv — bu avvalo, butun dunyoda tan olingan mulkchilikning barcha turlariga doir munosabatlarni qonun yo'li bilan tartibga solishdir.

**Ish joyidagi xavfsizlik** — bu faqat texnika yoki ishlab chiqarishni tashkil etish masalasi emas, balki avvalo har bir rahbarning ma'naviy vazifasidir.

Texnik va tashkiliy kamchiliklar tufayli ro'y beradigan baxtsiz hodisalar sekin-asta kamayib bormoqda. Shu bilan birga shikastlanishlar va moddiy zarar ko'rishning katta qismi kishilarning noto'g'ri xatti-harakati tufayli kelib chiqmoqda.

— rahbar mehnati to'g'risidagi nizomlarni, boshqaruv xodimlari qiladigan ishlar haqidagi yo'l-yo'riqlarni, vaqt me'yorlari va xizmat ko'rsatish me'yorlarini ishlab chiqish;

— boshqaruv ishlarini, axborot va telekommunikatsiya texnologiyalari, yordamchi vazifalarni bajarishni markazlashtirish, mehnat tarmoqlarini *dispetcherlashtirish*, tartibga solish asosida boshqarishning faolligini oshirish;

— rahbar va boshqaruv xodimlari malakasini oshirish, ularni qayta tayyorlash;

— rahbarning boshqaruv usullarini umumiy asoslangan tadbirlarga muvofiq takomillashtirish va boshqalar.

Mehnatni ilmiy asosda tashkil qilishni har bir bo'limda takomillashtirish mumkin. Bu, ayniqsa, xizmat burchlarini taqsimlash va muvofiqlashtirish, ish kunini, mehnat va dam olish sharoitini tartibga solish, axborot va telekommunikatsiya sistemasini, ish yuritishni va boshqaruv vazifalarini bajarish texnologiyasini takomillashtirish kabi masalalarga taalluqlidir.

Bunday ish uslubi bo'linmalarga rahbarlik saviyasini oshirishgagina yordam berib qolmasdan, balki shu bilan birga, boshqarma tarmoqlari rahbarlari oldiga zaruriy masalalar qo'yadi, ularni o'zi rahbarlik qilayotgan ta'lim-tarbiya va sog'liqni saqlash bo'limlari bo'yicha boshqaruv mehnatini tashkil etishni takomillashtirishga undaydi.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Rahbarning mehnat qobiliyati deganda nimani tushunasiz?
2. Umumiy qobiliyatlarni nechta guruhga bo'lib tasniflash mumkin?
3. Talant — bu nima?
4. Professional qobiliyat deganda nimani tushunasiz.
5. Bevosita direktiv ko'rsatmalarga asoslangan usullar nima deb ataladi?
6. Iqtisodiy rag'batlardan foydalanishga asoslangan usullar nima deb ataladi?
7. Qaysi rahbarlik uslubi bozor iqtisodiyotining tabiatiga mos keladi?
8. Boshqaruv xodimlari mehnatini ilmiy asosda tashkil qilish uchun qanday talablarini ta'minlamog'i lozim.

# X BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA PERSONAL XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH

**Muhim tushunchalar:** xavfsizlik texnikasi, ish joyidagi xavfsizlik, mehnat xavfsizligi, personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimi, mehnat xavfsizligini boshqarish tizimlari, stress omillari, iqtisodiy havfsizlikni ta'minlash, iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning yagona tizimi.

## 10.1. Korxona va tashkilotlarda xavfsizlik texnikasi

Mamlakatimiz rivojlanishining hozirgi iqtisodiy va siyosiy sharoitlari turli-tuman mulkchilik shakllarining paydo bo'lishi bilan ajralib turadiki, bunda "xavfsizlik" tushunchasi tobora ko'proq ahamiyat kasb etadi. Har bir korxona uchun odat bo'lib qolgan xavfsizlik texnikasi va xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish xizmatlari bilan bir qatorda tadbirkorlikning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlaydigan tijorat xizmatlari ham paydo bo'lmoqda.

Ijodiy, ilmiy, muhandislik va badiiy konstruktorlik faoliyatining natijalarini muhofaza qilish jarayonlari yangicha mazmun kasb etadi. Xavfsizlikni boshqarish tushunchasini ochib berishga nisbatan bugungi kundagi yondashuv — bu avvalo, butun dunyoda tan olingan mulkchilikning barcha turlariga doir munosabatlarni qonun yo'li bilan tartibga solishdir.

**Ish joyidagi xavfsizlik** — bu faqat texnika yoki ishlab chiqarishni tashkil etish masalasi emas, balki avvalo har bir rahbarning ma'naviy vazifasidir.

Texnik va tashkiliy kamchiliklar tufayli ro'y beradigan baxtsiz hodisalar sekin-asta kamayib bormoqda. Shu bilan birga shikastlanishlar va moddiy zarar ko'rishning katta qismi kishilarning noto'g'ri xatti-harakati tufayli kelib chiqmoqda.

Korxona va tashkilotlarda mehnat xavfsizligini boshqarish tizimlarida barcha xodimlarni ko'pincha baxtsiz hodisalar ro'y berishi mumkin bo'lgan uch guruhga bo'lish tatbiq etiladi:

— xavfsizlik texnikasini bilmasliklari tufayli ularga rioya qilmaydigan xodimlar. Ko'pincha bular tashkilotga yangi kelgan tajribasiz, lavozimga qo'yish vaqtida yetarli darajada yo'l-yo'riq berilmagan xodimlar bo'ladi;

— xavfsizlik texnikasi qoidalarini bilsalar ham ularni bajarmaydigan xodimlar, chunki ular turli sabablar bilan ishdan chalg'iydilar, haddan ortiq band bo'ladilar, asabiylashadilar. Ba'zan charchov tufayli shaxsiy noxushliklar yoki kasallik, kuchli qo'zg'alish tufayli ular muayyan faoliyatni bajarishga qodir bo'lmaydilar;

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

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

Har qanday boshqaruv tizimida nazoratga muhim e'tibor beriladi. Xavfsizlik texnikasi qoidalariga amal qilinayotganiga ishonch hosil qilish uchun har qanday rahbar bu qoidalarga rioya etilayotganini nazorat qilishi zarur. Biz baxtsiz hodi-

salarning oldini olishga yordam beradigan xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya etilayotganini nazorat qilishning ikki yondashuviga e'tiborni jalb qilamiz.

**Birinchi yondashuv** — "muntazam sinovlar" usulidir. U o'rgatilgan kuzatuvchilarning mavjud bo'lishini nazarda tutadi, ular korxona va tashkilot (bo'lim)ni belgilab berilgan marshrut bo'yicha aylanib o'tadilar va xavfsizlik texnikasi sohasidagi kamchiliklarni aniqlaydilar. Bunday vazifani xavfsizlik texnikasi (XT) bo'limiga yuklash ham mumkin.

Bu yerda asosiy narsa shuki, yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan buzilishlarning nazorat darajasi berilishi lozim, bunda nazorat qiluvchining vazifasi esa bunday darajaning oshirib yuborilishiga yo'l qo'ymaslikdir. Bu usul xavfsiz vaziyatlar baxtsiz hodisalar va janjallarga aylanmasdan oldin ularni aniqlashga imkon beradi.

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

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

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

## 10.2. Personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish

Korxona va tashkilotlarda rahbarlar o'z xodimlarining mehnat qilishi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlash maqsadida xavfsizlik texnikasi qoidalariga rioya qilish masalalarini vaqti-vaqti bilan qarab chiqadilar.

Personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini yaxshilash har qanday tashkilotning normal ishlashining eng muhim va asosiy omilidir. Shuning uchun ham korxona va tashkilot rahbarlari o'z xodimlarining ishlashi uchun eng yaxshi shart-sharoitlarni yaratib berish maqsadida faol harakat qiladilar: xodimlarning sog'lig'ini muhofaza qilish uchun ularni barcha zarur narsalar (badan tarbiya o'tkaziladigan zaldan tortib profilaktoriylargacha) bilan ta'minlaydilar, stressni barham toptirish uchun ta'lim beruvchi dasturlardan, kasbga doir maslahatlar bilan kabi narsalardan keng foydalanadilar.

Stress holatida bo'lgan kishilar o'z muammolarini hal qilish uchun yordamga muhtoj bo'lishlarini isbotlab o'tirishning hojati bo'lmasa kerak. Ular bunday yordamni oiladan yoki do'stlaridan olishadi, lekin bu birdan-bir ko'mak olish manbai emas.

Ko'pincha, ish muammolarning asosiy manbai bo'lishi sababli korxona rahbarlari ham stressni yo'qotish va barham toptirish uchun javobgar bo'ladilar. Shu ma'noda ishdagi stressning omillari yoki ehtimol tutilgan manbalarini bilish juda foydalidir. Ularning ayrimlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- haddan ortiq (uzoq vaqt davomida) ishlash yoki ishning kamligi (zerikish);
- rahbar yoki tashkilot ichidagi hamkasblardan yordam tizimining yo'qligi;
- ish hajmini noto'g'ri belgilash: xodimning qobiliyati bilan ishdagi ehtiyoj o'rtasida muvofiqlikning yo'qligi;

• ishni bajarish uchun zarur bo'ladigan malaka, ko'nikmaning yo'qligi;

• qo'yilgan vazifalarning noaniqligi: vazifalar bilan huquqlar o'rtasidagi nomuvofiqlik;

• kadrlarning lavozimlarga ko'tarilishida oqilona tashkiliy siyosat yo'qligi: xizmatda majburan o'z o'rnini almashtirish;

• ishdagi sharoitning yomonligi: shovqin, ifloslik, xonalarning kamligi;

• noqulay ijtimoiy muhit: yolg'iz o'zi ishlash, atrofdagilarning doimiy ravishda tazyiq o'tkazib turishi, guruhlarda ishlashga qobiliyatsizlik;

• xodimning ishdagi zo'riqish, ixtiloflarni barham topтirishga (odatda ular muayyan ish turlarini bajarishda bo'lib turadi) qobiliyatsizligi.

Rahbarning o'zidagi va boshqa kishilardagi stressga qanday munosabatda bo'lishini bilib olsangiz va tushunsangiz siz stressning alomatlarini tezroq anglab etasiz. Bu stressning sabablarini, ya'ni uning tashkiliy omillar yoki ishdagi zo'riqish tufayli kelib chiqqanligini aniqlashdagi birinchi qadamlardir. Stressning shunday sabablar bilan kelib chiqqanligini bilib olgan rahbar ishga yangilik kiritishi yoki noqulay omillarning ta'sirini pasaytirishi yoxud atrofdagi muhitni biror yo'l bilan o'zgartirishi mumkin bo'ladi.

Xodimlardan ishda to'g'ri foydalana bilmoq kerak. Ular oldilariga qo'yiladigan talablar unchalik yuqori bo'lmasa, unchalik past ham bo'lmasa, ko'ngillari chog' bo'ladi. Xodimlar o'zlariga qo'yiladigan talablar o'z tajribalariga mos kelishini, ko'p sonli jamoada emas, balki kichikroq guruhda ishlashni ma'qul ko'radilar.

Kasallanishning yuqori darajada bo'lishi xodimlar o'rtasidagi qo'nimsizlikning oila bo'lishi bilan teng bir holatdir. Bu hodisaning sababini personalga rahbarlik qilish darajasidan izlamoq kerak.

## 10.3. Korxona (firma)ning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash

Korxona xavfsizligini ta'minlash uchun xo'jalik faoliyatining sifat va miqdor ko'rsatkichlarini tahlil qilish yo'li bilan uning turli tahdidlarga barqarorligi hamda xavfsizlik darajasi baholanadi.

Ushbu tahlil quyidagilarni o'z ichiga oladi:

— iqtisodiy manfaatlarga tahdidlar bo'yicha korxonaning zaif tomonlari, tahdidlarning salbiy ta'siri baholanadi;

— iqtisodiy tahdidlarning salbiy ta'sirini bartaraf etish bo'yicha shu damgacha ko'rilgan chora-tadbirlarni xo'jalik subyektlarining boshqarish elementlari faoliyati bilan bog'liq ravishda qayta ko'rib chiqish;

— xo'jalik subyektini boshqarishning funksional elementlari tahdidning salbiy ta'sirini bartaraf etishdagi rolini miqdor hamda sifat jihatdan tavsiflash va baholash;

— iqtisodiy xavfsizlik darajasini integral baholashni shakllantirish;

— xavfsizlik darajasini baholashning joriy natijalarini ilgarigi davrda olingan natijalar bilan taqqoslash;

— iqtisodiy manfaatlarga tahdidlarni bartaraf etish yoki neytrallashtirish bo'yicha ko'rilgan chora- tadbirlarning yetarli darajada natijalar bermaganligining sabablarini aniqlash;

— iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashda xo'jalik subyektini boshqarishning funksional elementlari faoliyatini yaxshilash bo'yicha qo'shimcha tavsiyalar tayyorlash.

Ushbu boshqarishning funksional elementlarini moliyaviy, intellektual, kadr, texnika-texnologik, siyosiy-huquqiy, iqtisodiy, axborot, kuch elementlari tashkil etadi.

Iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning korxona xo'jalik - moliyaviy faoliyati bilan bog'liq jihatlarini aktivlarni boshqarish, kapital qo'yilmalar tarkibini nazorat qilish, moliyaviy portfel qismlarining risk va daromadlilik bo'yicha nisbatlari, rentabellikning o'sishi, marketing tizimining rivojlanishi, korxonaning qimmatli qog'ozlar bozorini shakllantirish va

tartibga solish, boshqarishning tashkiliy tuzilishini takomillashitrish hisobiga xarajatlarni kamaytirish, shuningdek, raqobatchi korxona faoliyati va tovarlar bozoridagi ahvolni chuqur tahlil qilish tashkil etadi.

Iqtisodiy xavfsizlikning intellektual va kadrlar bilan personal ishlash, xodimlarni o'qitish va mehnat motivatsiyasini rivojlantirish intellektual salohiyatini saqlash va rivojlantirishga yo'naltirilgan. Bunda kadrlar malakasining yetishmasligi, ularning korxonaga naf keltirishga qodir emasliklari yoki buni istamasliklari, korxonaning turli bo'linmalari mehnat unumdorligi va ish sifatining pasayishi iqtisodiy xavfsizlikka salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashda ishlab chiqarishning texnik darajasi, sotilayotgan va xarid qilinayotgan lisenziyalar, ishlab chiqarilayotgan mahsulot va qo'llanilayotgan texnologiyaning jahonning eng yaxshi andozalariga mosligi, mahsulotning ilm talabligi va innovatsiya darajasi muhim hisoblanadi.

Xavfsizlikni ta'minlashning siyosiy-huquqiy jihatlari faoliyatning huquqiy jihatdan ta'minlanishi, mehnat jamoasidagi ishbilarmonlik kayfiyati va ijtimoiy muhitni qo'llab-quvvalash bo'yicha ko'rilgan chora-tadbirlarni baholashni o'z ichiga oladi.

Axborotlardan oqilona va samarali foydalanish hamda uni himoya qilish korxona uchun iqtisodiy jihatdan muvaffaqiyat keltiradi.

Jismoniy shaxslarning salomatligi va hayotiga yetkaziladigan moddiy hamda ma'naviy zararlardan himoya qilish iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning elementlari hisoblanadi.

Iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashda — xo'jalik subyektining moliyaviy barqarorligini tahlil qilishda quyidagi hisobot ko'rsatkichlaridan foydalaniladi:

— korxonaning o'z mablag'lari bilan ta'minlanish koeffisienti, o'zining aylanma aktivlarining umumiy aktivlar summasiga nisbati;

— joriy likvidlik ko'rsatkichi;

— o'z kapitalining rentabelligi;

— umumiy to'lovga qodirlik ko'rsatkichi, aktivlar bozor qiymatining xo'jalik subyektining barcha majburiyatlariga nisbati;

— kapitallashtirish koeffisienti, o'z kapitalini bozor qiymatining qarz mablag'larini balans qiymatiga nisbati;

— menejment koeffisienti, sotishdan olingan pul tushumining joriy majburiyatlar miqdoriga nisbati.

Shuni aytib o'tish joizki, bugungi bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida korxonalar o'zining iqtisodiy xavfsizligini ko'proq o'zi ta'minlashga majbur bo'lmoqdalar. Korxona xavfsizligini ta'minlash uchun huquqiy, tashkiliy, texnik chora-tadbirlar majmuasini ishlab chiqish lozim. Bunda xavfsizlikni ta'minlashning asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat bo'ladi: qonuniylik, shaxsiy va korxona manfaatlarining uyg'unligi; personal va rahbarlarning o'zaro birgalikdagi mas'uliyati; davlat xavfsizlik va huquq-tartibot organlari bilan hamkorlik qilish. Shundan kelib chiqib, iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning yagona tizimini yaratish quyidagi tamoyillar asosida amalga oshiriladiki, ular hayotiy muhim manfaatlarni himoya qilish va tadbirkorlik faoliyatini muvaffaqiyatli hal etish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish hamda amalga oshirishning muhim talablari hisoblanadi:

**Qonuniylik.** Xavfsizlik choralari mamlakatda amal qilayotgan qonunlar doirasida ishlab chiqiladi.

**Iqtisodiy maqsadga muvofiqlik va foydalilik.** Ko'rilayotgan iqtisodiy xavfsizlik choralari xo'jalik faoliyatining yomonlashuviga, foydaning kamayib ketishiga olib kelmasligi kerak.

**Dasturli — maqsadli rejalashtirish, mustaqillik va mas'uliyat.** Korxonaning xavfsizlik xizmati o'z faoliyati uchun zarur bo'lgan mablag', resurs, moddiy texnika anjomlari bilan ta'minlangan bo'lishlari lozim.

**O'zaro hamkorlik va faoliyatlarni muvofiqlashtirish.** Korxonaning turli bo'limlari ushbu tamoyil asosida faoliyat yuritishlari kerak bo'ladi.

**Ixtisoslashuv va professionalizm.** Xavfsizlik xizmatining kadrlar tarkibi bu yo'nalishda ma'lum tayyorgarlikdan o'tgan va shunday ixtisoslikdagi kasb egasi bo'lishi kerak.

**Ishni tashkil etish.** Xavfsizlikni ta'minlashda himoyaning zamonaviy vositalaridan foydalanish, ilg'or tajriba va ilmiy ishlanmalarga tayangan holda ishni tashkil qilish lozim.

**Talabchanlik va nazoratning ochiqligi.** Korxona faoliyatida ma'muriy- huquqiy rejimni qo'llash va unga rioya qilish ustidan nazorat ma'lum sharoitlarda konsperativ tavsifga ega bo'ladi.

Xavfsizlik tizimi o'z ichiga quyidagilarni oladi:

— korxona obyektlarini, boshqaruvchi rahbarlarning shaxsiy daxlsizligini hamda pul mablag'larini saqlash uchun qo'riqchi- qorovullik xizmatini tashkil etish;

— korxonaning axborot va ijtimoiy jihatdan himoyalanishini ta'minlaydigan analitik xizmatni tashkil etish. Uning vazifalari ichida razvedka va kontrrazvedka bilan shug'ullanishni tashkil etish uchun strategik muhim subyektlar bilan ishlash ham muhim o'rin tutadi;

— tashqi ekspertlar va ichki konsultantlar guruhining strategik muhim masalalar bo'yicha takliflarini ishlab chiqish hamda xodimlarni o'qitish bo'yicha faoliyatini tashkil etish.

Korxonada tashkil etiladigan xavfsizlik xizmati o'z faoliyatini quyidagilarga qaratadi:

— korxonaning mol-mulki va intelektual mulkiga qilingan tajovuzkorona tahdid yoki ulardan norasional foydalanish holatlarining oldini olish;

— ishlab chiqarish bo'linmalaridagi texnodogik jarayonlar muntazamligining buzilishiga hamda malakali kadrlarning ketib qolishiga olib keluvchi nohush, salbiy hodisalarning oldini olish;

— iqtisodiy dasturlar va shartnoma majburiyatlarining bajarilmasligiga sabab bo'luvchi omillarni aniqlash hamda

ularning ta'sirini kamaytirish choralarini amalga oshirish. Bunday omillar mahsulotning sifat va raqobatbardoshligi ko'rsatichlarining o'zgarishiga olib kelishi mumkin;

— hamkorlar va raqobatchilarning molyaviy ahvoli, ishbilarmonlar doirasidagi nufuzi to'g'risidagi axborot va ma'lumotlarni tahlil qilish asosida taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Korxona iqtisodiy xavfsizligini ta'minlashda mustaqil xo'jalik subyektlari sifatida faoliyat yurituvchi xavfsizlik tadbirkorlik firmalari muhim o'rin tutadi.

O'zining xavfsizlik xizmati bo'limini tashkil etish imkoniyatiga ega bo'lmagan korxonalar xususiy xavfsizlik xizmati hamda obyektlarni qo'riqlash bo'yicha huquq-tartibot organlari bilan shartnomalar tuzishi mumkin.

Endilikda, tadbirkorlik subyektlari bilan xususiy xavfsizlik firmalari va huquq-tartibot organlari birgalikda iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning huquqiy-tashkiliy, iqtisodiy asoslarini yaratish, "Xususiy korxona" to'g'risidagi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga tegishli o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish maqsadga muvofiqdir.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Xavfsizlikni boshqarish tushunchasini ochib berishga nisbatan bugungi kundagi yondashuvni tushuntirib bering.
2. Xavfsizlik texnikasi nima?
3. Baxtsiz hodisalarning kelib chiqish sabablari va ularni oldini olishning mohiyati nimada?
4. Personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish deganda nimani tushunasiz?
5. Korxona va tashkilotning iqtisodiy xavfsizligi nimani nazarda tutadi?
6. Intellektual mulk nima?
7. Intellektual mulkni muhofaza qilish qanday amalga oshiriladi?
8. Tijorat tashkiloti o'z xavfsizligini ta'minlash faoliyatining asosiy yo'nalishlari va vazifalari nimalardan iborat?
9. Korxonada tashkil etiladigan xavfsizlik xizmati o'z faoliyatini nimalarga qaratadi?
10. Iqtisodiy xavfsizlikni ta'minlashning yagona tizimini yaratish qaysi tamoyillar asosida amalga oshiriladi?

# XI BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA NIZO VA STRESSLARNING OLDINI OLISH

**Munim tushunchalar:** nizo, nizoli vaziyat, ziddiyat, ijtimoiy nizolar, tashkiliy nizolar, vertikal va gorizontal nizolar, oshkora nizolar, guruhlararo va shaxslararo nizolar, nizoni hal qilish, nizolarni boshqarish, stress, stressli vaziyatlar, ruxiy tushkunlik.

## 11.1. Nizolar va ularni boshqarish

Nizo — bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida murosaning mavjud bo'lmasligidir. Har bir tomon o'z nuqtayi nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to'sqinlik qiladi (masalan, ikki muhandis stanok yaratib, har biri o'z loyihasini qabul qilishini talab qiladi). Nizo ko'pincha tajovuz, tahdid, munozara, dushmanlik, urush va h.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo salbiy hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo'l quymaslik, yoki tezlik bilan vujudga kelgan vaziyatni hal etish zarur deb hisoblanadi.

Nizolar, ya'ni kelishmovchiliklar individlarning o'zaro bir-biriga ta'sir ko'rsatishi, o'zaro muomalada bo'lishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular odam qancha umr ko'rsa, shuncha davom etadi. Biroq nizolarning umumiy qabul qilingan, ularning tabiatini, jamoaning rivojlanishiga, jamiyat taraqqiyotiga ta'sir etishini tushuntirib beradigan nazariya yo'q. Lekin shunday bo'lsa ham nizolarning kelib chiqishi mavjud bo'lishi, ularni boshqarish masalalari yuzasidan ko'pgina tadqiqotlar olib borilgan.

Ayrim tadqiqotlarda nizolarning "ma'naviy otasi" deb Geraklitni hisoblaydilar, shuningdek Sokrat va Platonga havola qilishlar ham uchraydi. Gegelga, uning ziddiyatlar to'g'risidagi va qarama-qarshiliklarning kurashi haqidagi ta'limotiga yetarli darajada tez-tez murojaat qilib turiladi.

O‘tgan asr boshlarida bir qator Germaniya, Avstriya va amerikalik sotsiologlar: G. Zimmel, L. Gumplovich, D. Smolli, U. Samnerlarning tadqiqotlari bilan nizolar nazariyalariga asos solindi. Ulardan eng mashhuri G. Zimmel bo‘lib, u nizolarni jamiyat hayotidagi muqarrar hodisa sifatida qaragan, nizolar inson tabiatining xususiyatlaridan kelib chiqadi va shaxsga xos bo‘lgan hujumkorlik instinkdan paydo bo‘ladi, deb hisoblaydi.

Chet el firmalarining faoliyati, ayniqsa, mulkchilik shakllari o‘zgargan hozirgi sharoitda, respublikamizdagi korxona va tashkilotlarning tajribalari shuni ko‘rsatadiki, zamonaviy rahbarlarga va personalni boshqaruvchilarga nizolarni boshqarish va ularni bashorat qilish yuzasidan yetarli darajada bilim va ko‘nikmalar zarurdir.

Kishilarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeani idrok etish hamda ularga baho berishning mos kelmasligi ko‘pincha tortishuvchi vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o‘zaro harakat qatnashchilaridan bittasiga o‘z oldiga qo‘ygan maqsadga erishishda xavf tug‘dirsa, u holda nizoli vaziyat kelib chiqadi.

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

Ko‘pincha nizoli vaziyat asosida obyektiv ziddiyatlar yotadi. Lekin ba’zan qandaydir mayda-chuydalar: noo‘rin aytilgan so‘z, fikr, ya’ni hodisa nizoning kelib chiqishiga yetarli asos bo‘lishi mumkin. Ammo O‘zbekiston sharoitida har bir xodim boshqa millatlarga mansub bo‘lmagan, nizoli vaziyatni chetlab o‘tadigan sharm, hayo, or, andisha, nomus, vijdon kabi axloqiy tarbiya maktabini o‘tagan, hech bir o‘xshashi yo‘q mahalla tarbiyasi va ta’sirida bo‘ladi.

Hadisi shariflardan birida aytilishicha, odam, eng avvalo, o‘zidan uyalishi kerak. Nojo‘ya qilmishi uchun o‘zidan uyalgan odam birovning ham nojo‘ya xatti-harakatini qoralay oladi.

Ana shuning uchun ham har qanday korxona va tashkilotda nizolarning oddini olish zarur. Nizo bo'lgan joyda hayo yoki uyat yo'qoladi. "Bir ketgan uyat qaytib kelmaydi", "Dilda dog' ko'tarib yurgandan ko'ra betning qizargani afzal", deydi xalqimiz.

Kelib chiqayotgan o'zaro ziddiyatning nizoli vaziyatga aylanishi uchun quyidagilar zarur:

— nizoli o'zaro harakat ishtirokchilari uchun vaziyatning ahamiyatini tushuntirish;

— boshqa qatnashchilarning maqsadga erishuvi yo'lida muxoliflardan biri ilgari surgan to'siqning mavjudligi (bu hatto real voqelik emas, subyektiv idrok etish ham bo'lishi mumkin);

— vujudga kelgan to'sqinlikka hech bo'lmaganda tomonlardan birining shaxsiy yoki guruhiy chidamining oshirib yuborilganligi.

Albatta, ziddiyatlarni bartaraf etishda O'zbek xalqida tarixan mavjud bo'lgan ana'anaviy "nomus", "andisha", "vijdon", "qanoat" kabi umuminsoniy axloq, tarbiya yo'lidan ham keng foydalanish zarur. Olamda qanoat kabi dilni poklaydigan narsa yo'qdir.

Nizoli vaziyatda bo'lajak nizoning ehtimol tutilgan qatnashchilari — subyektlar yoki muxoliflar, janjal mavzui yoki nizo obyekti namoyon bo'ladi.

Nizo subyektlari nizoli o'zaro harakat qatnashchilari bo'lib, bunday subyektlar sifatida ayrim shaxslar, guruhlar, tashkilotlar maydonga chiqishi mumkin. Shuni ta'kidlash kerakki, muxoliflar o'z nomlaridan harakat qilish imkoniga ega bo'lishlari, uchinchi shaxslar nomidan maydonga chiqmasliklari, kimningdir manfaatini amalga oshirishda vosita bo'lmasliklari kerak. Bunday holda nizoning aniq ishtirokchilari haqida emas, balki vositachilar haqida gap borishi mumkin.

Janjallashuvchi tomonlardan har biri nimaga da'vo qilsa, o'sha narsa nizoning obyekti bo'ladi, bunda qatnashuvchilardan biri nimanidir olgan bo'lsa, bu narsa boshqa tomonni o'z maqsadlariga erishish imkoniyatidan butunlay va qisman mahrum etadi. Masalan, mulkka egalik qilish, davlat

mulkini xususiylashtirish variantini tanlash va boshqalar. Bu sanab o'tilgan barcha misollarda mazkur huquqni olgan tomon barcha masalalarni o'z ixtiyori bilan hal qilish imkoniyatiga ega bo'ladi va boshqa tomonning tegishli imkoniyatlarini to'la-to'kis yo'qqa chiqaradi yoki jiddiy ravishda qisqaradi.

Bunday holatda nizoning obyekti mol-mulk, yer, tashkilotni boshqarish huquqini qo'lga kiritishdir. Nizoning subyektlari sifatida hokimiyat, tashkilot, xususiy shaxslar, ya'ni bu huquqqa qarshi chiquvchilar maydonga chiqadilar.

Nizoli vaziyat — yetarli darajada harakatchan beqaror holat bo'lib, tashkil etuvchi elementlardan biri o'zgarishi bilan osonlikcha o'zgarishi mumkin, bunday elementlarga muxoliflarning qarashlari, obyekt-muxolif munosabatlari kiradi. Bunda nizo obyektining almashinishi, muxoliflarning o'zaro harakatini qiyinlashtiruvchi yoki yo'qqa chiqaruvchi shart-sharoitlarning paydo bo'lishi, subyektlardan birining bundan keyingi hamkorlik qilishdan voz kechishi va boshqalar ta'sir qiladi.

Subyektlarning o'zaro harakat qilishida har kimning xulq-atvoriga muxoliflarning rasmiy, ba'zan norasmiy maqomi, ularning ega bo'lgan hokimiyat darajasi ta'sir ko'rsatadi.

"Boshliq-xodim" to'qnashuvida avvaldan boshliqning darajasi xodimning darajasidan yuqori bo'lib kelgan, lekin keyinchalik kuchlarning bunday taqsimotini o'zgartiruvchi turli sabablar sodir bo'lishi mumkin (xodim yuqoriroq lavozimga ishga o'tkazilishi, xodimlarning o'z tomonlariga yuqoridagi rahbarlarni, jamoani jalb qilishi bunga misol bo'la oladi).

Nizoli vaziyat — bu nizoning paydo bo'lish shartidir. Bunday vaziyatning nizoga aylanishi, kuchayishi uchun tashqi ta'sir, turtki yoki biror voqea sodir bo'lishi lozim.

"Nizo" tushunchasi ta'rifining bir qancha turlari mavjud bo'lib, ikkitasi keltirib o'tiladi: birinchi ta'rif — klassik ta'rif bo'lib, 50- yillarda ijtimoiy nizolar bo'yicha amerikalik mutaxassisi L. Kozer tomonidan taklif qilingan bo'lib, keyingi yillarda undan ko'plab nizolarni ta'riflash uchun foydalanishmoqda. Ikkinchisi mualliflar F. M. Borodkin va N. M. Koryak

tomonidan 80- yillarning oxirida ishlab chiqilgan bo'lib, hozirgi vaqtda keng qo'llanilmoqda.

**Nizo** — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo'lib, unda ko'zga tutilgan maqsad raqibni betaraf qilib qo'yish, unga zarba berish yoki uni yo'q qilishdir (Kozer). Mazkur ta'rifda nizoli o'zaro harakatning maqsadlari, muxoliflik qarshilik ko'rsatgan taqdirda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan harakatlar aniq va ravshan ko'rsatilib o'tilgan, shu bilan birga harakatlarning kuchi ortib borishi tartibida sanab o'tilgan.

**Nizo** — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iboratdir. Mazkur ta'rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to'qnashuv predmetiga e'tibor qaratilgan bo'lib, ta'sir ko'rsatish usullari masalasi noma'lum qoladi.

Birmuncha keyinroq borib nizoning mana bunday shakli taklif etilgan:

**nizo = nizoli vaziyat + hodisa**

Shunday qilib, nizoning quyidagi belgilarini ifodalab berish mumkin:

— qatnashchilar tomonidan nizoli sifatida idrok etiladigan vaziyatning mavjudligi;

— nizo obyektining bo'linmasidagi, ya'ni nizo predmeti nizoli o'zaro harakat qatnashchilari orasida adolatli bo'linishi mumkin emas;

— qatnashchilarning o'z maqsadlariga erishish uchun nizoli o'zaro harakatni davom ettirish istagining mavjudligi va boshqalar.

Diagnostika va boshqarishning o'xshash usulini tanlash imkoniga ega bo'lish uchun ularni tasniflab ko'ramiz.

**Antogonistik nizolar** ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi, yoki bitta tomondan tashqari hamma tomonlarning nizoda qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

**Kelishib hal qilinadigan nizolar.** Nizo qatnashchilari maqsadlarining, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlarining o'zaro o'zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantiga yo'l qo'yadi. Masalan, mahsulot tayyorlovchi zavodga xomashyo yetkazib beruvchi tashkilot buyurtma berilgan buyumni belgilangan muddatga yetkazib bera olmaydi, chunki tashkilotning yuk tashish uchun mablag'i tugab qolgan edi. Zavod xom ashyo yetkazib berish grafigini bajarishni talab qilishga haqlidir, lekin tashkilotning shart-sharoitlari o'zgarib qoladi. O'zaro manfaatdorliqdan kelib chiqib, murosaga kelish mumkin: xomashyo yetkazib berish grafigini o'zgartirish, qarz bilan yordam berish, muzokaralar olib borish kerak bo'ladi.

**Ijtimoiy nizolar** kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iboratdir. Ular ijtimoiy birliklar, jamoalar, shaxslar manfaatlari va qarama-qarshi tendensiyalarining kuchayishini bildiradi. Bunday nizolar ularni vujudga keltirgan obyektiv sabablar o'rtasidagi vaqt oralig'ining mavjudligiga, nizolarning o'ziga va ularning oqibatlariga bog'liq bo'ladi. Misol: sobiq ittifoq hududida keyingi yillarda ko'pgina nizolar vujudga keldiki, ularning paydo bo'lishiga asosiy sabab o'tgan asrning 20- yillarida amalga oshirilgan milliy siyosatdagi kamchiliklarga borib taqaladi. Nizolar hozirgi vaqgda kelib chiqayotgan bo'lsa ham, ular oradan bir necha yillar o't-gandan keyin hal qilinadi. Shu narsa shak-shubhasizki, o'tgan davrda bu xildagi nizolarning avj olishi uchun yetarli darajada sabablar to'planib qolgan edi, lekin ularning ilk asosi o'sha dastlabki yillarda yaratilgan edi.

**Tashkiliy nizolar**ning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ular shaxsning faoliyatini tashkiliy jihatdan tartibga solish: lavozim yo'riqnomalarini tadbiq etish, tashkilotni boshqarishga doir rasmiy to'zilmalarni joriy qilish va boshqarishning oqibati hisoblanadi.

**Hissiy yoki shaxsiy nizolar** shu narsa bilan ajralib turadiki, ayrim shaxsning qanoatlanmagan manfaatlari darhol atrof-

dagilar bilan to'qnashuvga olib keladi. Bu nizolar odatda hasadgo'ylik, dushmanlik, yoqtirmaslik his-tuyg'ulari asosida paydo bo'ladi va tezda shaxsning manfaatlari poymol bo'lganligiga javob tariqasida namoyon bo'ladi. Bunday to'sqinliklar shaxsning maqsadga erishuviga xalaqit beradi. Misol: navbatda turish vaqtidagi, uy-ro'zg'or sharoitidagi to'qnashuvlar tashqi tomondan hamisha asosli bo'lmasa ham, lekin muayyan ta'sir kuchiga ega bo'ladi.

**Vertikal va gorizontal nizolar**ning o'ziga xos xususiyati o'zaro nizoli harakatlar boshlangan paytda muxoliflar ega bo'lgan hokimiyat hajmidir.

**Vertikal** nizolar yuqoridan pastga qarab hokimiyatning *taqsimlanishini nazarda tutadi*, bu esa nizo qatnashchilarida turli boshlangich shartlarini: boshliq — xodim, yuqori tashkilot-korxona, kichik korxona-ta'sischi shartlarini belgilab beradi. **Gorizontal** nizolar hajm jihatidan bir xil bo'lgan hokimiyatning yoki ierarxik darajasi bo'yicha subyektlarning o'zaro harakatini nazarda tutadi: bir xil darajadagi rahbarlar, o'zaro mutaxassislar, mahsulot yetkazib beruvchilar — iste'molchilar.

**Oshkora nizolar** muxoliflarning yaqqol ifodalangan to'qnashuvini: janjallar, tortishuvlar, harbiy to'qnashuvlarni bildiradi. O'zaro harakatlar vaziyatga va nizo qatnashchilarining darajasiga mos keluvchi normalar, ya'ni xalqaro (davlatlararo) to'qnashuvlarda huquqiy, ijtimoiy, axloqiy me'yorlar bilan tartibga solib turiladi.

Yashirin nizoda qarama-qarshi tomonlar o'rtasida tashqi agressiv xatti-harakatlar ko'zga tashlanmaydi, lekin bunda ta'sir ko'rsatishning bevosita usullaridan foydalaniladi. Bu hol shunday sharoitda ro'y beradi: o'zaro nizoli harakat qatnashchilaridan biri boshqasidan xavfsiraydi yoki uning oshkora kurashish uchun yetarli hokimiyati va kuchi yo'q bo'ladi.

**Shaxsning ichki nizolari** kuch-quvvat jihatidan bir xil, lekin sabablari, ehtiyojlari, qiziqishlari, yo'nalishi qarama-

qarshi bo'lgan shaxs ichidagi to'qnashuvidan iboratdir. Bular "ikki yomon narsadan kamrog'i"ni tanlashdan iborat nizodir. Masalan, xodimga shoshilinch ish topshiriladi, uning uyida esa kapital ta'mirlash ishlari olib borilyapti va u ishdan doimiy ravishda ertaroq qaytishi talab qilinadi. Yoki ikki narsadan birini tanlash kerak: ta'tilga chiqish yoki mebel sotib olish (har ikkisining ham "musbat" va "manfiy" tomonlari bor). Shaxsning ichki nizolarida inson to'g'ri yechimni tanlashi uchun ko'p kuch va vaqt sarflaydi, hissiy taranglik keskin suratda ortadi, bir echimga kelishdan oldin esa shaxsning xatti-harakatini butunlay nazorat qilib bo'lmaydigan holga keladi.

**Guruhlararo va shaxslararo nizolar** individlarning guruh bilan yoki guruhdarning o'zaro to'qnashuvini bildiradi.

Nizolarni turlarga bo'lish yetarli darajada shartli bo'lib, har xil turlar o'rtasida qat'iy chegara yo'q va amalda tashkiliy vertikal shaxslararo ixtiloflar, gorizontal oshkora shaxslararo nizolar kelib chiqadi va hokazo.

Ko'rib o'tilgan nizolar g'oyat turli-tuman vazifalarni, chunonchi, ijobiy va salbiy vazifalarni bajarishi mumkin. Nizolarning asosiy vazifalari 11.24- jadvalda ko'rsatilgan.

Nizolarning o'zlari turli-tuman bo'lganidek, ularni keltirib chiqaruvchi sabablar ham har xil bo'ladi. Obyektiv sabablarni va ularning individlar tomonidan idrok etilishini farqlash kerak.

Obyektiv sabablar yetarli darajada shartli bo'lib, ularni birmuncha yirikroq guruhdar tarzida tasavvur qilish mumkin:

- taqsimlanishi lozim bo'lgan resurslarning cheklanganligi;
- xulq-atvorning maqsadi, qadriyatlari, usullari, malaka, ma'lumot darajasidagi farqlar;
- topshiriqlarning o'zaro bog'liqligi, mas'uliyatning noto'g'ri taqsimlanishi;
- aloqaning yaxshi emasligi.

*11.24-jadval.* **Nizolarning vazifalari**

| Ijobiy | Salbiy |
|---|---|
| Nizochi tomonlar o'rtasidagi keskinlikning yumshatilishi | Nizoda ishtirok etish uchun katta hissiy, moddiy xarajatlar |
| Muxolif haqida yangi axborot olish | Xodimlarning bo'shatilishi, jamoada intizomning bo'shashib ketishi, ijtimoiy-psixologik vaziyatning yomonlashuvi |
| Tashqi dushmanga qarshi kurash olib borishda tashkilot jamoasining jinslashuvi | Yengil guruhlar, dushman guruhlar degan tasvvurning paydo bo'lishi |
| O'zgarishlar va rivojlanishni rag'batlantirish | Ishga zarar yetkazgan holda nizoli o'zaro harakat jarayoni bilan haddan tashqari mahliyo bo'lish |
| Xodimlarga bo'ysunuvchanlik fikrining barham topishi | Nizo tugagandan keyin xodimlarning bir qismi o'rtasida hamkorlik darajasining kamayishi |
| Muxoliflar imkoniyatlarini chamalab ko'rish | Amaliy munosabatlarni tiklashning murakkabligi "nizoning oqibati" |

Shu bilan birga obyektiv sabablar shaxs yoki guruhning o'z ehtiyojlarini amalga oshirishiga xalaqit bergan, shaxsiy yoki guruhiy manfaatlarga daxl qilgan taqdirdagina nizoning sabablari bo'lishi mumkin. Individning javobi ko'p jihatdan shaxsning ijtimoiy yetukligi bilan belgilanadi, uning uchun yo'l qo'yiladigan xulq-atvorning shakllari bilan, jamoada qabul qilingan ijtimoiy normalar va qoidalar bilan belgilanadi. Bundan tashqari, individning nizoda ishtirok etishi qo'yilgan maqsadlarning o'zi uchun ahamiyatli ekanligi bilan, paydo bo'lgan to'siq ularni amalga oshirishga qanchalik xalaqit berishi bilan belgilanadi.

Subyekt oldida qanchalik muhimroq maqsad tursa, u ana shu maqsadga erishish uchun shunchalik ko'proq kuch-g'ayrat sarflaydi, bunga xalaqit beruvchi shaxsning nizoli o'zaro harakati shunchalik qattiq va qarshilik ko'rsatishi kuchli bo'ladi.

To‘siqlarni engish usulini tanlash o‘z navbatida shaxsning hissiy barqarorligiga, o‘z manfaatlarini himoya qilishi uning salbiy psixologik ta’sirlardan muhofaza etilishi sifatida ongsiz ravishda sodir bo‘ladi.

Nizo natijasida mazkur tizim insonning irodasi va istagiga bog‘liq bo‘lmagan hodda beixtiyor ravishda harakat qiladi. Buvday himoyaga bo‘lgan zaruriyat individning o‘z-o‘zini hurmat qilish qaror topgan "men — obrazi"ni, individning o‘z-o‘ziga bo‘lgan bahosini pasaytiruvchi qadriyatli yo‘nalishlar tizimiga xavf tug‘diradigan fikrlar va his-tuyg‘ular paydo bo‘lganda vujudga keladi.

Ayrim hollarda individning vaziyatni idrok etishi haqiqiy ahvoldan yiroq bo‘lishi mumkin, lekin insonning vaziyatga bo‘lgan javobi uning idrok etishidan kelib chiqib hosil bo‘ladi, bu holat nizoni hal etishni jiddiy ravishda qiyinlashtiradi. Nizo natijasida kelib chiqqan salbiy his-tuyg‘ular muammodan muxolif shaxsiga tezlik bilan o‘tishi mumkin, bu esa nizoni shaxsiy qarshi turish bilan to‘ldiradi.

Nizo qanchalik kuchayib borsa, muxolifning obrazi shu qadar yoqimsiz ko‘rinadi, bu hol nizoning hal etilishini qo‘shimcha ravishda murakkablashtiradi. Shunday yaroqsiz bir doira hosil bo‘ladiki, uni yorib chiqish juda qiyin kechadi. Buni voqeaning boshlang‘ich avj olish bosqichida amalga oshirish maqsadga muvofiqdir, bunda vaziyat hali nazorat chegarasidan chiqib ketmagan bo‘ladi.

Nizoli xulq-atvorning sabablarini aniqlashning bir necha usullari mavjud. Misol tariqasida ulardan biri — nizoning kartografiya usulini qarab chiqamiz. Bu usulning mohiyati nizoni tashkil etuvchi tarkibiy qismlarni chizma tarzida aks ettirishdan, so‘ngra esa o‘zaro nizoli harakat qatnashchilarining xulq-atvorini izchillik bilan tahlil qilishdan, asosiy muammoni, qatnashchilarning ehtiyojlari va xavfsirashlarini, nizoga olib kelgan sabablarni barham toptirish usullarini shakllantirishdan iboratdir.

Bu ish bir necha bosqichdan iboratdir. **Birinchi bosqichda** muammo umumiy tarzda tasvirlanadi. Masalan, agar gap

ishdagi kelishib olinmaganlik haqida boradigan bo'lsa, kimdir boshqalar bilan bir qatorda aravani tortmayotganligi haqida borsa, u holda muammoni "yumushni taqsimlash" tarzida aks ettirish mumkin.

Agar kelishmovchilik shaxslar va guruhlar o'rtasida ishonchning yo'qligi tufayli kelib chiqqan bo'lsa, u holda muammoni "muomala" tarzida ifodalash mumkin. Mazkur bosqichda nizoning tabiatini aniqlash muhim bo'lganligi sababli uning muammo mohiyatini to'liq aks etgirmaganligi hozircha muhim emas. Bu haqda keyinroq gap yuritiladi. Muammoni "ha" yoki "yo'q" shaklida hal etish kerak emas, balki yangi va original yechimlar topishga imkon beradigan qilib qoldirish maqsadga muvofiqdir.

**Ikkinchi bosqichda** kelishmovchilikning asosiy qatnashchilari aniqlanadi. Ro'yxatga ayrim shaxslarni yoki butun bir komandani, bo'limlarni, guruhlar va tashkilotlarni kiritish mumkin. Mazkur nizoga jalb qilingan kishilar bu nizoga nisbatan umumiy ehtiyojlarga ega bo'lganliklari sababli ularni birga qo'shish mumkin. Guruhlar va shaxsiy kategoriyalarni aralashtirib yuborishga ham yo'l qo'yiladi.

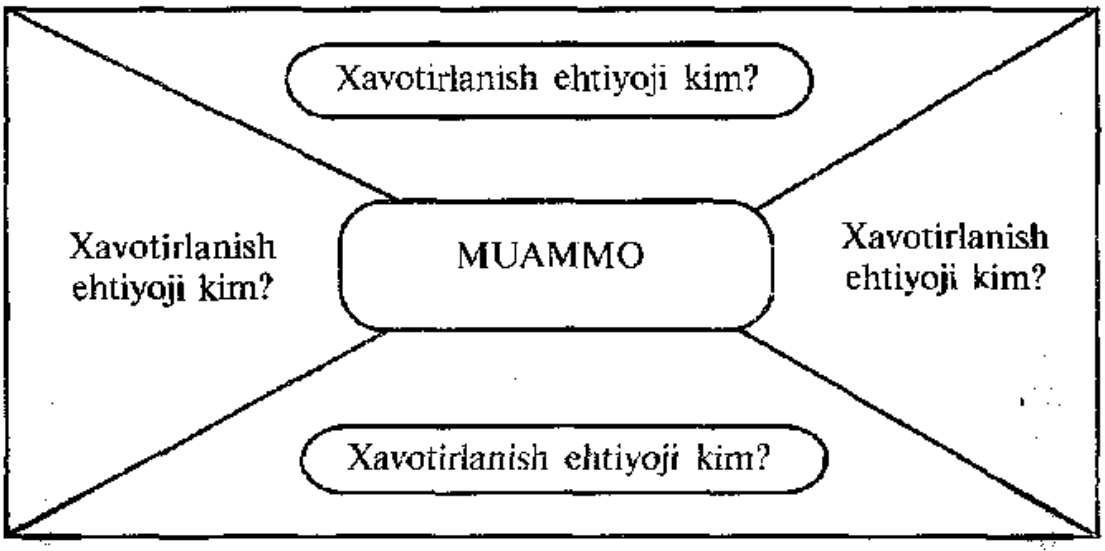
Masalan, agar korxona va tashkilotdagi ikki xodim o'rtasidagi nizoning kartasi to'ziladigan bo'lsa, u hodda bu kartaga mana shu ikki xodim kiritiladi, qolgan mutaxassislarni esa bitta guruhga kiritish yoki ushbu bo'linma rahbarini ham alohida qilib ajratish mumkin.

**Uchinchi bosqich** asosiy ehtiyojlar va xavotirlanishlarni sanab o'tishni mazkur ehtiyoj bilan bog'liq bo'lgan nizoli o'zaro vaziyatning barcha asosiy ishtirokchilarini ko'rsatishni taqozo etadi. Kishilarning xatti-harakatlari va muddaolari ularning istaklari, ehtiyojlari aniqlanishi lozim bo'lgan sabablar bilan belgilanadi.

"Xavotirlanishlar" atamasi shaxsning o'z ehtiyojlaridan birini ro'yobga chiqarish imkoni bo'lmagan vaqtdagi tashvish tortishi, xavotirlanishini ifodalaydi. Mazkur holatda nizo qatnashchilari o'z qo'rqinchlari va xavotirlanishlari qanchalik asosli ekanligini muhokama qilib o'tirmaymiz, chunki ular hali kartaga tushirilmagan. Masalan, nizo qatnashchilaridan

birida nimadandir xavfsirash paydo bo'lganligi ma'lum bo'ldi. Shu bilan birga xavfsirash bor va uni albatta kartaga kiritish zarur. Uning borligini tan olish kerak. Kartografiya usulining afzalligi shundan iboratki, karta tuzish jarayonida unga bo'lgan salbiy qarashlarni ham aks ettirish imkoni bor. Xavfsirash quyidagi pozisiyalarni o'z ichiga olishi mumkin: barbod bo'lish va kamsitilish, yanglishishdan qo'rqish, moliyaviy inqiroz, vaziyat ustidan nazoratni yo'qotish, yolg'izlik, tanqid qilinishga yoki fosh etishga duchor bo'lish, ishdan mahrum bo'lish, oz ish haqi kabilar. "Xavotirlanish" tushunchasidan foydalanib, nizo qatnashchilari tilga olmaydigan (ovoz chiqarib aytmaydigan) sabablarni aniqlash mumkin. Masalan, ayrim kishilar uchun biz hurmat qilishga muhtojmiz deyishdan ko'ra, biz hurmatsizlikni yoqtirmaymiz, deyish osonroq tuyuladi.

Kartani tuzish jarayonida qarama-qarshi tomonlarning manfaatlari mos keladigan nuqtalari aniqroq bo'ladi, tomonlardan har birining qo'rquvlari va xavotirlanishi yaqqol namoyon bo'ladi, vujudga kelgan vaziyatdan chiqishning mumkin bo'lgan yo'llari aniqlanadi (11.14- sxema).




***11.14- sxema.*** *Nizolar kartasining chizmasi.*

Nizolarni hal qilish masalalari bilan muvaffaqiyatli shug'ullanuvchi ko'pgina mutaxassislarning fikricha, nizolarni

boshqarish jarayoni ko‘pgina omillarga bog‘liq bo‘lib, ularning birmuncha qismi boshqaruvchi ta’sirga yaxshi mos kelmaydi. Masalan, shaxsning qarashlari, individning, guruhlarning bahonalari va ehtiyojlari. Qaror topgan bir qolipdagi fikrlar, tasavvurlar, bid’atlar, noto‘g‘ri tushunchalar ba’zan qarorlar ishlab chiqayotganlarning kuch-g‘ayratini yo‘qqa chiqarishi mumkin, nizoning turiga qarab qarorni izlash bilan turli xizmatlar: tashkilot rahbariyati, personalni boshqarish xizmati, psixolog va sotsiolog bo‘limi, kasaba uyushmasi qo‘mitasi, milisiya, sudlar shug‘ullanishlari mumkin.

**Nizoni hal qilish** — nizoni vujudga keltirgan sabablarni to‘liq yoki qisman barham toptirish, yohud nizo qatnashchilari maqsadlarining o‘zgarishidir.

**Nizolarni boshqarish** — bu nizoni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta’sir ko‘rsatish yoki nizo qatnashchilari xulq-atvorini o‘zgartirishga qaratilgan ta’sir ko‘rsatishdir.

Nizolarni boshqarishning yetarli darajada ko‘p usullari mavjud. Ularni yiriklashtirib bir necha guruh tarzida taqdim etish mumkin. Ularning har biri o‘zining tatbiq etilish sohalariga ega:

- ichki shaxsiy, ya’ni alohida shaxsga ta’sir ko‘rsatish usullari;
- tarkibiy, ya’ni tashkiliy nizolarni barham toptirish usullari;
- shaxslararo usullar yoki nizodagi xulq-atvor uslubi;
- munozaralar;
- agressiv javob harakatlari; usullarning bu guruhini bundan oldingi barcha guruhlarning imkoniyatlari tugagan tanglik holatlarida qo‘llash mumkin.

**Shaxsga doir ichki usullar** o‘zining xulq-atvorini to‘g‘ri tashkil eta bilishdan, o‘z nuqtayi nazarini aytishdan, boshqa kishi tomonidan himoya javobi qo‘zg‘amaslikdan iboratdir. Ayrim mualliflar "men — mulohaza" usulidan, ya’ni muayyan predmet bo‘yicha o‘z munosabatingizni boshqa shaxsga uni ayblamasdan va talab qo‘ymasdan bildirish usulini e’tirof etadilar. Lekin bunda fikrni shunday bildirish kerakki, boshqa odam o‘z munosabatini o‘zgartirsin.

Bu usul insonga o‘z nuqtayi nazarini saqlash, boshqa odamni o‘zining dushmaniga aylantirmaslikka yordam beradi. "Men — mulohaza" har qanday sharoitda foydali bo‘lishi mumkin, lekin u odam hafa bo‘lganda, jahli chiqqanda, biror narsadan ko‘ngli to‘lmaganda ayniqsa, samarali bo‘ladi. Shuni darhol pisanda qilib o‘tish kerakki, mazkur usulni qo‘llash ko‘nikma va tajribani talab qiladi, lekin u kelgusida o‘zini oqlaydigan bo‘ladi. "Men — mulohaza" shunday to‘zilganki, shaxsning vujudga kelgan vaziyat to‘g‘risida o‘z fikrini bildirishga, o‘z istaklarini ifodalashga imkon beradi. U odam biror narsani boshqa kishiga aytmoqchi bo‘ladi-yu, lekin aytmaydi, chunki u kishi salbiy qabul qilib, hujumga o‘tishi mumkin. Masalan, siz ertalab ishga kelib, o‘z stolingizdagi barcha narsalarni kimdir joydan qo‘zg‘atganini ko‘rasiz. Siz buning takrorlanmasligini istaysiz, lekin xodim bilan aloqani (munosabatni) buzmaslik kerak. Siz bunday deysiz: "Stolimdagi qog‘ozlarni birov surib qo‘yganini yoqtirmayman. Kelgusida qoldirib ketgan hamma narsam o‘z joyida turishini istar edim".

"Men" nomidan qilingan fikrning tarkibi: voqea, shaxsning javoblari, shaxs uchun afzal ko‘ringan yakundan iborat bo‘ladi.

**Voqea.** Vujudga kelgan vaziyat tatbiq etilayotgan usulni hisobga olganda subyektiv va his-tuyg‘ular bilan sezilmagan qisqacha obyektiv tasvirlashni talab qiladi. Iborani quyidagicha boshlash mumkin: "Menga baqirishganda...", "Mening stolimda narsalarim yoyilib ketganda...", "Boshliq meni chaqirganini men-ga aytishmaganda..."

**Individning reaksiyasi (javobi).** Atrofdagilarning aynan xuddi shunday xatti-harakatlari sizning jaxlingizni chiqarishini aniq-ravshan aytishingiz ularning sizni tushunishlariga yordam beradi, siz ularga hujum qilmasdan "men" deb gapirishingiz atrofdagilarni o‘z xulq-atvorlarini o‘zgartirishga undashi mumkin. Javob quyidagicha ta’sirchan bo‘lishi mumkin: "Men sizdan xafa bo‘ldim...", "Siz meni tushunmas ekansiz, deb o‘ylayman", "Men hamma narsani o‘zim ado etishga qaror qildim".

**Voqeaning yakun bilan tugashi.** Individ nizoning qanday yakun bilan tugashi haqida o‘z istaklarini bildirsa, bir nechta

variantlarni taklif qilish maqsadga muvofiq bo'ladi. To'g'ri tuzilgan "men-mulohaza" da yechimning yangi variantlari ham bo'lishi mumkinligi nazarda tutiladi, individning istaklari sheriklarning ham o'zlaricha fikr bildirishlariga imkon tug'diradi.

**Tarkibiy usullar**, ya'ni vakolatlarning noto'g'ri taqsimlanishi, mehnatni tashkil etish, qabul qilingan rag'batlantirish tizimi tufayli vujudga keladigan asosiy tashkiliy nizolarning ta'sir ko'rsatish usullaridir. Bunday usullarga: ishga doir talablarni tushuntirish, muvofiqlashtiruvchi va integrasion mexanizmlar, umumtashkiliy maqsadlar, mukofotlash tizimidan foydalanish kiradi.

Ishga doir talablarni tushuntirish nizolarni boshqarish va ularga barham berishning samarali usullaridan biri hisoblanadi. Har bir mutaxassis o'zidan qanday natijalar talab qilinishini, uning vazifalari, mas'uliyati, vakolatlari doirasi, ish bosqichlari nimadan iborat ekanligini aniq tasavvur qilishi lozim. Bu usul tegashli lavozim yo'riqnomalari (lavozim tasvirlari), boshqarish darajalari buyicha huquq va mas'uliyatlarning taqsimlanishi tarzida amalga oshiriladi.

Muvofiqlashtiruvchi mexanizmlar tashkilotdagi tarkibiy bo'linmalardan foydalanishni bildiradi. Mazkur bo'linmalar zarurat bo'lgan taqsirda o'zaro tortishuvli masalalarga aralashishlari va ularni hal qilishlari mumkin.

**Umumiy maqsadlar.** Mazkur usul umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish yoki aniqlashni nazarda tutadi, toki barcha xodimlarning kuch-g'ayrati birlashtirilib, ana shu maqsadlarga erishishga qaratiladi.

**Mukofotlar tizimi.** Rag'batlantirishdan nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida foydalanish mumkin. Kishilar xulq-atvoriga samarali ta'sir ko'rsatganda nizolardan xoli bo'lish mumkin. Shunisi muhimki, mukofotlash tizimi ayrim shaxslar va guruhlarning samarasiz xulq-atvorini rag'batlantirmasin. Masalan, agar sotish bo'limining boshlig'i mol sotish hajmini ko'paytirgani uchun mukofotlansa, bu hol foyda olishning belgilangan darajasi bilan zid kelib qolishi mumkin. Mazkur bo'limlarning rahbarlari sotish hajmini ko'paytirsalar-u, katta

chegirmalar tavsiya qilsalar, bu bilan kompaniyaning oladigan o'rtacha foyda darajasini pasaytiradilar.

**Shaxslararo usullar.** Nizoli vaziyat yaratilishida yoki nizoning o'zini avj oldirish boshlanishida uning qatnashchilari o'zlarining bundan keyingi xulq-atvor shakli va usulini tanlashlari zarur, toki bu hol ularning manfaatlariga eng kamroq darajada ta'sir qilsin.

K. Tomas va R. Kilmenn nizoli vaziyatda xulq-atvorning quyidagi beshta asosiy uslubini ajratib ko'rsatganlar:

- moslashish, yon beruvchanlik;
- bosh tortish;
- qarshi kurashish;
- hamkorlik;
- murosaga kelish.

Tasniflash asosini ikkita mustaqil o'lchov tashkil etadi: 1) o'z manfaatlarini amalga oshirish, o'z maqsadlariga erishish darajasi; 2) kooperativlik darajasi, boshqa tomonning manfaatlarini hisobga olish.

**Bosh tortish (qochish, o'zoqlashish).** Bunday xulq-atvor individ o'z huquqlarini himoya qilishni, qaror ishlab chiqishda hamkorlik qilishni istamagan, o'z fikrini aytishni xohlamagan, janjaldan o'zini olib qochadigan paytda sodir bo'ladi. Bu uslub qaror uchun javobgarliqdan o'zini chetga olishni nazarda tutadi. Nizoning qanday tugashi individ uchun muhim bo'lmagan vaqtda shunday yo'l tutiladi, yoki vaziyat nihoyatda murakkab bo'lib, uni hal qilish uchun qatnashchilarning juda ko'p kuch-g'ayrati sarf etilishi talab qilinsa, yohud individda nizoni o'z foydasiga hal qilish uchun qat'iyat yetishmasa shunday bo'ladi.

Qarshi kurashish, raqobat individning o'z manfaatlari uchun faol kurash olib borishi, o'ziga qulay bo'lgan barcha vositalardan foydalanishga, muxoliflarga nisbatan hokimiyatni ishlatish, majbur etish, boshqa vositalarni ishga solish, boshqa ishtirokchilarning o'ziga bog'liqligidan foydalanib qolish bilan ajralib turadi. Individ vaziyatni o'zi uchun nihoyatda ahamiyatli, g'alabaga erishish yoki mag'lubiyatga uchrash masalasi sifatida qabul qiladi, bu esa undan muxoliflarga nisbatan

qatgiqroq bo'lishni, agar boshqa qatnashchilar qarshilik ko'rsatishni davom ettirgan taqdirda murosasiz qarshilik ko'rsatishini nazarda tutadi.

Hamkorlik qilish shuni bildiradiki, shaxs o'zaro harakat qatnashchilarining barcha qatnashchilarini qoniqtiradigan yechim izlashda faol ishtirok etadi, lekin o'z manfaatlarini ham unutmaydi. Umuman yechimni ishlab chiqishda manfaatdor tomonlarning barchasi oshkora fikr bildirishini nazarda tutadi. Mazkur ish shakli uzoq vaqt ish olib borishni va barcha tomonlarning ishtirok etishini talab qiladi.

Agar muxolifning vaqti bo'lsa, muammoni hal etish hamma uchun muhim ahamiyatga ega bo'lsa, u holda bunday holda vujudga kelgan kelishmovchiliklarni har tomonlama muhokama qilish, barcha ishtirokchilar manfaatlarini e'tiborga olgan holda umumiy qaror ishlab chiqishga erishish mumkin bo'ladi.

Murosaga kelishda qatnashchilarning harakatlari o'zaro yon berish hisobiga yechimni izlashga, har ikki tomonni qoniqtiradigan oraliq qaror ishlab chiqishga qaratiladi, bunda hech kim aytarlik yutib chiqmaydi ham, yutqazmaydi ham. Bunday xulq-atvor uslubi muxoliflar bir xil hokimiyatga ega bo'lganda, yaxshi yechimni izlash uchun ularda vaqt rezervi yo'q bo'lganda, ularni muayyan muddatga oraliq yechim qoniqtirgan sharoitda tatbiq etilishi mumkin.

O'zini chetga olish va yon bosuvchanlik uslublari nizolarni hal qilishda qarshilik ko'rsatishdan faol foydalanishni nazarda tutmaydi. Qarshi kurashish hamkorlikda qarama-qarshi turish, qaror ishlab chiqishning zarur sharti hisoblanadi.

Nizoni hal qilish uni vujudga keltirgan sabablarga barham berishni nazarda tutgani uchun faqat hamkorlik uslubigina mazkur vazifani to'la-to'kis amalga oshiradi, deb xulosa chiqarish mumkin. O'zini chetga olish va yon bosuvchanlikda nizoni hal etish orqaga suriladi, nizo faktining o'zi esa yashirin shaklga kiradi. Murosaga kelish nizoli vaziyatni faqat qisman hal qilishni bildiradi. Shuning uchun o'zaro yon bosishlar uchun yetarli darajada katta zona qoladi, sabablar to'liq barham topmaydi.

Ayrim hollarda oqilona, nazorat qilinadigan doiralarda qarama-qarshi turish nizoni hal qilish nuqtayi nazaridan uni xaspo'shlashga, o'zini chetga olishga, hatto murosaga kelishga nisbatan ancha samaraliroqdir. Lekin bu fikrga barcha mutaxassislar ham qo'shilavermaydilar. Shu bilan birga boshqa tomon uchun g'alabaning qimmati qanday va mag'lubiyat nima? degan masala ko'ndalang bo'lib turadi. Bular nizolarni hal qilishda boshqarishda g'oyat murakkab masalalardir, chunki mag'lubiyat yangi nizolarni shakllantirish negizi bo'lib qolmasligi va nizoli o'zaro ta'sir ko'rsatish zonasining kengayishiga olib kelishi mumkin.

**Muzokaralar** muomalaga keng imkoniyat yaratib beradi va shaxs faoliyatining ko'pgina sohalarini qamrab oladi. Ular nizolarni hal qilish usuli sifatida taktik usullarning majmuidan iborat bo'lib, qarama-qarshi tomonlarning o'zaro maqbul yechimga kelishlariga qaratilgan bo'ladi.

Muzokaralar muvaffaqiyatli bo'lishi uchun quyidagi muayyan shartlarni bajarish zarur:

- nizoda qatnashuvchi tomonlarning o'zaro bog'liqligining mavjud bo'lishi;
- nizo subyektlarining imkoniyatlarida (kuchida) ko'proq tafovutning yo'qligi;
- nizo rivojlanish bosqichlarining muzokaralar imkoniyatlariga muvofiq kelishi;
- vujudga kelgan vaziyatda qaror qabul qilishda haqiqatda ishtirok etishi mumkin bo'lgan tomonlarning muzokaralarda qatnashuvi.

Vujudga kelgan vaziyatda hokimiyatga ega bo'lgan va voqeaning yakuniga ta'sir ko'rsata oladigan kuchlar bilangina muzokaralar olib borish maqsadga muvofiqdir. Nizolarda manfaatlari himoya qilinadigan bir necha guruhlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

**birlamchi guruhlar** — shaxsiy manfaatlariga tegib o'tilgan guruhlar, ularning o'zlari nizoda ishtirok etadilar, lekin hamisha ham muzokaralarning muvaffaqiyatli bo'lishi bu guruhlarga bog'liq bo'lmaydi;

**ikkilamchi guruhlar** — ularning manfaatiga tegib o'tilgan, lekin bu kuchlar o'z manfaatdorligini oshkora namoyon qilmaydi, ularning harakatlari ma'lum vaqtgacha yashirin bo'lib turadi. Yana nizodan manfaatdor bo'lgan uchinchi kuchlar ham bo'lishi mumkin, lekin ular hali birmuncha yashirin holatda bo'ladi. Bitta nizoning tashqi namoyon bo'lishi ortida ko'pgina kuchlar mavjudligiga misol sifatida "Yugoslaviya tangligi"ni ko'rsatish mumkin.

To'g'ri tashkil etilgan muzokaralar izchil ravishda bir necha bosqichda o'tadi:

- muzokaralarning boshlanishiga tayyorgarlik ko'rish (muzokaralar ochilishiga qadar);
- qanday yo'l tutishni oldindan tanlash (mazkur muzokaralarda qatnashchilarning tutgan yo'li haqidagi dastlabki bayonotlari);
- o'zaro maqbul yechimni izlash (psixologik kurash, muxoliflarning haqiqiy yo'lini belgilash);
- yakunlanishi (vujudga kelgan tanglikdan yoki muzokaralarning boshi berk ko'chasidan chiqish).

**Muzokaralarning boshlanishiga hozirlik ko'rish.** Har qanday muzokaraning boshlanishidan oldin unga yaxshi tayyorgarlik ko'rish muhimdir: ishning ahvoli qaidayligini aniqlab olish, nizo qatnashchilarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, kuchlarning joylanishini belgilash, muzokaralarni kim olib borishini va ular kimning manfaatini himoya qilishini aniqlash.

Bu bosqichda axborot to'plashdan tashqari muzokaralarda ishtirok etishdagi o'z maqsadini belgilab olish zarur. Shu munosabat bilan quyidagi savollarga javob berish kerak:

- muzokaralar o'tkazishdan ko'zda tutilgan maqsad nima? (11.25- jadvalga qarang)
- ixtiyoringizda yana qanday muqobil variantlar bor? Muzokaralar aslida eng maqbul va qulay natijalarni qo'lga kiritish uchun o'tkaziladi;
- agar bitim to'zilishiga erishilmasa, bu hol har ikki tomonning manfaatlariga qanday ta'sir qiladi?
- muxoliflarning o'zaro bog'liqligi nimadan iborat va u tashqi tomondan qanday ifodalanadi?

*11.25- jadval.* **Muzokaralarda ishtirok etishning mumkin bo'lgan maqsadlari va natijalari**

| Maqsadlarni ifodalash | Mumkin bo'lgan natijalar |
|---|---|
| Manfaatimizni eng ko'p darajada aks ettiradi | Biz uchun eng maqbul natijalar |
| Manfaatlarimizni hisobga oladi | Yo'l qo'yiladigan natijalar |
| Amalda bizning manfaatlarimizni hisobga olmaydi | Nomaqbul natijalar |
| Manfaatlarimizni poymol qilishadi | Mutlaqo nomaqbul natijalar |

Shuningdek, tadbiriy masalalar ham ishlab chiqiladi: muzokaralarni qaerda o'tkazgan ma'qul? Muzokaralarda qanday vaziyat bo'lishi kutiladi?

Kelgusida muxolif bilan yaxshi munosabatlar bo'lishi muhimmi?

Tajribali muzokarachilarning hisoblashicha, agar mazkur bosqich to'g'ri tashkil etilgan bo'lsa, unga keyingi butun faoliyat muvaffaqiyatining 50% bog'liqdir.

**Muzokaralarning ikkinchi bosqichi** — pozitsiyani dastlabki tanlash (muzokaralar qatnashchilarining rasmiy bayonotlari). Bu bosqich muzokara jarayonining ikkita maqsadini amalga oshirish: muxoliflarga ularning manfaatlari ma'lum ekanligini va siz ularni hisobga olishingizni ko'rsatish: manevr qilish uchun maydon belgilash va unda o'zi uchun iloji boricha ko'proq joy qoldirish imkonini beradi.

Odatda, muzokaralar har ikkala tomonning o'z istaklari va manfaatlari haqida bayonotlaridan boshlanadi. Faktlar va prinsipial dalillar asosida (masallan, "kompaniyaning vazifalari", "umumiy manfaat") tomonlar o'z tutgan yo'llarini mustahkamlashga intiladilar.

Agar muzokaralar vositachi (yetakchi, muzokarachi) ishtiroki bilan o'tadigan bo'lsa, u holda vositachi har bir tomonga o'z fikrlarini bildirish va muxoliflar bir-birlarining fikrini bo'lmaslik uchun qo'lidan kelgan hamma ishni qilishi lozim.

Bundan tashqari boshlovchi tomonlarni to‘xtatib turish omillarini belgilaydi va ularni boshqaradi: muhokama qilinadigan masalalarga mo‘ljallangan vaqtni, murosaga kelib bo‘lmaslik oqibatlarini aniqdab chiqadi.

Qarorlar qabul qilish usullarini taklif qiladi: oddiy ko‘pchilik, konsensus. Tadbirlarga doir savollarni aniqlaydi.

**Muzokaralarning uchinchi bosqichi** o‘zaro maqbul yechimni izlashdan, psixologik kurash usulini qidirishdan iborat bo‘ladi. Bu bosqichda tomonlar bir-birlarining imkoniyatlarini tekshiradilar, tomonlardan har birining talablari qanchalik real ekanligini va ularning bajarilishi boshqa qatnashchining manfaatlariga qanchalik ta’sir etishini aniqlaydilar. Muxoliflar faqat o‘zlariga ma’qul faktlarni taqsim qiladilar, o‘zlarida turli xil muqobil variantlar borligini bildiradilar. Shu yerning o‘zida turli usullar va qarama-qarshi tomonga psixologik tazyiq o‘tkazilishi, boshlovchiga ta’sir ko‘rsatishga urinish, imkoni bo‘lgan butun usullar bilan tashabbusni o‘z qo‘llariga olishga intilishlar bo‘lishi mumkin. Qatnashchilardan har birining maqsadi — muvozanatga va eng ko‘p ustunlikka erishishdan iboratdir.

Vositachining mazkur bosqichdagi vazifasi — qatnashchilar manfaatlarining barcha ko‘rinishlarini payqab olish va harakatga keltirish, qarorlarning ko‘proq miqdorini kiritishga, muzokaralarning yo‘nalishi muayyan takliflar izlash sari qaratishga yordam berishdir. Bordi-yu, muzokaralar keskin tus oladigan bo‘lsa, tomonlardan birining izzat-nafsiga tegadigan bo‘lsa, u holda boshlovchi vujudga kelgan ahvoldan qutilish yo‘lini qidirishi lozim.

**To‘rtinchi bosqich** — muzokaralarning tugashi va boshi berk ko‘chadan chiqish. Bu bosqichga doir ancha-muncha turli takliflar va variantlar mavjuddir, lekin ular bo‘yicha hali bir fikrga kelingan emas.

Vaqt siqib kela boshlaydi, jiddiylik ortadi, qandaydir qaror qabul qilish talab etiladi. Har ikki tomondan qilinadigan birmuncha oxirgi yon bosishlar axvolni tuzatishi mumkin.

Lekin bu o'rinda janjallashuvchi tomonlar uchun qanday yon bosishlar ularning asosiy maqsadga erishuviga olib kelishi, qandaylari esa butun avvalgi ishlarni yo'qqa chiqarishi mumkinligini aniq esda tutish kerak.

Raislik qiluvchi o'ziga berib qo'yilgan hokimiyatdan foydalanib, so'nggi kelishmovchiliklarni tartibga soladi va tomonlarni murosaga olib keladi.

Nizoli vaziyatni hal qilishga doir **umumiy tavsiyalar** *quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:*

1. Nizo mavjudligini e'tirof qilish, ya'ni qarama-qarshi *maqsadlar mavjudligini, muxoliflar usullarining borligini* e'tirof qilish, bu qatnashchilarning o'zini belgilab chiqish. *Amaliy jihatdan* olganda, bu masalalarni hal qilish oson ish emas. Biror xodimning qandaydir masalada nizoli holatda ekanligini anglab etish va buni aytish ancha murakkabdir. Ba'zan nizo ancha vaqgdan beri mavjud bo'ladi, odamlar bundan azoblanib yuradilar, uni ochiq e'tirof qilishmaydi, har kim o'zi istagan xulq-atvor shaklini tanlaydi, biri ikkinchisiga ta'sir etish yo'llarini izlaydi, ammo birgalikda muhokama qilish va yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish yo'li sodir bo'lmaydi.

2. Muzokaralar olib borish mumkinligini aniqlash. Nizo borligi va uni "yo'l-yo'lakay" hal qilish mumkin emasligi e'tirof etilgach, muzokaralar olib borish mumkinligini va aynan qanday muzokaralar bo'lishi mumkinligini kelishib olish: ularni vositachi bilanmi yoki usiz ham o'tkazish, vositachi kim bo'lishi, u har ikki tomonni qanoatlantirishi kerakligi kelishib olinadi.

3. Muzokaralar qanday o'tishini kelishib olish. Muzokaralar qaerda, qachon va qanday boshlanishini aniqlab olish, ya'ni muddatini, joyini, uni olib borish tadbirlarini, birgalikdagi faoliyatning boshlanish vaqtini gaplashib olish lozim bo'ladi.

4. Nizo mavzusini tashkil etuvchi masalalar doirasini aniqlash. Asosiy muammo birgalikda olib boriladigan faoliyatda

nizoning mavzusi nimadan iborat ekanligini aniqlab olishdir. Mana shu bosqichning o'zida muammoga qanday yondashish kerakligi ishlab chiqiladi, tomonlarning nuqtayi nazarlari aniqlanadi, kelishmovchilikning eng yuqori nuqgalari va tomonlarni yaqinlashtirishning mumkin bo'lgan nuqgalari belgilab olinadi.

5. Qarorlar variantlarini ishlab chiqish. Tomonlar birgalikda ish olib borganda hal qilishning bir necha variantlarini taklif qiladilar, ularga ketadigan chiqimlarni hisob-kitob qiladilar, qanday oqibatlarga olib kelishi mumkinligini o'ylab oladilar.

6. Kelishilgan qaror qabul qilish. Tomonlar birgalikda muhokama vaqtida va bir fikrga kelishlari mumkinligi sharti bilan bir qator variantlarni qarab chiqqandan keyin bu umumiy qarorni yozma ravishda: axborot, rezolyutsiya, hamkorlik haqidagi shartnoma va hokazolar tarzida taqdim etishlari maqsadga muvofiqdir.

Alohida murakkab yoki mas'uliyatli sharoitlarda yozma xujjatlar muzokaralarning har bir bosqichidan keyin to'zib chiqiladi.

7. Qabul qilingan qarorni amalda ro'yobga chiqarish. Agar birgalikdagi harakatlar faqat ishlab chiqilgan va kelishib olingan qarorni qabul qilish bilan tugasa-yu, keyin hech narsa sodir bo'lmasa va o'zgarmasa, bunday ahvol yanada kuchliroq va davom etadigan nizolarning sababchisi bo'lishi mumkin. Bunda birinchi nizoni keltirib chiqargan sabablar yo'qolmagan, balki bajarib bo'lmaydigan va'dalar bilan yanada kuchaytirilgan bo'ladi. Takroriy muzokaralar o'tkazish ancha qiyinroq bo'ladi.

## 11.2. Stresslarni boshqarish

Hayotimizda sodir bo'lib turadigan nizolarning aksariyati ko'pincha qo'shimcha asab tarangliklariga olib keladi, stressli vaziyatlarga, stresslarni boshqarish zarurligiga sabab bo'ladi.

"Stress" degan tushuncha texnika sohasidan o'zlashtirib olingan bo'lib, u yerda turli jismlar va qurilmalarning zaruriy yuklanishga qarshi tura olish qobiliyatini bildiradi. Har qanday qurilma mustahkamlik chegarasiga ega bo'lib, bu chegaradan oshib ketish uning buzilishiga olib keladi.

"Stress" tushunchasini ijtimoiy psixologiya sohasiga ko'chirish o'ziga shaxs holatining bir qator turlarini qamrab oladiki, ularni voqealarning ko'pligi keltirib chiqaradi, bular mag'lubiyat yoki g'alabalardan ijodiy kechinmalar va shubhalargacha bo'lgan voqealardir.

Ayrim mutaxassislarning hisoblashicha, stress — bu dunyodagi shunday bir bosimki, u hissiy diskomfort (komfortning tanqisligi) holatiga olib keladi.

Boshqalarning fikricha, hissiy diskomfort — bu stressdir, uni bosim yoki stresslar deb ataladigan shartlar keltirib chiqaradi.

Umuman olganda, stress tez-tez uchrab turadigan hodisadir. Unchalik ahamiyatga ega bo'lmagan stresslar muqarrar va zararsiz bo'lib, haddan tashqari ortib ketgan stress esa shaxs uchun ham, korxona va tashkilotlar uchun ham qiyinchiliklar, qo'yilgan maqsadlarni qo'lga kiritishda muammolar keltirib chiqaradi.

**Stress deganda biz insonning atrofdagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuini tushunamiz.** Bunda atrof-muhitdagi kuchlar insonning fiziologik va psixologik funksiyalarini muvozanatdan chiqaradi.

Stress holatini jismoniy, psixologik omillar majmui, ya'ni stressorlar keltirib chiqaradi.

Masalan, jismoniy omillar: ish borayotgan xonadagi haddan tashqari yuqori yoki haddan tashqari past harorat, o'tkir hidlar, yetarli darajada yoritilmaganlik, haddan tashqari shovqinlar majudligi va h.k.

Stressli vaziyatlar keltirib chiqaradigan psixologik omillarga misollar quyidagilardir:

• xodimga yetarli darajada topshiriq berilmasligi, uning o‘z malakasini to‘liq ravishda namoyon qilishiga imkon bermaydi. Bunday vaziyat yetarli darajada tez-tez qisqartirilgan ish rejimiga o‘tkazilgan va buyurtmachilarning pullarni o‘z vaqtida to‘lamasligi tufayli ishlar hajmini majburan qisqartirgan tashkilotlarda uchrab turadi;

• xodimning ishlab chiqarish jarayonidagi, jamoasidagi o‘z vazifasi va o‘rnini unchalik aniq tushunib yetmasligi. Bunday vaziyat odatda mutaxassisning aniq belgilab qo‘yilgan huquqlari va vazifalari yo‘qligi, topshiriqning noaniqligi, o‘sish istiqbollarining yo‘qligi tufayli kelib chiqadi;

• o‘zaro bir-biri bilan bog‘lanmagan va bir xilda shoshilinch bo‘lgan xilma-xil topshiriqlarni bir vaqtda bajarish zarurligi. Bu xildagi sabab tashkilotdagi o‘rta bo‘g‘in rahbarlari uchun xos bo‘lib, bunda bo‘linmalar bilan boshqaruv darajalari o‘rtasida funksiyalarning cheklab qo‘yilmaganligi ta’sir qiladi;

• xodimlarning firmani boshqarishda, uning faollik yo‘nalishlari keskin o‘zgargan sharoitda tashkilot faoliyatini yanada rivojlantirish yuzasidan qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi. Bunday ahvol ko‘plab yirik korxona va tashkilotlar uchun xosdir, ularda personalni boshqarish tizimi yo‘lga qo‘yilmagan va oddiy xodimlar qarorlar ishlab chiqish jarayonidan ajralib qolgan bo‘ladi.

G‘arbdagi ko‘pgina firmalarda personalni firma ishlariga jalb qilishning butun-butun dasturlari ishlab chiqilgan. Xodimlar strategik qarorlar qabul qilishda, avvalo ularni ishlab chiqishda, ayniqsa, ishlab chiqarish hajmini ko‘paytirish yoki ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini yaxshilashda zaruratga qarab qatnashadilar.

Ko‘pchilik rahbarlarning qo‘l ostida ishlovchilar sog‘-ligiga zarar keltirish, oilalarda ruhiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga rahm-shavqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto‘g‘-ri ekanligini namoyon qilmoqda: rahbar, ba’zi tadqiqot-

chilar oilani qo'llab-quvvatlash vaziyatni mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda biror tomon tarai bo'lish, yoki uni oqlash ziddiyat kuchayishiga olib keladi deb hisoblab ta'kidlasalarda, xodimlarni ruhiy tushkunlik davrida qo'llab-quvvatlash lozim.

Hatto eng namunali oila ham ishda olingan ruhiy zarbani bartaraf qilolmaydi, rahbarning esa bunga imkoniyati bor bo'ladi. Yaxshi rahbar doimo o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladi, ruhiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar ahvolidan doimo xabardor bo'ladi.

U xodimlari vazifasini o'zi bajarishga harakat qilmaydi shu bilan birga ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlarini bildirish uchun harakat qiladi. Bunday rahbar qorni och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan ko'ra, uni tutishni o'rgatish muhimligini yaxshi biladi. Ishonchli rahbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xalos etadi.

Tajribali rahbar xodimlarini ruhiy zarba natijasida kelib chiquvchi jismoniy va ruhiy tushkunlikdan himoya qila oladi. Tadqiqotchilar ko'pincha ruhiy zarba ostida bo'luvchi, lekin rahbar tomonidan qo'llab-quvvatlanuvchi xodimlarning qo'llab-quvvatlamaydigan xodimlarga nisbatan ikki marta kam kasalga chalinishlarini ta'kidlashadi.

Shunisi qiziqarliki, o'z oilasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llab-quvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy-zarba bilan bog'lik kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday holat hatto yuqori ish haqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy omil ta'sirida bo'lganlar orasida kuzatilar ekan.

Agar psixologiya sohasida ma'lum bilimga ega bo'lgan rahbar ruhan tushkunlikka tushgan xodim ruhiyati bo'yicha to'g'ri tushunchalarga ega bo'lsa noto'g'ri tushunchaga ega rahbar esa xodim sog'ligi uchun zarar keltirishi mumkin.

Ruhiy tushkunlik, zarba ehtimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug'ullanish kabi omillar ham kiradi. Quyidagi jadvalda ruhiy zarbaga beriluvchan va unga berilmaydigan hayot tarzi o'rtasidagi farq ko'rsatilgan.

Ruhiy zarbaga ta'sir va ruhiy zarbaga chidamli hayot tarzlari o'rtasidagi farq.

Rivojlangan mamlakatlarda kasbiy stress firma va jamiyatdagi umumiy vaziyat asosida qarab chiqiladi. Ko'pgina dasturlarda mehnatni yaxshirok tashkil etish, mehnat tavsifini o'zgartirish, real rejali topshiriqlar belgilash, tashkilotlarda shaxsiy munosabatlarni o'zgartirish, kichikroq xodimlar guruhini tashkil etish xisobiga stresslarni kamaytirishga asosiy e'tibor qaratiladi.

Amerika kompaniyalari ko'p hollarda "kasbiy" stresslar uchun tovon to'lash haqidagi talablarga duch kelmoqdalar. Masalan, agar, 1985 yilda firmalarga da'vo qilgan barcha sud da'volaridan 15% kasbiy stresslar uchun haq to'lashga doir bo'lsa, 1993 yilda ushbu miqdor 40%ni tashkil etgan. Bu da'volar sog'liqqa jismoniy zarar yetkazishga nisbatan ikki marta ko'proq qondirilmoqda.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Nizolar va nizoli vaziyat deganda nimani tushunasiz?
2. Nizolarning qanday turlari mavjud?
3. Nizolar qanday sabablarga ko'ra vujudga keladi?
4. Nizolarni hal qilishning qanday usullari mavjud?
5. Nizoli vaziyatni hal qilishga doir umumiy tavsiyalarni sanab o'ting?
6. Nizolar bo'yicha muzokaralar olib borish qanday bosqichlardan iborat?
7. Stress nima?
8. Stress holatini nimalar keltirib chiqaradi?
9. Stressli vaziyatlarni keltirib chiqaradigan omillarga nimalar kiradi?
10. Ruhiy zarbaga ta'sir va ruhiy zarbaga chidamli hayot tarzlari o'rtasidagi farqni tushuntirib bering?

# XII BOB. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH

**Muhim tushunchalar:** kasbiy tanlash, mehnatga ko'nikishni boshqarish, personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish, malakani oshirish bo'yicha tashkilotning material-texnik bazasi yaratish xarajatlari, personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy samaradorligini baholash.

## 12.1. Xodimlar bilan ishlash jarayonlarini tashkil etish texnologiyalari

Tashkilotning xodimi, tashkilot yoki uning tarkibiy qismi kabi, doimiy rivojlanish jarayonida bo'ladi. Ushbu o'zgarishlar mehnat resurslarini rejalashtirish, ishga jalb etish, tanlov va ishga qabul qilish, xodim faoliyatiga baho berish, xodimlarni tayyorlash, qayta tayyorlash, o'stirish tizimini tashkil qilish, xodimlarni lavozim va professional, ma'muriy o'sishini rejalashtirish va ishdan bo'shatish kabi bosqichlarni o'z ichiga qamrab oladi.

Xodimlarni rejalashtirish shundan iboratki, u insonga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini uning qobiliyati, moyilligi va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta'minlab berishni vazifa qilib qo'yadi. Ish o'rinlari unumdorlik va asoslash nuqtayi nazaridan ishlovchilarga o'z qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlari yaratish va bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi lozim. Xodimlarni rejalashtirish tashkilot manfaatlari nuqtayi nazaridan ham, uning xodimlari manfaatlarini ko'zlab ham amalga oshiriladi. Tashkilot uchun kerakli vaqtda, kerakli o'rinda, zarur miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo'lgan shunday xodimlarga ega bo'lish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning o'z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo'ladi.

Xodimlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qo'lga kiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Tashkilotdagi barcha xodimlarning manfaatlarini hisobga olish xodimlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi. Shuni yodda tutish kerakki, xodimlarni rejalashtirish tashkilotdagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qo'shilib ketgan taqdirdagina samarali bo'ladi.

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq. Xodimlarni tanlash ikki tomonlama jarayondir. Bir tomondan korxona da'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan agar da'vogar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Xodimlarni tanlash — tashkilot faoliyatiga xos bo'lgan, u ilgari surayotgan g'oyalarga insonning muayyan xususiyatlarini taqqoslash, nisbat berish demakdir. Korxonaga tanlash jarayonida bo'lajak xodimning sog'lig'i, yoshi, ma'lumot darajasi, fuqaroligi, ish staji va hokazolar hisobga olinadi. Tanlov tadbirining tarkibiy qismi kasbiy tanlashdir.

Korxona va tashkilotda xodimlar bilan ishlash muammolaridan biri xodimlarni jalb qilish paytidagi mehnatga ko'nikishni boshqarishdir. Xodimlarning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini xodimlar tomonidan asta-sekin mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.

Xodimlar bilan ishlashni tashkil etish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi: personal bilan ishlashning umumiy va tashkil qilish tamoyillari. Kadrlar siyosatini amalga oshirishda xodimlar bilan ishlashni tashkil etishning tamoyillari xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi.

Mazkur tamoyillar davlatimiz kadrlar siyosatini amalga oshirishga asos bo'lishi bilan birga, tashkilotlarni xodimlar bilan ta'minlashning muayyan shakl va usullarini tanlashga imkon beradi. Asosiy tamoyillarga rioya qilish kadrlarni tanlashda rasmiy nomenklatura prinsipiga barham beradi, texnologiyalarni demokratlashtirish, xizmatchilarga xolisona baho berish, xodimlar ishining barcha subyektlari hamkorligini

kengaytirish, ularning vakolati va javobgarligi chegaralarini joriy etishga keng imkoniyatlar ochib beradi.

Xodimlar bilan ishlash mexanizmi mohiyatan xodimlar bilan ishlashning maqsad, tarkibi, tamoyili, texnologiya va usullarning uzviy birligidan iborat. Xodimlarga doir texnologiyalar avvalo, xodimlar ishiga qaratilgan usul, aloqa va tashkiliy tadbirlarni optimallashtirishning yig'indisidir.

## 12.2. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish xarajatlarini baholash

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish bilan bog'liq xarajatlarni baholash bir vaqtlik va joriyga bo'linadi. Ko'pincha ushbu xarajatlar sezilarli hajmni tashkil etadi, shu sababli ularni tashkilot personalini boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish bilan bog'liq xarajatlarni baholash e'tiborga olish zarur.

Personalni boshqarishni takomillashtirishda birmartalik xarajatlar ($K_b$) o'z ichiga quyidagilarni oladi:

$K_{b1}$ — ishlab chiqarishdan oldingi xarajatlari;

$K_{b2}$ — boshqarishda chora-tadbirlarni joriy etish bilan bog'liq bo'lgan kapital qo'yilmalar;

$K_{b3}$ — ishlab chiqarishda chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan kapital qo'yilmalar;

$K_{b4}$ — chora-tadbirlarni amalga oshirgandan keyingi mahsulotdan foydalanishdagi kapital qo'yilmalar, va ular quyidagi tartibda yoziladi:

$$K_b + K_{b1} + K_{b2} + K_{b3} + K_{b4}.$$

Ishlab chiqarishdan oldingi xarajatlar ($K_{b1}$) ilmiy-tadqiqot ishlariga, personalni boshqarishni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va joriy etishga ketadigan xarajatlardan tashkil topadi. Ushbu xarajatlarning ko'lami agarda ular boshqa tashkilotlar bilan tuzilgan shartnomalar bo'yicha bajarilsa ishlarning smeta narxi bo'yicha aniqlanadi. Agarda tashkilot ishlarni o'zining xodimlarining kuchlari bilan bajarishsa, xarajatlarni quyidagi formula bo'yicha aniqlash kerak bo'ladi:

$$K_{b1} = \sum_{i=1}^{n} = (B_i \cdot O_i) \cdot K_q \cdot K_s \cdot X_i$$

bu yerda: $B_i$ — tashkiliy loyihalashtirish bilan band bo'lgan i-xodimning oylik maoshi, so'mda;

$O_i$ — tashkiliy loyihalashtirish bilan band bo'lgan i-xodimning yilda ishlagan oylari soni;

n — tashkiliy loyihalatirish bilan band bo'lgan xodimlar soni;

$K_q$ — qo'shimcha ish haqini hisobga oluvchi koeffisient;

$K_s$ — ijtimoiy sug'urtaga ajratishni e'tiborga oluvchi koeffisient;

$X_i$ — tashkiliy loyihalashtirishni ishlab chiqish va joriy etish bilan bog'liq bo'lgan boshqa xarajatlar (xizmat safarlari) xarajatlari, kanselyariya, bosmaxona, pochta-telegraf va telefon xarajatlari, tashkiliy loyihalashtirishni ishlab chiqishda EHM va orgtexnikalardan foydalanish bo'yicha xarajatlar, tashkiliy loyihalashtirishni ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchilarning malakasini oshirishga ketadigan xarajatlar va h.k.lar);

Ishlab chiqarish oldi xarajatlarini tashkiliy loyihalashtirishni ishlab chiqishning har bir bosqichi uchun alohida hisoblash mumkin: texnik-iqtisodiy ishlanmalarni asoslash, vazifa va tashkiliy loyihalashtirishlarni ishlab chiqish, umumiy tashkiliy loyihalashtirishni ishlab chiqish, tashkiliy ishchi loyihani ishlab chiqish, tashkiliy loyihalashtirishni joriy etishdagi ishlarning hajmi turli bosqichlarda sezilarli darajada bir biridan farq etadi. Personalni boshqarish tizimining tashkiliy loyihalashtirishini ishlab chiqish va joriy etishdagi xarajatlarining tarkibi 12.26- jadvalda keltirilgan.

Xarajatlarni bunday guruhlash tashkilotning maxsus mablag'lari fondlarini, kreditlash, joriy xarajatlarni moliyalashtirishning turli manbaalari vaqt laginining samaradorligining asoslanganligini hisoblash uchun kerak bo'ladi.

Boshqarishda chora-tadbirlarni joriy etish bilan bog'liq bo'lgan kapital qo'yilmalar ($K_{b2}$) quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$K_{b2} = K_{t.s.b} + K_{t.m.o'} + K_i + K_{q.r.x.} + K_{n.k.} + K_{o.s.} - K_v$$

*12.26- jadval.* **Personalni boshqarish tizimini tashkiliy loyihalashtirishni ishlab chiqish va joriy etish xarajatlari tuzilmasi**

| Tashkiliy loyihalashtirisni ishlab chiqish bosqichi | Jamiga nisbatan xarajatning solishtirma ulishi, % da |
|---|---|
| Texnik-iqtisodiy asoslash | 10 |
| Tashkiliy loyilashtirishga topshiriq | 15 |
| Umumiy loyihani tashkil etishga | 20 |
| Tashkiliy ishchi loyiha | 30 |
| Joriy etish | 25 |
| Jami tashkiliy loyihalashtirish | 100 |

bu yerda: $K_{t.s.b}$ — hisoblash texnikasini, periferiy qurilmalarni, aloqa vositalarini, yordamchi jihozlarni, orgtexnikalar sotib olish uchun ketadigan xarajatlar (preyskuran narxlari bo'yicha aniqlanadi);

$K_{t.m.o}$ — transportirovkalash, montajlash, boshqarishning texnik vositalarini sozlash va ishga tushirish uchun ketadigan xarajatlar (EHMga taalluqli bo'lib, yirik hajmdagi hisob-kitoblar uchun EHM qiymatining 10%ga tenglashtiriladi);

$K_i$ — xo'jalik ishlab chiqarish inventarini sotib olish uchun xarajatlar (preyskurant baholar bo'yicha aniqlanadi);

$K_{q.r.x.}$ — personalni boshqarishni takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan bino va inshootlarni qurish va rekonstruksiya qilish chora-tadbirlarini amalga oshirishga ketadigan xarajatlar bo'lib, u quyidagicha aniqlanadi:

$$K_{q.r.x} = B \cdot M \cdot N,$$

bu yerda: B — $1m^3$ bino, inshootning bahosi, so'm;

M — bino, inshootning maydoni, $m^2$ ;

N — Bino, inshoot qavatining balandligi, m;

$K_{m.o.}$ — chora-tadbirlarni joriy etgandan keyingi sharoitida boshqaruv xodimlarining malakasini oshirish va qayta tayyorlashga ketadigan xarajatlar. Malakani oshirish bo'yicha

tashkilotning material-texnik bazasi yaratish xarajatlarini o‘z ichiga oladi: bevosita mashg‘ulot uchun mo‘ljallangan binoning smeta bahosini; yashash binosi va uning asosiy asbob-uskunalarining smeta bahosini, transport vositalariga kapital qo‘yilmalarni; uzoq muddatli foydalanish inventarini sotib olish mablag‘larini; hisoblash, tashkiliy va nazorat-o‘quv texnikasining bahosi;

$K_{a.m.}$ — aylanma mablag‘larni to‘lg‘azish xarajatlari(yangi blanklarni va boshqa xujjatlarni rasmiylashtirish va axborotlarni tashuvchi, EHM uchun yordamchi materiallar va boshqa boshqaruvning texnik vositalarini sotib olish mablag‘lari). Yirik hisob-kitoblar uchun texnik vositalar qiymatining 5%gacha qabul qilinadi;

$K_j$ — boshqaruvning texnik vositalarini tashkiliy loyihalashtirish natijasida bo‘shatilgan realizasiya summasi;

Ishlab chiqarishdagi kapital mablag‘lar ($K_{b3}$) bilan bog‘liq boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha belgilangan chora-tadbirlar asosiy va aylanma mablag‘larni sotib olish yoki tayyorlash xarajatlarini o‘z ichiga oladi. Mazkur fondlarni ishlab chiqarish yoki sotib olishga ketgan haqiqiy xarajatlar bo‘yicha aniqlanadi:

$$K_{b3} = K_{ib} + K_{in} + K_{as} + K_i + K_u + K_a - K_b ,$$

bu yerda: $K_{ib}$ — ishlab chiqarish binolariga kapital qo‘yilmalar;

$K_{in}$ — inshootlar va etkazuvchi qurilmalarga kapital qo‘yilmalar;

$K_{as}$ — mashina, asbob-uskunlar va transport vositalariga kapital qo‘yilmalar;

$K_i$ — xo‘jalik-ishlab chiqarish inventariga kapital qo‘yilmalar;

$K_u$ — texnologik uskunalar va jihozlarga kapital qo‘yilmalar;

$K_a$ — aylanma fondlarga kapitla qo‘yilmalar;

$K_b$ — ishlab chiqarish fondlarida chora-tadbirlarni amalga oshirish oshirish natijasida bo‘shatilgan realizasiya summasi.

Mahsulotdan foydalanish bilan bog‘liq kapital qo‘yilmalar($K_{b4}$) quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi:

$$K_{b4} = K_f - K_{fb}$$

bu yerda: $K_f$ – ushbu mahsulotdan foydalanishdagi kapital qo'yilma;

$K_{fb}$ – ushbu mahsulotdan foydalanishdagi bo'shatilgan ishlab chiqarish fondlari realizasiyasi summasi.

Personalni boshqarishni takomillashtirish bilan bog'liq bo'lgan yillik joriy xarajatlar ($X_b$), quyidagicha aniqlanadi:

$$X_b = \sum_{i=1}^{11} X_i$$

Bu yerda: $X_1$ — asosiy va qo'shimcha ish haqi;
$X_2$ — ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar;
$X_3$ — komandirovka xarajatlari;
$X_4$ — xizmat safarlariga xarajatlar;
$X_5$ — yengil transportni ushlash uchun xarajatlar (ta'mirlash va amortizasiya);
$X_6$ — kanselyariya va bosmaxona xarajatlari;
$X_7$ — pochta-telegraf va telefon xarajatlari;
$X_8$ — bino, inshootlarni va inventarlarni saqlash va ekspluatasiya qilish xarajatlari(ta'mirlash, amortizasiya, elektorenergiya qiymati);
$X_9$ — EHM va ortgtexnikalarni saqlash va ekspluatatsiya qilish xarajatlari (ta'mirlash, amortizatsiya, yordamchi materiallar va elektroenergiya qiymati);
$X_{10}$— boshqaruv kadrlarinining malkasini oshirish va qayta tayyorlash xarajatlari; o'qitishni amalga oshiruvchi tashkilotning yillik joriy xarajatlarini o'z ichiga oladi. Bunga professor-o'qituvchi personallarning ish haqlari, soatbay fondi, ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar, ma'muriy-boshqaruv va o'quv xarajatlari kiradi. Tinglovchilar doimo ishlashadigan korxonalarning yilik joriy xarajatlariga o'qish joyiga borish va qaytish xarajatlari, ta'lim olish davridagi ish haqlari xarajatlari kiradi;

$X_{11}$ — sanab o'tilgan xarajatlarga kirmaydigan boshqa boshqaruv xarajatlari(boshqa tashkilotlar xizmatlarining qiymati, maxsus kiyimlarni sotib olish va boshqa chiqimlarga xarajatlar).

Personalni boshqarishni takomillashtirishga ketadigan joriy xarajatlar amalga oshirilgan chora-tadbirlar natijasida o'zgaradigan xarajatlarning har bir moddasi bo'yicha hisoblanadi.

## 12.3. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining iqtisodiy samaradorligini baholash

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining iqtisodiy samaradorligini baholashda(loyihani amalga oshirishning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligi to'g'risida qaror qabul qilishda, eng maqbul variantni tanlashda) quyidagi umumlashtiruvchi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin.

**1. Sof diskontlashgan daromad(SDD)**, yoki integral iqtisodiy samara($S_{int}$), butun davr uchun joriy iqtisodiy samara summasining boshlang'ich qadamga keltirilgan(hisoblash davrning yil boshiga) yoki integral iqtisodiy natijalarning integral xarajatlardan oshganligi sifatida aniqlanadi. Uning hajmi quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$S_{int} = SDD = N - K = \sum_{t=t_0}^{t_0} (N_t - K_t) \cdot \alpha_t ,$$

Bu yerda, N — hisobot davridagi amalga oshirilgan chora-tadbirlarning iqtisodiy natijasi, so'm;

K — hisobot davrida amalga oshirilgan chora-tadbirlarning xarajatlari, so'm;

$t_b$ — boshlang'ich qadam (hisoblash davrining boshlang'ich yili);

$t_o$ — oxirgi qadam(hisoblash davrining oxirgi yili);

$N_t$ — t- qadamda erishilgan (hisoblash davrining t-yilidagi) iqtisodiy natijalari, so'm;

$K_t$ — t - qadamda amalga oshirilgan xarajatlar (hisoblash davrining t- yilidagi), so'm;

$\alpha_t$ — diskontlashtirish koeffisienti(turli vaqtdagi xarajatlarni va iqtisodiy xarajatlarni hisoblash yiliga keltirish koeffitsenti).

Amaliyotda ba'zan SDD aniqlashning modifikatsiyalangan formulasidan foydalaniladi:

$$S_{\text{int}} = \sum_{i=t}^{t_o} (N_t - K_t') \cdot \alpha_t - K_{kk}$$

bu yerda: $K_t'$ — ularga kapital qo'yilmalar kiritilmaydigan sharoitdagi t- qadamdagi xarajatlar, so'm;

$K_{kk}$ — diskontlashgan kapital qo'yilmalar summasi, so'm;

$$K_{kk} = \sum_{i=t_b}^{t_o} K_{kk}' \cdot \alpha_t$$

bu yerda: $K_{kk}'$ — t- qadamdagi kapital qo'yilmalar (hisoblash davrining t- yilida), so'm.

Agarda SDD ijobiy bo'lsa, loyiha iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq hisoblanadi va uni qabul qilish to'g'risidagi masalani ko'rib chiqish mumkin. SDD qanchalik katta bo'lsa, loyiha shunchalik samarali bo'ladi.

**2. Daromadlik indeksi** (DI) keltirilgan daromadlar summasining kapital qo'yilmalar qiymatiga nisbati sifatida namoyon bo'lib, quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$DI = (1/K_{kk}) \cdot \sum_{i=t_b}^{t_k} (N_t - K_t') \cdot \alpha_t$$

3. Daromadlikning ichki normasi (DIN) o'zida keltirilgan iqtisodiy samaralar ko'lami kapital qo'yilmalarga teng bo'lgan ($E_{kn}$) diskont normasini aks ettiradi. $E_{kn}$ tenglamaning yechimi hisoblanadi:

$$\sum_{i=t_b}^{t_o} \frac{(N_t - K_t')}{(1+E_{ki})} = \sum_{i=t_b}^{t_o} \frac{K_{kk}'}{(1+E_{ki})^t}$$

Loyihaning DIN hisob-kitob usuli bilan aniqlanadi va investor tomonidan talab etilgan qo'yilgan daromad normasi bilan taqqoslanadi. DIN investor tomonidan talab etilgan daromad normasiga teng yoki kata bo'lgan taqdirda, loyihani amalga oshirish o'zini oqlagan.

**4. Qoplash muddati ($T_q$)** — integral iqtisodiy samaradorlik chegarasi ijobiy va keyinchalik ham nosalbiy bo'lib qoladigan minimal vaqtinchalik interval(loyihani amalga oshirishdan boshlab). Qoplash muddati shartdan kelib chiqib quyidagicha aniqlanadi:

$$T_{qop} = \min\ t, \text{ ya'ni bunda } \sum_{i=t_b}^{t_o} (N_t - K_t') \cdot \alpha_t = K_k$$

Ishtirokchilarning manfaatlarini yoki loyihaning xususiyatini hisobga oluvchi investisiya rentabelligi ($R_i$), quyidagicha aniqlanadi:

$$R_i = \sum_{i=t_b}^{t_o} (N_t - K_t') \cdot \alpha_t / K_k$$

Iqtisodiy samaradorlikni baholashda ularni hisoblash davrining yil boshidagi qiymatiga nisbati turli vaqtdagi ko'rsatkichlarni taqqoslash keltirish (diskontlashtirish) yo'li bilan amalga oshiriladi. Turli vaqtdagi iqtisodiy xarajatlarni, natijalarni va samaralarni keltirish uchun tashkilot uchun ma'qul kapitalga qo'yilgan daromad normasiga teng diskont normasi E dan foydalaniladi.

Loyihani amalga oshirish (hisoblash davrining t-yilida) hisob-kitobining t- qadamidan o'rin oluvchi vaqt xarajatlarning, iqtisodiy natijalar va samaralarning bazis muddatiga keltirish texnikasi doimiy diskont normasi (E) uchun aniqlanadigan diskontlashtirish koeffitsientiga $\alpha_t$ ga ko'paytirish bilan amalga oshirish ma'qul bo'lib, u quyidagicha aniqlanadi:

$$\alpha_t = 1/(1+E)^t.$$

*12.27.- jadval.* **Diskontning turli normalari bo'yicha $\alpha_1$ koeffisientining ahamiyati**

| Diskont normasi E, % | (t) yil | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | 0,952381 | 0,907029 | 0,863838 | 0,822702 | 0,783526 | 0,746215 | 0,710681 | 0,676839 | 0,644609 | 0,613913 |
| 6 | 0,943396 | 0,857339 | 0,793832 | 0,735030 | 0,680583 | 0,630170 | 0,583490 | 0,540269 | 0,500249 | 0,463193 |
| 8 | 0,925926 | 0,857339 | 0,793882 | 0,735030 | 0,680583 | 0,630170 | 0,583490 | 0,540269 | 0,500249 | 0,463193 |
| 10 | 0,909091 | 0,826446 | 0,751315 | 0,683013 | 0,620921 | 0,564474 | 0,513158 | 0,466507 | 0,424098 | 0,385543 |
| 12 | 0,892857 | 0,797194 | 0,711780 | 0,635518 | 0,567427 | 0,506631 | 0,452349 | 0,403883 | 0,360610 | 0,321973 |
| 15 | 0,862069 | 0,756144 | 0,657516 | 0,571753 | 0,497177 | 0,432328 | 0,375937 | 0,326902 | 0,284262 | 0,247185 |
| 18 | 0,847458 | 0,718184 | 0,608631 | 0,515789 | 0,437109 | 0,373925 | 0,313925 | 0,266038 | 0,225436 | 0,220684 |
| 20 | 0,833333 | 0,694444 | 0,578704 | 0,482253 | 0,401878 | 0,334898 | 0,279082 | 0,232468 | 0,193807 | 0,161506 |
| 24 | 0,806152 | 0,650364 | 0,524487 | 0,422974 | 0,341108 | 0,275087 | 0,221844 | 0,178907 | 0,144280 | 0,116354 |
| 28 | 0,781250 | 0,610352 | 0,476837 | 0,372529 | 0,291038 | 0,227374 | 0,177636 | 0,138778 | 0,108420 | 0,084738 |
| 30 | 0,769231 | 0,591716 | 0,155166 | 0,350128 | 0,269329 | 0,207176 | 0,159366 | 0,122589 | 0,094300 | 0,072538 |

*12.27- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 34 | 0,746269 | 0,556917 | 0,415610 | 0,310156 | 0,231460 | 0,172731 | 0,128904 | 0,096197 | 0,071789 | 0,053572 |
| 40 | 0,714286 | 0,510204 | 0,364431 | 0,260308 | 0,185934 | 0,138100 | 0,094865 | 0,067760 | 0,048400 | 0,034572 |
| 50 | 0,666667 | 0,444444 | 0,296296 | 0,197531 | 0,131687 | 0,087791 | 0,058528 | 0,039018 | 0,026012 | 0,017342 |
| 80 | 0,555556 | 0,308642 | 0,171468 | 0,095260 | 0,052922 | 0,029401 | 0,016344 | 0,009074 | 0,005041 | 0,002801 |
| 100 | 0,5 | 0,25 | 0,125 | 0,0625 | 0,03125 | 0,015625 | 0,00783 | 0,003906 | 0,001953 | 0,00097 |
| 130 | 0,434783 | 0,189036 | 0,082190 | 0,035735 | 0,015537 | 0,006755 | 0,002937 | 0,001277 | 0,000555 | 0,000241 |
| 160 | 0,384615 | 0,147296 | 0,056896 | 0,021883 | 0,008417 | 0,003237 | 0,001245 | 0,000479 | 0,000184 | 0,000071 |
| 200 | 0,333333 | 0,111111 | 0,037030 | 0,012346 | 0,004115 | 0,001372 | 0,000457 | 0,000152 | 0,00051 | 0,000017 |

Hisob-kitoblarni amalga oshirishda 12.27- jadvalda keltirilgan diskont normasining turli miqdordagi diskontlashtirish koeffisientlarining ahamiyatidan foydalanish mumkin.

Personalni boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning iqtisodiy natijalari (N)ning tavsifi 12.28-jadvalda keltirilgan.

*12.28- jadval.* **Tashkilot personalini boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning iqtisodiy natijalari**

| Shakllanish sohasi (boshqaruv tizimi va tashkilotning *ishlab chiqarish* tizimi) | Iqtisodiy natijalar | Ko'rsatkichlar |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| I.Tashkilotni boshqarish tizimi elementlari | | |
| 1.Boshqarish funfsiyalri | Funksiyani amalga oshirish xarajatlarini pasaytirish | — funksiyalar turlarining soni;<br>— *funksiyalarning qaytarilishi* darajasi, funksiyalarning reglamentlashish darajasi;<br>— boshqaruv funksiyalarini amalga oshirish xarajatlari;<br>— boshqaruv funksiyasini amalga oshirish sifati darajasi |
| 1.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi | Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, funksional bo'linmalar ishlarining kelishilganligini oshirish | — har xil iyerarxik darajadagi boshqaruv bo'linmalarining tarkibi va soni, mavjud boshqaruv tuzilmalari va boshqaruv *darajalarining soni;*<br>— taskiliy tuzilmalarning reglamentlanganlik bosqichi, boshqaruvchanlik darajasining boshqaruvchanlik me'yori bilan taqqoslagandagi darajasi;<br>— alohida funksional bo'linmalar vaboshqaruv darajalari bo'yicha boshqaruv xarajatlari |

*12.28- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 1.3. Boshqaruv kadrlari | Xizmatchilarning mehnat unumdorligini oshirish, boshqaruv xodimalarining sonini qisqartirish, boshqaruv madaniyatini oshirish, kasbiy malakasini oshirish | — boshqaruv kadrlarining soni;<br>— rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilarning *solishtirma ulushi;*<br>— kasbiy, malakaviy va yosh tarkibi, mehnat staji bo'yicha tarkib, umumta'lim darajasi, malakani oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish<br>— kadrlarni boshqarish tizimining ta'minlanganlik darajasi, qo'nimsizlik darajasi;<br>—personaldan foydalanish darajasi, mehnat intizomi holati darajasi, boshqaruv xodimlarning egallab turgan lavozimlariga mosligi darajasi |
| 1.4. Boshqaruvning texnik vositalari | EHMdan foydalanishni yaxshilash, orgtexnikalardan foydalanishni yaxshilash | — texnik vositalarning turlari va soni, texnik vositalardan *foydalanish darajasi*;<br>—EHM va orgtexnikaning ilg'or turlarining solishtirma ulushi;<br>— boshqaruv jarayonlarining avtomatlashganlik va mexanizatsiyalashganlik darajasi;<br>—asosiy fondlarning umumiy qiymatida EHM va orgtexnikalar umumiy qiymatining solishtirma ulushi |
| **1.5. Axborot** | Axborotlani qayta ishlashning mehnat hajmini pasaytirish, hujjatlarni ishlashni arzonlashtirish, hujjatlashtirishdagi xatolarni kamaytirish | — axborotning hajmi va turi, axborot bilan ta'minlanganlik *darajasi;*<br>—axborot sifati;<br>— bitta tuzilmaviy bo'linmaga *yoki boshqaruv apparati* xodimiga to'g'ri keladigan hujjatlar va axborotlar soni;<br>— axborotni to'plash, o'tkazish va qayta ishlash xarajatlari, axborot va hujjatlardan foydalanish darajasi |

*12.28- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 1.6. Boshqaruvni tashkil etish usullari | Tashkiliy loyihalashtirish xarajatlarini pasaytirish, boshqaruvning iqtisodiy usullarining rolini oshirish | — boshqaruv tizimining reglamentlovchi va uslubiy hujjatlar bilan ta'minlanganlik darajasi;<br>— mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish tizimi darajasi;<br>— ijtimoiy-ruhiy holat darajasi;<br>—mehnatni me'yorlashtirish va tashkil etish darajasi, rahbarning ish vaqti tartibining mavjudligi;<br>— huquqiy ta'minlanganlik darajasi;<br>— boshqaruv apparatining alohida bo'linmalari bo'yicha ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy usullarning nisbati |
| 1.7. Boshqaruv texnologiyasi | Operatsiyalarni amalga oshirishning mehnat hajmini pasaytirish, boshqaruv jarayonlarining texnologik ishlanmalarining qiymatini pasaytirish, mehnatning reglamentlanganlik darajasini oshirish | — boshqaruv jarayonlarini bajarishning ketma-ketligi va tarkibi, boshqaruv davrining tarkibi va davomiyligi ;<br>— rutinli va ijodiy tavsifdagi proseduralar va operatsiyalarning solishtirma ulushi;<br>— boshqaruv jarayonlarini reglamentlashtirish darajasi;<br>— axborotlarni qayta ishlashda ilg'or texnologikjarayonlarni qo'llash darajasi;<br>—bjshqaruv jarayonlari, prosedura va operatsiyalarini bajarish darajasining sifati;<br>— jarayonlar, proseduava operatsiyalarni bajarishga ketadigan xarajatlar. |
| **1.8. Qaror** | Boshqaruv qarorlarini asoslash, ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish davrini qisqartirish | — qabul qilingan qarorlar soni;<br>— qarorlarning o'z vaqtida qabul qilinishi;<br>— qarorlarni reglamentlashtirish darajasi;<br>— qarorlarni bajarish darajasi, qabul qilingan qarorlarining sifati, namunaviy boshqaruv qarorlarining solishtirma ulushi;<br>— qarorlarni ishlab chiqish, asoslash, qabul qilish va amalga oshirish uchun xarajatlar |

*12.28- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 2.Tashkilotning ishlab chiqarish tizimi elementlari | | |
| 2.1. Ishlab chiqarish funksiyalari | Ish vaqtini yo'qotishni qisqartirish, haddan ziyod yuqori darajadagi ishlarga ketgan vaqtlarni qisqartirish | — bitta ishchiga, brigadaga to'g'ri keladigan ishlab chiqarish funksiyalarining soni;<br>— ishlab chiqarish funksiyalarini amalgaoshirish xarajatlari;<br>— ishlab chiqarish funksiyalarini amalga oshirishning davomiyligi vasifati |
| 2.2. Ishlab chiqarishning tashkiliy tuzilmasi | Ishlab chiqarishning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirish, ishlab chiqarish bo'linmalari ishlarining ritmikligini oshirish | — tashkilotning ishlab chiqarish bo'linmalarining tarkibi;<br>— tashkilot bo'linmalarining hududiy joylashishi;<br>— ishlab chiqarish tuzilmalari bo'g'inlarining ichki ishlab chiqarish aloqalari;<br>— ishlab chiqarish bo'linmalari bo'yicha ishlovchilar sonini, ishlab chiqarish quvvatlari va ishlab chiqarish hajmlarini taqsimlash;<br>— ishlab chiqarish davrining davomiyligi |
| 2.3. Ishlab chiqarish kadrlari | Ishchilarga erkinlik berish, ishchi kadrlardan foydalanishni yaxshilash, ishchilarning mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarish madaniyatini oshirish, malakadarajasini oshirish, kadrlar qo'nimsizligini pasaytirish, mehnat me'yorlari sifatini yaxshilash | — ishlab chiqarish kadrlari tarkibi va tuzilmasi, ishlovchilarning kategoriyalar bo'yicha miqdori, tarkib bo'yicha kadrlarning ta'minlanganligi;<br>— ta'lim darajasi, qo'nimsizlik darajasi;<br>— mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligi;<br>— mehnat jamoasining ijtimoiy tuzilmasi;<br>— mehnat unumdorligining darajasi va ish haqi fondining hajmi;<br>— mehnatni me'yorlashtirish darajasi, mehnatni taqsimlash va kooperatsiyalash shakllari;<br>— mehnatni tashkil etish darajasi |

*12.28- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 2.4. Mehnat vositalari | Ishlab chiqarish maydonlari va transport vositalaridan, mashina va asbob-uskunalardan foydalanishni yaxshilash, ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish darajasini oshirish | — asosiy ishlab chiqarish fondlarining tuzilmasi, qiymati va turlari bo'yicha asbob-uskunalarning tuzilmasi va tarkibi, asosiy fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari bo'yicha;<br>— asbob-uskunalarning ilg'orligi darajasi;<br>— fond bilan qurollanganlik, avtomatlashtirilganlik va mexanizatsiyalashtirilganlik darajasi |
| 2.5. Mehnat predmetlari | Material resurslarining me'yordan yuqori zaxiralarini pasaytirish, material resurslardan foydalanishni yaxshilash moddiy boyliklarni saqlashga ketadigan xarajatlarni pasaytirish, aylanma mablag'larning aylanuvchanligini tezlashtirish, moddiy me'yorlarning sifatini yaxshilash | — material resurslarning nomenklaturasi va hajmi;<br>— ishlab chiqarish zaxiralarining hajmi;<br>— aylanma mablag'larning aylanuvchanlik koeffitsienti;<br>— qo'llanayotgan materiallarning ilg'orlik darajasi;<br>— material sig'imi, mehnat predmetlari bilan ta'minlanganlik darajasi;<br>— moddiy resurslar bilan ta'minlanganlikni tashkil etish darajasi;<br>— moddiy resurslardan foydalanish samaradorligi |
| 2.6. Ishlab chiqarishni tashkil etish usullari | Ishlab chiqarish davrining davomiyligini qisqartirish | — predmet, texnologik va detallar bo'yicha ixtisoslashganlik darajasi;<br>— mahsulotni ishlab chiqarishning kooperatsiyalanganlik va konsentratsiyalanganlik darajasi;<br>— ishlab chiqarishning ilmiy-texnik darajasi;<br>— ishlab chiqarishni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar samaradorligi |

*12.28- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 2.7. Ishlab chiqarish | Qo'llanayotgan texnologiyaning ilg'orlik darajasini oshirish, texnologik jarayonlarda qo'l mehnatining solishtirma ulushining kamaytirish | — texnologik jarayonlar turlarining tuzilmasi, ularning ilg'orlik darajasi;<br>— qo'l mehnatining solishtirma ulushi, namunaviy texnologik jarayonlarni qo'llash darajasi;<br>— texnologik jarayonlarni amalga oshirish xarajatlari va sifatini, texnik jarayonlar oqimining davomiyligi |
| 2.8. Mahsulot | Mahsulot va xizmat sifatining oshishi, mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish hajmining oshishi, mahsulotni tayyorlashning mehnat hajmini pasaytirish, mahsulotning material sig'imini pasytirish | — ishlab chiqarilayotgan mahsulotning nomenklaturasi va hajmi, ITIKI va xizmatlar hajmi;<br>— ishlab chiqarilgan mahsulot, ish va xizmatlarning sifat darajasi;<br>— mahsulotning murakkablik darajasi;<br>— yangi turdagi mahsulotlarning solishtirma ulushu;<br>— ishlab chiqarish hajmlari va ITIKI ning o'sish dinamikasi;<br>— ishlab chiqarilgan mahsulotning tannarxi va narxi, foyda va rentabelligi |

## 12.4. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy samaradorligini baholash

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy samaradorligini baholash ularni amalga oshirishning nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy oqibatlarini aniqlashni ham talab etadi.

Loyihalarning ijtimoiy samaradorligi ijobiy yutuqlarga erishish bilan birga, shu jumladan tashkilotdagi ijtimoiy

o‘zgarish nuqtayi nazaridan salbiy holatlarning oldini olishni ham o‘zida namoyon etadi.

Ijobiy o‘zgarishlar qatoriga quyidagi o‘zgarishlarni kiritish mumkin:

— personalning yashash darajasi va sifatini oshirishni ta’minlash (ma’qul ish sharoiti, ma’qul ish haqi, zarur ijtimoiy xizmatlar va h.k.);

— xodimlarga shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirish va amalga oshirish uchun sharoitlar yaratish;

— mustaqillik va erkinllik darajasiga erishish (qaror qabul qilish imkoniyati, vazifalarni bajarish usulini aniqlash, grafik va ish intensivligini o‘rnatish va h.k.);

— qulay ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish (kommunikasiya qilish imkoniyati, boxabarlik, rahbariyat va hamkasblar bilan nisbatan nizosiz munosabatlar va h.k.).

Yo‘qotilgan salbiy o‘zgarishlar qatoriga quyidagilarni kirish mumkin:

— noqulay ish sharoiti tufayli personal sog‘ligiga keltirilgan zarar (kasbiy kasalliklar, ishdagi baxtsiz holatlar va h.k.);

— shaxsga keltirilgan zarar (intellektual va jismoniy ko‘p ish yuklatilishi va yuklatilmasligi, stressli vaziyatlar va h.k.).

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirishning ijobiy ijtimoiy oqibatlari tashkilot chegarasi doirasidan ham tashqarida shakllanishi (va baholanishi ham lozim) mumkin (qulay korxona nufuzining shakllanishi, mintaqada yangi ish o‘rinlarini yaratish va barqaror bandlikni ta’minlash, iste’molichilar va tabiat uchun mahsulot havfsizligini ta’minlash).

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirishning ijtimoiy tavsifini, personalni boshqarish tizimining alohida tizim osti kesimida keltirib o‘tamiz.

**Personal marketingi va rejalashtirish:**

• tashkilot xodimlari salohiyatidan bir muncha to‘liqroq foydalanish;

• mehnat mazmunini xodimlarning shaxsiy qobiliyatlari va qiziqishlariga mosligini ta’minlash;

• xodimlarni bo'shatishning salbiy oqibatlarini pasaytirish;
• personalning barqarorligini ta'minlash;
• tashkilotning maqbul nufuzini shakllantirish.

**Personalni yollash va hisoblash:**

• tashkilotga tezda moslashadigan personalni yollashni ta'minlash;
• personaldan shaxsiy qiziqishlari, qobiliyatlari va imkoniyatlariga mos holda foydalanish;
• personalni almashtirganda kadrlar masalasining asoslanganligini oshirish.

**Mehnat sharoitlarini yaxshilash:**

• ruhiyfiziologiya, ergonomika va texnik etika talablariga rioya qilish;
• mehnat muhofazasi va texnik xavfsizlik standartlari talabalarini va sanitariya-gigienik talablarni amalga oshirish;
• mehnatning insonparvarlik darajasini oshirish;
• atrof-muhitning ifloslanishini kamaytirish, tirik tabiatni saqlash.

**Personalni boshqarish:**

• personalning tashkilotdagi ish sharoitlariga har tomonlama moslashishi;
• mehnat qilishning mohiyatini oshirish;
• xodimlarning shaxsiy qobiliyatlarini rivojlantirish;
• karerani boshqarishda xodimlar va ma'muriyat maqsadlarining kelishuvchanligini ta'minlash;
• tashkilotning ijtimoiy-madaniy normalarini egallashi.

**Personalni motivlashtirish va rag'batlantirish:**

• mehnat natijalari va ish haqi orasidagi o'zaro aloqalarni ta'minlash;
• xodimlarning shaxsiy rivojlanishiga sharoit yaratish;
• xodimlarda tashkilot ishiga aloqadorlik tuyg'usini shakllantirish;
• mehnatni rag'batlantirishning zamonaviy motivlashtirish tizimini shakllantirish.

**Ijtimoiy rivojlanish tizimosti:**

• personal ehtiyojini qondirish;

• qulay ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish;

• xodimlar bilan ularning xohish va istaklaridan kelib chiqqan holda teskari aloqa mexanizmini shakllantirish;

• ishdan tashqari muloqat qilish uchun imkoniyat yaratish;

• xodimlarning maishiy sharoitlarini yaxshilash.

**Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini rivojlantirish:**

• tashkilotning tashqi muhitdagi o'zgarishlardan kelib chiqqan holda o'zining tuzilmalarini qayta tuzishga bo'lgan qobiliyatlarini rivojlantirish;

• rahbarlik qarorlarini aniq ifodalangan maqsad va vazifalardan kelib chiqib qabul qilishlari uchun sharoitlar yaratish;

• xodimlarning huquq va va majburiyatlarini aniq belgilab qo'yish.

**Personalni boshqarish tizimini huquqiy ta'minlash:**

• kadrlar bo'yicha qarorlarning mehnat qonunchiligi talablariga mosligi;

• kadrlar bo'yicha qarorlarning asoslanganligini oshirish;

• ishlovchilarning huquqiy himoyalanishini ta'minlash.

**Personalni boshqarish tizimining axborot bilan ta'minlanganligi:**

• personalni boshqarish bo'limlari va mansabdor shaxslarni zarur informasiyalar bilan ta'minlash;

• axborotning sifatini, operativligi va asoslanganligini oshirish;

• bo'linmalarni va mansabdor shaxslarni shaxsiy EHM va orgtexnikalar bilan ta'minlash.

Personalni boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning quyidagicha izohlanadigan iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligining o'zaro aloqadorligiga diqqat-e'tiborni qaratish lozim bo'ladi.

Bir tomondan ijtimoiy samaradorlikni personal uchun rag'bat shaklida faqat tashkilotning mavjudligi barqaror hisoblanganda va u ushbu rag'batni namoyon etishga imkon beruvchi foydani olgandagina ta'minlashi mumkin.

Boshqa tomondan iqtisodiy samaradorlikka, agarda xodimlar o'z ish kuchini tashkilotning umumishiga baxshida qilgan taqdirdagina tashkilotda ma'lum bir ijtimoiy nafga, va demakki, ma'lum darajadagi ijtimoiy samaradorlik darajasiga erishish mumkin.

Ijtimoiy natijalar ba'zi bir holatlarda qiymat baholanishda amalga oshiriladi(masalan, personalning butun mehnat salohiyatini ishlab chiqarishni yoki mahsulot sifatini bir muncha oshirish hisobiga ko'paytirish; mehnatdan qoniqishning ortishi hisobiga kadrlar qisqarishidan keladigan zararni kamaytirish; noqulay mehnat sharoitlarini kamaytirish yoki neyterallashtirish uchun ijtimoiy imtiyozlar va kompensatsiyalarga bo'lgan ehtiyojlarni qisqartirish va h.k.). Personalni boshqarish tizimi va texnologiyasini takomillashtirishning iqtisodiy natijalari tarkibiga kiritilishi mumkin.

Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy va iqtisodiy samaradorliklarini kompleks baholashda quyidagi yondashuvlar bo'lishi mumkin:

- iqtisodiy samaradorlik asosiy ko'rsatkich sifatida qaraladi, ijtimoiy samaradorlik esa-organik, ya'ni, faqat ijtimoiy tavsifdagi chora-tadbirlar ko'rib chiqiladigan loyihalar sifatida qabul qilinadi;
- iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlikning umumlashtiruvchi integral ko'rsatkichi hisobga olinadi, biroq maqsadning sifatli notaqqoslashtirilishining qismi ko'rinishida bunday hisob-kitob shartli tavsifga ega;
- avvalo qarorlarning variantlari iqtisodiy jihatdan mustaqil bo'lgan ijtimoiy maqsadlar nuqtayi nazaridan ko'rib chiqiladi va ishlab chiqiladi, keyinchalik tanlangan ijtimoiy samarali variantlar orasidan iqtisodiy jihatdan samaralisi aniqlanadi.

## 12.5. Personal faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillari

Rahbarning asosiy vazifasi — bu qo'l ostidagi ishchi xodimlarning energiyasidan iloji boricha samarali foydalanish

va uni korxona maqsadlariga erishish uchun yo'naltirishdan iborat. Ma'lum faoliyatga undash jarayoni rag'batlantirish deb ataladi. Rag'batlantirish — bu boshqaruvning negizi, yadrosidir.

Personal faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillarini ko'rib chiqamiz:

**1. Mukofotlash.** Xodimni rag'batlantirish olayotgan ish haqi miqdori hamda boshqa bir qancha yashash sharoitini belgilovchi omillar (bo'sh vaqt, uy, bepul davolanish, farzandini bog'chaga joylashtirish imkoniyati va h.k.) bilan bog'liqdir. Bu omillarning asosiy qismiga rahbar bevosita ta'sir eta oladi. Demak, u o'z ishchi-xodimlarini rag'batlantirishni tartibga solishi mumkin. Moddiy rag'batlantirishning eng yaxshi usuli — personalning firma daromadidan yoki firmaning mulkidan manfaat ko'rishidir (bunda aksiyalar ishchi-xodimlarga sotiladi).

**2. Sharoit.** Xodimlarni rag'batlantirishga ish joyidagi muhit, qulayliklar, mavjud shovqin darajasi, dam olish xonasining mavjudligi, oshxona, tozalik va boshqa shu kabi omillar ta'sir ko'rsatadi.

**3. Himoya.** Inson kutilmaganda noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ishdan chetlatilishi, hurmatini yo'qotishi, do'stlar bilan aloqasining buzilishi va h.k. Bunday xatarlarning birortasiga duch kelgan xodim o'z halovatini yo'qotadi va natijada mehnat unumdorligi pasayadi. Bunday vaziyatlarda rahbar personalni qo'llab-quvvatlashi va har tomonlama himoyaga olishi lozim.

**4. Shaxsiy rivoj.** Yangi bilmilarga ega bo'lish, tajriba orttirish natijasida xizmat pillapoyasidan ko'tarilish imkonini yaratuvchi faoliyat xodimda qo'shimcha rag'bat hissini uyg'otadi.

**5. Har qanday kishi bir xil vazifa** bilan shug'ullanish qanchalar zerikarli ekanligini va yangi biror narsa yaratish bilan bog'liq faoliyat, aksincha, qiziqarli ekanligini yaxshi biladi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi mehnat faoliyati jozibadordir. Shuning uchun rahbar o'z xodimlari faoliyatining yanada jo'shqin va qiziqarli bo'lishiga alohida e'tibor berishi lozim.

**6. Javobgarlik va bog'liqlik hissi.** O'z faoliyati mahsulining foydali ekanligini va uning uchun javobgarlikni his qilish, o'zini jamoaning bir bo'lagi deb bilish insonga ma'naviy kuch bag'ishlaydi va bundan xodim qandaydir ma'noda rag'bat oladi.

Xodimlarda javobgarlik va bog'liqlik hissini uyg'otish uchun rahbar imkoni boricha o'z ishchi-xodimlariga firma faoliyati haqida axborot berishi, ularni birgalikda qaror qabul qilishga, firma mulkida ishtirok etishga jalb qilishi va ular zimmasiga muhim vazifalarni yuklashi lozim. Bu masalada o'zini o'zi boshqarishning turli usullarini qo'llash muhim ahamiyatga ega.

Quyida D. Yakivovik, Dj. Immirovichning «Mehnat etikasini yaxshilash uchun nima qilish va nimalar qilmaslik lozim» deb hisoblagan fikrlarini keltirib o'tamiz[1].

Mukofotlashni korxona samaradorligi va unumdorligi ko'rsatkichlarining ko'tarilishiga sabab bo'ladigan faoliyat turi bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lang.

Harakatlari va erishgan yutuqlari ushbu kategoriya ishchi-xodimlarining o'rtacha ko'rsatkichlaridan yuqori bo'lgan xodimlarga jamoa oldida o'z minnatdorchiligingizni bildiring.

Tashkilot unumdorligi ortishidan xodimlar o'z ulushlarini olishlarining imkonini beruvchi tamoyilni yaratishga bor kuchingiz bilan kirishing.

Qayta qurish dasturlarini amalga oshirishda, mansab majburiyatlari va ish o'rinlarini takomillashtirishda o'rta bo'g'in rahbarlari to'qnash keladigan qiyinchiliklarga katta ahamiyat bering.

Firma farovonligini oshirish yo'lida ishchi-xodimlar manfaatlariga qarama-qarshi bo'lgan ziddiyatlar tug'duruvchi g'oyalarni tatbiq etmang (masalan, ish jarayoni xavfsizligini

---

[1] Ishchi-xodimlarning boshqara olasizmi? / Экономическое обозрение № 4-5 (32-33) 2002 . 91 b.

kamaytirish evaziga yangi texnologiyalarni joriy etish yoki xodimlarni me'yordan ortiqcha ishlashga majburlash ma'qul emas).

Sifat standartlarini oshirishga bel bog'lashdan oldin, bu jarayon bilan bog'liq bo'lgan barcha xarajatlarni qoplay olishingizga amin bo'ling (bunday xarajatlar yangi standartlarga mos kelmaydigan mahsulotlarni ishlab chiqarishdan voz kechib, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish, xodimlarga boshqa vazifalarni yuklash, yangi vazifasini bajarishga qobiliyati bo'lmagan xodimlarni butunlay ishdan bo'shatish natijasida kelib chiqadi).

Rahbariyat deklarasiyasi va mukofotlash tizimi o'rtasida katta farq bo'lmasligiga e'tibor qiling.

Rahbariyat ishchi-xodimlar o'rtasida mavjud bo'lgan farqning o'sishiga sabab bo'ladigan maxsus imtiyozlarni qo'llab-quvvatlamagan ma'qul.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan nimaga bog'liq?
2. Xodimlarni tanlash necha tomonlama jarayon hisoblanadi?
3. Xodimlar bilan ishlashni tashkil etish nechta guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi?
4. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish bilan bog'liq xarajatlarni baholashning qanday turlari mavjud.
5. Personalni boshqarishni takomillashtirishga ketadigan joriy xarajatlar nimalar bo'yicha hisoblanadi?
6. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining iqtisodiy samaradorligini baholashda qanday umumlashtiruvchi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin?
7. Iqtisodiy samaradorlikni baholashda ularni qanday ko'rsatkichlarni taqqoslash keltirish(diskontlashtirish)yo'li bilan amalga oshiriladi?
8. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy va iqtisodiy samaradorliklarini kompleks baholashdagi yondashuvlarni sanab o'ting?
9. Rahbarning asosiy vazifasi nimalardan iborat?
10. Personal faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillarini sanab o'ting?

# XIII BOB. KADRLAR TIZIMIDAGI YANGILIKLARNI BOSHQARISH

**Muhim tushunchalar:** kadlar tizimi, kadrlar va kadrlar tizimining rivojlanishi, personal sohasidagi innovatika, kadrlarga oid yangiliklar, innovatsion-kadrlar menejmenti, kadrlarga doir yangiliklarni tashkil etish, novatorlikka to'siq beruvchi omillar.

## 13.1. Kadrlar tizimidagi innovatikaning asosiy tushunchalari

Personal sohasidagi innovatika bazis tushunchalari jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

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

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

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

**Kadrlar tizimining orqaga ketishi** — bu ilgari erishilgan darajaning turg'unligi, pasayishi, faoliyatning yangi vazifalarini ta'minlash qobiliyatining kamayishi, kadrlarning tanazzuli, kadrlar bilan ishlash usullariga qaytishdir. Kadrlar

tizimining orqaga ketishi tushunchasi bilan kadrlar tizimining tangligi tushunchasi bog'liqdir.

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

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

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

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

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

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

## 13.2. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati va ularni tasniflash

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

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

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

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

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

1.2. Kadrlarni izlash va tanlash, ya'ni yangi va samarali kadrlar potensialini yaratish. Mazkur kichik guruhga mehnat bozorida va tashkilot ichida kadrlarni izlashning yangi usullari kiradi. Mehnat bozorida kadrlar izlashga innovasiya-kadrlar

marketingining yangi usullari (shu jumladan kadrlarga bo'lgan yangi ehtiyojlar va takliflar to'g'risidagi ma'lumotlar bankini shakllantirish), ishchi o'rinlarini reklama qilish, mehnat birjalari, firmalar, kadrlarni tanlash bo'yicha byurolar bilan ishlash, kadrlarga baho berish va ularni qabul qilishning yangi usullari va shu kabilar kiradi. Kadrlarni tashkilot ichida qidirishga o'z kadrlarini izlash, kadrlar rezervini shakllantirish, bu rezerv bilan ishlashning yangi usullari va hokazolar kiradi. Bu yangiliklar — innovasiya-kadrlar marketingi shug'ullanadigan sohadir.

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

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

Bu borada O'zbekiston Respublikasining "Kadrlarni tayyorlash milliy dasturida" quyidagi asosiy tadbirlarni bajarish belgilangan:

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

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

— kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakl-

lantirishni va samarali faoliyat olib borishni ta'minlovchi normativ bazasini yaratish;

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

1.5. Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish. Bunga kadrlarning zarur darajaga mos kelmasligini aniqlash, foyda bermaydigan kadrlar to'g'risida ma'lumotlarni shakllantirish, foyda bermaydigan kadrlar bilan ishlash, kadrlarni qisqartirish va bo'shatish usullarini takomillashtirish kiradi. Bu yerda foyda bermaydigan kadrlar deyilganda, mehnat sohasidagi kadrlar potensialining eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q qismi tushuniladi.

Bu kadrlar o'zlarining kasb-malaka sifatlari bilan ilmiy, ishlab chiqarish, ma'muriy va boshqa faoliyatini rivojlantirish (o'zgartirish) ehtiyojlaridan orqada qolgan bo'ladi. Shuningdek, bu sohaga korxona va tashkilotda mazkur bosqichda ehtiyojga nisbatan kadrlar ortiqchaligi aniqlanib, ularni qisqartirish ham kiradi.

**2. Yangiliklar va innovatsion-kadrlar menejmenti obyektlari sohasida quyidagilarni farqlash lozim:**

2.1. Ayrim xodimlarga nisbatan kadrlarga oid yangiliklar (masalan, yetuk mutaxassislar va novatorlar menejmentlar bilan ishlash).

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

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

2.4. Ishlab turgan tashkilotlarda kadrlarga oid yangiliklar.

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

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

2.7. Kadrlarga xizmat ko'rsatish ishidagi yangiliklar.

**3. Qat'iylik, miqyoslilik darajasi va amalga oshirish sur'atlari bo'yicha quyidagilarni farqlash kerak;**

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

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

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

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

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

**4. Kadrlar tizimining tarkibiy qismi bo'lgan personalni boshqarishni mexanizasiyalash elementlariga munosabat sohasida;**

4.1. Personalning rivojlanishiga baho berish sohasidagi yangiliklar.

4.2. Personalni rivojlantirishni bashorat qilish va dasturlashtirish sohasidagi yangiliklar.

4.3. Personalni rivojlantirishni moliyaviy resurslar bilan ta'minlash sohasidagi yangiliklar.

4.4. Personalni rivojlantirishni asoslash sohasidagi yangiliklar va boshqalar.

## 13.3. Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari

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

IKM — bu boshqaruv fani bilan tegishli o'quv kurslari: innovatsion menejment va personalni boshqarish sohalari o'rtasidagi chegara sohasi bo'lib, kadrlarga oid ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar — IIT (mamlakat, mintaqa, tashkilotlar)ni yangilash va rivojlantirish shakllari va usullariga barham beradi.

**IKM obyekti** — tashkilot va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy tuzilmalarning kadrlari va kadrlar tizimlarini yangilash va rivojlantirish jarayonlari, innovatsion xossalari, ehtiyojlari va mezonlaridir.

**IKM subyekti** — tashkilotlar va boshqa tuzilmalarning kadrlar va mehnat xizmatlarini tashkil etuvchi bo'limlar, sektorlar, guruhlar, mutaxassislardir.

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

***Strategik maqsad*** — O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning muhim tamoyillaridan biri bo'lgan bozor iqtisodiyotini bosqichma-bosqich rivojlantirish asosida hamda "Kadrlar tayyorlashning milliy dasturi"dan kelib chiqib mehnat bozori va ta'limiy-kasbiy xizmatlar bozorining innovatsion potensialini, davlat, mintaqa, korxona va tashkilot doiralarida kadrlarni innovatsion boshqarishning samarali ko'p tarmoqli tizimini yaratishdir. Bundan ko'zda tutilgan maqsad — sifat jihatidan yangi innovatsion-faol kadrlar potensialini

shakllantirish hamda ishlab chiqarishda samarali ishlashini ta'minlashdir.

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

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

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

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

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

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

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

## 13.4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatdan ta'minlash

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

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

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

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

4) ular rahbariyat ko'z o'ngida "qiyofa"larini yo'qotayotganligini his qiladilar;

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

Yangiliklarga qarshilik ko'rsatish omillariga quyidagilar kiradi:

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

2) yangiliklarni joriy qilishning uzoqqa cho'zilishi;

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

4) korxona va tashkilot jamoasi uchun o'zgarishlarning salbiy oqibatlari;

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

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

Novatorlikka to'siq beruvchi omillarga ma'muriy rahbarlik va ilmiy-muhandis xodimlarning keskin cheklanishi (ajralishi); rahbariyatning ilmiy-innovatsiya jarayonida sust ishtirok etishi (yoki ishtirok etmasligi) va bundan rahbariyatning yangi g'oyalarga ishonmasligi kelib chiqadi; muntazam

ishning yo‘qligi va yangi g‘oyalar bo‘yicha ko‘pgina kelishuvlarning zarurligi, yangiliklarni joriy qilishning borishida yo‘l qo‘yilgan kamchiliklar tufayli novatorlarni orqavorotdan hal qilish va boshqalar.

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

1) joriy mukofotlar — joriy ish natijalari va KYa ni amalga oshirganlik uchun;

2) start mukofotlari — KYa ning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

3) bosqichma-bosqich mukofotlar — KYa ning yirik bosqichini tashkil etuvchi vazifalar majmuini muvaffaqiyatli hal qilganlik uchun;

4) yakuniy natija mukofotlari — ishning pirovard muvaffaqiyatli natijalari, KYa ning loyiha parametrlariga erishilganlik uchun;

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

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Kadrlar tizimi deganda nimani tushuniladi?
2. Kadrlar tizimining rivojlanishi to‘g‘risida nimalarni bilasiz?
3. Kadrlar innovatikasi to‘g‘risida qanday tushunchaga egasiz?
4. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati nimalardan iborat?
5. Kadrlarga oid yangiliklarni tasniflashda e’tibor berish lozim bo‘lgan asosiy belgilarni sanab o‘ting?
6. Kadrlarni izlash va tanlash, ya’ni yangi va samarali kadrlar potensialini yaratish deganda nimani tushunasiz?
7. Xodimlarning kasbiy ta’lim mehnat jarayonida ishtirok etish bosqichlarini sanab o‘ting?
8. Innovatsion-kadrlar menejmenti to‘g‘risida va uning asosiy maqsadlari haqida nimalarni bilasiz?
9. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatidan ta’minlash nimalarni nazarda tutadi?
10. Novatorlikka to‘sqinlik qiluvchi omillarga nimalar kiradi?

# XIV BOB. "INSON KAPITALI" KONSEPSIYASI

**Muhim tushunchalar:** inson kapitali, inson kapitali nazariyasi, insoniy resurslar tahlili konsepsiyasi, insoniy resurslar qiymati, tanlash va saylash xarajatlari, xodimning individul qiymati, pozision qiymat.

## 14.1. Inson kapitali nazariyasi

Oxirgi yillarda shu narsa umumiy fikrga aylanmoqdaki, bunda hozirgi zamonaviy davlatining samarali rivojlanishi ko'pincha uning o'z xalqlariga qancha mablag' ajratishiga bog'liqligi ta'kidlanmoqda. Busiz uning rivojlanishini ta'minlash mumkin emas. Masalan AQSHda ba'zi bir baholashlarga qaraganda inson kapitaliga sarflangan mablag'lar YaIMning 15 foizini tashkil etgan holda, bu qiymat xususiy kapital "sof" yalpi investisiyalarining zavodlarga, asbob-uskunalar va omborxonalarga qo'yilganidan ham ko'proqni tashkil etadi.

XX asrda "Inson kapitali nazariyasi"ga katta hissa qo'shishgan iqtisod sohasidagi ikkita olim — Teodor Shuls (1979-yilda) va Geri Bekker (1992- yilda) Nobel mukofotiga sazovar bo'lishgan.

Inson kapitali g'oyasining ommalashuviga asosiy hissani Teodor Shuls qo'shgan bo'lsayam zamonaviy iqtisodiy ta'limotning klassikasi bo'lib, Geri Bekkerning shu nomdagi traktati hisoblanadi. U o'z tahlilida boshqa ijtimoiy fanlardagi kamyoblik, baho, muqobil xarajatlar va shu kabi boshqa tushunchalarni qo'llagan holda inson xulq-atvori to'g'risida rasional va maqsadga muvofiq tasavvurlardan kelib chiqdi. Uning ushbu traktatida shakllangan model shu sohadagi keyingi barcha tadqiqotlar uchun asos bo'lib qoldi.

**Xodimlarga qo'yilmalarning samaradorligi.** Xodimlarning boshqaruvi jiddiy xarajatlarni talab etadi, shuning uchun ularni samaradorligini boshqarish muammosi paydo bo'ladi. Insonga

qo'yilmalar samaradorligi ma'lum. Masalan, millat strategik resurslaridan biri, uning vakillari ma'lumotlilik darajasi hisoblanadi. Ko'p iqtisodchilar Yaponiya muvaffaqiyatini, industriallashtirish davrida sobiq Ittifoq muvaffaqiyatlarini aynan aholini ma'lumotliligi bilan izohlaydilar.

Insonga qo'yilmalarning samaradorligini baholash qiyin, chunki zamonaviy iqtisodiyotning asosini tashkil qilgan mehnat-yer-kapital uchligidan, aynan mehnatni pulda baholash qiyin. Kapital baholash nisbatan oson, biroq bunda ham muammolar bor. Hech bo'lmaganda, bunda xajmlar, vaqt va risklarni solishtirish zarur. Bundan tashqari, yerni ham, ya'ni resurslarning barcha turlarini hisobga olish lozim. Va nihoyat, eng murakkab vazifa — mehnatni, ya'ni insonga qo'yilmalarning, iqtisodiy bahosidir.

Insonga qo'yilmalarning iqtisodiy samaradorligini baholash uchun bir qator nazariyalar va modellar taklif etilgan bo'lib, ulardan eng ommalashgani — bu inson kapitali nazariyasidir.

Ushbu nazariya inson resurslarini sifat jihatidan takomillashtirish jarayonini o'rganib, mehnat taklifini zamonaviy tahlilning markaziy bo'limlaridan birini tashkil qiladi. Uni oldinga surilishi bilan mehnat iqtisodiyotida muhim burilish sodir bo'ldi. Bunda quyidagilar eng muhim ahamiyatga ega bo'ldi:

- mehnat bozoridagi agentlarning xulqida kapitalli, investisiyali jihatlarini ajratilishi;
- joriy ko'rsatkichlardan xodimlarning butun hayot davrini qamrab oluvchi ko'rsatkichlarga o'tish (masalan, umrbod ish haqi);
- inson vaqtini bosh iqtisodiy resurs sifatida tan olinishi.

**Inson kapitali g'oyasi.** Iqtisodiy nazariya tarixida muhim o'rinni egallaydi. Dastlab u U. Pettining "Siyosiy arifmetika" asarida zikr etiladi. Keyinchalik u A. Smitning "Xalqlar boyligi", A. Marshalning "Tamoyillar"ida hamda boshqa olimlarning asarlarida aks ettirilgan. Biroq iqtisodiy tahlilning mustaqil bo'limi sifatida inson kapitali nazariyasi faqatgina XX asrning 50–60- yillarida shakllandi. Mashhur amerikalik iqtisodchi, Nobel mukofoti sovrindori T. Shuls[1] ushbu g'oyani oldinga

surib, uning bazoviy nazariy modeli esa Nobel mukofoti sovrindori G. Bekker[2] tomonidan "Inson kapitali" kitobida ishlab chiqilgan. Ushbu kitob mazkur sohadagi barcha izlanishlar uchun asosga aylandi va zamonaviy iqtisodiy fanning mumtoz asari sifatida tan olingan. Bundan keyin Y. Bek-Poert, M. Blaueg[3], E. Lezer, R. Leyard, Dj. Minser, Dj. Psaxaropulos[4], Sh. Rozen, F. Uelch, B. Chisnick[5] va boshqalar ham ushbu mavzuda muhim asarlar yaratganlar.

Inson kapitalini Chikago maktabining markaziy metodologik maqsadi — iqtisodiy jarayonlarni individiumlarni maksimmalashtiruvchi xulqi tamoyili asosida tushuntirish bo'lib, insonni bozordan tashqaridagi faoliyatining har xil sohalariga nisbatan qo'llangan. Bunda miqdoriy tahlilga urg'u beriladi. Chikago maktabi konsepsiyasiga ko'ra, ta'lim, sog'liqni saqlash, migrasiya va faoliyatini boshqa turlariga qo'yilmalarning kelgusida katta daromad olish maqsadida amalga oshiriladi.

Inson kapitaliga investisiyalardan kutilayotgan qaytimga ish haqqini bundan ko'ra yuqori darajasi, hayot davomida tanlangan ishdan bundan ko'ra ko'p qoniqish, shuningdek, faoliyatini nobozor turlarini bundan ko'ra yuqori bahosi kiradi.

Kapitali investitsiyalariga quyidagilar kiradi:

- bevosita xarajatlar, jumladan, o'qish uchun to'lov turar-joy hamda ishni o'zgartirish uchun xarajatlar;
- muqobil sarf-xarajatlarning elementi hisoblangan boy berilgan ish haqi;
- ma'naviy zarar, chunki ma'lumot olish murakkab va ko'p hollarda yoqimsiz mashg'ulot hisoblanadi, ish qidiruvi

---

[1] Shultz T.W. Economic value of education. N.Y.,1963.

[2] Becker G.S. Human capital: theoretical and empirical analysis, with special reference to education. N.Y.1964.

[3] Blaueg M. The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey II Journal of Economic literature. 1976. Vol.14.№3.

[4] Psaharopulos G. Returns to education^ an international comparison. Amsterdam, 1973.

[5] Chisnick B.R. Income inequality: Regional analysis within a human capital framework. N.Y.1974.

asab tizimini charchatdi, migrasiya esa eski do‘st-tanishlarni yo‘qotishga olib keladi.

Umuman olganda mehnat bozorini neoklassik nazariyasi quyidagi ikki:

1) mehnatga talab nazariyasi;

2) mehnatni taklifi nazariyasilaridan iborat.

Inson kapitali — bu insonning bilim, ko‘nikma va qobiliyatlari bo‘lib, uning ishlab chiqaruvchi kuchini o‘sishga yordam beradi. Aksariyat iqtisodchilarning fikriga ko‘ra, inson kapitali olingan bilim, ko‘nikma, motivasiyalar hamda insonlarga xos bo‘lgan g‘ayratdan iborat bo‘lib, bulardan tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish maqsadida ma’lum vaqt davomida foydalanish mumkin. Uni shakllantirishi, jismoniy yoki moliyaviy kapitalni jamg‘arilishi kabi, kelgusida qo‘shimcha daromadlar olish maqsadida joriy iste’moldan mablag‘larni jalb qilshni talab etadi. Insonga qo‘yilmalarning eng muhim shakllari etib g‘arb iqtisodchilari ta’limni, ishlab chiqarishdagi tayyorlovni (on the job training), tibbiy xizmat ko‘rsatishni, migrasiyani, narxlar va daromadlar to‘g‘risida axborotni izlashni, farzandlar tug‘ilishi va ularni parvarish etishni hisoblaydilar.

Ta’lim va ishlab chiqarishdagi tayyorlov insonning bilimlari darajasini oshiradi, ya’ni inson kapitalining hajmini oshiradi. Salomatlikni saqlash kasallik va o‘limlarni qisqartiradi, insonni xizmat, muddatini uzaytiradi, shuningdek, undan foydalanish jadalligini oshiradi.

Migratsiya va axborotni izlash ishchi kuchini mehnatga yaxshiroq haq to‘lanadigan hududlar hamda sohalarga ko‘chishiga imkon beradi.

Farzandlar tug‘ilishi va ularni parvarish etish inson kapitalini keyingi avlodda qayta ishlab chiqarish shaklini hosil qiladi.

**Qaytimning ichki me’yorlari**. Inson kapitali nazariyasida "Qaytimning ichki me’yorlari" tushunchasi markaziy o‘rinni egallaydi. Ular kapitalga o‘xshash tarzda tuziladi hamda birinchi navbatda ta’lim va ishlab chiqarishdagi tayyorlovga inson investisiyalari samaradorligini baholashga yordam beradi.

Qaytim me’yorlarini hisoblashga ikkita asosiy yondashuv mavjud. Birinchi foyda va sarf-xarajatlarni bevosita tasavvur

etishga asoslangan. Masalan, oliy ma'lumotdan olingan daromadni kollejni bitirgan xodimlarning va o'rta maktabni tugatgan xodimlarning umr davomidagi ish haqlari o'rtasidagi farq sifatida tasavvur etish mumkin. Sarf-xarajatlar tarkibiga, bevosita xarajatlardan tashqari, boy berilgan ish haqlari kiritiladi, ya'ni o'qish davomida o'quvchilar tomonidan olinmagan daromad. Boy berilgan ish haqlariga o'qishning jami sarf-xarajatlaridan taxminan uchdan ikki qismi to'g'ri keladi. Qaytimning ichki me'yori — bu diskontning shunday stavkasiki, bunda ta'limning foyda va xarajatlarning keltirilgan miqdorlari teng bo'ladi.

**Ta'limga qo'yilmalarning samaradorligi.** Ikkinchi yondashuv insonning ish haqini uning ma'lumoti darajasi, mehnat staji, ishlagan vaqti davomiyligi va boshqa omillarga bog'liqligini ta'riflaydi. Dj. Minser bunday model doirasida ta'limni o'zgaruvchi ko'rsatkichi olididagi koeffitsient ichki qaytim me'yoriga teng bo'lishini isbotlangan[1].

D. Rikardo ham "Ishchi kuchini qayta ishlab chiqarish sarf-xarajatlari" tushunchasini ta'riflab, unga ko'ra ta'limga sarf-xarajatlarni kiritgan.

Dj.S. Mill insonning mehnatga qobiliyatini tahlil qilgan. U boylikning asosiy o'ziga xos xususiyati etib mahsulotni uzoq muddatliligini hisoblab, shunday degan: "mahsulot bu foydali hamda jamg'arishga moyil bo'lgan mahsulot hisoblanadi. Mohirlik, g'ayrat va uddaburonlik ham, mashinalar hamda asboblar kabi, boylikdir". Millning fikricha, inson — bu boylik emas, u jamoaviy boylikni rivojlantirishning maqsadidir. Uning qobiliyatlari esa, vosita sifatida chiqib va mehnatda ortirilgan bo'lib ushbu toifaga asosli ravishda kiritiladi.

Millning hisoblashicha, ishlab chiqarishdagi muvaffaqiyat ishlab chiqarish sharoitiga emas, ko'p jihatdan ishlab chiqarishda qatnashayotgan insonlarning shaxsiy sifatlariga bog'liq.

---

[1] Mincer, DJ. Schooling, experience and eaknings. N.Y., 1975.

Amaliyot Millning ishlab chiqarish omillari orasida belgilovchi rolni shaxsiy omil o'ynashi haqidagi fikri mutlaqo to'g'ri ekanligini ko'rsatadi.

Shunday qilib, klassik maktab namoyandalari nafaqat mehnat bozorini aniqlash va amal qilish muammolari haqida qarashlar tizimini shakllantiradilar, balki inson qobiliyatlari va mehnatga haq to'lash o'rtasidagi bog'liqlikni topdilar, nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy omillariga ham katta ahamiyat berdilar.

Shuning bilan birga klassiklarning ishlab chiqarish sarf-xarajatlari konsepsiyasi ta'limning haqiqatdagi qiymatini aks ettirmadi, chunki haqiqiy va o'tmishdagi mehnatning xarajatlarini hisobga olmagan.Ular ish haqini xodimning mehnatga shaxsiy layoqati darajasiga bog'lagan bo'lsalarda, biroq ish haqini mehnatning bozor narhi etib qabul qilgan edilar.

Inson kapitali konsepsiyasi (R. Bekker, A. Ouken, Ya. Minser) mehnat bozorini bir xil jipsli emasligini e'tirof etadi.

Mazkur konsepsiyaga ko'ra, xodim hayoti davomida o'z daromadlarini ko'paytirishga intilib, o'zini ishlab chiqaruvchi imkoniyatini ta'lim olishi hamda tajriba orttirish yo'li bilan, yakka tartibdagi investisiyalash masalasini hal qiladi.

Birinchi bosqichda u ikki tomonlama yo'qotadi: ma'lumot uchun pul to'laydi hamda daromadni vaqtinchalik yo'qotadi. Ma'lumoti o'shgani sari xodimning qiymati o'sadi, demak, u to'plagan "inson kapitali" tufayli, uning ish haqi oshadi va natijada avvalgi xarajatlar o'rni qoplanadi.

Mazkur nazariyaga ko'ra, mehnat bozori inson kapitali bozoriga tenglashtiriladi va bunda ish haqi xodimning butun umri davomida jamlanadigan o'z "inson kapitali" ga qo'yilmalarga bog'liq bo'ladi. Mazkur nazariyaning namoyandalarining fikriga ko'ra, inson kapitalini rivojlantirish ta'lim, unumdorlik va daromadning o'zaro bog'liqligini aks ettiradi:

Ma'lumot ⇒ Mehnat unumdorligi ⇒ Mehnatga haq to'lash.

Inson butun umri davomida o'zining daromadini oshirishga intilishi tufayli, mehnat unumdorligi va jamiyatni iqtisodiy faravonligi o'sadi. "Inson kapitali" nazariyasi nafaqat

ish haqida, balki mehnat harakatchanligi darajasida ham farqlarni tushuntiradi. Biroq mazkur nazariya "signallari" (diplomlar, litsenziyalar) hamma vaqt ham yuqori unumdorlikni bildirmasligini va u ham, o'z navbatida, har doim ham mehnat haqi to'loviga bevosita ta'sir etmasligini hisobga olmaydi. Mehnat haqi egallagan lavozimga, ish joyining nufuziga bog'liq.

Umuman olganda ma'lumotdagi farqlarga ish haqidagi umumiy tengsizlikning 25 foizga yaqini to'g'ri keladi.

Ishlab chiqarish tajribasi ko'rsatkichi ham xuddi shunday. Ta'limga kiritilgan yana bitta muhim omillardan biri-bir yilda ishlangan haftalar soni. Ushbu uchta o'zgaruvchi ko'rsatkich — ma'lumot, tajriba va ishlangan haftalar sonining ta'siri bilan Minser mehnat daromadlari darajasidagi farqlarini 60% ni izohlaydi.

Inson kapitaliga investitsiyalarning ahamiyati jismoniy kapitaliga ana'naviy investitsiyalarga nisbatan AQSHda 1970–1990- yillar mobaynida muttasil o'sib bordi.

Buni 14.29- jadval ma'lumotlaridan ko'rish mumkin. Jadvalda ko'rinishicha, ma'lumotga xarajatlar jismoniy kapitalga investitsiyalarning yarmidan oshdi, 1990- yilda sog'liqni saqlashga xarajatlar ulardan yuqori bo'ldi, inson kapitaliga investitsiyalar esa jismoniy kapitalga investitsiyalardan uch barobar oshdi.

*14.29- jadval.* **AQShda insonga investitsiyalar va ishlab chiqarishga kapital qo'yilmalarning o'zaro nisbati**

(ishlab chiqarish investisiyalariga % da)[1]

| Soha | 1970- y. | 1980- y. | 1985- y. | 1990- y. |
|---|---|---|---|---|
| Ta'lim | 50 | 42 | 45 | 55 |
| Sog'liqni saqlash | 54 | 63 | 76 | 101 |
| Ijtimoiy ta'minot | 90 | 107 | 123 | 162 |
| Jami uchta soha bo'yicha | 194 | 212 | 244 | 318 |

[2] Марцинкевич В.И., Соболева И.В. Экономика человека М: Аспект - пресс, 1995. с. 47

Hisob-kitoblarga ko'ra, odatda inson kapitalining rentabelligi jismoniylikidan yuqoridir. AQShda boshlang'ich ma'lumot qaytimi me'yorlarining baholari 50—100 % ga, o'rtasiniki 15—20 % ga, oliyniki 10—15 % ga etdi. 1970-yillarda oliy ma'lumotning samaradorligi 7—8 % gacha tushib ketdi va bu diplomli ishchi kuchi ortiqcha ishlab chiqishidan dalolat berdi, biroq 80- yillarda u avvalgi, bundan ko'ra yuqori darajaga qaytdi. Xodimlarning turli kategoriyalari uchun qaytim me'yorlari turlichadir: erkaklarda u ayollarga nisbatan yuqori, oq tanli aholida qora tanlilarga nisbatan yuqori, Xalqaro solishtirishdan ko'rinishicha, jon boshiga daromad o'sgani sari insonga qo'yilmalar samaradorligi kamayadi, lekin eng boy mamlakatlarda yana yuqoriga chiqadi. Shunday qilib, iqtisodiy rivojlanish darajasi va ma'lumotni qaytimi me'yorlari o'rtasidagi bog'liqlik grafigi U — shakliga egadir.

Qaytimning ichki me'yorlarining bahosi tanqid qilinganining boisi shundaki, ma'lumotli xodimlarning yuqori ish haqlari ular olgan bilim va ko'nikmalarning foydaliligidan dalolat bermasdan, ularning tabiatan iqtidorligi yoki yuqori ta'minlangan oilalardan kelib chiqishlarini oqibati bo'lishi mumkin.

Biroq, empirik tahlilga ko'ra, na qobiliyatlar omili, na ijtimoiy kelib chiqish omili muhim mustaqil rol o'ynamaydi. Ular ish haqiga asosan bilvosita ta'sir ko'rsatadi va olinayotgan ma'lumotni hajmi hamda sifatiga ta'sir etadi.

Birinchi omil — ijtimoiy kelib chiqishkim, oliy ma'lumot olganini tushuntiradi, lekin o'sha insonlarning ish haqi nima uchun yuqoriligini tushuntirmaydi.

Ikkinchi omil — individuumlar salomatligi darajasidagi farqlar. Har bir inson salomatligining bir qismi nasldan o'tgan, ikkinchisi qismi esa hosil qilingan kapital sifatida tushuniladi.

Individuumning butun umri davomida ushbu kapitalni eskirishi ro'y berib, yoshi ulg'aygani sari tezlashadi. (O'lim salomatlik fondining butunlay tugatilishi sifatida tushuniladi.) Salomatlikning saqlash bilan bog'liq investitsiyalar mazkur jarayonning sur'atini kamaytirishga qodir. Demak, salomatlik

fondi tomonidan bajariladigan xizmatlar oqimi kasalliklardan holi bo'lgan vaqtdan iborat. Aksariyat g'arb taqiqotchilarining fikriga ko'ra, ko'proq ma'lumotga ega bo'lgan shaxslar ishlab chiqarishda va o'zlarining "salomatlik kapitali" dan foydalanishda nisbatan ehtiyotkordirlar: nisbatan sog'lom hayot tarzini kechirdilar, unchalik zararli hamda xavfli bo'lmagan kasblarni tanlaydilar, tibbiy xizmatlardan oqilona foydalanadilar va h.k.

R. Ekkausning fikricha, inson tomonidan bir yil davomida ishlangan soatlar sonidagi farqlarga ko'ra to'g'rilash o'rta ma'lumotdan olingan iqtisodiy samarani ahamiyatli darajada pasaytiradi hamda oliy ma'lumotdan ko'rilgan qaytimga hech qanday ta'sir etmaydi.

O'rta maktab va kollejlar bitituvchilari uchun quyidagi an'ana kuzatiladi: matematik qobiliyat qanchalik yuqori bo'lsa, o'rtacha yillik ish haqi miqdori shuncha katta.

Inson kapitali nazariyachilariga ko'ra, ishlab chiqarishdagi tayyorlov firmalar ichida rasmiy o'qishni ham, bevosita mehnat faoliyati jarayonida tajriba ortirishni ham qamrab oladi.

G. Bekker tomonidan insonga maxsus va umumiy investitsiyalar o'rtasida kiritilgan farq muhim nazariy ahamiyatga egadir. Maxsus tayyorgarlik xodimlarga bilim va ko'nikmalar berib, bular olingan firma uchungina e'tiborga ega bo'ladi. Umumiy tayyorlov jarayonida xodim ko'p sonli boshqa firmalarda qo'llanishi mumkin bo'lgan bilim va ko'nikmalarni egallaydi. Umumiy tayyorlov haqini bilvosita tarzda xodimlarni o'zlari to'laydilar — malakani oshirish maqsadida, ular o'qish davrida nisbatan pastroq ish haqiga rozi bo'ladilar, chunki ular umumiy investitsiyalardan daromadni ham oladilar.

Aksincha, maxsus tayyorlovni ko'pincha firmalarning o'zlari moliyalashtiradi va undan asosiy daromadni oladilar. Maxsus inson kapitali tushunchasi uzoq muddatli ish stajiga ega bo'lgan xodimlar orasida, aynan bitta joyda kadrlar qo'nimsizligi nima sababdan pastroqligini hamda nima uchun firmalarda bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish asosan tashqi bozordan xodimlarni yollash hisobiga emas, balki o'sishi hisobiga

amalga oshirilishini izohlaydi. Inson kapitali nazariyasi tufayli insonga qo'yilmalar iqtisodiy o'sishning manbai sifatida qarala boshladi. T. Shul, E.Denison, Dj. Kendrik[1] va boshqalar ma'lumotni iqtisodiy bahosini amalga oshirdilar.

XX asr davomida inson kapitalini jamlanishi jismoniy kapitalini jamlash sur'atlaridan o'zib ketganligi aniqlandi. Gonkong, Singapur, janubiy Koreya kabi mamlakatlar tajribasi ko'rsatishicha, ma'lumot va sog'liqni saqlashga investisiyalarni jalb qilish iqtisodiy rivojlanishning eng samarali strategiyasi hisoblanadi.

**Iqtisodiy tengsizlik muammolari.** Inson kapitali nazariyasining hissasi ayniqsa katta bo'lgan yana bir soha bu iqtisodiy tengsizlik muammolarining tahlilidir. G.Bekker taklif etgan model daromadlar tengsizligini nafaqat mehnatdan (inson kapitalidan), balki mulkdan (xadya qilingan yoki merosga qoldirilgan aktivlardan) ham bo'lishini tushuntiradi.

G. Bekker shaxsiy daromadlar taqsimlanishining universal modelini yaratdi. Inson kapitaliga talabni egri chiziqlari bir xil joylashmaganligi o'quvchilarni tabiiy qobilliyatlaridagi tengsizlikni aks ettiradi, talab va taklifni egri chiziqlari bir xil joylashmaganligi esa — ularning oilalarini moliyaviy resurslardan foydalana olishlaridagi tengsizlikni Individual egri chiziqlarda farqlanish qanchalik katta bo'lsa, inson kapitali taqsimoti, ish haqining taqsimoti ham, shunchalik notekis bo'ladi.

Insonga qo'yilmalardan qaytim o'rtacha hisobda jismoniy kapitalga qo'yilmalardan yuqoridir. Biroq inson kapitalida u kamayib boradi, boshqa aktivlarda esa (ko'chmas mulk, qimmatli qog'ozlar) u kam o'zgaradi yoki umuman o'zgarmaydi. Shuning uchun oqilona oilalar strategiyasi quyidagichadir: avval farzandlarning inson kapitaliga investitsiya qo'yish, chunki ulardan qaytim nisbatan kattaroq, keyinchalik esa boshqa aktivlarga investisiya qo'yish va kelgusida ushbu

[1] Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование М.: прогресс. 1978.

aktivlarni farzandlariga o'tkazish, bundan Bekker shunday xulosa qiladi: meros qoldiradigan oilalar farzandlarining inson kapitaliga investisiyalarni maqbul miqdorda qo'yadilar, meros qoldirmaydigan oilalar esa farzandlarining ma'lumotiga yetarlicha investisiya qo'ymaydilar.

Inson kapitali nazariyasi g'oyalari davlatni iqtisodiy siyosatiga jiddiy ta'sir ko'rsatdi. U tufayli jamiyatning insonga qo'yilmalarga munosabati o'zgardi. Ular ishlab chiqaruvchi, uzoq muddatli, samarani ta'minlaydigan investitsiyalar sifatida tan olindi.

Natijada dunyoning ko'p mamlakatlarida ta'lim va kadrlar tayyorlash tizimi jadal rivojlanishi ta'minlandi. Inson kapitali nazariyasining ta'siri ostida ijtimoiy siyosatda ma'lum burilish sodir bo'ldi. Xususan, tayyorlov dasturlari qashshoqlik bilan kurashda samarali qurol deb qarala boshladi. Muhim xulosa shundan iborat ediki, umrbod daromadlarni emas, joriylarini o'lchashga asoslangan umumqabul qilingan baholari, oshirib ko'rsatilganligi isbotlandi. Yoshlar o'z ma'lumotiga investisiya qo'yib, ongli ravishda past joriy daromadni afzal ko'radilar, kelgusida yuqori daromadli ish o'rinlarini egallash maqsadida ayollarni ish haqi nisbatan pastligi shu bilan izohlanadiki, ular bozor qiymatiga ega ko'nikmalarga nisbatan kamroq, uy xo'jaligida qiymatga ega ko'nikmalarga esa nisbatan ko'proq investisiya qo'yadilar.

**Filtr nazariyasi.** 70- yillarda inson kapitali nazariyasi Filtr nazariyasi tomonidan hujumga uchradi (uning mualliflari orasida mashhur iqtisodchi va sotsiologlar — A. Berg[1], M. Spens[2], Dj. Stiglis, P. Uils, K. Errou[3] lar bor).

Ushbu nazariyaning mohiyati shundaki, ma'lumot saralash vositasi sifatida, o'quvchilarni ularning ishlab chiqarish sifatlariga ko'ra saralovchi moslama deb tushuniladi. Alohida

---

[1] Berg I. Education and jobs: greats training robbery. N.Y.,1972.

[2] Spence A.M. Market signaling. Cambridge (MASS). 1974.

[3] Arrow K. Higher education as a filter// Journal of Public Economic. 1973. Vol .2. №3.

xodimning ma'lumoti darajasi va uning ish haqi o'rtasida sabab-oqibatli ijobiy aloqani rad etmasdan turib, Filtr nazariyasi inson kapitalining geoklassik konsepsiyasiga ushbu bog'lislik mexanizmini tushunishda va butun xo'jalik miqyosida ta'limning iqtisodiy samaradorligini baholashda qarshi chiqadi.

Ushbu nazariyaning markaziy g'oyasi birinchi o'ringa ta'limning ishlab chiqaruvchi emas, selektiv (axborot) funksiyasini qo'yishdir.

Ma'lumot o'zining axborot funksiyasining qanday bajarar ekan? Ko'proq iqtidorli insonlar o'rta hisobda ma'lumotning nisbatan yuqori bosqichlariga erishgani sababli, demak, o'qish jarayonida o'quvchilarni ularning qobiliyat darajasiga ko'ra "saralash" ro'y beradi. Tabiiki, xodimlarni yollash vaqtida tadbirkorlar xodimning salohiyatli mahsuldorligi haqida ma'lumotdan foydalanadilar.

Filtr nazariyasida ma'lumotni cheklanmagan o'sishi imkoniyatlari salbiy baholanadi. Shuning uchun ma'lumot darajasini o'sishi o'z-o'zidan na iqtisodiy o'sishi tezlashtirishga, na ishsizlikni qisqartirishga qodir. Filtr nazariyasida imtihon sinovlari alohida ahamiyatga ega, "Sof" ko'rinishida ta'lim filtrini umuman faqat imtihonlardan iborat deb tasavvur qilish mumkin. Ularni bekor qilish yoki yumshatish ma'lumotni axborot qiymatini keskin pasaytirgan bo'lardi. Filtr nazariyasi dasturida tor ixtisoslashuv keraksiz deb qaraladi, chunki tadbirkorlarni birinchi navbatda o'qish davrida olingan bilimlarni hajmi emas, balki xodimning tabiiy qobiliyatlari qiziqtiradi.

Ingliz iqtisodchilari R. Leyard va Dj. Jaxaropulos saralash gipotezasi ("kredepsializm") dan kelib chiqadigan xulosalar amalda tasdiqlanmasligini isbotlashga urindilar.

1. Agarda filtr sifatida ma'lumot haqidagi guvohnomalar qo'llansa, tugallangan ma'lumotli shaxslar tugatilmagan ma'lumotli shaxslarga nisbatan yuqoriroq qaytim me'yorlarga ega bo'lar edilar, lekin haqiqatda ushbu farq ahamiyatli emas.

2. Agarda saralash nazariyasi to'g'ri bo'lsa, unda ma'lumotni ish haqiga ta'siri yoshi ulg'aygani sari kamayishi kerak,

chunki vaqt o'tishi bilan tadbirkorlar amalda xodimlarning qobilyatini bilib oladilar va ish haqini ma'lumot darajasiga ko'ra, taxminan emas, ularning unumdorligiga mos ravishda tayinlashlari mumkin.

Biroq amalda har xil ma'lumotli, lekin bir xil qobiliyatli insonlarning ish haqidagi farq ularni mehnat staji o'sishiga ko'ra o'sadi.

3. Saralash nazariyasi asosida shuni qayd etish mumkinki, past darajali tayyorlangan shaxslar ichida qobiliyatli xodimlarni topish bo'yicha xarajatlar shunchalik yuqoridirki, nisbatan o'qitilgan ishchi kuchining mehnati uchun ish haqidagi farqdan oshib ketadi. Shuning uchun firmalar qobiliyatlarni tekshirish bo'yicha o'z hurmatlarini tashkil qilmasdan, xodimlarining ma'lumoti haqidagi ma'lumotdan foydalanadilar.

Biroq hatto Filtr nazariyasi tarafdorlari ham bunday qarashni noto'g'ri deb hisoblaydilar. Filtr nazariyasi tarafdorlarining dalillari yetarli darajada ishonchli emasligini uning tanqidchilari ko'rsatdilar. Hatto saralash vositasi sifatida ham ma'lumot samaradorlikni oshirishga yordam berishi mumkin. U o'z qobilyatlari haqida yetarli ma'lumotga ega bo'lmagan kelgusi xodimlarga, o'zlarini yaxshiroq bilishga va iqtisodiy tizimda o'zlari uchun eng maqbul o'rinni topishlariga yordam beradi. Filtr nazariyasiga qarshi, firmalar xodimlarni tanlab olishda ma'lumot guvohnomalariga ishonmasdan, ularni test sinovidan o'tkazish uchun katta mablag' sarflaydilar.

Shu bilan birga filtr nazariyasi inson kapitali nazariyasi tomonidan ishlab chiqilgan xulosa va tavsiyalarga ehtiyotkorlik bilan yondashishga undadi. Aksariyat tadqiqotchilar ularni nafaqat qarama-qarshi, balki bir-birini to'ldiruvchi yondashuvlar sifatida ko'rish kerakligini e'tirof etmoqdalar.

## 14.2. "Inson resurslar tahlili" konsepsiyasi

Inson kapitali bu — har kimda mavjud bo'lgan bilimlar, ko'nikmalar, motivatsiyalar zaxirasidir. Unga investitsiyalar, ta'lim, kasbiy tajribani to'plash, sog'liqni saqlash, va hokazolarni, axborotlarni izlash kiritish mumkin.

Tadqiqotchining dastlabki qiziqishi ta'limdan kelgan iqtisodiy nafni baholashdan iborat bo'lgan. Bekker birinchi bo'lib ta'limning iqtisodiy samaradorligini hisoblashda statistik hisob-kitobdan to'g'ri foydalandi. Daromadni aniqlash uchun masalan, kollejni tugatgan oliy ma'lumotli kishining umri bo'yi olgan ish haqlarini va o'rta maktabni tugatishdan nari o'tmagan kishining umri bo'yi olgan ish haqlarini hisoblab chiqdi. Bunda o'qish uchun ketgan to'g'ri xarajatlar (o'qish, yotoqxona uchun va h.k.) bilan bir qatorda asosiy element sifatida "yo'qotilgan ish haqlari", ya'ni o'qish yillari davomida insonning olmagan daromadlari e'tiborga olingan. Mohiyati bo'yicha yo'qotilgan ish haqlari insonning ta'lim olishga sarflagan vaqtining bahosini o'lchaydi va uni ishlatishdagi muqobil xarajatlar hisoblanadi. O'qishga qo'yilgan qo'yilmaning qaytimi, ya'ni daromadning xarajatlarga bo'lgan nisbati sifatida Bekker 12—14% yillik foyda raqamini oladi.

Inson kapitali nazariyasini korporativ darajada qo'llashning eng qiziqarli va ma'lum intilishlaridan biri — bu Erik Flemxols tomonidan 1960- yillar boshida taklif etilgan "Insoniy resurslar tahlili" (IRT) konsepsiyasidir.

IRTning paydo bo'lishi personalga nisbatan foydalanilishi mumkin bo'lgan muhim zaxiralar yashiringan tashkilot resursi sifatida qiziqishning namoyon bo'lishi bilan bog'liq. Har qanday resurs undan foydalanishning iqtisodiy samaradorligi bilan bog'liq. Shuning uchun menejer uchun personaldan samarali foydalanish, uning unumdorligini baholash va boshqa turdagi resurslar uchun umumiy pul qiymatiga keltirish imkonini beradigan vositalarni ishlab chiqish ehtiyoji yuzaga kelgan. O'sha paytdagi va hozirda mavjud hisob-kitob tizimi personalni investitsiyalar obyekti sifatida qarash imkonini beradi. Masalan, ikki ming dollar uchun oddiy kompyuterni sotib olish kompaniya aktivlarini ko'paytirish tariqasida, yuqori malakali mutaxassisni topish uchun bir-necha o'n ming dollarni sarf qilish esa — hisobot davrida daromadni kamaytiradigan yakka davriy xarajatlar sifatida qaraladi.

O'zining ilk asarlarida E.Flemxols IRTning uchta asosiy vazifasini ko'rsatadi:

1) ham personal bo'yicha menejerlar, ham yuqori rahbariyat uchun personalni boshqarish sohasida qarorlar qabul qilish uchun zarur axborotni taqdim etish;

2) aniq qarorlar qabul qilish uchun menejerlarni insoniy resurslarning miqdoriy qiymati uslublari bilan ta'minlash;

3) rahbarlarni odamlar to'g'risida kamaytirish kerak bo'lgan xarajatlar kabi emas, balki maqbullashtirish zarur bo'lgan aktivlar sifatida qarashga yo'naltirish.

Demak, aytish mumkinki, IRT — bu tashkilotda qarorlar qabul qiluvchi shaxslar uchun insoniy resurslar to'g'risidagi axborotni aniqlash, tekshirish va taqdim etish jarayonidir. Agar personalni boshqarish bo'yicha faoliyatni ayrim funksiyalar majmuasi deb olsak, IRTning alohida funksiyalari doirasidagi imkoniyatlarini quyidagicha keltirish mumkin.

**Personal bilan ishlash.** Personalni tanlashda IRT personal uchun ehtiyojni, inson resurslarini rejalashtirish byudjeti bilan bog'liq jarayonni yaxshilash hamda nomzodlar samaradorligini baholash tizimini keltirgan holda tanlovni o'tkazuvchi menejerga kompaniya uchun ko'proq naf beradiganini tanlash imkonini beradi.

IRT xodimlarni tayyorlash dasturiga oid byudjetni ishlab chiqish va tayyorlovga qo'yilgan sarmoyadan keladigan kutilayotgan unumni aniqlashga (aytish mumkinki, hozirda ta'lim uchun sarmoyalar faqat ularning naf berishi to'g'risidagi iqrorlikka asoslangan) yordam bergan holda personalni rivojlantirish uchun resurslarni taqsimlash bilan bog'liq qarorlarni qabul qilishni engillashtirishi mumkin.

IRT rahbarga kadrlar siyosatini tanlashda, ya'ni chetdan mutaxassislarni jalb qilishning ijobiy va salbiy jihatlarini baholash va tashkilot ichkarisida o'z xodimlarini rag'batlantirishda yordam ko'rsatishi mumkin. Bunday qaror ishlab chiqarish sohasidagi "Ishlab chiqarish yoki sotib olish" qaroriga o'xshash bo'ladi.

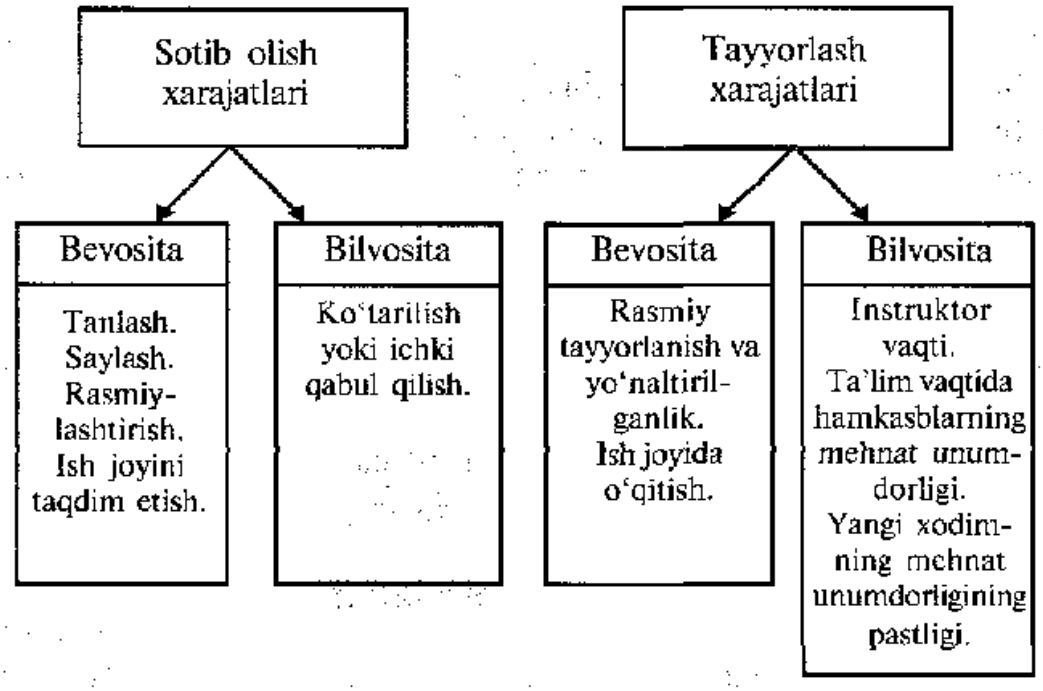
## 14.3. Personal uchun xarajatlarni aniqlash

Insoniy resurslar (IR) qiymatini o'lchashga nisbatan eng keng tarqlagan yondashuvlardan biri — xarajatlar tahlili hisoblanadi (soddaligi sababli).

Insoniy resurslar qiymati tushunchasi deganda, nafaqat ularni o'zlashtirish (shunday talqinlar ham mavjud), balki — ularning tashkilot uchun qiymati yoki bo'lg'usi foydani berish qobiliyati anglanadi.

Iqtisodiy fanning turli tarmoqlarida xarajatlarga oid ko'plab konsepsiyalar mavjud, lekin umuman, xarajatlarni qandaydir resurslarga egalik qilish yoki foyda olish uchun sarflash mumkin bo'lgan narsa sifatida ta'riflash mumkin. Har qanday xarajatlar sarflangan tarkib (ishlatilgan qismi) va aktiv ko'rinishda bo'lishi mumkin (ayniqsa, kelajakda foyda keltiradigan qismi). Insoniy resurslar tahlilida odatda birlamchi va qayta tiklanuvchi xarajatlar tushunchalari qo'llaniladi.

1. Personal uchun birlamchi xarajatlar xodimlarni izlash, o'zlashtirish, o'qitish uchun xarajatlarni o'z ichiga oladi. Bu tushuncha fizik kapitalning birlamchi xarajatlari tushunchasiga o'xshaydi (masalan, zavod yoki konveyr liniyasi). Birlamchi xarajatlarning eng umumiy elementli tarkibi 14.15- sxemada ifodalangan. Ta'kidlash joizki, ularning tarkibi konkret holatga va ular yo'naltirilgan maqsadlarga bog'liq.



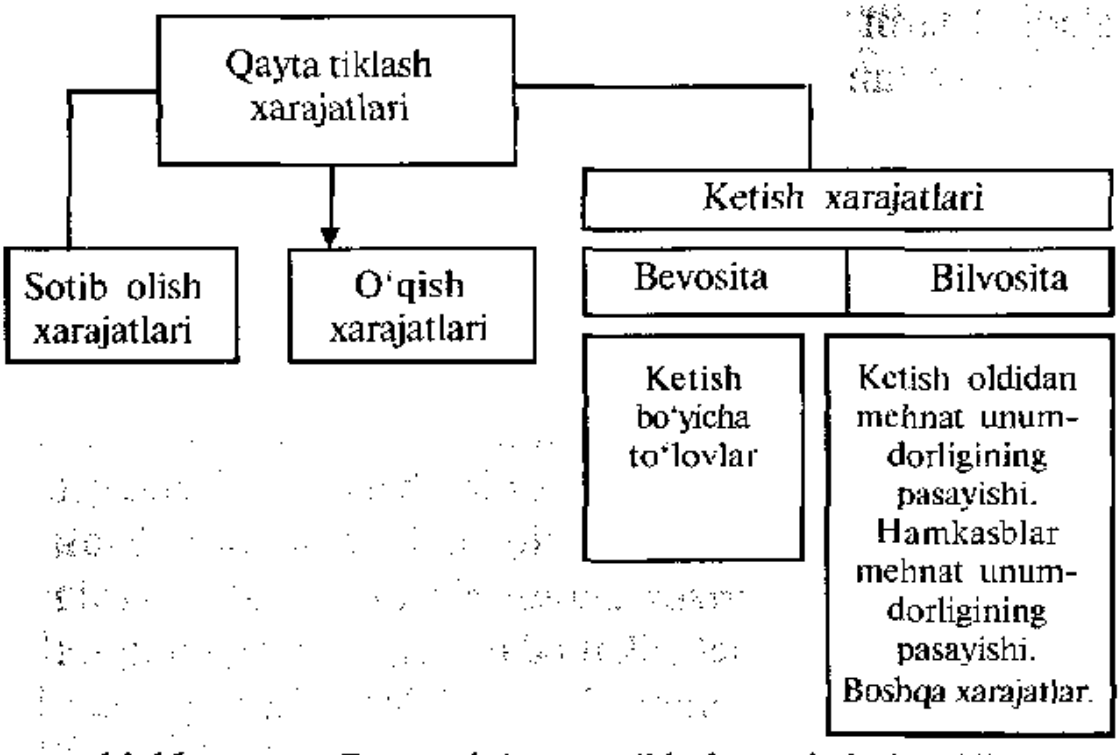

**14.15- sxema.** Birlamchi xarajatlar tarkibi.

Tanlash va saylash xarajatlari — bu bitta muvaffaqiyatli nomzod uchun ajratilgan barcha xarajatlar. Masalan, agar suhbatdan o'tkazilgan o'nta nomzoddan faqat ikkitasi o'tsa, saylash xarajatlari barcha o'nta suhbat uchun sarflangan miqdorning ishga qabul qilinganlar soniga bo'linishiga teng bo'ladi. Ish joyini yaratish uchun xarajatlar — yangi xodim uchun ish joyini tayyorlash va tashkillashtirish uchun sarflangan xarajatlarga teng bo'ladi.

Yo'naltirish va rasmiy tayyorlash xarajatlari — bu, ish joyidagi o'qitishdan farqli ravishda, ishga chiqqunga qadar o'tkaziladigan yumushlar uchun sarflanuvchi xarajatlar.

O'qitish uchun bilvosita xarajatlarga yo'riqchi va (yoki) rahbar vaqtining yangi xodim va u bilan texnologik bog'langan hamkasblarining ish boshidagi unumdorligi me'yoriga nisbatan muqobil qiymati taalluqli hisoblanadi.

2. Qayta tiklovchi xarajatlar (qoplash xarajatalari) — ayni paytda ishlayotgan xodimni o'sha funksiyalarni bajarishga qodir boshqa xodim bilan almashtirish uchun zarur bo'lgan bugungi kun xarajatlari. Ular yangi mutaxassislikni o'zlashtirishi, uni o'qitish (yo'naltirish) xarajatlari va xodimning ishdan ketishi bilan bog'liq xarajatlarni o'z ichiga oladi (14.16- sxema).




**14.16- sxema.** Personalni qayta tiklash xarajatlari tarkibi.

Ishdan ketish xarajatlari bo'shayotgan xodimga bevosita to'lovlar va uning o'rniga boshqa xodimni topish uchun ketgan vaqti, xodimni ishdan bo'shatish qarori qabul qilingan vaqtdan e'tiboran uning va hamkasblarining mehnat unumdorligining pasayishi bilan bog'liq bilvosita xarajatlarni o'z ichiga olishi mumkin. Obyektga qarab qayta tiklash xarajatlari ikki turga ajratilishi mumkin.

Agar rahbarlar bo'shatilgan xodimni xuddi shu kabi professional fazilatlarga ega, ya'ni o'sha ish joyidagi xodim bilan almashtirish ishtiyoqida bo'lishsa, xarajatlar xodimning shaxsiyatiga emas, balki ish joyiga, tashkilotdagi mavqega (pozitsiyaga) taalluqli bo'ladi va ular pozision deb ataladi. Ammo muayyan shaxsiy va kasbiy fazilatlarga ega sobiq xodim kompaniya uchun boshqa mavqelarda ham naf keltirishi mumkin edi.

Shuning uchun agar inson konkret bir joyda qilgan ishni almashtirishga emas, balki uning barcha mavqelarda keltiradigan nafini hisobga olgan holda shaxsiy fazilatlarini o'zgartirishga intilsa, bunday almashtirish uchun xarajatlar ish joyiga emas, balki shaxsga taalluqli bo'ladi va shaxsiy deb ataladi. Ularni aniqlash o'ta murakkab jarayon hisoblanadi. Shuning uchun odatda almashtirishning pozision xarajatlari qo'llaniladi.

## 14.4. Xodimlarning individual qiymatini o'lchash modellari

Aslida insoniy resurslarning birlamchi va qayta tiklash xarajatlaridan foydalanish qaysidir darajada ularning tashkilot uchun qiymatini aniqlash imkonini bersa-da, bunday baho ancha shartli va yaqinlashtirilgan hisoblanadi. Masalan, o'zlashtirish va tayyorlash uchun bir xil xarajatlar sarflangan ikki nafar xodim keyinchalik tubdan farq etuvchi unumdorlikka ega bo'lishi mumkin, demakki, tashkilot uchun qiymati ham farqli bo'ladi.

Qiymatning iqtisodiy nazariyasi shunday asosga tayanadiki, nimadir, agar u qandaydir foyda yoki daromad keltirish qobiliyatiga ega bo'lsa, qandaydir qiymatga ega bo'ladi. Insoniy resurslar qiymati konsepsiyasi xuddi shu asosga tayanadi. Insoniy resurslar, agar ular ishchi kuchini bergani holda kelajakda daromad keltirsa qiymatga ega bo'lishadi. Yoki aytish mumkin: personal qiymati, xuddi boshqa har qanday resursniki kabi, undan kelajakda kutilayotgan foyda va daromadlarning bugungi qiymatidan iborat. Insonning tashkilot uchun qiymati ham tashkilotga o'z xizmatlarini beradigan va daromad keltiradigan muddatga, ya'ni shu tashkilotda ishlash muddatiga bog'liq.

**Shartli va amalga oshiriladigan qiymatga asoslangan model**

Michigan universiteti olimlari xodimning individual qiymati modelini taklif etishgan, bu shartli va amalga oshiriladigan qiymatlar tushunchalariga asoslanadi[1]. Bu modelga ko'ra, xodimning individual qiymati uning shu tashkilotda ishlashi bilan amalga oshiradigan xizmatlar ko'lami bilan aniqlanadi. Bu xodimning kutilayotgan shartli qiymatini aniqlaydi. Shu bilan birga individual qiymat xodim shu tashkilotda ishlab qoladi va aynan shu yerda o'z salohiyatini ishga soladi, degan ehtimolga bog'liq.

Shunday qilib, shartli qiymat (ShQ), agar xodim butun qolgan umri davomida shu tashkilotda ishlaydigan bo'lsa, tashkilotga keltirishi mumkin bo'lgan butun salohiyatli daromadni o'z ichiga oladi. Xodimning ishda muayyan vaqt davomida qolish ehtimolini inobatga olgan holda uning qiymati kutilayotgan amalga oshiriluvchi qiymatni aniqlab beradi (AQ).

Kutilayotgan amalga oshiriluvchi qiymat ikkita elementdan iborat: 1) kutilayotgan shartli qiymat; 2) tashkilotga

---

[1] Flamholtz E.G. Human Resource Accounting.-N.-Y.: Jossey-bass Publ., 1985.

a'zolikni davom ettirish ehtimoli, bu rahbariyatning ushbu daromadlarning qaysi ulushi tashkilotda xodimning ketishi mumkin bo'lgan vaqtga qadar amalga oshirilishi bo'yicha munosabatini ifodalaydi.

Matematik jihatdan buni quyidagi tenglamalar bilan ifodalash mumkin:

$$AQ = ShQ \cdot X(Q),$$
$$E(T) = 1-X(Q),$$
$$KNM = ShQ-AQ = AQ \cdot X(K)$$

bu yerda: ShQ va AQ — kutilayotgan shartli va amalga oshiriluvchi qiymatlar;

X(Q) — xodimning tashkilotda muayyan muddatdan keyin ham qolish ehtimoli;

X(K) — xodimning tashkilotdan ketish ehtimoli yoki kundalik ko'rsatkichi;

KNM — kundalik uchun xarajatlarga nisbatan muqobillik.

Bu modelda inson resurslari qiymati ehtimolli birlik hisoblanadi. Tashkilot uchun bu katta salohiyatli xodim hamma vaqt ham kompaniya uchun katta naf keltiravermasligi mumkinligini anglatadi. O'z tasarrufidagi insoniy resurslar qiymatini maqbullashtirishga intiluvchi personal bo'yicha menejer nafaqat eng qobiliyatli xodim, balki o'z salohiyatini eng ko'p ishga soladigan nomzodlarga ustuvorlik qaratishi kerak.

Model shuningdek, insoniy resurslar qiymatining ularning qoniqish darajasiga bog'liqligini tasvirlab beradi. Shuning uchun qoniqish o'lchanishi va tashkilot rahbariyatiga yetkazilishi lozim.

### Stoxastik pozision model

Individual shartli va amalga oshiriluvchi qiymatlarni pul ko'rinishida o'lchash uchun stoxastik (ehtimolli) pozitsion model ishlab chiqilgan. Uning algoritmini ro'yobga chiqarish quyidagi bosqichlarni qamrab oladi:

1) tashkilotdagi xodimlar tomonidan egallanishi mumkin bo'lgan o'zaro istisno etuvchi lavozimlar va pozitsiyalarni aniqlash;

2) har bir pozitsiyaning tashkilot uchun qiymatini aniqlash;

3) insonning tashkilotdagi kutilayotgan ish muddatini aniqlash;

4) xodimning birinchi qadamda aniqlangan pozitsiyalarining har birini kelajakda muayyan davrda egallashi ehtimolini aniqlash;

5) kelajakda kutiladigan pul daromadini bugungi qiymatni aniqlash uchun diskontlashtirish.

Birinchi bosqichda xodimning ushbu tashkilotdagi karyera pillapoyasi ishlab chiqiladi: pozisiya yoki xizmat holatlarining izchil zanjiri, bunga xodimning tashkilotdan ketish ehtimoli ham kiritiladi. Buni quyidagicha misol tariqasida ko'rishimiz mumkin:

| |
|---|
| Fakultet rahbari |
| Bo'lim rahbari |
| Katta operator |
| Operator 1 (ikki yildan ko'p tajribali) |
| Operator 2 (ikki yildan kam tajribali) |
| Ketish |

Ikkinchi qadamda xodim ushbu lavozimni egallagani taqdirda kelajakda keltirishi mumkin bo'lgan bo'lg'usi daromad aniqlanadi. Bunda daromad ham xodimning shaxsiyatiga, ham u egallab turgan pozitsiyasiga taalluqli bo'lishi mumkin (shaxsiyatli va pozitsion qayta tiklanadigan xarajatlar holatidagi kabi). Bizning holatda shu pozitsiyada xodimning tashkilot ishining umumiy natijasiga qo'shadigan shaxsiy hissasi — bu daromad birligini pozision qiymat deb nomlaymiz.

Uchinchi bosqichda insonning tashkilotdagi xizmatining umumiy muddati baholanadi. Unga ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi: individual kutishlar, xodimning hissiy va jismoniy

ahvoli, personalni ishga olish va taqdirlash sohasidagi tashkilot siyosati, mehnat bozoridagi egiluvchanlik va boshqalar. Bunda barcha omillarni aniqlash va o'lchash mushkul, shuning uchun biz insonning xizmat muddatini faqat qandaydir ehtimollik bilan baholay olamiz. Kutilayotgan xizmat muddati to'g'risida gapirganda, bu birlikning matematik kutilishini nazarda tutamiz.

Uni topishning ikki asosiy usuli mavjud: 1) ekspert baholash usuli (bunda qator ekspertlar — rahbar, hamkasblar va boshqa shaxslar — eng ehtimolli xizmat muddatiga o'z bahosini beradi); 2) tarixiy yoki tahliliy usul (tashkilot ichida to'plangan statistika tahlili).

To'rtinchi bosqichda ehtimolli baholashlar tilida xodimning ishdan ketishiga qadar kutilayotgan karyera yo'li tasvirlanadi: har navbatdagi yilda tashkilotdan ketishiga qadar xodim ehtimolli pozitsiyaning har birini egallashi ehtimoli qay darajadaligi, ishning oxirgi yilida ketish ehtimoli 100%ga teng bo'lishi kerak.

Bu ehtimolliklar uchinchi qadamda tasvirlangan ikki usul bilan o'lchanishi mumkin.

Tahliliy usul uchta izchil qadamni o'z ichiga oladi: 1) yollash, ko'chirilgan va bo'shatilganlar to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish; 2) xizmat holatiga ko'ra ma'lumotlarni guruhlashtirish; 3) o'tishlar ehtimolligi matrisasini ishlab chiqish.

Birinchi qadamda xodimlar tashkilotdagi faoliyati davomida egallagan lavozimlar ro'yxati tuziladi:

| Familiyasi | 2008 y. | 2009 y. | 2010 y. | 2011 y. |
|---|---|---|---|---|
| Umarov | Operator | Operator | Katta operator | Katta operator |
| Saidov | Operator | Katta operator | Bo'lim boshlig'i | Ketish |
| Tolipov | Katta operator | Katta operator | Ketish | Ketish |

Keyinchalik o'tishlar matrisasi tuzilib, unga xodimlarning pozitsiyalar orasidagi ko'chishlari miqdori kiritiladi (ketish va "nolli" ko'chishni inobatga olgan holda):

| T yil | T yil + 1 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Operator | Katta operator | Bo'lim boshlig'i | Ketish | Ketish |
| Bo'lim boshlig'i | 30 | 0 | 0 | 20 | 50 |
| Katta operator | 20 | 20 | 0 | 20 | 60 |
| Operator | 0 | 20 | 10 | 10 | 40 |
| Ketish | 0 | 0 | 0 | 40 | 40 |

So'ngra ma'lumotlar ehtimolli ko'rinishga o'tkaziladi:

| T yil | T yil + 1 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Operator | Katta operator | Bo'lim boshlig'i | Ketish | Ketish |
| Bo'lim boshlig'i | 60 % | 0 | 0 | 40 % | 100 |
| Katta operator | 33 % | 0 | 33 % | 33 % | 100 |
| Operator | 0 | 50 % | 25 % | 25 % | 100 % |
| Ketish | 0 | 0 | 0 | 100 % | 100 % |

Demak, shu jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, har yili operator 0,5 ehtimoli bilan katta operator, 0,25 ehtimoli bilan — bo'lim boshlig'i bo'lishi, 0,25 ehtimolligi bilan firmani tark etishi mumkin.

Ko'chishlar matrisasi asosida butun kutilayotgan xizmat muddati uchun individual matrisani tuzish mumkin:

Ham tahliliy, ham ekspert baholash usuli o'z ustunliklari va cheklanganliklariga ega. Tahliliy usulning asosiy ustunligi - uning shaxsiy baholashlardan va qarashlardan qat'iy nazar "obyektivligi"da.

Asosiy kamchiligi — u o'tmish tajribasiga asoslangan, o'zgarayotgan sharoitni esa hisobga olmaydi. Ekspert baholash usulining ustunliklari va kamchiliklari aksincha. Ularni tanlash

| G'iyosov | Pozitsiya | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Yil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Ketish |
| 1 | 0,5 | 0,4 | | | | 0,1 |
| 2 | | 0,1 | 0,5 | 0,1 | | 0,3 |
| 3 | | | | 0,6 | 0,1 | 0,1 |
| 4 | | | | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| 5 | | | | | 0,2 | 0,8 |
| 6 | | | | | | |

aniq sharoit va tashkilotning xususiyatlari, birinchi navbatda, tashkilotdagi munosabatlarning o'zgarishi, statistik ma'lumotlardan foydalanish imkoniyati, axborotni to'plash va uning ustidan ishlash uchun xarajatlarga bog'liq.

Subyektiv baholashlarning ishonchligi, — agar ekspertlar o'zlarining baholarining amaliyligi to'g'risida xulosalar berishsa (ularning ishonchligi to'g'risidagi, javoblarning optimistik va pessimistik an'analari va boshqa ma'lumotlarning to'planishi), shuningdek yetarli miqdordagi mustaqil ekspertlar ta'minlansa — ortishi mumkin.

Beshinchi bosqichda diskontlashtirish ko'lami aniqlanadi. Odatda, tashkilotdagi pul resurslarining ichki qiymatiga teng. So'ngra xodimning har yil uchun bo'lg'usi ishining kutilayotgan qiymati hisoblab chiqilib xodimning amalga oshiriladigan qiymati aniqlanadi. Matematik shaklda bu quyidagicha ifodalanadi:

$$ShQ = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[ \sum_{i=1} R_i \cdot P(R_i) / (1+r)^1 \right]$$

$$AQ = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[ \sum_{i=1} R_i \cdot P(R_i) / (1+r)^1 \right]$$

bu yerda i=1,..., m — pozitsiya qiymati;

$R_i$ — xodim *i* pozitsiyaning muayyan vaqt davrida egallashi va tashkilotga $R_i$ daromadini keltirish ehtimoli;

t — muddat davri;

r — diskont ko'lami;

n — xodimning tashkilotdagi xizmati muddatining ehtimolli muddati.

Bu formulalar o'rtasidagi farq shundaki, birinchisida ketish ehtimoli hisobga olinmaydi; hisoblash (m — 1) pozitsiyalar (m — pozitsiyasi tashkilotdan ketish) bo'yicha amalga oshiriladi. Ketish holatini ikkinchi formulaga kiritish (AQ) boshqa pozitsiyalarda birinchi formulaga nisbatan bo'lish ehtimolini kamaytiradi.

Natijada amalga oshiriladigan qiymat shartli qiymatdan kam bo'ladi. Pozitsion qiymatlar pul birliklarida olinganligi sababli, qiymatni amalga oshiruvchi shartlar ham pul birliklarida aniqlanadi.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Inson kapitali deganda nimani tushunasiz?
2. O'zining ilk asarlarida E.Flemxols IRTning nechta asosiy vazifasini ko'rsatadi va ularni aytib bering?
3. "Insoniy resurslar tahlili" (IRT) konsepsiyasi qachon va kim tomonidan taklif etilgan
4. XX asrda inson kapitali nazariyasiga kimlar katta hissa qo'shishgan?
5. Insoniy resurslar tahlili konsepsiyasi kim tomonidan ilgari surilgan va qachon?
6. Insoniy resurslar tahlili konsepsiyaning mohiyati nimadan iborat?
7. Insoniy resurslar qiymatini o'lchash bo'yicha eng keng tarqalgan yondashuvni aytib tushuntirib bering?
8. Xodimning individual qiymati modelini qaysi universitet olimlari taklif etishgan?
9. Tahliliy usul nechta izchil qadamni o'z ichiga oladi?
10. Ekspert baholash usulining ustunliklari va kamchiliklarini tushuntirib bering.

# XV BOB. PERSONALNI BOSHQARISHNING CHET EL TAJRIBASI

**Muhim tushunchalar:** korxona falsafasi, ahloq, tamoyillar, maqsad, an'ana, kamchiliklar, firma, tajriba, ma'naviy qadriyatlar, tasnif, kasbiy tayyorgarlik, o'qitish, malaka oshirish, o'zini rivojlantirish.

## 15.1. Korxona falsafasi

Korxona falsafasi — bu firmaning ichki tamoyillari va o'zaro munosabatlar qoidalarining yig'indisi, ixtiyoriy rioya etiladigan qadriyat va e'tiqodlarning o'ziga xos tizimi. Falsafaga rioya qilish korxonaning farovonligi va muvaffaqiyatini kafolatlaydi. Unga ehtiyoj bormi?

*Ijobiy javob uchun dalillar:*

— bir xil odamlar yo'q, lekin personal o'rtasidagi munosabatlar barcha uchun umumiy tamoyillar bilan tartibga solinishi zarur;

— korxonada kadrlarning ketishi va yangi xodimlarning kelishi ahloqiy qadriyatlar va ma'muriyat talablarini tezda o'zlashtirib olishini talab qiladi;

— saylov, o'zini-o'zi boshqarish, yakkashaxslik, jamoa roli, boshqaruvni markazlashtirishga nisbatan qarashlarni aniqlab olish kerak;

— korxona mulkdori personalga nisbatan o'z siyosatini yurgizishga intiladi, u ayrim paytlarda umumtanolingan siyosatdan farq etishi mumkin;

— korxona rahbarlari va menejerlar almashadi, lekin bu «kemani chayqamasligi» kerak. Xodimlar umumiy qoidalar bo'yicha yashashlari lozim.

Salbiy javob uchun dalillar:

— norasmiy guruhlar o'zlari xatti-harakat me'yorlarini yaratishadi, shu bois ularni ma'muriy jihatdan tartibga solish uchun zarurat yo'q;

— hozirgi bosqichda ikki tur ahloq shakllangan va odamlarning bir qismi jamoada o'zaro munosabatlar tizimini qayd etish imkoniyatiga ega emas;

— korxona falsafasini ishlab chiqish va unga tuzatish kiritish ko'p vaqt va kuchni oladi, shuning uchun kuchlarni sarf etishga yo'l qo'ymaslik kerak;

— jamoadagi odamlarga o'z xatti-harakatlari va moslashish qoidalarini yaratish xos. Kichik firma uchun faqat «mikrofalsafa» ishlab chiqish mumkin.

Shunday qilib, salbiy dalillarga qaramasdan, korxona falsafasi xodimlar jamoasiga avval qo'llanilmagan tamoyillar orqali ancha maqsadli ko'rsatishga yordam beradi. Bu jamoa xodimlariga ta'sir ko'rsatish zaxirasini tashkil etadi.

Korxona falsafasini ishlab chiqishda quyidagilar inobatga olinishi kerak:

— xodimlarning milliy tarkibi;
— mintaqaviy xususiyat (viloyat, shahar);
— ishlab chiqarish turi;
— xalq xo'jaligi tarmog'i;
— korxonaning miqdoriy tarkibi;
— xodimlarning hayot darajasi;
— personalning madaniy darajasi;
— mulkdorning qarashlari va pozitsiyalari;
— direktorning shaxsiy qarashlari.

### Korxona mafkurasi — rivojlanish omillari sifatida

Zamonaviy sharoitda har qanday korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat olib borishi talablaridan biri uning tashqi muhit o'zgarishi oqibatida kelib chiqadigan holatlarga tayyorligidir.

Bunday o'zgarishlar korxona hayotining turli tomonlarini qamrab oladi va tahlillarning ko'rsatishicha, ularni o'zgacha holat sifatida emas, balki xo'jalik yuritishning doimiy omili sifatida ko'rib chiqish lozim. Bunday holatlarda quyidagi muhim masalaga e'tibor qaratish lozim: korxona tashqi muhit o'zgarishlariga qarshi tura oladimi va belgilangan maqsadlarga erishishi bilan o'z faoliyatini saqlab qola oladimi?

G'arb tadqiqotchilari ilmiy ishlarining ko'p miqdori korxonaning ma'lum o'zgarishlarga tayyorgarligi va ularni

boshqarishni tashkil etishga ("o'zgarishlar menejmenti"ga) bag'ishlangan bo'lib, bu mavzu mahalliy nazariyotchi va amaliyotchilarda qiziqish uyg'otishi tayin.

Albatta, korxoni faoliyatini qayta tashkil etishga navbatdagi "yong'in" holati emas, balki rivojlanishning rejalashtirilgan doimiy jarayoni sifatida qaraladigan Amerika kompaniyalaridagi boshqaruv tizimini takomillashtirish tajribasi bilan tanishib chiqish foydadan holi bo'lmaydi. Amerika kompaniyalarida vujudga kelgan o'zgarishlarni boshqarish tizimi boshqaruvning yangi usullariga tajribiy o'tishni ta'minlaydi, ammo tajribalarning ko'rsatishicha, yangi usullarning 20% gina amalda o'z o'rnini topa olar ekan. Yangiliklar yaratish uchun nafaqat talab etiluvchi moliyaviy, moddiy va mehnat resurslarini aniqlash, balki yuzaga keladigan asosiy tashkiliy va psixologik to'siqlarni bo'limlararo tushunmovchiliklar, ularning o'zaro kam munosabatda bo'lishlari, rahbariyatning qo'llab-quvvatlashi sustligi va boshqa turli muammolarni aniqlash ham muhim ahamitga ega. Mutaxassislar kompaniya rahbariyati va xodimlarining amalga oshirilayotgan o'zgarishlarga bo'lgan qiziqishlariga ko'proq e'tibor qaratadilar.

O'z o'rnida, J. Bush (kichik) ma'muriyati boshqaruv tizimini isloh qilish mobaynida har bir muassasada faqatgina ushbu muassasa faoliyatini takomillashtirish bilan shug'ullanadigan, vazirning birinchi o'rinbosari darajasidagi "bosh menejer" lavozimini tashkil etilishini e'lon qildi. XX asrda AQSH boshqaruv tizimiga 11 ta islohot tatbiq qilingan, ya'ni boshqaruv tizimi doimiy ravishda takomillashtirib borilgan. O'z vaqtida B. Klinton boshqaruv mexanizmini takomillashtirishni uzluksiz jarayonga aylantirish masalasini ko'ndalang qo'ygan.

Shunday qilib, zamonaviy korxonaning muvaffaqiyati ma'lum darajada o'zgarishlarga tayyorgarlik va ularni boshqarish qobiliyati bilan, ya'ni, "o'zgarishlar menejmenti"ni qo'llay bilish va ularni amalga oshirishga ishchi-xodimlarni jalb qilish bilan aniqlanadi.

Bugungi kunga kelib MDH mamlakatlarining ko'pchilik korxonalari o'ziga xos muammolarga ega:

- sotish hajmi va undan bo'ladigan daromadning qisqarishi;
- an'anaviy bozorlardagi qiyinchiliklar;
- rivojlanishning aniq yo'nalishlarga ega emasligi;
- yangi texnologiyalar va yangi turdagi mahsulotlar uchun zaxiralarning yetarli emasligi;
- moliyaviy qiyinchiliklar;
- boshqaruv usullari va tizimlarining rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklar;

Mavjud holat sabablari hammaga ma'lum. Biroq shunday holatlarda ham, mutaxassislar fikricha, deyarli har bir korxona faqatgina ichki zaxiralari hisobiga o'z faoliyati samaradorligini 10 — 20% ga ko'tarishi mumkin va yuqorida ko'rsatilgan muammolarning bir qismini hal etishi mumkin. Buning uchun korxona ichki salohiyatini faollashtirish va rivojlanish istiqbollarini ishlab chiqish talab qilinadi:

- rivojlanishning uzoq va o'rta muddatli maqsadlarini ifodalash ("Nimaga erishishni istaymiz?");
- joriy holatni baholash ("Biz qayerdamiz?");
- hal qilish kerak bo'lgan asosiy muammolarni aniqlash va ularni tartibga solish;
- qilinishi zarur bo'lgan o'zgarishlarni qayd qilish;

Korxonaning raqobatga chidamli rivojlanishini ta'minlash uchun innovatsion faoliyatning ustivor yo'nalishlarini va qayta tashkil etish resurslarini faol qidirish lozim. Xorijiy va ilg'or mahalliy tajribalar tahlili shuni ko'rsatadiki, innovatsion modelga o'tish uchun:

- ishchining korxona muvaffaqiyatidan manfaatdorligi;
- o'z vazifasini bajarishda barcha qobiliyati va imkoniyatlarini ayamasligi juda muhimdir.

Yuqorida texnologiyalarning rivojlanishi va texnika murakkabliklarining ortishi bilan tashabbuskor va o'z ishiga ijodiy yondashuvchi ishchi-xodimlarga ehtiyoj ortib bormoqda. Hozirgi kunda malakali ijrochilar emas, balki o'z kompaniyasi

kelajagi haqida o'ylovchi, o'z korxonasi va davlati taqdiri uchun mas'uliyatli mutaxassislar har doimgidan ko'proq zarurlar. Ularning asosiy intilishlari kelajakdagi umumiy farovonlikning asosi sifatida korxonaning rivojlanishiga qaratilishi lozim. Shu tufayli, korporativ qadriyatlar va timsollarni ishlab chiqishga kuchni qaratish vositasi sifatida kompaniya mafkurasining ahamiyati ortib bormoqda.

Umuman olganda, kompaniya mafkurasi korxona maqsad vazifalari (kompaniya missiyasi), faoliyatning ko'rsatishning usul va tamoyillari, ishchi-xodimlar tomonidan amalga oshirilgan harakatlarning mazmun-mohiyatini aks ettiradi. Boshqacha qilib aytganda uni o'zgarishlar vositasi deb atash mumkin.

Mafkura kompaniya ishchi-xodimlarini o'zlarida mavjud xususiyatlarni aniqlashga (alohida qobiliyatlarning paydo bo'lishi, xulq-atvor shakllanishi, dunyoqarashlar), korporativ madaniyatni paydo bo'lishiga (falsafa, an'analar o'zini tutish) siyosiy psixologiya elementlarini shakllanishiga (xodimlarning kayfiyati va qarashlari) va ishchi-xodimlarni rag'batlantirishga yordam beradi. Shunday qilib korxona mafkurasi - o'zgarishning muhim va xos omili, vositasi va shu bilan birga o'zgarish obyekti hisoblanadi.

Korxona mafkurasi chuqur o'zgarishlar davrida, o'z faoliyatini jadallashtirish, rivojlanishda yangi bosqichlarga ko'tarilish, ishchi-xodimlarni safarbarlikka chorlash va birlashtirish talab qilinganda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ya'ni mafkura, korxonaning asosiy ichki resursi — ishchilarning ijodiy imkoniyatlarini safarbar etish, mehnat jamoasining har bir a'zosi tomonidan o'z-o'zini anglashga va oliy maqsadlarga erishish yo'lida qurbonliklarga tayyorlik xissini oshirishga yordam beruvchi kuchli omildir.

## 15.2. Angliya tajribasi

Ikki ming yillik tarixga ega mamlakat — konstitutsiyaviy monarxiya va sanoat ishlab chiqarish, jun mahsulotlar, par-

lament, bank tizimi, futbol vatani hisoblanadi. Inglizlar o'z an'analari bilan huzur qilishadi (uy, kaminlar, gazonlar, atirgullar, sayohatlar va boshqalar). Inglizlar do'stona, muloqotga moyil, hisob-kitobli, mehnatsevar, kamtar, insofli, ichish va suhbatni xush ko'rishadi. Insonga ishonchi hayratga soladi kishini. Do'konlarda soatlab yurib, kiyim-kechaklarni ko'zdan kechirish mumkin, lekin hech kim sizni noto'g'ri fikrda shubha qilmaydi.

Angliyaning Marks Spenser firmasining tajribasi diqqatni tortadi:

1. Mahsulotlarning yuqori sifati. Inglizlarning «Arzon narsalarni sotib olish uchun biz juda boymiz» degan naqli. Tanlov uchun 6000 mahsulot mavjud.

2. Savdoning yuqori darajada tashkil etilishi. Har qanday tovar bir oy ichida almashtiriladi. Kiyib ko'rish xonalari yo'q.

3. Tovar qiymatiga nisbatan yuqori ehtiyojdagi narx.

4. Insoniy munosabatlar asosidagi boshqaruv:

— *xodim shaxsiyatining hurmat qilinishi;*

— har bir xodimning muammolari va qiyinchiliklariga nisbatan e'tibor;

— to'liq va chin dildan ikki tomonlama fikrlar almashinuvi;

— xodimlarni motivatsiyalash, ularning intilishlarini e'zozlash, yutuqlarini rag'batlantirish;

— tizimli o'qitish va malakasini oshirish.

## 15.3. Amerika tajribasi

AQSH — buyuk davlat. Faqat xalqaro korporatsiyalarning o'zi 500 dan ortiq. Bu yerda menejerlarni tayyorlashning noyob tizimi shakllangan. Genri Ford, A.Sloun, Li Yakkoka kabi ismlar AQSHning g'ururlari hisoblanadi.

AQSHda menejerlarni tayyorlash bilan 1500 Oliy ta'lim muassasalari band bo'lib, yiliga taxminan 240 ming biznes bo'yicha bakalavrlar tayyorlanishadi. O'qitish uchun yiliga 60 mlrd AQSH dollari sarf etiladi, shu jumladan, 13 mlrd.

dollar malaka oshirish uchun ishlatiladi. Masalan «IVM» firmasi yiliga o'qitish va tayyorlov uchun 750 mln AQSH dollarini sarf etadi.

Amerikaliklar iqtisodiy bilimlarni berishmaydi. Amerikaliklarning aksariyat qismi iqtisodiy tizimlar mohiyatini va mehnat unumdorligining hayot darajasi va bandlik kafilligi uchun qanday ta'sir ko'rsatishini anglashmaydi.

## Genri Fordning asosiy tamoyillari

1. Kelajakdan qo'rqma va o'tmishga e'zoz bilan boqma. Kimki, kelajakdan, ya'ni omadsizliklardan qo'rqsa, u o'zi o'z faoliyat doirasini qisqartirgan bo'ladi. Omadsizliklar faqat ishni qaytadan boshlashga va aqlliroq davom ettirishga undaydi.

2. Raqobatga e'tibor berma, ishlarni yaxshiroq uddalay oladiganlar ishlasin.

3. Umumiy naf ishini shaxsiy imtiyozdan yuqori qo'y. Foydasiz hech qanday ish ilgari ketmaydi. Daromadlik foydali ish natijasi bo'lishi kerak emas, balki uning asosida yotishi lozim.

Ford personal bilan ishlashda qator qoidalarni ishlab chiqqan va tatbiq etgan:

— bevosita ish joylarida o'qitish;

— yuqori minimal mehnat haqi;

— kompaniyada uzoq ishlash muddatiga shaxsiy haq qo'shimchalarini to'lash;

— hayotiy darajani o'stirish uchun rag'batlar yaratish - "Kim yaxshi yashasa, demak u yaxshi ishlaydi";

— ishchilarning kompaniya foydalarida ishtirok etishi;

— ijtimoiy ta'minotni moliyalashtirish;

— ishchi kadrlarning ketishini kamaytirish.

Shunday qilib, Ford rivojlangan davlatlarda muvaffaqiyatli qo'llaniladigan jiddiy va samarali takliflarni bergan.

## Li Yakokkining biznes maqsadlari

1. O'zingga maqsad qo'y. Qanday ta'lim olsang-ol, lekin Xudo haqi bir narsa qil! Bu oson emas, lekin agar sen betinim

ishlasang, erkin jamiyatda intilgan hamma narsangga erishish imkoniyati borligiga hayron qolasan, ammo barcha ne'matlari uchun Xudoga rahmat ayt.

2. Har qanday demokratiyaning mustahkamlovchi elementi soatiga 15 dollar topadigan ishchi. Bu aynan uy, avtomobil, sovutgich sotib oladigan inson.

3. Inson qarzlarini to'lash, yaxshi ovqatlanish, shaxsiy avtomobiliga ega bo'lish, o'z farzandining kollejda tahsil olishini ta'minlashi, haftada bir marta rafiqasi bilan restoranga borish va shou ko'rishi uchun yetarlicha pul toparkan, u o'z hayotidan mamnun. Agar o'rta sinf o'z hayotidan mamnun bo'lsa, bizda hech qachon, na fuqarolar urushi, na inqiloblar sodir bo'lmaydi.

Amerikaning buyuk menejeri Li Yakkoka iqtisodiyotning maqsadlarini aniq ko'rsatib bergan, bu esa ko'pgina iqtisodiyotchilarning qo'lidan kelmagan.

### 15.4. Yaponiya tajribasi. Yapon an'anasi

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

Yapon korxonasi — bu faqat xodimlar birgalikda mehnat qilish uchun birlashadigan iqtisodiy tizim bo'lib qolmasdan, shu bilan birga, o'zaro majburiyatlar bilan yagona "ishlab chiqarish oilasi"ga bog'langan hamfikrlarning ijtimoiy hamjamiyatidir. "Firma oilasi" — yapon menejmentining juda keng tarqalgan shiorlaridan biri bo'lib, u amalda quyidagicha ro'yobga chiqariladi. Ish bilan bandlar, ya'ni "bolalar" o'z sadoqatlarini doimiy ravishda namoyish qilishlari va "o'zlarini

butunlay jonajon oilaga bag'ishlashlari" kerak, astoydil mehnat qilishlari va firmalari farovonligini birinchi o'ringa qo'yishlari lozim. Buning uchun "otalar" — ma'murlarning g'amxo'rliklari tufayli ular ish bilan, yaxshi turmush sharoiti va doimiy ortib boruvchi daromad bilan ta'min etiladilar (15.17- sxemaga qarang).

Bazis stavkasining tarkibi quyidagicha aniqlanadi:

— 20 %li ma'lumot darajasi bilan;
— 20 %li staj bilan;
— javobgarlikning 20 %li hajmi bilan;
— mustaqil qarorlarning 10 % li zarurligi bilan;
— 10 %li ruhiy zo'riqishlar bilan;
— 5 %li mehnat sharoitlar bilan;
— 5 %li mehnat xavfsizligi bilan.

Jamoaviylik, yetakchiga bo'ysinish va kattaga hurmat. Kichik kattaga minnatdorchilik bildiradi, katta kichikning hurmatini qozonadi. «Ringi» tamoyili quyi pog'onadagi xodimlarning fikrini bilish — ana'anaviy hurmat hisoblanadi.

Korporativ tamoyillar. Firma ideallariga sodiqlik, firmaning ish kiyimi, shior, madhiya, bayroq. Norasmiy munosabatlar. «Odamlarda xato qilmaslik kerak», «Yaxshi inson — ishlaydigan inson», «Biz hammamiz katta oila».

**Motivatsiya.** Jamoaviy motivatsiyaning ustunligi. Hozir mehnat — pul keyin. Yaxshi bajarilgan ishdan qoniqish, uy-joy hisobiga zayomlar berish. Qo'pol xatti-harakat uchun jamoadan chiqarish.

**Mehnatga haq to'lash.** Maosh uch elementdan iborat: asosiy to'lov, ko'p miqdorli qo'shimcha to'lovlar, bonuslar. Maosh hajmi yosh, lavozim va stajga bog'liq. Boshqa firmaga ishga o'tganda hammasi noldan boshlanadi. Prezident va ishchi o'rtasidagi maosh tafovuti 10 martadan oshmasligi kerak.

**Personalni baholash.** Tarjimai hol va shaxsiy ishni o'rganish. Yozma vazifalarni bajarish. Og'zaki imtihonlar, suhbatlashuv, so'rov, bilimlarni sinash (test). "Xizmatlar yodda tutiladi, xatolar yozib olinadi".

**Ilmiy-texnikaviy taraqqiyot.** Kashfiyotlar, litsenziyalarni sotib olish. Ularni tezlik bilan tatbiq etish. «Kelajak uchun yo'l ochish».

Personalni boshqarishning an'anaviy yapon modeli

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

Yapon modelining ko'rgina elementlaridan keng ravishda foydalanilmoqda

## I. UMRBOD YOLLANISH

### I. UMRBOD YOLLANISHNING NATIJALARI

- oila tuyg'usini tarbiyalash
- ish bilan bandlarni ish o'rni bilan identifikatsiyalash
- firma vatanparvarligi, urug'-aymoqchilik
- ish o'rnining individuallashtirishi
- xavfsizlik tuyg'usini singdirish
- jamoa maqsadlari va ish shakllariga e'tibor berish
- mehnat ahloqining yuqori darajadaligi
- «janojon firma» ishlarida faol qatnashish
- ratsiolizatsiya, o'z-o'zini boshqarish, mehnatga ijodiy yondashish

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

Bo'lajak xodimlarni dastlabki tanlash, tayyorlash va tarbiyalash

### DOIMIY O'QITISH

Firma ichidagi tayyorgarlik maqsadi

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

### LAVOZIM BO'YICHA KO'TARILISH TIZIMI

Martabalar (maqomlar) va turkumlar lavozimga bog'liq emas

| Ishchilar | Staj |
|---|---|
| 3 klass | 6 yil |
| 2 klass | 10 yil |
| 1 klass | 15 yil |
| yuqori klass | 25 yil |

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

FIRMA ICHIDAGI TAYYORLASHNING ASOSIY YO'NALISHLARI

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

III. ISH HAQI TIZIMI

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

Ish bilan band kishining jami daromadi quyidagilardan hosil bo'-ladi: asosiy maosh (bazis stavka)— 40—50 %
mukofotlar va rejadagi hamda rejadan tashqari ustama haqlar — 15—30 %
ijtimoiy ehtiyojlarga qo'shimcha to'lovlar — 15—40 %

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

ISH HAQINING MODERNIZATSIYA QILINGAN TIZIMLARI

TAJRIBANI REJALASHTIRISH

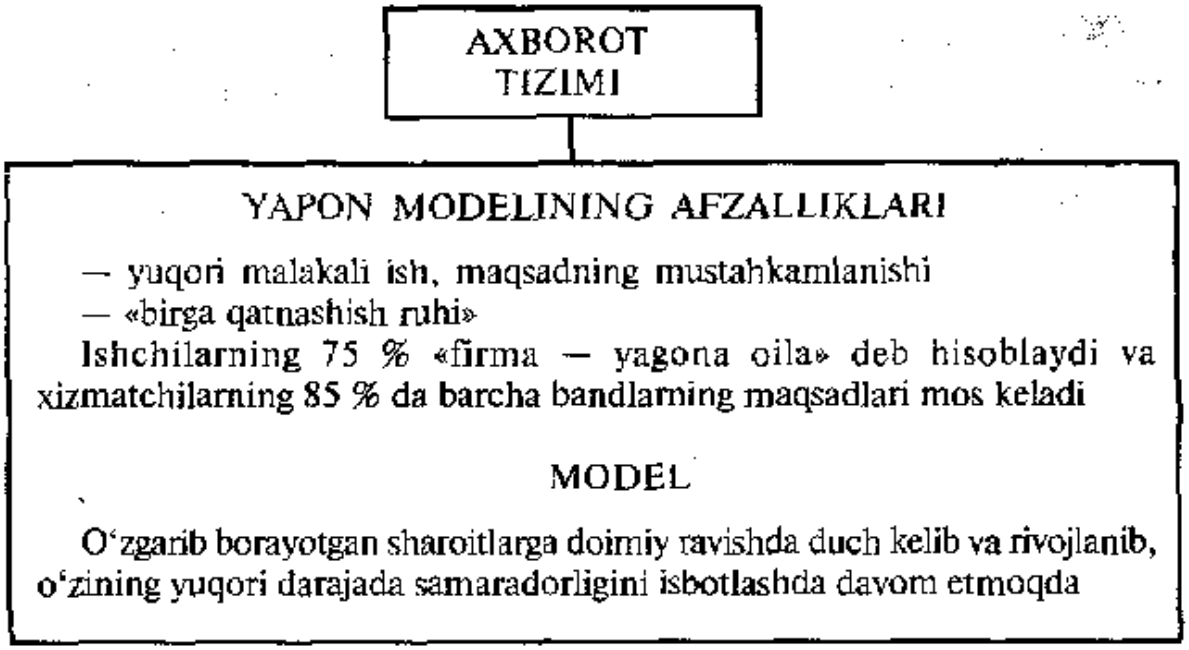
I bosqich — turli bo'linmalarda 2 yil ishlash
II bosqich — bir funksional bo'linmada 4—5 yil ishlash
III bosqich —navbatdagi lavozimga tayinlash, 1 yil ishlash va uzil-kesil martaba rejasini tuzish

NAFAQA TA'MINOTI *TIZIMI*

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

Takroriy yollash

Iste'dodlar banki




**15.17- sxema.** Personalni boshqarishning yapon modeli.[1]

Minimal ombor zaxiralari. «Kanban» — «Aniq muddatida» tamoyili. Bir soat uchun detallar zaxirasi. Yuqori sifat.

**O'qitish.** Majburiy o'qish — 9 yil. Xotirani rivojlantirish (minglab ierogliflar — 300 rang). Yaponiyada esa bitta band xodim uchun AQSHga nisbatan uch-to'rt barobar mablag' ko'p sarf etiladi. Har bir mehnat qiluvchi yapon ta'lim olish uchun haftasiga shaxsiy vaqtining 8 soatini sarf etadi. Yaponiyada "egiluvchan" xodimga asosiy e'tibor qaratiladi.

Maktab 12 yil — 240 o'quv soati bilan. Mehnatsevarlik va tirishqoqlikni rivojlantirish. Matsusita: «Iqtidorli odamlardagi buyuk qobiliyatlarni rivojlantirish». Bolalar bog'chasidan to universitetgacha qattiq imtihonlar. Universitet diplomi — muvaffaqiyatli karyera. Kadrlarni joylashtirish, personalni umurbod yollash. Har uch-besh yilda doimiy rotatsiya va lavozimlarni o'zgartirish. «Katta-kichik» ierarxiyasi, ijtimoiy-psixologik tadqiqotlar asosida shaxslararo munosabatlarni tashkil etish. Butun personal yagona tom ostida bo'lgan kichik kompaniyalarga yo'naltirilganlik.

---

[1] Abdurahmonov Q.X. *Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot). Oliy o'quv* yurtlari talabalari uchun darslik. Toshkent—:Mehnat:—2004.362 b.

**Kamchiliklari.** Shaxsiy egoizm, agar yapon guruhdan tashqarida bo'lsa (transprot, metro, vokzal). Xushmuomalalik ostiga yashiringan ikkiyuzlamachilik, — ayrim paytlarda haqiqatni bilish qiyin. Erkaklarning ayollarni kamsitishi. Yuqori darajadagi ruhiy keskinliklar va kasalliklar — yaponlarning haddan tashqari bandligi natijasi.

Matsusima firmasining ma'naviy qadriyatlari:

— millat uchun ishlab chiqarishni takomillashtirish orqali xizmat qilish;

— vijdoniylik;

— hamohanglik va hamkorlik;

— sifat uchun kurash;

— hurmat va bo'ysinish;

— firma bilan o'zini uyg'unlashtirish;

— firma uchun minnatdorchilik.

*Yapon kompaniyalarining umumiy tamoyillari:*

1. Barcha, shu jumladan, ishchilar uchun ham tushunarli maqsadlarni qo'yish;

2. Paternalizm — xodimlarda yagona oila tuyg'usini shakllantirish;

3. Umrbod yollash, xodim umrining oxirigacha ishga qabul qilinadi;

4. Yoshi va lavozimi bo'yicha kattaga hurmat, unga bo'ysinish;

5. Personal uchun imtiyozlarning yo'qligi: bir xil kurtkalar, umumiy oshxonalar, boshqaruvchilar uchun alohida kabinetlarning yo'qligi.

6. Muloqot uchun muhit yaratish, tashabbuskorlarni rag'batlantirish, har bir xodimning qobiliyatlarini hurmat qilish va rag'batlantirish.

Dunyoga mashhur «Matsushita Electric» korporatsiyasining falsafasi:

— xaridorning ustunligi;

— jamiyatga foyda tegadigan daromad;

— erkin boshqaruv;

— hamkorlikda ishlash;

— kompaniyaning barcha xizmatchilarining boshqaruvda ishtirok etishi;

— halol raqobat;

— insonning mahsulotdan yuqori turishi.

Kompaniyaning ichki qonuniyati:

— har bir ishchi, hatto nafaqa yoshga etgan bo'lsa ham bu kompaniyada umrining oxirigacha ishlash huquqiga ega;

— kompaniya xodimlari ishdan bo'shash nimaligini bilishmaydi.

Ishchilar uchun 7 ta qoida:

— jamiyat rivojiga o'z hissasini qo'shish;

— adolat;

— haqqoniylik;

— birlashish;

— har qanday sharoitga moslashish;

— minnatdorchilik tuyg'usi.

## 15.5. Fransiya tajribasi

Texnik rivojlanish darajasi, qaysi tarmoqqa mansubligi, korxonalarning hajmi, shunigdek, boshqarish an'analari va tashkil etish madaniyatiga qarab, hozirgi vaqtda mavjud bo'lgan tashkilotlar , ularning xodimlar va kadrlar siyosatiga munosabati tipi bo'yicha tasniflash mumkin. Masalan, fransuz tadqiqotchilarining fikriga ko'ra, hozirgi zamon korxonalarini 8 tipga ajratishimiz mumkinki, ular o'ziga xos madaniyati bilan farq qilib turadi. Shu bilan birga:

"Nimjon" madaniyat tashqi muhit o'zgarishlari bilan qiziqmaydigan davlat korxonalari uchun xosdir. Xodim ishga yaxshi qiziqmaydi, bunga mazkur korxonalarning tuzilishi, rasmiyligi, konformizmi va munosabatlarning noaniqligi sabab bo'ladi. Bu tizim erishilgan narsalarni saqlab qolishga qaratilgan.

"Boshoq" teruvchilar — bular asosan mayda va o'rta korxonalar bo'lib, ularning starategiyasi voqeaga bog'liqdir. Bu korxonalar tizimining asosi — rahbarga hurmat va ehtirom bilan qarashdir. Odatda, ular qiyin ahvolda qolgan bo'ladilar va buning oqibatida xodimlarni qiziqtira olamaydilar. Firmaga

kuchli shaxs boshchilik qilgan hollar bundan mustasnodir. Bu shaxs o'zini hurmat qilishga majbur etadi.

"Poliz" madaniyati — fransuz korxonalari uchun xos bo'lgan andozda. Bu teylorizm prinseplariga muvofiq piramida (ehrom) tuzilishiga ega. Bunday korxonalar an'anviy bozorda ustun mavqega ega bo'lishga intiladi, o'tmishda sinab ko'rilgan andozalardan foydalaniladi, ularga qisman o'zgarishlar kiritiladi, xolos.

"Fransuz bog'i" madaniyati — poliz madaniyatining amerikacha tajriba ostida bir muncha o'zgartirilgan varianti. Yirik mashhur korxonalarda tarqalgan bo'lib, ular byurokratlashgan tuzilmaga ega, unda odamlarga tizimning faoliyat ko'rsatishi uchun zarur bo'lgan "Bintchalar" sifatida munosabatda bo'ladilar.

Xodimlarni boshqarish umumkorporatsiyaviy tizilmadagi kichik tizimdan iborat bo'lib, uning o'zi murakkab tizim hisoblanadi. Xodimlarni boshqarish tizimi chet el va O'zbekistondagi ilg'or tajribalarga tayanib shakllantirish, foydalanish, barqarorlashtirish va boshqarishning o'zini (rejalashtirish, hisobga olish, baho berish, rivojlantirish) qamrab oladi.

Korxona xodimlarni shakllantirish (rivojlantirish) alohida bosqich bo'lib, bu jarayonda uning innovasiya potensiali va yanada rivojlanishiga asos yaratiladi. Bu bosqich yangi korxonaning hayot tarzida nihoyatda muhim hisoblanadi. Ijtimoiy iqtisodiy va tashkiliy vazifalarni o'z vaqtida va to'liq hal qilishga korxona ishining samaradorligi ko'p jihatdan bog'liqdir. Xodimlar sonining korxonaning ilmiy asoslangan ehtiëjlaridan ham oz tomonga, ham ko'p tomonga o'zgarishi mehnat potensialining darajasiga ta'sir ko'rsatadi. Buning ma'nosi shuki, xodimlarning tanqisligi ham, ortiqchaligi ham mehnat potensialiga bir xilda salbiy ta'sir ko'rsatadi. Chunonchi xodimlarning yetishmasligi ishlab chiqarish potensialidan yetarli ravishda foydalanmaslik va xodimlarning haddan tashqari band bo'lib qolishiga olib keladi. Xodimlarni ortiqcha saqlash esa ularning shaxsiy potensialidan yetarli foydalanmaslikka sabab bo'ladi.

## 15.6. O‘quv muassasalarida malaka oshirish

Personalni o‘qitishda xodimlar malakasining fan, texnika va iqtisodiyotning zamonaviy talablariga mosligining asosiy usuli sifatida alohida ahamiyat kasb etadi. Ma’lumki, olingan bilimlar, agar inson o‘z ustida ishlamasa va malakasini oshirmasa, — har besh yilda yarmiga eskiradi. Malaka oshirish korxonalarda ancha ommaviy tus olgan, bunga sabab:

— birinchidan, malaka oshirish mutaxassislarni tayyorlashdan arzonroq. Agar moliyaviy jihatdan qimmat xizmat safarlarini e’tiborga olmasa, haftalik dasturning qiymati 50—200 AQSH dollarini tashkil etadi;

— ikkinchidan, personalni tayyorlashga nisbatan o‘qitish davomiyligining kamligi. Korxonalarda eng ommaviy dasturlarning muddati ishlab chiqarish jarayonidan ajralmagan holda uch kundan ikki haftagacha davom etadi;

— uchinchidan, mutaxassis va rahbarlar uchun o‘qitishning maqsadli yo‘naltirilgan o‘quv modullari.

Amerika, Yaponiya va Yevropa menejmenti tajribalarini o‘rganish rahbarlar va mutaxassislar malakasini oshirish tamoyillarini ifodalab berish imkonini beradi.

1. Tinglovchining inson faoliyati sohalari (boshqaruv, iqtisodiy va boshqalar), u ancha tayyor bo‘lgan sohalarda shaxsning har tomonlama rivojlanishi.

2. Keng ko‘lamdagi o‘quv modullari asosidagi maqsadli, jadal sur’atdagi tayyorlov. U ikki pog‘onali o‘qitish orqali amalga oshiriladi. Avval muammoviy ma’ruzalar asosida boshlang‘ich kurs va keyinchalik boshqaruv, iqtisodiy, sotsiologiya, marketing psixologiyasi va boshqa fanlar bo‘yicha qo‘shimcha mashg‘ulotlar o‘tkaziladi. Keyinchalik tinglovchi tomonidan tanlangan fan bo‘yicha ixtisoslashtirilgan seminar o‘tkaziladi.

3. Faol o‘qitish uslublarini umumiy fondning 60—75% ko‘rsatkichiga qadar keng qo‘llash. Bular rolli o‘yinlar, ish o‘yinlari, konkret vaziyatlar tahlili va boshqalar.

4. Yuqori malakali, qimmatli pedagoglarni jalb qilish va o‘qitish jarayonini o‘qituvchining shaxsiyatiga qaratish.

5. Tinglovchilar bilan yumshoq (moslashuvchan) aloqa. Rahbarlar va mutaxassislarning individual manfaatlarini hisobga olish.

6. Tinglovchilar salohiyatini kompleks baholash. Kasbiy bilimlar va qobiliyatlarni balli baholash yo'li bilan reytingini aniqlash.

7. Individual-guruh o'qitish uslubi, u alohida insonning salohiyati va manfaatlaridan foydalanish imkonini beradi.

Umumiy ko'rinishda o'qitish dasturi to'rtta turdagi moduldan iborat (o'qish soatlarining umumiy sonidan % da):

muammoviy ma'ruzalar — 25% gacha;

faol o'qitish uslublari — kamida 50%;

laboratoriya va amaliy mashg'ulotlari — 15% gacha;

sog'lomlashtirish kompleksi — 10% gacha.

Mashg'ulotlar kuniga 8—10 soat hisobida o'tkaziladi. Pansionat, dam olish maskanlarida o'tkaziladigan o'qitish dasturlarida kuniga 2 soatgacha sog'lomlashtirish va madaniy-ommaviy tadbirlarga e'tibor ajratish lozim — aksariyat rahbarlar jismoniy tarbiya bilan muntazam shug'ullanishmaydi, o'qitish esa bunga turtki bo'lishi mumkin.

## Menejerlar malakasini oshirish

Menejerlarning ishbilarmonlik malakasini oshirish va qayta tayyorlash tizimi o'z xususiyatiga ega; shunga muvofiq o'rta va oliy bo'g'in rahbarlarining malakasini xorijda oshirishni o'zida aks ettiruvchi milliy dasturlar yaratilgan. Dasturlarda universtitetlar, kollejlar, biznes maktablari, menejerlarni tayyorlash kurslari, oliy biznes maktablari qatnashishadi.

Bular orasida Amerikaning Garvard, Stenford va Chikagodagi ma'muriy ishbilarmonlik bo'yicha magistrlik darajasini beruvchi ta'lim muassasalari alohida ajralib turadi. Xorijiy tajribalarning ko'rsatishicha yetakchi tarmoqlarda menejerlarni tayyorlash o'z o'l ostidagilariga javob beradigan barcha boshqaruvchilar va firma rahbariyatining muhim vazifasi sifatida qaraladi. Masalan, "General Motors"da barcha rangdagi boshqaruvchilar qo'l ostidagilarining malakasini oshirish bilan

bog'liq bo'lgan masalalar uchun ishlab chiqarish va sotish borasidagi masalarni yechish uchun kerak bo'lgan vaqtdan kam bo'lmagan vaqtini ajratishadi. "Ford" kompaniyasida ham xuddi boshqa ko'pgina konsernlardagi kabi har yili har bir boshqaruvchi uchun uning malakasini oshirishning maxsus rejasi ishlab chiqiladi. O'z malakasini oshirishga intilish, xizmat sohasida ko'tarilish zaxirasiga kiritilishi, ish haqiga maxsus ustmalarning qo'shilishi va mansab lavozimlaridagi o'sishdagi ustunliklarni rag'batlantiradi.

Yaponiyada malakani oshirishga judda katta ahamiyat beriladi. E. Starobinskiy yapon tizimini quyidagicha tariflaydi1: "220 kishi mashq maydonida, qatnashuvchilarning navbatdagi oqimi(potoki). Barchasi — sanoat va savdo firmalarining 1—2 yillik mehnat stajiga ega bo'lgan o'rta bo'g'in xizmatchilari. Hammasidan maktabga qabul qilishdek jismonan sog'liq va sport tayyorgarligi talab etiladi. Firma xodimlarining maktabga o'n kunlik qatnashuvi uchun 1000 dollar mablag' to'laydi. Yiliga 5 ming kishi kursning qiyinchiliklarini engib o'tadi. Maktabda o'qitiladigan fanlar soni bo'yicha har bir kishining kurtkasida 17 ta "uyat lentasi" bor. Imtihonni topshirgandan so'ng lentachani olib tashlashga ruxsat beriladi". Har kuni kechgi kuni o'qitilganlar bo'yicha hisobotlar yoziladi.

Kasbiy o'qitishning samaradorligi bevosita uni moliyalashtirish hajmiga bog'liq. Oxirgi o'n yilliklarda shunga o'xshash xarajatlar foydali investisiya sifatida qaraladi, personalni boshqarish bo'limlari esa bo'linma sifatida foydani yaratishda qatnashishadi. Inson kapitali nazariyasiga muvofiq xodimlarning bilim, malaka va tajribalari — daromad olib keluvchi, ularga tegishli bo'lgan kapitaldir. Zarur bo'lgan malakani olish uchun yo'naltirilgan mablag' va vaqt xarajatlari xodimga qo'yilgan investisiya sifatida qaraladi.

Ba'zi bir ma'lumotlarga qaraganda, AQSHda o'tgan asrning 80- yillarida firma ichidagi o'qitish uchun bir xodimga yiliga o'rtacha 230 dollar sarflagan. Ba'zi bir kompaniyalarda bunday xarajatlar ikki martadan ham ko'proq sarflanadi. Ushbu davrda o'rta va oliy ta'lim uchun xarajatlar yiliga 350 mlrd. dollarni tashkil etgan.

T. Bazarova va B. Ereminalar "Personalni boshqarish" kitobida kompaniyaning tashkiliy rivojlanish tizimiga kiruvchi qismi *sifatida menejerlarni* o'qitishning an'anaviy va yaxlitlangan turining taqqosiy tahlilini keltirishadi. Ushbu ma'lumotlarni quyidagi jadvalda keltirib o'tamiz[1] (14.30- jadval).

*14.30- jadval.* **Menejerlarni o'qitishning an'anaviy va yaxlitlangan turining taqqosiy tahlili**

| Parametrlar | Korxona ichida o'qitiladigan an'anaviy o'qish | Tashkiliy *rivojlanish* bilan bog'langan ta'lim |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Obyekt | Alohida rahbar | *Guruhlar, guruhlararo* aloqalar, rahbar va guruhlar |
| Mazmuni | *Boshqaruv bilim* va malakalarining asoslari | Kommunikativ ko'nikmalar, muammolarni yechishni bilish |
| Ta'lim oluvchilar | Kichik va o'rta bo'g'in rahbarlari | Oliy bo'g'ingacha bo'lgan barcha rahbarlar |
| O'quv jarayoni | Axborot va ratsionalizatsiyaga asoslangan | Axborot, ratsionalizatsiya, *kommunikatsiya* va emotsiyalarga asoslangan |
| O'qitish uslubi | Fanlar va o'qituvchilarning o'ziga xosligidan kelib chiqadi | Qatnashuvchilarning o'ziga xos xususiyatlaridan, ularning muammolarni yechish tajribasidan, maslahatchilar bilimi va munosabatidan kelib chiqadi |
| O'qitish maqsadlari | Ratsionallik va samaradorlik | Moslashish, o'zlashtirish, bilish, boxabar bo'lish |

[1] Старобинский Э.Е. Как управлят персаналом.-М.: ЗАО "Бухгалтерский бюллетень", 1992.

*14.30- jadvalning davomi.*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Olib borish shakllari | Mahalliy seminarlar, kurslar | Zaruriyat va vaziyatdan kelib chiqqan holda shaklni erkin tanlash |
| O'tkazish uchun javobgarlik | O'qituvchilar, tashkilotchilar | Qatnashuvchi |
| Dasturlarning barqarorligi | Barqaror | Vaziyatga moslashadigan egiluvchan dastur |
| O'qitish konsepsiyasi | Rahbarlarning moslashishi va korxona nufuzi | Tashkilot va rahbarlarning bir vaqtda o'zgarishi |
| O'quv va boshqa dasturlarni tayyorlashda *qatnashish* | Qatnashuvchilar o'quv dasturlarini tuzishga kiritilmagan | Rahbarlar korxonani o'zgartirish dasturini tuzishda qatnashadi |
| Yo'naltirilganlik | Kelajakda kerak bo'ladigan bilimlarga mo'ljal olish | Aniq o'zgarishlarga mo'ljal olish |
| Qatnashuvchilarning faolligi | Odatga ko'ra kam faol | Odatga ko'ra juda faol |

## 15.7. Zamonaviy rahbar modeli

O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiy obyektiv va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o'z navbatida, rahbarlik lavozimlariga fidoiy, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hozirlaydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko'ra, har bir bosqich o'ziga xos faoliyat doirasiga ega bo'lib, ularni quyidagicha sharhlash mumkin[1].

[1] R. Ro'zmetov. Zamonaviy rahbar modeli/ Jamiyat va boshqaruv ilmiy-siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy, ma'naviy-tarixiy jurnal. 2007 - son.30 b.

**Birinchi bosqich** — keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g'oyaviy-strategik manba vazifasini o'taydi. Zero, har bir mamlakat o'z taraqqiyotining ma'lum bir davri uchun muayyan maqsadni hamda unga erishish yo'lida bajarilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilab oladi va ularning qay darajada bajarilshi rahbar kadrlarning xislatlari, ijrochilik mahoratiga bog'liq bo'ladi. Ijrochilik taladlari va rahbar kadrlar imkoniyatlari orasidagi nomuvofiqlik, shuningdek, eskicha fikrlash, boqimandalik, mahalliychilik kabi illatlar, shubhasiz, davlat taraqqiyotiga to'g'anoq bo'ladi. Yangi ish uslublari joriy qilinmasa, xalq manfaatlari yo'lida fidoiylik ko'rsatuvchi rahbarlar bo'lmasa, islohotlarning amalga oshishi qiyinlashadi. Shu ma'noda, zamonaviy rahbarlarga xos qator ijobiy fazilarlarni shakllantirish kadrlar tayyorlash va tanlash tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Bijdonlilik, insoflilik, qonunga hurmat va Batanga sadoqat, bilimdonlik, kamtarlik, ma'naviy barkamollik kabi xislatlar har bir zamonaviy rahbarda mujassam bo'lmog'i kerak.

O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning birinchi bosqichi zamonaviy rahbarlarga qo'yilayotgan shaxsiy va kasbiy fazilatlar mazmuni — modelini asoslashdan boshlanadi. Psixologiya, sotsiologiya, pedagogika fanlari XXI asr boshida insonni ijobiy yoki salbiy tomondan obyektiv baholash imkoniyatiga ega bo'ldi. Navbatdagi vazifalarimizdan biri — yaratilayotan qonunlar, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilinayotgan farmon, qaror va boshqa me'yoriy hujjatlarni maqsadli o'rganish, shu asosda "Zamonaviy rahbarning shaxsiy va kasbiy sifatlari modeli"ni yaratishdir.

**Ikkinchi bosqich.** Zamonaviy rahbar modeli ilmiy- amaliy jihatlardan asoslangach, uning hayot bilan yaqinligi, birligini ta'minlash taqozo etiladi. Buning uchun "maqsad — natija", "ideal rahbar — real rahbar" orasidagi farq izchil o'rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq nomutanosiblikning sabablari aniqlanadi, ularni bartaraf qilish choralari belgilanadi. Uzluksiz ta'lim tizimi, yosh mutaxassislar,

rahbarlar faoliyati, ularni tanlash, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish, attestatsiyadan o'tkazish jarayonlaridagi yutuq va kamchiliklar chuqur o'rganilib, umumlashtirilib, eng maqbul uslub va vositalar aniqlanadi. Bunda milliy va xorijiy rahbarshunoslik fani yutuqlaridan foydalanish rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasining ustuvor tamoyiliga aylanishi zarur.

Respublikamizda rahbar kadrlar tayyorash subyektlarining o'zaro hamkorligida amalga oshiriladi. Aytaylik, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasida ilmiy-nazariy, uslubiy, texnologik ta'minot amalga oshirilsa, boshqa bevosita shug'ullanuvchi idoralarda tashkiliy funksiyalar bajariladi.

**Uchinchi bosqich.** Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko'zda tutgan holda tashkil qilinadi. Masalan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilish akademiyasida iqtidorli o'quvchi - yoshlar, talabalarda rahbarlik, tashkilotchilik, tashabbuskorlik fazilatlarini ilmiy asosda shakllantirish borasida ilmiy-tadqiqot ishlari olib borish ko'zda tutilgan. Buning uchun, eng avvalo, pedagogika va psixologiyaga doir tadqiqotlarda "Boshqaruv pedagogikasi", "Boshqaruv sotsiologiyasi" sohasida erishilgan yutuqlarni to'plab, rivojlantirib, davom ettirish lozim. Bu esa davlat, millat kelajagini, mustaqillikni mustahkamlash yo'lida erishgan yutuqlarimizni ishonchli, yosh rahbarlar qo'liga topshirishimizda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

**To'rtinchi bosqich.** Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatl bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi. Mazkur toifa ichidan nomzodlar tanlov asosida o'z tashkilotlarida sinovdan o'tkaziladi. Tanlovni 3 bosqichda, ya'ni: uchinchi darajali sinovni — tashkilotlarda, ikkinchi darajali sinovni - Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasiga kirishda, birinchi darajali sinovni esa — akademiyani bitirish jarayonida

o'tkazish mumkin. Sinov shartlari, materiallari Akademiya professor — o'qituvchilari tomonidan ishlab chiqilib, korxona va tashkilotlar, viloyat xokimliklari hamkorligida amalga oshirilishi lozim. Uchinchi darajali sinovdan o'tgan yosh mutaxassis — o'tmaganlarga, ikkinchi darajali sinovdan o'tganlar — uchinchi sinovdan o'tganlarga, birinchi darajali sinovdan o'tganlar — uchinchi va ikkinchi darajali sinovlardan o'tganlarga nisbatan rahbarlik lavozimiga ko'tarilishda imtiyozli hisoblanishi zarur. Yosh mutaxassislarning rahbarlik qobiliyati, sinovdan o'tgan vaqti va darajalari ularning pofessional xaritalarida qayd qilinishi darkor.

Sinov darajalariga qarab, uchinchi darajali sinovdan o'tganlarning professional xaritasi — tuman, ikkinchi darajali sinovdan o'tganlar — viloyat hokimliklari, birinchi darajada sinovdan o'tganlar — respublika "Rahbar kadrlarning davlat zaxirasi ma'lumotlari banki"ga kiritilishi mumkin.

**Beshinchi bosqich.** Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o'rganish va baholash hokimiyatining ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur'atini yuksaltirish shartlaridan biridir. Buning uchun ilmiy markazlarda tayyorlangan muayyan lavozim talablari, vazifalar taqsimoti, faoliyat natijalarini, rahbarning shaxsiy va kasbiy fazilatlarini, tashkilot erishgan yutuqlarni, yo'l qo'ygan kamchiliklarni xolis qayd qilish imkonini beruvchi attestatsiya tizimi qo'llaniladi. Attestatsiya natijalariga ko'ra, rahbarga jamoa faoliyatini takomillashtirishga oid tavsiyalar beriladi, vakant rahbarlik lavozimlari ichki tanlov asosida zaxira hisobidan to'ldiriladi.

**Oltinchi bosqich.** O'zbeksitonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin. Bunda har bir bosqichni amalga oshirish jarayonidagi yutuq va kamchiliklar tahlil qilinib, umumlashtiriladi. Bu bosqichda qo'llanilgan uslub, vosita, omillar takomillashtiriladi va yangilanadi. Eng muhimi, milliy va horijiy rahbarshunoslikda erishilgan zamonaviy yutuqlar bilan boyitiladi.

**Yettinchi bosqich.** Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi. Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma'naviy hayotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi.

Buni amalda ta'minlash uchun rahbar kadrlar, davlat xizmatchilarini tayyorlash texnologiyasi, davlatning rahbar kadrlarga qo'yayotgan talablari o'rganilib, yangilanib boriladi. Bu esa rahbarlarning bilim darajasini oshirish, siyosiy ongi, ma'naviyatini va mafkuraviy tayyorgarligini yuksaltirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

**Sakkizinchi bosqich.** Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'lib borishni talab qiladi.

Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish ularning yangi bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshadi. Shu o'rinda, bu ustivor vazifa respublika rahbar kadrlar tayyorlash dargohlariga yuklatilgan bo'lib, ulada faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq va sohalarda ixtisoslashgan malaka oshirish, qayta tayyorlash kurslarda maxsus dasturlar asosida borilayotganligini alohida ta'kidlash joiz.

## NAZORAT UCHUN SAVOLLAR

1. Korxona falsafasi deganda nimani tushunasiz?
2. Personalni boshqarishning ingliz tajribasini tushuntirib bering?
3. Personalni boshqarishning Amerika tajribasini tushuntirib bering?
4. Personalni boshqarishning Yaponiya tajribasini tushuntirib bering?
5. «Ringi» tamoyilining mohiyatini tushuntirib bering?
6. Yaponiya kompaniyalarining umumiy tamoyillarini sanab bering?
7. Matsusima firmasining ma'naviy qadriyatlari tushuntirib bering?

# FOYDALANILGAN ADABIYOTLAP RO'YXATI


1. Karimov I.A. Biz o'z kelajagimizni o'z qo'limiz bilan quramiz. T.7-T.: O'zbekiston. 1999.-410 b.

2. Karimov I.A. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot-pirovard maqsadimiz. T.8-T.: O'zbekiston. 2000.-522 b.

3. Karimov I.A.Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz. T.9-T.: O'zbekiston. 2001.-432 b.

4. Karimov I.A. Bizning bosh maqsadimiz-jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. T.: "O'zbekiston", 2005.-96 b.

5. Abdurahmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti (nazaroya va amaliyot). Oliy o'quv yurtlari uchun darslik. T.: «Mehnat», 2004. -672-b.

6. Personalni boshqarish: (O'quv qo'llanma) // Mualliflar jamoasi: Q.Abdurahmanov va boshq./.-T.: "Sharq", 1998.-272 b.

7. Байхэм, Уильям, С., Смит, Одри, Б., Пизи, Мэтью, Дж. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей.: Пер. С анг. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. с.56

8. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмета: пер. с анг./ Под ред. Ю.Н.Капутерского-СПб: Издательство «Питер», 1999.-816 с.

9. Егоршин А.П. Управление персаналом: Учебник для вузов.-3-е изд.-Н.Новгород: НИМБ, 2001.-720 с.

10. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления.-М.: Дело, 1993.

11. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров.-М.:Дело, 1995.

12. Кибанов А.Я. Основы управления персаналом: Учебник.-М.: ИНФРА-М, 2002.-304 с.- (Серия "Высшее образование")

13. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие М.: Дело, 2002.-312 с.

14. Крюков А.С. «Основы управленческой деятельности в рыночных условиях» (практическое пособие для начинающего менеджера) 2-ое издание Т., «Мехнат», 1999 77 с.

15. Мардас А.Н., Мардасй О.А. Организационный менеджмент/ .-СПб.: Питер, 2003.-336 с.

16. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения/ Под ред. Страховой О.А.-Спб: Питер, 2001.-144 с.

17. Попов С.Г. Управление персаналом: Учебное пособие.-М.:Ось-89, 2002. 144 с.

18. Райзберг Б.А. Курс управления экономикой.-СПб.: Питер 2003.-528 с.

19. Фильев В.И. Организация, нормирование и оплата труда. Опыт зарубежных стран// Управление персоналом. №9 (3). 1996.

## MUNDARIJA


SO'ZBOSHI ..... 3
I BOB. PERSONALNI BOSHQARISH ASOSLARI ..... 5
1.1. Personalni boshqarish mazmuni va mohiyati ..... 5
1.2. Personalni boshqarish tamoyillari ..... 13
1.3. Personalni boshqarish usullari ..... 17
1.4. Personalni boshqarish uslublari ..... 20
1.5. Personalni boshqarishda zamonaviy yondashuvlar ..... 27
II BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA PERSONAL BILAN ISHLASHNI TASHKIL ETISH ..... 31
2.1. Boshqaruv personali mehnatini tashkil etishning mohiyati, maqsad va vazifalari ..... 31
2.2. Rahbarning ish vaqti va undan foydalanish ..... 35
2.3. Insonning korxona va tashkilotdagi roli, uni boshqarish ..... 41
2.4. Korxona bo'linmalarining tarkibi va tuzilmasini loyihalashtirish usullari ..... 58
2.5. Tashkilotda vakolatlarni taqsimlash ..... 64
2.6. Tashkilotda mehnat unumdorligini boshqarish ..... 66
2.7. Tashkilotda ziddiyatlar va ularni hal etish ..... 75
III BOB. PERSONALNI JOY-JOYIGA QO'YISH ..... 78
3.1. Personalni joylashtirish tamoyillari va uslublari ..... 78
3.2. Karyeraning tipli modellari ..... 79
3.3. Karyerani rejalashtirish ..... 81
3.4. Karyera turlari va bosqichlari ..... 83
3.5. Mehnatga haq to'lashning tashkiliy asoslari va mehnatni me'yorlashtirish usullari ..... 87
IV BOB. PERSONALNI TANLASH ASOSLARI ..... 93
4.1. Korxonalarda personalni shakllantirish va tashkil qilish amaliyoti ..... 93
4.2. Personalni tanlash jarayoni ..... 102
4.3. Personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish ..... 104
4.4. Personalga bo'lgan ehtiyojni hisoblash ..... 107
4.5. Personalni tanlash mezonlari ..... 109
V BOB. KORXONADA PERSONALNI BAHOLASH ..... 114
5.1. Personalni baholash usullari va bosqichlari ..... 114
5.2. Personalni baholash muammolari va ularni hal etish ..... 117
5.3. Personal attestatsiyasi ..... 124
5.4. Personal ishini baholashning noan'anaviy usullari ..... 131
5.5. Personal mehnati sifatini baholash: darajalar, yondashuvlar ..... 132
VI BOB. PERSONALNI BOSHQARISH STRATEGIYASI ..... 137
6.1. Kadrlar siyosati mohiyati ..... 137
6.2. Kadrlar siyosatini loyihalashtirish bosqichlari ..... 141
6.3. Korxona rivojlanishining turli bosqichlarida kadrlar menejmenti ..... 142
6.4. Kadrlar zaxirasini shakllantirish ..... 146
VII BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA PERSONAL XULQ-ATVORINI BOSHQARISH ..... 151
7.1. Boshqaruvning psixologik asoslari ..... 151
7.2. Shaxs xulq-atvori nazariyasi ..... 154

7.3. Shaxsning guruhlardagi xulq-atvori ..... 159
7.4. Guruhning umumiy maqsadlari ..... 161
VIII BOB. PERSONAL BOSHQARUVIDA MEHNAT MUNOSABATLARI ETIKASI ..... 165
8.1. Personalni ijtimoiy-psixologik boshqarishning nazariy muammolari ..... 165
8.2. Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo munosabatlar va uning umumiy qonuniyatlari ..... 174
8.3. Salomlashish, taqdim qilish va ishbilarmon kishining tashqi qiyofasi ..... 175
8.4. Ishga doir suhbat yuritish va telefonda gaplashish odobi ..... 177
8.5. Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish qoidalari ..... 179
8.6. Notiqlik san'ati asoslari ..... 181
IX BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA RAHBAR PSIXOLOGYASI ..... 183
9.1. Rahbar qobiliyati va psixologik omillar ..... 183
9.2. Rahbarning ish usuli va texnologiyasi ..... 187
9.3. Rahbar xodimlar mehnatini ilmiy asosda tashkil qilishning psixologik muammolari ..... 192
X BOB. KORXONA VA TASHKILOTLARDA PERSONAL XAVFSIZLIGINI BOSHQARISH ..... 195
10.1. Korxona va tashkilotlarda xavfsizlik texnikasi ..... 195
10.2. Personal sog'lig'ini muhofaza qilish tizimini boshqarish ..... 198
10.3. Korxona (firma)ning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash ..... 200
XI BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA NIZO VA STRESSLARNING OLDINI OLISH ..... 205
11.1. Nizolar va ularni boshqarish ..... 205
11.2. Stresslarni boshqarish ..... 227
XII BOB. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH SAMARADORLIGINI BAHOLASH ..... 232
12.1. Xodimlar bilan ishlash jarayonlarini tashkil etish texnologiyalari ..... 232
12.2. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish xarajatlarini baholash ..... 234
12.3. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining iqtisodiy samaradorligini baholash ..... 239
12.4. Personalni boshqarish texnologiyasi va tizimini takomillashtirish loyihalarining ijtimoiy samaradorligini baholash ..... 249
12.5. Personal faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillari ..... 253
XIII BOB. KADRLAR TIZIMIDAGI YANGILIKLARNI BOSHQARISH ..... 257
13.1. Kadrlar tizimidagi innovatikaning asosiy tushunchalari ..... 257
13.2. Kadrlarga oid yangiliklarning mohiyati va ularni tasniflash ..... 259
13.3. Innovatsion-kadrlar menejmenti tushunchasi va uning asosiy maqsadlari ..... 263
13.4. Kadrlar ishida yangiliklarni sabab jihatdan ta'minlash ..... 265
XIV BOB. «INSON KAPITALI» KONSEPSIYASI ..... 267
14.1. Inson kapitali nazariyasi ..... 267

14.2. «Inson resurslari tahlili" konsepsiyasi ..... 279
14.3. Personal uchun harajatlarni aniqlash ..... 281
14.4. Xodimlarning individual qiymatini o'lchash modellari ..... 284
XV BOB. PERSONALNI BOSHQARISHNING
CHET EL TAJRIBASI ..... 292
15.1. Korxona falsafasi ..... 292
15.2. Angliya tajribasi ..... 296
15.3. Amerika tajribasi ..... 297
15.4. Yaponiya tajribasi. Yapon an'analari ..... 299
15.5. Fransiya tajribasi ..... 305
15.6. *O'quv muassasalarida malaka oshirish* ..... 307
15.7. Zamonaviy rahbar modeli ..... 311
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI ..... 317

**ZAYNUTDINOV SHAVKAT NURITDINOVICH,**
**NURIMBETOV RAVSHAN IBRAGIMOVICH**

# PERSONALNI BOSHQARISH

*Oliy o'quv yurtlari talabalari*
*uchun o'quv qo'llanma*

Toshkent — «Yangiyul poligraph service» — 2007

Muharrir *SH. Hasanov*
Rassom *T. Qanoatov*
Texnik muharrir *J. Bekiyeva*
Musahhiha *N. Nurmatova*
Sahifalovchi *H. Xodjayeva*

Original-maketdan bosishga ruxsat etildi 17.08.2007.
Bichimi 60x90 $^{1}/_{16}$. Kegli 11 shponli.
«School Book New» garniturasi. Ofset bosma usulida bosildi.
Bosma tabog'i 20,0. Shartli bosma tabog'i 20,0.
Nashr bosma tabog'i 18,7.
Nusxasi 1000. Buyurtma № 30.

Bahosi shartnoma asosida.

«Yangiyul poligraph service» MCHJ bosmaxonasida bosildi.
Yangiyo'l sh., Samarqand ko'chasi, 44.