

**Қ.Т.ХУДОЙБЕРГАНОВ**

**ХОДИМЛАР  
МЕНЕЖМЕНТИ**

**ТОШКЕНТ**

8,24(07)

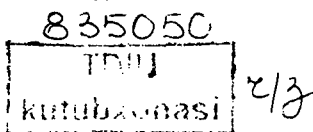
87 Қ.Т.Худойбергенов

Ходимлар менежменти. Ўқув қўлланма, тўлдирилган нашри.  
Тошкент, 2010, 620 б.

Мазкур уч қисмдан иборат китобда ходимлар менежменти асослари, замонавий корхона ва ташкилотларда ходимларни бошқариш билан боғлиқ барча масалалар, иш ҳақи тўлаш усуллари, ташкилот жамоасининг фаолиятини асосий кўрсаткичлари ва уларни таҳлил қилиш, жамоани самарали бошқариш бўйича тавсияномалар берилган. Китобда бозор иқтисодиёти шароитида замонавий корхона ва ташкилотларни ривожлантириш моделлари, мукаммаллашган ва интеллектуал ташкилот яратиш муаммолари, йўл-йўриқлари келтирилган. Назариялар амалиётдан олинган амалий ҳолатлар, тестлар билан бойитилган, ҳамда ривожланган давлатлардаги бой тажрибалар ҳам ўз баёнини тошган.

Қўлланмадан бошқариш билан боғлиқ бўлган барча йўналишдаги олий ўқув юр்தларининг талабалари, магистрлари, аспирантлари ва профессор-ўқитувчилари, ҳамда раҳбарликка ва менежерликка қизиқувчилар фойдаланишлари мумкин.

Тошкент автомобил йўллар институти Илмий кенгаши,  
«Автотранспорт иқтисодиёти ва менежменти» кафедраси кенгаши  
(2002й., 2005й., 2007й., 14.05.2008 й. № 6 – баённома ва 25.05.2009 й.,  
№ 7) қарори асосида chop этилди.



Тақризчилар: т.ф.д., профессор Д.Н.Ахмедов  
и.ф.д., профессор З.Ҳ.Саидов  
т.ф.д., профессор К.А.Ахметов  
т.ф.д., профессор Н.Н.Ибрагимов

Компьютер ишлари  
Қобилжонова Моҳирабону Қобилжон қизи

## МУНДАРИЖА

	КИРИШ	8
	<b>1 – ҚИСМ</b>	
<b>I</b>	<b>ХОДИМЛАР МЕНЕЖМЕНТИ АСОСЛАРИ</b>	11
	1.1. Ходимлар менежменти – мустақил фан	11
	1.2. Ходимларни бошқариш концепциялари таҳлили	15
	1.3 Ходимларни бошқариш тизимининг асослари	18
	1.4. Кадрлар (ходимлар) сиёсати	29
<b>II</b>	<b>ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ВАЗИФАЛАРИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ</b>	36
	2.1. Жамоани бошқаришнинг қисқача тарихи	36
	2.2. Собиқ Совет давлатида инсон ресурсларини бошқариш	41
	2.3. Замонавий корпорацияларда инсон ресурсларини бошқариш вазифалари	43
	2.4. Жамоани ким бошқариши керак: бўлим раҳбарларими ёки инсон ресурслари мутахассисларими?	47
	2.5. Амалий ҳолатлар таҳлили	51
<b>III</b>	<b>ЗАМОНАВИЙ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИ ОҚИЛОНА БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ</b>	55
	3.1. Ходимларни оқилона бошқариш. Раҳбарлик лавозими	55
	3.2. Инсон омили. Корхона ва ташкилотлар ва уларнинг шаклланиши	66
	3.3. Раҳбар ходимнинг фаолияти ва бошқарув цикли	82
	3.4. Ходимларни бошқаришнинг асосий тамойиллари	100
	3.5. Раҳбар – менежернинг тарбиявий фаолияти	108
	3.6. Раҳбар – тадбиркорнинг ахлоқ ва одоби	113
	3.7. Инсон ресурсларини бошқариш жараёнлари	124
<b>IV</b>	<b>ХОДИМЛАРНИ ТАНЛАШ, ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ</b>	140
	4.1. Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилиш	140
	4.2. Заҳира ходимлари билан ишлаш	151
	4.3. Ходимлар малакасини ошириш. Мутахассислик бўйича ходимларни ўстириш ва ўқитиш	169
	4.4. Меҳнат қилиш асослари	178
	4.5. Ходимларни бошқаришдаги янги шакллар, мослашув	189
<b>V</b>	<b>ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШДАГИ КЕЛИШМОВЧИЛИК, НИЗО, ИХТИЛОФ ВА АСАББУЗАР ҲОЛАТЛАР. УЛАРНИ БОШҚАРИШ</b>	196
	5.1. Ихтилофлар, келишмовчиликлар, низолар	196
	5.2. Ихтилоф турлари	198

	14.2. Бошқариш тизими, ташқи муҳит ва ташкилот маданияти	454
	14.3. Бошқариш тизимининг яхлитлиги	455
	14.4. Жамоани бошқариш хизматининг ривожланиши ва омилкорлик	457
	14.5. Амалий ҳолатлар таҳлили	459
	Фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар	464
	ИЛОВАЛАР	471
<b>3 – ҚИСМ</b>		
<b>XV.</b>	<b>РАҲБАРНИНГ ЎЗ ФАОЛИЯТИДА ЗАМОНАВИЙ ИНФОРМАЦИОН ТЕХНОЛОГИЯДАН ФОЙДАЛАНИШИ</b>	<b>488</b>
<b>XVI.</b>	<b>МЕНЕЖМЕНТДА ИҚТИСОДИЙ МАТЕМАТИК УСУЛЛАР ВА МОДЕЛЛАР</b>	<b>493</b>
	16.1. Иқтисодий математик моделлаштириш	493
	16.2. Моделлаштириш босқичлари	495
	16.3. Баъзи иқтисодий масалаларнинг математик моделлари	496
	16.4. Транспорт масаласи ва ечиш усуллари	499
	16.5. Чизиқли ва чизиқсиз программалаш турлари	501
	16.6. Динамик программалаш масаласи ва ечиш усуллари	503
	16.7. Башорат қилиш асослари	504
	16.8. Менежментда тасодифий қидирув усуллари ва уларни транспортда қўлланиши	508
<b>XVII.</b>	<b>БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА ЕТАКЧИЛИК, КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МОДЕЛЛАРИ</b>	<b>512</b>
	17.1. Корхона ва ташкилотларни ривожлантириш моделлари	512
	17.2. Мукаммаллашган ташкилот модели	514
	17.3. Интеллектуал ташкилот тузиш муаммоси	517
	17.4. Қандай қилиб мукаммаллашувчи ташкилот бўлиш мумкин?	518
	17.5. Мукаммаллашувчи ташкилот яратиш борасида учрайдиган тўсиқ	519
	17.6. Ташкилотни «мукаммаллашувчи ташкилот» даражасига етиша олиш қobiliятини аниқлаш экспресс — диагностикаси	521



	17.7. Мукаммаллашувчи ташкилотнинг асосий белгилари	523
	17.8. Келажакни тасаввур қила олиш ва уни ривожлантириш йўллари	525
	17.9. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларда етакчилик муаммолари	528
<b>XVIII.</b>	<b>РАЎБАРНИНГ ЎЗ ВАҚТИДАН УНУМЛИ ФойДАЛАНИШ САЪНАТИ</b>	539
	18.1. Вақтнинг қадрига етиш	539
	18.2. Кенгаш ва йиғилишлар	542
	18.3. Одамларни қабул қилиш	545
	18.4. Амалиётдан олинган қизиқарли масалалар ва топшириқлар	549
<b>XIX.</b>	<b>МЕЎНАТНИ МУЎФАЗА ҚИЛИШ ВА МЕЎНАТ ХАВФСИЗЛИГИ МЕНЕЖМЕНТИ</b>	560
	19.1. Меўнатни муўфаза қилиш соҳасидаги давлат сиёсати	560
	19.2. Меўнатни муўфаза қилиш ва меўнат хавфсизлиги менежменти	561
	19.3. Меўнат муўфазасини режалаштириш	565
	19.4. Меўнат хавфсизлиги ва меўнат муўфазаси тадбирларининг иқтисодий самарадорлиги	576
<b>XX.</b>	<b>МУҚАДДАС КИТОБДАН, ҲАДИСЛАРДАН, ХАЛҚ ДУРДОНАЛАРИДАН НАМУНАЛАР</b>	579
	20.1. Қуръони Каримда раўбарлик тўғрисида	580
	20.2. Ҳадислардан намуналар	581
	20.3. Донолар бисотидан	582
	Фойдаланилган ва тавсия этиладиган адабиётлар (3 – қисм учун)	588
	<b>ХУЛОСА</b>	592
	<b>ИЛОВА.</b> Муаллифнинг нашр қилинган илмий ва ўқув – услубий ишлари рўйхати	594

## БИРИНЧИ ҚИСМ

Дин одамзодни ҳеч қачон ёмон йўлга бошламайди. Дин бу дунёнинг ўткинчи эканини, оҳиратни эслатиб туради, одам боласини хушёр бўлишга, ҳаром йўллардан узоқ юришга, яхши бўлишга, яхши из қолдиришга ундаб туради. Биз динга бундан кейин ҳам барча шарт-шароитларни яратиб беришимиз керак. Диний расм – русумларга, байрамларга, диний тарбия ва таълимга доимо жиддий эътибор бериллади.

И.А.Каримов

### I – БОБ. ХОДИМЛАР МЕНЕЖМЕНТИ АСОСЛАРИ

**Бобнинг мақсади:**

- Ходимлар менежменти асосларини кўриб чиқиш.
- Ходимлар менежменти мустақил фанлигининг баёни.
- Ходимларни бошқариш концепциялари таҳлили.
- Ходимларни бошқариш тизими мазмунини кўрсатиш.
- Замонавий кадрлар сиёсати.

#### 1.1. Ходимлар менежменти – мустақил фан

Ходимлар менежменти ҳар бир корхона ва ташкилотда ходимлар билан бўладиган мулоқотни, жараёнларни, ахборотларни тўлиқ қамраб олади. Шу сабабли у мустақил фан ва алоҳида бошқариш тизими ҳисобланади.

Ишлаб чиқариш фаолияти жараёнида инсонларни бошқариш тажрибаси кўп асрлар давомида тўпланади ва шаклланади. Бу катта тажрибага кўп давлатлар ўз ҳиссаларини қўшдилар. Бу муаммога ҳар хил ёндашишлар бўлиб, АҚШ ва Япония давлатларида бу жуда ҳам сезиларли даражада.

Кўп ривожланаётган давлатларнинг ялпи бозор иқтисодиётига ўтиши муносабати билан, ҳамда ривожланиш ва тараққиётнинг глобаллашуви натижасида каттадан катта кўп иқтисодий муаммолар юзага чиқди. Бу муаммоларнинг

## КИРИШ

**Ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётини шакллантириш** ўз навбатида корхоналарда ходимларни бошқаришда назарий ва амалий ишларни бажаришга олиб келади.

Бозор иқтисодиёти шароитида ташкилотларнинг бозор билан боғлиқ фаолияти натижаси ходимларнинг иш самарадорлигига боғлиқ бўлиш билан бирга, уларнинг якуний фаолиятдан барча ходимлар манфаатдор бўлади. Корхоналарда кадрлар сиёсати, ички ва ташқи имкониятлардан оқилона фойдаланиш ҳамда зарурий ҳаражатларнинг барча турларини камайтириш, барча ресурслардан самарали фойдаланиш ва меҳнат унумдорлигини оширишга қодир бўлган тизимлар ҳал қилиб беради.

Жаҳон сиёсий харитасида, Осиё қитғасининг марказида турган Ўзбекистон мустақил давлат сифатида тобора кўпроқ тилга тушмоқда. Ўзбекистонда юз бераётган прогрессив ўзгаришлар, унинг жуда катта бойликлари, ишлаб чиқариш, илмий – техникавий ва интеллектуал имкониятлари, ноёб миллий – маданий мероси, ўзига хос минталятеги халқимиз тарихи ва ҳозирги ҳаёти билан қизиқаётган дунёнинг барча минтақаларидаги сиёсатчилар, бизнесчилар, оддий одамларни ўлкамизга тобора кўпроқ жалб этмоқда.

Ижтимоий – иқтисодий ўзгаришлар суръати тобора авж олмақда. Ўзбекистон жамиятни ислоҳ қилишнинг ўзи танлаган йўли тамойилларини рўёбга чиқара бориб, кейинги йилларда кўп тармоқли иқтисодиёт асосларини, давлат томонидан бошқарилишнинг янги тизимини, етарли бозор ислохотларининг бошқа вазифаларини ҳал қилиш борасида сезиларли ютуқларга эришди. Бозор ислохотларининг ҳуқуқий негизи тобора мустаҳкамланиб, равнақ топмоқда.

Ўзбекистон Республикасининг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига ўтишни таъминлашда ва унинг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»ни амалга оширишда билимдон ва ишбилармон мутахассисларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий – иқтисодий аҳамиятга эга.

Президентимиз И.А.Каримов томонидан 2010 йилни Баркамол авлод йили деб эълон қилиниши муносабати билан нафақат бу йил кейинги йилларда ҳам ёшларга катта эътибор қаратилади. Баркамол авлодни илмли, билимли, комил инсонлар қилиб тарбиялаш профессор – ўқитувчилардан янада ғайрат билан ижод қилишни талаб қилади.

Шу муносабат билан, айниқса авваллари диққат эътибор қилинмаган масалалар юзага чиқди. Бошқарув меҳнати самарадорлигининг кўп масалалари ва қирраларига аҳамият бериладиган бўлди. Меҳнат самарадорлигининг энг асосий

масаласи — мойилликка катта эътибор берилмоқда. Инсон ресурслари ва муносабатларининг бу кўрсатиб ўтилган ва бошқа келтирилган қирралари ҳаммаси биргаликда ходимлар менежментини ташкил қилади.

Мазкур китоб шартли равишда уч қисмга ажратилган. Биринчи қисм олти бобдан иборат бўлиб, унда инсон ресурсларини бошқариш вазифаларининг ривожланиши, замонавий корхона ва ташкилотларда ходимларни оқилона бошқариш йўл-йўриқлари, ходимларни ишга қабул қилиш ва уларни бошқариш, учраб турдиган ҳар хил низо, асаббузар ҳолатлар ва уларни бошқариш, алоқа (коммуникациянинг) роли ва вазифалари ёритилган. Саккиз бобдан иборат иккинчи қисмда ходимларни бошқариш тизимлари ва усуллари, уларни объектив баҳолаш масалалари, иш ҳақи тўлаш усуллари ҳамда ташкилот жамоасини самарали бошқариш масалалари кўрилган. Китобнинг учинчи қисми олти бобдан иборат бўлиб, унда замонавий корхона ва ташкилотларда информация технологияларни ва иқтисодий математик усуллари қўллаш, меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик масалалари, бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларни ривожлантириш усуллари келтирилган. Бундай шароитда фаолият юритаётган мукаммаллашган ташкилотлар (обучаюҳаяся организация) моделлари, бу даражага эришиш йўл-йўриқлари, интеллектуал ташкилот тузиш муаммолари кўрсатиб ўтилган. Шунинг таъкидлаш керакки, бозор иқтисодиёти шароитида кўпдан бери яшаб келаётган Америка, Япония ва Англия давлатларидаги корхоналарнинг ходимларини бошқариш тажрибаси кўпчилик учун қизиқарли жанлигини ҳисобга олиб, уларни батафсил ёритишга ҳаракат қилинди.

Бу китобда Муқаддас китобдан, Ҳадислардан, халқ дурдоналаридан намуналар келтирилиши азиз китобхоннинг маънавий — маърифий билимларини янада юксалишига ўз ҳиссасини қўшади деган умиддамиз.

асосийларидан бири инсон ресурсларидан тўлиқ фойдаланиш, ҳамда ишлаб турган инсонларни унумли ишлатиш ҳисобланади.

Ходимлар потенциалидан фойдаланиш, самарадорлигини яхшилаш, ходимларни бошқаришнинг янги концепцияси ишлаб чиқишига олиб келди ва қуйидаги масалаларга катта диққат эътибор қаратади: ходимларни танлаш жараёни ва усуллари; уларнинг ишини баҳолашни илмий асосланган мезонларини ишлаб чиқиш; бошқарув ходимлари сонини тўғри аниқлаш усулини ишлаб чиқиш ва ҳаётга тадбиқ қилиш; бошқарув самарадорлигини аниқлаш ва улардан унумли фойдаланиш.

Ходимларни доимий малакасини ошириш муаммоси билан астойдил шуғуллана бошладилар, чунки таълимга сарф қилинган 1 доллар 5—10 баробар бўлиб қайтиб келиши маълум бўлди. Корхонанинг умумий мақсадини амалга оширишга мос бўлган ходимларнинг ташкилий ҳулқини ишлаб чиқиш (яратиш) муаммоси юзага келди. Бунга қуйидагилар туртки бўлди: корхона фалсафасининг яратилиши; ташкилий маданиятнинг юқори даражада бўлиши; ходимлар эҳтиёжининг ўсиш даражасини аниқлаш, уларни қондириш тўғрисидаги ғамхўрлик ва бошқалар.

Ишлаб чиқариш психологияси ва социологияси илмий тадқиқотларининг асосини ва объектини ходимларнинг мойиллиги ташкил қилади. Ходимларнинг корхонага ва унумли ишлашга қизиқтириш борасида янги йўналишлар пайдо бўлди. Мойилликнинг ишлаб турган мазмуни назариялари қаторига янгилари келиб қўшилади: таъсир қилувчи (уйғотувчи) янги мотивлар ишлатила бошланди; тенглаштириш ва кўникиш мотивлари юзага келди. Меҳнатни ташкил қилиш бўйича ва чет элларда тўпланган бой тажриба ҳар томонлама чуқур таҳлил қилинди; ишлаб чиқариш шарт—шароитлари ва маҳаллий шароит ҳисобга олинди. Ҳар бир раҳбар сардор (лидер) ўз ходимлари тўғрисида қуйидаги асосий маълумотларни билиши зарур:

а) унга нима ёқади, уни нима қизиқтиради ва у нимага интиляпти;

б) бу ходим нима қила олади. Нимани билади, унга қандай топшириқ бериш мумкин;

в) у нимага эришган, унинг малакасини оширишга қандай ёрдам бериш мумкин, ўз соҳасига яқин қўшимча мутахассислик бўйича ўсишни қандай таъминлаш мумкин.

Ходимларнинг ишда мартабасини оширишга катта эътибор берилади. Агар ходим жуда тез юқори лавозимларга кўтарила олса, унинг фойдаси корхонага кўпроқ тегади деб ҳисобланади. Шу сабабли ҳар бир ходимнинг мартабасини кўтариш корхона раҳбари учун асосий муаммолардан деб қаралади. Шу муносабат билан ходимларни бошқариш хизмати бўлимнинг вазифалари тубдан ўзгариши лозим. Ҳар бир корхона ва ташкилотдаги (кадрлар) ходимлар бўлими бундай масалалар билан умуман



шуғуланмаганлар. Ходимларни бошқариш соҳасидаги муаммолар ва ҳар кунги ходимлар билан бўладиган мулоқатлар ва улар тўғрисида қайғуриш раҳбариятнинг диққат марказида бўлмоғи лозим.

Келажакда илм—фан тараққиётининг ривожланиши муносабати билан моддий қизиқишга нисбатан меҳнат қилиш шароити ва унинг мазмунига эътиборнинг кучайиши кузатилади.

Бозор иқтисодиёти шароитида агар корхона ва ташкилотлар ўз вақтида атроф—муҳитдаги шароитни тўғри баҳолай олсаларгина ва жамият тараққиётининг ривожланиши тенденциясини кўра олсаларгина рақобат кучайган ҳолатда ҳам ўз фаолиятларини довом эттира оладилар.

Бозор иқтисодиёти шароитида ходимларни муваффақиятли бошқариш учун доим қуйидагиларга амал қилиш лозим: ишлаб чиқаришни ташқаридан бўладиган таъсирларга мослаштириш, атроф—муҳитдаги шароитнинг таъсирини таҳлил қилиш ва доимий ҳисобга олиб бориш зарур. Бу бўлимда бозор иқтисодиёти шароитида ходимлар билан ишлаш тажрибаси ёритилади. Бунда албатта, бу соҳадаги ўзимизга ва чет эллардаги ишларни умумлаштиришга ҳаракат қилинди.

Менежмент бир қанча мустақил ва ўзаро боғланган бўлимлардан иборат. Ходимларни бошқариш унинг катта, ҳам асосий бўлими бўлиб, кейинг вақтда мустақил фан сифатида ажралиб чиқди. Бундай бўлишига кўп давлатларнинг бозор иқтисодиётига ўтиши ҳам туртки бўлди. Кўп фанларнинг мураккаб ўзаро алоқаси ва бирлашуви чегарасида пайдо бўлган бу фан қуйидаги муаммо ва масалалар билан шуғуланади: ходимлар билан ишлаш тизими, бу ишни ташкил қилиш усуллари; инсонларнинг самарали ишлаши ва уларнинг меҳнатини объектив тақдирлаш; меҳнатга ва корхонага мойиллигини ҳосил қилиш ва ошириш каби масалалар. Марказлашган ва тақсимлаш иқтисодиётидан бозор иқтисодиётига ўтилиши ривожланган давлатларнинг бу соҳадаги бой тажрибасига мурожаат қилишга мажбур қилди. Улар бозор иқтисодиёти шароитида кўп йиллардан бери муваффақиятли фаолият кўрсатиб келмоқдалар. Бу тажрибани ўрганиш шуни кўрсатадики, кўп йиллардан буён ишлатилиб келинаётган услублардан воз кечиш, қўтилмаган натижаларга олиб келди. Уларнинг баъзиларини қуйида келтирамыз:

1. Собияқ совет давлатида ва чет эл давлатларида К.Маркс китобларини ўқир эдилар. Катта—катта корхоналарнинг менежерларига ундаги бир таълимот ёқмас эди: пролетариат уларни таг—томири билан йўқ қилувчи, гўркови деб ҳисобланади. Улар ишчиларнинг ойлигини юз йилдан кўпроқ давр ичида маҳсулот тан нархининг 60—65% даражасига етказиб қўйдилар. МДҲ давлатларида бу кўрсаткич — 20 — 25% бундай шароитда чет элда ходимларнинг нормал ишларини таъминлаш учун раҳбар

қандай бўлиши керак? Натияжада ўша давр учун янги бўлган тушунчалар пайдо бўлади: оқ йиғиш; сариқ йиғиш; қора йиғиш. Ривожланган давлатларда оқ йиғишда ишлайдиганларнинг ойлиги 5 минг долларгача бўлди. Сариқ йиғишда ишлайдиганларнинг (Сингапур, Малайзия, Гонконг) ойлиги 300—500 долларни ташкил қилади. Қора йиғишда ишлайдиганларнинг ойлиги бор йўғи 30—50 доллардан иборат бўлди. Ривожланган давлатларнинг арзон ишчи кучидан фойдаланишга бўлган ҳаракатлари ана шундан келиб чиқди.

2. Бошқарув ходимлари (раҳбарлар ва мутахассислар) нинг улуши корхона ва ташкилот ходимларининг умумий сонига нисбати қуйидагича бўлди: Ҳиндистонда—3%; Покистонда—5%; Алжирда—8%; Россия ва Ўзбекистонда—17—20%; Япония—25%; Швеция ва Англия—28—30%; АҚШда—32%. Бу кўрсаткич фақат самарадорликнинг ўзини билдирмай, балки ишлаб чиқариш маданиятини ҳам билдиради. Менежер фойда киритилмайдиган ортиқча бошқарув ходимига пул тўлайдими? Бизда ишлаб чиқариш фанлари, маркетинг, реклама ва бошқа бозор иқтисодиёти билан боғлиқ соҳалар бўйича бошқарув ходимлари етишмайди.

3. Биз ходимларимиз менталитетини биламиз—ми? Уларнинг мойиллигини, қизиқишларини, эҳтиёжларини, талабаларини—чи? Менежер бундай ахборотлардан хабардорми? Бизнинг ходимлар бўлими нима билан шуғулланади? Бизда махсус ходимлар хизмати борми? Ходимнинг мартабасини ошириш масалалари билан ким шуғулланади? Биз ўз имкониятларимиздан ходимлар билан ишлашда фойдаланаямиз—ми?

Бу уч мисолдан кўриниб турибдики, бизда ечилмаган муаммолар жуда кўп. Бу масалалар билан махсус шуғулланиш ва конкрет тадбирлар ишлаб чиқиш зарур — бу давр талаби. Ходим (персонал) — бу ишлаб чиқариш ёки бошқарув жараёнлари билан боғлиқ вазифаларни бажарувчи ходимлар бўлиб, улар меҳнат қуролларидан фойдаланган ҳолода меҳнат воситаларини қайта ишлаш билан банд бўлдилар. Ишлаб чиқариш ходимларини икки қисмга ажратиш мумкин: асосий ходимлар—корхоналарнинг кўпроқ йиғиш цехларида ишловчи, физик меҳнат билан банд бўлганлар; ёрдамчи ходимлар—корхонанинг хизмат кўрсатиш ва маҳсулотларни тайёрлаш цехларида банд бўлган ходимлар.

Хизматчилар ёки бошқарув ходимлари — ишлаб чиқаришни бошқариш жараёни билан боғлиқ меҳнат фаолияти юритувчи ходимлар бўлиб, асосан ақлий меҳнат қилувчилардир. Ходимлар менежментда бошқарув ходимларини иккига ажратиб қаралади: раҳбарлар, мутахассислар.

Раҳбарнинг мутахассислардан асосий фарқи шуки, улар юридик шахс бўлиб, қарорлар қабул қилишлари мумкин, ҳамда уларга бўйсинувчи бошқа ходимлар бўлади. Бошқарув назариясида ҳам улар иккига бўлиб қаралади: чизиқли раҳбарлар ва вазифавий

раҳбарлар. Чизикли раҳбарлар бошқарувнинг ҳамма вазифалари бўйича қабул қилинувчи қарорларга жавобгар ҳисобланади. Вазифавий раҳбарларнинг бошқарувнинг баъзи вазифаларини амалга оширадилар.

Бу кўриб ўтилганлардан ташқари, корхона ва ташкилотлар раҳбарларини яна учга ажратиш мумкин: юқори бўғин раҳбарлари (директор ва унинг ёрдамчилари); ўрта бўғин раҳбарлари (бўлим, цех бошлиқлари) ва қўйи бўғин раҳбарлари (участка бошлиқлари, усталар).

Мутахассисларни уларнинг меҳнат натижаларига қараб, учта асосий гуруҳга ажратилади:

а) вазифавий мутахассислар — уларнинг меҳнат фаолиятининг натижаси — бошқарув ахборотлари ҳасобланади (референтлар, иқтисодчилар, ҳисоб — китобчилар, маркетологлар ва бошқалар);

б) инженер — мутахассислар — уларнинг меҳнат фаолияти натижаси — ишлаб чиқариш техникаси ва технологияси соҳалари бўйича лойиҳа ахборотлари ёки конструкторлик — технологик ахборотлар ҳисобланади;

в) хизматчилар — техник мутахассислар машинистка ва операторлар, курьер, лифтчилар, официантлар, омборчилар ва бошқалар. Улар бошқариш жараёнида ёрдамчи вазифаларни бажарадилар.

## 1.2. Ходимларни бошқариш концепциялари таҳлили

Бу бўлимда қуйидаги масалалар кўрилади:

1. Россия олими П.Евенок концепцияси.

2. Англия олими С.Хизнинг ходимлар билан ишлаш йўналишлари.

3. АҚШ ва Японияда ходимларни бошқаришни ўзига хос томонлари.

1. Россия олими П.Евенок концепцияси. Россия олими П.Евенок ходимларни бошқаришни тўртта концепциясини илгари суради:

1) XIX аср охири ва 1960 йиллар давомида меҳнат ресурсларидан фойдаланишни инсоннинг меҳнат қилиш ва давлат томонидан уни эксплуатация қилиниши функцияси тарихида кўриш (қараш);

2) Ходимларни бошқаришни 1930 йиллардан қараб кўриш, бунда инсон ўзи формал эгаллаган лавозими (усуллар, технологиялар, функциялар) нуқтаи назаридан қараш;

3) Инсон ресурсларига бошқаришда инсон эгаллаган лавозими нуқтаи назаридан эмас, балки ижтимоий ташкилотни элементи деб қараш (меҳнат функцияси, ижтимоий муносабатлар, ишчини аҳволи), ёки инсон омилининг фаоллашуви;

4) Инсонни бошқариш. Инсон ташкилотнинг бош субъекти, бошқаришнинг ўзига хос, махсус объекти деб қараш. Инсоннинг хоҳиши ва қобилиятига яраша корхона ва ташкилотнинг тузилиши ва стратегияси аниқланади. Бу йўналишнинг асосчилари К.Мадуста ва А.Морита ҳисобланади.



1.1 – чизма. Ходимларни бошқариш концепцияси.

**2. Англия олими С.Хизнинг ходимлар билан ишлаш йўналишлари.** Англия профессори С.Хиз ходимлар билан ишлашнинг етита йўналишни ажратиб кўрсатади;

1. Маҳсулотнинг таннархидаги иш ҳақи фондига сарф – ҳаражатлар улушини камайтириш. Бу мақсадга эришиш учун ходимларни икки гуруҳга ажратилади: ойлик маоши максимал даражада бўлган юқори малакали мутахассислар ва ойлиги минимал даражада бўлган ёланган ишчилар.

2. Ишчилар – бу ресурслардан, уларни максимал даражага етказиши (қобилиятини билиш, мойилиги ва инсон муносабатлар).

3. Корхона ва ташкилот стратегияси билан ходимларни бошқариш стратегиясининг ўзаро боғлиқлиги. Портер модели.

4. Ташкилий тузилмани ривожлантириш: умумий мақсад; жамоа бойликлари; жамоа сардорлари; ижтимоий воситалар билан ходимлар назорати: оддий инсонларнинг экстремум натижалари.

5. Ходимларни бошқаришни «Япониялаштириш» (бошқариш бўғинларини минимумлаштириш, юқори даражадаги ташкилий маданият, меҳнатни ташкил қилиш шакллари эгилувчанлиги; юқори даражадаги сифат, фирмага берилганлик ва ходимларни шахсий қизиқишини уйғотувчи бошқа омиллар).

6. Фирма фалсафасини ва кадрлар стратегиясини ишлаб чиқиш, шахсий рағбатлантиришлар, иш ўринларида ажойиб шароитлар яратиш.

7. Тўртта асосий бош аспектдан фойдаланиш: ходимнинг таъсир ўтказиши ва унинг ўзига таъсир кўрсатиш чоралари; рағбатлантириш тизимлари; иш ўринларини ташкил қилиш.

Кадрлар билан ишлаш тизими бешта тизимчалар (тизим ости) дан иборат: кадрлар сиёсати; ходимларни танлаш; ходимларни баҳолаш; ходимларни жой – жойига қўйиш; ходимларни ўқитиб ўрганиш. Ходимлар билан ишлаш тизимларининг ўзаро боғлиқлиги қуйидаги зарурий ҳужжатларда ўз аксини топган: корхона ва ташкилот устаси; унинг фалсафаси; чунки меҳнат қилиш тартиб интизомлари тўғрисидаги қоидалар; жамоа шартномаси; штат рўйхати; меҳнатга ҳақ тўлаш ва мукофотлар тўғрисидаги Низом (қоидалар); бўлимлар тўғрисидаги қоидалар; ходимлар билан шартнома тузиш; лавозимлар бўйича тавсияномалар; регламентлар, меъёронмалар.

**3. АҚШ ва Японияда ходимларни бошқаришнинг ўзига хос томонлари.** АҚШда ходимларни танлаб ишга қабул қилишда умумий мезонлар ишлатилади. У қуйидагилардан ташкил топган: маълумоти; иш тажрибаси; психологик келиша олишлик; жамоада ишлашни билиш; инструмент билан ишлайдиганлар, таъмирловчи усталар, машина йиғувчилар юқори баҳоланади. Мутахассис ишчиларни раҳбарлик лавозимларида ишлашни хоҳламаганлари сабабли усталар етишмайди. Автоматлаштиришни қўллашлари натижасида меҳнат шароити ўзгарди:

а) қаттиқ талаблар ишчилар учун маъқул бўлган турларига алмаштирилади;

б) маъмурият иш ҳажмларининг камайиши ва ходимларни қисқартириш юз берганлиги;

в) эгилувчан (мослашувчан), иш ҳақи тўлаш шаклларига ўтилиши;

г) олимлар, инженерлар ва ишчиларни мақсадли гуруҳларга бириктиши.

Фирма ходимларини (тор) махсус мутахассисликларга йўналтирилиши, ҳамда уларни ўз соҳалари бўйича юқори лавозимларга силжитиб боришларни кўзлайдилар.

Ишга қабул қилишда ҳамма турли – туман тестлардан ўтказилади. Ундан сўнг лавозимларга қўйиш масалалари (процедуралари) ечилади. Ҳар бир ходимнинг ишини баҳолаш йилда бир ёки икки марта ўтказилади. Шу натижага асосан ходимларнинг кейинги ишлаши ҳал қилинади. Ишдан бўшатиш масаласи икки даража юқори бошқарув органларида ҳал қилинади, ҳамда профсоюз ташкилоти билан келишилади. Қарорлар қабул қилиш ҳамда ахборотлар билан ишлаш жараёнларини қайта қурилиши муносабати билан вазифавий хизмат бўлимларини қисқартириш ишлари олиб бормоқда. Форд ўз фирмасининг бошқарув ходимларини 40% га қисқартирди. 835050



Японияда умрбод ёлаш, иш стажининг ошишига ва ишга бўлган муносабатга қараб иш ҳақи ошириб борилади. Асосий тамойиллари:

а) ходимлар манфаати (қизиқиши) билан фирма манфаатининг мос тушиши;

б) ходимларни фирмага юқори даражада боғланганлиги, фирмага ўзини бағишлаганлиги ва унинг манфаатларини доим ҳимоя қилиши;

в) жамоа ишининг шахсий ишга нисбатан бирламчилиги (юқорилиги);

г) ҳамма ходимларининг истисносиз тенг ҳуқуқлилик атмосфераси;

д) уч хил кучларнинг (бошқарувчилар, мутахассислар, инвестор — акционерлар) манфаатларини қўллаб қувватлаш;

е) истеъмолчи ва таъминотчилар билан шерикчиликни ташкил қилиш;

ж) ходимларни тайёрлаш, ўзгарувчан иш ҳақи ўрнатиш, бандликни таъминлаш кафолатланади лекин, бандликни таъминлаш кафолати расмий ҳужжатларда кўрсатилмаган;

з) хоҳлаган соҳадаги ҳар қандай мутахассис раҳбар бўлиши мумкин;

л) малакани ошириш — фирманинг ўзи ишламаган ҳамма бўлимларида ишлаш;

м) жамоада ишлаш, касбларни бирга қўшиб олиб боришни юқори баҳолаш, ишлаб чиқариш муаммоларини ҳал қилишни билиш, ҳар хил масалаларни ечишни ўзаро боғлашни билиш, чизмалар чизиш ва ҳар хил юқори савияда ёзишни билиш.

Ишга қабул қилишда, лавозимни танлашда фирма ўз ходимларига имтиёз беради. Ишга қабул қилишда улар 2—3 даража юқори раҳбар ходимлар билан суҳбатдан ўтадилар. Охириги ечимни ходим билан ишлайдиган раҳбар қабул қилади.

### 1.3 Ходимларни бошқариш тизимининг асослари

Ҳар қандай корхона ва ташкилотда ходимларни бошқариш тизими кўп масалаларни ўз ичига олади. Улар асосан корхона ва ташкилотнинг турига, қўйган мақсадига, катта — кичиклигига ва бошқа кўп омилларга боғлиқ. Бу хусусида алоҳида бобда сўз боради. Ҳозир қуйидаги масалалар бўйича тўхталиб ўтамыз.

1.3.1. Ходимларни жой — жойига қўйиш.

1.3.2. Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш.

1.3.3. Корхона ва ташкилот фалсафаси.

### 1.3.1. Ходимларни жой – жойига қўйиш

Ходимларни жой – жойига қўйиш, ёки ҳар бир иш ўрнида шу жойга ҳар томонлама мос инсон танланиши лозим. Бу қуйидагиларни тўғри ечиш билан ҳал бўлади:

а) Ходимларнинг жойлашиши бўйича усул ва принциплар танлаш;

б) Мартабанинг намунавий моделларини тузиш ва уни оқилона режалаштириш;

г) Меҳнат шароитлари ва ҳақ тўланиши.

Ходимлар жойлашишининг комплекс баҳолаш натижалари, режалаштирилган хизмат мартабаси, ходимларга ҳақ тўлаш ва меҳнат шароитидан келиб чиққан ҳолда, иш жойларини самарали тўлдиришни таъминлайди.

Кадрларнинг илмий асосланган жойлашиши қуйидагиларни белгилайди:

- Хизмат мартабасини режалаштириш – ходимларни ва шахсий улуш, ходимларнинг ёши, ишлаб чиқариш стажи, малака, бўш иш жойлари мавжудлигини баҳолаш натижаларидан келиб чиқиб амалга оширилади;
- Меҳнат шароитлари ва ҳақ тўлаш. Шартномада кафолатланган иш ҳақи ва мукофотлар миқдори кўрсатилади. Иш жойини жиҳозлаш, ижтимоий қулайликлар ва кафолатлар яратиш;
- Кадрларнинг режали ҳаракати. Кадрларнинг лавозимда ўсиши, бошқасига ўтиши, тушиши ва бўшаши, ходимларни баҳолаш натижалари ва ҳақ тўлаш шароитлари, уларнинг манфаатларига мувофиқ ҳолда амалга оширилади.

Кадрлар жойлашиши учун қуйидагилар асос ҳисобланади:

- хизмат мартабаси моделлари;
- корхона фалсафаси;
- меҳнат тўғрисидаги Қонун кодекси;
- аттестация комиссиясининг ҳужжатлари;
- ходим билан шартнома;
- штатлар жадвали;
- лавозим йўриқномалари;
- ходимлар учун имтиёзлар;
- меҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги Низом;
- кадрлар жойлашиши тўғрисидаги Низом.

Кадрлар жойлашиши кадр ишларининг муҳим босқичи бўлиб, у 3 та бир – бирига боғлиқ вазифалардан иборат: ходим салоҳиятини баҳолаш ва унинг шахсий мақсадларидан келиб чиқиб хизмат мартабасини режалаштириш; ходимга ҳақ тўлаш ва меҳнат шароитини аниқлаш ва у билан шартнома тузиш; бошқарув

тизимда кадрларнинг ҳаракатини таъминлаш (лавозимда ўсиш, тушиш, бошқасига ўтиш, бўшаш). Натижада ходимларнинг шахсий хоҳишлари ва уларнинг режали мартабасини инobatта олган ҳолда корхонадаги барча бўш жойлари банд бўлиши керак. Ходимларнинг шахсий истакларини инobatта олган ҳолда лавозимларни рационал бақддигининг илмий асосланганлигини билдиради. Ушбу масала кам ўрганилган бўлиб, бир неча усулларни қўллаш ёрдамида ҳал қилиниши мумкин:

а) кадрни ҳисобга олиш варақаларини таҳлил қилиш ёрдамида, кейинчалик эса эгалланган лавозимлар муддатларини қайта ишлаш ёрдамида. Камчилиги — фақат илгарги тажрибадан фойдаланилади.

б) эгалланган лавозимлар учун рационал ёш тўғрисида олимлар ва корхоналарнинг раҳбарларининг ижтимоий ёки эксперт сўрови асосида. Камчилиги — бозор муносабатлари шароитида тажриба йўқлиги.

в) кўрсатилган усулларни биргаликда қўллаш ва рейтинг ёрдамида кадрларни комплекс баҳолаш орқали конкрет лавозимлар учун ёшнинг рационал ва аттестация натижасида ҳақиқий ёшнинг миқдорларини белгилаш ҳамда конкрет ходимни хизмат бўйича ҳаракатланиш усуллари ва мақсадга мувофиқлиги бўйича масалани ҳал қилиш мумкин. Корхона раҳбарининг оптимал ёши — 40—50 ёш, тузила бўлинмасининг раҳбари учун 30—40 ёш. Ёши юқори бўлган бошқарувчи раҳбарлар учун оптимал ёш — 45—60 ёш.

Кадрлар жойлашишида меҳнатга ҳақ тўлаш асосий муаммодир, чунки ходимлар даромади ҳисобланади ва иш кучи ишлаб чиқаришнинг асосий воситаси бўлиб хизмат қилади. Уни таркибига қуйидаги даромад манбалари киритилади:

- кафолатланган иш ҳақи (белгиланган маош, тариф ставкаси);

- асосий иш ҳақига қўшимчалар (зарарли хоналарда ишлаш, йиллар хизмати, касблар қўшилиши, ортиқча вақт учун, хизмат сафари);

- мукофот тўловлари (квартал тўловлари, фойда фоизлари);

- эришилган натижалар учун мукофот (фоиз, даромад, комиссия, объекти ишлашга тушириш ва бошқалар).

Ижтимоий қулайликлар — ходимлар томонидан олинadиган маблағ ва моддий қулайликлар мажмуаси.

- пансионат, дам олиш масканларига имтиёзли йўлланмалар ва бошқалар;

- фирма кийими, уй учун кредит бериш ва бошқалар.

Кадрлар ҳаракатини ташкиллаштириш қуйидаги кўрсаткичларга ва ҳужжатларга асосланиб олиб борилади:

- хизматдаги амаллар мажмуаси;

- аттестация комиссиясининг қарори;
- корхона фалсафаси;
- корхонанинг ходимлар жадвали;
- мансаблар бўйича йўриқномалар;
- ходимларнинг шахсий варақалари;
- кадрлар масаласи бўйича тузилган битимлар.

Кадрлар ҳаракати кадрлар сиёсатига мувофиқ ташкиллаштирилади.

### 1.3.2. Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш

Бу мавзуга алоҳида боб ажратилган. Бу ерда қуйидаги масалалар кўрилади:

1. Таълим берувчи муассасаларнинг малакаси.
2. Касбий тайёргарлик.
3. Малакани ошириш.
4. АҚШ ва Япония тажрибаси.
5. Ўз устида ишламаслик – амалга эришишда энг катта тўсиқдир.

#### 1. Таълим берувчи муассасаларнинг малакаси.

Хўжалик амалиётининг ҳар доим раҳбарлар ва корхоналар мутахассислари олдига мураккаб вазифаларни қўйиши, буларнинг ҳаммаси бозор муносабатлари шароитига ўтганлигимиз муносабати биландир.

Шунинг учун ходимларни мақсадли ва узлуксиз ўқитиш биринчи даражали вазифа ҳисобланади.

Ходимлар билан ишлашдаги муҳим вазифаларни тадбиқ этишда бир мунча мураккаб ҳолатларга дуч келамиз:

- Таълим беришнинг тўлиқ молиялаштирилмаганлиги;
- Бир қатор корхоналарнинг оғир молиявий аҳволи ва тўлай олмасликлари;
- Таълим тизимидаги имкониятларнинг чекланганлиги;
- Йирик шаҳарларда юқори малакали ўқитувчиларнинг жамланиши ва уларнинг фан—техника тараққиётидаги янги йўналишларда иқтисод технологияси ва бизнесда тақчиллиги;
- Жорий масалалар билан корхона ва ташкилот раҳбарларини банд қилиниши, раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш учун бўш вақт йўқлиги;

Ходимларни ўқитиш ва касбий билимларга эга бўлиши ҳозирги замон ишлаб чиқаришига етуклигини таъминлайди. Ишчи ва хизматчиларни ўқитиш 4 асосий бўлимдан иборат:

а) Касбий тайёргарлик. Ишчи ва хизматчиларнинг бошланғич, ўрта ва олий касбий тайёргарликлари мавжуд, улар шу билан бирга

янги маълумот тўғрисида ҳам ҳужжатга эга бўладилар. Муддати 1 йилдан 6 йилгача.

б) Малака ошириш. Касбий ўқув курслари, менежерлар мактабларида, бизнес олийгоҳларида олиб борилади. Ўқиш муддати 1 кундан бир йилгача.

в) Кадрларни қайта тайёрлаш

Ишчилар иккинчи касбга эга бўлаётганларида, хизматчилар эса иккинчи мутахассисликка эга бўлаётганларида, ўқув даргоҳларида ўқийдилар. Ўқитиш муддати 2 ойдан икки йилгача.

г) Олий таълимдан кейинги қўшимча таълим. Бу таълим олий касбий ёки илмий унвонга эга бўлиш учун аспирантура ёки докторантурада амалга оширилади. Ўқиш муддати 2—4 йил.

2. Касбий тайёргарлик ишчи касбига эга бўлиш ёки мутахассисликлар ва у хилма—хил даражадаги тайёргарликларни амалга оширади. Бошланғич касбий тайёргарлик ишчи касблари бўйича олиб борилади. Коллеж ва лицейларда ўқиш муддати 2—3 йил, бундан ўрта маълумот олиш кўзда тутилган (10—11 синф).

Ўрта касбий тайёргарлик, ўртача малакадаги мутахассисларни тайёрлашга мўлжалланган (техниклар, иқтисодчилар, қурувчилар ва бошқалар). Ўрта маълумот негизида (9—11—синфлар) амалга оширилади. Ўқиш муддати 2—5 йил.

Халқ хўжалигида ўрта маълумотли мутахассисларга эҳтиёж ортиб бормоқда.

Олий касбий тайёргарлик бакалавр 4 йил ва магистр 2 йил ўқийдиган мутахассисларни тайёрлашни мақсад қилиб қўйган.

Олийгоҳлар бакалавр ва мутахассисларни тайёрлайди.

Бакалавр — бу олий касбий таълимнинг европача стандарти бўлиб, ўқиш муддати 4 йил. Тайёргарликнинг маълум соҳадаги йўналишларида, «бакалавр» даражаси берилди.

Магистр (мутахассис) — бу олий касбий таълим стандарти бўлиб, ўқиш муддати 2 йил. Мутахассисликлар учун давлат стандартлари ишлаб чиқарилган ва маълум соҳадаги мутахассисликлар бор.

3. Малакани ошириш ҳозирги замон фан, техника ва иқтисодий ривожланиш даражасидаги кадрлар малакасини оширишни талаб этади. Бизга маълумки, олинган билимларнинг ярми ҳар 5 йилда эскириб қоляпти, агар мутахассис ўз билими ва касбий маҳоратини ошириб бормаса орқада қолади.

Малакани ошириш айрим сабабларга кўра корхоналарда жуда оммавийдир:

Биринчидан, малакани ошириш мутахассис тайёрлашдан кўра арзонроқдир. Агар чет элга борадиган қиммат хизмат сафари эътибор олинмаса, унда бир ҳафталик дастур 50 АҚШ долларидан 200 АҚШ долларигача туради;

Иккинчидан, ходимларни тайёрлашдан кўра малакасини ошириш қулай, чунки ўқиш муддати кам. Жуда оммабоп



дастурларнинг муддатлари ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда, корхоналарда уч кундан икки ҳафтагача бўлади;

Учинчидан, тор доирадаги мутахассис ва раҳбарларнинг мақсади йўналишдаги таълим олишлардир.

Америка, Европа ва Япония межементини ўрганиш ва таҳлил қилиш раҳбар ва мутахассисларнинг малакаларини оширишнинг асосий йўналишларини белгилаб беради:

А) Тингловчи шахснинг ҳар томонлама ривожланишини одамзот фаолиятининг тайёрланмаган жабҳаларида кўриб чиқиш. (бошқарув, иқтисодий ва бошқалар)

Б) Мақсади, тез тайёрлайдиган ўқув модулларини йиғиш. У икки даражали ўқув босқичида амалга оширилади. Бошидан муаммоли маърузалар ўтказилади ва бу бошқарувдан, иқтисоддан, социологиядан, психологиядан, маркетингдан ва бошқалардан бўлиши мумкин. Кейинчалик тингловчиларнинг махсус семинарлари ҳар бир танланган фан учун ўтказилади.

В) Фаол ўқитиш услубларини кенг қамраб олишни 60–75% га етказиш. Бу ишбилармон ўйинлар, рол ўйинлари, аниқ ҳолатларнинг таҳлили ва бошқалар.

Г) Юқори малакали педагогларни жалб қилиб, таълим тизимини ўқитувчининг шахсига қараб мослаштириш.

Д) Тингловчи билан эгилувчан қайта алоқани ўрнатиш. Раҳбар ва мутахассисларнинг шахсий қизиқишларини ҳисобга олиш.

Е) Тингловчилар потенциалини умумий хусусиятларига баҳо бериш. Касбий билимларини ва маҳоратларини, бал рейтинг назорати орқали амалга ошириш.

Ж) Алоҳида олиб кўрилган кишининг қизиқишлари ва салоҳиятида алоҳида ва гуруҳли ўқитиш услубини қўллаш.

Малака оширишнинг асосий ўзгарувчан ўқитиш дастури ўқув модули асосида ташкил қилинади. Алоҳида олинган фан, аниқ кўрсатилган режа асосида, мақсад ва берилган ишлар ва маълумотлар яқунлари, ўтказиш услубиёти, техник воситалар, адабиётлар рўйхати ва олинган билимларни назорат қилиш.

Умумий кўринишда ўқитиш дастури тўрт модулдан иборат (умумий соатлардан % ҳисобида). Муаммоли маърузалар (25% гача), фаол ўқитиш услублари (50% дан кам бўлмаган), лаборатория ва амалиёт машғулоти (15% гача), соғломлаштириш комплекси (10% гача).

Машғулоти бир кунда 8–10 соат ҳисобида ўтказилади. Ўқув дастурларида, оромгоҳларда, дам олиш уйларида асосан соғломлаштириш ва маданий—оқартув ишларига алоҳида эътибор бериш керак, булар кунига 2 соат давом этиши керак. Жуда кўп раҳбарлар жисмоний тарбия билан мунтазам шуғулланмайдилар, машғулоти эса буларга туртки бўлиб хизмат қилади.

#### 4. АҚШ ва Япония тажрибаси.

АҚШда бир йилда менежерларни тайёрлаш учун 1500 олийгоҳ машғул. Уларда 240 мингга яқин бизнес бакалаврлари етишиб чиқади. Бир йилда 60 млрд. АҚШ доллари сарф қилинаёпти, шу билан бирга 13 млрд. АҚШ доллари малакани ошириш тизимига сарфланаёпти.

«ИБМ» фирмаси бир йилда ўқитиш ва тайёрлаш учун 750 млн. АҚШ доллари сарф қилаёпти.

Японияда эса ҳар бир иш билан машғул бўлган одамга АҚШ дагига нисбатан 3—4 марта кўп маблағ сарфланаёпти. Ҳар бир япониялик ишчи ўз билимини ошириш устида ҳафтасига 8 соат шахсий вақтидан фойдаланади. Япония «етук ходимга» мўлжаллаб иш олиб боради.

Америкаликлар иқтисодий билимларни беришмайди. Жуда кўп америкаликлар, иқтисодий тизимларнинг моҳиятини англаб етмайдилар. Шу билан биргаликда, улар меҳнат унумдорлигини ошириш ҳаёт даражасининг ошишига ва кафолатланган бандликка олиб келишини тушунмайдилар.

5. Ўз устида ишламаслик — амалга эришишда энг катта чегарадир. Касбий ривожланиш ҳар хил йўллар билан амалга оширилади ва ҳар бир вариантни ҳаёт учун ўз ўрни бор. Менежерлар учун шахсий ривожланиш жуда зарур, чунки ортиб бораётган ва бажараётган ишларининг сифати уларнинг шахсий ва ҳаётий дунёқарашларига боғлиқдир. Ўз устида ишлайдиган ва юқори мартабага интилаётган менежерлар ҳар доим ўз устида ишлайдилар ва малакаларини ошириб борадилар. Бошқа бир хил менежерлар борки, улар ўз устида ишламайдилар. Натижада ўз мартабаларида оладилар ёки пастга тушиб кетадилар. Ўз устида ишлаш кўпроқ бошқа юқори мартабали обрўли ишларга ўтувчилар учун ҳам ва ўз амалларида икки босқич мартаба ўртасида турганлар учун ҳам зарурдир.

### 1.3.3. Корхона фалсафаси

Бу ерда қуйидаги масалалар кўрилади:

1. Корхона фалсафаси.
2. Бу тўғрида Англия тажрибаси.
3. Америка тажрибаси.
4. Япония тажрибаси. Япон анъаналари.

1. Корхона фалсафаси — Бу фирма ичидаги қонун — қоидалар жамланмаси, қадриятлар ва қарашлар тузилмасининг ўз хошиш билан қабул қилиши, фалсафага риоя қилиши корхонанинг муваффақиятлари гаровидир. Керакми бу ўзи? Керак.

Булар учун асослар:

- Одамлар бир хил эмас, лекин ходимлар ўртасидаги муносабатлар умумий қоидалар асосида олиб борилиши керак;

- Корхоналарда кадрлар қўнимсизлиги бўлганда, янги кадрлар тезда маънавий қадриятлар тизимини ва маъмурият талабларини ўрганишлари керак;

- Ҳар хил диний қарашлар одамларнинг ишга бўлган муносабатига, емишига, хулқига таъсир қилади, шунинг учун умумий қоидаларни амалга ошириш керак;

- Танлаш, ўз – ўзини бошқариш, жамоа роли, марказлашган бошқарувларини аниқлаб олиш керак;

- Қорхона мулкдори ходимларга нисбатан ўз сиёсатини ўтказиши, бир хил даврларда умумий қабул қилинганларидан яхши;

- Корхона раҳбарлари ва бошқарувчилари баъзан ўзгаради, бу эса «кеманинг чайқалишига» олиб келмаслиги керак. Ходимлар умумий қоидалар асосида яшашлари керак;

- Ҳозирги босқичда икки томонлама ахлоқ вужудга келди ва одамларнинг бир қисми жамоадаги ўзаро алоқаларни ҳисобга ололмапти;

- Корхона фалсафасини ишлаб чиқиш ва уни тузатиш жуда кўп вақт ва кучни талаб этади, шунинг учун унга куч сарфлаш зарурми? Зарур.

- Жамоадаги одамларга ўз қонун – қоидаларини, хулқини ишлаб чиқиш керак ва тезликда мослашиш керак. Кичикина жамоа учун ўзининг «кичкина фалсафасини» ишлаб чиқиш керак.

Шундай қилиб шунча асосларга қарамай, корхона фалсафаси жамоа аъзолари учун янги қоидалар татбиқ қилишни талаб этади. Бу жамоа аъзоларига таъсир қилишнинг ташкилий заҳирасидир.

Корхона фалсафасини ишлаб чиқишда қуйидагиларга эътибор бериш керак:

- Ходимларнинг миллий таркиби;
- Худуднинг ўзига хослиги (вилоят, шаҳар);
- Ишлаб чиқариш тури;
- Халқ хўжалиги соҳаси;
- Корхонанинг миқдорий таркиби;
- Ходимларнинг турмуш даражаси;
- Хизматчиларнинг маданий даражаси;
- Мулкдорларнинг қарашлари ва тутган ўрни;
- Директорнинг шахсий қарашлари.

## 2. Бу тўғрида Англияликларнинг тажрибаси.

Мамлакат икки минг йиллик тарихга эга – у дунёга конституциявий монархияни, саноат ишлаб чиқаришни, жун маҳсулотларини, парламентни, банк тизимини, футбол ва теннисни берди.

Англияликлар ўз анъаналари билан завқланадилар (уй, камин, чимлар, гуллар, саёхатлар, ва бошқалар). Англияликлар самимий, ҳисобли, меҳнатсевар, камтар, тарбиялидилар. Ишни ва суҳбатлашишни яхши кўрадилар. Одамни ўзининг ишончи билан мафтун этади. Соатлаб дўконларда юриши мумкин ва кийимларни кийиб кўриши мумкин, лекин ҳеч ким унинг нима ният билан юрганига шубҳа ҳам қилмайди.

Бизни Англиянинг Маркс Спенсер фирмаси тажрибаси қизиқтиради:

А) Маҳсулотларнинг юқори сифатлилиги, инглизча мақол:

«Биз арзон буюм сотиб оладиган даражада боймизми?», 6000 хил маҳсулот танлаш имконияти.

Б) Савдонинг юксак даражада ташкил этилганлиги. Барча маҳсулотни бир ой ичида алмаштириш мумкинлиги. Лекин кийимларни кийиб кўруш учун махсус хоналар йўқ.

В) Товарнинг қийматига нисбатан истеъмолчиларнинг юқори даражада берган нархи.

Г) Ходимларни одамлар муносабатлари назарияси асосида бошқариш:

- Ходим шахсиятини ҳурмат қилиш;
- Ҳар бир ходимнинг муаммо ва қийинчиликларга эътиборли бўлиши;
- Икки томонлама тўлиқ ва самимий фикр алмашиш;
- Ходимларни, уларнинг интилишларини қўллаб – қувватлаш ва улар эришган ютуқларни тақдирлаш;
- Узлуксиз ўқитиш ва малакасини ошириш.

### 3. Америка тажрибаси

АҚШ — буюк давлат. Фақат халқаро корпорацияларнинг ўзи 500 дан ортиқ. Бу ерда менежерларни тайёрлашнинг ажойиб тизими қўлланылган. Генри Форд, А.Слоун, Ли Якокка номлари АҚШ га шуҳрат келтирди.

Ford автомашинасини ишчи уч ойда сотиб олиши мумкин, Горький автозаводи ишчиси 160 доллар олади ва Газ 31024 машинасини 47 ойда сотиб олади.

### Форднинг асосий тамойиллари

- Келажақдан кўрқма ва ўтган даврга ҳурмат билан қара.
- Кимки келажақдан кўрқса, у муваффақиятсиздир ва ўз фаолияти доирасини чеклайди. Муваффақиятсизликлар яна бошқатдан бошлашга ва ақлли бўлишга ундайди.
- Рақобатга эътибор берма, ишларни яхши амалга ошираётган ишлайверсин.
  - Кўпчиликка фойда келтирадиган ишни ўз шахсий манфаатларингдан юқори кўр. Ҳеч бир иш даромадсиз бўлмаслиги керак.

Форд ходимлар билан ишлашнинг бир қанча қоидаларини ишлаб чиққан:

- Бевосита иш жойларида ўқитиш;
- Энг кам иш ҳақининг юқори даражада бўлишига эришиш;
- Компанияда узоқ муддат ишлаганлиги учун қўшимча тўловлар;
- Турмуш даражасининг ўсишини рағбатлантириш — «Ким яхши яшаса, ўша яхши ишлайди»;
- Компаниянинг фойдасида ишчиларнинг ҳам иштирок этиши;
- Ижтимоий таъминотни молиялаштириш;
- Ишчи кадрлар қўнимсизлигини пасайтириш.

Шундай қилиб, Форд жиддий ва самарали маслаҳатлар беради, улардан ривожланган мамлакатлар муваффақият билан фойдалаништиради.

#### Ли Якокку бўйича ишбилармонлик мақсади.

А) «Ўзинга мақсад қўй. Қандай маълумот олиш қўлингдан келса, шуни ол ва шундан кейин қандайдир фойдали ишни қил! Бу осон эмас, агар сен ишлашни бошласанг, тиним билмай ишла шунда сен эркин жамиятда нималарга эришиш мумкинлигига ўзинг иқроор бўласан, парвардигорга таъзим қил унга шукур қил».

Б) Ҳар қандай демократиянинг асосини соатига 15 доллар ишлайдиган ишчи ташкил қилади. Ана худди шу одам уй, автомобил ва музлатгич сотиб олади.

В) Қарзларни тўлай олса, яхши овқатланса, ўз машинаси бўлса, ўз боласини коллежда ўқита олса, ҳафтада бир марта хотини билан ресторанга борса, томоша кўрса, пул топаётган одам ҳаётдан рози бўлиб яшайди. Агарда ўрта синф ўз турмушидан рози бўлса, бизларда ҳеч қачон фуқаролар уруши, революциялар бўлмайди.

Америкалик буюк менежер Ли Якокка иқтисодиётнинг мақсадларини яққол кўрсатиб берди ва бу кўп иқтисодчиларнинг қўлидан келмади.

#### 4. Япон тажрибаси. Япон анъаналари.

Гуруҳли жамоа, сардорга бўйсиниш ва катталарга ҳурмат билан қараш. Кичик каттага миннатдорчилик билдиради, катта эса кичикка нисбатан ўз эътиборини қозонади. «Ринги» қоидаси сўров натижалари орқали қуйидаги ходимларнинг розилигини олишдир — анъанавий илтифотдир.

Корпоратив принциплари. Фирма мақсадларига содиқлик, фирманинг ишчи кийими, мадҳия, байроқ шиор. Норасмий муносабатлар. «Одамларда адашиш керак эмас», «Яхши одам бу ишлайдиган одам», «Биз ҳаммамиз катта бир оиламиз».



**Мотивация.** Жамоа мотивларининг устуңлиги ҳозир – пул кейин. Яхши қилинган ишдан қониқиш, ҳаёт учун қарз бериш. Қўпол ҳаракат учун четлатиш.

**Меҳнат учун ҳақ тўлаш.** Иш ҳақи уч таркибий қисмдан иборат: асосий тўлов, ҳар хил қўшимча тўловлар, бонуслар. Иш ҳақи миқдори ёшига, мансабига, ишлаш муддатига боғлиқ. Бошқа фирмада ўшанда ҳамма нарса бошидан бошланади. Иш ҳақи тўловида президент билан ишчи ўртасидаги фарқ 10 мартадан кўп эмас.

**Ҳодимларни баҳолаш.** Турмуш ҳолини ва шахсий иш қоғозини ўрганиш. Ёзма ишларни бажариш. Оғзаки имтиҳонлар, суҳбат, тест ва анкета орқали билимларни синаш. «хизматлар эслаб қолинади; янглишишлар, хатолар ёзилади».

ИТТ (илмий техникавий тараққиёт). Дунёда кашфиётлар, лицензиялар, (ихтироларни) сотиб олиш. Тезликда татбиқ этиш. «Келажакка ёриб кириш». Энг кам омбор заҳиралари. «Канбан» – хусусияти – «аниқ муддатга». Қисмларнинг соатли заҳираси. Юқори сифат. Сифат тўгараклари.

**Ўқитиш.** Мажбурий таълим тўрт йил. Хотира ривожини аниқлаш (мингта иероглиф – 300 ранг).

Мақтаб 12 йил, 240 соатли. Меҳнатсеварлик, қунтлиликни ривожлантириш.

Мақусита: «Оддий одамларнинг буюк қобилиятини ривожлантириш». Болалар боғчасидан то университетгача талабли имтиҳонлар.

Университет дипломи – бу муваффақиятли мансаб, амалдир.

**Кадрларни жойлаштириш.** Умр мобайнида ҳодимларни жалб қилиш. Ҳар беш йилда касб ва амалларни ўзгартириб туриш.

**«Катта ва кичик»** шахслараро муносабатларни психологик тадқиқотлар асосида ташкил қилиш. Катта бўлмаган компанияларга қараб йўл тутади, бу ерда бутун ишловчилар битта том тагидадир.

**Камчиликлари.** Шахсий худбинлик, агар япон гуруҳдан ташқарида бўлса (транспорт, метро, вокзал). Икки юзламачиликни, хушмуамалалик билан беркитиш, баъзан эса асл сабабини билиш жуда қийиндир. Юқори даражадаги руҳий ҳолатлар, руҳий касалликлар – японларнинг ҳаддан ташқари кўп ишлашидандир. Каттиқ интизомга риоя қилиб ўқитиш.

Мақусима фирмасининг – маънавий бойликлари:

- Миллатга ишлаб чиқаришни такомиллаштириш билан хизмат қилиш;
- Ростгўйлик;
- Уйғунлик ва ҳамкорлик;
- Сифат учун кураш;
- Қадр – қиммат ва итоаткорлик;
- Фирма билан ўхшашлиги;

- Фирмага миннатдорчилик билдириш.

Япония компанияларнинг умумий хусусиятлари:

А) Катта мақсадни олдига қўйиш, ҳамма учун ишчиларга ҳам тушунарли бўлишлиги.

Б) Патерналистик – ходимларда бир оила хиссиётини тарбиялаш.

В) Умр охиригача ишга ёллаш, бунда иш қариллик нафақасига кафолатланади.

Г) Катта кишига унинг ёшига ва амалига қараб ҳурмат қилиш, унга итоат қилиш.

Д) Ходимларга имтиёзларнинг йўқлиги: бир хил курткалар (камзулар), умумий ошхоналар, бошқарувчилар учун алоҳида хоналарнинг йўқлиги.

Е) Эркин мулоқот муҳитини яратиш, ташаббускорларни тақдирлаш, ҳар бир ходимнинг қобилиятини мукофатлаш ва ҳурмат билан қараш.

#### 1.4. Кадрлар (ходимлар) сиёсати

Қуйидаги масалаларга эътибор қаратамиз:

1. Жамиятда ҳокимият турлари.
2. Ҳар хил раҳбарлик турларига характеристика.
3. Концептуал (умумий тасвурдаги) кадрлар ҳужжатлари.
4. Ходимларнинг сифати.
5. Замонавий кадрлар сиёсати.

Кадрлар сиёсати давлат корхона маъмурияти ва йўлбошчи партиялар, томонидан ўрнатилади, ҳамда у корхона ва ташкилот маъмурияти томонидан чиқариладиган бир қанча ҳужжатларда ўз аксини (ифодасини) топади.

Кадрлар сиёсати қуйидаги элементларни ўз ичига олади:

- жамиятда ҳукумат тури;
- раҳбарлик усули;
- корхона фалсафаси;
- меҳнат фаолиятининг ички қонун – қоидалари;
- жамоа шартномаси.

Кадрлар сиёсатини шакллантиришда қуйидаги бирламчи ҳужжатлар ишлатилади:

- умуминсоний қадриятлар асоси ҳисобланувчи Қуръони Карим;
- инсон ҳуқуқлари декларацияси;
- конституция (асосий қонун);
- фуқаролик кодекси;
- меҳнат ҳақидаги қонунлар кодекси;
- ходимлар билан шартнома;

- иш ҳақи тўлаш ҳақидаги қонун — қоидалар;
- асосий ва бошқа партиялар дастурлари;
- кадрларни аттестация қилиш ҳақидаги қоидалар.

1. Жамиятда ҳокимият турлари. Тарихдан жамиятда ҳукумронликнинг тўрт хил тури маълум:

- охлократия — сиқим бошқарув (тўданинг ҳукмронлиги) — инсонларни бошқаришда маълум қонун — қоидалар, тартиб — интизомлар йўқлиги билан ажралиб туради. Бунда жамиятдаги ҳуққ — атворлар инсонлар ҳарақати билан аниқланади: булар Робин Гуд, С.Разин, Е.Путачев, Жанна Дъарк ва бошқалар;

- автоматик бошқарув (автократик раҳбар) бир шахс томонидан чегараланмаган тарзда бошқариш, яъни ижрочиға ўз хоҳишини амал орқали ўтказиш. Бўйсинувчилар билан мурсо қилиб ўтирмайди. Бундай раҳбарликнинг маълум турлари: золимона ҳукумронлик — Нерон, Калигула, Иван Грозний;

- диктатура — Робеспер, Гитлер, Сталин, Франко;

- монархия (ҳокимият фақат бир киши — монарх томонидан бошқарилади) — Петр I, Наполеон, Екатерина II, Амир Темур.

Демократик бошқарув (халқ ҳокимияти) — бунда мажбур қилиш усулидан ишонтириш усулига ўтиб, масалалар ҳал қилинади, яъни жамиятда ўз — ўзини бошқариш тамойиллари ҳукумронлик қилади: раҳбарлар сайланиш орқали лавозимларни эгаллайди, камчилик кўпчиликка бўйсинади. Демократияни ривожлантириш йўллари кўп: меҳнаткашлар орасида ўз — ўзини бошқаришни кенгайтириш; меҳнат жамоаси томонидан раҳбарларни сайлаш; бошқаришда мутахассис менежерлардан фойдаланиш.

2. Ҳар хил раҳбарлик турларига характеристика. Ҳокимият турлари уч асосий ва бир аралашма раҳбарликнинг услубини шакллантириган.

Авторитар раҳбарлик услуби — раҳбар ҳар қандай масала бўйича бирор ечим — қарор қабул қилишда фақат ўзига суянади ва жамоада ҳеч ким билан маслаҳатлашмайди. У қаттиқ туриб, ўз қарори ижросини талаб қилади, бажармаган ходимларни ишдан бўшатади. У ўзини доим ҳақ деб ҳисоблайди. Агар у ўзгармаса, шундай бўлиб қолса, у одамларни катта ютуқларга ҳам эриштириши мумкин, корхонани барбод қилиши ҳам мумкин.

Демократик раҳбарлик услуби — якка ҳукумронлик ва жамоани ўз — ўзини бошқариши тамойилларининг чатишмасига асосланган раҳбарлик услуби. Бу услубда ишонтириш ва мажбур қилиш усуллар ишлатилади. Бундай раҳбар жамоа билан маслаҳатлашади лекин якка ўзи ечим қабул қилади. Иш жараёнида жамоага ва унинг фаолларига суянади.

Либерал раҳбарлик услуги — раҳбар ўз иш жараёнида меҳнат жамоасининг маълум гуруҳларини қизиқишларига ва мақсадларига мўлжал олади (қилади). Ундаги асосий қоида — бошқарув қарорлари гуруҳларда қабул қилинади, жамоага бир қисм ваколатлар топширилади. Ходимларнинг ҳар қандай ташаббуслари қўллаб қувватланади.

Махсус раҳбарлик услуги — бу услубда юқорида келтирилган раҳбарлик услубларининг ҳаммасидан оқилона фойдаланилади, ҳамда шароитта қараб у услубларнинг баъзи параметрлари ишлатилади.

М.С.Горбачев билан Б.Ельцин юқорида келтирилган раҳбарлик услубларининг уч туридан ҳам фойдаланганлар.

### 3. Концептуал (умумий тасаввурдаги) кадрлар ҳужжатлари.

Буларга расмий ҳужжатлар ёки оғиздан — оғизга тушунтириш орқали ўтадиган ҳужжатлар, қонун ва қоидалар киради. Кадрлар сиёсати корхонанинг фалсафасида, жамоа шартномасида ва ички тартиб қоидаларда ўз ифодасини топади.

Корхона фалсафаси бу ходимларнинг ўзаро муносабатини акс эттирувчи ахлоқ — одоб меъёрлари ва маъмурият томонидан ўрнатиладиган қонун — қоидалар тўплами бўлиб, корхонанинг глобал мақсадига эришиши учун хизмат қилади. Бу тамойил биринчи марта Япония фирмаларида ишлатилган, кейинчалик кўп давлатларнинг фирмаларида ўз аксини топган.

«SONY» президенти ўз корхонасининг фалсафасини қуйидагича ифодалаган: «Шундай бир шароит яратилсаки, унда инсонлар биргалишиб, қаттиқ ишонган ҳолда биргаликда меҳнат қилсалар ва ўз техник имкониятларини ишга солиб ўз мақсадларига эришсалар. Ишни бундай ташкил қилиш жуда катта қониқиш ва фойда келтиради».

А.Моритнинг «SONY» учун асосий тамойиллари:

1. Катта мақсадлардан фойдаланиш ва илмий — техник масалалар қўйиш (тармизистор, видеомангитафон, плейер ва бошқалар).

2. Ходимлар шундай тарбияланиши керакки, улар ўзларини бир оиланинг аъзолари деб сезсинлар (умрбод ёлланиш, раҳбарият билан мулоқотнинг шакли турли — туманлиги, хизмат мартабасини режалаштириш имконияти, фирмага хос кийиниш).

3. Ижобий ишларни ривожлантириш ва қаттиқ режалар тузишдан ақл билан иш кўриб озода бўлиш (параллел ишлайдиган илмий гуруҳлар, таклифлар билан чиқадаган фидоийларни қўллаб қувватлаш).

Форд қуйидагиларни чин юракдан айтади: «Мен ишонаманки, агар инсонларга ривожланиш ва ўсиш учун, ҳамда хизмат вазифасини бажариш учун тўлиқ эркинлик берилса, улар доимий, ҳаттоки кичик бир масалага ҳам бор ўз кучларини ва билимларини аямай сарфлайдилар!».

Форд ўз автомобилларни ишчиларга, ходимларга 360 доллардан сотар эди, у вақтда минимал ойлик иш ҳақи 150 долларни ташкил қилар эди.

Корхона фалсафаси қуйидаги бўлимлардан иборат бўлади:

- корхонанинг мақсадлари ва масалалари;
- ходимларни ҳуқуқий декларацияси;
- иш ва тарбиявий сифатлар;
- иш шароити ва иш ўрни;
- меҳнатни баҳолаш ва иш ҳақи тўлаш;
- ижтимоий имтиёзлар;
- ижтимоий кафолатлар;
- қизиқишлар (хобби).

Ички тартиб — интизом, қонун — қоидаларининг асосий бўлимларини келтириб ўтамиз:

- умумий ҳолатлар;
- ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш тартиблари;
- меҳнат қилиш ва дам олиш вақтлари;
- ходимларнинг асосий вазифалари;
- маъмурият ходимларининг асосий вазифалари;
- хизмат ва тижорат сирлари;
- рағбатлантириш ва маъмурий чора кўриш тадбирлари.

Моҳияти бу кўрсатилган ҳужжатлардан кам бўлмаган ҳужжат жамоа шартномаси ҳисобланади. У — маъмуриятлар, касаба уюшмаси (ташкилот) ва меҳнат жамоаси ораларида келишган ҳужжат бўлиб, унда ишлаб чиқариш ва асосий масалаларни ечиш тартиблари, ишчиларни ва хизматчиларни ишлаш шароитини яхшилаш бўйича тадбирлар кўрсатилади.

4. Ходимларнинг сифати. Ҳар қандай ишлаш усуллари ва тамойиллари Объектга яъни инсонга таъсир қилиш учун мўлжалланган. Унинг ижобий ва салбий хусусиятлари бор. Улар одатда жуфтлик қилиб кўрилади:

- ўғрилиқ ва тўғрилиқ;
- ёшлиқ ва қарилқ;
- гурур ва хушомад;
- меҳмондўстлик ва ароқхўрлик;
- миллатчилик ва байналминалчилик (интернационализм);
- камтарлик ва манманлик;
- эпчилик ва ношудлик;
- нақд ва насия;
- сабр — қаноат ва сабрсизлик;
- меҳр оқибат ва оқибатсизлик;
- тартиб — интизомлик ва интизомсизлик;
- тарбиялилиқ ва тарбиясизлик;
- тартиблилик ва тартибсизлик;

- бунёдкорлик ва бузғунчилик;
- тенглик ва тенгсизлик;
- мардлик ва номардлик;
- меҳнатсеварлик ва дангасалик;
- ҳақиқатгўйлик ва ёлғончилик;
- коллективчилик ва худбинлик;
- сахийлик ва бахиллик;
- фойда ва зарар;
- тўғрилиқ ва эгрилик;
- яхшилик ва ёмонлик;
- дўстлик ва душманлик.

Ҳозирги вақтда тестлардан фойдаланган ҳолда инсоннинг икки жуфт сифатларини аниқ айтиш мумкин: бўйсиниш ва бўйсинмаслик; дўстлик ва душманлик (агрессорлик). Бўйсинувчилар билан мулоқотда бу сифатларни аниқлаш мумкин. Бунинг учун фақат вақт керак. Бекорга айтилмаган: «инсонни билаш учун бир пуд туз ейиш керак». «Ўзбек халқ мақолларида» қуйидагиларни ўқиш мумкин:

«Одоб билан бахт топила, сабр билан — тахт»,

«Тоқат қилсанг, тоғ эгилар»,

«Сабр қилсанг, боғ эгилар»,

«Арпа — буғдой ош бўлар, Олтин — кумуш тош бўлар».

**5. Замонавий кадрлар сиёсати.** Мустақиллик шароитида собиқ совет давлати тизимида ҳукм сурган авторитарик бошқарув туридан демократик бошқарувга ўтишди. Марказлашган бошқарув тизимига чек қўйилди. Бозор иқтисодиёти шароити бошланиши билан ходимлар билан ишлаш усуллари катта ўзгаришлар киритилди. Яхши иш топиш қийинлашди, уни юқори баҳолайдиган бўдилар. Ходимлар билан ишлашнинг махсус тамойилларини ажратиш кўрсатиш мумкин:

- яккараҳбарлик (қаттиқ қўллик);
- қаттиқ бошқариш ва назорат;
- ўз тажрибасига суянмасдан бошқариш назариясини ўрганиш;
- дўстона муносабатлар билан иш юзасидан бўладиган муносабатларнинг чегарасини билиш;
- қаттиқ туриб талаб қилишлик;
- ўғрилиқ билан шуғилланмаслик;
- ичкиликбозликка чек қўйиш;
- зино ишларига юрмаслик;
- биринчи таъсуротта ишониш, чунки у одатда хатодан ҳоли бўлади;
- омади келмаганлар билан фирмани кўрқитмаслик;
- энг катта қониқиш — ходимларга мос тушадиган даражада қаттиқ туриб максимум ишлаш;

- ўз кучига ва тажрибасига ишониш.

Бу ўринда мамлакатимиз президенти И.А.Каримовнинг куйидаги фикрларини доим эсда тутиш ва амалга ошириш борасида доим ҳаракатда бўлиш лозим. Соҳибқироннинг «Салтанатимнинг у четидан бу четигача бирор болакай бошида бир лаган тилла кўтариб ўтадиган бўлса, бир донасига ҳам зарар етмайдиган тартиб—интизом ўрнатдим» деган сўзлари адолатли жамият тамойилларига тўла мос бўлиб, Темур тузган давлатда эл тинчлиги, мамлакат осойишталиги, маънавиятнинг нақадар юксаклигидан далолат беради. Шунинг учун юқори даражадаги маънавият ва маърифат учун курашиш бу давр талабидир. Бугунги кунга келиб мамлакатнинг кадрлар имкониятини ҳисобга олган ҳолда мазкур муаммо янгича фикрлаш ва кадрлар тайёрлашнинг янги шакл ва усулларини белгилашни тақозо этади. Кадрлар сиёсатини илмий жиҳатдан ўрганиш бир—бири билан боғланиб, кўп шолларда аралашиб кетган мутахассис, номенклатура, персонал, вазифадор шахс, шахсий таркиб деб аталиши тушунчаларга назарий ва амалий жиҳатдан аниқроқ чегара белгилаш зарурлигини кўрсатади. Бунинг учун эса мамлакатимизда янгича фикрлайдиган, олиб борилаётган ислохотларнинг туб моҳиятини тушуниб етадиган янги ходимлар тайёрлашнинг ягона тизимини яратиш лозим. Бугунги қўйилган талабларга жавоб бера оладиган мутахассислар ва раҳбарлар бизда етишмайди.

Тарихимизда буюк давлатчиликка асос солган соҳибқирон Амир Темур ўз тузуқларида: «Тажрибамда кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиб, азим қатъий тадбиркор ва хушёр бир киши минг—минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир», деб ёзган эди. Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси— ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда республика миқёсида вилоят, шаҳар, туман ва қишлоқ ва маҳаллаларни бошқариш, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳам қадам бўлишга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон кишиларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир. Мамлакатимиз президенти И.Каримов бу тўғрида ўз маърузаларида биринчи бор таъкидлаб ўтганлар. халқимизда «ўн қўшчига бир бошчи», деган ибора бор. Бунинг маъноси шуки, халқимиз азал азалдан ўз етакчиларига ишонган, ихлос қўйган. Шу ўринда бугунги ҳаётимиздаги муайян бир номутаносибликни ҳам очиқ эътироф этишимиз керак. бошқарувнинг бу қатламларида айниқса ишлаб чиқариш соҳасида янгича яъни янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй ҳаракатлар бор. Лекин бу олижаноблик майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бўғинларда, хусусан мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачиликни ўзларига касб этиб олган лоқайд, эскича фикрлайдиган, ўзини хон, кўланкасини майдон

ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган баъзи ношуд кимсаларнинг қаршичилигига дуч келмоқда. Ана шунга ўхшаш ҳар хил ҳодисалар кишиларнинг ижтимоий кайфиятини бир мунча ёмонлаштишига, вилоят ва туманларда амалга оширилиши лозим бўлган янги ислоҳий ўзгаришлар билан қизиқишнинг сусайишига, ишончсизлик кайфиятининг намоён бўлиши, ҳамда меҳнатга маънавий рағбатлантирувчи омилларнинг бўшашиб кетишига олиб келиши мумкин.

Мамлакатимизда раҳбарнинг ижтимоий таянчи ва обрў—эътибори кўпчилик меҳнаткаш омманинг хоҳиш—иродасини ифодалаш билан боғлиқ бўлиб, унинг ҳар қандай қарори омманинг маслаҳати ва тадбиркорлиги билан амалга оширилади.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Ходимлар менежменти алоҳида мустақил фан эканлигини кўрсатиб беринг.

2. Бу фаннинг бошқа фанлар билан алоқаси қандай? Корхона ва ташкилот иқтисоди ахборот ва компьютер технологиялари билан ўзаро боғлиқлиги қандай?

3. Ходимларни бошқариш концепцияларининг бир—биридан фарқи нимадан иборат?

4. АҚШ ва Японияда ходимларни бошқаришнинг ўзига хос томонлари нималардан иборат?

5. Ходимларни жой—жойига қўйишда нималарга эътибор бериш зарур?

6. Корхона ва ташкилот фалсафаси тўғрисида гапириб беринг.

7. Ходимларнинг иш сифати деганда нимани тушунасиз?

8. Замонавий кадрлар сиёсати асосида нималар ётади?



«Жаҳон цивилизациясига даҳддор бўлган энг замонавий илмларни эгалламай туриб мамлакат тараққиётини таъминлаш қийин».

Ислом Каримов

## II – БОБ. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ВАЗИФАЛАРИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

**Бобнинг мақсади:**

- Жамоани бошқариш тарихини қисқача кўриб чиқиш.
- Корхона ва ташкилотда, унинг асосий вазифаларида инсон ресурслари бўлимининг ўрни ҳақида сўзлаш.
- Жамоани бошқаришда бўлим раҳбарларининг ва мутахассисларининг ролини кўриш.

### 2.1. Жамоани бошқаришнинг қисқача тарихи

Жамоани бошқаришнинг илдилари кишилик жамиятининг жуда узоқ тарихига бориб тақалади. Инсонлар кичик гуруҳлар бўлиб яшай бошлаганларидан бошлаб, ҳар куни ўзларидаги ниҳоятда чегараланган физик ва интеллект ресурслардан фойдаланиш масалаларини ечадилар. Кишилик жамиятининг тарихида кўп ўқиладиган китоб — Библияда инсонларни бошқариш тўғрисида жуда кўп мисоллар бор — Моисейни эслаш етарли, у (Худонинг ёрдамида) исроилликлар Мисрдан ишғол қилган ерларга кўчганларида ташкил қилиш, тақсимлаш ва меҳнатта (рағбатлантириш) қизиқтириш масалаларини ечган.

Ўрта асрларда кўп ташкилотлар сон жиҳатидан кўп бўлмаган одамлар меҳнатидан фойдаландилар (ягона ҳарбийлардан ташқари). Улар бир неча йиллар, ҳаттоки 100 йиллар давомида бир хил амални (операцияни) бажариб келдилар. Ташкилот раҳбари (кўп ҳолатда эгаси) нинг асосий фаолиятининг йўналишларидан бири жамоани бошқариш бўлди. У ўз тажрибасига асосан ва оқилона фикр юритиш натижасида ўз ходимларига нисбатан қарорлар қабул қилади. Бу фаолият ташқи томондан тушунарсиз бўлишига қарамасдан ўрта аср даври маълум соҳаларда қизиқ мисоллар беради: мутахассислик (даражасини) мартабасини режалаштириш ва ўстириш (Ғарбий Европа цехларида ишлаб чиқилган ички иерархия ва шу иерархия бўйича маълум мезонлар асосида кўтарилиб бориш), меҳнатта рағбатлантириш (ёлланма ишчиларнинг соф фойдадаги иштироки тўғрисидаги бирламчи режалар), мутахассислик ўқишлари (цех мактаблари, шогирдлик тизими).

XIX асрдаги саноат революцияси иқтисодий ташкилотларнинг хусусиятини тамоман ўзгартириб юборди. Устахоналар ўрнига кўп кишиларнинг биргаликда ишлашидан фойдаланадиган фабрикалар пайдо бўлди. Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди: мутахассиснинг меҳнати ўрнига пролетарнинг механик ва мазмунсиз меҳнати юзага келди. Иқтисодий ташкилотларнинг ўсиши ва кўп ишчиларнинг иш шароитидан норозилиklarининг ортиши бу ташкилотларнинг раҳбарларини ишчилар билан муомала қиладиган махсус мутахассислардан фойдаланишга мажбур қилди. Саноат ишлаб чиқаришининг ватани Англияда буни муваффақият котибаси, АҚШ ва Францияда — жамоа котибаси деб юрита бошладилар. Булар инсон ресурсларини бошқаришнинг биринчи мутахассислари бўлиб, уларнинг асосий вазифалари ишчилар учун мактаблар, шифохоналар қуриш, иш шароитини назорат қилиш, касаба иттифоқлари тузишга қарши туриш эди.

XX асрнинг 20—30 йилларида саноати ривожланган давлатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида катта ўзгаришлар бўлди. Бунга учта зарурий омиллар сабаб бўлади: «меҳнатни илмий ташкил қилиш» ёки аниқроғи «илмий бошқарув» нинг юзага келиши ва тарқалиши; касаба иттифоқлари ҳаракатининг ривожланиши; ишчилар билан иш берувчилар орасидаги муносабатга фаоллик билан давлатнинг аралашуви.

«Илмий бошқарув» ғояси асосларини Фредерик Тейлор (АҚШ) ва Анри Файол (Франция) яратиб бердилар. Кейинчалик уни бошқа кўп олимлар ривожлантириб, ташкилотларни умуман бошқаришда ва хусусан инсон ресурсларини бошқаришда «секин-аста революция» қилдилар. Илмий бошқариш ғояси ҳамма корхоналар учун оптимал ва универсал (ҳаммабоп) бошқариш ва меҳнатни ташкил қилиш усуллари бор деб тасдиқлайди. Улар меҳнат унумдорлигини анча оширади. Бундай усулларни ишлаб чиқиш фанларнинг (табиий фанлар, психология) ютуқларидан фойдаланиш, фойдаланиб келинаётган иш усулларини тизимли ўрганиш ва тажрибалар ўтказишга асосланади. «Илмий бошқарув» ғоясининг тарқалиши билан кўп ташкилотларда, аввало иқтисодий ташкилотларда, янги мутахассислар авлоди — иш усулларини ўрганиш ва оптималлаш (инженерлари) муҳандислари юзага келди.

Саноат корхоналарида кўп ишчиларни бирлаштирган машинали ишлаб чиқаришни ривожланиши уларнинг меҳнатини бир хилликка ва механик тарзда (ўйламасдан) бажаришга олиб келди, бу ҳамма индустриал давлатларда касаба иттифоқларини тезлик билан ривожланишига сабаб бўлди. Касаба иттифоқларининг ҳаракати катта кучга айланди, катта майдонда ҳаракат қилиши ва нохуш натижаларга кўзғолонлар, ҳаттоки компания раҳбарияти билан қуроли мунозаралар ва тўқнашувларга олиб келди. Ўтган асрнинг 30 йилларининг бошларида саноати ривожланган ҳамма давлатларда касаба

иттифоқи билан иш билан таъминловчилар ўртасида шартнома тузиш умумқабул қилинган амалиётга айланди. Касаба иттифоқларига бирлашган ишчилар билан юзага келган мураккаблашган муносабатлар кўп ташкилотларда махсус лавозимлар ташкил қилишни тақозо қилди. Директорлар ёки (администратор) маъмурият лавозимлари пайдо бўлиб, уларнинг вазифаларига қуйидагилар киради: касаба иттифоқлари билан мунозаралар олиб бориш; улар қўйган талабларни, шикоятларни таҳлил қилиш; суд жараёни бўладиган бўлса, ташкилот томонини олиш ва бошқалар.

Саноати ривожланган давлатларда ишлаб чиқариш кучларининг мисли кўрилмаган даражада ўсиши натижасида жамиятнинг катта фарқ қиладиган ижтимоий қатламларга бўлиниши, асрнинг биринчи ўн йилликларида социалистлар ва коммунистлар партияси ва радикал касаба иттифоқи таъсирининг ўсиши натижасида юз берди. Натижада бу давлатларнинг раҳбариятидан ишчилар билан иш берувчилар орасидаги муносабатни яхшилаш ишларида фаол қатнашишга мажбур қилди. Давлатнинг аралашуви қуйидаги миллий тизимларга олиб келди: ижтимоий суғурталаш; иш кунини қисқартириш, ишсиз қолганда тавон (ҳақ) тўлаш; минимум иш ҳақи ўрнатиш. Баъзи давлатларда ишчиларни меҳнат қилиш шароитларини назорат қилиш ва уларнинг манфаатларини ҳимоялаш мақсадида махсус давлат идоралари тузилди. Қонунчиликдаги бу ўзгаришлар компанияларда меҳнат қонунчилиги бўйича мутахассисларга — экспертларга эҳтиёж пайдо қилди. Улар корхонанинг маъмурияти меҳнат қонунчилигига риоя қилишини назорат қиладди ва давлат идоралари билан ҳамкорликда ишлайди. Ташкилотлар бу масалалар билан шуғулланувчи махсус бўлимлар ташкил қиладилар, уларни ходимлар бўлими (отдел кадров) деб аталадиган бўлди.

Саноати ривожланган давлатларга 50—70 йиллари янги қонунчиликдаги тўлқинлар келиб ёпишди, бу меҳнат муносабатларини давлат томонидан идора қилинишини анча қийинлаштирди. Янги қонунлар иш жойида ишчиларни дискриминация қилинишининг ҳамма турларига қарши йўналтирилган эди, ёлланган ишчиларга ижтимоий кафолатни кучайтириш, атроф — муҳитни ва меҳнатни муҳофазалаш бўйича ишлаб чиқилган стандартларни қўллаш эди. 20—30 йиллари юзага келган инсон ресурсларини бошқариш бўйича вазифавий бўлимлар ташкилотларда узоқ муддат давомида бўйсинувчи ролни бажардилар: ҳужжатларни олиб бориш; музокараларни кўриб чиқиш; суд ишларида қатнашиш; иш ҳақи тўлаш жараёнида қатнашиш ва шунга ўхшаш ишлар. Уларнинг вазифалари техник ишлар, компенсия раҳбарияти учун ёрдамчи ишлар деб қаралди. Инсонларни бошқариш бўйича ҳамма ечимлар юқори раҳбарият томонидан ходимлар бўлимининг қатнашувисиз қабул қилинди.

Иккинчи жаҳон уруши йиллари (аввало АҚШ ва Буюк Британияда) саноат корхоналарининг ходимлари бўлими олдида улкан масала — қисқа муддатда ишга қабул қилиш ва бир неча юз минглаб янги ходимларни ҳамма соҳалар бўйича ўқитиш, ўргатиш турар эди, (мақсад — ҳарбийга — урушга кетганларни ўрнини тўлғашиш). Бу масала муваффақиятли ҳал қилинади, шундан бошлаб ходимларни тиклаш ва тайёрлаш масалалари инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари фаолиятининг зарурий йўналиши бўлиб қолди. Урушдан кейинги даврда компаниялар, аввало америкалилар инженерларни, бухгалтерларни ва бошқа «оқ ёқалиларни» биринчи марта қайта тайёрлаш ишлари билан шуғулландилар. Компания ичида мутахассислик ўқишларининг аҳамияти, мураккаблиги ва масштаби ошди. ўз навбатида бу жараёни бошқараётган ходимлар бўлимининг роли ошди.

20 йилларнинг охирида америкалик олимлар Э.Мэйо ва Ф.Роззлизбергер «инсонлар муносабати» концепциясини илгари сурдилар. Бунинг моҳияти шуки, меҳнат унумдорлиги фақат ишлаб чиқаришни ташкил қилиш усулларигагина боғлиқ бўлмасдан, иш бажарувчиларга уларнинг бошқарувчилари қандай муомалада бўлишларига ҳам боғлиқ, яъни механик омига эмас, балки инсон омига боғлиқ. Улуғ депрессиянинг оқибатлари ва Иккинчи Жаҳон уруши корхона раҳбарлари диққатини Мэйо ва Роззлизбергер ғояларидан бир қанча муддатга узоқлаштирди. 50 йилларга келиб уларга қизиқиш янги куч билан бошланди. Чунки бу даврга келиб меҳнатни ташкил қилишни Тейлор усулини ютуқлар келтирмай қўйди. Дэвид Мак Грегор 1960 йили ўзининг «Корхонанинг инсон томонлари» («Человеческая сторона предприятия») номли китобини нашр қилди. Кейинчалик у машҳур китобга айланди. У китобда «илмий бошқариш» ғоясинининг асосий жойларини танқид қилди ва қуйидагиларни тарғиб этди.

Меҳнат тақсимотининг ҳамма соҳаларга кириб бориши ва ечим қабул қилиш вазифаларининг ташкилотнинг юқори қатламларида марказлашуви ижод қилишни тўхтатади, ўсишга тўсиқ бўлади ва ходимларнинг мустақиллигини чегаралайди, улар билан раҳбарлар орасида қарама—қаршилик юзага келади, буларнинг ҳаммаси охирида унумдорликка салбий таъсир этади. Мак Грегор ва бошқа бошқаришнинг ғоячиларини ишлари, Мэйо ва Роззлизбергер қарашларини давом эттириб, бошқариш амалиётига ҳам, бўлажак раҳбарларни тайёрлашга ҳам катта таъсир ўтказдилар. 60—70 йиллари америка бизнес мактаблари инсон ресурслари билан боғлиқ бир қанча — жамоани бошқариш, ташкилий хулқ, индустриал психология фанларини киритиб, ўз дастурларини кенгайттирдилар. Натижада иқтисодиётга бу масалаларни тушунган раҳбарлар кела бошлади. Улар инсон ресурсларини бошқариш муҳимлигини ва зарурлигини, бу

жараёни молияни ёки олди — сотдини бошқаришга нисбатан ўзига хослигини тушунган мутахассислардир.

70 — йиллари Америкада ва 80 — йиллари Ғарбий Европада ходимлар бўлимлари (отдел кадров) инсон ресурслари бўлимларига (отдел человеческих ресурсов) айлантирилди. Tasдиқланган инсоншарварлик ёндошувини одамларни бошқаришга қўллангани қуйидаги натижани беради: уларнинг ташкилот ичида статусини оширилти; ва бир вақтнинг ўзида фаолиятнинг янги йўналишлари пайдо бўлганлиги; мансабни режалаш ва ўстириш; ички ташкилий алоқа; меҳнатни бойитиш; ишчиларни бошқариш ишларига жалб қилиш ва бошқалар. Бизнес — мактаблар ва коллежлар инсон ресурсларини бошқариш бўйича мутахассислар тайёрлай бошлайдилар, бу соҳада кўп ассоциациялар ва мутахассислашган ташкилотлар юзага келди. Улар жамоани бошқариш молияни ёки технологик ривожланишни бошқариш каби зарурий ташкилий вазифага айланди. Уларнинг раҳбарлари замонавий компанияларнинг кўпларида юқори раҳбариятни тўлиқ ҳуқуқли аъзолари бўлиб қолдилар.

1960 — 1970 йилларда инсон ресурсларини режалаш эпизодик (онда — сонда бўладиган) тажрибадан ташкилий жараёнга айланди. Натижада кўп компаниялар ишчи кучига бўладиган эҳтиёжларни узоқ муддатга аниқлайдиган бўлдилар. ўзларидаги инсон ресурсларини таҳлил қилдилар, унинг динамикасини ўргандилар, ўз эҳтиёжларини сон ва сифат жиҳатдан аниқладилар, ҳамда четдан — атрофдан ходимлар қабул қилиш ва уларни ўқитиш ишлари билан шуғулландилар. Бу жараёни иқтисодий самарасини ошириш мақсадида кўп компаниялар мураккаб математик андозалар ишлатдилар. 70 — йилларнинг охириларида ривожланган давлатларда инсон ресурсларини режалаш бўйича махсус ташкилотлар пайдо бўлди. Шу жумладан, «Инсон ресурсларини режалаш Америка жамияти» ни кўрсатиб ўтиш лозим. Жамоани бошқариш назарияси ва амалиётини ривожланишига катта таъсир қилдилар.

80 — йиллардаги иқтисодий конъюнктура кўп компанияларни ўз фаолиятлари масштаби ва ишчилар сонини қисқартиришга мажбур қилди. Ташкилотни қобилияти ишдан бўшатишини самарали бошқаришда асосий бўлиб қолди. Инсон ресурсларининг бўлимлари ишга жойлаштириш масалалари билан фаол шуғулландилар. Ишдан бўшаганларни қайта ўқитиш ишлари билан бир қаторда ташкилотда қолганларни руҳини кўтардилар. Инсон ресурсларини режалаш прагматикроқ бўлиб қолди, «3F4» усули кенг тарқалди, яъни эҳтиёжнинг 75% ига ходимлар қабул қилинади, шу билан кейинги қисқартиришни олди олинади. Қисман бандлик усули кенг авж олди, «ҳамма меҳнат даври бир ташкилотда» тамойилига кўп ҳужум қилинди.

90 – йиллари инсон ресурсларини бошқариш йўналишида катта ўзгаришлар рўй берди. Бу илмий – технологик ривожланишнинг тезлашиши, иқтисодийetni глобаллашуви ва ҳаётнинг ҳамма тармоқларида рақобатнинг ошиши билан боғлиқ. Бу тенденцияларнинг ривожланиши натижасида касба ташкилотларининг таъсири камайди, айниқса Шимолий Америка ва Японияда, ишчилар билан иш берувчилар орасидаги муносабатда ва иқтисодийта давлатни қатнашиш даражаси камайди; ижтимоий суғурта тузими ва таъминоти реформа қилинди.

Меҳнат муносабатларидаги анъанавий моделга бир қанча тузатмалар киритилди. «ўқув даргоҳини битиргандан нафақагача» деган тамойилларга ўзгартиришлар киритилди, улар тез орада ўзаро «вақтинчалик манфаатдорлик», «ҳар икки томонга манфаат бўлгунча биз биргамиз» деган тамойиллар юзага келди. Ташкилот раҳбарлари ўз ходимларида ўсиш қобилияти борлигини, янги билимларни эгаллаши мумкинлигини ва бунга ҳаракатини сезиб турсалар, демак улар рақобатда доимий устундирлар. Агар ходимларда бу хусусиятлар бўлмаса, демак уларга нисбатан шерикчиликда кафолот йўқ.

80 – 90 йиллари илмий – техник ривожланишнинг тезлашиши, бозорларнинг йириклашуви ва рақобатчиликнинг сезиларли даражада ошиши инсон ресурсларини бошқариш соҳаси мутахассислари олдига янги масалаларни қўйди:

1) ходимларнинг мутахассислик даражаси замонавий иқтисодийetni қатъий талабларига мос тушишини таъминлаш; бу ерда, асосий кўникмалар ҳар беш йилда эскиради;

2) ривожланган давлатларда ишчи кучларига бўладиган ҳаражатлар доим ўсиб боришини қатъий назоратта олиш; бунда шахсий пакетларни рақобатдошлик қобилиятини сақлаб қолиш;

3) ходимларни ташкилотга тегишли ҳиссиётларини кўпайтириш ва ушлаб туриш усулларини аниқлаш, чунки ходимлар уйда ишлашлари сабабли офисларга келмаслиги мумкин, ташқи дунё билан электрон воситалари орқали алоқада бўладилар;

4) Кўп миллатли корпорациялар арзон ишчи кучи бор мамлакатларда ишлаб чиқаришни жойлаштиришни авфзаллик томонлари билан ўз давлатлари аҳолисининг бандлигини таъминлашни қандай бирга олиб боришларини аниқлаш.

## 2.2. Собиж Совет давлатида инсон ресурсларини бошқариш

Россияда революция арафасида жамоани бошқариш XIX аср ўрталарида Англияда ёки АҚШда бўлганидек ҳолатни эслатар эди. Ташкилот раҳбарлари инсонларни бошқариш билан боғлиқ муаммолар келиб чиққанда, уларни ҳаёт тажрибаси, анъаналар ва диний кўрсатмалари асосида ечар эдилар. Махсус раҳбарлар (чиновниклар) иш шароити, соғлиқни сақлаш ва маълумот олиш

масалалари билан шуғулланар эдилар. Қизиғи шундаки, Россияда кўп аҳоли қишлоқ хўжалиги билан шуғулланиб, деҳқонлар билан помешчик (катта ер эгаси) орасидаги муомала, бир томондан компанияни бошқарувчиси ва эгаси билан муомала, иккинчи томондан ёлланган ишчилар билан муомала бир — берига ўхшаш эди. Аср бошида пулсиз тақдирлаш ва имтиёзлар кенг тарқалган. Завод ва фабрика маъмурияти ошхоналар, мактаблар, ишчилар ва уларнинг оиласи учун шифохоналар, япашга уйлар қурди, мажбурий равишда жамғарма кассалари ташкил қилди. Лекин пул билан тақдирлаш миқдори (иш ҳақи) Фарбий Европа ёки АҚШга нисбатан анча паст даражада эди.

Ҳамма ташкилотларда совет замонида ходимлар бўлими ташкил қилинди, лекин уларнинг вазифаси худди шу номдаги бозор иқтисодиётига асосланган давлатлардаги бўлимларнинг вазифасидан тубдан фарқ қилар эди.

Ўша даврдаги жамият ҳаётининг уч омили бу фарқни белгилайди: халқ хўжалигига марказдан раҳбарлик қилиш; иқтисодиётнинг сиёсатлашуви; тоталитар идеология. Совет давлатининг асосчиси — Лениннинг ғояси шундан иборат эдики, давлат иқтисодини тўлиқ марказлаштириш ва уни марказдан ягона фабрикадек бошқариш эди. Бундай сценарийда иқтисодий ташкилотлар мустақиллигини йўқотади, шу билан биргаликда бозор иқтисодиётига хос бир қанча вазифаларни бажаришни ҳам йўқотади. Корхоналарга иш ҳақи, иш ҳафтасининг давомийлиги, пул тўланадиган меҳнат таътили, медицина хизмати ва бошқалар тўғрисида касаба ташкилотлари билан ҳеч қандай музокаралар олиб боришга ўрин қолмайди, ҳаммаси давлат миқёсида ечилади ва ҳамма учун шарт ҳисобланади. Худди шунга ўхшаш ишга қабул қилиш ҳам ҳал қилинади (олий даргоҳларни битирувчиларни марказдан тақсимлаш, малака ошириш бўйича ўқишлар ва бошқалар). ҳамма ташкилотлар ва жамият учун зарурий вазифа — заҳира кадрларини тайёрлаш сиёсий ташкилот — КПСС томонидан бажарилар эди. Уларнинг вакили ҳар бир ташкилотда бўлиб, доим ходимларни ишга қабул қилиш, раҳбарлар ва мутахассисларни тайёрлаш, юқори лавозимларга кўтариш жараёнларини назорат қилар эдилар. Ходимларни танлашнинг асосий мезони бўлиб, қонун — қоидаларга тўлиқ риоя қилишлик ҳисобланар ва унинг таянчи — Коммунистик партия. Бирор лавозимни эгаллаш учун бу партия аъзоси бўлишлик зарур эди, шундан кейингина унинг мутахассислик ва шахсий сифатлари қаралар эди. Тоталитар идеологиянинг ҳукмронлиги ва социализмдан бошқача фикрловчиларни бостириш зарурлиги, уларни доимий ҳисобда ва назорат тутар эди. Жамиятнинг ҳар бир аъзосини назоратда ушловчи жуда катта назорат тизими юзага келди. Унда юзлаб анкеталар, маълумотномалар, аризалар ва уларни кўриб чиқиш зарурлигини кўрсатувчи имзолар (резолуциялар), ҳар ойда,

кварталда, йилда бажарилган ишлар бўйича ҳисоботлар марказга юборилар эди. Шундай ахборотларни йиғиш, таҳлил қилиш ва сақлаш билан биринчи навбатда совет ташкилотларининг ходимлар бўлими шуғулланар эди. Бўлим раҳбарининг зарурий масаласи: юқорида турган идора (орган)ларнинг талаб қилган ҳамма ҳужжатларни, маълумотларни, буйруқларни ва бошқа маълумотларни кечаю — кундузнинг хоҳлаган вақтида уларни таъминлаш. Ходимлар бўлимининг архивлари мактаб ўқувчиларидан бошлаб жамиятнинг ҳар бир аъзоси тўғрисида зарурий ахборот манбаи бўлди. Бўлим ходимлари бошқа вазифаларни ҳам бажардилар: ишга қабул қилиш; малака оширишни ташкил қилиш; имтиёزلарни тақсимлаш.

Марказлашган иқтисодни бошқариш тизимининг бўшаши муносабати билан ташкилотлар олдида инсон ресурсларини бошқариш билан боғлиқ янги масалалар тура бошлади: бошланғич даврда — меҳнатни рағбатлантириш масалалари; рақобатбардош ҳақ тўлаш пакетларини яратиш; ташкилотда юқори билимли мутахассисларни олиб қолиш, чунки улар учун иш жойини танлаш имконияти яратилди; кейинги даврда — катта(юқори) инфляция шароитида иш ҳақини индексация қилиш; рақобатнинг таъсирида ходимлар сонини қисқартириш; меҳнат унумдорлигини ошириш.

Бу масалаларни ечиш олдингига нисбатан тамомла янги билимларни, кўникмаларни талаб қилади. Аввалги билимлар ва кўникмалар ҳужжатларни олиб боришга ва ҳисоботлар тузишга етарли эди. Шу сабабли ҳозирги даврда ходимлар хизмати билан шуғулланувчилар ташкилот раҳбарларига жамоани бошқариш билан боғлиқ муаммоларни ечишнинг самарали усулларини доимий таклиф қила бермайдилар. Шу сабабли инсон ресурсларини бошқариш мутахассисларига бошқа бозор шароитини қўллаган давлатларнинг тажрибасини ўрганиш қизиқарли ва фойдалидир. У давлатлар ташкилотларида бундай муаммолар бир неча ўн йиллар давомида ечиб келинади. Сўзсиз, ҳамма нарсага ақл билан етишиш мумкин, лекин бу йўл узоқ, машаққатли ҳамда хатоларга бой. Шунинг учун, яхшиси бор тажрибадан фойдаланиш қулайдир.

### **2.3. Замонавий корпорацияларда инсон ресурсларини бошқариш вазифалари**

Кўп замонавий ташкилотлар ичида кўп миллатли корпорациялар жамоани бошқариш бўйича бой тажриба тўпладилар. Уларнинг инсон ресурслари бўлимлари жуда кўп масалалар билан шуғулланадилар ва ташкилотнинг ривожланишида асосий ролни бажарадилар. Шунинг учун модел сифатида трансмиллий корпорациянинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимини кўриб чиқамиз. Лекин бошқа кўп ташкилотларнинг тажрибасини ҳисобдан чиқариб ташлаш керак



эмас. Мисол учун АҚШнинг Қуроли кучларини ёки дунёнинг етакчи университетларини, уларда ўз жамоасини бошқаришнинг кўндан бери ишлатилиб келинган анъаналари бор.

Қоида бўйича йирик корпорациянинг инсон ресурслари бўлимини Вице – Президент бошқаради. У ташкилотнинг биринчи раҳбарига — Президентга, Генерал директорга ва ш.ў. бўйсинади (кичик ташкилотларда бундай вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажаради, лекин у ташкилотнинг раҳбарига тўғридан – тўғри бўйсинишини сақлаб қолади). Ички иерархия бўйича инсон ресурсларини Вице – Президенти ташкилотни боқаришда икки хил ролни бажаради. Бир томондан у маълум вазифавий бўлим раҳбари — инсон ресурслари бўлими раҳбари; иккинчи томондан — ташкилотнинг юқори раҳбарияти аъзоси. Инсон ресурслари Вице – Президенти вазифавий бўлим раҳбари сифатида ташкилот (унинг Президенти) нуқтаи назаридан жамоани бошқариш тизими қониқарли фаолият кўрсатишини таъминлаш — танлаш, ўқитиш ва ўсиш, баҳолаш ва ҳақ тўлаш, ўз бўлимининг ходимларини бошқаради ва уларнинг ишларини мукаммалаштириш билан шуғулланади. Компаниянинг юқори раҳбарияти аъзоси сифатида бошқа раҳбарлар қатори ташкилотни (тўлиқ) ҳар томонлама бошқаришга жавобгардир. У компанияни ривожланиши учун зарур бўлган масалаларни ҳал қилишда, стратегияни аниқлашда қатнашади (мисол учун, янги регионларни ўзлаштиришни бошлаш, тўғри ечимлар қабул қилиш, бу жараён қандай амалга оширилади — савдо ваколатхонаси очиш, қўшма корхона ташкил қилиш, филиал очиш ва ш.ў., компаниянинг ишлаб чиқариш стратегияси қандай бўлади, бунинг учун қандай капитал ҳаражатлар талаб қилинади ва бошқалар). Ташкилотни ҳар томонлама бошқариш масалалари ва бизнес – стратегия ишлаб чиқиш кўриладиганда, албатта, инсон ресурслари Вице – Президенти одамларни бошқариш соҳаси бўйича мутахассис ва бошқа раҳбарларга ички маслаҳатчи сифатида чиқиш қилади. Ўз соҳасининг омилкори бўлишидан ташқари, у ташкилотни ривожланишининг умумий қонунларини, бозорни, рақобатни, компания ишлаб чиқарадиган маҳсулотни ва хизмат кўрсатишни тушуниши, стратегияни яхши билиши, яъни ўз компаниясини ҳар томонлама бошқариш мутахассиси бўлиши лозим. Агар бу тесқари бўлган ҳолатда, унинг маслаҳатлари, ҳаттоки инсон ресурсларини бошқариш соҳасида бўлса ҳам, малакали бўлмайди, унинг авторитети олий раҳбарликда ва ташкилотда эгаллаб турган лавозимига мос тушмайди. Омилкорга компанияни бошқариш нуқтаи назаридан, инсон ресурслари бўлим раҳбарига унинг ташкилотда салмоқчилигига қараб «вазифавий лойиҳаларни» амалга ошириш анча енгил кечади. Бўлим ходимлари бизларга нисбатан етарли эътибор беришмайди, кўп вақт бошқа раҳбарлар ҳам улар билан ҳамкорликда ишлашни хоҳламайдилар деб норози бўладилар.

Бунинг сабаби аслида, ўзларининг ташкилот фаолиятининг асосий масалаларида омилкор эмасликларида бўлиб, натижада ҳамкасблари кўз олдида уларнинг обрўси тўкилади, улар иккинчи даражали мутахассислар бўлиб қолади.

Замонавий кўп корпорациялар ташкилотни стратегик бошқариш учун махсус орган тузаяптилар. Унга Президент ва унинг ўринбосарлари — регионал Вице—Президентлар, молия, ишлаб чиқариш, маркетинг ва инсон ресурслари Вице—Президентлари, ҳамда бўлим раҳбарлари киради. Албатта, бундай органнинг тузилиши, сони ва вазифалари ташкилотнинг нима мақсадда ташкил қилинганига боғлиқ.

Инсон ресурслари Вице—Президентига тўғридан—тўғри асосий хизмат ёки бўлим раҳбарлари бўйсинади, уларнинг номлари жамоани бошқариш тизимининг асосий элементларига мос тушади, танлаш, ўқитиш ва ўстириш—баҳолаш, ҳақ тўлаш (2.1.—чизма). Кўп миллатли корпорациянинг Россия филиалини инсон ресурслари департаментининг ташкилий тузилмаси чизмада келтирилди. Компаниянинг ўлчамига, фаолиятининг махсуслигига ва анъаналарига қараб, инсон ресурслари хизматининг бўлимлар номи ва сони, ҳамда у ерда ишлайдиган ходимлар сони ўзгаради. Бир ташкилотда иш ҳақи тўлаш, имтиёзлар, ходимлар билан муомала (агар қасаба ташкилотлари кучли бўлса), касб соҳаси бўйича ўсиш, алоқалар бўлими бўлса, бошқа ташкилотда ҳамма бу вазифалар биргаликда ҳақ тўлаш ва ходимлар билан муомала бўлимида кўрилади. Ишга қабул қилишни бошқариш масалалари, жамоани ҳисобини олиб бориш, касб ўқишлари ва малака ошириш масалалари ҳам кўп вақт бир бўлимда бирлашади. Кўп ташкилотларда инсон ресурслари бўлими жамоани бошқариш учун анъанавий бўлмаган вазифаларни ҳам кўрадилар: атроф—муҳитни ва меҳнатни муҳофаза қилиш (инсон соғлиғи ва атроф—муҳит билан боғлиқ компания фаолиятларида алоҳида, қоида бўйича, сектор); ички ташкилий алоқа; маъмурият; офисни бошқариш; компания автомобиллар саройини бошқариш ва бошқалар. Кўп ҳолатларда «ёрдамчи хизматчилар» маъмурий—хўжалик бўлими бўлиб бирлашадилар. Унинг бошлиғи ташкилотнинг инсон ресурслари бўлими раҳбарига бўйсинади.

Бошқа хизматдагиларга ўхшаб, инсон ресурслари бўлими ҳам ўзининг лавозимлари иерархиясига эга, бу ўз навбатида ташкилотнинг умумий иерархиясининг бир бўлагидир. Вице—Президент ёки директор хизматни бошқаради, у ташкилотнинг раҳбарига тўғридан—тўғри бўйсинади, ҳамда компаниянинг юқори раҳбарияти аъзоси ҳисобланади. Ўрта бўғин раҳбарлари — директорлар ёки бўлим бошлиқлари бўлим, сектор ёки гуруҳларга бошчилик қиладилар, улар инсон ресурслари Вице—Президентига бўйсинадилар. Бўлим раҳбарларининг бош вазифаси уларга ишониб топширилган жамоани бошқариш тизимининг ишини

ташқил қилишдир, ҳамда ўз раҳбарларига эксперт кенгашини тавсия қиладилар. Шунини алоҳида таъкидлаш керакки, инсон ресурслари хизматининг ҳар хил бўлимлари бажарадиган вазифалари ва уларнинг ташкилот учун аҳамияти бир-биридан фарқ қилади ва шунга ўхшаш ташкилий иерархиядаги бўлим раҳбарларининг тутган мавқелари ҳам фарқ қилади. Мисол, компаниянинг мақсадига эришувида ҳақ тўлаш директорини қўшган ҳиссаси маъмурият сектори бошлиғиникига нисбатан салмоқли бўлиши мумкин. Лекин бу раҳбарларнинг иккиси ҳам тўғридан-тўғри жамоа Вице-Президентига бўйсинади.

Директор ва бўлим раҳбарлари мутахассислар фаолиятини (ҳақ тўлаш, касб ўқиши ва малака ошириш, жамоани ҳисобини олиш ва бошқалар) бошқаради. Бу ходимлар аналитик вазифаларни бажарадилар: касб ўқишини ўтказадилар, жамоани бошқариш усуллариини ишлаб чиқадиладар, ечимлар қабул қилиш учун раҳбарларга материаллар тайёрлаб берадилар, ёки инсон ресурсларини бошқариш мақсадида вазифавий экспертлар ва асосий масалаларни бажарувчилар сифатида қатнашадилар. Ўзларининг лавозимлик вазифаларини муваффақиятли бажариш учун мутахассислар инсон ресурсларини бошқариш соҳасида етук билимларга эга бўлишлари, амалий иш тажрибалари ва ташкилот фаолиятининг махсус томонларини чуқур билишлари зарур бўлади. Бўлимнинг ҳамма ишларида котиблар, техниклар, шоферлар ва бошқа техник ходимлар керак, уларнинг омилкорлиги тўғридан-тўғри инсон ресурсларини бошқариш бўлимининг ҳамма ходимларини самарали ишлашларига таъсир қилади.

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўп омиларга боғлиқ; ташкилот ҳажми; унинг фаолияти тури; олдидан турган масалалар мўҳияти; анъаналари; молия аҳволи; ўсиш босқичи. Компаниянинг умумий ходимлар сони билан инсон ресурслари бўлимининг ходимлар сони орасидаги «оптималь муносабат» ни ҳисоблаш учун бўлган ҳаракатлар шу вақтгача ютуққа олиб келгани йўқ. Ҳар хил қидирув ишлари турли туман натижаларни беради. Ходимлар бўлимининг бир мутахассисига неча ташкилот ходимлари тўғри келишини ҳисоблаш учун ҳар хил усулар ишлатилган, ўртача бу сон 30 дан 2000 гагача. Ўз навбатида етарли даражада қуйидаги тенденция мавжудлигини кўриш мумкин: инсон ресурслари бўлимининг бир ходимига тўғри келган ташкилот ходимларининг сони ташкилотнинг ривожланиши ва мукаммаллашиши муносабати билан ошиб боради. Ёш ташкилотлар жамоани бошқариш мутахассисларининг эътиборига кўп муҳтождирлар.



**2.1 – чизма. Инсон ресурслари департаменти.**

#### **2.4. Жамоани ким бошқариши керак: бўлим раҳбарларими ёки инсон ресурслари мутахассисларими?**

Ташкилотлар бир қанча бўлимлардан тузилган. Улар асосий фаолият билан шуғулланадилар (масалан, металлургия комбинатида пулат эритиш, пойафзал фабрикасида оёқ кийими ишлаб чиқариш, университетда талабаларни ўқитиш), шу мақсадда бу ташкилотлар тузилган. Ташкилотларда яна бошқа бўлимлар ҳам борки, улар асосий фаолиятда қатнашмайдилар, лекин ташкилотни бир меъёрда ишлашини таъминлайдилар. Бўлимларнинг биринчи турини ва уларнинг раҳбарларини мунтазам раҳбарлар деб юритадилар, бўлимларнинг иккинчи турини вазифавий бўлимлар ёки ёрдамчи бўлимлар деб аталади.

Компанияларнинг асосий мақсадлари акциядорлар фойдасини нусха кўпайтирувчи ускуналар ишлаб чиқиш, сотиш ва улар ёрдамида хизмат кўратиш ҳисобига максималлаштиришдир. Бундай компанияларда мунтазам раҳбарлар қуйидагилардир: бош директор, завод раҳбари, сотув ва техник хизмат кўрсатиш раҳбарлари, цех бошлиқлари, сотиш ва хизмат кўрсатиш регионал директори, мастер ва бригадирлар. Вазифавий (ёрдамчи) раҳбарлар: молиявий директор, таъминот бўлими раҳбари, жамоа директори ва бошқалар. Ҳарбий полқда шунга ўхшаш мунтазам раҳбарлар: полк командири, батальон, рота, взвод ва бўлим раҳбарлари ҳисобланади. Вазифавий (ёрдамчи) раҳбарлар эса: штаб бошлиғи,

бўлимнинг молия бошлиғи, алоқа раҳбари, жисмоний тайёргарлик раҳбари.

Мунтазам раҳбарлар ташкилотни мақсадига эришишида тўғридан — тўғри жавобгардирлар, ҳамда қарорлар қабул қилиш ваколатига эгадирлар. Улар бор ресурслардан қандай фойдаланиш, ишлаб чиқариш, сотиш ва сотиб олиш, ходимлар тўғрисида қарорлар қабул қилишлари, уруш вақтида жанговар ҳаракатлар олиб бориш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар. Вазифавий — ёрдамчи раҳбарлар бундай ваколатга эга эмаслар, уларнинг меъёردа ишлашини таъминлаш ва мунтазам раҳбарларга уларнинг қабул қиладиган ечимларининг иқтисодий самарадорлигини ошириш ҳақида эксперт маслаҳатлар беришдир. Ахборот ёки сотиб олиш бўлими завод учун қандай компьютерлар сотиб олиниши бўйича мустақил ечимлар қабул қилмайди, чунки бу иш унинг директори ваколатида бўлиб, директорнинг ўзи шугулланади. Лекин, бу кўрсатилган бўлимлар шу масала юзасидан мунтазам раҳбарларга таклифлар берадилар, улар эса, ечим қабул қилишда салмоқли ўрин тутади.

Инсон ресурслари бўлими — ёрдамчи бўлим ҳисобланиб, унинг ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида тўғридан — тўғри қатнашмайдилар (нон ёпмайди, нусха кўчирувчи машиналарни таъмирламайди, автомобиллар сотмайди ва жанговар урушларда қатнашмайди). Улар жамоани бошқариш соҳасида қарорлар — ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш, янги лавозимга кўйиш, малака ошириш ўқишига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шунга ўхшаш масалаларда қарорлар қабул қилиш билан шугулланадилар. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари мунтазам раҳбарларга бу масалаларда эксперт маслаҳатчилари сифатида қатнашадилар. Техник хизмат кўрсатиш бўлими ходимларининг иш ҳақини ошириш тўғрисидаги масалани ҳал қилишда ҳақ тўлаш мутахассиси унинг раҳбарига ахборот беради. Унда мўжалланаётган иш ҳақини ошириш бўлимнинг ишчи кучига ҳаражатларига қандай таъсир этади, ташкилотнинг умумий ишига таъсири қандай, ҳақ тўлаш дастури кўрилгандан кейин рақобатбардошлик қандай ва бошқалар, ҳамда ечим таклиф қилади, масалан, хизмат кўрсатиш механикларига 20% га иш ҳақи оширилсин; бўлимнинг бошқа ходимлариники ўзгаришсиз қолдирилсин. Раҳбар бу таклифни қабул қилиши ёки инсон ресурслари ходимига маълум бўлмаган омилларни ҳисобга олган ҳолда қабул қилмаслиги мумкин. Лекин раҳбар мутахассиснинг таклифини рад қилишида ўзининг таваккалчилик ишини яхши баҳолаши керак.

Мунтазам ва ёрдамчи бўлимларнинг бўлиши уларнинг ўзаро алоқаларида мунозаралар келиб чиқишига сабаб бўлади, ҳамда бу амалиётда икки хил тенденциянинг ривожланишига олиб келади:

вазифавий экспертизани тан олмаслик ва мунтазам раҳбарларни таъминловчи раҳбарлар билан алмаштириш.

Биринчи тенденция қуйидаги ҳолатда пайдо бўлади: мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига (ёки бошқа таъминловчи бўлиmlарга) бошқаришда қатнашишга рад жавобини берадилар, мутахассислик экспертизасини ҳисобга олмайдилар ва уни маъмуриятчиликка йўнадилар. Бундай йўл тутиш (позиция) бутун ташкилот учун ёмон натижаларга олиб келиши мумкин. Узоқ вақт давомида машинасозлик компаниясининг раҳбарияти молиявий аҳволимиз мураккаб деб инсон ресурслари бўлимининг завод ходимлари иш ҳақини ошириш тўғрисидаги таклифига эътиборсиз қараб келди. Натижада бир кун келиб инқироз (кризис) юз берди: заводдан 28 киши яхши мутахассис – операторлар ишдан бўшаб кетди ва раҳбарият энг мураккаб станокларни 15 кунга тўхтатди. Компания иш ҳақини оширишга нисбатан неча минг зарар кўрди.

Иккинчи тенденция тўғридан – тўғри биринчисига қарама – қаршидир – мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига жамоани бошқаришнинг кўп масалалари бўйича ечим қабул қилиш ҳуқуқини топирадилар. Бундай раҳбарларнинг фикрлаши оддий: «Мен ишлаб чиқариш (сотиш, хизмат кўрсатиш, жанговар тайёргарлик ва ш.ў.) ишлари билан жуда бандман, жамоа билан ишлашга вақт йўқ. Булар учун алоҳида махсус бўлим бор». Бундай амалий иш кўриш ҳам ёмон, ҳавфли, чунки инсон ресурслари бўлимида ҳар доим ҳам ташкилот учун оптимал ечим қабул қилишга етарли ахборот бўлмаслиги мумкин, ҳамда бу ечимларни амалиётга қўллаш учун етарли ҳуқуқ бўлмаслиги мумкин. Шамоллатиш воситаларини ишлаб чиқарувчи ва ўргатувчи компания катта молиявий зарар кўрди. Сабаби касбга тайёргарлик бўлимининг уста – созловчини бошқа шаҳарга ўқишга, яъни малакасини оширишга юборганлиги сабабли у иш жойида бўлмайди, буюртмани топириш муддатини бир ҳафтага суришга тўғри келди.

Мунтазам ва таъминловчи бўлимлар орасидаги бундай қарама – қаршиликни йўқотишни улар орасида оптимал муносабат ўрнатиш билан ҳал қилиш мумкин, яъни инсон ресурслари бўлимига ечимлар қабул қилиш соҳасида маълум ҳуқуқларни топириб ва энг зарурий ечимлар қабул қилишни ҳар қайси иерархик даражадаги мунтазам раҳбарларда қолдириш билан ҳал қилиш мумкин. Мисол учун, йирик компанияларда ишга ҳақ тўлаш тизимини танлаш тўғрисида ечим қабул қилишни цех даражасида ёки бошқаришни регионал даражасида қолдириш фойдали эмас, бундай ишларни марказий орган – инсон ресурслари бўлими бажариши керак. Ўз навбатида у ёки, бу ходимнинг иш натижаларини баҳолашни бутун ташкилотнинг инсон ресурслари директори эмас, балки ўзининг бевосита бошлиғи бажармоғи лозим.

Мунтазам ва таъминловчи бўлимларнинг раҳбарлари орасидаги қарама-қаршиликни ва уни ҳал қилишга бўлган ҳаракатлар икки томонлама концепция ёки биргаликда жавобгарлик концепциясида ўз аксини топди. Бунга асосан, мунтазам раҳбарлар ва инсон ресурслар мутахассислари асосий масалани ечишга жавобгардирлар. Бу инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий масаласи — улардан самарали фойдаланишни ошириш ва уларни ҳаётда қўллашдир. Инсон ресурслари бўлими бу масалани умумий шароит яратиш (тизимлар, процедуралар, дастурлар) билан ва ҳар бир ходимнинг салоҳиятини ишга тушириш ва уларни назорат қилиш билан ечади. Мунтазам раҳбарлар ҳар куни инсонларни бошқарадилар, ёки бу тизимни ишлашга мажбур қиладилар. Вазифаларни бундай тақсимланиши ҳар икки томоннинг имкониятини ишга солади — жамоани бошқариш соҳасида экспертиза ўтказиш ва инсон ресурслари мутахассисларининг касб маҳорати ташкилотни ўзига хослигини тушунишда, тажрибада ва мунтазам раҳбарларнинг инсонлар билан бевосита учрашувиде бирлашади. Буларнинг ҳаммаси уларнинг ҳамкорлигига катта ёрдам беради.

#### Қисқа мазмуни.

Инсонларни бошқариш, кишилик жамиятига ўхшаш узоқ тарихга эга. Унинг пайдо бўлиши инсон ташкилотларининг биринчи шакллари юзага келиши билан боғлиқдир. Иқтисодий ривожланиш ва йирик ташкилотларни пайдо бўлиши билан жамоани бошқариш бошқаришнинг алоҳида вазифасига айланди. Бу махсус билим ва кўникмаларни талаб қилади. Ташкилотларда алоҳида бўлимлар тузилди, уларга шундай билим ва кўникмалари бор инсонлар киритилди. Уларни инсон ресурслари бўлимлари деб атади.

XX асрнинг иккинчи ярмида фан ва техниканинг ривожланиши ва ташкилотларнинг мураккаблашуви натижасида бу бўлимларнинг вазифалари кенгайди. Авваллари имтиёзлар бериш ва касаба ташкилотлари билан муносабатни яхшилаш борасида иш олиб борган бўлсалар, энди ходимлар танлаш, ишга қабул қилиш, жамоани ўстириш, ривожлантириш, иш ҳақи тўлаш тизimini яратиш, лавозимга кўтариш, алоқалар, уларнинг ташкилот ҳаётидаги аҳамияти ўсди. Инсон ресурслари бўлимларининг самарали ишлаши замонавий ташкилотларда икки омилга боғлиқ: ходимларнинг касб маҳорати ва омилкорлиги; бошқаришнинг ҳамма даражаларидаги мунтазам раҳбарларнинг ўзаро ҳамкорлиги. Уларни амалиётга тадбиқи биргаликдаги жавобгарлик концепцияси асосида бўлади.

## Таянч сўзлар ва иборалар

Жамоа — идора ходимлари, ходимлар, жамоа, персонал.

Инсон ресурслари бўлими — ташкилотнинг жамоани бошқариш билан шуғулланувчи вазифавий бўлимлари. Бошқа номлари — жамоа бўлими, ходимлар бўлими, кадрлар бўлими, меҳнат ресурслари бўлими.

Йўналиш раҳбари — мунтазам раҳбар, ташкилотнинг асосий фаолияти билан шуғулланувчи ва ташкилотнинг мақсадини амалга ошишига жавоб берувчи бўлим раҳбари. Мисол: бош директор, завод директори, бригадир.

Вазифавий мутахассис — Бўлим раҳбари. У ташкилотни бир меъёрда ишлашни таъминлайди, «ёрдамчи» вазифаларни бажаради. Мисол: Инсон ресурслари Вице—Президенти, таъминот бўлими раҳбари, касбга ўқитиш гуруҳи раҳбари.

Биргаликдаги жавобгарлик — инсон ресурслари бўлими билан мунтазам раҳбарларнинг ўзаро ҳаракати концепцияси. Бунга асосан улар ташкилотнинг инсон ресурсларидан самарали фойдаланишига жавобгардирлар. Бу масалани инсон ресурслари бўлими жамоани бошқариш тизимини яратиш орқали ечади. Мунтазам раҳбарлар эса, бу тизимни ҳар кун амалиётда ўз ходимларини бошқаришда қўллаш орқали ечадилар.

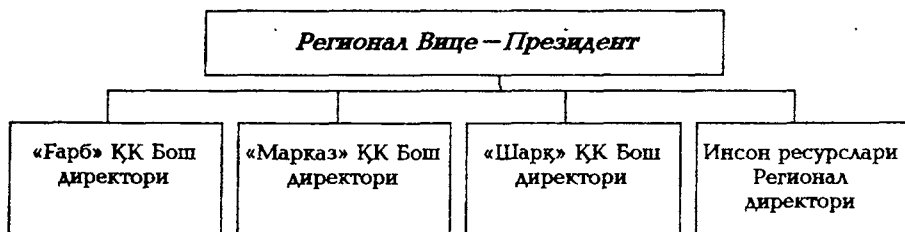
### 2.5. Амалий ҳолатлар таҳлили

А. Кўп миллатли корпорация ўз ишини Россияда учта қўшма корхона (ҚК): «Шарқ», «Марказ» ва «Ғарб» корхоналарини очиш билан бошлади. Уларни регионал Вице—Президент бошқаради. Мажлисларнинг бирида бу корхоналарни бошқариш стратегиясини аниқлашда, янги корхоналарнинг раҳбарларини молияни бошқариш асосларига ўқитиш тўғрисида қарор қабул қилинди. Дастурни ишлаб чиқиш ва ўқитишни ташкил қилиш инсон ресурслари регионал директорига топширилди (2.2—чизма). Уч ойдан сўнг, замонавий корпорацияларда молияни бошқариш асослари тўғрисида 5 кунлик ўқитиш дастури тайёр бўлди. У «Сатурн» штаб кватирасидан ва маҳаллий бошқариш мактаби ўқитувчиларидан молия мутахассисларининг биргаликда бажарган машаққатли меҳнат натижалари бўлди.

Бу дастурда компаниянинг ўзига хос томонларини тушунтириш, ҳамда Америка бухгалтер ҳисоби тизимини бошқаларнинг шундай тизими билан солиштириш кўрилган эди. Инсон ресурслари директори бу дастурдан мамнун бўлиб, ҳар бир ҚК га хат юборди. Унда биринчи ўқишга раҳбарлардан 5 киши юборилиши таклиф қилинди. Эртаси кун у ҚК директорларининг биридан хат олди, унда ўз ходимларини ўқишга юбормаслиги



тўғрисида ёзилган эди. Инсон ресурслари директори унга жавоб хати йўллаб, Вице – Президентнинг қарорини бажаришини талаб қилди, ҳамда ўқув дастури олдида турган вазифаларни ва мазмунини тушунтириб берди. Уч кундан кейин жавоб хати олинди. Унда ҚК директори унинг раҳбарлари «бу дастур» учун тайёр эмасликларини айтган. Натижада биринчи дастурда 10 киши (15 киши ўрнига) ўқиди ва корпорация молявий зарар кўрди.



## 2.2 – чизма. Россиядаги «Сатурн» компаниясининг ташкилий тузилмаси

### Саволлар.

1. Бундай мунозара чиқишига сабаб нима? Икки томоннинг позицияларини тушунтиринг.

2. Инсон ресурслари директорининг хатти – ҳаракатларини Сиз қандай баҳолайсиз? Сиз ҚК директори ҳаракатини қандай баҳолайсиз?

3. Мунозарасиз иш кўриш мумкин эдимиз?

4. Бу кўрилган ҳолатда инсон ресурслари директори нима иш қилиши керак?

Б. Аҳмад яна ўз фикр – мулоҳазаларини бир ерга тўплаб, эшикни тақиллатди. У бир ечимга келган бўлиб, унинг фикрича, фақат у ўйлаган ечим ягона бўлиб, қандай бўлмасин, шуни қабул қилдириш керак. У – Аҳмад Широков Россия – Америка ҚК сининг жамоа директори бўлиб, охириги икки йил давомида иш ҳақини ошириш борасида Бош директор билан курашиб келади. Бу бошқа директорларники каби «Шарқ – Европа» штаб квартираси томонидан америка шериклигида ўрнатилган бўлиб, ўрта звено раҳбарлик лавозимини эгаллаган салоҳиятли ёш ходимларга ва мутахассисларга хос эди. Гап шундаки, асосан Россия ташкилотларига, шу жумладан кўп муниципал корхоналарга хизмат кўрсатиб келаётган ҚК раҳбарияти юқори инфляция давридан бошлаб, иш ҳақини бошқаришга етарли даражада консерватив ёндошиб келди. Унинг ошиши фақат ҚК кўрсатадиган хизмат ҳақи ошгандан сўнг рўй берар ва у ҳамма категориядаги ходимларга бир

хилда амалга оширилар эди. Натижада компания рақобатбардош ҳақ тўлаш пакетларини тавсия қила олмас эди. Аҳмаднинг фикрича, бу ёш илмий мутахассисларни компанияга жалб қилишга салбий таъсир қилар эди. Компания Бош директорининг фикрича, берадиган малакани ошириш имтиёзлари, шу жумладан, чет давлатларда ҳам ва лавозимга тез кўтариш имконияти бу камчиликни нейтрал ҳолатга олиб келади. Қаттиқ молия тартиби, ўзгариб турувчи Россия иқтисодийети ва буюртмачиларнинг ўзларини тутишлари ноаниқ бўлган шароитда бозор қисмини сақлаб қолишга ёрдам беради. У ўзининг тутган йўлини (позициясини) 1998 йилнинг баҳорида бироз енгиллатди. Сабаби компанияни 5 та ёш мутахассис ташлаб кетди, улар компания ҳисобига америка университетларидан бирида MBA даражасини олган эдилар. Шунда Аҳмадни аргументлари бироз ютуққа эришди, 30 кишини — келажаги порлоқ ва баҳоси юқори менежерларни иш ҳақини анча оширдилар. Лекин август ойидаги инқироз ҳамма оширишларни сотиб олиш имконияти нуқтани назаридан йўққа чиқарди. Олти ойдан сўнг, Аҳмад бу гуруҳ ходимлари учун иш ҳақини қайта кўриш тўғрисида масала кўтарди. Бош директор буни рад қилиб, ўзининг жамоа директорига компаниянинг катта кредитор қарзи борлигини, шу жумладан баъзи регионларда иш ҳақи тўлашдан ҳам қарз борлигини эслатди. Аҳмад яна бир неча бор бу масалани кўтарди, лекин натижа чиқмади.

Бир куни иккита воқеа юз берди. Аҳмад эрталаб, Москва меҳнат бозорини ўрганиш натижаларини олди, унда юқори иш ҳақи оладиган Қўшма ва чет эл компаниялари орасида фарқ 10%. Тушликка бориб, у яна 2 киши — ёш менежерлар ишдан бўшашга ариза берганликларини, иш ҳақидан норози эканликларини айтишган. Аҳмад, бундай давом этиши мумкин эмас деб, бош директор олдига киришга аҳд қилди

### Саволлар

1. Аҳмад ва Бош директор позицияларини тушунтиринг. Уларнинг кучли ва кучсиз томонлари нимада?

2. Тўғри ечим қабул қилиш учун қандай қўшимча маълумотлар керак? Ечим қабул қилиш жараёнини қандай ташкил қилиш мумкин?

3. Сиз Аҳмадни ўрнида бўлсангиз, Бош директор билан қандай гаплашган бўлар эдингиз?

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Инсонларни бошқариш алоҳида фаолият бўлиб, ажралиб чиқиши нима билан боғлиқ? Университетда, жанговар кемада,

ёланган 5 киши ишлайдиган этик тикадиган устахонада, овчилар гуруҳида жамоани бошқаришнинг асосий вазифалари нималардан иборат?

2. Жамоани бошқаришнинг биринчи аломатлари қачон пайдо бўла бошлади? Жамоани бошқаришнинг sanoat инқилоби даврида, XX аср бошларида, 50–60 йилларда ва ҳозирги вақтдаги хусусиятлари нималардан иборат? Ҳамда уларнинг фарқлари нималардан иборат?

3. Замонавий ташкилотларда инсон ресурслари бўлимининг роли нимадан иборат? Бўлимнинг тузилиши қандай бўлиши мумкин? Инсон ресурслари бўлими ходимларининг оптимал сони қанча бўлиши мумкин?

4. Замонавий корпорацияларда инсон ресурслари Вице—Президентининг иккита роли нимадан иборат? «Идеал» Вице—Президент қандай сифатларга эга бўлмоғи лозим? Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари ўз вазифаларини муваффақиятли бажаришлари учун уларда қандай сифатлар ва кўникмалар бўлиши керак?

5. Мунтазам ва ёрдамчи бўлимлар орасидаги қарама—қаршилиқ нималардан иборат? У ташкилотнинг ривожланишига қандай таъсир этади? Бу қарама—қаршилиқни қандай камайтириш мумкин? Мунтазам раҳбарлар билан инсон ресурслари бўлими самарали ҳамкорлик қилишлари учун нима зарур?

Шуни унутмайликки, бу дунёда ҳамма нарса ўткинчидир. Амал ҳам, мол – дунё ҳам, шон – шухрат ҳам ўтиб кетади, фақат халқ, халқнинг хотираси доимо яшайди. Шундай экан, ҳар бир инсон ана шу халқнинг хотирасида ўзидан яхши ном, эзгу ва савобли ишлар қолдириш ҳақида ўйлаши керак.

И.А.Каримов

### III БОБ. ЗАМОНАВИЙ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИ ОҚИЛОНА БОШҚАРИШ АСОСЛАРИ

**Бобнинг мақсади:**

- Корхона ва ташкилотларнинг шаклланишини кўрсатиш.
- Жамоани оқилона бошқариш йўллари ва тамойиллари.
- Раҳбар, менежер, тадбиркорларнинг фаолиятлари.
- Инсон ресурсларини бошқариш жараёнлари билан танишиб чиқиш.

#### 3.1. Ходимларни оқилона бошқариш. Раҳбарлик лавозими

Замонавий корхона ва ташкилотларнинг ходимларини оқилона бошқаришда раҳбар ходимлар асосий вазифани бажарадилар ва роль ўйнайдилар. Уларнинг фаолияти кенг қиррали бўлиб, кўп илму – фанлардан хабардор бўлишни ва жамоатчилик билан ишлаш санъатидан оқилона фойдаланишни тақозо қилади.

Аввало, ҳар хил корхона ва ташкилотларда бир раҳбарлик лавозимида узоқ муддат муваффақиятли ишлаган, катта ҳарфлар билан ёзиладиган ҳақиқий инсонлар тўғрисида қисқача ахборот бериб ўтишни лозим топдик.

1. Тошкентда 5–7 сентябр (2001 й.) кунлари «Истиқболли информацион технологиялар – алгоритмлаш ва дастурлашнинг замонавий муаммолари» мавзусида республика илмий конференцияси бўлиб ўтди. Конференция кибернетик олим, академик Восил Қобулович Қобуловнинг 80–йиллик тўйларига бағишланди ва унда Республика ва ҳамдўстлик давлатларидан келган олимлар чин юракдан юбилярни қизгин табрикладилар. Бу аллома олим яқиндагина 85 йиллик юбилейларини ҳам кўп сонли шогирдлари, юртимизнинг кўзган кўринган олимлари даврасида нишонлаган эди.

Қобулов В.Қ – Марказий Осиё давлатларига кибернетика фанини кириб келишига, уни ривожланишига, улар учун юқори малакали ходимлар – фан номзодлари ва докторлари тайёрлашга

улкан ҳисса қўшган олим. Улар раҳбарлигида 1000 дан ортиқ фан номзодлари ва докторлари тайёрланди. Республика Фанлар Академиясида Кибернетика институти ташкил қилиб, унга 30 йилдан ортиқ раҳбарлик қилдилар. Умрларининг охиригача ўз маслаҳатлари билан институтнинг равақига, юқори малакали ходимлар тайёрлаш ишига ўз ҳиссаларини қўшдилар. Бир жойда, бир лавозимда 30 йилдан ортиқ раҳбарлик, ходимларни муваффақиятли бошқариш — катта нарса.

2. Марказий Осиёда биринчи автомобилист олим, Автомобил—йўллар институтининг асосчиси ва биринчи ректор Мутаалибов Абдусалом Абдуганиевич. Улар кўп йиллар раҳбарлик лавозимида ишладилар: 5 йил Тошавтомаш завод директори 13 йил институт ректори, 21 йил кафедра мудури. Улар 20 дан ортиқ докторлик ва номзодлик диссертацияларига раҳбарлик қилдилар, 140 дан ортиқ китоблар, мақолалар, ихтиролар муаллифи. Улар Ўзбекистонда хизмат кўрсатган Фан ва техник арбоби, техника фанлари доктори, профессор унвонларига созовар бўлган катта мутахассис олим Абдусалом аканинг башорати, айниқса мустақиллик йилларида яна ўз тасдиғини топди. Ҳозирда 10 минглаб автомобиллар сиқилган тибий газда ишламоқда. Уларнинг шогирдлари иштирокида Ўзбекистонда автомобил заводлари қурилди ва Республикамиз дунёда 27 та автомобил ишлаб чиқарувчи мамлакатлар қаторидан жой олди.

Абдусалом Абдуганиевичнинг шогирдларидан бири Қодиров Сарвар Муқодирович — техника фанлари доктори, профессор. 30 йилдан ортиқ раҳбарлик лавозимида ишлаб, 10 йилдан ортиқ институтимизга раҳбарлик қилдилар. Сарвар Муқодирович ўз фаолиятларида, катта жамоани бошқаришда домламиздек ўрناق бўлишга ҳаракат қилдилар. У кишини диққатга сазовор ва ўзига хос ходимларни бошқариш усуллари ҳам бор.

3. Марказий Осиё Темир йўлларини 40 йилдан ортиқ бошқарган Қодиров Азиз Мавлонович. Собиқ совет давлатида 32 та темир йўл бошқармаси бўлиб, раҳбарлар орасида ягона бир ҳақиқий инсон — Азиз Мавлонович Меҳнат Қаҳрамони эди. Кўп мингли катта жамоани — ходимларни муваффақиятли бошқарган. Бир жойда бир лавозимда 40 йилдан ортиқ раҳбарлик.

4. Шу темир йўл бошқармасида юк ташиш хизмати бўлим бошлиғи бўлиб, Яқубов Олим Яқубович 30 йилдан ортиқ ишлаган. Бир жойда бир лавозимда 30 йилдан ортиқ раҳбарлик қилиш, оқилона ходимларни бошқариш.

5. Тошкентнинг Шайхонтохур туманида жойлашган Мадархан маҳалласи оқсоқоли Миртожи ака Жалилов — маҳалла жамоасига 30 йилдан ортиқ олий жаноблик билан раҳбарлик қилган. Уларни доим кўпчилик яхши сўзлар билан ёд олади.

6. Андижон вилоятидаги катта бир қишлоқ хўжалик жамоасини Меҳнат Қаҳрамони Абдусамат ака 30 йилдан ортиқ

самарали бошқарган. Жамоа аҳли ҳозиргача у кишини меҳр билан эслайди. Шу вилоятнинг Қўрғонтепа тумани газлаштириш ташкилотини Исмоилов Қаҳрамон Нуриддинович 30 йилдан ортиқ самарали бошқариб келмоқда. У киши тумандаги энг оғир участкалардан бири бўлган газлаштиришдаги мижозларнинг ҳар қандай муаммоларини текис ҳал қилиш йўларини топиш билан бирга жамоани самарали бошқариб, уларни одамлар билан чиройли муомалада бўлишга ҳам ўргатиб келмоқдалар. Яқинда 65 йиллик юбилейларини нишонлаган Қаҳрамон акага узоқ умр тилаймиз.

7. Тошкентдаги катта бир ошхона — «Анҳор» кафесини кўп йиллар (32 йил) бошқарган Эғамберди ака — 70 ёшдан ошганида ҳам катта жамоани кўп йиллар муваффақиятли бошқарган.

Кўрсатиб ўтилган корхона ва ташкилотларга янги келган бошлиқлар раҳбарлик ишларини яхши олиб бормаганликлари сабабга тез—тез ўзгартириб турилди ва туриляпти. Ҳаттоки бир йилда 2—3 марта ҳам ўзгартирилган ҳолатлар бор. Сабаб нима? Уларнинг ва бошқа шундай тажрибали инсонларнинг— раҳбарларнинг иш фаолиятлари таҳлил қилинганда, корхона ва ташкилотларнинг тури ва мақсади ҳар хил бўлса ҳам муваффақиятли раҳбарлик қилишда умумийлик борлигини сезиш мумкин.

Бу қуйидагилардан иборат:

1. Асосий илғор мақсаднинг борлиги ва шу йўналишда иш олиб борилиши.

2. Корхона ва ташкилотни ривожлантиришга доим ҳаракатда бўлиш.

3. Қўл остида ишлайдиган ходимларни ҳурмат қилиш ва гапларини диққат билан тинглаш. Зарур бўлганда ёрдам бериш.

4. Ҳалоллик, поклик, тўғри сўзлик, инсофли бўлиш, инсонларга яхшилик қилиш, қонун—қоидаларга тўлиқ амал қилиш.

5. Муомала маданияти юқори даражада бўлиши.

6. Ўз устида доим ишлаш, ўқиш ва ўрганиш.

7. Мутахассислик даражасини доим ошириб бориш, чегарасини кенгайтириш.

8. Янгиликларни сезиш ва қўллаш.

9. Фаолиятни доим таҳлил қилиб бориш ва тузатмалар киритиш.

10. Зарур ечимларни ўз вақтида қабул қила билиш.

11. Узоқни кўра билиш ва башорат қила билиш.

12. Дунёвий ва диний илмларни ўрганиб бориш.

13. Ходимларни ўз вақтида танқид қила билиш ва рағбатлантира билиш; 3.1.—чизмада танқид қилишнинг

асосий қоидалари ва уларни қўллаш йўл – йўриқлари келтирилади.

14. Бағрини кенг қилиб ходимларни бошқариш.

15. Мураккаб, қийин шароитларда ҳам ходимларни чиройли бошқара билиш.

16. Тартиб – интизомга ўзи намуна бўлиш ва бошқалардан ҳам талаб қилиш. Бу рўйхатни давом эттириш мумкин. Бу тўғрида кейинги бобларда батафсил сўз боради.



3.1. – чизма. Танқид қилишнинг асосий қоидалари ва уларни қўллашнинг йўл – йўриқлари.

Мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов кўрсатиб берганидек: «Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси — ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгилаш фикрлайдиган, қийин дамларда масъулятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳам қадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир». Мустақилликка эришгунимизга қадар режали бошқарув тизимида «персонални бошқариш» тушунчаси йўқ эди. Лекин ҳар бир корхона ва ташкилотнинг бошқарув тизими ходимларни бошқаришнинг функционал кичик тизимига эга эди.

Корхона ва ташкилотдаги ходимларни бошқариш соҳасидаги асосий таркибий бўлима — ходимлар бўлими бўлиб, унга инсонларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш, шунингдек ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш соҳасидаги вазифалар юкланар эди. Айни бир вақтда ходимлар бўлими таркибий жиҳатдан меҳнатни ташкил этиш ва иш ҳақи бўлимлари, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлимлари, ходимларни бошқариш вазифаларини бажарадиган ҳуқуқий бўлимлар ва бошқа бўлимлар билан тарқоқ ҳолда иш олиб бордилар. Шу сабабли ҳам ходимлар бўлими ходимларни бошқариш ва уларга нормал иш шароитлари яратиб беришни таъминлаш соҳасидаги бир қатор вазифалардан узоқ эдилар. Бугунги кунда мамлакатимизда бозор иқтисодиёти чуқур идиз отиб бораётган даврда кадрлар тайёрлашнинг миллий дастурига мувофиқ бир қатор янги талаблар юзага келди. Улар ичида энг муҳимлари:

- ижтимоий — психологик диагностика;
- гуруҳларда ўзаро шахсий муносабатларни, раҳбарлик муносабатларини таҳлил қилиш ва тартибга солиш;
- ишлаб чиқариш ва ижтимоий ихтилофларни ҳамда стрессларни бошқариш;
- ходимларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш;
- баъдликни бошқариш; бўш лавозимларга номзодларни баҳолаш ва танлаш;
- ходимлар потенциалини ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни таҳлил қилиш;
- ходимлар маркетинги; хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиш;
- ходимларнинг касбий ва ижтимоий — психологик мослашуви;



- меҳнат жараёнидаги мотивлар ва сабабларни бошқариш;
- меҳнат — ҳуқуқий муносабатлар масалалари;
- меҳнат психофизиологияси, эргономикаси ва меҳнат эстетикасидан иборатдир.

Бу вазифалар таъмурий — буйруқбозлик тизими шароитида иккинчи даражали вазифалар деб қаралган бўлса, бозор муносабатларига ўтиш шароитида улар биринчи ўринга чиқарилди ва уларни ҳал қилишдан ҳар бир корхона ва ташкилот манфаатдордир. Ҳозирги вақтда корхона ва ташкилот ходимларни бошқариш концепцияси асосини ходим шахсий ролини ортиб бораётганлигини, унинг асосий йўл — йўриқларини билиши, уларни шакллантира олиш, корхона ва ташкилот олдида турган вазифаларга мувофиқ равишда йўналтира билишни ташкил этади. Чет эллардаги ва Ўзбекистондаги корхона ва ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш ходимларни бошқариш тизимининг асосий мақсадини, яъни ходимлар билан таъминлаш, уларнинг самарали ишлашини, касбий ва ижтимоий жиҳатдан ривожлантиришини шакллантиришга имкон беради. Шунга кўра корхона ва ташкилот ходимларини бошқариш тизими шакллантирилади. Унинг тузилиши учун асос сифатида шундай тамойиллардан, яъни фан томонидан ишлаб чиқилган ва амалиётда синовдан ўтган қоидалар ва усуллардан фойдаланилади.

Президентимиз И.А.Каримов айтганларидек, одамлар ҳар қандай раҳбарни биринчи гада унинг фаолияти, ишнинг амалий натижасига қараб баҳолайди. Қуруқ савлат ва баландпарвоз гаплар билан эмас, фақат шу ҳисобидан раҳбар обрў топиши, ҳурмат топиш мумкин.

«Халқимиз ўзини раҳбар деб биладиган одам, аввало инсонни яхши кўриши, инсонни ардоқлашини хоҳлайди. Одамларнинг ғамини, ташвишларини юрагидан ўтказиб, уларнинг дардига дармон бўлмоғини орзу қилади.

Ҳаётнинг кўп асрлик тарихи ва кундалик турмушимизда кўз ўнгимиздан ўтадиган кўп мисоллар, аччиқ сабоқлар асосида айтишимиз мумкин: ҳар қандай раҳбарлик мансабига кўтарилган одамни синайдиган оғир имтиҳонлардан бири шуки — атрофдаги уни ўраб оладиган хушомадгўй, лаганбардор, «лаббайчи»ларнинг сохта мақтовидан ўзини сақлаб, мана шундай имтиҳонлардан одамийлигини, инсоний қиёфасини йўқотмасдан чиқишдир.

Халқимиз одамни синамоқчи бўлсанг, унга амал бериб кўр, деб бежиз айтмаган».

Сирдарё вилоятининг Халқ депутатлари кенгашининг сессиясида Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов нутқ сўзлаб, раҳбар ходимлар қандай хислатларга эга бўлиш тўғрисида гапириб, уларга бир неча маслаҳатлар берганлар:

«Биринчи маслаҳат шундан иборатки, авваламбор Сирдарё вилояти ахли янги раҳбарни яқиндан таниш керак. Яъни, янги ҳоким ўзининг амалий ишлари билан одамлар ўртасида обрў—эътибор қозониши керак.

Иккинчи маслаҳат шуки, раҳбарнинг қалби пок, қўли тоза бўлиши кераклигини ҳеч қачон унутмаслик лозим. Ҳар қандай гуруҳлар, уруғ—аймоқлар билан «ўйин» қилишдан, улар билан тил бириктиришдан, ишда ошна—оғайнигарчилик алоқаларидан узоқ бўлиш керак. Барчага бир хил кўз билан қараш, кабинетта серқатнов бўлиб оладиган чаққонлардан эҳтиёт бўлиш зарур.

Учинчи маслаҳат шуки, янги келган раҳбар аввало вилоятнинг муаммоларини чуқур ўрганиши, мавжуд шароит билан яқиндан танишиши, пастдан юқоригача бўлган барча ижтимоий қатнашчиларнинг интилиш ва кайфиятлардан, ғам—ташвишларидан ҳар томонлама хабардор бўлиши даркор. Ва шу муаммоларни ечиш йўларини қидириши лозим.

Тўртинчи маслаҳат шуки, ана шу муаммоларни ҳал этиш бўйича чора—тадбирларни белгилашда уларни чуқур биладиган, ечимни топишга қурби етадиган, давлат сиёсатини атрофлича тушунадиган, қўллаб—қувватлайдиган раҳбар ва мутахассисларни ўз теварагида жисплаштириши уларга таяниши зарур.

Бешинчи маслаҳат шуки, ана шу тадбирларни белгилаб олгандан кейин ишни нимадан бошлаш керак? Аввало, жойларга бориб, меҳнаткашлар билан маслаҳат қилиш, ўз фикр—мулоҳазаларини, қарашларини, амалга ошириладиган чора—тадбирларни оддий одамлар билан ўртоқлашиш лозим. Ва улардан фақат битта нарсани сўраш керак: азиз дўстлар, биродарлар, менга таянч бўлинглар, биргаллашиб мана шу ишларни қилайлик. Агар менга ёрдам бермасангиз, бу ишлар бир ўзимнинг қўлимдан келмайди, деб очиқ айтиш керак.

Яъни, унга асосий куч берадиган омил — одамларнинг ишончи ва қўллаб—қувватлашидир. Мен авваламбор депутатларга, вилоят фаолларига яна бир нарсани айтиб ўтмоқчиман: албатта, янги раҳбарнинг қатъияти, ҳаётга янгича қарashi, муаммоларни ечиш йўлида қаттиққўл ва талабчанлиги ҳаммага ҳам ёқавермайди. Бу нарса ҳатто норозилик ҳам уйғотиши мумкин. Буни яхши тушунамиз, албатта.

Аммо сизларга шуни айтмоқчиманки, янги раҳбарга имкон бериш, унинг ўз салоҳиятини намоён этишига, одамларни бирлаштириб, уларга бош—қош бўлишида унга кўмак бериш керак.

Мен бир нарсанинг тарафдориман: хатбозлик, шикоятбозлик билан шуғулланмасдан, керак бўлса, мавжуд муаммо ва камчиликларни мана шундай йиғинларда ҳал қилиш лозим. Хатбозлик бизга ҳеч қачон яхшилик келтирмаган ҳам. У фақат муҳитни бузади, одамларни бир—бирига қарама—қарши қилиб қўяди, оқибатда эл—юртдан файз, барака кўтарилади. Бунга йўл

қўйиб бўлмайди». Вилоят раҳбарига берилган бу қиммат баҳо маслаҳатлар барча раҳбарлик лавозимида ишлаганлар учун ҳам таалуқли бўлиб, улар бу маслаҳатларни амалда қўлашлари лозим.

### 3.1.1. Бошқарувга оид тестлар

#### А. Сиз раҳбар бўла оласизми?

3.1 — жадвал

Гр	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1.	Ностандарт ечим талаб масалаларни ҳам Ёнгилгина ечаоласизми?	1	0
2.	Одатда иш кўникмаларидан осонликча бўшай оласизми?	0	1
3.	Кўтарилиб кетгандан сўнг аввалги жамоани қўмсайсизми?	1	0
4.	Ҳамма холларда ярайдиган универсал иш услубини ўзлаштиришга интиласизми?	0	2
5.	Сиз ўз қўл остидагиларингизга бехато кучли, ўрта ва кучсиз деб баҳо бера оласизми?	2	0
6.	Ходимлар билан ишлаётганда уларни ёқтириш ва ёқтирмасликка эътибор берасизми?	1	0
7.	Сиз универсал иш услуби йўқлигига ишонасизми, шунинг учун шароитга қараб турли иш услубларини қўшиб олиб бориш керакми?	1	0
8.	Сиз қўл остидагилар билан келишмовчилик тезроқ бартараф этилади деб ўйлайсизми?	0	2
9.	Сизни ўз қўл остидагиларингизнинг бир қилда ишлаши безовта қилмайдими?	1	0
10.	Сиз раҳбарларни шахс сифатида биринчи бор фараз қилгангизча тасаввур қила оласизми?	1	0
11.	Сиз ишингиздаги муваффақиятсизликларни меҳнат шароитига боғлайсизми?	0	2
12.	Сиз иш вақти етишмаслигини тез—тез сезасизми?	0	1
13.	Қўл остидагиларингиз ҳузурига ташриф буюришингиз иш самарасини кўтарадими?	0	2
14.	Келажаги порлоқ ёшларга бир қисм топшириқни ишонасизми?	2	0

Ҳар бир саволга «ҳа» ёки «йўқ» жавобини бериб, балларни ҳисобланг. Тўпланган баллар йиғиндисини қуйидагилар билан солиштиринг. 5 баллгача — Сиз раҳбардан ҳам мутахассиликка лойиқсиз. Яхшиси маъмурий ишдан воз кечинг. Сиз бош муҳандис, бош технолог, бош иқтисодчи бўлишингиз мумкин.

6 дан 10 баллгача — Раҳбар сифатида ҳали Сиз шакланмагансиз. Таҷрибали мутахассисларга қулоқ тутинг. Катта раҳбар билан маслаҳат қилинг. Ходимлар муаммоси ва бошқаришнинг коллегиал шаклларига алоҳида эътибор беринг.

11 дан 15 баллгача — Сиз маъмурий типдаги раҳбарларга мансубсиз. Сизда яхшигина ташкилотчилик қобилияти бор. Бу сизда ходимларни танлаш, ишни онгли режалаштиришда сезилди. Сиз ўз фикрингиздан қўрқмайсиз. Сиз бировни сўзи билан иш юритмайсиз. Фақат биргина таклиф: қабул қилинаётган қарорни коллегиал муҳокамадан ўтказинг, ишни демократик бошқаринг.

16 дан 20 баллгача — Сиз ҳақиқий раҳбарсиз. Сизда ҳамма ишга нисбатан новаторлик ёндошув бор. Бироқ одамларга нисбатан кескин қатъиятлисиз. Ўзингизни маънавий ва касбий камолатингизни ўстираверинг.

### Б. Сизнинг характерингиз қандай?

3.2 — жадвал

Т.р	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1.	Сиз ўткир таомларни яхши кўрасизми?	4	1
2.	Хоҳлаган мавзуда суҳбат қура оласизми?	3	2
3.	Сиз рақсга тушишни яхши кўрасизми?	1	3
4.	Жамоага бемалол кира оласизми?	1	3
5.	Хурсандчиликдан рақсга тушишни хуш кўрасизми?	4	2
6.	Белингиз оғриб турадими?	1	2
7.	Тиш тозалагични юмшогини яхши кўрасизми?	1	3
8.	Сарторашхонага бора туриб, қандай «прическа» қилдиришингизни ўйлайсизми?	3	1
9.	Кроссвордни яхши кўрасизми?	1	4
10.	Гипнозга бериласизми?	1	4
11.	Ухлашга кеч ётишни хуш кўрасизми?	4	1

Ҳар бир саволга «ҳа» ёки «йўқ.» жавобини бериб, баллар сонини йиғинг. Тошлаган сон билан қуйидагиларни солиштиринг.

20 гача — Сиз яхши ўртоқсиз, ҳамма нарсани ўзингизга оласиз.

21–25 — Сиз хушчақчақсиз, тақдирга тан берасиз, ўз яқин ўртоқларингизнинг яхши муомалаларига муҳтожсиз. Сиз ўзингизни босиб олгансиз. Ишчансиз.

25 дан юқориси — Сизнинг ёшингиздан қатъий назар, навқиронсиз. ўз талабларингизни, ҳис—туйғуларингизни бошқара оласиз. Ўзингизни босиб олгансиз. Бошқа шахсларни тўғри баҳолай оласиз.

### **В. Раҳбар ходимнинг асосий пиори — келинг, аҳил бўлиб яшайлик!**

Ахил бўлиб яшаш учун нималар қилиш керак? қандай ахил бўлиб яшаш мумкин? Ахир ҳамманинг фикри ҳар хил, дунё қараши ҳар хил, фикри уйи ҳар хил! Бу ҳар хилликни давом эттириш мумкин, хоҳлаганизча! Шундай экан ахил бўлиб яшаш мумкинми?! Агар ҳар бир инсон комиллик даражасига интилиб, яшаса, ана шундай жамоада ахиллик ҳукм суради.

Қуйида тест саволлари келтирилади. Ана шу тест саволларига тўғри жавоб берсангиз, Сиз ўзингиз ким, дўстларингиз ким, ахил бўлиб яшаш мумкинми, саволларига қисман жавоб топасиз.

1. Сизнинг дўстларингизнинг характери қандай, нимага мойил?

- а) ҳисоб — китобли;
- б) оғир — босиқ, жahlдор эмас;
- в) жahlдор, тез жahlли чиқади.

2. Сизни дўстларингиз бирор марта уялтириб қўймаганми?

- а) ҳеч қачон;
- б) тез — тез;
- в) менинг дўстларим бундай иш қилаолмайди;
- г) мен уларни кўп вақт сотиб қўяман.

3. Бирор инсон билан танишганингизда биринчи навбатда нимага эътибор берасиз?

- а) кийимига;
- б) модага қараб иш тутишига;
- в) юзининг кўринишига;
- г) сўзига.

4. Сиз тез — тез янги таниш билишлар ортириб турасизми?

- а) ҳаракат қиламан;
- б) ҳар йилги таътил вақтда;
- в) онда — сонда;
- г) ҳаракат қилмайман.

5. Сизни дўстларингиз қандай тасвирлашлари мумкин?

- а) етакчи;
- б) мустақил эмас;

- в) эгоист;  
 г) ёкимли ва яхши, қўли очиқ инсон.  
 а) Сиз одамлар билан тез умумий тил топишаоласизми?  
 б) йўқ, билмайман, қандай гаплашишни билмайман;  
 б) тез ва ўзимни мажбур қилмай;  
 в) ҳар доим ҳар хил;  
 г) йўқ.

7. Сиз танишларингиз билан яқин дўстингизни муҳокама қиласизми?

- а) йўқ;  
 б) ҳа, энг яқин танишлар билан;  
 в) яқин дўстимни ҳеч ким билан муҳокама қилмайман;  
 г) бемалол қила оламан.

Ўз жавобларингизга қуйидаги жадвал асосида баллар қўйиб чиқинг, сўнгра у балларни қўшиб, умумий баллар сонини аниқланг. Энди ўзингизга баҳо қўйишингиз мумкин.

### 3.3 – Жадвал

Тест	1	2	3	4	5	6	7
Жавоблар							
А	0	2	0	3	2	1	2
Б	1	1	1	0	1	3	1
В	3	3	3	2	0	2	3
Г	2	0	2	1	3	0	0

Агар Сизнинг ҳисоблаб топилган умумий балингиз:

а) 17 – 21 баллар бўлса, у вақтда қуйидагича фикр айтиш мумкин: Кимда Сизга ўхшаш дўсти бўлса, унга хавас килса арзийди. Сиздаги асосий хусусият — ҳақиқат учун курашувчи ҳақиқий дўстлик, Сиз комиллик андозасига яқин келасиз.

б) 12–16 балл бўлса, Сиз ёмон ўртоқ эмассиз, оғир шароитларда ўртоқларга ёрдам берасиз. Сиз ўзингизни қизиқтирган нарсаларга тегишли бўлмаган тақдирда ҳам ўртоқларингизга ёрдам қўлини чўзасиз. Сиз дўстларингиз тўғрисида кўпроқ ўйлашингиз керак.

в) 7 – 11 балл бўлса, Сизни кўпроқ дўст, ёру–биродар деб эмас, балки таниш деб қараш тўғри бўлади.

г) 6 ва ундан кам бал бўлса, Сиз ёмон ўртоқсиз, яқин дўстларни, қариндош–уруғларни бўлар–бўлмаста ташлаб кетаверасиз. Сиз инсонлар билан фақат ўз фойдангиз учун ўртоқсиз. Ҳеч ким Сизга ишонмайди. Сиз ҳақиқий дўст топиш учун ўзингизни ўзгартиришингиз керак. Бошқаларга ҳам беғараз яхшилик қилиш йўлига ўтишингиз керак.

Бир оннинг баҳосини ўлчамоқ учун  
Олтидан тарозу, олмосдан тош оз  
Нурлар қадами ила чошган секунднинг  
Барини тўхтата олмас айюҳаннос овоз.  
Фафур Фулом

### 3.2. Инсон омили. Корхона ва ташкилотлар ва уларнинг шаклланиши

#### 3.2.1. Инсон омили. Корхона ва ташкилотларнинг шаклланиши

Агар кишилик жамиятининг тарихига назар солсак, ҳар бир асрда катта—катта янгиликлар бўлганини тушунамиз. Фан—техника тараққиётида XIX асрда ижобий улкан ўзгаришларга эришилди, XX асрда инсон ҳаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган «суперташкилотлар» юзага келди. Инсоннинг сайёралараро фазога парвози амалга оширилди. Электрон ҳисоблаш машиналари, компьютерлар пайдо бўлди ва ҳаётга қўлланилди, коммунизм ғояси пайдо бўлди ва барбод бўлди. XXI аср қандай бўлади, буни ҳаёт кўрсатади. Мустақил Ўзбекистонда ҳам улкан ўзгаришлар содир бўлди, дастлаб офислар, кейин эса хонадонларимиз компьютерлаштирилмоқда, Андижоннинг Асака шаҳрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зеб—зийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига (кундалик эҳтиёжга) айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюрolari трансатлантик парвозларни Тошкентдан Лондонга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантирди.

Шуни таъкидлаш лозимки, XX асрнинг ҳар бир муҳим ютуқлари ортида яқка—ёлғиз даҳо эмас, балки корхона ва ташкилотнинг куч—қудрати туради. Биз рангли телевизор ёки микротўлкили печнинг ихтирочиси номини эсламасак, ҳам уларни ишлаб чиқарувчи компаниялар — Сони, Панасоник, Филиппе номларини яхши биламиз. Худди шу гапни автомобиллар, компьютерлар, мобил телефонлар ва бошқа фойдали кўпгина буюмлар ҳақида айтиш мумкин. Улар нафақат Ўзбекистонда, балки умуман ҳозирги замон кишининг ҳаётини анча—мунча осонлаштирди. Лекин бу деган сўз айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси ўзининг жамиятдаги аҳамиятини йўқотди, деган маънони англатмайди. Айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси аввалгидек унинг тараққиётининг асосида ётади. Бироқ, бу жамиятнинг моддий маданияти шу қадар мураккаб бўлиб қолдики, бундан кейинги тараққиёт ресурсларининг ҳаддан ташқари тўпланишини талаб қилади. Юзлаб ва ҳатто минглаб истеъдодли ҳамда юқори малакали кишиларнинг куч—ғайратини бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи ҳозирги замон корхона ва ташкилоти доирасидагина ўтмиш даҳолари орзу қилган лойиҳаларни амалга ошириш мумкин бўлди. Ла—Манш остидан

тунел ўтказиш ғояси кўп асрлар муқаддам вужудга келган бўлса ҳам, у фақат 1994 йилдагина бир гуруҳ француз ва британиялик қурувчи компаниялари томонидан рубёга чиқарилди. Циалковский 1894 йилдаёқ ракетанинг учишига доир ҳисоб—китоблар қилган эди, биринчи сунъий йўлдош эса Ер орбитасига фақат 1957 йилда чиқди. Бу кўлаб кишилар истеъдоди билим ва меҳнатларининг натижаси бўлди.

Ўзбекистонда XIX асрнинг 20—йилларида ихтиро этилган телевизор 50—йилларнинг охирида бошқа хорижий мамлакатларда ишлаб чиқарилди.

Буюк алломалар Амур Темир, Улуғбек ва Ал—Хоразмий кўрсатиб ўтган ғоялар бу асрда ҳаётга йўланма олди.

Корхона ва ташкилотлар инсонни унинг бутун ҳаёти мобайнида қамраб олади. Бизнинг ҳар биримиз кўп вақтимизни корхона ва ташкилотларда — болалар богчаларида, мактабларда, институт ва университетларда, ҳар хил муассасаларда, клубларда ва партияларда ўтказамиз. Баъзи корхона ва ташкилотлар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, баъзилари хизматлар кўрсатади. Кишилиқ жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланиб, ҳаёт кечиради ва ривожланади. Корхона ва ташкилотлар жамиятдаги ҳаёт тартибини белгилаб беради ва бу тартибга қандай риоя этилаётганини назорат қилади. Жамоат ташкилотлари эса бизнинг қарашларимиз ва манфаатларимизни ифодалаш воситаси бўлиб хизмат қилади. XX асрнинг охирида корхона ва ташкилот жамоат ҳаётининг ҳақиқий универсал шакли бўлиб қолди. Агар XIX асрдаги маънавий ва сиёсий инқилоблар инсонни эскича қарашлардан ижтимоий қарашларга эга бўлишликка айлантирган бўлса, кейинги асрдаги инқилоблар, аввало технология соҳасидаги инқилоб, инсонни корхона ва ташкилот одамига айлантирди.

Шундай қилиб, муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар жамоаси юзага келди. У корхона ва ташкилот деб аталадиган бўлди. Ўзбекистон Республикасининг корхоналар тўғрисидаги қонунида бу борада қуйидаги таъриф берилган: «Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи бўйича ўзига қарашли мол—мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотадиган ёки маҳсулотини айир бошлайдиган, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқлиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рубёга чиқарадиган мустақил хўжалиқ юритувчи субъект корхона ҳисобланади». Масалан, Ўзбекистон Давлат ва жамият қурилиши Академияси, Давлат Миллий Университети, Тошйўловчигранс, Асакадаги «Ўздэуавто» акциядорлик жамияти, Марказий универсал магазини, футбол бўйича ўсмирлар командаси, «Кибернетика» ишлаб чиқариш бирлашмаси, Тошкент шаҳар Шайхонтоҳур туман ҳокимияти, шу тумандаги 327—боғча ва ҳоказолар, корхона ва ташкилотлар ҳисобланади. Юқорида санаб



ўтилган ташкилотлар ўзларининг миқёси, фаолият турлари билан бир — бирларидан катта фарқ қиладилар. Лекин уларда бир нечта умумий белгилар ҳам бор. Улар қуйидагилардан иборат:

А) фаолият мақсадининг мавжудлиги;

Б) У ерда ишлайдиган инсонлар ўртасида барқарор алоқаларнинг ва ўзаро муносабатларнинг тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкилий тузилиш ва маданият) мавжудлиги;

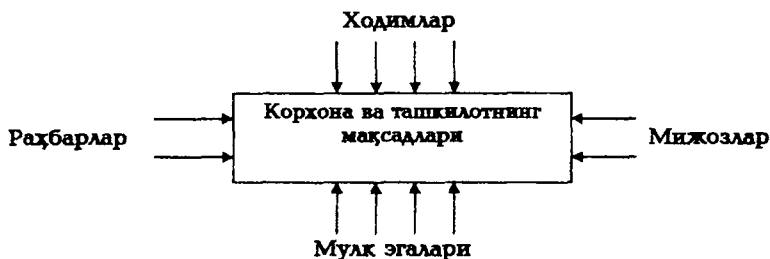
В) атроф ва ташқи муҳит билан доимий ўзаро алоқада бўлишлик;

Г) асосий мақсадларга эришиш учун турли — туман ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

Одамлар ўзларининг муайян мақсадларига эришиш учун корхона ва ташкилотлар ташкил этадилар. Одатда, корхона ва ташкилотни тузиш вақтида унинг асосчилари томонидан белгиланган мақсадлар анча оддий ва бир неча банддан иборат таклифлар шаклида ифодаланади. Корхона ва ташкилотлар ривожланиб борган сари мақсадлари мураккаблашиб, бир нечамақсадга утиб ва баъзи ҳолларда мақсадлар ўзгариб ҳам кетади. Масалан, Тошкентдаги «Зенит» заводи: бошида ташкил қилинишида маҳсулот ишлаб чиқаришга мўлжалланган эди, ҳозир эса Жанубий Корея билан ҳамкорликда телевизорлар чиқараётти.

Асосий мақсадларнинг ўзгаришига кўпгина омиллар сабаб бўлади, чунончи, корхона ва ташкилот миқёсларининг кенгайиб бориши, ташқи муҳитнинг ўзгариши, техника ва технологиянинг ривожланиши, ижтимоий онгнинг ўзгариши, корхона ва ташкилот асосчиларининг янги раҳбар билан алмашилиши каби омиллар таъсирида рўй беради. Иқтисодий жиҳатдан корхона ва ташкилотларни текширган тадқиқотчилардан кўпларининг бу ташкилотлар мақсадларини шакллантиришга бевосита нималар таъсир қилиши ҳақидаги фикрлари ўхшашдир. Фикримизча хорижий корхона ва ташкилотта туртта омил таъсир кўрсатади деб қараш тўғри бўлади: 1) мижозлар (истеъмолчилар ёки бозор); 2) мулк эгалари (корхона ва ташкилотга маблағ қўшган кишилар); 3) корхона ва ташкилотда ишлайдиган ходимлар; 4) корхона ва ташкилотни бошқарувчи раҳбарлар (3.2. — чизма).

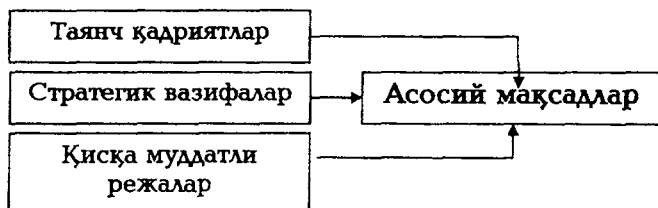
Бу гуруҳлардан ҳар бирининг мақсадни аниқлашга таъсир кўрсатиш даражаси ташкилотдан ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона ва ташкилотда вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ўз фаолиятида аввало истеъмолчиларга қараб мўлжал оладиган ташкилотлар ва, аксинча, ходимлар ва раҳбарларнинг манфаатларини устун қўядиган корхона ва ташкилотлар ҳам мавжуддир. Корхона ва ташкилотнинг мақсадларида барча асосий гуруҳларнинг манфаатларини акс эттиришда энг мақбул мутаносибликка эришиш корхона ва ташкилотнинг ривожланишидаги энг муҳим шартлардан



3.2-чизма. Корхона ва ташкилотнинг мақсадларини аниқлашда таъсир этувчи омиллар.

биридир. Бошқаларнинг манфаатларини инкор этиш ҳисобига бошқа гуруҳнинг манфаатларини қондириш одатда ниҳоятда ёмон оқибатларга олиб келади. Ҳар хил йўналишдаги гуруҳлар пайдо бўлиб, корхона ва ташкилотнинг унумдорлик билан ишлашига салбий таъсир кўрсатади. Масалан, Москвадаги Темир йўл инженерлари институтидаги гуруҳвозлик, бир вақтлар бўлган Ҳамза номли драма театридаги гуруҳвозлик ва бошқаларни кўрсатиш мумкин.

Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жиҳатдан ҳам, шунингдек вақт истиқболи нуқтаи назардан ҳам фарқ қиладиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Булар асосий мақсадга эришишда асосий ўринни эгаллайди ва ажратиб кўрсатиш мумкин: таянч қадриятлар, стратегик вазифалар ва қисқа муддатли режалар (3.3 – чизма).



3.3 – чизма. Корхона ва ташкилотларнинг асосий мақсадга эришиш йўли.

Таянч қадриятлар, корхона ва ташкилот фаолиятининг асосий мақсадларини белгилаб беради.

Ҳар бир корхона ва ташкилотдаги таянч қадриятларни икки гуруҳга ажратиб қараш мумкин:

1) кўп йиллар, асрлар давомида юзага келган инсонлар орасидаги қадриятлар. Улар кишилик жамиятида доимий ишлатилиб,

фойда бериб келган. Буларга корхона ва ташкилотлардаги ходимларнинг ўзаро ҳурмат билан муомалада бўлиши, катта ёндағиларни ҳурмат қилиш, уста(устоз) ва шогирд, домла ва талаба орасидаги алоҳида чиройли муомала, иш жойларини доим тартибда сақлаш ва бошқаларни киритиш мумкин;

2) иккинчи гуруҳга корхона ва ташкилотнинг асосий мақсадларига эришишида ишлатиладиган қадриятлар бўлиб, уларга бир қанча омилларни киритиш мумкин: адолатли иш ҳақи тўлаш, товарларни, юмушларни ва хизмат кўрсатиш турларини сифатли қилиб бажариш, маълум белгиланган чиройли ва қулай форма ва кийимларда юриш ва шунга ўхшаш ўз нуқтаи назарларидан келиб чиқиб, маълум тартиб ўрнатадилар. Буни «кредо» деб ҳам атайдиган бўлдилар. Булар вақтинча ва ўзгарувчандир. Масалан, кейинги ун йилликлар мобайнида Фарбдаги кўпгина йирик корхона ва ташкилотлар, аввало индустриал корпорациялар ўзларининг кредоларини (нуқтаи назарларини) ишлаб чиқа бошладилар. Бу кредо компания мавжудлигининг асосий мақсадларини баён қилиб берадиган қисқача баёндир.

Американинг Хью – Паккард корпорацияси ўзининг кредосини тўртта қоидадан иборат қилиб қўяди:

- А) Компания ўзи сотадиган нарсалар ҳажмини ва оладиган фойда миқдорини доимий равишда кўпайтириб бориши лозим.
- Б) Компания технологик янгиликларни жорий қилиш ҳисобига фойда олиши лозим.
- В) Компания ҳар бир ходимнинг қўшадиган ҳиссасини муносиб баҳолаши ва адолатли тақдирлаш, ҳамда ходимнинг ўзига хос кадр – қимматини ҳурмат қилиш.
- Г) Компания жамиятнинг масъулиятли аъзоси сифатида ҳаракат қилиши лозим. Кредо ташкилот таянч қадриятларининг расмий ифодаси ҳисобланадики, бироқ, унинг йўқлиги асло ташкилотнинг бундай мақсадлари йўқлигини аниқламайди.

Стратегик вазифалар корхона ва ташкилот томонидан ташқи муҳит имкон берган ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш натижасида ишлаб чиқилади. Бунда албатта, таянч мақсадларни ҳисобга олинади. Стратегик вазифалар корхона ва ташкилотнинг салоҳиятини чуқур таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади ва у асосий мақсадларни рўёбга чиқаришга мўлжалланган.

Стратегик вазифалар ўзига пировард мақсадни, вақт оралиғини ва мақсадга эришиш усулини қамраб олади. Бу вазифалар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкилот учун ташқи бўлган муҳитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти – вақти билан янгилаб туришни тақозо қилади.

«Стратегик» сўзининг маъноси – у, жорий режалардан фарқли равишда стратегик режалар узоқ, муддатга (2–3, 5 йил, тургун корпорациялар учун 10 ва ундан ортиқ йилларга) ишлаб чиқилиши ҳақида тушунча беради. Стратегик режалаштиришнинг натижаси аниқ,

равшан режалар мажмуаси бўлиб, ҳар томонлама ташкилотнинг тошириқларини амалга оширишга ва мақсадга эришишини таъминлайдиган йўналишда бўлиши керак. Стратегик режа корхона ва ташкилотнинг олий раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади ва уни амалга оширишда барча қатнашади. Стратегик режаларда ҳозирги замон менежментининг хусусиятлари (самарали ишлаш, фойда келтириш, сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш, сифатли хизмат кўрсатиш ва бошқалар) ўз аксини топиши керак. Стратегик режалаштириш ишлаб чиқариш йўналишига боғлиқлигига мисоллар кўриш мумкин (3.4 – жадвал).

Стратегик режалаштиришда, албатта, корхона ва ташкилотнинг асосий олдига қўйган бурчи аниқ ва равшан ҳисобга олинади.

3.4 – жадвал

Корхонанинг асосий маҳсулоти	Стратегик режанинг тури
Автотранспортда юк ташиш	Катта стратегик лойиҳалар, капитални (сармояни) кенгайтириш, бозорни кенгайтириш
Нефть	Янги энергия манбаларини излаш, янги заводлар қуриш, янги технология

Масалан, «Форд» компанияси унга асос солган Генри Форд кўпчиликка эълон қилиб айтган: «одамларга арзон транспорт тақдим этиш» деган бурчга содиқ қолиши мисол бўла олади.

Агар стратегик вазифалар корхона ва ташкилотнинг асосий мақсадларига қарама – қарши бўлса, унда улар чуқур тангликка олиб келади. Американинг Ай – Ти – Энд – Ти телефон компанияси билан худди шундай ахвол юз берган. Бу компания бир неча йиллар илгари қўйидаги стратегик вазифани қўйган эди – 1996 йилга бориб, Эн – Си – Ар компаниясини сотиб олиш ҳисобига шахсий компьютерлар бозорида етакчилардан бири бўлиб қолиш. У стратегик вазифани амалга ошириш натижасида Ай – Ти – Энд – Ти қарийб 5 млрд. доллардан маҳрум бўлди, 100 дан ортиқ олий раҳбарлари, 10000 ходимидан айрилди, чуқур тангликка учради ва шахсий компьютерлар бозорида ишлаш ғоясидан воз кечишга мажбур бўлди. Бунга сабаб шуки, компания таяниб иш кўрган принциплар (либерализм, харидорга диққат – эътибор, букорғимачилар билан йўлга қўйиладиган узоқ муддатли муносабатлар) шахсий компьютерлар бозори хусусиятларига тўғри келмай қолди. Бу хусусиятлар эса корхона ва ташкилотдан тезкорликни, қаттиқ қўликни, интизомга қатъий риоя қилишни, тежамкорликни, маҳсулот сотадиган махсус каналларга эга бўлишни талаб қилар эди.

Қисқа муддатли режалар корхона ва ташкилотнинг стратегик вазифаларини амалга оширишнинг аниқ дастурларидан иборат

бўлади, ҳамда муайян ва батафсил ташкилий мақсадлар ҳисобланади. Булар корхона ва ташкилотнинг барча ходимларига дахлдор бўлади. Мисол қилиб, қисқа мuddатли режаларга кўп миллиардлик компаниянинг йиллик бизнес режаларини, тахси хайдовчиларининг кундалик пул ишлаш режаларини кўрсатиш мумкин. Қисқа мuddатли режаларнинг муҳимлиги шундан иборатки, улар иш ўрнидаги ходимларнинг хулқ атворини бошқаради. Улар корхона ва ташкилотнинг қўлга киритадиган натижаларига бевосита таъсир кўрсатади. Ўзбекистон Республикасининг Корхоналар тўғрисидаги қонунида кўрсатилган: "Корхона ўз фаолиятини мустақил режалоштиради ва хом ашё ресурслари ва материаларининг мавжудлигини, ҳамда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга, бажарилаётган ишга, кўрсатилаётган хизматга бўлган талабларини ҳисобга олиб, тараққиёт истиқболларини белгилайди".

### 3.2.2 Корхона ва ташкилотлардаги ташкилий тузилама ва ташкилий маданият

Ташкилий масалаларга эришиш корхона ва ташкилот ходимлари бўлган кишиларнинг биргаликда ишлашини назарда тутди. Ҳар бир корхона ва ташкилот, у хоҳ масъулияти чекланган ва бор йўғи 5 киши ишлайдиган ширкат бўлсин, хоҳ 10 минглаб ходимлари бор университет бўлсин, мазкур ўзаро ҳаракатни мувофиқлаштиришга, муайян ички тартиб ўрнатилган бўлишига эҳтиёж сезади. Мазкур тартиб ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият шаклида намоён бўлади.

Ташкилий тузилиш ташкилот ходимлари бажарадиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсинишни) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш меҳнат тақсимоли, ихтисослашган бўлинмалар ташкил этилиши, лавозимлар поғонаси (иерархияси), ташкилот ичидаги тадбирлар шаклларида намоён бўлади ва самарали ташкил этишнинг зарур жиҳати ҳисобланади, чунки унга ички барқарорлик бағишлайди ва ресурслардан фойдаланишда муайян тартибга эришиш имконини беради.

Ташкилий тузилиш деганда аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимолига асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Одатда, бу уч хил кўринишда намоён бўлади. Айрим ташкилотлар вазифаларнинг функционал бўлинмалар ўртасида тақсимланиши тамойили бўйича тузилган, бунда ҳар бир бўлинма фаолиятининг бирор йўналишига — ишлаб чиқаришга, молияга, харид қилишга, персоналга жавобгардир. Бундай ташкил этиш функционал ташкил этиш дейилади (3.4 — чизма).

2. Ташкилий тузилишнинг бошқа хили маҳсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки меҳнат тақсимолига ишлаб чиқариладиган маҳсулот ёки кўрсатиладиган хизматлар — совутичлар ишлаб чиқариш

бўлими, кир ювиш машиналари ишлаб чиқариш бўлими ва ҳоказолар асос қилиб олинади (3.5 – чизма).

3. Матрицали ташкилий тузилиш ҳар иккала ташкилий анъанавий шакллар учун хос бўлган камчиликларга барҳам бериши лозим бўлиб, уларнинг «чатишмаси» ҳисобланади. Матрицали ташкил этиш функционал муассасаларнинг ишини маҳсулотлар бўйича бўлинмаларнинг фаолияти билан бирлаштиради, функционал бўлинмаларнинг экспертлари маҳсулот ишлаб чиқарадиган бир ёки бир нечта бўлинмаларга бириктириб қўйилади ва уларнинг ходимларига ёрдам кўрсатади.

Бажариладиган – вазифалари нуқтани назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар – раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочилар. Раҳбарлар ташкилот ресурсларини тасарруф қиладидар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

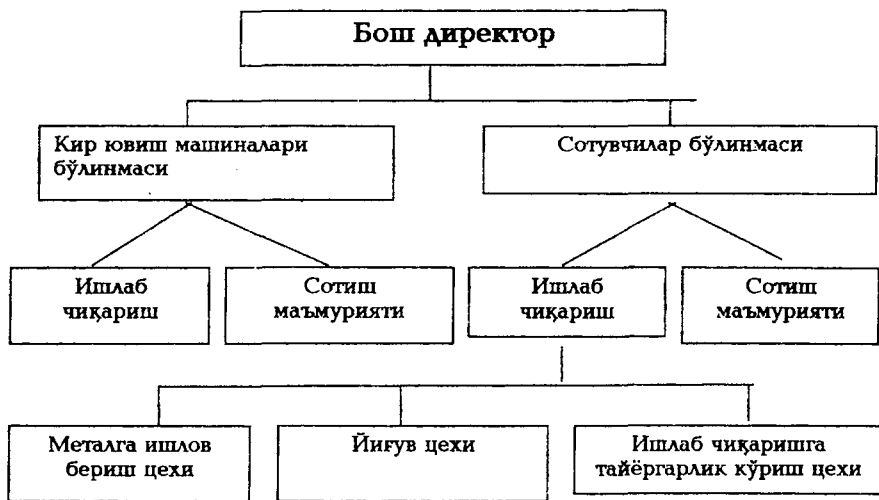
Раҳбарларга завод бош директори, акционерлик компанияси раиси, университет ректори, вилоят ҳокими, жамоа уюшмаси раиси ва шунга ўхшашлар киради. Мутахассислар маъмурий ҳоқимиятга эга бўлмайдилар, лекин, муайян соҳада, эксперт ҳисобланадилар ва раҳбарларга қарорлар (хулоса) қабул қилишда ёрдам кўрсатадилар. Мутахассисларга бош конструктор, маслаҳатчи – шифокор, ўқув кафедрасининг мудирини ва шунга ўхшаш ходимлар киради. Ижрочилар (бажарувчилар) раҳбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга тадбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевосита амалга оширадилар. Ижрочилар жамоасига ресторани официантини, заводдаги токарни, даволовчи шифокорни, университет профессорини ва шунга ўхшаш касб эгаларини киритиш мумкин. Юқорида бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки «соф» раҳбарнинг ўзини, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан – кам ҳолларда топиш мумкин, ходимларнинг кўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли хил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эгадир.

Ташкилий тузилишнинг яна бир муҳим таърифи корхона ва ташкилотнинг юқори бўғини билан қуёи бўғини ўртасидаги масофанинг катта – кичиклиги ва поғонавийлигидир. Раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа қанчалик катта бўлса, (даражалар сони) ташкилотдаги поғонавий даражаси шунчалик юқори бўлади (3.5.3.6 – чизмалар).

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

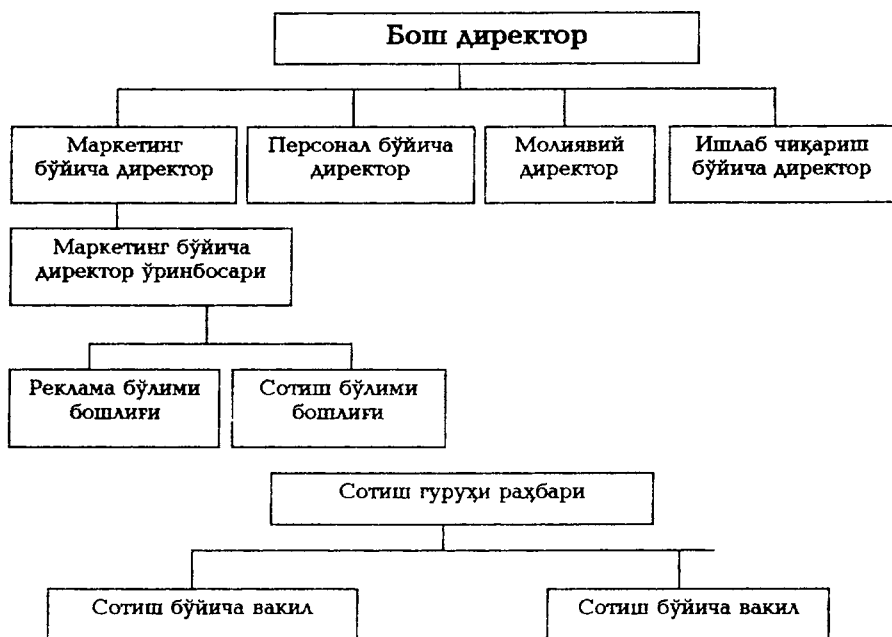


3.4 — чизма. Корхона бошқарувини функционал ташкил этиш чизмаси.

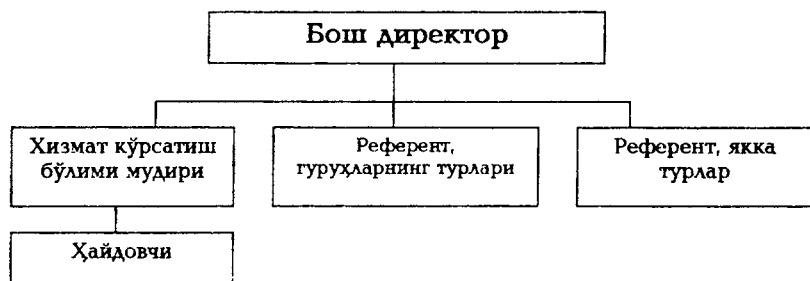


3.5 — чизма. Корхона бошқарувини маҳсулотлар бўйича ташкил этиш чизмаси.

ўзгаришларга осонлик билан мослашади, лекин ўз ходимларидан анча юқори даражада жавобгарликни ва тайёргарликни талаб қилади (3.7 — чизма).



3.6—чизма. Корхонани беш поғонавий бошқариш чизмаси.



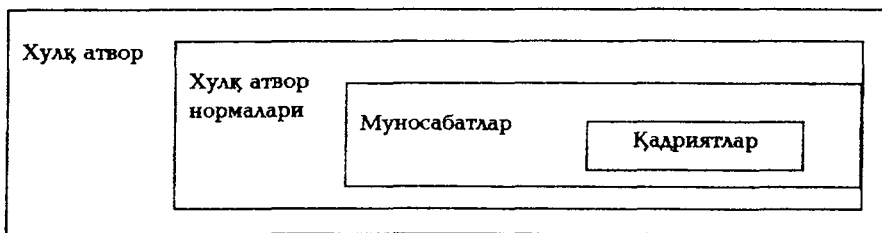
3.7—чизма. Корхонани икки поғонавий бошқариш чизмаси.

Тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади, шунинг учун мазкур мақсадлар ўзгариб боришига ёки уларнинг амалга ошиш шароитларига (ташқи муҳит ҳолатига) қараб ўзгаришлар



бўлиши мумкин ва лозим, акс ҳолда корхона ва ташкилотнинг самарадорлиги бир мунча камайиши мумкин. 80— йилларнинг бошларида Американинг Жeneral Моторз автомобил корпорацияси ўзининг йиғув заводларида поғонавий даражаларни (директордан то йиғувчигача) қисқартириб, 22 тадан 6 тагача келтиришга мажбур бўлганди. Бундан кўзда тутилган мақсад — ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлик даражасини ошириш, маҳсулот сифати учун масъулиятни ишчиларга ҳам тақсимлаш, компаниянинг бозордаги рақобатбардошлигини ошириш учун уларнинг ақлий салоҳиятидан фойдаланишдан иборат эди.

Ташкилий тузилиш ҳар қандай муассаса ходимларини ташкил этишнинг расмий воситаси ҳисобланади. Бундан ташқари ҳар бир корхона ва ташкилотда алоҳида ташкилий маданият, яъни унинг ходимлари амал қиладиган қадриятлар ва хулқ— атвор нормалари ҳам мавжуд бўлади. Ташкилий маданиятнинг бир неча даражалари мавжуддир. (3.8— чизма).



3.8— чизма. Ташкилий маданият чизмаси.

Биз кундалик ҳаётмизда дуч келадиган нарсалар — Ай— Би — Эм ходимларининг оқ кўйлаклари ва ҳаворанг костюмлари ҳамда уларнинг асосий рақобатчилари бўлган Эпл компьютерининг жипсилари; Тоёта ходимларининг ҳар бирининг иш куни бошланиши оддидан компания мадҳиясини ижро этишлари; Макдоналдс персонали кўкрагида номи ёзилган лавҳалар — буларнинг ҳаммаси ташкилий маданиятнинг юқори қатлами бўлиб, у корхона ва ташкилотнинг таянч қадриятларидан келиб чиқадиган хулқ — атвор нормаларига асосланган.

Айрим компаниялар ўзларининг таянч қадриятларини кредо тарзида баён қиладилар. Кўпчилик корхона ва ташкилотлар учун қадриятлар қандайдир номоддий бир нарса ҳисобланади. Ходимлар уни ўзларининг корхона ва ташкилот билан ўзаро алоқаларининг бутун мажмуи, яъни: иш, раҳбарлар, ҳамкасблар ва қўл остидагилар билан муомала қилиш, ички нашрларни ўқиш ва ҳоказолар билан идрок этадилар. Бироқ, ташкилий маданиятнинг иш натижаларига таъсири жуда катта бўлиб, ташкилий мақсадлар ёки корхона ва ташкилот тузилишининг ходимлар қадриятлари ва кундалик хулқ —

атвор нормаларига мос келмаслиги оқибатида ички низо келиб чиқади ва у чуқур тангликка ўсиб ўтиши мумкин.

Таърифларга қараганда кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустахкамлайдиган барқарор жиҳатлардан бири ҳисобланади. Бироқ у ўзгаришларга ҳам учраб туради. Биринчидан, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети 50 йиллик фаол қаршилиқ кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг учинчи мактаблари эса ўз курсантлари сафига хотин – қизларни ҳам қабул қила бошладилар. Иккинчидан, ташкилий маданият раҳбарият ёки ходимларнинг бошқа нуфузли гуруҳи томонидан онгли равишда ўзгартирилиши мумкин. Бу жараён ниҳоятда мураккаб ва сермеҳнатки, у одамларни бошқараётганлардан ҳаддан ташқари раҳбарлик фазилатларини қатъият, сабр – тоқат, стратегик тафаккурни талаб қилади. Ташкилий маданиятни ўзгартиришга доир уринишларнинг кўпчилиги мағлубият билан тутаган, бироқ кўшлаб корхона ва ташкилотларнинг раҳбарлари яна бундай уринишлар қилиб кўрадилар, чунки маданият натижаларга нисбатан бетараф ҳисобланмайди. Муайян шароитларда корхона ва ташкилотнинг мақсадига эришишга имкон берадиган маданиятлар ҳам мавжуд, ва аксинча бунга тўсқинлик қиладиган маданиятлар ҳам бор. Ташкилий маданиятларни ўзгартириш учун кўп йиллар ва ҳатто ўн йиллар керак бўлади. Масалан, Женерал Электрикнинг Президенти Жек Вемп 80 – йилларнинг бошларида ўз компаниясини ислох қилиш устида иш бошлаган ва бу иш 90 – йилларнинг охиригача давом этган.

### 3.2.3. Корхона ва ташкилотларнинг ўзаро боғлиқлиги

Ҳар қандай корхона ва ташкилот муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки у ўзини қуршаб турган атрофдаги олам ёки ташқи муҳит билан доимий ўзаро алоқада бўлади. Корхона ва ташкилот учун ташқи муҳит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижаларининг (маҳсулот ёки хизматларнинг) истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Мазкур қонунда белгиланганидек, «Корхоналар қонунга мувофиқ, ташқи иқтисодий фаолиятини мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир». Масалан, Андижондаги «Ўздэуавто» АЖ учун ташқи муҳит – бутловчи деталлар, хом ашё, энергия оладиган кўндан – кўп корхоналар, «Ўздэуавто» га ўз битирувчиларини ишга юборадиган ҳунар – техника билим юртлари, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи республика ва маҳаллий органлар,, даллолар, автомобилларни улгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлардир.

Ҳозирги замон корхона ва ташкилотлари учун қуйидаги асосий ташқи муҳит элементларини алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин.

1. Мижозлар, маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари (сотиш бозори).

2. Хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар (ресурслар бозори, шу жумладан меҳнат бозори)

3. Рақобатчилар.

4. Техника ва технология.

5. Давлат.

6. Жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади. Қуйидалик ҳаётда мижоз тушунчаси дуконларнинг харидорлари ёки ресторан хўрандаларига тенглаштирилади. Ҳақиқатда эса, бу тушунча анча кенгроқ бўлиб, ўзига маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчиларини ҳам, шунингдек бу хизматларни ташкилотдан сотиб олувчиларни (буюртмачиларни) ҳам қамраб олади. Кўп ҳолларда истеъмолчи ва буюртмачи бир — бирига мос келмайди — туман поликлиникаси учун мижозлар ёрдам сўраб мурожаат қиладиган кишилар (истеъмолчилар) ва поликлиникани маблағ билан таъминлайдиган маъмурият (буюртмачи) ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мижозлари кимлар ва уларнинг эҳтиёжлари қандайлигини аниқ тасаввур қилиш ташкилот муваффақиятининг муҳим шарт ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мақсадлари, тузилиши, бошқарув тизимлари ана шу эҳтиёжларни акс эттириши ва уларнинг қондирилишини таъмин этиши лозим.

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

Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур корхона ва ташкилот ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан ўша етказиб берувчилардан хом ашё ва материаллар сотиб олади, худди корхона ва ташкилотда ишлаётган ишчи кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қилади. Рақобат корхона ва ташкилотнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ва бошқарув усулига таъсир кўрсатади.

Техника ва технология ташқи муҳитнинг алоҳида омилига ажратилади (хом ашё етказиб берувчиларга қўшимча равишда), чунки фан — техника тараққиёти инсоният жамияти ва унинг ташкилотларининг ҳаракатлатирувчи кучларидан бирига айланган. Бир томондан, замонавий технология корхона ва ташкилотларга ривожланиш учун жуда улкан потенциал имкониятлар яратиб беради, бу эса уларнинг мақсадларини, тузилишини, бошқарув тизимини тубдан ўзгартиради (технологик кашфиётлардан фаолиятининг янги

йўналишларини ривожлантириш учун бир неча марта фойдаланган Хюлет—Паккард мисолини келтириш мумкин). Шу билан бирга ҳозирги вақтда корхона ва ташкилотнинг технологик ютуқлари илгаригига қараганда анча юқори даражада бўлиб, бошқалар учун қулай ва фаолиятнинг барча соҳаларида рақобатнинг мислсиз даражада бўлиши учун негиз яратади. Давлат «ўйин қоидалари» ни — қонунларни белгилайди.

3.5—жадвалда қадимги ва замонавий корхона ва ташкилотлардаги бошқаришни таққослаш умумий натижалари келтирилди.

3.5—жадвал

№	Қадимги ташкилотларда	Замонавий ташкилотларда
1.	Йирик ташкилотлар сонининг камлиги ва улкан ташкилотларни йўқлиги.	Ўта қувватли, лекин ташкилотларни тижоратда ҳам тижоратсизларини ҳам кўплиги.
2.	Раҳбарларни нисбатан кам сонлиги, ўрта бўғин раҳбарларини йўқлиги.	Раҳбарлар сонининг кўплиги, ўрта бўғиндаги раҳбарлар сонини кўплиги.
3.	Бошқариш ишлари кўпинча бошқарувсиз ишлар билан фарқланмаганлиги.	Аниқ бошқарув ва бошқарув бўлмаган фаолиятларни ажратилиши.
4.	Бошқарув лавозимлари туғилишдан мерос бўлса, ёки мажбур босиб олиш орқали олиш.	Бошқарув лавозимларини қонуний равишда, маълум тартиб ва шу соҳадаги билим эгаси эканлигига қараб.
5.	Оз сонли кишилар муҳим ечимларни қабул қилади.	Купчилик билимдон кишилар биргалиқда бўлиб ҳал қилиш.
6.	Буйруқ, тасодифлар ва сезгирликлар, яъни интуициялар ёрдамида бошқариш.	Жамоа бўлиб ишлаш, оқилоналик ва бошқалар ёрдамида бошқариш.

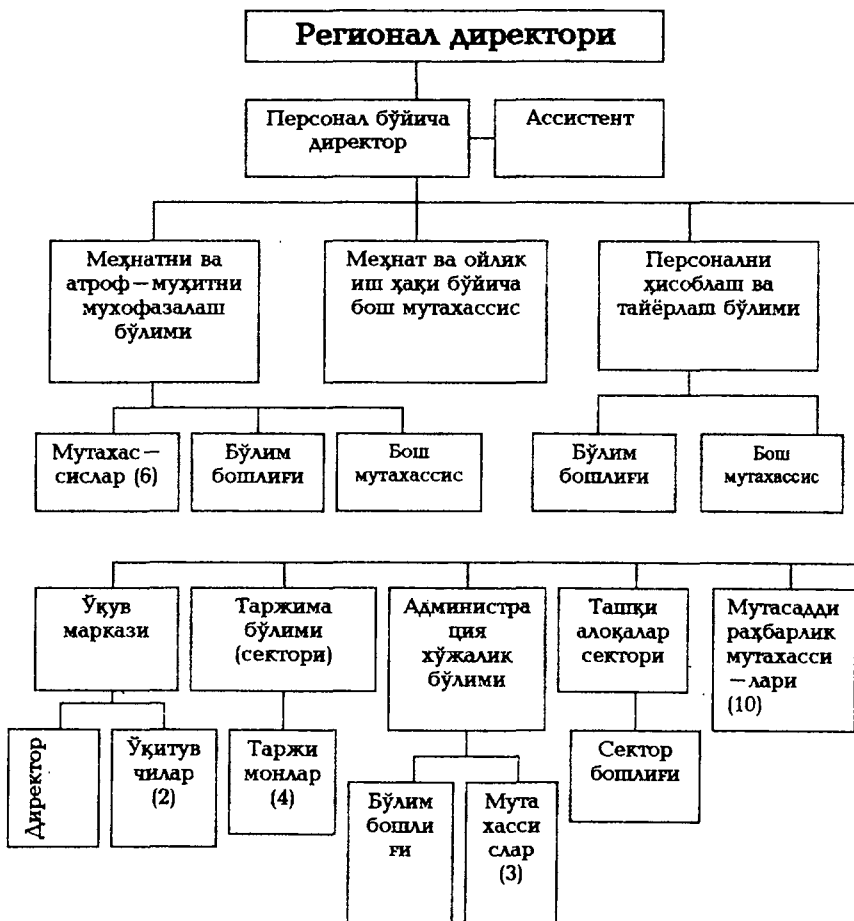
Республикамиздаги иқтисодий ва сиёсий тизимларда рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, уни яшашининг барқарорлиги учун катта имкониятлар туғдириш билан бир қаторда, жиддий хавф — хатар ҳам туғдиради, амалда ҳар бир кишининг ҳаётига маълум даражада ноаниқлик киритади. Бундай вазиятда ходимларни бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиш, ташкилотдаги ходимларни бошқариш тизимининг тузилишида шахсий омилни ҳисобга олиш

масалаларининг бутун бир мажмуани амалга ошириш имконини беради. Шунинг учун ҳам маънавият ва қадриятларнинг устиворлиги бутунлай янгича ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур бўлади. Корхона ва ташкилот ичидаги асосий жиҳат ходимдир, ташкилотдан ташқарида эса — маҳсулот истеъмолчиларидир. Ишловчининг маънавий онгини бошлиққа эмас, балки истеъмолчига томон буриш, талон—тарожга эмас, балки фойда олишга, ўйламасдан бажарадиган ижрочига эмас, балки ташаббускорга томон юз буриш зарур. Соғлом иқтисодий моҳиятга асосланадиган ижтимоий нормаларга ўтишни унутмаслик керак. Иерархия иккинчи ўринга утиб, ўз ўрнини маънавият, маданият ва бозорга бўшатиб беради.

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

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

Бир қатор корхона ва ташкилотларда ходимларни бошқариш бўйича директор ўринбосарининг бевосита ягона раҳбарлигида ходимлар билан ишлашга алоқадор бўлган барча бўлинмаларнинг иши мувофиқлаштирилади. Корхона ва ташкилотларнинг катта—кичиклигига қараб бўлинмаларнинг таркиби ўзгариб туради: кичик корхона ва ташкилотларда битта бўлинма бир нечта кичик тизим вазифаларини бажаради, йирик корхона ва ташкилотларда эса ҳар бир кичик тизим вазифаларини одатда айрим бўлинма бажаради (3.9—чизма).



3.9 – чизма. Инсон ресурслари департаменти.

Соҳибқироннинг “Салтанатимнинг у четидан бу чеггача бирор болакай бошида бир лаган тилла кўтариб ўтадиган бўлса, бир донасига ҳам зарар етмайдиган тартиб—интизом ўрнатдим”, — деган сўзлари адолатли жамият тамойилларига тўла мос бўлиб, Темур тузган давлатда эл тинчлиги, мамлакат осойишталиги, маънавиятнинг нақадар юксаклигидан далолат беради.

И.А.Каримов

### 3.3. Раҳбар ходимнинг фаолияти ва бошқарув цикли

#### 3.3.1. Бошқарув цикли

Бошқарув цикли тўртта вазифани адо этади, булар—режалаштириш, ташкил этиш, мотивация, назоратдир. Бу вазифалар моддий бойликлар яратиш, маблағ билан таъминлаш, маркетинг ва бошқаларга доир бошқарув фаолиятининг ҳамма турларини ўз ичига олади. Раҳбарнинг асосий ишларидан бири—режалаштириш бўлиб бу вазифа моҳият эътибори билан қарорлар тайёрлаш жараёнидир. Режалаштириш босқичлари:

- а) мақсадни ўртага қўйиш;
- б) мавжуд имкониятлар, шарт—шароитларни аниқлаш;
- в) муқобил шартларни белгилаб олиш;
- г) энг яхши йўлни танлаш;
- д) режалаштириш; режани ишга солиш ва бажариш.

Раҳбарнинг ташкил этиш вазифаси менежер ва ижрочилар фаолиятини тартибга солишга қаратилган. Бу аввало раҳбарнинг ўз имкониятларига баҳо бериши, ўзига бўйсинадиган ходимларни ўрганиб чиқиш, ҳар бир ходимнинг салоҳияти, нималарга қодирлигини аниқлаб олиш, кучларни жой—жойига қўя билишидир ва ҳоказо. Мана шу раҳбарнинг ташкилотчилик фаолияти бошидан охиригача корхонанинг жуда аниқ структуралари доирасида ўтади.

Тайёргарлик чораларини кўриб бўлганидан кейин раҳбар ишнинг мувафаққиятли суратда бажарилишни таъминлаши керак. Шу мақсадда қуйидагилардан фойдаланилади:

- а) рағбатлантиришдан, яъни ташқи омиллар ёрдамида ходимларни жушқин фаолиятга ундашдан;
- б) ходимда меҳнатга ички рағбатлар ҳосил қилишдан (мотивация).

Бу ўринда қуйидагилар муҳим бўлиб ҳисобланади: меҳнатдан манфаатдорлик, меҳнат фаолиятига эҳтиёж сезиш, меҳнат

фаолиятидан қаноат туйғусини хис қилиш муҳимдир. Мана шу бошқарув вазифасини муваффақият билан адо этиш учун раҳбар мулоқот олиб бориш, алоқалар боғлашнинг турли жиҳатларини яхши билиш, ўзида тегишли масала ва кўникмаларни, ривожлантириб бориши шарт. Раҳбар бошқарув циклининг ҳамма вазифаларга, тўлиқ этибор бериш лозим. Шунинг учун доимо бошқарув вазифаларни адо этиб бориш билан банд бўлади. Агар у ўз корхонаси ва ташкилотини истиқболини таъминлаб беришни истаса, бошқарув ишининг ҳамма тафсилотларига жиддий киришмоғи керак. Ишни режалаштиришдан бошлаш лозим. Ҳар бир касб эгаси, ҳар бир профессионал ходим ҳар бир раҳбар ўз ишини режалаштиради. Бошқарувчи раҳбар қўлига қалам ва ўчиргични олиб неча—неча соатларни бюджет устида ўтказади, ҳар хил вариантларини кўриб чиқади, корхона ва ташкилотнинг равнақини ўйлайди, ўзининг атрофидагилар билан қиладиган муомаласини ҳар томонлама ўйлаб олади.

Назорат ҳақиқатда эришилган натижаларни текшириб чиқиш ва топширилган вазифалар билан солиштириб кўришдир.

Тескари алоқа яхши йўлга қўйилган тақдирда, яъни тегишлича жиҳатдан олдинга қўйилган мақсадларга эришиш мумкин. Лекин назорат ваъсийлик қилиш деган гап эмас, самарали назорат бу маслаҳат, ўз вақтида кўрсатилган йўл—йўриқ, рағбатлантириш, маъқуллашдир ва ҳоказо. Назорат деган нарса йўл қўйилган камчиликлар учун уч олиш, жазолаш эмас, балки уларни бартараф қилиш учун йўл—йўриқлар беришдир. Раҳбарнинг ҳамма асосий вазифалари унинг тўғри, мустақкам, бажараб бўладиган қарорлар қабул қилишга доир хатти—ҳаракатлари билан пайваста бўлади. "Самарали қарорлар, — деб таъкидлайди менежмент хусусида америкали назариётчи К.Киллен, — тижорат корхонасининг яшаб бориши учун гаровдир". Бундай қарорлар бошқарувининг юқорида айтиб ўтилган вазифалардан ҳар бирининг муҳим элементи дир. Кўп менежментта доир қўлланмаларда кўрсатилганидек, қарор қабул қилиш, яъни бир тўхтама келиш қандай бўлмасин, бирор фикрга келиш ёки қилиниши мумкин бўлган ишларни аниқ—тайин бир йўлини танабб олишдир.

Қарорлар қабул қилиш раҳбарнинг фикру—зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир. Раҳбар ходим жуда хилма—хил масалалар юзасидан — ташкилий, ходимларга оид, технологик, таъминот масалалари ва шунчаки рўзгор масалалари юзасидан қарорлар қабул қиладди. Баъзи холларда раҳбар бу ишни ўзи ёрдамчилари билан, яна учинчи холларда экспертлар ва жамоатчиликни жалб қилиб туриб уддалайди. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, ана шу ҳолдагина у ўринли деб ҳисобланади. Раҳбарнинг корхона ва ташкилотнинг бошқарувида қарорлар қабул қилишининг асосий тамойилларини кўриб ўтамиз. Бошқарувга оид қарорлар қабул қилиш иши жуда тайинли



тамойилларнинг талабларига мувофиқ амалга оширилади. Тамойилни билган ҳолда қабул қилинадиган қарорнинг нечоғлик самарадорлигини анча аниқлик билан олдиндан айтиш мумкин. Тамойилларнинг ундан ортиқ хиллари бор, лекин яккабошчилик, яқдиллик, кўпчилик, консенсус тамойиллари энг кўп русум бўлган.

Яккабошчилик тамойилида қарор ягонабошчи асосида қабул қилинади. Агар шу қарор яхши ва тўғри деб топилса, менежмент нуқтаи назаридан у ўринли деб ҳисобланиши мумкин. Шундай бўлсада, бу ҳилдаги қарорлар асосланган танқидга учраб туради.

Яқдиллик тамойилининг бозор муносабатлари шароитида тўлалигича намоён бўлиши жуда қийин. у моҳият – эътибори билан олдинга сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб – қувватлашдан иборат. Бундай бўлиши жуда кам учрайдиган ҳодисадир. Чунки қарорларни қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлсалар, одатда бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрларига эга бўладилар.

Яқдиллик аксари фавқулодда рўй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек қаршилиқ кўрсатувчи гуруҳларда «коалициялар» бўлмаган пайтларда юзага келади.

### 3.3.2. Раҳбарга бўлган талаблар мажмуаси

«Раҳбарлик қилиш» деган сўзга луғатларда бошқариш, маслаҳат бериш, кузатиш, йўналтириш, кўрсатма бериш деган турли изоҳлар берилган. Бундан кўриниб турибдики, ҳозирги даврда раҳбар ходимларга қўйиладиган талаблар жуда кўпдир. Уларни қуйидаги бешта йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

1) Маънавий етуклик. Бу қуйидагиларни ўз ичига олади:

- сиёсий етуклик;
- ҳуқуқий етуклик;
- ахлоқий етуклик;
- юқори савия ва онглилик;
- маърифатчилик;
- маданиятчилик;
- ходимларни ватанпарварлик руҳида тарбиялашда қодирлик;
- топширилган иш учун шахсий жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилик;
- шахсий манфаатларни жамоат манфаатларига бўйсиндиришга қодирлик;
- кишиларга нисбатан меҳрибон ва эътиборли бўлиш; ташаббус ва илғорликни қўллаб – қувватлаш қобилияти;
- принципиаллик;

- танқидга чидамли бўлиш, ўз – ўзини танқид қила билиш;

- меҳнат севарлик;

2) Ингизом ва меҳнатга бўлган муносабати. Бу қуйидаги масалаларни қамраб олади:

- жамоа ўртасида ингизомни йўлга қўя билиш;

- атрофдагиларда меҳнатсеварликни тарбиялай билиш;

- бир ношуд раҳбарнинг беғамлиги юзлаб, минглаб кишилар тақдирининг бедаҳл қирраларига таъсир этиши мумкин. Бу тоифа боқи беғам раҳбарларнинг иш услуби билан муроса қилиб бўлмайди;

- ишни режали олиб бора билиш, режасиз ишлаган раҳбар ходимлар жамоаси олдига қўйган вазифалар муваффақиятли бажарилмайди.

3) Билиш даражаси. Ҳар тамонлама билимли бўлиш талаб қилинади:

- иқтисодиётни билиши;

- техника ва технологияни билиши;

- бошқариш илмини, функциялари ва структурасини билиш;

- истиқболни билишга қодирлиги ва ҳ.к;

- раҳбар аниқ, чуқур ва кенг билимга эга бўлиши, уни доимо тўлдириб ва янгилаб бориши керак. Акс ҳолда обрў қозона олмайди, ходимларнинг ишончига сазовар бўла олмайди;

4) Ҳар томонлама билимли бўлиш талаб қилинади, яъни:

- ходимларни танлай билиши ва улардан самарали фойдаланишни таъминлай олишлиги;

- қўл остидагиларни меҳнатга ўргатиш ва тарбиялашни билиш;

- жамоада ҳамжиҳатликни тарбиялаш;

- мақсад сари интилувчанлик;

- қутилмаган вазиятларда бошқариш қобилиятини йўқотмаслик;

«Ёмон корхона ва ташкилот йўқ, лекин ёмон раҳбарлар бор». Бу ибора шуни билдирадики ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қўйилса, у тезда яхши корхона сафига қўшилади.

Агар яхши ишлаб турган корхонага тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар тайинланса, аксинчи, у корхона аста – секин ёмон ишлайдиган корхонага айланади. Бу ўринда ҳар бир раҳбар олдиндан ўзига ворис тайёрлаб бориши керак.

5) Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиши. Бу ҳам жуда муҳим масалаларни қамраб олади:

- бошқаришни коллегия тарзда ташкил қила олиши;
- иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш қобилияти;
- ишга оид хатлар, буйруқлар, фармойишлар ёза билиш;
- турли манбаалардан иш учун зарур ахборотларни ола билиши;
- раҳбарларни ва қўл остидагиларни танлай билиши;
- асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиши;
- режаларни бошқаришда ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаши;
- бошқарув органи қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиши;
- бошқарув структурасини такомиллаштириб бориш қобилияти ва ҳ.к.

### 3.3.3. Раҳбарда мужассамлашиши лозим бўлган ижобий ҳислатлар

Раҳбар ходимнинг хислатларини белгиловчи мезонлар кўп. Бироқ куйидаги хислатлар улар орасида алоҳида мавқега эга:

**Довқорақлик.** Бундай хислатли раҳбарда мардонаворлик, ботирлик, дадиллик мавжуд бўлади, улар омадсизликдан қўрқмайди. Қўрқув уларни жасоратта чорлайди ва зафарларга олиб келади. Ҳар бир янги ҳаракати таракқиётга ва ҳаётий тажрибаларга эриштиради.

**Сабрлилик.** Бундай хислатли раҳбар муваффақиятга бирданига эришиш мумкин эмаслигини яхши тушунади. Унга фақат бардош ва сабр—тоқатли бўлиб, сабот—матонат билан қийинчаликларни енгиш орқали эришиш мумкинлигини билади.

**Яхши ниятлилик.** Бундай хислатли раҳбар хайрихоҳ ва илтифотли бўлади, кишиларга нисбатан доимо яхши ниятда бўлади.

Ўзидаги қаноатсизликни фирром рақобатчилик йўли билан эмас, балки хайрихоҳлик йўли билан бартараф қилишга ҳаракат қилади. Унинг ҳаётдаги шиори ҳасад эмас, балки: «*Бирни кўриб фикр қил, бирни кўриб шукр қил*», — деган шиордир.

**Соғлом шубҳалилик.** Бундай хислатга эга раҳбар кўпинча «ҳар нарсада шубҳада бўл» деган шиорга амал қилсада, бироқ носоғлом шубҳа кишини уринтириб қўйишдан қўрқиб, эришиши мумкин бўлган яхши нарсалардан кўп ҳолларда махрум этишини яхши билади. Шу билан бир қаторда ўз кучига ишониш, унга соғлом шубҳа билан қараш ишда маъсулиятли қарорларни қабул қилишга чорлашини, уларни бажариш йўлида киши кучига куч қўшишини яхши тушунади.

**Камтаринлик.** Бундай хислатга эга раҳбар камтарликнинг деярли ҳар доим истеъдодга тўғри мутаносибликда эканлигини, унинг етишмаслиги эса, нодонликнинг дарақчиси эканлигини яхши тушунади.

У камтарин раҳбарнинг:

- а) ўзини бошқалардан устун қўймаслигини;
- б) илму фан ёки меҳнат соҳасидаги ютуғи билан мағрурланмаслигини;
- в) катта — кичикни бирдек ҳурмат қилишини;
- г) хушмуомала бўлишини;
- д) қандай даврада бўлмасин, доимо ўзини оддий тутишини;
- е) шон — шухратга учмаслигини яхши англайди;

**Самимий хушмуомалалик.** Бундай хислатли раҳбар юракдан гапиради. қўл остидагиларга садоқат билан ихлос қўйиб хизмат қилади. У самимийлик, ақл ва чуқур маънавий одобни талаб этишини, яхши тушунади.

Доноларнинг айтишича хушмуомалаликнинг қуйидаги белгилари мавжуд: инсоф, ақл, илм, олийжаноблик, кўркем феъл, яхшилик, сабр ва мулоимлик.

**Раҳмдиллик.** Бундай раҳбар ходим барчага раҳм — шафқатли бўлади. У бошқаларни кўп нарсада кечиради, аммо ўзини ҳеч нарсада кечирмайди. У раҳм — шафқат инсонларнинг энг олий фазилатларидан бири эканлигини, раҳм — шафқатли киши доимо одамларга ёрдам қўлини чўзишини, ожиз ва муҳтож кишилардан хабар олиб туриш лозимлигини яхши тушунади.

**Хушхулқлик.** Бундай хислатга эга раҳбар ходим инсон гўзаллигини асоси унинг чиройли хулқида эканлигини, айнан хушхулқлик инсонни улуғликка олиб боришини, ёқимли хулқ эгасидан барча хурсанд бўлишини, бундай хулқ эгаси бошқаларни хурсанд қилишдан ташқари, ўзи ҳам доимо хурсанд юришини, бошқалардан эса ўзига муҳаббат ва мулоимлик қайтишини яхши тушунади.

Доноларнинг фикрича, хушхулқликнинг ўнта нишонаси бор:

- 1) Яхши ишларда одамлар билан ҳамisha бирга бўлиш.
- 2) Нафс куйига кирмаслик.
- 3) Ўзгалар айбини қидирмаслик.
- 4) Бировдан бирор айб содир бўлса уни яхшиликка йўйиш.
- 5) Айбдор узр сўраса, айбини кечирिश.
- 6) Муҳтожларнинг ҳожатини чиқариш.
- 7) Ўзи ҳақида ўйлайвермай, бошқалар ҳақида ҳам қайғуриш.
- 8) Ўз айбига иқроп бўлиш.
- 9) Очиқ юзли бўлиш.
- 10) Хушмуомала бўлиш.

**Қаноатлилик.** Бундай хислатга эга раҳбар ходим қаноатсизликдан келадиган офатларни, яъни нафс балоси, ҳасад,

худбинлик, бахиллик, таъмагирлик кабиларни яхши англайди. У нафс балоси одамни ҳар куйга солишини, нафсини тийган ҳурмат—иззат топишини ва бежавотир яшашини, қаноатнинг эса, иззатнинг асоси, ўлмайдиган боқий хазина, қуримайдиган дарахт, завол топмайдиган мулк эканлигини яхши тушунади.

Бу ўринда қуйидаги хислатни келтириш ўринлидир:

Ҳар кимнинг нафси ақлига хизмат қилса, ундай кишига бахт ва давлат юзланади. Ҳар кимнинг ақли нафсига хизмат қилса, бахту иқбол ундай кишидан юз ўтиради.

Таъмагирлик ҳам қаноатсизликдан келиб чиқади. Таъмагир раҳбар ўз орзуларини руёбга чиқариш учун турли қабихликлардан қайтмайди, ҳеч қандай гуноҳдан қўрқмайди, ёлғон гапирмай юрмайди, ёлғон сўзни исботлаш учун қасамлар ичади, инсофсиз ва очкўз бўлади.

### 3.3.4. Раҳбар ходим маданияти

Раҳбар ходим ўз жамоаси, умуман халқ манфаати учун бор кучи билан ишлаши, элим, юртим деб ёниб яшаш керак.

Зеро, шундай экан, раҳбар ўз қўли остидагиларни ишлата билиши, йўналтира билиши лозимдир. Бунинг учун раҳбар киши раҳбар маданиятига эга бўлиши керак.

Хўш, раҳбар маданияти деганда нимани тушунамиз?

Раҳбар маданияти бу—раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланишдир. Бу боғланиш қуйидаги фазилатлар мажмуасида ўз аксини топади яъни

**раҳбар маданияти = одоб + иймон + адолат + иқтидор.**

Одоб — ақлнинг суюнчигидир, барча фазилатларнинг жони. Бехудага халқимизда «Ақл билан одоб — эгизак» дейилмайди. Одоб — яхшилик билан ёмонликнинг фарқини билиш, фойда билан зарар орасидаги тафовутни англашдир. Одоб воситасида киши ўзини ёмон хислатлардан даволайди, ёқимсиз айблардан поклайди, чиройли фазилатлар билан безайди.

Одоб раҳбар ходимни энг чиройли хулқ билан қуроллантиради. Натижада ақл эгалари бундай раҳбардан ҳар ишда рози бўладилар. Бундай раҳбар ходим эса кундан кунга обрў топади, нуфузи ошади, ишлари равақ топади.

Баъзи ҳакамлар одобни энг масъул ва кўркам феълга эга бўлиш десалар, баъзилари нафсни барча қабих одатлардан тозалаш дейдилар. Демак, раҳбар ходимда одобнинг мавжудлиги, бу ноёб неъматнинг мавжудлигидир.

Умуман, одоб 2 хил бўлади.

1. Ҳикмат одоби.

2. Хизмат одоби.

Ҳикмат одоби поклик ва тўғри йўлга етаклайди. Хизмат одоби эса бадавлатлик ва обрўга етказади. Ҳар иккиси ҳам улуғ фазилат бўлиб, бери азиз қилса, иккинчиси қудратли қилади.

Одоб раҳбар ходимни ақл ва ахлоқ эгаси бўлишга, виждонли, иймонли ор—номусли, соф кўнгилли, субутли бўлишга даъват этади.

Иймон арабча сўз бўлиб, лугавий маъноси — ишончдир. Иймонли кишини, хусусан раҳбарни қисқача шундай тавсифлаш мумкин: эътиқодли, яъни ўз фикр ва қарашларига маҳкам, собитқадамлик билан ишончли ва ўзгаларни ҳам ўзидек ҳисоблаб, уларнинг лафзига самимият билан ишонишдир. Эътиқод журъатни, мардикни, фидойликни тақозо этади;

- маслакли, яъни ўзига хос ақидалари билан бошқалардан ажралиб турувчи ижтимоий — сиёсий, илмий, ғоявий ва диний йўл соҳиби;
- тақводор, яъни бировнинг ҳақиқага хиёнат қилмайдиган.
- шарм хаёли, яъни ҳар қандай ноҳўя хатти — ҳаракатлардан ўзини тия оладиган;
- ориятли, яъни ўзига номуносиб ёки эп кўрилмаган ишдан, нарсадан хижолат тортадиган;
- андишали, яъни оқибатини ўйлаб иш қиладиган, фаросатли;
- виждонли, яъни ноҳақ, адолатсиз ишлардан газабга келадиган, буларга қаршилик билдирадиган, ўз фаолятининг яхши томонларидан қаноатланиб, хурсанд бўладиган, ёмон томонларидан норози бўлиб рухан эзиладиган, яъни виждон азобига тушадиган.

Содда қилиб айтганда:

Иймон уч нарсанинг бутунлигидан ҳосил бўлади: эътиқод, иқрор ва амал. Эътиқод бу ишонч. Иқрор — сўзда бунга тан олиш. Амал — яхши ишлар билан уни исботлаш.

Инсоф — бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси, ишда, кишиларга муносабатда ҳалоллик, тўғрилиқ, баробарлик, софдиллик ва ҳақиқатгўйликдир. Ўзгани ўз ўрнига ва шунингдек, ўзини ўзганининг ўрнига ҳаёлан қўйиб кўриб ҳам инсофга киради. Тўқ очни, бой камбағални, бахтли бахтсизни, толеи баланд толеи забунни, омадли омадсизни, соғлом беморни ўз ўрнига қўйиб кўролса, ва аксинча ҳам худди шундай бўлса, олам гулистан — инсофлилар сафи кўпаяверади.

Инсоф — ҳар қандай кишининг, хусусан раҳбарнинг жамият, теварак — атрофдаги кишилар олдига ўз хатти — ҳаракати билан маънавий масъулиятини хис этишининг ифодасидир.

Адолат — бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбар ходимнинг ахлоқий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади. Улуғ аллома Носириддин Тусий ижтимоий адолатнинг учта асосий талаби мавжудлигини ва жамият тараққиётини белгиловчи муҳим омил эканини алоҳида уқтирган эди:

1. Аҳолини турли табақаларининг ўзаро уйғун бўлишини таъминлашдир.

2. Эл — улуснинг ҳақ — ҳуқуқи тенг таъминланган ҳолда кишиларни хизматта тайинлашда шахснинг салоҳияти ва имкониятларидан келиб чиқиш.

3. Барчанинг тенг фаровонлигини ҳимоя қилиш билан бирга бу фаровонликни юзага келтиришдаги хизмати ва ҳуқуқига қараб ҳар бир инсон ўз улушини олишга имкон яратилгандан иборат.

Бу каби давр ва ҳаёт тажрибасида тасдиқланган фикрлар орадан VIII асрга ўтиб, Президент Ислом Каримовнинг раҳбарлик фаолиятида ўзига хос тарзда ифода топмоқда. Бунга ишонч ҳосил қилмоқ учун юртбошимизнинг маърузаларидан биридаги «давлат жамиятнинг кескин табақаланишига — ошиб — тошиб кетган бойлару камбағал қашшоқларга бўлиниб кетишига йўл қўймаслиги керак», — деган фикрига диққат қилайлик.

Бундан шу хулоса келиб чиқадики, ҳар турли қинғир йўллар билан ҳаддан ташқари бойлик орттириб ўзини қўйрга жой тополмай, «тўқликка шўхлик» қиладиган кимсаларнинг жилловини тортиб қўйиш билан бирга, ҳалол меҳнат кишиларига имконият яратиш бериш, уларни қўллаб қувватлаш, зарур бўлса рағбатлантириб бориш давлат сиёсатининг муҳим йўналишларига айланган.

Адолатнинг иккинчи талаби сифатида Президент жамият тараққиёти ва унинг сиёсий муҳитини белгилашда раҳбар кадрларни танлаш ҳамда уларни жой — жойига қўйишга катта аҳамият беради, бу масалага ҳал қилувчи маънавий — сиёсий омил, туб ислохотларнинг таянчи ва бош йўналтирувчи кучи, деб қарайди;

«Халқнинг дардига бефарқ қарайдиган, ўз манфаатидан бошқа нарсани ўйламайдиган, худбин ва таъмагир раҳбарлар мамлакатимиз равнақига, халқимиз фаровонлигига тўсиқ бўлмоқда. Энди улар билан мураса қилиб бўлмайди.

Бизга шундай раҳбарлар керакки, токи улар элим деб, юртим деб қуйиб — ёниб, ўз ҳаловатларидан кечиб, меҳнат қилсинлар». Барча бўғинларда инсофли, диёнатли, билимдон, тажрибали раҳбарлар бошчилик қилмас экан, мустақил мамлакатимиз обрўси, унинг манфаати учун мардлик, жонқуярлик билан ишламас экан, ишларимиз кўнгилдагидек бўлмайди.

Адолатли жамиятда Халқнинг эртанги кунга ишончи ва бунёдкорлик ишига рағбати кучли бўлади. Шунинг учун ҳам Президентимиз: «Биз шунчаки демократик давлат эмас, балки адолатпарвар демократик давлат кўришга интилаяшимиз. Адолатга интилиш — Халқимиз маънавий руҳий дунёсига хос энг муҳим хусусият. Адолатпарварлик ғояси бутун иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар тизимига сингиб кетиши, ижтимоий кўмаклашув

механизмида ўз аксини топиши керак», деган масалани долзарб вазифа қилиб қўйди.

Иқтидорли кишилар деганда бирор соҳа бўйича лаёқатини онгли равишда сезган, ўзидаги қобилиятни тўла намоён қилиш учун қатъият кўрсата оладиган кишилар тушунилади. Улар куч – қувватини аямайди ва кутиладиган натижасига мақсадига эришади, ишда мардлик, чидамлик фазилатларга эга бўлишади, ўз – хатти – ҳаракатларига доимо танқидий кўз билан қарайдилар, ҳамиша олға қараб интиладилар, эришган самаралари билан ҳеч қачон чекланиб қолмайдилар. Иқтидорли инсонлар ўз фаолиятлари билан ҳатто баъзи бир кам ҳаракат катта истеъдод эгаларига қараганда ҳам кўпроқ жамиятга фойда етказадилар.

Қайд қилинган фазилатлар мужассамланмаган раҳбар раҳбарлик лавозимида таниш – билиш, ёки қариндош уруғчилик, ёки пора бериб эришган. Бундай раҳбарлар нафақат давлатнинг, балки бутун халқнинг турган – битган шўридир.

Амалиётда раҳбар маданияти ўзига, жамоага ва жамиятга нисбатан аниқ кўрсаткичларда намоён бўлади. Уларни 3 гуруҳга бўлиш мумкин:

#### 1. Раҳбарнинг ўзига нисбатан маданиятлигига:

- сўз билан ишнинг бирлиги, яъни сўз бердингми, ваъда қилдингми, аниқ мўлжалланган муддатда бажар;
- ўз касбий маҳорати, иқтидори, маънавий комиллигини ўстириш ҳақида қайғуриш;
- оқилона турмуш тарзи, жисмоний соғлиқни сақлаш;
- ўз – ўзини танқид асосида ўз камчиликларини бўйнига олиш;
- ўзини интизомга бўйсиндириш;
- ҳаракатнинг мақсадга қаратилганлиги ва қатъийлиги;
- ўзига ва меҳнат фаолиятига бўлган талабчанлик;
- қуйидаги ахлоқ қоидаларига риоя қилиш;
- камтаринлик, ҳақгўйлик, ҳалоллик, ўзини тутат билиш, оддийлик, тўғрилиқ, виждонлиқ.

#### 2. Раҳбарнинг жамоага нисбатан маданиятлигини:

- халқпарварлиги, яъни кишиларга эътибор ва ҳурмат;
- кишиларга хайрихоҳ ва илтифотли бўлиш;
- олижаноблик ва беғаразлик, холислик;
- кишиларининг қадрига етиш кабилар фуқаролик ва касбий бурчини бажариш;
- салбий феъл – атворга эга бўлган, қонун – қоидаларга риоя қилмайдиган, одобсиз кишиларга, шунинг жумладан, қавми – қариндош ва яқин таниш билишларга нисбатан муросасизлик.



Раҳбар ходим қўл остидагиларнинг хизматини ўз хизмати қилиб олмаслиги шунингдек ўзининг нотўғри ҳаракати учун жавобгарликни қўл остидагиларнинг устига юкласлиги керак.

### 3. Раҳбар ходимнинг жамиятга нисбатан маданиятчилиги:

- юқори даражада фуқаролилик, ватаншарварлик;
- жамият бахт—саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиш, жамият бойлигини кўпайтириш ҳақида ғамхўрлик қилиш, қонулларга, ҳуқуқий акт ва битимларга, давлат интизомига қатъий риоя қилиш;
- ижтимоий бурчни юксак даражада англаш, жамият манфаатларига зарар етказишга нисбатан шафқатсиз бўлиш;
- кўп фикрилиликка очиқ кўнғил бўлиш ва уни ҳурмат қилиш.

Ҳар қандай ҳолатда ҳам раҳбар ходим қайси бўғинда бошлиқ бўлишидан қатъий назар, ўзининг асосий мажбурияти, яъни қўл остидагиларни ўзининг мисолида тарбиялашни унутмаслиги керак.

Чунки раҳбар нафақат бошлиқ, у ўз навбатида ҳам тарбиячи, ҳам социолог, ҳам психологдир, содда қилиб айтганда, раҳбар — бу кишилар ўртасидаги мураккаб муносабатларни сақловчи, уйғунлаштирувчи «муҳандисдир». Бугунги кунда жамиятимиз ана шундай раҳбарларга ўта муҳтождир.

Раҳбар ходим бўйсинувчи ходимларнинг фикр ва маслаҳатларини диққат ва ҳурмат билан тинглаши, ҳатто шу тақлифларга шахсан қўшилмаган тақдирда ҳам уларга оқойишта қулоқ солиши ва муҳокама қилиши лозим.

### 3.3.5. Раҳбар ходимнинг шахсий ишени ташкил қилиши

Бошқарув тизимида раҳбар ходимнинг фаолияти муҳим ўрин эгаллайди. Бу эса ўз характери бўйича сиёсий ва классик фаолиятдир. Раҳбар ходим давлат кўрсатмаларини рубёга чиқаради, у хўжалик тизимида давлатнинг вақили ҳисобланади. Бошқача қилиб айтганда, ҳақиқий раҳбар ходим ушбу жамоанинг илғор кишиси бўлиб, у ўз корхона ва ташкилотининг фойдасини кўзловчи ва корхона шаънини ҳимоя қилувчи шахсдир.

Раҳбар ходим ўзининг бошқарув ашпаратига, касаба ташкилотига суянган ҳолда ва уларнинг ёрдами асосида фаолиятини давлат томонидан белгиланган режа топириқларни бажаришга йўналтиради.

Раҳбарнинг бошқа ходимлардан фарқи, унинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишдан иборат.

Бошқарувнинг мураккаблашуви раҳбар ходим роли ва маъсулиятини оширмақда. Бу эса уларнинг касб қобилияти тайёргарлигини кўрсатади.

Раҳбар лавозимиға мутахассислиги бўйича камида олий ва ўрта махсус маълумотға эға бўлган ва ишға маълум қобилият кўрсатган шахсларғина тайинланмоғи керак. Ҳеч ким раҳбар бўлиб туғилмайди, фақат шахс сидқидилдан қилган меҳнати ва унинг самарали натижалари билан ўзининг раҳбарликка лойиқ хусусиятини намоён қилади.

Раҳбар ходим меҳнатининг муҳим омили — қарор қабул қилиш ва уни бажаришда ҳар хил бошқарув аппарати бўғимлари ҳаракатини тўғри йўналишға солишдан иборат.

Бу эса ундан самарасиз ишловчи участкаларға алоҳида аҳамият беришни талаб қилади.

Раҳбар ходим меҳнат фаолияти асосан учта йўналишдан ташкил топган: техник — иқтисодий, ижтимоий — тарбиявий ҳамда ташкилий бошқарувдир. Раҳбар техник — иқтисодий ва ижтимоий — тарбиявий муаммоларни маъмурий — бошқарув фаолияти даврида ҳал қилади. Ана шу фаолият раҳбар меҳнатининг асосий мезони ҳисобланади.

Раҳбар бошқарув аппарати ишини ташкил қилади ва у орқали ишлаб чиқариш жамоасиға таъсир кўрсатади. Шу билан бирға ҳар бир раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қила олиши керак.

Раҳбар меҳнатининг самарадорлиги унинг ўз меҳнатини тўғри ташкил қилишидир. Раҳбар меҳнатини мақсадға мувофиқ ташкил қилиш ўз вазифаларини ва меҳнат таркибини мукамал билишға боғлиқдир. Ана шунда унға ўз меҳнатини такомиллаштириш имконияти туғилади.

Раҳбар меҳнатининг муваффақиятлари унинг фаолиятининг бошқарув жараёнида тўғри йўналишларни танлашға боғлиқ. Агар раҳбар асосий йўналишлардан четланса, унда у муҳим ишлаб чиқаришға масалаларни унитиши мумкин. Бу эса ўз навбатида турли муаммоларни елтириб чиқариши табиий ҳолдир.

Баъзи бир раҳбар ходимлар иш куни тартибидан ташқари доимий ишлар билан банд бўлиши сабабли ўз устида ишлашға, оилада бўлишға ва дам олишға вақти қолмайди. Бу камчиликни бартараф қилиш учун баъзи вазифаларни ўзининг ёрдамчи ва ўринбосарларига топширсағина раҳбар учун ўз меҳнатини мақсадға мувофиқ ташкил қилиш имконияти туғилади.

Раҳбар меҳнатини ташкил қилишнинг қуйидаги йўналишлари мавжуд:

1. Раҳбарнинг иш вақтини тақсимлаш. Иш вақтини мақсадға мувофиқ ташкил қилиш раҳбар меҳнатни такомиллаштиришнинг асосий омилидир. Бунда асосан ишға сарф қилинадиган вақт таҳлил қилинади.

Бундай таҳлилни тез—тез такрорлаб туриш ижобий самара келтиради. Иш куни, иш ҳафтаси, ун кунлик, ой ва йиллар таҳлил асоси бўлади. Кундалик таҳлил натижаларини раҳбарнинг ўзи назорат қилиб туриши лозим. Бир неча таҳлиллар ўтказилгандан кейин раҳбар учун манзара ойдинлашиб, аниқ маълумотлар олинади. Раҳбар бу маълумотлар асосида иш вақтидан қанчалик тўғри фойдаланаётганигини, асосий ишлар учун сарф қилинаётган вақти ва уларнинг меъёрини аниқлайди. Таҳлил натижасига кўра бажарилаётган ишлар унинг вазифаси доирасига тегишли ёки тегишли эмаслигини ҳам аниқлаши мумкин. Бу натижалар раҳбарнинг иш вақтини тўғри ва унумли бўлишига хизмат қилади.

Раҳбарнинг иш вақтини ташкил қилиш унинг мавзулари рўйхатини тузишдан бошланади. Бу раҳбар бажарадиган ишларни ўз ичига олади:

2. Раҳбарнинг хизмат юзасидан ходимлар билан учрашувлари.

Бундай учрашувлар бошқарув ишининг бир қисми ҳисобланади. Бу вақтда раҳбар ҳузурига бошқа кишиларнинг мақсадга номувофиқ ишлар билан тез—тез кириб туриши унинг иш фаолиятига таъсир етказиши, раҳбар ходим билан кўзда тутилган суҳбатни ўтказа олмаслиги, ходим эса кўнглидаги фикрини тўлиқ баён қила олмаслиги мумкин.

Ходимларнинг раҳбар ҳузурига кириб—чиқишини махсус жадвал орқали ташкил қилиш мақсадга мувофиқ келади.

3. Раҳбарнинг ходимлар билан суҳбатлашиши. Иш юзасидан учрашувлар оралиғида раҳбарнинг ўз ходимлари билан суҳбатлашиб туриши муҳим аҳамиятга эга. Суҳбатларнинг мазмуни, вазифаси ва натижаси ҳар хил бўлиши мумкин. Масалан маълумот олиш ёки бериш, ходимлар билан танишиш, уларга вазифа бериш ва шу қабилар. Суҳбат ходимларни ишга қабул қилишда ва одатдаги маъмурий жараён даврида ҳам ўтказилади.

Суҳбатларни маъноли, маданиятли ва керакли мавзуда ўтказиш ҳам раҳбарнинг малакасида дарак беради.

Суҳбатни режа асосида тузиш керак. Бу биринчи навбатда, суҳбатнинг вазифасини (меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, унумдорликни ошириш, рағбатлантириш ва ҳоказо), суҳбатни олиб бориш усулини (нимадан бошлаш, нималарни гапириш ва ҳоказо) ва уни ўтказиш вақтини аниқлаш мақсадга мувофиқ бўлади.

4. Кичик мажлис (йиғилиш) ўтказиш ва унда сўзга чиқиш. Раҳбар фаолиятда ишлаб чиқаришга оид ҳар хил йиғилишлар ўтказиш ва ўтказилаётганларда иштирак этиш катта аҳамиятга эга. Бундай йиғилишлар раҳбар ишининг самарадорлигини оширади. Йиғилиш мавзуси ва мақсадига қараб қатнашувчилар доираси аниқланади.

Йиғилишда раҳбар маъруза қилиши ёки сўзга чиқиши мумкин. Шунинг учун у яхши тайёргарлик кўриши, нотиқлик саънатига эга бўлиши, ўз ходимларига сўзга чиқишдан мақсадини

тушунтира олиши керак. Ҳар қандай йиғилишдан сўнг унинг ишини таҳлил қилиш самаралидир. Бунда мақсадга кай даражада эришилгани маълум бўлади.

5. Ахборот ва техник воситалар. Раҳбар фаолияти асосини одамлар билан ишлаш ташкил қилади. Аммо у бор ҳужжатлардан ва техник воситалардан самарали фойдаланиши зарур. Корхона ва ташкилотта келиб тушувчи ва ундан чиқувчи ҳужжатларнинг аниқ рўйхати бўлиши керак. Корхона ҳужжатлар рўйхатини аниқ йўлга қўйган бўлса, ҳеч қачон ҳеч нарса йўқолмайди, ҳамма жавоб ва талаб ҳужжатлар ўз вақтида бажарилади. Ёки шуни эслатиб ўтиш керакки, тезда бажарилиши зарур бўлган ҳужжатлар алоҳида рўйхатда бўлиши керак.

Техник воситалар орасида телефон ва бошқа турдаги алоқа воситалари катта аҳамиятга эга. Шунинг учун бундай восита билан ишлаш усулининг аниқ таҳлили зарур.

Телефон орқали гаплашиш усули ҳам такомиллаштиришни талаб қилади. Агар раҳбарга фавқулодда қўнғироқ қилинганда сўзлашув вақти уч минутдан ортмаслиги керак, олдиндан келишилган тақдирда ҳам телефон орқали сўзлашув даври узайиб кетмаслиги лозим. Икки қўнғироқ тизими тез — тез қўлланилади. Биринчи қўнғироқда сўзлашув вақти, мавзуси ва даври келишилади, иккинчисида эса тез — тез ва аниқ гаплашилади. Агар телефон орқали сўзлашув чўзилиб кетадиган бўлса, унда учрашув ташкил қилиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Раҳбар ишини селектор ва циркуляр алоқа тизими бироз энгиллаштирадиган, чунки бунда бир неча ходим билан бир вақтда гаплашиш мумкин бўлади.

Раҳбар ишининг самарадорлиги унинг ўз меҳнатини ташкил қилишига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Малакаси юқори раҳбарларнинг иш тажрибаси шуни кўрсатадигани, улар фаолиятидаги ютуқлар вазифаларни муваффақият билан адо этиш ва ходимлар қўнимсизлигини бартараф эта билиш билан бевосита боғлиқ. Шахсий вазифаларини аниқ билиш ва ўз ваколатларининг бир қисмини қўл остидаги ходимларга топшириб қўйиш раҳбар махоратида дарак беради.

Вақтни режалаштириш, қўл остидаги кишилар билан зарур мулоқотни ташкил қилиш, ахборот ва ҳужжатлар билан ишлай билиш раҳбар ходим фаолиятини аниқ ташкил этилишининг муҳим соҳасидир.

Йиллик, чорақлик, ойлик ва ҳафталик иш режаларини тўғри ишлаб чиқиш раҳбар иш вақтини мақсадга мувофиқ тақсимлаш имконини беради. Турли даражадаги раҳбарларнинг иш режалари олдиндан келишиб олинган ҳолда тузилган бўлиши лозим. Бунда, биринчи навбатда, энг юқори лавозимли раҳбарларнинг иш режаси ишлаб чиқилиши зарур.

Раҳбарнинг иш вақти қандай мақсадларга сарфланаётганини вақти – вақти билан таҳлил қилиб турилса ўз самарасини кўрсатади. Шундай таҳлил асосида ишларнинг мавзулари ишлаб чиқилади, ҳамда уларни бажаришга сарфланадиган вақтнинг таҳлил меъёри белгиланади.

Раҳбарнинг йиллик иш режаси. Бу режа бир йил давомида бажарилиши лозим бўлган ишларни ўз ичига олади. Улар таркибига қуйидагилар киради.

- йиллик ҳисобот ҳужжати;
- йиллик буюртмалар;
- келгуси йил режаси;
- йил мобайнида бажариладиган ишлар муддати;
- йил давомида ўтказиладиган мажлис ва йиғилишлар муддати;
- корхона жамоасининг анъаналарини ўтказиш муддати ва ҳоказо.

Бу ишларга ажратилган вақт баърида тахминий бўлиши ҳам мумкин. Шунинг учун уларга йил давомида аниқлик киритиб турилади.

Раҳбарнинг ойлик иш режаси. Бу режа ой давомида бажариладиган ишлардан иборат бўлиб, унга қуйидагилар киради:

- давлат ва тармоқ хажмидаги ҳисобот ишлари ва буюртмаларни бажарилиш назорати;
- корхона микёсида маъмурият ва жамият ташкилотлари томонидан қабул қилинган қарорларни бажарилишини текшириб бориш;
- ўз қўл остидаги бўлимларнинг иш натижаларини таҳлил қилиш ва хулоса чиқариш.

Бу ерда ойнинг тўртта ҳафтасида иш билан бандлик бир хилми ёки ҳар киллигига аҳамият бериш зарур. Раҳбар ходимнинг асосий вазифаси ойлик иш хажми ҳафталар ўртасида тўғри тақсимланишига эришишдан иборатдир.

### 3.3.6. Амалий ҳолатлар

#### 3.3.6.1. Раҳбар ходимларнинг шахсий ва касбий сифатларини аниқлайдиган кўрсаткичларни баъзиларини қуйида келтириб ўтамыз. Сизнинг фикрингиз қандай?

1. Касбий маҳорат – давлат томонидан чиқарилган қонун – қоидаларни билиш, бошқариш ва меъёрий ҳужжатларни билиш, касбий дунёқарашнинг салмоқчилиги.

2. Тезкор ва мустақил равишда асосланган ечимлар қабул қилиш қобилияти ва улар учун жавобгарлик ҳиссиёти, бўладиган ҳаракатларга тезлик ва тўғрилиқ билан жавоб бера билиш, ўзининг

фикрини исботлаб бериш орқали ўтказиш, ҳар қандай оғишларни йўқотиш ёки олдини ола билиш бўйича тезликда ҳар хил тадбирлар кўра билиш.

3. Жамоа иштини ташкил қила олиш қобилияти ва ходимлар фаолиятини қўйилган мақсад сари йўналтира билиш (режа тузишни билиш, қўл остидаги ходимлар орасида ишни тўғри тақсимлаш билиш, ходимлар фаолиятини назорат қила билиш).

4. Топширилган ишга жавобгарлик ҳиссиётини уйғота билиш ва тарбиялаш қобилияти, меҳнатнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш, ходим мутахассислигини ўстириш, янги техник жараёнларни ўрганиш ва қўллаш масалаларида бўладиган ҳар қандай ижодий тақлифларни рағбатлантириш; жамоада яхши психологик муҳит ярата билиш, қўл остида ишлайдиган ходимлар фаолиятини бошқара билиш ва керакли масалаларни ҳал қилишга йўналтира билиш, меҳнат интизомига тўла риоя қилиш, маърифатли ва маънавиятли инсонлар бўлишларига кўмаклашиш, ходимлар тўғрисида доимий ғамхўрлик қила билиш.

5. Экстремум шароитларда ишлай билиш қобилияти, ностандарт ечимлар ишлаб чиқиш ва қабул қилиш, уларни самарадорлигини баҳолай билиш, ишлаб чиқаришга ва ҳаётга қўллаш каби жараёнлар билан боғлиқ ишларни амалга ошириш ва бошқариш.

### **3.3.6.2. Раҳбар ходимлар — мутахассисларнинг шахсий ва касбий сифатларини аниқлайдиган кўрсаткичларни баъзиларини келтирамиз. Азиз ўқувчи. Сизнинг фикрингиз қандай?**

1. Касбий маҳорат — ҳамма ўз мутахассислигига тегишли ва умумий қонун — қоидаларни билиш, мутахассислик билим доираси, ҳужжатлар билан ишлай билиш.
2. Ўз хатти ҳаракатларининг натижасига ва қабул қиладиган ечимларининг тўғрилигига жавобгарликни сеза билиш.
3. Топшириладиган вазифаларни ўз вақтида бажарилишини режалаштириш, ҳамда уларни ташкил қила билиш қобилияти; иш вақтидан унумли фойдалана билиш ва зарур масалаларга диққатни жалб қила билиш.
4. Лавозимлик вазифаларини мустақил бажара билиш қобилияти; катта раҳбардан ёки лавозим бўйича юқори раҳбардан ўзи бажариши лозим бўлган юмушларни ва масалаларни рухсат сўраб ўтирмасдан ўзи мустақил ечим қабул қилиш ва бажариш қобилияти.
5. Ҳамма қўйилган масалаларни ечишга ижодий ёндошиш, янги ахборот ва компьютер жараёнларини тадбиқ қилишда фаоллик кўрсатиш ва янги тақлифлар билан чиқиш; янги замонавий шароитларга ва талабларга мослашиш қобилияти.

6. Экстремум шароитларда ишлай билишни сақлаш қобилияти.

### 3.3.6.3. Бошқариш аппарати ходимлари ишини ташкил қилиш

3.6 — жадвал тўғрисида нима дейсиз?

3.6 — жадвал

Т.р.	Раҳбар бажаришга мўлжаллаган ишларнинг рўйхати	Мезон		Ваколат
		Тезкорлик	Зарурлиги	Тошшириш мумкинлиги
1.	Тайёр маҳсулотни сотиш бўйича бозорни ўрганиш натижалари тўғрисида тузилаётган маърузани охирига етказиш	ҳа	ҳа	йўқ
2.	Янги лойихани эксперт баҳолаш натижасида қатнашиш	ҳа	ҳа	йўқ
3.	Ҳуқуқшуносдан маслаҳат олиш	ҳа	йўқ	ҳа
4.	Кўргазма марказида бўлиш	йўқ	ҳа	йўқ
5.	Жорий хат — хабарлар билан ишлаш	ҳа	йўқ	ҳа
6.	Архивга топшириш учун ҳужжатларни тайёрлаш	йўқ	ҳа	ҳа
7.	Архивга ҳужжатлар топшириш	йўқ	ҳа	ҳа
8.	Рекламани ташкил қилиш бўйича мажлис ўтказиш	йўқ	йўқ	ҳа
9.	Меҳнат — тартиб интизомини мустаҳкамлаш масаласига бағишланган мажлисга тайёргарлик кўриш	йўқ	ҳа	йўқ
10.	Шахсий масалалар бўйича ходимларни қабул қилиш	ҳа	ҳа	йўқ
11.	Меъёрнома ҳужжатларини таҳлил қилиш	йўқ	ҳа	йўқ
12.	Чет эл фирмаси мутахассислари билан учрашув	ҳа	ҳа	йўқ
13.	Ходимларни мукофотлаш қарорини лойихасини тайёрлаш	йўқ	ҳа	йўқ
14.	Етакчи мутахассис — иқтисодчи вакант иш ўрнига мўлжалланган номзод билан суҳбат ўтказиш	йўқ	йўқ	ҳа

3.3.6.4. Раҳбар томонидан бажаришга қабул қилинган  
вазифалар рўйхати. Бу jadвал тўғрисида фикрингиз қандай?

3.7 — jadвал

Иш №	Вазифалар рўйхати.	Мезон		Бажариш қайси ходимга топширилади
		Тезкорлик	зарурлиги	
1.	Тайёр маҳсулотни сотиш бўйича бозорни ўрганиш натижалари тўғрисида тузилаётган маърузани охирига етказиш	ҳа	ҳа	—
2.	Янги лойихани эксперт баҳолаш натижасида қатнашиш	ҳа	ҳа	—
3.	Ҳуқуқшуносдан маслаҳат олиш	ҳа	йўқ	Ахмедов А.И.
4.	Кўрғазма марказида бўлиш	йўқ	ҳа	—
5.	Жорий хат — хабарлар билан ишлаш	ҳа	йўқ	Абдуллаев Б.
6.	Архивга топшириш учун ҳужжатларни тайёрлаш	йўқ	ҳа	Исохов А.
7.	Архивга ҳужжатлар топшириш	йўқ	ҳа	Ибрагимов Б.
8.	Меҳнат — тартиб интизомини мустахкалаш масаласига бағишланган мажлисга тайёргарлик кўриш	йўқ	ҳа	—
9.	Ходимларни шахсий масалалари бўйича қабул қилиш	ҳа	ҳа	—
10.	Меъёрнома ҳужжатларини таҳлил қилиш	йўқ	ҳа	—
11.	Чет эл фирмаси мутахассислари билан учрашув	ҳа	ҳа	—
12.	Ходимларни мукофотлаш қарорининг лойихасини тайёрлаш	йўқ	ҳа	—



Ҳар бир ёлгон гап одам боласига гуноҳ бўлиб ёзилади, лекин уч ёлгон ёзилмайди:

1. Киши урушда (душманга) ёлгон ишлатади, чунки урушнинг ўзи хийладир.

2. Киши хотинига муроса учун ёлгон гаширади.

3. Киши икки кишининг орасини ислоҳ қилиш (яраштириш) учун ёлгон гаширади.

Хадисдан

### 3.4. Ходимларни бошқаришнинг асосий тамойиллари

#### 3.4.1. Ходимларни бошқариш хизмати вазифалари ва тамойиллари

Ходимларни танлаш — корхона (ташкилот) фаолиятида энг маъсулиятли босқич. Йирик америка фирмалари ўрта бўғин бошқарувида ишлайдиган менеджер танлаш учун 10000 долларгача сарф қилишлари мумкин экан. Кадр танлаш усулининг муаллифи Маккей "Мен ҳеч қачон ёмон тавсияномали одам кўрмадим" — деб қайд қилган. Шундай қоғозлар қоғозлигича қолиб кетади. Ҳар бир раҳбар психолог ҳам бўлиши зарур. Японияда ишга қабул қилишда биринчи навбатда инсоннинг олган билимига қаралади. Таржимаи ҳолида келтирилган маълумотлар чуқур ўрганиб чиқилади. Америка ва Европа давлатларида юқори бўғинда раҳбар бўлиб ишлаш учун яхши ишлаганлик тажрибаси ва махсус мутахассислик талаб қилинади. Бозор иқтисодиётидаги кадрлар сиёсатида асосий ўринга инсон қўйилади. Инсонни ҳар томонлама билими, тиришқоқлиги, уddaбуронлиги, қобилияти ва ҳар бир инсон ўзига хослиги, касбининг устаси эканлиги каби хусусиятлар асосий ўринга қўйилади. Корхона ва ташкилотларнинг ходимларини бошқаришга ҳар хил ёндошиш бор. 4.1 — жадвалда бу йўналишда Японияча ва Америкача ёндошиш баъзи кўрсаткичлар бўйича солиштириш келтирилади.

#### 3.4.2. Бошқариш хизматининг вазифалари

Ҳар бир корхонага (ташкилотга) яхши ходимлар қабул қилиш — мураккаб ва кўп босқичли жараён ҳисобланади. Бу илмий асосланган тамойилларни ва ишлаш усуллариини ўз ичига олади. Ходимларни бошқариш хизматида бу муаммо билан алоҳида шугулланувчиларнинг асосий масалаларини қуйида кўриб чиқамиз. Бу бир қанча босқични ўз ичига олади:

1. Ходимларни режалаш. Корхона (ташкilot) нинг келажақдаги ривожланишини ҳисобга олган ҳолда инсон ресурсларига бўладиган талабни аниқлашдан иборат.

**Корхона ва ташкilotларнинг ходимларини бошқаришга  
Америкага ва Японияча ёндошиш**

3.8 — жадвал

Т.Р.	Ташкilotда ишлаш мезони	Японияча ёндошиш	Америкача ёндошиш
1.	Ташкilot қилиш асоси	Гармониялаш	Самарадорлик
2.	Ишга муносабат	Асосийси — мажбуриятни бажариш	Асосийси — тошпирикни амалга ошириш
3.	Рақобат	Амалда йўқ	Кучли
4.	Ходим учун кафолат	Юқори (бир умрга) ишлаш	Паст
5.	Ечим қабул қилиш	Пастдан юқорига	Юқоридан пастга
6.	Ҳокимиятни (бошқаришни) бошқага тошпириб туриш	Кам ҳолатда	Кенг тарқалган
7.	Қўл остидагилар билан муомала	Оилавий	Расмий
8.	Ишга қабул қилиш усули	Уқини тугатгандан сўнг	Иш сифатлари бўйича
9.	Меҳнатга ҳақ тўлаш	Иш стажига қараб	Иш натижаларига қараб

Албатта, бундай стратегик режани тузишда ҳозирда ишлаётган ходимлар билан бўладиган ўзгаришларни ҳисобга олмақ лозим. Бу ўзгаришлар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин: Ходимларнинг лавозимлик зинапоясидан кўтарилиб бориши, меҳнат таътилига чиқиши, ташқи корхоналарга ўқишга, хизмат сафарига юборилиши, нафақага чиқиши ва бошқа омиллар. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш стратегик режасини тузиш лозим бўлади. Юқоридаги омиллардан ташқари, ички ресурслардан фойдаланиш ва корхонанинг (ташкilotнинг) анъаналарини ҳисобга олиш даркор.

2. Ходимларни ёллаш. Мутахассисликлар бўйича салоҳиятли ходимларни қидириш ва жалб қилиш, кадрлар заҳирасини тузиш доимий асосий вазифадан иборат. Бу мақсадда турли—туман ахборот тизимларидан ва коммуникация воситаларидан кенг фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бу катта ва мураккаб хизматлардан бўлиб, доимий диққатни жалб қиладиган ва чуқур билим эгаси бўлишни талаб қиладиган ишлардандир.

3. Ходимларни танлаш. Бўш лавозимларга номзодларни мутахассислик, ишбилармонлик ҳамда инсоний хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда баҳо бериш анча мураккаб масаладир. Бундай номзодларга баҳо беришда раҳбарларни жалб қилиш, айниқса, каерга ишга қабул қилиш мўлжалланган бўлса, уша ердаги бошлиқларни жалб қилиш яхши самара беради. Ходимларни бошқариш хизматдошлар томонидан тузилган заҳира кадрлардан танлаш ва тасдиқлаш яхши натижа беради.

4. Ойлик иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш. Ҳар бир ходимнинг бажарган ишининг натижасига ва қўшган ҳиссасига қараб иш ҳақи ва имтиёзлар ўрнатиш ҳалоллик билан қилинган иш бўлади. Бунда ҳолисона ҳамда эгалувчан тизим ишлаб чиқиш ва қўллаш мақсадга мувофиқдир. Мутахассиснинг қўядиган талабини аниқлаш ва уни амалга ошириш ходимни бошқаришдаги асосий масалалардандир.

5. Кўникма ҳосил қилиш. Бу ишга қабул қилинган ходимларнинг корхона (ташкилот) га, жамоага самарадорлик билан киришиб кетиши, мутахассислик ва лавозимдаги инсоннинг бажариши лозим бўлган вазифаларни кўникиб чин юракдан адо этиши киради. Жамоада янада яхши психологик муҳит яратилиши, иш ўрнида ва ишлаб чиқаришнинг атроф — муҳитида комфорт шароит яратилиши каби масалалар кўникма ҳосил қилишда катта аҳамиятга эгадир.

6. Ходимларни ўқитиш. Малакали мутахассисларни тайёрлаш, янги дастурларни ишлаб чиқиш, ҳамда боридан унумли фойдаланиш, ходимларни мутахассислик билимдонлигини ошириш ва ривожлантириш мақсадида вақти — вақти билан қайта ўқитиш зарур ҳисобланади. Бу жараён бир қанча масалаларни ўз ичига олади:

- a) янги таклиф қилинаётган ишлаб чиқариш жараёнларини ўрганиш;
- b) хорижий тилларни ўрганиш;
- c) республикамызда ва чет элдаги илғор ишлаб чиқариш тажрибаларига эга бўлиш;
- d) республикамыздаги ва чет элдаги илғор корхоналарда стажировка ўтиш;
- e) мутахассислик бўйича янги адабиётлар билан таъминланиш ва танишиб чиқиш.

7. Ходимнинг мутахассислик мартабасини бошқариш. Шундай шарт — шароитлар яратиш лозимки, ҳар бир ходим ишлаётган ташкилоти (корхонаси) учун катта фойда келтирсин, ҳамда ўзининг қизиқишлари ва талаблари қондирилсин.

8. Кадрлар аттестацияси. Ҳар бир мутахассиснинг иш натижаларини сон ва сифат кўрсаткичларига объектив баҳо қўйиш усулини ишлаб чиқиш, унинг мутахассислик даражасини аниқлаш. Бу ишга вазифавий хизмат ва бўлинмаларнинг раҳбар ходимларини

жалб қилиш даркор, ҳамда аттестация ҳужжатлари ва натижалари билан ходимни ўз вақтида таништириш лозим.

9. Кадрларни жой – жойига қўйиш. Аттестация натижаларига асосан ходимларни қайтадан штат рўйхатига қараб жойлаштириб чиқиш масаласини ҳал қилиш (лавозимлик зинапоясидан юқори кўтарилиш, ўз жойида қолдириш, пастга тушириш, бир иш жойидан бошқа иш жойига кўчириш ва ишдан бўшатиш).

10. Раҳбар ходимларни тайёрлаш. Бошлиқ ходимларни мутахассислик усталигини ва даражасини ошириш дастурини ишлаб чиқиш, ходимлар билан ишлаш тажрибасини ва уларни жамлаш, ҳамда ёш ходимлар орасидан кадрлар захирасини яратиш муаммоларини ўз ичига олади.

Ходимларни бошқариш хизматидаги масалаларга яна доимий, икки йўналишда юқорида санаб ўтилган бошқичлар бўйича ходимлар билан ишлашни ташкил қилиш керак:

биринчи йўналиш:

- a) ходимни ижтимоий ҳимоялаш: соғлиқ тўғрисида доимий ғамхўрлик, ўз вақтида дам олишни таъминлаш, яшаш шароитларини яхшилаш ва рационал овқатланишини ташкил қилиш;
- b) илғор ходимларни мукофотлаш дастурлари (мукофотлар, ёрликлар, йўлланмалар, унвонлар, орденлар ва бошқа хиллари);
- c) иш шароитини яхшилаш, жамоада психологик яхши шароит яратиш ва умуман ходимларни яхши ва хурсанд яшашини таъминлаш тўғрисида раҳбар ходимга кўрсатма ва таклифлар ишлаб чиқиш.
- d) иккинчи йўналиш – юридик ва тартиб – интизом йўналиши – ходимлар билан раҳбарият орасида кенг қўламли ўзаро муносабатлар масалаларини қамраб олади (меҳнат муносабатлари ва тортишувлари, низолар, тўқнашувлар, конфликтлар, лавозимдаги раҳбарларнинг ва ходимларнинг билимлари ва бажаришлари зарур бўлган кўрсатмалар, икки томонлама тузилган шартнома ва контрактлар, ҳар хил мазмундаги аризалар, чиқишлар ва бошқалар).

### 3.4.3. Ходимларни бошқаришнинг анъанавий тамойиллари

Бу асосий қоидалар, ҳулқ – атвор меъёрлари бўлиб, бошқариш идоралари ва ходимларни бошқариш билан шуғулланувчи инсонлар ўз фаолиятлари давомида қўллаб келадилар. Булар мавжуд ҳолатларда натижаларни олдиндан айтиб беришга мўлжалланган. Андри Файол бошқаришнинг 14 та умумий тамойилларини берди, уларни ходимларни бошқаришга тўлалигича қўллаш мумкин:

1) меҳнатни тақсимлаш. Бу тўғри ва омилик билан бажарилса, меҳнат унумдорлиги юқори бўлади;

2) ҳоқимлик ва жавобгарлик — булар чамбарчас бир — бири билан боғлиқ бўлиб, иккинчиси биринчисидан келиб чиқади;

3) тартиб — интизом — бу бир — бирига, ҳаммага ҳурмат кўрсатиш бўлиб, ҳамма нарсани ўз вақтида тартибли бажариш. Бошқаришнинг ҳамма бўғинларида яхши раҳбарлар бўлсагина, бу тамойил бажарилади.

4) яккабошлиқлик. Ходимлар бир инсондангина кўрсатмалар олишлари керак;

5) раҳбарликнинг ягоналиги — ҳар хил жараёнлар (кўрсатмалар, буйруқлар) бир мақсадга қаратилиши зарур. Ҳар бир ишнинг якка бошлиғи, ягона режаси ва ягона мақсади бўлиши лозим;

6) якка инсонларнинг қизиқиши умумий манфаатга мослашуви. Тўғри тамойил. Ҳозирги замон шароитида якка инсонларнинг қизиқиши умумийга тўғри келиши қийин, лекин мослаштиришга ҳаракат қилиш керак;

7) ходимларни тақдирлаш. Бунда одиллик; ҳалоллик, ҳаққонийлик бўлиши керак, бу маъмурият билан ходимни қониқтириши лозим, албатта;

8) марказлаштириш. Ҳар қандай ташкилотда (корхонада) ягона бошқариш маркази бўлиши лозим. Шароитта қараб туриб баъзи масалалар марказда, баъзи масалалар қуйи бошқариш бўғинларида ечилиши лозим.

9) мустаҳкам занжир (скаляр занжири) — юқори бўғиндан пастга қараб бўйсиниш ягона занжири бўлиб, ундан чиқиш мумкин эмас, у ҳаддан ташқари узун бўлмаслиги керак;

10) тартиб. Ҳар бир ходимда иш жойи бўлиши керак ва ҳар бир ходим ўз иш жойида бўлиши лозим.

11) ҳаққонийлик. Маъмурият ҳамма бошқариш бўғинларида ҳаққонийлик уруғини сепиши керак. Шунда ходим бор кучи билан берилиб ишлайди.

12) лавозимда ходимнинг барқарор туриши. Ҳеч қандай ходим, агар у вақтинча лавозимда бўлса, бемалол берилиб ишламайди;

13) ташаббускорлик. Режа билан танишиб. уни бажарилиши учун бор кучни сарфлаш лозим — бу интелегентни қолдириш деган сўз. Шундай шароит яратиш керакки, унда ҳар бир ходим ўз таклифи ва ташаббускорлигини намоён қила олсин.

14) жамоат руҳи. Ходимлар орасида яхши келишувчанлик бўлиб, улар ахил бўлса, бу корхона (ташкилот)да катта куч тўпланганлигидан далолат беради.

А.Файол ҳамма тамойилларни санаб ўтишни мақсад қилмаган, балки бошқа тамойиллардан кўра кўпроқ ўзи ишлатганини келтирган, холос.

### 3.4.4. Ходимларни бошқаришда замонавий тамойилар мажмуаси

Бизга кириб келаётган бозор иқтисодиёти ходимларни бошқаришдаги бор тамойиларга тузатмалар ва янги қўшимчалар киритди. қуйида бир қанча талабларни ҳисобга олган ҳолда асосий тамойилар мажмуасини кўрсатиб ўтамиз:

1. Бошлиқни қизиқтириш тамойили — буни бошқаришда қатнашадиган шундай ходимлардан бирига тошпириш керакки, унинг ўзи бунга қизиқсин ҳамда у кишида шундай сифатлар бўлсин.

2. Қўйилган мақсаднинг ягоналик тамойили — буни бажаришнинг асосий мақсадига эришувида бошқариш тизимининг самарадорлиги ҳамда ходимларнинг ўзаро биргаликда, ҳамжиҳатликда ишлаши талаб этилади.

3. Чегаралайдиган омиллар тамойили — буни тан олиш керак ва асосий қўйилган мақсадга эришишда бундай чегараловчи омилларни енгиб ўтиш учун, ҳамма ҳаракатларни ишга солиш лозим.

4. Эгилувчанлик тамойили — доимий равишда режаларни амалиёт кўрсаткичлари билан солиштириб, асосий мақсадга тезроқ эришиш мақсадида бошқарув режасига тузатишлар киритиб борилади.

5. Мажбурият олиш тамойили — икки ёки бир неча томонлар орасида келишилган муносабатлар бўлиб, маълум вақт оралиғида маълум хатти — ҳаракатлар орқали ечимлар қабул қилишни талаб қилади, мажбуриятни ўз — вақтида сифатли қилиб бажарилиши ходимни ва ташкилотни обрўсини оширади.

6. Рақобатлик тамойили — инсонни, гуруҳни, бўлим ёки корхона (ташкилотни) самарадорлигини ошириш усулларида биридир.

7. Назорат қилиш тамойили — бошқариш вазифаларининг асосийларидан бўлиб ҳисобланади. Конкрет шароитга қараб назоратнинг ҳар хил турлари ишлатилади (вақт, сифат ва бошқа омилларга қараб турлари мавжуд).

8. Сўзсиз жавобгарлик тамойили. Бошлиқ ва раҳбарлар ўз қўл остида ишлайдиган ходимларнинг бутун иш фаолиятлари учун жавобгардирлар. Ходимлар ҳам бирор буйруқ берилганда (ишми, букюртмани, тошпириқми бажариш айтилганда) уни сўзсиз ўз вақтида сифатли қилиб бажаришлари шартдир.

9. Бошқариш диапозони тамойили — ҳар бир бошқарувчи лавозимда ишлайдиган ходимга маълум чегараланган ходимлар сони тўғри келади. Бу сон шундай бўлиши керакки, бошлиқ ўз қўл остидагиларни бемалол бошқара олсин.

10. Самарадорлик тамойили — корхона ва ташкилот ҳамда ундаги бошлиқ, раҳбар ва ходимлар шундай ишлашлари керакки, асосий қўйилган мақсад энг кам ҳаражатлар билан эришилсин.

11. Ходимларни танлаб олиш тамойили — асосий мақсад шуки, корхона (ташкилот)да ишлайдиган ходимлар шундай танлаб олиниши керакки, улар ўз жойларига муносиб билимли, шу жойда ишлашни истаган ва билган инсонлар бўлиши керак.

12. Раҳбар ходимларни доим ўқитиб бориш тамойили — бу бошқаришни такомиллаштириб, ҳамда яхшилаб бориш бўлиб, раҳбар ходимларнинг бошқариш вазифаларини бажаришида янги техника, технология усулларини қўллаб бориш мақсадида доимий маълум муддатларда уларни янгиликлар билан таништарилади. Шу мақсадда ҳар хил ўқитишлар ташкил қилинади ёки бирор жойга сафарга жўнатилади. Шу ерда бир нарсани эслатиб ўтиш жоизки, олдинги вақтлар янгиликлар ҳар 100 йилда эскирган бўlsa, ҳозир 15—20 йилни ташкил қилади; мутахассислик бўйича эса 5—10 йилни ташкил қилади.

13. Етакчилик тамойили — инсонлар агар бошқаларда ўз талабларини қониқтиришни сезсалар, уларга эргашишга ҳаракат қиладилар. Ана шу омилни раҳбар ходимлар ҳисобга олиб борсалар, доимий ўз билимларини ҳар томонлама ошириб борсалар, албатта етакчилик макомига эришадилар, обрўларига обрў қўшилади. Самарали етакчи макомини олиш, албатта, туну — кун меҳнатни талаб қилади.

14. Питер тамойили — раҳбар ходимларни юқори лавозимларга шундай кўтариб бориладикки, натижада улар идора қила олмай қоладилар, чунки ўз соҳаларидан, ўз билимлари даражасидан ташқарига чиқиб кетадилар. Бундай тамойилдан баъзи раҳбар ходимлардан кутулиш мақсадида, кимгадир ўрин—лавозим тайёрлаш мақсадида устамонлик билан фойдаланадилар.

15. Самарадорлик билан алоқа қилиш тамойили — берилган хабар қабул қилувчига шундай етказилиши керакки, корхонанинг (ташкилотнинг) олдига қўйган мақсади баён бўлсин, ҳамда норасмий ташкилот ҳам қўшимча равишда расмий ташкилотга иш берсин.

16. Далиллаш (мотивация) тамойили — бу фақат сабаб ва оқибат кўрсатиш тамойили бўлмасдан, балки раҳбар ходимлар қанча тезлик билан кутилмаган ҳолатлар юз берганда, мукофотлаш дастуридан фойдаланиб борсалар, шунча далиллаш (мотивация) кучли бўлади.

17. Ваколатлик даражаси тамойили — ҳар бир раҳбар, бошлиқ ва ҳар бир ходим ўз вазифаси ва ҳуқуқи доирасидан четга чиқмасдан ечимлар қабул қилиши керак, ҳамда жавобгарликни хис қилиши лозим. Секин—аста киши билмас қилиб, жавобгарликдан кўрқиб, ечим қабул қилишни юқори раҳбарга (бошлиққа) ошириб юбориши нотўғри ҳисобланади. Ҳар бир инсон ўз вазифаси ва

ҳуқуқи доирасида кўп омилларни ҳисобга олган ҳолда ечимлар қабул қилиши керак.

18. Кўзланадиган натижаларга қараб туриб, ваколатликни бирор ходимга бошлиққа топшириш тамойили — бу маълум инсонга ваколатликни бирор масала бўйича топшириш бўлиб, кўзланган натижага эришиш учун, албатта, ваколатлик даражаси етарли ва унда билим даражаси ҳам юқори бўлиши керак. Кўп ҳолларда раҳбар ходимлар ўзлари боришлари керак бўлган мажлисга, идорага ўз қўл остидагиларни вакил қилиб юборадилар.

19. Ваколатликни ва жавобгарликни бир — бирига мос тушириш тамойили — бу ҳам муҳим тамойиллардан бўлиб, бирор идорага, корхонага вакил бўлиб борган инсон жавобгарликни хис қилган тарзда, меъёрида, вакиллик доирасида иш кўриши керак.

Бу тамойилларни меҳнат фаолияти давомида ҳар бир раҳбар, бошлиқ ва ходимлар ҳисобга олишлари зарур. Бу тамойилларга эътибор бермаслик хунук воқеаларга олиб келиши мумкин.

### Назорат саволлари

1. Ходимлар қандай режалаштирилади?
2. Ходимлар қандай танланади ва ишга қабул қилинади?
3. Ходимларнинг ишга кўникма ҳосил қилиши ва ўргатиш қандай бўлади?
4. Ходимларни бошқариш жараёни?
5. Ходимлар билан ишлаш йўллари ҳақида сўзлаб беринг.
6. Ҳокимиятни қай йўсинда кўриш бўйича А.Файол тамойиллари нималардан иборат?
7. Тамойилларнинг қайси бирларида ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш масалалари кўрилган?
8. Бозор муносабатларининг тамойиллари нималардан иборат?
9. У тамойилларнинг қайси бирлари натижаларнинг юқори бўлиши учун қаратилган?
10. Раҳбарнинг (бошлиқнинг) ўзини тутиш ролига қандай тамойиллар бағишланган?
11. Ходимнинг ишлашини аниқлаштиришга ва яхшилашга қаратилган тамойилларни кўрсатиб беринг.
12. Европа ва Америка давлатларида юқори поғонада ишлайдиган раҳбар бўлиб етишиш мумкинми?
13. Мумкин бўлса, унда қандай омиллар зарур?



### 3.5. Раҳбар — менежернинг тарбиявий фаолияти

#### 3.5.1. Менежернинг асосий тамойиллари

Франция олими А.Файол менежерга қўйиладиган асосий талабларни шундай ифодалайди:

- соғ — саломатлик ва физик етуклик;
- ақл ва интеллектуал қобилият;
- асосий сифатлар (жавобгарлик, қобилият);
- яхши олий таълим;
- узоқни кўра билиш, режалаштириш ва ташкилий ишларни амалга ошириш кўникмалари;
- инсонлар билан муомала санъати, кўп кишиларнинг ҳаракатини бир йўналишда қарата билиш ва уларни бирлаштириш қобилияти, ҳамда уларни назорат қила билиш;
- корхонанинг ҳамма вазифаларидан хабардор бўлиш;
- корхонанинг асосий иш фаолиятидан хабардор бўлиш ва уни амалга ошира билиш.

Кўрсатиб ўтилган асосий талабларни қисқартириб бўлмайди, балки уни корхонанинг (ташкilotнинг) турига, мақсадига, йўналишига, ечиладиган масалаларнинг моҳиятига қараб кенгайтириш ва қўшимча қилиш мумкин.

Бизнес ва одамлар. Биринчи юзаки қарашда, тадбиркор ўзининг бизнес ишида товарлар, пуллар билан, яна товар сотиб олувчилар билан иш кўради. Ҳақиқатда эса, унинг инсонлар билан иш кўриш доираси анча кенг.

Инсонлар ва иқтисодий муносабатлар бир тадбиркорлик ишидан бошқасига ўтганда ёки ҳатто бир тадбиркорлик ишининг бир босқичидан кейингисига ўтишида ўзгаради, янгиланади. Ҳар бир инсонга алоҳида муомала қилиш йўларини қидириб топиши, яхши муносабатлар ўрнатиш билимини эгаллашни талаб қилади.

Тадбиркор яхши муносабатлар ўрнатиши керак бўлган инсонлар орасидан қуйидагиларни алоҳида кўрсатиб ўтиш лозим:

- a) товарни истеъмол қилувчилар;
- b) ишлаб чиқариш хомашёларини етказиб берувчилар, керакли ресурсларни сотувчи инсонлар;
- c) ёлланган, ўз вақтида иш ҳақини олувчи ишчилар;
- d) бизнес билан ишловчи ҳамкасабалар;

е) амалдорлар, ҳар бир тадбиркорлик ишига рухсат берувчилар, қўл қўядиганлар, қонун – қондаларга мос келишини текширувчилар, назорат қилувчилар ва бошқалар.

Тадбиркор билан кимлар орасида энг яхши яқин муносабат ўрнатилади? Биринчи навбатда, тадбиркор ишга ёллаган ишчилар билан ҳамда тадбиркорлик ишини амалга ошириш учун тузган гуруҳи (команда) билан. Булар асосан фирманинг ходимлари бўлиб, улар жуда кенг қўламда иш олиб борадилар. Бизнес ишининг асосини улар бажарадилар, ҳамда тадбиркорлик ишининг натижаси ва муваффақияти уларга боғлиқ. Улар вақтинча ишга қабул қилинган бўлишлари мумкин ёки фирманинг доимий ишлайдиган ходимлари бўлишлари мумкин. Олиб бориладиган ишнинг асосий муваффақияти ва натижаси тадбиркорнинг улар билан қандай муносабат ўрнатганига боғлиқ, уларни билимдонлик билан бошқаришига боғлиқ.

Корхона, ташкилот, фирма ходимларини бошқариш жараёни ва фаолияти одатда менежмент деб юритилади. У ерда ишловчи бизнес ходими менежер деб аталади. У корхона ёки фирманинг тадбиркорлик ишига одамларни – бажарувчиларни жалб қила олиши керак, ҳамда улар бошлиқнинг кўрсатмаларини амалга оширишлари лозим. Булар тадбиркордан ишнинг кўзини билиб ишлашдан, ресурсларни олиш манбалари ва ишлаб чиқарилган маҳсулотни (хизматни) сотиш йўллари билишдан ташқари кўп нарсаларни билишни талаб қилади. Буларга корхонага, фирма ишига керакли билимдон инсонларни жалб қилиш санъатига эга бўлишни ва уларнинг меҳнатидан унумдорлик билан фойдаланишни ва ҳақ тўлашни йўлга қўя билиш санъатидан ҳам хабардор бўлиши лозим.

### 3.5.2. Меҳнат жамоасини тузиш

Тадбиркорнинг биринчи ва асосий масалаларидан бири меҳнат жамоасини тузиб олишдир. Бир – иккита ёки бир неча ходимларни топиб ишга қабул қилиш катта иш талаб қилмайди. Фирма меҳнат жамоасини тузиб олиш, албатта, катта ва машаққатли меҳнат талаб қилади. Иккала ҳолатда ҳам ишбилармон одамларни топиш, гуруҳ ёки жамоа тузиш, ҳамда ишонч билан олға юриш, шаҳдам қадамлар босиш катта муаммолардан ҳисобланади. Давлат корхоналарида инсонларни ишга қабул қилишни, асосан, ходимлар бўлими бажарган ва бажариб келаётир. Бунда асосий мезон бўлиб ходимнинг анкетасида кўрсатилган маълумотлар ҳисобланади. Бизнесда иш бошқача.

Бизнес кишиси тадбиркор инсонларни ишга қабул қилишда бир қанча мезонлардан фойдаланади: мутахассислик даражаси, билими ва тажрибага эгаллиги, жамоа аъзолари билан келишиб

кетиши, тўғрилиқ, тартиблиқ, вазифаларни ўз вақтида бажариш хусусиятлари ва бошқалар.

Энг яхши ходимлар — булар ўзининг ижтимоий ва молиявий томонларидан хурсанд бўлганлар, оилавий инсонлар, ҳамда ишга қабул қилган тадбиркорга қарздорлик билан боғлиқ бўлганлар ҳисобланади.

### 3.5.3. Ўз қўл остидагилар — бўйсинувчилар билан муносабат

Тадбиркор олдида доим бир муаммо туради: у қандай ҳолатда ўз қўл остидагилар — бўйсинувчилар билан бошлиқ — етакчи раҳбар сифатида муомалада бўлиши керак ва қандай ҳолатда бошқалар билан умумий ишнинг қатнашчаси сифатида муомалада бўлиши лозим.

Биринчи ҳолат — бизнес операцияларни мувофиқлаштириш учун зарур, ҳамда ҳокимият бир инсон қўлида бўлишни тақозо қилади. Бундан бошқача ҳолатда ходимларнинг ҳамжиҳатлик билан ҳаракат қилишлари қийин.

Иккинчи ҳолат — ходимлар билан яқин муносабатда бўлишга кўмаклашади, тадбиркорнинг ўз ишчиларидан хаддан ташқари юқори бўлишини тақозо қилмайди. Инсонларнинг бир — бирларини тушунишлари, айниқса, раҳбарнинг ўз ходимлари билан яқин муносабатда бўлиб, биринчи навбатда ходимнинг инсонлигини тушуна билиши, унга бўйсинувчи деб қараш эмас, балки инсон сифатида муомалада бўлмоғи лозим.

Тадбиркор ўзининг обрўсини сақлай билиши лозим. Бу ўзининг "штат" бўйича бошлиқ эканлигини ҳар сўзида қайтариш билан эмас, балки ўзининг маънавияти, маданияти, билими, тажрибаси, ўзини тута билиши, ўзига хослиги, алоҳида учрамайдиган шахслиги, ўз хатти — ҳаракатлари, яхши муомаласи, ораста кийинишлари билан ўзини кўрсата билиши керак. Ўзининг босиқлиги, ҳар қандай ҳолатда ўзини тута билиши, ўйлаб иш кўриши, вазиятларни чуқур таҳлил қила билиши, тезкор ечим қабул қилишда ўзини кўрсата билиши, кўп вариантни тўплай билиши каби хусусиятлар тадбиркорни етакчи раҳбар эканлигидан хабар беради. Тадбиркор ходимларига ўзининг қабул қилаётган ечимларини, хатти — ҳаракатларини ишончли равишда тушунтира билиши лозим. Тадбиркорнинг қўлида доим катта ҳокимият бор — ишчиларга иш ҳақи тўлаш, ҳамда уларни моддий рағбатлантириш. Бунини шундай ишлата билиш лозимки, ходимлар бир нарсани тушуна билишлари керак: меҳнат қилиш билан оладиган ойликлари ва мукофотланишлари бир — бирига мос тушиб, меҳнат қилиш туйғуси янада кучайсин.

### 3.5.4. Шериклар билан муносабат

Тадбиркор билан бизнес ҳамкорлик ишида қатнашаётган шериклар билан қандай муносабатда бўлиш кераклиги тўғрисида қисқача тўхталиб ўтамиз.

Ҳамкорликдаги тадбиркорлик икки (ёки ундан ортиқ) киши орасидаги келишувлик иши (хоҳ ишлаб чиқариш бўлсин, хоҳ хизмат кўрсатиш бўлсин, хоҳ илмий — техник қидирув иши бўлсин) бўлиб, бунда томонларнинг ҳуқуқлари тенг бўлади, улар шартномада кўрсатилган бўлади. Бизнес режадаги ишларни амалга оширишда ҳамкорлик муносабатлари бирламчи бўлиб, вазифаларни тақсимлаш ва ўзаро келишув асосида ҳаракат қилиш йўларини биргаликда кўришни тақозо қилади. Шериклар ҳеч қачон ҳужжатларгагина асосланиб, бизнес ишини бошлашлари керак эмас. Улар ўзаро бир — бирларига ишонилари, бир — бирларини қўллаб — қувватлашлари, елкадош бўлишлари, умумий асосий қўйиладиган ишни бажариш учун биргаликда ҳаракат қилишлари лозимлигини тушуниб етишлари керак бўлади.

Бизнес ишни амалга оширишда, айниқса, иш пировардида шериклар орасида кўп ҳолатда муаммолар келиб чиқади. Буларга қуйидагиларни киритиш мумкин: ҳар икки томоннинг умумий ишни бажаришдаги улушини аниқлаш; пул ва меҳнат муносабатлари; самарадорликни тақсимлаш; ҳар кимнинг ишдаги қатнашишига қараб соф фойдани бўлиш ва бошқа масалалар келиб чиқиши мумкин. Бундай муаммоларни ҳал қилишда ўзаро ҳурмат, икки томон манфаатларини ҳисобга олиш, ҳаққоният тамойилларига амал қилиш лозим бўлади. Умумий бизнес ишини амалга ошириш учун бир гуруҳга (жамоага) тўпланган инсонлар комиллик даражасига интилишлари, бир — бирлари билан шундай яқин бўлиб кетишлари керакки, ўзаро муомалалари бир "аҳил оиладек" бўлиши керак.

Тадбиркор билан унинг ишини назорат қилувчи давлат ташкилотларининг ходимлари, амалдорлар, ҳар хил хизматдаги ходимлар билан муносабатлар мураккаблашиб қолиш ҳолатлари ҳам кўп учраб турадиган воқелиқдир. Агар ҳар икки томон ҳам замон талабидан келиб чиқиб, қонун — қоидалар чегарасида иш кўришиса, ҳар хил нохуш ҳолатларга ўрин қолмайди. Агар давлат идораларининг ходимлари ўзларини кўрсатиш мақсадида бюрократларча муносабатда бўлсалар, тадбиркорлар эса меъёр ва қонун — қоидаларни назар — писанд қилмасалар, бизнес иши олиб бориш қоидаларини билмасалар ёки бузсалар, айниқса, давлат солиқларини тўлашдан бош тортсалар, бундан яхшилик келиб чиқмайди. Шунинг учун ҳамма нарса қонун — қоидали ва меъёрида бўлиши лозим.

### 3.5.5. Бошқариш — демак тарбиялаш

Шахсни баҳолашнинг психологик механизми шундан иборатки, ходимнинг раҳбар томонидан жамоада мақталиши, унинг обрўсини оширади, натижада бу инсонларнинг унга бўлган муносабатига таъсир этади. Натижада ходим янада яхшироқ кўриная деб, фаоллик билан ишлай бошлайди, юқори кўрсаткичларга эришишга ҳаракат қилади.

Мақташ ва таянч бериш — ходимларга таъсир этишнинг асосий усулларида ҳисобланади. Ҳар бир инсон жамоада ўзини яхши тутишга, одобли, тартибли бўлиб кўринишга ҳаракат қилади, бунда у жамоа гуруҳларида ишланган маълум меъёрлардан фойдаланади. Ходим жамоада яхши ёки ёмон (баҳо) ном олишидан қатъий назар, унда вақт ўтиши билан яхши ном олишга интилиш, ёмон номдан қутилиш шаклланиб боради. Яхши баҳо бериш янада самарали бўлади, агар у юқори даражадаги талаб билан қўшиб олиб борилса. Бунда раҳбарга ҳурмат ва ишонч янада ошади. Ходимнинг ишига ёмон баҳо бериш, танбех бериш ҳам унинг ишида яхши ўзгаришлар қилишга олиб келиши мумкин. Агар бу иш вақтини топиб, ҳар бир ҳолатни ҳисобга олиб, инсоннинг турмуш тарзи, ҳолати, ўзига хослиги ва бошқа омиллар қўшиб борилса яхши натижа беради.

Ўтмишдан шу маълумки, агар танбех бериладиган бўлса, у яккама — якка ҳолатда, эҳтиёткорлик билан, шахсига тегмасдан олиб борилиши лозим. Раҳбар шунда ҳам, эҳтиёткорлик билан ходимнинг олдинги ишларини мақтаб, секин — аста ҳозирги йўл қўяётган камчиликларини кўрсатиб, ҳамда булардан қутилиш йўллари хусусида тўхталиб ўтилиши лозим. Шундай қилинмаса, ишни тузатиш (яъни камчиликларни йўқотиш) ўрнига, янада мураккаблаштириб қўйиш мумкин. Чунки ҳар бир инсон кўрсатилган камчилиги тўғрисида кўп ўйлайди, азобланади, қалбига таъсир этади, ҳаттоки касал бўлиб қолиши мумкин. Шунинг учун ҳақиқий раҳбар — бошлиқ ўз ходимларини кўпчилик орасида изза қилмайди, ётиги билан тушунтиради. Кўпчилик тажрибали кишиларнинг фикрича, инсонларнинг яхши хислатлари, эришган ютуқлари жамоа аъзоларининг қатнашувида мақталгани яхши, кўпчилик хабардор бўлишини хоҳлайдилар. Демак, раҳматномани эл орасида олишни, танбехни эса, яккама — якка қолганда эшитган маъқул. Шундай экан, ҳар бир раҳбар бунга англамоғи лозим ва шундай йўл тутмоғи даркор. Тажрибали раҳбар ходимлар ана шу йўлдан борадилар.

#### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Тадбиркорнинг кимлар билан муомала қилишини таърифлаб беринг.

2. Бизнес билан шуғуланувчи инсоннинг қайси хусусиятлари унинг яхши фаолият олиб боришига ёрдам беради?
3. Ишчи жамоани қандай тузиш мумкин?
4. Ходим қандай сифатларга эга бўлмоғи керак?
5. Ходимларни танлаш жараёни.
6. Раҳбарият билан унга бўйсинувчилар орасида муносабат қандай ўрнатилади?
7. Ходимларни ишга қизиқтиришнинг асосий талаблари нималардан иборат?
8. Раҳбар ўзининг қайси сифатлари билан бошқалардан ажралиб туради?
9. Бизнес ишида шериклар билан ўрнатиладиган муносабатнинг — асосий шартларини кўрсатиб беринг.
10. Давлат хизматчилари билан қандай муносабатда бўлиш керак?
11. Тарбиялашнинг асосий шарҳлари.
12. Ишчининг меҳнатини ижобий баҳолаш билан нимага эришилади?
13. Дангаса ишчилар билан қандай муомала қилинади?
14. Тадбиркор ўз обрўсини кўтариш учун нималар қилиши керак?
15. Меҳнат жамоасини тузиш йўларини сўзлаб беринг.

Қарашга нораво нарсага кўр бўл,  
Тинглашга нолюйяқ гап — сўзга кар бўл.  
Носир Хисрав

### 3.6. Раҳбар — тадбиркорнинг ахлоқ ва одоби

Тадбиркор юқори обрўга эга бўлиши керак. Бунга эришиш учун ўз мутахассислигини чуқур билишидан ташқари кўп меҳнат қилиши, ўқиши, ўрганиши, инсонпарварлик ва диний ғояларга эга бўлиши, жамиятда ўзини тутиш ва инсонлар билан муомала қилиш санъатига эга бўлиши, ахлоқ ва одоб меъёрларини яхши билиши ва амал қилиши лозим бўлади. Бозор иқтисодиёти қонун ва қоидаларини, давлат сиёсатини, кўп соҳада тез мулоҳаза қилувчи ва қарорлар қабул қилувчи, узоқни кўра билиш санъатига эга бўлиши, кийиниш ва одоб маданияти, нутқ сўзлаш маданияти, комиллик даражасига интилувчи инсон бўлиши керак.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврининг кўп тадбиркорларига юқорида санаб ўтилган хусусиятлар етишмайди. Улар бизнесда ахлоқ одоб меъёрлари юқори туришини билишмайди ва ҳаттоки баъзилари билишни ҳам хоҳлашмайди. Ваҳоланки, бу — бизнесда

доимий ва узоқ муддатта муваффақият олиб келадиган омилдир. Кишиларни алдаб эришилган фойдадан хурсанд бўлиш вақтинчадир. Шунинг учун ҳақиқат, тўғрилик ва ҳалоллик йўлидан бориш — доимий муваффақиятга эришишнинг гаровидир.

### 3.6.1 Бизнес ва ахлоқ — одоб

Замонавий фикрлашда ахлоқ — одоб — инсонларнинг бир — бирлари билан бўладиган ўзаро муомала, жамият билан бўладиган муносабатдаги қонун — қоида, меъёр ва тамойиллар мажмуасидан иборатдир. Ахлоқ ва одоб — инсонларнинг ўзаро муносабатларидаги маданиятни кўрсатади, ҳамда у, юридик қонунлар мажмуаси эмас, балки мекаерлар йигиндиси бўлиб, у миллатнинг ва жамиятнинг инсонлар орасидага муносабатларининг бой тажрибасига асосланади.

Ахлоқ ва одоб — инсонни қандайлигини белгилайдиган асосий сифат кўрсаткичидир. У секин — аста тўпланиб боради, инсонни яхши яшаши учун омил ҳисобланади.

Тадбиркор жуда кўп одамлар билан муомала қилади. Буларга шерикларни, ҳамкасаба — тадбиркорларни, ёлланган ишчиларни, товар етказиб берувчи ва қабул қилувчиларни ва бошқа инсонларни киритиш мумкин. Санаб ўтилганларнинг ҳаммаси билан биргаликда ва улар билан алоҳида — алоҳида мулоқотда бўлишга тўғри келади, улар билан яхши муносабат ўрнатиш керак бўлади. Бу муносабат юридик ҳужжатлар асосида бўлиши мумкин, ҳамда бир — бирига ишонч тарзида бўлиши мумкин. Бу кейинги муносабатда асосий масала бўлиб, тадбиркорнинг обрўси, унга ишонч, одоб — ахлоқи, очиқ қўллилиги, ҳаққонийлиги, ҳалол — поклиги ва бошқа юқори обрўга эриштирувчи сифатлар юзага чиқади.

Бизнес бу одамлар орасида товарлар, пуллар, ҳар хил хизмат турлари, фаолият натижалари билан алмашишдир. Булар ҳалоллик билан бўлиши керак. Шундагина ҳеч ким ютқазмайди. Ҳар бир одам биладики, у меҳнат қилди, демак фойда эгаси бўлади. Лекин бу фойда бошқалар ҳисобига эмас, ўз меҳнатидан келиб чиқадиган фойда, ҳалол меҳнатининг маҳсулидир. Шундай экан, бошқа одамларни алдаш ҳисобига эмас, балки ўз меҳнати ҳисобига фойдага эга бўлар экан. Ҳалоллик, поклик, ҳаққонийлик асосида бўладиган товар (ёки хизмат тури) алмашиш ҳар бир тадбиркорга албатта, фойда келтиради, натижада у бойиб боради. Ҳар бир тадбиркор ўзи ишлаб чиқарган маҳсулотни (хизмат турини) бошқаларга сотиб, бошқалардан ўзига керакли бўлган маҳсулотни (хизмат турини) сотиб олади ва натижада бошқалар билан тадбиркорлик муносабатида бўлади. Агар бу юқорида айтиб ўтилган юқори инсоний сифатлар асосида бўлса, ҳеч ким ютқазмайди, ҳамма баробар фойда кўради. Фойда эса ҳалол

меҳнатнинг натижаси бўлади. Албатта, маҳсулот ишлаб чиқаришга бўлган ҳаражат сотилаётган молнинг нархидан кам бўлиши керак Ана шунини ҳисобига, ҳар бир тадбиркор (сотувчи ҳам, олувчи ҳам) фойда кўради. Бас, шундай экан, тадбиркорлик ишларида ва муносабатларида ҳеч қачон бир бирини аддашга, кўз бўямачиликка, инсоний фазилатлар — одоб—ахлоқнинг бузилишига ўрин бўлмаслиги керак. Шу ўринда ҳаётдан олинган бир мисолни келтириш бўлажак тадбиркорлар учун фойдадан холи бўлмаса керак. Тошкентнинг Бешёғоч даҳаси Чақар маҳалласида Маҳкам қассоб яшаб ўтган. У инсонни алоҳ раҳматига олган бўлсин. 50 йил (1930—1980) қассоблик қилганлар. У кишидаги ҳалоллик, поклик, одамларга ишонч, тўғри—сўзлик таҳсинларга сазовордир. Мақсадлари фойда кўриб бойиш эмас, балки инсонларга (қўни—қўшни, қариндош—уруғлар, маҳалла аҳлига, таниш—билишларга) яхшилик қилиш бўлган. У инсоннинг ҳаётлари давомида инсонларга қилган яхшиликлари тўғрисида бир неча китоб ёзиш мумкин. Ҳафтанинг ҳар чоршанба ва якшанба кунлари Шўро бозоридан у киши 6—8 та қўй олиб келиб, сўйиб сотардилар. Лекин бозорда 1 кг. ҳам гўшт—ёғ сотмаганлар, чунки гўшт—ёғларни уйларида таниш—билишлар сотиб олиб кетишар эди. Харидорнинг пули бор—йўқлиги муаммо бўлмаган — насияга ҳам бериб юборар эдилар. Калла—почча, пўст думба, териларни текинга берар эдилар. Ҳафта давомида қарздорлардан пул ҳам келиб турар эди, ҳар ҳолда бозорга бориш учун пул тушарди. У инсоннинг шиори шундай эди: «Мен тирик эканман, қувватим бор экан, қассобчилик қиламан. Таниш билишларим музлаган гўшт эмас, фақат янги сўйилган қўй гўшtidан ейиши керак. Мен ўлгандан кейин, қандай гўшт ейиши ўзига хавола. Музлаган гўшtidан 2 кг. ўрнига, мен сўйган янги қўй гўшtidан 0,5 кг. енглар, шу фойдали», — дер эдилар. Агар Сиз «Пуллим йўқ, ойлик ҳам олганим йўқ десангиз», мен сенлардан пул сўраётганим йўқ, тошганинда берасан, олиб кетавер деб — 5—10 кг. гўшт—ёғни бериб юборишлари ҳеч гап эмас эди. Ана одамларга ишонч! Ҳаттоки, у киши қазо қилганларидан кейин уйларига 10 йилгача қарздорлардан пул келиб турган. У инсонда миллат суриштириш йўқ эди, «Уйинг қаерда, кимнинг қўшнисан?» — деб сўрар эдилар холос. Ёшу—қарига муомалани бир хил ҳурмат билан қилар эдилар.

Тадбиркорликда кўп олди—сотди ишлари ўзаро бир—бирига ишонч руҳида олиб борилади, ҳеч қандай ҳужжатлар тўлғазиб ўтирилмайдди. Бунинг устига кўп ишлар «яккама—якка», гувоҳларсиз олиб борилади. Бундай ҳолда яккаю—ягона кафолат бўлиб, инсонлардаги юқори сифатлар — ҳаққонийлик, тўғрилиқ, поклик, ахлоқ—одоб ҳисобланади.

Шундай бир атама бор: «сўз қадри». Албатта, бу юқори бўлиши керак. Сўз бердингми; бажар уни. Агар бирор марта



бажармасанг, тадбиркорлик ва бизнесменлик қаторидан чиқиб қоласан.

Албатта, биз тадбиркорлик ишида бозор иқтисодиёти шароитида баъзи бир инсонлар орасида тарқалган «алдамасанг — сотолмайсан», — деган тушунчани жамиятдан йўқотишимиз керак, бунинг учун курашишимиз зарур. Афсуски, баъзи тадбиркорлар, бу шиорни қурол қилиб, шунга асосланиб, иш кўрадилар. Уларга одоб — ахлоқ, ҳурмат, обрў, ҳалоллик, поклик деган сифатлар ёт бўлиб, фақат бойлик, фойда кетидан кувадилар. Уларнинг югуриши «сомонхона» гача. Уларда ҳеч қандай ахлоқ — одоб меъёрлари йўқ. Бизнес ишидаги бу камчиликлар, асосан, ўз ишини янги бошлаётган баъзи бир тадбиркорлар учун хос нарсадир. Катта бизнес ишида ўз ишини яхши йўлга қўйган тадбиркорлар учун бу ёмон сифатлар ҳисобланиб, бундайлар билан улар келиша олмайдилар.

Баъзида бизнес, тадбиркорлик ишларида рўй бераётган меъёрий хулқ — одобга тўғри келмайдиган, кўзбўямачилик ишлари узоққа бормади. Чунки бундай ноҳўя ишлар юридик қонуларнинг бузилишига, ҳаттоки натижада фуқаролик ва давлат олдидан жавобгарлик масалаларининг кўтарилишига олиб келиши мумкин. Шунинг учун, бундайлар билан курашиш — умумжамият иши ва вазифаси бўлиб қолади.

Асосий мақсад бизнес ва тадбиркорлик ишларида ҳам тартиб, интизом, одоб, хулқ, тўғрисиқлик, бир — бирига ишониш ва ёрдамлашиш, ҳалоллик каби сифатлар эгаллаши керак. Ҳар бир инсон комил инсон бўлиб тарбияланиши лозим. Ана шунда юқори даражадаги иқтисодий маданиятта эришилиб, бизнес ва тадбиркорлик ишлари гуллаб, яшнаб кетиши мумкин, шундагина фойда, бойлик ҳалол йўл билан топиладиган бўлади.

### 3.6.2 Замоновий тадбиркорнинг қондаси

Бизнес ишларида қатнашадиган инсонларнинг ўзларини тутишлари жамиятда қабул қилинган хулқ — одоб меъёрларига тўғри келиши керак. Одатда, билими саёз тадбиркорлар, бизнес ишларида умумқабул қилинган ўзини қандай тутиш қоидаларини билмасликлари натижасида хатога йўл қўядилар. Баъзи тадбиркорлар эса, ўзлари била туриб, ўз фойдаларини кўзлаб умумқабул қилинган — ўзини тутиш, хулқ — одоб меъёрларини бузадилар. Ҳар икки ҳолат ҳам бизнес ва тадбиркорлик ишларида яхшиликка олиб келмайди. Вақтинча кўрган фойдаси неча баробар зиён бўлиб, қайтади. Шунинг учун ҳар икки ҳолатни бузувчилар билан курашиш керак.

Бизнес ва тадбиркорлик ишларида XX аср бошларига келиб, маълум тажриба, иш олиб боришнинг яхши тамойиллари юзага келди ва тўпланди.

Улар ҳозиргача эскирган эмас ва улар билан танишиш ва қуролашиш фойдадан холи эмас. Уларнинг моҳияти қисқача қуйидагилардан иборат:

1. Ҳокимиятни ҳурмат қил. Ишни бир меъёрда олиб бориш учун бу зарур. Ҳамма ишда эҳтиёткорлик ва аниқлик бўлиши даркор. Ҳокимиятни, унинг чиқарган қонун — қоидаларини ва тартиб сақловчиларни ҳурматини жойига қўй.

2. Ҳалол ва тўғри бўл. Тадбиркорлик ишининг асосини ва мазмунини бу ташкил қилиши керак. Инсонлар билан бўладиган муомаланинг асосини ва ҳақиқий фойда келишининг гаровидир. Ҳар бир тадбиркор бундай юқори инсоний сифатларга эга бўлмоғи ва бошқаларни ҳам шундай бўлишга чақирмоғи лозим.

3. Хусусий мулкчиликни ҳурмат қил. Давлатнинг равнақ топиши асосида холисона ва ҳақиқий тадбиркорлик ётади. Тадбиркор "ўзи учун" ишлаши билан баробар ўз давлатининг равнақи учун хизмат қилган бўлади. Бундай ўзаро манфаатдорлик фақатгина хусусий мулкчилик бўлгандагина юзага келади.

4. Инсонни сев ва ҳурмат қил. Тадбиркор томонидан меҳнаткашга нисбатан бундай сифатларни қўллаш, ҳар бир инсонда жавоб ҳиссини уйғотади ва у ҳам ҳурмат ва яхши муносабат ўрнатишга ҳаракат қилади. Ўзаро мос қизиқишлар натижасида ҳар хил кўринишдаги ва мазмундаги қобилиятлар юзага келади ва унинг ривожланиши, ҳамда ҳар бор инсонни янада яхши сифатли комил бўлишига ва тўғри ишлашга ундайди.

5. Ўз сўзингда тур. Бир сўзли бўл. Тадбиркор ҳар бир сўзини ўйлаб гапириши керакки, уни атрофдагилар "тайини йўқ, бетайин" деб юришмасин. Ҳар қандай ишни муваффақиятли бўлиб чиқиши ва тугаши атрофдаги одамларни унинг сўзига ишонишига боғлиқ. Тадбиркор инсонни сўзи ҳар қандай қимматли қозғолардан юқори баҳоланиши лозим.

6. Ўз сармойни ва воситаларининг билан яша. Ўз қурбинг келадиган ишга бел боғла. Сармойларингни ва воситаларингни тўғри баҳола ва шунга яраша иш бошла. Хом иш қилма, ҳисоб — китобни тўғри қила бил ва ўз имкониятларингни тўғри баҳолашга ўрган.

7. Аниқ мақсад йўлида бўл. Ўз олдинда доим "келажакда нима иш қиламан" деган фикр бўлсин. Келажакнингни ўзинг кўра бил. Бошқа мақсадларга вақт сарфлама "икки куёни қувлаган, бирини ҳам ушлаб қололмайди". Ҳаракатингда доим мақсадга интилиш бўлсин. Шунинг ёнингда тугки, ҳар қандай мақсад йўлида хулқ — одобни бузишга руҳсат берилган эмас.

Иқтисодийетимиздаги ва тадбиркорликдаги кўп йўқотишлар юқориде санаб ўтилган бизнесдаги хулқ — одоб меъёрларини ва тамойилларини бузилиши натижасида юзага келган.

Бизнес ва тадбиркорлик ишида юқорида келтирилган қонун – қоидалар ва тамойилларга мос ва яқин келадиган замонавий тамойиллар ҳам борки, улар билан танишиш фойдадан холи бўлмайди. Мисол тариқасида қуйида келтирилган тамойилларни кўрсатиб ўтишни лозим топдик:

1. Ўз меҳнатининг фойдалигига ишонч руҳи – фақат ўзи учун эмас, балки бошқалар учун, жамият ва давлат учун фойдалилигига ишониш.
2. Атрофида турган инсонларни «яқши ишлашни билувчи ва хоҳловчи, тадбиркор билан биргаликда ўзини жон қуйдириб ишловчилар», – деб фикр қила билиши.
3. Бизнесга ишониш, унга санъатга қарагандек қарай билиш, инсонни қизиқтирувчи иш деб кўра билиш.
4. Ҳамкорлик билан ишлай билиш ва ўз навбатида рақобатчиликни тан олиш.
5. Ўзини инсон сифатида ҳурмат қила билиш ва бошқаларни ҳам ўзидек кўра билиш. Бу ерда бир мақолни келтиришни лозим топдик «Ўзингни эр билсанг, ўзгани шер бил».
6. Давлат ҳокимиятини, жамоа ҳаракатини, тартиб ва қонунларни, ҳар хил кўринишдаги мулк шаклини ҳурмат қила билиш.
7. Бошқаларга ишонч билан қараш, мутахассисликни ва ҳамкасабаларни ҳурмат қила билиш.
8. Таълим, фан, маданият бебаҳолигини тан олиш.
9. Экология тўғрисида қайғуриш.
10. Янгиликлар киритишга ҳаракат қилиш.
11. Инсонпарварлик.
12. Маънавиятли ва маърифатли бўлиш.

Ҳозирги замон талабларини олдинги вақтдаги талаблар билан солиштирганда бир нарса аён бўладики, ишга тегишли сифатлар билан бир қаторда умуминсоний қадриятлар ва шахсни комиллик хусусиятларига эга бўлишлик талаблари юзага чиққанини кўрамиз.

### 3.6.3. Тадбиркорлик маданияти

Тадбиркорлик маданияти биринчи навбатда қадриятлар билан бир қаторда ўзини тута билиш санъати билан ҳам боғлиқ. Бунда тарбиялаш, билим олиш, ўқиш ва уқиш, инсонларнинг дунёқараши, замонавий янгиликларни қабул қила билиш, ўзаро яқши муносабатлар ўрната билиш кабилар ўз аксини тоспади.

Тадбиркор қабул қилган ва қўллаётган муомала маданияти бошқа инсонлар (ташкilotлар) билан чиройли муносабат ўрнатилиши, ҳамда зарур бўлган яқши шароитни юзага чиқаради. Шу асосда тадбиркорга ва унинг ташкilotига ишонч ортади,

бизнес иши сифат ва миқдор жиҳатидан яхшиланади. Буларнинг ҳаммаси ташкилотнинг маданиятини юзага чиқаради.

Тадбиркорлик ишида қатнашаётганларнинг ўзаро муносабатлари, хулқ—атвори шу ташкилотнинг ички маданиятини ташкил қилади. Тадбиркорнинг бошқа ташқи корхонадаги инсонлар билан бўладиган мулоқоти ташқи маданиятни кўрсатади.

Тадбиркорлик маданиятининг уч қирраси бўлиб, у қуйидагилардан иборат:

1. Тадбиркорларнинг бизнес қадр—қийматини турлича баҳолаши. Ҳар бири ўз дунё қарашига қараб бу нарсани, жараёни баҳолайди (товарни ҳам, кутиладиган даромадни ва фойдани ҳам).
2. Бизнесни ҳамма босқичларида ва жараёнларида бу қадриятлардан келиб чиқадиган қоидалар, хулқ—атвор меъёрларини қўллаш ва шуларга яраша иш тутиш (масалан, юқори даромад ва фойда келтирувчи мижозларга юқори даражада хизмат кўрсатиш).
3. Тадбиркорни ҳаётда ўзини тутиши (ишлаб чиқилган қоидалар ва меъёрларга тўлиқ амал қилиши ва қўллаши, ўз маданиятини намоён қила билиши).

Шуни эслатиб ўтиш лозимки, тадбиркорнинг маданияти, хулқ—атвори унинг ходимларини, атрофида юрган инсонларнинг, муомалада бўлувчиларнинг қандайлигидан дарақ беради, уларнинг маданиятини белгилайди. Ташкилот ёки фирманинг қандайлигини унинг раҳбари ва атрофидагиларнинг маданияти белгилайди. Шуларга қараб баҳо берилади. Шуни эслатиб ўтиш лозимки, шу кеча—кундузда, тадбиркорлик асосан савдо—сотикда, воситачилиқда ва коммуникация ишларида ривожланган. Ишлаб чиқаришда ўз молини ишлаб чиқишда тадбиркорлик ишлари жуда оз. Ҳар куни, иложи бўлса ҳар соат фойда олишни кўзлаб тадбиркорлик қилаётганлар сероб. Узоқ муддатда катта фойда олишдан кўра, ҳар куни бўладиган савдо—сотик ишлари афзал деб юрганлар кўп. Яна бунга «лотарядан ютаман» деб пойлаб ётганлар қўшилса (ишлаш ўрнига) аҳвол янада мушкуллашади. Ҳар қандай иш учун пул қўйишга тайёр инсонлар кўп, ўзлари ишламаса бўлгани; айниқса фоизга пул берадиганлар—чи? Бу икки дунё учун гуноҳдир. Пешона тери билан топилган пулга нима етсин. Бас, шундай экан, тадбиркорлик ишларини ишлаб чиқаришга қаратсак; сифатли товар ишлаб чиқаришга, дунё бозорида рақобатлаша оладиган товар ишлаб чиқаришга қаратсак жуда яхши бўлар эди.

### 3.6.4 Тестлар

#### 3.6.4.1. Сиз тadbиркор бўла оласизми?

Сизга қуйидаги етти сифат таклиф этилмоқда. Ҳар бирида тўрттадан жавоб. Фақат бирини танланг.

##### 1. Ташаббускормисиз ёки йўқ?

- A. Ҳар доим янгилик, қўшимча иш қидирасиз (4 балл).
- B. Топшириқ, топшириқни зехн билан бажарасиз (3 балл).
- C. Раҳбарнинг кўрсатмасисиз керакли хажмдаги ишни бажарасиз (2 балл).
- D. Раҳбар кўрсатмасини кутасиз (1 балл).

##### 2. Бошқаларга муносабат.

- A. Одамларга нисбатан дўстлик (4 балл).
- B. Нафис, ёқимли муносабат (3 балл).
- C. Баъзида қўпол муносабат (2 балл).
- D. Қаҳрли (1 балл).

##### 3. Карвонбошчилик.

- A. Кучли дадил ва ишончни сингдириш (4 балл).
- B. Самарали буйруқни бериш (3 балл).
- C. Етакчи (2 балл).
- D. Бошқариб борувчи (1 балл).

##### 4. Масъулият.

- A. Топшириқни бажаришда масъулиятни бўлиш (4 балл)
- B. Топшириқни сўзсиз бажарасиз (қаршиликсиз) (3 балл).
- C. Топшириқни ёқтирмай, бажарасиз (2 балл).
- D. Ҳар қандай топшириқдан бўйин тоблайсиз (1 балл).

##### 5. Ташкилотчилик қобилияти.

- A. Манتيкий тартибда, далиллар асосида ишончини қозонишга жуда қобилиятлисиз (4 балл).
- B. Лаёқатли ташкилотчи (3 балл).
- C. Ўртача лаёқатли ташкилотчи (2 балл).
- D. Ёмон ташкилотчи (1 балл).

##### 6. Қатъиятчилик.

- A. Тез ва аниқ (4 балл).
- B. Асосли ва эҳтиёткор, кўздан кечирувчи (3 балл).
- C. Тез, бироқ кўп хато қилувчи (2 балл).
- D. Иккиланувчи ва қўрқоқ (1 балл).

##### 7. Тиришқоқлик.

- A. Мақсадга интилувчан, ҳар вақт мақсадга эришасиз (4 балл).
- B. Доимий куч сарфлайсиз (3 балл).
- C. Тиришқоқлик ва қатъийликнинг ўртача даражаси (2 балл).
- D. Деярли ҳеч қандай тиришқоқлик йўқ (1 балл).

Ҳамма баллар йиғиндисини ҳисобланг. Уни қуйидагилар билан солиштирсангиз, Сизнинг потенциал бошқариш баҳоингиз келиб чиқади, яъни аъло (25 – 28), жуда яхши (21 – 24), яхши (17 – 20), ўрта (13 – 16), ёмон (12 ва ундан кичик).

### 3.6.4.2. Сизда бизнесменлик белгилари борми?

Қуйидаги 10 саволга 3 тадан жавоблар берилган. Улардан фақат бирини танланг.

1. Қандай усул билан пул топиш мумкин:

- А) кўп ишлаб, яхши ахборот билан, таваккал қилиб ва албатта уни жалб этиб — 6 балл.
- Б) бувадан қолган меросга ишониб, лотарейдаги бахтта ишониб — 0 балл.
- В) мансаб учун курашиб ёки сиёсат билан шуғулланиб — 3 балл.

2. Сизнинг фикрингизча фойда олиш учун дунёдаги энг бой одамлар билан қандай миқдорда шартнома тузиш мумкин.

- А) ярим миллиондан бир миллионгача — 0 балл
- Б) ўн миллионгача — 3 балл
- В) ўн миллиондан кўп — 6 балл

3. Қандай фикрга қўшиласиз:

- А) қанча пул кўп бўлса, шунча яхши — 6 балл
- Б) пул бу — давлат — 3 балл
- В) пул одамни боғлаб қўяди — 0 балл

4. Сиз «хат бўйича ўйин» ни биласиз. Конвертга пул қўясиз, жўнатиб катгароқ пул бўлиб қайтиб келишини кутасиз. Бу ўйинда қандай иштирок этар эдингиз?

- А) қатнашмас эдим — 3 балл
- Б) қатнашиб, пул ишлаб олардим — 0 балл
- В) ўйин ташаббускори бўлар эдим — 6 балл

5. Сизни радио, телевидение ва матбуотда тез-тез ёритиб туришларини хоҳлайсизми?

- А) мен бундан жуда хурсандман — 0 балл
- Б) йўқ — 6 балл
- В) мен ҳақимда шундоқ ҳам кўп ёзишади ва эфирга чиқаришади — 3 балл

6. От ўйинида (улоқда) қандай қилиб катта маблағ ютиб олиш мумкин?

- А) катта пулни таваккал қилиб — 0 балл
- Б) пулни тежаб, фақат ўйинда қатнашиб — 3 балл
- В) фолиб отни сотиб олиб — 6 балл

7. Сизнинг фикрингизча бой бўлишга кимда имконият катта:

- А) режиссер, актёр, ёзувчи, рассом — 3 балл
- Б) адвокат, шифокор, маклер, сиёсатчи — 3 балл
- В) фирма бошлиғи, ношир — 6 балл

8. Сизнинг бизнес ва ошна-оғайнигарчилик муносабатингиз қандай?

- А) мен дўстларимга қарз беришга тайёрман, қачонки улар ҳам менга қарз берсалар — 3 балл
- Б) пул ва дўстлик бўлак тушунча — 6 балл

В) мен дўстларимдан қарз оламан, бироқ бермайман — 0 балл

9. Очиқчасига айтинг. Агар сиз миллионер бўлиб қолсангиз, бундан роҳатланасизми?

А) афтидан, роҳатланар эдим — 0 балл

Б) менга нисбатан катта кетганларга нисбатан роҳатланар эдим — 3 балл

В) йўқ — 0 балл

10. Сиз ўзингизнинг миллионларингизни қаерга жойлаштирган бўлар эдингиз?

А) кўчмас мулкка, буюмга, санъат асарларига — 3 балл

Б) акция ва бошқа қимматбаҳо буюмларга — 6 балл

В) онам ёки отам айтган нарсага — 0 балл

Балларни ҳисобланг. Натижани қуйидагилар билан солиштиринг:

0 — 20. Сизда бизнесменлик белгилари йўқ;

21 — 40. Сизда бизнесменлик даражаси ўртача;

41 — 60. Сизда юқори даражада бизнесменлик белгилари бор.

### 3.6.4.3. Сиз ишбилармон одамсизми?

3.9 — жадвал

Т.р	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1	Сиз иш бўйича шерикларингиз билан дўстларингиздан ҳам кўра, батафсил суҳбатлашишга мойилмисиз?	1	
2	Ишга доир учрашувларга масъулиятлимисиз?	1	
3	Сиз якшанбадан ҳам кўра шанба куни тушдан кейин дам олишни ёқтирасизми?	1	
4	Сиз бекорчиликдан кўра ишлаган вақтингизда ўзингизни яхши ҳис этасизми?	1	
5	Сиз ўз вақтингизни батафсил режалаштирасизми?	1	
6	Сизни дўстларингиз кутишга мажбур қилса, жаҳлингиз чиқадиими?	1	
7	Кишилар, Сиз билан осонгина тотувликка эришадиими?		1
8	Ишлаётганда, сиз яқинларингизни унутасиз	1	
9	Сиз ҳатто энг қийин аҳволда ҳам ишлаш учун вақт топа оласиз?	1	
10	Сиз ўз ҳаракатларингизни майда томонларигача ҳисобга оласиз?	1	
11	Сиз кенгашлар орасида бўладиган танаффусларда кераксиз гапларни кўп гапиришни ёқтирасиз.		1
12	Сизнинг дўстларингиз ҳам сиз нима қилсангиз шуни қилади.	1	

13	Сиз касал бўлсангиз ҳам ишлайсиз.	1	
14	Сиз фақат ишингизга таалуқли адабиётларни мутоала қилсиз	1	
15	Сиз иш вақти тугаса ҳам ишда қоласиз.	1	
16	Кечқурун уйқу олдидан иш ҳақида ўйлайсиз.	1	
17	Сиз ишда ихтилоф бўлмаслигини орзу қиласиз.	1	
18	Уйингизда ҳам ишдаги каби қизиққонсиз.	1	
19	Дам олиш тез меъдангизга тегади.	1	
20	Дам олиш кунлари навбатдаги иш кунига тайёргарлик кўрасиз.	1	

Саволларга «ҳа» ёки «йўқ» жавобини бериб, балларни жамланг, сўнг натижаларни кўриб чиқинг.

10 ва ундан кам балл. Сиз иш ёкмассиз

11 – 15 балл. Сиз ишбилармон одамсиз.

16 – 20 балл. Сиз ўта ишчан одамсиз.

### Назорат саволлари

1. Бизнес билан хулқ – одоб орасида боғланиш борми? Бор бўлса қандай?
2. Ҳақиқий, соф бизнеснинг афзалликларини кўрсатинг.
3. «Тадбиркор» сўзининг ҳақиқий баҳоси қандай?
4. Нопок бизнес билан қандай курашилади?
5. Тадбиркорликда қандай меъёрлар бор?
6. Тадбиркорликнинг асосий тамойиллари нималардан иборат?
7. Бу тамойил нима сабабдан бузилади?
8. Тадбиркорликдаги янги тамойиллар ва уларнинг келиб чиқиш сабаблари?
9. Уларнинг анъанавий тамойиллардан фарқи нима?
10. Тадбиркорнинг ўзини тутиш маданиятида қандай сифатлар кўзга ташланади?
11. Бизнес билан шуғулланувчининг ички ва ташқи маданиятида нималар кўзга ташланади?
12. Тадбиркорлик маданиятининг уч қирраси нимадан иборат?
13. Кўп тадбиркорларнинг маданияти пастлигини нима билан тушунтириш мумкин?
14. Бу камчиликларни йўқотиш йўллари кўрсатинг.
15. Тадбиркор учун бирламчи сифатлар нимадан иборат?



Эй суҳандон дўстларим, дилни  
муҳаббатга тутинг,  
Ҳар садога учмайин андишани  
маҳкам тутинг.

Зиёвуддинхон Эшон Бобоҳон

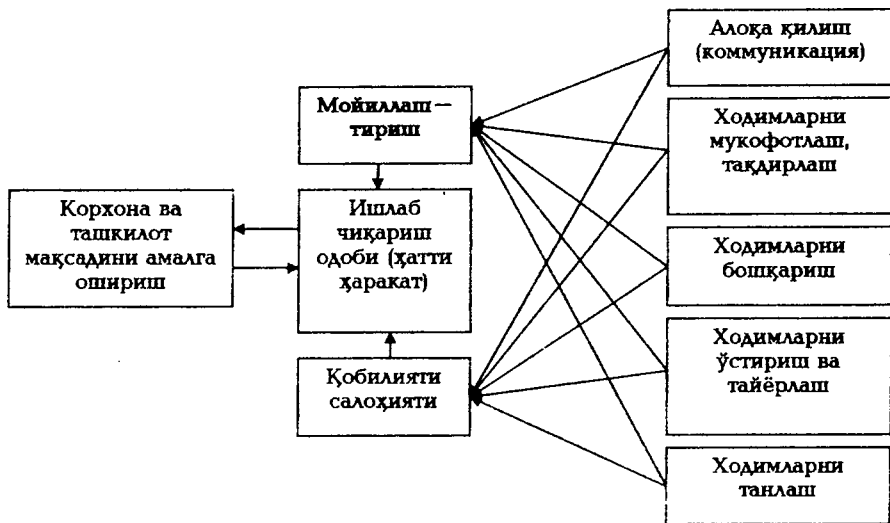
### 3.7. Инсон ресурсларини бошқариш жараёнлари

#### 3.7.1. Инсон ресурсларини бошқариш андозаси

Корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига етишиш учун ўз ихтиёрида бўлган инсон ресурсларидан тўлиқ фойдаланишга ҳаракат қиладилар. Қисқа муддатта тузилган режаларни ва стратегик масалаларни амалга ошириш ташкилот ходимларидан маълум ҳаракатлар қилишни талаб қилади. Кўпинча бу ишлаб чиқариш вазифалари деб аталади. Бунинг ўрнига, «ишлаб чиқаришни олиб бориш», — деган атама қўлланса тўғри бўлар эди. Чунки бу ерда фақат техникадан фойдаланишни (станокда, компьютерда ишлашни билиш, ишлаб чиқариладиган маҳсулотни билишни) ўзигина эмас, балки ўзини тута билиш (хулқи, муомаласи), тажрибасини ҳам ўз ичига олади (мижоз билан бўладиган муомала, меъёрдан кўп ишларни қила билиш ва бошқалар). Бу ишлаб чиқаришни олиб бориш ташкилот томонидан ишлатиладиган моддий ва натурал ресурсларга, тузилиши ва маданиятга боғлиқ, лекин биринчи навбатда ташкилий мақсадлар билан аниқланади. Мисол тариқасида Италия овқатланиш корхоналарини тармоқлаштириш натижасида ресторанда олинадиган даромаднинг 20% ўсиши шуни кўрсатадики, унинг ошпазлари, албатта, Италия овқатининг турлари, тайёрланиш йўллари пухта билишлари, хизмат қилувчилар (официантлар) меҳмонларга Италия овқат турларининг махсус томонларини, ҳамда овқат турлари ва винолар бўйича ўзлари таклиф қила олишлари керак. Бу ерда ҳақиқий реклама катта роль ўйнайди. 3.10 — чизмада инсон ресурсларини бошқариш андозаси келтирилади. Корхона ва ташкилотлардаги ҳар бир ходим унумли ва самарали ишлаши учун унинг фақат мутахассислик вазифаларини бажариши етарли бўлмайди. Унда бундай ишлаш учун биринчи навбатда хоҳиш бўлиши, ҳамда мойиллик бўлиши керак бўлади. Бу ҳислатларни унда уйғотиш керак ва олинадиган натижа учун қизиқтириш лозим бўлади.

Ҳар бир корхона ва ташкилот ўз олдига қўйган асосий мақсадига эришиш учун биринчи навбатда у ерда, ҳамма мутахассислар бўйича етарли ходимлар сони бўлиши керак, ҳамда уларнинг мутахассислик даражалари юқори бўлиши, доимий равишда ўқишлар ташкил қилиб турилиши, уларнинг иши муносиб

баҳоланиб турилиши ва мукофотлаш тизимларидан тўғри фойдаланиб борилиши керак.



3.10 — чизма. Инсон ресурсларини бошқариш андозаси.

Бу мақсадда кўп корхона ва ташкилотлар ўзларининг инсон ресурслари бўлимини ташкил қилганлар. Бундай бўлимлар ходимлар билан боғлиқ ҳамма масалалар билан шуғулланиб, ҳар бир ходимнинг ўсиши учун нима ишлар қилиниши кераклиги ҳақида фикр юритиб, ўз режаларини тузиб борадилар.

### 3.7.2. Инсон ресурслари бўлимининг муҳим вазифалари

Ҳозирги вақтда кўпдан — кўп корхона ва ташкилотлар орасида кўп миллатли корпорациялар, ходимларни бошқариш соҳасида энг бой тажриба тўплаганлар. Уларнинг инсон ресурслари бўлимлари кенг кўламдаги масалалар билан шуғулланадилар ва ташкилотларнинг ривожланишида муҳим рол ўйнайдилар. Шу сабабли биз мисол тариқасида транс миллий корпорациянинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимини кўриб чиқамиз, лекин бошқа ташкилотларнинг, масалан, АҚШ қуроли кучларининг ёки ўз ходимларини комплекс бошқаришда узоқ анъанааларга эга бўлган етакчи университетларнинг тажрибасини ҳам ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Одатда, инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда Вице-Президент бошчилик қилади, у ташкилотнинг биринчи

раҳбари — Президентга, Бош директорга ва шу кабиларга бевосита бўйсинади. Ҳажми жиҳатидан кичикроқ бўлган шундай ташкилотларда бу вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажариши мумкин, бироқ бунда у ташкилот раҳбарига бевосита бўйсинишини сақлаб қолади. Инсон ресурслари бўйича Вице—Президентнинг мавқеи ички поғонавий бошқарувда унинг ташкилотни бошқаришдаги иккиламчи ролини акс эттиради. Бир томондан, у муайян функционал хизматнинг — инсон ресурслар бўлимининг раҳбари ҳисобланса, иккинчи томондан, бутун ташкилот юқори раҳбариятининг аъзоси бўлади. Инсон ресурслари бўйича Вице—Президент вазифасига кўра раҳбар бўлади. Ходимларни бошқариш функционал тизимларини танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш ва компенсация тизимларининг фаолият кўрсатишини ташкилот (унинг президенти) нуқтаи назардан қониқарли бўлишини таъминлайди, уларни такомиллаштириш устида ишлайди ва ўз бўлиммаси ходимларини бошқаради.

У компаниянинг юқори раҳбарияти аъзоси сифатида бутун ташкилотнинг бошқарилиши учун ташкилотнинг бошқа раҳбарлари билан биргаликда жавобгар бўлади. Ҳозирги замон кўпгина корпорациялари ташкилотта стратегик раҳбарлик қилиш учун Ижроия (ёки) қўмита ёки Директорларнинг ички кенгашини махсус орган сифатида ташкил этадилар, унга Президент ва унинг ўринбосарлари — минтақавий Вице—Президентлар, молия, ишлаб чиқариш, маркетинг, инсон ресурслари бўйича Вице—Президентлар, шунингдек асосий бўлинмаларнинг раҳбарлари кирадилар. Инсон ресурслари бўйича Вице—Президент компания учун ғоят муҳим бўлган ривожлантириш масалаларини, стратегияни белгилаш масалаларини муҳокама қилишда иштирок этади (масалан, янги минтақани ўзлаштиришнинг бошланиши тўғрисида ва бу жараён қандай амалга оширилиши ҳақидаги қарорлар, савдо ваколатхонаси очиш йўли биланми ёки қўшма корхона ташкил этиш, филиал очиш ва шу каби йўллар биланми, компаниянинг ишлаб чиқариш стратегияси қандай бўлади, бунинг учун қандай капитал маблағлар талаб этилади ва ҳоказо масалаларни муҳокама қилишда қатнашади). Албатта, бутун ташкилотни бошқариш масалаларини муҳокама қилишда ва бизнес—стратегияни ишлаб чиқишда инсон ресурслари бўйича Вице — Президент аввало одамларни бошқариш соҳасидаги мутахассис сифатида, бу масала юзасидан бошқа раҳбарлар учун ички маслаҳатчи сифатида намоён бўлади. Бироқ ўзининг касбий соҳасида омилкор бўлишдан ташқари, у ташкилотнинг ривожланишидаги умумий қонунларни тушуниши, бозорни, рақобатчиларни, компания ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ва унинг кўрсатадиган хизматларини билиши, стратегик тасаввурга эга бўлиши, яъни умуман бутун компанияни бошқариш бўйича

мутахассис бўлиши талаб қилинади. Акс ҳолда унинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги маслаҳатлари ҳам етарли даражада самарали бўлмайди, юқори раҳбарият орасидаги обрў — эътибори умуман эгаллаб турган лавозимга мувофиқ бўлмайди.

Аксинча, компанияни бошқариш нуқтаи назаридан бўлим раҳбарига инсон ресурсларини бошқариш осон бўлади, чунки унинг ташкилотдаги мавқеи юқори бўлади. Бу сўнгги талаб бўлимнинг барча ходимлар учун тўғри келади, чунки мазкур ходимлар кўпинча ўзларига нисбатан раҳбарлар етарли даражада эътибор бермасликларидан ва улар билан ҳамкорлик қилишни истамасликларидан шикоят қилиб юрадилар. Бундай етарли даражада баҳо бермасликнинг биринчи сабаби кўп ҳолларда бу ходимларнинг ташкилот фаолиятига доир муҳим масалаларида уқувсизлигидир, бу ҳол уларнинг ўз ҳам касблари олдидаги эътиборини тушириб юборади.

Инсон ресурслари бўйича Вице — Президентга муҳим хизматлар ёки бўлимларнинг раҳбарлари бевосита бўйсинадилар, бу хизмат ва бўлимларнинг номлари маълум даражада ходимларни бошқариш тизимларининг элементларига танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш, компенсацияга боғлиқ бўлади компаниянинг ҳажми, унинг фаолиятининг ўзига хос томонлари ва анъаналарига қараб, инсон ресурслари хизматлари ва бўлинмаларининг сони ва номи, шунингдек уларда ишловчи ходимлар миқдори ўзгариши мумкин.

Масалан, битта ташкилотда иш ҳақи, имтиёзлар, ходимлар билан муносабат бўйича тўла қонла қилинган бўлимлар мавжуд бўлиши мумкин (касаба уюшмалари кучли бўлган тақдирда) шунингдек бу корхона ва ташкилотда касбий ривожланиш, коммуникация яхши йўлга қўйилган бўлади, айтилиши вақтда бошқа корхона ва ташкилотларда бу вазифаларнинг ҳаммаси компенсация ва ходимлар билан ишлаш бўлинмаларида тўланган бўлади. Ишга қабул қилиш, ходимларни ҳисобга олиш, касб таълими ва ривожлантириш масалаларини бошқариш ҳам кўпинча битта бўлим доирасида бирлаштирилади. Кўпинча корхона ва ташкилотларда инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари ходимларни бошқариш учун унчалик анъанавий бўлмаган вазифалар, меҳнатни ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш вазифалари, ташкилот ичидаги коммуникация, маъмурият, компаниянинг автомобиллар саройини бошқариш вазифаларини қамраб олади. Одатда, меҳнат ва атроф — муҳитни муҳофаза қилиш бўйича алоҳида сектор тузилади, айниқса, кишилар саломатлиги ва атроф — муҳит учун хавфли фаолият билан шуғулланадиган компанияларда шундай бўлади. Кўпинча бундай «иккинчи даражали хизматлар» маъмурий — хўжалик бўлими ихтиёрига берилади, унинг бошлиғи бевосита корхона ва ташкилотнинг инсон ресурслари бўлими раҳбарига бўйсинади.

Бошқа хизматлар сингари инсон ресурслари бўлими ўзининг лавозимлар поғоналарига эгадир, бу поғона умумташкилий тузилманинг таркибий қисми ҳисобланади. Бўлим, сектор ёки гуруҳнинг бошида — ўрта бўғин раҳбарлари инсон ресурслари бўйича Вице—Президентга бўйсинадиган директорлар ёки бўлим бошлиқлари туради. Уларнинг асосий вазифаси — ўзларига ишониб топширилган ходимларни бошқариш тизими ишини ташкил этиш, шунингдек, ўзининг раҳбарларига эксперт маслаҳатларни беришдир. Шунингдек, тақдорлаш зарурки, инсон ресурсларини бошқариш хизматларига доир турли бўлинмалар томонидан бажариладиган вазифалар ва уларнинг корхона ва ташкилот учун аҳамияти жиддий равишда фарқ қилади, шу билан бирга ташкилий поғонадаги бўлимлар раҳбарларининг аҳволи ҳам фарқ қилиши мумкин. Масалан, компания олдида турган мақсадларга эришишда компенсация бўйича директорнинг ҳиссаси маъмурий сектори бошлиғининг ҳиссасидан салмоқлироқ бўлиши мумкин, бу ҳар иккала бошлиқ бевосита ходимлар бўйича Вице—Президентга бўйсинишдан қатъий назар шундай бўлади.

Директорлар ва бўлим бошлиқлари, компенсация, касб таълими ва ривожлантириш ходимларни ҳисобга олиш соҳасидаги мутахассисларнинг ишига раҳбарлик қиладилар ва ҳоказо. Мазкур ходимлар аналитик вазифаларни бажарадилар. Касб таълимини амалга оширадилар, ходимларни бошқариш тадбирларини ишлаб чиқадиладар. Раҳбарларнинг қарорлар қабул қилишлари учун материал тайёрлайдилар, яъни инсон ресурсларини бошқариш учун муҳим бўлган вазифаларнинг ижрочилари ва функционал экспертлар ролида майдонга чиқадиладар. Мутахассислар ўзларининг лавозими вазифаларини муваффақиятли бажаришлари учун инсон ресурсларини бошқариш соҳасида касб билимлари мавжуд бўлиши зарур, бу билимлар амалий ишлар ва таълим жараёнида ҳосил қилинади, шунингдек ташкилот фаолиятининг ўзига хос томонларини тушунишда зарур бўлади. Бутун бўлимнинг иши котиблар, техниклар, шофёрлар ва бошқа техник ходимларнинг ёрдамига муқтож бўлади, уларнинг омиқкорлиги бошқа ходимлар ишининг самарадорлигига бевосита таъсир қилади.

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга — ташкилотнинг ҳажмига, унинг фаолияти турига, ташкилот олдида турган вазифалар, анъаналар, молиявий аҳволига, ривожланиш босқичига боғлиқ бўлади. Компаниянинг умумий ходимлар сони билан инсон ресурслари бўлимининг ҳажми ўртасида «мақбул нисбат» ни ҳисоблашга доир кўп сонли уринишлар ҳозирга қадар муваффақиятли тугалланган эмас. Турли—туман тадқиқотлар ниҳоятда хилма—хил натижалар беради, улардан ходимлар бўйича битта мутахассисга

ташкилотнинг қанча ходими тўғри келиши аниқ эмас, бу рақам 30 дан 2000 гача тебраниб туради. Айни вақтда қуйидаги тамойил аниқ кўзга ташланади: инсон ресурслари бўлимининг битта ходимига тўғри келадиган ташкилот ходимлари сони ташкилотнинг ривожланиш ва такомиллашиб боришига қараб ортиб боради. Ёш корхона ва ташкилотлар етуқ корхона ва ташкилотларга қараганда бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг диққат эътибор беришига кўпроқ муҳтож бўладилар.

### 3.7.3 Иш ўринларининг таҳлили

Ходимлар танлаш муаммосини самарали ечиш мақсадида ишчи ва хизматчиларнинг иш ўринлари андозасини чуқур таҳлил қилиш керак бўлади. Иш ўрнини таҳлили шуни кўрсатадики, уни 15 элементдан иборат қилиб ёзиб чиқиш мумкин.

1. Компьютерда ходимлар тўғрисидаги барча маълумотлар базасини яратиш керак.;

2. Ходимларнинг иш тажрибаси (жаёт тажрибаси, ишлаб чиқариш тажрибаси, таълим тарбиявий ишлар, жамоа ишларидаги тажрибаси) ни меҳнат дафтарчаси асосида улар билан суҳбат қуриш натижасида аниқлаш мумкин;

3. Мутахассислик билими (маълум бир йўналиш ва соҳа бўйича уларнинг билимини тест саволлари, суҳбат қуриш ва ҳар хил иш ўйинлари ўтказиб аниқлаш мумкин);

4. Мутахассислик моҳирлиги (ходим бошқарадиган ишларнинг мажмуасидан иборат бўлиб, суҳбат қуриш орқали моҳирлиги аниқланади);

5. Шахсий сифатлар (иш сифатлари ва камчиликларининг мажмуасидан иборат бўлиб, ҳар хил сўров анкеталарини тўлғазиш билан аниқланади);

6. Шахс психологияси (қандай шахс, темпераментлими, интелекти қандай, мойиллиги ва бошқалар психологик тестлар ўтказиш билан аниқланади);

7. Саломатлик ва иш қобилияти (шифокор диагностикаси орқали аниқланади: соғ—саломат, саломат, касал). Бу ўринда баъзи ташкилотларда ходимларни (Масалан, Тошкент темир йўл муҳандислари институтида профессор—ўқитувчиларни, талабаларни) бир йилда бир марта мажбурий равишда шифокор кўригидан ўтказиб, ходим саломатлиги текшириб борилади, кимга шифокор ёрдами керак бўлса, ёрдам кўрсатилади, кимни касалхонада даволаш керак бўлса, у ерга йўланма бериб жўнатилади. Шундай қилиб, ходимларни саломатлиги яхшилаб борилади ва бу ҳолатда, албатта, ҳар қандай инсоннинг иш қобилияти юқори бўлади;

8. Мутахассислик даражаси. Ходимнинг олган мутахассислик соҳаси бўйича билими, мутахассислик ўқишида бўлганлари ҳисобга олиниб, вақт—вақти билан ҳар хил тест савол—жавобларини

ўтказиб аниқлаб борилади. Бу соҳада ҳам, масалан, ҳамма институтларда педагогларнинг маълум вақтда билимларини ошириш мақсадида турли малака ошириш ўқишларга юборишлари, ёки шу илм даргоҳларининг ўзида юқори савияли домлаларни таклиф қилиб, ўқишлар уюштирилади. Булар ҳам яхши натижа беради, мутахассислик даражалари кўтарилиб боради;

9. Хизмат мартабаси — ходимнинг ишхонасида қуйи лавозимлардан юқори лавозимгача эгаллаб, ўсиб боришига қизиқиши ходимнинг потенциалидан келиб чиқиб аниқланади.

10. Хобби (бошқа нарсаларга қизиқиши) — бу ходимнинг хатти — ҳаракатларини кузатиш орқали, ҳамда сўровнома саволларига берадиган жавоблари орқали, ҳамда суҳбатлашиш орқали аниқланади. Ҳар бир ходим, ҳар бир инсон ўзи ишлаб турган мутахассислигидан ташқари, одатда, бирор (ёки кўп) нарса билан шуғулланади. Масалан, математик, кибернетик, академик В.Қ.Қобулов кўп вақт тоғу — тошларда бўлишни, табиат қўйнида бўлишни, бўш вақт аскиячилар билан суҳбат кўришни доим маъқул кўрадилар.

11. Камчилик ва зарарли одатлар. Инсон (ишчими, хизматчими, раҳбарми) бор экан, албатта, қандайдир камчилиги бўлади. Беайб парвардигор. Лекин ҳар бир инсон — комил инсон бўлишга ҳаракат қилмоғи лозим. ўз камчилигини, зарарли одатларини билиб, ўрганиб, улардан воз кечишга ҳаракат қилмоғи лозим;

12. Меҳнатни ташкил қилиш: бу иш жойи, у ердаги техник воситаалар, транспорт — булар иш ўринларини ташкил қилиш меъёрлари бўйича ҳамда ходим билан савол — жавоблар — ўтказиш билан аниқланади.

13. Иш ҳақи — ойлик иш ҳақи, мукофотлар, қўшимча имтиёзлар ҳар бир корxonанинг штат рўйхати бўйича аниқланади ҳамда корхона жойлашган региондаги ўртacha даромадни ҳисобга олган ҳолда аниқланади;

14. Ижтимоий таъминотлар — йўлланмалар бериш, кийим — форма бериш, овқатланишни ташкил қилиш ва бошқа нарсалар — ходим билан суҳбат ўтказиш орқали аниқланади, ҳамда корxonанинг ижтимоий таъминот ўсиш фонди меъёрлари орқали топилади;

15. Ижтимоий гарантиялар — ишга лаёқатсизлиги учун бериладиган нафақа, ҳаётни суғурта қилиш нафақаси, ишдан бўшаган вақтда Ўзбекистон Республикаси Қонуни бўйича бериладиган нафақа ва бошқалар ҳисобга олинмоғи лозим.

Қуйида 3.10 жадвалда ишчи ва хизматчиларнинг ўринлари андозаси элементларининг оғирлик коэффициентлари келтирилади. Бу жадвалнинг таҳлили шунини кўрсатадики ишчи ва хизматчиларнинг иш ўринларида маълум фарқ бор экан, албатта бу ходим танлашда ва ишга қабул қилишда ҳисобга олинмоғи лозим.

**Ишчи ва хизматчиларнинг иш ўринлари андозаси элементларининг  
оғирлик коэффицентлари**

3.10 жадвал

№ Т.р	Иш ўринлари андозаси элементлари	Оғирлик коэффицентлари	
		Ишчилар	Хизматчилар
1.	Ходимлар ҳақида маълумотлар	5	5
2.	Ходимларнинг иш тажрибаси	7	5
3.	Мутахассислик билими	10	12
4.	Мутахассислик моҳирлиги	15	10
5.	Шахсий сифатлари	5	10
6.	Шахс психологияси	5	5
7.	Саломатлиги ва иш қобилияти	7	5
8.	Мутахассислик даражаси	8	5
9.	Хизмат мартабаси	3	10
10.	Хобби (бошқа нарсаларга қизиқиши)	2	5
11.	Камчилик ва зарарли одатлар	8	5
12.	Меҳнатни ташкил қилиш	7	8
13.	Иш ҳақи	8	5
14.	Ижтимоий таъминотлари	5	5
15.	Ижтимоий гарантиялари	5	5
	<b>ЖАМИ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Бу масаланинг бир томони бўлса, иккинчи томони — ҳамма иш ўринларини талаб, меъёр даражасига келтириб қўйиш керак. Ҳамда замонавий техник воситалар билан иш ўринларини жиҳозлаш керак. Хизматчи ходимларни кўпроқ қизиқтирадиган элементлар бешта экан. Мутахассислик билими (12), мутахассислик моҳирлиги (10), хизмат мартабаси (10), шахсий сифатлар(10) ва меҳнатни ташкил қилиш (8). Демак, хизматчи ходимлар учун уларнинг мутахассислик даражасини юқори кўтариш — корхонанинг асосий вазифаларидан бири бўлиб, вақти—вақти билан ҳар хил тадбирлар ўтказиб туриш керак. Бунда, албатта ишчилар ҳам қатнашиши даркор, чунки уларда ҳам бу асосий элементлардан ҳисобланади. Мутахассислик билими (3.10 жадвал). Мутахассислик билими (10) ва мутахассислик моҳирлиги (15) оғирлик коэффицентлари катта бўлиб, ишчилар ҳам ўз соҳалари бўйича янгиликлар билан, янги техника ва технология билан доимо хабардор бўлиб, мунтазам равишда шуғулланиб туришлари керак.



### 3.7.4 Телефонда гаплашиш маданияти

Корхона ва ташкилотни ва унинг ходимларни бошқаришда телефонда муомала қилиш, гаплашиш алоҳида аҳамият касб этади. Шунга қарамасдан, кўпчилик, айниқса ёшлар, телефонда гаплашиш қонун — қоидаларини билмайдилар. Одоб билан телефонда гаплашиш фирманинг, корпорациянинг, ҳар қандай корхона ва ташкилотларнинг обрўсини юқори кўтаради, телефондаги муомалага қараб, уларнинг ходимлари ишбилармон одамларми, маданиятлими, ўта маданиятлими, (ёки тескарисими) баҳо берилади, ҳамда шу ташкилот тўғрисида фикрлар пайдо бўлади ва тез тарқалади. Шундай экан, раҳбар ходимлар ҳам бунга катта аҳамият бериб, ўз ходимларини ўқитиб, ўргатишлари керак.

Қуйида аввало мутахассис — экспертнинг йигирма битта насиҳати берилган бўлиб, сўнг тест саволари ва эксперт жавоблари берилган. ўз жавобингизни солиштириб кўриб ва телефонда гаплашиш бўйича ўзингизга баҳо беришингиз мумкин. Насиҳатлар қуйидагича:

1. Абонентлар телефонда гаплашиш вақтида ўзларини кўзга кўз тушиб турганда гаплашганларидек тутмаяптилар. Қуйидаги таклифлар улар учун фойдалидир:

- а) сўзларни ва жумлаларни аниқ — равшан қилиб гаплашинг;
- б) ҳамма ишларингизни четга суриб, абонент билан ўта хушёрлик билан муомала қилинг;
- в) гаплашаётганингизда оғзингизда ҳеч нарса бўлмасин;
- г) телефон трубкасини (дастасини) тўртинчи қўнғироқгача олинг;

д) агар бошқа телефонда қўнғироқ чалиниб қолса, суҳбатдошингиздан кечирим сўраб, кейин уни олинг;

е) агар бир қанча телефонларда қўнғироқлар бўлиб қолса, биринчисидан бошлаб жавоб бера бошланг.

2. Ҳар хил интонация билан гаплашишни билинг.

3. Овозингиз жарангдор бўлиб турсин:

а) минутига 125 та сўз атрофида гаплашинг, агар бундан тез гаплашсангиз, сизни тушуниш қийин бўлиб қолади;

б) монотон гаплашишдан воз кечинг.

4. Мижоз билан гаплашишнинг умумий қоидаси йўқ. Этика меъёрларига яраша муомалада бўлинг.

5. Корхонанинг телефон қўнғироғига жавоб беришда қуйидаги қоидаларга амал қилиш керак:

а) телефон дастасини кўтаришда кулиб қўйинг;

б) саломлашинг, ташкилот номини айтинг, ўзингизни таништиринг, сўнг қўнғироқ қилишдан мақсадини сўранг;

в) сизнинг овозингиздан қизикишингиз билиниб турсин. қўнғироқдан сизнинг хурсанд бўлганингизни абонент хис этсин;

г) гаплашиш жараёнида, албатта «Телефон қилганингиз учун раҳмат», «Менинг ёрдамим керакми?», «Сизнинг ишларингиз қандай?» каби жумлаларни ишлатиб турунг.

6. Суҳбатдошингизни тинглаб – эшитиш – бу ҳам катта санъат. Одамлар қуйидаги тўрт ҳолатда қўнғироқ қиладилар:

- а) саволлар бериш учун;
- б) норозилигини билдириш учун;
- в) фикрлар алмашиш учун;
- г) илтимос қилиш учун.

Гаплашаётганда суҳбатни давом эттириш учун ҳам, унинг мақсадини англаб олиш учун ҳам абонентни яхшилаб тинглаш керак.

7. Суҳбатдошингизнинг норозилигига ўз муносабатингизни тезликда билдирунг. Бундай қилмасангиз, суҳбатдошингиз ўзи тезликда ўз муносабатини ўзгартириши, тузатма киритиши мумкин (чунки сиз бепарво бўлдингиз). Бундай вақтда қуйидагича ҳаракат қилиш мумкин:

а) Суҳбатдошингизнинг гашига қулоқ тутинг;

б) унга бу мавзуда кўп гаширишга қўйманг. Ўзингизни хушмуомила тутинг;

- в) ўз жавобингизни ёрқин ифодаланг;
- г) мавзуга тегишли бўлмаган ахборот берманг;
- д) ўзингиз жавобингизни чўзманг.

8. Телефонда гаплашиш санъати 4 та нарсани ўз ичига олади:

- а) суҳбатдошингизни тинглашни ўрганиш;
- б) саволлар беришни билишлик;
- в) сўзлар танлай билишлик;
- г) совуққонлик қила билишлик.

9. Телефонда гаплашгандан сўнг, миждоз билан алоқани узманг (алоқа қилиб турунг)

а) кўрилатган муаммоларнинг ечимлари тўғрисида миждозга хабар бериб турунг;

б) иш тўғрисида миждоз билан муомалада бўлиб турунг;

в) ҳар хил ҳаётий ва яшаш масалалари бўйича миждозга телефон қилиб турунг.

10. Саволлар беришни ўрганинг. Яхшиси ёпик саволлар беринг, «ҳа» ёки «йўқ» деб жавоб берадиган бўлсин. Агар жавоби тўлиқ бўлсин десангиз, у вақтда очиқ саволлар беринг ёки «Пахтабанк акцияси тўғрисида сизнинг фикрингиз қандай?» кўринишида

11. Агар сизнинг ўзингиз иш юзасидан гаплашмоқчи бўлсангиз, қуйидагича иш кўринг:

а) суҳбат режасини яхшилаб ўйлаб тузунг;

б) дўстларча саломлашинг;

в) ўзингизни таништиринг ва ташкилотингизни номини айтинг;

г) сизни таклифингизни миждоз қабул қилса, қандай фойда кўришини айтинг;

- д) жавоб беришга шошилтирманг;
- е) яна телефон қилишга келишиб олинг.

12. Хунук хабарлар, ёмон янгиликлар тўғрисида ахборот беришни икки йўли бор:

а) абонентга телефон қилиш ва ахборот бериш, ётиғи билан гапириш;

б) маълум андоза ишлатиш мумкин, яъни аввал яхши ахборотлар бериш, сўнг ёмон ахборот тўғрисида гапириш.

13. Тажрибалардан маълумки, одамларни «телефонда гаплашиш одатлари» бўйича 4 хилга ажратиш мумкин: қаттиқ туриб ҳимоялаш, ҳужумкор (агрессив) бўлиш, бўшанглик (пассивлик) билан ва эзмалик билан гаплашиш.

14. Агар Сиз «автожавоб берувчи» («автоответчик») дан фойдалансангиз, унда у учун қисқа, хуш кўриладиган матн тайёрланг, абонентни «ғўр» тайёрланган матн газабга келтиради (тушунмай гаранг бўлади).

15. «Қайси қўнғироққа биринчи навбатда жавоб бериш керак?» деган савол тез—тез учраб туради. Сиз қайси абонентга зарур бўлсангиз, шунга жавоб бering.

16. Агар Сизга қўнғироқ қилган абонентни эшитишнинг иложиси бўлмаса қуйидагича иш кўринг:

а) Сизни яхши эшита олмаяпман, шунинг учун ўзим Сизга қўнғироқ қиламан.

б) «қайта телефон қила оласизми?» — деб сўранг?

в) «қачон Сиз унга телефон қиласиз?» — деб, вақтни келишиб олинг.

г) ўз сўзларингизни ишончли тарзда гапиринг.

17. Баъзи таҳминан айтилган жумлалар корхона тўғрисидаги фикрга шубҳа солади. Баъзи мисоллар келтирамиз.

1) Афсуски, Анвар Абдуллаевич ҳали тушлик қилаяпти.

2) У кишини қаердаликларини билмайман. Балки, Сиз ўз телефон номерингизни айтарсиз?

3) Балки, у киши буфетдадир. Мен унга айтаман, Сизга телефон қилади.

4) У зарур ишлар билан кетган. Балки, унга бирор нарса деб қўйиш керақдир?

5) У шифокорга кетди.

6) У уйга кетди.

7) Афсуски, Анвар Абдуллаевич ҳали келганлари йўқ.

8) Уста (мастер) чоршанба куни Сизникида бўлса керак.

9) Балки, Сизни ҳужжатларингизни жўнатишгандир.

10) Ҳамма банд, шунинг учун телефон дастасини кўтаришмаяпти.

18. Телефонда мулоқот қилишни тамомлашни таҳминий кўриниши шундай:

1) Абонентга телефон қилгани учун раҳматлар айтинг.

2) Абонентта, у Сиз учун керакли одамлигини билдиринг.

3) Нималар тўғрисида гаплашиб, келишиб олинган бўлса, ҳаммаси бажарилади – деб абонентни ишонтиринг.

4) Абонент билан шундай гаплашинки, унда Сиз тўғрингизда яхши фикр қолсин, ҳамда у яхши кайфиятда қолсин.

19. Баъзида телефонда ўз норозилингизни билдиришингиз керак бўлади. Бу ҳолда қуйидагича иш тутишингиз мумкин:

а) гаплашиш режасини ўйланг. Фактлар ҳам тўплаб қўйинг;

б) ҳурмат билан саломлашинг. Ўзингизни танитинг.

Ишхонангиз номини айтинг;

в) Телефон қилишдан мақсадингизни аниқ ва равшан айтинг;

г) ёшиқ саволлар беринг, яъни «ҳа», «йўқ» шаклида жавоб берсин;

д) ҳурмат ва совуққонлик билан қолинг (гапни тамомланг).

20. Телефонда ҳар–хил табриклашлар чин юракдан, астойдил бўлиши керак. Қалбаки табриқномалар тезда сезилиб қолади.

21. Соғ бўлинг. Хўп хайр.

### 3.7.5. ТЕСТЛАР

#### 3.7.5.1. Сиз ва техник юксалиш

Агар Сиз турмушимизнинг барча жабҳаларига кириб келаётган техник юксалишга бўлган муносабатингиз қандай даражада эканлигини билмоқчи бўлсангиз, қуйидаги саволларга жавоб беринг.

3.11 – жадвал

Г.р	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1.	Мен ўзимни тўлиқ замонавий киши деб ҳисоблайман	10	
2.	Кашфиёт ҳақидаги хабарлар кўпинча мени руҳлантириб юборади		10
3.	Шахсий компьютер сотиб олишни режалаштираман	10	
4.	Келажак ҳақида фантастик фикрлар ёки ўйлаб топилган ёки муаллифлар тўқимаси деб ҳисоблайман.		10
5.	Ҳаётим юз йилдан сўнг қандай бўлишни ўйлайман	10	
6.	Инсон ўрнини боса оладиган суперкомпьютер яратилишига ишонаман		10
7.	Ўзгариб бораётган дунёни одам ўзгартиради, деган тасдиққа қўшилишим мумкин.	10	
8.	Агар мен 50, 100 йил аввал яшаганимда нима бўлар эди, деб кўп ўйлайман		10
9.	Инсониятни цивилизацияси инсон ва табиат	10	

	орасида тўлиқ бузилишига олиб келади		
10.	Чарчашимга ва кўп маъсулият юкланганлиги қарамай янгиликка жуда учман		10
11.	Фақат айрим одамларгина фақат ижод учун яратилган деб ўйлайман	10	
12.	Фан ва техниканинг ривожланиши ҳақиқатдан менинг онгим ва меҳнатта муносабатимни ўзгартириб юборганга ўхшайди		10
13.	Техника инсон меҳнатини енгилаштиргани билан, уни қулига айлантиради	10	
14.	Фангастик адабиётларни ўқийман ва яхши кўраман.		10

Агар сиз «ҳа» ёки «йўқ» жавобларини ҳар иккисини бера олсангиз, у вақтда беш балдан оласиз. Сўнг умумий балларни ҳисобланг. Натижа қуйидагича:

100 – 150 балл. Сиз келажак одамисиз, инсоният тараққиётидаги ўзгаришларни тасдиқлайсиз. Сиз техника ва техника жараёнларидан қўрқмайсиз. Эҳтимол, сиз ихтирочи, новатор янги маданият яратувчиси, ҳаётий қийинчиликларни енгиш усуллари топқирисиз. Сизга келажак ташвиш туғдирмайди.

50 – 99 балл. Сиз бугуннинг одамисиз. Сиз келажакка боғлиқ, фикрларга умид билан қарайсиз, бироқ эртанги иш сиз учун жуда муҳим эмас. Эртанги лазер алоқа воситалари, космик кемалардан ҳам кўра сизга бугунги ишлаб турган авторучка яхши. Сиз «Осмондаги лайлақдан қўлдаги читтак яхши» деган мақолни яхши кўрасиз.

0 – 49 балл. Сиз кечаги кун одамисиз. Анъана, босиқлик эслаш – сизнинг ҳаётга ишонч манбаларингиз. Сиз кутилмаган ўзгариш ва қайта ўзгаришларга нохушсиз. Сизнинг ўз дунё қарашингиз сизни қаноатлантиради. Янгиликка салбий муносабатда, аксарият ҳолларда иккиланасиз.

### 3.7.5.2. Ташкилот имиджи – телефонда чиройли муамола

Қуйида бир қанча жумлалар келтирилади. Булар ташкилотингиз ходимларининг Сизнинг миждозларингиз билан бўлган мулоқотлардир. Агар Сиз миждозда кўрсатилган жумла ижобий фикр қолдирди деб ўйласангиз «И», агар салбий фикр қолдирди деб ўйласангиз «С» ҳарфлари билан белгилаб чиқинг:

1. Ассалому – алайкум. Бу «Пахта» банк – ми? Телефонда Абдуллаев Асқар. Сизга қандай ёрдам беришим мумкин?

2. Кечирасиз, бу менинг ишимга кирмайди. Сиз кредит бўлимига қўнғироқ қилинг.

3. Ассалому – алайкум, бу «Пахта» банк – ми?

4. Бошлиқ чиқиб кетдилар. Уларга бирор нарса айтиб қўяйми?

5. Қўнғироғингиз учун раҳмат, қўнғироқ қилиб тулинг.
6. Кечирасиз, мен бу бўлимда ишламайман, шунинг учун Сизга ёрдам бера олмайман.
7. Ассалому — алайкум, ташкилот бўлими.
8. Бизнинг ходимимиз Сизга телефон қилмапти, мен бирор нарса дейишим қийин. Сиз яна унга бир телефон қилиб кўринг.
9. Кечирасиз, мен Сизни кутишга мажбур қилдим. Сизга қандай ёрдам берай?
10. Мен Сизни тушунаман, Менимча, ходимлардан бири хато қилипти. Мен ҳаммасини текшириб кўраман. Сизга яна қандай ёрдам қилишим мумкин?
11. Хўп, Сиз кимни кутаясиз?
12. Анвар Аҳмедович, ҳужжатларни ушлаб қолганим учун кечиринг. Мен уларни юборишга ҳаракат қиламан.
13. Раҳмат. Иложи бўлса, мен Сизга телефон қиламан.
14. Бизнинг имкониятларимизга ва кучимизга ишонмайсизми? Мен тушунаман. Сизни телефонингизни кутаман. қўнғироқ қилганингиз учун, раҳмат.
15. Бу қандай содир бўлди, гашириб беринг.
16. Қўнғироқ қилганингиз учун раҳмат. Сизнинг ишларингиз қалай?
17. Ҳа, бу мен. Мен, Сизга нохуш хабар айтмоқчиман.
18. Лаббай, кечирасиз, мен бошқа шаҳардан телефонограмма қабул қилаяпман. Сизга 10 минутдан кейин қўнғироқ қилсам майлими?
19. Анвар Аҳмедович ҳали тушлик қилаяпти.
20. Қўнғироқ учун раҳмат. Сиздек одамни, доим эшитишга шаймиз ва мушгоқмиз.
21. Ушлаб қолганим учун кечирасиз. Узр, бизда ҳамма банд, шунинг учун телефонни олмаямиз.
22. Анвар Аҳмедович шифокорга кетди. Кун охирида келса керак.
23. Ассалому — алайкум, «Пахта» банки, телефонда навбатчи — экспедитор Абдуллаев, эшитаман.
24. Сиз ноҳақсиз. Лекин, бизнинг банкимиз акцияси ҳақида нима дейсиз?
25. Кечирасиз. Мен чақирув бўйича кетаяшман. Эртага эрталаб соат 10 да қўнғироқлашамиз. Мен Сизга телефон қиламан. Телефонингиз учун раҳмат.  
Тест жавобларини текшириш  
Ҳар бир жавобни қуйидаги тест жавоби билан солиштириб чиқинг ва ҳисоблаб кўринг. Нечта жавоб тўғри келмади.

1	И	9	И	17	С
2	С	10	И	18	И
3	И	11	С	19	С
4	И	12	С	20	С
5	С	13	С	21	С
6	С	14	И	22	С
7	С	15	С	23	И
8	С	16	И	24	С
				25	И

Баҳоланг: Агар 3 тадан ортиқ жавоблар бир—бирига тўғри келмаса, бу қуйидагини кўрсатади. Бу инсон телефонда гаплашиш санъати билан яхши таниш эмас, уни телефонга қўйиш учун олдин у билан махсус ўқитиш, ўргатишлар олиб бориш зарур.

### 3.7.6. Бу мавзуда иккита амалий ҳолатни таҳлил қилишингиз лозим

1. Аэротур агентлигининг бу йилги умумий сотиш ҳажми 2,7 млрд. сўмни ташкил қилди, соф фойда 21 млн. сўм бўлди. Петербургда жойлашган агентлик Жанубий Европа ва Шимолий Африка давлатларига сайёҳликни ташкил қилади. Бу агентликда 6 киши ишлайди: директор, маркетинг бўлим бошлиғи, 3 та референт ва котиб. Агентлик келаси йилда умумий сотиш ҳажмини 2 баробар кўпайтирмоқчи ва соф фойдани 10 баробарга оширмоқчи бўлди. Бунга эришиш учун бошқа сайёҳлик ташкилотлар билан шерикчилик қилмоқчи ва қабул қилувчи томонлар билан узоқ муддатта шартномалар (контрактлар) тузмоқчи. Ҳамда Новгород ва Псков шаҳарларида ўз ваколатхоналарини очмоқчи, Россияга Жанубий Европа ва Шимолий Африка Халқлари учун сайёҳлик хизматлари кўрсатишнинг янги турларини тақлиф қилмоқчи (Петербург, Новгород, Псков шаҳарларини кўриш, балиқ, ови, овчилик). қуйидаги саволлар қўйилади:

а) Аэротур ишлаётган ташқи муҳитни таснифлаб беринг (мижозлар, рақобатчилар, режаларни тузувчи ва амалга оширувчилар, давлатнинг роли).

б) 1997 йилга компания томонидан тузилган стратегик режани қандай баҳолайсиз? Ташқи муҳит аҳволига у тўғри келадими?

в) Аэротурга ўз стратегик режасини амалга ошириш учун нималар керак бўлади? Бу ваколатлар (ҳуқуқ, қонун — қоидалар) ташкилотда борми?

г) Аэротурга ходимларни бошқариш бўйича қандай стратегия тақлиф қиласиз? Бунинг учун қандай ресурслар керак?

2. «Логика» компаниясининг компьютер программаларини сотув бўлим бошлиғи — Абдуллаев Н. кейинги йил учун олган топшириққа биноан — нарх — наволар бир хил турганда сотиш ҳажми 20% ўсиши, яъни 25 млрд. сўмни ташкил қилиши керак. Бу ўсиш бор йўналишни 10% кенгайтириш ҳисобига қилинмоқчи, яъни ташкилотлар учун янги тузилаётган дастурларни ва бозор учун ишлаб чиқилган дастурларни сотиш йўллари билан бажармоқчи. 2 та тижорат ишлари билан шуғуланувчи ходим, 3 та ассистент ва бир котиба ишлайди. Тижорат ишлари билан шуғуланувчи ҳар қайси ходим ўзига бириктирилган хуудда сотув ишларини бажаради, ассистент 2 та агентга (ходимга) техник ёрдам кўрсатади, котиба телефон қўнғироқларига жавоб беради, ҳамда келди — кетди, хат — ҳужжатларни расмийлаштиради. Ҳамма агентлар техника соҳаси бўйича маълумотли, лекин программист эмас. Шу жорий йилда «Логика» нинг умумий сотиш ҳажми 30% га ошди, ходимлар сони сотув бўлимида 2 та агентликка ва 1 ассистентга ошди. Қуйидаги саволлар қўйилади:

а) Кейинги йил учун сотув бўлимининг инсон ресурсларига — эҳтиёжини аниқланг.

б) Ходимларни танлаш режасини тайёрланг.

в) Қўйилган асосий масалани бажариш учун қандай таклифларингиз бор?

г) Агар нарх — наволар ўзгариб қолса, иш нима бўлади?

д) Ходимларнинг мутахассислик бўйича малакасини ошириш масаласига қандай қарайсиз, фикрларингиз билан ўртоқлашинг.



Дунёнинг тилаги, самари ҳам биз,  
Ақл кўзин қораси – жавҳари ҳам биз.  
Тўғарак жаҳонни узук деб билсақ,  
Шаксиз унинг кўзи – гавҳари ҳам биз.

Умар Хайём.

#### IV БОБ. ХОДИМЛАРНИ ТАНЛАШ, ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УЛАРНИ БОШҚАРИШ

##### Бобнинг мақсади:

- Инсон ресурсларини режалаш билан танишиш.
- Ходимларни ишга қабул қилиш жараёнларини кўрсатиш.
- Ходимлар заҳирасини яратиш.
- Ходимлар малакасини ошириш.
- Ходимларни бошқаришдаги янги усуллар.

##### 4.1. Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилиш

###### 4.1.1. Инсон ресурсларини режалаш

Ҳар қандай корхона ва ташкилот ишнинг натижалари биринчи навбатда ишлаётган ходимларнинг иш сифатига боғлиқ. Шунинг учун ходимлар масаласи биринчи ўринда туради. Инсон ресурсларини режалаш – ташкилотларнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш жараёнидир. Ташкилотта қанча, қандай, қачон ва қанақа мутахассислар кераклигини аниқлаш – бу ходимлар ресурсларини аниқлашнинг асосий масалаларидан биридир. Ходимлар ресурсларини иқтисодий томондан яхши режалашнинг бир қанча усуллари бор:

1) ходимларни оқилона ишлата билиш яъни ходимларнинг ҳуқуқларини ва иш доирасини кенгайтириш, мутахассисларни бир – бирининг ишини ўрганиб боришини ташкил қилиш, ишчиларни бошқа иш ўринларига ўтказиш, ходимларнинг олдин ишлатилмаган қобилиятларини руёбга чиқариш ва ишлатиш;

2) ишга қабул қилишнинг янги усулларини қўллаш (ишга қабул қилиш учун кандидатлар – номзодлар қидириб топиш, олий ўқув юртларига бориш, газетага ва телевиденияга эълон бериш ва бошқа усуллар);

3) мутахассислик бўйича янги ўқиш ва ўрганишлар ташкил қилиб туриш, бизнес режаларни кам ҳаражат билан амалга ошириб туриш;

4) ходимларни бошқаришни бошқа дастурларини кўриб чиқиб ривожлантириш, корхонанинг иш штатини таҳлил қилиш,

мутахассисликлар бўйича сонини аниқлаш ва уларни ривожлантириш, келажак учун уларни кўриб чиқиш;

5) ходимлар билан боғлиқ умумий ҳаражатларни аниқлаш ва узоқ муддатта ходимларга бўлган эҳтиёжларни мутахассисликлар бўйича аниқлаш ва ҳаражатларни топиб қўйиш.

Бу усулларни қўллаб бориш рақобат бозорида катта фойда келтиради (ўз ходимларини сақлаб қолиш, уларнинг мазмуни ва моҳияти бўйича (мутахассисликлар бўйича) сақлаб қолиш ва ходимларга бўлган эҳтиёжларни ўз вақтида қондириш);

Компаниянинг ходимларга бўлган эҳтиёжларини ўз вақтида етарли даражада қондириш — унинг муваффақият билан ишлашининг гаровидир. Ходимларга бўлган эҳтиёжни тўғри аниқлаш учун унга таъсир этувчи бир қанча асосий омилларни аниқлаш, уларни синчиқлаб ўрганиш фойдалидир.

Бу омиллар — ички ва ташқи омиллар ҳисобланади.

а) Ташкилот ичидаги омиллар. Бу асосан ташкилотнинг олдига қўйган мақсадига боғлиқ. Мақсад аниқ, лўнда қилиб қўйилиши керак. Мақсад қуйидаги кўринишда қўйилиши мумкин:

1) узоқ муддатта қўйилган стратегик масалалар (масалан — келажакда корхонанинг компьютерга бўлган эҳтиёжини 100% қондириш);

2) бизнес — стратегик режалаштириш (масалан, ҳар йили 10% дан маҳсулот ишлаб чиқаришни ва сотишни кўпайтириб бориш);

3) бизнес — режа (масалан, 2002 йилда 1000 та персонал компьютер сотиш); Агар корхона ва ташкилот узоқ муддатли стратегик режага эга бўлса, бундайлар учун керакли бўлган ходимлар эҳтиёжини олдиндан аниқлаб, ҳисоблаб тайёргарлик кўриб борилади. Агар корхона ўзининг стратегиясини ўзгартирса (янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтса, янги цех очилиб, эскиси бузиб юборилса, янги техника ва технология жорий этилса) албатта, ходимларга бўлган эҳтиёж ўзгаради. Ички омилларга яна ходимларнинг ишдан бўшаши, нафақага чиқиши, меҳнат ва декрет таътиллар ҳам киради ва бу ходимларга бўлган эҳтиёжни ўзгартириб боради.

б) Ташқи омиллар. Ҳозирги кўп ташкилотларга тегишли, асосий зарурий омиллар қуйидагилардир:

1) макроиқтисодий омиллар — иқтисодиётнинг ўсиш тезлиги, инфляция даражаси, ишсизлик, турли ўзгаришлар (янги бўлимлар очилиши баъзи бўлимларнинг ёпилиши ва шунга ўхшаш ўзгаришлар) ходимларга бўлган эҳтиёжларни ўзгартириб туради. Иқтисодий ривожланган мамлакатларда иқтисодий омилларга, умуман иқтисодий башоратга катта аҳамият берилади. Бизда эса камроқ. Агар ўсиш динамикаси ўрганилса, асосий омиллар ҳисобга олинса, у ҳолда унинг ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш мумкин ва унга тайёргарлик ишларини кўриш мумкин;

2) техника ва технологиянинг ўсиши: Бу ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжга катта таъсир кўрсатади. Масалан, компьютер қўллаш қанчадан — қанча ҳисоб — китоб билан машғул бўлганларни ишдан озод этиши мумкин. Янги техника ва технологиялар ҳам шундай;

3) сиёсий ўзгаришлар ҳам ходимларга бўлган эҳтиёжга таъсир қилади;

4) қонунчиликдаги, меҳнат қонунчилигидаги ўзгаришлар ҳам ходимларга бўлган эҳтиёжга сезиларли таъсир этади;

5) ташкилотлар орасидаги рақобат ва бозор ҳолати — булар ҳам ходимлар эҳтиёжга катта таъсир кўрсатади. Бу ўринда омилар жуда кўп. Бозорнинг ўсиши, камайиши, ёпилиши, янги товарларнинг пайдо бўлиши, ҳаммаси ходимлар эҳтиёжга таъсир этади.

#### 4.1.2. Ходимлар сонини башорат қилиш

Шундай қилиб, умумий ходимлар сонига кўп омилар таъсир қилар экан. Буларни ҳисоблаб аниқлашда башорат усулларида фойдаланиш мумкин. Улар — экстраполяция ва экспертиза (экспертлар баҳоси) ва компьютер андозалари усули.

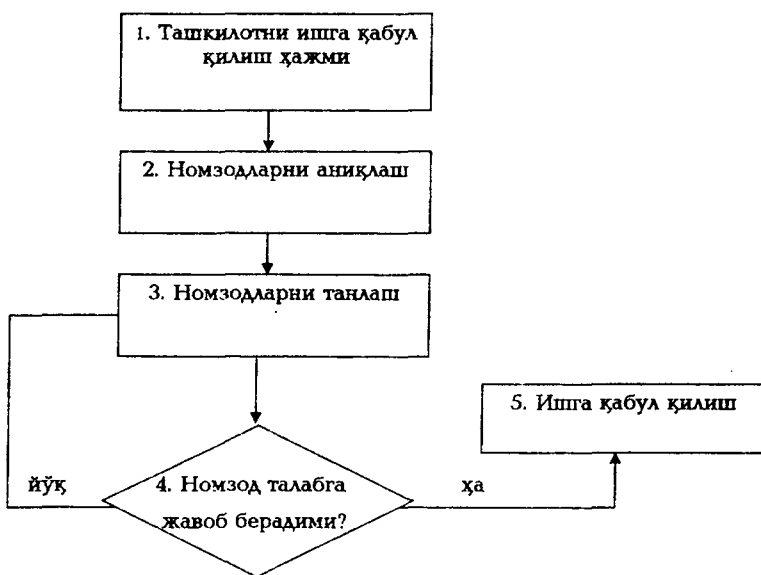
а) Экстраполяция усули — кенг қўлланиладиган усул бўлиб, ҳозирги шароитни (ситуацияни) келажакка кўчириб, ҳисоб — китоб ишларини олиб боради. Кўп ташкилотлар бу усулни ўзгартириб ишлатадилар, яъни ходимлар эҳтиёжга таъсир этувчи омилар: меҳнат унумдорлигининг ўсиши, янги техника, технологиянинг кириб келиши, нарх — навонинг ўзгариши (ўсиши, камайиши ва бошқаларни ҳисобга олиб қарайдилар. Натижада аниқлик ошади.

б) Экспертлар баҳоси. Бу усулда ходимларга бўлган эҳтиёжни аниқлашда мутахассислардан иборат экспертлар гуруҳи тузилади. Улар билан сўровлар, савол ва жавоблар ўтказилиб, олинган жавоблар таҳлил қилинади, умумлаштирилади, яна экспертларга берилади ва шу тариқа бир фикрга келинади. Натижада ходимлар эҳтиёжи аниқланади. Бу йўлда бир қанча усуллар ишлатилади яъни корхонанинг катта кичиклигига қараб бирор усул ишлатилади. Бу усуллар: гуруҳли таҳлил қилиш; хатлар орқали ташкил қилиш; Делфи усули ва бошқа усуллар. Делфи усулида экспертлар билан мутахассислар орасида мулоқот ўтказилади ёки ходимлар бўлими бир қанча саволлар тузиб, экспертларга беради. Улар жавоб ёзадилар, улар умумлаштирилиб яна экспертларга берилади. Яна улар жавоб берадилар.

Бу жараён бир неча маротаба қайтарилди ва умумий бир хулосага келинади. Натижада ходимларга бўлган эҳтиёж аниқланади.

в) Компьютер андозалари усули — математик формулалар тўпламидан иборат бўлиб, бир вақтнинг ўзида бир

қанча математик усуллардан, (экстрополяция усули, эксперт баҳолаш усулидан) фойдаланилади, ҳамда ходимлар эҳтиёжга таъсир этувчи омилларнинг динамикасини ҳам ҳисобга олади. Бу математик андозалар, ҳамда бир омили, кўп омили башорат қилиш усуллари қўллаш натижасида ходимларга бўлган эҳтиёжларни аниқ ҳисоблаш мумкин. Натижада ишлаб келаётган бор ходимлар сони ҳисоблаб чиқилган ходимлар эҳтиёжи билан солиштирилиб, вакант — бўш жойлар аниқланади. Бу иш ўринларига ходимлар қабул қилиш мумкин. Бу бир неча жараёни ўз ичига олади: 1 — ташкилотнинг ишга қабул қилиш ҳажми; 2 — бу ўринларга номзодларни аниқлаш; 3 — номзодларни танлаш; 4 — танланган номзод қўйилган талабларга жавоб берадими? 5 — ишга қабул қилиш (4.1 — чизма).



#### 4.1. Чизма. Ходимларни ишга қабул қилиш жараёни.

### 4.1.3. Номзодларни аниқлаш

Бўш ишчи ўрни (вакант) ни эгалламоқчи бўлган номзодларга бўладиган талабларни аниқлаш керак. Булар асосан ҳар бир лавозимга оддндан ёзиб қўйиладиган лавозим қўлланмада (должностная инструкция) кўрсатиб қўйилади. Қўлланма асосан корхона бошлиғи раҳбарлигида инсон ресурслари бўлими томонидан тузилиб ва тасдиқлаб қўйилади. Агар қўшимча талаблар пайдо бўлса, у вақтда улар ҳам корхона раҳбарияти томонидан кўрилиб, тасдиқланади. Лавозим қўлланмаси қуйидагиларни ўз ичига олади:

- 1 — Умумий вазият (аҳвол);
- 2 — Лавозим эгаси қилиши мажбур бўлган вазифалар;
- 3 — Билиши зарур бўлган нарсалар ва керакли ахборотлар;
- 4 — Ихтисослик (малака) талаблари.

Номзодларни топиш ва аниқлаш борасида кўп корхоналар юқорида санаб ўтилганларга қўшимча қилиб мутахассислик картаси (квалификационная карта) ва идеал ходим идроки ёки профили тузишадиган бўлдилар. Булардан мақсад ишни — номзодлар танлашни енгиллаштириш ва янада аниқлик киритишдир.

5 — Мутахассислик картаси. Бу мутахассислик хусусиятлари тўпламидан иборат бўлиб, қуйидагиларни ўз ичига олади: умумий маълумоти, махсус маълумоти ва ўрганишлари (чет тилини билиши, компьютерда ишлай билиши, автомашина бошқаришни билиши) ва бошқаларни бўлиши ва билиши бунини «идеал» инсон деб қараш мумкин.

6 — Билимдонлик — компетенция (омилкорлик) картаси — аъло даражадаги ходим — картаси. Билимдонлик деб қуйидаларга айтиш мумкин: инсоннинг ўз хусусияти, бирор юмуш бажаришдаги унинг ақл заковати; омилкорлиги; унинг ўзини туттиши, хулқи, гуруҳда ишлай ва улар билан ҳисоблаша билиш ва бошқалар.

Билимдонлик картасини тузиш мураккаб иш бўлиб, унда махсус юқори билимли инсонлар ҳамда профессионал маслаҳатчилар қатнашишлари керак.

Идеал инсон қиёфасини ёзиб чиқиш, билимдонлик картасини тузиш асосий юмушлардан ҳисобланади. Номзодларни танлашда ва баҳо беришда кўрилатган инсоннинг фазилатлари идеал ходимнинг белгилари билан солиштириб кўрилади.

### 4.1.4. Номзодлар рўйхатини тузиш

Номзодларга қўйиладиган талаблар аниқлангандан кейин инсон ресурслари бўлими номзодлар рўйхати тузишга киришади. Мақсад — бир қанча номзодлар ичидан энг яхшисини, мақбулини танлаб олишдан иборат. Корхона раҳбарияти бу йўналишда бир

қанча усуллардан фойдаланиши мумкин, чунки ҳамма усулнинг ўз яхши ва камчилик томонлари бордир. Номзод топишнинг усуллари:

1) Ташкилот ичидан қидириш.

2) Шу корхона ходимларининг таниш — билишларидан, қўни — қўшнилари, қариндош уруғларидан топиш.

3) «Мен шу ишга кирман» деб отилиб чиққанларни рўйхатта киритиш мумкин. Корхона хат орқали, телефон орқали ва бошқа йўллар билан мурожаат қилишга тўғри келади. Шундай вақтда, корхона номзодлар банкни (базасини) яхшилаб тузиши керак бўлади. Бу банкка кейинчалик ҳам мурожаат қилишга тўғри келади.

4) Телевиденияда, радиода, матбуотда чиқишлар қилиб туриш билан ахборот йиғиш мумкин.

5) Институт, техникум ва бошқа ўқув даргохларига бориб ёш мутахассисларни ишга тақлиф қилиш йўли билан номзодлар рўйхатини кенгайтириш мумкин.

6) Давлат ташкилотларига (меҳнат биржаларига) мурожаат қилиш усули ҳам ёрдам беради. Бунда асосан кўпроқ ишсизлар, декретдан қайтган ходимлар бўлиб, булар ичидан керакли мутахассисларни танлаб олиш қийинроқдир. Бу ташкилотларда ҳам одатда ахборотлар банки тузилган бўлади.

7) Бу соҳада хусусий ташкилотлар ривожланганлигини ҳам ҳисобга олиш керак. Улар одатда ахборотлар банки тузиб қўйган бўлади. Агар бу ташкилотларга мурожаат этилса, у жойлардан керакли номзодни топиш мумкин. Агар аниқданса, бу ташкилотга йиллик иш ҳақининг 30 — 50% қисми ўтказилади.

Юқоридаги усулларни таҳлил қилиб, шундай хулосага келиш мумкин: битта ягона оптимал — энг яхши, мақбул усул йўқ экан. Шунинг учун номзодлар рўйхатини тузишда ҳамма усуллардан фойдаланган яхшироқ натижа беради. Айниқса 2 та усул қўл келар экан: ташкилот ичидан қидириб топиш ва ташқи ташкилотлардан юқоридаги усуллардан 1—2 тасини қўллаб, номзодлар аниқлаш мумкин экан.

#### 4.1.5. Номзодларни танлаш

Номзодлар рўйхати тузилгандан кейин, улар ичидан номзодлар танлаш босқичи бошланади (4.2—чизма).

Бирламчи танлаш. Бунинг бир неча усуллари бор:

1) тўлдирилган анкета (форма) ахборотларини таҳлил қилиш;

2) тест ўтказиш;

3) дастхатни экспертиза қилиш. Бу усуллар билан танишиб чиқамиз.



4.2. — чизма. Номзодлар танлаш жараёни ва ишга қабул қилиш.

1 — анкета (форма) ахборотларини таҳлил қилиш (ёки автобиография маълумотларининг таҳлили). Бу инсон автобиографиясига асосланган бўлиб, бу унинг қўлидан нима иш келишини исботловчи бир яхши қуролдир. Инсон ресурслари бўлими, анкета тузиб, (10–100 та саволлар бўлиши мумкин) уни тарқатиб тўлағазилган анкеталарни йиғиб, таҳлил қилиб, раҳбарият учун керакли бўлган номзодларни қидиради. Номзодлар рўйхати нисбатан 15–20 марта камайиши мумкин. Бир корхонада 454 номзоддан бирламчи танлашда 15 киши қолган. Бу усул оддий бўлиб, ҳам арзонга тушади, ҳам етарли даражада номзодларни саралаб, яхшиларини қолдириш имконини беради.

2 — усул — тест ўтказиш — Бу усул яхши ривожланган мамлакатларда кенг қўлланилади, бизда ҳам ривож топмоқда. Юқори, ўрта ва қуйи лавозимларда ишлайдиганлар учун махсус тестлар тузилган бўлиб, улар кенг қўлланилади. Ёш мутахассислар учун алоҳида тестлар бўлиб, уларнинг ишга қобилияти текширилади. Юқори лавозимларга қўйиладиган мутахассислар 3 та тестдан ўтказилади: 1 — инсоннинг қандайлиги; 2 — инсоннинг қобилияти; 3 — инсоннинг фикрлаши;

3 — дастхатни экспертиза қилиш — Бу Францияда кенг қўлланилади. Бу асосан инсоннинг дастхатида ҳамма нарсани кўриш мумкин: унинг қандайлиги, одамларга муомаласи, характери ва бошқа кўрсаткичлар (инсоннинг кўзида ҳам инсонда бўлиб ўтган

ҳамма касалликлар ўз мухрини қолдирар экан). Ана шулар асосида мутахассис инсон тўғрисида бирор фикр билдирар экан. қандай усул қўлланишидан қатъий назар, бирламчи танлаш натижасида ҳам номзодлар рўйхати тузилиб, раҳбарият билан суҳбат қилишга тайёргарлик кўрилади. Аввал инсон ресурслари бўлими ходимлари суҳбат ўтказадилар ва улар энг керакли номзодларни қолдирадилар. Асосий мақсад — номзод идеал инсон (мутахассис) нинг кўрсаткичларга ҳар томонлама яқин келадиганини аниқлашдир.

Суҳбат қуриш ҳар икки томонга фойда келтиради. Корхона учун қандай номзод кўзланаётганини аниқлаш бўлса, номзод учун бу корхона қандай, шароитлари, ойлиги ва бошқа кўрсаткичлар унга тўғри келадими билиб олади. Кўп корхоналар бу мақсадда ҳар хил формалар ишлаб чиққан бўлиб, уни тўлғазиш билан чегараланиш мумкин. Формал жиҳатдан ҳар хил саволлар киритилган бўлади. Натижада умумий баҳо қўйилиб, қуйидагилардан бири номзодга айтилади:

- ишга қабул қилиш мумкин;
- юқори раҳбарият билан суҳбат кўришга ўтказиш мумкин;
- бошқа лавозимга таклиф қилиш яхшироқдир;
- ишга қабул қилишга ярамайди.

Номзод тўғрисида қўшимча маълумотнома олиш ҳам яхши самара беради. Корхона номзод тўғрисида янада тўлиқ объектив фикрларга эга бўлиш учун унинг олдинги ишлаган жойларига, ўқиган мактабига, институтларига муружаат қилиши мумкин. қўшимча тўпланган маълумотлар раҳбарга берилади ва номзод билан суҳбатда булар янада аниқланади.

Раҳбарият билан суҳбат кўришнинг ҳам турлари кўп: «бирга бир», «номзод ва бир қанча бошлиқлар», «номзодлар ва бошлиқлар». Суҳбат кўришнинг йўллари кўп: биографик, ситуация кўринишидаги ва маълум мезон бўйича суҳбат. Биографик кўринишида суҳбат ўтказилганда, номзодга унинг ҳаётидан, иш фаолиятидан саволлар бериб борилади. Бу усулнинг камчилиги — номзоднинг ҳозирги ҳолати, унинг қобилияти тўғрисида маълумот олиш қийинлиги. Суҳбат ситуация кўринишида бўлганда, номзодга корхонада бўладиган ҳар хил ҳолатлар (ситуация), тез учраб турадиган муаммоли масалалар, ҳарактерли ҳолатлар айтиб берилади, ҳамда конкрет масала қўйилади. Номзод бу масалани қандай ечади, қайси усул билан ечиш жараёни текширилиб бориб, унинг қобилияти аниқланади. Суҳбатнинг мезон (критерия) усулида номзодга саволлар бериб борилади ва унинг жавоби ҳар бир саволга мутахассис томонидан олдин қўйилган баҳолар бўйича солиштириб, сўнг баҳоланади.

Суҳбат қуришда, уни бошлашдан, олдин тайёргарлик кўрилади (савол), анкеталар ўрганилади, ҳамда суҳбат яхши шароитда олиб борилиши керак. Бу мақсадда аввало номзодга



иккинчи даражали саволлар берилади (масалан, бу ерга қандай етиб келдингиз, об—ҳаво қандай ва бошқа саволлар). Натижада яхши шароит, муҳит ва кайфият пайдо бўлади, контакт ўрнатилади ва асосий суҳбатга ўтилади. Суҳбатнинг тамом бўлиши бирор йўл билан номзодга билдирилади (соатга қараб—қараб, сизга охирги савол деб ва ҳ. к.). Суҳбат ўтказилгандан сўнг унинг натижаси номзодга айтилади. Ишга қабул қилишнинг шарт—шароитлари, ойлик ва бошқалар ёки, қабул қилмаслик ёки бошқа таклифлар (бошқа жойларга ўтиш) айтилади.

Кейинги вақтларда кенг тарқалган усуллардан бири — ишга маълум муддатта синаш йўли билан қабул қилишдир. Ишга кирганларга яхши шароит, муомала қилиниб, жамоага қўшилиб кетишига ёрдам берилади.

Ўз аризасига мувофиқ ишдан бўшаш ҳолатларни чуқур таҳлил қилиш керак. кўпчилик ишчилар 3 ой ишlamасдан бўшаб кетар экан. Шунинг учун ўз аризасига мувофиқларни чуқур таҳлил қилиб, иложи борича ишда қолишлари керак.

#### 4.1.6. Ходимларнинг оптимал сонини аниқлаш

Бу мақсадда корхонанинг кўрсаткичлари таҳлил қилинади, яқин келажақда ўсиш (камайиш) қандай бўлади, башорат усулларини қўлаб топилади. Топилган иш ҳажмига мувофиқ зарур керакли ходимлар сони аниқланади ва бори билан солиштирилади. Бу ходимларнинг оптимал сонини аниқлашда ишлатилади. Корхонанинг асосий ишларидан бири — ходимлар сонини тўғри аниқлаш ва уни иш ҳажмига мослаш. Бунда баъзида ходимлар сонини оширишга ёки камайтиришга тўғри келади, яъни ходимларни бошқариш масалалари юзага келади. Айниқса, ходимлар сонини қисқартиришда жуда ҳам эҳтиёт бўлиши керак бўлади. Бу муаммони ечишда бир қанча усуллар ишлатиш мумкин:

а) ишга қабул қилишни тўхтатиш;

б) ходимларни қисқартирилган иш соатига ёки ҳафтасига ўтказиш;

в) ўз аризасига мувофиқ ишдан бўшатиш.

Буларни қўллаганда ҳам иш битмаса, у ҳолда ходимларни қисқартириш дастури ишлаб чиқилади. Бунда, авваламбор, меҳнат қонунчилигига тўлиқ амал қилган ҳолда, қисқартириладиган ходимларнинг рўйхати тузилади. Бунда кўп омиларни ҳисобга олиш керак (доимий меҳнат интизомини бузганлар, иш стажы, оила аҳволи, мутахассислик билими ва бошқалар). Ишдан бўшатиладиганларга яхши муомала, ёрдам пули, ҳамда кейинчалик иш жойи бўлиб қолса, уларни биринчи навбатда ишга қабул қилиш тўғрисида гаплашиб олиш, ҳамда уларга иложи борича ишга жойлашишига ёрдам бериш масалалари билан шуғулланишга тўғри келади. Инсон ресурслари бўлими бундай ходимлар тўғрисида

ахборот базаси яратиб қўйиши керак. Корхона ривожланиб, кенгайтирилладиган бўлса, ходимларга муҳтожлик бўлганда, бу ахборот базаси орқали илгари ишлаган яхши мутахассисларни топиш мумкин бўлсин.

#### 4.1.7. Ходимларни ишга қабул қилиш бўйича амалий ҳолатларни таҳлил қилиш

1 — мисол. Механика заводининг асосий конвейерида чилангар йиғувчилар орасида ходимлар оқими жуда катта (йилига 80% га боради). Йиғувчилар иши оғир жисмоний эмас, оддий ва бир хилда бажарилади. Йиғувчиларни иш ўрнида 4 соат ичида ишга ўргатиш мумкин.

Чилангар — йиғувчиларни заводнинг ходимлар бўлими ишга қабул қилади. Бу жараёнда уста (мастер) ёки бошқа раҳбар ходимлар қатнашмайди. Ишга кирувчилар қуйидаги анкетани (4.1 — жадвал) тулдирадilar ва ходимлар бўлими инспектори улар билан суҳбат ўтказди. Агар ишга қабул қилишга қарор килса, ходимлар бўлими бошлиғи буни тасдиқлайди.

Қуйидагича савол қўйилади:

Чилангар — йиғувчилар орасидаги юқори даражадаги ходимлар оқими билан уларни ишга қабул қилиш усули орасида Сизнинг фикрингизча боғлиқлик борми?

4.1 — Жадвал келтирилган номзодлардан қайси бирини чилангар — йиғувчи қилиб ишга қабул қиласиз? Қандай ахборот ишлатдингиз? Қандай ахборот ортиқчалик қилди?

#### 4.1 — жадвал

Т.р	Кўрсаткичлар	Номзодлар исми — шарфи		
		Ахмедов А.	Тошматов Т.	Ҳасанов А.
1.	Ёш	45	28	35
2.	Иш стаж	25	5	15
3.	Номзод ишлаган ташкилотлар сони	4	8	11
4.	Маълумоти	Ўрта	олий	ўрта
5.	Мутахассислиги	Чилангар — сув ўтказувчи	муҳандис — механик	—
6.	Қуролли кучларда хизмати	ҳа	йўқ	ҳа
7.	Оилавий аҳволи	Оилали, 2 болали	уйланмаган	Ажрашган, 3 болали
8.	Тутилган шаҳри	Тошкент шаҳри	Тошкент вилояти	Бухоро шаҳри

2—мисол. Италиялик тадбиркор Донато Доно Россия ва Украина давлатларининг бир қанча шаҳарларида ресторанлар очишии режалаштирмоқда. 1998 йилда Москва ва Киев шаҳарларида иккита шундай ресторанлар очилиши керак. Донато тақлиф қилган қурилиш компанияси 1997 йилнинг феврал ойида биноларни битириб бермоқчи. Апрель ойининг охирида биринчи хўрандалар Италия овқатларини тотиб кўришлари керак. Ҳар бир ресторанда бир йўла 100 киши овқатланадиган бўлиши керак. Бунинг учун Донатонинг ҳисоб—китобларига қараганда, ҳар бир ресторанда ишлайдиганлар сони: 6 та ошпаз, 6 та ошпаз ёрдамчиси, 15 та официант, 4 та бармен ва 10 та ёрдамчи ишчилар — ҳаммаси бўлиб, 41 та киши керак. 1998 йилнинг январиди унда 5 киши ишлади: персонал бўйича директор (Москва), коммерция директори (Москва), ресторан директорлари (Москва, Киев), ассистент (Москва).

Кўйиладиган саволларнинг моҳияти ва тури шундай:

1. 1998 йилнинг февраль ва апрель ойлари учун Донатонинг ходимларга бўлган талабини аниқланг.

2. Италияли тадбиркор ходимларни қабул қилиш муаммосини қандай ҳал қилиши керак? У қандай қийинчиликларга дуч келиши мумкин?

3. Донато қандай номзодларни ишга қабул қилиш усуларини қўллаши мумкин? Сиз қайси усулни қўллашни тавсия қилар эдингиз?

4. Номзодларни ишга қабул қилиш дастури қандай бажарилиши мумкин ва унинг самарадорлиги тўғрисида фикрингиз қандай?

5. Номзодларни ишга қабул қилишда қариндош—уруғчилик, таниш—билишчилик, ошна—оғайнигарчилик масаласига қандай қарайсиз? Айниқса, уларнинг мутахассисликлари керак бўлган соҳадан узоқ бўлсачи?

### Таянч иборалар

1. Инсон ресурсларини режалаш — корхона ва ташкилотларни ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш жараёни бўлиб, қанча, қачон ва қайси соҳадаги мутахассислар керак бўлади. Бу инсон ресурсларини режаси ходимларни ишга қабул қилиш учун асос ҳисобланади.

2. Идеал ходим портрети — инсоннинг асосий хусусиятларининг (сифатлари, кўникмалари, тажрибаси, мутахассислик билими) баён номаси бўлиб, идеал ходим маълум лавозимда иш давомида яхши натижаларга эришиш учун зарур бўлган хусусиятлардир. Ходимларни ишга қабул қилиш ва танлаш жараёнининг асосий элементидир.

3. Бирламчи танлаш — маълум лавозимни эгаллаш учун зарур бўлган хусусиятларга хос бўлган ходимлардан номзодларни танлаш

жараёни. Инсон ресурслари бўлими томонидан бу жараён бажарилиб, керакли ходимларни қабул қилишда асосий ҳисобланади.

4. Танлаш учун суҳбат ўтказиш — бу бирор лавозимни эгаллаш учун ҳаракат қилаётган номзод билан шу корхона ва ташкилот раҳбарияти орасида ахборот алмашишдир. Бундан мақсад номзоднинг мутахассислик билимига ва потенциалига баҳо қўйилиб, ишга олиш, олмасликни аниқлашдир.

5. Ходимлар сонини қисқартириш — бу корхона ва ташкилот томонидан ўзининг ходимларни қисқартириш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиб, иш ҳажмига ходимлар сонини мослаштиришдир.

Қариллик келгуси бир кун офати  
Йигитнинг келгуси бир қуввати,  
Ғанимат бил, гофил одам, фурсатни,  
Ўлиқдек узалиб ётувчи бўлма.

Махтумқули.

## 4.2. Заҳира ходимлари билан ишлаш

### 4.2.1. Ишбилармонлик мартабасини режалаштириш

Инсон умри давомида бир қанча ишхоналарда ишлаб, бир эмас, бир неча иш ўринларида, ҳар хил мартабаларда ва лавозимларда ишлаган бўлади. Буни ишбилармонлик мартабаси дейлади. Бир корхонада шахснинг бир неча иш ўринларида, ҳар хил лавозимларда (пастан юқорига) ишлашини, унинг мартабаси дейлади. Мисоллар кўрамиз. Метал заводига ишга кирган инсон шогирдликдан бошлайди ва директор лавозимигача кўтарилиб бориши мумкин (4.3—чизма). Илмий текшириш институтига кирган инсон ҳам лаборантликдан иш бошлайди ва директорлик лавозимигача кўтарилиб бориши мумкин (4.4—чизма).

Бу ҳар бир инсон директорлик лавозимига ва ундан юқори лавозимларга, кўтарилиши мумкин деган сўз. Лекин ҳаётда шундай бизга боғлиқ бўлган ва боғлиқ бўлмаган омиллар борки, улар ҳар бир инсонни тақдирини ҳал қилади. Азиз ўқувчим, Оллоҳ — таолло тақдиримизни яхши қилсин!

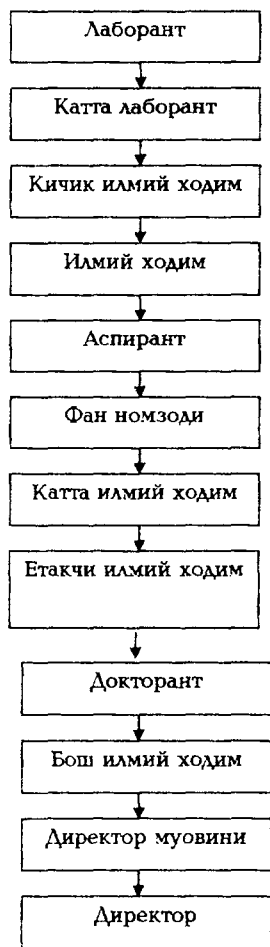
«Бекорчидан худо безор», — дейди халқимиз. Бас, шундай экан доим ҳаракатда, яхши ниятлар билан олға интилмоқ зарур!

Ходимларнинг ишбилармонлик мартабасини ривожлантиришни қуйидаги чизма орқали кўриш мумкин (4.5 — чизма).

Корхонада мартабани ўстиришни бошқаришни асосан инсон ресурслари бўлими олиб боради. Шерикчилик — бу 3 томонлама ҳамкорлик деган сўз: 1 — ходим; 2 — раҳбар, 3 — томонда инсон ресурслари бўлими. Мартабани ўстириш ва ривожлантириш — бу



4.3 — чизма. Метал заводида ходимнинг мартабаси.



4.4 — чизма. Илмий текшириш институтида ходимнинг мартабаси

кўрсатилган 3 та омилга катта боғлиқ. Кўп нарса ходимнинг ўзига боғлиқ (ширинсўзлик, муомала, ўз соҳасини мукамал билиш ва келажагини кўра билиш, ҳаракатчанлик ва бошқалар). Албатта, 2— ва 3—омилларга ҳам кўп нарса боғлиқ.

Корхона раҳбари ходимнинг мартабасини ўстириш мақсадида хомийлик (раҳбарлик) қилади, ҳамда иш вақтини тўғри тақсимлаш, бор ресурсларни ишлатиш ва тўғри фойдаланишни ташкил қилади. Инсон ресурслари бўлими ҳамма ишни бошқаради, ҳамда ўқишлар, ўрганишлар, маслаҳатлар ташкил қилади. Бу икки мақсадни кўзлайди.

а) корхона ходимининг мартабасини ўстириш;

б) ўз мартабасини бошқариш учун ходимларга шарт — шaroитлар яратиш.



4.5— чизма. Ходимларнинг ишбилармонлик мартабасини ривожлантириш.

Кейинги бўгин — мартабани ўстириш режасини тузишдан иборат. Бу ходимнинг келажакда қандай лавозимларда ишлашини мўлжалга олиши ва бу мақсадга эришиш учун нима ишлар қилиши кераклигини чамалаб кўриши керак деган сўз. Янги лавозимда ишлаш учун қандай тайёргарликлар кўриш, нималарни ўрганиши кераклигини аниқлаш, бу ишларни бажариш кўлидан келадими, йўқми — аниқлаш керак. Янги тузилган режа яхши, ҳар томонлама ўрганилиб, керак бўлса, унга тузатишлар киритилади.

Баъзи корхона бошлиқлари ўз ходимларини янада яхши билиш учун улар билан тест савол — жавобларни ўтказадилар. Бу ҳам режага ўзгаришлар киритиши мумкин.

Шу босқичлардан ўтган режа қуйидаги омилларга боғлиқ:

а) албатта уни бажарилишини таъминлаш ходимларнинг ўзига боғлиқ;

б) ходимнинг ишлаб турган лавозимда яхши ишлашига, қўйилган талабларга жавоб беришига, ҳамда уларни ўз вақтида сифатли қилиб бажаришга боғлиқ;

в) бошлиқ билан шерикчилик ишларининг самарадорлиги ва сифатига боғлиқ;

г) ташкилотда (корхонада) тутган ўрни;

д) мутахассислик ва ҳар томонлама ўсувчанликнинг жамиятда кўрсата билиш (маърузалар қилиш, чиқишлар қилиш, «думалоқ столлар» ташкил қилиш ва бошқа усулар орқали) ҳамда кўп ҳар хил турдаги маросимларда фаол қатнашиши билан ўзининг устуллитини билдириш. Буларнинг ҳаммаси — ходимнинг жамоада ташкилий ишга, унинг обрўси, ҳамда лавозимлар зинапоясидан аста секин кўтарилиб боришда кўмак бўлади. Ижодий жамоа ишларида ҳам фаол қатнашиши ҳисоботлар тузиш ва уни кўрсата билиш, маърузалар қилиш, мақолалар ёзиш ҳам бу ерда катта аҳамиятга эгадир. Ҳар доим маълум муддатларда, ойда, йилда эришилган муваффақиятларга баҳо бериб борилади, бу — мартабанинг ўсишида катта аҳамият касб этади. Баҳолашда ҳар 3 томон фаол қатнашади (ходим, бошлиқ, инсон ресурслари бўлими). Натижада мартабани ўстириш режаси қайта кўрилиб, унга тузатишлар киритилади, янги режа ҳосил бўлади.

Корхонанинг келажакдаги иқтисодий ўсишлари ана шу режаларга кўп боғлиқ. Иқтисодий ривожланиш кўрсаткичлари қуйидагилардир:

а) ходимларнинг ишга кириши ва бўшаши (ходимлар оқими);

б) лавозимда ўсиб бориши;

в) корхонадаги бўшаган асосий иш ўринларига шу корхона ходимларини қабул қилиш ёки четдан қабул қилиш;

г) мартабани ўстириш ва ривожлантиришда қатнашувчи ходимлар билан савол жавоблар ўтказиш.

## Мартабанинг намунавий моделлари

Хизмат мартабаси бўйича олиб борилган илмий ўрганиш ва таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, унинг турли хиллари 4 та моделни тузиш ҳисобидан вужудга келади, яъни «трамлин, зина, илон, иккиланиб қолиш («перепутье»).

**«Трамлин»** мартабаси кенг тарқалган бўлиб, у ходимнинг босқичма – босқич салоҳият, билим, тажриба ва малаканинг ўсиши билан хизмат лавозимида ўсишидан иборат ҳаёт йўлини билдиради. Маълум босқичда ходим юксак лавозимни эгаллайди ва нафақага қадар ушбу лавозимда қолишга ҳаракат қилади (4.6 – чизма).

Турғунлик (застоя) вақтида кўп лавозимлар 20 – 25 йиллар давомида банд бўларди. Одамлар хизматда ўсишни ўз олдларига мақсад қилиб қўймас эди, бу эса одатдаги ҳолат эди. Улар хизматида мамнун ва нафақага қадар ушбу лавозимда қолишга тайёр.

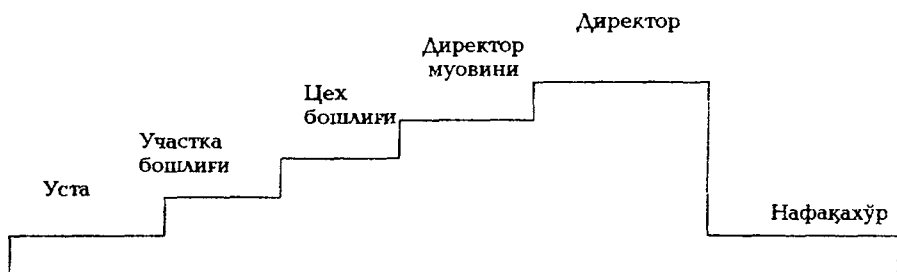
**«Зина»** мартабасига (4.7 – чизма) кўра ҳар бир зинапоя (лавозим), дейлик, 5 йилдан ортиқ давом этмайди. Бу вақт лавозимга киришиб, тўлиқ самара билан ишлаш учун етарлидир. Ҳар бир янги лавозим малакани оширгандан сўнг эгалланади. Энг юқори зинапояга максимал салоҳият ёрдамида эришилади. Бундан сўнг паст интенсив ишни бажариш билан хизмат зинасидан тушиш бошланади, аммо ходимнинг мутахассис ва маслаҳатчи сифатида улуши жуда юқори.

**«Илон»** мартабаси (4.8 – чизма) мутахассис ва раҳбарлар учун тегишли бўлиб, ходимнинг бир лавозимдан бошқасига горизантал тарзда ўтишини белгилайди. Бундай тайинланишда ҳар бир лавозимда кўп вақт ишлайди (1 – 2 йил).

Ушбу моделнинг афзаллиги шундан иборатки, кишининг эҳтиёжларини қондириш имкониятига эга. Ушбу модел кадрларнинг доимий ҳаракатини таклиф қилади. Японияда кенг тарқалган. Ҳар бир ходим ўзи ишлаётган фирмадаги мазкур лавозимларда ишлаб чиқиш кераклигини билади. Бу фирманинг барча хизматчилари учун жорий қилинади. Кетма – кетликка риоя қилинмаган ҳолда «илон» мартабаси ўз мазмунини йўқотади ва нохушликларга олиб келади, чунки меланхолик ва флегматик ходимларнинг маълум қисми ходимларнинг ва лавозимларнинг ўзгаришга ўргана олмайди ва уларнинг мавжудлигини белгиланган тартибда қабул қилади.

**«Иккиланиб қолиш» («Перепутье»)** мартабасига (4.9 – чизма) кўра муддатлар бўйича белгиланган аттестация ўтказилишини кўзда тутилади. Ушбу аттестация натижаларига асосан уч хил яқун бўлиши мумкин: лавозимда ўсиш, ўтиш ва тушиш. Бу кишининг индивидуализмга қаратилган америка мартабаси.





4.6 — чизма. «Трамплин» мартабаси.



4.7 — чизма. «Зина» мартабаси.



4.8 — чизма. «Илон» мартабаси.



#### 4.9 – чизма. Иккиланиб қолиш («Перепутье») мартабаси.

##### 4.2.2. Заҳира раҳбар ходимларини режалаш ва тайёрлаш

Агар ташкилотда «президент» ўрни бўшаб қолса ва бу лавозимга четдан мутахассис қабул қилиб, ишлай бошласа, унга 3 ойдан – 6 ойгача ташкилот иши билан танишиш учун вақт керак бўлади. Унга 1 йилдан 3 йилгача корхона билан яхши танишиб, унинг вазифаларини, йўналишларини ва ишлаётган мутахассисларни яхши билиши учун сарф бўлади. Ташкилотнинг маънавият ва маърифатларини тўлиқ ўзлаштиришга 2–5 йилгача вақт кетади. Агар президент лавозимга шу корхонада илгаридан ишлайдиганлардан бирини қўйилса, бу муаммолар пайдо бўлмайди. Шунинг учун замонавий ташкилотларда бўлажак бошлиқларни (бўлим бошлиғи, унинг муовини) танлаш, ўстириш ва силжитиб бориш бўйича махсус тузилмалар яратилган. Буларни заҳирадаги бошлиқлар деб юритилади. Бу тизимни бошқариб бориш энг зарурий стратегик масалалардан деб ҳисобланади. Шунинг учун ҳам катта бошлиқлар бу жараёнда фаол қатнашадилар. Тизим 3 масалани ечишга мўлжалланган:

- 1) ташкилот ходимларини ичидан бошлиқ бўлиб ишлашга лойиқларини аниқлаш;
- 2) бу ходимларни юқори лавозимларда ишлаш учун тайёрлаш;
- 3) лавозимлар бўшаганда, заҳира раҳбар ходимларини аста – секин юқори лавозимларга силжитиб бориш ва уларни тасдиқлаш.

Кўп ташкилотларда заҳира раҳбар ходимлари билан ишлашда, улар 2 гуруҳга ажратиб кўрилади:

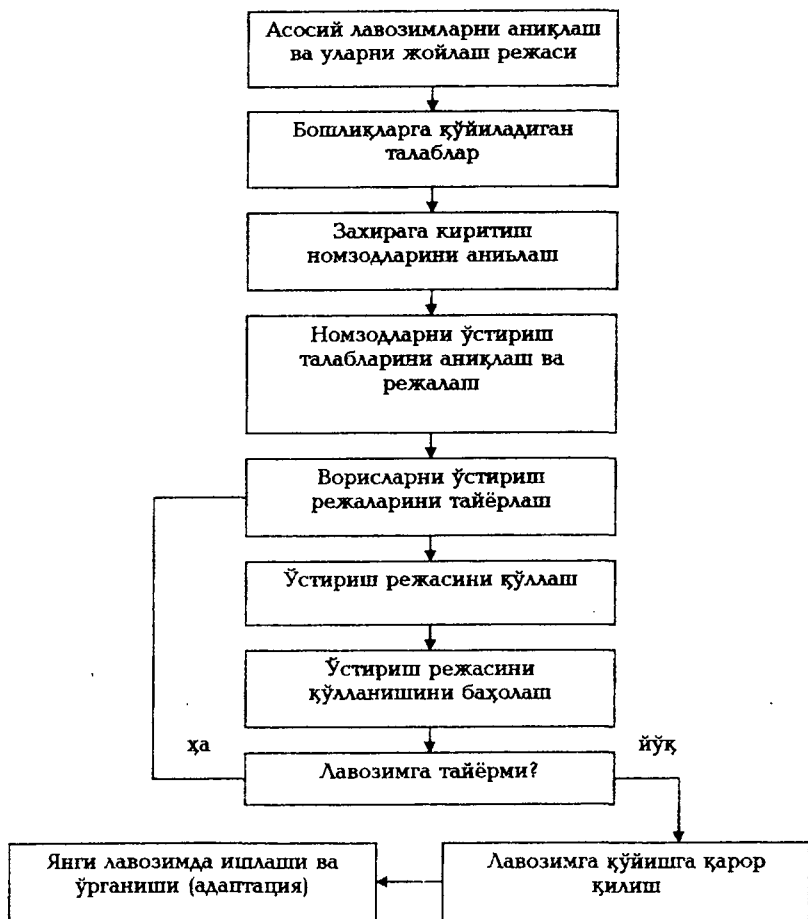
- 1) ворислар ёки ходимлар;
- 2) етакчилик хусусиятлари бўлган раҳбар ходимлар.

Қуйида биринчи гуруҳ заҳира раҳбар ходимларини режалаш ва тайёрлаш жараёнини кўриб чиқамиз (4.10 – чизма). Ворислар (дублёрлар) тайёрлаш – кўп қиррали мураккаб жараёндир, шу сабабли бу масала юқори лавозим ходимларининг доим диққат эътиборида бўлиб, инсон ресурслари бўлими билан биргаликда иш олиб борилиши керак. Бу жараён бошқаришни яхши ташкил қилганлар вақт ва маблағлардан катта фойда оладилар. Бу масалада Дженерал Электрик, Моторола, Америка Қуролли кучлари компанияларини мисол қилиб келтириш мумкин.

Ворислар тайёрлаш масаласида ўзимизда ҳам кўп ишлар қилинган. «Темур тузуклари»да шундай сатрларни ўқиб мумкин: «Кимнинг ақли ва шижоатини синов тарозусида тортиб кўриб, бошқаларниқидан ортиқроқ кўрсам, уни тарбия қилиб, амирлик даражасига чиқарар эдим. Сўнгра кўрсатган хизматига яраша мартабасини янада кўтарар эдим».

Лаборатория мудирини – раҳбарлик лавозимига ворислар тайёрлаш масаласида акад. Қобулов В.Қ. бошқарган Кибернетика институтини келтириш мумкин. Лаборатория мудирини лавозими доим унинг муовини билан бўлган. Ҳамма мажлисларда, ҳамма масалаларда, ҳар хил ҳужжатлар тайёрлашда – ҳаммасида икки киши: лаборатория мудирини ва унинг ёрдамчиси (вориси) қатнашиб келади. Бирорта лаборатория мудирини (касали, таътилдами, командировкадами) ишда бўлмай қолса, унинг муовини бемалол ишни олиб кетаверар эди. Лекин бу иш учун лаборатория мудирини муовини ҳақ (маош) олмас эди. Бу ходимларни бошқаришнинг акад. Қобулов В.Қ. усули, деб юритилади. Бу усулнинг яхши томони шундаки, лабораториянинг ҳамма ишлари тўхтамасдан, ҳеч қандай қийинчиликсиз (асосий лаборатория мудирини бор йўқлигидан қаътий назар) давом этар эди. Институт учун ҳам, лаборатория ходимларини учун ҳам қулай эди.

Заҳира билан ишлаш жараёнининг асосий масаласи – асосий – таянч лавозимларни аниқлашдан иборат. Бу лавозимлар компаниянинг (корхонанинг) иш жараёнига тез таъсир этувчи лавозимлар бўлиб, уларнинг у ёки бу қабул қилган ечимларини ва кўрсатмаларини корхонанинг ишлаш жараёнига тезда таъсир қилади, бу унинг кўрсаткичларида намоён бўлади. 4.10 – чизмада заҳира раҳбар ходимининг тайёрлаш ва режалаш жараёни келтирилган.



4.10 – чизма. Заҳира раҳбар ходимларини тайёрлаш ва режалаш жараёни.

Шунинг учун раҳбарга кўп нарса боғлиқ. Ҳар қайси бошлиққа қўйиладиган талабларни аниқлаш керак бўлади. Бу талаблар ҳозирги шароитдан чиққан талаблар бўлади. «Келажак бошлиқлари қандай бўлиши керак?» – деган саволга ҳам жавоб топиш керак бўлади. Бу ўринда кўп ташкилотлар яхши ишлайдиган бошлиқларни хусусиятларини ўрганиб, ҳамда бу йўналишдаги илмий қидирув ишларининг натижаларини ўрганиб, «идеал бошлиқ» портретини тузганлар. Бу қўйидаги хусусиятларни ўз ичига олади: режалаш ва ечим қабул қилиш; стратегик фикрлаш;

янги қонун ва қондаларни билиш; ташкилотчилик; коммуникация, одамлар дардини эшита билиш; қулоқ сола билиш; ҳамда тушуна билиш; маърузалар билан чиқиш; ёрдамчиларни ўстириш, ташқи алоқа, муомала қилиш санъати, етакчилик қилиш, ўзгаришларни бошқара билиш. Буларнинг ҳаммаси «идеал бошлиқ қандай бўлиши керак?» деган саволга жавоб бўлади.

Булар натижасида заҳирага киритиш мумкин бўлган номзодлар аниқланади.

Ҳар қайси лавозим учун номзодлар шу лавозим «идеал бошлиқ» хусусиятлари билан солиштириб, номзодларни (ворисларни) билимларини ўстириш режаси ишлаб чиқилади.

Ўстириш режасини қўллашда уч томон қатнашади: ходим, бошлиқ ва инсон ресурслар бўлими. Ходим доим ўз устида ишлаб бориши, ўзининг илмини, билимини мутахассислигини, бошқариш санъатини ўрганиб бориши керак. Корхона бу масалада унга доим ёрдам бериши керак. Бу корхона учун ҳам фойдалидир.

Ворисларни ўстириш режасини қўллашни, одатда, ҳар йили кўриб борилади. Кишиларни юқори лавозимларга кўтариш, кимларни бу лавозимларда қолдириш, кимларни эса заҳира рўйхатидан чиқариб ташлаш, кимларни заҳирага киритиш аниқланади. Лекин бу масалаларда ҳозиргача аниқ илмий ишлаб чиқилган усул йўқ. Бошлиқлар ўз тажрибаларига, ўз илмларига, инсонларни билишларига таянадилар. Шу мақсадда бошлиқлар доим ўз қўл остидагиларни ишларини, иш услубларини, ворисларнинг билим даражаларини, мутахассисликларини мукаммаллаштириб боришларини кўриб борадилар ва уларни ўстириш муаммолари билан шуғулланиб турадилар.

Натижада ходимнинг янги лавозимга тайёرمи, йўқлиги аниқланади ва янги лавозимга ўтказилади. Янги лавозимда яхши иш олиб бориш учун унга мослашув керак бўлади. Бу давр асосий давр бўлиб, яъни ходим учун бу янги лавозимда ишлаш, агар бошлиқлар ёрдам бермаса, анча қийин кечиши мумкин. Шу мақсадда янги ходим — ворис учун осон бўлишлиги учун уни дублёр қилиб қўйилади. Иш ўргатиш даври — эски бошлиқ билан янги бошлиқ бирга ишлаб, янги бошлиққа ўзининг иш услубларини ўргатади (бу давр бир неча ҳафтадан бир неча ойгача бўлиши мумкин, ҳаттоки 1,5 йил бўлган ҳолатлар ҳам маълум). Бу даврни ҳар хил номлар билан аташади (эгизаклар усули, қўш ҳокимиятчилик ва ҳоказо).

Тажрибалардан маълумки, бу усулни яхши ва ёмон томонлари бор. Айниқса, эски бошлиқнинг ишдан кетгиси келмаса, албатта, иш ўргатмайди ёки ёмон ўргатади. Натижада, ихтилофлар (конфликтлар) келиб чиқади. Бундай вақтларда эски бошлиқдан фойдаланмасдан, катта бошлиқнинг ўзи иш ўргатиб боради. Янги — янги ахборотлар бериб, иш услубларини ўргатиб, янги ходимни яхши ишлашга ўргатиб боради. Бошлиқлар заҳирасини

тайёрлашдан мақсад — корхонанинг келажақда яхши ишлашини таъминлашдир. Буни баҳолашда бир қанча кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин.

Заҳира раҳбар ходимлари билан ишлаш натижалари корхонанинг келажақ иш жараёнига таъсир қилади. Буни бир неча кўрсаткичлар орқали баҳолаш мумкин.

1. Корхона ички имкониятлардан фойдаланиб, раҳбар тайинлашнинг фойдалилиги. Бу кўрсаткич  $A = V/C \cdot 100\%$  орқали ҳисобланади. Бу ерда:

$V$  — заҳира ходимлари эгаллаб турган асосий лавозимлар сони;

$C$  — маълум даврда бўшаган лавозимлар сони.

Бу кўрсаткич қуйидаги кўрсаткич билан солиштирилади яъни,  $A_7 = V_7/C \cdot 100\%$ ,

бу ерда:

$V_7$  — асосий лавозимларга ташқаридан қабул қилинганлар сони;

$C$  — бўшаган иш ўринлари сони.

2. Заҳира раҳбар ходимларнинг ишга кириши ва бўшаб кетиши (ходимлар оқими). Бу қуйидагича топилади  $A_8 = V_8/C \cdot 100\%$

бу ерда:

$V_8$  — заҳира раҳбар ходимларнинг ишдан бўшаганлар сони;

$C$  — заҳирадаги умумий раҳбар ходимларнинг сони.

3. Раҳбар ходимларнинг ўртача заҳирада бўлиш вақти:  $A = V/C \cdot 100\%$

бу ерда:

$V$  — раҳбар ходимларнинг заҳирага қўйиш билан лавозимга ўтиш орасида вақти (йил ҳисобида);

$C$  — бу раҳбар ходимларнинг умумий сони.

4. Заҳира раҳбар ходимларнинг тайёрлиги:  $A = V/C \cdot 100\%$   
бу ерда:

$V$  — ворислар бўлган асосий лавозимлар сони, бир йил ичида улар лавозимларни эгаллашлари мумкин;

$C$  — умумий асосий лавозимлар сони.

Америка мутахассисларининг фикрича, заҳира раҳбар ходимларга эътиборни қаратиш, уларни олдиндан ўқитиш, ўргатиш зарур. Ана шундай корхоналарнинг келажаги порлоқ бўлиб, бошқа компаниядан улар катта фарқ қиладилар. Корхонанинг иш натижалари яхши бўлиши учун заҳира раҳбарлари билан ишлаш пухта ўйланган бўлиши керак. Собиқ совет замонида заҳира раҳбарларни рўйхати маълум мезонлар бўйича тузилар (яъни партия аъзслиги, олий маълумотлилиги, қандай оиладан келиб чиқиши — ишчи, колхозчи ва ҳоказо) ва жамоа ишларида фаол қатнашиши ва бошқа кўрсаткичлар), амалда эса, бошқача булар эди (яъни мутахассислиги, тажрибаси, бошлиқлик қилишлиги,

ташабускорлиги, қариндош уруғчилик, таниш—билишчилик ва ҳоказо). Албатта, булар жамоа учун ёмон таъсир этади.

#### 4.2.3. Етакчилик қобилияти бўлган ёш ходимларни аниқлаш ва уларни ўстириш

Етакчилик қобилияти (потенциалли) бўлган навқирон ёш ходимлар — бу шундай ходимларки, келажақда (10—20 йилдан кейин) корхоналарда раҳбар лавозимларни эгаллайдилар. Бу ходимларни турли — туман атамалар билан аташади.

Мисол тариқасида америка корхоналарида бундай ходимларга қуйидаги талабларга жавоб берадиган ходимларни киритадилар:

ёши 35 ёшдан ошмаган;

маълумоти камида олий маълумотли;

инглиз тили ва яна бошқа бир неча чет тилини биладиганлар;

корхоналарни бошқариш лавозимларида иккита лавозим юқори кўтарилиш имкониятига эга бўлганлар.

Етакчилик қобилияти бўлган ёш ходимларни танлаш — жуда мураккаб масалалардан биридир. Ҳозирги шарт—шароитлардан келиб чиқиб, 10—20 йилдан кейин ходим қандай бўлади, буни айтиш катта муаммодир. Идеал раҳбар (бошлиқ) портрети, масалан, 2015 йилда қандай бўлади, буни аниқлаш катта муаммолардан биридир.

Катта компания бошлиқлари етакчилик қобилияти бўлган ёшларни аниқлашни мақсадли олиб борадилар. Улар катта университетларга, бизнес — мактабларга бориб, у ерда уқийётган ва битириш арафасида бўлганлар билан суҳбат ўтказиб, улар ичидан иқтидорлигини танлаб оладилар. Улар ишга қабул қилиниб, бир неча йилга мўлжалланган махсус дастур асосида ўқув — ўрганиш ишлари олиб борилади. Шу корхона раҳбарининг идеал портрети асосида иш олиб борилади. Дастурда ўқитиш, ўргатиш, корхонанинг бир қанча лавозимларида ишлаб иш ўрганиш, гуруҳларда ва бўлим ишларида қатнашиб, ўз тажрибаларини ошириб бориш, мутахассислик бўйича ўз билимларини ошириб борадилар. Уларнинг ўсиши маълум даврда (йилда бир марта) текширилиб борилади ва уларнинг ўсиш дастурига тузатмалар киритилади. Етакчилик қобилияти бўлган ёш ходимларни ҳар хил йўллар билан (маърузалар қилиш, ҳамма ишларда фаол қатнашиш) намоиш қиладилар. Бу тизим ҳар бир корхонанинг ўсиши ва ривожланиши учун катта ёрдам беради.

**4.2.4. Раҳбар ходим ўзига ворис тайёрлаши ҳамма учун  
(раҳбарга ҳам, ташкилотга ҳам, ворисга ҳам) оқилона  
ишдир**

1—мисол. Ашуров Аҳмад 15 йилдан бери оёқ кийим фабрикасини (Учқун) бошқаради. У 2 йилдан кейин нафақага чиқиб, ўзининг севган дала ҳовлисида қишлоқ хўжалик ишлари билан шуғулланмоқчи. У тажрибали ходим бўлгани учун оддинроқ ўзининг ўрнига кимни қолдиришни ўйлаб, ўзига ворис тайёрламоқчи. Бу жуда ҳам зарур масала, чунки «Учқун» фабрикаси ҳозир оғир шароитда: ишлаб чиқариш ҳажми камайган, ишлаб чиқилган оёқ кийимларини сифати паст бўлгани учун бозор касод, чет элдан келтирилган оёқ кийимлар билан рақобатта бардош беролмайди, натижада ишчилар 3 ойдан бери иш ҳақи олишмаяпти, эски иш ускуналари янгиланиши керак. Раҳбар Ашуров Аҳмад шу ҳолатларни ўйлаб, ўзининг ўрнига қоладиган одамни – ворисни оддиндан топиб, уни раҳбарликка тайёрлаши керак деб тушунади. Унда учта номзод бор (4.2 – жадвал).

**4.2-жадвал**

Т.р №	Асосий маълумотлар	Исми – шарифи		
		Аҳмедов А.	Тошматов Т.	Ҳасанов А.
1.	Еши	35	42	56
2.	Маълумоти	Олий	Олий	Олий
3.	Лавозими	Иқтисодчи – муҳандис	Технология муҳандис	Механик – муҳандис
4.	Иш тажрибаси	Таъминот бўлими бошлиғи (1 йил), директор (3 йил), Горизонт эшиклар ташкилоти), 15 йил – кучларда муҳандис, полк молия бўлими бошлиғи	Бош технолог (5 йил), бош технолог (металлургия бўлими бошлиғи) (1 йил). Цех бошлиғи (3 йил). Таъминот муҳандиси (3 йил), технология муҳандиси (ҳаммаси ташкилотда «Учқун» да)	Бош муҳандис (11 йил), бош муҳандис (4 йил), ишлаб чиқариш бўлими бошлиғи (5 йил). Цех бошлиғи (4 йил). Бригадир (3 йил), токар – 6 йил шу (ҳаммаси металл – конструкция заводида)
5.	Ўзаро муомала (коммуникация)	Яхши	Аъло	Ўртача
6.	Жамоада обрўси	Ўртача	Юқори	Юқори
7.	Аналитик қобилияти	Яхши	Ноёб	Яхши
8.	Бир сўзлик	Ноёб	Юқори	Юқори
9.	Тиришқоқлик, ғайратлик	Яхши	Аъло	Ноёб



Қуйидагича саволлар қўйилади:

1. Ашуров Аҳмадга қандай маслаҳат берасиз, ўзининг ўрнига кимни қолдириши керак? Нима учун?

2. Ҳар бир номзод учун уларнинг корxonани ривожлантириш режаларини ишлаб чиқинг.

2—мисол. Олий ўқув юрларида раҳбар ходим — ворис тайинлаш масаласида кўп омилларни ҳисобга олиш зарур ҳисобланади.

Бир олий ўқув юртида кафедра мудури А.Абдуллаев — т.ф.д., проф. 2 муддат мудирлик қилиб, ҳамда соғайги яхши эмаслиги ва пенсия ёшига етганлиги учун ўз ўрнига кимни тавсия этишни ўйлаб бош қотирмоқда. Асосий мақсади — энг камида кафедрадаги йўлга қўйилган ҳамма ишлар яхши давом этиши керак, шу бугунги кундаги талаблардан орқада қолмаслик керак. Ҳозирги шароитда, яъни обрўли яхши кафедра, ҳамма соҳаларда илгор кафедра қилиш учун А.Абдуллаевнинг кўп меҳнати синган. Кафедрода 10 та ўқитувчи бўлиб, 5 та доцент, 2 та ассистент, 2 та катта ўқитувчи, 1 та профессор (ўзи). Доцентлардан 3 таси кафедра мудури бўлиб ишлаши мумкин экан, шулардан бирини танлаб олиш А.Абдуллаев учун муаммо бўлиб турибди (3 таси тўғрисида қисқача маълумот 4.3 — жадвалда келтирилган).

Қуйидаги саволлар қўйилади:

1. Сиз А.Абдуллаевга қандай маслаҳат берасиз?

2. Нима учун бундай маслаҳат беряпсиз?

#### 4.3 — жадвал.

№ Т.и.	Асосий кўрсаткичлар	Номзодларнинг исми — шарифи		
		Ражабова А.	Худойқулов В.	Яминов М.
1.	Еши	52	50	40
2.	Умумий иш стажи	34	32	22
	Шу жумладан: Олий ўқув юртида,	2	11	12
	фанлар Академиясида	7	19	—
	ва ишлаб чиқариш	2	2	10
3.	Номзод ишлаган ташкилотлар сони	3	3	2
4.	Маълумоти	Олий	Олий	Олий
5.	Мутахассислиги, фан номзоди, доцент.	Шу соҳада т.ф.н., Доцент.	Шу соҳада т.ф.н., Доцент.	Шу соҳада т.ф.н., Доцент.
6.	Армия сафида хизмати	Ҳа	Ҳа	Ҳа
7.	Оилавий ахvoli	Хотини ва 5 та боласи	Хотини ва 4 та боласи	Хотини ва 3 та боласи
8.	Туғилган жойи	Тошкент	Тошкент	Тошкент
9.	Аспирантурада ўқигани	Ҳа	Ҳа	—
10.	Кандидатлик диссертацияси қаерда ва қачон ҳимоя қилинган	Новосибирск, 1974 йил	Днепропетровск, 1968 йил	Москва, 1988 йил

11.	Чоп этилган умумий илмий – услубий ишлар сони  Ҳажми – б.т  Шу жумладан: – монографиялар – услубий ишлар сони – илмий мақолалар сони	19  8  2  7  10	95  20  5  15  75	18  10  2  10  6
12.	Қандай ташкилотларда, қайси лавозимларда, қанча ишлаган.	2 йил – диспетчер, ТИ бўлими, 7 йил – ФА, 25 йил шу институтда	2 йил – станция навбатчиси, ТИ бошқармаси, 19 йил – ФА, 11 йил – шу институтда	Шу институтда 12 йил, лаб. Мудири – 5 йил, катта ўқитувчи – 5 йил, доцент
13.	Партия аъзолиги	ҳа	йўқ	Ҳа
14.	Қандай тилларни билади  – давлат тили  – рус тили  – чет тили	  Ҳа  Ҳа  ҳа	  Ҳа  Ҳа  ҳа	  Ҳа  Ҳа  Йўқ
15.	Чоп этилмаган, Қўлёзмалар сони ва  Ҳажми б.т  (институт кутубхонасига ёки бошқа ташкилотларга топширилгани)	2  6	6  18	3  12
16.	Ташкилотлар билан тузиладиган шартномали илмий ишларда қатнашиши ва қандай лавозимларда ишлаганлиги	1 та ишда, муҳандис лавозимида, 2 йил давомида	4 та ишда, муҳандис лавозимида, 2 йил, доцент – 3 йил, илмий иш раҳбари – 2 йил	2 та ишда, муҳандис лавозимида 2 йил
17.	Илмий мактаби борлиги, нечта аспиранти бор, раҳбарлигида нечта диссертация ҳимоя қилинган.	1	4	1
18.	Чет элда мақолалар чоп этганми, конференцияларда қатнашганми?	–	8	1

19.	Нечта кандидатлик диссертацияларига ошонентлик қилган.	—	5	2
20.	Диссертациялар ҳимояси бўйича махсус кенгашларда аъзо ёки бошқа лавозимларда қатнашиши	—	2 та кенгашда аъзо, 1 тасида раис муовини	—
21.	Кишилар билан муомаласи	Ўртача	яхши	Ўртача
22.	Харакатчанлиги	Ўртачадан пастроқ	Ўта ҳаракатчандан пастроқ	Ўта ҳаракатчан
23.	Даянға муносабати	Ёмон	ўртача	Ёмон
24.	Матрифат ва маънавийт	Ўртача	яхши	аъло

#### 4.2.5. Тестлар

##### 4.2.5.1. Сиз бошқаларга таъсир эта оласизми?

Саволлар 4.4 – жадвалда келтирилади.

4.4 – жадвал

Т.р	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1	Сиз ўзингизни актёр, сиёсий арбоб деб кўрсата оласизми?	5	0
2	Башанг қийинган одамлар, манман кимсалар асабингизга тегади?	0	5
3	Ҳиссий ҳаяжонларингизга доир гапларни яқин кишиларингизга гапириб бера оласизми?	5	0
4	Сизга озгина бўлса ҳам ҳурматсизлик муносабатини кўтара оласизми?	5	0
5	Бошқа одамлар бирон бир ютуққа эришса асабингиз бузиладими	5	0
6	Ўзингизни беқийёс қилиш мақсадида қийин бўлган ишларни ҳам бажара оласизми?	5	0
7	Ишингизда буюк натижаларга эришиш учун ҳамма нарсадан воз кеча оласизми?	5	0
8	Қаттиқ қолипга солинган ҳаёт тарзи, ҳатто ўйин кулгини ҳам тарк этиб турмуш кечира оласизми?	5	0
9	Дўстларингиз соткин бўлмаслиги учун ҳаракат қиласизми?	0	5
10	Сиз уй жиҳозлари ва мебалларни қайта жойлаштиришни хойлайсизми?	5	0
11	Сиз эски масалаларни янги услуб билан ҳал эта оласизми?	5	0
12	Сиз ўзингизга ўхшаган одамларни гиж-гижлашни яхши кўрасизми?	5	0
13	Сиз бошлангич ёки бирон обрўли одамни ноҳақ эканлигини исботлашни хоҳлайсиз	5	0

Уларга «ҳа» ёки «йўқ» жавобини бериб, балларни ҳисобланг.

Натижани қуйидагилар билан солиштиринг.

0–35. Сизнинг фикрингизча, ҳаётингиз ва атрофингиздагилар ҳаёти темир интизомга асосланган. Улар соғлом фикрли ва омадли эканликлари аввалдан маълум. Сиз бирор ишни таниш–билиш билан битказишни ёмон кўрасиз. Ўз хулқ–атворингиз билан кўпинча нотўғри тушунчаларга ҳам борасиз.

36–65. Сиз бошқа одамларга самарали таъсир кўрсатиш, улар хулқини ўзгаририш, ҳақиқат йўлига бошлаб юборишдек ажойиб имкониятларга эгасиз. Бундай ҳолларда Сиз сувдаги балиқдек ҳаракат қиласиз. Сиз ўзингизни ҳақлигингизни ҳаммага тушунтира оласиз. Бироқ Сиз жуда эҳтиёт бўлишингиз керак, чунки бошқалар сизни ўта ҳужумкор, зolim деб ўйлашлари мумкин.

#### 4.2.5.2 Сиз сир сақлай оласизми?

1) Сиз янги гилам сотиб олмақчисиз. Дейлик, намуналар ичида уч хил гилам бўлса, қайси бирини танлаган бўлар эдингиз?

- a) Қизил – 6 балл.
- b) Ҳаворанг – 2 балл.
- c) Сарик – 5 балл.

2) Сизни меҳмонга таклиф қилишди, қандай кийим кийган бўлар эдингиз?

- a) Шим ва оқ кўйлак – 3 балл.
- b) Дабдабали тунги костюм – 1 балл.
- c) Оддий тоза кийим – 2 балл.

3) Сиз кўп йиллар учратмаган яқин танишларингизни тасодифан учратиб қолдингиз. Ўзингизни қандай тутган бўлар эдингиз?

- a) Атрофдагилар эътиборига қарамай, қучоқлашиб кўришаман – 4 балл.
- b) Енгил жилмайиб қўл узатаман – 3 балл.
- c) Таниш эканлигига иккиланиб, эътиборсиз сўрашаман – 1 балл.

4) Агар меҳмондорчилик пайтида сизга бир киши маъқул тушиб қолса, қандай муомалада бўлар эдингиз?

- a) Танишиб олишга ҳаракат қилиб, кино ва видео ҳақида суҳбатлашган бўлар эдим – 6 балл.
- b) Уни нима қизиқтириши ҳақида сўз очиб сўрар эдим – 8 балл.
- c) Ўз–ўзидан суҳбат қурилиб, у қайси томонга йўналишини кутиб турар эдим – 4 балл.

5) Сиз кечқурун телевизор томоша қилиб ўтирибсиз. Бир вақт қўшни уйдан овоз ва бақирув эшитилди. Сизга бу қандай таъсир кўрсатади.

- a) қўшни хотинини урапти деб ишонч билан югураман – 5 балл.

- b) Эътибор бермайман — 3 балл.
- c) Телевизорни ўчириб қўйиб, қўшни уйда нима бўла ётганига қулоқ соламан — 6 балл.
- 6) Туғилган кунингиз арафасида яқинларингиздан бири Сизга совға бериб, туғилган кунингизда очиб кўришни илтимос қилди. Сиз нима қилар эдингиз?
  - a) Тезликда совғани очар эдим — 7 балл.
  - b) Туғилган кунимда — 4 балл.
  - c) Кичкина дарча очиб, ичини кўриб олар эдим — 5 балл.
- 7) Ортиқча вазн Сизни ташвишлантирадими?
  - a) Ҳеч қачон — 3 балл.
  - b) Баъзи кунларда озиш учун очлик кунларини ўтказаман — 6 балл.
  - c) Ҳа, чунки мен иштаҳа билан кўп овқат истеъмол қиламан. — 7 балл.

Балларни ҳисоблаб чиқиб, натижа билан танишиб чиқишингиз мумкин.

25 баллдан кам. Сиз ўз қобилигига ўралиб келган одамсиз, гарчи Сиз билан кўп одамлар тил топишишни хушласа ҳам. Сир сақлай билиш инсоннинг энг яхши хусусиятларидир. Сизнинг оддингизда ҳар қандай байратли тўхтайдди. Сиз ўз ишингиз ҳақида кам гапирасиз, кўпчилик Сизни совуққон ва беҳафсала деб ўйлайди. Аслида бундай эмас, дўстлар учун Сиз вақт топа оласиз, маслаҳат ва кулгини аямайсиз.

26—35 балл. Сизни очиқ кўнгилли деб биладилар. ўз хатоларингизни кўрқмай гапирасиз. Агар бошқа дўстлар ва танишларингиз устида гап кетса, жим тура олмайсиз. Сиз кўп гапиришни яхши кўрсангиз ҳам, жим тура оласиз, сир сақлай оласиз.

36 ва ундан юқори. Сиз жамиятни сеvimли кишисиз. Сиз ҳамма вақт ниманидир, қизиқарли, кулгилли, бошқаларни жалб эта оладиган нарсалар ҳақида гапирасиз. Улар Сизга ишонадилар, ҳар қандай сирни айтадилар.

### Таянч иборалар

**Мутахассислик мартабаси** — инсонни мутахассислик бўйича ишлаётганда лавозимларни кетма-кет эгаллаб бориши.

**Мартабани ўстиришда шерикчилик** — бу замонавий ташкилотларда мартабани режалаш ва ўстириш тизими, бу уч томоннинг фаол қатнашувига асосланган, (яъни ходим, унинг бошлиғи — раҳбари ва инсон ресурслари мутахассислари).

**Таянч лавозимлар** — корхонанинг ишлаши ва ривожланиши учун асосий таъсир этувчи лавозимлар. Одатда таянч лавозимлар рўйхати корхонанинг юқори лавозимлар билан чегараланмайди.

**Заҳира раҳбарлар** — келажақда раҳбарлик лавозимларини эгаллашда қодир қорхонанинг бир гуруҳ ходимлари, бу танлаш ва таҳлил қилиш натижасида аниқланади.

Қорхона бу гуруҳ ходимларни келажақда янги лавозимлар эгаллашлари учун маълум бир йўналишда иш олиб боради. Мақсад — уларни ҳар томонлама ўстириб бориш.

**Ворис (ўринбосар)** — қорхонанинг заҳира раҳбарлар рўйхатига киритилган ходим бўлиб, маълум бир вақтдан кейин бир таянч лавозимни эгаллашга қодир ходим. Баъзи ташкилотларда эса ворис (ўринбосар) қорхонанинг заҳира раҳбарлар рўйхатига киритилган ходим бўлиб, янги лавозимни эгаллашга тайёр турган ходим.

**Хайпо** — келажақда бошлиқлик лавозимини эгаллашга мўлжалланган ёш ишчан ходим.

**Салоҳиятли ёш ходим** — ёш келажаги порлоқ, етакчилик қобилияти бор ходим.

**Димоғ чоғлиқ, тан сиҳатлиқ бўлса бас  
Шу иккиси бахту, иқбол ҳам ҳавас.**

**Абулқосим  
Фирдавсий**

#### **4.3. Ходимлар малакасини ошириш. Мутахассислик бўйича ходимларни ўстириш ва ўқитиш**

##### **4.3.1. Қорхона ва унинг ходимларини ўсиши**

Ҳар қандай қорхонанинг яхши ривожланиши учун асосий омиллардан бири — уларнинг ходимларини лавозим бўйича ўстиришдир. Бу, айниқса ҳозирги замонда зарурдир, чунки жадаллашиб бораётган илмий — техник тараққиёт буни талаб қилади. Ходимларнинг мутахассислик билимини ва тажрибаларини ўстириб турмаса, эскириб қолади, яъни мутахассис ҳаётдан орқада қолади. Агар олдинги аср бошида мутахассисларнинг билими ҳар 30 йилда эскирган бўлса, кейинги вақтда 10 йил ва ундан кам вақтда эскириб қолаяпти. Демак, уларни мутахассислик бўйича мунтазам равишда ўқитиб бориш керак. Мутахассислик бўйича ўқитишни ташкил қилиш — ходимни бошқаришнинг асосий вазифалардан биридир. Бу соҳада Америкада ва бошқа давлатларда махсус университетлар ва институтлар мунтазам ишлаб туради. Агар 1939 йили Моторола компанияси бу мақсадда муҳандислик клубини ташкил қилган бўлса, кейинчалик ўқитиш маркази, 1986 йилдан эса университет бўлиб, Компаниянинг ҳамма ходимлари навбатма — навбат бу ерда ўқиб, билимларини ошириб борадилар. Компания раҳбарининг сўзига қараганда, Университет

ходимларни ўстириш асосий марказидир. Моторола ва бошқа компаниялар (АЙ—БИ—ЭМ, Америка қуроли кучлари) ўзларининг ходимларини бир йилда 5 кун мутахассислик бўйича ўқитадилар.

Мутахассислик бўйича малакасини ошириш ходимларни корхонанинг янги ишларини бажаришга, янги лавозимда ишлашга, янги масалаларни ечишга тайёрлаш жараёнидир. Илғор ташкилотлар бу мақсадда катта сарф—ҳаражатлар қиладилар. Ойлик иш ҳақининг 2—10% атрофида сарфлайдилар, бу бир миллиарддан ортиқ Америка долларига тўғри келади. Бу Дженерал Моторола компанияси мисолида келтирилди. Бу сарф—ҳаражатлар корхонанинг ўз ходимларини ҳар томонлама ўстириш учун кетган бўлиб, буни капитал маблағлар деса бўлади. Бу сарф—ҳаражатлар меҳнат унумдорлигини ошириш ва ҳар бир ходимнинг ташкилий масалаларини ечишда қўшган ҳиссаси орқали фойда бўлиб қайтади.

Мутахассисликнинг ўсиши ҳар бир ходимнинг ўзига ҳам ижобий таъсир этади. Ходимнинг мутахассислик бўйича ўсиши, янги тажриба ва билимга эга бўлиши меҳнат бозорида унинг кийматини ошириб, рақобат қила оладиган бўлади. Ходимнинг мутахассислигини ўсганлиги шу корхонанинг ўзида ва ташқарисида унга қўшимча имтиёз беради, ҳар хил лавозимларга кўтарилиб боришга имконият яратади. Бу, айниқса, ҳозирги шароитда — мутахассислик билими тезда эскириб қолаётган бир пайтда — катта, муҳим, зарур нарсадир. Мутахассисликни ўстириш — бошқарушнинг таянч — асосий вазифаларидан бири ва корхонанинг шунга бўлган эҳтиёжидир.

Корхона ходимларининг мутахассислигини ўстириш даражасини аниқлаш асосий масалалардан биридир (4.11 — чизма).

Ташкилот ходимини ўстиришга таъсир этувчи бир қанча омиллар бор:

1) ташқи муҳитнинг ўзгариши (давлат, рақобатчилар, таъминловчи ва истеъмолчилар);

2) техника ва технологиянинг ўсиши (янги маҳсулотларнинг юзага келиши, ишлаб чиқариш усуллари ва хизмат кўрсатиш турларининг ўсиши);

3) корхонани ўсиш стратегиясининг ўзгариши;

4) бошқариш тизимини янгидан тузилиши;

5) ишлаб чиқаришнинг янги турларини ўзлаштириш.

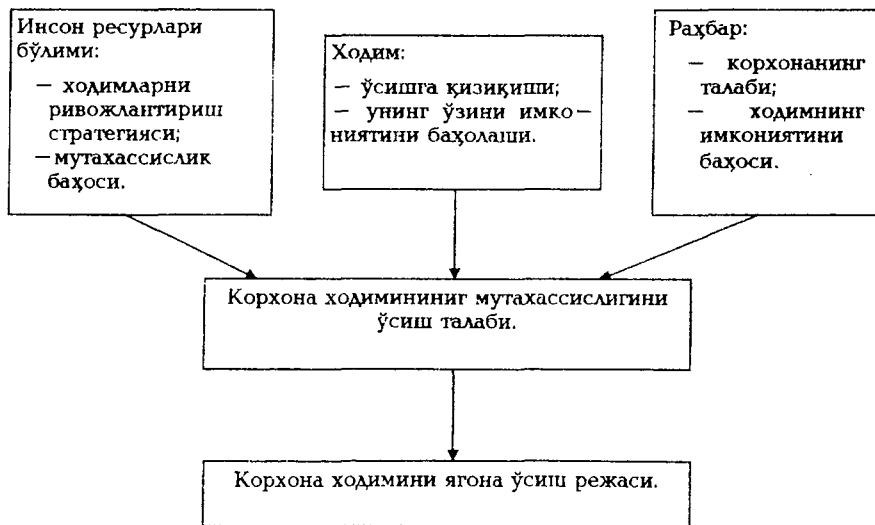
Ҳар бир ходимнинг ўсиш режаси тузилади. Шу мақсадда ҳар бир ходимни аттестация қилинади, мутахассислик бўйича ўсишларни таҳлил қилиб, режа тузилади. Натижада корхона ходимларини ўстириш режаси ишлаб чиқилади.

#### 4.3.2 Ходимларнинг мутахассислик бўйича ўқишини ташкил қилиш

Мутахассислик ўқиши — мутахассисликка керакли янги билимларни, илғор техника ва технологиялар тўғрисидаги ахборотни корхона ходимларига бериш жараёнидир. Мисол тариқасида референт котиблар ва ходимлар учун янги компьютерларни ўрганиш; савдогарлар учун олди—сотди йўл йўриқларини ўрганиш дастури; компаниянинг юқори раҳбар ходимлари учун иқтисодиёт ва ҳисоб—китоб курсларини ташкил қилиш масалаларини келтириш мумкин. Ҳозирги замон корхоналарида мутахассислик ўқиши тўхтовсиз, узлуксиз комплекс жараён бўлиб, бир қанча босқичларни ўз ичига олади (4.12—чизма).

Мутахассислик ўқитишнинг асосий мақсади қуйидагиларни ўз ичига олади:

- а) аниқ ва махсус бўлиши;
- б) амалий ўрганиш ва кўникмалар олишга йўналтирилган бўлишлиги;
- в) баҳолашга тўғри келиши.

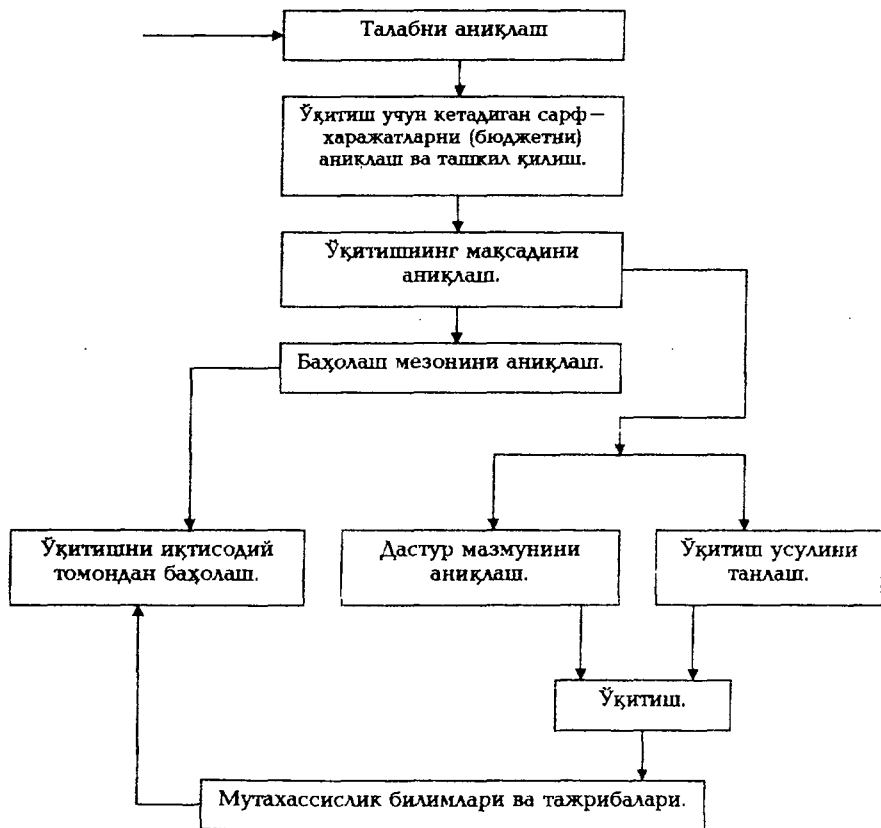


4.11 — чизма. Корхона ва ташкилот ходимларини ўқитиш режасини ишлаб чиқиш.

Мутахассислик ўқитишидан асосий мақсад — ходимнинг тажрибасини, билими ва кўникмаларини ўстиришдан



(кўпайтиришдан) иборатдир. Ўқитишнинг асосий вазифаларидан бири ўқитиш дастурларини иқтисодий томондан баҳолашдир, ҳамда улар иқтисодий самара беришлари ҳам керак. Ҳар бир дастурни иқтисодий самарадорлигини баҳолаш мураккаб масаладир. Баъзи дастурлар капитал сарфлашнинг 10% атрофида даромад олишга, ёки корхонанинг баъзи кўрсаткичларини яхшилашга олиб келиши керак. Узоқ муддатта мўлжалланган дастурлар ҳамда корхона иш жараёнига янгиликлар киритиш ва ходимларнинг билимларини ошириш билан боғлиқ бўлса, уларни иқтисодий самарадорлигини аниқ баҳолаш қийин. Бундай ҳолатларда баҳолаш тизимида иккинчи даражали усуллар ишлатилади. Мисол тариқасида қуйидагиларни келтираемиз.



4.12 — чизма. Мутахассислик ўқишини ташкил қилиш.

1) ўқийдиган ходимлар билан ўқитишдан олдин ва кейин тест савол ва жавобларни ўтказиш, бунда уларнинг билим даражаси қанча ўсганлигини аниқланади;

2) ўқишни битирган ходимларнинг иш ўринларида назорат қилиш натижасида уларнинг ўзларини тутишлари, иш тезлиги, ечимлар қабул қилиш тезлиги ва хулқ атворлари кўрилади;

3) ўқитиш жараёнида уларнинг раеакцияси назорат қилинади;

4) очиқ мулоқот қилиш ёки анкеталар тўлағизиш йўли билан ўқитиш дастурларининг самарадорлиги баҳоланади.

Агар маълум муддатдан (ярим йил, бир йил) сўнг, ўқитишнинг самарадорлигини баҳолаш қайта ўтказилса, бу узоқ муддатта мўлжалланган дастурнинг қанча фойдалилигини кўрсатади. Катта ёшдаги ходимлар учун ўқитиш усуларини танлашда қуйидагилар ҳисобга олиниши керак:

1) актуал, конкрет масалалар кўрилиши керак; ёши улуғлар абстракцияни, ҳамда ҳаётдан узоқ нарсаларни яхши қабул қиламайдилар;

2) ўқитиш жараёнида улар фаол қатнашишни яхши кўрадилар;

3) қайтариш — олинган билимлар инсон миёсида яхши урнашиб олганда, ўрганилган нарсалар одатта айланади;

4) қайта алоқа тамойилини қўллаш яхши натижа беради. Бу ўқийдиганлар билан доим алоқада, мулоқотда бўлишни талаб қилади, ҳамда уларнинг билим даражаси ўсиб бораётганлигини айтиб туриш лозим бўлади. Бундай ахборот уларнинг юқори натижаларга эришишлари учун сабаб бўлади. Чунки ўқиш жараёнида улар билим даражаларига ва хулқларига тузатмалар киритадилар ва бир асосий йўналишга интиладилар. қайта алоқанинг турлари кўп: ўқувчиларнинг билимига домлаларнинг баҳо қўйиши, тест ўтказиш, топшириқларнинг бажарилиши % ҳисобида ва бошқалар.

Илмий тадқиқот ишлари шуни кўрсатадики, мутахассисликка ўқитишнинг муваффақияти ва самарадорлиги 80% уларга тайёргарлик кўришга, 20% ўқийдиганларнинг қобилиятига ва хоҳишига боғлиқ. Муваффақият яна бошқа омилларга ҳам боғлиқ:

1) ўз иш ўрнида қолиб, лавозимни сақлаб қолиш;

2) юқори лавозим олишга хоҳиш ва янги лавозимни эгаллаш;

3) ойлик иш ҳақининг ошишига қизиқиш;

4) янги билим, тажриба ва кўникмалар олишга қизиқиш ва уларни эгаллаш;

5) ўқитиш жараёнида бошқалар — шу соҳадаги мутахассислар билан танишиш ва улар билан алоқа боғлашга интилиш.

Шуни эслатиш керакки, агар гуруҳда битта бўлса ҳам кўп биладиган ёки кам биладиган мутахассис ўқитиш самарадорлигини пасайишига сабаб бўлади. Шунинг учун гуруҳлар тузишда буларни эътиборга олиш керак.

### 4.3.3 Мутахассислик бўйича ўқитиш усуллари

Мутахассислик билимларини, кўникмалари ва тажрибаларни оширишнинг кўп усуллари мавжуд. Ҳамма усулларни 2 та катта гуруҳга ажратиш мумкин:

1) иш жойида ўқитиш (ўргатиш);

2) иш жойидан ташқарида (махсус ўқитиш хоналарида) ўргатиш.

Иш жойида ўқитиш — йўл йўриқлар бериш, ротация (бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтказиб ўқитиш), шогирдлик, раҳбарликка олиб туриб ўргатиш.

Уларнинг турларини кўриб чиқамиз:

1) Йўл — йўриқлар бериш (инструктаж) бу иш жойининг ўзида тушунтиришлар бериш ва ишнинг қандай бажарилиши кераклигини кўрсатиш, иш усулларини ҳам керак бўлса, 2—3 марта қайтариб ўргатиш. Буни одағда, тажрибали мутахассис ёки инструктор ўтказади. Бу жараён кўп вақт талаб қилмайди ва бу аниқ амални ўрганишга мўлжалланган бўлади.

2) Ротацияни яъни бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтказиб ўқитиш ва ўргатиш — бу мустақил иш ўргатиш усули бўлиб, ходим вақтинча бошқа лавозимга силжитилиб, янги билимлар, тажриба ва кўникмалар олишга ёрдамлашади.

3) Шогирдлик ва мураббийлик қилиш. Бу мутахассисликка ўқитиш — ўрганишни қадимий усулларидан бўлиб, уста ва шогирд ёнма — ён ишлаб, ёшлар иш ўрганганлар. Бу ерда устанинг характери, шогирдлар билан муносабати, яхши муомалалиги катта аҳамиятга эга.

4) Маърузалар ёрдамида ўқитиш — мутахассисликка ўқитишнинг самарали усулидир. Иқтисод томонидан самарали усул бўлиб, бунда бир инструктор (маърузачи) 100 дан ортиқ тингловчи билан ишлаши мумкин. Бу усулнинг камчилиги қайта алоқанинг йўқлигидир (яъни маърузачини тингловчилар эшитадилар, қайта алоқа йўқ ҳисоби, 3—4 та савол — жавобларни ҳисобга олмаганда). Тингловчилар маърузани тингладими, тушундими, ёки бошқа нарсаларни ўйлаб ўтирдими, маърузачи булардан беҳабар, чунки қайта алоқа йўқ. Шунинг учун маъруза ва амалиёт бирга олиб борилади.

5) Амалиёт — бунда ҳар хил амалий ҳолатларни таҳлил қилиш (кейслар) ётади. Бу билан юқоридаги камчиликлар бартараф қилинади. Амалиёт усули ҳаётдаги ҳар хил ҳолатни, масалаларни гуруҳда ечилади ва таҳлил қилинади. Ҳаётда учрайдиган ҳолатлар ҳар хил кўринишда: видеофильм, ёзма равишда ва бошқа кўринишларда бўлиши мумкин. Амалий ҳолатни таҳлил қилиш асосида дискуссия ётади, гуруҳ бўлиб, маслаҳатлар билан масалаларни ечиш ётади. Бунда, албатта инструктор — домла

йўналтириб ва назорат қилиб турса, ўқийётганлар фаол қатнашсалар, натижада самарали иш бажарилган бўлади.

6) Иш ўйинлари ҳам ўқитиш турларидан бири бўлиб, ўқийётган (таълим олаётган)ларни мутахассислик соҳасига, реал ҳаётга яқин қилиб ўргатади. Иш ўйинларини 2 турга ажратиш қараш мумкин:

- глобал масштабда (кенг мазмунда) олиб бориладиган ўйинлар. Мисол тариқасида компанияни бошқариш бўйича бўладиган ҳар турли ўйинлар;
- локал масштабда (тор мазмунда) олиб бориладиган ўйинлар. Мисол тариқасида маълум мавзуда мулоқотлар олиб бориш. Бизнес режа тайёрлаш ва ҳар турдаги ўйинлар. Иш ўйинлар ҳаётда ва амалиётда учрайдиган ҳар хил ҳолатларни таҳлил қилиб боришда жуда самарали усуллардан ҳисобланади. Масалан, ҳар хил режалар тузиш, мажлислар, йиғилишлар ўтказиш, мулоқотлар олиб бориш, мажоз билан ишлаш ва уларни йўқотиб қўймаслик, ишлаб чиқаришда ва ташиш хизматларида сифатга эътибор бериш, турли соҳаларда ҳамкорлик қилиш масалаларини ҳар хил ўйинлар ўтказиб ва уларни таҳлил қилиб бориш билан маърузада ўтилган мавзулар ўқувчи миёсида мустақкам ўрин олади.

7) Мустақил ўрганиш — энг оддий ўрганиш усулларидан бўлиб, бунинг учун ҳеч қандай сарф — ҳаражатлар керак эмас (яъни ўқитувчи ҳам, инструктор ҳам махсус ўқитиш жойи ҳам, вақт ҳам керак эмас). Ўқувчи ўзи хоҳлаган вақтда, хоҳлаган жойда ва ўзи учун қулай шароитда ўқиб ўрганаверади. Агар корхона бундай ўқувчиларга қўшимча оз бўлсада ёрдам берса (масалан аудио, видео, кассеталар, дарсликлар, ҳар хил масалалар тўплами ва бошқалар), бунинг натажасида мустақил ўрганишнинг самараси катта бўлиб, корхона катта фойда олади. Лекин мустақил ўрганишда қайта алоқа йўқ ҳисобда, бу камчилик компьютерлар билан ишлаганда бартараф бўлади.

Тадқиқотлардан олинган маълумотларга назар солсак, маърузани тингловчи томонидан ўзлаштириш даражаси қуйидагича бўлар экан:

- а) монолог кўринишида маъруза қилишда — 20%;
- б) кўргазмали куроллардан фойдаланиб маъруза қилишда — 30%;
- в) техника воситалардан фойдаланиб маъруза қилишда — 50%;
- г) диалог, яъни дискуссияли усулда маъруза қилишда — 70%;
- д) аниқ вазиятни таҳлил қилиш усулида маъруза қилишда — 90%.

Демак, ўзлаштириш даражаси бевосита ўқитиш жараёнида қайси усулни қўллашга боғлиқ экан. Маърузачи мавзунинг

моҳиятига ва мазмунига қараб иложи борица юқори самара берадиган усулдан фойдаланиши керак.

Персонал компьютер ва мультимедияларнинг ривожланиши мустақил ўрганишнинг камчиликларини йўққа чиқарди. Ўқувчи компьютер ёрдамида, ўз билимини мустаҳкамлай олади. Бошқаришнинг асосий шартларидан бири, қайта алоқа ўрнатилади. Анъанавий усулларга қараганда, компьютер билан ишлаган ўқувчи берилган маълумотларни яхши ўзлаштиради (30% дан ортиқ). Янги материални (ахборотни) ўрганиш даражаси юқори бўлади.

Ҳозирги вақтда бир соатли ўқитиш дастури тузиш учун 100 минг америка доллари керак бўлади. Лекин бу сарф—ҳаражат тузилган дастурни кенг қўллаш натижасида қопланади ва катта фойда ҳам келтиради.

#### 4.3.4. Мутахассислик ўқиши мавзусида амалий ҳолатларни таҳлил қилиш

1—мисол. Инсон ресурслари бўйича директор Абдуллаев А. Икки кун олдин шахсий компьютер сотиб олди. У киши бу компьютерни қандай ишлатиш керак, деб бош қотираётти. Компьютер билан қўшиб берилган ҳужжатлардан кўришиб турибдики, унда матн редактори, Лотус дастури ва ахборотлар базасини таҳлил қилиш «Персонал бўйича директор» тизими бор. Лекин Абдуллаев А. Компьютер билан ишламагани учун нима қилишни билмайди. У «Ташкентская неделя» ҳафтаномаси газетасининг кечаги сонисида иккита эълон кўриб қолди. Уларнинг мазмуни қуйидагича:

1. Университет компьютерни билмайдиганлар учун беш кунлик курс ташкил қилаётти. Ўқиш нархи 80 минг сўм;
2. Компьютерларни хусусий ўқитиш ва ўргатиш. Бир соати 2 минг сўм.

Ахборот (информатика) бўлими бошлиғи Эрматов Н. ўзининг ёрдамини таклиф қилди, лекин «Персонал бўйича директор» ахборот базасини таҳлил қилиш тизими билан таниш эмаслигини айтди. А.Абдуллаевнинг қўлида 5 киши ишлайди, улар ҳам шундай компьютер олишган, лекин унда ишлашни билишмайди.

Қўйиладиган саволлар қуйидагича:

1. Айтиб ўтилган ҳолатда мутахассислик ўқишини қандай ташкил қилиш керак?
2. Қандай ҳолатда кам ҳаражат билан асосий мақсадга эришиш мумкин?
3. Компьютер бўйича мутахассислик ўқишининг дастури қандай бўлиши керак?
4. А.Абдуллаев нима қилиши керак?

2—мисол. Раҳбар ходимларнинг малакасини доимий ошириб бориш энг зарурий масалалардан биридир. «Сатурн» номи савдо сотиқ фирмасининг ходимлар бўйича директори Т.Ахмедов инсон ресурсларини бошқариш мавзусида бўлган семинардан кўп янги замонавий фикрлар билан ишга қайтди. Буларни ҳаётга тадбиқ қилмоқчи бўлди. «Амал пиллапояларини режалаш ва ўстириш (ривожлантириш)» мавзуси уни кўпроқ қизиқтирди ва бу тўғрида «Сатурн» нинг бош директорига сўзлаб берди. У ҳам бу масала билан қизиқиб қолди ва Т.Ахмедовдан «Сатурн» нинг юқори лавозимларда ишлайдиган раҳбар ходимлари учун махсус машғулот ўтказишга тайёргарлик кўришни илтимос қилди. Фирманинг 3 та катта дуқонлари бўлиб, шаҳарнинг турли жойларида жойлашган. Ахмедов 2 ҳафтадан сўнг фирманинг 12 та юқори лавозим раҳбарлари билан бир кунлик машғулот—семинар ўтказди. Бош директорнинг ўзи охириг дақиқада бу семинарда қатнашмасликка қарор қилди. Ўз қўл остидагилар ўзларини бемалол тутсинлар деган мақсадда қатнашмади.

Семинар «ура—ура» билан жуда қизгин ўтди. Раҳбар ходимлар фаол қатнашиб, кўп саволлар бериб, ва амални ўстириш (ривожлантириш) мавзусида кўп қизиқиб гапирдилар.

Бош директор семинар эртасига буйруқ чиқарди: «Бир ҳафта ичида раҳбар ходимлар амални ўстириш (ривожлантириш) режасини ишлаб чиқиб, фирманинг ходимлар бўйича директори Т.Ахмедовга топширсинлар».

Ахмедов кўрсатилган муддатда 2 та режа олди. Кейинги 2 ҳафта ичида яна 4 режа олди. Бошқа раҳбар ходимлар «Эртага топширамиз» деганларича ҳеч қандай режа тузмадилар ва топширмадилар. Лекин топширилган режаларнинг мазмуни Ахмедовни кайфиятини бузди, чунки улар қора қоғоздан ўтказиб ёзилгандек бир хил эди ва бир пунктдан иборат бўлиб, унинг мазмуни шундай эди: «ишлаб турган лавозимида малакамни оширишни хоҳлайман».

Қўйиладиган саволлар қуйидагича:

1. Т.Ахмедов бундай мазмунда натижа олишига сабаб нима?
2. У қандай йўл тутиши керак эди?
3. Бундай ҳолатда нима иш қилиш керак?

3—мисол. Бизнес—мактаб ходимларининг малакасини ошириш дастурини тўғри танлаш яхши натижа беради. Кўп миллатли фармацевтика компаниясининг МДХ (ҳамдўстлик мамлакатлари) бўйича худудий директори Москва бизнес—мактаблардан бирининг ўқитувчиларини таклиф қилди, ҳамда худудий раҳбарлар учун ўқитиш дастурини тайёрлашни буюрди. Директорнинг фикрича, раҳбарлар бу дастурларни ўрганганларидан сўнг, ўз вазифаларини, масалаларини ва қилиниши керак бўлган ишларини, худуддаги ташкилотларни бошқариш усулларини ўрганиб, ҳаётга тадбиқ қиладилар. Бундай

ташкilotларда 3 тадан 5 тагача ходимлар ишлаб, компания уларнинг маданиятини кўтаришга ҳаракат қилади. Директорнинг сўзига қараганда, 20 та ташкilot раҳбарларидан фақат иккитаси Фарбий Европа давлатларида мутахассислик бўйича ўқитишда бўлганлар, қолганлари эса «иш ўринларида кўрсатмалар» олганлар. Уларнинг кўпчилиги компанияда 1 йилдан кам вақт ичида ишляпти, лекин уларнинг амал поғоналари турли – туман (инженер – механикдан то шифокор – жарроҳгача).

Бериладиган саволларнинг мазмуни шундай:

1. Бизнес – мактаб ходимлари учун тузилиши керак бўлган дастурни нимадан бошлаш керак?

2. Ўқитиш дастурини тайёрлаш ва ҳаётта тадбиқ қилиш жараёнини қандай кетма – кетлик билан бажарилишини кўрсатинг.

3. Бу ўқитиш дастурини самарадорлигини қандай баҳолаш мумкин?

4. Бу дастур учун қайси ўқитиш усули яхши тўғри келади?

### Таянч иборалар

Мутахассислик бўйича ўқитиш – ходимнинг янги илм, билим ва тажриба олиши бўлиб, у ўзининг иш фаолиятида қўллайди. Ўқитишнинг асосий усуллари – мутахассислик бўйича ўрганиш, мартабани ўстириш, таълим олиш.

Мутахассислик бўйича ўрганиш – махсус ўқитиш усуллари орқали ходимнинг мутахассислик бўйича махсус билим ва тажриба олиш жараёни; турлари – иш ўрнида ўрганиш ва иш ўрнидан ташқарида (махсус хоналарда) ўрганиш.

Ёши улуғларни ўқитиш – актуал, қатнашиш, қайтариш, қайта алоқа.

Майли, мушкул бўлсин сен танлаган йўл,  
Толе ҳам, майлига, келмасин осон.  
Фақат одам қадрин билар одам бўл,  
Бўл инсон дардини билгувчи инсон!..

Эркин Воҳидов

### 4.4. Меҳнат қилиш асослари

XX аср охирида ер юзи аҳолисининг кўп қисмини асосий даромади – ёлланиб ишладан бўлди. Охириги 150 йилда моддий бойликларнинг юксак даражада ўсишига қарамасдан, энг ривожланган давлатлар аҳолиси учун ёлланиш бўйича ишнинг йўқлиги шу жойларда яшаш тарзи пастлигини билдиради. Кўп олимларни илмий тадқиқот ишларининг ҳамда корхона раҳбарларининг кўрсатишича, одамларнинг ёлланиб ишлашларидан асосий мақсад, авваламбор моддий мукофотланишдир.

«Одамлар нима учун ишлайди? Одамларни бор кучларини бериб унумли ишлашларига нима мажбур қилади?» — деган саволларга келганда, фикрлар турли тумандир. Қўйилган саволларга жавоб беришда жуда кўп назарий ғояларга дуч келамиз. Булар юқоридаги саволларга жавоб беришга, меҳнат қилиш асосларининг механизми қандайлигига жавоб беришга ҳаракат қиладилар. Шартли равишда бу назарияларни 2 гуруҳ йўналишга бўлиб қараш мумкин. Биринчи гуруҳдагилар инсонга таъсир қилувчи ташқи омиллар дейишади. Иккинчи гуруҳга кирувчи назариялар — булар инсонга таъсир қилувчи ички омиллар, яъни инсоннинг ички дунёсидир. Унинг талаблари, ҳаракатлари, имкониятлари ва бошқалар шундан келиб чиқади.

Биринчи йўналиш тарафдорларининг (Скиннер, Тейлор ва уларнинг издошлари) фикрича, инсон унга таъсир этувчи ташқи омиллар бўйича ўзини тутати. Шунга асосан, инсонни унинг «иш жойда мукофотлаш, тақдирлаш, жазолаш тизимлари орқали бошқариш мумкин» — деган ғояни илгари сурадилар. Бу ғоя асп бошида кенг қўлланилиб, кейинчалик у катта танқид остига олинди, сабаби «бу ғоя инсоний эмас», — деб танқид қила бошладилар. Натижада олимлар орасида бу усул ўзининг анчагина аҳамиятини йўқотди. Лекин ҳозир ҳам кўп раҳбарлар ўз ходимларини шу йўл билан бошқарадилар. Яъни яхши ишласа — мукофот, ёмон ишласа — жазо. Бу, албатта, тўғри йўлдан бири бўлса керак. Ёмон хулқли инсонни ўз вақтида жазолаш керак.

Иккинчи йўналиш 50—йиллардан бошлаб фаол ривожлана бошлади, ҳамда кўп назариялар ишлаб чиқилади. Улар асосан мойиллик (мотивация) инсоннинг ички дунёсига боғлиқ деб тушутирадилар. Бу йўналиш назарияларнинг баъзилари бутун дунё олимларининг ҳамда бошқариш раҳбарларининг орасида кенг тарқалди. Бу йўналишдаги баъзи назарияларни кўриб чиқамиз.

#### 4.4.1. Маслоу назарияси

Бу назариянинг тўлиқ номи — Маслоунинг талаб қилиш иерархияси назарияси. Америка социологи Абраҳам Маслоу қуйидаги назарияни берди: инсон ўзининг ички дунёси талабларни қондириш учун ишлайди. Инсон талаблари турличадир, ҳамда ўзининг иерархиясига эга. Инсоннинг қўйган талаби қондирилгандан сўнг, ўзининг актуаллигини йўқотади. Маслоунинг фикрича, инсон талабларининг мазмуни турлича бўлган гуруҳга ажратиш мумкин:

1) Инсоннинг физиологик талаблари — бу базис талаблар бўлиб, овқат, сув, иссиқлик, бошпана (уй жой) ва бошқалар киради. Булар унинг ўзи ва авлоди — бола чақаларининг яшаши учун зарурдир.



2) Тинч, осойишта ва бир хилда (бир меъёрда) бўлиш талаблари. Бу инсоннинг физиологик талабларини доимий қондириш учун шарт—шароит бўлиши учун ҳаракат қилишидир. Маълум миқдорда яшаш шароитини сақлаб, ўзининг ҳаётини доим назорат қилиб туришидир.

3) Инсонни атроф—муҳитда танилишга ҳаракат қилиш талаблари, яъни ҳар қандай инсон жамият, халқ орасида обрўли бўлишга ҳаракат қилади. Жамиятнинг бошқа аъзолари билан доимий мулоқотда бўлиши ва улар, орасида обрўли бўлиб кўзга кўринишни хоҳлайди.

4) Жамиятда маълум бир ижтимоий мавқега эга бўлиши учун курашидир, қандайдир «статус» олишга интилишидир. Жамият томонидан инсон меҳнатининг баҳоланишига ҳаракат қилишдаги талаблари.

5) Ўзини кўрсатиш талаби. Инсон ўз қобилиятини, ички имкониятларини ишга солиб, ўзини «бундай ишни фақат мен қила оламан» — деб ўзини танитишга ёки жар солишга ҳаракат қилади.

Бу назария бўйича, инсон ўз физиологик, тинч осойишта талаблари қондирилмаса, ташкилот унинг мотивларига ижобий таъсир қила олади: яъни ойликни ошириши мумкин, уй жой билан таъминлаш мумкин. Ҳар хил имтиёзлар билан инсонга таъсир қилиб, уни бошқариб, ишда олиб қолиш мумкин. Бу Маслоу назарияси амалиётда қийинчилик билан қўлланилади. Сабаби, ходим кўядиган юқори талаблар: маълум бир унвон олиш (масалан, хизмат кўрсатган транспорт ходими) ёки юқори лавозимга эга бўлиши, энг замонавий автомашинага эга бўлиш каби талабларини бажариш ташкилотнинг ишчи кучларини иқтисодий томондан самарали ишлатиш мақсадига мувофиқ келмаслиги мумкин. Ҳаттоки, бу талабларнинг қондирилиш йўллари корхонанинг асосий мақсадига зид бўлиши ҳам мумкин.

#### 4.4.2. Икки омиллик назарияси

Бу Херцберг назарияси деб юритилади. Маслоу назариясининг камчилик томонларини бу назария маълум даражада тўлғази, яъни раҳбар ходимларга уларнинг қўл остидаги ходимларнинг бажарган ишларини рағбатлантириш йўли — йўриқларини амалиётда қандай бўлишлигига ўз кўрсатмаларини беради. Бу назария асосида ҳаётдаги 2 хил омиллар гуруҳи бўлиб, улар инсоннинг меҳнат жарёнларига таъсир этади. Биринчи хил омиллар гуруҳи — бу инсоннинг ишлаш шароитларига ташқаридан таъсир этувчи омиллар гуруҳи. Иккинчи хил омиллар гуруҳи — меҳнат қилишнинг мазмуни билан боғлиқ омиллар гуруҳи.

Биринчи хил омиллар гуруҳига иш шароити, ойлик иш ҳақи, компания томонидан бериладиган ҳар хил имтиёзлар, иш таъминотига кафолат ва бошқа омиллар киради. Бу омиллар етарли

бўлса ҳам, ходимнинг меҳнат унумдорлигига таъсир этмайди. Агар бу омиллар бўлмаса, у вақтда ходимлар ишдан бўшаб кета бошлайди, бошқача қилиб айганда, сиз етарли ҳақ бермасангиз, ходимлар ишдан кетишади.

Иккинчи хил омиллар гуруҳи — бу шундай омиларки, улар ходимларнинг мотивациясига, иш унумдорлигига таъсир этиб, уни юқори даражага олиб чиқиши мумкин. Шунинг учун бу омилларни баъзида мотиваторлар деб ҳам юритилади. Бу омиллар — ечимлар қабул қилишда қатнашиш, ёки бу ечимларга жавобгарлик ҳисси, лавозимлар нарвонидан кўтарилиб бориш, эришилган ютуқларни ижобий баҳолаш ва бошқа омиллар. Бу омиллар бўлмаса ҳам ходимлар ўз ишларини ихтиёрий равишда ташлаб кетмайдилар. Лекин бу омилларнинг бўлишлиги корхоналар учун яхшидир. Уларнинг самарадорлигини оширади. Кейинги вақтларда Херцберг назарияси ҳам танқид қилинмоқда. Булар: назариянинг соддалиги, ҳамда, инсонларни бир—биридан фарқлигини тан олмаслиги, инсонларни ишининг хилма—хиллигини тан олинмаслиги.

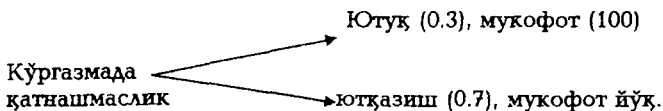
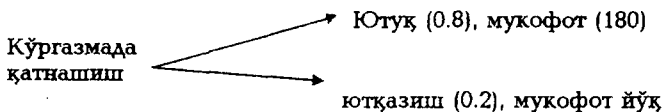
#### 4.4.3. Куттиш назарияси

Инсон бирор ҳаракат қилишда ўз кучини мўлжаллаб кўради. Ҳисоб—китоб ишларини бажариб кўради ва аниқлайди.

1) Унинг талабларини қондиришга қодирми, шунга олиб келадими?

2) Натижага эришишнинг эҳтимоллиги юқори даражадими?

Бошқача қилиб айтганда, инсон бирор ишга қўл урмасдан олдин, ҳамма нарсани мўлжаллаб кўради, қанча куч сарфланиши керак, ундаги ресурслар (хом ашё, пул жамғармаси, вақт ва шунга ўхшашлар) етарлими, ишга қўл урилса, қандай натижа чиқади; эҳтимоллиги қанча, ҳамма—ҳаммасини ҳисоб—китобини қилиб, кейин иш бошлаши керак. Мисол учун, кичик бир масала: навбатда ўтказиладиган кўرғазмада қатнашиш керакми, йўқми, фойдаси қандай?



Бу назарияни қўллашнинг мураккаблигига: инсон ечимларининг ва ўзини тутишлигининг кўп вариантлилиги; унинг ҳиссиётига боғлиқлиги; инсон талабларининг хилма-хиллиги ва турли — туман йўналишда бўлишлиги; кутиладиган натижаларнинг эҳтимолигининг кўплиги ва бошқа сабабларни келтириш мумкин.

#### 4.4.4. Тенглик назарияси

Ҳар бир инсон ташкилот томонидан, унинг меҳнат натижалари тўғри, объектив баҳоланишини истайди. Шу мақсадда ташкилот ҳам, инсоннинг ўзи ҳам, корхонадаги бошқа ходимларнинг меҳнати натижасининг баҳоси билан солиштириб, тенглаштириб кўради. Ҳар бир инсон ўзини ҳамкасблари билан солиштириб, тенглаштириб бир фикрга келади: «тенг ёки тенг эмас». Мисол учун, Ахмедов машина қурилайш заводининг муҳандис — соловчисининг корхона учун 1 ойда келтирган фойдаси 2 млн. сўм ташкил қилади, ҳамда у шундан ойлик маош сифатида 20 минг сўм олади. Унинг ҳамкасби Абдуллаевнинг ҳам ойлик маоши 20 минг сўм, лекин Абдуллаев корхона учун 1.5 млн. сўм фойда келтиради. Ахмедов ўйлаб, фикр қилади: унинг меҳнатини завод яхши баҳолай олмайти ва у Абдуллаевга қараб, ўзининг меҳнат фаолиятига тузатма киритади.

Тузатма киритишнинг бир қанча йўллари бор:

1) ташкилотга ўзининг келтираётган фойдасини ўзгартириш (Ахмедов ўзининг келтираётган фойдасини камайтиради, яъни Абдуллаевдек ишлай бошлайди — секинроқ ишлайди, камроқ вақт ишлайди, «перекур» кўпроқ қилади ва бошқа йўллари ишлатади). Шу йўл билан Ахмедов гуё одилликни, ҳаққонийликни тиклайди. Ёки бошқачароқ бўлиши мумкин. Абдуллаев ўзининг корхонага келтираётган фойдасини кўпайтириши керак (иш сифатини ошириши, унумдорлигини ошириши ва бошқа усуллар билан). Бунинг учун раҳбарият таъсир ўтказиши керак;

2) ташкилот томонидан одилликни тиклаш, яъни Ахмедовни яхши унумли ишлаб, кўп фойда келтирганини мукофотлаш керак, яъни тақдирлаш керак;

3) раҳбарият иккинчи ходим Абдуллаевга таъсир қилиши, уни яхши ишлайдиган қилиши керак (Ахмедов Абдуллаевга яхши ишлаш йўлларини тушунтириб, унумли ишлайдиган қилиши керак. Буни раҳбарият орқали ҳам амалга ошириш мумкин. Охири бўлмаса, уни — Абдуллаевни бошқа ишга ўтказиб юбориш лозим бўлади);

4) солиштириш объектини ўзгартириш, яъни Ахмедов ўзини Абдуллаев билан солиштирмасдан, бошқа инсон билан солиштирсин. Шунда у корхонада адолат билан иш кўрилганига иқрор бўлиб, олдингидай ишлай бошлайди.

Юқорида келтирилган мойиллик назарияларида ҳар турдаги психологик ва физиологик концепцияларни ишлатиб, инсонни меҳнатта лаёқатлигини, меҳнатта нисбатан муносабатини тушунтиришга ҳаракат қилинади. Ҳар қайси назариянинг усулида ўзига яраша кучли ва кучсиз, ижобий ва салбий томонлари бор. Ҳозирги кунга қадар меҳнатта мойиллик универсал (ҳамма боп) назарияси яратилган эмас. Мана, азиз ўқувчилар, сизларга тадқиқот ишлари учун катта бир йўналиш.

Кўрсатиб ўтилган усулларнинг (назарияларнинг) бир қисми маълум бир шароитларда (миллий маданиятда, ташкилотларда, махсус гуруҳларда), қолганлари бошқа шароитларда қўл келади. Раҳбар ходимлар шуни эсда тутишлари керакки, мойиллик — бу мажмуа ҳодиса бўлиб, ҳар бир ходимнинг ўзига хос хусусиятлари билан белгиланади. Корхоналарни самарали бошқариш учун раҳбар ходимлар бу хусусиятларни доим ҳисобга олишлари ва таҳлил қилиб боришлари шарт.

Шуни доим эсда тутиш керакки, ҳеч қачон ҳеч каерда абсолют бир инсон бўлмайди. Шундай экан, ташкилотлардаги ходимларнинг корхонани бошқариш усулларига муносабатлари ҳар хил бўлади ва баъзилари бу усулларни ёқлаб, ҳаттоки, мактаб — ёқлаб чиқса, баъзилари эса, тамом тескари ҳолда бўлишлари мумкин. Бу ерда ўрта мактаб китобларида келтирилган «Афанди, угли ва эшак» хикояси яхши мисол бўла олади.

Шунинг учун раҳбар ходимлар инсонлар билан ишлаётган эканини доим ёдда тутиб, ҳар бир ходимга нисбатан ўзига яраша муомалада бўлиши талаб қилинади. Ҳар бир ходимга инсоний ёндошиш (механик ҳолда эмас) зарур бўлади. Шундагина корхонанинг келажаги ҳақида ўйлаш мумкин ва бошқаришда ҳар қандай ечим қабул қилишда буни ҳисобга олиш керак бўлади.

Ташкилот ва корхоналарнинг ривожланишида инсон асосий роль ўйнайди. Бир томондан инсонлар ўзлари ташкилот, корхонани тузган бўлиши, унинг мақсадларини аниқлаган ва бу мақсадларга эришиш йўлларини ишлаб чиққан бўлади. Иккинчи томондан, инсонлар энг зарур ресурслардир, ҳамма ташкилотлар томонидан ўз мақсадларига эришиш йўлида ишлатиладиган ресурслардир. Бу — ҳар қандай ташкилот ходимларини бошқариш заруриятини кўрсатади.

#### 4.4.5. Мойилликдан амалий ҳолатларни таҳлил қилиш

1. Ахмедова Малоҳат Тошкент Давлат Миллий Университетининг психология факультетини битириб, аспирантурага киради ва ўқишни муваффақиятли тамомлайди. «Меҳнат жамоаларидаги шахслар орасидаги низоларни ечишнинг анъанавий бўлмаган усуллари» мавзусида номзодлик диссертациясини ёқлайди. Тошкентдаги олий ўқув юртиларидан

бирида 10 йил ўқитувчи бўлиб, доцент лавозимида ишлайди, кейин Психологик ёрдам бериш марказига маслаҳатчи лавозимга ишга ўтади. 3 йил давомида Малоҳат ҳар хил оилалардан чиқиб келган тарбияси оғир болаларга амалий ёрдам кўрсатади. Мактаб, оила ва ташкилотларда бўлиб, у ердаги турли – туман можароларни, низоларни етишда ўз маслаҳатларини бериб боради. Малоҳатга бу иш жуда ҳам ёқар эди, чунки ўқиган ва олган назарий билимларини амалиётда қўллар эди, қизиқарли одамлар билан учрашарди, айниқса ёш болаларга ёрдам бериш уни кувонтирар эди. Лекин оладиган ойлиги жуда кам бўлиб, зурга кун кўрар эди. Ана шу кунларнинг бирида бир дугонаси уни «Қўшма корхонанинг ходимлар бўлими бошлиғи» лавозимига ишга таклиф қилди, ойлиги Марказда олаётган ойлигидан 10 баробар кўп эди. Албатта, Малоҳат бу иш билан жуда қизиқиб қолди. Қўшма корхона раҳбарлари билан суҳбатдан ҳам утди, уларнинг таклифига рози бўлиб, бу ерга ишга утди. Уни фақат у ердаги катта масоҳ қизиқтирибгина қолмасди. У ўйларди: «Психологияни ва инглиз тилини билиши, инсонлар билан яхши муомала қила билиши, ўқитувчиликдаги ва Марказдаги уни иш тажрибаси ўтаётган лавозимда, албатта, муваффақиятга эриштиради, ҳамда янги лавозимда чет эллик мутахассислар билан ишлаш, давлат миқёсида кўп шаҳарларда бўлиши ва чет элларга мутахассислик бўйича ўсишга ёрдам беради». Албатта, ҳар қандай инсон бир ишдан иккинчи бир ишга ўтиш жараёнида кўп нарсаларни ўйлаб, тарозига солиб кўради.

Малоҳатнинг биринчи иш куни Қўшма корхонанинг Бош директори билан суҳбатдан бошланди. Бош директор ходимлар бўлими бошлиғи (яъни Малоҳат) дан нималар кутаётганини айтди. Биринчи навбатда нималар билан шуғулланишини тушунтириб берди. Булар – мутахассислик ўқишини ташкил қилиш, ишга қабул қилишни ва ходимлар сонини назорат қилиб бориш, ҳамда керакли ҳужжатларни доимий меъёрда олиб бориш ва назорат қилиб туриш. Бир ҳафтадан сўнг ғарб давлатидан келган бир мутахассис ходимларни бошқариш асослари мавзусида уни бир кун ўқитди, ўргатди. Малоҳат янги лавозимда иш бошлади ва ўргана бошлади. Малоҳат ўйлаганича бўлмай, иш кўп ва оғир эди, кўп нарсани ўқишга ва ўрганишга тўғри келар эди. Ўн соатли иш куни, техник масалалар бўйича узоқ давом этадиган мажлислар (уларни кўпини у тушунмасди), ходимларнинг кўп саволарига жавоб беришлар, уларнинг ариза ва таклифлари, жавоблари, ғарбдаги қўшма корхонанинг бўлимларига ҳар ойда ҳисобот тайёрлаш ва бошқа масалалар. Бу ишларни ўз вақтида сифатли қилиб бажариш учун вақт керак эди. Ана шу нарса Малоҳатга етишмасди. Европа бўлимидан келган мутахассиснинг таклифларини амалиётда қўллаш бўйича фикрлар, таклифлар қилиш бўйича, ҳаттоки, фикрлашга ҳам вақти етишмасди. Натижада, тез орада, биринчи кризис ҳолат

юзга келди. Партнёр (шерик) берган йўл – йўриқ бўйича иш кўриб, иш жараёнида қатнашмайдиган ходимларни қисқартириш керак – деган масалани кўтариб чиқди. Ишлаб чиқариш бўйича директор бу масала юзасидан қаттиқ гапириб, уни ходимлар бўлими бошлиғини тажрибасизликда айблаб, компитент эмас, деб уни койиди, қаттиқ хафа ҳам қилди. Малоҳат бу масалани қайта кўтармади. Бир ойдан кейин уни Бош директор ҳузурига чақириб, «Нима учун ғарбдаги партнёр персонал бўйича ҳар ойда топшириладиган ҳисоботни олмади», – деб сўради ва тушунтириб беришни талаб қилди. Малоҳат иш кўплигидан бу «нарсга эсимдан чиқибди», – деб жавоб берди. Бир ҳафтадан сўнг, яна ҳодиса юз берди. У ишдан ҳар кунгидан олдин кетиб қолди. Бош директор тезкор бир масала юзасидан унга мурожат қилса, у иш жойда йўқ. Бу воқеани эртасига Бош директор уни ҳузурига чақириб «Ходимлар бўлим бошлиғи ишидан норозиман» – деб айтди. Бир ҳафтадан сўнг, Малоҳат «ишдан бўшайман» – деб ариза берди.

Қуйидаги саволлар қўйилади:

- 1) Малоҳатнинг ҳозирги иш ҳолатини қандай тушунтирасиз, нима учун у ишдан бўшаб кетмоқчи?
- 2) Ходимлар бўлими бошлиғининг иш кунлари Малоҳат ўйлаганича бўлди? Энг зарур мутахассислик сифатлари унда бордими, бу лавозимда ишлаш учун унда қандай мотивлар бор эди?
- 3) Қўшма корхона раҳбарлари М. Ахмедовани ходимлар бўлими бошлиғи лавозимига қўйиш қарорини қандай баҳолайсиз? Унинг биографиясида шундай қарор қабул қилишга асос бормиди? Қўшма корхона раҳбарияти нимага эҳтиёт бўлиши керак эди?
- 4) Малоҳат учун ташкил қилинган ўқиш унга керакмиди? Бунда қўшимча тарзда, ёки у (ўқиш) нинг ўрнига нимани таклиф қиласиз?
- 5) Бош директор Малоҳатнинг аризаси билан нима иш қилиши керак?

2. Абдуллаев М. «Инженер сервис» қўшма корхонасига ходимлар бўйича директор лавозимига ишга ўтди. У раҳбарият билан бўлган керакли суҳбатлар давомида ўзига бир нарсани мақсад қилиб қўйди: Унинг биринчи галдаги вазифаси корхонада товон – тўлашнинг янги тизимини яратиш. Шу мақсадда биринчи иш кунидан бошлаб, у асосий жараёнларни таҳлил қила бошлади, яъни корхонада ойлик иш ҳақи бериш тизимини, инженерлик дастгоҳларини сотиш, кўриш ва ўрнатиш (монтаж) ва улар доимий ишлаб туришини таъминлашга хизмат кўрсатиш тизимларини таҳлил қила бошлади. Икки ҳафтада у қуйидаги ахборотни олди:

1) Корхонадаги 204 ходимдан 176 таси ойлик иш ҳақини 7 йил олдинги соатбай ставка – ҳисоблаш усули билан олган. Бунда Бош директор томонидан ўрнатиладиган коэффицентлар ҳисобга олинади;

2) Бир ой давомида ишланган соатлар сони доимий қилиб — 41 соат олинган, ортиқча ишланган соатлар ҳисобга олинмаган;

3) Хизмат кўрсатадиган механикнинг соатбай ставкаси монтажчининг 1,1 ставкасига тенг бўлиб, бу маҳаллий меҳнат бозорида монтажчилар 1,5 — 1,7 марта кўп иш ҳақи олар эдилар — («Инженер сервис» корхонасига нисбатан). Натижада булар ходим оқимиға таъсир қилиб, монтажчи ишға кириши ва бўшаб кетиши йилиға 30% бўлса, механиклар орасида 2% эди;

4) Хайдовчининг соатбай ставкаси — хизмат кўрсатадиган механикнинг 1,2 ставкасига тенг эди. Бошқа ташкилотларда хайдовчилар «Инженер сервис» қўшма корхонасига нисбатан 80 — 200% ойлик иш ҳақи олар эдилар, хайдовчиларнинг оқими (ишға кириши ва бўшаши) йилиға 50% эди;

5) «Инженер сервис» қўшма корхона раҳбарияти Бош директор ўрнатган лавозим бўйича ойлик иш ҳақи олар эдилар; бу «зарур ва иложга» қараб ўзгартирилар эди. Раҳбарият ойлик маошларининг ошиши, одатда соатбай иш ҳақини ўзгартирилиши билан мос тушмас эди. Раҳбариятда ишловчилар оқими йилиға 3% эди;

6) «Инженер—сервис» корхонасида ярим йил ичида сотув бўлими бошлиғи лавозими бўш турди, (ишлашни хоҳловчи одам топилмади). Бу лавозимнинг ойлик маоши Бош директор ойлик маошининг 80% ини ташкил қилади.

Қуйидаги саволларға жавоб беринг:

1. Абдуллаев М. олган ахборотдан қандай хулоса чиқариш мумкин?

2. Корхонада ойлик иш ҳақи ҳисоблашнинг янги тизимини яратиш борасида М. Абдуллаевға биринчи қадам сифатида нимани таклиф қиласиз?

3. Бу корхонаға қандай тизим тўғри келади?

4. Сотув бўлими бошлиғи лавозимини қандай тўлғазиш керак?

#### 4.4.6 Ишда ютуққа эришиш мойиллигини аниқлаш учун тест

Қуйидаги саволларға «ҳа» ёки «йўқ» жавобини беринг.

1. Иккита вариантдан бирини қўллашнинг иложиси бўлмаганда, уни кечиктиргандан кўра тезроқ амалға ошириш керакми?

2. Тошпириқни 100% амалға оширишнинг иложиси йўқлигини сезсам, дарров жаҳлим чиқади.

3. Менинг иш жараёним, худди ҳамма нарсани ҳаритаға чизгандек.

4. Муаммоли ҳолат юзаға келганда, мен охиргилардан бири бўлиб ечим қабул қиламан.

5. Мен икки кун кетма—кет бекорчи бўлиб қолсам, тинчлигимни йўқотаман.

6. Менинг ютуқларим баъзи кунлари ўртачадан пастроқ.

7. Мен бошқаларға нисбатан ўзимға қатъийроқман.

8. Мен бошқаларга қараганда хушмуомаламан.

9. Мен қийин тошшириқни бажармайман деб қутулганимдан сўнг, ўзимни ўзим қийман; чунки мен у ишни бажарганимда албатта ютуққа эришган бўлардим.

10. Мен иш жараёнимда бироз дам олиш учун муҳтожлик сезаман.

11. Ғайрат билан ишлаш асосий мақсадим эмас.

12. Меҳнатдаги менинг ютуқларим доим бир хил эмас.

13. Ҳозирги ишимдан кўра мени бошқа иш кўпроқ қизиқтиради.

14. Мени мақтовдан кўра танбеҳ кучлироқ рағбатлантиради.

15. Мен биламан: «Менинг ҳамкасбларим мени ишбилармон одам деб ҳисоблайдилар».

16. Тўсиқлар менинг қабул қилган ечимларимни мустаҳкамлайди.

17. Менда ҳақиқатгўйликни уйғотиш осон.

18. Мени чин юракдан ишламаётганлигим дарров сезилади.

19. Ишни бажаришда мен бошқаларнинг ёрдами тегади деб ўйламайман.

20. Баъзи вақтларда мен ҳозир қилиниши зарур бўлган ишни бошқа вақтга қўяман.

21. Фақат ўзингга суян.

22. Ҳаётда пулдан зарур нарса кам.

23. Доим, мен бирор тошшириқни бажаришим зарур бўлганда, бошқа нарса тўғрисида ўйлайман.

24. Бошқаларга нисбатан мен мулозаматни яхши кўраман.

25. Меҳнат таътилининг охирида мен одатда хурсанд бўламан, чунки ишга чиқишимга оз муддат қолади.

26. Мен ишга киришганимда, бошқаларга нисбатан яхши, ҳам малакали (квалификация) ишлайман.

27. Берилиб ишлайдиган инсонлар билан мен осон муомала қила оламан.

28. Ишсиз бўлсам, мен ўзимни қўйрга жой топа олмайман.

29. Менга бошқаларга нисбатан жавобгарлик ишларини тез – тез бажаришга тўғри келади.

30. Менинг ечим қабул қилиш тўғри келганда, мен буни яхшироқ бажаришга ҳаракат қиламан.

31. Менинг дўстларим баъзида мени дангаса ҳисоблайдилар.

32. Менинг ютуқларим маълум меъёрда ҳамкасбларимга боғлиқ.

33. Раҳбарнинг кўрсатмасига қарши туриш маъносиздир.

34. Баъзида билмай қоласан, қайси бир ишдан бошлашни.

35. Бирор ишни бажаришда сусткашликка йўл қўйилса, мен чидаб тура олмайман.

36. Мен ўз ютуқларимга катта эътибор бермайман.

37. Мен бошқалар билан бирга ишлаганимда, бошқаларга нисбатан катта натижаларга эришаман.



38. Мен кўпинча қилмоқчи бўлган ишларимни охирига етказмайман.

39. Иши кўп бўлмаган одамларга ҳавасим келади.

40. Раҳбарлик ишларига ва лавозимларга интиладиган инсонларга ҳавасим келмайди.

41. Мен тўғри йўлда туришимга аниқ ишонган вақтимда ўзимни ҳақдигимни исботлаш учун қўлимдан келган ҳамма ишни қиламан.

Тестнинг қалити.

Натижаларни баҳоланг. Ҳар бир 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 – саволларнинг «ҳа» жавобига бир баллдан қўйиб чиқинг. 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39 – саволларнинг «йўқ» жавобига бир баллдан қўйиб чиқасиз. Кейин умумий балларни ҳисоблаб, қуйидагилар билан солиштирилади:

А) 32 – 28 баллар. Сизда ютуққа эришиш учун жуда катта мойиллик бор. Сиз ҳар қандай қаршиликларни енгиб ўтишга тайёрсиз, Сизда мақсад сари интилиш юқори даражада.

Б) 27 – 15 баллар. Кўпчиликка ўхшаш Сизда ютуққа эришиш учун мойиллик ўртача. Мақсадга эришиш учун Сизда вақти – вақти билан катта куч – ғайрат пайдо бўлиб туради. Лекин тезликда бу ҳаракат сўлади. Сиз «қўйган мақсадимга эришиб бўлмайди» – деб ҳисоблайсиз, шунинг учун ҳамма нарсадан воз кечкингиз келиб туради.

В) 14 – 0 баллар. Ютуққа эришиш мойиллиги Сизда жуда оз. Сизнинг тутган мавқеингиз Сизни қониқтиради. Ишда «ёниб» ишламайсиз, Сизнингча, Сизнинг хатти – ҳаракатингиз бўлмаса ҳам иш ўз йўли билан кетаверади.

Азиз ўқувчи! Натижа Сизга маълум. Ана энди ҳаракат Сиздан ҳар бир инсонда чекасиз имкониятлар бор. Сиз ана шуларни ишга солсангиз, юқори натижаларга (А, Б, пунктларга) албатта эришасиз.

### Таянч иборалар

**Ходимларни бошқариш** – бошқаришнинг алоҳида махсус бўлими бўлиб, бунда бошқаришнинг махсус объекти – инсондир, у эса жуда ҳам мураккабдир, уни бошқариш эса, ундан ҳам мураккаб.

**Ходимларни бошқариш тизимлари** бу ташкилотни ўз ходимларига таъсир қилиш йўллари, усуллари, процедураларидир. Бу билан ходимларнинг салоҳиятидан (потенциалидан) юқори даражада фойдаланиб, ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадларига эришишдир.

**Ходимларни бошқаришнинг асосий тизимлари** – ходимларни танлаб ишга қабул қилиш, уларни ўқитиш, малакасини ошириш, бажарган ишларини баҳолаш ва тақдирлаш.

#### 4.5. Ходимларни бошқаришдаги янги шакллар, мослашув

##### 4.5.1. Ходимларни бошқаришдаги янги усуллар

Маълумки, "янги шакллар" тушунчаси шартлидир, чунки замонавий ишлаб чиқаришнинг тараққиёти даврида ҳар қандай янгилик ҳаётга тадбиқ этилгандан кейин, жуда тез моделга айланади ва кенг миқёсда ишлатиш учун ягона нусха бўлиб қолади (яъни эскиради), янги шакллар яратиш борасида яна кураш бошланади (Мисол: ЭҶМ ларнинг I – VI авлодлари, замонавий компьютер).

Ташкилий таркибларнинг турлари:

- 1) гуруҳли (бригадали) ташкилий таркиб;
- 2) бозор тамойилларига оид ташкилий таркиб;
- 3) фирма ичидаги венчурли ва инновацион таркиблар.

Буларни кўриб чиқамиз.

1) Бригадали (гуруҳли) ташкил этиш шакли асосан ишлаб чиқаришга таалуқлидир. Оддий ишлаб чиқариш усулида иш конвейер усулида, вазифавий меҳнат тақсимида тайёрлаш, йиғиш, синов ишлари ва бошқалар бажарилади. Ҳозирги қурилишдаги бригада бўлиб ишлашлар яхши мисол бўла олади. Асосан ҳар бир ишчи бир ёки икки хилдаги операцияни бажаради. Гуруҳли (бригадали) иш услубида барча бригада аъзолари маҳсулотнинг ишлаб чиқаришда иштирок этадилар (яъни бош босқичдан охиригача). Бригада ичидаги муаммо ва қийинчиликлар тезкорлик билан ечилади, бундай қилишнинг имкони бор ва фойдалидир. Бу йўналишда Япон сифат тўғрақлари бутун жаҳонга маълум. Гуруҳларда оз вақт ичида ишларни яхши бажариш усуллари муҳокама қилинади. Уларнинг барча аъзолари ўзларининг ихтиёрий ташаббуслари учун рағбатлантириладилар. Бу йўналишда гуруҳли ташкилий марказлар ҳам бор. Улар бизнес – марказ ҳисобланади. Бу кўпроқ Америка корпорацияларида ишлатилади (масалан, «IBM», «Женерал Моторс» ва бошқалар). Қоида бўйича, бу лойиха марказларида 7 – 25% одам ишлайди. Лойиха учун ажратилган маблағларни ўз хоҳишлари бўйича ишлатадилар, асосий мақсад – катта фойда олишдир (албатта ҳамма ишларни сифатли бажариб).

2) Бозор тамойилларига оид ташкилий таркиб.

Бу компания, фирмалар ичидаги бўлинмалар орасидаги алоқа бўлиб, иқтисодий оқди – сотдининг иқтисодий муносабати дир. Бу моделнинг муаллифи америкалик Дж.Форрестердир. Унинг фикри

бўйича, фирма билан унинг бўлимлари ўртасида ўзаро рақобат бўлмоғи керак, чунки у тараққиётни олдинга суради.

3) Фирма ичидаги венчурли ва инновацион таркиблар. Инглизча сўз — «Venture» — таваккалли иш, таваккалли корхона маъноларини билдиради. Бу ерда ҳаётда кўп ишлатиладиган бир "Таваккалчининг ишини худонинг ўзи ўнгалсин" жумлани келтириш жуда ўринали бўлса керак.

Лойиҳали (дастурли, мақсадли) ташкилий таркибнинг замонавий ўзгарган тури бу венчурли ва инновацион таркиблардир. Бу ҳилдаги иккала ном ҳам маълум даражада бир — бири билан синонимдир. Қоида бўйича таваккалли иш бизнесда инновациялар ишланиши, яъни принципиал янги технологиялар, товарлар ёки хизматлар билан ўзаро боғлиқ. Барча тараққий топган давлатларнинг бозор иқтисодига эга катта фирмалари бу каби таркибларни ўз менежментига (бошқарувида) бунёд этадилар. Изланишлар шуни кўрсатдики, бу келажакка мўлжалланган ўзгарувчан бозор шароитига жавоб берадиган йўлдир. Олдинги ва ҳозир тузиладиган 1 — 3 йиллик шартнома ишлар (айниқса, Москва билан) буларга яхши мисол бўла олади. Фирмада венчурли бўлимнинг тузилиши ва ҳаракат қоидаси худди эркин венчур корхонага ўхшашдир. Маълумки, венчулар кичик бизнеснинг ривожланишига таълуқдир. Уларнинг хусусиятларига қуйидагилар киради:

1) Бу таваккалли бизнес — бу тадбир ўта янги, аввал ҳеч ким томонидан ишланмаган объектни танлайди, ўз капитални (ёки қарзга олинган молиявий воситаларини) ишлатишни таваккал қилиб бошлайди, сарфлайди. Агар муваффақиятга эришса, тадбиркор катта ўлчамдаги ўта юқори даражадаги даромадга эга бўлади.

2) Илмга бой Венчур ўз фирмасига лойиҳани ишлаш ва маҳсулот чиқаришни тайёрлашга катта фирмаларнинг (вазифавий бўлимларига) қараганда 1,3 ёки 2,3 марта тезроқ амалга оширишга эга бўлади. Венчур фирмасида қоидага асосан, лойиҳаларнинг ижобий натижаларини тез боришига қараб иш кўрилади. Ҳамма рационалликка ва охириги натижадаги маҳсулотга бўйсинади. Венчур широларининг биттаси «Агар сен бутун йирик муаммони ечишга тайёр бўлмасанг, унда ҳозирги кунда қўлингдан келадиган масалани еч».

3) Венчур фирмаси барча кичик бизнес дунёсида катта ҳаракатчанликка эга. У эркин ташкилот бўла туриб, иш усулларини ва чизмаларини, жараёнларини ўзгартириш имкониятига эга.

4) Тадбиркорлик «венчур» тушунчасига эгалитидаги энг муҳими, унинг қуйидаги аломатларидир: ишбилармонлик, интилувчанлик, мардлик, таваккалчилик, рақобатчилик билан бўладиган курашдаги жонкуярлиги ва бошқа сифатлари жуда муҳимдир.

Кичик бизнесда муваффақиятли ҳаракат қиладиган венчурлардан келадиган фойда шунчалик каттаки, йирик фирма раҳбарлари улардан ўзига иттифокчи қидира бошлайдилар. Инновацион лойиҳаларни бажариш учун улар билан шартнома ва буюртмалар тузадилар, молиявий ёрдам кўрсатишади. Бу венчур гуруҳнинг ижобий тажрибасини ўтказиш ва фирма ичида керакли инновация бўлимларини яратишдан иборат.

Йирик фирмаларда (корпорацияларда) инновация бўлимларининг турлари кўп. Бу бир қанча омиларга боғлиқ: кўрилаётган лойиҳанинг аҳамияти, уларнинг мақсадли йўналиши ва мураккаблиги, фаолиятининг шаклланиши ва эркинлик даражаси. Баъзи бўлимларни кўриб чиқамиз.

1) Янги маҳсулотни яратувчи бўлим (янги технология бўлими). Бу бўлим фирма учун стратегик аҳамиятга эга янгиликларни яратиш ва киритиш учун бунёд этилади. Бу бўлим расман вазифавий бўлимга киради, бевосита корпорациянинг штаб — квартирасига бўйсинади.

2) Бевосита интеграция бўлими. Асосий вазифаси — стратегик аҳамиятга эга бўлган янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришдир. Бу фирманинг асосий ишлаб чиқариш фаолияти билан чамбарчас боғлиқ бўлади, чунки янги инновацияни амалга оширишда технологик конструкторлик ва бошқа бўлимларнинг хизмати керак бўлади. Шундай қилиб, янгилик яратиш ва уни амалда қўллаш фирма бошқаруви тизимида интеграция қилинади. Бу ташкилотларга сезиларли таъсир кўрсатиб, унинг аъзоларини (ҳодимларини) ахлоқда ўзгаришлар келтириб чиқаради. Агар инновация фирма учун стратегик аҳамиятга эга бўлса ва ҳозирги асосий ишлаб чиқариш билан бутунлай алоқаси бўлмаса, у вақтда янги махсус бўлинма ташкил этилиши мумкин. Бу эса қондага биноан янги маҳсулот яратиш, уни бозорга олиб чиқиш ва агар бу катта даромад келтирса, у ҳолда, махсус бўлим алоҳида эркин бўлимга айлангерилади.

Бу инновациялар унчалик катта эмас аммо улар фирмага келажакда фойда келтириши мумкин. Бу ҳолларда, таваккалчилик ташаббусига эга бўлган микробўлимлар бунёд этилади. Бу бўлимларда (2—5) киши ишлаши мумкин. Агар киритилаётган янгилик катта кўламга эга бўлса, у вақтда фирма раҳбари инновацион бўлимларнинг фаолиятини 5—15 йилгача муддатта режалаштиради.

Фирма раҳбарияти инновацияни диққат эътиборсиз қолдирмайди. Улар фирма учун стратегик аҳамиятга эга бўлмаса ҳам, ундан воз кечмайди. Чунки бундай микроғоялар баъзи бир ишлаб чиқариш жараёнига жуда фойдали такомиллаштирувлар киритиши мумкин. Фирмалар уларнинг муаллифлари билан кенг шартномавий муносабатлар ўрнатишлари мумкин. Янги бўлимларнинг, фирмадаги бошқа бўлимлар билан (анъанавий вазифавий) ўзаро алоқасини боғлаш учун фирмада тез — тез воситачи маркалар ташкил қилиб турилади.

Шундай қилиб, фирмаларда (корпорацияларда) бир қанча венчурли, инновацион ва мослашувчи бўлимлар ишлайди, рақобат бозорида улар фирманинг (корпорациянинг) самарадорлигини таъминлайди.

#### 4.5.2. Таваккалчиликни бошқариш

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида «таваккал» тушунчаси — узоқ мулоҳаза қилиб ўтирмай, «нима бўлса бўлар, ё остидан ё устидан зайлида қилинган ҳаракат» маъносига талқин қилинади.

Таваккалчилик фойдадан махрум бўлиш ва бошқа сабабларга кўра зарар кўриш сингари ёмон оқибатлар рўй бериш эҳтимоли билан ифодаланади.

**Таваккалчилик** — бу оқибатнинг яхши бўлишига умид боғлаб, хавф эҳтимолигини зиммасига олинган ҳолда қилинадиган ҳаракат.

**Таваккалчилик** — бу ресурс ёки даромадни тўла ёхуд қисман йўқотиш хавфи.

**Таваккалчилик** — бу омадсиз оқибатнинг миқдорий баҳоланиши.

Эртанги кун ёки келажақда нима бўлишини олдиндан башорат қилиб бўлмас экан, барча қабул қилинадиган қарорлар таваккалчилик билан боғланган. Шу сабабли таваккалчиликдан қочмаслик керак, балки олдиндан кўра билиб, туғилиши мумкин бўлган хавф даражасини пасайтиришга ҳаракат қилиш лозим.

**Таваккалчилик қандай тавсифланади?**

Амалий жиҳатдан раҳбар ёки тадбиркор ўз фаолиятида:

— мол мулк толофатига

— молиявий йўқотишларга

— даромадлари камайишига

— фойда даражасини аниқлашдаги хатоликларга йўл қўймаслик ва шу жиҳатларни яхшилаш мақсадида турли — туман таваккалчиликка борадилар. Шундай шароитда қайси бир турдаги таваккалчиликни тиклаш, қайси бири кўпроқ самара бериш мумкинлигини аниқлаш кўп жиҳатдан таваккалчилик турларининг илмий асосланган тавсифномасини билишни тақозо этади.

Соф таваккалчилик — салбий (зарур, зиён) ёки лол натижага эришиш эҳтимолини билдиради. Бундай турдаги таваккалчиликка табиат, экология, транспорт ва қисман тижорат билан боғлиқ таваккалчиликлар киради.

Соф таваккалчилик, юқорида тақидлаганимиздек, табиатга, экологияга, сиёсат, транспорт ва қисман тижорат билан боғлиқ бўлган таваккалчиликдан қилинадиган зарарлар киради. Масалан, ер қимирлаши, сув тошқини, довул, эпидемия ва бошқалар туфайли кўриладиган зарарлар.

Тижорат билан боғлиқ таваккалчилик — бу хўжалик субъектларининг тадбиркорлик фаолияти оқибагида эҳтимол қилинадиган зарарлардир. Бундай турдаги таваккалчилик ўз навбатида

ишлаб чиқариш, савдо қисман молия билан боғлиқ бўлган таваккалчиликларга бўлинади.

Ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган таваккалчилик — бу ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолиши ёки бир маромда ишлаши, технологиянинг бузилиши, сифатсиз хом ашё оқибати ёки ходимларнинг сифатсиз ишлашлари эвазига эҳтимол қилинадиган зарар ёки қўшимча ҳаражатлардир.

Савдо билан боғлиқ таваккалчилик — бу ўзаро тўловларнинг кечиктирилиши, шартнома шартларининг бажарилмаслиги оқибатида эҳтимол қилинадиган зарар ёки олинмайдиган даромад.

Валюта билан боғлиқ таваккалчилик бу чет эл валютаси курсининг ўзгариши оқибатида кўриладиган катта зарарни билдиради. Бу таваккалчилик экспорт операцияларини, шунингдек, валюта операцияларини тўғри баҳолаш ўта зарурдир.

Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад — бу корхонани фақат банкротликдан сақлаб қолиш эмас, балки қандай шароитда бўлса ҳам фойдани минимал даражадан паст бўлишига йўл қўймасликдир.

### 4.5.3. Мавзуга тегишли тестлар

#### 4.5.3.1. Сизнинг таваккалчилик қобилиятингиз

Бизнес гўёки ўйинга ўхшайди, шунинг учун тадбиркорни ютуқлари ҳаққоний таваккалга ҳам боғлиқ. Ҳамма одамлар икки тоифали бўлади: эҳтиёткор ва таваккалчи. Эҳтиёткорларда ютуққа нисбатан озроқ имконият бўлади. Одамлар қандай тоифага мансублигини қуйидаги саволларга жавоб бериб, топиш мумкин.

1. Сиз телевизион ўйинлардан бирининг ғолибисиз, деб фараз қиламиз. Қандай ютуқни олган бўлар эдингиз.

А) 200 сўм нақд (1 балл)

Б) 50 процент билан 5000 сўм ютуқ (3 балл)

В) 20 процент имконият билан 1 000 сўм ютуқ (5 балл)

Г) 2 процент имконият билан 10 000 сўм ютуқ (9 балл)

2. Сиз карта ўйинида 5 000 сўм ютқазиб қўйдингиз, неча сўм тиккан бўлар эдингиз:

А) 5 000 сўмдан кам (8 балл)

Б) 5 000 сўм (6 балл)

В) 20 000 сўм (4 балл)

Г) 50 000 сўм (2 балл)

Д) ҳеч нарса, мағлубиятга кўникиш (1 балл).

3. Сиз ХИФ (хусусий инвестиция фонди) акцияларини сотиб олганингиздан кейин унинг курси тўсатдан 25 процент ошди. Қўшимча ахборотларсиз нима қилар эдингиз?

А) қўшимча сотиб олмасдан ёки сотиб юбормасдан ушлаб турар эдим (3 балл)

Б) сотиб, тафовутини олар эдим (4 балл)

В) шу акциялардан кўпроқ сотиб олар эдим (4 балл)

4. Сиздаги акциялар нархи бир ойдан сўнг тушиб кетди. Бироқ ХИФ акцияларнинг асосий кўрасаткичлари ишончли турибди. Сиз нима қилган бўлар эдингиз?

А) яна сотиб оламан (4 балл)

Б) шу акцияларни ушлаб тураман ва яна асли нархига қайтишини кутаман (3 балл)

В) яна кўпроқ ютқазмаслик учун сотиб юбораман (1 балл)

5. Сиз фирманинг етакчи мутахассисиз. Йил охирида икки хил мукофот пули олишингиз мумкин бўлсин. Сиз қайси бирини танлаган бўлар эдингиз?

А) 2 000 сўм нақд (1 балл)

Б) фирма акциясини сотиб оламан (5 балл)

Йиғилган балларни ҳисобланг.

#### Натижалар.

Сиз йиққан баллар қанча кўп бўлса, сиз шунчалик таваккалга мойилсиз.

#### 4.5.3.2. Сиз муаммони қандай ҳал қиласиз?

Бир хил менежерлар ҳар қандай мураккаб масалани тез уддалайдилар, бошқалари эса оддий бошқарув масалаларини ҳам ҳал эта олмайдилар. Сиз қайси тоифадансиз? Келинг текшириб кўрамиз.

1. Ўзингиздаги муаммолар, ташвишлар ҳақида сўзлаб берасиз.

А) йўқ, бу ёрдам бермайди — 3 балл

Б) албатта, агар яхши суҳбатдош бўлса — 1 балл

В) ҳамма вақт эмас, бошқа вақт, улар ҳақида ўйлаш қийин — 2 балл

2. Сиз қанчалик юмушлардан ташвишланасиз:

А) ҳамма вақт оғир — 3 балл

Б) бу хатога боғлиқ — 0 балл

В) ҳамма вақт эмас, бошқа вақт, улар ҳақида ўйлаш қийин — 2 балл

3. Агар Сизнинг кўнлингизни қаттиқ оғритишса нима қилар эдингиз?

А) ўзимни хурсанд тутар эдим, токи ганимларим узоқ вақт эслаб юрсинлар — 0 балл

Б) яхши дўстлар хузурита ошиқаман — 2 балл

В) уйда ўтириб ўзимни «эҳтиёт» қиламан — 4 балл

4. Сизни яқин кишингиз хафа қилса:

А) «Ўзимдан чиққан балого, қайга борай давога» деб айтман — 3 балл

Б) тушунтириш талаб қиламан — 0 балл

В) бошқа бу ҳақида гаширмайман — 1 балл

5. Дақиқаларда — бахт, ишда — муваффақият.

- А) янглишишларни ўйлайман — 1 балл  
Б) ушбу дақиқа тезда ўтиб кетишдан кўрқаман — 3 балл  
В) ҳал қилинмаган муаммоларни эздан чиқараман — 4 балл

6. Рухшунос шифокор ҳақида нималарни ўйлайсиз?

- А) уларга мижоз бўлишни истайман — 4 балл  
Б) кўп одамларга уларнинг ёрдами тегади — 2 балл  
В) одамни ўзи — ўзига катта ёрдами тегади — 3 балл

7. Жанжалдан сўнг нимани ўйлайсиз, қаттиқ аламдан сўнгчи?

- А) ўтган яхши дамларни — 1 балл  
Б) сирли ўч олишни — 2 балл  
В) уруш тўғриси қанча нохушлик бўлгани — 3 балл

Энди йиққан балларингизни ҳисобланг.

7 дан 15 баллгача. Сиз нохуш ахволдан яхши чиқасиз, ҳатто офатдан ҳам, чунки Сиз уларни тўғри баҳолайсиз. Сиз бағри кенг одамсиз.

16 дан 26 баллгача. «Тақдирга тан берасиз». Қўл остингиздагилардан аламингизни оласиз. Улар диққат билан эшитишларини ва бирга ҳам тортишларини хоҳлайсиз. Сиз ўзингизни тутиб олишни ўрганишингиз керак.

27 дан 36 баллгача. Сиз ўз танишларингизни — «бошингизга ёққан қорни» кўрай олмайсиз. Шунинг учун ҳам Сизга улар ёпишиб олишган. Сиз ўзингиздаги барча қудратни ишга солинг. Сизда яхши ниятли ишлар борки, улар муаммоларингизни муваффақиятли ҳал этади.

Таянч иборалар:

1. Гуруҳдан (бригадали) ташкилий тартиб — барча гуруҳ аъзолари ишлаб чиқаришда тўлиқ (бош босқичдан охириг босқичгача) қатнашадилар, ҳамда уларда асосий мақсад — ишларни сифатли, тез бажариб катта фойда олишдир. Бу «сенинг ишинг», бу «менинг ишим» деган гаплар бўлмасдан, «ҳамма зарур бўлганда, ҳар қандай ишни қилиб кетаверади.

2. Венчури ва инновацион таркиб — бу сўзлар синоним бўлиб, асосан кичик бизнес ишларига тегишлидир. Бунда энг муҳими — ишбилармонлик, интилувчанлик, мардлик, таваккалчилик ва рақобатчилик билан бўладиган курашларда энгиб чиқишдир. Корпорацияларда ва фирмаларда бир қанча венчури, инновацион гуруҳлар янги йўналишда ишлаб, уларнинг самарадорлигини таъминлайди.



Ҳеч кимдан ўч олиш пайида бўлмадим.  
«Тузимни тотиб, менга ёмонлик  
қилганларни парвардигори оламга  
тошпирдим».

А. Темур.

## V БОБ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШДАГИ КЕЛИШМОВЧИЛИК, НИЗО, ИХТИЛОФ ВА АСАБУЗАР ҚОЛАТЛАР. УЛАРНИ БОШҚАРИШ

**Бобнинг мақсади:**

- Ихтилоф, келишмовчилик, низоларнинг турлари билан танишиш.
- Уларни ҳал қилиш йўллари аниқлаш.
- Уларни бошқариш усуллари ўрганиш.

### 5.1. Ихтилофлар, келишмовчиликлар, низолар

Республикамызда мулкчилик шакллари ўзгарган ва ўзгараётган ҳозирги шароитда, корхона ва ташкилотларнинг тажрибалари, ҳамда хорижий фирмаларнинг фаолияти шуни кўрсатадики, замонавий раҳбарларга ва ходимларни бошқарувчиларга низолар, келишмовчиликлар ва уларни башорат қилиш ва оддини олиш юзасидан етарли даражада билим ва кўникмалар зарурдир.

Ихтилофларнинг келиб чиқиши, мавжуд бўлиши, уларни бошқариш масалалари юзасидан кўпгина тадқиқотлар олиб борилган. Айрим тадқиқотларда ихтилофларнинг «маънавий отаси» деб Гераклитни ҳисоблайдилар, шунингдек Сократ ва Платонга хавола қилишлар ҳам учрайди. Гегелга, унинг зиддиятлар тўғрисидаги ва қарама-қаршиликларнинг кураши ҳақидаги таълимотига етарли даражада тез-тез мурожаат қилиб турилади. XX аср бошларида бир қатор немис, австриялик ва америкалик социологлар: Г.Зиммел, Л.Гумлович, Д.Смоли, У.Самнер кабиларнинг тадқиқотлари билан ихтилофлар назарияларига асос солинди. Улардан энг машҳур Г.Зиммел бўлиб, у ихтилофларни жамият ҳаётидаги муҳаррар ҳодиса сифатида қараган, ихтилофлар инсон табиатининг хусусиятларидан келиб чиқади ва шахста хос бўлган ҳужумкорлик инстинктдан пайдо бўлади, деб ҳисоблайди.

«Ихтилоф» тушунчаси таърифининг бир қанча турлари мавжуд бўлиб, иккитаси келтириб ўтилади:

биринчи таъриф – классик таъриф бўлиб, 50–йилларда ижтимоий ихтилофлар бўйича Америка мутахассиси Л.Козер

томонидан таклиф қилинган бўлиб, кейинги йилларда ундан кўплаб ихтилофларни таърифлаш учун фойдаланишмоқда;

иккинчи таъриф — муаллифлар Ф.М.Бородкин ва Н.М.Коряк томонидан 80—йилларнинг охирида ишлаб чиқилган бўлиб, ҳозирги вақтда кенг қўлланилмоқда.

Биринчи таъриф — ихтилоф — қадриятлар учун муайян мақом, ҳокимият, ресурслар учун кураш олиб боришдан иборат бўлиб, унда кўзга тутилган мақсад рақибни бетараф қилиб қўйиш, унга зарба бериш ёки уни йўқ қилишдир.

Иккинчи таъриф — ихтилоф — бир—бирига қарама—қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари тўқнашувидан иборатдир.

Бирмунча кейинроқ бориб, ихтилофнинг қуйидаги шакли таклиф этилган:

### Ихтилоф = Ихтилоfli вазият + Ҳодиса

Бизнинг фикримизча бу тўғрироқ бўлиб, ҳақиқатга яқиндир.

Ихтилоfli вазият — томонларнинг бирон бир хусусда қарама—қарши, зиддиятли нуқтаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турли—туман воситалардан фойдаланиши, манфаатлар, истакларнинг бир — бирига мос келмаслиги ва шу кабилардир. Ихтилоfli вазият аста — секин тайёр бўла бошлайди ва шундай шароитга етадики, кичик бир туртки (бирор ортиқча сўз, ибора, арзимас бир воқеа ва шунга ўхшашлар) — ҳодиса юз бериши билан ихтилоф юзага чиқади. Ана шунинг учун, асосан, ихтилоfli вазият юзага келмаслиги учун кураш олиб бориш керак, ҳар хил ўзаро келишмовчиликлар юзага кела бошлаган вақтдаёқ олдини олиш, юмшатиш ва масалани ҳар икки томон учун мақбул вариантда ечиш, яъни умуман олганда, ихтилофларни, келишмовчиликларни бошқариш зарур бўлади. Ихтилофларни келиб чиқишига ҳаётдан кўп мисоллар келтириш мумкин.

Ихтилофлар келиб чиқишининг асосий сабаблари:

- ресурсларнинг чегараланганлиги;
- топпириқларнинг ўзаро боғлиқлиги;
- мақсадларнинг ҳар хилиги;
- тушунчаларнинг турлилиги;
- ахлоқ одоби;
- маълумот даражаси.

## 5.2. Ихтилоф турлари

Ихтилоф турларини кўриб чиқамиз:

1. Антогонистик ихтилофлар — бундан барча қарама—қарши томонларнинг тузилмаси бузилади, ёки томонлар ихтилофда қатнашишдан воз кечадилар.

2. Келишиб ҳал қилинадиган ихтилофлар. Ўзаро манфаатдорликдан келиб чиқиб, муросага келинади (хом ашё етказиб бериш вақтини, турини, сифатини ўзгартириш, қарз билан ёрдам бериш, ён босиш, шарт—шароитларни ўзгартириш, музокаралар билан келишиб ишлаш.

3. Ижтимоий ихтилофлар — кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичдан иборатдир. Улар ижтимоий бирликлар, жамоалар, шахслар манфаатлари ва қарама—қарши тенденцияларнинг кучайишини билдиради.

4. Ташкилий ихтилофлар — шахснинг фаолиятини ташкилий жиҳатдан тартибга солиш, лавозим йўриқномасини тадбиқ этиш, расмий тузилмалар жорий қилиш оқибатида юзага чиқадиган ихтилофлар.

5. Хиссий ёки шахсий ихтилофлар — айрим шахсларнинг қаноатланмаган манфаатлари дарҳол атрофдагилар билан тўқнашувга олиб келади. Бу ихтилофлар одатда хасадгўйлик, душманлик, ёқтирмаслик хис—туйғулари асосида пайдо бўлади ва бу шахснинг мақсадга эришувига ҳалақит беради.

6. Вертикал ихтилофлар — юқоридан пастга қараб ҳокимиятнинг тақсимланиши асосида бўладиган ихтилофлар: бошлиқ — ходим, юқори ташкилот — корхона, кичик корхона — таъсисчилар орасидаги бўладиган ихтилофлар;

7. Горизонтал ихтилофлар — ҳокимиятнинг (ёки иерархий бошқаришининг) бир хил даражадаги раҳбарлар, ўзаро мутахассислар, маҳсулот етказиб берувчилар, истеъмолчилар ва шунга ўхшашлар орасидаги ихтилофлар;

8. Ошқора ихтилофлар — муҳолифларнинг яққол ифодаланган тўқнашувини — жанжаллар, тортишувлар, ҳарбий тўқнашувларни билдиради. Булар ҳар хил меъёрлар (ҳуқуқий, ижтимоий, ахлоқий меъёрлар) билан тартибга солиб турилади;

9. Яширин ихтилоф — бунда қарама—қарши томонлар ўртасидаги агрессив хатти—ҳаракатлар яширин ҳолатда олиб борилади. Ошқора кураш учун уларда етарли ҳокимият ҳам, куч ҳам йўқ. Одатда улар зимдан иш олиб борадилар.

10. Шахснинг ички ихтилофлари — шахснинг ичидаги тўқнашувни бўлиб, ҳар бир инсонда учраб турадиган куч—қувват жиҳатдан бир хил, лекин сабаблари, эҳтиёжлари, қизиқишлари, йўналишлари қарама—қарши бўлган шахс ичидаги тўқнашув. Булар икки ёмон ва яхши нарсадан бирини танилаб олиш бўлиб, буни

ечиш жараёнида кўп куч ва вақт сарфлайди, хиссий таранг(тажанг)лик кескин суратда ортади, ҳатто кишининг хатти – ҳаракатини назорат қилиб бўлмайдиган ҳолатта ҳам келиши мумкин, бу масаланинг моҳиятига боғлиқ. Мисоллар: таътилга чиқиб дам олиш ёки мебел сотиб олиш, иш лавозимини ўзгартириш, иш жойини ўзгартириш, магистратурага ўқишга кириш керакми, ишлаб чиқаришга бориш керакми, аспирантурада ўқишни давом эттириш керакми ёки ишлаб чиқаришга бориш керакми ва шунга ўқшаш жуда кўп мисоллар келтириш мумкин.

11. Гуруҳлараро ва шахслараро ихтилофлар – инсонларнинг ўзаро ва гуруҳ билан ёки гуруҳларнинг ўзаро тўқнашувини билдиради. Ташкилотларда кўпгина формал ва неформал гуруҳлар мавжуд бўлиши мумкин. Ҳатто энг яхши ташкилотларда ҳам бундай гуруҳлар орасида ихтилофлар – конфликтлар келиб чиқиши мумкин. Норасмий гуруҳлар фикрида раҳбарлар уларга адолатсизлик билан қарайдилар деб ўйлайдилар. Шу сабабли мустаҳкамроқ жипслашиб меҳнат унумдорлигини пасаитириш ҳисобига улар билан «ҳисоблашишга» ҳаракат қиладилар. Бундай шароитда четдан келганлар, янги ходимлар, дублёрлар, диссертантлар учун жуда қийин бўлади, қайси гуруҳ билан бўлиш керак, муаммо?! Ҳар доим, айниқса, бундай шароитда ишининг худонинг ўзи ўнгласин!!!

### 5.3. Ихтилофларни ҳал қилиш йўллари

*Юқорида кўриб ўтилган ихтилофларни турларга бўлиш шартли равишда бўлиб, турлар ўртасида қатъий чегара йўқ. Ихтилофлар гоёт даражада турли–туман бўлиб, ҳар хил вазифаларни бажариши мумкин. Бу вазифаларни икки турга ажратиш мумкин: ижобий ва салбий. Масалан, ташкилотнинг ташқи душманга қарши кураш олиб боришни – ижобий томони – ташкилот жамоасининг бирлашуви; салбий томони – енгилган гуруҳлар, душман гуруҳлар деган тасаввурларнинг пайдо бўлиши. Ихтилофни ечишнинг ижобий томони – ихтилофчи томонлар ўртасидаги кескинликнинг юмшатилиши; салбий томони – ихтилофда иштирок этиш учун катта хиссий, моддий ҳаражатлар қилиш кераклиги.*

*Ихтилофларни турларига қараб ҳал қилиш йўллари изланади, қарорлар қабул қилинади. Кейинги кўрсатилган жараёнда ташкилот раҳбарияти, ходимларни бошқариш хизмати, психолог ва ижтимоий бўлим, касаба уюшмаси қўмитаси, милиция, судлар шуғулланишлари мумкин.*

*Ихтилофларни ўз вақтида оператив тарзда ҳал қилиш йўллари излаш керак. Чунки ихтилофларни самарали бошқариш усули топилмаса, қуйидаги оқибатлар ҳосил бўлиши мумкин, яъни*

мақсадга эришишга тўсиқ бўлувчи шароитлар юзага келади – Булар 7 хил:

1. Қоникмаслик, ёмон кайфият, ходимларни ишдан бўшатишни кўпайиши ва унумдорликнинг пасайиши;
2. Келгусидаги ҳамкорлик даражасининг камайиши;
3. Ташкилотдаги бошқа гуруҳлар билан рақобатнинг ошиши;
4. Бошқа гуруҳларни «душман» деб билиб, ўзининг мақсадларини ижобий деб тушуниш;
5. Ўзаро ҳаракатларни йиғиштириб, низолашаётган томонлар билан қўшилиш;
6. Низолашаётган томонлар орасида адоватнинг кучайиши;
7. Асосий мақсадни ҳал қилиш ўрнига «ғалаба» қилишга кўпроқ эътибор бериш.

#### 5.4. Ихтилофларни бошқариш усуллари

*Ихтилофларни бошқаришнинг бир қанча самарали усуллари* мавжуд бўлиб, ҳаммасининг асосий мақсади: ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ – атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатишдир. Ихтилофларни *бошқариш усуллари*ни бир неча гуруҳ тўпламларга бўлиш мумкин:

1. *Шахсга таъсир кўрсатиш усуллари* – ўзининг хулқ – атворини тўғри ташкил эта билишдан, ўз нуқтаи назарини айтишдан, бошқа киши томонидан ҳимоя жавоби кўзғамасликдан иборатдир. Бунда «мен – мулоҳаза» усули катта рол ўйнаб, муайян предмет бўйича ўз муносабатингизни, бошқа шахсга уни айбламасдан ва талаб қўймасдан билдириш усулидир, «Менинг фикримча», «Мени ўйлашимча», «Мени нарсаларимга биров тегишини ёқтирмайман» каби иборалар билан бошқаларга таъсир этиш мумкин. Албатта, вазиятга қараб иш кўриш керак бўлади.
2. *Таркибий, яъни ташкилий ихтилофларни барҳам топтириш усуллари* – яъни ишга доир талабларни тушунтириш, мувофиқлаштирувчи (координацион) ва интеграцион механизмлар, умумташкилий мақсадлар, мукофотлаш тизимлари. Бу усулларнинг номидан кўриниб турибдики, ихтилофларни бошқариш ва бартараф қилишда ишга доир талабларни тушунтириш, ҳар бир ходимнинг ўз вазифаларини аниқ билишлари ва улардан қандай натижалар олинишини, маъсулиятлари, ваколатлари, иш босқичлари нимадан иборат эканлигини яхши билишлари керак. Мувофиқлаштирувчи (координацион) ва интеграцион механизмлар ташкилотдаги таркибий бўлинмалардан унумли фойдаланишни, ўзаро тортишувли масалаларга аралашиб,

уларни корхонанинг умумий ва асосий мақсадидан келиб чиқиб ҳал қилиш керак. Ихтилофларни бошқариш ва ҳал қилишда *мукофотлаш* тизимидан ҳам унумли, ҳам тўғри фойдалана билиш керак. Бу тизим айрим шахслар ва гуруҳларнинг самарасиз хулқ—атворини рағбатлантирмасин. Ташкилотларда, гуруҳларда чин юракдан ишлайдиган, ўз лавозими ва хизмати — вазифасидан ташқари ишларни ҳам юқори савияда сифатли қилиб, «бу менинг ишим» деб *чегараланмасдан*, ҳамма юмушларни бажариб кетувчиларни, албатта, *рағбатлантириб бориш керак* (мукофотлар бериш, лавозимидан юқори кўтариш, ёрлиқлар, ташақкурномалар, орден ва медаллар бериш йўллари).

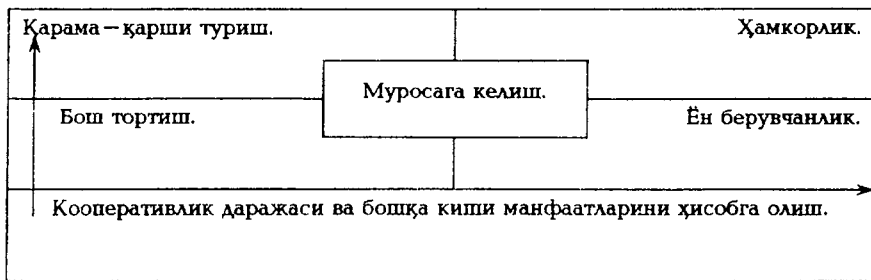
3. *Шахслараро усуллар*, Ихтилофли вазиятларда К.Томас ва Р.Килмени хулқ—атворнинг *бешта асосий услубини* ажратиб кўрсатанлар:

- 1) мослашиш (ён берувчанлик, ўзини четга олиш);
- 2) бош тортиш (қочиш, узоқлашиш);
- 3) қарши курашиш (муросасизлик);
- 4) ҳамкорлик қилиш;
- 5) муросага келиш.

Буларнинг асосини иккита мустақил ўлчов ташкил этади (5.1 — чизма):

— ўз манфаатларини амалга ошириш ва ўз мақсадларига эришиш даражаси;

— кооперативлик даражаси, бошқа томоннинг манфаатларини ҳисобга олиш.



5.1 — чизма. Ихтилофдаги хулқ—атвор иш шакллари  
чизмаси

Услубларни ва чизмани кўриб чиқамиз.

1. Мослашиш, ён берувчанлик ёки ўзини четга олиш — бу усулда ихтилофни ҳал қилиш орқага сурилади, ихтилоф эса

яширин шаклга ўтади. Ихтилоф қисман ҳал қилинади. Масаланинг бундай ҳал қилиниши бошқа томон учун ғалабани билдириши мумкин. Унда ғалабанинг қиймати қандай ва мағлубият нима? — деган саволлар келиб чиқиши мумкин. Бундай ихтилофларни бошқариш — ғоят мураккаб масаладир, чунки бундай мағлубият янги ихтилофларни шакллантириши мумкин.

2. Бош тортиш (қочиш, узоқлашиш). Шахс учун ихтилофни қандай туташи муҳим бўлмаган вақтда шундай йўл тугилади. Ёки вазият жуда мураккаб бўлиб, уни ҳал қилиш учун жуда кўп куч — ғайрат сарф қилинишини талаб қилинса, ёки шахсда ихтилофларни ўз фойдасига ҳал қилиниши учун қатъият етишмаса, шундай усул қўлланилади.

3. Қарши курашиш. рақобат — шахс вазиятни ўзи учун ниҳоятда аҳамиятли, ғалабага эришиш учун ҳамма имкониятлардан тўлиқ фойдаланиш, ўзига қулай бўлган барча воситалардан фойдаланиш (мажбур этиш, ҳокимиятни ишга солиш, бошқа иштирокчиларнинг ўзига боғлиқлигидан фойдаланиш, ўз манфаатлари учун фаол кураш олиб бориш ва бошқалар), мурасасиз кураш олиб бориш.

4. Ҳамкорлик қилиш — шахс ўз манфаатларини ҳисобга олиб, ихтилофни ҳал қилишда барча қатнашчиларни қониқтирадиган ечим излашда фаол иштирок этади. Ихтилофни ҳал қилишда вужудга келган барча келишмовчиликларни ҳар томонлама муҳокама қилиб, барча иштирокчилар манфаатларини эътиборга олган ҳолда, умумий қарор ишлаб чиқишга эришиш — асосий мақсадни ҳал қилади.

5. Мурасага келиш — бу усул мухолифлар бир хил ҳокимиятга эга бўлганда, яхши ечим излашга вақт етарли бўлмаганда, ўзаро ён бериш ҳисобига, маълум муддатга оралиқ ечим, қарор ишлаб чиқилади. Бунда иккала томон ютмайди ҳам, ютқазмайди ҳам дейиш мумкин. Чунки, келишилган ҳолда ихтилофни ҳал қилиш оралиқ ечим топиш билан ҳал бўлади.

Ҳар доим шахс (ёки раҳбар) ихтилофли вазият юзага келишида, уни авж олишида унинг қатнашчилари ўзларини бундан кейинги хулқ — атворини (шакли, усули, қайси лавозимда ишлаши, умуман қаерда ишлаши) танлашлари зарур, шундагина ихтилофларни ечилишида қабул қилинадиган қарор шахснинг (раҳбарнинг) манфаатларига камроқ даражада таъсир қилади.

## 5.5. Музокаралар олиб бориш

Ҳар қандай ихтилофларни ечиш ва бошқариш жараёнида қандай усул қўлланишдан қатъий назар, албатта, музокаралар олиб борилади, улар қарама — қарши томонларнинг ўзаро мақбул ечим топишларига қаратилган бўлади. Музокаралар муваффақиятли ўтиши учун қуйидаги шартларни бажариш зарур:

1) ихтилофда қатнашувчи томонларнинг ўзаро боғлиқлигини мавжуд бўлиши;

2) ихтилоф субъектларининг имкониятларида кўпроқ тафовутнинг йўқлиги;

3) ихтилоф ривожланиш босқичларининг музокаралар олиб боришга мувофиқ келиши (5.1 – жадвал);

4) ихтилофни кўришда, қарорлар қабул қилишда иштирок этувчиларнинг музокараларда қатнашуви.

Ҳар қандай ихтилоф ўзининг ривожланишида бир қанча босқичлардан ўтади (5.1 – жадвал).

5.1 – Жадвал.

Т.н.	Ихтилофнинг ривожланиш босқичлари	Музокаралар олиб боришнинг мумкинлиги
1.	Жиддийлик, келишмаслик	Музокаралар ўтказишга ҳали вақт эрта, лекин ихтилофнинг таркибий қисми аниқланган.
2.	Рақобатчилик, душманлик	Музокаралар ўтказиш оқилона бўлади.
3.	Ҳужумкорлик	Учинчи томон иштироки билан музокаралар ўтказиш.
4.	Зўравонлик, ҳарбий ҳаракатлар	Музокаралар олиб боришнинг иложи йўқ бўлганда агрессив ҳаракатлар қилиш мақсадага мувофиқдир.

Ихтилофларни кўришда ва музокаралар олиб боришда манфаатлари ҳимоя қилинадиган бир неча гуруҳлар бўлиши мумкин (шахсий манфаатларига тегиб ўтилган шахслар ва гуруҳлараро, ишлаб турган қонун асосида манфаатлари ҳимоя қилинадиганлар ва бошқалар)

Музокараларни тўғри ташкил қилиш учун улар бир неча босқичдан ўтиши керак:

1. Музокараларнинг бошланишига тайёргарлик кўриш – ишнинг ахvoli қандай эканлигини аниқлаш, ихтилоф қатнашчиларининг кучли ва заиф томонларини аниқлаш, музокараларни ким олиб боришини аниқлаш ва кимнинг манфаатини ҳимоя қилишини аниқлаш.

Тажрибали музокарачиларнинг кўрсатишича, агар музокарага яхши тайёргарлик кўрилган бўлса, кейинги бутун фаолият



муваффақиятининг 50%и унга боғлиқдир. Шунинг учун тайёргарлик жараёнида кўп масалаларни ечиб олиш керак: музокаралар ўтказишдан мақсад нима, қандай вариантлар бор? Мухолифларнинг ўзаро боғлиқлиги қандай, агар битим тузилмаса, бу уларнинг манфаатларига қандай таъсир қилади? Булардан ташқари тадбирий масалалар ҳам ечилиган бўлиши керак, яъни музокаралар қаерда ўтказилади, унда қандай вазият бўлиши керак, келгусида улар ўзаро қандай муносабатда бўлишади ва шунга ўхшаш кўп масалалар кўрилган бўлиши керак.

2. Музокараларнинг иккинчи босқичида, аввало позицияни танлаб олиш, яъни қандай йўл тутишни олдиндан танлаш. Музокаралар, одатда, ҳар иккала томоннинг ўз истаклари ва манфаатлари ҳақида баёнотларидан бошланади, ҳамда фактлар, далиллар асосида мустаҳкамланади. Агар музокаралар воситачи иштирокида ўтадиган бўлса, у ҳолда воситачи ҳар икки томонга бир хил муносабатда бўлиб, музокарани бошқаради. Ҳар икки томоннинг фикрларини, таклифларини эшитиб, керак бўлганда тўхтатиб туриш, омилларини, вақтни, муросага келиш томонларини, келишиб бўлмаса, унинг оқибатларини аниқлаб, қарорлар қабул қилиш усулларини таклиф қилади.

3. Музокараларнинг учинчи босқичи — ўзаро мақбул ечимни излаш, психологик кураш усулини, ҳамда мухолифларнинг ҳақиқий йўлини белгилашдан иборат. Мухолифларнинг ҳар бири ўзи учун маъқул фактларни тақдим қиладилар, муқобил вариантлар борлигини кўрсатиб ўтадилар, имкони борича ташаббусни ўз кўлларига олишга интилишлар, энг кўп устуналикка эришиши, жуда бўлмаса мувозанатга келишга интилишлар бўлиши мумкин.

Воситачининг асосий вазифаси — музокараларни йўналишини пайқаб олиш, таклифлар излаш ва киритиш, мақбул қарорлар қабул қилишга ҳаракат қилишдан иборат. Ҳамда, музокаралар кескин тус оладиган бўлса, томонларнинг иззат—нафсига тегадиган бўлса, у вақтда бундай аҳволдан қутулиш йўлини топиши керак.

4. Тўртинчи босқич — музокараларнинг тугаши ва боши берк кўчадан чиқишни ўз ичига олади. Музокараларда жиддийлик ортади, вақт оз қолади, қандайдир қарор қабул қилиш талаб этилади. Мухолифларнинг охириги ён босишлари аҳволни тузатиши мумкин, лекин бу ён босишлар олдингиларини бузиб қўйиши мумкин.

Раислик қилувчи ўзига берилган ҳокимиятдан фойдаланиб, сўнгги тартибсизликларни бир келишишга олиб келади ва томонларни муросага келтиради.

Ҳар қандай ихтилофли вазиятларни ҳал қилишда кўп омилларга эътибор бериб, мухолифларнинг хулқ—атворлари, талаб ва таклифлари ҳисобга олиниб, томонларни муросага олиб келишга ҳаракат қилинади.

## 5.6. Асаббузар ҳолатлар ва уларни бошқариш

Стресс — инглизча (stress) сўздан олинган бўлиб, асабийлик, кескинлик деган маъноларни англатади. Бу — турли жисмоний ва ақлий ишлар ҳаддан ошиб кетиб, хавфли вазият туғилган пайтларда, зарур чораларни тезлик билан топишга мажбур бўлганда вужудга келадиган руҳий ҳолатдир. Асабийлик — икки турда намоён бўлади. Биринчиси — шахслараро муносабатларда, иккинчиси — ички (ўз-ўзи билан келиша олмаслик ҳолати) низо натижасида.

Инсон ўзининг эҳтиёжини худбинларча қондирса (шухратпарастлиги, хасадгуйлик, фаровонликка эришув йўлидаги қўрқув), ҳокимиятта интилиш туфайли фаолият кўрсатса, бу иши ўзини мард ва олижаноб деб билган тушунчаларига мос келмаса ва бу уни виждон, адолат ҳақидаги тушунчаларига мос келмаса — шу ҳолатда у ўзи билан зиддиятга киришади, жазавага тушган ҳолатда бўлади.

Энг яқин кишининг ўлими, урушлар, низолар ва шунга ўхшаш тақдир зарбалари, энг долзарб бўлган эҳтиёжларнинг қондирилмаслиги — одамда асабий ҳолатни юзага келтиради.

1936 йилда Канадалик физиолог Ганс Селбе асабийлик концепциясини ишлаб чиққан ва унинг сафдошлари томонидан ҳозир ҳам бу жараён тадбиқ этилмоқда. У асабийлашишни уч bosқичга бўлади: 1 — бошланғич таъсирчанлик (эмоционал) туйғуси (ғалаён); аъзои бадандаги кучларни сафарбарликка тортилиши; 2 — қаршилик кўрсатиш bosқичи; 3 — толиқиш bosқичи.

Умуман олганда, стресс тез—тез учраб турадиган ҳодисадир. Унчалик аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз бўлиб, ҳаддан ташқари ошиб кетган стресс эса шахс учун ҳам, корхона ва ташкилотлар учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадга эришишда муаммолар келтириб чиқаради. Стресс ҳолатини жисмоний, психологик омиллар мажмуи, яъни стрессорлар келтириб чиқаради. Масалан, *жисмоний омиллар* — ишхонасида ҳаддан ташқари юқори ёки паст температурада. Ўткир хилдар, хонанинг яхши ёритилмаганлиги, ҳаддан ташқари шовқинларнинг мавжудлиги ва бошқалар: *психологик омиллар* — ўзаро бири бири билан боғланмаган ва бир хилда шошилиш бўлган хиёма—хил топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги (бу ўрта бўғин раҳбарларига хос).

Ҳаётда стресслар бўлиб туриши туфайли уларни бошқаришни, улар келтириб чиқарадиган зарарни камайтиришни билиш ҳам зарур. Стрессларни бетарафлаштириш усуллари ишлаб чиқилган, яъни ҳар бир ишни режалаштириш (вақт меъёрини ҳисобга олган ҳолда), мунтазам бажариб бориладиган жисмоний машқлар, парhez қилишга одатланиш (организмни керакли витаминлар билан

таъминлаш); психотерапия, медитация ва бўшашиш (йога, дзен — буддизм ва бошқалар).

Стрессларни бетарафлаш бўйича махсус дастурлардан фойдаланиб, уларни бошқариш мумкин. Улар инсонга ўзини яхшироқ ҳис этишга, бўшашиб олишга, ўз кучларини тиклашга ёрдам беради. Америка. Фарбий Европа мамлакатларида бу хилдаги дастурлар ишлаб чиқилган ва тадбиқ этилмоқда. Швецияда 1991 йилги «Ишлаб чиқариш муҳити тўғрисида»ги Қонун меҳнаткашларни ўз иш шароитини ўзгартириб, уни ўзларига мослаштирганликлари учун рағбатлантирилади, маъмуриятга эса, уларга ҳамма соҳада ёрдам кўрсатиш таклиф этилади.

АҚШ Соғлиқни ва касалликларни олдини олиш бошқармасининг маълум қилишича, 750 дан ортиқ хизматчилар штатига эга бўлган корхонанинг 60% стресслар билан кураш олиб бориш дастурларини жорий этишар экан. Фирмаларнинг бошлиқлари стресслар ҳақидаги билимлардан ташкилот даражасида махсус семинарлар ташкил этиб туришар экан. Бўшашиш техникаси, ўзи — ўзини асослаш тадбирлари, хулқ — атворни ўзгартириш усуллари ўқитилган ва ўргатиб борилган. Бундай шароитларда раҳбарлар, ташкилот ва корхона бошлиқлари ўзларини қандай тутишлари керак, ўз қўли остидаги ходимлар билан қандай муомалада бўлишлари кўрсатиб борилади. Стрессларни олдини олишга ва уларни бошқариш усулларига алоҳида аҳамият бериб борилади.

Шундай қилиб, келишмовчиликларни, ихтилофларни, низолар ва стрессларни бошқариш қуйидаги жараёнларни ўз ичига олади:

1 — ташкилот ва инсонлар орасида бўладиган келишмовчиликларнинг табиатини ўрганиш, келишмовчиликларнинг турлари ва уларни ечиш услублари; ўзгаришларни бошқариш;

2 — корхона ва ташкилотларда ўзгаришлар қилишнинг йўллари; ўзгаришларни жорий қилишда ходимлардан фойдаланиш;

3 — корхона, ташкилот ва инсонларда нотинч ҳолат, унинг табиати, келиб чиқишини олдини олиш ва уни бошқариш; ташкилий ривожланиш; ташкилот фаолиятида самарадорликни таъминлаш ва ривожлантириш.

Шахс ёшлик палласида (то 35 ёшигача) ишларида ўз имконияти ва талантини намойиш эта олдимми?

Бу йўналишда мансаб, лавозим поғоналаридан юқорига кўтарилиш мавжуд ва у қуйидаги хусусиятлардан иборат:

1 — юқори лавозимни эгаллаш учун шахснинг хоҳиши. Бу агар шахсда бўлса, у албатта, тўлиқ ўз имкониятларини ишга солади, кечаю — кундуз ўқийди, ўрганади, касбий маҳоратини такомиллаштиришга, иш тажрибасини оширишга ҳаракат қилади;

2 — одамлар билан ишлай олиш маҳоратини доим ривожлантириб боради;

3 — ишга таваккал қилишга ва унинг учун ўзига юқори маъсулиятни олишга тайёргарлик кўради.

Ҳар бир раҳбар ўз ташкилотида мана шу 3 та омиллар ёрдамида ўзгаришлар, янгиликлар қила олиши ва бу йўлда корхона ходимлари, мутахассисларининг жисмоний ва ақлий имкониятини фойдали мақсадга йўналтириш ва бунинг натижасида юқори меҳнат самарадорлигига эришиш мумкин. Австриядаги Квисленд университетининг профессори Ч.Маргерисон ва Англиядаги Кренфилд технология институтининг профессори Э.Какабадзелар тадқиқот йўли билан буни аниқлаганлар ва аниқ хулосага келганлар.

### 5.7. Ташкилий ривожланиш

Ташкилий ривожланиш бу кишиларни ривожлантиришдир, бу беш босқични ўз ичига олади:

1 — бирламчи босқич — ҳаммани аниқ мақсадга йўналганлик, юқори мотив асосида фаолияти, ўзаро алоқаларнинг юқори даражада бўлиши, қарорларнинг тез қабул қилиниши;

2 — ташкил этиш ва ҳамкорлик босқичи — бунда уйғунлашиш ва назорат фаолиятининг ўсиши лавозим бўйича бурч, жавобгарлик, тадбиркорлик, ўзаро ишонч масалалари бўйича фаолиятни аниқ тартибга солиб турилиши, ишда аниқ тизим ва тартибга риоя қилиниши;

3 — уйғунлашиш ва ривожланиш босқичи — ҳар бир ходим ўзгаларнинг меҳнатини тўғри баҳолаши, битта «жамоа аъзоси» эканлигини хис этиши, янги куч ва ғайрат билан ишлаши, меҳнат суръатини ўсиши, дўстона кайфият;

4 — жадал ўсиш босқичи — салбий хусусиятларнинг намоён бўлиши, жавобгарлик хиссининг сусайиши, ахборотлар етишмаслиги, бир — бирини тушунишни йўқолиб бориши, воқеаларни назорат қилиб бўлмайд қолиши, ҳокимият учун курашишнинг кучайиши.

5 — бюрократлашув босқичи — фидойилик билан ишлаш эмас, балки ўзини ишлаётгандек қилиб кўрсатиш ҳолати намоён бўла бошлаши, қоғозбозликнинг кучайиши, ҳар хил иш тўғрисида «ёзма ишлар» нинг кўпайиши, асосий мақсад иккинчи ўринга тушиб қолиши, ҳаражатлар ортиши, қоғозлар «уруши» нинг бошланиши, буйруқларнинг хусусиятини ўзгариши. Натижада, мавжуд ижодкор ақлий кучлар потенциали муаммони бартараф этиш ва тўғри йўл топишга қаратилади.

### 5.8. Амалий ҳолатни таҳлил қилиш

Бу мавзуда 2 та амалий ҳолатни таҳлил қилишни лозим топдик.

1 — мисол. 1997 йил июн ойида катта, кўп миллатли корпорациянинг шўъбаларидан бирига Алекс Фокс Президент бўлди. Шўъба 160 мамлакатда иш олиб борар эди. Ҳар бир давлатда 1 тадан

тезкор компания бўлиб, улар 4 та бўлимни ташкил қиладилар. Алекс Фокс бу вақтгача молия бўйича корпорациянинг Вице–Президенти лавозимида эди. У бизнес мактабни тамомлагандан кейин молия бўлимида 20 йилдан ортиқ ишлаган. Ўз соҳаси бўйича шўъба бўлса ҳам, дунёга танилган ва тан олинган. Унинг молия натижалари корпорация бошлиқларини ва Нью–Йорк фонд биржасининг молия аналитик ходимларини қондирмасди. Буларнинг фикрлари эса, Компания акцияларининг курсини белгилайди.

Алекс Фокс биринчи 4 ойда дунё бўйича кезиб юрди, бўлим ва компания бошлиқлари билан учрашди. Сентябрь бошларида бўладиган ҳар хил ташкилий ўзгаришлар тўғрисида турли туман гаплар тарқалди: а) ҳудудий бўлимларни ёпиш; б) тезкор компанияларни бирлаштириш; в) ходимларни қисқартириш. Айниқса, бу гаплар Европа штаб–квартираси ходимлари орасида алоҳида кўп бўлиб турди.

Бу ерда 100 та ходим ишлаб, кўпчилиги юқори малакали, тажрибали раҳбарлар эди. Сентябрь ўртасида «Фокс видео–конференция ўткази» – деган ахборот берилди. Конференцияга бўлимларнинг Президентлари, Вице–Президентлари ва жуда йирик тезкор компанияларнинг директорлари таклиф қилинди.

Президент 30 минут давомида бўладиган ўзгаришлар тўғрисида гапирди: ноябрда Европа штаб–квартираси бекилиши, ҳудудий бўлимларни ишини қайта кўрилиши ва қўловчи тезкор компанияларнинг бирлаштирилиши тўғрисида.

Шу билан видеоконференция тугади, қатнашганларга саволлар беришга ҳам шароит яратилмади. Эртаси куни Фокс қилган маърузанинг қисқа мазмуни ҳамма тезкор компанияларга тарқатилди. Бундан кейин 2 ҳафта давомида дунёвий штаб–квартирасидан ҳеч қандай ахборот чиқмади.

Саволлар қуйидагилардан иборат:

1. Олинган ахборот шўъба ходимларининг хулқ–одобига қандай таъсир қилди? Европа бўлими ходимларига бу ахборот ва унинг узатилиш тартиби қандай таъсир қилади? Конференциядан кейин 2 ҳафта давомида ходимлар қандай унум билан ишлайди?

2. Танланган чиқишувчанлик усулини қандай тушунтириб бериш мумкин? Сиз қандай ижобий ва салбий томонларини кўраясиз? Алекс Фокс ўрнида бўлсангиз нима иш қилар эдингиз?

3. Бу ҳолатда шўъба раҳбарияти қандай иш қилишлари керак?

2 мисол Воронеж шўъбасида Лопатина М.Ф. бош ҳисобчи вазифасида 20 йил ишлаб, пенсияга чиқди. Бу лавозимга Илья Сидоров ўтди. Бу вақтгача Илья Сидоров иқтисодий таҳлил бўлимида ишларди. Янги лавозимда ишлашнинг учинчи куни электрон почтадан ахборот олди: шўъбада бор нақд пуллар бўйича компаниянинг молия директорига тезлик билан ахборот бериш керак эди. Ахборот тайёрлаш жараёнида Илья Сидоров бир нарсани сезиб қолди. Ярим йил давомида филиал Москвага нотўғри ахборот бериб келган; ҳисоботларда ҳаражатларни камайтириб, резерв фонди ҳажми ошириб

кўрсатилган. Ҳамма ҳисоботларда Бош ҳисобчи ва шўъба директори қўл қўйган. Ҳозир шўъба директори Москвада хизмат юзасидан командировкада.

#### Қўйиладиган саволлар.

1. Ноаниқ ахборот берилишига потенциал сабаблар нималардан иборат?
2. Илья нима иш қилиши керак? Қандай иш тутиши керак?

#### 5.9. Турмушда учрайдиган ҳар хил ҳолатлар ва стресслар бўйича тестлар

1. Қуйидаги 5.2—жадвалда санаб ўтилган ҳоллардан қайси бири охириги йили сизнинг ҳаётингизда бўлиб ўтди. Балларни йиғиб боринг.

#### 5.2—жадвал

Т.р	Ҳаётдаги воқеалар	Баллар
1	2	3
1.	Турмуш ўртоғининг ўлими	100
2.	Эр – хотин ажралиши	73
3.	Турмуш ўртоғининг бирор жойга кетиши	65
4.	Қамоқхонага тушуши	63
5.	Яқин қариндошининг ўлими	63
6.	Қаттиқ жароҳат олиши ёки касал бўлиши	53
7.	Турмуш қуриш	50
8.	Ишхонада ёнгин бўлиши	47
9.	Эр – хотиннинг ярашиши	45
10.	Ишхонадан бўшаб кетиши	45
11.	Оила аъзоларининг хулқида ёки ўз соғлиғида ўзгариш бўлиши	44
12.	Хомиладорлик	40
13.	Сексуал қийинчилик	39
14.	Оилада янги аъзо пайдо бўлиши (туғилиш, фарзандликка олиш, бошқа ердан келиши ва ҳоказо)	39
15.	Ишхонадаги катта ўзгаришлар (банкротга учраш, корхонани қайтадан ташкил қилиниши ва бошқалар).	39
16.	Молиянинг иқтисодиётда катта ўзгариш	38
17.	Энг яқин ўртоғининг (дугонасининг) ўлими	37
18.	Бошқа корхонага ишга ўтиши	36
19.	Турмуш ўртоғи билан жанжалларнинг тўсатдан ошиши	35
20.	Уй сотиб олишга ёки бошқа бирор ишга катта маблағ қўйиш	31
21.	Кредитдан ёки бирор нарсага қўйилган маблағдан	30

	фойдаланишни бекор қилиниши	
22.	Корхонада жавобларлик ишининг катта ўзгариши (юқори лавозимга кўтарилиш, пастга тушиш, бироз силжиш)	29
23.	Оилани ўғил ёки қиз ташлаб чиқиб кетиши	29
24.	Юридик муаммолар юзага келиши	29
25.	Ишхонада катта ютуққа эришиш	28
26.	Хотинингиз ишлаб бошлаши (ишни ташлаши)	26
27.	Бирор жойда ўқишни тамомлаши ёки бошлаши	26
28.	Ҳаётдаги катта ўзгариш	25
29.	Шахсий одатнинг ўзгариши	24
30.	Бошлиқ билан муносабатда қийинчилик	23
31.	Иш шароитининг ва вақтининг катта ўзгариши	20
32.	Яшаш жойининг ўзгариши	20
33.	Бошқа мактабга ўтиш	20
34.	Кўниккан дам олиш турини ўзгартириш	19
35.	Маъитта бориш фаоллигини ўзгариши	19
36.	Ижтимоий фаолиятда катта ўзгариш	18
37.	Катта бўлмаган ҳажмда заём олиш ёки бирор ишга маблағ қўйиш	17
38.	Уйку билан боғлиқ одатларни ўзгариши	16
39.	Бирга истиқомат қиладиган оиладаги аъзоларнинг сонини ўзгариши	15
40.	Овқатланиш билан боғлиқ одатларнинг катта ўзгариши	15
41.	Таътил	13
42.	Янги йилни кутиб олиш	12
43.	Қонун билан боғлиқ катта бўлмаган ёқимсиз воқеалар	11

Қалит:

Ўйинган баллар сони 150 ва ундан кам бўлса, бу ҳаётдаги ўзгаришлар сони кичиклигини, ҳамда соғлиққа таъсир қилувчи «стресс»ларнинг бўлиш эҳтимолиги камлигини кўрсатади.

Агар баллар сони 150 дан 300 гача бўлса яқин икки йил орасида 50% эҳтимол билан айтиш мумкинки, соғлигингизда ёмон томонга катта ўзгаришлар бўлади.

Агар баллар сони 300 дан ортиқ бўлса, кўрсатилган эҳтимолик 80% га кўтарилади.

2. Қуйидаги 5.4— жадвалда ҳаётда учрайдиган ҳар хил ҳолатлар кўринишида баён қилинган. Уларнинг ҳар бири билан диққат билан танишиб чиқинг, ҳамда сизда қайси ҳолатда қандай (таъсир) реакция бўляпти. Жадвалда ҳар қайси ҳолатта мос 6 тадан таъсирланиш тури берилган, ҳамда уларга мос «ҳа», «йўқ» жавоблари кўрсатилган. Бу жадвал билан ишлашдан олдин бир варақ қоғоз олиб, кичик бир 5.3— жадвал чизинг. Ҳар қайси ҳолатда 6 тадан

Ҳолатлар номери	Жавоблар
1	а, а, б, б, а, б
2	б, а, б, а, а, б
3	.
.	.
.	.
18	.

жавоб бўлади. Масалан: 1 — а, а, б, б, а, б.

2 — б, а, б, а, а, б ва ҳоказо.

Олинган жавоблар берилган «калит» билан солиштирилади.

5.4—жадвал

Т.р	Ҳолатлар	Сизнинг таъсирланишингиз	Ҳа	Йўқ
1	2	3	4	5
1.	Сиздан бир меҳмондорчиликда тўсатдан қатнашаётганларга «икки оғиз гапиринг» — деб илтимос қилиб қолишди.	Юрагингиз ураяпти Нервларга таъсир Хурсандчилик Хотиржамлик Хайрон бўлиш Қизариб кетдингиз	б б а а б б	а а б б а а
2.	Сиз учрашувга шошяяпсиз. Йўлда бир танишингиз учраб қолди. У сиздан ўзига тегишли муҳим масалалар бўйича сўраб суриштираяпти.	Дўстларча Қўполик Қўл қалтираши Хотиржамлик Қаноатсизлик Терлаб кетиш	а б б а б б	б а а б а а
3.	Сизни юқори ташкилотга эрталаб соат 8 га чақиришди. Сиз қабул хонага ўз вақтида етиб келдингиз. Лекин Сиз қабул қилишларини бир соат кутишингиз керак экан.	Дўстларча эмас Алам қилиши Ўзини назорат қила билиши Юрак юриши Хурсандчилик Терлаб кетиш	б б а б а б	а а б а б а
4.	Байрам столида сиз пиша идишдаги винони тўкиб юбордингиз.	Хурсандсиз Хайронсиз Бефарқсиз Ўзингизга ғулдирадингиз Табийй кулгу Қизариб кетдингиз	а б а б а б	б а б а б а



5.	Сизни автобусда чиқтасиз кетаётганингиз учун ушлаб олишди.	Қизариб кетдингиз Хотиржамлик Қўл қалтириши Хурсандлик Уятни хис қилиш Табиий кулгу	б а б а б а	а б а а а б
6.	Сиз кечқурунги вақтингизни ресторанда ўтказдингиз. Ҳисоб – китоб қилиш вақтида сезиб қолдингиз, Сизнинг пул солинган ҳаменингиз уйда қолишти.	Кизариб кетдингиз Хотиржамлик Юрак уруши Хурсандлик Хайрон бўлиш Терлаб кетиш	б а б а б б	а б а б а а
7.	Автомашинангизда кетаётганингизда шинаси тешилди. Сиз катта куч билан автомашинани бошқариб тўхтатдингиз.	Хотиржамлик Тажанг бўлиш Терлаб кетдингиз Ўзини назорат қилабилиш Ўзини йўқотиб қўйиш Юрак юриши	а б б а б б	б а а б а а
8.	Сиз уйга келдингиз, эшикни очиб, уйларни поли сувдалигини кўрдингиз.	Хотиржамлик Ҳаракатсиз қолиш Қўл қалтираши Ўзини назорат қила биллиши Тажанг бўлиш Хурсандчилик	а б б а б а	б а а б а б
9.	Сиз имтихон топшираяпсиз. Сиздан имтихон олувчини олдига боришни илтимос қилишяпти. Сиз унинг ёқимсиз ва дўстона бўлмаган овозини эшитяпсиз.	Рангингиз ўчди Қўл қалтираши Хотиржамлик Ишончилик Терлаш Ташвишланмоқ	б б а а б б	а а б б а а
10.	Сиз лифтда кўтариляпсиз. Тўсатдан қаватлар орасида лифт тўхтаб қолди.	Хурсандчилик Хотиржамлик Тажанг бўлиш Юрак уриши Ёмон сезги Аччиқланиш	а а б б б а	б б а а а б
11.	Сиз поездда тошиб олган чемоданни олиб кетяпсиз. Сизга айтиляпти: балки чемоданда портлайдиган қурилама бордир.	Хотиржамлик Хаяжонланиш Ишонч билан Кўрқув Юрак уриши Қўл қалтираши	а б а б б б	б а б а а а

12.	Бир масалани муҳокама қилиш даврида Сиз ўз фикрингизни айтганингиздан кейин ҳамма йиғилганлар сизнинг устингиздан кула бошладилар.	Қизариб кетдингиз Хурсандчилик Хотиржамлик Тажанг бўлиш Ўз ўзини назорат қила билиш Хайрон қолмоқ	б а а б а б	а б б а б
13.	Сиз ўртоғингиз билан уришиб қолдингиз ва ўртоғингиз Сизга: «Бундан буён сени билишни умуман хоҳламайман» — деди.	Хужумкор бўлиш Хотиржамлик Хурсандчилик Ҳаяжонланиш Юрак уриши Ўз — ўзини назорат қила билиш	б а а б б а	а б б а а б
14.	Сиз ишга киришга ариза ёздингиз. Ходимлар бўлимига сизни чақиришди. Сиз хонага кирганингизда ходимлар бўйича назоратчи шундай деди: «Сизнинг аризангиз».	Ҳаяжонланиш Хотиржамлик Тушунарсиз мингиллаш Қизариб кетиш Совуққонлик Хижолат бўлиш	б а б б а б	а б а б а а
15.	Сиз рақсга тушяпсиз. Сизнинг шерингиз: «Сизни жуда яхши рақсчи деб бўлмайди» — деди.	Хурсандчилик Хайрон бўлиш Тажанг бўлиш Қизариб кетиш Совуққонлик Табий қулиш	а б б б а а	б а а а б б
16.	Бирор масалани муҳокама қилишда, қатнашувчилардан бири сизга: «Сиз ўз фикрингизга эга бўлишингиз керак» — деди.	Хужумкорлик Ўзини назорат қила билиш Хайрон бўлиш Терлаб кетиш Совуққонлик Тушунарсиз мингиллаш	б а б а б б	а б а б а а
17.	Инсонлар билан гаплашаётганда сиз тўсатдан ўзингизнинг ҳақиқий мўлжалингизни айтиб юбордингиз. Сўхбатдошлар: «Бу ўйлаб топилган гапини айтди. Бу билан у ўз обрўсини оширмоқчи» — дейишди.	Хайрон бўлиш Қизариб кетиш Тушунарсиз мингиллаш Совуққонлик Хурсандчилик Қўл қалтираши	б б б а б б	а а а б а а
18.	Сиз Тошкентнинг «Ўрикзор» даҳасидаги Карвон сарой бозоридаги 67 — дўкондан «Ҳинд	Хотиржамлик Хурсандчилик Жаҳл чиқиш	а б а	б а б

	чойи — олий навли» деб ёзилган чойдан ҳарид қилиб, уйга келиб чой дамладингиз. Бир маза қилай, — деб ўйлаган эдингиз. Афсуски дамлаган чойингиздан махорка хиди келиб турипти. Оғизга олиб бўлмайди.	Юрак уриши Қўл қалтираши Ўзини назорат қила билиш	б а б	а б а
19.	Бошлигингиз сизнинг ишингиздан норози. Сизнинг хатти — ҳаракатларингизни у танқидий таҳлил қилади.	Хотиржамлик Қизариб кетиш Ўзини назорат қила билиш Хаяжонланиш Тушунарсиз мингиллаш Кулиб хайрон бўлиш	а б а б б б	б а б а а

Жавобларингизни қуйидаги «калит» билан солиштиринг. «Стресс» ҳолатларига сизнинг чидамчилигингизни қандайлигини текшириш учун жадвалда берилган 19 та ҳолатта берилган жавоблардан «а»лар сонини ҳисобланг, ҳамда қуйидаги 5.5—жадвалга қаранг.

5.5 — жадвал

Жавоблардаги «а»ларнинг умумий сони	«Стресс» ҳолатларини ўтказиш қобилияти
88—108	Юқори
60—87	Ўртача
0—59	Паст

### Таянч иборалар

**Ихтилоф** — икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари, бир — бирига қарама — қарши йўналган мақсадлари «манфаатлар», нуқтаи — назарлари, фикрлари тўқнашувидан иборат.

**Ихтилоф** = ихтилофли вазият + ҳодиса.

**Ихтилофли вазият** — томонларнинг бирон — бу хусусда қарама — қарши, зиддиятли нуқтаи — назари, зияддиятли мақсадларга интилиши ва бу мақсадда турли — туман воситалардан фойдаланиши кабилардир. Ихтилофли вазият аста — секин ривожланиб боради ва бирор туртки — ҳодиса орқали ихтилоф юзага чиқади.

**Ихтилофни бошқариш** — ихтилоф юзага чиқмасдан, яъни туртки бўлмасдан, «ихтилофли вазият» ни бошқариш лозим бўлади. Бошқаришнинг усуллари кўп.

Ихтилофнинг турлари турли — туман бўлиб, буларга қуйидагиларни киритиш мумкин: антогонистик ва ноантогонистик,

сиёсий ва ижтимоий, шахсий ва гуруҳлараро, вертикал ва горизонтал, ошкора ва яширин ва бошқа турлари маълум.

Соҳибкирон бобомиз Амир Темурнинг: «Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби бўлган, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши минг—миглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан афзалдир» — деган ҳикматининг бугун ҳам ниҳоятда долзарб эканини барчамиз сезиб—англаб турибмиз.

Халқимиз ўзининг раҳбар биладиган одам, аввало, инсонни яхши кўриши, инсонни ардоқлашини хоҳлайди. Одамларнинг ғам—ташвишларини юрагидан ўтказиб, уларнинг дардига дармон бўлмоғини орзу қилади.

He that converses not, knows nothing.  
Мулоқотсиз ҳеч нарса билмайди.  
Инглиз мақоли

## VI. БОБ. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАР ЖАМОАСИНИ БОШҚАРИШДА АЛОҚА (КОММУНИКАЦИЯ)

### Бобнинг мақсади:

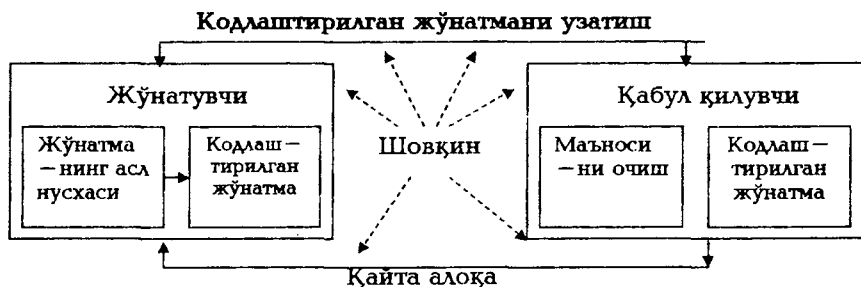
- Жамоани бошқаришда алоқанинг роли. Алоқа жараёни.
- Алоқа усуллари ва шакллари билан танишиб чиқиш.
- Расмий ва норасмий алоқа турлари.
- Ташкилий алоқанинг самарадорлигини ошириш масалалари.

### 6.1. Жамоани бошқаришда алоқанинг роли. Алоқа қилиш жараёни

Алоқа – инсондан, гуруҳдан ёки ташкилотдан бошқа инсонга, гуруҳга ёки ташкилотга ахборот узатиш жараёнидир. Бу ҳар қандай ташкилотнинг фаолият кўрсатиши асосида ётади, ҳамда инсон ресурсларини бошқариш тизимининг ҳамма бўғинларидан ўтиб туради. Замонавий раҳбар ўзининг бир соат иш вақтидан 48 минутини раҳбарият, ҳамкасблар ва қўл остида ишловчилар билан мулоқот қилишга сарфлайди. Шундай қилиб, унинг 80% вақти алоқа қилишга сарф бўлади ва уни юқори даражада самарали бўлиши ташкилотнинг умумий яхши ва даромадли ишлашини таъминлайди.

Ҳамма ташкилий жараёнларнинг самарали фаолиятини таъминлашда алоқа қилиш жараёнининг роли муҳим бўлган ҳолда, алоқа қилишнинг ўзи муҳим жараён бўлиб, у махсус ўрганишни ва алоҳида бошқариш усулларини талаб қилади. Алоқа қилиш жараёни (6.1 – чизма) ахборот жўнатувчини, ахборотни қабул қилувчини ва ахборот алмашуви жараёнини ўз ичига олади.

Ўзининг ғояларини ёки ҳар қандай бошқа ахборотни жўнатувчи уларни одиндан маълум узатиш ва қабул қилиш учун қулай шаклга келтириши лозим: сўзларга айлантирилиши; математик белгиларга; чизмаларга айлантириши керак. Бу жараённи жўнатмани кодлаштириш дейилади. Ахборотни кодлаштирилгандан сўнг, уни бир ёки бир неча каналлар орқали узатиш (жўнатиш) мумкин: почта, телефон, телеграф ва бошқа йўллар орқали жўнатилади. Узатиш каналини танлаш кодлаштириш усулига боғлиқ. Оғзаки ахборот телефон орқали, учрашганда, видеоёзув орқали берилиши мумкин, лекин бунда почта, факс ёки хабарчи (куррьер)лардан фойдаланиб бўлмайди.



6.1. — чизма. Алоқа қилиш жараёни.

Жўнатма қабул қилингандан сўнг, уни маъносини очиш керак. Қабул қилувчи жўнатманинг асл нусхасининг мазмунини олиши керак. Бу қандай аниқлик билан бажарилса, шунча жўнатувчининг ғоялари ва мўлжаллари қабул қилувчига тушунарли бўлиб, алоқанинг самараси яхши бўлади. Ҳаммага маълумки, бир хил ҳаракатдаги белгилар ҳар хил миллий маданиятларда ҳар хил мазмунни кашф этади, ҳаттоки бир — бирига тамоман тескари мазмунни билдириши мумкин, бу эса, бир нечта алоқа инқирозига олиб келган.

Масалан, О шаклида катта ва кўрсаткич бармоқ билан чизиб кўрсатилган белги АҚШда — қўллаб қувватлашни, Африка жанубида камситишни, Тунис ва баъзи араб давлатларида «Мен сени ўдираман» дейишни билдиради.

Жўнатмани маъносини очгандан сўнг, қабул қилувчи жўнатувчи билан қайта алоқага чиқади яъни олинган ахборотга жавоб йўллайди. Алоқа жараёнининг муҳим жойи бу қайта алоқа бўлиб, у жўнатувчига юборган ахбороти тўғри ва тўлиқ қабул қилиндими, агар тушунарсиз ёки маъносини очишда хатоликка йўл қўйилган бўлса, алоқа қилишни яна қайтадан ўрнатиш мумкин. Қайта алоқа йўқлиги ҳам ўзига ҳос қайта алоқани билдиради, лекин бу етарли даражада мазмунсиз, тушунарсиз алоқадир. Қўшма корхона бош директори Регионал директорларининг биридан меморандум хат олди, унда катта миқдордаги шартномалар тўғрисида ёзилган бўлиб, Бош директордан буюртмачига 2,5% сийлов беришга қарши эмаслиги тўғрисида сўралган эди. Бундай сийлов бериш Регионал директорнинг ихтиёрида эканлиги учун Бош директор бу меморандумга жавоб бериш зарур деб топмади. Унинг ёрдамчиси бу жимликни норозилик деб тушунди ва баҳони ўзгартирмади, натижада компания катта даромадли шартномадан қуруқ қолди.

Афсуски, алоқа бу фақат жўнатувчи ва қабул қилувчи ораларидаги жўнатмалар алмашиш жараёнигина эмас. Ахборот узатишнинг тозалигини ва аниқлигини камайтирувчи бир қанча омиллар бор, бу жўнатмаларнинг мазмунига ҳам салбий таъсир қилади. Бундай омилларни алоқага ҳалақит берувчи омиллар ёки шовқин (noise — инглиз сўзидан) деб юритилади. Уларга қуйидагиларни киритиш мумкин: телефон ва радио тизимларининг техник таснифномалари; чет тилини билиш; сўзлаш ва эшитишдаги камчиликлар (дефектлар). Ҳалақит берувчилар (шовқинлар) алоқа жараёнининг исталган босқичида юзага чиқиши мумкин, бу унинг самарадорлигини анча камайтиради. Натижада ташкилотнинг жамоасини бошқариш самарадорлиги пасаяди. Алоқа воситаларида шовқинни камайтиришнинг баъзи усуллари шу бобнинг тўртинчи параграфида кўрилган.

Шундай қилиб, ташкиллаштиришнинг асосида мулоқот қилиш ётади. Ташкилотнинг ҳар бир аъзоси, ҳоҳ у раҳбар бўлсин, ҳоҳ у қоровул бўлсин, алоқа жараёнида қатнашади. Лекин бу қатнашишнинг даражаси ҳар хил; энг асосийси, ташкилот аъзоларининг ҳар бирининг мақсадлари ҳар хил. Ходимлар қуйидаги ҳолатда бир — бирлари билан мулоқотда бўладилар:

- ўзларининг ҳис — туйғуларини билдириш учун (ижобий мақсад);
- ахборот олиш ёки бериш учун (мутахассислик мақсади);
- ташкилотнинг бошқа аъзоларининг ҳуқ — авторларига таъсир ўтказиш.

Охириги мақсад ташкилот жамоасини бошқариш мақсадига тўлиқ мос тушади яъни компания учун зарур бўлган ўз ходимларининг ҳуқ — атворларига эришишдир. Бу ташкилий мақсадларни амалга оширишга хизмат қилади. Шундай қилиб, алоқа қилиш жамоани бошқариш тизимининг асосий элементларидан бири ҳисобланади.

## 6.2. Алоқа усуллари ва шакллари

Анъанавий равишда алоқанинг икки шакли мавжуд: вербал (оғзаки ва ёзма алоқа); новербал (имо — ишора, ҳатти — ҳаракатлар). Вербал алоқада белгилар сифатида инсон тили билан айтган сўзлар ишлатилади. Новербал алоқада ахборот узатилиши инсон гавдасининг ҳаракати орқали берилади. Ўз навбатида вербал алоқа оғзаки ва ёзма шакли бўлинади (6.2 — чизма).

Табиийки, раҳбарлар аввало ўз ходимлари билан мулоқот қилиш учун қандай алоқа турларини танлаши лозим. Махсус тадқиқотларнинг кўрсатишига мувофиқ, алоқа усулларини танлаш узатиладиган ахборотнинг (ресурслар раҳбари қарамоғидаги) хусусиятига ва ахборотни қабул қилувчининг махсус томонларига

боғлиқ (6.3 — чизма). Раҳбарларнинг кўпчилиги алоқа усулларининг бир неча туридан фойдаланишни афзал кўрадилар, чунки улар бир-бирларини тўлдирдилар ва кучайтирдилар. Мисол, бўйсинувчилар билан мажлис ўтказилгандан сўнг (оғзаки алоқа) уларга муҳокама қилинган масаланинг асосий жойларини кўрсатиб меморандум юборилади (ёзма алоқа).

Алоқа тури	Асосий алоқа усуллари (воситалари)
Вербал — оғзаки шаклда	Конференциялар, мажлислар, маърузалар, презентациялар, гуруҳли муҳокама, бирга — бир учрашувлар, норасмий суҳбатлар.
Вербал — ёзма шаклда	Хатлар, меморандумлар, ҳисоботлар, ёзма докладлар, кичик хатлар (хатчалар), қоидалар ва процедуралар, буйруқлар, электрон почталар.
Новербал — имо — ишора орқали	Инсоннинг ҳуқ — атори; юз кўриниши, қараш имо билан, овоз тембри, гавда ҳолати.

## 6.2 — чизма. Алоқа турлари ва воситалари.

Оғзаки алоқа қабул қилувчини диққатини жалб қилиб туриши ва қайта алоқа ўрнатилиши нуқтаи назаридан энг самарали усул ҳисобланади. Ўз навбатида оғзаки алоқа жўнатмани тўлиқ ва аниқ мазмунда етиб борганлигини назорат қилиш имконини жўнатувчига бермайди, чунки бу тизимда ҳалақит Оғзаки алоқа қабул қилувчини диққатини жалб қилиб туриши ва қайта алоқа ўрнатилиши нуқтаи назаридан энг самарали усул ҳисобланади. Ўз навбатида оғзаки алоқа жўнатмани тўлиқ ва аниқ мазмунда етиб борганлигини назорат қилиш имконини жўнатувчига бермайди, чунки бу тизимда ҳалақит берувчи шовқинлар борлиги сабабли рўй беради. Ёзма алоқа энг юқори даражада аниқлик билан ахборот узатишни таъминлайди ва уни узоқ муддат ўзгартирмасдан сақлаш имконини беради. Бу эса, бошқариш назоратини вазифаларини амалга оширишда жуда муҳим ҳисобланади, ҳамда ахборотни қабул қилувчига унга бир неча марта мурожаат қилишга ва аниқлик киритишга имкон беради.

Замонавий ташкилотлар ўз мақсадларига эришиш йўлида алоқа воситалари ва усулларининг ҳамма ютуқларидан амалда тўлиқ фойдаланадилар. Қуйида бешта энг асосий муҳим алоқа воситаларини кўриб чиқамиз: ташкилот ичидаги қонда ва процедуралар, меморандумлар; ходимнинг маълумотномаси; ташкилот ичидаги нашрлар; электрон почта.



Усуллар	Таснифномалар		Узатиш даражаси	Самарали ишлатиш соҳаси
	қайта алоқа	Каналлар		
Шахсий судбат	Тезда	Аудио ва визуал (новербал)	Жуда юқори	Мураккаб алоқа, икки томонли боғланиши талаб қилинади
Телефонда гаплашиш	Тез	Аудио	Юқори	Икки томонли боғланишни талаб қилувчи алоқа
Манзилага юборилган ҳужжат	Секин	Визуал кўринишда (вербал)	Чегара – ланган	Аниқ ва регионал алоқа
Умумий ҳужжат	Жуда секин (тез – тез бўлмайди)	Визуал кўринишда (вербал)	Паст	Ташкилий даражада расмий алоқа

### 6.3 – чизма. Алоқа усуллари ва уларни ишлатилиши.

«Қоида ва процедуралар» ёки «Сидёат ва процедуралар». Булар компаниянинг ёзма ҳужжати бўлиб, ташкилий ҳаётнинг маълум соҳасида ходимларнинг ҳаракат дастурини кўрсатади. Йирик ташкилотларнинг юзлаб процедуралари бўлиб, улар фаолиятининг ҳамма йўналишлари бўйича ҳаракат дастурини билдиради: ишлаб чиқариш; сотиш; ходимларни танлаш; иш ҳақи ўрнатиш; давлат ташкилотлари билан муносабат.

Меморандум. Бу давлат ташкилотидан хусусий секторга келган бўлиб, ташкилотнинг бир ходими бошқага (бошқаларга) расмий хат орқали мурожаат қилишдир. Меморандум ўз ичига қуйидагиларни олади: жўнатувчи ва қабул қилувчининг, ҳамда нусхалари кимга юборилиши ва уни қабул қилувчининг исми, шарифлари, фамилияси, ёзилган муддат ва жўнатманинг мавзуси. Зарур ҳисобланса, қисқача бажариладиган вазифалар ва уларнинг муддатлари кўрсатилади (6.4 – чизма).

Иқтисодиёти ривожланган давлатларнинг компанияларида раҳбарлар билан мутахассислар орасидаги хатли алоқанинг 60–80 % меморандум шаклида олиб борилади.

Ходимнинг маълумотномаси (Employee Handbook – инглиз сўзидан келиб чиққан). Асосан ходим ишлаб турган ташкилот тўғрисидаги асосий ахборотлардан иборат бўлиб, брошюра (китобга, дафтарга) шаклида бўлади. Бундай маълумотномалар АҚШда урушдан олдин чиқа бошлаган.

<b>Меморандум</b>	
<b>Конфиденциально</b>	
<i>Кимга: И.Абдулмаевга, конструкторлик бўлим бошлиғига</i>	
<i>Нусха: Н.Ахмедовга. НИОКР директориغا.</i>	
<i>Кимдан: А.Зокировдан, жамоа директоридан</i>	
<i>Вақт: 12 сентябр 2006</i>	
<i>Мавзу: Ходимларни аттестациядан ўтказиш.</i>	
<i>Эслатаманки, 2006 йилнинг ноябр ойида Сизнинг бўлимингиздаги И.Қодиров ва Н.Маликов ходимларингизнинг навбатдаги аттестациядан ўтказиш муддати келади. Компаниядаги тартибга асосан ходимларингизни бир ой олдин хабардор қилиб қўйишингиз лозим: аттестация куни, вақти ва қаерда ўтказилишини маълум қилиб, уларга аттестация вароғини бериш керак. Бу меморандумга илова қилиб қўйидагилар юборилди: оддинги аттестация натижалари, ҳамда тоза аттестация varaқлари (бланкалар).</i>	
Агар Сизда аттестация ўтказиш билан боғлиқ саволлар бўлса, илтимос, тўғридан тўғри менга мурожаат қилинг.	
<i>Хурмат билан</i>	<i>А. Зокиров</i>

#### 6.4 – чизма. Меморандум кўриниши.

Ҳозирги вақтда улар ривожланган давлатларнинг кўп ташкилотларида алоқа жараёнининг ажралмас бир қисми ҳисобланади. Ходимнинг маълумотномаси уч мақсадни кўзлайди:

- Компаниянинг фалсафасини ва базис қадриятларини, унинг узоқ муддатли ва қисқа муддатли мақсадларини баён қилиш;
- Компания раҳбарияти ходимлардан нима кутаётганини тушунтириш ва компания ўзига қандай мажбурият олаётганини ҳам баён қилиш;
- Маълумотномаларда шундай ахборотлар берилсинки, у компаниядаги ходимларнинг ижтимоий ва мутахассислик ҳаётини енгил қилсин.

Ташкилот ичидаги нашрлар (кўп нусхали материаллар, газеталар, журналлар). Бу ташкилот фаолияти булар боғлиқ, баъзида боғланмаган, ҳар хил, турли туман материалларни ўз ичига олган даврий нашрдир. Улар кўп кишиларга мўлжалланган бўлишига қарамасдан ва мазмунли қайта алоқа ўрнатишга мўлжал олинмаганлигига қарамасдан, улар инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини оширишда асосий қурол бўлиб

хизмат қилади. Мисол қилиб *Дженерал Моторз* корпорациясининг *Саджино* бўлимининг ташкилот ичидаги алоқани бизнес – натижаларга ижобий таъсири тўғрисидаги тажрибасини келтириш мумкин. Бўлим раҳбарияти меҳнат унумдорлигининг пастиги ва ходимларнинг қизиқишлари ҳам паст даражада эканлиги сабабли безовта эди. Махсус ўтказилган тадқиқот натижалари шуни кўрсатдики, қизиқишни паст даражада бўлишлигининг асосида оддий ходимларнинг ва касаба ташкилотининг раҳбариятга ишончи йўқлиги экан. Бу ҳолатни йўқотиш учун ташкилотда ахборот алмашиш жараёнини тубдан ўзгартиришга қарор қабул қилинди. **Биринчидан:** раҳбарият чиқарадиган газетанинг мазмуни ўзгарди: автомобилсозликнинг техник масалалари ўрнига заводнинг конкрет муаммолари ёритиладиган бўлди. Натижада газета ўқувчилари сони юқори даражага кўтарилди. *Саджино* ходимларининг бўлим тўғрисидаги билим даражалари ошди. Бундан ташқари, янги алоқа воситалари ўрнатилди: ҳар бир ходимнинг уйига жўнатиладиган ойлик журнал чиқа бошлади, унда ташкилотнинг иш натижалари тўғрисида ахборот ёритиладиган бўлинди; биринчи бўлин раҳбарлари (бригадирлар, усталар ва бошқалар) учун махсус журнал бўлиб, унда бўладиган муҳим воқеалар тўғрисида ва уларни қўл остида ишловчиларга қандай етказиб бериш йўллари кўрсатиб берилади; ҳар квартада видео – журнал ташкил қилиниб, унда раҳбарлар, мижозлар, буюртмачилар, оддий ходимлар билан бўлган мулоқотлар берилади. Касаба иттифоқи вакиллари билан раҳбариятнинг доимий учрашувлари ва унда корхона фаолиятининг ҳар хил масалалари муҳокама қилинадиган бўлинди. Бу бошқаришнинг муҳим элементига айланди. Бу алоқа соҳасидаги ҳаракатларнинг натижасида оддий ходимлар билан раҳбарият орасидаги ишончсизнинг даражаси камайди, ходимлар оқими ҳам камайди, ўз вақтида маҳсулотни ортиши 100% га ошди, ҳаражатлар камайди.

**Электрон алоқа.** Бу ташкилий алоқанинг тез ривожланиб бораётган воситаси бўлиб, ахборот алмашишни юз баробарларга оширади. Ҳозирги кунда *Хьюлет – Паккард Америка* компаниясининг 97000 ходими бир ойда 20 миллион электрон жўнатмалар билан алмашади. Улар 3 триллион белгилардан иборат бўлиб, мижозлар билан 250 минг электрон алоқалар бажаради. Электрон почта ташкилот ичидаги меморандумларни тўлдиради, яъни адресатлар (манзиллар) кенгайди, (ташкилотнинг ҳар бир ходимини электрон почта учун қутичаси бўлади), узатиш ва қайта алоқа тезлиги ошади, ташкилий ҳаражатлар (қоғозга, почтага, курьерга) камаяди.

Электрон алоқа географияси ҳар хил бўлган ташкилотларнинг ўзаро ҳаракатларини боғлаш муаммосини маълум даражада ечади, бир биридан минг километр узоқдаги ходимларнинг ҳаракатларни бирлаштиришга ёрдам беради. *Прайс Вотерхауз* маслаҳатчи

компания Лотус Ноугес Софтвэре (гуруҳда ишлаш учун компьютер дастури)ни ишлатиб, тўрт кунда таклиф таёрлади, бу унга кўп миллионли шартномани рақобатчилардан ютишга ёрдам беради. Улар эса таклифлар таёрлашга ҳафталаб таёргарлик кўрган эдилар. Ўз навбатида электрон алоқа воситаларини қўлаш, янги муаммоларни келтириб чиқаради. Биринчидан, ходимлар орасида тўғридан тўғри контактнинг (учрашувнинг) камайиши, иш муносабатларида ҳаяжонли моментнинг йўқолишига, меҳнатда инсонпарварликнинг камайишига, бўларнинг ҳаммаси стресс ҳолатларининг кўпайишига, ходимларнинг қизиқишларини сўнишига олиб келади. Иккинчидан, электрон почта орқали бериладиган ахборот ҳажми ходимларнинг, биринчи навбатда раҳбарларнинг, бандлик даражаси ошиб кетади. Ва ниҳоят, кўп ташкилотлар электрон алоқа воситасидан фойдаланганда ахборотларни сақлаш муаммосига дуч келадилар.

### 6.3. Ташкилий алоқа. Расмий ва норасмий алоқа

Ташкилотлар шундай тузилганки, улардаги ахборот алмашуви маълум ички тартиб асосида олиб борилади. Ташкилий тузилма ва маданият ташкилот ичида ким, ким билан ва қандай шаклда мулоқот қилади. Агар бундай бўлмаса, ташкилотда алоқа соҳасида бетартиблик ва чуқур инқироз юз беради.

Ташкилот ходимлари ўз ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун ўзаро ҳаракатда бўлишлари керак, яъни бир бирлари билан мулоқотга чиқишлари керак. Ташкилотнинг умумий ютуғи ва ходимларнинг ишлаб чиқариш ҳуқуқ—атворлари бу мулоқотнинг самарадорлигига кўп боғлиқ. *Кўп миллатли компаниянинг филиалларидан бирининг директори бош офиснинг таъминловчи бўлимига уч кун давомида қўнғироқ қилди, лекин бўлим бошлигини топмади. Тўртинчи маротаба бўлим бошлиғи билан гаплаша олмагандан сўнг, унинг котибасига унинг бошлиғига айтишини, у унга телефон қилишини илтимос қилди. У бир кундан кейин қўнғироқ қилиб аниқладикки, техник воситалар тўлиқ берилмаганлиги сабабли объект буюртмачига топирилмайди ва компания кунига 10 минг доллардан жарима тўлаши лозим бўлади. Агар филиал раҳбари самарали алоқа воситасини танлаганда (факс, электрон почта, котибага телефонда тўлиқ ахборот берганда) бу ортиқча ҳаражатлар (жарима) бўлмас эди. Ҳар бир ташкилот расмий алоқа тизимига эга бўлади. У расмий ташкилий тузилмага мос келиши лозим (6.5—чизма).*



### 6.5— чизма. Расмий ташкилий тузилмага мисол.

Чизмадан кўришиб турибдики, ташкилотда уч йўналишда алоқа ахборотлари бор: юқоридан пастга, пастдан юқорига, горизонтал йўналишда.

Бу йўналишларнинг ҳар бирида ташкилий тузилманинг ҳар хил даражасидаги ходимларнинг ўзаро ҳаракати мавжуд. Шу сабабли ўз мақсадлари, узатиладиган ахборотнинг хусусияти, усуллари, давомийлиги ва оралиқлари билан бир—биридан фарқ қилади (6.6— чизма).

Юқоридан—пастга алоқа бу раҳбардан бўйсинувчиларга ахборот узатилишидир. Мисоллар: Бош директордан ўзининг муовинига, бўлим бошлиғига, ассистентга йўл—йўриқлар юборилиши, ёки полк командирининг батальонларга, роталарга, бўлинмаларга буйруқ берилиши. Алоқанинг бу тури замонавий ташкилотларда энг кенг тарқалган: ўрта бўйин раҳбарлари ўз бўйсинувчиларига 70% дан ортиқ ҳар хил маълумотлар юборадилар; юқори бўйин раҳбарлари ўз иш вақтларининг 50% да бўйсинувчилар билан мулоқатда бўладилар. Юқоридан—пастга алоқа ташкилотини бошқаришда муҳим ҳисобланади, чунки бу орқали ходимларнинг ўз ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришларига, қизиқишларига ва қобилиятларига тўғридан—тўғри таъсир ўтказилади. Натижада ташкилий мақсадларнинг амалга ошишига эришилади. Бунинг асосий мақсади—ташкилот ходимлари нима иш қилишлари (қаерда, қачон ва қандай) кераклиги тўғрисида ахборот беришдир. Шу сабабли юқоридан—пастга алоқа турининг асосий шакли буйруқлар, йўриқномалар,

қонун ва қоидалар ҳисобланади. Юқоридан пастга алоқа турининг муҳим вазифаси — ўтган давр учун ходимларнинг ишини баҳолаш ҳисобланади. Кейинги йилларда кўп ташкилотларнинг раҳбарлари

Тури	Мисоллар	Асосий воситалар
Юқоридан — пастга	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компания миссияси</li> <li>- Йиллик бизнес режа</li> <li>- Ишга қабул қилиш тартиблари</li> <li>- Тарқатишга ва штатларни қисқартишга буйруқ</li> <li>- Аттестация баҳоси</li> <li>- Компания журнали</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Меморандумлар ва ёзма буйруқлар</li> <li>- Оғзаки кўрсатмалар</li> <li>- Чиқишлар</li> <li>- Видеоконференциялар</li> <li>- Нашрлар</li> <li>- Электрон воситалар</li> </ul>
Пастдан — юқорига	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Молия ҳособоти</li> <li>- Шахсий мақсадларнинг бажарилганлиги тўғрисида ҳисобот</li> <li>- Аналитик дафтарча</li> <li>- Рационализаторлик таклифи</li> <li>- Шикоят</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ёзма меморандумлар</li> <li>- Электрон воситалар</li> <li>- Бирга — бир учрашув</li> <li>- Хизмат бўйича ёзув</li> <li>- Телефон алоқаси</li> </ul>
Горизонтал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ҳамкорлик тўғрисида таклиф</li> <li>- Аналитик дафтарча</li> <li>- Бошқа бўлимга маълумотлар бериш</li> <li>Мувофиқлаштириш мажлиси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Электрон воситалар</li> <li>- Ёзма меморандум</li> <li>- Мажлислар</li> <li>- Бирга — бир учрашув</li> <li>- Телефон алоқаси</li> </ul>

#### 6.6 — чизма. Ташкилот ичидаги алоқалар.

корхонанинг ҳамма иш натижалари тўғрисида, рақобатчилар, миждозлар ва ташқи муҳитнинг бошқа элементлари тўғрисида ахборот беришни ҳуш кўрадилар. Булар жамоани бошқаришнинг самарадорлигини оширишни муҳим воситалари ҳисобланади, бу юқоридан — пастга алоқанинг ўзига хос томонларидир.

Юқоридан — пастга алоқа турида ахборот, қоида бўйича, ташкилий тузилманинг ҳамма бўғинларидан ўтади, шу сабабли у йўлда бузилиб, маъноси ўзгариб қолиши мумкин. Бундай ҳолат ахборот юборилганда ҳам, қабул қилинганда ҳам рўй бериши

мумкин. Географияси катта компаниянинг Бош директори сотув ишлари директорини Москва штаб – квартирасининг сотув ишлари билан шуғуланувчи вакиллар билан кўп ишларни мувофиқлаштириш зарурлигига диққатини жалб қилди. Бу ахборот Навосибирскдаги сотув бўйича вакилга етиб келганда, у сотув бўлинималарини йўқотилар экан деб тушуниб, ишдан ўз ихтиёри билан бўшашлик тўғрисида ариза беради. Ахборотта нотўғри маъно бериш (нотўғри тушуниш) (юқоридан пастга алоқа турида) ташкилотга жуда сезиларли даражада таъсир этиб ёмон оқибатларга олиб келиши мумкин. Шунинг учун ахборот узатиш усулини тўғри танлаш жуда катта аҳамиятга эга. Энг «эҳтиёткор» ва самарали усул ҳамма тегишли ходимларга ёзма жўнатма юбориш, видеоконференциялар ўтказиш, кичик гуруҳларда учрашувлар ўтказиш ҳисобланади.

Пастдан – юқорига алоқа. Бу анъанавий равишда ҳамма бўғиндаги раҳбарларнинг ечим қабул қилишида ахборот ролини ўйнаган, чунки бунинг учун жойлардаги аҳволнинг ҳолатини билиш зарур бўлади. Замонавий ташкилотларнинг кўпчилиги статистик ва аналитик ҳисоботлар, маълумотномалар ва бошқалар бўйича ташкилий тизимга эга. Лекин, ким ахборот бериши ва ким қабул қилишига қараб ва уларнинг эгалаган мартабаларига ва бир – бирларига боғлиқлигига қараб ахборотнинг бузилиши (аниқлиги камайиши) мумкин. Бўйсинувчилар, одатда, ўзларининг эришган ютуқларини кўпайтириб, камчиликларини беркитиб ахборот берадилар. Тўғри ахборот беришдан чўчийдилар, булар мартабасини ўсишига ёки тақдирланишига таъсир этади. Натижада олинган маълумот аниқ бўлмайди, бу эса раҳбарларнинг ечим қабул қилиш сифатига таъсир этади ва ташкилотни бошқариш самарадорлиги пасаяди. Пастдан юқорига бериладиган ахборотни сифатини назорат қилиш учун анъанавий усуллар ишлатилади: бир – бирига боғлиқ бўлмаган манбалардан маълум йиғим: ихтиёрий тўпламни танлаб текшириш. Бу иккала усул ҳам ходимга тушунтириш учун хизмат қилади: ахборотни бузиб кўрсатиш, албатта аниқланади ва у инсон тегишли жазосини олади. Лекин, муҳимроғи раҳбарият билан ходимлар орасида бир – бирига ишонч туғдириши керак. Буни юзага келтириш учун юқоридан – пастга самарали алоқа бўлиши лозимки, унда қайта алоқа таъминланиб, ташкилотни бошқаришда оддий ходимлар ҳам қатнашсин. Ишлаб чиқариш вазифасини бажаришда ва ундан ташқарида ходимлар салоҳиятидан фойдаланиш охириги йилларда пастдан юқорига алоқанинг муҳим мақсадларидан бирига айланади. Раҳбарият, ташкилот ичидagi муҳитни ва ахборот оқимини яхшилаш бўйича бўладиган таклифлар билан қизиқади ва манфаатдор бўлади. Бу мақсадларга эришиш учун алоқа воситаси сифатида қуйидагилар ишлатилади: «Таклифлар учун қутилар», улар ходимлар учун қулай жойга қўйилади; «мулоқот» тизими, бунда ходимлар алоҳида

шақда таклифлар ёки саволлар берадилар, раҳбарият унга кўпчилиққа аён равишда жавоб қайтаради; электрон почта учун махсус манзил, у «таклифлар учун қутилар» каби ишлайди; ишчи гуруҳларда ёки бригадаларда учрашув — мажлислар ўтказиш. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, агар оддий ходимлар ўз фикри ва таклифларини очиқ айтиш имконига эга бўлсалар, айниқса, раҳбарият бу таклифларга қизиқиб қараса, уларнинг иш умумдорлиги ва ишга қизиқиши анча ортади.

Горизонтал алоқа бу бошқариш поғонасининг бир хил даражасида турган ходимлар орасида бўладиган алоқа туридир. Бунга Бош директор муовинлари, инсон ресурслари ва сотув бўлим раҳбарлари, конструкторлик бюроси менежерлари орасидаги алоқалар мисол бўла олади. Горизонтал алоқанинг асосий мақсади ходимлар ва бўлимларнинг ҳаракатини мувофиқлаштириш мақсадида ахборот алмашувидир, ёки ташкилотнинг мақсадларини амалга ошириш ва ишлаб чиқариш ҳулқ — атворларини мақбул ҳолатга келтиришдир. Ҳозирги ривожланиш даврида горизонтал алоқанинг аҳамиятини ошириши икки хил тенденцияда кўзга ташланади: бошқариш поғонасининг даражасини камайиши; ечим қабул қилишга ажратилган вақтнинг камайиши. Горизонтал алоқада қатнашадиган томонларнинг бошқариш поғоналаридаги тутган мавқелари бир хил даражада бўлгани учун ахборот алмашувчи вертикал алоқага нисбатан дўстлик шароитида ўтади. Бундай ахборот алмашуви ходимларнинг омилкорлигини ривожлантиришда, уларнинг қизиқишларини орттиришда яхши восита ҳисобланади: вазифавий ишларни амалга оширишда ўзаро бойитиш; муаммоларига бошқа томондан қараш имконияти; ташкилотда ижтимоий контактларнинг кенгайиши. Ўз навбатида бир хил даражада турган ходимлар ташкилий ресурслар учун рақобат қилишлари, раҳбариятни ёки бошқа ходимларнинг диққатини жалб қилишлари мумкин. Бу эса, алоқа жараёнини мураккаблаштиради ва ташкилотнинг иш натижаларига салбий таъсир этади.

Ҳар қандай ташкилотнинг ходимлари расмий ташкилий тузилмада ўзаро ҳаракатларидан ташқари, бир — бирлари билан доим мулоқотда бўладилар, ахборот алмашадилар. Бу уларнинг бажарадиган ишлаб чиқариш вазифаларига тўғридан — тўғри таълуқли бўлмаслиги ҳам мумкин: Бош директор ўзининг машинасини хайдовчиси билан кечаги футбол ўйинини муҳокама қилиши; лифтда кўтарилаётган ҳар хил бўлимнинг ходимлари янги очилган қахвахона тўғрисида фикр алмашишлари; цех бошлиқлари чекадиган махсус жойда квартал режаларининг бажариш имкони йўқлиги тўғрисида куюниб гапиришлари мумкин. Бундай ахборот алмашуви норасмий алоқа тури деб айтилади, бу ходимларнинг ишлаб чиқариш ҳулқ — атворларига катта таъсир ўтказиши. 1970 йил охирида Чикаго районида ёлгон гап — сўзлар тарқалди.



гамбургерлар тайёрлашда Макдональдс қурт тушган гўштлардан фойдаланади деган гаплар тарқалди. Компания раҳбари тезда бу гапларнинг нотўғрилиги ҳақида чиқишлар қилди. Лекин ёлгон ахборот фақат истемолчиларгагина етиб келмасдан (баъзи ресторонларда сотиш ҳажми 30% га камайди), балки компания ходимларига ҳам етиб келди, натижада ўз аризасига мувофиқ ишдан бўшаб кетувчилар сони ортди, компанияда ишлашни хоҳловчилар номзодлар сони ҳам қисқарди.

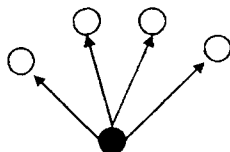
Норасмий алоқанинг алоҳида хусусияти шундан иборатки, у ташкилий тузилмани қандай бўлишидан қатъий назар, бошқариш доғоналарининг ҳамма бўғинларига кириб боради. Бу хусусият ташкилот ходимларининг ҳамма аъзоларини ёлгон ахборот алмашувининг қатнашчиси қилиб қўяди ва унга инсон ресурсларини бошқаришда алоҳида аҳамият беришига тўғри келади. Бу қизиқ туюлиши мумкин, чунки «норасмий алоқа» ва «бошқариш» тушунчаларини бирлаштириш қийин: кўп тарқалган фикр ҳам бор: «норасмий ахборот алмашуви ташкилий муаммоларга кўпинча алоқадор бўлмайди». Ҳаётда эса бундай эмас: Америка олимларининг тадқиқотларига қараганда, 90 % норасмий ахборот алмашуви ташкилий муассасаларга тегишлидир. Шу сабабдан, норасмий алоқа механизмининг раҳбарият тўғри тушуниши ва ундан тадбиркорлик билан фойдаланиши ташкилотни самарали бошқаришининг муҳим шартларидан ҳисобланади.

Норасмий мулоқотнинг асосий усули оғзаки хабар бериш (охирги вақтларда электрон плита кўпроқ ишлатилаяпти). Бунда ахборот тармоғининг бир қатнашувчиси томонидан бошқасига хабар узатилади (юборилади). Бу жараёнда норасмий алоқанинг икки хусусиятини кўриш мумкин: ахборотнинг тез тарқалиши; уни бузиб узатиш хавфининг юқори даражада бўлиши. Бунинг сабабларидан бири тармоқда «бузуқ телефон» қойдасининг борлиги ҳисобланади. Лекин тадқиқотларнинг кўрсатишига қараганда, норасмий ахборот узатишда 75 % ахборот қабул қилувчиларга бузилмасдан етиб келади. Норасмий алоқа тармоғида занжир кўринишида ахборот бузилмайди, яъни А ходим — Б ходимга, Б ходим — В ходимга ва бошқалар кўринишида берилмайди; бир — қанча ходимлардан алоқа жараёнида қатнашувчиларга ахборот узатилади (6.7 — чизма, а ва б).

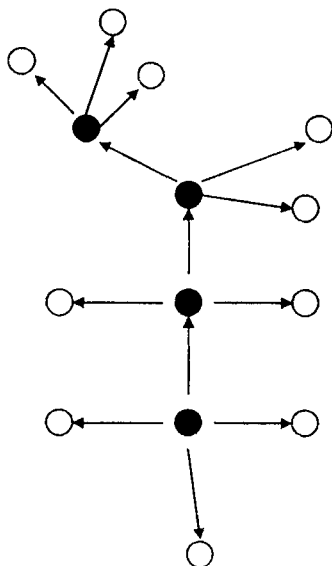
Ғийбат тармоғида а) бир ходим алоқа жараёнининг ҳамма қатнашувчиларини хабардор қилади. Бу тармоқ катта бўлмаган ташкилотларга тегишли бўлиб, электрон плита ишлатилса, кўп ходимларни жалб қилиш мумкин. Бу ерда ахборот манбаи бир ходим бўлгани учун, ахборот узатиш юқори тартибда ва аниқликда бўлади. Раҳбарият томонидан бундай тармоқлардан жуда муҳим ва ходимларга таъсирли ахборотларни тарқатиш учун самарали фойдаланиш мумкин (масалан, ташкилий ўзгаришларга тайёргарлик кўриш). Агар ходимлар алоқа тармоқларининг

марказини билсалар ва улар билан самарали алоқа ўрнатиш қобилиятлари бўлса, бу жараён янада самарали бўлади.

а) гийбат — тармоқ



б) кластер — тармоқ



6.7 — чизма. Норасмий алоқа тармоқларининг кўриниши.

Кластер б) тармоғи турида бир қанча ходимлар ташкилотнинг гуруҳ аъзоларини хабардор қиладилар. Бу тармоқ тури йирик ташкилотларга ва уларнинг бўлимларига тегишли бўлиб, ахборотнинг бузилиш даражаси юқори, ҳамда раҳбариятнинг таъсир қилиш даражаси қийинроқ кечади. Лекин бу таъсирни амалга ошириб бўлмайди деган гап эмас, чунки ахборот манбаи бўлиб, маълум гуруҳ одамлар ҳисобланади.

Ҳаммага яхши маълумки, ходимларнинг ишлаб чиқариш хулқ — атворларига ва қизиқишларига ёлгон ахборотларни (шов — шув бўлмаган гапларни) тарқалиши салбий таъсир қилади. Ҳар қандай ташкилот раҳбарияти бундай ҳолларнинг самарасини бетарафга (нейтрал ҳолатга) айлантиришга доим тайёр туриши лозим. Тадқиқотларнинг кўрсатишига қараганда, шов — шувларга қарши курашишнинг энг таъсирли усули тезлик билан уларнинг ёлгонлигини конкрет фактлар асосида исбот қилиб кўрсатишдир. Агар буни қисқа муддатда бажаришнинг иложи бўлмаса, у вақтда раҳбарият тактикани ўзгартириш керак. Шов — шувларни

ёлгонлигини тўғридан – тўғри исботлаш ўрнига, ходимларнинг диққат – эътиборини ёлгон хабар тарқалишига сабаб бўлган муаммонинг ечиш томонларига қаратиши лозим. Юқорида келтирилган мисолда маҳсулотларнинг сифатини назорат қилиш, ишлаб – чиқариш усуллари, маҳсулотларни сақлаш ва ташиш усуллари тўғрисида ахборот берилиши Мақдональдсни инкироз ҳолатидан чиқишига катта ёрдам беради.

#### 6.4. Ташкилий алоқанинг самарадорлигини ошириш

Ташкилий алоқанинг сифати тўғридан – тўғри ходимларнинг ишлаб чиқариш хуқ – атворларига таъсир қилади, ҳамда жамоани бошқаришнинг бошқа жараёнларининг ишлашига таъсир этади: танлаш ва ишга қабул қилиш; ўстириш ва ривожлантириш, баҳолаш ва ҳақ тўлаш. Замонавий ташкилотларни ахборотлашувини ошириш ва ташқи муҳитда ўзгаришларнинг тезлашиши бошқарувда алоқа аҳамиятини янада оширади. Ҳозирги замонда рақобатда афзалликка эга бўлишнинг муҳим манбаи ташкилий алоқанинг самарасини ошириш ҳисобланади.

Ташкилот ичидаги алоқанинг самарадорлигини ёки бу жараёнга сарф қилинадиган ташкилий ресурслар (молия, инсон, моддий) қандай даражада ташкилот мақсадларини амалга оширишга таъсир қилади, бу кўп омилларга боғлиқ. Уларни икки катта гуруҳга ажратиш мумкин: шахсий ва ташкилий.

Шахсий омиллар деб, ташкилотнинг ходимлари билан боғлиқ ҳамма нарсага айтилади, уларнинг барча қизиқишлари ва қобилиятлари, ахборот алмашувида қатнашишлар ҳам киради. Тадқиқотлар кўрсатадики, алоҳида ходим даражасида алоқанинг самарасини камайтирадиган бир қанча муаммолар (алоқа тўсиқлари) бор (6.8 – чизма). Тажрибадан ўтган бир қанча стратегиялар борки, улар ташкилот ходимларининг даражасида алоқанинг тўсиқларини етарли даражада енгиб, унинг самарадорлигини оширади. Биринчидан, ташкилотлар ўз ходимларининг алоқа кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида маҳсус аҳамият беришлари керак. Зарурий муҳим кўникмаларга қуйидагиларни киритиш мумкин: фаол эшитиш ва қайта алоқа ўрнатиш. Фаол эшитишнинг мазмуни шундан иборатки, унда эшитувчининг қобилияти гашираётган инсонга ёрдам беришда аён бўлади. Яъни у айтмоқчи бўлган фикрини олдин айтмоғи керак. Фаол эшитишнинг бир қанча тамойиллари бор:

- а) гашираётган одамни бўлмаслик, у гашираётганда гап бошламаслик керак;
- б) суҳбат қурувчини ўзига яқинроқ ўтказиш;
- с) дўстлик муҳитини яратиш;

- d) чалғитадиган омилларни олиб ташлаш ёки нейтрал ҳолатга келтириш; четдагиларни аралаштиришга кзчт қўймаслик;
- e) суҳбатдошни қизиқтириш ва уни ҳурматини намойиш қила билиш;
- f) сабрли, тоқатли бўлиш ва ахборот олиш жараёнида баҳс қилмаслик;
- g) саволлар бериш

Алоқа тўсиғи	Сабаблар	Мисоллар
Фақирлик	Инсонлар ўз тажрибаларидан, тутган мавқеи – ларидан келиб чиқиб тушунадилар.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• техник воситани ишдан чиқиши сабабли инженер бўлими ва цех бошлиғи орасидаги конфликт,</li> <li>• ходимнинг ттестация баҳоси ва унинг раҳбари</li> </ul>
Семантика (маъно)	Махсус шева ёки диалектдан фойдаланиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сотув бўлими билан конструкторлик бюроси орасидаги ёзишма,</li> <li>• Молия директорини цех раҳбарлари билан учрашув – мажлис</li> </ul>
Бир тарафлама берилган баҳо	Қабул қилувчи. Ўтган тажрибага асосан жўнатувчини баҳолаши.	Лойиҳа раҳбари билан гуруҳ ходимларининг самарасиз алоқаси туфайли лойиҳани амалга оширишда ўсиш йўқлиги (раҳбарни омилкор деб ҳисоблашлар).
Алоқа кўникмалари	махсус ўқитишни йўқлиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• филиал директорини аналитик ҳисобот тайёрлашга қобилиятсизлиги,</li> <li>• сотув бўлими вақилини компьютерни билмаслиги.</li> </ul>
Маданий фарқланиш	қадриятлардаги анъаналардаги ва тарбиядаги фарқлар	мажлисга 10 минут кечикиб келган францияли бўйсинувчи билан америкали раҳбар орасига конфликт

### 6.8 – чизма. Шахсий алоқа тўсиқлари.

Алоқа жараёнини икки томонлама қилувчи, қайта алоқа унинг самарасини оширади, ҳамда олинган жўнагмани (хабарни) аниқлигини ошириш имконини бередди. Самарали қайта алоқа қуйидагича бўлиши лозим:

- a) ўз вақтда бўлиши, ёки жўнатманинг асл нусхаси қабул қилингандан сўнг, ҳеч қаерда ушлаб қолмаслиги лозим;
- b) жўнатманинг асл нусхаси қайта ишланганда мазмунининг ўзгармасдан қолиши лозим;
- c) аниқланиши лозим бўлган саволларни ўзида акс эттириши лозим;
- d) жўнатманинг асл нусхасига баҳо берилмаслиги лозим.

Иккинчидан, ходимларда алоқанинг техник кўникмаларини ривожлантиришни таъминлаш жуда муҳим: электрон почта билан ишлашни билиш; факсдан фойдалана билиш; меморандумлар ёзишни билиш. Учинчидан, раҳбарият шакллантириш лозим, улар ташкилотда очиқ алоқани қўллаб – қувватласин. Юқорида ёзилган «таклифлар учун қути» ва «мулоқот» шаклидаги тизимлардан ташқари, замонавий ташкилотлар ахборот алмашувининг турли туман шаклларида фойдаланадилар. Улар ҳар бир ходимга ўз фикрларини айтишга ёки ҳар қандай вақтда саволлар бериш имконини беради. Бу шакллардан баъзиларини келтирамыз: ҳар хил бўлимлар ва даражадаги ходимларнинг биргаликда нонушта ёки тушлик қилишлари; баргаликда саёҳат қилишлар; сайр қилиб далага чиқишлар ва бошқалар.

Ҳар хил миллат ходимлари ишлайдиган ташкилотларда махсус ўқишлар ташкил қилиш зарур бўлиб, уларда ҳар хил миллатларнинг маданиятларини тушуниб етиш имконини яратиш ва уларнинг алоқа жараёнига таъсирини кўрсатиш зарур. Ҳар хил миллатлардаги инсонларнинг мулоқотдаги фарқни кўрсатувчи ҳаммабоп модел бўлиб, Эдвард Холлнинг модели ҳисобланади. У давлатларни «юқори» ва «паст» мазмунини маданий алоқалиларга ажратади. «Юқори мазмунли» шуни кўрсатадики, бунда шахсий муносабатлар катта аҳамиятта эгадир. Иш юзасидан мулоқотта ўтмасдан илгари ижтимоий контракт, ишонч ва ўзаро ҳурмат ўрнатиш зарур. Бундай маданиятда алоқа кўп вақт талаб қилади, расмий ва амалий бўлмайди. «Юқори мазмунли» маданий муаммоли давлатларга Хитой, Япония, Корея, Араб давлатлари киради. «Паст мазмунли» маданий алоқаларда шахсий ёқтириш ва ёқтирмаслик эътиборга олинмайди, мутахассислик аҳамиятли бўлиб, мулоқотлар расмий олиб борилади, мақсад натижани тезроқ олиш бўлади. Яққол сезилиб турадиган «Паст мазмунли» маданий муомалали давлатларга Германия, Швейцария, Скандинавия давлатлари, АҚШ киради. Англия, Франция, Италия маданиятлари ўрта ўринни эгаллайди. Олдинги СССРнинг кўп республикалари маданияти «юқори мазмунли» бўлиб, улар маданий муомалали давлатларга киради.

Алоқа тўсиқлари ташкилий савияда энг муҳим ҳисобланади: ташкилий тузилма; ахборот билан ортиқча юкланиш; филтрлаш; мосланмаган техник қуролланиш. Ташкилот бошқариш бўғинлари қанча кўп бўлса, ахборот узатиш шунча мураккаблашади ва унинг

хато бўлиш эҳтимоллиги ошади. Ташкилот ичидаги алоқанинг самарадорлигига ходимларнинг тутган мавқеи ҳам салбий таъсир этади. Улар ташкилий тузилманинг ҳар хил поғонасида туриб, ахборот алмашишда техник омил тарзида психологик тўсиқ бўладилар. Бу тўсиқлар мавқеининг кўриниб турган белгилари бўлганда алоҳида сезиларлидир: раҳбарият учун алоҳида ошхоналар; махсус ёпиқ кабинетлар (хоналар); шахсий машиналар ва бошқалар. Маълум миқдорда бу омиларнинг салбий таъсирини қуйидагилар ёрдамида камайтириш мумкин: раҳбарларнинг ҳар хил лавозимида ишлайдиган ходимлар билан доимий учрашувлари; ёзилган видео материаллардан фойдаланиш; компаниянинг ихтиёрий ходими кириши мумкин бўлган юқори бўғин раҳбарларининг кабинетларини «очиқ эшиклар» кунини ўтказиш; тушлик ва кечки овқатланишларни биргаликда ўтказиш. Тубдан ҳал қилиш усули — ташкилий тузилманинг иерархик даражаларини камайтиришдан иборат бўлиб, бунда раҳбарлар билан оддий иш бажарувчилар яқинлашадилар.

Агар ташкилот ўз ходимларига ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун зарур бўлган ахборотдан ортиқчасини бажарса, у вақтда ахборот билан ортиқча юкланиш рўй беради. У ҳолда ходимлар ишлаб чиқариш фаолиятига мўлжалланган ресурсларни қўшимча ахборотни қайта ишлаш учун сарф қила бошлайдилар. Ортиқча юкланишни камайтириш (минимумга келтириш) анъанавий воситалардан — ахборотни филтрдан ўтказиш ва уни қайта ишлашда бирламчиларни аниқлаш ҳисобланади. Ташкилотларда «тирик филтрлар» ролини анъанавий равишда котибалар бажариб келишади. Лекин электрон воситаларининг ривожланиши билан уларнинг сони қисқара бошлайди. (АҚШ ларда 1987—1993 йилларда уларнинг сони 521 мингга қисқаради). Шу сабабли янги филтрларни қидириш муаммоси юзага келди. Бу муаммони ечиш ахборот тизимларини тузиш соҳасига тегишлидир. Улар ташкилотларга зарур бўлган ахборот ҳажми ва мазмуни ишлаб чиқишлари керак. Бўлим раҳбарларига катта ҳажмли ҳисоботларни тайёрлаб, юбориш шарт эмас, чунки уларни ўқиб чиқиш, ташишига вақтлари етишмайди.

Филтрлаш ташкилот ичидаги алоқаларда тўсиқ ҳам бўлиб қолиши мумкин, бу қуйидаги ҳолатда рўй бериши мумкин. Ташкилот мақсадини кўзламасдан, балки алоҳида ходимларнинг манфаатини кўзлаб, ахборотга тузатма киритилиши ва баъзи маълумотлар тушуриб қолдирилиши мумкин. Пастдан юқорига алоқа турида ахборотта атайлаб маълум мақсадда тузатма киритилганига кўп мисоллар келтириш мумкин. Улар натижасида бошқарув ечимларини нотўғри қабул қилинишига ва инсонларни йўқотилишига олиб келинган. Қуйидагиларни эслаш етарли бўлса керак: «Адмирал Нахимов» ҳалокатга учраши; Рашидовнинг пахта «рекордлари»; 1989 йилдаги Тиблисидаги фожеа. Бирорта

ташкилот учун ҳам шахс томонидан филтрлашдан қутулишнинг иложи бўлмаса керак. Лекин қуйидагилар ҳисобига унинг қўлланишини қисқартириш мумкин:

- ташкилотда ишонч муҳитини яратиш, аввало раҳбариятнинг очиқ кўнгил бўлиши, ваъдаларини бажариши, ташкилий процедураларни қўллашда адолатли бўлишни таъминлаш;
- ташкилотнинг мақсадлари ва эришилган натижалар тўғрисида ходимларни ахборот билан таъминлаб туриш;
- эгаллаб турган лавозимлардан қатъий назар, атайдан ахборотни бузувчиларни аниқлаш ва уларни жазолаш.

## 6.5. Амалий ҳолатлар таҳлили

1. 1997 йил июнь ойида катта кўп миллатли корпорациянинг филиалларидан бирига Алекс Фокс Президент бўлди. У бу вақтгача молия бўйича бутун корпорациянинг Вице – Президенти лавозимида эди. У мактаб бизнесини тамомлагандан кейин, шу молия бўлимида 20 йилдан ортиқ ишлайди. Ўз соҳаси бўйича филиал бўлса ҳам, дунёга танилган ва тан олинган. Лекин унинг молия натижалари корпорация бошлиқларини ва Нью – Йорк фонд биржасининг молия аналитик – ходимларини етарли даражада қондирмасди. Буларнинг фикрлари эса, Компания акцияларининг курсини белгилайди. Алекс Фокс биринчи 4 ойда дунё бўйича кезиб юрди (160 мамлакатда филиал иш олиб борар эди), бўлим ва компания бошлиқлари билан учрашувлар (4 та бўлим, филиал – ҳар бир давлатда 1 та операцион компания тарзида ташкил этилган эди) ўтказди. Сентябрь бошларида ҳар хил шов – шув гаплар тарқалди: бўладиган ташкилий ўзгаришлар; регионал бўлимларни ёпиш, операцион компанияларни бирлаштириш ва жамоани қисқартириш. Айниқса, бу гаплар Европа – штаб квартираси ходимлари орасида кўп бўлиб туради. Бу ерда 100 та ходим ишлаб, кўпчилиги юқори малакали, тажрибали раҳбарлар эди. Сентябрь ўртасида 01.10.98 йилда дунё бўйича Фокс видео – конференция ўтказиши тўғрисида ахборот берилди. Конференцияга бўлимларнинг Президентлари, Вице – Президенти ва жуда йирик операцион компанияларнинг директорлари таклиф қилинди.

Президент 30 минут давомида бўладиган ташкилий ўзгаришлар тўғрисида гапирди: 01.01.98 йилгача Европа – штаб – квартираси беқилиши; бўлимларни регион компанияларга айлантириш; қўловчи операцион компанияларни марказлаштириш.

Шу билан видеоконференция тугади, қатнашганларга саволлар беришга ҳам шароит яратмади. Эртаси куни Фоксни қилган маърузасининг қисқа мазмуни ҳамма операцион компанияларга

тарқатилди. Бундан кейин 2 ҳафта давомида дунё штаб — квартирасидан ҳеч қандай ахборот чиқмади.

Саволлар:

а) Олинган ахборот филиал ходимларининг хулқ — одобиға қандай таъсир қилади? Европа бўлими ходимларига бу ахборот ва унинг узатилиш тартиби қандай таъсир қилади? Конференциядан кейин 2 ҳафта давомида ходимлар қандай унум билан ишлашди?

б) Танланган алоқа усулини қандай таснифномалаш мумкин? Сиз қандай ижобий ва салбий томонларини кўраяпсиз? Алекс Фокс ўрнида бўлсангаз, нима иш қилардингиз?

в) Сиз бу ҳолатда филиал раҳбарияти қандай иш қилишлари керак? — деб ўйлайсиз?

2. Анвар Иброҳимов олдида турган ҳужжатни яна бир бор ўқиди, ручкани қўлига олиб, уни айлантириб — айлантириб ва яна қайта столга қўйди. Ходимлар бўлими бошлиғи тайёрлаган ходимларға мурожаатномаға бир соат тиқилиб ўтирди, қўл қўйишға журъат эта олмади. Компания 7 йил олдин тузилган бўлиб, унга муттасил ўзи раҳбарлик қилиб келди. Бош директорни тушуниш мумкин: 6 йил эртақларда бўладиган муваффақиятлардан (ўз тармоғида компанияни етакчи бўлишиға олиб чиқди, ҳамда энг обрўли иш билан таъминловчилардан бири бўлди) сўнг, Иброҳимовнинг болалари, шогирдлари катта муаммоларға дуч келди. Август инқирозларидан кейин 30% га тушум қисқарди, сарф — ҳаражатлар эса ўзгармай қолди. Узоқ фикирлашиб, ходимларни 20% қисқартишға қарор қабул қилинди. Бу қадам компания учун (25 йил Иброҳимов бошқарган лабораториядан ўсиб чиққан) жуда кўп нарсани билдирар эди. Бош директор мингдан ортиқ ҳамма ходимларни шахсан билар эди, уларнинг кўпчилиғиға билан кўп йиллик дўстлик боғлаб турарди. Энди қисқартириш масаласи кўндаланг турибди. Иброҳимов буни инсонпарварлик билан ўтказмоқчи бўлиб, ходимларға мурожаатнома хати ёзди. Хатда қисқартириш зарурли тушунтирилди, ўз ихтиёрлари билан бўшамоқчи бўлиб, ариза ёзганларға 5 оқлад товон тўлаши айтилди. Хат Бош директорнинг столи устида ётарди, лекин унга имзо чекишға куч йўқ эди.

### Ҳурматли ҳамкасблар, дўстлар!

Биз Сизлар билан биргалиқда компанияни туздик, бу Россия иқтисодиётида катта воқеа бўлди. Сизларнинг билимингиз, тажрибангиз ва фидокорлик қилган меҳнатингиз кичик бир жамоани замонавий корхонаға айлантирди. Сизлар билан биз етти йил ҳеч ким эшитмаган даражада ривожландик. Биз бу эришган муваффақиятларимиз билан фахрланишимиз керак.

Афсуски, август ойидаги иқтисодий инқироз бизнинг компаниямизни четлаб ўтмади. Раҳбариятнинг қилган катта ҳадди — ҳаракатлари бунинг таъсирини енгиллаштиришға ёрдам



берди. Кўп корхоналар синди, барбод бўлди ёки шунга яқин ҳолатга тушиб қолдилар. Биз ўз ишларимизни амалда сақлаб қолдик, лекин миждоимизнинг тўлаш қобилиятлари камайди, бу эса, компаниянинг даромадига салбий таъсир этди. Ҳаражатларни камайтириш устида олиб борилган ишлар ўн миллионлаб рубл иқтисод қилишга олиб келди, лекин бу рентабелликни таъминлаш учун етарли эмас. Биз ходимларга бўлаётган ҳаражатларни камайтиришни бошлашга мажбурмиз.

Кўп компаниялар иш ҳақини камайтириш йўлидан бордилар. Мен бу йўлга кескин қаршиман, чунки ишонаманки, қашшоқларга иш ҳақи олувчи ходим ҳеч қачон унумли ишламайди. Биз ўз ходимларимизни муносиб тақдирлаб келдик ва шундай давом эттирамиз. Буни амалга ошириш ва акцидорларни фойда билан таъминлаш учун штатни қисқартиришга мажбурмиз.

Ҳамкасблар, дўстлар! Мен Сизларга ишонч билан мурожат қилмоқчиман. Сизлар тушунасизлар ва қўллаб қувватлайсизлар деган умиждаман. Мен Сизлардан буларни доим топганман. Компания 211 та ходимни қисқартиришга мажбур. Бу сиз учун катта йўқотиш, лекин бошқа йўл йўқ. Биз қисқартиришни қўлдан келгунча, муносиб ўтказишга ҳаракат қиламиз.

Компанияни ўз ихтиёри билан ташлаб кетувчиларга, беш ойлик оқлад миқдорида нафақа (ёрдам пул) берилади, ҳамда ишга жойлашишига ёрдам берилади. Бу таклиф икки ҳафта давомида кучга эга. Икки ҳафтадан кейин компанияда қисқартириш бошланади, у тўлиқ меҳнат қонунчилигига риоя қилган ҳолда олиб берилади. Лекин мен Сизларнинг идрокингизга ва компанияни оғир дақиқаларда қўллаб қувватлашга тайёр эканлигингизга ишонаман. Бу бизга қисқартиришни четлаб ўтишга имкон беради.

Ҳурмат билан Анвар Иброҳимов.

#### Саволлар:

1. Бу ҳолатда алоқа усулини танлаш қандай даражада муваффақиятли бўлган? Бош директорнинг ходимларига хат билан мурожат қилиш ечимини ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат? Бу хатни ходимларга қандай етказиш керак: ҳар бир ходимга юбориш; кўп инсонлар ўтадиган жойга осиб қўйиш; бўлим ва гуруҳлар йиғилишида ўқиб эшиттириш керакми?
2. Хатнинг мазмунини тушунтиринг. Унинг афзаликлари ва камчилик томонлари нимада? Нима қўшиш мумкин?
3. Хатни услубини тушунтиринг. Берилган ҳолатга у тўғри келадими? Сиз қандай услубда мурожат хатини ёзар эдингиз?
4. Иброҳимов хатга имзо қўйса арзийдими?

## Таянч сўзлар

**Алоқа** — бир инсондан (жўнатувчидан) бошқа инсонга (қабул қилувчига) ахборот узатиш жараёнидир. Алоқа жараёни бир қанча босқичлардан иборат: жўнатмани кодлаштириш; уни узатиш; асл ҳолатга қайтариш; қайта алоқа.

**Расмий алоқа** — ташкилот ичидаги алоқа тури бўлиб, унда расмий ташкилий тузилма ва ходимларнинг ишлаб чиқариш вазифаларини бажариши асосида ахборот алмашуви рўй беради.

**Норасмий алоқа** — ташкилот ичидаги алоқа тури бўлиб, унда ташкилот ходимлари орасида ахборот алмашуви бўлади, бу ишлаб чиқариш вазифалари ва ташкилий тузилмага боғлиқсиз ҳолда рўй беради.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

Алоқа нима? Замонавий ташкилотни бошқаришда алоқанинг роли қандай? Ташкилот ходимларининг ишлаб чиқариш хулқ — атворларига алоқа қандай таъсир қилади?

Алоқа жараёнининг асосий элементлари нималар? Элементларнинг ҳар бирига мисол келтиринг.

Вербал ва новербал алоқа нима? Алоқа турларининг ҳар бирига мисоллар келтиринг ва ташкилот ходимларининг қобилиятига ва қизиқишларига улар қандай таъсир этадилар?

Расмий алоқа нима?

Юқоридан — пастга алоқа нима билан таърифланади? Бу алоқа турининг асосий ташкилий роли нимадан иборат? Юқоридан — пастга алоқанинг самарадорлигини оширишни қандай воситалари бор?

Пастдан юқорига алоқа қандай таснифланади? Бу алоқа турининг асосий ташкилий роли нимада? Бу алоқа турининг асосий ташкилий роли нимада? Пастдан юқорига алоқанинг самарадорлигини оширишни қандай воситалари бор?

Горизонтал алоқа қандай таснифланади? Бу алоқа турининг асосий ташкилий роли нимадан иборат? Горизонтал алоқанинг самарадорлигини қандай воситалар оширади?

Компания жамоасининг бошқаришнинг самарадорлигини ташкилот ичидаги алоқа ҳисобига қандай ошириш мумкин?

## Фойдаланилган ва тавсия қилинадиган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури». Тошкент, 1998.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида» ги Қонуни (янги таҳрир). — Т.: «Адолат», 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида» ги Қонуни. — Т.: «Ўзбекистон», 1998.
4. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили — Т.: «Ўзбекистон», 1995.
5. Каримов И.А. Ўзбекистон — келажаги буюк давлат. Т.: «Ўзбекистон», 1996.
6. Каримов И.А. Жаҳон молиявий — иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
7. Каримов И.А. Амир Темур фахримиз, гуруримиз, Тошкент, «Халқ, сўзи» газетаси, 1996 йил 26 октябрь.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: «Ўзбекистон», 1997.
9. Каримов И.А. Асосий мақсад — иқтисодий юксалишга эришишдир. Т.: «Ўзбекистон», 1998.
10. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Тошкент, «Ўзбекистон», 1998.
11. Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. Т.: «Ўзбекистон», 2000, 352 б.
12. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Академик С.Фуломовнинг умумий таҳрири остида, Т.: «Ўқитувчи», 2001, 704 б.
13. Фуломов С.С. Менежмент асослари. Т.: «Шарқ» нашриёт — матбаа акциядорлик компанияси бош таҳририяти 2002, 368 б.
14. Худойберганов Қ.Т., Рустамов О.Б., Икромов И.З., Абдуллаева М.Ф., Мамадалиева М.У. Замонавий корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш. Т.: 2001. 108 б.
15. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб. — Т.: «Меҳнат», 2000. — 552 б.
16. Қосимов Ф.М. Транспорт корхоналарида менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2001. — 448 б.
17. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000, 368 с.
18. Худойберганов Қ.Т., Икромов И.З., Ибрагимов А. Ходимларни бошқариш. Ўқув қўлланма. Т.: 2002, 316 б.
19. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. Муаллифлар жамоаси: Қ.Абдурахмонов ва бошқалар. Т.: Шарқ, 1998 — 272 б.

20. Қосимов Ф.М. «Менежмент асослари». Маърузалар матни. Ўқув қўлланма. Тошкент, ТАЙИ. 2001. – 57б.
21. Қосимов Ф.М. Менежмент. Олий ўқув юртлири учун дарслик. ТАЙИ, – Тошкент Т.: 2000 53 б.
22. Беркинов Б. Кичик корхоналар фаолияти, иш ташкил этиш ва юритиш асослари. — Т.: «Ўқитувчи», 1999. — 110 б.
23. Шарифхўжаев М. Ўзбекистон: янги ғоялар, янги ютуқлар. Т.: «Шарқ» 2002 272 б
24. Ахмедов М., Абдуллаев Ё. «Менежмент», т.: 2000.
25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Высш. шк., 1994.
26. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. Санкт-Петербург, «Специальная литература». 1995 - 327с.
27. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом - Обзор зарубежных источников. - М.: изд-во Рос. Экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. - 232 с.
28. А.К.Саакеи, Т.Т.Зайцев и др. управление персоналом в организации. Питер, 2002.
29. Ибрагимов А.Х., Худайберганов К.Т. Етакчилик ва шахсни бошқариш. Маърузалар матни. ТАЙИ. — Т., 1999.
30. Худойберганов Қ.Т. Камолов А. Камалова Э.А. «Транспорт корхоналарида ходимларини бошқариш тизими». Т.: 2001.
31. Худойберганов К.Т., Рустамов О.Б., Икромов И.З., Абдуллаева М.Г., Мамадалиева М.У. Замонавий корхона. ва ташкилотларда персонални бошқариш. — Т., 2001. — 108 б.
32. Худойберганов Қ.Т., Икромов И.З., Фуломов С., Абдуллаева М. «Ташкилот жамоасини самарали бошқариш». Т.: 2004, 249 б.
33. О.М.Абдуллаев, Т.Ахмаджонов, С.Фуломов. «Менежмент ва бизнес асослари». Т.: 1997.
34. Э.Сариқов, М.Мамашов «Иқтисодий ва бизнес асослари».
35. Зайнутдинов Ш., Муракаев И., Ларина С. Основы менеджмента. Таш. ГЭУ, Ташкент «Ўқитувчи» 1996, 179 с.
36. Абдуллаев А. Маънавият ва иқтисодий тафаккур. Т.: «Маънавият». 1999, 104 б.
37. Куръони Карим (Таржима ва изоҳлар муаллифи Алоуддин Мансур). — Т.: Чўлпон. 1992. 544 б.
38. Муҳаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар—Т.: Камалак, 1991—304 б.
39. Ал—Бухорий. Абу Абдуллоҳ Муҳаммад Ибн Исмоил. Ҳадис. Ал—Жомий ас—саҳиҳ: (Ишонарли тўплам). —Т.: Қомуслар Бош таҳририяти, 1—китоб—1991—560 бет; 2—китоб—1996—624 б; 3—китоб—1994—560; 4—китоб—1992—528 б.

40. Шамоиلى Муҳаммадия: Имом Термизий. Туркий таржима Сайид Маҳмуд Тарозийники. Ўрта Осиё ва Қозоғистон мусулмонлари диний бошқармаси. Т.: 1991 – 112 б.
41. Шамсуддинхон Бобохонов. Сўнмасзиё. Шайх Зиёвуддинхон ҳазратларининг ҳаёт ва фаолиятлари. Т.: «Манавият», 1998 – 144 б.
42. Шамсуддин Бабаханов. Муфтий Зияуддинхан Ибн Эшон Бабахан. Жизнь и деятельность. Т.: Государственное научное издательство «Ўзбекистон миллий энциклопедияси», Т.: 1999, 352 с.
43. Крюков А.С. Кадровый менеджмент. Т.: ГФНТИ, 2002. - 80 с.
44. Темур тузуклари. Т.: 1991.
45. Унсурумаолий Кайковус. Қобуснома. (Форсчадан Муҳаммад Ризо Огаҳий таржимаси). Т.: «Ўқитувчи», 1986 – 168 б.
46. Ўзбекистон кибернетикалари. ЎзФА «Кибернетика» ИИЧБ. Тошкент, 1996 – 207 б.
47. Мустақиллик: Изоҳли илмий – оммабоп лугат. Муаллифлар: Абдуллаев М., Абдуллаева М., Абдураззоқова Г. ва бошқалар, Жалолов А. Ва Хоназаров Қ. Умумий таҳрирда. Т.: «Шарқ», 1998 – 320 б.
48. Чжен В., Мирзахмедов Э. Рыночная инфраструктура Узбекистана. Т.: 1996-74 с.
49. Расулов М. Бозор иқтисодиёти асослари. Акад. С.С.Ғуломов таҳрири остида. Т.: «Ўзбекистон», 1998 – 380 б.
50. Икрамов И.З., Худойберганов Қ.Т. Транспортда ходимларни бошқариш тизимини яратиш. «Перспектив информацион технологиялар: Алгоритмлар ва дастурлашнинг замонавий муаммолари» Республика илмий конференцияси. Т.: – 2001, 552 б.
51. Худойберганов Қ.Т., Эргашева М., Ибрагимова Д.А. Персонални бошқаришда акад. В.Қ.Қобулов усуллари. «Ўзбекистон Республикасида автомобил ва йўллар комплексининг тараққиёт йўли». Республикада илмий – амалий конференцияси. ТАЙИ, мақолалар тўплами, III – қисм, Т.: 2001 – 134 б.
52. Худойберганов Қ.Т. Транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизимини яратиш муаммолари. «Иқтисодиётни моделлаштириш ва ахборотлаштириш масалалари (Илмий ишлар тўплами)». 20 – сон, Т.: Ўзбекистон Республикаси Фанлар Академиясининг «Кибернетика» ИИЧБ Кибернетика институти, 2001 93 – 99 бетлар.
53. Зайнутдинов Ш., Муракаев И., Ларина С. Основы менеджмента. Ташкилий ГЭУ, Ташкент, «Уқитувчи» 1996-179 б.
54. Международный журнал. «Проблемы теории и практики управления». № 4-6, 2000.
55. Журнал «Жамият ва бошқарув» №1,2,2000.
56. Раҳбар ва ходим (тўплам). Тошкент, Академик нашриёти, 1998 – 172 б.

57. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие). М.: «Новосибрск», 1998.

58. Одегов Ю.Г. и др. Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им. Г.В.Плеханова. 1996.

59. Персонал. Словарь-справочник.-М.: РЭА им. Г.В.Плеханова. 1994.

60. Экономика и социология труда: (Учебное пособие). Под ред. Адамчука В.В. ВЗФЭИ-М.: «Экономическое образование», 1994.

61. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие, Н.Новгород: НИМБ, 1996.

62. Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом (учебник). – М.: 1997.

63. Крюков А.С. Основы управленческой деятельности в рыночных условиях. Т.: «Мехнат», 1999 - 76 с.

64. Крюков А.С. Управление персоналом фирмы. Ташкент: - «Мехнат», 1998 - 60с.

65. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник. 2-е изд.-М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-Синтез». 2000-624 с.

66. Сериков В.В. Образования и личность. Теория и практика проектирования педагогических систем. М.: Издательская корпорация «Логос», 1999-272.

67. Ўзбек халқ мақоллари. Тўплам. Т.: Адабиёт ва санъат нашр., 1989 – 512 б.

68. Сайфиддин Фахриддин ўғли. Аллоҳнинг 77... мўъжизаси. Узоқ умр омиллари ёхуд икки дунё саодатига йўл. I китоб. Т.: «Янги аср авлоди», 2002, 160 б.

69. Қурбонов Ш. ва бошқалар. Баркамол влод орзуси («Қадрлар тайёрлаш миллий дастури»ни амалга ошириши борасидаги публицистик мулоҳазалар). Т.: «Шарқ» нашриёт – матбаа концерни. 1998 – 144 б.

70. «Илмий – таҳлилий ахборот» журнали, 2004, № 2,1,3. «Тошкент ислом университети» нашриёт – матбаа бирлашмаси. 2004.

71. Фарберман Б.Л., Мусина Р.Г., Джумабаева Ф.А. Современные методы преподавания в вузах. - Т.: 2001, 193 с.

72. Фарберман Б.Л., Передовые педагогические технологии Т., Фан, - 2000.

73. Фарберман Б.Л. «Составление педагогических тестов». Учебное пособие. ТАДИ, Ташкент, 1992, 74 с.

74. Управление персоналом организации. Практикум учебное пособие\ под ред. Д-э.л. Проф. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 296 с.

75. Управление персоналом организации.: Учебник \ под. ред. Проф. А.Я.Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 1997-512 с.

76. «Ислом нури», «Халқ сўзи» газеталари.

77. «Управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах.» Материалы международной научно-практической конференци. М.: Изд, РЭА, 2004-177с.

78. Абдуллаев О., Исмоилов Р. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш (ўқув қўлланма). Проф. Т.Эргашев таҳрири остида. Наманган 2001 .116 б.
79. Сирожиiddинов И., Йўлдошев А. Акциядорлик жамиятларини ташкил этиш ва бошқариш (ўқув қўлланма). Проф. Т.Эргашев таҳрири остида. Наманган – 2001., 88б.
80. «Перспектива развития автомобильно-дорожного комплекса в республике Узбекистан». Сборник научных трудов Республиканской научно-практической конференц. ТАДИ, Т.: 2004-382 с.
81. Қосимов Ғ.М. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси. Олий ўқув юрглари учун дарслик. ҒСЎз боши муаллифи. Ш.Н. Зайнутдинов. Т.: А.Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. 2004 – 208 б.
82. Худойберганов Қ.Т., Икромов М.А., Икромов И.З. Замонавий корхона ва ташкилотларда персонал бошқариш (2–қисм). Т.: ТАЙИ. 2005 й.
83. Худойберганов Қ.Т., Икромов И.З. ва бошқалар. «Менежмент», фанидан амалиёт дарслари учун услубий кўрсатмалар (1,2,3 қисмлар). Т.: ТАЙИ, 2004.
84. Зайнутдинов Ш.Н. Менежмент на бизнес асослари. Дарслик. – Т.: «Меҳнат», 1998.
85. Тошниязов М.М. Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. — Т.: «Ўзбекистон», 1995. — 136 б.
86. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИКС, 1996.
87. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебное пособие. - М., 2000. - 264 с.
88. Раҳбар ва ходим (тўплам). — Т.: Академия нашриёти, 1998. — 172 б.
89. Турсунов К.Т. и др. Составление педагогических тестов, рейтинг-контроль и компьютерное тестирование. (Учебное пособие) ТашИИТ, Ташкент. 1994.-118с.
90. Крюков А.С. Основы управленческой деятельности в рыночных условиях. Ташкент: «Мехнат», 1999-76с.
91. Крюков А.С. Основы управленческой деятельности в рыночных условиях. - Т.: «Мехнат», 1999. - 76 с.
92. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М.: «Финансы и статистика», 1990-136с.
93. Розанова В.А., Психология управления. Учебное пособие, 2000 - 384 с.
94. Станкин М.И. Психология управления. Практическое пособие, М.: 2000 - 300 с.
95. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. Практическое пособие с образцами документов. М.: 2000 - 256 с.
96. Абдуганиев И.Х. Анализ и управление проектом. Ташкент, 2000.

97. Муталибов Абдусалам Абдуганиевич 80 лет. Отв. редактор проф. Кадыров С.М. Ташкент, ТАДИ, 2001, - 41с.
98. Магомед Ташевич Уразбаев. Воспоминания к 80-летию Ташкент, «Фан», 1986 - 85с.
99. Восил Қобулович Қобулов. Ўзбекистон «Кибернетика» ИИЧБ. Тошкент. «Фан», 1991. — 58 б.
100. Ўзбекистон Кибернетиклари. Тошкент, 1996. — 207 б.
101. Ғуломов С.С., Мамарасулов Х.К. Маркетинг асослари, Тошкент, ТАШДАУ, 1998, 326 б.
102. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М: Дело ЛТД, 1993
103. Организация работы с кадрами в условиях перехода к рыночной экономике. Вып. 1,2. - М., 1991.
104. Филиппов А.В. Работа с кадрами.- М.: «Экономика», 1990.
105. Безруких М. Я и другие Я, или правила поведения для всех. М., Изд-во полит. Лит. 1991.
106. Михайлов Ф.Б., Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань , 1994.
107. Старобинский Э.К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. М: 1994.
108. Старобинский Э.С. Как управлять персоналом – М.: АО «Бизнес школа», Интел-синтез, 1995.
109. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М.: Аудит ЮНИТИ, 1996.
110. Ивангевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: «Дело», 1993.
111. Насритдинова М., Ахмедов О. Бизнес стратегияси. Ўқув қўлланма. Тошкент, «Шарқ», 1996. — 94 б.
112. Муомала сирлари. Дейл Карнеги тизими асосида тузилган маслаҳатлар. Сафоев Н.С., Гаффоров Б.Т. Тошкент, «Наврўз», 1992. — 39 б
113. Рустамов С., Кривошеева Н. Раҳбарнинг масъулияти ва бурчи. "Темир йўлчи" газетаси, № 46. Тошкент, 1999.
114. Хасанов Н., Нажмиддинов С. Оценка экономического состояния предприятия: проблемы и решения. Ташкент , 1999 - 224 с.
115. Мескон М., Алкберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента: перевод с англ. М.: Дело , 1996.
116. Салимов С.А. Автомобиль Узбекистана: становление и перспективы развития. Ж. "Журнал налогоплательщика" № 12, 1998.
117. Громов Н.Н., Персианов В.А. Управление на транспорте. М.: Транспорт, 1990 - 336 с.
118. Аликариев Н.С. Социология. Тошкент, 2000.
119. Худойберганов Қ.Т. Ходимлар менежменти. Тошкент. — 2005. 149б.



120. Худойберганов Қ.Т., Абдуллаева М.Ғ. Бозор иқтисодиёти шароитида етакчилик ва ташкилотни ривожлантириш муаммолари. Ўқув қўлланма. Тошкент. – 2009.

121. Худойберганов Қ.Т. Замонавий корхона ва ташкилот жамоасини бошқариш. Ўқув – амалий қўлланма. Тошкент. – 2006. - Таржима китоб. (Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации». М. 2000.) 325 б.

122. Худойберганов Қ.Т., Икромов М.А. ва бошқалар. Замонавий ташкилотларда ходимларни бошқариш. Тошкент. – 2006. 165 б.

## ИККИНЧИ ҚИСМ

Илм олмакка интилиш ҳар  
бир муслим ва муслима учун  
қарзу фарз.

Ҳадисдан

### VII БОБ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМЛАРИ ВА УСУЛЛАРИ

**Бобнинг мақсади:**

- ходимларни бошқариш тизимлари ва усуллари;
- ходимларни бошқаришнинг тезкор усуллари;
- ходимларни бошқаришда ташхис ва ахборот технологиясини қўллаш;
- инновацион ходимлар менежменти масалалари ва мақсадлари;
- транспорт корхоналарида ходимларни бошқариш тизими;
- тест усулларида фойдаланиш.

Корхона ва ташкилотларда ходимларни бошқариш — бу фаолиятнинг бир тури бўлиб, инсонларни ташқи шароитга мослаштириш билан боғлиқ бўлган кенг қамровли масалаларни умумлаштириш ва ечиш, ходимларни бошқариш тизимида инсон ролини ҳисобга олиш каби масалаларни ўз ичига олади. Корхона ва ташкилотларда инсонга таъсир этувчи омилларни уч гуруҳга ажратиш мумкин.

Биринчиси — корхона ва ташкилотнинг иерархик тузилмасидаги асосий таъсир этувчи омиллар — буйруқлар бериш, юқоридан пастга қараб тазйиқ ўтказиш, кишилар орасидаги алоқалар, материаллар тақсимотини назорат қилишда бўйсинувчиларга ўз таъсирини ўтказиш кабилар киради;

Иккинчиси — маданият, қадр — қийматлар ёки корхона ва ташкилотларда, инсонлар гуруҳида, жамиятда қўлланилиб келинаётган ижтимоий меъёрномалар, қадриятлар, тартиблар, ўзини тутиш қонун қоидалари. Булар ҳар қандай шахсни хатти — ҳаракатини белгилайди, ўзини хоҳлаганича тутишга йўл қўймайди ва кўр кўрона бор тартибларга риоя қилишга мажбур қилади.

Учинчи омиллар гуруҳига бозор иқтисодиёти ва хусусий мулкчилик шароитида ўзаро алоқалар, соғувчи билан олувчининг тенг ҳуқуқлиги, товарларни олди — соттисида хизмат кўрсатиш турларидан фойдаланишда инсонларни ўзаро тенглик муомаласи ва бошқа омиллар.

Ҳаётда бу омилларнинг таъсири жуда мураккаб бўлиб, амалиётда алоҳида—алоҳида таъсирини ўрганишга ҳаракат қилинади. Корхона ва ташкилотларнинг тури, мақсади ва у ердаги вазиятга қараб бу омиллар ҳисобга олиб борилади. Бозор иқтисодиётига ўтилганда бошқаришнинг иерархик тизимидаги маъмурий бошқариш тизимидан секин аста узоклашиб кетилади, бозор иқтисодиётига мос ўзаро муомалалар, хусусий мулкчиликка бўлган эътибор ва бошқа омиллар иқтисодий усуллар асосида ҳисобга олиниши керак. Янги шароитда янги усуллар асосида масалалар ҳал қилиниши керак. Янги тизимли ёндошув асосида корхона ва ташкилот ичида асосий ўринни иш жойида ишловчилар — маҳсулот ишлаб чиқарувчилар, ташқарида маҳсулотни қабул қилувчилар— истеъмолчилар эгаллайди. Ишлаб чиқарувчи ходимларнинг фикр—ўйи раҳбарга эмас, истеъмолчиларга, талон—тарожликка эмас, соф фойда олишга, фикр қилмасдан бажарувчига эмас, балки ташаббускорлик билан ишлашга қаратилиши керак. Иерархик бошқарув тизими секин—аста чекиниб, унинг ўрнига бозор иқтисодиётига мослашган, фойда олишга асосланган иқтисодий тизимга ўтилади. Ходимларни бошқаришнинг янги хизмат турлари юзага келади. Улар анъанавий хизмат кўрсатиш турлари ёки ходимлар бўлими, меҳнатни ташкил қилиш ва ойлик иш ҳақи бўлими, меҳнатни муҳофазалаш ва техника хавфсизлиги бўлими ва бошқалар асосида ташкил этилиши мумкин. Янги ходимларни бошқариш бўлимининг асосий вазифалари:

- ходимлар сиёсати ва фаолиятни мувофиқлаштириш;
- корхоналарда меҳнат ресурсларини оқилона бошқариш;
- ходимлар тайёрлаш миллий дастури асосида ишларни олиб бориш.

Бу ишларни амалга ошириш учун янги ходимларни бошқариш бўлимининг вазифалари доираси кенгайиб, ходимлар билан боғлиқ масалалардан ташқари, яъна бошқа масалалар билан ҳам шуғулланишга тўғри келади. Яъни, меҳнат фаолиятига жалб этиш тизимини ишлаб чиқиш, мутахассислик лавозимлари бўйича ўсишни бошқариш, низоларни йўқотишни бошқариш, меҳнат ресурслари бозорини ўрганиш, бошқариш ва бошқалар.

Ходимларни бошқариш усуллари тизимида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин: маъмурий усуллар; иқтисодий усуллар; ижтимоий—психологик усуллар (7.1 чизма). Бу усуллар билан танишиб чиқамиз.

### 7.1. Ходимларни бошқаришнинг маъмурий усуллари

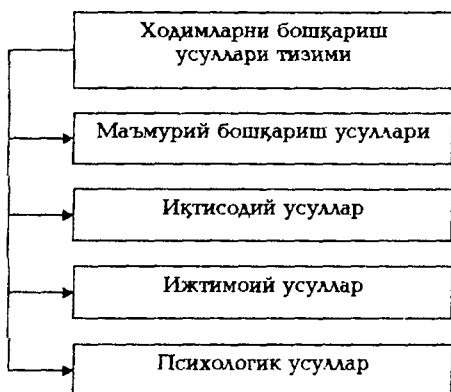
Бошқариш усуллари — ишлаб чиқаришни бошқаришда маълум мақсадга эришиш учун ходимга таъсир қилиш йўлидир. Маъмурий усуллар ҳокимлик, тартиб—интизом ва жарима тўлаш

асосига қурилган бўлиб, ходимларга бошқарув таъсирини ўтказиш йўлидир. Маъмурий усуллар меҳнат ахлоқи, меҳнат қилиш заруригини тушунган ҳолда ўзини тута билиш, инсонни маълум ташилотда ишлашга ҳаракат қилиши каби омиллар ташкилотни бошқариш мотивларига қаратилган. Бу усуллар тўғри таъсир этиш йўлларида ва улар вақт турлари бўйича чегараланган бўлиб, маъмурий буйруқлар бажарилишини талаб қилади. Маъмурий усуллар учун бошқарувнинг маълум поғонасида ишлаб турган ҳуқуқий меъёрлар, юқори бошқарув органларининг буйруқ ва кўрсатмалари характерлидир. Одатда маъмурий таъсир этишнинг 5 хил асосий усуллари кўрсатиб ўтилади:

- ташкилий таъсир ўтказиш;
- фармойишлар орқали таъсир ўтказиш;
- моддий жавобгарлик ва ажратма олиш;
- интизомий жавобгарлик ва жарима тўлаш;
- маъмурий жавобгарлик (7.2 – чизма).

7.2 – чизмага тегишли шартли белгилар:

- 1.1. Штат рўйхати;
- 1.2. Корхона устави;
- 1.3. Бўлинмалар тўғрисида қоидалар (низом);
- 1.4. Жамоат шартномаси;
- 1.5. Лавозимлар йўриқномалари;
- 1.6. Меҳнат қилиш қоидалари;
- 1.7. Иш ўрнини ташкил қилиш;
- 1.8. Бошқаришнинг ташкилий тузилмаси;
- 2.1. Буйруқлар;
- 2.2. Мақсадли режалаштириш;
- 2.3. Йўриқномалар;
- 2.4. Меҳнатни меъёрлаш;
- 2.5. Кўрсатмалар;
- 2.6. Ишларни мувофиқлаштириш;
- 2.7. Йўлланма ўтказиш;
- 2.8. Ижронини назорат қилиш;
- 2.9. Мажбурлаш;
- 1.1. Меҳнат дафтарчасини кечиктириб берилганлиги учун жавобгарлик;
- 1.2. Корхонага келтирилган зарарни ихтиёрий равишда тўлаш;
- 1.3. Ойлик маошдан босиб қолиш;
- 1.4. Мукофотни қайтариш;
- 1.5. Жамоа бўйича моддий жавобгарлик;
- 1.6. Тўлиқ моддий жавобгарлик;
- 4.1. Танбеҳ бериш;
- 4.2. Огоҳлантириш;



7.1 – чизма. Ходимларни бошқариш усуллари.



7.2 – чизма. Ходимларни бошқаришнинг маъмурий усуллари таснифномаси.

- 4.3. Қаттиқ огоҳлантириш;
- 4.4. Лавозимда пасайтириш;
- 4.5. Ишдан бўшатиш;
- 5.1. Огоҳлантириш;
- 5.2. Жарима тўлаш;
- 5.3. Предметларни олиб қўйиш (ашёвий қидирув);
- 5.4. Маъмурий жазо;
- 5.5. Ўзини тузатиш ва тарбиялаш ишлари.

1. Ташкилий таъсир ўтказиш қўйидагиларга асосланади: маълум корхона ходимлари фаолиятини чегараловчи ички меъёрий ҳужжатларни тайёрлаш, тасдиқлаш ва ҳаётга қўллаш. Буларга қўйидагиларни киритиш мумкин: корхона ва ташкилот устави; маъмурият билан меҳнат жамоаси ўртасида тузилган шартнома; ички меҳнат интизоми қоидалари; бошқаришнинг ташкилий тузимаси; корхонанинг штат жадвали; корхона бўлинмалари тўғрисидаги кўрсатмалар; иш ўринларини ташкил қилиш; ҳар бир ходимнинг лавозим кўрсатмалари ва бошқа ҳужжатлар. Уставдан ташқариш кўрсатилган ҳамма ҳужжатлар корхона стандарти шаклида тайёрланиб, корхона раҳбарининг фармойиши билан ҳаётга қўлланилади. Бу ҳужжатларда кўрсатилган тартиб—қоидаларни ҳамма ходимлар бажаришлари шарт бўлиб, уларга ривож қилмаслик жазоланиш билан яқунланади.

Агар корхона ва ташкилотларда ташкилий таъсир ўтказиш юқори даражада, яъни бошқаришда стандартлар ва регламентлар даражасига эришилган бўлса, бундай жойларда тартиб, интизом юқори бўлиб, вазифалар сўзсиз бажарилиб, фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усули ниҳоят даражада кам ишлатилади. Агар корхона ва ташкилотларда ташкилий таъсир ўтказиш стандартлар ва регламентлар даражасига етказилмаган бўлса, бундай жойларда фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усули тез—тез ишлатилса ҳам бундай корхоналарда иш натижалари яхши бўлавермайди. Шунини айтиб ўтиш керакки, ташкилий таъсир ўтказиш усулини қўллаш ходимларнинг ўз ихтиёрлари ва хоҳишлари билан ёзиб қўйилган ва ёзиб қўйилмаган қонун қоидаларни, маъмурият томонидан тасдиқланган қоидаларни ўз фаолиятларида ишлатишларига боғлиқ.

2. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усули асосини қўйидагилар ташкил қилади: корхона ва ташкилотларни қўйилган мақсадларига эришиш йўлида оқилона бошқариш; ички меъёрий ҳужжатларни қўллаш; маъмурият томонидан бошқариш тизимида берилган параметрларни қўллаш ва бошқа масалалар. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усулига, кўпчиликка аён бўлган, қўйидагиларни киритиш мумкин: буйруқлар; фармойишлар; кўрсатмалар; қўлланмалар; мақсади режалаш; меҳнатни меъёрлаш; ҳамма ишларни мувофиқлаштириш;

бажаришни назорат қилиш. Буларни ичида буйруқлар алоҳида ажралиб туради. Буйруқларни бажариш корхона ва ташкилотдаги ҳар бир ходим учун мажбурий бўлиб, улар кўрсатилган вақтда сифатли қилиб бажарилиши керак. Буйруқларни бажармаслик жазоланишга олиб келади. Ҳар қандай буйруқ одатда беш қисмдан иборат бўлади: ҳолатни баён қилиш; камчиликларни йўқотиш тадбирлари ёки маъмурият томонидан бошқарилиши; қабул қилинган ечимларни амалга ошириш учун зарурий ресурслар; ечимларни бажариш муддатлари; бажаришни назорат қилиш. Қуйида буйруқ намунаси келтирилди. Фармойишлар орқали таъсир ўтказиш усуллариининг иккинчиси бериладиган фармойишлардир. Улар маълум бир бошқариш бўлинмаларига тегишли бўлиб, у ерда ишловчи ходимлар учун бажариш мажбурий ҳисобланади. Фармойишлар буйруқлар кўринишида бўлиб, унда кўрсатилган (буйсинувчи) ходимлар учун мажбурийдир. Фармойишни буйруқдан фарқи шундаки, фармойиш корхона ёки ташкилотнинг ҳамма вазифаларига тегишли бўлмайди, ҳамда уни раҳбарнинг муовини қўл қўйиб тасдиқлайди. Буйруққа эса фақат биринчи раҳбар қўл қўяди.

Кўрсатмалар, қўлланмалар ташкилий таъсир ўтказишнинг турларидан бўлиб, бошқариш жараёнини қисқа муддатларда тезкорлик билан ўзгартиришга, ҳамда бажарилиши маълум ходимларгагина йўналтирилган бўлади. Агар кўрсатмалар ва қўлланмалар оғзаки кўринишда берилган бўлса, унда уларни аниқ бажарилиши назорат қилинади. Ёки «раҳбар — буйсинувчи ходимлар» орасида катта ишонч бўлса ҳам, шундай ишлар қилинади. Бундай ҳолатда кўрсатма ва қўлланмаларнинг бажарилиши юқори савияда бўлади. Йўриқномалар бериш ва ҳамма ишларни мувофиқлаштириш — бу бошқариш усуллариининг бўлиб, унда меҳнат жараёнларини бажариш қоидалари буйсинувчиларга топширилган бўлади.

Мажбурлаш — вазифани ходимга топшириқ шаклида бериш усули бўлиб, у бошлиқ томонидан бир мартагина қўлланилади. Рад қилинганда, бошлиқ обрўси тўкилиши мумкин.

3. Интизомий жавобгарлик ва жарималар солиш ҳам бошқариш усуллариининг бўлиб, у меҳнат қонунчилиги бузилганда қўлланилади. Интизомий жавобгарлик — бу ходим томонидан меҳнат вазифаларини ўз вақтида, тез ва сифатли қилиб бажармаслиқдир. Ходим томонидан меҳнат вазифаларини бажармасликни юзага келиши унинг шахсий айбдорлиги ва эҳтиётсизлик билан қилган ҳаракатида намоён бўлади.

Ходимни интизомий жавобгарликка тортишни 3 та шарт бор: меҳнат вазифаларини бажармаслик ёки сифатли қилиб бажармаслик; ходимни қонун — қоидаларга қарши ҳаракат қилиши ёки лаёқатсизлиги; ходим томонидан ҳуқуқий меъёрларни бузилиши. Қонун — қоида бузган шахслар корхона раҳбари ва

раҳбарият томонидан интизомий жавобгарликка тортилади. Бу амалдаги қонун — қоидалар асосида бажарилади. Корхона раҳбари, цех бошлиқлари, хизмат ва бўлим бошлиқлари, мустақил ишлаб турган бўлим бошлиқлари, участка бошлиқлари интизомий жавобгарлик ва жарималар солиш ҳуқуқига эгадирлар. Ҳар бир корхонада ходимни ишдан бўшатиш ҳуқуқи фақат корхона раҳбарига берилган. Участка, цех, бўлим бошлиқлари эса бу тўғрисида фақат катта раҳбарга тавсия берадилар. Тартиб интизомни бузган шахсларга нисбатан бошқа чоралар ҳам кўрилиши мумкин. Йиллик иш натижасига қараб бериладиган мукофотдан, дам олиш уйлари ва сиҳаттоҳларга бериладиган имтиёзли йўлланмалардан махрум қилиш, уй бериш навбатини кечиктириб қўйиши, ҳар хил мукофот ва имтиёزلардан фойдаланишни чеклаб қўйиш ва бошқа чоралар кўрилиши мумкин. Баъзи ҳолларда ҳам маъмурий, ҳам интизомий жавобгарлик қўлланиши мумкин. Масалан, ходим корхонага маст ҳолда келган бўлса, унга нисбатан интизомий жавобгарлик ва маъмурият томонидан жарима солиниши мумкин.

4. Моддий жавобгарлик ва жарима солиш. Ходимларнинг моддий жавобгарлиги — уларнинг корхона ва ташкилотга келтирган моддий зарарни қоплашидир. Ходимларнинг келтирилган зарарларни тўлашлари уларнинг асосий вазифаларидан ҳисобланади. Моддий зарар ходимларнинг ўз вазифаларини лаёқатсизлик билан бажаришлари натижасида, зарурий қонун — қоидаларни билмасликлари, ёки била туриб амал қилмасликлари, техник ва шахсий хавсизлик меъёрларини писанд қилмасликлари, корхона ва ташкилот молларига кўз олайтиришлари ва уларга зарар келтиришлари натижасида юз беради. Корхона ва ташкилотта ҳар бир ходим келтирган зарари учун жавобгар бўлиб, уни тўлаши шарт, акс ҳолда ҳар хил йўллар билан ундириб олишгача борилади.

Фуқаролар қонунчилигига асосан ходимларнинг корхона ва ташкилотга келтирган ҳар қандай зарари ундириб олинади. Одатда, бу тўғрисида ходим билан корхонанинг ўртасида тузиладиган шартномада ҳам кўрсатилган бўлади. Келтирилган зарарга қуйидагиларни киритиш мумкин: ходимнинг эҳтиётсизлиги туфайли хом ашёнинг бузилиши ёки ташлаб юборилиши; асбоб — ускуналар ҳужжатларининг йўқотилиши; ходимнинг айби билан корхонанинг ўзини ва унинг бўлимларини, асбоб — ускуналарнинг, транспорт воситаларининг бекор туриб қолиши ва бошқа ҳолатлар. Моддий жавобгарликнинг турлари: тўлиқ, ёки бир қисмини тўлаш (чегараланган ҳолат); шахсий ва жамоа бўйича бўлиши мумкин.

5. Маъмурий жавобгарлик ва жарима солиш. Ходимлар томонидан маъмурият қоидалари бузилганда, улар маъмурий жавобгарликка тортиладилар. Унинг кўринишлари турлича: огоҳлантириш, жарималар солиш, хулқини тузатиш ишлари,



мусодара ёки ашёвий жазоларга тортиш.

Маъмурий бошқариш усуллари корхона мақсадига эришиши учун энг маъқул усул бўлиб, корхонани аниқ мақсадга йўналтиришга таянади. Бошқариш ва меҳнат интизомини юқори савияда бўлиши қуйи бошқариш органларида бошқарувнинг ҳар қандай кўрсатмалари тез ва сифатли бажарилишини таъминлайди. Бу катта кўп босқичли бошқарув ташкилотлари ва корхоналарида алоҳида ўрин тутади ва улар учун катта аҳамиятлидир. Бошқарувни демократлашуви, марказлашган маъмурий тизимни барбод бўлиши, коммунизм қуриш кодексини хом хаёлиги, ҳамда бозор муносабатларига ўтилиши корхоналарда бошқарувнинг маъмурий усуллариининг аҳамиятини пасайтирди. Жамиятдаги ҳар хил қарама — қарши жараёнлар бошқарувнинг маъмурий усуллариини қўллашни қийинлаштиради. Буларга қуйидагиларни киритиш мумкин: ишсизликнинг кўпайиши; корхона ва ташкилотларда тўлиқ бўлмаган иш кунини қўлланиши; пул қадрининг тушиб кетиши, зарурий товарларга нарх — наволар ўсиш тезлигининг ойлик иш ҳақи ўсиш тезлигидан юқорилиги; оилада ўрнатилган турмуш тарзининг бузилиши ва бошқа омиллар.

Маъмурий бошқариш усулларииндан бири — буйруққа мисол келтирамиз. Унинг кўриниши қуйидагича:

### Буйруқ №10

**"15 — Автокорхона бошқарув тизимини такомиллаштириш тўғрисида".**

17 декабр 2007 йил.

Тошкент шаҳри.

Кейинги йилларда автокорхонада бошқарув даражаси пасайиши, ортиқча бюрократизм, қарорлар ва ечимлар қабул қилишда раҳбарларнинг эътиборсизлиги сезилмоқда. Бунинг натижасида ўтган йилга нисбатан юклар ташиш ҳажми 8% га, йўловчиларга хизмат кўрсатиш ҳажми — 9% га камайган. Корхонаниннг асосий кўрсаткичлари ёмонлашган, техник воситалардан фойдаланиш 15% га камайган. Йиллик соф фойда режадагидан 7% га тушиб кетган.

Шулардан келиб чиқиб буюраман:

1. 2008 йил 1 январдан эътиборан автокорхонада янги бошқарув тизимига ўтилсин; ҳамма кўрсаткичлар 10% яхшиланишга эришилсин. Мижозларга ва йўловчиларга хизмат кўрсатиш даражаси юқори бўлсин. Буни бажаришни назорат қилишни ўз зиммамда қолдираман.

2. Автокорхонада 2008 йил учун янги штатлар жадвали тузилсин. Назорат қилиш иқтисодий ва молиявий ишлар бўйича директор ўринбосарига юклатилсин.

3. 2008 йил 1 январдан бошқариш вазифалари жадвали тақсимлаш усули бўйича бажарилсин, ҳамда ҳамма бўлим раҳбарлари ўзларининг вазифалари бўйича қабул қиладиган ечимлари ва ишлари учун ўзлари шахсан жавобгардирлар. Назорат қилишни ўз зиммамда қолдираман.

4. Автокорхона ходимлари билан ишлашнинг янги стандарти тасдиқлансин ва 1 январдан шу стандартга ўтилсин. Назорат қилиш ходимлар бўйича директорга юклатилсин.

5. "Сифатни бошқариш тизими" янги стандарти тасдиқлансин ва амалда қўллашга ўтилсин. Назорат техника ишлари директорига юклатилсин.

Бош директор

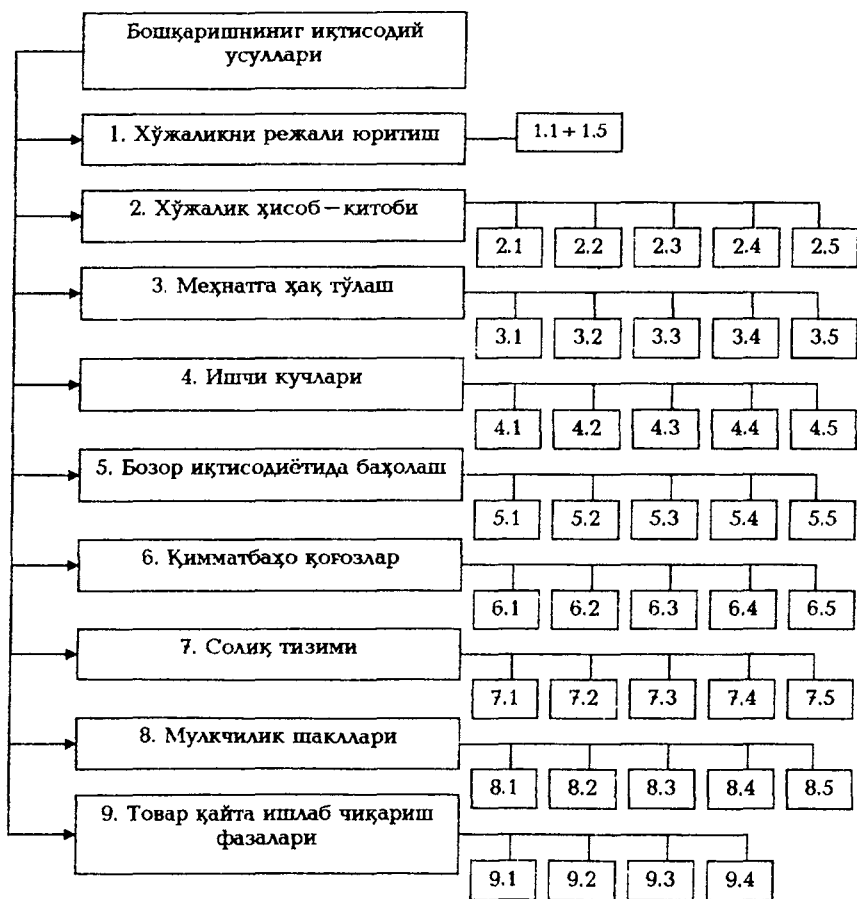
Абдуллаев А.А.

## 7.2. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари

Иқтисодий усуллар бошқаришнинг иқтисодиёти томонидан ходимларга таъсир этиш йўлидир. Бу усулларда ходимларни, жамоани моддий рағбатлантириш ҳисобига уларга ижобий таъсир этишдир. Собиқ совет замонида иқтисодий бошқарувнинг предмети бўлиб, марказлашган режалаштириш, хўжалик ҳисоботи, иш ҳақи ва бошқалар саналган; улар тор маънода ишлатилган, корхона ва ташкилотлар даражасида иқтисодий усулларни қўллаш ниҳоятда чегараланган. Ҳозирги бозор иқтисодиётида товар – пул муносабатларида бошқарувнинг иқтисодий усуллари қайта кўриб чиқилди. Иқтисодий қонунлар ва категориялар таҳлили, товар – пул муносабатлари ва иқтисодий бозор тамойиллари ҳамкорликда бошқаришнинг иқтисодий усулларининг қайта ишланган классификацияси 7.3 – чизмада келтирилган.

Чизмада қабул қилинган шартли белгилар қуйидагилардан иборат:

- 1.1 – Ихтиёрий тадбиркорлик;
- 1.2 – Иқтисодий ривожланиш режаси;
- 1.3 – Буюртмалар тўплами (портфели);
- 1.4 – Иқтисодий самарадорлик мезони;
- 1.5 – Охирги натижалар;
- 2.1 – Мустақиллик;
- 2.2 – Ўз – ўзини қоплаш;
- 2.3 – Ўзини пул билан таъминлаш;
- 2.4 – Иқтисодий меъёрлар;
- 2.5 – Жалб этиш фонди;
- 3.1 – Хизматчилар учун ойлик оклад;
- 3.2 – Ишчилар учун таъриф тизими;



7.3 – чизма. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари ва улар орқали бошқариладиган элементлар мажмуаси.

- 3.3 – Қўшимча ҳақ тўлаш;
- 3.4 – Рағбатлантириш;
- 3.5 – Мукофот;
- 4.1 – Меҳнат бозори;
- 4.2 – Талаб;
- 4.3 – Ишчи кучларининг сони;
- 4.4 – Ишчи кучининг нархи;
- 4.5 – Яшаш даражаси;
- 5.1 – Нархи;
- 5.2 – Баҳо

- 5.3 – Тан нарх
- 5.4 – Фойда;
- 5.5 – Соф фойда;
- 6.1 – Акциялар;
- 6.2 – Облигациялар;
- 6.3 – Векселлар;
- 6.4 – Кредит (қарз бериш) карталари;
- 6.5 – Дивидентлар;
- 7.1 – Меҳнатга ҳақ тўлашдаги солиқ;
- 7.2 – Даромад солиғи;
- 7.3 – Қўшимча тушумлардан олинадиган солиқ;
- 7.4 – Соф фойдадан олинадиган солиқ;
- 7.5 – Бошқа солиқлар;
- 8.1 – Давлат (федерал) мулки;
- 8.2 – Алоҳида мулк шакли (муниципал);
- 8.3 – Хусусий мулк;
- 8.4 – Жамоа мулки;
- 8.5 – Интеллектуал мулк;
- 9.1 – Ишлаб чиқариш;
- 9.2 – Алмаштириш;
- 9.3 – Тақсимлаш;
- 9.4 – Истеъмол қилиш.

Бошқаришнинг иқтисодий усулларига қуйидагиларни кiritиш мумкин:

1. Хўжаликни режали юритиш – ҳар бир асосий мақсади, унга эришишга мўлжалланган стратегияси бор бўлган корхона ва ташкилот учун зарурийдир, қонундир.

Бозор иқтисодиёти шароитида иқтисодий усуллар маъмурий иқтисодиётга нисбатан бошқача хусусиятга эга. Масалан, марказлашган режалаштириш тизимига нисбатан корхона ва ташкилот ўзига эркин бўлиб, мустақил иш юритиш, маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа соҳаларда бозор иқтисодиётида бошқа корхона ва ташкилотлар қатори тенг ҳуқуқда қатнашади. Иқтисодий ривожланиш режаси балансини ишлаб чиқишда таъминлочи бозор талаби ва товарлар, зарурий ресурслар, товар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатишлар асосий ҳисобланади.

2. Хўжалик ҳисоб – китоби хўжаликни юритишнинг асосий усулидир. Товар ишлаб чиқаришда, хизмат кўрсатишда бўладиган сарф – харажатларни, корхонанинг оладиган даромадлари билан солиштириб, соф фойдани аниқлаш, уни кўпайтириб бориш, корхонани рентабелли ишлашини таъминлаш, ресурсларни тежаб сарфлаш ва ходимларни ўз вақтида рағбатлантириш керакки, улар қилган меҳнатларидан хурсанд бўлишсин. Бунда корхона, унинг бўлимлари ва ходимларининг манфаатлари бир – бирига мос тушса,

фойдадан ҳоли бўлмайди. Хўжалик ҳисоб — китоби корхонанинг мустақил иш юритишига асосланган бўлиб, бозор иқтисодиётида эркин товар ишлаб чиқарувчи, хизмат кўрсатиш турлари билан шуғулланувчилар билан баробар қатнашади. Натижада корхона ва ходимларнинг манфаатлари ҳисобга олинади.

Корхона ва ташкилотлар шундай ишлашлари керакки, уларнинг қилган ҳамма ҳаражатларидан оладиган фойдалари кўп бўлсин, ўзини ўзи қопласин, ҳамда улар маълум соф фойдага ҳам эга бўлишсин. Ана шундагина бундай корхона ва ташкилотлар ўсади, ривожланади, кенгайди, янги иш ўринлари юзага келади.

3. Меҳнатта ҳақ тўлаш — меҳнат фаолиятида асосий ўринни эгаллаб, ишчи кучи сарфини пул билан ўлчанишидир. У меҳнат натижаси ва унинг жараёнини боғлайди. Бунда албатта, мутахассисларнинг иш ҳажми ва мураккаблиги ҳисобга олиниши керак. Хизматчи ва ишчиларга ойлик иш ҳақи белгилашда корхона раҳбарияти ишчи кучи нархи меъёрини аниқлайди, бунда ўртача меҳнат сарфи ва меъёрий давом этиши ҳисобга олинади. Қўшимча иш ҳақи тўлашда қуйидагилар ҳисобга олинади: меҳнат фаолиятининг мураккаблиги; мутахассислик турлари; бир неча мутахассислик бўйича ишлаши; меъёрдан ортиқ ишлаш ва бошқа белгилар. Ҳар бир ходим эришилган иш натижаларига, қўшган ҳиссаларига қараб рағбатлантириладилар. Корхонанинг олган умумий даромадига қараб мукофот ўрнатилади. Унинг тақсимоли ҳар бир ходимнинг корхона иш натижаларига қўшган ҳиссасига қараб белгиланади. Корхона раҳбари ҳар бир ходимга нисбатан юқоридаги меҳнатта ҳақ тўлашнинг турларини ишлатиш билан уларни меҳнатга рағбатлантиради. Шунинг учун ҳар бир раҳбар бу масалалар билан яхши таниш бўлиши ва меъёрида ишлата билиши зарур.

4. Ишчи кучлари — ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг катта бойлиги ҳисобланади.

Бозор иқтисодиётининг ажралмас муҳим бўлимларидан бири бу меҳнат — бозоридир. Меҳнат бозорининг асосий элементлари — ишчи кучининг нархи, унга талаб ва таклифлардан иборат. Ишчи кучига, худди товардек, ҳақ тўлаш билан мулкдор уни яхши ишлатишга ҳаракат қилади. Бу ерда ҳам биринчи ўринга иқтисодий омиллар чиқади. Ҳар бир раҳбар ва ишлаб чиқариш ташкилотчилари биринчи навбатда, бекор туриб қолишларга чек қўйишлари, иш вақтини бекорга сарф бўлмаслигига эътибор беришлари, ишлаб чиқариш даражасини кўтариш, меҳнатни ташкил қилишни яхши бошқара билишлари зарур бўлади.

Ишчи кучидан яхши фойдаланиш учун бу қимматбаҳо товар доим ишлаш қобилиятида бўлиши зарур. Бунинг учун меҳнат шароитини, ходимларнинг яшаш шароитларини яхшилаш масалалари билан доим шуғулланиш керак бўлади. Ходимларнинг меҳнат қилиш қобилиятини доим ошириб бориш, тўхтовсиз улар

билан ишлаш, мутахассислик ўқишларини ташкил қилиш, ҳамда уларнинг мутахассислик қобилиятларини ошириб бориш зарур ҳисобланади. Буларнинг ҳаммаси ишчи кучи нархини оширади. Ишчи кучининг нархи яшаш учун зарур бўлган — минимум ойликдан кам бўлмаслиги керак. Бунда оиладагилар сони ҳам ҳисобга олинмоғи керак. Корхона ва ташкилот раҳбарлари доим ўз ходимларининг яшаш шароитларидан хабардор бўлиб, уни яхшилашга ҳаракат қилишлари зарур.

5. Бозор иқтисодиётида баҳолаш асосий иқтисодий масалалардан биридир. Товар—пул муомалалари, чиқим ва кримларни, баҳо қўйиш, маҳсулот таннархи, соф фойдаларни тўғри талқин қилиш ва ўлчаш катта аҳамиятта эга. Маҳсулот нархида ишлаб чиқаришдаги зарурий меҳнат сарфи ўз аксини топади.

Ойлик иш ҳақи ва ундан олинадиган солиқ, бўладиган ҳаражатларнинг кўп қисми ва турлари тўғри аниқланиб борилса, бу ўз аксини фойда ва соф фойдада топади. Ҳар қандай корхона ва ташкилотнинг самарадорлигини соф фойда кўрсатади. Бу кўрсаткич қанча кўп бўлса, шунча яхши, чунки бу корхонанинг кейинги ривожланиши, ходимларнинг яшаш шароитларининг яхшиланиши билан боғлиқ. Раҳбар ходимлар бу кўрсаткични яхшиланиши учун доим курашиб боришлари зарур.

6. Қимматбаҳо қоғозлар. Давлат монополиясида ва ишлаб чиқаришни бошқаруви марказлашган шароитда қимматбаҳо қоғозлар катта аҳамият касб этади. Юртимизда давлат мулкани хусусийлаштириш, банк бизнесини ривожланиши, бозор иқтисодиётига ўтилиши муносабати билан қимматбаҳо қоғозлар бозори юзага келди ва ривожланмоқда. Корхона ва ташкилот раҳбарлари иқтисодий ютуқларга эришиш учун ва ходимларни яшаш шароитларини яхшилаш мақсадида қимматбаҳо қоғозлар механизмидан фойдаланишлари мумкин. Қимматбаҳо қоғозлар тури жуда кўп (масалан: акциялар, облигациялар, векселлар, кредит карталари, дивидентлар).

7. Солиқ тизими — зарурий иқтисодий механизм бўлиб, давлат хазинасини тўлғазишга катта ҳисса қўшади. Корхона ва ташкилотлардан, раҳбарлардан, ходимлардан солиқ олинади. Унинг миқдори давлат томонидан ўрнатилади, корхона ва ташкилотларга боғлиқ эмас, унинг ходимларга таъсири катта.

8. Мулкчилик шакллари зарурий иқтисодий категориялардан бўлиб, корхона ва ташкилотларда ўзаро муносабатларни белгилайди. Мулкчилик шакллари: давлат мулки; хусусий мулк; жамоа мулки; интеллектуал мулк. Давлат мулкчилигида корхона ва ташкилотларнинг ҳамма мулки давлатники ҳисобланиб, у ерда ишлайдиган раҳбарлар, ходимлар ва мутахассислар давлат кўрсатмалари бўйича ишлайдилар, қонун ва қоидаларга тўлиқ амал қиладилар. Бундай корхона ва ташкилотларда ишлайдиган

ходимлар ҳеч қачон ўзларини мулк эгалари ҳисобламайдилар. Назорат органлари бундай корхона ва ташкилотларнинг мулкларини ҳам ишлаб чиқарган маҳсулотларини ҳам доимий назорат қиладилар. Давлат мулки арендага топширилганда, ҳар хил турдаги порахўрликлар юзага келиши мумкин.

9. Маҳсулот ишлаб чиқариш фазалари — бу маҳсулот ишлаб чиқариш, алмаштириш, тақсимлаш ва истеъмол қилиш жараёнларида инсонлар орасида товар—пул муносабатларининг асосини ташкил қилади. Оддий қайта ишлаб чиқаришда М—П—М ишлаб чиқарилган маҳсулот (М), пулга (П) алмашилади ва унга янги маҳсулот ишлаб чиқариш учун меҳнат қуроллари, ишчи кучлари, материаллар ва хомашё (М) сотиб олинади.

Кенгайтирилган қайта ишлаб чиқариш шароитида маҳсулотни (М) сотилиши натижасида тушган пулга (П) материаллар сотиб олинади, нархи юқори бўлган маҳсулот (М) ишлаб чиқарилади ва у бозорда юқори нархда сотилади ва тушган пуллар (П) ишлаб чиқаришни кенгайтиришда фойдаланилади. П—П ларнинг фарқи маҳсулот ишлаб чиқарувчининг соф фойдаси бўлиб, янада кўп сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга, ҳамда корхона ва ташкилот ходимларининг яшаш шароитларини яхшилашга ишлатилади. Истеъмол қилиш моддий ва номоддий, шахсий ва жамоавий бўлиши мумкин. Жамоада ишлаб чиқарилган маҳсулотни бозор иқтисодиёти шароитида истеъмол қилиш сарфланган капиталга нисбатан мутаносиб олиб борилади, корхона ва ташкилот ичкарисида эса сарфланган меҳнатга нисбатан бажарилади.

Шундай қилиб, бошқарувда иқтисодий усуллари қўллаш — олдинга қўйилган мақсадга эришиш учун раҳбарларнинг ўз ходимларига иқтисодий усуллар орқали таъсир ўтказишларидир. Иқтисодий усуллардан тўғри фойдаланиш натижасида яхши сифатли арзон маҳсулот ишлаб чиқарилади, ҳамда катта фойда олинади. Мисол тариқасида бошқарувнинг иқтисодий усуллари қўлланилишига қуйидагиларни келтириб ўтамыз.

Катта илғор корхоналар, фирмалар, компаниялар ўз ходимлари учун ошхоналар, ресторанлар ташкил қилиб, овқатланишни бешу қилиб қўйганлар. Кичик корхоналар, ташкилотлар ва фирмаларда буларни молиявий томондан амалга ошириш қийин, лекин уларда ҳам енгил озиқ—овқат ва иссиқ ичимликлар берадиган автоматлар ташкил қилиш мумкин. Улар эрталабки нонуштага чек—талонлар ташкил қилиш таклифи билан чиқишлари мумкин. Кичик бизнес билан шуғулланувчилар ўз ходимларига маҳсулотлар сотиш ва хизмат кўрсатишнинг 10% ва ундан кўпроқ қисмини имтиёзли қилишлари мумкин. Баъзи раҳбарлар ўз ходимларига ҳар хил мақсадлар учун қарз беришни ташкил қилишлари мумкин (фоизли ёки фоизсиз). Баъзи фирмалар ўз ходимларининг соғлиқларини суғурта қилиб қўядилар, натижада ходимлар ўзларини иш жараёнида яхши ҳис қиладилар, чунки

уларнинг соғлиғи учун қайғурадиганлар бор. Агар касал бўлиб қолсалар, шифокор ёрдами кўрсатилади, натижада улар тезда ишга қайтадилар. Бу эса, ходимлар учун ҳам фирма учун ҳам фойдалидир. Ишбилармон раҳбарлар ўз ходимларига нисбатан ўта хушёр бўлиб, улар учун ҳар хил мукофотлар, қўшимча ҳақ тўлашлар, турли—туман имтиёзлар ташкил қилиб турадилар. Ходимлар эса булар эвазига яхши сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқарадилар. Хизмат кўрсатиш сифатини оширадилар, уларнинг ҳажмини кўпайтирадилар. Бу корхона ва ташкилотлар, фирмалар учун ҳам, ишлаётган ходимлар учун ҳам фойдалидир. Натижада келадиган фойда, соф фойданинг миқдори ошади.

### 7.3. Бошқаришнинг ижтимоий усуллари

Корхона ва ташкилот ходимларига бошқаришнинг ижтимоий усуллари орқали таъсир ўтказиш мумкин. Бу усуллар ходимларга ва жамоага самарали ишлашларида ёрдам беради. Ижтимоий усуллар ходимларга ва жамоага мўлжалланган бўлиб, уларнинг ишлаб чиқариш жараёнида, хизмат кўрсатишда ўзаро ҳаракатида намоён бўлади. Бу инсонларга ташқи томондан таъсир этишдир. Ижтимоий усуллар ходимларни бошқаришда катта вазифани бажаради: ходимларни жамоада тутган ўрни, вазифаси, етакчи ходимларни аниқлашда ва уларни бошқаришда, жамоада учраб турадиган ҳар хил низоларни бартараф қилишда, самарадорлик билан бошқаришни таъминлашда, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг охириги натижаларини ходимларнинг асосий мақсадлари билан боғлашда ва уларни бошқаришда катта аҳамият касб этади. Бошқаришнинг ижтимоий усуллари ва уларнинг таркиби 7.4. чизмада келтирилган.

7.4 — чизмада қабул қилинган шартли белгилар қуйидагилардан иборат:

- 1.1. Мақсадлар.
- 1.2. Мезонлар.
- 1.3. Усуллар.
- 1.4. Меъёрлар.
- 1.5. Натижалар.
- 2.1. Анкета савол — жавоблар ўтказиш.
- 2.2. Интервью (мулоқот қилиш) олиш.
- 2.3. Ижтимоий ўлчамлар.
- 2.4. Кузатиш.
- 2.5. Суҳбат ўтказиш.
- 3.1. Ишлаш, ишбилармонлик сифатлари.
- 3.2. Ҳулқ — атворлик сифатлари.
- 3.3. Ижобий томонлари.





7.4 – чизма. Бошқаришни ижтимоий усуллари ва уларнинг таркиби.

- 3.4. Салбий томонлари.
- 4.1. Давлат томонидан талаб қилинган ҳуқ-атвор.
- 4.2. Жамоа ҳуқ-атвори.
- 4.3. Диний ҳуқ-атвор.
- 4.4. Гуруҳ ҳуқ-атвори.
- 4.5. Шахсий ҳуқ-атвор.
- 5.1. Иш юзасидан шерикчилик.
- 5.2. Дўстона шерикчилик.
- 5.3. Қизиқиш бўйича шерикчилик.
- 5.4. Оилавий шерикчилик.
- 5.5. Сексуал шерикчилик.
- 6.1. Тамойиллари.

- 6.2. Мезони.
- 6.3. Усуллари.
- 6.4. Кўринишлар (шакллар).
- 6.5. Ташкилотлар (корхоналар) аро.
- 7.1. Шахслар орасидаги муомала.
- 7.2. Шахсий муомала.
- 7.3. Кўнгилчанлик билан қилинган муомала.
- 7.4. Кўнгилсиз муомала.
- 8.1. Тузилмалар.
- 8.2. Техника.
- 8.3. Услубий.
- 8.4. Технологик (усуллар).
- 8.5. Натижалар.
- 9.1. Шахслар орасидаги келишмовчилик.
- 9.2. Шахсий келишмовчилик.
- 9.3. Ишдаги вазифаларни тақсимлашдаги келишмовчилик.
- 9.4. Ишдаги келишмовчилик.
- 9.5. Оиладаги келишмовчилик.

Ижтимоий усуллар орқали бошқариладиган белгиларни ва объектларни қуйидагича синфларга бўлиб қараш мумкин.

- 1) Ижтимоий режалаш;
- 2) Ижтимоий илмий — тадқиқот ишлари;
- 3) Шахсий сифатлар;
- 4) Хулқ — атвор (мораль);
- 5) Шерикчилик;
- 6) Мусобақа;
- 7) Муомала;
- 8) Ўзаро келишувчилик ишлари;
- 9) Мурасасизлик (келишмовчиликлар, низолар, стресслар).

Бу таркиблар билан қисқача танишиб чиқамиз.

1. Ижтимоий режалаш — корхона ва ташкилотларда қўйилган мақсадлар, мезонлар, меъёрларни аниқлаб чиқиш (ҳаёт тарзи, яшаш шароити, ишга ҳақ тўлаш, меҳнат қилиш шароити, уй — жойга талаб ва бошқа омилар) ва ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш режалари, охириги ижтимоий натижага эришиш.

2. Ижтимоий илмий — тадқиқот ишлари корхона ва ташкилотнинг ходимларини зарурий салоҳиятини аниқлашда асосий ишлардан бўлиб, ходимларга бўлган талабни аниқлашда, уларни таълаш, жой — жойига қўйиш, ўқитиш, касб маҳоратини оширишда зарур бўлган ахборотлар билан таъминлайди. Ходимлар билан бўладиган ҳар хил масалаларни илмий асосланган ҳолда ечишга ёрдам беради.

Махсус анкеталар (шакллар) тузиб, ходимлар билан савол-жавоблар ўтказиш кўп керакли ахборотлар йиғишга олиб келади. Кузатишлар ўтказиш ходимларнинг иш сифати қандайлигини, оғир ҳаётий ҳолатларини аниқлашда (уришиш, бахтсиз воқеалар, табиий офатлар) ёрдам бери. Ходимлар билан суҳбат ўтказиш — кенг тарқалган усуллардан бўлиб, корхона ва ташкилотларда ишга қабул қилишда, таълим — тарбиявий тадбирларни ўтказишда ходимларнинг салмоғи катта бўлмаган масалаларини ечишда қўлланилади.

3. Шахсий сифатлар — жамоада ходимнинг иш фаолияти давомида намоён бўлади ва у ходимнинг ташқи томондан кўриниш белгиларидир. У ижтимоий томондан шахсни характерланишининг бир ажралмас қисмидир. Шахсий сифатларни иккига ажратиб қараш мумкин: ишбилармонлик (ташқилий) ва ҳуқ — атворлик сифатлари. Ишбилармонлик сифатлари ходимнинг конкрет вазифаларни бажаришида ва масалаларни ечишида намоён бўлади ва зарурий хусусиятлардан ҳисобланади. Шахснинг ҳуқ — атворлик сифатлари жамоада ўзини қандай тутиши билан белгиланади. Ходимлар билан ишлашда инсонларнинг ижобий ва салбий томонларини билиш катта аҳамият касб этади, чунки шу белгиларга қараб уларга иш ўринлари танланади, хизмат мартабаси (карьераси) аниқланади ва лавозим зинапояларидан кўтарилиб бориш белгиланади.

4. Ҳуқ — атвор инсонни жамоада ўзини тута билиши, хатти — ҳаракатларини белгилайдиган меъёрларга бўйсиниши билан белгиланади. Инсониятнинг тарихий ривожланиши жараёнида ҳуқ — атвор меъёрлари юзага келди ва ҳар хил кўринишда ўз шаклини топди, уларни халқ донишмандлиги ва диний ғояларда кўриш мумкин: яхшилик ва ёмонлик, ҳақгўйлик, тўғрилик ва эгрилик, тентаклик ва ақллилик ва ҳоказо.

Ҳозирги вақтда ғарбдаги кўп компаниялар («Sony», «Nissan», «Ford», «IBM», «Mitsubishi») фирмалар ўз ҳуқ — атвориға ва маданиятларига эга бўлишликни биринчи галдаги вазифа деб қарайдилар.

5. Шерикчилик — ҳар қандай ижтимоий гуруҳнинг зарурий белгиларидан бўлиб, у турли — туман кўринишдаги ўзаро муносабатлар асосида инсонларнинг муомаласи натижасида юзага келади. Шерикчиликда инсонлар тенг ҳуқуқлилиқ асосида ўзаро муносабатда бўладилар. Шерикчиликнинг турлари кўп: иш юзасидан шерикчилик; дўстона шерикчилик; қизиқишлар бўйича шерикчилик; оилавий — қариндош — уруғлар орасидаги шерикчилик; сексуал (интим) шерикчилик. Шерикчиликда инсонларнинг ўзаро муносабати руҳий усуллар асосига қурилган бўлади, яъни ишонтириш, сўраш, илтимос қилиш, маслаҳатлар бериш. Шерикчилик корхона ва ташкилотларда ходимлар билан ишлаш жараёнида кўп ҳолларда қўлланилади.

6. Мусобақа — инсонларнинг жамиятдаги махсус муносабатлари бўлиб, уларнинг ютуққа, биринчиликка эришиш учун турли — туман хатти — ҳаракатларининг мажмуасидир. Мусобақалар ўтказишнинг тарихи узоқ. Инсонлар яхши яшаш учун турли — туман мусобақаларда қатнашиб келганлар. Улар кучлилар, ақллилар, полвонлар, соғломлар кўринишларида юзага чиққан. Натижада жамиятнинг ривожланишида асосий ҳаракатлантирувчи куч бўлиб келган. Мусобақанинг натижаси бу янги илмий ишлар, топишмалар, санъат асарлари, янги техника — технология, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишдаги катта ютуқлар ҳисобланади.

7. Муомала — тўхтовсиз ахборотлар алмашишга асосланган инсонлар орасидаги махсус муносабатдир. Инсонлар орасида ҳар хил кўринишда муомала бўлиши мумкин: раҳбар билан унга бўйсинувчи ходим ўртасидаги муомала; ходимларнинг бир — бирлари орасидаги муомала; бир қанча ходимлар орасидаги мураккаб муомала; кўнгилчанлик билан қилинган муомала; кўнгилсиз муомала.

8. Музокаралар бу инсонлар ўртасидаги муомаланинг махсус шакли бўлиб, икки ва ундан ортиқ томонларнинг (уларнинг мақсад, вазифалари ҳар хил бўлиши мумкин) манфаатларини бир ечимга олиб келишдир. Бу ниҳоятда пухта ўйлаб, ўзаро низоларга бормасдан масалаларни ечиш усулидир. Музокаралар ҳар хил турда бўлиши мумкин: тузилмалар; техника; услубий; технологик (усуллар); натижалар.

9. Мурасасизлик (келишмовчилик, низолар). Бу ҳар хил томонларнинг (мақсад, вазифалари турлича бўлган) ўзаро тўқнашуви натижасидир. Асосий масала ижобий ёки салбий натижа билан ечилади.

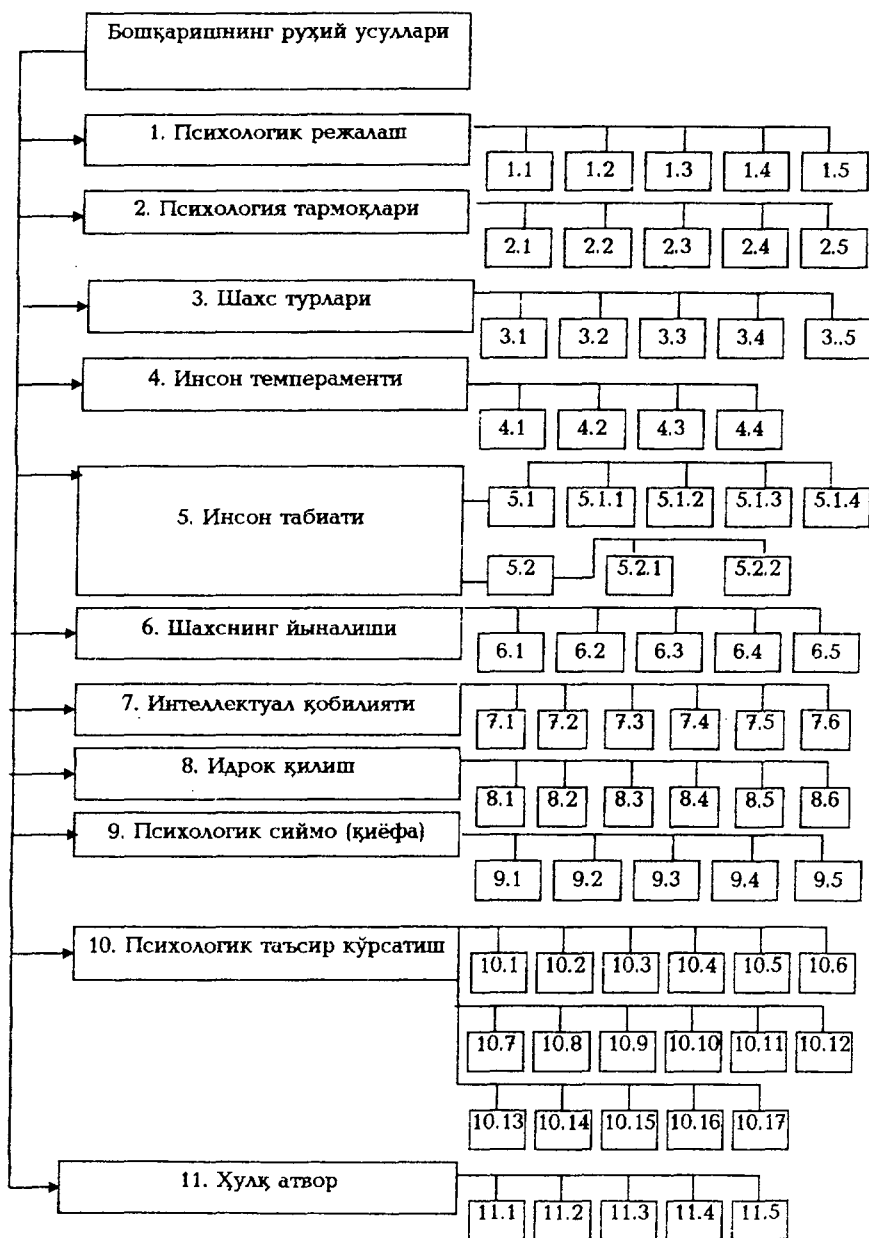
Келишмовчиликлар ҳар хил бўлади: Инсонлар орасидаги келишмовчилик, шахсий келишмовчилик (ташқи дунё билан, ички ҳулқ — атори билан келишмовчилик); корхона ва ташкилотда вазифаларни, лавозимларни бўлишдаги келишмовчилик; ҳар хил бўлимлар ўртасидаги келишмовчилик; ҳар хил масалаларни, муаммоларни ечишдаги оилавий келишмовчилик; йилда камида бир марта жамоада инсонлар ўртасида ижтимоий ямий — тадқиқот ишлари (сўровномалар ўтказиш ва уларни таҳлил қилиш, хулоса чиқариш) олиб бориш мақсадга мувофиқ бўлади. Мисол учун, «Ходимлар ўз раҳбарлари тўғрисида қандай фикрдалар» — деган сўровномани ўтказиш жуда қизиқарли бўлиб, ижобий натижа — корхона ва ташкилотларнинг самарали фаолият кўрсатишидир.

#### 7.4. Бошқаришнинг руҳий усуллари

Бошқаришнинг руҳий усуллари корхона ва ташкилотларда ишлайдиган ҳар бир ходим (раҳбар, раҳбарият, ходимлар, ишчилар, хизмат кўрсатувчилар) учун йўналтирилган бўлиб, уларнинг шахсига (ички дунёсига) таъсир этиш орқали бажарадиган ишларини яхши кайфият билан бажаришларига, натижа самарали бўлишига хизмат қилади. Руҳий усуллар орқали бошқариладиган белгилар синфларга ажратилган бўлиб, бу синфлар 7.5. — чизмада келтирилган. Чизмадаги шартли белгилар қуйидагилардан иборат:

- 1.1. Мақсадлар.
- 1.2. Мезонлар.
- 1.3. Усуллар.
- 1.4. Меъёрлар.
- 1.5. Натижалар.
- 2.1. Психофизиология.
- 2.2. Психотаҳлил.
- 2.3. Меҳнат психологияси.
- 2.4. Бошқариш психологияси.
- 2.5. Психотерапия.
- 3.1. Раҳбарлик.
- 3.2. Аналитик.
- 3.3. Муҳандислик.
- 3.4. Илмий ижод.
- 3.5. Интуитив (фаҳм, фаросат, зийраклик, сезги, туйғу).
- 4.1. Сангвиник (хушчақчақ, таъсирчан ва чаққон).
- 4.2. Флегматик (ланжлик, пинагини бузмаслик, тепса тебранмаслик).
- 4.3. Холерик (сержахл, серҳаракат).
- 4.4. Меланхолик (норозлик, гамгинлик, руҳий тушқунликка мойил).
- 5.1. Инсон муносабати.
- 5.1.1. Атроф муҳитга.
- 5.1.2. Бошқа инсонларга.
- 5.1.3. Ўзига муносабати.
- 5.1.4. Ишга муносабати.
- 5.2. Инсон муносабатининг турлари.
- 5.2.1. Экстраверт.
- 5.2.2. Интроверт.
- 6.1. Талабга лойиқ.
- 6.2. Қизиқишга қараб.
- 6.3. Мойиллик.
- 6.4. Ишончга қараб.
- 6.5. Дунёқараш.
- 7.1. Интеллект даражаси.

- 7.2. Фикрлаш.
- 7.3. Англаш, тушуниш (сезги, ҳис).
- 7.4. Ақллилик.
- 7.5. Мантиқий фикрлаш (мантиқий тафаккур).
- 7.6. Ижод қилиш.
- 8.1. Таҳлил қилиш.
- 8.2. Синтез.
- 8.3. Индукция.
- 8.4. Дедукция.
- 8.5. Сезиш.
- 8.6. Қабул қилиш.
- 9.1. Тарихий.
- 9.2. Бадиий.
- 9.3. Чизмалӣ.
- 9.4. Визуал (кўриб – туриб).
- 9.5. Белгилик.
- 10.1. Таъсир кўрсатиш.
- 10.2. Ишонтириш.
- 10.3. Ҳаёжонлантириш.
- 10.4. Илтимос қилиш.
- 10.5. Мақташ.
- 10.6. Маслаҳат бериш.
- 10.7. Мажбур қилиш.
- 10.8. Муҳокама қилиш.
- 10.9. Талаб қилиш.
- 10.10. Ман қилиш.
- 10.11. «Плацебо».
- 10.12. Танбеҳ.
- 10.13. Ҳаддан ташқари мақташ (хушомад).
- 10.14. Сократ усули.
- 10.15. Сездирш усули.
- 10.16. Алданиб кутиш.
- 10.17. «Портлаш».
- 11.1. Ўзини «Фаришта» дек тутишлик.
- 11.2. Ўзини юқори тутиш.
- 11.3. Ўзини меъёрда тутиш.
- 11.4. Ёмон ҳулқ – атворли ёки ахлоқсиз.
- 11.5. Ўзини «шайтон» дек тутиш.



7.5— чизма. Бошқаришнинг психологик усуллари таркиби.

Бошқаришнинг руҳий усуллари таркибига қуйидагилар киради:

- 1) психологик режалаш;
- 2) психология тармоқлари;
- 3) шахс турлари;
- 4) инсон темпераменти;
- 5) инсон табияти;
- 6) шахснинг йўналиши;
- 7) интеллектуал қобилият;
- 8) идрок қилиш;
- 9) психологик сиймо (қиёфа)
- 10) руҳий таъсир кўрсатиш.
- 11) Ҳулқ — атвор.

Буларни қисқача кўриб чиқамиз.

1. Психологик режалаш — бу ходимлар билан ишлашдаги янги йўналиш бўлиб, корхона ва ташкилотлардаги жамоани самарали руҳий ҳолатда бўлишини таъминлашга йўналтирилган. Психологик режалашнинг зарурий натижаларини қуйидагича ифодалаш мумкин:

а) ходимларнинг психологик томондан бир — бирига мослиги асосида бўлимлар (гурӯҳлар, командалар) тузиш;

б) жамоада энг яхши руҳий муҳит яратиш;

в) корхона ва ташкилотнинг фалсафаси асосида инсонларнинг шахсий қизиқишларини кўриб чиқиш;

г) психологик низоларни (ҳар турли келишмовчиликларни, жанжалларни, бир — биридан ҳафа бўлиб юришларини, стрессларни) минимал ҳолатга олиб келиш;

д) ходимларнинг психологик хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда хизмат мартабасини ишлаб чиқиш;

е) жамоа аъзоларини интеллектуал қобилиятини ўсиши ва билим даражасини ошиши;

ж) идеал ходим портрети ва ҳулқ меъёрлари асосида ташкилий — маданият белгиларини тузиб чиқиш.

Психологик режалаш ва бошқарув масалалари билан ҳар бир корхона ва ташкилотнинг махсус психологик хизмати (бўлими) шуғулланиши самарали ҳисобланади.

2) психология тармоқлари ва уларнинг усулларини билиш ҳар бир шахснинг ички дунёсини билиш ва тўғри таҳлил қилиш, уларнинг психологик қизмаларини яратиш, психологик тўғри келмасликларини бартараф этиш усулларини ишлаб чиқиш ва жамоада соғлом муҳит яратиш.

3) шахс турлари — бу ҳар бир инсоннинг ички дунёсига қараб, ҳамда унинг маълум ишлари ва вазифаларни қай тарзда бажаришига қараб белгиланади. Шахсларни топширилган вазифаларни қай тарзда бажаришларига қараб, турларга



бўлишнинг бир қанча усуллари маълум. Масалан: маълум иш фаолиятларига қараб турларга қуйидагича бўлиш мумкин:

- раҳбарлик;
- аналитик (ҳисоб – китоб ишларига);
- муҳандислик;
- илмий – ижодий ишлар;
- интуитив ишлар.

4) Инсон темпераменти – шахснинг асосий психологик хусусиятларидан бўлиб, унинг жамоада тутадиган ўрни, бошқарув вазифаларини бажариш имкониятини, қандай лавозимларда ишлаши мумкинлигини белгилайди. Шахснинг темпераменти 4 хилга бўлиб кўрилади: қизиққонлик, совуққонлик, бепарволик, огир – босиқлик.

5) Инсон табиатининг белгилари – инсон дунёсини аниқлайди, муомала қилиш даражасини кўрсатади. Инсонни ташқи ва ички дунёсига қараб, уни ўраб турган муҳитга, атрофдагиларга муносабати, бошқа инсонларга (яхши, ёмон, ўртача муносабат), ишга, ўқишга ва ўзига муносабатини (қатъийлик, огир – босиқлик, қуйди – пишди бўлишлик, совуққонлик) кўрсатади.

6) Шахснинг йўналиши – инсоннинг зарурий руҳий хусусиятларидан бўлиб, талабига, қизиқишларига, ишончига, мойиллигига ва дунёқарошига қараб аниқланади.

7) Интеллектуал қобилияти – инсонни тушуниши, фикрлаши, ақллилик даражаси бўлиб, мутахассисликни аниқлашда, инсонларни баҳолашда, лавозимлар зинапоясидан кўтарилиб бориш учун мартабани режалаштириш ва ташкил қилишда зарурдир.

8) Идрок қилиш орқали инсон ҳақиқатни ўрганиши, ахборотларни қабул қилиши, қайта ишлаши ва ечимлар лойиҳасини тайёрлашида ишлатилади. Идрок қилиш усулларидадан – кенг тариқали таҳлил қилиш ва ечимлар қабул қилиш, индукция ва дедукция усуллари ҳисобланади.

9) Психологик сиймо (қиефа) ходимларни намунавий тарихий шахслар, катта раҳбарлар ва ишлаб чиқариш илғорлари асосида ўқитиб ўргатилади. Ходимларни айниқса ёшларни маданиятли ва маърифатли қилиб тарбиялашда бадий образлар (қиефалар) ишлатилади. Ёш ходимларни тарбиялашда кўпроқ тарихий образлар кенг ишлатилади. Бунда тарихий шахсларнинг ҳаёт йўллари ва қилган ишлари мисоллар асосида тушунтирилади.

10) Психологик таъсир кўрсатиш – психологик бошқариш асосий усулларидадан ҳисобланади. Меҳнат фаолияти давомида ходимларга руҳсат берилган қонун – қоидалар асосида таъсир ўтказиш йўлидир. Бу усулларга қуйидагиларни киритиш мумкин: тақлид қилиш, ишонтириш, эргашиш, ҳаёжонлантириш, мажбур қилиш, муҳокама қилиш, таъсир кўрсатиш, хушомад қилиш, мақташ, илтимос қилиш, аздаб кутириш, сездириш ва бошқалар.

Илтимос қилиш — ходимлар орасида, ёшлар билан тажрибалилар ўртасида кенг тарқалган бўлиб, раҳбар билан унинг қўл остида ишловчи ходимлар орасидаги муносабатда кам ишлатилади. Илтимос қилувчи одатда, маслаҳат олиш, ёрдам олиш, йўл — йўриқлар олиш учун бошқа ходимга, ўз ўртоғига мурожат қилади. Агар ходим бажараётган ишининг тўғрилигига шубҳа қилса, ёки уни бир ўзи бажариши қўлдан келмаса, тез ва сифатли қилиб бажара олмаса, у ҳолда бошқа шахсга илтимос билан мурожат қилади.

Раҳбарнинг илтимос қилиши самарали бўлиб, бу унинг қўлида ишловчи ходимга яхши таъсир қилади, ўзича кўпчилик орасида ҳурмат деб билади ва топширилаётган вазифани аъло даражада сифатли қилиб бажаради.

Маслаҳат — бу рухий усуллардан бўлиб, илтимос қилиш билан ишонтиришга асослангандир, кўпроқ ҳамкасабалар муносабатида, ёш ходимлар билан тажрибали раҳбарлар муносабатида ишлатилади.

11) Ҳуққ—атвор — инсоннинг ташқи муҳитта мослашиши учун унинг ўзаро чамбарчас боғланган хатти — ҳаракатидир. Инсон ҳуққ—атворини, хоҳ у оилада бўлсин, хоҳ у корхона ва ташкилот жамоасида бўлсин, тебраниш синусоидаси ёки броун ҳаракати кўринишида тасаввур қилиш мумкин. Инсон ҳуққ—авторини ижтимоий гуруҳларга, яъни қуйидаги бешта асосий гуруҳга бўлиб қараш мумкин.

а) «Фаришга»дек бўлишлик, бу идеал — комил инсон ҳуққ—атвори бўлиб, ёмонлик ва зўрлик бутунлай қораланади, «инсонлар ҳаммаси бир — бирига дўст, ўртоқ ва қариндош деб кўрилади». Афсуски, жамиятда бундай инсонлар жуда озчиликни ташкил қилади.

б) Юқори савиядаги ҳуққ—атворли инсонлар, булар қонун қоидаларга, тамойилларга (ҳақиқатгўйлик, тартиблилик, мулойимлик, қўли очиқлик, ҳолисона инсонларга яхшилик қилишлик, бошқаларга фақат яхши ниятлар билан чиройли муомала қилишлик ва бошқа ижобий хусусиятлар) риоя қилишни ўзларида намуна қилиб кўрсатадилар ва тарғиб қиладилар. Бундай юқори ҳуққ—атворли инсонларни рисоладаги инсонлар дейилади ва улар ҳамма давраларда учрайди. Одатда бундай сифат эгаларига диндорларни ва зиёлиларни киритадилар.

в) Меъёрий ҳуққ—атворли инсонлар — булар жамиятдаги ахлоқ тамойилларини бажарувчи, ҳамда баъзида бу тамойиллардан чекинувчи, камчиликлардан ҳоли бўлмаган, ҳокимлик билан пулни диалектик бирлигини тан оладилар. Ҳуққ—атворлари меъёрида бўлган бу гуруҳга жамиятдаги ва меҳнат жамоаларидаги кўп инсонлар киради.

г) Ахлоққа зид ҳуққ—атворли инсонлар — булар жамиятда шакланган ҳуққ—атворни доимий бузувчилардир. Улар ўз шахсий

қизиқишларини, мойиллигини. ўз талаблари ва мақсадларини ҳамма нарсадан юқори қўядилар. Диний ақида ва қонунларни бузишлари уларнинг виждонига заррача таъсир қилмайди.

Бундай ҳуқ — атворли инсонлар меҳнат жамоасидан орқада қолганларга хос бўлиб, бекорчилар, доимий ишга кечикиб келувчилар, ичкиликбозлар ва шуларга ўхшаш ўта паст ҳуқ — атворлилардир. Бундайлар вақт ўтиш билан жиноятчилар гуруҳига қўшилиб кетадилар. Шу даражага олиб бормасдан, уларни доим назорат қилиб, тарбиялаб бориш зарур.

д) Ўзини «шайтон» дек тутиш, бу «фаришта» дек ўзини тутишга тамоман тескари бўлиб, улар ҳар қандай қонун — қоидаларни назар — писанд қилмайдиган, жамиятда шаклланган ҳуқ — атворни тан олмайдиганлардир. Улар диний китобларда яхши тасвирлаб берилган. Улар инсонлар ҳаётига қасд қилишгача борадилар. Ҳозирги замон терроризми бунга мисол бўлади.

Инсонларни ҳуқ — атворларига қараб, бундай гуруҳларга (синфларга) бўлиб қараш, уларга руҳий тўғри таъсир этувчи руҳий усулларни танлашга ёрдам беради. (7.1 — жадвал).

### Ҳуқ — атвор ва таъсир ўтказиш усуллари

7.1 — жадвал

№	Ҳуқ — атвор	Таъсир ўтказиш усуллари
1	«Фаришта» дек инсонлар	Тақлид қилиш, эргашиш, маслаҳат, илтимос, мақташ, хушомад.
2	Юқори савиядаги ҳуқ атворли инсонлар	Тақлид қилиш, эргашиш, маслаҳат, илтимос, мақташ, сездириш, истак, ният
3	Меъёрий ҳуқ атворли инсонлар	Таъсир этиш, истак, ният, мақташ, илтимос, танбеҳ, ишонтириш
4	Ахлоққа зид ҳуқ — атворли инсонлар	Мажбур қилиш, муҳокома қилиш, ишонтириш, талаб қилиш, ман қилиш, «портлаш».
5	«Шайтон» дек инсонлар	Мажбур қилиш, муҳокама қилиш, «портлаш», ман қилиш, жазолаш.

Ижтимоий — руҳий усуллар шахсларга ва ижтимоий инсонлар гуруҳига нозик таъсир ўтказиш йўлларидан ҳисобланади. Инсонларни бошқариш санъати — бу юқорида кўрсатиб ўтилган ҳар бир шахснинг ўзига яраша ҳуқ — атворига нисбатан зарурий даражада таъсир ўтказиш усулларидадан фойдаланишдир.

Корхона ва ташкилотлардаги иқтисодий аҳвол, ойлик маошларни ўз вақтида бермаслик, кўп бекор туриб қолишлар яхши ижтимоий — руҳий муҳитни сақлаб туришга халақит беради. Раҳбар ўз вақтининг кўпини ишлаб чиқаришга, маркетинг, ҳисоб — китоб ишлари ва бошқа вазифаларни бажаришга сарфлайди. Инсонлар ўртасидаги муносабатларга, ходимларни бошқариш вазифаларига

раҳбарнинг вақти етишмайди.

Корхона ва ташкилот ходимларини бошқариш масалалари бўйича чет эл тажрибаси қуйидагини кўрсатади. Ходимларни бошқаришда Япония усули ўзининг инсонларга бўлган ҳурмати, уларни бир умрга ишга қабул қилиш, лавозим зинапояларидан секин — аста кўтарилиб боришини таъминлаш, доимий уларни ўқитиб бориш, бошқаришга уларни жалб қилиш усуллари билан ажралиб туради.

Инсонларни бир умрга ишга қабул қилиш тизими «ҳамма бир қайиқда сузмқода», — деган фикрни пайдо қилади. Бунинг натижасида ходимларда кўп имкониятлар юзага келади. Мисол учун, юқори лавозимларга кўтарилиш ва катта маош олиш. Ходимларни бошқариш поғоналари камлиги сабабли улар астойдил ва яхши ишлайдилар, ҳамда доим ўз маҳоратларини ошириб борадилар. Бу борада ўқишлар ташкил қилиниши, бошқаришда ходимларни қатнашиши ва буни кенгайтириб бориш, инсонларда уларнинг ўз меҳнати зое кетмаслик ҳиссини уйғотиб боради. Бу омилларнинг ҳаммаси юқори меҳнат унумдорлигига олиб келади, ҳамда дунё бозорида рақобатбардошликни таъминлайди. Юртимиздаги ва чет эл корхона ва ташкилотларининг бошқариш тажрибасини умумлаштириб, ходимларни бошқариш тизими учун қуйидаги асосий тамойилларни кўрсатиш мумкин;

- зарур мутахассислар билан таъминлаш;
- ходимлардан самарали фойдаланишни ташкил қилиш;
- ҳордимнинг ижтимоий ва мутахассислик бўйича ўсишини таъминлаш

Корхона ва ташкилотлар ходимларини бошқариш тизимини яратишда бу омиллар асос қилиб олинishi лозим. Бунинг учун илмий асосланган ва амалиётда тажрибадан ўтган усуллар танланиши зарур.

**Ходимларнинг амалий ҳолатларини таҳлил қилиш.** Ходимларни бошқариш тизимида ойлик маошни тўғри ўрнатиш учун кўп омилларни ҳисобга олиш даркор. Қуйидаги иккита масалани кўрамыз.

1. Асбоблар дехи бошлиғи — К.Ахмедов инсон ресурслари директори П.Комиловдан ишга янги қабул қилаётганлар учун ойлик иш ҳақи ўрнатишни илтимос қилди. Компаниянинг классификацияси бўйича токар лавозими 16 разрядга тегишли бўлиб, унинг ойлик маоши 15000—22000 сўмга тенг. Ишга қабул қилинувчи 25 ёшда, олий маълумотли, токар бўлиб 3 йил ишлаган; у уч хил мутахассисликни (газ—пайвандловчи, кесувчи ва инженер—механик) билади. Унинг ойлиги аввалги иш жойида 17000 сўм эди. Инсон ресурслари директори ечим қабул қилиш мақсадида бошқа токарларнинг ойлиги билан қизиқди (7.2—жадвал).

Қуйидаги саволларга жавоб беринг:

1) Янги ходимга қандай ойлик маош ўрнатишни маслаҳат берасиз? Нима учун?

2) Сиз бу муаммони ечиш бўйича қандай вариантлар таклиф қиласиз? Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат?

7.2. — Ҳаҷвал

Т.я.	Кўрсаткичлар	Ходимлар		
		Токар А	Токар Б	Токар В
1.	Ойлик маош	20 000	18 500	19 000
2.	Маълумот	Ўрта махсус	Ўрта	Олий
3.	Иш стажи	15	2	5
4.	Қўшимча мутахассислиги	—	Фрезер	Иянженер иқтисодчи

2. Ходимларни бошқаришнинг замонавий тизимини яратиш катта муаммолардан бири.

Кўп миллатли фармацевтика компаниясининг Киевдаги шўъба директори — Джон Смит. Шўъба компания сотиб олган маҳаллий завод асосида ташкил қилинган. Джон Смитнинг асосий ишларидан бири — ходимларни замонавий бошқариш тизимини яратишдан иборат. Унинг компанияси дунёда инсон ресурсларини бошқаришнинг янги усуларини қўллаш соҳасида машҳурдир, булар: психологик тестлаш, билимига қараб ҳақ тўлаш, кўп қиррали аттестация (360° ли).

Джон Смит заводда қўлланилаётган ходимларни бошқариш тизимини ўрганиш учун 2 ҳафта давомида эрталаб соат 8<sup>00</sup> дан кечқурун 9<sup>00</sup> гача ишлади. Лекин унинг бу саъи — ҳаракатлари оддий бир натижага олиб келди: заводда инсон ресурсларини бошқаришда расмийлаштирилган ҳеч қандай усул йўқ эди. Ишлаб турган тизим эса Джон Смитга маълум бўлган замонавий тизимларга умуман тўғри келмас эди. Джон Смит бир нарсани тушуниб етди: заводга янги ходимларни ишга қабул қилиш фақат таниш — билишлар орқали бўлар экан. Заводда лавозим поғоналарини режалаштириш, раҳбарларга ворислар тайёрлаш, ходимларни аттестациядан ўтказиш масалалари тўғрисида ҳеч нарса билишмас экан. Мутахассислик бўйича ўқишлар фақат зарур бўлганда бўлим раҳбарлари томонидан ташкил қилинар экан. Завод ишчилари бажарган ишларига қараб ойлик иш ҳақи, маъмурият ходимлари лавозим бўйича ўрнатилган оклад ва ҳар ойда мукофот пули олишар экан. Мукофот пули ойлик маошнинг кўпи билан 40% ни ташкил қилар экан. Завод директори мукофот миқдорини ўзи ўрнатар экан ва 95% ходимлар ойлик маошнинг 40% миқдоридан мукофот пули олишар экан. Директорнинг айтишича, «ҳеч иложи бўлмай қолганда» ойлик иш ҳақини директорнинг ўзи индексация қилар экан.

Катта зарар билан ишлаётган завод раҳбарлари билан бўлган суҳбатда Джон Смит инсон ресурсларини бошқариш соҳасида ўзгартиришлар киритиш масаласини кўтарди, лекин уни қувватлайдиганлар бўлмади. Раҳбар ходимлар «технологик жараёнларни ўзгартириш борасида гап-лашайлик», — деб айтишди, лекин ходимларни бошқариш тизими «якши замонлар келгунча қандай бўлса шундай қолсин», — деб туриб олишди. Бунга асосий сабаб «маҳаллий шароитнинг алоҳидалиги», — деб кўрсатишди. Заводдаги бу ҳолатни Джон Смит 2 йилдан бери Киевда ишлаётган бошқа компаниядаги ҳамкасб француз ўртоғига гапириб берди. Ҳамкасб ўртоғи ҳам Джон Смитга юқоридагига ўхшаш маслаҳат берди, яъни «иш чиқмайдиган бу нарсага аралашма», — деди.

Қуйидаги саволлар бўйича фикрлашинг:

1. Бундай ҳолатда хордимни бошқариш тизимини ўзгартириш шартми? Агар шарт бўлса, нима учун?
2. Завод раҳбарларини тутган йўлини нима билан ташунтириш мумкин?
3. Джон Смит бундай ҳолатда нима қилиши мумкин?
4. Бу ташкилот учун ходимни бошқариш тизимини таклиф қилинг ва уни қўллаш режасини ишлаб чиқинг.

Бу — кибернетика институти,  
Сеҳру мўъжизалар мамлакатидир.  
Музаффар, бир камол тафаккур юрти  
Темиртан даҳолар салтанатидир.  
Бу ерда фикрлаш тезлиги нурдай, . . .

Эркин Воҳидов

## 7.5. Ходимларни бошқаришда тезкор усуллар

Мазкур китоб муаллифи "Менежмент", "Персонални бошқариш" ва "Транспорт корхоналари менежменти" ва бошқа фанлардан 1990 йилдан бери инженер, бакалавр ва магистрларга маъруза ва амалиёт дарсларини ўтказиб келади. Шу давр ичида унга, бу соҳада чет элларда (Америка, Япония, Франция, Германия), МДҲ давлатларида ва республикамизда чоп этилган кўп адабиётлар билан танишиб чиқишга тўғри келди.

Кўрсатиб ўтилган соҳалар бўйича муаллиф Республика миқёсида ўтказилган 10 дан ортиқ конференция ва семинарларда илмий маърузалар билан қатнашди. Унда муаллифнинг ходимларни бошқаришда Ўзбекистон Республикаси Фанлар Академияси академиги В.Қ.Қобуловнинг тезкор усуллари тўғрисидаги маърузалари кўпчиликни қизиқтириб қолди. Чунки бу усуллар адабиётларда ёритилган усуллардан тамоман фарқ қилиши билан

ҳам қизиқарлидир. Мазкур китоб муаллифи кўпчиликни бу усуллар билан таништиришни ўз бурчи деб ҳисоблайди.

Академик Қобулов В.Қ. Марказий Осиё республикаларига кибернетика фанининг кириб келишига ва уни ривожланишига улкан ҳисса қўшган олим. У 1957 йилда В.И.Романовский номидаги математика институтида ташкил бўлган 5 кишилик ҳисоблаш техникаси бўлимини ривожлантириб, катта илм даргоҳи — "Кибернетика" илмий — ишлаб чиқариш бирлашмасини ташкил қилиб, унга кўп йиллар раҳбар бўлган олим. Унинг раҳбарлигида бу 3000 кишилик бирлашмада бир неча илмий институтлар, конструкторлик бюрси, экспериментал заводи иш олиб борди. В.Қ.Қобуловнинг бевосита раҳбарлигида 100 дан ортиқ номзодлик ва 50 га яқин докторлик диссертациялари тайёрланган. Ана шундай катта илмий даргоҳни бошқаришда, фундаментал илмий — тадқиқот ишларини бошлашда, вазирликлар учун зарур бўлган илмий йўналишларни аниқлашда ва уларни ривожлантиришда, ходимларни, аспирантларни, ҳаттоки лаборантларни танлашда ва ишга қабул қилишда, лаборатория ва бўлим мудирларини тайинлашда акад. В.Қ.Қобулов томонидан қўлланилган 20 дан ортиқ усуллари бўлган. Ана шу усуллардан баъзилари тўғрисида тўхталиб ўтамиз:

1. Лаборатория ва бўлимларда ишлаётган ходимларни бошқариш ва у ердаги илмий йўналишларни фундаментал, долзарб мавзуларни, муаммоларни тўғри аниқлаш усуллари;

2. Номзодлик ва докторлик диссертациялари устида иш олиб бораётган ходимларни бошқариш усуллари;

3. Бўлим ва лаборатория мудирларига ворис тайёрлаш усуллари.

Ҳар қандай илмий — текшириш институтида ўз вазифасини бажариб турган лаборатория ва бўлимлардаги ходимларни (персонални) бошқаришда у ердаги илмий йўналишларнинг долзарблиги, вазифаларни яхши хис қилиб, тўғри ва аниқ қўйилганлиги катта аҳамиятга эга. Бу муаммони ечиш асосан лаборатория, бўлим ва илмий йўналишларнинг раҳбарларига, уларнинг билим савияларига, дунёқарашларига, билимдонликларига, узоқни кўра билишларига, замонавий техника ва технологиядан хабардор эканликларига ва улар билан қуроланганлик даражаларига боғлиқ. Раҳбарлар, бошлиқлар бу вазифани қандай бажарадилар, қандай хис қиладилар, узоқни кўра билиш даражалари қандай? Буларнинг ҳаммаси уларнинг билимига, илмига боғлиқ. Илмий — текшириш институтининг раҳбари ва раҳбарияти бу муаммони ечишда, одатда, лаборатория, бўлим ва илмий йўналиш бошлиқларининг илмий маърузасини вақти — вақти билан муҳокамага қўяди. Маъруза институтнинг илмий кенгашида эшитилади, савол — жавоблар, етук мутахассислар ва олимлар бу

тўғрисида ўз фикрларини ва таклифларини айтадилар. Улар чуқур таҳлил қилинади ва бирор ечимга келинади. Одатда ечим уч хил бўлади:

а) йўналишни янада ривожлантириш ва бу мақсадда қўшимча штатлар ва маблағ ажратиш;

б) олиб борилаётган илмий йўналиш долзарб эмас деб топилиб, ишни маълум масалаларни ечиш билан тугатиш;

в) олиб борилаётган илмий ишни тамоман тугатиш.

Қандай ечим қабул қилиниши, албатта, маърузачининг маърузасига, саволларга бўлган жавобларига ва унинг илмий йўналишни кўра билишига, фикр доирасига ва тезкорлик (оператив) ва усталик билан савол – жавоб қилишидадир.

Академик В.Қ.Қобулов шу айтиб ўтилган ҳаммага маълум технологик жараёнга қўшимча бир элемент – "узоқ муддатта илмий иш режасини тузиш" ни киритдилар. Бу қуйидагидан иборат.

Ҳар бир йўналиш илмий муҳокамага қўйилмасдан олдин лаборатория, бўлим ва илмий йўналиш раҳбарларига топшириқ берилади. Бунинг мазмуни шундай: бор штат билан қўйилган муаммони ечиш учун қанча вақт керак, йиллар бўйича иш режасини тузиш зарур бўлади. Бу жадвал кўринишида бўлиб, биринчи устунда муаммоларнинг номи, иккинчисида – муаммони ҳал қилиш учун ечилиши керак бўлган масалалар номи, учинчи устунда – ким бажариши ва тўртинчи устунда бажарилиши учун зарур бўлган муддат кўрсатилади.

Бу усул "Кибернетика" илмий ишлаб чиқариш бирлашмасининг лабораторияларига қўлланилди. Натижа қуйидагича бўлди. Баъзи лаборатория ва илмий йўналиш раҳбарлари ўз режаларини 5–10 йилга туздилар холос. Баъзилари 30 – 40 йилга тузиб, яна давом эттириш мумкин дедилар. Ана шу йиллар бўйича тузилган илмий режалар таҳлил қилиниб ва раҳбарлар билан суҳбат ўтказилиб, маълум ечимга келинди:

а) илмий кенгашда эшитиб, баъзи лабораториялар ва йўналишларни ривожлантириш;

б) баъзи лабораториялар ва йўналишларни бошқалари билан қўшиб юбориш;

в) долзарб эмас деб топилган лаборатория ишини тўхтатиш.

Бу усул – номзодлик ва докторлик диссертациялари устида иш олиб бораётган ходимларни бошқаришда ҳам қўлланилди. Натижада долзарб бўлмаган илмий ишлар тўхтатилиб, долзарб бўлган мавзулар билан алмаштирилди.



Академик В.Қ.Қобуловнинг бўлим ва лаборатория мудирларига ворис тайёрлаш усули қуйидагидан иборат: Ҳар бир лаборатория, бўлим мудирига ёрдамчи — буйруқ асосида муовин тайёрланади. Муовин, одатда, кўп билимга эга бўлган, кенг фикрли, яхши мутахассис, гуруҳ раҳбари, бўлим ва лаборатория мудирини билан ҳамма соҳада тенглашадиган инсон тайинланади. Муовин мудир билан биргаликда ҳамма мажлисларда, ҳамма савол — жавобларда, ҳамма ишларда қатнашади. Бўлим ва лаборатория мудирини қандай жавобгарлик билан ишласа, муовин ҳам шундай ишлайди. Фақат муовинлиги учун ҳақ олмайди. У — ҳақиқий ворис ҳисобланади, чунки у ҳамма нарсага жавобгар. Агар мудир бирор сабаб билан ишда бўлмаса (меҳнат таътили ва сафарида, бюллетенда), муовин бемалол ишни олиб кетаверади. мудир ишдан бўшаган тақдирда, муовин мудир бўлиб қолади.

Бу усул билан ворис тайёрлаш илмий — текшириш институти учун ҳам, вориснинг ўзи учун ҳам, ҳамда лаборатория ва бўлимда ишлаётган ходимлар учун ҳам қулай ва самаралидир.

Илмий — текшириш ташкилот ходимларини бошқаришнинг юқорида баён қилинган усуллари самарали бўлиб, амалда синаб кўрилган ва яхши натижа берган. Бундан ташқари, ходимларни бошқаришнинг бу усуллари, илмий йўналишларни тўғри аниқлаш, ҳамда фундаментал, долзарб муаммоларни ва мавзуларни кўра билиш усуллари алоҳида бўлганлиги учун ҳам қизиқарлидир. Бу усуллар билан кўпчиликни таништириш катта аҳамиятга эга ва ҳаётга қўллаш катта самара беради. Бакалавр ва магистрантларни бу усуллар билан таништириш юртимизда юқори савияли мутахассислар тайёрлашга кўшилган ҳисса бўлади, чунки бу Ўзбекистонда яратилган моделлардан биридир.

Сен — мендан олдин ҳам тун — кун бор эди,  
Айланган фалак ҳам бутун бор эди.  
Тупроққа авайлаб қадамнингни қўй,  
Бу тупроқ қора кўз бир нигор эди.

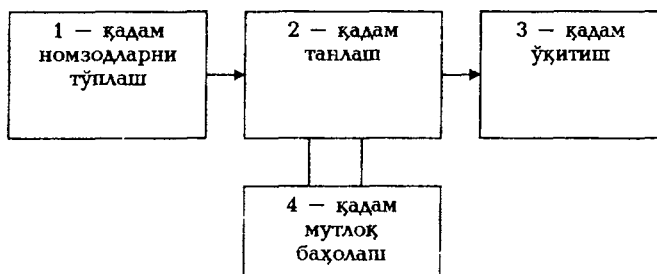
Умар Хайём

## 7.6. Ходимларни бошқаришда диагностика ва ахборот технологияси

### 7.6.1. Ходимларни бошқаришга диагностик ёндошув

Ходимларни бошқариш тизимларидан, ходимларни бошқариш тўла маънода корхона ва ташкилотнинг ўз мақсадларини ҳисобга олган ҳолда ташкил этилгани маъқул деб тошилган. Номатқули эса, корхона (ташкилот) нинг ходим ва ишчиларининг манфаатлари ҳисобга олинмаганидир, чунки бунда ходим ва ишчиларда меҳнатта бўлган хоҳиш — истак йўқолади.

Барча корхона ва ташкилотларда самарадорлик кўрсаткичининг қай даражада бўлиши, интеллектуал меҳнат ресурсларидан қай даражада фойдаланилганлигига боғлиқ (7.6—чизма).



7.6—чизма. Ходимларни бошқаришнинг 4 bosқичли оптимал тизими.

Номзодларни танлашда қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

1. Таклиф қилинаётган ишнинг номзод қидираётган ишга мос келиши.
2. Меҳнат фаолиятини қайси соҳада синаб кўрмоқчилиги.
3. Номзод тўплашда қонуний меъёрларга эътибор бериш.

Интеллектуал меҳнат ресурслар манбаларини билиш.  
Номзодларни тўплашда 2 хил манбадан фойдаланиш:

- корхона ва ташкилотнинг ичидаги манбалар;
- корхона ва ташкилотдан ташқаридаги манбалар.

Корхонанинг ичидаги манбадан фойдалаганда, бўш лавозимга танланган номзод анча самара бериши мумкин, сабаби у ходим — анча йилдан бери корхонада ишлаётган бўлиши мумкин, энг муҳими у корхонадаги бўлаётган иш жараёнини яхши тушунади.

Корхона ва ташкилот ходимларини рўйхатга олиш ташкилот аъзолари ҳақидаги барча маълумотларни ўз ичига олади.

Корхона ва ташкилот ташқарисидаги манбалар орасидан номзодлар йиғиш фақат корхонанинг ўзигагина боғлиқ эмас.

Корхона ташқарисидаги манбага қуйидагилар киради:

1. Рақобатчилар, яъни корхонадаги иш фаолияти бўйича рақобатдошлар.

2. Иш билан бандликни таъминлаш агентликлари. Бу агентликлар, Ўзбекистон тажрибасида меҳнат биржаларидир: булар одамларга иш топишга, корхона, ташкилотларга ходимлар топишда ёрдам берадилар.

3. Матбуот ёрдамида номзод тўплаш. Бу усул жуда кенг тарқалган усул бўлиб, у орқали жуда кўп номзодлар тўплаш мумкин.

Иккинчи қадам — бу тўпланган номзодлар орасидан корхона ёки ташкилот ўзига керакли ходимни танлаб олиш жараёнидир. Селекция, яъни танлаб олиш, биринчи қадамга боғлиқдир.

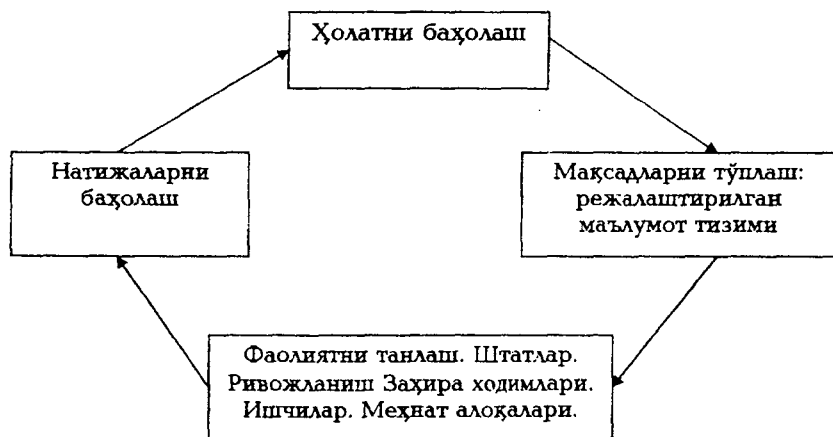
Танлаш жараёнида кўпинча 2 та усулдан фойдаланилади: тестлар усули ва аттестациядан ўтказиш орқали. Танлаш жараёнининг энг асосий омиллари қуйидагилардан иборат.

Танлаш жараёни босқичлари:

- Танишиш суҳбати.
- Интеллектуал тестлар.
- Тайёргарлик тестлари.
- Руҳий тестлар.
- Диагностик суҳбат.
- Жисмоний имтиҳон.
- Шахсий ҳуқуқ.

Танлов эълон қилиш сабаблари:

- Ходимнинг илмий қобилиятидаги камчиликлар.
- Меҳнатга бўлган жисмоний лаёқатсизлик.
- Туғма лаётқатсизлик
- Бошқа ишга ўтиши.
- Бошқа ходимлар билан келишмаслик.



7.7 — чизма. Диагностик ёндошув.

Бу усуллар ходимларни бошқаришда қабул қилинадиган қарорларда қайси омилларни ҳисобга олиш кераклигини, қайси омиллар ечим қабул қилишдаги ҳолат билан мосланувчанлигини кўрсатади.

Диагностик ёндошув 4 та йирик йўналишни ўз ичига олади:

1. Интеллектуал меҳнат ресурсларини баҳолаш.

2. Баҳолаш асосида мақсадларни аниқлаш ва тўплаш.

3. Мақсадга эришиш учун ёрдамчи бўлган манбаларни танлаш.

4. Натижаларни баҳолаш. Натижаларни тўғри баҳолаш бошқариш жараёнининг муваффақиятини таъминлаб беради.

Диагностик ёндашув усули ҳолатни баҳолашдан бошланади. Ходимларни бошқаришдаги ҳолатлар 3 турга бўлинади:

- ташқи ҳолатлар,
- ташкилот (корхона) ҳолати,
- ходимнинг ҳолати.

Ходимларни бошқаришда ташқи ҳолатга алоҳида эътибор қаратиш бўлиб, буларга асосан рақобатчилар ҳолати, маҳаллий ва глобал омилар, шу жумладан ИТТ (илмий – техник тараққиёт) киради. Яна бир ҳолатлардан бири бу қонунчиликдаги ўзгаришлардир.

Корхона ҳолатига – корхона стратегияси, мақсадлари, унинг молиявий ҳолати, техника ва технологияси, корхонадаги маиший аҳволлар киради.

Ишчилар ҳолати – ишчилар ўзининг тажрибаси, қобилияти, мотивацияси, ўзининг талаб ва қизиқишлари, жавобгарликни ҳис қилиши, ишга бўлган муносабати билан фарқланади.

Режалаштириш – мақсадлар тўпламидир. Биринчи қадам, бизнинг «қаердалигимизни билиш». Нимага эришишга қарор қилинди – бу иккинчи, қадам. Маълумотларни ва икки қадам орасидаги бўлимларни аниқлаш – бу учинчи қадамдир.

Ходимларни бошқариш фаолиятлари. Фаолиятни танлашда диагностик ёндашув 4 та категорияни ўз ичига олади:

- ишчилар таркиби;
- ишчилар ривожланиши, мартабаси;
- заҳира ходимлари;
- ишчилар ва касаба уюшмалари алоқалари.

Бу фаолиятлар вақт ўтиши билан ўзгаради, турли корхоналар ичида турлича бўлади ва корхонанинг ташқи ва ички ҳолатига боғлиқ бўлади.

Натижаларни баҳолаш. Натижаларни баҳолаш ходимлар бошқариш тизимининг самарасини аниқлаб беради. Бу фаолиятлар корхона ва ташкилотнинг ўз мақсадига эришишига ёрдам берадими? – деган

Масалан, самарадорлик солиштириш орқали баҳоланиши мумкин. Оддийгина, иш ҳақининг ўзгартирилиши ҳам кўп нарсага таъсир кўрсатади.

Ходимларни бошқариш фаолиятлари корхонадаги ҳолатга қараб ўзгариши мумкин.

Диагностик ёндашув компонентлари ўзаро ички боғланган ва ўзгарувчандир.

Ички штатлар ва мартаба. Ҳар бир ходим ўз меҳнат фаолияти давомида мартабасини оширишга қизиқади ва уни

ривожлантиришга ҳаракат қилади. Иш хонадаги лавозимларни кетма — кетлик билан эгалаш мартаба дейилади.

Мартаба муваффақиятли бўлиши учун мутахассислик билими, иш тажрибаси, кўникмалар бўлиши, инсонлар билан муомалали бўлиши ва бошқа яхши хислатларга эга бўлиши зарур.

Мартабани ривожлантириш — уни бошқариш ва мартабани режалаштиришни ўз ичига олади. Мартабани ривожлантириш — бу ходим томонидан қурилган режасини амалга оширишдаги хатти — ҳаракатларидир.

Мартабани режалаш — ходимнинг ўсиб боришини, унинг мақсадини аниқлаш ва бунга етишиш йўларини топишдан иборат.

Мартабани бошқариш — бу корхона ва ташкилотнинг ўз ходимларини танлаш, баҳолаш ва ривожлантиришни корхона ва ташкилотнинг келажагини кўзда тутган ҳолда олиб бориш жараёнидир.

### **Мартабани режалаштириш фаолиятлари**

**Ишчиларнинг вазифалари:**

- ўз — ўзини баҳолаш, қизиқишлар,
- мартаба тушунчасини таҳлил қилиш,
- ривожлантириш объектларини аниқлаш ва улар бўйича қарор қабул қилиш,
- бошқарувчилар билан алоқани ривожлантириш,
- бошқарувчи билан фаолият режаларини ишлаб чиқиш,

**Бошқарувчининг вазифалари:**

- ходимнинг ривожланишини олдиндан ҳис қилиш,
- реалистик ёндошган ҳолда ишчининг ривожланишини баҳолаш,
- қобилиятли, ёш, билимли ходимларни кузатиш ва уларга ёрдам бериш.

**Ташкилотнинг вазифалари**

- ходимларнинг мартабасини режалаштиришда уни режалаштириш усуллари, ресурсларини, ахборот талабларини қамраб олиш,
- ўқитиш дастурларини ишлаб чиқиш ва уларни иш давомида тажрибага суюнган ҳолда амалга ошириш,
- мартабани ривожлантиришда менежерлар ва ходимларнинг ўқишини ташкил қилиш ва менежерларга мартаба бўйича маслаҳат бериш.

### **Мартабани бошқариш фаолиятлари**

**А. Ишчиларнинг вазифалари:**

- иш тажрибалари, қизиқишлар ва мартабани ривожлантириш хоҳишлари ҳақида аниқ маълумотлар бериш.

**Бошқарувчининг вазифалари:**

- ходимлар ҳақида тўла — тўқис маълумот йиғиш,

- бўш турган лавозимлар бўйича маълумот бериш,
  - жараён давомида ҳамма маълумотлардан фойдаланиш:
    1. Бўш турган лавозимга лойиқ номзодларни аниқлаш ва танлов ўтказиш.
    2. Ходимларни ривожлантириш учун шароит яратиб бериш ва уни босқичма – босқич олиб бориш.
  - Б. Ташкилотнинг вазифалари:**
  - маълумотлар тизимини яратиш ва бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш.
  - замонавий маълумотлар тизимини ташкил қилиш.
- Маълумотлардан самарали фойдаланиш:**
1. Тўплаш, таҳлил қилиш, маълумотлардан фойдаланишда қулай усуллардан фойдаланиш.
  2. Бошқариш жараёни самарадорлигини кузатиш ва баҳолаш.

### 7.8 – чизма. Мартабани режалаштириш ва уни бошқариш орасидаги боғлиқлик.

**Ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш жараёни.** Ходимларни ўқитиш – тизимли жараён бўлиб, ходимларнинг тажрибаси, савияси, ишга бўлган муносабатини ўсишига ёрдам беради.

Ривожлантириш – узоқ даврий жараён бўлиб, ходим қобилиятини ва қизиқишларини ҳисобга олиб, келажақда корхона учун катта фойда келтириши кўзда тутилади.

Ривожлантириш фақатгина ўқитишни ўз ичига олмай, балки мартаба ва бошқа тажрибаларга ҳам таянади.

Иқтисодий ҳолатни ўсиши билан, ташкилотларда узоқ вақтли фойдани кўзлаш ва унга мослашиш рўй бермоқда, шу сабабли ўқитиш жараёнига инвестиция киритиш зарур бўлиб қолмоқда.

Ўқитиш ва корxonанинг мақсадлари орасидаги боғлиқлик – бу одатий ҳолдир, бироқ бу нарса кейинги пайтда инқирозга юз тутмоқда. Масалан, Америка корxonалари бутунги кунда йилига 50 млрд. доллардан кўпроқ маблағни ходимларни ўқитиш ва уларнинг малакасини оширишга сарфляптилар.

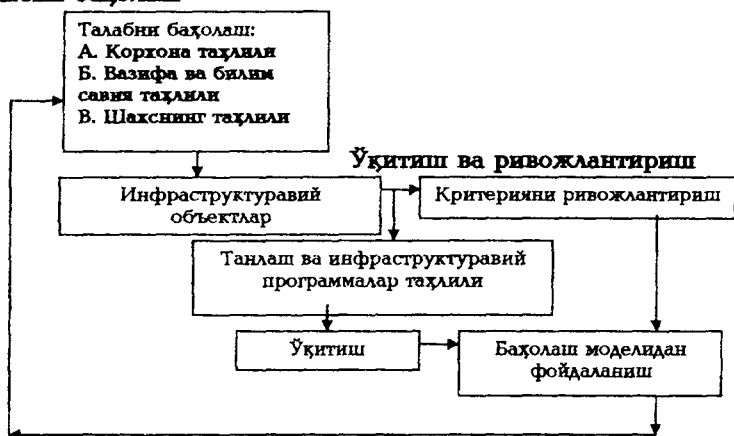
**Талабни баҳолаш.** Корxonанинг ходимларга бўлган талаби ва ўқитиш орасидаги боғлиқликдан шуни кўриш мумкинки, ўқитиш орқали корxonалардаги бўш турган лавозимларни тўлдириб, корxonадаги ходимларга бўлган таҳчилликни камайитириш мумкин.

Ўқитишнинг иккита мақбул усули бор:

1 – усул – иш жойида ўқитиш.

2 – усул – иш жойидан ташқарида ўқитиш.

## Талабни баҳолаш



7.9 — чизма. Ўқитиш жараёнининг диагностик модели.

Иш жойида ўқитиш — одатда норасмийдир, баъзида расмий кўриниш тус олиши мумкин.

Ишга келган янги ходимга масъул шахс томонидан ёки ҳамкорликда ишлайдиган ходимлар томонидан дастлабки ўқитиш ишлари олиб борилади.

Иш жойида ўқитиш дастури меҳнат фаолияти давомида олиб борилади. Бунинг яхши томони шундаки, олинган назарий bilim тезда амалиёт билан бириктирилган ҳолда ўрганилади.

Иш жойидан ташқарида ўқитиш расмий кўринишда бўлади ва бунга анча эътибор қаратилади, чунки иш жойидан ташқарида ўқитиш маблағ талаб қилади.

Ўқитиш натижалари самарадорлиги корхона учун жуда муҳимдир, 1950 йилгача тадқиқотчилар ўқитиш натижасини 4 босқичга бўлганлар.

1. Ўрганувчилар ўқитишдан қониқдиларми (ўқитиш таъсири)
2. Ўрганувчилар ўқитилган нарсаларни тушундиларми ва эслаб қолдиларми? (ўрганиш).
3. Ўрганувчилар ўргатилган нарсаларни ахлоқий деб ҳисоблайдиларми? (ахлоқий ўзгаришлар).
4. Корхонага қайтгандан кейин ўрганилган нарсаларни қўлладиларми? (натижалар).

Ҳозирда, бешинчи ёндошув ҳам қўшилди.

5. Ўрганувчиларни корхонага, ишга бўлган муносабати ўзгардими? (ҳолат).

Менежерлар ўқитишни диагностик модел таклиф қилган тизимли кўринишда олиб боришлари керак.

Ходимлар орасидаги ихтилофлар. Улар иш жараёнининг боришига жуда катта салбий таъсир кўрсатади. Бошқарувчилар буни оддини олиш учун низо ва стрессларни иложи борича ижобий ҳал этишлари керак.

Ихтилофларнинг бўлиши жуда кўп сабабларга боғлиқ: кўра олмаслик, тенгсизлик, шахсий сифатлари бир – бирига мослашмаганлиги ва бошқа ҳар хил сабаблардир.

Ходимнинг муаммолари турлари 7.3 – жадвалда келтирилди. Бу маълумотлар Маслаҳат сервисидан олинган. (Интернет: [www.hrhelp.com](http://www.hrhelp.com).)

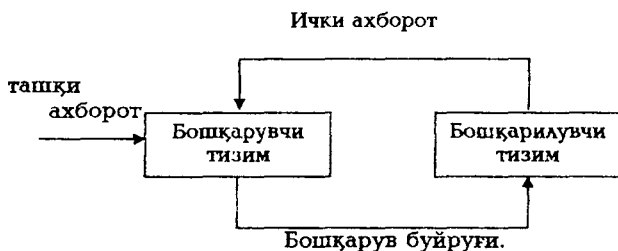
Ахборотнинг мазмуни, янгилик унсурларига эга бўлиши бошқарув вазифаларини ҳал этишда ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади (7.10 – чизма).

7.3 – жадвал.

Т.р	Кўрсаткичлар номи	Фоизлар
1.	<b>Шахсий муаммолар (60%)</b>	
	- молиявий,	26
	- қонуний (кўпинча оилавий можаролар),	21
	- кимё (10%. – алкоголь, 3% – гиёҳвандлик),	13
	- руҳий ҳолат	9
	- оилавий (ота – бола муносабатлари)	8
	- турмуш ўртоғи	8
	- интим алоқалар,	5
	- жисмоний заифлиги,	5
	- бошқа ҳар хил муаммолар.	6
2.	<b>Ишдаги муаммолар (40%)</b>	
	- даромад ва иш ҳақи,	22
	- иш фаолиятидаги камчиликлар,	19
	- ўзгаришлар, бошқа ишга ўтиш,	7
	- корхонадаги ички ҳолат ва жараён,	19
	- ходимлараро муносабатлар	
	(конфликтлар: бошқарувчилар ёки	10
	бошқа ходимлар билан ихтилофлар)	20
	бошқалар (ишга. янги жамоага	8
	мослаша олмаслик, иш ҳолатининг ёмонлиги).	





7.10 – чизма. Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари.

### 7.6.2. Ходимларни бошқаришда ахборот технологияси

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объект, ҳамда унга таъсир этувчи ташқи муҳит ҳолатлари ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва унинг асосида бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ) ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижриоя органига юборилади ва бажарилиши назоратта олинади.

Шундай қилиб, бошқарув тизимида ахборотни олиш, қайта ишлаш ва узатиш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўғрисидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга муттасил келиб тушади. Бу :

- иш ўринларига хом ашёни етказиб берилиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларининг бажарилиши;
- тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулотларни сотилиши ҳақидаги маълумот.
- Ташқи ахборотлар, яъни:
- юқори ташкилотлардан олинadиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
- маҳсулот истеъмолчилари талаблари;
- бошқа корхоналарнинг илғор тажрибалари;
- бозордаги ҳолат, улардаги мувозанат;
- инфляция ва ишсизлик даражаси;
- бюджетта тўловлар ва ҳоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар туркумига киради. Булар ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.

Корхона ва ташкилотларнинг ходимларни бошқариш тизимига зарурий асосий ахборотлар ходимлар бўлимида бўлади. Ҳозирги инфорацион технологиялар замонида бу ахборотларни маълумотлар базаси кўринишида компьютер хотирасига

жойлаштириш лозим ва бирорта ахборот керак бўлганда шу ахборот тизимига муружат қилиш билан масала ҳал бўлади.

Агар корхона ичида ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади.

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, тезкор иш олиб бориши, вазият ўзгаришини ўз вақтида пайқаб олиши, ҳар бир аниқ шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим, ортиқча бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, қўшимча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

Жаҳонда китобдан яхши ёр бўлмас,  
Давр ғамхонасида ғамғусор бўлмас,  
Ёлғизлик кунжида ундан ҳар қачон  
Юз роҳат етар, ҳеч бир озор бўлмас  
Абдураҳмон Жомий

## **7.7. Инновацион ходимлар менежменти масалалари ва мақсадлари**

### **7.7.1. Ходимлар тизимидаги инноватиканинг асосий тушунчалари**

Ходимлар тизими — корхона ва ташкилотларнинг ижтимоий иқтисодий тизимининг марказий ва анча мураккаб бўлган кичик тизимидир. У мазкур тизимнинг меҳнат потенциални (миқдор, сифат ва таркибий мезонларини) унинг турли таркибий қисмлари бўлган ходимлар, уларнинг мақсадлари фаолият кўрсатиш ва ривожланиш меъёрлари ҳамда механизмларини қамраб олади.

Ходимларнинг ва ходимлар тизимининг ривожланиши — бу уларнинг миқдор ва сифат жиҳатдан муқаррар илгарилаб борадиган ўзгариши (даражасининг ортиши, янгилиниши): янги вазифалар, мақсадлар, касб — малака ва коммуникация мезонлари билан тузилиши ўзаро алоқалари, бошқарув субъектив усуллари билан янги ҳолатга ўтишидир.

Ходимлар тизимининг ривожланиши, ходимлар бошқарувининг персонал субъектлари (бўлимлар, хизматлар), ходим билан ишлаш шакллари ва усулларнинг миқдор ва сифат жиҳатдан ўзгаришини ўз ичига олади. Шу билан бирга бундай ўзгаришлар эскириб қолган касблар соҳасини ўзгартириш ва илғор томонларини киритишни ҳам ўз ичига олади. Ходим учун янгиликларнинг табиатини, мазмунини ва ўзига хос хусусиятларини тушиниш, шунингдек республикада ходимлар тизимининг ривожланиши, регресси (орқага кетиши)

стагнацияси (бир жойда туриши), танглиги, барқарорлиги каби тушунчаларни билиш жуда муҳимдир. Бу тушунчалар яна шунинг учун ҳам муҳимки, ходимлар тизимидаги янгиликларнинг сабабларини ҳар қандай ижтимоий – иқтисодий тизимлар ва тузилмалар тақдирида ходимларни ривожлантиришининг аҳамиятини тушуниб олиш керак бўлади. Тузилмалар ва уларнинг ходимлари ҳар хил вақтларда турли – туман ҳолатларни (тўлик, фаровонликдан тор тангликкача) бошдан кечиришлари мумкин. Ходимларга оид янгиликларни билиш ҳар бир ҳолат учун тўғри қарор қабул қилиш, тегишли стратегия, тактикани танлаш, ходимларни ривожлантириш ва янгилаш учун зарурдир.

Ходимлар тизимининг ривожланиши – тизимнинг анча такомиллашган ва самарали шаклларига, мақсадларига, тузулиш ва усулларига ўтишдан иборатдир. Бунда доимий изланиш, ходимларни бошқариш соҳасида янги – янги усулларни ишлаб чиқариш ва амалга ошириш негизда эришилади.

Ходимлар тизимининг орқага кетиши – илгари эришилган даража турғунлигининг пасайиши, фаолиятнинг янги вазифаларини таъминлаш қобилиятининг камайиши, ходимларни бошқариш тизимининг таназзуми, ўз умрини яшаб бўлганлигидир. Ходимлар тизимининг орқага кетиши тушунчаси билан ходимлар тизимининг танлиги тушунчаси боғлиқдир. Ходимлар тизимининг танлиги – унинг энг муҳим мақсадлари, вазифалари, тузилиши, фаолият кўрсатиш ва ривожланиш шакллари ҳамда усулларининг кескин бузилиши ва издан чиқиши бўлиб, бунинг натижасида муҳим ходимлардан ажралиб қоллиниши ёки улардан ажралиб қолиш хавфи туғилади.

Ходимлар тизимининг стабиллашуви – ходимлар тизими мақсадлари, вазифалари, тузилиши, шакллари ва усулларини доимий барқарор ҳолатда ишлаши. У қуйидагиларни таъминлайди.

А) янги ходимлар тизими ташкил этилганда ёки ходимлар тизимида кенг миқёсли янгиликлар жорий этилганда тизимнинг меъёрда фаолият кўрсатиши ва ривожланиши;

Б) ходимлар тизимининг ташкилотни барқарор ишлаши учун энг кам йўл қўйиладиган меъёрлар даражасида фаолият кўрсатиши.

Персонал тизими менежменти ходимлар инноватикасига доир умумий масалаларни қараб чиқиб, ривожланишни бошқариш, ходимларнинг ва ходимлар тизимининг нормал фаолият кўрсатишини бошқаришдан нима билан фарқ қилишини белгилаб чиқиш зарур.

Ходимлар тизимининг фаолият кўрсатиши амалдаги ходимлар фаолиятининг миқдор ва тузилишдаги барқарор такрорланиб туришидир. У муайян меъёрлар ва қоидаларга асосланиб ишлайди ҳамда ходимлар таркибининг мунтазамлиги, доимий сифатдаги ходимларни бошқариш, мақсад ва усуллари билан ажралиб туради.

Ходимлар тизимининг фаолият кўрсатиши, уни таъминловчи усулларинг, ходимларни ривожлантириш вазифаларига нисбатан иккинчи даражали деб қараш мумкин эмас.

Ходимларнинг барқарор фаолият кўрсатишини, бутун ташкилотнинг меъёрада ишлашини таъминловчи усулларга қуйидагиларни киритиш мумкин.

Мавжуд ходимлар потенциалидан оқилона фойдаланиш, унинг барқарорлиги ва мутаносиблигини таъминлаш, ташкилот ишининг мақсадлари билан ходимларнинг манфаатлари муносиб тарзда боғланишини, ходимларни бошқариш соҳасидаги тангсизлик, ихтилофсизликни таъминлаш усуллари.

Шундай қилиб, ижтимоий – иқтисодий ва ходимлар тизимининг нормал ишлашининг қонуниятлари уларнинг барқарорлиги, ўзгармас сифат билан тузилиши, вазифалари шакл ва усуллари, тангсизлиги ўзгармаслиги, такрор ҳосил бўлиши, бир маромдаги ихтилофларга унчалик берилмаслиги, мураккаб бўлмаган истиқболдир. Кўриниб турибдики, ходимлар ва ходимлар тизимининг фаолиятдан фарқли ўлароқ уларнинг ривожлантириш, уларнинг жиддий ўзгаришини, янгилашиб туришини инновацион ходимлар менежменти усуллари ёрдамида янгича сифат даражасига ўтишини аниқлатади.

Ходимлар тизимини янгилаш ва ривожлантириш жараёнларини тафсифлаб, ходимлар тизимини эволюцион ва радикал янгилаш тушунчаларига таъриф берамиз.

Ходимлар ва ходимлар тизимини эволюцион ривожлантириш – уларнинг секин – аста ўзгариб бориши, ходимларга оид эволюцион тилдаги маҳаллий ва стандарт янгиликларни киритиш йўли билан ривожланиши.

Бунга мисол қилиб нафақа ёшидаги ходимларни янги, анча ишчан ва малакали ходимлар билан секин – аста алмаштириб боришни келтириш мумкин.

Ходимлар ва ходимлар тизимининг радикал – интенсив ривожлантириш ва янгиланиши – ходимларга оид радикал янгиликларни жорий қилиш йўли билан нисбатан жуда қисқа вақт ичида уларни тубдан ўзгартириш (янгилаш, малакасини ошириш), шу жумладан ходимлар ислоҳатини ўтказишдир.

Бу жараёнлар ходимлар тизимининг даражаси, ижодий потенциали, касб – малака, тузилиши, мақсадлари, вазифалари ва усулларида чуқур сифат ўзгаришларини амалга оширишдан иборатдир.

Ходимларга оид янгиликларни жорий қилиш ва ходимлар тизимини ривожлантириш қуруқ мақсаддан иборат эмас, балки ҳозирги замон ишлаб чиқаришининг фан, интеллект ва инновация билан узвий алоқаси ортиб бораётган ҳозирги шароитда, ижтимоий иқтисодий тузулмаларни янгилашдан иборат, объектив эҳтиёжлардан келиб чиқади.

## 7.7.2. Ходимларга оид янгиликларнинг моҳияти ва уларни таснифлаш

Жамиятда ишлаб чиқиладиган ҳамда амалга ошириладиган янгиликларнинг хилма хил турларидан бири ходимларга оид янгиликлар ҳисобланади.

Ходимларга оид янгиликлар бу янгиликларни жорий қилиш соҳасидаги аниқ мақсадли фаолият бўлиб, у товарлар, ишчи кучи ва таълимий хизматлар бозорида рақобот мавжуд бўлган шароитда ходимлар (ходимлар тизими)нинг малакасини оширишга ва ижтимоий – иқтисодий тузулмалар, ташкилотлар ва уларнинг бўлинмаларининг самарали ишлаши ва ривожлантириш вазифаларини ҳал қилиш қобилиятини оширишга қаратилгандир.

Ходимларга оид янгиликларни таснифлашда эътибор бериш лозим бўлган асосий белгилар:

1. Ходимларнинг касбий таълими – меҳнат жараёнида иштирок этиш босқичлари бўйича қуйидагиларга эътибор бериш лозим.

1.1. Касб – таълим соҳасидаги янгиликлар, яъни олий ўқув юртларида, коллежларда бошқа ўқув юртларида ходимларни касбий жиҳатдан тайёрлаш соҳасидаги янгиликлар. Мазкур кичик гуруҳга касб – таълим тузулмаларига абитуриентлар ва ходимларни танлаб олиш чоғидаги янгиликлар, умумий ва касб тайёргарлиги жараёнидаги янгиликлар, мутахассисликлар, таълим усуллари ва воситалари, ўқитувчилар таркибини янгилаш, касб тайёргарлигининг пировард натижаларига баҳо бериш тўғрисидаги янгиликлар киради. Буларга яна таълимнинг янги стандартлари ва мутахассислар моделларини ишлаб чиқиш, янги ўқув юртларини ташкил этиш ва ишлаб турган ўқув юртларини янгилаш киради. Янгиликларнинг бу соҳаси билан инновация – таълим менежменти шуғулланади. Ходимларни излаш ва танлаш, яъни янги ва самарали ходимлар потенциалини ташкил этиш масалалари билан шуғулланувчи гуруҳ вазифаларини кўриб чиқамиз. Мазкур кичик гуруҳга меҳнат бозорида ва ташкилот ичида ходимларни излашнинг янги усулларини ишлаб чиқиш киради. Меҳнат бозорида ходимларни излашга инновация – ходимлар маркетингининг янги усуллари (шу жумладан ходимларга бўлган янги эҳтиёжлар ва таклифлар тўғрисидаги маълумотлар банкини шакллантириш) ишчи ўринларини реклама қилиш, меҳнат биржалари, фирмалар, ходимларни танлаш бўйича бюролар билан ишлаш, ходимларга баҳо бериш ва уларни қабул қилишнинг янги усуллари ва шу қабилар киради. Бундан ташқари ходимларни ташкилот ичидан қидириш, янги ходимларни топишда ўз ходимларидан фойдаланиш, ходимлар заҳирасини шакллантириш, бу заҳира билан ишлашнинг янги усулларини ишлаб чиқиш ва ҳоказолар киради.

Меҳнат жараёнида ходимларга оид янгиликлар нималардан иборат эканлигини кўриб чиқамиз: янгиликларнинг бу кичик гуруҳига янги техникани ва меҳнат турларини ўзлаштириш, ходимларни аттестациядан ўтказиш даврида ходимлар билан ишлашнинг янги усуллари; амалдаги ходимлар тузилмасида меҳнат вазифалари ва ваколатларини янгича тақсимлаш, ходимларни юқори вазифаларга кўтариш ва уларнинг иш жойларини ўзгартириш усуллари, янги лавозим тавсифномалари ва йўриқномаларини ишлаб чиқиш; элита ходимлари билан ишлашдаги янгиликлар киради.

Ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан боғлиқ янгиликлар. Бу гуруҳга ходимни қайти тайёрлаш ва малакасини ошириш шакллари, ҳамда усулларидаги янгиликлар, мазкур соҳадаги эҳтиёжларни аниқлаш усулларини такомиллаштириш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширгандан кейинги меҳнат жараёнида ходимларни ишга жалб қилинишига доир янги усуллар, бу ерда янги тузулмаларни ташкил этиш ва шу қабилар киради. Бу борада Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш миллий дастури»да куйидаги асосий белгиларни бажариш белгиланган.

- ходимлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизими фаолиятида янгича таркиб, мазмун ҳамда бу тизимни бошқаришни шакллантириш;
- юқори малакали ўқитувчи – мутахассис ходимлар тайёрлаш ва соҳани улар билан тўлдириб боришни таъминлаш;
- ходимлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш тизимининг бу соҳада рақобатта асосланган муҳитни шакллантиришни ва самарали фаолият олиб боришни таъминловчи норматив базасини яратиш;
- ходимлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш, таълим муассасаларини давлат аттестацияси ва аккредитациясидан ўтказиш тизимини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этиш;
- ходимларни қисқартириш ва фойда бермайдиган ходимларни қутилиш.

Бунда ходимларнинг зарур даражага мос келмаслигини аниқлаш, фойда бермайдиган ходимлар тўғрисида маълумотларни шакллантириш, фойда бермайдиган ходимлар билан ишлаш, ходимларни қисқартириш ва бўшатиш усулларини такомиллаштириш киради. Фойда бермайдиган ходимлар дейилганда меҳнат соҳасидаги ходимлар потенциалининг энг кам иш берадиган ва истиқболи йўқ ходим тушунилади.

Бу ходимлар ўзларининг касб—малака сифатларига кўра, корхонани ривожлантиришнинг илмий, ишлаб чиқариш, маъмурий ва бошқа фаолиятлари эҳтиёжларидан орқада қолган бўлади.

Шунингдек бу соҳага, корхона ва ташкилотда мазкур босқичда эҳтиёжга нисбатан ходимлар ортиқчалиги аниқланиб, уларни қискартириш ҳам киради.

### 7.7.3. Инновацион ходимлар менежменти тушунчаси ва унинг асосий мақсадлари

Ижтимоий—иқтисодий ислохотлар ҳозирги замон фан—техника тараққиёти, товарлар, хизматлар ва ишчи кучи бозорларида рақобат бўлиб турган шароитда, ходимга оид янгиликлар, меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланади ва улар ташкил этишни ҳамда бошқаришни талаб қилади. Мана шу фаолият соҳасини персонал бошқарувида ходимлар менежменти деб айтамыз. Инновацион ходимлар менежменти (ИХМ) бу бошқарув фани билан тегишли ўқув курслари: инновацион менежмент ва ходимни бошқариш соҳалари ўртасидаги чегара соҳа бўлиб, унга ходимларга оид ижтимоий—иқтисодий тизимлар (мамлакат, минтақа, ташкилотлар)ни янгилаш ва ривожлантириш шакллари ва усуллари киради. ИХМ объекти — ташкилот ва бошқа ижтимоий — иқтисодий тузулмаларнинг ходимлари ва ходимлар тизимларини янгилаш ва ривожлантириш жараёнлари, инновацион хоссалари, эҳтиёжлари ва мезонларидир. ИХМ субъекти — ташкилотлар ва меҳнат хизматларини ташкил этувчи бўлимлар, секторлар, гуруҳлар, мутахассислар.

Ташкилотдаги ИХМ нинг мақсади — ташкилотнинг жорий ва истиқболдаги манфаатлари ва мақсадларига мос ходимларни ривожлантиришнинг замонавий қонуниятларига, давлат, бозор ва касаба уюшмаларининг инсон ресурсларини ривожлантириш даражасига, стандарт талабларига мувофиқ ходимлар тизимини янгилашнинг самарали миқёслари ва суръатларини таъминлашдир.

ИХМ ни вақт жиҳатидан аяча умумий, шунингдек иқтисодиётнинг ўтиш ҳолати шароити нуқтаи назарларидан қараб чиқиб, қуйидаги стратегик ва тактик мақсадларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

Стратегик мақсад — Ўзбекистонни ижтимоий—иқтисодий ривожлантиришнинг муҳим тамойилларидан бири бўлган бозор иқтисодиётини босқичма—босқич ривожлантириш асосида ҳамда «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури» дан келиб чиқиб меҳнат бозори ва таълимий—касбий хизматлар бозорининг инновацион потенциалини, давлат, минтақа, корхона ва ташкилот доираларида ходимларни инновацион бошқаришнинг самарали, кўп тармоқли тизимини яратиш. Бундан кўзда тутилган мақсад — сифат жиҳатидан янги инновацион — фаол ходимлар потенциалини

шаклантириш, ҳамда ишлаб чиқаришда самарали ишлашни таъминлашдир.

Тактик мақсад — мамлакатнинг ўтиш даври билан боғлиқ бўлиб, у мамлакат, минтақа ва ташкилотларнинг ходимлар потенциалининг инновацион — фаол қисмини тегишли шароитда ходимларга оид тадбирларни, шу жумладан ходимларнинг касб — малакасини қайта кўриш ва фойда бермайдиганларини бўшатишдир.

Донолар лабидан тўкилар гавҳар,  
Ким кўксин хазина қилолса аъло.  
Ҳикмат газнасида донолар дили,  
Ундан узоқ тутма ўзингни асло.  
Абдурахмон Жомий

### 7.8. Транспорт корхоналари ходимларини бошқариш тизимини ишлаб чиқиш

Транспорт корхоналари тузилиши ва ишлаши жиҳатидан мураккаб тизим бўлиб, у бошқариладиган ва бошқарувчи тизимлардан иборат. Биринчи тизим ўзаро боғланган ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) мажмуаларидан иборат: асосий ва ёрдамчи цехлар, ҳар хил турдаги хизмат кўрсатиш бўлимлари. Иккинчи — бошқарувчи тизим ўзига бир қанча бошқарув органларини бириктиради. Иккала тизим ўзаро ахборот орқали боғланади. Бу ахборот бошқариладиган объектлардан ва ташқи ахборот манбааларидан бошқарувчи объектга тушади. У ерда бу ахборот асосида ечим қабул қилинади ва у бошқариладиган объектга юборилади, ҳар иккала тизим доим ривожланишда ва такомиллаштиришда. Айниқса кейинга даврда янги техник воситаларнинг юзага келиши, қўлланилиши ва ривожланиши, хизмат турларининг кўпайиши бозор иқтисодиётига ўтиш ва бошқа ўзгаришлар транспорт корхоналарига ва уларнинг бошқариш тизимларига янги талабларни қўяди.

Иқтисодиёти илғор мамлакатларда қўланиб келинаётган ва тажрибадан ўтган ходимларни бошқаришнинг ҳар хил тизимларини таҳлил қилиш ва бизнинг шарт—шароитларимизни, миллий урф—одатларимизни ҳисобга олган ҳолда ходимларни бошқаришнинг янги тизимини ишлаб чиқиш зарурдир. Транспорт корхоналарида ишлаб турган ходимлар бўлимининг барча соҳалардаги ишлари ва вазифалари чуқур таҳлил қилиниб, ишлаб турган бошқариш тизимида уларнинг тутган ўрни, бошқа бўлимлар билан чамбарчас боғлиқ вазифалари ўрганилиши ва улар асосида келажақда бозор иқтисодиётига ўтишга мос бошқариш тизими яратилиши лозим. Бу тизим бир қанча вазифавий тизимлардан ташкил топиши ва асосий



мезон — бозор иқтисодиётини ҳисобга олган ҳолда ишлаши керак бўлади.

Вазифавий тизимлар бир қанча масалаларни ечишни ўз ичига олади:

- юк ташиш ва у билан боғлиқ ҳар хил хизматларни кўрсатиш турлари;
- йўловчи ташиш ва у билан боғлиқ ҳар хил хизматларни кўрсатиш турлари;
- — иқтисодий режалаш масалалари;
- транспорт воситаларини эксплуатация қилиш ва диспетчерлик хизмати;
- ҳисоб — китоб ишларини бошқариш;
- техник тараққиётни ҳисобга олиш;
- ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш турлари;
- меҳнатни тўғри ташкил қилиш, маош тўлаш ва бошқа масалалар.

Транспорт корхоналарида ходимларни бошқариш хизматидагилар бажарадиган вазифаларни кўриб чиқамиз.

Республикамиз бозор иқтисодиётига ўтиши муносабати билан иқтисодий тизимда катта ўзгаришлар юз бермоқда. Ҳар бир инсон учун жуда кенг имкониятлар очилиши билан бир қаторда унга катта вазифалар юкланади. Бундай ҳолатда ходимларни бошқариш алоҳида ўрин тутади, чунки ҳар бир инсондаги кенг ва бетакрор имкониятларни ишга солиш мумкин бўлади.

Ҳар бир ташкилот ва корхонада ходимларга қуйидаги уч гуруҳдан иборат омиллар таъсир этади:

1. Бошқариш аппарати инсонларга моддий тақсимот орқали таъсир этади.

2. Умумий маданият, қадрият, биргаликда олинган қимматбаҳо буюмлар ва бошқа шунга ўхшаш нарсалар инсонни кўзга илғамас ҳолда боғлаб туради.

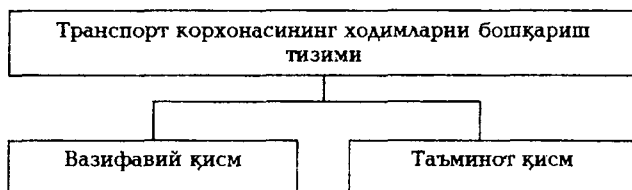
3. Бозор муносабатлари, ишчи кучининг товардек сотилиши ва сотиб олиниши, рақобатчиларнинг тенг ҳуқуқлиги.

Бозор иқтисодиётига ўтишда иерархик бошқариш тизимидан секин — аста узоқлашиб кетилади, мустақкам маъмурий тизимдан бозор муносабатларига асосланган тизимга ўтилади. Ҳар бир нарса истеъмолчига қаратилган бўлиши керак, фойда олишга қаратилиши, ташаббускорликка кенг йўл берилиши керак.

Ишлаб турган ходимларни бошқариш тизими секин аста ўзгартирилиб бориб, бозор иқтисодиётига тўғри келадиган янги тизим яратилади. Унинг асосий вазифаси корхона (ташкилот) нинг меҳнат ресурсларини бошқаришдаги фаолиятини мувофиқлаштириш ва ходимлар сиёсатини амалга оширишдан келиб чиқади. Янги ходимларни бошқариш тизими ўзининг вазифаларини кенгайтириб бориб, фақатгина ходимлар масаласини

кўрувчи тизимдан катта, кенг қамровли тизим яратишга ўтади. Бунда ходимнинг меҳнат фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиши, мутахассислик бўйича ўсиб боришини бошқариш, низоларни йўқотиш ва олдини олиш, меҳнат ресурслари бозорини таҳлил қилиш ва бошқариш масалалари кўрилади. Корхона (ташкilot) нинг ходимларни бошқариш тизими икки қисмдан иборат бўлади (7.11 – чизма):

- а) таъминот қисми;
- б) вазифавий қисм.



7.11 – чизма.

Тизимнинг таъминот қисмида ходимларни бошқариш билан боғлиқ бўлган барча масалаларни ечишда компьютер ва ахборот билан таъминлаш асосий ўринни эгаллайди. Бу ўринда барча ахборот маълум белгилар орқали маълумотлар банкида жойлашган бўлса вазифавий қисмдаги масалаларни ечиш осонлашади. Математик ва дастурлаш таъминотлари етарли даражада бўлиши учун уларда динамика масаласи ҳам ҳисобга олиниши керак.

Ходимларни бошқариш тизимининг вазифавий қисми бир қанча тизимларни ўз ичига олади. Вазифавий қисм қуйидаги тизимлардан иборат:

1. Иш шароити тизими. Унда қуйидаги масалалар ечилади:

- а) психофизиология, эргономика талабларини бажариш;
- б) техник эстетика талабларини бажариш;
- в) меҳнатни муҳофаза қилиш ва техник хавфсизликни таъминлаш;

г) атроф – муҳитни муҳофазалаш.

2. Меҳнат муносабатлари тизими. У қуйидаги масалаларни ўз ичига олади:

а) шахс ва гуруҳларнинг ўзаро муносабатини, ҳамда раҳбариятнинг муносабатларини таҳлил қилиш, тузатмалар киритиш ва бошқариш;

б) ишлаб чиқаришдаги низоларни ва стрессларни бошқариш;

в) ижтимоий – рухий ташхис қилиш;

г) ўзаро муносабатларнинг этик меъёрини бажариш;

д) касаба Қўмитаси билан ўзаро алоқани бошқариш.

3. Ходимларни расмийлаштириш ва ҳисобга олиш тизими қуйидаги масалаларни ечади:

а) рўйхатдан ўтказиш, ишга қабул қилиш, бўшатиш, бир жойдан бошқа жойга силжитиш;

б) ходимларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш;

в) мутахассислик бўйича йўриқномалар бериш;

г) иш билан бандликни таъминлаш.

4. Ходимлар маркетинги ва башоратлаш тизими. Бунга қуйидаги масалалар киради:

а) ходимларни бошқаришнинг устивор йўналишини ишлаб чиқиш;

б) ходимлар салоҳияти таҳлили;

в) меҳнат ресурслари бозори таҳлили, ходимларга бўладиган талабни мутахассислик бўйича башорат қилиш ва рекламани ташкил қилиш;

г) ходимлар башорати;

д) корхона (ташкilot)га ходимлар етказиб берувчилар билан алоқани мустаҳкамлаш;

е) бўш жойларга бўладиган номзодларга баҳо бериш;

ж) ходимларга вақти—вақти билан баҳо бериб бориш.

5. Ходимларни ўстириш тизими қуйидаги масалаларни ечиши керак:

а) техник ва иқтисодий ўсиш;

б) мутахассислик ўқишини ташкил қилиш ва қайта тайёрлаш;

в) ходимлар заҳираси билан доимий иш олиб бориш;

г) ишда ўсиш, мартабани режалаш ва назорат қилиш;

д) янги ходимларни мутахассислик бўйича ижтимоий—руҳий мослаштириш.

6. Меҳнатта рағбатлантириш воситаларини ривожлантириш ва уларнинг таҳлили тизими қуйидаги масалаларни ечади:

а) меҳнат жараёнини тарифлаш ва меъёрлаш;

б) меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини ишлаб чиқиш;

в) маънавий рағбатлантириш усулларини ишлата билиш;

г) олинган соф фойдани ва капитални тақсимлаш усулларини ишлаб чиқиш;

д) меҳнатта қизиқтиришни бошқариш.

7. Ҳуқуқий хизмат кўрсатиш тизими қуйидаги масалаларни ечишни кўзлайди:

а) меҳнат муносабатларидаги саволларни ҳуқуқий ҳал қилиш йўллари;

б) ходимларни бошқаришдаги кўрсатма ва бошқариш ҳужжатларини келишиб ҳал қилиш;

в) хўжалик фаолиятидаги саволларни ҳуқуқий томондан ҳал қилиш.

8. Ижтимоий инфраструктурани ривожлантириш тизими қуйидаги масалаларни ечиши керак:

- а) умумовқатланишни ташкил этиш;
- б) яшаш ва маиший хизмат кўрсатишни бошқариш;
- в) маданият ва физик тарбияни ривожлантириш;
- г) соғлиқни сақлаш ва дам олишни таъминлаш;
- д) болалар ташкилотлари билан таъминлаш;
- е) ижтимоий низолар ва стрессларни бошқариш;
- ж) озиқ — овқат моллари ва истеъмол моллари билан савдо — сотиқни ташкил қилиш.

9. Ташкилий бошқаришни ишлаб чиқиш тизими қуйидаги масалалар билан шуғулланади:

- а) ишлаб турган бошқариш тизим таҳлили;
- б) бошқариш тизимини қайта лойиҳалаш;
- в) штат рўйхатини ишлаб чиқиш;
- г) бошқариш тизимини тубдан ўзгартириш.

Юқорида келтирилган ходимларни бошқариш тизимларига бу соҳадаги умумий вазифалар ва масалалар киритилган. Транспорт корхонаси (ташкilotи) нинг катта кичиклигига қараб, ҳамда уларнинг вазифаларига ва қўйган мақсадларига қараб юқорида келтирилган тизимлар ва улардаги масалалар, вазифалар қисқариши ёки кўпайиши мумкин. Баъзи тизимлар қўшилиб кетиши ёки янгилари ташкил қилиниши мумкин.

Вазифавий ҳисмадаги масалалардан бирини — иш мартабасини ривожлантириш ва режалаш муаммосини кўриб чиқамиз. Инсон ўз хаёти давомида бир эмас, бир неча лавозимларда ишлайди. Кетма — кетлик билан лавозимларни эгаллаш иш мартабаси деб аталади. Баъзи бир инсонлар учун мартаба узоқ муддатга мўлжалланган режасининг амалга ошиши натижасидир, баъзилар учун эса тўсатдан бўладиган ҳолатдир. Биринчи ҳолат — sanoқли инсонларда бўлиб, кўп меҳнат ва машаққат натижасидир. Иккинчи ҳол, афсуски, кўпроқ учрайди. Мартаба муваффақиятли бўлиши учун мутахассислик билими, иш тажрибаси, кўникмалар бўлиши, инсонлар билан муомаласи ва бошқа яхши ҳислатлар зарур.

Ташқаридан ёрдам бўлмаса жуда қийин. Одатда ташқаридан қариндош — уруғлар, таниш — билишлар, ёру — биродарлар ёрдамга келади. Давлат ҳам ўрта ва юқори таълим олишга ёрдам беради. Асосий ёрдамни ходим ишлаётган корхона (ташкilot) бериши керак, қизиқиб ёрдам бериши керак, чунки корхона (ташкilot) учун ҳар бир ходим берилиб бор кучи билан жавобгарликни ҳис қилиб ишласа фойдали. Бу қандай ва қачон амалга ошиши мумкин? Агар ходимнинг иш тажрибаси ошиб борса, мутахассислик билими чуқурлашиб борса, лавозим зинапояларидан юқори кўтарилиб борган сари, у ўзини ташкilot (корхона) га тўлақонли аъзо деб ҳисоблаб, бор кучи билан ишлайдиган бўлади. Шундай қилиб ходимнинг мартабаси тўғрисида

қайғуриш ва ҳамхўрлик қилиш — бу ходимларни бошқариш хизматининг асосий муаммоларидан бири ҳисобланади.

Карьерани режалаш — бу ходимнинг ўсиб боришини, унинг мақсадини аниқлаш ва бунга етишиш йўллари топишдан иборат. Режа кўп масалаларни ечишни ўз ичига олади: мутахассислик ўқишларини ташкил қилиш ва маълумотини ошириш; лавозимга кўтарилиши учун зарур бўлган мутахассислик ўқишида бўлиш ва зарур бўладиган тажриба билан танишиш.

Карьерани ривожлантириш — бу ходим томонидан қўйилган режасини амалга оширишдаги хатти-ҳаракатлари бўлиб, у қуйидагиларни ўз ичига олади:

а) ходимнинг корхона (ташкилот) да ишлашидан тўлиқ қониқиш олиши ёки мутахассислик бўйича ўсишига шароит яратиб берилиши, ҳамда яшаш шароитини яхшилашини таъминлаш;

б) ходимнинг шахсан мутахассислик бўйича келажагини кўра билиши ва шу муносабат билан ўз ҳаётини бошқа қирраларини режалаш;

в) келажақдаги мутахассислик фаолиятига мақсадли тайёргарлик кўришга шароит яратилиши;

г) ижтимоий ҳаётда ходим мавқеининг ўсиши;

д) меҳнат бозорида рақобатли бўлишини таъминлаш ва кўпайтириш.

Бундан корхона (ташкилот) ҳам бир қанча афзалликларга эга бўлади:

а) шу корхона (ташкилот) билан ўз мутахассислик фаолиятини боғлайдиган ходимлар сонининг кўпайиши. Бу меҳнат унумдорлигини оширади ва ходимлар қўнимсизлигини камайтиради;

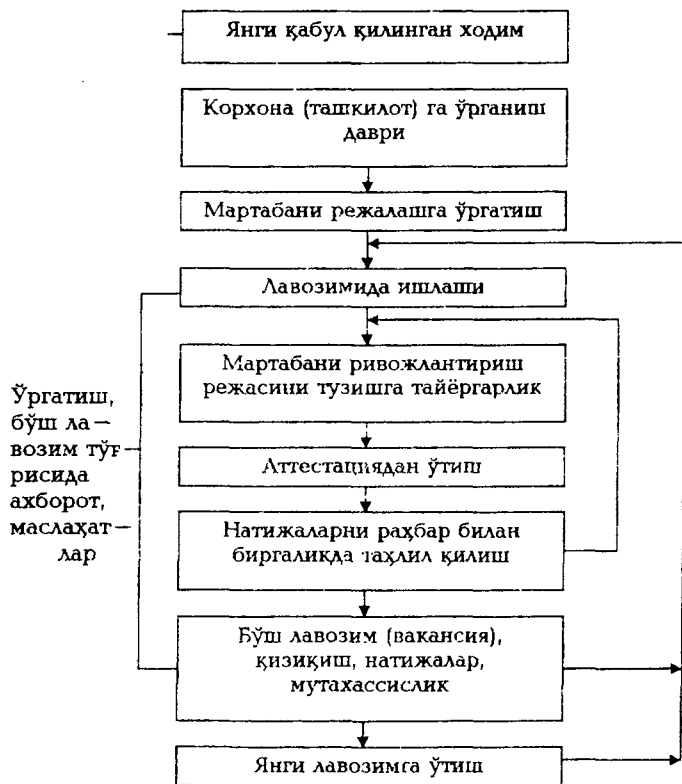
б) ходимларнинг шахсий қизиқишларидан мутахассислик бўйича уларнинг ўсишини режалашда фойдаланиш;

в) мутахассислик ўқишига талабгорларнинг сонини аниқлашда ходимлар карьерасининг ўсишини ҳисобга олишга имкон яратади;

г) бир гуруҳ тайёрланган, қизиқувчан, касб—ҳунарини ўсишига, мутахассислик ўқишига жиддий эътибор берувчи ходимларнинг бўлиши, уларни бўшаган юқори лавозимларга қўйишга асос бўлади.

Юқорида кўрсатиб ўтилган афзалликлар корхона (ташкилот) раҳбарларини ўз ходимларининг карьерасини бошқариш тизимини яратишга олиб келади. Карьерани ўстириш ва режалаш бўйича шерикчилик модели ишлаб чиқилган (7.2— чизма). Бу модел уч томонлама шерикчиликни кўзда тутади: ходим, унинг бошлиғи (раҳбар) ва ходимларни бошқариш хизмати бўлими. Ходим ўзининг карьераси учун жавобгардир; раҳбар ходимни аттестациядан ўтказади, ҳамда унга доим раҳнамо бўлиб туради; ходимларни бошқариш хизмати бўлими — асосий маслаҳатчи бўлиб, бу жараёни бошқаради.

Ходимни ишга қабул қилгандан сўнг, уни ўзаро муносабатлар мутахассиси режалаш ва каръерани ўстириш асослари бўйича ўқитиб ўргатади. Шу босқичда ходим ўзининг имкониятларини ҳамда камчиликларини аниқлайди, ўз каръерасини ўстириш устида бош қотиради. Раҳбарнинг бу жараёнда қатнашуви ходимни ўз каръерасини ривожлантириш режаси қанчалик аниқ, реал, етишиб бўладиганлигини белгилайди. Раҳбар лозим бўлса тузатмалар киритиши мумкин. У фақат бу билан чегараланмасдан, бу режа – каръерани амалга ошириш учун корхона (ташкilot) бошлиғини бу ишга жалб қилади, ҳамда ўзини хайрихоҳлигини билдиради.



7.12 – чизма. Мартабани режалаш ва ривожлантириш жараёни.

Мартабани амалга ошириш биринчи навбатда ходимнинг ўзига боғлиқ, ҳамда бу режани бажариш шарт–шароитларга ҳам боғлиқ:

а) ходимни эгаллаб турган лавозимда ишлашининг натижаларига кўп нарса боғлиқ, айниқса, бир лавозимдан юқори лавозимга кўтарилиш асосан шу натижаларга боғлиқ;

б) ходим ўзининг ишлаши давомида мутахассислик бўйича ўсиш даражасини кўрсата олиши, янги ўрганган билимларини, тажрибасини, кўникмаларини намоён қила олишига боғлиқ;

в) бошлиқ билан тўғри, ҳаққоний шерикчилик катга аҳамиятга эга, чунки ходимнинг ўсишга ва мартабасини бажаришга керак бўладиган ресурслар (меҳнат, моддий, маблағ ва бошқа ресурслар) фақатгина бошлиқда бор. Ходимнинг иш фаолиятига баҳо берадиган ҳам бошлиқ, хизмат мартабаси ҳам унга боғлиқ;

г) ходим шундай ишлаши керакки, уни корхона (ташкилот) да кўпчилик танисин, унинг ютуқларидан ва эришган муваффақиятларидан ҳамма хабардор бўлсин. Бу ходимларни бошқариш хизмати бўлими ва раҳбарнинг ахборотлари орқали амалга оширилиши мумкин. Лекин бу етарли эмас. Ходимнинг ўзи ҳамма ерда фаоллик кўрсатиши лозим (ўзининг маърузалари билан мажлисларда, конференцияларда қатнашиш, ҳар хил чиқишлар қилиш, ҳисоботларда фаоллик кўрсатиш, ўтказиладиган ҳар хил тадбирларда фаоллик кўрсатиш ва бошқалар).

Одатда бир йилда бир марта ходимнинг ишига баҳо берилади. Баҳоланиш натижасига қараб ходим мартабасини ўстириш режасига тузатиш киритилади,

Ходим мартабасини ривожлантиришни бошқариш мураккаб жараёндин, кўп маблағлар, ресурслар талаб қилади, Лекин бу масала билан шуғуланмаслик ходимларнинг норозилигига сабаб бўлади, ходимлар оқими ошиб кетади. Корхона (ташкилот) даги бўш жойларга ходимлар қабул қилиш самарадорлиги пастга тушиб кетади, ҳамда чегараланиб қолади. Кўп тажрибалардан аёнки, мартабани ривожлантириш тизимини яратишга сарф бўладиган ҳаражатлар корхона (ташкилот) нинг ишини яхши ташкил қилиш ва бошқариш орқали қолланади ва катга самара беради,

Юқоридаги ва бошқа омилларни ҳисобга олган ҳолда 7.13 – чизмада транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизимини умумий тузилиши тавсия қилинади. Бу ерда қабул қилинган шартли белгилар:

А – техник таъминот қисми (компьютер ва бошқа воситалар мажмуаси); Б – ахборот таъминоти (банклар мажмуаси); В – математик таъминот; Г – дастурлар таъминоти;

1.1 – Ходимларни бошқариш стратегиясини ва устивор йўналишини ишлаб чиқиш;

1.2 – Ходимлар салоҳиятини таҳлил қилиш ва уни бошқаришни яхшилаш;

1.3 – Меҳнат бозорини таҳлили;

1.4 – Ходимларга бўлган талабни башорат қилиш ва режалаштириш;

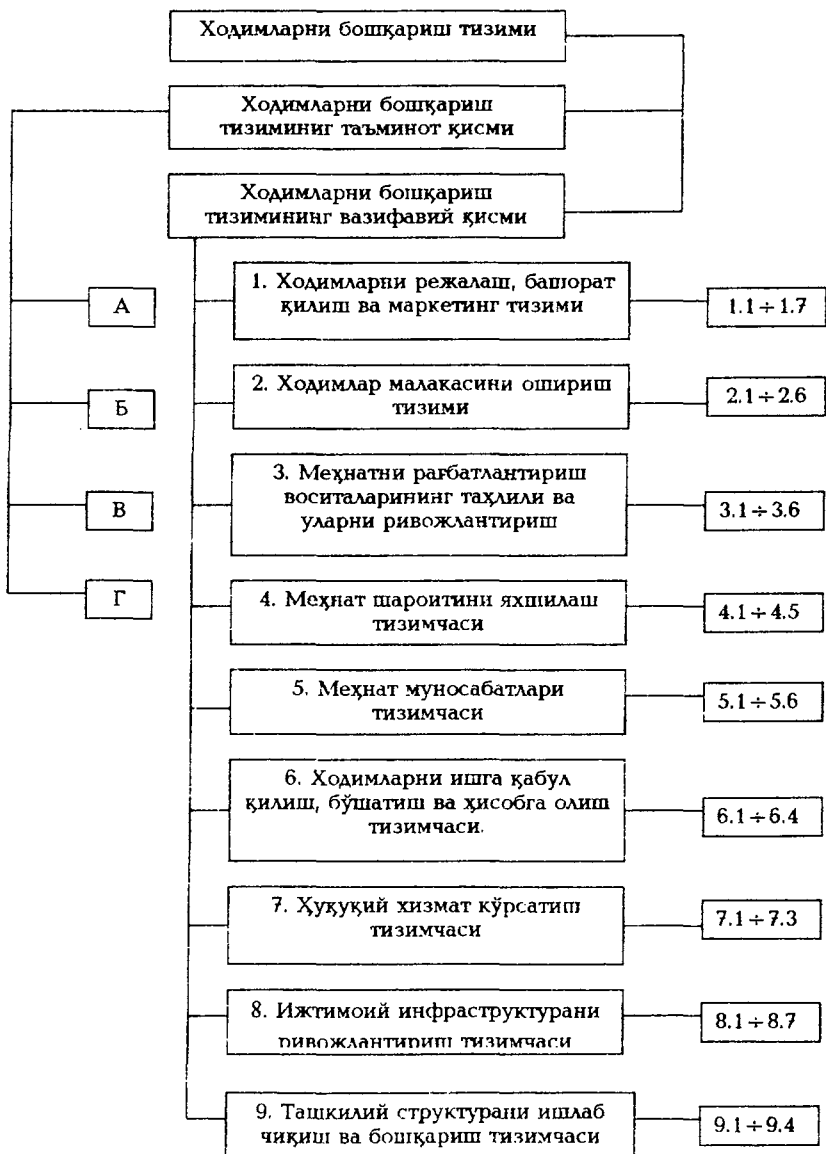
- 1.5 – Рекламани ташкил қилиш;
- 1.6 – Ходимларни режалаштириш ва бунда зарурий мутахассисликларни инобатта олиш;
- 1.7 – Ташкилотни ходимлар билан таъминлашни ташқи манбаалари билан ўзаро боғланиш ва алоқани мустаҳкамлаш;
- 1.8 – Бўш жойга номзод тайёрлаш ва баҳолаш;
- 1.9 – Ходимларни жорий баҳолаш;
- 2.1 – Техник ва иқтисодий ўқитишни ташкил қилиш;
- 2.2 – Малакани ошириш ва қайта тайёрлаш;
- 2.3 – Ходимлар заҳираси билан ишлаш;
- 2.4 – Иш мартабасини режалаш ва назорат қилиш;
- 2.5 – Янги ходимларда ижтимоий – руҳий ва касбий кўникмалар ҳосил қилиш;
- 2.6 – Касаба уюшмаси ва бошқа ташкилотлар билан узвий боғлиқликни бошқариш;
- 3.1 – Меҳнат жараёнини меъёрлаш ва тарифлаш;
- 3.2 – Меҳнатта ҳақ тўлаш тартибини таҳлил қилиш ва уни яхшилаш;
- 3.3 – Мукофатлашни турли воситаларидан фойдаланиш;
- 3.4 – Соф фойдани тақсимлаш ва капитал ишларда қатнашишни ҳар хил турларини кўриб чиқиш ва тавсия бериш;
- 3.5 – Маънавий рағбатлантириш усулларини ишлата билиш ва улардан фойдаланиш;
- 3.6 – Меҳнатта мойилликни бошқариш;
- 4.1 – Меҳнат психофизиологияси талабларига риоя қилиш;
- 4.2 – Меҳнат эргономикаси талабларига риоя қилиш;
- 4.3 – Техник эстетика талабларига риоя қилиш;
- 4.4 – Техник хавфсизликни таъминлаш ва меҳнатни ҳимоя қилиш;
- 4.5 – Атроф – муҳитни муҳофаза қилиш;
- 5.1 – Гуруҳлар ва шахслар орасидаги муносабатни таҳлил қилиш ва янада яхшилаш;
- 5.2 – Раҳбарият муносабатларини таҳлили ва янада яхшилаш;
- 5.3 – Ишлаб чиқаришдаги муносабатларни ва стрессларни бошқариш;
- 5.4 – Ижтимоий – руҳий ташхис;
- 5.5 – Ўзаро муносабатларда этика меъёрларига риоя қилиш;
- 5.6 – Касаба уюшмаси ва бошқа ташкилотлар билан ўзаро алоқани бошқариш;
- 6.1 – Ишга қабул қилиш, бўшатиш, бир жойидан иккинчи жойга кўчириш ва ҳисобга олиш;
- 6.2 – Ходимларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш;
- 6.3 – Мутахассисликка йўллаш ва йўриқномалар бериш;
- 6.4 – Иш билан бандликни таъминлаш;



- 7.1 – Меҳнат муносабатларидаги ҳуқуқий саволларни ҳал қилиш;
- 7.2 – Ходимларни бошқаришда қўлланиладиган ҳужжатларни келишиб ҳал қилиш;
- 7.3 – Хўжалик юретишидаги ҳуқуқий саволларни ҳал қилиш;
- 8.1 – Умумий овқатланишни ташкил қилиш;
- 8.2 – Яшаш ва маиший хизмат кўрсатишни бошқариш;
- 8.3 – Маданият ва жисмоний тарбияни бошқариш;
- 8.4 – Ёш болалар ташкилотлари билан таъминлаш;
- 8.5 – Ижтимоий низолар ва стрессларни бошқариш;
- 8.6 – Соғлиқни тиклаш ва дам олишни таъминлаш ҳамда уни бошқариш;
- 8.7 – Халқ истеъмоли моллари ва овқатланиш учун керакли товарларни сотишни ташкил қилиш;
- 9.1 – Бошқаришнинг ташкилий структураси таҳлили;
- 9.2 – Бошқаришнинг ташкилий структурасини қайта лойиҳалаш;
- 9.3 – Штат жадвалини ишлаб чиқиш;
- 9.4 – Бошқаришнинг янги ташкилий тузилмасини ишлаб чиқиш ва ҳаётга тадбиқ этиш.

#### Назорат саволлари:

1. Ташкилот (корхона) да инсонларга таъсир этувчи учта омилни кўрсатинг.
2. Корхонанинг ходимларига бозорнинг таъсири қандай?
3. Қандай ходимларни бошқариш тизимларини биласиз?
4. Ходимларни бошқариш тизимларини кенгайтиришга кимлар таъсир қилади ?
5. Ишлаш шароити тизими қандай тизим асосида ташкил бўлади?
6. Ишлаш муносабатлари тизими билан қандай тизимлар технологик боғлиқ?
7. Рўйхатга олиш тизимига қандай ўзгартиришлар киритилди?
8. Ходимларни башорат қилиш ва маркетинг тизими корхонанинг маркетинг хизмати билан қандай боғлиқ?
9. Ходимларни ўстириш (ривожлантириш) тизимининг асосий масалалари нималардан иборат?
10. Ишга қизиқтиришни ривожлантириш ва таҳлил қилиш тизими қандай хизмат кўрсатиш бўлимлари билан боғлиқ?
11. Бунда қандай ахборот ишлатилади?
12. Юридик хизмат кўрсатиш нима учун алоҳида тизим бўлмай, ходимларни бошқариш тизимига киритилган?
13. Социал инфраструктурани ўстириш тизими қандай хизмат кўрсатиш бўлимлари билан боғлиқ?



7.13 — чизма. Транспорт корхоналари ходимларини бошқариш тизимининг тузилиши.

14. Оптимал бошқариш тизими қандай танланади?
15. Иш амалини ўстириш ва режалаш нима беради?
16. Ўз мартабаси (иш амалий)ни ишчилар қандай амалга оширадилар?
17. Ташкилот (корхона) ни ривожлантириш нима беради?
18. Амални ўстиришни шарт — шароитлари нималардан иборат?
19. Бундай янгилик киритишнинг афзалликларини кўрсатиб беринг.
20. Корхона (ташкилот) нинг афзалликлари нимадан иборат?
21. Корхона (ташкилот) даги шерикчилик нималардан иборат?
22. Бўш иш жойлари қандай тўлғизилади?
23. Янги иш жойлари қандай ташкил қилинади?

**Тўғрини де, тўғрини кўр, тўғри юр,  
Тўғри эшит, тўғри гашир, тўғри тур.**

**Жомий.**

#### **7.9. Ходимларни бошқаришда тест усулларидадан фойдаланиш**

Ходимларни ишга қабул қилишда, уларнинг иш фаолиятини, касб маҳоратини назорат қилишда ва баҳолашда, билим даражасининг ўсишини текширишда турли—туман тестлардан фойдаланиш ривожланиб бормоқда. Бу мақсадда кўп жойларда тест марказлари ҳам ишлаб турибди. Тестларнинг турли—туманлиги кўп омиларга боғлиқ: халқ хўжалигининг турли соҳалари, ҳар бир соҳанинг ўзига хос йўналишлари, касбларнинг ва фанларнинг турли—туманлиги, мақсадларнинг ҳар хиллиги, раҳбарлик лавозимларнинг бошқарув поғоналари бўйича шаклланиши, уларга қўйиладиган талаблар ва билишлари зарур бўлган нарсалар.

Ходимларни оқилона бошқаришда тест усулларини қўллашнинг афзалликлари кўп. Биринчидан, ходимлар билимини, касб—маҳоратини баҳолашда беғаразлик (объективлик) билан иш бажарилади. Таниш билишлар, телефон қўнғироқлари ва шунга ўхшаш сабабларнинг аҳамияти бўлмай қолади. Бори чўмичга чиқади, объектив баҳо қўйилади. Иккинчидан ҳамма ходимлар бир хил тест саволарига жавоб берадилар. Бу уларнинг билимини, касб—маҳоратини солиштиришга имкон беради. Учинчидан ҳар қандай вақт оралиғида ҳар бир ходимнинг билимини, касб—маҳоратини ортиши ва бошланғич даражасини аниқлашга имкон беради.

Тест усулининг афзалликларни давом эттириш мумкин: вақтдан ютилиши, замонавий компьютерлардан фойдаланиб иш бажарилиши, раҳбар ходимларнинг иш унумдорлигини ошириши ва бошқалар. Лекин бу ерда бир қийинчилик борки, уни самарали енгиб ўтиш керак. Бу қийинчилик — яхши, аъло даражада тест топшириқларининг йўлларини туза билиш, ҳамда бу тузилган тест топшириқларини ҳаётга қўллаш натижаларини чуқур таҳлил қилиб, уларни мукаммаллаштириб боришдан иборат. Бу иш юқори педагогик тажриба ва малакани талаб қилади. Ҳар бир замонавий раҳбар ходим тест усулларидан хабардор бўлиши, улардан фойдалана олиши, натижаларини таҳлил қила билиши ва амалдаги тест топшириқларига ўзгартиришлар кирита билиши зарур ҳисобланади. Айниқса, янги техника, технологияларни кириб келиши ва қўлланилиши фан, техника ва касб соҳаларида бўладиган янгиликлар тест топшириқларни доим ўзгартириб ва бойитиб боришни талаб қилади.

АҚШда тестларни юқори сифатини таъминлаш мақсадида махсус педагогик тестлаш хизмати ташкил қилинган. Бу ташкилот олдида тестларни ўтказиш амалиётини умумлаштириш ва кенгайтириш, стандартлаштирилган тестларни ташкил қилиш, тестларни ишлаб чиқариш услубларини ва тест ўтказишни ягона қоидаларини ўрнатиш вазифаси қўйилган. Педагогик тестлаш хизмати Принстон шаҳрининг университет марказида жойлашган. Унинг таркиби 2300 та кишидан иборат. Жумладан 150 та фалсафа докторлари, педагоглар руҳшунослар, статистик ва психологик услублар бўйича социологлар, шунингдек 200 та турли фанлар магистрлари, турли ўқув фанларини ўқитувчилари ташкил қилади. Мамлакатда педагогик тестлаш хизматига қарашли 5000 та тестлар бўлимлари мавжуд. Тест усуллари Канада, Япония, Туркия ва бошқа давлатларда кенг қўлланилади. Бизнинг республикамизда бу усуллар олий таълим муассасалари ва мактабларда кенг қўлланилмоқда. Олий таълим муассасаларига кириш имтиҳонлари тест усуллари асосида қабул қилиниб, бу йилдан — йилга ривожланиб, тақомиллашиб бораёпти. Раҳбар ходимларни, мутахассисларни ҳозирги замонавий корхона ва ташкилотларга ишга қабул қилишда ҳам тестлар қўллаб, малакали мутахассислар танлаб олинаёпти. Уларнинг иш фаолиятларини жорий баҳолашда ҳам бу усуллар қўл келаяпти. Шу ўринда тестлаш, тест топшириқларини тузиш, унинг турлари, шакллари тўғрисида бироз маълумот бериб ўтишни лозим топдик. Раҳбар ходим ва мутахассислар яхши оқилона тест топшириқларини тузишда ўз ҳиссаларини қўшишлари учун бу маълумотлардан хабардор бўлишлари фойдадан холи эмас.

Агар тестларни классификациялаш асосига уларни вазифалари ва мақсадини қўйсак, унда ҳамма тестларни

(психологик тестларидан ташқари) 3 та қуйидаги турларга бўлиш мумкин:

1. Интеллектуал ривожланиш даражасини аниқлаш бўйича тестлар;

2. Педагогик тестлар;

3. Касб—ҳунарга яроқлилигини аниқлаш бўйича тестлар.

Адабиётларда тестларни қуйидаги турлари кўрсатиб ўтилади:

- ёпиқ тестлар — булар ягона тўғри жавобли тестлар ҳисобланади;

- бир қанча тўғри жавобли ёпиқ тестлар;

- аниқ бир сўз (ёки сўзлар) тушиб қолдирилган гаплардан ташкил топган очиқ тестлар (фикрни тўғри тугаллай олишни аниқлаш);

- ўзаро боғлиқликни ўрнатишга мўлжалланган тестлар;

- алоҳида соҳалар, фанлар бўйича билим даражасини ўлчаш бўйича тестлар;

- тафовутни аниқлашга мўлжалланган тестлар;

- тўғри кетма—кетликни ўрнатиш бўйича тестлар (тестни бажаришда тартибсиз турган сўзлардан гаплар тузиш);

- масалаларни ечиш бўйича тестлар (математик, физик ва бошқалар);

- схема ва чизмаларни тушуниш бўйича тестлар;

- шакллarga асосланган тестлар;

- олинган маълумотларни ўзлаштириш даражасини аниқлаш бўйича тестлар;

- ҳар хил синоним ва антоним фикрлашга асосланган тестлар;

- ўхшашликка асосланган тестлар;

- матнни тўғри тушуниш бўйича тестлар;

- имло бўйича тестлар;

- тил бўйича тестлар;

- баҳо ва идеалларни ўлчашга тестлар;

- топшириқлар бажариладиган тестлар;

- дунёқараш ва бошқаларни аниқлаш бўйича тестлар.

Корхона ва ташкилотларда, олий таълим муассасаларида тестлаш жараёнида мувофиқликни ўрнатувчи тестлар ва тўғри кетма—кетликни ўрнатиш бўйича тестлардан кенг фойдаланилади (7.14 чизма).

Жавоб вариантлари берилмаган, лекин бир сўз (ёки бир неча сўзлар) тушириб қолдирилган тест топшириқлари очиқ тестлар дейилади.

Шуни таъкидлаш керакки, тестларни тузиш бўйича бир қанча умумий қабул қилинган қоидалар мавжуд, яъни:

- тестда келтирилган жумлада тушириб қолдирилган сўзнинг ўрнига фақат ягона сўз қўйиш мумкинлиги кўзда тутилиши керак;
- энг муҳим жойни топиш (билиш зарур бўлган таянч атаманинг ўрни);
- тўлдирувчини гашинг охирида қўйиш тавсия қилинади;
- жавоб аниқ бўлиши керак, у фақат бир турдаги жавобни талаб қилади ва иккиламчи мулоҳазага йўл қўйилмайди;
- қолдирилган масофа (жой) тўлдириладиган сўзга (ёки сўзларга) лойиқ бўлиши керак.

Бу ўринда тест тошшириқларига қўйиладиган асосий талаблар тўғрисида қисқача тўхталиб ўтамыз.

Тест масалалари мураккаб ва маълум бир қийинчилик миқдорига эга бўлиши керак. Тест масалалари қисқа, тушунарли ва раван тилда бўлиши шарт. Тестлар ихчам ва аниқ бўлиши керак.

Масалалар шу маънода тўғри тузилган бўлиши керакки, кўрсатилаётган жавоб тўпламида фақат биргина тўғри жавоб мавжуд бўлиб, қолганлари эса нотўғри, лекин тўғри жавобга яқин бўлиши керак. Шунини айтиб ўтиш керакки, бир қанча тўғри жавобларга эга бўлган тест масалаларини қўллаш ҳам кўзда тутилади. Тестларда берилаётган масалаларнинг мураккаблик даражалари ўсиб бориши шарт.

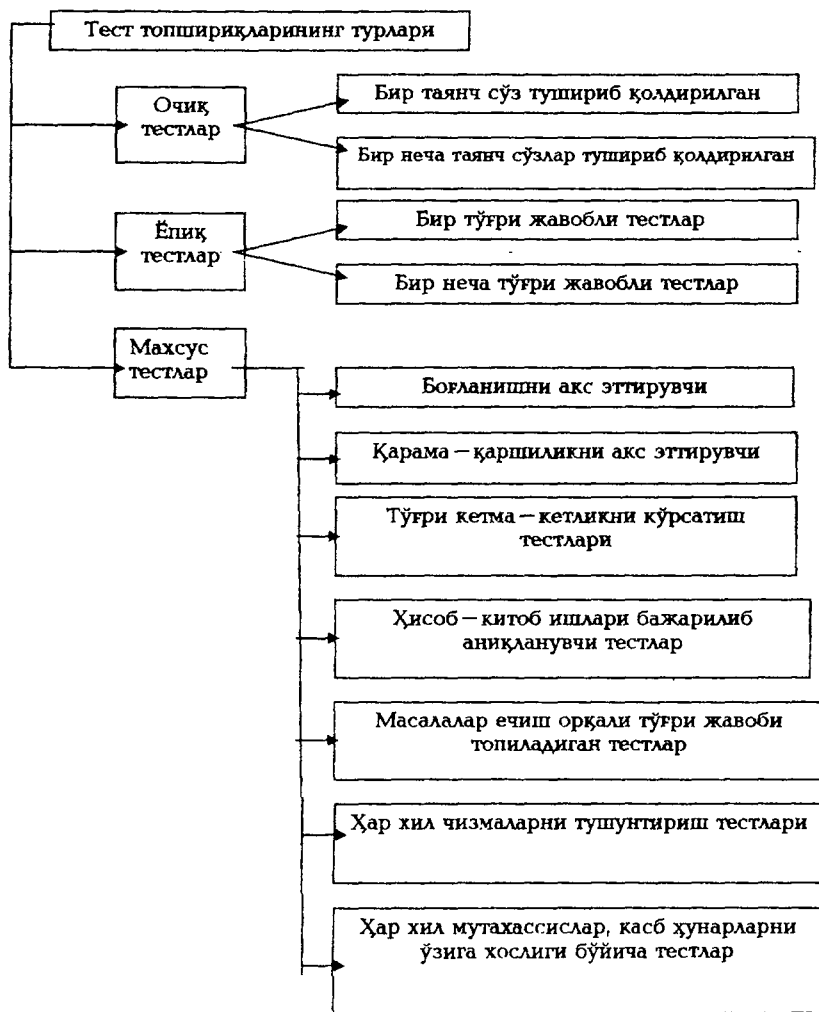
Тест саволлари мавзулар бўйича тақсимланган бўлиши шарт. Улар мураккаб ва ўқув материалнинг қисмларга бўлинган ҳажмини қамраб олиши керак. Агар тест жавоби учун 2 дақиқа ва ундан ортиқ вақт кетса, демак уни тўғирлаш керак (бир қанча саволларга бўлиб ташлаш). Фан бўйича тайёрланган талаба битта саволга жавоб бериши учун яхши норма — меъёр — 30 секунд.

Тест ишончли ва қамровли бўлиши керак.

Тестнинг ишончлилиги, бу унга хос шундай хусусиятки, уни бир хил тайёргарлик даражасига эга бўлган турли гуруҳлар талабаларига қўлланганда, таҳминан бир хил натижа олишга имкон беради.

Тестнинг ишончлилигига билим ўзлаштирилишининг сифатини аниқ белгилашга, белгилаш жараёнининг ўзи мустаҳкамлиги ва уни тасодифий омиларга боғлиқ эмаслигига гувоҳлик беради. Тестнинг ишончлилиги масалаларнинг сонига (тестнинг узунлигига) боғлиқ.

Тестнинг кенг қамровлилиги унинг текширилаётган ўқув метериалига адекватлиги ва мослигини кўрсатади.



7.14 – чизма. Тест топшириқлари турлари.

Буни таъминлаш қуйидагича эришилади:

- тест масалалари ўқитилаётган фан дастурига мослиги билан;
- фаннинг ҳамма бўлинмаларини тест масалалари билан баробар қамраб олиниши билан;

- тестда содда, мураккаб ва ўта мураккаб масалаларнинг ўқув материалнинг мураккаблик даражасига мутаносиб равишда тақсимланиши билан.

Тест билим ўзлаштирилиши сифатини аниқлаш асбоби ҳисобланади. Тестлашнинг натижаларини миқдорли баҳолашнинг умумий қабул қилинган жараёни ўзлаштириш коэффициентини аниқлашдан иборат:

$$\check{Y}_x = \frac{a}{m},$$

бу ерда  $a$  — тўғри жавоблар сони,

$m$  — тестдаги вазифаларнинг умумий сони.

Ўзлаштириш коэффициентига қараб, ўқитиш жараёни яқунланганлиги аниқланади. Кўпгина муаллифлар.  $\check{Y}_x \geq 0.7$  балл бўлса, ўқитиш жараёни яқунланган деб ҳисоблаш мумкин дейдилар. Чунки бундай ҳолда ўқувчи кейинги фаолиятида мустақил равишда ўзлаштиришга лаёқатли деб ҳисоблайдилар.

Шундай қилиб,  $\check{Y}_x \geq 0.7$  бўлганида, ўқитишни яқунланган деб ҳисоблаш мумкин. Бироқ фаолиятнинг баъзи бир турларида талаб юқори бўлади. Мисол учун, автотранспорт назорат органларида йўл ҳаракати қоидалари бўйича имтиҳон топширилганда, талаб қилинган ўзлаштириш кўрсаткичи (коэффициент) 0.9 дан паст бўлмаслиги керак.

Бирор ўқув фани ёки мутахассислик, касб—ҳунар бўйича имтиҳон тести ишлаб чиқишда аввало тест дастурларини тузишдан бошлаш тавсия қилинади. Дастлаб тест топшириқларининг умумий сони аниқланади. Бунда, умумий ўқитишга ажратилган соатлар сони, ҳамда тестнинг ишончлилигига қўйиладиган талаблар ҳисобга олинади. Сўнг ўқув фанининг ҳамма бўлимлари ҳисобга олинади ва тест топшириқлари ва вазифалар тузилади. Ҳар қандай ўқув фанидан тузилган тест топшириқлари амалда ишлатилиб, тажриба тўлагач, албатта улар таҳлил қилиниши керак. Натижада тест топшириқларига ва вазифаларига ўзгартиришлар киритилади. Бу жараён бир неча марта қайтарилса, натижада яхши тест топшириқлари ва вазифалари тўлами ҳосил бўлади. Ҳар хил иш жараёни учун вариантлар тузиб қўйилса, мақсадга мувофиқ бўлади. Тестлаш давомида компьютердан кенг фойдаланиш иш унумдорлигини ва объективликни янада оширади.

Агар ўқув фанининг бошланғич маърузаларидаёқ имтиҳон тестининг вариантларидан бирини талабаларга тўғри жавобларни белгиламасдан берилса, тест билим берувчи вазифани бажаради, чунки талаба қайта—қайта тест билан ишлаш жараёнида ўз—ўзини назорат қилиш учун қўшимча имкониятга эга бўлади. Шунга ўхшаш жараён, автомобил ҳайдовчилари курсларида амалга оширилади. ДАН чипталарида келтирилган аниқ мисолларда «Йўл



ҳаракати қоидалари» ни ўрганиш ўз мазмунига кўра, прогрессив актив ўқитиш услубларига таълуқлидир. Ана шуларни ҳисобга олиб, мазкур китобнинг иловасида «Ходимларни бошқариш» фани бўйича тест топшириқлари – саволлари келтирилади.

Азиз ўқувчилар! Улардан фойдаланиш қоидалари қуйидагича: аввало тест топшириқларига жавоб беринг, сўнг жавобларингизни китобда келтирилган жавоб билан солиштиринг, ўзингизга баҳо қўйишингиз мумкин. Юқори баҳога эришиш учун бу жараёни бир неча маротаба қайтариш керак. Бу, албатта, фаннинг Сизга маълум бўлимларини қайта – қайта такрорлаш билан эришилади.

Талаба тест саволларига тўғри жавоб белгилаши мобайнида берилган фанни яна ҳам чуқурроқ ўзлаштириш имконига эга бўлади. Булардан ташқари тестнинг афзал томони шундаки, тест ёрдамида назорат ўтказиш талабаларнинг билимини текширишда вақтни чегаралайди ва қисқартиради. Агар тест назорати компьютер ёрдамида ўтказилса яна ҳам яхши самара беради. Тестнинг камчиликлари ҳақида фикр юритадиган бўлсак, тест назорати талабаларни берилган масала, саволларни мустақил баҳолаши, тўлиқ очиб беришига халақит беради ва шу ҳақда ўзининг фикрини намоён қилиш имконини чегаралаб қўяди.

Энг асосий камчилиги бу – тест саволлари ва шартларини тузишнинг қийинлиги. Шунинг учун тестлар доим яхшиланиб ва янгиланиб борилиши керак.

Якуний назоратда бу усулларни қўшиб олиб бориш, яъни тест билан ишлаб саволларга оғзаки ва ёзма жавоблар берилса, талабаларнинг фикри янада чуқурроқ баён қилинади.

Қуйида АҚШ таълим тизимида билимларни назорат қилиш мавзусида қўлланилган тестлар намунасини келтиришни лозим топдик.

Тўғри жавобларнинг тагига чизилган.

1. Таълимнинг замонавий технологик, иқтисодий ва ижтимоий прогрессдаги вазифаси (Замонавий Америка дунёқарашлари, шунингдек ЮНЕСКО нинг фикри бўйича):

- a) аниқ (маълум);
- b) асосийлардан бири;
- c) ҳал қилувчи.

2. Америка педагогик адабиётларида таълимнинг энг муҳим мақсади қуйидагилардан иборат деган фикр устун келади:

- a) ўқитиш дастури ҳажмида билим, ўқув ва кўникмаларга эга бўлишда;
- b) манتيқий фикрлашни ва ақл (интеллект)ни машқ қилидиришдан;

c) катта кучли малакага эга бўлган мутахассислар тайёрлашдан.

3. Ўрта мактабнинг академик, умумий ва касб – ҳунар билимларига 8 синф ўқувчиларини тақсимлаш қуйидаги асосда ўтказилади:

- a) ақллилик коэффициентини тeстлаш;
- b) ўқувчиларни ва ота – оналарини хохишига қараб;
- c) ўзлаштириш натижаларига қараб.
- 4. Мактабда ўқитиш олиб бoрилади:
  - a) мамлакатлар учун ягона ўқув дастури бўйича;
  - b) ҳар бир мактаб алоҳида фарқ қиладиган дастурга эга бўлиши мумкин.
- 5. Ҳар бир ўқувчи таълим олади:
  - a) бутун синф учун умумий бўлган дастур бўйича.
  - b) ўқувчининг истагини ҳисобга олувчи дастур бўйича.
- 6. Ўрта мактабни тугатгандан кейин битирувчилар ўқишни

Олий ҳқув юртларида давом эттирадилар.

- a) ҳар иккинчиси.
- b) ҳар учинчиси.
- c) ҳар тўртинчиси
- d) ҳар бешинчиси.

7. Абитуриентларни Олий таълим муассасаларини танлашда етакчи вазифани ўрта мактаб бажаради ва:

- a) кириш имтиҳонлари.
- b) тестлаш
- c) суҳбат ўтказиш.

8. Мамлакатда институтларнинг абитуриентларига ягона умумий талаб қўйилган.

- a) тўғри.
- b) нотўғри.

9. Талабалар контингентини танлаш жараёнининг ўзига хос хусусиятлари.

- a) энг яхши институтларга энг яхши талабалар танлаш кафолатланади.
- b) ҳамма институтлар тенг вазиятда турадилар.

10. Олий таълим муассасаларини молиявий таъминловчи асосий манбаа:

- a) талабаларнинг ўқиш учун тўловаари;
- b) федерал маблағ;
- c) маҳаллий идораларнинг штатларини маблағи;

11. Олийгоҳларда ўқиш учун тўлов 1 йилга (ўрта) ҳисобда:

- a) 1000 доллар;
- b) 5000 доллар;
- c) 10000 доллар;
- d) 15000 доллар;
- e) 20000 доллар.

12. Ўқитиш дастури ва икки йиллик таълим берувчи кичик коллежлар қуйидаги мутахассисларни тайёрлаш учун мўлжалланган:

- a) қисқартирилган дастур бўйича муҳандисларни;
- b) олий даражадаги мутахассисларни;

- c) Ўқитишни давом эттириш ҳуқуқига эга кичик мутахассисларни.
13. Техник институтлар тайёрлайдилар:
- техникларни;
  - бакалаврларни;
  - муҳандислари.
14. Муҳандислик бўйича мутахассис — бакалаврларни тайёрлаш асосан бажарилади:
- муҳандислик коллежларида;
  - университетларда;
  - техника институтларида
15. Техника фанлари бакалаври унвони муҳандисга мос келадими?
- ҳа;
  - йўқ.
16. Талабаларни мустақил ишлаш миқдори (институтда ўқиш учун сарфланадиган умумий вақтдан), ўрта ҳисобда:
- 20 %
  - 30 %
  - 40 %
  - 50 %
17. Талабаларнинг танлови бўйича ўқув фанларнинг қанча қисми ўрта ҳисобда (элита курсларда) ташкил қилади:
- 10 %
  - 20 %
  - 30%
  - 40%
  - 50 %
18. Бакалавр:
- бирорта соҳада мустақил ишлашга тайёрланган мутахассис;
  - тўлиқ олий бўлмаган маълумотли мутахассис;
  - таянч (базовий) маълумот олган, лекин амалий тажрибага эга бўлмаган институт битирувчиси.
19. Бакалаврларни тайёрлашни мукаммаллаштириш тенденцияси (мукаммаллаштиришга интилиш):
- махсус фанларнинг ҳиссасини ошириш;
  - фундаментал фанларни ҳиссасини ошириш.
20. Бакалавр мутахассилик бўйича амалий тайёргарлик олади:
- институт ичида;
  - институтни битиргандан сўнг.
21. Элита курслар (талабаларнинг танлови бўйича ўқув фанлари):
- фақат санъат, гуманитар, ижтимоий, табиий фанлар бўйича бўлади;

б) хоҳлаган фанлар бўйича, шу жумладан мутахассислик фанлари бўйича ҳам.

22. Талабалар ўқув фаолиятининг муваффақияти ҳисобга олинади:

а) синов ва имтиҳонларни тошпирганда;

б) ўқув дастурни бажарганда;

в) синов тизимида.

23. Талаба институтнинг охириги курсида ўзини ўқув дастурини бутунлай ўзгартириши мумкинми (мисол учун келажакда тахмин қилаётган ишнинг хусусиятига боғлиқ ҳолда);

а) мумкин;

б) мумкин эмас.

24. Талаба ўзининг хоҳиши билан бир факультетдан бошқа факултетга ўтиши мумкинми ?

а) мумкин;

б) мумкин эмас.

25. Талаба кетма-кет 2 та институтда таълим олиши мумкинми?

а) мумкин ;

б) мумкин эмас.

26. Гуманитар фанларни мухандислик институтларида ўрганиш учун (ўрта ҳисобда) ўқув вақтининг қуйидагича миқдори ажратилади.

а) 10 %

б) 20 %

в) 30 %

27. Бакалавр диплом ҳимоя қилади :

а) ҳа;

б) йўқ

28. Бизнес мактабларида (иқтисодий институтларда) ўқитиш мазмунининг характерли эволюцияси:

а) ўқитиш дастурларида акциент умумийдан хусусийга қараб силжиши;

б) акциентни хусусийдан умумийга қараб силжиши.

29. Институтни аккредитациядан ўтказиш:

а) кўнгилли равишда;

б) мажбурий равишда.

30. Мактаб ва институтларнинг ўқув дастурини аттетациядан ўтказиш:

а) Таълим вазирлиги орқали ўтказилади.

б) Жамият ташкилотлари орқали

31. Институтларни аккредитациялаш ўтказилади:

а) таълим вазирлиги томонидан;

б) профессионал уюшмалар томонидан.

32. Бакалавр, магистр ёки аккредитланган институтнинг доктори мутахассислик бўйича амалий иш стажига эга бўлгандан

кейин лицензияли сертификат учун имтиҳон топшириб, муҳандислик унвони олиши мумкин. Иш стажи кам бўлмаслиги керак:

- а) 1 йилдан
- б) 2 йилдан
- в) 3 йилдан
- г) 4 йилдан
- д) 5 йилдан.

33. 1–2 йил давомида таълим олган кенгайтирилган муҳандислик иши учун ва юқори коммуникатив даражасида тайёрланган бакалавр, диссертация ҳимоя қилгандан сўнг ушбу унвонга эга бўлиши мумкин:

- а) Магистр;
- б) Фан номзоди;
- в) Доктор;

34. Магистр унвони кўпроқ ушбу соҳаларда берилади:

- а) Техника фанлари бўйича;
- б) бизнес ва бошқарув;
- в) Педагог ва руҳшунослар;
- г) тиббиёт фанлари.

35. Докторлик унвони кўпроқ ҳисобда ушбу соҳаларда берилади:

- а) Ҳаёт ҳақидаги фан;
- б) Педагогика;
- в) Физика фанлари;
- г) Ижтимоий фанлар;
- д) Механика фанлари.

Соҳибқирон бобомиз Амир Темурнинг: «Ишбилармон, мардлиқ ва шижоат соҳиби бўлган, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши минг—минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан афзалдир», — деган ҳикматиининг бутун ҳам ниҳоятда долзарб эканини барчамиз сезиб—англаб туришмиз.

Халқимиз ўзини раҳбар биладиган одам, аввало, инсонни яхши кўриши, инсонни ардоқлашини хоҳлайди. Одамларнинг ғам—ташвишларини юрагидан ўтказиб, уларнинг дардига дармон бўлмоғини орзу қилади.

Қаримов И.А.

## VIII БОБ. ЗАМОНАВИЙ КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДА ХОДИМЛАРНИ БАҲОЛАШ

Бобнинг мақсади:

- Инсон ресурсларини бошқаришда жамоани баҳолаш тизимини ролини очиб бериш;
- Жамоани аттестация қилиш ананаъвий тизимини таснифлаш;
- Жамоани баҳолашга янгича ёндошувларни кўрсатиб бериш.

### 8.1. Жамоани баҳолаш тизимининг мақсадлари

Ҳар қандай корхона ва ташкилот ўзининг олдига маълум мақсадни қўйган бўлади ва шунга эришишга ҳаракат қилади. Ўзининг мақсадига эришиш даражаси корхоналардаги ресурслардан, айниқса ташкилий ресурслардан, шу жумладан корхона ходимларидан фойдаланиш самарасига боғлиқ. Табиий, корхона ва ташкилотдаги ходимлар ўз вазифаларини ҳар хил мақомда бажарадилар. Ҳар қандай корхонада етакчи ходимлар, ишларини ўртача бажарувчи ва қолоқ ходимлар бўлади. Шунинг учун уларни ишини баҳоловчи доимий ишлайдиган тизим керак бўлади. Бундай тизим корхонада инсон ресурсларини самарали бошқаришга қуйидагилар орқали ёрдам беради.

1. Ходимларнинг мотивларига (мақсадларига) ижобий таъсир ўтказиш.
2. Қайта алоқа ишчиларнинг мақсадларига яхши таъсир кўрсатиб, ҳамда уларнинг иш ўринларида ўзларини тутишларига тузатишлар киритишга ва иш унумдорлиги ошишига эришилади. Сотувчи мутахассисга сотилган

автомобилларнинг сони жихатдан яхши натижага эришганлиги (бўлимлардан ўртача миқдорда 110%) айtilса, лекин унинг ўртача маҳсулони сотган нархи, бўлимлардаги ўртача нархдан анча миқдорда (85%) кам бўлганлиги тўғрисида ахборот берилганда, албатта, у ўз диққат—эътиборини сотиш нархига қаратади.

3. Касбий ўқиш ва ўрганишни режалаш. Жамоани баҳолаш ҳар бир ходимнинг мутахассислик даражасидаги камчиликларни аниқлашга ёрдам беради, ҳамда булардан қутилиш учун тадбирлар ишлаб чиқилади ва амалга оширилади.
4. Касбий ривожланиш ва мартабани ўстиришни режалаштириш. Ходимларни баҳолаш уларнинг мутахассислик сифатларини кучли ва кучсиз томонларини аниқлайди, бу ҳар бир ходимнинг шахсий ўсиш режаларини ва самарали мартабани ўстириш режасини ишлаб чиқишга кўмаклашади. Аттестация жараёнида ишлаб чиқариш директори йиғиш бўлим бошлагини иштини (алоқалар ўрнатиш даражасини) паст баҳолайди. У ўз навбатида келажакда таъминот бўйича директор лавозимини эгаламоқчи эди. Инсон ресурслари бўлими аттестация натижаларига асосан унга — йиғиш бўлим бошлиғига ўзининг инсонлар билан бўладиган муомаласига алоҳида аҳамият бериши кераклигини айтишди, чунки бу таъминот бўйича директорга ҳам жуда зарурлигини тушунтирди. Унга алоҳида «Самарали алоқа» курсида ўқишни тавсия қилишди.
5. Мукофотлаш, лавозимларда кўтариш, ишдан кетказиш тўғрисида ечим қабул қилиш. Ходимларни доимий маълум муддатда баҳолаб бориш ташкилот раҳбариятига асосланган ечимлар қабул қилишга имкон беради: иш ҳақини ошириш (яхши ишлайдиган ходимларни мукофотлаш, уларни янада яхши ишлашга иштиёқ уйғотади, уларнинг касбларига ҳам шундай таъсир этади); лавозимдан юқори кўтариш ёки ишдан кетказиш. Охириги ҳолатда, ишдан ҳайдалганда ходимнинг ўз вазифаларини доимий қоникарсиз бажариб келганлиги тўғрисида етарли маълумотлар йиғиб қўйиш, ташкилот иштини (судда кўрилганда ҳам) енгиллаштиради.

Жамоани баҳолаш тизимидан фойдаланадиган ташкилот юқорида келтирилган афзаликларга ўз—ўзидан эга бўлиб қолмайди. Агар баҳолашлар объектив олиб борилса, мезонлар аниқ ва очиқ бўлса, ходимлар фаол қатнашса, натижалар тўғри таҳлил қилинса, бу ишнинг самараси юқори бўлади. Бу тамойилларга амал қилиш қуйидагилар орқали эришилади:

1. Баҳолаш тизимини универсал (ҳаммабоп) бўлиши. Инсон ресурслари бўлими ташкилот учун бир ҳил баҳолаш

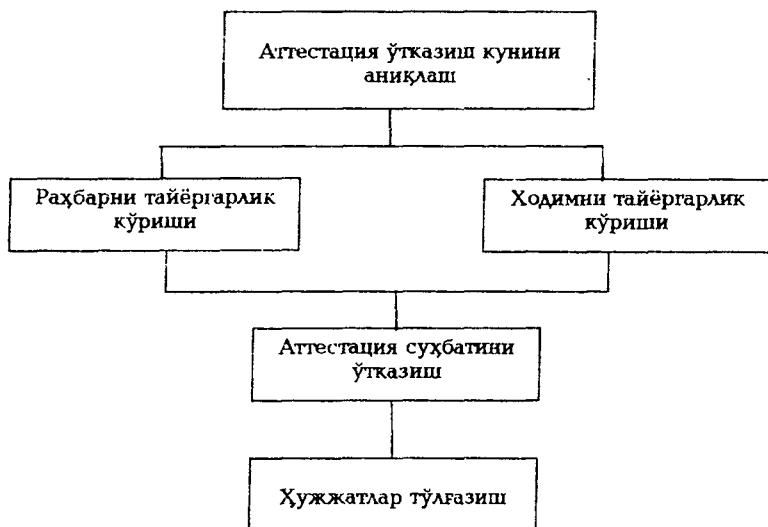
тизимининг ишлаб чиқади (ёки ҳар хил категориядаги ходимлар учун бир неча тизим: юқори бўғин раҳбарлари; ўрта бўғин раҳбарлари, маълум мутахассислар, техник ходимлар ва ишчилар) ва бунинг бир хил тушуналишини таъминлаш (ўқитиш ва ўргатиш, назорат қилиш орқали) ҳамда ташкилотнинг ҳамма бўлимларида бу тизимни тушуниб қўллаш, бу корхонанинг турли хил тоифаларининг ва ходимларининг сонига боғлиқ. Масалан, корхонанинг ўрта ва қуйи раҳбар ходимлар учун техник ходимлар ва ишчилар учун алоҳида баҳолаш тизимини бўлгани мақсадга мувофиқ бўлади. Баҳолашнинг ягона тизими бутун корхона учун бўлиб, унинг ҳамма бўғинларида ишлатилиши керак;

2. Стандартлар ва баҳолаш меъёрларини ўрнатиш. Бу йўналишда ташкилот ҳар бир лавозимда яхши ютуқларга эришиш нимага боғлиқлигини аниқлаб, асосий омиларни кўрсатиб бериши керак. Шу мақсадда иш жойларини (ўрниларини) таҳлил қилиш усули ишлатилади. Маълум лавозимни эгаллаган ходимнинг ўз вазифаларини бажаришини чуқур таҳлил қилиб, улардан ўз мақсадига эришишда асосийларини ажратиб олишдир.
3. Баҳолаш усулларини танлаш. Ходимнинг ишларига объектив баҳо қўйиш мақсадида, ишлатиш жараёнида қулай, тўғри баҳолайдиган, аниқ натижа берадиган баҳолаш омиллари ва усули бўлиши керак. Баҳолаш мақсадида миқдор (вақт, иш унумдорлиги, сарф – ҳаражатлар ва бошқалар) ва сифат (яхши, ёмон, аъло, жуда яхши ва ҳ.к) кўрсаткичлари ишлатилиши мумкин. Табиийки, миқдорий баҳолаш унинг аниқлиги ва объективлиги жиҳатидан баҳоланадиган ходимга нисбатан қулайдир. Лекин ҳамма вақт ҳам бу усул қўл келавермайди. Ҳамма омилларни ҳисобга оладиган (аниқлиқ, объективлик, оддий ва тушунарли) ҳамма боп баҳолаш тизимини яратиш жуда мураккаб масаладир. Шу бугунга қадар жамоани баҳолашнинг бир неча усуллари бор. Булардан кенг тарқалгани жамоани вақти – вақти билан аттестация қилиш тизими ҳисобланади.



## 8.2. Жамоани аттестация қилиш

Аттестация — бу раҳбар томонидан ходимнинг ўз лавозим вазифасини самарали бажарганлигига баҳо бериш жараёнидир. Аттестация бир қанча босқичдан иборат бўлиб, узлуксиз жараёндир (8.1 — чизма)



8.1 — чизма. Аттестация жараёни.

Аттестация жараёнининг марказида раҳбар билан аттестациядан ўтаётган ходимнинг ўзаро суҳбатлашуви туради. Суҳбат давомида ҳодимнинг ўтган давр ичида бажарган ишларининг натижалари муҳокама қилинади. Бу ишга раҳбар томонидан ҳам, ходимнинг ўзи томонидан ҳам баҳо берилади. Кейинги йил ва келажак учун ходимнинг иш режаси тасдиқланади. Кўп компаниялар ўз ходимларини аттестациядан ўтказишга махсус ўқитадилар. Илмий тадқиқот ишлари шунини кўрсатадики, суҳбатлашувнинг ижобий натижаси 80% раҳбарга боғлиқ бўлиб, 20% аттестациядан ўтаётган ходимга боғлиқ. Аттестация суҳбатининг самарадорлигини ошириш учун раҳбар энг камида қуйидагиларга эътибор бериши керак:

- Суҳбат ўтказиладиган кун аввалдан режалаштириб, бир ой олдин ходимга айтиб қўйилиши керак ва суҳбат учун энг камида 1 соат ажратилиши керак;

- Суҳбат учун алоҳида махсус хона ажратилган бўлиши керак, телефон қўнғироқлари, шовқин, бегона одамлар ва бошқа

суҳбатта салбий таъсир этадиган, эътиборни тортадиган ҳар хил нарсалар бўлмагани маъқул;

- Суҳбатда ходим билан яхши контакт ўрнатилиши, суҳбат у ишчанлик руҳида, яхши муомалада ўтказилиши керак;

- Ходим аввалдан шуни билиши керакки, аттестациядан асосий мақсад — уни камчиликлари учун урушиш эмас, балки унинг ишлаш услубларини яхшилаш, енгиллаштириш ва иш унумдорлигини ошириш;

- Суҳбат бошида, албатта ходим ишининг ижобий томонлари кўрсатилиши керак, ҳамда суҳбатлашув жараёнида ўзаро муомалага катта эътибор бериб, суҳбат дўстона тарзда ўтиши зарур;

- Аттестациядан ўтаётган ходимнинг фикрлари диққат эътибор билан тингланиши керак;

- Ходимга, унинг ишдаги камчиликларини бартараф қилиш учун ҳар қандай ёрдам кўрсатишга раҳбарият тайёр эканлигини уқтириш керак;

- Суҳбатда ходимнинг лавозимлик вазифалари қандай бажарилганлиги муҳокама қилинаётгани, унинг шахсий сифатлари кўрилмаётганини унитмаслик керак;

- Раҳбар аттестациядан ўтаётган ходим билан биргалиқда иш натижаларини яхшилаш учун нима ишлар қилиш кераклигини аниқлаб, режалар тузиши керак;

- Суҳбатни ижобий, яхши муомала билан тамомлаш керак;

- Аттестация натижаси ходимга яхшилаб тушунтириб берилиши керак, унинг ишларига қўйилган баҳо тўғри, объектив эканлиги айтиш ва зарур бўлса у, асослаб берилиши керак;

Юқоридаги қоидаларга амал қилган раҳбар ходим билан суҳбат жараёнини фаол ўтказиб, унинг ишидаги ижобий натижаларига алоҳида аҳамият бериб, келажақдаги ишлари муҳокама қилиб, уни янада самарали ишлашга ундайди. Бундан ташқари, суҳбатлашиш жараёнида ходимнинг ўтган давр иш натижалари таҳлил қилинади, унга баҳо берилади, келгуси йили ва яқин келажақ иш режалари кўриб чиқилиб, тасдиқланади. Аттестация жараёнида аттестация суҳбати асосий рол ўйнайди, шунинг учун ходим ва унинг раҳбаридан бу жараёнга катта тайёргарлик кўриш талаб қилинади. Ходимнинг баҳо бериши, кейинги даврга (йилга) режа тузиши, ҳамда раҳбарга берадиган саволларини ўйлаб, рўйхат тузиб қўйиши керак. Ўз мартабасини ўстириш учун қандай ишларни бажариши лозимлигини ва қандай, муддатда бўлиши кераклигини аниқлаб, режалаштириб қўйиши керак.

Аттестация суҳбатлашуви натижасида ходимнинг шахсий режаси тасдиқланади. Одатда, режада ходимнинг мутахассислик даражасининг яқин келажақда ўсиши, яъни унинг мартабасини

ўсиши кўрсатилади. Ходимнинг шахсий режасида унинг мақсадлари, мутахассислик касбини ўсиши ва унинг натижасини иқтисодий самарадорлигини баҳолаш йўллари келтирилади. Ходимнинг шахсий режаларини амалга ошиши учун қандай ресурслар кераклиги ва уни таъминлаш йўллари раҳбар томонида кўрсатилади. Раҳбар доим ходимни ўсиши ва ривожланишида ўзининг қатнашини, доим диққат эътиборини қаратишни намоёниш қилиб кўрсатиши лозим. Самарали аттестация суҳбатини ўтказиш учун раҳбар алоҳида тайёргарлик ишларини олиб бориши лозим; ходимнинг ўз вазифаларини қандай бажарганлигини объектив баҳолаш; лавозимлик йўланмасини бажариш сифати; ўтган давр учун шахсий режасини бажариш сифати; кейинги давр учун чуқур фикр қилиб тузилган режа; суҳбат ўтказиш жараёнини ўйланган режаси. Раҳбар бу суҳбатни самарали ўтказиши учун фақат тайёргарликни ўзи етарли эмас. Раҳбар ўз ходимларига доимий, ҳамда бутун аттестация даврида ҳам диққат эътибор билан қараши лозим.

Аттестациядан ўтадиган ходимнинг суҳбатга тайёргарлиги шундан иборатки, у ўтган даврда ўзининг қандай ишланганлигига баҳо қўйиши (аттестация қонун қойдаларига риоя қилган ҳолда аттестация усулларини ишлатиб) лозим, иш режаларини тузиб қўйиш керак.

Ходимнинг шахсий режаси. Аттестация суҳбатининг натижаларидан бири бўлиб, ходимнинг келаси йил учун тузилган шахсий режаси ҳисобланади. Режанинг асосий мақсади — ходимнинг иш самарасини юқори кўтариш ва унга эришиш йўлларини кўрсатиб беришдир. Бундай режанинг бир қанча шакллари мавжуд. Ҳозирги даврда кенг тарқалгани: (ва бир бирини тўлғазувчи) шахсий ўсиш ва шахсий мақсадлар режаси.

Шахсий ўсиш режаси (8.2—чизма). Бу ходимнинг ўзига баҳо қўйиши бўлиб (эгаллаб турган лавозимига нисбатан), узоқни кўра билиш, касбий фаолиятини яхшилаш учун чора — тадбирлар ишлаб чиқиши ва унга эришиш йўлларини белгилашдан иборат. Шахсий ўсиш режасида, одатда, келажақда ходимнинг касбий ўсиши кўрсатилади, яъни унинг мартабасини ўстириш белгиланади.

Шахсий мақсадлар (шахсий режа). Бу ходимнинг аттестация даврда ечиши лозим бўлган таянч чегараланган масалалардан иборат. Бу мақсадлар қўйиш орқали бошқариш тизими (инглиз тилида қисқача айтилиши — МВО) нинг элементи шахсий мақсадлар қўйиш бўлиб, кейинги параграфда тўлиқ кўрилади. Шахсий режага киритиладиган мақсадлар реал, аниқ, ўлчаб бўладиган, ходим ишлайдиган ташкилот ва бўлимнинг мақсадларига мос тушушини ва шундан келиб чиққан бўлиши талаб қилинади. Бунга эришиш учун ходим мўлжалланган мақсадлар раҳбар билан биргаликда муҳокама қилиши лозим. Бундай муҳокаманинг натижасида

ходимнинг келишилган шахсий режасига эга бўлинади. Бу режа билан ходим аттестация даври давомида иш олиб боради.

<b>Ф.И.Ш</b>	
<b>лавозими</b>	<b>Бўлима</b>
<b>1. Ўзини баҳолаш (эгаллаб турган лавозимга нисбатан)</b>	
а) Сизнинг кучли томонларингиз нималардан иборат?	
б) Сиз нима бўйича ривожланмоқчисиз?	
<b>2. Ривожланиш режаси.</b>	
а) Сиз ўз эришган натижаларингизни қандай қилиб яхшиламоқчисиз?	
б) Бу масалада Сизга қандай ўқитиш ва ўрганиш зарур.	

### 8.2 — чизма. Шахсий ўсиш режаси

Ҳозирги даврда кўп ташкилотлар аттестация қилишда шахсий режа ва шахсий мақсадлардан фойдаланадилар. Биринчиси ходимнинг касбий маҳорати ўсганлигини ва ривожланганлигини баҳолашга ва келаси иш режасини тузишга имкон беради. Иккинчиси конкрет касбий масалалар қўйишга ва уни бажарилишини баҳолашга самарали инструмент беради.

Компания қандай режалаштириш усулини ишлатишдан қаътий назар, бу босқичнинг натижаси раҳбар билан келишилган кейинги аттестация даври учун ходимнинг ҳаракат режасидир, ҳамда у режанинг бажарилишини баҳолаш усуллари ҳам ўз ичига олади

Жорий назорат. Раҳбар бутун аттестация даврида ўз ходимнинг ишлашини назорат қилиб боради, шу жумладан ходимнинг шахсий режаси бажарилишини ҳам назорат қилиб боради. Раҳбар бу жараёни самарасини ошириш мақсадида, ютуқларни рўйхатга киритиши учун махсус шаклдан фойдаланиши мумкин. (8.3—чизма). Бундай шакл раҳбарга ходимни тўғри объектив аттестация қилиш имконини беради, ҳамда аттестация суҳбатига яхши тайёргарлик кўришга ёрдамлашади.

#### Ютуқларни рўйхатга киритиш шакли

Ходимнинг

Ф.И.Ш.

Аттестация даври

Вақти	Мақсад	Воқеа

### 8.3 — чизма. Ютуқларни рўйхатга олиш шакли.

Ходим ҳам ўз фаолиятини бугун аттестация даврида баҳолаб боради. Раҳбар фойдаланадиган ютуқларни рўйхатга олиш шаклдан у ҳам фойдаланиши мумкин. Бугун аттестация даврида ўз фаолиятининг баҳолаб бориш ходимга зарур бўлганда, режага тузатмалар киритиш, кейинги давр учун режа ишлаб чиқиш, аттестация суҳбатига яхши тайёргарлик кўриш имконини беради.

Бугун аттестация даврида ходим ишини муҳокама қилиш. Бугун аттестация даврида раҳбар ходимларнинг ишини баҳолаб бориши, шахсий режалар ва лавозимлик йўриқномасидаги вазифаларни қандай бажарилишини текшириб боришлари, зарур бўлганда иш жойида уларнинг ҳуқуқларига ва ўзларининг тутишларига тузатмалар киритишлари, иш жараёнида уларга ёрдам беришлари керак. Раҳбар доимий ходим билан алоқада бўлиши, у билан тезкор ишларда ҳамроҳ бўлиши, ишнинг самарасини оширади, аттестация жараёнини енгилаштиради, ҳар хил тушунмовчиликларга йўл қўйилмайди.

Ходимни аттестация қилиш. Бу аттестация жараёнининг чўққисидир — кулминал нуқтасидир. Бунда ходимнинг аттестация даврида бажарган ишларига лавозимлик вазифаларини қандай бажарганлигига баҳо берилади. Замонавий ташкилотларда қўлланиладиган баҳо беришнинг бир қанча усуллари бор. Баъзи бирлари билан қуйида танишиб чиқамиз. Энг қадимий ва кенг тарқалган аттестация усули — стандарт баҳолаш усули ҳисобланади. Раҳбар махсус шакллари тўлғизиб, ходимнинг аттестация даврида бажарган ишларига стандарт шкалалар асосида баҳо кўяди. (8.4 — чизма). Бу усул ўзининг оддийлиги, кам ҳаражатлилиги ва ҳамма учун қулайлиги билан фарқ қилади. Бу усулни қўллаганда раҳбарга ҳеч нарса (махсус тайёргарлик ҳам, кўп вақт ҳам ёки бошқа ресурслар ҳам) керак эмас. Бу усулни қўллаш ҳамма ходимларни ягона йўл билан аттестация қилиш имконини беради.

Стандарт баҳолаш усулининг бир қанча камчиликлари ҳам бор. Биринчидан, аттестацияни бир инсон — раҳбар ўтказиши, бу бир томонлама ягона инсоннинг фикри билан ходимнинг иш фаолияти баҳоланади. Раҳбар ўз диққат эътиборини ходимнинг касбий сифатларига қаратиши лозим, лекин бу баҳолашда уларнинг ўзаро муносабатлари таъсир этиши мумкин (амалиётда ҳар доим таъсир этади). Иккинчидан, мутахассислик фаолиятининг кўп қирралигини ва ўзига хос хусусиятларини шкалалар ҳисобга ололмайди, бу баҳолашнинг сифатига таъсир этиши мумкин.

Баъзи ташкилотлар бу камчиликлардан қутилиш учун стандарт баҳолаш усулини такомиллаштирдилар. Бу қуйидагича амалга оширилади. Бу усулда махсус шакллар раҳбар томонидан эмас, балки инсон ресурсларни бошқариш мутахассиси томонидан тўлғазилади. Бу мутахассис илгарироқ раҳбар билан суҳбат ўтказиб, ходим тўғрисида маълум маълумотларга эга бўлади. Тўлғазилган махсус шакллар бошлиққа тасдиқлаш учун берилади.

Бошлиқ лозим бўлса, тузатмалар киритиш мумкин. Бу усулда қўйиладиган баҳолаб объективроқ бўлади, чунки мутахассис масалҳатчилар қатнашади, ҳамда ташкилот ичида ходимларга баҳо бериш бир хил бўлади. Ташкилот ходимлари инсон ресурслари мутахассисларини аттестация шакллари тўлғазишга жалб қилинишга ижобий қарайдилар, ҳамда бунда баҳолаб объективлиги оширишни ва раҳбарнинг ихтиёрий равишда иш тутишидан сақланишини кўрадилар. Ўз навбатида бу усулдан фойдаланганда, субъективизмдан тўлиқ қутилиб бўлмайди, сабаб баҳолашда ахборот манбаи бўлиб, олдингига ўхшаш бир инсон – аттестация қиланётган ходимнинг тўғридан тўғри раҳбари ҳисобланади. Мутахассисни бу ишга жалб қилиниши билан боғлиқ қўшимча қаражатларни бўлиши, бу усулни кенг қўллашни чегаралайди, уни ташкилотларда кўп ишлатишни мураккаблаштиради.

Аттестация қилинадиган ходимларни баҳолашнинг бошқа кенг тарқалган усулларида бири – солиштириш усули ҳисобланади. Бу усулда раҳбар бир ходимни бошқа ходимлар билан солиштириб кўради (8.5 – чизма). Ҳамма ходимлар гуруҳларга бўлинади: 10% – аъло даражадаги иш бажарувчи ходимлар; ва 20% – яхши; 40% – ўрта; 20% – орқда қолувчилар ва 10% – ёмон, иш бажарувчилар. Ходимларни аттестация қилишда бу солиштириш усули жуда оддий усулларда бири бўлиб, осон қўлланувчи ва натижалари осон тушунилади. Шунинг учун солиштириш усулини қўлаб олинган натижалар бир қанча масалаларни ечишда ишлатиш мумкин. Шу жумладан тоvon тўлаш соҳасида ҳам ечимлар қабул қилишда ишлатилади. Лекин бу усул масалани бир тоомнама кўргани, учун ҳамда олинган натижалар таҳминан бўлгани учун жамоани касбини ошириш учун ва мутахассислик ўқишини ташкил қилиш учун қўлаб бўлмайди. Бундан ташқари, ходимларни ўзаро солиштириш ташкилот ичида нохуш вазият ҳосил қилиш мумкин, бир – биридан ўпқаланишлар ва раҳбарга нисбатан ишонч йўқолиши мумкин. Шунинг учун бу усуллар кенг қўлланилмайди. Ходимларни баҳолашда кенг тарқалган ва қўланиладиган усуллардан бири қўйилган мақсад асосида бошқариш усули (MBO усули, бу "Management by Objectives" инглиз сўзидан олинган). Бу усулда ходим ва унинг раҳбари ходимнинг таянч – асосий мақсадларини маълум бир вақтга (йил ёки ярим йил) аниқлайдилар.

Таянч (асосий) мақсадлар кўп бўлмаслиги керак, ҳамда улар ходимнинг кейинги даврда бажарадиган ишларини асосий масалаларини ўз ичига олиши керак, ҳамда улар қуйидаги шартларга жавоб бериши керак:

- Конкрет бўлиши, яъни махсус ва маълум йўналишда бўлиши;
- Ўлчанадиган бўлиши, яъни миқдорий баҳолаб бўлсин;

- Эришиб бўладиган, лекин зўр бериб ишлашни талаб қиладиган мақсад (руҳшуносларнинг фикрича, ишчига кўп юқори даражада таъсир этадиган мақсад, 50% – ли эҳтимол билан эришиладиган мақсад ҳисобланади);

- Салмоқли яъни ходимнинг касбий фаолиятига тегишли ва умуман ташкилот мақсадлари билан боғлиқлик;

- Вақт бўйича мўлжал бўлиши, яъни ҳар қайси мақсаднинг бажариш муддати аниқ кўрсатилган бўлиши лозим.

Аттестация даври тамом бўлгандан сўнг, ходим ва раҳбар ҳар бир мақсаднинг бажариш даражасини (қойда бўйича %) ва ходимнинг шахсий режасини (мақсадлар тўплами) баҳолайдилар. Баҳолаш биргаликда олиб борилса ҳам, сўнгги ечим қабул қилишда раҳбар ҳал қилувчи овозга эга ҳисобланади (8.6 – чизма).

Бу – қўйилган мақсад асосида бошқариш усули (МВО) оддийлигига, аниқлигига ва тежамлигига яна қўшимча равишда бир қанча афзалликларни келтириш мумкин. Таянч (асосий) мақсадларни аниқлашда ходимнинг қатнашиши уни кўз ўнгида баҳолаш жараёнининг объективлиги юқори даражада эканлигини, қандай мезонлар асосида унинг иши баҳоланишини тушунишини таъминлайди ва унинг мотивларини кучайтиради. Ходим билан мулоқат ўрқазилиши раҳбарнинг қўядиган баҳосини объективлиги оширади, ҳамда шахсий мақсадларни ташкилот ва бўлим масалалари билан боғлашини юқори даражада бўлишини ва ходимнинг касбий фаолиятини мақсадли йўналтирилишини таъминлайди. Кўп компаниялар МВО усулини ходимнинг (иш натижалари бўйича) қўшимча миқдорда мукофатланишини аниқлаш учун ишлатишлари бежиз эмас.

Бу усулни асосий камчилиги шундан иборатки, ходимнинг ишини ҳамма қирралари баҳоланмайди, фақат танланган таянч (асосий) мақсадларгина баҳоланади. Натижада ходимнинг фаолиятига объектив баҳо берилмайди, натижада уни янги юқори лавозимга қўйиш учун ечим қабул қилишда фойдаланиб бўлмайди (шу жумладан касбий тайёрлашда, иш ҳақини оширишда ва бошқа ҳолларда ҳам).

## Аттестация вароғи

Ходимнинг

И.Ш. \_\_\_\_\_ Лавозими \_\_\_\_\_

Оғирлик%	Омил	Баҳо	Тушунтиришлар
<u>Иш сифати</u>			
Ишни бажаришдаги аниқлик ва тартиблик			
Сифарт стандартларига доимий мост тушиши			
<u>Режалаштириш</u>			
Мақсадни қўя билишни, ҳаракат режаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошишини, ўзгаришларга мослашини намойиш қила билиш			
<u>Ташкил қилиш</u>			
Ресурсларни мувофиқлаштири билиш қобилияти ва натижаларга эришиш учун зарурий вақт			
<u>Раҳбарлик, Етакчилик</u>			
Раҳбарлик қилиш ва бошқаларни қизиқтира билиш, қобилиятини намойиш қилганлиги. «Стандартларни ўрнатиш, бошқаларнинг ишини баҳолай билиш ва уларни яхшилаш билиш»			
<u>Инсонларга муносабати</u>			
Оғзаки ва ёзма равишда ўз фикрларини баён қилабилиш, бошқаларга самарали таъсир эта билиш ва ахборотлар билан таминлаш қобилияти			
<u>Ишга муносабат</u>			
Катта юклама ва диққат билан ишлаш қобилияти			
<u>Аттестация натижаси:</u>		ЖЗ А	Я КК Ё
тушунтиришлар			
Тақлиф қилинди		Ходим	Тасдиқланади
Вақт	Вақт		Вақт

ЖЗ -- жуда зўр, А -- аъло, Я -- яхши; КК -- кутандан кам; Ё -- ёмон (қониқтирмайди)

### 8.4 – қизма. Аттестация вароғининг шакли



10% аъло ходимлар	А.Толипов О.Замонов
20% яхши ходимлар	С.Валиев И.Валиев Е.Ширин В.Ядгоров
40% ўрта ходимлар	Ю.Алиев И.Баҳодиров И.Бобуров М.Шеров И.Комилов В.Орифов
20% қолоқ ходимлар	К.Содиқов И.Гузала Н.Ахмедов М.Малиқов
10% ёмон ходимлар	С.Набиев В.Комилов К.Тешабоев

8.5 – чизма. Солиштириш усули ёрдамида баҳолаш.

2004 йил учун Шахсий мақсадлар		
Ф.И.Ш. – Фипов В.И. Лавозими – Ходимлар бўйича директор		
Оғирлик (%)	Мақсад ва унинг бажариш муддати	Бажарган. баҳо
50%	1. Бирлашма ходимлар осини 1220 тагача қисқартиришга эришиш 01.01.2004 й.	90% (1234 та ходим)
10%	2. Сотув бўлимини ташкил қилиш: бошляқ; сотув бўйича учта мутахассис; ассистент ва уларни сотувни бошқариш дастури бўйича ўқитиш 15.10.2004 й.	100%
10%	3. «Жамоани бошқариш» маълумотлар базасини амалда қўллаш 01.07.2004 й.	80%
10%	4. Юқори аниқлик билан ишловчи қуриламани соловчиларни ўқитиш дастурни ишлаб чиқиш 21.03.2004 й.	120%
15%	5. Маҳаллий меҳнат бозорини таҳлил қилиш ва бирлашманинг ходимларини меҳнат ҳақи даражасини қайта кўриб чиқиш 01.06.2004 й.	110%
5%	6. «Excel» дастурини ўрнатиш 01.02.2004 й.	100%
		98%
Ходим	В.Орипов	Раҳбар И.Комилов

8.6 – чизма. Шахсий мақсадларни бажарганлигини баҳолаш шакли.

### 8.3. Жамоани баҳолашга ноанъанавий ёндашиш

Замонавий кўп компаниялар учун юқорида кўрилган аттестация усуллари анъанавийдир (буларда ходимларни тўғридан — тўғри уларнинг раҳбари баҳолайди). Ташқи муҳити етарли даражада бир хил бўлган ҳолларда ишлаётган йирик ташкилотларда уларнинг самараси яхши. Ўз навбатида бу усулларнинг бир қанча камчиликлари борки, уларни глобал рақобат шароитида ишлаб турган замонавий динамик компанияларга ишлатиб бўлмайди. Анъанавий усуллар қуйидаги ҳолатларда яхши натижа беради:

- алоҳида ходимга мўлжалланган, уни ташкилий ишларидан ташқари баҳолайди. Бўлим ходими, агар у ҳаттоки стратегик муҳим лойиҳани барбод қилган бўлса ҳам, юқори аттестация баҳосини олиши мумкин;

- раҳбар ходимни баҳолашга асосланган. Амалиётда раҳбар ўзини қўл остидагиларга нисбатан «подшо ва худо» ҳолатда тутади; у ходимнинг масалаларини аниқлайди, бажарилишини назорат қилади ва йил охирида уни баҳолайди. Бошқаларнинг фикри (ташкилотдаги ҳамкасблари, бўйсунувчилар, юқори бўғиндаги раҳбарлар, мижозлар, таъминловчилар) инobatга олинмайди;

- ўтган давр ахборотларига (эришилган натижаларга) асосланган; ташкилотнинг ва ходимнинг келажаги ўсишлари ҳисобга олинмайди.

Кўп ташкилотларнинг аттестация қилишнинг анъанавий усулларида қониқмаслиги, уларни жамоани баҳолашга янги ёндашувларни яратиш бўйича фаол ишлар олиб боришга ундайди. Бу ҳозирги кунга юқори даражада тўғри келадиган усуллар яратилишига олиб келади. Ноанъанавий усулларни ривожланишида бир қанча йўналишларни ажратиш мумкин. Биринчидан, аттестация қилишнинг янги усуллари ишчи гуруҳларига мўлжалланган, улар ташкилотнинг асосий бирлиги сифатида (бўлинмалар, бригадалар, вақтинча тузилган жамоалар) кўринади. Ходимларни ҳамкасблари томонидан баҳоланишига ва гуруҳда ишлаш қобилиятига алоҳида аҳамият берилади. Мисол, баъзи компаниялар (вақтинчалик лойиҳа жамолари усулини кўп ишлатувчилар) лойиҳа ишлари бажаргандан сўнг, унда қатнашган ходимларни баҳолайдилар (доимий маълум вақтда — йилда бир марта эмас). Иккинчидан, ҳар бир ходимнинг ва ишчи гуруҳини баҳолашда ташкилотнинг эришган натижалари ҳисобга олинади. Учинчидан, бугунги вазифаларни муваффақиятли бажаришдан ташқари, касбий ривожланиш қобилияти ва янги мутахассисликларни эгаллаши ва кўникмалар олишга ҳам диққат эътибор қаратилади. Американинг аэрокосмик компанияси ўз ходимларини уларнинг янги мутахассисликларни эгаллаш

даражасига ва иш усуллари қўлашларига асосан аттестациядан ўтказадилар (ва иш ҳақини оширадилар).

Аттестация ўтказишнинг янги ноанъанавий усуллари 10–15 йиллар илгари ишлаб чиқилди ва фойдалана бошланди. Шунинг учун уларни ҳозирги тажриба (эксперимент) усуллари деб ҳам аташади. Шунга қарамаздан, бу усулларнинг баъзилари кўп компанияларда жамоани баҳолашда кўп қўлланиб, «стандарт» баҳолаш усули сифатида қабул қилинган. Бу усуллар қаторига сўзсиз «360<sup>0</sup>—ди аттестация» усули киритилади. Бу усулда ходим ўз раҳбари томонидан ва ўз ҳамкасблари ва қўл остидагилар томонидан аттестация қилинади ёки бошқача қилиб айтганда, ходимни ҳар томонлама аттестация қилинади. Аттестация қилиш усуллари ҳар хил бўлиши мумкин. Аттестациядан ўтадиган ходимларнинг ҳаммаси бир хил шакл — қоғоз тўлғазадилар. Маълум матухассислар алоҳида шакл тўлғазадилар. Компьютер ёрдамида ҳам аттестация қилиниши мумкин. Аттестациядан ўтаётган ходим ҳамкасблари ва бўйсунувчилар томонидан компьютер ёрдамида аттестация бажарилиши мумкин ва бошқа турлари ҳам бўлиши мумкин. Бу усулнинг асосий мазмуни уни номидан келиб чиқади—аттестациядан ўтказилаётган инсонни ҳар томонлама баҳолашдир.

Аттестация ўтказишнинг ноанъанавий усуллари анъанавий усулларининг камчиликларини бартараф қилади. Лекин бу усуллари ишлатиш ташкилот учун маълум муаммолар келтириб чиқариши мумкин. Аввало, аттестация қиладиган ходимларнинг таркибини кўпайиши, улар билан аттестациядан ўтаётган ходим орасида бир қанча конфликт—мунозаралар келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин. Ундан ташқари, ходимнинг салоҳиятига аҳамият берилиши ва уни баҳолашни мураккаблиги, натижани аттестациядан ўтаётган ходимга тушунтириш жараёнида ҳам ихтилофлар, норозиликлар келиб чиқиши мумкин. Шунинг учун аттестация ўтказишнинг янги усуллари мутахассислар томонидан синчалик таҳлил қилиниши, уларни қўлаш доираси аниқланиши ва ташкилот ходимлари томонидан яхши тушуниб етилиши лозим.

Баҳолашнинг психологик усуллари—аттестация қилишнинг ўзига хос ноанъанавий усулидир. Психология мутахассислари махсус тестлар, суҳбатлар ўтказиш орқали ходимнинг билими қандай даражада эканлигини аниқлайдилар. Ходимни эгаллаб турган лавозимида қандай даражада самарадорлик билан ишлаётганлиги, ҳамда қандай салоҳиятга эга эканлиги баҳоланади. Психологик усулларни қўлаганда, юқори аниқликка эга бўлган натижалар олинади, лекин бу усулларни кўп қўлаб бўлмайли, чунки катта сарф—ҳаражатлар билан боғлиқ. Бу усуллар замонавий ташкилотларда етакчи раҳбар ходимларни (келажак раҳбар ходимларини) аниқлашда ишлатилади. Йирик компаниялар психологик усулларни қўлаб, ўз ходимларини баҳолашга махсус

дастурлар тузганлар, ҳамда улар «Жамоани баҳолаш маркази» деб юритилади (инглиз «Assesment Center» сўзидан олинган).

### Қисқача мазмуни

Ташкилот ўз ходимларининг ишлаш самарасини кўтариш мақсадида ва касбий ривожлантириш эҳтиёжини аниқлаш учун уларни даврий баҳолаб боради. Тадқиқотларнинг кўрсатишига қараганда, жамоани доимий маълум тизим асосида баҳолаб бориш ходимларга ижобий таъсир этади, касбий ўсиш ва ривожланишларида ёрдам беради. Ўз вақтида баҳолаш натижалари инсон ресурсларини бошқаришнинг зарурий элементлари ҳисобланади, чунки улар асосланган ечимлар қабул қилишга имкониятлар беради (ходимларни мукофатлаш, ишларида юқори лавозимларга ўтказиш, ишдан бўшатиш, уларни ўқитиб ўргатиш ва ўстириш).

Ҳар бир ташкилот учун жамоани баҳолаш усуларини танлаш мураккаб масала бўлиб, уни фақат ташкилот раҳбарияти ечиши мумкин (мутахассис маслаҳатларидан фойдаланиши мумкин). Аттестация тизими, ҳақ тўлаш тизимига ўхшаш, бир қанча омилларни ҳисобга олиши керак: ташкилотнинг стратегик мақсадлари; ташқи муҳитнинг ҳолати; ташкилий тузилма ва маданият; ташкилот анъаналари; унда ишлаётган ишчи кучларининг таснифи. Бир меъёردа ишлаётган ташкилотларда баҳолашнинг анъанавий усуллари самарали ишлатилиши мумкин. Ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида фаолият кўрсатаётган динамик ташкилотларга ноанъанавий усуллар тўғри келади. Аттестация тизимини танлашда алоҳида эътибор бериш керакки, у умумий жамоани бошқариш тизимига тўғри келсин: ҳақ тўлаш; мартабани режалаш; касбий ўқиш ва ўрганиш. Асосий мақсад қарама-қаршилиқлар, низолар, ихтилофлар келиб чиқмасин ва самарали бўлсин.

### Таянч иборалар

Жамоани баҳолаш – ташкилот ходимларининг ташкилотнинг мақсадини амалга ошириш ва ўз лавозимлик вазифаларини бажаришларини самарадорлигини аниқлаш жараёни.

Аттестация – ташкилот жамоасининг анъанавий баҳолаш усули бўлиб, раҳбар вақти – вақти билан ходимларнинг лавозимлик вазифаларини бажариш самарадорлигини стандарт мезонлар ёрдамида баҳолайди.

Мақсад қўйиш асосида бошқариш усули (МВО) – жамоани бошқариш ва баҳолаш усули бўлиб, бунда раҳбар ва ходим биргаликда маълум даврга асосий мақсадни (шахсий режани) аниқлайдилар, сўнгра муддат ўтгандан сўнг, раҳбар қўйилган вазифалар қандай бажарилганлигига баҳо қўяди: бу усул кўпроқ ярим йиллик, йиллик мукофатларни аниқлашда ишлатилади.

360<sup>0</sup> ли аттестация – ходимни аттестация қилиш усули бўлиб, унга раҳбар, ҳамкасбалар ва бўйсинувчилар томонидан баҳо қўйилади. Бошқа номи – айланма аттестация.

Салоҳиятни баҳолаш маркази – ташкилот ходимларининг салоҳиятини баҳолаш дастури (психологик усуллар тўшлами). Касбий ўсиш ва мақсадли режалар ишлаб чиқиш салоҳиятига эга бўлган ходимларни аниқлашда ишлатилади.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Нима учун ташкилотлар ўз ходимларини баҳолайдилар?

Жамоани доимий ва тизимли баҳолашнинг афзалликларини айтиб беринг. Ташкилот жамоасида формал баҳолашни ишлатганда қандай муаммолар келиб чиқиши мумкин?

2. Анъанавий аттестация нима? Аттестация қилишнинг асосий босқичлари нималардан иборат? Аттестациянинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат?

3. Аттестация суҳбатининг муваффиқияти нимага боғлиқ? Раҳбар аттестацияга қандай тайёргарлик кўриши лозим? Аттестация ўтадиган ходим – чи?

4. Сизга ходимларни баҳолашнинг қандай усуллари маълум? Уларнинг кучли ва кучсиз томонларини тушунтириб беринг. Баҳолашнинг у ёки бу усулини танлаш нима билан аниқланади?

5. Жамоани баҳолашнинг ноанъанавий усуларининг моҳияти нимада? Кейинги ўн йилликда бу усулларга қизиқишнинг боиси нимада? Анъанавий усулларга нисбатан «360<sup>0</sup>ли аттестация» афзалликлари нималардан иборат? Бу усулнинг камчилиги нимада?

6. Жамоани баҳолашнинг психологик усуларини келажақда ривожланишига сиз қандай қарайсиз?

### **8.4. Амалий ҳолатлар таҳлили**

1. **Амалий ҳолат таҳлили.** «Бу одамлар ким ўзи? Бундай ҳужумкорликнинг боиси нима»? «Мотор» ОАО нинг директорлик вазифасини бажарувчи Александр Новицкий ўзини босолмасдан шундай деди. У бир неча минут олдин «Мотор» нинг бўлим бошлиқлари билан бўлган уч соатли семинарни тугатди ва жамоа бўйича директорнинг олдига ўзининг таасуротлари бўйича фикр алмашишга кирди. Улар иккаласи менежер бўлиб, компанияда уч ҳафтадан бери ишляптилар. Улар тез–тез ўзларининг очган «ихтиро»ларини муҳокама қилиб турадилар. Бугун Александр (У «Мотор»нинг ҳамма оператив фаолиятини бажаряпти) ўз қўли остидагиларнинг очиқ қаршилигига учради. У семинарда «Мақсад

қўйиш асосида бошқариш» (МВО) усулини тушунтирди ва уни амалиётга қўллаш тўғрисида гапирганда кўп норозиликлар бўлди.

Алексаңдар Новицкий — ёш раҳбар, 25 ёшда, кўп миллатли компаниянинг филиалида операция бўйича директор бўлиб ишлаган, сўнг «Мотор»га келди. У семинарга катта тайёргарлик кўриб келади. Хонада 17 раҳбар бўлиб, улар унга ёки унинг ёрдамчиларига бўйсунадиган ходимлардир. Шунга қарамасдан, хонадагилар ўзларининг МВО усулига ҳам семинар ташкилотчисига ҳам қаршиликларини очиқ билдирдилар. Бу раҳбар конструкторлик бюросидан келиб чиққан ва ҳарбий соҳада ишлар олиб борган.

Машғулотнинг бошланишида, ташкилотни самарали бошқариш учун ходимлар ишини баҳолашни йўлга қўйиш тўғрисида гап кетганда, семинар қатнашчилари бу ортиқча иш деб фаолиик билан қаршилик билдирдилар ва асосий аргумент деб қўйидаги фикрни айтдилар: «Биз беш йил давомида ҳеч қандай баҳоларсиз яшадик ва яхши ривожландик ва шундай яшай берамиз. Бизга ортиқча бюрократлашиш керак эмас». Алексаңдрнинг етакчи компания билан тадбиркорлик ташкилоти орасидаги фарқ тўғрисида айтган сўзлари масхаромуз «тиржайиш» уйғотди, холос.

Новицкий МВО тизими қандай ишлашини тушунтирганда молия—аналитик бўлим бошлиғи (олдин у назариётчи бўлган) сўз олиб, узундан узоқ гапирди: раҳбарнинг шундай мураккаб жараёнли ишини бир нечта кўрсаткичга ва мақсадга олиб келиб бўлмайди; эҳтимоллар назариясига катта тизимлар ғоясига асосланиб, компания ходимларини баҳолашни мукамал тизимини ишлаб чиқишни таклиф қилди. Алексаңдр ўзининг қарши эмаслигини билдириб, агар бу тизим ишдан ташқари вақтда ишлаб чиқилса, янада яхши бўлишини айтди; ҳозирча МВО тизими ишлашини айтди. Бунга қарши айтишди: компанияда гарб усулларини қўлламоқчи бўлганлар кўп бўлган, лекин бирортаси ҳам бу ишни амалга ошираолмаган. Бу ишни амалга оришмоқчи бўлганларнинг компаниядаги ишламаётганига кўп бўлди. Новицкийнинг жаҳли чиқиб, қисқа шундай деди: «Замонавий усуллардан фойдаланишни ҳоҳламаёиганлар менда ишламайдилар». Хонага сукунат чўкди.

Мақсадларни қўйиш бўйича машқлар давомида машғулот қатнашувчиларидан ярмиси ўзини четга олди ва гуруҳнинг топшириқ ишларини ёшларга ва лавозими, обрўси пастроқларнинг бўйнига қўйди.

Алексаңдр семинар охирида эълон қилди; ўзининг ёрдамчиларига кейинги йил учун мақсадлар лойиҳасини тузиб, икки ҳафтадан сўнг тошпиришларини айтди; ҳамда уларнинг ёрдамчилари ҳам уч ҳафта ичида мақсадлар лойиҳасини тузишларини ташкил қилишни илтимос қилди. Семинар қатнашувчиларининг Новицкийдан ўзининг шахсий мақсадлари

билан раҳбарларни таништириш тўғрисида илтимосларига қўпол жавоб бериб, қачон лозим топса, шунда буни бажараман деди. Александр хонадан чиқиб кетишда, семинар қатнашувчиларнинг баъзи айган сўзларини эшитиб қолди:

– Қалай, Петрович, энди иш ўрнига мақсадлар тўқийсан ...

– Мен бу мақсадларни тушимда ҳам кўрмаганман. Буларни ўзи қилаверсин ...

– Мукофот – чи? Эшитмадинг – ми, энди мукофат фақат мақсадларни бажарганларга берилар экан.

– Буни биз ҳали кўрамыз.

Новицкий буларга аралашини ўзига эп кўрмади, жамоа бўйича директор кабинетига буни муҳокама қилиш учун йўл олди.

Саволлар:

1) Раҳбарларнинг қарама – қаршиликларини сабаби нимада?

2) Александр ўз семинарини тўғри ташкил қилдимми? Бундай ҳолатда ўқитишнинг қандай альтернатив усулларини ишлатиши мумкин эди? Қайси усулни қўллаш афзалроқ?

3) «Мотор»да МВО усулини амалга ошириш зарурмиди? Александрга бу баҳолаш усулини қўллашни қандай альтернатив стратегиясини таклиф қиласиз?

4) Александрга яна қандай баҳолаш усулларини таклиф қиласиз?

5) Баҳолаш тизимини қўллаш жараёнида жамоа бўйича директорнинг роли қандай бўлиши керак?

2. **Амалий ҳолат таҳлили.** Кўп миллатли корпорациянинг Европа штаб – квартираси инсон ресурслари бўлими ўз ходимлари билан аноним шаклида сўров ўтказди. Бундан мақсад – уларни классик тарзда ўтказиладиган аттестация жараёнига муносабатларини аниқлаш, яъни раҳбар билан йиллик аттестация суҳбатини ўтказиш, ўсиш режаси ва баҳо қўйиш махсус шаклларини тўлғазиш, аттестация натижаси – баҳога қараб асосий ойлигини ошириш.

Ходимларнинг фикрини йиғиш жуда қийин бўлди, чунки улар баъзида офисда бўлар эдилар, асосан кўп вақт регионал филиалларида (бўлимларида) бўлар эдилар. Тарқатилган 154 та анкетадан 70 тасига жавоб олинди холос. Сўров натижалари куйидагича:

- 65% ходимлар – уларнинг ишини баҳолаш усулидан – аттестация жараёнидан норозилар (қониқмайдилар);

- 50% ходимлар – уларнинг ишини раҳбарлар баҳолашдан норозолар, чунки улар (раҳбарлар)да етарли ахборот йўқ (шунинг учун «улар объектив баҳо қўяолмайдилар» – деб фикр қиладилар);

- 45% ходимлар – аттестация суҳбатларини ўтказиш формал (расмий) нарса, «олдинроқ қабул қилинган ечимларни

эълон қилишдан иборат», – деб ҳисоблайдилар; 12% ходимлар «раҳбар ҳеч қандай суҳбат ўтказмасдан, олдиндан тўлғазиб қўйилган, форма–бланкаларни қўл қўйиб беришни илтимос қиладилар», – деб тасдиқлайдилар;

- 68% ходимлар – «аттестация натижалари фақат ойликни оширишга ишлатилади, бошқа жойда ишлатиши сезилмайди», – деган фикрдалар;

- 75% аттестация ўтказган раҳбарлар «аттестация ўтказиш учун тайёргарлик ҳам, уни ўтказишга ажратилган вақт ҳам жуда кам», – деб кўрсатма берадилар;

- 25% раҳбарлар «аттестация ўтказилаётган ходимларни танқид қилиш жуда мураккаб ва қийинчилик ҳосил қилади, бунинг натижасида доим қўйилган аттестация баҳолари юқори», – деб тан олдилар.

Қўйилган саволлар қуйидагича:

- 1) Сўров натижалари нимани билдиради?
- 2) Юқорида айтилган ва ҳосил бўлган ҳолатни сабаби нимада?
- 3) Штаб – квартиранинг инсон ресурслари бўлимига «ходимларни баҳолаш тизимини (аттестация жараёнини) такомиллаштириш боарсида қандай фикрлар» – билдирасиз.



Кимки кичикларимизга раҳм қилмаса, катталаримизни ҳурмат қилмаса ва олимларимизнинг ҳаққини билмаса, биздан эмас.

Ҳадис

## IX БОБ. АНЪАНАВИЙ ИШ ҲАҚИ ТЎЛАШ ТИЗИМИ

### Бобнинг мақсади:

- жамоани бошқаришда ҳақ тўлаш жараёни родини тушунтириш;
- анъанавий ҳақ тўлаш тизимининг баёни;
- ташкилот ходимларига имтиёзлар беришни бошқариш тасифномаси.

### 9.1. Иш ҳақи тўлаш тизимининг мақсадлари

Ҳозирги кунда дунёнинг ривожланган давлатларининг меҳнатга лаёқатли халқининг 70%дан ортиғи ёлланиб ишлайди, ёки ташкилотдан ўз меҳнатлари эвазига моддий мукофат олади. Бу моддий мукофотни оддий қилиб ҳақ тўлаш дейилади ва бу жараёни бошқаришни – ҳақ тўлашни бошқариш деб юритилади.

Меҳнат мойиллигига бизнинг қарашимиз қандай бўлишидан қатъий назар, ташкилотда зарурий ходимларни ушлаб туришда ҳақ тўлаш тизими асосий ролни ўйнайди. Эслатиб ўтилгандек, ҳақ тўлаш тизими ходимга ҳар – хил таъсир этиши мумкин: ташкилотда ишлашга иштиёқлилиқ ва тескариси ҳам бўлиши мумкин.

Ҳақ тўлаш тизими самарасиз бўлса, ишчилар бундан қониқмайдилар (миқдоридан ҳам, ҳақ тўлаш усулларида ва уни тақсимлашдан ҳам). Натижада меҳнат унумдорлиги пасаяди, сифати бузилади, тартиб – интизом бузилади. Ҳақ тўлаш тизимидан норози бўлган ходимлар ташкилот раҳбарлари билан ихтилофга боришлари, ишни тўхтатишни, иш ташлашларни уюштиришлари ёки ташкилотни ташлаб кетишлари мумкин.

Воркута шахтёрларининг 1992 – 1994 йилларда иш ташлашларини мисол қилиб келтириш мумкин. Ўз вақтида иш ҳақи олмасликлари натижасида бир неча ой давомида шахталар тўхтаб қолди. Иш ташлаш натижасида бир неча шахта ёпилди, чунки улар кўмир ишлаб чиқаришни тўхтатганлари билан боғлиқ ҳаражатларни қоплай олмай қолдилар.

Бошқа томондан, ҳақ тўлашнинг самарали тизими ишчиларни унумли ишлашга, уларнинг фаолиятини зарурий томонга

йўналтиришга ёрдам беради, ёки инсон ресурсларидан самарали фойдаланишни оширади.

Курувчи – йиғувчи трестнинг лавозим иш ҳақи (оклад) тизимдан бригадаги ҳақ тўлаш тизимига ўтказилиши иш ҳажмини ва меҳнат унумдорлигини икки баробар ошириди. Бригадаги ҳақ тўлаш тизимида ҳар қайси лойиҳа учун маълум фонд – меҳнат ҳақига ажратилади ва у иш ҳажми тутагандан сўнг бригадага тўланади.

Ҳақ тўлаш тизимини асосий мақсади шундан иборатки, у компания ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги хулқ – атворларини стратегик масалаларга ва уларни ечишга қаратишдан иборат. Бошқача қилиб айтганда, ишчиларнинг моддий қизиқишларини ташкилотнинг стратегик масалалари билан боғлаш зарур. Бу ҳақ тўлаш тизимини мақсадларини аниқлайди.

Жамоани ташкилотга жалб қилиш. Меҳнат бозорида ташкилотлар ўзаро рақобат қиладилар. Ҳар бир ташкилот стратегик масалаларни ечишда зарур бўладиган мутахассисларни йиғиб олишга ҳаракат қилади. Бу мазмунда ҳақ тўлаш тизими корхона учун зарур ходимларини йиғиб олишда рақобатбардош бўлиши лозим.

*Касалхона муҳандис – механиклар учун жуда ҳам қизиқарли иш ҳақини тақлиф қилиш мумкин, лекин ўз олдида турган масалаларни ҳал қилишга қурбн етмайди. Сабаби кардиохирурглар учун тақлиф қилинган иш ҳақи тўлаш меҳнат бозорида шакланган шу гуруҳдаги мутахассислар учун иш ҳақи даражасига тўғри келмайди.*

Ташкилотда ходимларни сақлаб туриш. Агар ташкилотдаги ҳақ тўлаш, меҳнат бозоридагига тўғри келмаса, ходимлар бундай ишхонадан кетишлари мумкин. Ташкилот ўз ходимларидан ажралиб қолмаслиги учун, айниқса, уларнинг касбий ўқиб ўрганишларига маълум сарф ҳаражатлар қилган бўлса ва улар қиммати ресурслар бўлса, раҳбарлар ҳақ тўлаш тизимини рақобатбардошлигини таъминлашлари зарур.

Унумдорли ишлаб чиқариш хулқ – атворини рағбатлантириш. Мукофотлаш тизими ходимларни шундай ўзатти – ҳаракатга йўналтириши керакки, у ташкилотлар учун зарур бўлсин. Ҳақ тўлаш тизими орқали ҳар қанду тақлифлар, тажрибалар, ижод, унумдорлик компанияда рағбатлантирилиши лозим.

Ишчи кучига бўладиган ҳаражатларни назорат қилиш. Яхши ўйлаб тузилган ҳақ тўлаш тизими ташкилотта ишчи кучларига бўладиган ҳаражатларни самарали бошқариш ва назорат қилиш имконини беради, ҳамда ташкилотни зарурий ходимлар сони билан таъминлайди. Замонавий йирик компанияларда ишчи кучига бўладиган ҳаражатлар асосий ҳаражатларнинг салмоқли улушини ташкил қилади. Шунинг учун уларни самарали бошқариш ташкилотнинг умумий манфаатига эришувида катта ўрин тутади.

Айтиб ўтилгандек, ишчиларга иш ҳақини кам тўлаш компанияни ўз стратегик масалаларини амалга ошириш қобилиятини сусайтиради ва натижада ҳамма нарса ишдан чиқади. Ўз навбатида, иш ҳақига бўладиган ҳаражатларни асоссиз кўпайтирилиши кўп ташкилотларни банкротликка олиб келади.

Маъмурият самарадорлиги ва оддийлик. Иш ҳақи тўлаш тизими бир томондан ташкилотнинг ҳар бир ходими учун яхши тушунарли бўлишилозим (тескариси бўлган ҳолатда жамоани норозилиги кучайиб, хунук оқибатларни олиб келиши мумкин). Иккинчи томондан, уни бошқариш содда бўлиши лозим, ёки бу тизимини доимий ишлаб туришини таъминлаш учун моддий ва меҳнат ресурслари кўп талаб қилинмасин.

Қонунчилик талабларига мос тушиши. Ҳамма давлатларда ишчиларга иш ҳақи тўлаш давлат қонунчилиги асоосида мълум даражада бошқарилади. Буларга амал қилмаслик, ташкилотта нисбатан маъмурий ва суд ишларини кўзгашига олиб келиши мумкин. Булар, албатта, моддий ва маънавий ҳаражатлар билан боғлиқдир.

Юқорида келтирган иш ҳақи тизимининг мақсадлари бири бирига мос тушмаслиги мумкин, мисол учун ҳаражатларни назорат қилиш ва малакали мутахассисни жалб қилиш. Раҳбарият бундай ҳолатда, ҳар қандай ташкилотнинг ривожланиш босқичларида масалаларнинг муҳимлик даражасига қараб оптимал ечим қабул қилади. Янги компанияни ташкил қилиш жараёнинг бошларида малакали мутахассисларни танлаб олиш, албатта, бошқа масалага — иш кучларига сарф ҳаражатларни оптималлашга нисбатан муҳимроқ қаралади. Иқтисодий қийинчилик даврида янги ходимларни ишга қабул қилишни келажакка қўядилар ва иш ҳақи тўлашга кетадиган сарф — ҳаражатларни камайтириш ҳақида ўйлайдилар.

90 — йилларнинг бошларида Россиядаги кўп компаниялар «яшаб қолиш стратегияси» бўйича фаолият кўрсатдилар; ёки ҳамма бўлган ҳаражатларни қоплаб ва режали фойдани ушлаб қолиб, қолган тушумларни ҳаммасини ишчиларга иш ҳақи қилиб бердилар. Бундай стратегияда иш ҳақи тўлаш тизимининг бошқи мақсадлари олдига, ишчи кучига сарфланадиган ҳаражатларни назорат қилиш бирламчи ҳисобланади. «Яшаб қолиш стратегиясига» параллел равишда Россия иқтисодиётида ходимларни мукофатлашга янгича ёндошувни кузатиш мумкин: баъзи ташкилотлар тушумнинг ҳаммасини иш ҳақига ажратадилар ва шу йўл билан ходимларни жалб қилиш ва ушлаб қолишни ҳал қиладилар (инвестиция, касбий ўқиш, заҳира ходимларини тайёрлаш масалаларини кейинги суриб турадилар).

Иш ҳақи соҳасида мақсадларни тўлиқ англаш ташкилот раҳбарларига самарали тизим ишлаб чиқишга имкон беради. У

тизим ташкилотнинг эҳтиёжларига жавоб бериб, унинг фаолиятини баҳолашга ва зарурий тузатмалар киритишга имкон беради.

## 9.2. Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизими

Ҳар бир ташкилот ходимларини тақдирлаш (ҳақ тўлаш) учун ўз тизимини ишлатади. Бу тизимда қуйидагилар ўз аксини топади: олдада турган мақсадлар; раҳбарларнинг бошқариш фалсафаси; анъаналар; қарамоғидаги бор ресурслар. Ўтган асрнинг ўрталаригача корхона раҳбарлари ўз тажрибалари асосида мустақил равишда ўзларининг ҳақ тўлаш тизимларини яратдилар (Генри Форднинг ҳар бир йиғувчисига кунига машҳур 5 доллардан беришни эслайлик). Бошқариш фанини ривожланиши ва меҳнатни ташкил қилиш ва иш ҳақи тўлаш соҳасида махсус маслаҳатчи компанияларнинг пайдо бўлиши билан тақдирлаш тизимини тузиш жараёни «илмий хусусият»га эга бўлади. Бу кўп сонли компанияларнинг тажрибаси умумлаштириш ва ҳаммабоп таклифлар ишлаб чиқиш ҳисобига бўлади. Натижада индустрияси ривожланган ва ривожланаётган кўп давлатларда етмишинчи йилларнинг бошларида маълум модель ўз ўрнини эгаллади, буни кўп вақт анъанавий ҳақ тўлаш тизими деб юритилади.

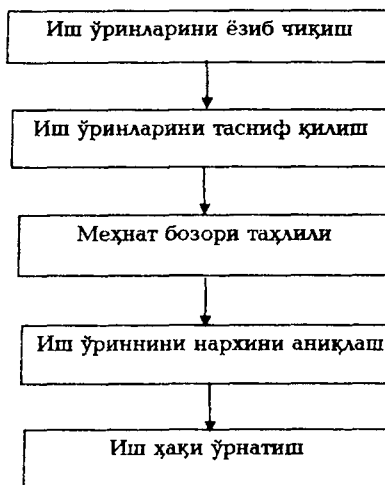
Ходимнинг ташкилотдан оладиган тақдирланиши анъанавий ҳақ тўлаш тизими бўйича икки қисмдан иборат: асосий (иш ҳақи ёки оклад) в қўшимча (имтиёзлар). Улар, етарли даражада, кўп вақт ўзгармасдан қолади.

Иш ҳақи — ташкилот томонидан ходимга юклатилган вазифаларни бажарганлиги учун вақт—вақти билан унинг пул билан тақдирланишидир. Компанияда ишловчи ҳар бир ходимнинг иш ҳақи миқдорини аниқлаш—бу тизимни бошқаришнинг асосий масаласидир. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимида бу масала қуйидагича ечилади: ташкилот ичида ҳар бир иш ўрнини нархи аниқланади; бу ўриннинг меҳнат бозоридаги нарзи; улар солиштирилиб, таҳлили қилиниб, ва улар асосида лавозимлар иш ҳақи (оклади) тизими яратилади. Анъанавий бу масалани ечиш алгоритми 9.1—чизмада келтирилади.

Иш ўринларини ёзиб чиқиш. Иш ҳақи тизимини яратишнинг биринчи босқичида, ишлаб чиқариш вазифалари нуқтаи назаридан иш ўринларини ёзиб чиқиш ва таҳлил қилиш бажарилади. Иш ўринларини таҳлил қилишнинг кенг тарқалган усулларида бири — лавозим йўриқномаларини тайёрлаш ҳисобланади. У лавозимни эгаллаб турадиган ходимнинг асосий вазифаларини стандарт шаклда ёзиб чиқишдан иборат. Лавозим йўриқномаларини бўлим ва бўлинма раҳбарлари билан биргаликда инсон ресурслари бўлими тузади.

Бунда қуйидагилар асос қилиб олинади: ўз тажрибалари; ишчиларни кузатиш; улар билан суҳбат қилиш ва бошқалар.

Ривожланган давлатларда ташкилотлар учун лавозим йўриқномаларини тузиш бўйича махсус масалаҳатчилар бор.



9.1 – чизма. Иш ҳақи миқдорини аниқлаш.

Иш ўринларини тасниф қилиш. Бу ташкилотнинг ҳар бир иш ўринини баҳолашдан иборат (лавозимлар иерархиясини тузиш). Таснифлашни амалга ошириш учун ҳар бир иш ўрни таҳлил қилинади (лавозимлик йўриқномалари). Натижада қуйидагилар аниқланади: ташкилотнинг мақсадларига эришишда ҳар бир иш ўринининг улуши; бу ўринни эгалаб турган ходимнинг жавобгарлик даражаси; талаб қилинадиган умумий ва махсус маълумот; иш шароити ва унинг оғирлиги, жиддийлиги. Иш ўринларини таснифлашни бир қанча усуллари бор. Ҳар бир раҳбар қўлмай оладиган оддий усулдан тортиб, то шундай мураккаб усулларгача борки, уларни амалда қўллаш махсус мутахассисларни компаниялардан жалб қилишга тўғри келади. Қуйида энг кенг тарқалган таснифлаш усулларини кўриб чиқамиз.

Иш ўринларини ранглаш (гуруҳларга ажратиш). Бу таснифлашнинг оддий усули бўлиб, аниқлик даражаси ҳам паст даражада. Лавозим йўриқномаларини таҳлил қилиб, ҳар бир иш ўрнига маълум ранг (гуруҳ) берилади. Масалан, фаррош – 1 ранг, чиланган – 2 ранг, котиба – 2 ранг, қўриқлаш бўлим бошлиғи – 3 ранг ва ҳоказо (9.2 – чизма). Иш ўринларини гуруҳларга бўлиш мутахассислар (одатда раҳбарлар ва уларнинг ёрдамчилари) томонидан бажарилган учун, у ёки бу ишни ўринини баҳолашда

қўйиладиган хатолик эҳтимоллиги юқори, чунки бирор омилини ҳисобга олмаслик (масалан жавобгарликни) ёки унинг аҳамиятли даражасини юқори қўйиш (масалан маълумотни) хатоликларга олиб келади. Бу усулни яна бир камчилиги иш ўринларини олдиндан қадр — қийматини белгилаб қўймаслиқдир. Масалан, механик лавозими (2 — ранг) фаррош лавозимига (1 — ранг) қараганда уч марта муҳимроқ бўлиши мумкин ёки ярим марта соқчилар бўлими бошлиғи (3 — ранг) лавозимига нисбатан муҳим бўлмаслиги мумкин. Бу усул асосида таснифлаш ва уни қўллашда — иш ҳақини белгилашда хатоликларга йўл қўйиш мумкин. Лекин бу усул ёрдамда иш ўринларини таснифлаш арзонга тушади, ҳамда оддийлиги билан ажралиб туради. Шунинг учун бу усулни кичик ташкилотларда қўллаш мумкин.

Ранг	Лавозимлар
1	Фаррош, қоровул, йиғувчи, шоғирд
2	Чилангар, токаръ, пайвандловчи, қоровул, созловчи, сифат назоратчиси, котиба, кассир, шофёр, ҳособчи
3	Бўлим бошлиқлари, катта ҳисобчи, цех бошлиқлари, усталар
4	Ишлабчиқариш бошлиғи, сотув бўлими бошлиғи, таъминот бошляғи, бош ҳисобчи
5	Директор, директор ёрдамчиси

## 9.2 — чизма. «Непгун» заводи лавозимларининг таснифномаси.

Разрядлар тизимини тузиш. Бу иш ўринларини таснифлашнинг энг кенг тарқалган усулларида бири ҳисобланади. Аввало, инсон ресурслари бўлими бир — бири билан жавобгарлиги жиҳатидан фарқланадиган, бажарадиган ишларининг аҳамияти, мутахассислик даражаси, меҳнатнинг оғир — енгиллиги ва ташкилотнинг мақсадларига эришишда қўпадиган ҳиссаларини ҳисобга олган ҳолда разрядлар (синфлар) поғонасини ўрнатади. Разрядлар тизими тузилгандан (ҳар бир разряд тўлиқ ёзиб чиқилгандан) сўнг, лавозим йўриқномалари ҳар қайси разряд билан солиштирилиб, ҳар бир иш ўрнининг разряди аниқланади, яъни лавозим йўриқномасига қайси разряд тўғрироқ келса, ўша қабул қилинади (9.3 — чизма).

Разрядлар тизими олдинги оддий усул — иш ўринларини гуруҳларга ажратиш усулига нисбатан сўзсиз олдинга силжишдир. Лекин, барибир, олдинги усулдаги камчилик (субъектга боғлиқлик) разрядлар тузишда ҳам, унинг поғонасини аниқлашда ҳам,

разрядларни ва лавозимларни бири – бирига мослигини аниқлашда ҳам сақланиб қолади.

**Баллар тизими.** У дунёда «Хей – систем» номи билан машҳурдир. (Америкадаги «Хей энд Ассоси зйтс» Компаниеси дунёда биринчи бўлиб оммабоп иш ўринларини балли баҳолаш ёрдамида таснифлаш тизимини ишлаб чиққан). Бу усулда бошқа усуллардаги камчилик (субъект омили) маълум маънода енгиб ўтилади; иш ўринларини баҳолашда мураккаб механизмлар ишлатилади.

Разрядни ёзма баёни	Лавозимлар
6 – разряд. Мураккаблик, мустақиллик ва хилма – хиллик даражаси энг юқори. Маълумоти олий энг юқори бўлиши, бошқариш соҳасида махсус маълумоти ва раҳбарлик лавозимларда иш тажрибаси талаб қилинади. Аналитик фикрлаш ва муомала кўникмаси. Ташкилотнинг ривожланиши ва унинг натижалари учун жавобгарлик.	Бош директор ёрдамчиси
5 – разряд. Мураккаблик, мустақиллик ва хилма – хиллик даражаси энг юқори. Маълумоти энг юқори бўлиши (олий), бошқариш соҳасида махсус маълумоти ва раҳбарлик лавозимларда ва шу вазифада иш тажрибаси. Аналитик фикрлаш ва муомала кўникмаси. Мустақиллик ва ташаббускорлик юқори даражада. Ривожланиш ва натижалар жавобгарлик (йўналиши бўйича)	Ишлаб чиқариш директори. Жамоа бўйича директор. Сотув бўйича директор
4 – разряд. Келишилган мақсадлар чегарасида мустақиллик бўлиши, етарли даражада мураккаб иш хусусияти. Умумий ва махсус таълимнинг юқори даражада бўлиши (олий). Аналитик фикрлаш ва муомала кўникмаси. Бўлимнинг ривожланиш ва натижалари учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик етарли даражада бўлиши.	Сотиб олиш хизмати бошлиғи. Сотув бўлим бошлиғи, ишлаб. Чиқариш директори ёрдамчиси
3 – разряд. Мураккаблиги ўртача иш, келишилган мақсадлар чегарасида умумий раҳбарлик остида бажарилади. Умумий ва махсус таълим юқори ёки ўрта бўлиши талаб этилади. Бўлимнинг ёки лойиҳанинг натижалари учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик даражаси чегараланган.	Информатика бўйича инженер. Сотув бўйича мутахассис. Катта бухгалтер. Цех бошлиғи
2 – разряд. Етарли даражада оддий қайтариладиган иш. Умумий маълумотнинг ўртача даражаси ва маълум махсус тайёргарлик талаб қилинади. Ўзининг натижалари ва ривожланиши, ҳамда ускуналар учун жавобгарлик. Мустақиллик ва ташаббускорлик даражаси паст даражада.	Ҳисобчи. Сотиб олиш мутахассиси. Уста. Котиба. Бригадир
1 – разряд. Жуда оддий ва қайтариладиган иш. Умумий маълумотнинг ўртача даражаси ва иш ўрнида махсус тайёргарлик талаб қилинади. Ўзининг натижаларига ва ўсишига, ҳамда ускуналарга жавобгарлик чегараланган. Мустақиллик ва ташаббускорлик минимал даражада.	Станокда ишлайдиган ишчилар. қоровул. Фаррошлар. Шофёрлар.

9.3 – чизма. Механика заводи лавозимларининг таснифиомаси.

Аввало, ташкилотдаги ҳамма иш ўринларини таҳлил қилиб, улардаги таянч омиллар аниқланади. Энг кўп ишлатиладиган таянч омиллар бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: жавобгарлик даражаси; мутахассислик даражаси; меҳнат шароити; маълумотлик даражаси; физик (куч қувват) ва ақллилик даражаси. Табиийлик, ҳамма таянч омиллар ҳар хил компаниялар учун ҳар хил бўлади. Бу уларнинг фаолиятининг турига, миқдорига ва қандай миллий ташкилотга тегишлилигига боғлиқ. Инсон ресурслари бўлимининг асосий масаласи шундан иборатки, у ташкилотнинг махсус томонларини қандай омиллар тўғрироқ акс эттиришини аниқлашдан иборат. Ўз навбатида бу усулни ишлатадиган йирик корпорациялар учун таянч омиллар тўплами – стандарт ҳисобланади. Ҳар қайси омилнинг ёки субомилларнинг мазмуни ҳар хил бўлиши мумкин. (Субомил – таянч омилларга таъсир этувчи бошқа омиллар). Масалан, индустрия компанияси учун жавобгарлик омили қуйигиларни ўз ичига олади: бошқа ходимларни хавсизлигини таъминлаш учун жавобгарлик; станок ва ускуналарнинг ҳолати; ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг сифати; бўйсунувчиларни бошқариш ва назорат қилиш. Маслаҳатчи компаниялар учун жавобгарлик деб қуйидагилар тушунилади: бажарилаётган лойиҳаларнинг сифати; бўйсунувчиларни бошқариш ва назорат қилиш; миждозлар билан ишлаш.

Ҳар хил лавозимларга нисбатан ҳар хил субомилларнинг муҳимлик даражаси турлича бўлиши мумкин (мисол учун, директор ва чилангарининг бошқа ходимларнинг хавфсизлиги учун жавобгарлиги). Шунинг учун баллар тизими субомилларнинг муҳимлик даражасини бир нечта деб қарайди. Одатда тўрт хил даража ишлатилади: энг паст, паст, ўртача ва юқори.

Кейинги босқичда баллар жадвали тузилади. Ҳар қайси субомил маълум баллар сони билан баҳоланади (бунда энг юқори балл тўртинчи даражага берилади). Сўнг даражалар орасида баллар тақсимланади. Бу ҳам пропорционал равишда олиб борилиши мумкин: энг паст даражада максимал баллар сонининг 25%; паст даража – 50% ўрта – 75%.

Мутаносиб бўлмаган ҳолатда ҳам бажарилиши мумкин; мисол, энг паст – 10%; паст даража – 35% ва ўрта даража – 60%. Натижада баллар жадвали тузилади (9.4 – чизма). Ундан кўриш мумкинки, ҳар қайси муҳимлик даражасига ва субомилга қанча балл тўғри келади.

Ташкилотдаги ҳар бир иш ўринининг таҳлил қилиш учун (классификатор) таснифлагич ёки справочник (билдиргич) ишлаб чиқилади. Унда ҳар бир омилни, субомилни ёзма равишда ифодаланади, ҳамда ҳар қайси муҳимлик даражаси нимани билдириши тушунтириб берилади (9.5. – чизма).

Иш ўринларини таснифлаш қуйидагича олиб борилади:



1) лавозим йўриқномаси ва классификатор солиштирилади ва бу лавозимга таъсир этувчи субомилларнинг муҳимлик даражаси аниқланади;

2) баллар жадвали асосида ҳар қайси омил учун баллар ҳисобланади;

3) ҳар қайси субомил учун баллар йиғиндиси аниқланади ва ҳар қайси иш ўрни учун умумий баллар йиғиндиси топилади, яъни ташкилотда унинг нисбатан баҳоси топилади.

Критик (муҳим) омиллар	Даражалар			
	Энг паст	паст	ўрта	юқори
1. Жавобгарлик				
а) ходимларнинг хавфсизлиги	50	100	150	200
б) ускуналар ҳолати	40	80	120	160
в) ходимларни ўқитиб ўргатиш	10	40	70	100
г) сифат	40	80	120	160
2. Касбий моҳирлик				
а) тажриба	90	180	270	360
б) маълумоти	50	100	150	200
3. Ғайратлилик				
а) физик	50	100	150	200
б) интеллектуал	70	140	210	300
4. Иш шароити				
а) Хавфли, хатарли, зарарли	40	80	120	160
б) атроф муҳит	40	80	120	160
<b>Жами</b>				<b>2000</b>

#### 9.4 — чизма. Баллар жадвалига мисол.

1. Муҳим омил — жавобгарлик.
2. Субомил — ускуналар ҳолати. Компаниянинг ҳар бир ходими технологик ускуналарнинг, материалларнинг, ишлаб чиқариш хоналарининг ҳолати учун жавобгардир. Бу жавобгарлик қуйидагилардан иборат: бузилишлар тўғрисида, материаллардан ёки хоналардан нотўғри фойдаланилганлик тўғрисида ахборот бериш, техник хизмат кўрсатиш, лавозим йўриқномаси талабларига асосан таъмирлаш ёки ускуналарни янгилаш. <u>Энг паст даража.</u> Ходим ўз бошлиғига ускуналарнинг ишлашидаги носозликлар ва сифатсиз материаллар тўғрисида маълумот беради. <u>Паст даража.</u> Ходим ускуналарнинг сақланиши ва ташқи ҳолати учун ва материалларга эҳтиёж тўғрисида жавоб беради. <u>Ўрта даража.</u> Ходим ускуналарга техник хизмат кўрсатади ва кичик таъмирлаш ишларини олиб боради. Материаллардаги майда дефектларни тузатади. <u>Юқори даража.</u> Ходим ускуналарга техник хизмат кўрсатади, таъмирлаш ва ускуналарни янгилаш билан шуғулланади, материалларни ишлатилиши (сони, сифати ва тури) учун жавобгардир.

#### 9.5 — чизма. Иш ўринларини (классификатори) таснифлагичдан кўчирма.

Таснифлаш натижасида ҳар қайси иш ўрнининг балларда баҳоси аниқланади, яъни ташкилотдаги ҳамма иш ўринлари (ранжировка) гуруҳланади.

Иш ўринларини бу усул билан таснифлаш бошқа усулларга нисбатан объективлиги билан фарқ қилади, лекин кўп вақт ва махсус билимни талаб қилиши сабабли кўп ишлатилмайди. Қоида бўйича, ташкилотлар бу усулни ишлатиш учун ташқаридан маслаҳатчилар чақирадилар. Майда, ҳаттоки ўрта компаниялар бундай ҳаражатларга қурблари етмайди ва иш ўринларини таснифлаш учун оддий усуллардан фойдаланадилар.

Ҳақ тўлаш тўғрисида обзорлар (қисқа маълумотлар). Таснифлашни ҳар хил усуллари (ташкилот ичида) ҳар бир иш ўрнига кўпроқ ёки камроқ аниқлик билан нарх қўяди. Таснифлаш натижасида аниқланади: қайси лавозимлар учун юқори даражада иш ҳақи тўлаш керак. Лекин иш ҳақининг миқдори қандай бўлиши керак, буни фақат меҳнат бозорини таҳлили асосида аниқланади. Ҳозирги кунда энг кенг тарқалган меҳнат бозори тўғрисида ахборот йиғиш усулларида бири — ҳақ тўлаш тўғрисида обзорлар ҳисобланади. Улар орқали бошқа ташкилотлар шу соҳадаги ўз ходимларига қандай иш ҳақи тўлаётганларини билиш мумкин.

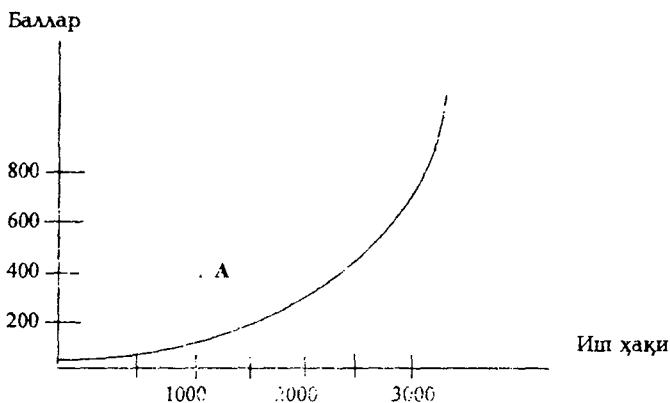
Компания учун меҳнат бозори, қоида бўйича, у географик зонанинг қандай аҳоли пунктларида жойлашгани ҳисобланади. У ерда яшайдиган одамлар ташкилотга ҳар кун ишга бориб келадиган бўлсинлар (ёки масофаси яқин бўлсин). Мисол, Тошкентнинг марказида жойлашган ташкилотлар учун бундай зона шаҳарнинг ўзи ва унга яқин жойлашган аҳоли пунктлари ҳисобланади. Ўз навбатида, баъзи мутахассисликлар учун меҳнат бозори кенгроқ бўлиши мумкин. Масалан, АҚШда юқори бошқарувчилар ёки олий ўқув юртларининг ўқитувчилари учун меҳнат бозори миллийлик ҳисобланади, чунки бу соҳадаги аҳоли жуда ҳам ҳаракатчандир.

Бозор иқтисодиёти ривожланган давлатларда ҳақ тўлаш обзорлари давлат органлари (Меҳнат вазирлиги; ёки шу соҳага ихтисослашган хусусий компаниялар томонидан) бажарилади. Обзорлар натижасида меҳнат бозорида шакланган иш ҳақининг даражаси тўғрисида ҳар томонлама етарли объектив ахборот олинади. Агар бу обзорлар компанияларни қониқтирмаса ёки етарли ахборот берилмаса, у тақдирда инсон ресурслари бўлими ўзлари учун алоҳида обзор тузишлари мумкин. Бу мақсадда иш ҳақини аниқлаш лозим бўлган лавозимлар рўйхати тузилади (ташкилотнинг ҳамма бўғинлари учун таянч лавозимлар маълум бўлиши лозим), ҳамда ўтказиладиган ташкилотлар рўйхати ҳам тузилади. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари ташкилотнинг аниқ билишлари лозим: миллий (қатнашувчилар сони ва уларнинг географияси турли-туман бўлиши лозим); маҳаллий; алоҳида

тармоқ бўйича; маълум ўлчамдаги корхоналар ва бошқалар. Обзорнинг натижалари етарли бўлиши учун компанияларнинг сони маълум категориядаги ташкилотнинг умумий сонига нисбатан аниқланиши лозим. Мисол, агар ташкилот районнинг машина қуриш корхоналарида (улар фақат ўнта) иш ҳақи соҳасида ҳолатни аниқламоқчи бўлса, унда 7—8 та учун обзор олинса, етарли маълумот йиғилган бўлади. Умумий миллий обзор учун ҳар хил тармоқлардан ва регионлардан 50—80 та компаниянинг қатнашуви зарурий ҳисобланади (мутахассис бўлмаганлар ҳам ишлатиши мумкин бўлган танлаш ҳажмини топадиган аниқ статистик усуллар бор).

**Иш ўрнини нарҳини аниқлаш.** Иш ҳақи обзорлари меҳнат бозорида ўрнатилган иш ҳақи миқдорини аниқлаб беради (иш ўрнининг абсолют нархи). Иш ҳақи тизимини яратишнинг кейинги босқичи шундан иборатки, унда ташкилот ичидаги ҳар бир иш ўрнининг нархи обзордан олинган натижалар билан солиштирилади (меҳнат бозори тўғрисидаги ахборот) ва ҳар бир лавозим учун иш ҳақи миқдори белгиланади. Иш ўрнининг ички ва абсолют (бозор) нарҳларини солиштириш баллар йиғиндисига асосида олиб борилади. Шу иш ўрнига тўғри келадиган лавозим иш ҳақи обзорда аниқланган иш ҳақи билан солиштирилади.

Масалан, агар чилангар позицияси 450 балл билан баҳоланган бўлса, ва унга ойлик иш ҳақи бу лавозим учун 1000 рубл; А нуқта (400:1000) ташкилотнинг иш ҳақи (9,6—чизма) чизмадаги нуқталардан биридир. Бу чизма қуйидагича олинади: ҳамма таянч позициялар учун Y—ўқда баллар, X—ўқда иш ҳақи кўрсатилади.



9.6—чизма. Механика заводининг лавозимларини ички нархи ва иш ҳақи билан баҳолаш.

Қоида бўйича, бундай боғлиқлик мураккаб чизиқсиз хусусиятга эга, шу сабабли уни апроксимация қилиб, соддароқ кўринишга келтириш ва математик тенглама олиш мумкин. Апроксимация ёрдамида берилган ташкилот учун ички ва бозор нархлари орасида функционал боғланиш ўрнатиш мумкин. Натижада ҳар бир позиция учун иш ҳақининг миқдорини аниқлаш мумкин. Агар лавозим учун бозор ва ички нархлар орасидаги боғлиқлик  $X=10 Y+1000$  формула билан ифодаланса ( $x$ —ойлик иш ҳақи,  $y$ —баллар), унда бухгалтернинг ойлик иш ҳақи, агар бу лавозим 230 балл билан баҳоланган бўлса, қуйидагига—3300 рублга тенг бўлади ( $10 \times 230 + 1000$ ).

Шундай қилиб, лавозим учун ички ва бозор нархлари орасида функционал боғлиқликни топиш ташкилотдаги ҳамма иш ўринлари учун иш ҳақи миқдорини ўрнатишга имкон беради. Бунга эришиши учун бир қанча таянч лавозимлар учун меҳнат бозорини тадқиқот қилиш зарур. Кўришиб турибдики, иш ҳақини бу йўл билан топиш усули ўзининг камчиликларига эга: бир хил лавозимни эгаллаб турган инсонлар орасидаги фарқни математик ёндашув ҳисобга олмайди. Бу усулни ишлаганда, 20 йиллик иш стажига эга бўлган муҳандис ва кеча институтни битириб, шу лавозимга ишга келган мутахассис бир хил иш ҳақи оладилар.

Ташкилот бу усулни кўр—кўрона қўллаши натижасида, юқори баҳоланган мутахассисларни ташқаридан ўзига жалб қила олмаслиги ва ўзидагиларни ушлаб қола олмаслиги мумкин. Сабаби: ташкилотдаги иш ҳақи ва унинг ичидаги баллар кесишган нуқтасидан бозордаги иш ҳақи юқорида жойлашган бўлиши—чизмадаги С нуқта (9.6—чизма).

Бу камчиликдан қутилиш мақсадида лавозимлар маълум гуруҳларга ёки разрядларга бириктирилади ва ҳар бири учун «вилкаси» иш ҳақи ўрнатилади. Разрядлар усулини қўлаганда, бундай гуруҳлаш оддинги босқичда бажарилади; мураккаброқ усулларни—баллар тизимини қўлаганда, умумий баллар асосида баҳоланган иш ўринлари разрядларга бириктирилади. Мисол, 50 дан 100 баллгача баҳоланган лавозимлар биринчи разряд деб олинади, 101—150 баллар—иккинчи, 151—200—учинчи ва ҳоказо, кейин ташкилотнинг иш ҳақи чизмаси асосида ҳар қайси категория учун ўрта нуқта ёки иш ҳақининг ўртача миқдори топилади. Юқоридаги мисолни давом эттирсак, биринчи разряд учун ўртача нуқта 1000 рубл бўлади, иккинчи—1500 рубл, учинчи 2200 рубл ва бошқалар. Ўрта нуқтани аниқлагандан сўнг, ҳар қайси разряд учун иш ҳақининг «вилкаси» ўрнатилади, яъни разрядга кирувчи лавозимдаги ходимнинг олиши мумкин бўлган энг кам (минимал) ва энг кўп (максимал) иш ҳақи миқдори аниқланади. Қоида бўйича, вилка ўрта нуқтага нисбатан ҳамма разрядлар учун бир хил процентлар фарқи билан ўрнатилади. Масалан, 20%—бу энг кам иш

ҳақи ўрта нуқта иш ҳақининг 80%ини, энг кўпи — 120%ни ташкил қилади. 30% вилқада биринчи разряддаги ходимларнинг ойлик иш ҳақи 700 рублдан 1300 рублагача ташкил қилади; иккинчи разряд — 1200 дан 1800 рублагача, учинчи разряд — 1760 — 2860 рубль ва бошқалар. Вилқаларни ишлатишда шундай ҳолат юз бериши мумкин: разрядлари паст бўлган ходимларнинг иш ҳақи разрядлари юқори бўлганларникидан кўп бўлиши мумкин (9.7 — чизма).

Иш ҳақини вилқалар орқали топилиши ходимларнинг оқладини ўрнатишда уларнинг хусусиятларини ҳисобга олиш имконини яратади. Натижада бир хил ёки бир — бирига яқин лавозимларни эгаллаган ходимлар ҳар хил иш ҳақи олишлари мумкин, чунки иш стажи, касбий маҳорати, меҳнат унумдорлиги, билим даражаси ва бошқа омиллар ҳисобга олинган бўлади.

Разряд	Минимум (энг кам)	Ўрта нуқта	Максимум (энг кўп)	Разряд сеткаси
18	309,150	386,460	463,600	154,510
17	283,380	354,140	425,010	141,360
16	259,460	324,320	389,300	129,840
15	239,237	299,320	359,160	119,790
14	221,350	275,710	331,970	110,620
13	205,080	256,400	307,620	102,540

9.7 — чизма. Кўп миллатли компаниянинг йиллик оқлади тизими (кўчирма).

Алоҳида ходимга иш ҳақи ўрнатиш. Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизимини қўллайдиган ташкилотларда алоҳида ходим учун иш ҳақи белгилаш етарли даражада оддий бўлиб, кўп ҳолатларда механик жараён ҳисобланади. Биринчидан, иш ҳақи бўйича мутахассис ходим эгалламоғчи бўлган лавозим қайси разрядга тегишлилигини аниқлайди. Агар лавозим янги ташкил қилинган бўлса, уни баҳоланади ва разряди аниқланади. Иккинчидан, иш ҳақи мутахассис — ходимга тўланадиган иш ҳақи миқдорини разряднинг вилқа оқладларини ҳисобга олган ҳолда аниқлайди ва ходимнинг шахсий хусусиятларини эътиборга олади: тажрибаси ва иш стажи; оқдинги иш жойидаги иш ҳақи миқдори; маълумоти ва бошқа омиллар. Инсон ресурслари бўлими томонидан берилган таклифни ходимнинг раҳбари олади, у иш ҳақи тўғрисида ечим қабул қилади. Ташкилотда ўрнатилган тартиб бўйича у тасдиқланади (кўп корпорацияларда «икки даражали тамойил ишлатилади, ёки ечимни ходимнинг тўғридан тўғри раҳбари қабул қилади ва унинг бошқалиги томонидан тасдиқланади») ва у инсон ресурслари бўлими билан келишилади.

Иш ҳақини ошириш. Иш ҳақининг анъанавий тизими лавозим оқладларини ўзгартиришнинг стандарт механизмига эга. Иш ҳақининг миқдори уч себаб билан ўзгартирилади: иерархия бўйича

ходимнинг силжитиш (юқори лавозимга кўтариш ёки паст лавозимга тушириш); ташкилотда умумий иш ҳақи даражасини ўзгартириш; ҳар бир ходимни тақдирланишини вақти — вақти билан кўриб бориш. Биринчи ҳолатда олдинги параграфда баён қилинган усул ишлатилади. Ҳозирги шароитда ташкилотда умумий иш ҳақи даражасини ўзгартириш мақсадида ўртача иш ҳақини ошириб бориш амалий тўхтовсиз жараён ҳисобланади.

Иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий жараёнларнинг таъсирида ходимларни тақдирлаш ошиб боради. Ҳозирги иқтисодиётда нарх — навоинг ошиши (инфляция) ва меҳнат унумдорлигини кўтарилиши асосий турғун омиллар бўлиб, ўртача иш ҳақини оширишга олиб келади. Ҳар бир ташкилот, ўзига қизиқтириш мақсадида, эҳтиёж товарларга нарх — навоинг ўсишини ўз ходимларининг иш ҳақини ошириш билан компенсация қиладилар (ўрнини тўлдирадилар) ва меҳнат унумдорлигини ошириш соҳасида эришган ютуқларини ҳам ўзаро баҳам кўрадилар. Лекин бу қуйидагини билдирмайди: йиллик инфляция 10%ни ташкил қилган бўлса, ўртача иш ҳақи ҳам 10% ошади деген сўз эмас; меҳнат унумдорлигини 5% ошиши — уни 2,5% ошади деган сўз эмас. Иш ҳақининг ошиши инфляциядан ўзиши ёки орқада қолиши ҳам мумкин. Лекин рақобатбардошликни меҳнат бозорида сақлаш учун ташкилотлар иқтисодиётдаги нарх — навоингнинг ошишини ўз ходимларининг ўртача иш ҳақини ошириш билан таъминлашга ҳаракат қиладилар, ёки ўз ходимларининг керакли нарсаларини сотиб олиш қобилиятини сақлаб қоладилар. Иш ҳақини ошириш миқдори кўп омилларга боғлиқ: меҳнат бозорида талаб ва таклифнинг нисбати; касаба иттифоқларининг таъсири; қонунчиликдаги ўзгаришлар ва ҳоказолар. Бу омилларнинг ҳар бири ҳар хил вақтда ва ҳар хил шароитда мазмуни ҳам, аҳамиятлилик даражаси ҳам ҳар хил. Мисол учун, Чехиянинг пойтахти Прагада ишлаётган ташкилотлар ўз ходимларининг иш ҳақини эҳтиёж товарларининг нархи ошишига нисбатан тезроқ кўтарилиши керак, чунки иш кучига талаб таклифга нисбатан анча юқори. Ўз навбатида Харьковдаги ҳолат бунинг гескариси, яъни инфляциядан иш ҳақини ошириш орқада, лекин ташкилотларда айтарли даражада қийинчилик йўқ, чунки ишчи кучига талаб таклифга нисбатан анча орқада.

Ҳар бир ходимнинг ўз вазифаларини қандай даражада муваффақиятли бажарётганлигини ташкилот баҳолайди ва бу натижаларга қараб, унинг тақдирланишга ўзгартиришлар киритилади. Баҳолаш тизими ҳар хил бўлиши мумкин. Лекин улар ходимларни ишлашига қараб, улар орасида чегара қўйишга мўлжалланган: ўртача, қониқарли ва яхши иш бажарадиганлар. Бу бўлиниш даражаси бошқача ҳам бўлиши мумкин. Бу натижаларга қараб, ходимлар тақдирланади, мукофотланади. Замонавий кўп ташкилотларда бундай баҳолаш ходимларни йиллик аттестациядан

ўтказиш ёки улар билан суҳбат ўтказиш шаклини олган. Одатда, бу ходимнинг бошлиғи томонидан ўтказилади, ходимнинг маълум вақтда бажарган иш натижаларига (одатда бир йил олинади) баҳо қўйилади. (тўлиқ аттестация тўғрисида 8-бобга қараш тавсия этилади). «Дельта» корпорация раҳбарияти ўз ходимларининг иш ҳақини 2%га ошириш тўғрисида қарор қабул қилади, ҳамда кейинги йил давомида иш натижаларига қараб, 50 млн. доллар мукофот беришни режалаштиради. Корпорация ҳар йили ўз ходимларини аттестациядан ўтказади ва учта баҳо қўяди: кутилгандан кам; қониқарли; кутилгандан юқори. Иш ҳақи ҳисоблаш бўлими иш ҳақини оширишнинг қўйидаги миқдорини белгилади: «қониқарли» баҳо олганларга — 1,5% ва «кутилгандан юқори»ларга 2,5%. Натижада ҳар бир ходимнинг иш ҳақини ошиши икки қисмдан иборат бўлади: —2% автоматик тарзда, аттестация баҳоларига қараб оширилади. Мухандиснинг йиллик иш ҳақи 40000 дол. бўлса, ва аттестация баҳоси «Кутилгандан юқори» бўлса, қўшимча 1800 дол. олади (2% ва 2,5%); 65000 дол. оладиган директор ва аттестация баҳоси «қониқарли» бўлса, қўшимча 2275 дол. олади (2% ва 1,5%); 33000 дол. оладиган техник ва баҳоси «кутилгандан кам» бўлса, қўшимча 660 дол. олади (2% ва 0%).

Анъанавий иш ҳақи тўлаш тизимини қўллаш. Иш ҳақини топишни бу усулни амалиётда қўллаш ташқи омиларни ҳисобга олишни ва усулнинг камчилик томонлари аниқ билиб олишни талаб қилади. Биринчи ва асосий омил — ташкилот ходимларининг иш унумдорлиги. Иқтисодий ташкилот доим ходимга қизиқиш қарайди, агар у ходим ташкилотга фойда келтираётган бўлса, ёки ходимнинг меҳнат унумдорлиги ташкилотнинг унга қилаётган сарф — ҳаражатларидан устун бўлса (фойдаси кўринмайдиган ташкилотларда — бюджет қаралади). Тескари ҳолатларда ташкилот ходимдан қутилиш йўлига ўтади. Агар чилангарни иш ҳақи соатига 20 рубл бўлса, иш ҳақи фондидан 40% давлат фондига ўтказиши зарур бўлса, у вақтда ташкилот бир шарт билан чилангардан фойдаланади: у бир соат иш вақтида 28 рублли маҳсулот ишлаб чиқариши лозим (20.1.4).

Ташкилотга ҳар бир ходимнинг келтирадиган фойдаси 3 омилга боғлиқ бўлсин: унинг шахсий унумдорлиги; меҳнатини нархи; ишлаб чиқарган маҳсулотини (хизмат кўрсатишининг) бозордаги нархини даражаси. Немис чилангари юқори унумдорликка эга бўлиши мумкин (соатига 4 та деталга ишлов беради, унинг чехиялик ҳам касби битта деталга ишлов беради), лекин бозордаги нарх наво даражаси шундай (бир детал нархи — 8 марка, агар чилангарга бир соат ишлагани учун 40 марка тўланса), бу — бундай деталарни Германияда ишлаб чиқариш фойдасизлигини кўрсатади. Ўз навбатида, меҳнат унумдорлиги кам чехиялик чилангарни бу ишга жалб қилишга соатига 2 марка

тўланади. Демак, бу детални Чехия республикасида ишлаб чиқариш фойдалидир (рентабеллиги юқори даражада).

Табийки, йирик ташкилотлар ўзларининг ҳар бир ходимини меҳнат унумдорлигини пулларда аниқлаши жуда мураккаб иш (бажариб ҳам бўлмайди). Шу сабабли, кўп компаниялар ўз иш фаолиятларининг йўналишига қараб, ходимнинг урта меҳнат унумдорлиги бўйича иш кўрадилар (ишлаб чиқариладиган маҳсулотнинг ва хизмат кўрстишнинг тури бўйича, категориялар бўйича, территорияда жойлашган бўлимлар бўйича ва ҳоказо). Унумдорликни баҳолайдиган иккита кўп ишлатиладиган ва тарқалган кўрсаткич бор: бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот сотиш ҳажми; бир ходимга тўғри келадиган соф фойда. Биринчи кўрсаткич (энг кўп тарқалган) бир ходимнинг абсолют унумдорлигини кўрсатади (нисбий унумдорлик четда қолади). Шунинг учун бир ходимга тўғри келган сотиш ҳажми бошқа кўрсаткич билан солиштирилиши керак; масалан бир ходимга тўғри келган сарф—ҳаражатлар (баъзида ишчи кучларига бўладиган ҳаражатлар ёки ёлланма ҳаражатлар деб ҳам юритилади). Шунини айтиб ўтиш муҳимки, бу ерда ташкилотнинг ишчи кучига сарф қилган умумий ҳаражатлари тўғрисида гап кетаяпти. Иш ҳақи ва ундан ташқари бошқа ҳаражатлар: ижтимоий суғурта ва бошқа фондларга ажратилган маблағлар, ҳамда моддий рағбатлантиришни ҳамма турлари, текинга овқатлар ташкил қилиш ва бошқа ҳаражатлар ҳисобга олинади. Бир ходимга тўғри келадиган соф фойда кўрсаткичи ҳаммабди бўлиб, унда ташкилотнинг ҳамма ҳаражатлари (ишчи кучларига қилган сарф—ҳаражатлари ҳам) ҳисобга олинади (тўлиқ маълумот учун иловага қаралсин: Инсон ресурслари статистикаси).

Анъанавий ҳақ тўлаш тизимини ишлатганда доим ҳисобга олиниши лозим бўлган кейинги омил — меҳнат бозорини вақтга қараб ўзгариши (динамикаси)ни ҳисобга олишдир. Ҳар хил категориядаги ишчилар учун умумий иш ҳақининг ўзгариши ҳар хил (потекис) бўлади. Анъанавий тизим асосида аниқланган ташкилот ичидаги иш ҳақи бозор тақлиф қилганига тўғри келмаслиги мумкин. Бунга ёрқин мисол бўлиб, 80—йилларнинг охири ва 90—йилларнинг бошларидаги Москва ва бошқа катта йирик шаҳарларда юзага келган ҳолат ҳисобланади. Бунда чет тилини билладиган котибанинг иш ҳақи раҳбарнинг иш ҳақи билан тенг ва баъзи ҳолатларда ундан ҳам ортиқ бўлади. Табийки, бундай ҳолатлар ташкилот учун қийинчилик туғдиради: бир томондан ходимларни сақлаб қолиш керак (ҳозирги ҳолатда чет тилини билладиган котибаларни); иккинчи томондан — ишлаб турган иш ҳақи тизимига риоя қилиш; лекин бунга ходимга берилладиган тақдирлашни киритиб бўлмайди. Бозорда буни у олиши мумкин. Агар ташкилот раҳбарияти меҳнат бозоридagi ўзгаришлар вақтинча деб ҳисобласа (котиба билан бўлган ҳолатга ўхшаш), у



вақтда «лавозимга қўшимча ҳақ» тақдирлаш усулидан фойдаланиши мумкин. Бу мутахассисларнинг окладига қўшимча тарзда берилади, агар уларнинг «бозор нархи» компаниянинг иш ҳақи тизими ўрнатадиган иш ҳақидан юқори бўлса. Меҳнат бозоридаги ҳолат ўзгарган тақдирда (меъёрга келган вақтда) «лавозимга қўшимча ҳақ» осонгина олиб ташланади. Агар меҳнат бозоридаги тенденция доимий бўлса (мисол, 90—йилларнинг ўрталарида Россияда ташкилот раҳбарларининг иш ҳақини оширилиши), у вақтда ташкилот ўзининг иш ҳақи тизимини қайта кўриши лозим, ёки разрядларни, ҳам уларга тўғри келадиган лавозим окладлари «вилкасини» янги ҳолатга мослаши лозим.

Анъанавий иш ҳақи тизимини яна бир камчилиги шундан иборатки, у марказлашган, мустаҳкам (қаттиқ) ва «бюрократли» (қўғозбозлиги кўп). Бу тизимда ҳар бир ходимнинг тақдирланиш миқдори ташкилотнинг ҳамма фаолиятининг натижалари билан боғланиши таъминланмайди. Компания муваффақиятсизликка учраган вақтда ходим буни сезмайди ҳам, чунки унинг моддий ҳолатига бу таъсир этмайди (йилдаги ўсишни ҳисобга олмаганда, бу ҳам унчалик кўп эмас). Шунга ўхшаш, компания ютуқларга эришганда ҳам унчалик катта ўзгариш бўлмайди. Алоҳида ходимнинг натижалари тўғрисида ҳам шундай дейиш мумкин. Бу камчиликлардан қутулиш учун анъанавий иш ҳақи тизими «ноанъанавий» тизим дарамадининг олиб борилиши керак. У ҳолда ходимнинг йиллик даромадининг кўп қисми ташкилотнинг натижалари билан тўғридан тўғри боғланади ва шахсий ютуқлари билан ҳам боғланади (мукофатлар олиши, соф фойдада қатнашиши ва бошқалар).

### 9.3. Имтиёзлар тизимини бошқариш

Замонавий ташкилотлар анъанавий иш ҳақи тизимининг асосини ташкил қиладиган ойлик иш ҳақига қўшимча тарзда ўз ходимларига бир қанча имтиёзлар берадилар. Улар ходимларнинг моддий шароитларни яхшилашга, яшаш даражаларини кўтаришга ёрдам беради. Ташкилотлар, тармоқлар, давлатлар ва бошқа омиларга қараб имтиёзлар ишчининг яши даромадининг 50% ва ундан юқори қисмини ташкил қилиши мумкин.

Имтиёзларга иш ҳақига қўшимча тарзда бериладиган ҳар хил хизмат турлари ёки қўшимча маблағ беришлар киради: моддий ёрдам; қўшимча таълим; бепул овқатланиш; ҳаётни суғурта қилиш; тиббий суғурта қилиш; компания автомашинасидан фойдаланиш; санаторияларга йўлланма беришлар ва бошқалар. «Вертикал» қурилиш компанияси ўз ходимларига қуйидаги имтиёзларни беради: овқатланиш учун пул (қунига 30 рубл); йилда икки комплект махсус иш кийими; тўй муносабати билан ўртача иш ҳақи миқдорига моддий ёрдам; дам олишга текин йўлланма.

Ҳар бир ташкилот имтиёзлар тизимини режалашда қуйидаги омилларни ҳисобга олиши керак:

- миллий ва маҳаллий қонунчилик. Қонунда кўрсатилган имтиёзларни ташкилотлар, албатта, ўз ходимларига беришлари шарт. Раҳбарларнинг бу масалада вазифалари имтиёзларни энг кам ҳаражатлар билан бериш йўллари топиш;

- меҳнат бозори. Ташкилот ўз ходимларига меҳнат бозорида ўрнатилган стандарт имтиёзларни бериши керак, шу ҳолатдагина у иш таклиф қиладиганлар билан рақобатлашади. Америка Қўшма штатларида қуйидаги имтиёзлар тўплами стандарт ҳисобланади: тиббий суғурта қилиш; ҳаётни суғурта қилиш; нафақа режаси; бир йилда энг камида бир ҳафта таътил. Бундай имтиёзларни таклиф қилаолмайдиган компаниялар яхши малакали мутахассисларни ўзларига жалб қилаолмайдилар. Ўз навбатида Францияда давлат ижтимоий суғурта тизими ривожланган бўлиб, баъзи компанияларгина ўз ходимларига қўшимча суғурта беради, бу ерда овқатланишга маблағ ажратиш жуда яхши ривожланган. СССРда маълум касб соҳасида ишчилар учун стандарт имтиёзлар тўплами белгиланган: санатория ва дам олиш уйларига текин йўлланмалар: уй – жой билан таъминлаш (тўғри, узоқ келажакда); имтиёзли овқатланиш. Ҳозир компаниялар ишчиларни ишга жалб қилиш учун бундай имтиёзларни беришлари шарт эмас;

- солиқ тартиби. Ташкилотлар солиқ солишининг махсус томонларидан самарали фойдаланиб, ишчи кучларига бўладиган ҳаражатларни оптималлашга эришишлари мумкин. Даромад солиғидан олинадиган ставкалари юқори бўлган давлатларда компаниялар малакали жамоани ўзига жалб қилиш мақсадида қуйидаги имтиёзлардан кенг фойдаланадилар: автомобил бериш; ҳақи тўланадиган таълит; субсидия билан таъминланган уй – жой бериш ва бошқалар;

- маданий анъаналар ва махсус томонлар. Бошқа давлатларда ўз филиалларини очётган компаниялар бу омилни, албатта, ҳисобга олишлари зарур. Шунда кўзда тутилган ноҳуш вазиятлар юзага келмайди, масалан, диний байрам кунлари ишга оммавий кечикиб келишлар, ёки келмай қолишлар ва бошқалар. Россиядаги машинасизлик заводини чет эл компанияси сотиб олгач, у ердаги саунани бекитиши натижасида аввал шовқинсиз норозилик бўлди. Сўнг Россия раҳбарлари ва Америка ҳамкасблари орасида очиқ ихтилоф юзага келади ва бешта таянч лавозимдаги ходимлар ишдан бўшаб кетди.

Компаниялар томонидан яратилган имтиёзлар тизими юқоридаги омиллар таъсирида ўзгариши мумкин. Давлатларнинг ва улар маданий томонларининг турлича бўлишидан қатъий назар, имтиёзлар берилишининг эволюцияси (ривожланиши) бир – бирига ўхшаш тенденцияда бўлиб, ташкилотлар оддий ва яқка имтиёзлар

беришидан бошқариш учун кўп ресурслар талаб қиладиган мураккаб тизимга ўтиб боришдир. Бу тенденция кейинги йилларда ривожланиб бораётган. Кўп давлатларда ҳукумат жамиятнинг ҳамма аъзоларига бир текисда марказлашган имтиёзлар беришдан бош тортмоқда. Бошқача қилиб айтганда, давлат билан хусусий сектор орасида ижтимоий имтиёзларни бошқариш вазифаларини қайта тақсимлаш рўй бермоқда.

Қуйида замонавий ташкилотларнинг ўз ходимларига бераётган имтиёзларининг асосий турлари қисқача кўрилади.

Иш ва бўш вақтнинг тартиби. Ёлланган ишчиларнинг ҳаракати билан эришилган биринчи имтиёз — иш куни давомийлигига чегара қўйиш ҳисобланади ва бу Англияда XVII асрда қонун билан белгиланади. Ҳозир ҳамма давлатларда иш кунининг давомийлиги, бир йилдаги иш кунларининг сони, дам олиш ва байрам кунлари ва бошқа шуларга ўхшаш кунлар билан белгилаб қўйилган. Лекин ташкилотларни иш вақтининг тартиби соҳасида ижод қилиш учун катта имкониятлари бор. Бу — иш вақтидан унумли фойдаланиш ва оптимallasштиришга, ходимнинг меҳнат қилиш шароитларни яхшилашга йўналтирилгандир. «Мослашувчан иш вақти» концепцияси шундай ташкилотларда кенг қўлланила бошладики, уларга олимлар, муҳандислар, маъмурият жамоаси, клерклар (чет элларда нотариус, судьялик идораларида ишловчи кичик хизматчилар) меҳнатидан фойдаланадилар. Бу концепциянинг мазмуни шундай иборатки, ходим бир ой ёки ҳафта давомида маълум соатлар сонини ишлаб бериши лозим ва мустақил равишда ишлаш жадвалини танлайди (иш бошланиши ва тугаши, кунлар бўйича тақсимланиши).

Бундан тизим ходимларга катта имконият беради: оилавий ҳаёт ва ишлашни қўшиб олиб бориш, шахсий хусусиятларни ва қизиқишларни ҳисобга олиш ва шунга ўхшашлар. Кўп миллатли компаниянинг штаб — квартирасида иш вақтини ташкил қилишнинг янги тизими амалга оширилди. Бунга асосан, ҳар бир ходим учун маълум соатларда ишда бўлиш вақтлари белгиланади (кўплари учун 11 дан 16 гача) ва бошқа қолган иш вақтидан қандай фойдаланишни ўзлари ихтиёрига топширилди. Бу тизим ишга тушгандан кейин, олти ойлик натижа таҳлил қилинди: ходимларнинг ишдан қониқиш даражалари юқори кўтарилди; ишчи кучларининг оқими камайди; электроэнергия ва телефонга бўладиган ҳаражатлар камайди.

«Мослашувчан иш вақти» ғоясини ривожланиши билан «офиссиз корхона» модели юзага келди. Бунда ташкилотнинг ходимлари тупланадиган «ишхона» тушунчаси ўз мазмунини йўқотди. Одамлар офисга бормасдан, хоҳлаган — қулай жой ишлайдилар: сотув агентлари — мижозлар, таъминловчилар — етказиб берувчилар, дастурчилар ва ҳисоб — китобчилар уйларида ишлашлари мумкин. Улар орасидаги алоқа телефон орқали ёки

электрон почта орқали амалга оширилади. Иш вақтини ва меҳнатни ташкил қилишдаги бу тенденция инсон ресурсларини бошқаришда катта инқилобий ўзгаришларга олиб келиши мумкин.

Дунёда 1996 йилнинг охирида 100000 дан ортиқ виртуал компаниялар бўлиб, уларда 3 миллиондан ортиқ одамлар ишлади. Қизиги шундаки, улар яқинда ташкил бўлган ташкилотлар ва компаниялар бўлмай, бир неча йиллардан бери фаолият кўрстиб келадилар, улар анъанавий офисларни инкор қилиб, электрон алоқага ўтдилар.

Кўп давлатларнинг ҳукумати халқ хўжалигининг ҳамма соҳаларида ишлаётганларга ҳақ тўланадиган таътилнинг минимал миқдорини ўрнатганлар. Кўп компаниялар ўзларининг ходимларига ҳақи тўланадиган ва тўланмайдиган қўшимча таътил белгиланганлар. Таътилнинг неча кунлиги, одатда, ходимнинг ташкилотда ишлаган иш стажига боғлиқ, ҳамда унинг ташкилоий тузилмада туган мавқеи ҳам ҳисобга олинади.

Иш вақтининг тартибини ўрнатиш ишчи кучига бўладиган ҳаражатларни назорат қилишда самарали қурол бўлиши мумкин. Охириги йилларда кўп компаниялар ўз ходимларини қисқартирилган иш ҳафтасига ёки ҳақи тўланмайдиган таътилга жўнатаётдилар. Мақсад иқтисодий фаоллик пасайган даврда ўзининг малакали жамоасини сақлаб қолишдан иборат. Францияда ва Ғарбий Европанинг баъзи бир бошқа давлатларидан иш ҳафтасини қисқартиришни бандликни таъминлашда муҳим восита деб қарайдилар.

Ишчиларни суғурта қилиш. Жамоа бўлиб суғурта қилиш – бу маълум хизмат турларини беришдан иборат (шифокорларнинг хизмат кўрсатиши, нохуш воқеаларда ёрдам кўрсатиш ва бошқалар). Бунда маълум даражада таваккалчилик қилинади ва у гуруҳ қатнашувчилари ва компания орасида тақсимланади. Аввало ишчилар бирлашиб, ўзларининг суғурта иттифоқларини туздилар ва ўзларига қуйидагиларни ташкил қилдилар: шифокор хизматини амалга ошириш; ўзаро молиявий ёрдам кўрсатиш; дўконлар очиш. Кейинчалик уларга иш берувчилар қўшилиб, ўз ходимларини жамоа бўлиб суғурта қилиш билан боғлиқ ҳаражатларнинг бир қисмини ўзларига оладилар. Ҳозирги вақтда ташкилотларнинг ўз ходимларини суғурта қилишлари бир қанча элементлардан иборат бўлган мураккаб тизимдир.

Тиббий суғурта. Бу ўз ходимларига бепул тиббий ёрдам кўрсатиш бўлиб, баъзи давлатларда қўлланилади (агар давлат ўз фуқароларига бу хизмат турини кафолатини бермаса). Қоида бўйича, тиббий суғурта иш берувчилар ва ишловчилар томонидан молиялаштирилади (мисол, суғурта вноси 70:30 нисбатда, шу қисмидан солиқ олинмайди). Кейинги йилларда ғарбий давлатларда ва биринчи навбатда, АҚШда тиббий хизматнинг нархини тезлик билан ошиши, кўп ташкилотлар раҳбарларини ўз ходимларининг

тиббий суғуртасига бўладиган ҳаражатларни камайтириш ва назорат қилиш усулларини қидиришни бошлашга мажбур қилади. Бу усуллардан бири—тиббий хизмат олишнинг шартларини ўзгартиришидир. Масалан, шифокорга маслаҳат учун борганда, ишчи ўз ёнидан маълум фойзни (мисол учун 10%) тўлашга мажбур қилинади. Бу билан шифокорга ортиқча бориш сони камаяди ва ходимлар арзонроқ шифокор топишга ҳаракат қиладилар. Яна ҳаражатларни камайтириш йўлларида бири—ташкилотлар ўз ходимлари борадиган тиббий идоралар ва шифокорлар рўйхатини тавсия қиладилар (стандарт тизимда ишчи шифокорни ўзи танлайди, кейин компанияга ёки компаниянинг суғурта идорасига ҳисоб—китоб учун счёт беради) ёки тиббий идоралар билан хизматлар мажмуига тўғридан тўғри шартномалар тузадилар. Ва ниҳоят, инқилобий усуллардан бири—бир йилда тиббий хизматдан фойдаланмаган учун ходимларга мукофотлар бериш—соғлом ҳаёт тарзи учун мукофотлаш.

Ҳаётни суғурта қилиш. Бу ходимни (ёки ўзини меросхўрларини) иш қобилиятини йўқотганда (ўлганда) маълум даражада даромад билан таъминлайди. Бу иш ўрнида ёки бошқа жойда бўлиши мумкин. Суғурта пулнинг миқдори, қоида бўйича, ходимнинг оқладига пропорционал равишда берилади (ўлим бўлганда 3–5 йиллик оқладининг миқдори). Суғурта взносининг асосий қисмини компания, қолган қисмини ишчи тўлайди. Ҳаётни суғурта қилиш бозор иқтисодиётидаги давлатларда жуда муҳим ҳисобланади, чунки жамиятнинг моддий қийналган аъзоларини давлатнинг қўллаб—қувватлаши зарурий ҳаёт тарзини таъминлайди.

Нафақа режалари. Нафақа билан таъминлаш тизими етарли даражада ривожланмаган ёки умуман ташкил қилинмаган давлатларда компанияларнинг нафақа режалари кенг тарқалган. Нафақа режаси — бу хусусий нафақа билан таъминлаш тизими бўлиб, бунда компания билан ходим махсус фондга доимий пул ўтказиб келадилар (иш ҳақи оладиган вақтда). Бу фонд воситалари кейинчалик узоқ муддатли—перспективада қўйилган капиталдан максимум даромад олиш мақсадида инвестиция қилинади. Бу фонддан келадиган даромад компаниянинг олдинги ходимларига нафақа беришда манбаа ҳисобланади. Одатда нафақа олиш шартлари қуйидагидан иборат:

1) маълум ёшга етганданг сўнг, масалан, 55 ёки 60 қонун бўйича кўрсатилган (нафақага чиқиш ёшига тўғри келмаслиги мумкин);

2) шу ташкилотда ёлланиб ишлашнинг тугаши;

3) ташкилотда минимум иш стажининг борлиги, мисол 5 ёки 7 йил.

Нафақа миқдори иккита параметрга боғлиқ: ходимнинг иш ҳақи миқдори; ташкилотдаги иш стажи. Масалан, ААА

корпорациясида 40 йил иш стажига эга бўлишлик ходимга максимум миқдорда нафақа олиш ҳуқуқини беради — охириги лавозим окладидан 55% миқдорда нафақа олади. Ойлик иш ҳақи 3000 дол. бўлса, у 1650 дол. нафақа олади. Агар 30 йил ишлаган бўлса, иш ҳақининг 45 % миқдориди, ёки 1350 дол. нафақа олади. Бутун дунёда давлатнинг нафақа таъминоти катта қийинчиликлар кўраётганлиги сабабли компанияларнинг нафақа режалари ёлланма ишчиларда катта қизиқиш уйғотмоқда. Ўз навбатида нафақа режаларини бошқариш инсон ресурслари бўлимлари ва молия ходимларидан саябаткорона бошқаришни ва омилкор бўлишни талаб қилади. Улар мутахассис инвесторларнинг ёрдамини тез — тез сўраб турадилар.

Қизиқ, умуман бутун дунёда компаниялар томонидан бериладиган имтиёзларнинг сонини қисқартириш тенденцияси кетаяпти; уларни пул билан алмаштириб, тақдирлаш миқдорини ошираётдилар. Ташкилотлар ўзларининг асосий фаолиятлари билан шугулланишни хуш кўриб, ходимларга ўзларининг ҳаётий ва ижтимоий муаммоларини ечишга имкон бераётдилар.

Охириги ўн йилликларда имтиёзларни бошқариш жамоани самарали бошқаришнинг муҳим қисми бўлиб қолди. Шу сабабли улар раҳбарларнинг алоҳида диққатини ва инсон ресурслари мутахассисларининг муҳус малакасини талаб қилади.

#### Қисқа мазмуни.

Ходимларнинг ўз меҳнатлари эвазига оладиган иш ҳақларининг миқдори ва кўриниши ташкилотнинг қобилиятига тўғридан — тўғри таъсир этади (ишчиларни жалб қилиш, уларни қизиқтириш ва ташкилотда ушлаб туриш). Бу анъанавий усул бўлиб, ходимларнинг иш ҳақи миқдори иккита ўзгарувчининг функцияси деб қаралиши ҳисобланади: ташкилотда эгаллаган иш ўрнининг (ички) баҳоси; ва унинг абсолют бозор баҳоси. Иш ўринларининг ички баҳоси таснифлашнинг ҳар хил аналитик усулларини қўлаб топилди. Уларнинг бозор баҳоси меҳнат бозорини ҳар хил обзорларини таҳлил қилиш асосида ўрнатилди. Ҳақ тўлашнинг анъанавий тизими маълум камчиликлардан холи эмас. Уларни бу усулидан фойдаланувчилар, албатта доим эсда тутишлари керак. Лекин анъанавий тизимнинг камчиликлари унинг ижобий томонларини камситмаслиги лозим: оддийлиги; аниқлиги; юқори даражадаги объективлик; бошқаришга кетадиган ҳаражатларнинг озлиги; меҳнат бозорини ҳособга олиш; ташкилотнинг ва алоҳида ходимнинг хусусиятларини ҳисобга олиш. Кўрсатиб ўтилган афзаликлар, ҳозирги кунда бу усуллардан бутун дунёда ёлланган ишчиларга ҳақ тўлаш тизими сифатида кенг фойдаланиш имконини беради.

## Таянч сўзлар

**Ҳақ тўлаш анънавий тизими** — ишчиларга иш ҳақи бериш тизими бўлиб, асосида ҳар бир ходимни тақдирлаш тамойили ётади: лозим оқлад миқдорини аниқлаш ва бериладиган моддий имтиёзлар тўпламини иккита ўзгарувчи функция деб қаралиши: ташкилот ичида иш ўринларини эгаллаш баҳоси ва унинг абсолют миқдори (бозор баҳоси).

**Лавозим йўриқнамаси** — асосий ишлаб чиқариш вазифалари баён қилинган ҳужжат бўлиб, уларни бу лавозимни эгаллаган ташкилот ходими бажариши зарур. Бошқача номи — ишлар баёни.

**Лавозим оқлади** — пул бирликларида ифодаланган иш ҳақи миқдори (ҳафталик, ойлик, йиллик), ташкилотдаги маълум иш ўрни (лавозим) га тўғри келади. Бошқача номлари — оқлад, лавозим оқлади «вилкаси».

**Имтиёзлар** — ташкилот ходимларига бериладиган иш ҳақининг бир қисми бўлиб, уларнинг ҳаёт даражасини юқори кўтаришга мўлжалланган ҳар хил шаклларда амалга оширилади.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Ходимларга бериладиган мукофотларнинг миқдори ва хусусияти ташкилотнинг иш натижаларига қандай таъсир этади? Ўз тажрибангиздан мисоллар келтиринг.

2. Ходимларга иш ҳақи бериш тизимининг мақсадлари қандай? Сизнинг фикрингизча, уларни қайси бирлари машинасизлик концерни, давлат кутубхонаси, оилавий меҳмонхона учун бирламчи ҳисобланади?

3. Иш ҳақи беришнинг анънавий тизимини ички мантиғи нимадан иборат? Нима учун 60–70–йиллари у кенг тарқалди?

4. Сизга иш ўринларини таснифлашни қайси усуллари маълум? Уларнинг афзалликлари ва камчиликлари нималардан иборат? Автомобилсизлик компанияси, хусусий бандлик агентлиги, вазириятка таснифлашни қайси усули тўғри келади?

5. Меҳнат бозорларини қилишнинг мақсадлари нималардан иборат? Обзорнинг сифатини қандай таъминлаш мумкин?

6. Ташкилот ходимларига қўшимча имтиёзлар (иш ҳақиға нисбатан) тизимини яратишнинг маъноси нимада? Жамоага бериладиган имтиёзлар тўпламини аниқлашда қандай омилларни ҳисобга олиш керак? Сизнинг фикрингизча, қаерда имтиёзлар тизими кўп ривожланган? — АҚШдами? Нидерландия ёки Данияда — ми? Нима учун?

7. Иш ҳақи беришнинг анънавий тизимининг асосий камчиликлари нималарда иборат деб ўйлайсиз? Уларни енгиб ўтиш мумкин — ми? Мисоллар келтиринг.

#### 9.4. Амалий ҳолатлар таҳлили

1. Тожи Ахмедов «Инженер сервис» қўшма корхонасига жамоа бўйича директор лавозимига ишга ўтди. Раҳбарият билан бўлган керакли суҳбатлар давомида у ўзига бир нарсани мақсад қилиб қўйди: Асосий унинг биринчи галдаги вазифаси — корхонада янги ҳақ тўллаш тизимини яратиш. Шу мақсадда биринчи иш кунидан бошлаш, у асосий жараёнларни таҳлил қила бошлади, яъни: корхонадаги ишлаб турган ойлик иш ҳақи бериш тизимини, инженерлик дастгоҳларини сотиш, қуриш ва ўрнатиш (монтаж) ва уларнинг доимий ишлаб туришини таъминлашга хизмат кўрсатиш тизимларини таҳлил қила бошлади. Икки ҳафтада у қуйидаги ахборотни олди:

- Корхонадаги 204 ходимдан 176 таси ойлик иш ҳақини соатбай эски<sup>7</sup> йил олдинги ставка — ҳисоблаш усули билан олган. Бунда Бош директор томонидан ўрнатиладиган коэффициентлар ҳисобга олинади;

- Бир ой давомида ишланган соатлар сони доимий қилиб — 41соат олинган, ортиқча ишлатган соатлар ҳисобга олинмаган;

- Хизмат кўрсатадиган механикнинг соатбай ставкаси монтажникнинг 1,1 ставкасига тенг бўлиб, бу маҳаллий меҳнат бозорида монтажниклар 1,5—1,7 марта кўп иш ҳақи олар эдилар («Инженер сервис» корхонасига нисбатан). Натижада булар ходимлар оқими таъсир қилиб, монтажниклар ишга кириши ва бўшаб кетиши йилига — 30% бўлса, механиклар орасида — 2% эди;

- Ҳайдовчининг соатбай ставкаси — хизмат кўрсатадиган механикнинг 1,2 ставкасига тенг эди. Бошқа ташкилотларда ҳайдовчилар «Инженер сервис» қўшма корхонасига нисбатан 80—200% ойлик иш ҳақи олар эдилар, ҳайдовчиларнинг оқими (ишга кириш ва бўшаши) йилига 50% эди;

- «Инженер сервис» қўшма корхона раҳбарияти Бош директор ўрнатган лавозим бўйича ойлик иш ҳақи олар эдилар; бу «зарурат ва имкониятга» қараб ўзгартирилди эди. Раҳбариятнинг ойлик маошларининг одатда соатбай иш ҳақини ўзгартирилиши билан мос тушмас эди. Раҳбариятда ишловчилар оқими йилига 3% эди;

- «Инженер — сервис» корхонасида ярим йил ичида сотув бўлими бошлиғи лавозими бўш турди, (ишлашни хоҳловчи одам топилмади). Бу лавозимнинг ойлик маоши Бош директор ойлик маошининг 80%ини ташкил қилади.



## Саволлар

а) Тожининг олган ахборотидан қандай хулоса чиқариш мумкин?

б) Корхонада ойлик иш ҳақи ҳисоблашнинг янги тизимини яратиш борасида Тожига биринчи қадам сифатида нимани таклиф қиласиз?

в) Бу корхонага қандай тизим тўғри келади?

г) Сотув бўлими бошлиғи лавозимини қандай тўлғазиш керак?

2. Инструментал цех бошлиғи инсон ресурслари директоридан ишга янги қабул қилинаётган токар учун ойлик иш ҳақи ўрнатишни илтимос қилади. Компаниянинг классификацияси бўйича токар лавозими 16-разрядга тегишли бўлиб, унинг ойлик маоши 1500–2200 маркага тенг. Ишга қабул қилинувчи 25 ёшда, олий маълумотли, токар бўлиб 3 йил ишлаган: у уч хил мутахассисликни (газда пайвандловчи, қирқувчи ва инженер-механик) билади. Унинг ойлиги олдинги иш жойида 1700 марка эди. Инсон ресурслари директори ечим қабул қилиш мақсадида бошқа токарларнинг ойлиги билан қизиқди (жадвал).

### Саволлар:

а) Янги ходимга қандай ойлик маош ўрнатишни маслаҳат берасиз?

Нима учун?

б) Сиз бу муаммони ечиш бўйича қандай вариантлар таклиф қиласиз?

Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нимадан иборат?

Жадвал 9.1.

№	Кўрсаткичлар	Ходимлар		
		Токар А	Токар Б	Токар В
1.	Ойлик маош	2000	1850	1900
2.	Маълумоти	ўрта махсус	ўрта	олий
3.	Иш стажи	15	2	5
4.	Қўшимча мутахассислиги	–	фрезеровщик, текисловчи	инженер – иқтисодчи

«Илму фан шундай бир соҳаки,  
қариб қолиш, кексайиш, сафдан  
чиқиб қолиш каби ҳолатлар унинг  
табиатига бегонадир».

Ислом Каримов

## Х БОБ. «НОАНЪАНАВИЙ» ИШ ҲАҚИ ТЎЛАШ УСУЛЛАРИ

Бобнинг мақсади:

- Анъанавий тизим тамоиллари асосида яратилган ҳақ тўлаш усулларини баён қилиш.
- Ноанъанавий иш ҳақи тўлаш асосий усулларини таснифлаш.
- Иш ҳақи тўлаш соҳасидаги замонавий йўналишлар ҳақида сўзлаб бериш.

Бобнинг сарлавҳасига қўйилган «ноанъанавий» қўштирноқ ичига олдинишига сабаб қуйида баён қилинган усулларнинг бир қисми кўп йиллардан бери маълум ва улар бутун дунёда кўп ишлатилади. Уларнинг «ноанъанавийлиги» шундан иборатки, улар анъанавий тизимнинг фалсафасидан фарқли равишда ифодаланган тамоиллар асосига қурилган, ҳамда улардан баъзи камчиликларидан ҳоли қилади. Ҳозирги кунда ишлатилаётган иш ҳақи тўлашнинг ноанъанавий усулларини учта гуруҳга ажратиш мумкин: ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари; гуруҳли иш ҳақи тўлаш тизимлари; билими ва омилкорлигига ҳақ тўлаш тизимлари.

### 10.1. Ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари

Анъанавий иш ҳақи тўлаш усулларидан фарқли равишда, ўзгарувчан иш ҳақи тизимида ходимнинг тақдирланиш миқдори бир қанча омилларга, биринчи навбатда, иш натижаларига қараб, ўзгариб туради.

Ўзгарувчан иш ҳақи тўлаш тизимлари бир қанча бўлиб, улар жуда кенг доирада ишлатилади. Улардан кўпчиликка маълум – ишбай ҳақ тўлаш бўлиб, кўп ҳолатда «ишбайчилар» деб айтилади. Дунёга ўхшаш, эски усул бўлиб, ёлланган ишчилардек, Қадимий Грецияда уйда ишловчилар ўзлари ишлаб чиқарган идиш – товоққа ва оёқ кийимига донасига қараб, иш ҳақи олганлар. Ишбай асосига қурилган иш тамойили оддий бўлиб, ишчи ўзи ишлаб чиқарган маҳсулотнинг сонига қараб тақдирланади.

А.Ахмедов ва Б.Болтаев – ишчилар маҳкамловчи пластина ишлаб чиқариш (штамповка қилиш) билан бандлар. Уларнинг меҳнатига ишбай асосида ҳақ тўланади – бир дона пластина учун 15 тийин ҳақ оладилар. Кун охирида Ахмедов 1300 та, Болтаев 1010

та пластина топширдилар. Уларнинг кунлик иш ҳақи: Ахмедовники — 19,5 рубль ва Болтаевники, 15.5 рубль бўлади.

Ишбай асосида иш ҳақи тўлашнинг афзаллиги, аввало, иш натижалари билан тақдирлаш миқдори ўртасида тўғридан — тўғри алоқа ўрнатилиши ҳисобланади. Бу кўпчиликка аён «ҳар кимдан қобилиятига яраша — ҳар кимга меҳнатига яраша» тамойилини алоҳида бир ишчида амалга ошишидир. Ташкилотларда ишбай асосида ҳақ тўлаш тамойилини қўллаш қуйидаги ҳолатни келтириб чиқаради: уларнинг ҳаражатларини асосини ташкил қиладиган — ишчи кучига бўладиган ҳаражат ўзгарувчан миқдорга айланади ёки ишлаб чиқариш ҳажмига қараб ўзгаради; молиявий ҳавф — хатарлик даражасини камайтиради; ишчиларни ишлаб чиқариш маҳсулотининг ҳажмини оширишга қизиқтиради; иш ҳақи тўлашнинг бу усули ишчиларга яхши тушунарли, ҳамда унинг объективлиги учун қадрланади. Агар компаниялар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини биринчи навбатда оширмақчи бўлсалар, унда улар бу воситадан яхши усул тополмайдилар.

Бу ерда Ф.Тейлорнинг қўллаган усулларини эслаб ўтиш фойдадан ҳоли эмас. У оддий операцияларда (ер қазувчи, юк ташувчилар) ишловчиларга ишбай асосида ҳақ тўлашни ташкил қилганда, уларнинг меҳнат унумдорликлари 20 — 30 марта ошган. Ўз навбатида, ишбай ҳақ тўлаш усули ўзининг сиртидан оддийлиги ва қизиқтиришидан ташқари, мазмунидан бир қанча камчилик томонлари ҳам бор. Авало, индустриал ишлаб чиқаришнинг ривожланиш тарихи кўрсатишича, сифат ва ишбай иш бериш амалиётда бир — бири билан қовушмайдиган нарсалардир. Ишчи ишлаб чиқарган маҳсулотнинг сонига қараб тақдирлана бошлаган замониёқ, у бутун ҳаёлини кўп ишлаб чиқаришга, сонни кўпайтиришга қаратади. Керакли сифат даражасига эришиш учун раҳбарлар махсус техник назорат бўлимларини (ОТК — отдел технического контроля) тузишга мажбур бўладиган. Улар ташкилотнинг ҳаражатларини анчагина кўпайтиради, лекин асосий мақсадга (зарурий сифат даражасига) эришмайди. Ишбай ҳақ тўлаш усулини қўллаш тез — тез ташкилотда ноҳуш вазият ҳолатини келтириб чиқаради. Одатда ишчилар — ишбайчилар ўз ишлаб чиқарган маҳсулотларини ўтказиш учун бригада бошлиқларига, усталарга, назоратчиларга катта куч остида таъсир этадилар. Шу сабабли ишбай ишлаш тизими етарли даражада қимматга тушади. Кўп ҳолатлар бўладикки, бу усулни қўллаганда ишчилар — ишбайчилар қилган ишларни баҳосини кўтариш учун меҳнат унумдорлигини тушунган ҳолда камайтирадилар, очиқ саботаж қилиш (ишга ҳалал бериш) ҳолатлари ҳам бўлиб туради. Булардан ташқари, ишбай ишлаш тизими ишчининг иш ҳақи фақат ўзининг иш натижалари билан боғлайди, ташкилот ва унинг бўлинмалари эътибордан четда қолади. Бу гуруҳли ишлашга ва жамоани ишга қизиқтиришга салбий таъсир этади ва охирида, шуни таъкидлаш

керакки, ишбай иш бериш, инсонни мустақил ишлаши ва бир хил маҳсулот ишлаб чиқариши билан чегараланади. Замоनावий юқори даражадаги механизациялашган ва яхлитлашган ишлаб чиқаришда бу усул кам учрайди, чунки бу жараёнда физик меҳнат қилишдан ташқари инсонни интеллектуал меҳнати кўпроқ талаб этилади.

Ишбай иш бериш тизими кўпдан бери маълум, лекин уни ташкилотларда қўлланиши баъзида кўпаяди, баъзида камаяди. Саноатдаги индустрия инқилоби даврида у кенг тарқалди, кейинчалик конвейерда йиғиш усули амалга ошгандан сўнг, етарли даражада у сиқиб чиқарилди. Меҳнат тақсимотининг ошиши ва касаба ташкилотларининг фаолиги ҳам бунга таъсир этади. Россияда 30–йиллари ишбай иш бериш оммалашган, у меҳнат унумдорлиги бўйича рекордлар ўрнатиш даври бўлган. 50–60 йиллари Фарбада, биринчи навбатда АҚШда, ишбай иш беришга қайта қизиқиш уйғонади. Бу даврда у инсон фаолиятнинг янги турларига тарқалади: суғурта, ресторан бизнеси ва бошқа соҳалар. Ҳозирги кунда ишбай иш бериш шакли индустрия ишлаб чиқаришида соф ҳолда амалий ишлатилмайди, лекин у етарли даражада оддий бўлиб, инсоннинг якка ўзи ишлаётган жойда ва меҳнат натижалари осон ҳисобланадиган соҳаларда; савдода хизмат кўрсатиш, ва суғурта қилиш соҳаларда ишлатилади.

Ишбай иш ҳақи беришнинг алоҳида турларидан бири комиссия (восита орқали) ёки сотувни рағбатлантириш тизими ҳисобланади. Бозор иқтисодиётида маҳсулоти ўтаётган компанияларгина фаолият кўрсатади. Шу сабабли, сотув билан шуғулланувчи жамоани тақдирлаш ва уларни бошқаришга алоҳида эътибор билан қаралади.

Сотув бўлими ходимларини тақдирлаш асосида оддий тамойил ётади: сотув ҳажми билан тақдирлаш миқдори орасига тўғри боғлиқлик ўрнатиш. Анъанавий комиссия (воситачи) тушунчада товар сотган ходим умумий сотилган ҳажмдан маълум фоиз олиши тушунилади.

«Тетра» компаниясининг маҳсулот сотиш агенти кофе пиширгичнинг ҳар хил турларини ялпи сотиш билан шуғулланади. Унинг тақдирлаш миқдори умумий сотиш ҳажмининг 0,5%ни ташкил қилади. Бир ҳафта ичида у кофепиширгичнинг икки гуруҳини сотди: биринчисини — 15 минг \$ га, иккинчиси 25 минг \$ га сотди. Унинг комиссия (воситачи) олиши 200 \$ га тенг бўлади (40 минг \$ нинг 0,5%и). Ўз навбатида, сотув бўлими ходимларининг иш фаолиятининг натижаларига қараб уларни тақдирлашнинг кўп усуллари бор.

Усулни танлаш бир қанча омиларга боғлиқ:

- ташкилотни қандай мақсадни кўзлаши;
- сотиладиган товарнинг ҳусусиятлари;
- бозорнинг махсус томонлари;

- давлатнинг маданий томонлари ва бошқа омилар.

Компания умумий сотиш ҳажмини максимум оширишга ҳаракат қилганда, қонда бўйича, умумий сотиш ҳажмига нисбатан ўзгармас фойзалар комиссияси (воситачи) сифатида ўрнатилади. Агар ташкилотнинг бир қанча турдаги маҳсулоти бўлса ва улардан бирини тезроқ сотмоқчи бўлса, шу маҳсулот учун у юқори даражада комиссияси (воситачи) фойз ўрнатиши мумкин. Сотувчини умумий сотиш ҳажмини кўпайтиришга йўналтириб, ўзгармас фойзалар усули уни сотувнинг бошқа қирраларига аҳамият бермасликка ундайди: маҳсулотнинг нархи; пул тўлаш шартлари. Бу омиларни комиссияси аниқлашни бошқа усуллари ҳисобга олади:

- Ҳар бир сотилган бирликка ўзгармас пул миқдори. Бу усул мақсимал маҳсулот сотишга йўналтирилган ва у компания ишлаб чиқариш қобилиятини оширишга ҳаракат қилганда ишлатилади. «Гермес» автомобил салоида сотувчи агентлар ҳар бир сотилган автомобилга икки минг рубл ўзгармас мукофот оладилар, машинанинг маркази ҳисобга олинмайди. 1996 йилнинг апрел ойида Антон Иванов бир дона «Рено – Сафран» ва икки дона «Нива» автомобилларини сотди, 6 минг рубл мукофот олди.

- Шартномадаги маржага нисбатан тайинланган фойз. Сотув бўлими ходимлари бу усулда энг юқори нархда маҳсулот сотишга ҳаракат қиладилар; мақсад максимум юқори маржага эришишдир (қилинган ҳаражатлар билан сотув нархи орасидаги фарқ). Бу усул компания жорий даврда максимум соф фойда олишга мўлжал олганда ишлатилади ва маҳсулот сотиш ҳажмини кўпайтириш имкони бўлмаган тақдирда ҳам қўлланади.

«Судоимпорт» компанияси юк кемаларини ижарага бериш билан шуғулланади. Унинг тижорат вакиллари шартномага асосан 0,1% миқдорда восита ҳақи оладилар. С.Федосов учта танкер (кема) ижарасига 15.6 миллион \$ маржасига шартнома тузди. У 15.6 минг доллар билан тақдирланди.

- Шартнома асосида ташкилот ҳисобидан пул келиб тушгандан сўнг, тўланадиган сотув ҳажмига нисбатан тайинланган фойздаги пул миқдори. Бу усул сотувчи агентларни шундай шартномалар тузишга қизиқтирадики, унда асосан тўлов шартлари бўйича сотувчилар учун максимум шароит яратилади. Бу усул компаниялар томонидан юқори инфляция вақтида ва дебитор қарзларни йиғиб олишда мураккабликлар бўлганда ишлатилади.

- Сотув режаси бажарилганда, тўланадиган асосий иш ҳақидан тайинланган маълум фойз пул миқдори. Бу усул сотув бўлими ходимларини режани бажаришга йўналтиради. Бу компаниянинг бир меёрда ишлашини таъминлайди.

Скандинавияга боришга йўлланмалар ташкил қиладиган Елена Кушакка ойлик режа қилиб, 24 та йўлланма сотиш белгилади ва окладидан 40 % мукофот тўланадиган бўлди. У декабр ойида 25 та

йўланма сотди ва 400 рубл мукофот олди (оклади минг рубл бўлиб, 40% мукофот фоизи).

Реал ҳаётда компанияларни коди бўйича ҳамма ёки бир қисми омилар қизиқтиради: ҳажми; сони; тўлов шартлари ва бошқалар. Шу сабабли, сотув бўлими ходимларини тақдирлаш бир эмас, бир неча омилар асосида олиб борилади.

«Инжинернинг» компанияси шамоллатиш (ҳавони тазалаш) ускуналарини ишлаб чиқаради, ўрнатади ва уларга техник хизмат кўрсатади. Сотиш вакилларини тақдирлаш уч қисмдан иборат:

1) ҳар бир тузилган шартномага 2000 рубл миқдорда мукофот;

2) режадан оширилган (10%), шартномага асосан 0,5% маржа тўлаш;

3) сотиш режалари бажарилганлиги учун 1000 рублдан иборат ойликмукофоти.

Ҳар қандай компанияни фаолият кўрсатишида сотув бўлими алоҳида рол ўйнайди. Шу сабабли бу бўлимнинг ходимларини тақдирлаш тизими яхши ўйланган ва тажрибадан ўтган бўлиши лозим. Тажрибалардан маълумки, сотув бўлимини самарали тақдирлаш тизими қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- оддий ва содда;

- тушунарли яъни уни бошқарувчи ва ундан фойдаланувчиларга тушунарли бўлиши керак;

- мақсадли ёки компаниянинг махсус мақсадларига эришишга йўналтирилган бўлиши лозим;

- эгилувчан ёки унга ўзгартиришлар ва тузатмалар киритиш учун очиқ бўлиши керак.

- ўзини – ўзи қоплайдиган бўлиши.

Мукофотлар. Бундан бошқа анъанавийроқ нарса йўқдек туюлади. Иш ҳақига ўхшаш мукофотлар ҳам одат тусига кирган. Лекин шуни айтиш керакки, индустрияси ривожланган давлатларда фақат 70–80 йилларда мукофотлар бериш кенг тарқалди.

Мукофот қўшимча тақдирлаш (иш ҳақига нисбатан) бўлиб, маълум ҳолатдагина ишчига берилади. Мазмунига қараганда мукофот ишчининг алоҳида эришган ютуқларига берилади. Ривожланган давлатларда мукофотлар кенг тарқалиб бораёпти. Шу йўл билан анъанавий иш ҳақи тайинлашнинг иккита камчилигини бартараф қилинади:

1) тақдирлаш миқдори ходимнинг иш натижаларига кам боғлиқлиги;

2) алоҳида ходимнинг тақдирлаш миқдори билан ташкилот ва унинг бўлимларининг фаолияти натижалари орасида тўғри боғланишни йўқлиги.

Шундай қилиб, компания икки турдаги мукофотни беради: ташкилотларнинг умумий эришган натижаларига ва ходимнинг ўзининг иш натижаларига қараб беради.

Шахсий мукофотлаш. Ишчининг ўз иш ўрнида лавозимлик вазибаларини бажарганлиги ва компания мақсадлари амалга оширишида унинг қўшган ҳиссалари учун берилади. Шахсий мукофот оддий тақдирлаш бўлмаслиги, махсус ютуқлар учун берилади, қоида бўйича, йилда эришилган натижаларга қараб берилади. Мукофотни тез—тез берилиб турилиши иш ҳақининг бир бўлагидек қилиб қўяди, ҳамда уни қизиқтириш хусусиятини йўқотади. Тақдиротлар шуни кўрсатадики, ходимларни ҳар йили окладни оширишга нисбатан мукофотлаш кўпроқ қизиқтиради. Бир йўла бериладиган мукофот ишчининг даромадига катта таъсир қилади. Ҳар йили окладни ошириш эса, тақдирлаш миқдори ойлар орасида ёки икки ҳафталиклар орасида тақсимланиб катта мукофотлиги билинмай кетади.

Инженернинг оклади 2100 рубл бўлса, уни 4% га ошириш амалий билинмай кетади, ойига 84 рублга ошади. Ўз навбатида уни бир йўла 1000 рубл бериш, ходим учун катта миқдордаги мукофот ҳисобланади.

Ходимнинг ўтган даврдаги иш натижаларига қўйилган баҳо асосида мукофотлаш ва унинг миқдори ҳақида ечим қабал қилинади. Бу баҳолаш раҳбар томонидан амалга оширилади ва инсон ресурслар бўлими тасдиқлайди. қоида бўйича, ташкилот ходимларни баҳолашда бир хил усул ишлатади. У орқали шахсий мукофотланиши лозим бўлган ходимларнинг ҳаммаси баҳоланади.

Ҳозирги вақтда мукофот миқдорини аниқлашнинг энг кенг тарқалган усулларидан бири — «режалаштирилган мукофот миқдорини шахсий йиллик режани бажарилиш фоизига (шахсий мақсадлар) кўпайтириш» тизими ҳисобланади. Ҳар бир ходимга йил бошида унинг йиллик окладининг маълум фоизи ҳисобидан мақсадли мукофот ажратилади. Унинг миқдори ҳар хил категориядаги ходимлар учун ҳар хил: кичик раҳбарлар ва мутахассисларга қараганда катта раҳбарлар учун режалаштириш фоизи юқори, чунки уларнинг компания натижаларига қўшган ҳиссалари салмоқлидир. Бу фоизлар қандай бўлишига тўғрисида ҳар хил фикрлар бор. Унинг миқдори кичик раҳбарлар ва мутахассислар учун 10—30%; ўрта бўғин раҳбарлари учун 10—40%, ташкилотнинг юқори раҳбарияти учун 15—50%. Ташкилот қандай катта бўлса, ташкилий тузилмада лавозимлар ҳам юқори бўлади. Шунга яраша қўшимча тақдирлаш қисми ҳам кўп бўлади. Йил охирида ходимнинг шахсий йиллик режасини бажариш даражаси аниқланади (шахсий мақсадлар): 100% бажарилганда, у режалаштирилган мукофотни олади (окладдан маълум мақсадли фоиз); шахсий режа ортиги билан бажарилганда — мукофот миқдори оширилиши мумкин; у бажарилаётган қолганда — мукофот миқдори камайтирилиши ёки умуман берилмаслиги мумкин.

Х корпорациясида икки хил тоифадаги ходимлар учун йиллик мукофотлаш тизими мавжуд: юқори лавозимдаги раҳбарлар учун

регионал вазифавий директорлар); ўрта бўгин раҳбарлари учун (бўлим ва бўлинмалар раҳбарлари). Мукофотлаш тизимининг тамойили бир хил—йил бошида режадаги мукофот миқдорини белгилаш ва шахсий режанинг бажарилишини баҳолаш асосида мукофот миқдорини топиш. Лекин икки хил тоифадаги ходимлар учун мукофот миқдори ҳар хил. Юқори лавозимдаги раҳбарлар учун йиллик окладнинг 20—40% атрофида мукофот белгиланади. Лекин 70% дан кам шахсий режа бажарилган бўлса, мукофот умуман берилмайди. Агар шахсий режа 70—90%, бажарилса режалаштирилган мукофотнинг 50% тўланади. Агар 91—99% бўлса 70% мукофот; 100—110%, бўлса—100%мукофот, 110—120%да 110% ва 120% дан юқори бўлса, 120% мукофот берилади. Ўрта бўгин раҳбарлари учун йиллик окладнинг 10—20% миқдорда мукофот режалаштирилади. Шахсий режа 80% дан кам бажарилганда мукофот берилмайди; 80—99% бажарилганда мукофотнинг 70% берилади. Агар шахсий режа 100—110% бажарилса, умкофот 100%, 110% дан юқори бажарилса, 110% миқдорида берилади. Василя Прошкин—сотув бўйича директор йил бошида йиллик окладнинг 30% миқдорида мукофот олди. йил натижаларига қараганда, у шахсий режани 107%га бажарди. Унинг йиллик мукофоти 30%ни ташкил қилди. Степан Молодцов — информатика бўлим бошлиғи шахсий ражасини 115%га бажарди. Унга режалаштирилган мукофот 17% эди, йиллик окладнинг 18.7%и миқдорида мукофот олди (110% нинг 17%). Елена Осокина реклама бўлим бошлиғи шахсий режасини 93% га бажарди. Унга режалаштирилган мукофот 15% бўлиб, у йиллик окладнинг 7.5% миқдорида мукофот олди (15%нинг 50%и).

Ташкилот фаолиятининг натижаларига қараб, мукофотлашга ўхшаш шахсий мукофотлаш ҳам маълум ташкилий муаммолар келтириб чиқариши мумкин. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари доим хушёр бўлишлари, агар шундай ҳолатлар юз берса, тезда бартараф қилишлари лозим.

Биринчидан, раҳбарнинг берган баҳоси асосида мукофот тўланади; баҳо беришда доим субъектизм бўлади. Шунинг учун пухта ўйланган ва ходимларга тушунарли баҳолаш тизими ишлаб чиқиши керак. Агар бу тизимга ўзгартишлар киритилганда, доим бу тўғрисида ҳаммага тушунарли маълумот берилиши лозим. Ортиқча гап сўзлар бўлмасин деб, одатда, раҳбарлар ҳаммани бир хил баҳолайдилар. Бу шахсий мукофотлаш тамойилига таъсир этиб, ишчиларнинг шахсий қилган хизматлари эътиборсиз қолади. Тадқиқот ишлари ва тажрибаларнинг кўрсатишича, мукофот миқдорини аниқлашда объектив миқдор кўрсаткичларидан фойдаланиш раҳбарнинг берган баҳосига нисбатан самарали ҳисобланади ва ходимларда ишга янада қизиқтириш ҳосил қилади.

Иккинчидан, компаниянинг стратегик мақсадлари мукофотлаш ҳақида ечим қабул қилишда ишлатиладиган



кўрсаткичларда ўз аксини топиши керак. Буни ҳар бир ходим даражасида амалга ошириш мураккаб. Бундай номутаносиблик бўлганда, ташкилот ходимларининг ҳулқ – атворлари компаниянинг стратегик ўсиш мақсадларига мос тушишига қараб мукофотлайди.

Агар ташкилот ўзининг зарурий стратегик вазифаси сифатида ҳаражатларни камайтиришни мақсад қилиб қўйса, у вақтда сотув ваколатхоналарини кенгайтирилганлиги учун регионал директорга мукофот бермайди, чунки уларни очиш қўшимча ҳаражат талаб қилади.

Мукофотлар белгилаш учун ходимларнинг ишига қўйиладиган талаблар қандай бўлиши керак? Бу тўғрида ҳар хил фикрлар баён қилинган. Тушунарлики, кафолатланган мукофот иш ҳақининг бир қисмига айланиб, алоҳида тақдирлаш усули бўлмайди. Мукофот олиш эҳтимоллиги жуда паст даражада бўлса ҳам, у ходимларни ишга қизиқтириш вазифасини бажара олмайди. Мақсадларнинг тахминий назариясига асосланиб, мутахассислар тасдиқлайдики, ходимларни ишга қизиқтириш учун бериладиган мукофот миқдори максимал даражада 50%ни олиш эҳтимоллиги оптимал ҳисобланади.

## 10.2. Гуруҳли иш ҳақи тўлаш

Охириги ўн йиллардаги технолоия соҳасидаги янгиликлар ва улар билан кетма – кетликда меҳнат ташкил қилиш тамойилларидаги ўзгаришлар йирик ташкилот раҳбарларини бир мунча фикр қилишга мажбур қилди. Бунда гуруҳларнинг биргаликдаги ҳаракатлари компаниянинг муваффақиятлари учун асос ҳисобланади. Шундан келиб чиқиб раҳбарлар гуруҳли иш ҳақи тўлаш (бригадали, бўлимлар, филиаллар) тўғрисида ечим қабул қиладилар. Бу усулда гуруҳнинг иш натижалари баҳоланади ва унга асосан гуруҳнинг ҳар бир аъзосининг тақдирланиши типилади. «Гуруҳ» сифатида, одатда, ишчи бригада (бўлинма), компаниянинг бўлимлари, компаниянинг ўзи бўлиши мумкин. Қизиқарли томони шундаки, иқтисодиёти ривожланган давлатларнинг илғор компанияларида гуруҳли ҳақ тўлаш тизими (бригада шаклида) энди риводланапти. Бизнинг давлатларимизда бу масалада кўп йиллик тажриба бор.

Бўлимни иш натижаларига қараб тақдирлаш. Бу тизим ҳақиқий соф ҳолда Россияда бир қанча шаклларда маълум: бригадали якка нарядга ишлаш; аккорд тизими. Бу усулларнинг асл моҳияти шундаки, жамоа маълум ишлаб чиқариш топшириқларини бажарган тақдирда, бўлим ходимларига ягона иш ҳақи фойизи берилади. Бу тизим қандайдир даражада ташкилот раҳбарияти билан бўлимлар орасида товар муносабатини эслатади: сиз – бизга натижа беринг, биз сизга маълум миқдорда пул берамиз. Жамоа бўлиб олинган иш ҳақи бригада аъзолари ўртасида тақсимланади. Кенг тарқалган тақсимлаш усулларида бири меҳнатда қатнашиш

коэффициенти — МҚК ҳисобланади. Бу усулда бригада ўз аъзоларига МҚК белгилайди. Бу коэффициент ҳар бир аъзонинг умумий эришган натижага қўшган ҳиссасини биддириб, жамоага белгиланган иш ҳақидан қандай улушини олишини аниқлайди.

Тармоқлараро илмий — техник «Кўз микрохирургия» мажмуасида иш ҳақи тўлашнинг бригада усули қўлланилади. Бригада аъзолари шифокорлар, ҳамширалар ва техник жамоа бўлиб, улар бажарилган иш ҳажмига нисбатан ягона иш ҳақи фонди оладилар. Бригада бу фондни ўз аъзолари орасида ҳар бир ходимнинг қўшган ҳиссасига — МҚК га қараб тақсимлайди; ҳамда ижтимоий адолат коэффициентини ҳисобга олинади (бу коэффициент шифокор учун 3, санитар учун 1).

Бригаданинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизими ишбай асосида гуруҳга иш ҳақи тўлаш шаклига ўхшаш бўлиб, унга ишбай усулида ҳақ тўлашдаги камчиликлар ҳам тегишлидир. Ўз навбатида алоҳида ходимнинг иш ҳақини гуруҳнинг иш натижаларига қараб аниқлаш қўшимча қийинчиликлар туғдиради. Бу тизим шундай шароит яратадики, унда баъзи бир ходимнинг тақдирланиши унинг бригаданинг умумий ишга қўшган ҳиссасига нисбатан кўп бўлиб қолиши мумкин: бунга сабаб гуруҳнинг иш натижаларига бошқа аъзоларнинг қўшган ҳиссаси салмоқли бўлади. Бундай ҳолат яхши натижаларга олиб келмайди, четда ва пассив ишлаб турган ходимларнинг ишга қизиқиши пасаяди (ҳаракат қилмаса ҳам бўлади, менинг ҳатти — ҳаракатларимсиз ҳам яхши иш ҳақи олаётмиз), етакчи ходимларнинг ҳам қизиқиши камаяди (нима учун унинг бошқаларга нисбатан бор куч билан ишлашим керак), буларнинг ҳаммаси меҳнат унумдорлигига таъсир этади ва бригада аъзолари орасида нохуш вазият юзага келади. Бригада аъзолари орқада қолаётган ходимга ҳар томонлама таъсир этишга ҳаракат қиладилар, ҳамда МҚК орқали таъсирни янада кучайтироқчи бўладилар. Лекин бригаданинг (гуруҳ) аъзолар ўртасида катта рақобатни юзага келтиради. Бу гуруҳли ишлашнинг ижобий томонларига (ўзаро ёрдамлашиб ишлаш, биргаликда ижод қилиш, мувофиқлаштириш ва шунга ўхшаш масалаларга) ҳар доим ҳам яхши таъсир этмайди. Ўзгарувчан иш ҳақи тизимини тўғридан — тўғри қўллаш гуруҳ билан ташкилот орасидаги муносабатнинг кескинлашувига олиб келади. Чунки ташкилот гуруҳдан қўйилган мақсадларни амалга ошишини талаб қилади, лекин режада кўрсатилган иш ҳақи фондидан ташқари ҳеч қандай бошқа имкониятлар бермайди.

Шу сабабли ҳозирги кунда кўп ташкилотлар иш ҳақи тизимини аралаш усулини ишлатадилар, яъни ҳар бир ходимнинг тақдирлашини бир қисми гуруҳнинг иш натижаларига боғлиқ (қоида бўйича — ўзгарувчан қисм); иккинчи қисм — ходимнинг ўзига хос шахсий алоҳидалиги (қоида бўйича доимий лавозимлик

оклади). Қизик, баъзи компаниялар ходимнинг гуруҳда ишлаш қобилиятини асосий омиллардан деб қарайди, ҳамда лавозимлик окладини ошириш тўғрисида ечимлар қабул қиладилар.

Америка «Джонсонвил Фудз» компаниясининг бригада раҳбарининг аъзоларини бригада мақсадига эришишида ҳар бир ходимнинг қўшган ҳиссаси бўйича баҳолайдилар; бошқа бригада аъзолари билан алоқаси, бригада мажлисларида қатнашиши ва ҳамкасблари билан ҳамкорлик қилиш истаги каби масалалар асосида раҳбарият окладини ошириш тўғрисида ечим қабул қилади.

#### Ташкилий бўлинма ишнинг натижалари бўйича тақдирлаш.

Йирик ташкилотлар бир қанча ташкилий бўлинмалардан иборат бўлиб, ҳар бирини миникомпания деб қараш мумкин. Чунки улар маҳсулот ишлаб чиқаради, маълум хизмат турларини бажаради, ҳалқаро операция ишларини олиб боради.

Бундай ташкилий тузилмага мисол қилиб, «Отис Элевейтор» компаниясини француз филиалининг лифт ишлаб чиқарувчи заводини келтириш мумкин. У 30 дан ортиқ филиллари учун лифт ишлаб чиқаради. «Крайслер»нинг «Джип» ёки «Додж» бўлинмаларини ҳам келтириш мумкин. Уларнинг ҳар бири турлича автомобиллар ишлаб чиқаради ва бошқалар.

Ҳар бир бундай бўлинманинг етарли даражада махсус мақсадлари бўлиб, уларга эришиши учун ўз ходимларини моддий қизиқтирадилар. Табиийки, бундай қизиқтиришнинг усулларидан бири ҳар бир ходимни бутун бўлинманинг иш натижаларига қараб тақдирлаш ҳисобланади.

Ташкилий бўлинмалар, одатда, сарф ҳаражатлар маркази (бош компания уларга соф-ҳаражатлар миқдори бўйича режа белгилайди) ёки соф фойда маркази (соф фойда бўйича режа) ҳисобланади. Шунинг учун, уларга нисбатан иккита энг кенг тарқалган ўзгарувчан тақдирлаш усуллари: «сарф-ҳаражатларни камайтиришда қатнашиш» ва «соф фойдани кўпайтиришда қатнашиш»лардан бири қўлланилади. Биринчи усулда, бўлинмада эришилган-иқтисод қилинган миқдор (режалаштирилган ва эришилган сарф-ҳаражатларнинг фарқи ижобий бўлганда) компания билан бўлинма ходимлари ўртасида тақсимланади. Иккинчи усулда режадан ортиқ эришилаги соф фойда ёки режалаштирилган соф фойданинг маълум фоизи тақсимланади. Компания билан ходимлар ўртасида фоизлар нисбати, ҳамда ҳар бир ходимга тўланадиган иш ҳақи (қўшимча) ҳисоблаш усуллари ҳар хил. Соф фойдани ёки иқтисод қилинган ҳаражатларни ташкилот ва бўлинма ўртасида тақсимлашда, қанда бўйича, режани ошириб бажарганлик фоизи ҳисобга олинади (қанча у кўп бўлса, шунча кўп бўлинмада қолади — соф фойда режаси 100—110% бўлса, режадан ташқари соф фойда 50:50 миқдорда, агар режа 111—130%, муносабати 40 (компания):60 (бўлинма), соф фойда 131% бўлса, 30:70 нисбатда тақсимланади).

Алоҳида ходимнинг улушини ҳисоблаш қуйидагилар асосида олиб борилади: унинг лавозим оклади, бўлинмада иш стажы, баъзида шахсий режани ёки бригада режасини бажарилиши ҳисобга олинади.

Скэнлон режаси биринчи марта 1954 йили АҚШда қўлланилган. Режанинг мақсади ҳаражатларни камайтиришдир. Ҳаражатларни камайтиришда асосий кўрсаткич қилиб, ёллашга (ишчи кучига) кетадиган ҳаражатларнинг улушини камайтириш олинади. Ташкилий бўлинманинг ўтган давридаги улушини сотиш ҳажмига нисбатан ҳисоб – китоб ишлари олиб борилади. Тўлов ҳар ойда олиб борилади.

Унинг миқдори ходимнинг асосий иш ҳақиға боғлиқ. Скэнлон режаси бўйича тўлов миқдорини ҳисоблаш қуйидагича олиб борилади:

1. Асосий нисбат =  $45000 \setminus 100000 = 0.45$ .

2. Эришилган нисбат = ёллаш ҳаражатлари (жорий давр) \ амалга ошириш ҳажми (жорий давр) =  $50400 \setminus 120000 = 0.42$ .

3. Режали ҳаражатлар = асосий нисбат амалга ошириш ҳажми (жорий давр) =  $0.45 * 120000 = 54000$ .

4. Ходимлар орасида тақсимланиши керак = режали ҳаражатлар \* жорий ҳаражатлар \* Заҳира фонди =  $24000 * 504000 * 1200 = 2400$ .

5. Тўлов коэффиценти тақсимланиши керак (ёллашга умумий ҳаражатлар = 2400)  $50400 = 0.0476$ .

6. Алоҳида ходимга тўланадиган миқдор = тўлов коэффиценти \* ойлик оклади =  $0.0476 * 1500 = 71.4$ .

Ташкилий бўлинманинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизимидан фойдаланиш ҳар бир ходимнинг молиявий қизиқишларини бўлинманинг мақсадалари билан боғлайди.

Бу усулни қўллашда бир қанча муаммолар келиб чиқади, айниқса, катта ташкилотларда ҳар бир ходимнинг компаниянинг иш натижаларига тўғридан – тўғри қўшган ҳиссасини аниқлаш қийин. Шунинг учун ходимнинг қизиқишларига тескари таъсир этувчи ҳолатлар юз бериши мумкин. Яхши ишлайдиган ходимлари қатори дангасаларнинг тақдирланиши ва тескариси, ўз вазифаларини аъло даражада бажарувчи ходимларни бўлинманинг иш натижалари ёмон бўлган ҳолатда тақдирланмай қолиш ҳолатлари юз беради. Иш ҳақи ҳисоблаш соҳаси мутахассисларнинг кўрсатишига қараганда, Скэнлон шаклидаги режаларни амалиётда қўллаш чегараланган бўлиб, улар ходимларни ишлаб чиқаришдаги ҳулқ – атворларини фақат бир кўрсаткичга йўналтирадидилар, ҳаттоки бўлинма учун бу зарурий кўрсаткич бўлиши мумкин.

Ташкилотнинг иш натижаларига нисбатан тақдирлаш. Бу тизим ходимнинг шахсий тақдирланишини ташкилотнинг ҳамма

фаолиятидаги иш натижалари билан боғлайди, яъни ташкилотнинг олдида турган мақсадларнинг амалга ошиш даражаси билан боғлайди. Компаниянинг иш натижаларига қараб асосий тақдирлаш турлари: мукофотлар; соф фойдада қатнашиш; компания акцияларини олиш имконияти.

Компания иш натижаларига қараб мукофот. Шахсий мукофотларга ўхшаш компаниянинг эришган муваффақиятларига қараб, бир йилда бир марта ёки баъзида икки марта бериладиган мукофотлар. Одатда мукофотлаш учун кўп қўлланиладиган кўрсаткичлар (уларнинг динамикасининг таҳлили асосида): умумий сотиш ҳажми (абсолют миқдор); олдинги даврга нисбатан ўсиш; режадан огиш; соф фойда; сарф—ҳаражатлар миқдори; компания акцияларининг курсини ўсиши; сифат ошиши. Компания раҳбарияти мукофот фондиди аниқлайди, сўнг у ходимлар ўртасида тақсимлайди. Тақсимлаш мезонлари ҳар хил бўлиши мумкин: окладга пропорционал равишда; ҳаммага бир хил; ишланган кунларга нисбатан пропорционал равишда; иш стажига қараб ва бошқалар; ҳамда ташкилот нимани мукофотлашига қараб мутахассисликни; тартиб—интизимли бўлишини; ташкилотга берилганлик; ҳамкорликда ишлаш.

Япония компаниялари ўз ходимларининг ҳаммасини асосий окладлари қандай бўлишига қарамасдан бир хил тақдирлашни хуш кўрадилар. Америка ва Фарбий Европа ташкилотлари, бунинг тескариси, мукофот миқдорини ходимнинг ташкилотда тутган ўрни ва доимий иш ҳақи миқдори билан боғлайдилар.

Бу мукофот турини тақсимлаш усули қандай бўлишидан қатъий назар, ўз мақсадига қуйидаги ҳолатда эришади: ҳар бир ходимнинг моддий қизиқиши билан қўшилиб кетиши; ташкилот олдида турган масалаларни ечишга йўналтириш. Бу қуйидаги икки шартни бажаришни тақозо қилади:

1) ишчи учун мукофот миқдорини сезиларли бўлиши (йиллик окладдан 10% кам бўлмаслиги);

2) ҳар бир ходим тушуниши керакки, у нима учун мукофот олапти ва унинг миқдори қандай топилади.

Бундай мукофот турини қўлайдиган кўп компаниялар бу шартларни бажаролмай қоладилар, натижада мукофотнинг бирламчи мазмуни ўзининг аҳамиятини йўқотади.

Жамоани мукофотлаш турларидан яна бири соф фойдада қатнашиш тизими ҳисобланади. Бу усулда компаниянинг олган соф фойдасининг маълум фоизи ишчилар орасида тақсимланади. Компания даражасида соф фойдани тақсимлаш механизми ташкилий бўлинмаларнинг фойдасини тақсимлаш механизмига ўхшаш бўлганлиги учун ундаги афзалликлар ва камчиликлар бу ерда ҳам бир хил бўлади. Соф фойдада қатнашиш усули ўзгарувчан тақдирлашнинг қадимий усулларидан бири ҳисобланади. Ўрта асрларда ҳунарманд корхоналар ўз соф фойдаларини ишчилар

орасида тақсимлашар эди. Мулк эгалари ўрнига ёлланган бошқарувчиларнинг келиши бу усулнинг аҳамиятини пасайишига олиб келади, чунки раҳбарлар соф фойдани кўп қилиб кўрсатишга уринадилар. Бундан мақсад юқори даражада мукофот олиш ҳисобланади, бу эса компаниянинг натижалари ва кейинги ривожланишига салбий таъсир қилади.

Компания акцияларини сотиб олиш (опционлар). Замоनावий корпорацияларда ишлатиладиган мукофотлашнинг бу тури ходимларни рағбатлантиришда (биринчи навбатда раҳбарларни) ишлатилади. Унинг мазмуни шундан иборатки, ходимларга корпорация акцияларини маълум баҳода сотиб олиш имконияти яратилади.

А корпорацияси 1998 йилнинг январида ўз директориغا 1999 йилнинг январида 1000 та ўзининг акцияларини 1997 йил 1 январ баҳосида (1 та акция 35 \$) сотиб олиш имконини берди. Сотиб олиш momentiда (1999 йил январь) А корпорациянинг акцияси 42 \$ бўлди, натижада директор ўз акцияларини сотиб, 7000 \$ даромад қилди.

$$(42-35)*1000=7000\$$$

Мукофотлашнинг бу усули ходимнинг келажақдаги даромади билан корпорациянинг акциясини курси орасида боғланиш ҳосил қилади. Бу эса, компания муваффақиятининг зарурий кўрсаткичидир. Ходимлар акцияларни сотиб олиш режасида қатнашиш билан улар акцияларнинг курсини ошишини тарафдори бўладилар. Бу билан улар ўзининг муваффақиятларини компаниянинг бозор баҳосини кўтарилишини, ҳамда унинг келажақда гуллаб яшнаши билан боғлайдилар.

Опционлар ташкилот учун мукофотлашнинг текин шакли бўлиб, улар ходимларга маълум нарҳда акция сотиб олиш имконини берадилар, лекин мукофот қилиб бермайдилар. Опционлар, мукофотлардагига ўхшаш, ходимларнинг ҳуққ — атворларига ижобий таъсир ўтказадилар. Уларнинг моддий қиймати етарли даражада кўп бўлса, яъни иш ҳақининг (10—20%) ташкил қилса, унинг таъсирчанлиги янада ошади.

### 10.3. Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимлари

Замоनावий техник тараққиёт ривожланган ва катта рақобатчилик даврида ташкилотнинг ютуқларга эришишлари уларнинг раҳбарлари ва ходимларининг ривожланиш қобилиятларига, янги иш услубларини ва мутахассисликларни ўрганишларига боғлиқ. Лавозим тушунчаси, махсус иш ўринлари, ташкилотлар тўғрисидаги тасвирлар эскириб борапти. Ҳозирги кунда ходимлардан лавозимлик вазифаларини яхши бажаришликкина талаб қилинмасдан, балки лавозим йўриқномасида бўлмаган ишларни, вазифаларни ҳам билишлик

талаб қилинади. Булар ташкилот учун ҳозирги моментда зарур бўлиши мумкин. Ишчининг билимлари ва махсус кўникмалари серқиррали бўлиши ва уларни ривожлантириш, янгисини ўрганиш қобилияти ташкилот учун алоҳида аҳамият касб этади.

Ўн беш йил илгари персонал компьютерни биладиган мутахассисларни топиш муаммо бўлган бўлса, ҳозирги кунда раҳбар ва инженер техник ходимларнинг кўпчилигини ишини компьютерларсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Яқин кунларгача автомобил ҳайдашни билиш мутахассислик фаолияти билан боғланмас эди (шофёрлардан ташқари). Ҳозирги кунда кўп компанияларга ишга қабул қилиш шартларидан бири ҳайдовчилик гувоҳномаси бўлишлиги ҳисобланади.

Юқоридаги кўрсатиб ўтилган ўзгаришлар охириги вақтларда иш ҳақи тўлаш тизимида ўз аксини топиб, билимларга ҳақ тўлаш номини олди. Бу тизимни асосий тамойилларидан бири ходимни эгаллаган кўшимча билимлари ва кўникмалари учун тақдирлаш ҳисобланади. Анъанавий ҳақ тўлаш тизимининг асосий тамойили – ташкилотнинг мақсадига эришувида ходимни эгаллаб турган лавозимини вазифаларини бажаришда қўшган ҳиссаси бўйича ҳақ олади.

Билим учун ҳақ тўлаш тизимини қўллаётган компанияларда бошқариш тизимини қуйи бўғинларида ишлаётган олий маълумотли ва малакали мутахассисларнинг иш ҳақи юқори бўғинда ишлаётган тор ихтисосли мутахассисларнинг иш ҳақидан кўп бўлиши меъёردа ҳисобланади.

Билимга ҳақ тўлаш тизимини қўлламоқчи бўлган компанияларнинг асосий масалаларидан бири – ходимларни қандай кўшимча билимлари (кўникмалари, мутахассисликлари, билишлари) учун тақдирлашни амалга ошириш ҳисобланади. Уларни танлаш ривожланишни стратегик масалаларни баҳолаш асосида олиб борилади. Бунда у масалаларни ечишда зарур бўлган гуманитар хусусиятлар ҳам ҳисобга олиниши лозим. Ана шу хусусиятлар ва уларни кенгайтириш учун бу ҳақ тўлаш тизими зарур. Бу «билимлар» тўплами доимий бўлиб қолмаслиги лозим, ташкилотнинг стратегик мақсадлари ўзгарганда бу кўникмаларнинг мезони ҳам ўзгариши лозим.

Иш ҳақи тўлаш мутахассислари бу «билимлар» мезонини етарли даражада осон қуйидагилар учун аниқлашлари мумкин: завод ишчилари; техник ходимлари; сотув соҳаси агентлари; фаолиятнинг нисбатан қайтарилиб турадиган турлари; натижаларни маълум миқдор билан ўлчаб бўладиган иш турлари. Бошқариш тизимининг ҳар хил поғоналарида ишлайдиган раҳбарлар, инженерлар, қидирув ишлар билан шуғулланувчилар ва бошқа ижодий фаолиятдагилар учун бу «билимлар» тўпламини аниқлаш жуда мураккаб иш. Бу муаммони ечиш йўлидаги ҳаракатлардан бири омилкорлик учун ҳақ тўлаш тизими

ҳисобланади. Омилкорлик энг умумий мазмунда айтиш мумкинки, бу инсоннинг сифати ёки кўникмалари бўлиб, маълум мутахассислик вазибаларини бажаришга ёрдам беради. Омилкорлик инсоннинг лавозими эмас, ҳусусиятларидан бири бўлиб, ходим бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтган у билан бирга ўтади. Шунинг эътиборга олиш керакки, инсон ўз омилкорлигини амалиётда намоён эта олиши керак. Бундан мақсад, у (омилкорлик) инсонни тақдирлаш (мукофотлашга)га хизмат қилсин. Раҳбарнинг омилкорлигига, масалан қуйидагилар кириши мумкин: муаммоларни ечиш (реал муаммони ифода қилабилиш қобилияти, ҳар хил манбалардан ахборотларни таҳлил қила билиш ва ҳаракат режасини ишлаб чиқиш); ёки таъсир ўтказиш (ўзининг фикрини бошқаларга қабул қилдириш қобилияти ёки маълум ҳаракат йўналиши бўйича кетма – кет бориш).

Американинг аэрокосмик компанияси ўзининг маъмурият жамоаси учун қуйидаги омилкорлик учун ҳақ тўлаш тизимини ўрнатади. Ҳар бир ходим ўз раҳбари билан шартнома тузади. Унда ходим учун таянч омилкорлик белгилари кўрсатилади. Раҳбар ҳар йили омилкорликнинг ўсишини баҳолайди ва у ходимнинг иш ҳақини қайта кўришда асос ҳисобланади.

Билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизими ходимларни янги билимлар, кўникмалар, касбларни ўрганишга ундайди. Бу эса, ташкилотнинг инсон ресурсларини доимий сифатини кўтариб боришни таъминлайди. Ҳозирги замон шароитида, яъни техник янгиликлар киритиш, кўпайтириш амалиётда кенг қўллаш натижасида, тезда улар эскириб қолаётти. Бу омил эса, рақобатбардошликда ютуққа эришишда катта рол уйнайди. Чунки компания ходимларининг билими ва касбий маҳоратидан (маҳсулот ва технологиялардан фарқли ўлароқ) нусха кўчириб, кўпайтириб сотиб бўлмайди. Ва ўз навбатида, билимларга ҳақ тўлаш тизимини қўллаш билан келиб чиқадиган муаммоларни эслаш зарур. Биринчидан, янги тамойиллар асосида таянч окладларини қайта кўриб чиқиш алоҳида ходимларнинг омилкорлик даражаларида катта ўзгаришларга олиб келиши мумкин. Бу ўзгаришлар окладларнинг ошиш томонига ёки камайиш томонига бўлиши мумкин. Бу жамоада кучли ихтилофларга сабаб ҳам бўлиши мумкин. Ихтилофлардан қутилиш учун тарихий ўрнатилган асосий окладларни сақлаб қолиб, билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимини (улар ошиши билан тўлаб боришни) ташкил қилиш ҳисобланади. Иккинчидан, бу тизим ҳар бир алоҳида ходимнинг, бўлимнинг, ҳамда бутун бир ташкилотнинг иш натижаларини холис кўради, яъни бу тизим унинг имкониятини (билим кўникмаларини) тақдирлайди, иш натижаларини эмас. Яхши маълумотли, лекин ёмон ишлайдиган ходим, мутахассислиги чегараланган илғор ишчига нисбатан юқори иш ҳақи олади. Ундан ташқари, билимларга ҳақ тўлаш усулидан фойдаланганда ташкилотнинг иш



ҳақиқа бӯладиган ҳаражатлари доимий ўзгармас бўлиб қолади, яъни иш ёки сотиш ҳажми ўзгариши билан улар ўзгармасдан қолади. Бу камчиликдан қисман қутилиш йўли билимга ҳақ тўлашни (асосий окладни аниқлаш мақсадида) ўзгарувчан иш ҳақи усуллари (мукофотлар, соф фойдада қатнашиши ва бошқалар) билан кўшиб олиб бориш ҳисобланади. Ва охирида, ходимлардаги маълум билимлар, кўникмалар, айниқса, омилкорликлар, вақт ўтиши билан ривожланганлик даражасини аниқлаш етарли даражада мураккаб ишдир ва уни объектив жараён деб бўлмайди. Бу жараённинг натижалари тўғридан тўғри иш ҳақиға таъсир қилиш ташкилотларда келишмовчиликлар келиб чиқишиға сабаб бўлиши мумкин (ходимларнинг норозиликлари, билим ёки омилкорларига қўйилган баҳодан норози бўлиш ҳолатлари). Бундай келишмомчиликларни олдини олиш йўллари: кўникмалар тўплашини синчковлик билан кўриб чиқиш; бу кўникмалар борлигини аниқлаш мезонлари ва усулларини яхшилаб ўйлаб кўриш; ҳамда, ҳар бир баҳоланадиган ходимға тўлиқ, етарли даражада ахборот бериш ҳисобланади.

Ёланиб ишлашни номоддий томонлари ва уларни ходимларнинг қизиқишларига таъсири. Ҳозирги кундаги инсоннинг иш жойидаги ҳуқ—авторини пулсиз тақдирлаш омилларини таъсири тўғрисида кўп ёзишнинг ҳожати йўқ бўлса керак. Ишчининг қизиқиши ва меҳнат унумдорлиги кўп нарсаға боғлиқ; қандай шароитда ишлаши; қандай ускунада ишлаши; қандай жамоада ишлаши; иш жойида ўзининг қобилиятидан тўлиқ фойдаланаолиши; ечимлар қабул қилиш имконияти борлиги; инсонларни бошқараолиш ва бошқалар. Меҳнатта қизиқтиришға таъсир этувчи шунға ўхшаш омиллар борки, инсон ресурслари бўлими ходимлари буни доим ёдда сақлашлари зарур. Ойлик иш ҳақи ва ошқонадаги бепул овқатдан ташқари, номзодлар ташкилотдан оладиган барча афзалликларни билишлари зарур (иш шароити, мутахассислик ўқиши, мартабани келажақда ривожланиши ва бошқалар). Жамиятни риводланиши билан бу «номоддий» омилларнинг аҳамияти ошаяпти, демак, иш ҳақи тўлаш тизимиға мажмуали ёндашиш зарурлиги ошаяпти, ходимни ташкилот билан бўладиган муносабатларининг ҳамма томонини ҳисобға оладиган компенсация пакетини амалиётда қўллаш зарурияти туғилмоқда.

Ишлаб чиқаришни ташкил қилишда, технологияларни янгилашда янги иш ўринларини йўлга қўйишда, яхши иш шароитини меҳнат унумдорлиги ижобий таъсирини доим ёдда тутиш лозим. Бу масаланинг эргономик томонига доим эътиборни қаратиш лозим. Шу билан биргалиқда инсон ресурслари мутахассислари иш шароитини яхшилашға кетадиган ҳаражатларни эсдан чиқармасликлари керак. Бу ҳаражатларнинг иқтисодий самарадорлик ошиши билан қопланиши асосланган бўлиши лозим.

#### 10.4. Иш ҳақи тўлаш соҳасидаги замонавий йўналишлар

Олимларнинг илмий – тадқиқот ишларини кўрсатишига қараганда, техник тараққиётнинг доимий ривожланиб бориши ва бозорнинг глобаллашуви шаротида келажақда муваффақиятга эришиш учун қуйидагилар ҳал қилувчи омиллар бўлиб ҳисобланади:

- тезлик, яъни ташкилотнинг максимал қисқа муддатда миқозларнинг талабини қондириш қобилияти;

- эгилувчанлик, яъни ташқи муҳит ҳолатини ва миқозларнинг талабини ўзгаришига мос ҳолда жавоб бериш қобилияти;

- янгилик киритишларга очиқлик, яъни янги бошқариш усуларини қўллаш, янги маҳсулот турларини ишлаб чиқариш, янги технологияларни доимий ўзлаштириб бориш қобилияти ва бошқалар;

- жамоа бўлиб ишлашга фикрни қаратиш, яъни катта гуруҳларда ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва ҳамкорлик муҳитини яратиш қобилияти.

Ташкилотлар ўз рақобатбардошлиklarини сақлаш мақсадида қуйидагиларни амалга оширишга мажбурдирлар:

- бошқариш поғоналари ва бюрократик ҳолатлар сонини қисқартириш;

- ишлаб чиқариш жараёни ва бошқариш тизимини соддалаштириш;

- ходимларнинг ишлаб чиқариш вазифаларини белгиланганлик даражасини қисқартириш ва ечим қабул қилиш вазифасини ташкилий тузилманинг пастки бўғинига топшириш;

- ҳаммаболикка диққатни жалб қилиш, яъни ўз ходимларини мутахассислик бўйича тайёрлашда тор соҳа бўйича эмас, балки умумий соҳа бўйича тайёрлаш.

Ташкилий тузиламадаги ва бошқариш усулларидаги ўзгаришлар ўз навбатида ҳақ тўлаш тизимидаги ўзгаришларга олиб келади.

1997, 1998 ва 2002 йилларда дунёнинг 1400 та йirik корпорацияларида ўтказилган учта текшириш натижаларига қараганда, ёланган ходимларга ҳақ тўлаш соҳасида бир қанча янги йўналишлар бор:

- ўзгарувчан иш ҳақи тизимининг қўллаш доираси кенгайганлиги ва ходимларнинг умумий даромадининг ўзгарувчи қисмининг ошганлиги;

- гуруҳли иш ҳақи тизимининг қўллаш доираси кенгайганлиги ва ходимнинг умумий даромадида унинг улушини ошганлиги;

- билим ва омилкорликка ҳақ тўлаш тизимининг кенг қўлланиши;

- эгилувчан имтиёзлар тизимининг ривожланиши.

2002 йил натижаларига қараганда, компанияларнинг 90%дан ортиғи ўзгарувчан иш ҳақи тизими у ёки бу усулларини қўллаган ва 80% атрофида гуруҳнинг иш натижаларига қараб тақдирлаш тизimini қўллаган. Иш ҳақи тўлашнинг энг кенг тарқалган усули — опционлар бўлиб (85% компанияларда ишлатилади), соф фойдада қатнашиш (66%), ҳаражатларни иқтисод қилиш (42%). Эгилувчан имтиёзлар тизими — 68%, билимларга ёки омилкорликка ҳақ тўлаш тизими сўров ўтказган компанияларнинг 60% ида фойдаланилади.

Ўз навбатида шунини таъкидлаш лозимки, ноанъанавий ҳақ тўлаш тизимининг икки хусусияти кенг тарқалганиги таҳлил натижасида маълум бўлди. Биринчидан, иш ҳақи тўлашнинг янги усуллари кўп компанияларда анъанавий тизимни тўлиқ сиқиб чиқармасдан, балки уни тўлдиради. 73% компанияларда лавозимлик оклади тизимини асосий иш ҳақини аниқлашда ишлатилади. Иккинчидан, ноанъанавий тизимлар компаниянинг ҳамма ходимларига тегишли бўлмай, баъзи бўлимлар ёки актигориядаги ходимларга тегишлидир. Шу сабабли кўп компаниялар иш ҳақини аниқлашни янги усулларини тажриба тариқасида қўлламоқдалар. Соф фойдада қатнашиш режаси ташкилот ходимларининг ўртача 21 — 40%, эгилувчан имтиёзлар — 50%, билимларга ҳақ тўлаш тизими 20% ходимларга ишлатилади.

Ишга ҳақ тўлаш тизimini тузиш. Ҳар қандай ташкилотни бошқаришда иш ҳақи тўлаш тизими — зарурий стратегик соҳа ҳисобланади. Ташкилотнинг муваффақиятга эришишда у ўз ходимларининг қандай тақдирлаши катта рол ўйнашини кўриб чиқдик. Ўз навбатида иш ҳақи тўлаш ходимларнинг тўғридан тўғри моддий қизиқишларга таъсир қилиб, бу соҳада хатога йўл қўйиш жуда қимматга тушади. Бу соҳада нотўғри ечим қабул қилиш ҳунук оқибатларга олиб келади: меҳнат унумдорлигини камайиши; ходимлар оқимини кўпайиши; ходимлар орасида муносабатни ёмонлашуви; ходимларни ташкилотта қизиқишини йўқолиши.

Иш ҳақи тўлаш тизимининг асосий мақсади — жамоани қизиқтириш, моддий рағбатлантириш ва уларни сақлаш, четдан малакалик мутахассисларни жалб қилиш орқали ташкилотнинг стратегик мақсадларини амалга ошишини таъминлашдан иборат. Демак, самарали иш ҳақи тўлаш тизimini яратишда зарурий шарт бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: компаниянинг стратегик мақсадини аниқлаш; унга эришиш учун жамоадан талаб қилинадиган зарурий хусусиятлар — кўникмалар, ҳуқ — атворлар ва бошқалар. Кейин ҳозирда маълум бўлган иш ҳақи тўлаш тизимлари ва усуллари ичидан қуйидагиларга жавоб берадиганини танлашдан иборат:

1) ходимларни компаниянинг стратегик мақсадларини амалга ошишига йўналтириши керак;

2) ташкилий маданиятга мос тушиши лозим.

Кема қурувчи ташкилотда 6000 ходим ишлайди ва оилавий ресторан бор. Унда учта ёланган официантдан фойдаланишади. Ҳар хил стратегик мақсадлари ва ташкилий маданиятлари бўлиб, уларга ўзларига хос иш ҳақи тўлаш тизими бўлиши лозим. Ташкилотда асосий ишчилар учун ишбай иш ҳақи бериш тизими ва бошқалар учун ойлик окладлар тизимидан лавозимлар бўйича окладлар бериш тизимига ўтилди. Натижада жамоанинг меҳнат унумдорлиги 30%га ошди, сарф – ҳаражатлар камайди, сифат ошди, ҳамда ташкилотдаги ходимлар орасидаги муносабат яхшиланади. Бу ўзгаришлар ташкилот олдида турган мақсадларнинг амалга ошишига сабаб бўлди: нисбатан арзон нарҳда юқори сифатли маҳсулотлар таклиф қилиш билан ҳалқаро бозорга чиқиш; буюртмалар портфелни кенгайтиши. Лавозимлик окладидан ўзгарувчан иш ҳақи тизимига ўтиш оилавий ресторанда қуйидаги ўзгаришларга олиб келади:

- хизмат кўрсатиш сифатини ошиши ва меҳнат унумдорлигини кўтарилиши (хизмат кўрсатиш тезлиги) натижасида ойлик соф фойда икки баробарга ошди;
- официантлар даромади икки қисмдан иборат бўлди – хўрандаларнинг миннатдорчилиги (чай – чақа) ва ойлик иш натижасига қараб мукофот (ресторанни олган соф фойдаси миқдорига қараб берилади).

Ҳар қандай компания учун иш ҳақи тўлаш тизимини ишлаб чиқиш жуда марақкаб ва махсус жараёндир, бу ташкилотнинг ўзига хос томонларини чуқур тушунишни талаб қилади. Шу сабабли, ҳаммабоп (универсал) тизим ишлаб чиқиш жуда мураккаб масаладир. Фақат ташкилот раҳбарияти (баъзида мутахассислар ёрдамидан фойдаланган ҳолда) тақдирлашнинг қайси усулидан фойдаланиш компания учун тўғри эканлигини аниқлаши мумкин. Шунга қарамай, тадқиқотларнинг натижаларига кўра, баъзи умумий қонуниятлар бор. Етарли даражадаги осийишта ташқи муҳит шароитида фаолият кўрсатаётган ташкилотларда ҳақ тўлашнинг анъанавий усуллари самарали ҳисобланади. Юқори даражали осийишта бўлмаган ва башорат қилиб бўлмайдиган шароитда фаолият кўрсатаётган компанияларда иш ҳақи тўлашнинг ноанъанавий усуллари яхши натижа беради. Буни ички ташкилий тузилмага нисбатан ҳам айтиш мумкин. Ташкилотнинг ташкилий тузилмаси мустаҳкам ўзгармас бўлса, у компанияларда анъанавий усуллардан фойдаланиш яхши самара беради. Ташкилий тузилмаси тез ўзгарувчи ташкилотларда ноанъанавий усуллари яхши иш беради.

Компания бошқарувининг энг сезгир соҳаси иш ҳақи тўлаш тизими ҳисобланади. Шу сабабли ташкилот ўз ходимларини тақдирлаш тизимини ўзгартирганда, уларнинг қаршилигига учрайди. Агар компания бундай ўзгаришларни тажриба тариқасида ўзининг баъзи бўлимларида ўтказса, у муваффақиятли ўтади. Тажриба икки томонлама фойда келтиради: раҳбариятга ўзининг янги тизимини амалиётда синаб кўриш имкониятини беради; келажақда янги тизимни тарқалиши лозим бўлган ходимларда унга нисбатан ишонч тўғдиради. Иш ҳақи тизимининг янги усулини қўллашда ташкилот раҳбарияти шунини билиши лозимки, қаршилик манбаи бўлиб, оддий ишчилар эмас, асосан ўрта бўғин раҳбарлари ҳисобланади. Бу раҳбарлар ҳақ тўлаш тизимини ўзгартириши уларнинг бошлиқлик вазифаларини чегаралаб қўяётгандек тушунадилар, бошқаларнинг зарурий воситаларидан ажралиб қолаётгандек ҳис қиладилар.

Трансмиллий компаниясининг Москва филиали раҳбарияти техник воситаларга хизмат қилувчи ишчиларнинг ҳақ тўлаш тизимининг янги усулини қўллаш тўғрисида ечим қабул қиладилар. Ишчилар ўзларининг ставкаларига қўшимча тарзда ҳар ойда 20% мукофот олар эдилар. Бу тизимдан окладлар олиш тизимига ўтиш тўғрисида қарор қилинади. Ходимларнинг 98% и мукофот олар эдилар, шу сабабли раҳбарият ҳамма нарсани ўз номи билан аташни ҳуш кўриб, окладни 20% оширишга, мукофот бермасликка қарор қилди. Бу қарор қуйи бўғин раҳбарларининг очиқ ва ёпиқ қаршилигига учради, чунки улар ўз ходимларини шу асосий восита орқали бошқарар эдилар.

Янги иш ҳақи тўлаш тизимини қўллашда ўрта бўғин раҳбарларининг қўллаб қўлтиқлаши муваффақиятга эришишда асос ҳисобланади. Бунга эришиш учун бу раҳбарларнинг ўзини янги тизим яратилишга жалб қилиш зарур, ҳамда бу тизимни қўллаганда ташкилот раҳбарияти қандай афзаликларга эришишини уларга тушунтириши лозим. Тажриба ўтказиш ҳам ўрта бўғин раҳбарларини ўз томонига ўтказишга олиб келади.

Раҳбарият янги тақдирлаш тизимини ишлаб чиқишда олдиндан, уни амалиётда қўллаш бошқа тизимларга (танлаш, касбий ўқиш, баҳолаш, силжитиш) қандай таъсир қилишини ҳисобга олиши ва уни оқибатларини баҳолаши керак. Зарур бўлганда, уларга бир—бирини боғлиқлигини ва бир—бирини тўлдиришини таъминлаш мақсадида жамоани бошқаришнинг ҳамма компонентларига (ташқил қилувчиларига) тузатмалар киритиши лозим.

Янги тақдирлаш тизимини ишлаб чиқишда ташкилот доим билиши керакки, идеал тизимлар йўқ ва уларни яратишга ресурслар сарфлаш керак эмас. Яхшиси, ишлаб турган реал тизимни камчиликларини ташкилот фаолиятига таъсирини чуқур ўрганиб, уларни бошқа усуллар орқали бетараф қилишга

тайёргарлик кўриш лозим. Ва ниҳоят, шунинг ёдда тутиш керакки, ҳеч нарса доимий эмас, бугунги яратилаётган иш ҳақи тўлаш тизими эртами, кечми эскиради. Раҳбарият бунга доим тайёр туриши керак. Ишлаб турган тизимга ёпишиб олмасдан, балки бу тизим яратувчиларга эъзозли бўлиши мумкин, лекин бозордаги ҳолатга тўғри келмаслиги ва компаниянинг стратегик мақсадларига жавоб бермаслиги мумкин, албатта, бундай тизим ўзгартирилиши лозим.

### Қисқа мазмуни

Иш ҳақи тўлашнинг ноанъанавий усуллари деб, анъанавий усуллар асосида ётадиган тамойиллардан фарқ қиладиган омилларни ҳисобга олувчи тизимга айтилади. Шу сабабли бу усулларни қўллаш иш ҳақи тўлашнинг анъанавий усулларидаги камчиликларни енгиб ўтишга имкон беради. Ноанъанавий усулларни шартли равишда икки катта гуруҳга бўлиб қараш мумкин: иш натижаларига қараб ҳақ тўлаш; билим ва омилкорлигига ҳақ тўлаш.

Иш натижаларига қараб ҳақ тўлашнинг ҳар хил усуллари ходимнинг ўзини, унинг бўлимининг ва ташкилот иш натижалари ва тақдирлаш миқдори оралиғида тўғридан — тўғри боғлиқлик ўрнатади.

Бундай усуллардан фойдаланиш ташкилот ва ходимнинг моддий қизиқишларини ўзаро боғлайди, ҳамда ходим ўзининг иш натижаларига моддий қизиқиш ҳисобига меҳнат унумдорлигини ошишига эришади.

Билимга ҳақ тўлаш тизими тақдирлаш миқдорини ходимнинг касбий билимлар кўникмалар эгаллаши билан боғлайди. Бу ходимнинг доимий касбий билими ва меҳнатини оширишга чорлайди. Натижада ходимнинг унумдорлик салоҳияти ошади ва ташкилотнинг рақобатбардошлиги ошади.

Маълум бир ташкилот учун иш ҳақи тўлаш тизимини кўп омиллар ҳисобга олган ҳолда тузилади: ташкилот ўсиши; ташқи муҳит ҳолати; ташкилий маъданият; анъаналар.

### Таянч сўзлар

Ўзгарувчан иш ҳақи — тақдирлаш тизими бўлиб, унда ходимга бериладиган иш ҳақи миқдори доимий бўлмайди. У ташкилотнинг ёки бўлинманинг иш натижаларига, ҳамда ходимни ўзини иш натижаларига қараб ўзгармайди. Бошқача номланиши — натижалари учун ҳақ тўлаш, унумдорлик учун ҳақ тўлаш.

Ишбай иш ҳақи бериш — ҳақ тўлаш тизими бўлиб, унда тақдирлаш миқдори ходимнинг бажарган иш ҳажмига (ишлаб чиқарган деталлар сони, хизмат кўрсатилган миқдорлар сони)

пропорционалдир. Бошқача аталиши — ишбай бўйича ишлаш; маълум бир иш миқдорига қараб ҳақ тўлаш.

Восита ҳақи — сотув бўлими ходимларига иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда сотиш ҳажмининг натижаларига қараб улар тақдирланадилар. Энг кўп тарқалган восита ҳақ тўлаш турлари: сотиш ҳажмига нисбатан белгиланган фойзалар миқдори; сотилган маҳсулот бирлигига нисбатан белгиланган, руб.; бошқача номланиши — сотув бўлими ходимларига мукофот; сотув бўлими ходимларини рағбатлантириш тизими.

Гуруҳли иш ҳақи тўлаш — иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда ҳар бир ходимнинг тақдирланиш миқдори гуруҳнинг (бригаданинг, бўлимининг, ташкилотнинг) иш натижаларига қараб аниқланади. Энг кўп тарқалган шакллари — мукофотлар, соф фойдада қатнашиш, сарф — ҳаражатларни иқтисод қилишда қатнашиш. Бошқача номланиши — гуруҳли рағбатлантириш.

Билимларга ҳақ тўлаш — иш ҳақи тўлаш тизими бўлиб, унда ходимнинг иш ҳақи миқдори унинг малакасини даражаси, билимларини ва касбий кўникмаларининг намоиш қилиш асосида аниқланади.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Иш ҳақи тўлашнинг анъанавий тизимининг камчиликлари нималардан иборат? Ноанъанавий ҳақ тўлаш тизимлари нима дегани? Сизга ноанъанавий усулларнинг қайси турлари маълум? Уларнинг бир биридан фарқи нимадан иборат?

2. Ишбай ҳақ тўлашнинг афзаликлари ва камчиликлари нималардан иборат? Фаолият турларидан мисоллар келтиринки, баъзиларида ишбай ҳақ тўлаш афзал бўлсин, баъзиларда йўл қўйиб бўлмайдиган бўлсин.

3. Нима учун ташкилотлар сотув бўлими ходимлари учун махсус моддий рағбатлантириш тизимини тузадилар? Сотув бўлими ходимларини тақдирлаш миқдорини аниқлаш учун усул танлашга қандай омиллар таъсир этади? Стандарт турлар сотувчи — туристик компанияга, қурувчи корпорацияга, автомобил салонига Сиз қандай тизим тақлиф қиласиз?

4. Нима учун ташкилотлар гуруҳли иш ҳақи тўлаш тизимидан фойдаланадилар? Замонавий компанияларни бошқаришда уларнинг роли ошишига ёки камайишига сиз қандай қарайсиз? Бизнинг давлатимизда гуруҳли иш ҳақи тўлаш тизимининг қўлланиши қандай даражада?

5. Соф фойдада қатнашиш нима? Ҳақ тўлашнинг бу усулини мақсади нимадан иборат? Буни муваффақиятли қўллаш учун қандай шарт — шароитлар бўлиши керак? Компаниянинг юқори раҳбарияти, ўрта бўғин раҳбарлари, муҳандислар, техник ишлар билан шуғулланувчи жамоа, завод ишчилари, Сизнинг

фикрингизча, соф фойдада қатнашиш тизимини қандай қабул қиладилар?

6. Сарф ҳаражатларни иқтисод қилишда қатнашишнинг мазмуни нимадан иборат? Тақдирлашнинг бу усулини ташкилий тузилманинг қайси бўғинида қўллаш самарали бўлади?

7. Нима сабадан корпорация ўз ходимларига ўзларининг акцияларининг маълум ўзгармас нархи олиш ҳоидасини белгилаганлар? Раҳбарларимиз учун бу тақдирлаш усули қандай даражада қизиқарли бўлади?

8. Билимга ҳақ тўлаш нима? Нима учун бу тақдирлаш усули кейинги вақтларда кенг тарқалмоқда? Билимга ҳақ тўлаш тизимининг камчиликлари нималардан иборат? Сиз қуйидагиларнинг қандай билимига ёки қандай кўникмаларига ҳақ тўлар эдингиз: а) тижорат раҳбарига? в) талаб қилинувчи кредит мутахассисига? с) валюта операциялари брокерига?

9. Иш ҳақи тўлаш тизимини ишлаб чиқишда инсон ресурслари бўлими ва тизимидаги (пастки бўғин) раҳбарларининг роли нималардан иборат? Бу тизимнинг самарадорлиги нимага боғлиқ? Дастурий таъминотни ишлаб чиқишда самолётсозлик заводи, университет, хусусий компанияларнинг тақдирлаш тизимидаги фарқ, Сизнинг фикрингизча, нималардан иборат?

## 10.5. Амалий ҳолатлар таҳлили

1. Россиянинг шимолий – ғарбида компьютар технологиясини импорт қилиш ва кўтарасига сотиш билан шуғулланувчи «Ника» компаниясининг эгаси ва генерал – директор Денис Ковальчук. Компанияда 2 та мутахассис чет элда компьютар сотиб олиш билан шуғулланади. Улар лавозим окладларини 40% миқдорда ойлик мукофотлар (бош директор мукофот олиш тўғрисида қарор чиқаради) Ички бозорда сотиш билан 5 та тижорат агентлари шуғулланади. Улар ҳамма сотув ҳажмидан 10% миқдорда қўшимча тақдирланадилар. Бош директор сотиладиган компьютерлар нархини белгилайди. Охирги олти ойдаги молиявий аҳволнинг таҳлили шуни Денисга кўрсатадики, доимий сотиш ҳажмининг ўсишига қарамасдан компаниянинг соф фойда кўриши камайган. Бундан ташқари, молларнинг заҳирадаги ҳажми бир хил сақланган ҳолда, дебитор қарзларининг йиғиш муддати чўзилган. Олти ой давомида маҳсулот сотиб олувчи мутахассислар 40% дан мукофот олишган, лекин уларнинг тақдирланили тижорат агентларнинг ўртача даромадининг 40% ташкил қилади.

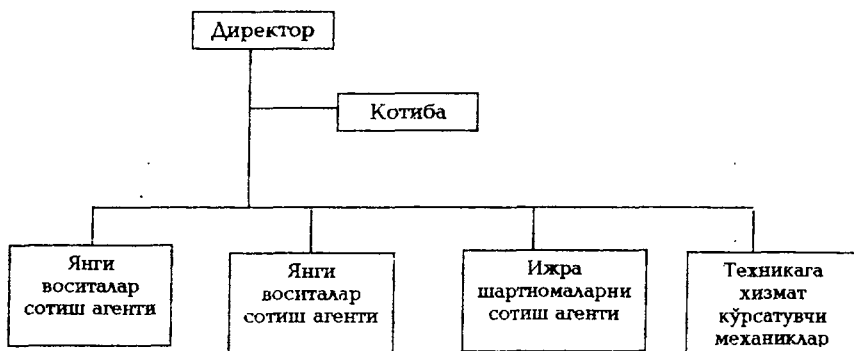


## Саволлар

а) «Ника» даги ҳолатни ривожланишини таҳлил қилинг. Эришилган натижаларни қандай тушунтириш мумкин? Улар ҳақ тўлаш тизими билан қандай боғланиши мумкин? б) «Ника»га қандай тақдирлаш тизимини таклиф қиласиз? в) Бу тизимни амалиётга қўллаш учун Сиз Денисга қандай маслаҳат берасиз?

2. «Агротех» компанияси Россиянинг марказий районида қишлоқ ҳўжалик ва йўл техникасини узоқ муддатта ижарага олиш ва сотиш билан шуғуланади. Компаниянинг дирекцияси Ореда жойлашган, унинг 20 та дилер идораси катта ёки кичик шаҳарларда жойлашган.

Ҳар қайси идора ўз регионида сотиш натижаларига жавоб беради. Дилер идораси учун режалаштириш кўрсаткичлари: ярим йиллик техника сотиш ҳажми (рубль); воситаларни ижарага бериш обороти; идора ходимларининг иш ҳақи фонди. Ҳамма дилер идораларининг тузилиши бир бирига ўхшаш (10.1 – чизма). «Агротех» раҳбарияти ташкилот учун иш ҳақи тизимини тузмоқчи. Уларга иш ҳақи тизимини тузишга ёрдам беринг.



10.1 – чизма.

Ҳар бир гўдак Ислом табиатида туғилади, сўнг ота – онаси уни ё яҳудий қилади, ё насроний қилади, ё мажусий қилади.

Ҳадис

## XI БОБ. ТАШКИЛОТ ЖАМОАСИНИНГ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ ТАҲЛИЛИ ВА УНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

**Бобнинг мақсади:**

- Инсон ресурслари статистикасини баён қилиш.
- Жамоани бошқариш учун зарурий кўрсаткичлар.
- Ташкилот ходимларини ишлаши ва фаолияти кўрсаткичлари.

### 11.1. Инсон ресурслари статистикаси

Жамоани самарали бошқариш аниқ ахборотсиз мумкин эмас. Шу сабабли инсон ресурслари бўлимлари доимий ташкилот жамоасининг ҳолатини ҳар – хил томонлари тўғрисида маълумотлар тўплаб борадилар ва уларни тўлиқ таҳлил қиладилар. Одатда бу маълумотларни инсон ресурслари статистикаси деб атайдилар. Инсон ресурслари статистикаси жамоани бошқаришнинг ҳар хил томонлари тўғрисидаги ахборотдан иборат: меҳнат унумдорлиги; ишчи кучларига бўлган сарф – ҳаражатлар; касбий ўқиш ва ўрганиш; ишчи кучларининг динамикаси. Ҳар бир ташкилот ўз фаолиятининг ва анъаналарининг махсус томонларини ифодалайдиган кўрсаткичлардан фойдаланади (1 – 11 – жадваллар). Қуйида энг умумий ва кенг тарқалган инсон ресурслари статистикасининг кўрсаткичлари келтирилади.

### 11.2. Ташкилот ишчи кучларининг динамикаси ва таркиби таҳлили

1. Баъдлик бўйича ишчи кучларининг таркиби. Кўп ишлаб чиқариш ва сервис ташкилотлар шу мисолда келтирилган классификацияни қўллайди, яъни ишчи кучларини уч турга бўладилар: ишлаб чиқариш жамоаси (асосий ишчилар ёки унумдорлик билан ишловчилар деб ҳам юритилади); ноишлаб чиқариш жамоаси; маъмурият жамоаси. Ишлаб чиқариш жамоасига компаниянинг асосий ишлаб чиқаришда баъд бўлган ишчилар (ташкилотда ишлаб чиқарилаётган махсулот билан ёки хизмат кўрсатилаётган мижоз билан бевосита муносабатда бўлувчи) киради. Авиация компаниясида ишлаб чиқариш жамоасига самолётларни йнғиш, тажриба ўтказиш ва хизмат

кўрсатиш билан банд бўлган ишчилар киради; автомобилларга техник хизмат кўрсатувчи ташкилотларда – таъмирчи – чилангарлар; суғурта компанияларда суғурта агентлари киради. Ноишлаб чиқариш жамоасига ёрдамчи ишчилар (асосий ишлаб чиқаришда банд бўлмаганлар) ва асосий ишлаб чиқаришдаги биринчи бўлин раҳбарлари – прораблар, бригадирлар, цех ва участка бошлиқлари кирадилар. Маъмурият жамоасига компаниянинг қолган ҳамма ходимлари киради – раҳбарлар, техник ходимлар, сотув мутахассислари киради. Асосий фарқланиши шундан иборатки, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш жамоаларига бўлган сарф ҳаражатлар маҳсулотнинг (хизмат кўрсатишнинг) таннархига киритилади, ўз навбатида маъмурият учун бўлган сарф – ҳаражатлар компаниянинг яши фойдаси ҳисобидан қопланади (солиқ тўланишига қадар).

1 – жадвал.

2003 – 2007 йиллар учун « \_\_\_\_\_ » заводининг бандлик таркиби

Бандлик тури	2003	2004	2005	2006	2007
Ишлаб чиқариш жамоаси	304	320	312	301	286
Ноишлаб чиқариш жамоаси	45	47	62	64	65
Маъмурият жамоаси	51	55	54	51	48
Ҳаммаси	400	422	428	416	399

Компаниялар ишчи кучларининг таркибий хусусиятларини қуйидаги муносабатларини кўриб борадилар. (2 – жадвал):

1) бир ноишлаб чиқариш ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдаги ходимлар сони (ишлаб чиқаришдаги ходимлар сонини ноишлаб чиқаришдаги ходимлар сонига нисбати қилиб ҳисобланади);

2) бир маъмурият ходимига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдаги ходимлар сони (ишлаб чиқаришдаги ходимлар сонини маъмурият ходимлари сонига нисбати қилиб ҳисобланади);

3) умумий ходимларга нисбатан маъмурият ходимларининг қисми (маъмурият ходимлари сонини умумий ходимлар сонига нисбати ҳисобланади).

Табийий бу сонларнинг ўзи ҳеч нарса бермайди, шунинг учун уларни ўтган вақтда ўзгариш динамикасини кўриш ва таҳлили қилиш мумкин, ёки рақобатчиларнинг кўрсаткичлари билан солиштириш мумкин (тармоқ бўйича ўртача миқдор).

Биринчи кўрсаткичнинг (ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш ходимларнинг муносабати) динамикаси бўйича шуни айтиш мумкинки, иккинчи кўрсаткичнинг бўлаги ошиб борапти, бу эса, ташкилот учун яхши эмас, албатта. Кўрсаткичнинг динамикаси ишлаб чиқариш ходимларининг қисқариши ва

## « \_\_\_ » заводининг 2003 – 2007 йиллар учун кўрсаткичлар динамикаси

	2003	2004	2005	2006	2007
Бир ноишлаб чиқариш ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқариш жамоаси сони (1)	6,75	6,84	5,05	4,71	4,40
Бир маъмурият ходимига тўғри келган ишлаб чиқариш жамоаси сони (2)	5,98	5,84	5,78	5,91	5,98
Маъмурият жамоасининг қисми (3)	12,7	13,0	12,6	12,2	12,0

ноишлаб чиқариш ходимларининг ошишини билдиради. Бу иккала ҳодиса бирқанча ҳолатларнинг натижасида келиб чиқиши мумкин: янги технологияларни қўллаш (ишлаб чиқаришда кам меҳнат талаб қилувчи ва хизмат қилишда кўп меҳнат талаб қилувчи технология); ёрдамчи жараёнларга эҳтиёжни ошиши; ишлаб чиқариш ҳажмини камайиши. Ҳозирги аниқ ҳолатда ўз аризасига мувофиқ бўшаганлар ҳисобига ишлаб чиқаришдаги ишчиларнинг камайиши рўй берган, ноишлаб чиқаришдаги ишчилар сонининг ошиши, энгил автомашиналар олиш (шофёрлар) ва техник воситаларга хизмат кўрсатиш ҳисобига бўлган.

Маъмурият жамоаси охириги уч йилда қисқарган. Бу завод раҳбариятининг янги ходимларни маъмурият аппаратига қабул қилмаслик сиёсатини олиб борганлиги натижасидир, яъни бўшаган иш ўринларини тўлғазмаслик ҳисобига бўлган.

2. Ишчи кучларини ёш бўйича таркиби. Инсон ресурслари статистикасининг анъанавий кўрсаткичи – бу ўртача ёш бўлиб, у ҳамма ходимлар ёшларининг йиғиндисини ходимлар сонига бўлиш натижасида келиб чиқади (3 – жадвал). Лекин бу кўрсаткич етарли даражада ахборот бермайди, чунки ўртача 40 ёш, агар компанияда ўнта 20 ёшлик ва ўнта 60 ёшлик ходимлар бўлса келиб чиқади.

Агар ёш бўйича таркибни гуруҳларга бўлиб қаралса, бундай ахборот яхши маълумот беради.

## « \_\_\_ » заводида 2003 – 2007 йиллардаги ёш бўйича таркиби (ходимлар сонига %)

	2003	2004	2005	2006	2007
20 ёшдан кам	5%	4%	5%	5%	3%
20 – 30 ёш	18	16	14	10	10
31 – 40 ёш	21	21	19	23	20
41 – 50 ёш	11	12	11	11	13
51 – 60 ёш	34	34	36	35	37
60 ёшдан катта	11	13	16	16	18

3—жадвалдан кўриниб турибдики, «\_\_\_\_\_» заводида етарли даражада ҳамма гуруҳларда ходимлар бор экан (биринчи гуруҳдан ташқари). Катта ёшдаги гуруҳларда % сони кўпроқ, яна у 20—30 гуруҳдаги ёшлар ҳисобига ошиб борапти.

Кўп ташкилотлар ёш бўйича таркибнинг динамикасини ходимларнинг иш турлари, бўлимлар ва мутахассисликлар бўйича тақсимланишини текшириб, таҳлил қилиб борадилар. Бу динамикани билиш ташкилотнинг ишчи кучига бўлган эҳтиёжини режалаштириш жараёнларини самарали бошқаришга, заҳирани тайёрлашга, касбий ўқитиш ва ўргатиш, иш ҳақи ва тақдирлаш масалаларини ечишга имкон беради.

3. Таълим таркиби. Ёш бўйича таҳлил қилишга ўхшаш ташкилотлар ўз ишчи кучларини олган билимлари бўйича ҳам таҳлил қиладилар.

4—жадвалда келтирилган маълумотларга кўра, заводда ўрта маълумотсиз ходимларнинг камайиши ҳисобига, билим даража секин—аста бўлса ҳам, кўтарилиб борапти. Ўз навбатида, олий маълумотли ходимларнинг қисми амалда ўзгаришсиз қолган.

#### 4—жадвал

2003—2007 йиллардаги «\_\_\_\_\_» заводи жамоасининг билим таркиби (% ҳисобида)

Билим даражаси	2003	2004	2005	2006	2007
Бошланғич	2%	2%	2%	1%	1%
Тўлиқ бўлмаган ўрта	8	6	4	4	2
Ўрта	21	24	25	27	27
Таммом бўлмаган олий	24	20	18	18	16
Олий	34	35	35	34	36
Номзод ёки фанлар доктори	11	13	16	16	18

4. Иш стажы. Ишчи кучларининг барқарор бўлиш муҳим кўрсаткичи, ҳамда ходимларнинг ташкилотга берилганлигини ифодаловчи кўрсаткич—компанияда ходимларнинг ишлаш давомийлиги (иш стажы) ҳисобланади. Иш стажы учун ўртача миқдорни ҳисоблаш маълум мазмунга эга, лекин бу ҳолда гуруҳлаш усулини қўллаш яхшироқ мазмун кашф этади (5—жадвал).

5. Ташкилотнинг жинслар бўйича таркиби. Бу инсон ресурслари статистикасининг анъанавий кўрилиб борадиган кўрсаткич бўлиб, эркак ва хотин—қизларнинг фоиз ҳисобидаги муносабатдир.

Лекин бу кўрсаткичнинг амалдаги фойдаси камроқ, чунки қонунчилик бўйича хотин—қизлар маълум имтиёزلардан фойдаланадилар: қисқартирилган иш куни ёки қўшимча иш ҳақи.

« \_\_\_\_ » заводи жамоасининг 2003—2007 йиллар учун  
ташкилотда ишлаши бўйича таркиби

Иш стажи	2003	2004	2005	2006	2007
1 йилдан кам	2%	2%	2%	1%	1%
1—3 йил.	8	10	10	9	10
3—5 йил.	21	21	20	22	22
5—10 йил.	24	24	20	21	21
10—20 йил.	34	34	32	31	30
20 йилдан юқори.	11	13	16	16	18

6. **Ходимлар оқими.** Бу ташкилот ишчи кучларининг динамикасини билдирувчи муҳим кўрсаткичлар. Буни ҳисоблашни бир неча усуллари бор. Кенг тарқалган: ташкилотдан бўшаб кетган ходимлар сонини (штат қисқариши билан бўшаб кетганлардан ташқари) йил давомидаги ўртача ходимлар сонига нисбати қилиб олинади (6—жадвал). Ходимлар оқими қанча юқори бўлса, шунча ташкилот жамоасининг қўнимсизлиги паст бўлади. Ташкилот раҳбарияти учун фақат шу кўрсаткичнинг ўзи қизиқтирибгина қолмай, балки ходимлар ташкилотдан қандай сабаблар туфайли кетиб қолишашти, шунини аниқлашдан иборат: меҳнат шароитидан қониқмаслик; ишнинг қизиқарли эмаслиги; келажақда мутахассислик бўйича ўсиш йўқлиги ва бошқалар. Шунинг учун инсон ресурслари бўлими ходимлар оқимининг сабабларини таҳлил қилиб, энг муҳимларини кўрсатиб беради.

« \_\_\_\_ » заводининг 2003—2007 йил учун ходимлар оқимининг  
сабабларини таҳлили.

Бўшаб кетиш сабаби	2003	2004	2005	2006	2007
Меҳнат шароити ёмон	2%	2%	2%	1%	1%
Иш қизиқарли эмас	8	10	10	9	10
Келажақда ўсиш йўқлиги	21	21	20	22	22
Иш ҳақи тўлаш қониқарли эмас	24	24	20	21	21
Бошқа ерга кўчиш	34	34	32	31	30
Бошқа сабаблар	11	13	16	16	18

7. **Абсентеизм кўрсаткичи.** Ташкилот ходимларининг маълум даврда (йилда) ишдан бўлмаган вақтларининг умумий иш вақтига нисбати билан ҳисобланади. Бу кўрсаткичда ҳамма ишда бўлмаган вақтлар ҳисобга олинади: касаллиги сабабли; ўз ҳисобидан ишга келмаслик (отгул); сабабсиз ишга келмаслик (прогул). Бу ерда ташкилот томонидан ташкил қилинган ишга келмасликлар, ҳамда меҳнат татиллари ҳисобга олинмайди. « \_\_\_\_ » заводда 2007 йили умумий йиллик иш вақти баланси 798000 соат бўлди, 97240 соат

ишда бўлмаган вақтлар. Бу 2007 йилда абсентеизм 12% бўлди деган сўз (7 – жадвал).

Абсентеизм коэффиценти ходимларнинг иш ўринларида бўлмаслиги натижасида унумли вақтнинг қанча қисми йўқотилишини кўрсатади. Абсентеизмни камайтириш учун инсон ресурслари бўлими ходимларнинг ишда бўлмасликларини сабабларини тўлиқ таҳлил қилишлари керак ва абсентеизм коэффицентларини сабаблари бўйича ҳам ҳисоблашлари мумкин.

**8. Ички ҳаракатчанлик коэффиценти.** Маълум давр ичида лавозимларни ўзгартирган ходимлар сонини ташкилотда шу даврда бўлган ўртача ходимлар сонига нисбати қилиб топилади. Ҳаракатчанлик коэффиценти йилга, уч йилга ва беш йилга аниқланади. 2004 йили «\_\_\_\_\_» нинг бешта ходими ташкилот ичида янги лавозимларни эгаллайди. Ҳаракатчанлик коэффиценти 0,6% бўлди (5/(416-399)/2).

Ташкилот ичидаги ҳаракатчанлик коэффицентини таҳлил қилишда тарихий динамикани ва тармоқ бўйича ўртача миқдор билан солиштириш катта аҳамиятга эга. Бундан ташқари инсон ресурслари бўлимлари ишчи кучларини лавозимда ишлаган вақтларига қараб гуруҳларга ажратадилар. Берилган лавозимда қанча % ходим бир йилдан кам, 1 йилдан 3 йилгача, 3 йилдан 5 йилгача, 5 йилдан 10 йилгача (ва бошқалар) ишлайди. Бундай таҳлил қилиш, ташкилот ичида ходимларнинг ҳаракатчанлик динамикасини яхши тушунишга ва тор жойларни аниқлашга ёрдам беради, ҳамда раҳбариятни бу масалага аралаштиришга зарурлигини кўрсатади.

7 – жадвал

«\_\_\_\_\_» заводининг 2003–2007 йиллар учун ходимлар оқими, абсентеизм, ташкилот ичидаги ҳаракатчанлик (%)

	2003	2004	2005	2006	2007
Ходимлар оқими	5%	4%	5%	5%	3%
Абсентеизм	18	25	24	17	12
Ташкилот ичидаги ҳаракатчанлик	6	8	5	2	0,6

### 11.3. Унумдорлик кўрсаткичлари таҳлили

Ҳар қандай ташкилотнинг ва унинг ходимларининг гуллаб яшнашининг манбаи – меҳнат унумдорлиги ҳисобланади. Шу сабабли раҳбарият унумдорликнинг динамикасини назорат қилишга ва уни таҳлил қилиб боришга катта диққат билан аҳамият беради. Таҳлил учун ишлатиладиган меҳнат унумдорлигининг кўрсаткичлари ташкилотнинг ишлаб чиқариш фаолиятининг махсус томонларини ҳисобга олиши керак. Лекин ҳамма

компанияларнинг амалиётида қўлланиладиган бир неча умумий кўрсаткичлар бор.

1. Бир ходимга тўғри келадиган сотув ҳажми. Компаниянинг маълум даврдаги умумий сотув ҳажмини шу вақтдаги умумий ходимлар сонига бўлиш билан топилади. Банклар умумий сотув ҳажми ўрнига активларнинг умумий миқдорини ёки жалб қилинган воситаларни, суғурта компаниялари учун эса, суғурта мукофотларининг умумий суммаси олинади. 2003 йилда «\_\_\_» заводининг умумий сотиш ҳажми 5100000 рубл бўлди, заводда 400 киши ишлайди. Бир ходимга тўғри келган сотув ҳажми 750 рубл бўлди. Бир ходимга тўғри келадиган сотув ҳажми кўрсаткичи – бу компаниянинг умумий унумдорлик кўрсаткичи бўлиб, тарихий маълумотлар билан солиштиришда ёки тармоқдаги ўртача кўрсаткичлар билан солиштиришда жуда қўл келади («\_\_\_» заводининг унумдорлик кўрсаткичлари жадвалига қаралсин).

2. Бир ходимга тўғри келган соф фойда ҳажми – (солиқлар тўламасдан олдинги сумма). Бу кўрсаткичнинг олдингидан фарқи шуки у, компания фаолиятининг самарадорлигини ифодалайди. Ҳар бир ходим қанча соф фойда келтиришни билдиради ва у солиқ тўлагунга қадар фойда миқдорини ходимлар сонига бўлиб топилади. Солиқ тўлагунга қадар фойдани ҳисобга ишлатилиши сабаби, тарихий маълумотларни солиштиришда солиқлардаги ставкаларни ўзгаришини нейтрал ҳолатта келтириб, уларни таҳлил қилишдан иборат. 2003 йилда «\_\_\_» 645000 рубл соф фойда олди. Бир ходимга тўғри келган фойда  $645000/400=1612$  рублни ташкил қилди.

Бир ходимга тўғри келган фойда миқдори компанияни самарали ишлашини ифодалайди. Бу кўрсаткич эса, замонавий ташкилотларнинг кўпчилигини фаолиятида асосий мақсадлардан бири ҳисобланади. Бир ходимга тўғри келган сотув ҳажми кўрсаткичига ўхшаш, бир ходимга тўғри келган соф фойда ҳажми компаниянинг тарихий маълумотлари билан солиштириб ёки тармоқдаги ўртача кўрсаткичлар билан солиштириб таҳлил қилиш мақсага мувофиқ бўлади («\_\_\_» заводининг унумдорлик кўрсаткичлари – 8 – жадвал).

3. Бир соат унумли меҳнатда ишлаб чиқарилган маҳсулот – унумдорликнинг классик кўрсаткичларидан ҳисобланади (8 – жадвал). У пулларда ҳам натурал миқдорда ҳам, ҳисобланиши мумкин. Биринчи ҳолатда, бу кўрсаткич қуйидагича топилади: маълум даврда ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархини (баъзида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг бозор нархидан фойдаланилади) умумий ишланган унумли соатларга бўлиб аниқланади. Кейинги вақтда бир унумли соатга тўғри келган қўшимча нарх кўрсаткичи оммобоп бўлиб қолади, у қуйидагича ҳисобланади: бозор нархи билан ишлаб чиқаришга кетган ҳаражатлар фарқи олиниб, ишланган унумли соатларга бўлинади. Натурал кўрсаткичларда



фойдаланганда – маълум даврда ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлиги умумий ишланган унумли соатларга бўлинади. 2003 йилда «\_\_\_\_\_» заводининг тўғри ҳаражатлари 2,04 млн. рублни ва сотув хажми – 5,1 млн. рубл бўлди. Умумий ишланган унумли соатлар – 414,801 бўлди. Бир унумли соатга қўшимча нарх 4,91 млн. рубл бўлди. Сервис билан шуғуланувчи ташкилотда бир соатда хизмат кўрсатган мижозлар сони кўрсаткичи ишлатилади. Бу маълум даврда хизмат кўрсатилган мижозларнинг умумий сонини унумли соатларга нисбати қилиб топилади.

Унумли соатларга ишлаб чиқариш ходимларнинг тўғридан – тўғри ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ соатлар киритилади, яъни маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишга сарф бўлган соатлардир. Унумли соатларга қуйидаги вақтлар кирмайди: касбий малакани ошириш; меҳнат хавфсизлиги бўйича ўқишлар; бекор туриб қолишлар ва бошқаларга сарф бўлган вақтлар унумли соатга кирмайди.

«Бир вақт бирлигида ишлаб чиқарилган маҳсулот» кўрсаткичи компания асосий ходимларининг унумдорли кўрсаткичи деб қараш мумкин.

8 – жадвал

2003 – 2007 йиллардаги «\_\_\_\_\_» заводининг жамоасини унумдорлик кўрсаткичлари

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Бир ходимга тўғри келган сотув хажми (минг рубл). (1990 йилдаги нархлар бўйича).	12,750	13,033	15,385	12,956	19,930
Бир ходимга тўғри келган соф фойда хажми (рубл.)	1,612	1,426	99	664	559
Бир унумли соатга тўғри келган қўшимча нарх (рубл.)	2,46	2,75	1,41	0,48	2,72
Бир станцияни ишлаб чиқаришга сарф бўлган унумли соатлар сони	125,88	122,35	128,59	133,41	130,87

Буни ҳам тарихий динамикада кўриш ёки рақобатчиларнинг шундай кўрсаткичлари билан солиштириб кўриш мумкин. Кўп ташкилотлар бир соатда ишлаб чиқариладиган маҳсулот кўрсаткичини бўлимлар ва маҳсулот турлари бўйича ҳам ҳисоблайдилар. Бу ҳар хил маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва ҳар хил учаткаларнинг ишларини солиштириш имконини беради.

4. Бир соатдаги унумдорлик кўрсаткичига тескари кўрсаткич бу бир birlik маҳсулот ишлаб чиқаришга сарф бўлган унумли соатлар сонидир. Бу кўрсаткич равшан, яққол кўрсаткич бўлиб, қуйидаги компаниялар томонидан ишлатилади: станоклар; экскалаторлар; самолётлар каби бир турдаги, ҳажмли маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи компанияларда ишлатилади. 2003 йилда «\_\_\_\_\_» заводи 3319 та бошқариш станциясини ишлаб чиқарди, унумли соатлар сони 414,801. бир станция ишлаб чиқаришга сарф бўлган

соатлар—125 соат. Сервис ташкилотлар бир миждозга ёки техник воситага хизмат кўрсатишга сарф бўладиган унумли соатлар сони кўрсаткичини ишлатадилар. Автомобил устахонаси бир ойда 120 та автомобилга хизмат кўрсатдилар, бунга 840 унумли соат сарф бўлди. Бир хизмат кўрсатишга 7 соат сарф бўлди.

5. Йўқотилган унумдорлик. Бу кўрсаткич қуйидагига тенг: бир соат унумли меҳнатга тўғри келган қўшимча нархи ишлаб чиқаришдаги ишчиларнинг йўқотган соатларини (абсентеизм) кўпайтмасига тенг. Бу ташкилотни ходимларнинг иш ўринларида бўлмасликлари сабабли ололмаган маҳсулоти яъни фойдаси. 2003 йилда «\_\_\_\_\_» заводида ишлаб чиқариш ишчиларининг йўқотган иш вақтлари 74,665 соат бўлди, бир соатга қўшимча нарх 4.91 рубл. Унумдорликни умумий йўқотилгани 366,605 рубл. Йўқотилган унумдорлик кўрсаткичи жуда оммабоп ва ишончли аргумент бўлиб, инсон ресурслари бўлими абсентеизм билан курашда самарали фойдаланиши мумкин.

#### 11.4. Ишчи кучига кетадиган ҳаражатлар

Унумдорлик кўрсаткичлари ташкилот ходимларининг унинг мақсадларини амалга оширишда қўшган ҳиссалари тўғрисида маълумот беради. Бу жараёни бошқа томонини назорат қилиш ва таҳлил қилиш ҳам катта аҳамиятли масаладир ёки ташкилот бу ходимларга қанча маблағ сарф қилишини билиш ҳам аҳамиятлидир. Ҳозирги кунда ишчи кучига бўлган сарф ҳаражатларнинг статистикасида кўп ишлатиладиган бир қанча кўрсаткичлар мавжуд.

1. Ташкилотнинг ишчи кучига бўлган умумий ҳаражатлари. Ҳар бир компания максимал аниқлик билан ишчи кучига бўладиган ҳаражатларини билиши лозим. Ҳаражатларнинг умумий миқдорини аниқлаш етарли даражадаги мураккаб ишдир. Улар кўп ҳаражат турларининг йиғиндисидан иборат бўлиб, баъзиларига, ҳаттоки ишчи кучига ҳаражатлармикин, деб шубҳа билан ҳам қаралади.

Ишчи кучига бўладиган ҳаражатларнинг асосий турлари қуйидагилардир:

- асосий иш ҳақи. бу тур лавозимлик окладларини ва соатбай ишлайдиганларнинг иш ҳақидан иборт;

- ўзгарувчан иш ҳақи. бу турга ишбай ишлайдиганларга иш ҳақи, восита ҳақлари, аккорд иш ҳақлари киради;

- мукофотларнинг ҳамма турлари, шу жумладан ой, квартал, йил натижалари бўйича бериладиган мукофотлар, алоҳида тошпириқларни бажарганлик учун бир марта бериладиган мукофотлар;

- соф фойдада қатнашиш ва ҳаражатларни камайтирганлик учун бериладиган иш ҳақлари, ташкилотнинг

ходимларга акция олиш ҳуқуқини берганлиги билан боғлиқ ҳаражатлар;

- ижтимоий имтиёзлар нархи, шу жумладан ташкилотнинг суғурта фондларига ажратмалари, шифокорлик хизматларига ҳаражатлар, бепул овқатланиш, ишчиларга текин хизмат кўрсатишлар ва бошқалар. Бу турга қонуниятда кўрсатилган имтиёзлар ва ташкилот томонидан қонун талабларига қўшимча тарзда бериладиган имтиёзлар билан боғлиқ ҳаражатлар ҳам киради;

- махсус кийим, оёқ кийим, хизмат кўрсатиш хоналарини жихозлаш билан боғлиқ ҳаражатлар;

- ташкилотнинг давлат ижтимоий суғурта фондларига ажратмалари (взнослари);

- ташкилотнинг давлат ва маҳаллий солиқларни тўлаш, иш ҳақи ва бандликка бўладиган ҳаражатлари.

2. Сотув ҳажмидаги ишчи кучига бўлган ҳаражатларнинг улуши. Ишчи кучига бўлган ҳаражатлар миқдори абсолют бўлганлиги сабабли уни бошқариш таҳлилида ва ечимлар қабул қилишда ишлатиш етарли даражада чегараланган.

Шу сабабли кўпроқ мазмунга эга бўлган кўрсаткич «Компаниянинг сотув ҳажмида ишчи кучига бўлган ҳаражатларнинг улуши» ишлатилади. Бу компания тушумининг қанча қисми жамоага сарф бўлишини кўрсатади. Бу кўрсаткич қуйидагича аниқланади: ишчи кучларига бўлган умумий ҳаражатларни сотув ҳажмига нисбати олинади. 2007 йилда «\_\_\_» заводининг иш кучларига бўлган ҳаражатлари 1.05 млн. рублни ташкил қилди. Сотув ҳажми 5.7 млн. рубл. Сотув ҳажмида 18% ишчи кучларига бўлган ҳаражатларни ташкил қилади. Бошқача қилиб айтганда, заводнинг ишлаб топган ҳар бир рублдан 18 тийин ишчи кучига сарф бўлган.

Ишчи кучига бўлган ҳаражатлар улуши кўрсаткичини тарихий динамикада таҳлил қилиш ва тармоқдаги ўртача маълумотлар билан солиштириш лозим. Бу кўрсаткичнинг миқдорини ошиши салбий бўлиб, ташкилотнинг бошқа ҳаражатларини қоплаши камаяди.

3. Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар. Бу кўрсаткич ишчи кучига бўлган умумий ҳаражатларни ташкилотдаги ходимлар сонига нисбати қилиб топилади. 2007 йилда «\_\_\_» заводда ишчи кучига бўлган ҳаражатлар 1.05 млн. рублни ташкил қилди (2003 йилдаги нархлар бўйича), ходимлар сони 399 киши. Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар йилига 2631 рублни ташкил қилди. «Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар» — кўрсаткичини шундай тушуниш мумкин: ташкилотга маълум давр ичида ўрта ҳисобда бир ходим қанчага тушиши тўғрисида маълумот беради (9 — жадвал).

Кўп ташкилотлар бу кўрсаткични шу усул билан ҳар хил турдаги банд бўлган ходимларга ҳам аниқлайдилар.

4. Бир унумли соатга тўғри келган ҳаражатлар. Ишлаб чиқариш компанияларида қўлланадиган бу кўрсаткични қуйидагича тушуниш керак: ишчи кучларига бўлган ҳаражат нуқтаи назаридан бир соат унумдорлик билан қилинган меҳнат ташкилотга қанчага тушушини кўрсатади. Бу ишчи кучига бўлган умумий ҳаражатларни умумий унумдорлик билан ишланган соатлар сонига бўлиш билан аниқланади. 2007 йилда «\_\_\_\_\_» заводида ишчи кучларига бўлган ҳаражатлар 1.05 млн. рублни ташкил этди ва 418795 унумли соат ишланди. Бир унумли соатга тўғри келган ҳаражатлар 2.5 рублни ташкил этди. Шунини таъкидлаш керакки, бу кўрсаткични аниқлашда, бўлган ҳамма ҳаражатлар ҳисобга олинади, соатлар сони эса — умумий ишланган соатлар сони эмас, балки фақат унумли меҳнат қилинган соатлар сони олинади. Бу қўшимча нарх фақат унумли соатда юзга келишини акс эттиради ва бу орқали ташкилотнинг ҳамма ҳаражатлари қопланади.

«Бир соат унумли меҳнатга бўлган ҳаражатлар» кўрсаткичи ишчи кучидан самарали фойдаланиш учун таҳлил қилишда кўп ишлатиб қолмасдан, балки ундан режалаштириш ишларида ҳам фойдаланилади. Масалан, янги маҳсулот ишлаб чиқариш ёки янги хизмат кўрсатиш турларини қўллаш учун бўладиган ҳаражатларни аниқлашда ишлатилади.

9 — жадвал

2003 — 2007 йиллардаги «\_\_\_\_\_» заводини ишчи кучларига қилган ҳаражатларини динамикаси

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Ишчи кучига тўғри келган сотув ҳажми (1990 йилдаги нархда, минг руб.)	1,120	1,210	1,450	1,090	1,050
Сотув ҳажмидаги ишчи кучига бўлган ҳаражатларнинг улуши	22%	22	30	26	18
Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар (руб.)	2,800	2,867	3,387	2,620	2,631
Бир соат унумли меҳнатга бўлган ҳаражат (руб.)	2,7	3,02	3,72	2,62	2,5

11.5. Касбий ўқитиш, ўргатиш ва ўсишга бўлган ҳаражатлар

Замонавий компанияларда ҳаражатларнинг миқдори жиҳатидан касбий ўқитиш ва ўргатишга кетадиган ҳаражатлар бюджети иккинчи ўринда (иш ҳақидан кейин) туради. Шу сабабли, ташкилотнинг бу фаолияти тўғрисида ахборотлар йиғиш ва уларни қайта ишлаш инсон ресурслари бўлимининг муҳим вазифаларидан ҳисобланади. Касбий ўқитиш ва ўргатиш статистикаси ходимларнинг ўқиб, ўрганишлари тўғрисида, вақт бюджети ва бу жараёнга бўладиган ҳаражатларнинг ҳисоб — китобини олиб боради.

Маълум вақт даврида касбий ўқиш ва ўрганишдан ўтган умумий ҳодимлар сони, бу жараёнга сарф бўлган соатлар сони ва касбий ўқитиш ва ўргатиш дастурининг сони абсолют кўрсаткичлардан ҳисобланади. Булар муҳим маълумотлар бўлиб, бошқа кўрсаткичларни аниқлашда асос бўлиб хизмат қилади.

1. Маълум давр ичида касбий ўқиш ва ўрганишдан ўтган ташкилот ҳодимларининг улуши. Бу қуйидагича топилади: маълум давр ичида касбий ўқиш ва ўрганишдан ўтган ҳодимлар сонини ташкилотда умумий ҳодимлар сонига нисбати олинади. Бу муҳим кўрсаткич бўлиб, ташкилотдаги ҳодимларнинг қанча қисми бир йилда ўз малакаларини оширганлигини намоиш қилади, яъни малака оширишнинг кўламини белгилайди. Бу кўрсаткич орқали ташкилотнинг ҳар бир ҳодими ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда, ўртача қандай оралиқ билан ўз малакаларини оширади. 2007 йилда «\_\_\_» заводининг 21 ҳодими ўз малакасини оширди. Бу ишчи кучининг 5% ташкил қилади. Агар малака ошириш шу даражада олиб борилса, заводнинг ҳар бир ҳодими 20 йилда бир марта малакасини оширади.

2. Ташкилотнинг умумий биланс вақтидан ҳодимларнинг касбий малакасини оширишга сарф бўлган соатлар улуши.

Бу ташкилотнинг касбий малака ошириш дастурининг масштабларини белгилайди. 2007 йилда «\_\_\_» заводида умумий ишланган соатлар сони 541,241 касбий малака оширишга 540 соат сарф бўлган. Бу—0,099% касбий малака оширишга тўғри келган улуш. Бу кўрсаткич миқдори ташкилот касбий малака оширишга қандай эътибор беришини билдиради.

Замонавий глобал рақобатчилик шароитида ҳар қандай компания бу кўрсаткичга қараб туришга мажбур, бошқа ташкилотларнинг шундай кўрсаткичлари билан солиштириши ва орқада қолмаслиги лозим. Бошқача ҳолатда, у рақобатбардошлигини йўқотиб қўйиши мумкин.

3. Касбий малакасини оширишдан ўтган бир ҳодимга тўғри келган соатлар сони—бу касбий малака оширишга сарф бўлган ҳамма соатлар сонини малакасини оширган ҳодимлар сонига нисбати олинади. 2004 йилда «\_\_\_» заводининг касбий ўқитиш ва ўргатишга бюджет вақти 540 соат бўлган, бир ўрганган ҳодимга 25,7 соат тўғри келган, яъни 3 кундан кўпроқ иш кунини сарф бўлган. Бу кўрсаткич ташкилот ҳодимининг ўқитиш масштаблари тўғрисида иккинчи даражали маълумот беради.

4. Касбий малакани оширишга кетган умумий ҳаражатлар миқдори. Ишчи кучларига бўлган ҳаражатларга ўхшаш, ташкилот касбий малакани оширишга бўладиган ҳаражатларни аниқ билиши лозим. У уч қисмдан иборат бўлади:

- ўқитиш ва ўргатиш учун бўладиган тўғри ҳаражатлар. Бунга қуйидагилар киради: ўқитиш материалларини тайёрлаш; дарслар ўтказишга бўладиган ҳаражатлар; инструкторларга иш

ҳақи; ҳодимларни семинарларга, курсларга, ўрта ва олий ўқув юртларига қатнашишларига бўладиган ҳаражатлар;

- бевосита ҳаражатлар, яъни транспорт ва хизмат сафари, яшаш ва овқатланиш учун ҳаражатлар;

- йўқотилган унумдорлик, яъни ходимларнинг иш ўринларида бўлмасликлари сабабли йўқотиладиган унумдорлик (чиқарилимай қоладиган махсулот, ёки кўрсатилмаган хизмат). Йўқотилган унумдорликни ҳисоблашни бир қанча усуллари бор. У кўпроқ консерватив усул бўйича ҳисобланганда касбий ўқиш ва ўрганишга сарф бўлган соатларни қўшимча нарх (бир соатга тўғри келган) кўрсаткичига кўпайтириб топилади. Яна бошқа усул билан ҳисобланса, унда соатлар сони ишчи кучига бўлган ўртача ҳаражатларга (бир соатга тўғри келгани) кўпайтирилади. 2007 йили «\_\_\_» заводида касбий малака оширишга бўлган тўғри ҳаражатлар 9200 руб, бевосита ҳаражатлар — 1200 руб.

Унумдорликни йўқотилиши 1350 (бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар 2,5 рублга мос 540 соат). Касбий малака оширишга умумий ҳаражатлар 11750 рубл. Ишчи кучларига бўлган ҳаражатларни таҳлил қилишда қўлланиладиган усул каби ташкилотлар бу ерда ҳам нисбий кўрсаткичлардан фойдаланадилар.

5. Сотув ҳажмида ҳаражатлар улуши. Бу кўрсаткич компаниянинг оладиган даромадидан қанча қисми касбий малака оширишга сарфлашини кўрсатади ёки бир сўм даромаддан қанча қисми касбий ўқишга сарф бўлади. 2007 йилда «\_\_\_» заводининг умумий сотиш ҳажми 5.7 млн рубл бўлди. Касбий малака оширишга 11750 рубл сарфланди. Сотув ҳажмида ҳаражатлар улуши 0.2% бўлди.

6. Ташкилотнинг бир ходимини малакасини оширишга сарф бўлган ҳаражатлар миқдори. Бу кўрсаткич миқдори умумий ҳаражатларни ходимлар сонига бўлиш натижасида келиб чиқади. Бу кўрсаткич ташкилотлар бир ходимни малакасини оширишга қанча сарф — ҳаражатлар қилишни билдириб, компаниянинг бошқа рақобатчи ташкилотлар билан солиштиришда кўп ишлатилади.

7. Касбий ўқишнинг бир соатига тўғри келган ҳаражатлар. Бу кўрсаткич умумий ҳаражатларни касбий малака оширишга сарф бўлган соатлар сонига бўлиш билан топилади. 2007 йилда «\_\_\_» заводи учун бу кўрсаткич 21.7 рублани ташкил қилди (10 — жадвал). Бир соатга тўғри келган ҳаражатлар миқдори касбий ўқиш ва ўрганишга сарф бўлган ҳаражатларнинг самарадорлигини баҳолашда муҳим бўлиб, касбий малакани режалашда (кейинги давр учун бюджет тайёрлашда) ишлатилади.

Замонавий ташкилотлар юқорида келтирилган кўрсаткичларнинг динамикасини (11 — жадвал) доим таҳлил қилиб борадилар. Бу фақат касбий малакани оширишгагина қарамасдан, балки ўқиш ва ўрганиш туралари, ҳодимларнинг мутахассислик турлари, бўлимлар бўйича ҳам таҳлил қилинади.

2003 — 2007 йилларда « \_\_\_ » заводининг касбий ўқитиш  
ва ўргатишга қилган сарф — ҳаражатлари

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Касбий малакани оширишга кетган ҳаражатлар (рублда 2003 йил нархлари бўйича)	123000	89500	51400	14900	11750
Сотув ҳажмида ҳаражатлар улуши, %	2,41	1,6	1	0,35	0,2
Касбий ўқишнинг бир соатига тўғри келган ҳаражатлар (руبل)	25,6	24,2	26,6	22,2	21,7
Бир ходимга тўғри келган ҳаражатлар, рубл	510	473	458	438	559
Касбий ўқишдан ўтган ходимлар сони, %	60	44	26	8	5
Бир ходимга тўғри келган ўртача малака ошириш соатлари	19,9	17,4	18,7	19,7	25,7

Бу эса, жамоани мутахассислик бўйича сон ва сифат жиҳатдан тайёрлиги тўғрисида тўлиқ ахборот олишга ва бу жараёни самарали бошқаришга имкон беради.

Қисқа мазмуни: Аниқ ахборотларсиз самарали бошқариб бўлмайди. Мунтазам раҳбарлар ва инсон ресурслари мутахассислари ташкилотнинг инсон ресурслари динамикаси ва ҳолати тўғрисида аниқ, аналитик ахборотларга доимий муҳтождирлар. Улар стратегик ва тактик кўп ечимлар қабул қилиш учун зарур. Инсон ресурслари бўлими бундай ахборотларни йиғиш ва қайта ишлашни ташкил қилиши зарур. Бу ахборотлар, одатда, инсон ресурслари статистикаси деб аталади. Инсон ресурслари бўлими кўрсаткичларининг динамикасини доим кўриб, таҳлил қилиб боришлари керак. Кўрсаткичлар ташкилотнинг махсус томонларини, тури ва фаолият масштабларини, стратегик мақсадларини, ташкилий тузилма ва маданиятини ўзида акс эттириши лозим. Лекин статистик кўрсаткичларнинг жуда муҳимлигидан қатъий назар, ҳар бир ташкилот жамоанинг таянч параметрларининг динамикасига алоҳида диққат билан қараши лозим, яъни демографик маълумотлар, меҳнат увумдорлиги, иш кучларига ва касбий малакани оширишга зарур бўлган ҳаражатларга алоҳида эътибор бериши керак.

Ҳозир статистик маълумотларни таҳлил қилишнинг жуда кўп усуллари бор. Уларни инсон ресурсларини бошқаришда ишлатиш мумкин ва зарур. Лекин бу таҳлилни ўтказувчи ходимлар доим эсда сақлашлари лозимки, ҳамма усулларнинг асосида иккита тамойил ётади: ташқи муҳит билан солиштириш (рақобатчилар, тармоқ ва давлат); ўзининг тарихий динамикаси билан солиштириш. Бу оддий усуллар бошқарув таҳлилининг асосини ташкил қилади.

Ҳисоб ишларида фойдаланилган маълумотлар 2003—2007  
йиллардаги «\_\_\_» заводнинг асосий кўрсаткичлари (маълумотлар  
жадвали)

Кўрсаткичлар	2003	2004	2005	2006	2007
Сотув ҳажми (минг рубль 1990 йилдаги нарх — навога нисбатан)	5100	5500	4800	4200	5700
Солиқ тўламасдан олдинги фойда (минг рубль)	645	602	310	200	160
Материалларга бўлган ҳаражатлар (минг рубль)	3060	3300	3120	2604	3363
Қўшимча қиймат минг рубль	2040	2200	1680	1596	2337
Ишланган умумий соатлар	414800	389360	389376	415717	418785
Касбий малакани ошириш соатлари	4800	3300	2100	670	540
Касбий малакани оширган ходимлар сони	241	189	112	34	21

Бу насиҳат маъноси ҳазрат Расуллоҳ сўзи:  
Ҳар эшитган сўзни сўзлашдур гуноҳ ўзни тийинг.  
Зиёвуддинхон ибн Эшон Бобоҳон

#### 11.6. Корхона ва ташкилотларда ходимлар оқимини бошқариш

Ходимлар оқими — бу маълум муддатда корхона маъмурияти ташаббуси билан ҳамда ходимларнинг ўз хоҳишлари билан ишдан бўшаганларнинг умумий сонини корхонада ишлаётганларнинг ўртача сонига нисбатига айтилади. Кўриладиган муддат квартал, йил ва бир неча йил бўлиши мумкин. Ходимлар оқими — ишчи ва хизматчиларнинг ҳар хил сабабларга кўра ишдан кетишидир, бўшашидир. Бу салбий ҳолат бўлиб, нохуш ҳолларга олиб келади ва қўшимча ҳаражатлар қилишга сабаб бўлади. Масалан, ишга янги ходимларни қабул қилиш билан бўладиган ҳаражатлар, янги ходимни ўқитиб, ўргатишга сарф бўладиган вақт ва ҳаражат, бирор кишини ишдан кетиши жамоада психологик ҳолатни кучайтириши, айниқса корхона ҳаётида асосий вазифани бажарувчилар ишдан кетиши, ёки обрўли корхона раҳбарини ишдан бўшаб кетиши, албатта, яхши натижага олиб келмайди.

Ходимлар оқими муаммоси кўп масалалар билан боғлиқ, айниқса инсонни ўз натижасидан мамнун бўлиши билан катта боғлиқ. Бу ўзаро боғлиқ икки масалани ҳал қилишни талаб қилади: инсонни корхонадаги иш шароитига кўникиши ва иш шароитини инсон талаблари даражасига олиб келиш. Биринчи масала ходимни танлаш ва бирор лавозимга қўйиш билан ечилади. Янги ишчини иш шароити билан таништириш, бажариши зарур бўлган вазифалари билан яқиндан таништириш зарур бўлади. Янги ишга кўникиш пайдо бўла бошлайди, жамоа билан танишади, яқин туриб



ишлайдиган ходимлар билан танишади. Янги жамоа, янги иш жойи, янги вазифалар — яъни янги объектлар ва янги субъектлар. Улар — инсонлар янги ходимни яхши қабул қилсалар, кўникиши жуда тез бўлади. Тез орада у «бу ўз ходимимиз» деган иборага кириб кетади. Албатта, «қарсак икки қўлдан чиқади» дегандек, бу кўникиш — икки томонга боғлиқ нарса. Учинчи нарса ҳам борки, бу ҳам муҳим масалалардан бири — ишлаш шароити, иш жойидаги шароити, иш ўрнидаги шарт — шароит.

Баъзи корхоналарда махсус кўникиш дастурлари ишлаб чиқилган бўлиб, улар катта самара беради. Бу дастурларда моддий томондан рағбатлантириш (айниқса, ҳозирги бозор иқтисодиётига ўтиш даврида бу муҳим нарса) ҳамда ишга қизиқтириш масалалари кўрилади. Бу махсус кўникиш дастурларига ва уларни амалга оширишга кетадиган сарф — ҳаражатлар ўзини қоплайди, ишчиларни ишдан бўшаб кетишларини олдини олади, ходимлар оқимини камайтиради.

Иккинчи масала, яъни иш шароитини инсон талаблари даражасига олиб келиш масаласини ечиш орқали ходимларни корхонада сақлаб қолиш — бу кўп қамровли ва мураккаб масаладир. Бу иш шароитини шундай яратиш керакки, инсон ўзи бажараятган ишидан хурсанд бўлсин ва унда доим шу корхонада ишлаш иштиёқи бўлсин.

Ҳар бир инсон, одатда бажараятган ишидан хурсанд бўлади, агар у:

- а) ишлаб турган лавозимидан хурсанд бўлса;
- б) олаётган иш ҳақидан кўнгли тўлса;
- в) меҳнат натижасидан роҳатланса;
- г) жамоада ва корхонада ўзини эркин тутса;

ва бошқа бир қанча омиллар борки (масалан, шовқин, бўлмаса, иш жойини етарли ёритиш, қишда иссиқ, ёзда салқин бўлиши) улар ҳам ходимлар кўнимсизлигига сабаб бўлиши мумкин.

Бу кўрсатиб ўтилган омилларга аҳамият бериш — ҳар қандай корхонада муҳим масала бўлиб, ўз навбатида корхонани ривожланиш истиқболи, тўғрисида доим фикрлаш кераклигини кўрсатади. Корхона ва ташкилотни мувафақиятли ривожлантириш учун биринчидан, ундаги меҳнат фаолиятини ва шароитини тубдан яхшилаш ва кўп миқдорда турли — туман замонавий техникани қўллашни тақозо қилади. Лекин кейинги вақтларда бундай усулларни қўллаш салбий оқибатларга ҳам олиб келмоқда. Инсон меҳнати жуда ҳам соддалашиб, бир хил бажариладиган жараёндан иборат бўлиб бормоқда, ақлий меҳнат қилишдан озод бўлиб бормоқда, зерикарли бир хил тур меҳнат қилишдан иборат бўлиб қолмоқда. Бу шунга олиб келмоқдаки, инсонни ўз меҳнатидан қониқиш даражаси камайиб, меҳнат унумдорлиги пасаймоқда, ишга кечикиб келишлар, ёки келмай қолиш ҳоллари кўпайиб, ходимлар кўнимсизлиги ошмоқда. Натижада уларни бошқариш қийинлашмоқда, раҳбар ходимларнинг вазифалари мураккаблашиб

бормоқда. Замонавий раҳбар ходимлар ходимлар кўнимсизлигини камайтириш мақсадида қуйидаги усуллардан фойдаланмоқдалар:

- 1) иш ўринлари сонини кўпайтириш, ҳамда қизиқарли қилиш;
- 2) меҳнат қилиш жараёнини кўп вариантли, ҳамда сифатли бажариш йўлларини ўйлаб топиш;
- 3) иш вақтини ташкил қилишнинг рационал шаклларини ҳамда унинг ўзгарувчанлик томонини ўйлаш ва таклиф қилиш;
- 4) меҳнат шароитини яхшилаш;
- 5) меҳнатга ҳақ тўлашнинг замонавий турли – туман усулларидан фойдаланиш ва юқори даражадаги меҳнат унумдорлигига эришганлар учун кўшимча ҳақ тўлаш, мукофотлаш ва тақдирлаш усулларини қўллаш;
- 6) ходимлар, раҳбарлар ва улар орасидаги ҳар хил низоларни, мождарларни яхши усуллар билан ечиш, олдини олиш ва ўз вақтида бошқариш;
- 7) ходимларнинг иш жараёнига ҳар хил турдаги вазифаларни кўшиш ва шунга яраша кўшимча ҳақ тўлашни ташкил қилиш (бу жараёнларни қўшиб олиб бориш, параллел олиб бориш номлари билан машҳур);
- 8) менежер, раҳбар ходимлар ва мутахассислар учун ечим қабул қилиш жараёнини ва горизонтини кенгайтириш;
- 9) ҳажминини кенгайтириш ва ечимлар қабул қилишда жавобгарликни хис қила билиш;
- 10) корхона раҳбарлари ўзларида фаол, кўп билимли ходимларни сақлаб қолиш мақсадида кўп қиррали меҳнат фаолиятларидан тўлиқ фойдаланиб, меҳнатни рағбатлантиришнинг ҳамма усулларини қўллаш;
- 11) ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш турларини кўпайтириб, янги бўш иш ўринлари ташкил қилиш, замонавий ускуналардан ва технологик жараёнлардан кенг фойдаланиш, ходимларни янги лавозимларга кўйиш, лавозим зинапоясидан юқорига кўтарилиб бориш;
- 12) ҳар бир ишчи, ходим, раҳбар ходимни ўзининг меҳнат қилиш натижасидан қониқиш ҳосил қилиш, ўзининг бу корхонада қадрли эканини ҳис қилиш даражасига олиб келиш, меҳнат қилишдан роҳатланиш даражасига эришиш.

Ҳар бир корхона натижада меҳнат унумдорлиги ошишига эришади, ходимлар кўнимсизлиги камаяди ва бу билан боғлиқ ҳаражатлар камаяди.

Замонавий бошқариш тизимида ходимларни бошқаришга алоҳида аҳамият берилиб, инсон тўғрисида ғамхўрлик – биринчи ўринни эгаллайди. Ана шунга эътибор берган ташкилот ва корхоналарда ходимлар кўнимсизлигининг паст даражасига эришилади. Кўп кишилар, айниқса, ҳозирги бозор иқтисодиётига ўтиш даврида, иш вақти қандай ташкил қилинганлигига катта аҳамият берадилар. Ҳар бир инсон ўзининг иш вақтидан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади. Иш вақти дейилганда шундай давр

— соатлар вақти тушуниладики, бу даврда ишчи ўзининг маълум соат вақтини ёлловчига мукофотлар эвазига беради. Лекин бу иш вақти шундай эгилувчан бўлиши керакки, унда ишловчилар (ишга кирадиганлар) бу вақтдан мамнун бўлишлари керак. Одатда, корхоналарда меъёрли иш вақти ўрнатилган бўлади, ҳар томонлама чегараланмаган, ҳамда бир куннинг маълум вақтини эгалайди, лекин кўпчиликка бундай қаттиқ ўрнатилган режим эмас, балки эгилувчан кўринишдаги иш даври қизиқтиради. Айниқса, ҳозирги вақтда инсонлар бир иш жойида эмас, балки бир неча иш ўрнида (бир ёки бир неча корхонада) ишлашни хоҳлайдилар. Шу йўл билан ўзларини иқтисодий томондан яхшилашга ҳаракат қиладилар. Эгилувчан кўринишдаги иш даврига қуйидагиларни киритиш мумкин:

а) динамик шаклдаги иш вақти; бунда ишчи ва ходимлар раҳбарият билан келишув асосида иш вақти бошланиши ва тамом бўлиш вақтини, танаффус вақтини бор — йўқлигини, қанча вақт давом этишини олдиндан ҳал қилиб оладилар ва шу асосда тартиб ўрнатадилар, баъзида зарур вақтда тезкор равишда бу тартиб ҳам ўзгартирилиб, янгиси ўрнатилиши мумкин;

б) ўзгарувчан иш тартиби режими — бунда ишчи ва ходимларга ўзлари иш вақтини ўзгартиришларига имконият берилади.

Эгилувчан кўринишдаги иш вақтини ташкил қилишнинг афзалликлари шундан иборатки, ишчи ва ходимлар, ўзлари истаган вақтда ишлаганликлари сабабли бундан катта қониқиш ҳосил қиладилар, ҳамда кенг кўламда ҳаракат қиладилар, катта жавобгарликни хис қилиб, сифатли ишлайдилар, натижада юқори даражада иқтисодий самара олдилар. Ўзгарувчан иш вақти яхши ва юқори даражадаги мутахассислари топиш ва ишга жалб қилиш иши осонлашади, ҳамда уларни корхонада ушлаб туриш ҳам яхшиланади.

Иш шароитини инсон табиатига мос келиши кераклигига кейинги вақтда аҳамият бериладиган бўлди. Замонавий менежементда бу масалага алоҳида аҳамият берилиб, меҳнат гигиенаси муаммоси масалаларидан бири деб қаралади ва шундай шароит яратиш керакки, унда ҳар бир ишчи ўзини эркин, бемалол ҳис қилсин. Бу — яхши иш шароити яратишда асосий мақсад бўлиб, унинг учун қуйидаги вазифаларни амалга ошириш керак:

а) инсон организмига зарар келтирадиган ташқи омилларни (чанг, шамол, намлик, температура, парлар, шовқин ва бошқалар) йўқотиш ёки улардан сақланиш тадбирларини қўллаш;

б) инсон ишини енгиллаштириш (роботлар, ҳар хил механизмлар, компьютерларни қўллаш орқали);

в) меҳнат хафсизлигини таъминловчи меъёрларни қўллаш орқали иш ўринларини ташкил қилиш;

г) иш қобилияти пасайган вақтда ҳам инсонни ўз иш ўрнида сақлаб қолиш ёки бошқа жойга силжитиш мумкин. Ҳар икки ҳолда ҳам ойлик иш ҳақини сақлаб қолиш керак бўлади.

Корхона ва ташкилотлар раҳбарияти томонидан инсон тўғрисида бундай гапхўрлик қилиш, биринчи навбатда ходимлар қўнимсизлигини пасайтиради, натижада сарф — ҳаражатлар камаяди, албатта, олинadиган даромад кўпаяди.

Инсон ўз меҳнатидан мамнун бўлишининг асосий омилларидан бири унга меҳнатига, қобилиятига, тажрибасига, жавобгарликни ҳис қилиб ишлашига яраша ойлик иш ҳақи тўланишидир. Ходимлар қўнимсизлигига камайтирувчи омиллардан бири корхонанинг бошқа корхоналарга нисбатан қулайлиги билан ажралиб туриши.

Кўп илмий — тадқиқот ишлари шуни кўрсатадики, ходимлар қўнимсизлиги ва ишга сабабсиз кечикиб келиш (ёки умуман келмай қолиш) ларнинг миқдори уларнинг ишдан мамнунлигига тўғридан — тўғри боғлиқ экан. Ходимлар бўлимининг асосий вазифаларидан бири — ойлик маошни тўғри ўрнатишдир. Бу бир қанча омилларни таҳлил қилиш натижасида аниқланади: корхонани самарадорлиги, ишлаб чиқариш қобилияти, у ёки бу мутахассисликдаги ходимларнинг сонини етиштириш ёки етишмаслиги, иш қобилияти, ҳамда иш ҳақи тўлаш тўғрисидаги қонунчиликка боғлиқ. Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнатта мувофиқ рағбатлантириш юзоридага омиллардан ташқари яна ишчи кучларига бўлган талаб ва имкониятдан ва меҳнат ҳақидаги қонуниятдан келиб чиқиб аниқланади. Ҳар қандай корхона ва ташкилот ойлик миқдоридан ташқари яхши ишлайдиган ишчи ва ходимларга қўшимча имтиёзлар ҳам беришга ҳаракат қилади. Бу имтиёзларни икки гуруҳга ажратиб қараш мумкин:

а) қўшимча пул билан тақдирлашлар (мукофот, ҳар хил қимматли қоғозлар ва бошқа кўринишларда бўлиши мумкин). Ҳар ойда берилadиган мукофотларнинг миқдори ойлик маошнинг ярми ёки 2/3 қисмигача бўлиши мумкин;

б) ижтимоий режадан ажратилadиган қўшимча имтиёзлар. Бунга бир қанча бепул хизмат кўрсатишлар ёки қисман ҳақи тўланадиган хизмат турлари (тушлик овқатланишни текин қилиш, ойлик транспорт чипталари бериш, иш кийимлари билан таъминлаш). Бу имтиёз турлари сони ва кўринишлари, миқдори ҳар бир корхона ва ташкилотнинг имкониятидан келиб чиқиб аниқланади.

Булардан кенг тарқалган турларини келтириб ўтамиз:

- 1) ижтимоий таъминот бўйича хизмат турлари, касалик варақасига ҳақ тўлашлар, суғурта қилиш, моддий ёрдам;
- 2) ошхонада бепул оақатланиш;
- 3) ёш болаларнинг боғчада бўлганига ҳақ тўлаш;
- 4) физик соғломлаштириш тадбирларига ҳақ тўлашлар;

5) транспорт ҳаражатларини тўлиқ ёки қисман қоплаш;

6) хизматга тегишли хонадон (квартира) бериш ёки ҳақини тўлиқ ёки қисман тўлаш ва бошқа турлари.

Юқорида кўрсатиб ўтилган қўшимча имтиёзлар ҳар бир ташкилот ва корхонанинг қиладиган ҳаражатларини кўпайтириб юборади. Лекин у ердаги ишчи ва ходимларнинг мамнун бўлиб, самарадорлик билан ишлашидан келадиган фойда бу ҳаражатларни қоплаб, яна корхонага қўшимча фойда ҳам келтиради.

Ходимлар қўнимсизлигига сабаб бўлувчи ички омиллар ҳам бўлиши мумкин. Бунга корхона ва ташкилотдаги инсонларнинг ўзаро муносабатлари, раҳбарият билан муносабатлари, бошлиқ билан унда ишловчи ходимнинг муносабати мисол бўла олади. Агар инсонга таъсир этувчи салбий кучлар бўлмаса, у ўзини юқори даражада яхши сезиши мумкин, яъни ҳар қандай инсоннинг меҳнати етарли даражада қадрланиши, раҳбарият олдида ва ўз ҳамкасблари орасида маълум обрўга эга бўлиши инсонни шу корхонада доимий ишлашга ундайди. Агар корхона ва ташкилотни қаттиқ қўл инсон бошқарса, бундай жойда қаттиқ қонун – қоидалар ҳукм суради, қаттиқ график асосида иш олиб борилади, қўполроқ қилиб айтганда, қимирлашга қўймайдилар, тирноқ ичидан кир қидирадилар. Ана бундай корхоналарда ходимлар қўнимсизлиги даражаси ортиб кетади. Агар корхона демократик тамойиллар асосида бошқарилса, бундай жойда ишчи ва ходимлар яйраб, ўз имкониятларини тўлиқлигича ишга соладилар, ўзларини кўрсатиш учун астойдил ишлайдилар. қўнимсизлик бундай корхоналарда, албатта минимал даражада бўлади.

Шундай қилиб, ходимлар қўнимсизлигини камайтириш ва иш самарадорлигини ошириш мақсадида асосий тадбирлар сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- ишчи ва ходимлар билан яхши муомалада бўлиш;
- жамоада яхши муҳит яратиш;
- инсонларни ўзаро аҳил – биродар қилиб бориш;
- корхона ва ташкилотни демократик тамойиллар асосида бошқариш ва ҳар бир инсон меҳнатини муносиб тақдирлаш.

### 11.7. Корхона молиявий аҳволининг таҳлили

Корхона молиявий ресурсларини тўғри ва моҳирона бошқариш учун биринчи навбатда, корхона молиявий аҳволи ва ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги аниқланиши ва таҳлил қилиниши лозим бўлади.

Корхонанинг молиявий аҳволи молиявий ресурсларининг турлари бўйича мавжудлигини, рақобатбардошлик даражаси, давлат ва бошқа хўжалик субъектлари олдида мажбуриятларини бажариш қобилиятини ифодаловчи кўрсаткичлар мажмуидир.

Корхона молиявий аҳволини баҳолаш мулкӣ ҳолат, ликвидлик, молиявий барқарорлик, молиявий натижалар, ишга оид фаолликни ифодаловчи кўрсаткичлар бўйича амалга оширилади.

Корхона молиявий аҳволини таҳлили қилишда қуйидагилар аниқланади ва ўрганиб чиқилади:

- бухгалтерия баланси ва мулкӣ ҳолат кўрсаткичлари тузилмаси;
- асосий воситалар аҳволи, таъминланганлик ва фойдаланиш самарадорлиги;
- айланма маблағлар аҳволи, таъминланганлик ва фойдаланиш самарадорлиги;
- молиявий барқарорлик;
- ликвидлик ва тўлов қобилияти;
- хўжалик фаолиятининг молиявий натижалари;
- ишга доир фаоллик.

Сўнги йилларда ҳисобот шаклларини ҳам миқдор, ҳам мазмун жиҳатдан доимо соддалаштириб боришга мойилик кузатилаётганда. Ҳисобот ҳужжатлари барча тижорат ташкилотлари учун уларнинг қайси соҳага оидлиги, фаолият тури ва ташкилий – ҳуқуқий шаклидан қатъий назар стандартлаштирилган.

1997 йилнинг январидан бошлаб бухгалтерия баланси ҳисоб ва ҳисоботларнинг умум тан олинган халқаро амалиётига сезиларли даражада мувофиқлашди. Молиявий аҳволини иқтисодий ривожланган мамлакатларда қўлланиладиган услубият бўйича таҳлил қилиш имкониятлари пайдо бўлди.

Молиявий ҳисобот бешта шакл ва иккита маълумотномадан иборатлигига қарамай, унинг имкониятлари ҳамон кенглигича қолмоқда.

Ушбу ҳисобот шакллари маълумотларидан фойдаланган ҳолда таҳлилчи корхонанинг молиявий аҳволи ва бир йил ичидаги ўзгаришга мойиликлари манзарасини тўлиқ тасвирлаб бериши мумкин.

Бироқ таҳлили натижалари кўп жиҳатдан таҳлилчининг касб маҳорати ва инсоний сифатларига боғлиқ. Таҳлилчи умум иқтисод масалаларида етарли даражада касб маҳоратига эга бўлиши, бухгалтерия баланси ва ҳисоботларнинг бошқа шаклларини бемалол ўқий олиши, ҳисоботнинг алоҳида моддаларида келтирилган рақамларнинг ўзаро боғлиқлигини таҳлил қила олиши лозим.

Корхонанинг молиявий барқарорлигини таҳлил қилиш. Активлар (асосий фондлар, номоддий активлар, айланма маблағлар) га қўйилган маблағларни ўз маблағлари ҳисобига қошлайдиган, ноўрин дебиторлик ва кредиторлик қарзларига йўл қўймайдиган ҳамда ўз мажбуриятларини ўз вақтида тўлайдиган корхона молиявий барқарор корхона ҳисобланади. Молиявий барқарорлик

ўз ва қарз маблағлари нисбати билан аниқланиб, қатор кўрсаткичлар ёрдамида ҳисобланади.

Мустақиллик, молиявий барқарорлик ва молиявий қарамлик коэффицентларини молиявий барқарорликнинг асосий кўрсаткичлари деб қараш мумкин.

Мутақиллик коэффиценти (Муст.к.) хўжалик юритувчи субъект молиявий ҳолатининг маблағларнинг қарз манбаларига қарам эмаслигини тавсифлайди. У ўз маблағларининг хўжалик маблағлари умумий суммасидаги улушини кўрсатади ва қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$\text{Муст.к.} = \frac{Y_c}{C} \quad \text{ёки} \quad \frac{\text{ш, 390 - сатр}}{\text{ш, 550 - сатр}}$$

Мутақиллик коэффицентининг ўсиши молиявий мустақилликнинг ортиши ва молиявий қийинчиликлар хавфининг камайишини кўрсатади.

Молиявий барқарорлик коэффиценти (М. бар.к.) ўз ва қарз маблағлари нисбатидир. У қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$\text{М.бар.к.} = \frac{YC}{ЖС} \quad \text{ёки} \quad \frac{\text{ш, 390 - сатр}}{\text{ш, 540 - сатр}}$$

Ўз маблағларининг қарз маблағларидан ортиқлиги хўжалик юритувчи субъект молиявий барқарорликнинг етарлича заҳирасига эга эканлигини ҳамда ташқи молиявий манбалардан нисбатан ҳоли эканлигини кўрсатади.

Молиявий қарамлик коэффиценти (М. қар.к.) молиявий қарамлик ва молиявий қийинчиликлар хавфининг кўпайиши ёки камайишини кўрсатади. У ўз маблағларининг 1 сўмига қанча хўжалик маблағлари тўғри келишини кўрсатади ва қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$\text{М.қар.к.} = \frac{C}{YC} \quad \text{ёки} \quad \frac{\text{ш, 550 - сатр}}{\text{ш, 390 - сатр}}$$

Молиялаш коэффиценти ўз ва молиялашнинг қарз манбалари нисбатини кўрсатади ва қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$K\Phi = \frac{\text{молиялашнинг манбалари}}{УК + КК},$$

бу ерда УК — узоқ муддатли кредит ва қарзлар, КК — қисқа муддатли кредит ва қарзлар.

Агар молиялаш коэффиценти 1 дан катта бўлса, у ҳолда корхонада ўзини ўзи молиялаш тамойили амалга оширилади.

Ўз сармояси ҳаракатчанлиги (Ўсх) ишлаб турган ва ўз сармояси нисбати бўлиб, у ўз айланма маблағларининг (айирув муддати ўтган дебиторлик қарзлари) ўз маблағларидаги улушини тавсифлайди ва ва қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$У_{сх} = \frac{ИшС}{УС} \text{ ёки } \frac{ш., (390 + 400 + 410 - 110) \text{ сатр} - 2\text{а ш., } 7 - \text{катак (яқун)}}{ш., 390 - \text{сатр}}$$

Молиявий барқарорликни бошқа кўрсаткичлар ҳам тавсифлаши мумкин, улардан корхонанинг молиявий ҳолати тўғрисида хулосалар чиқаришда (11.7.1 – жадвалга қаранг) ва молиявий аҳволни таҳлил қилишда фойдаланилади.

Узоқ муддатли истиқбол нуқтаи назаридан корхона фаолиятининг барқарорлиги, корхона иқтисодиётининг ташқи кредиторлар ва инвесторларга боғлиқлик даражаси молиявий барқарорлик мезони ҳисобланади. Корхона ўзининг шу вақтгача бўлган қарзлари билан ҳисоб – китоб қилиш қобилиятини тавсифловчи баланс ликвидлигидан фарқли ўлароқ, молиявий барқарорлик корхонанинг тўловга доимо лаёқатлилигини кафолатловчи муайян ҳолатдир.

Хўжалик фаолияти натижасида корхонанинг тўлов қобилияти қисқа давр (чорак, йил) мобайнида ўзгариши мумкин, аммо молиявий барқарорлик кўрсаткичлари анча барқарор бўлиб, улар бундай давр ичида деярли ўзгармайди.

#### 11.7.1 – жадвал

#### Корхона молиявий барқарорлиги ( мустақиллиги) ни баҳолаш ва уни белгилаш услубияти

Кўрсаткич	Кўрсаткичнинг қисқача таърифи	Формула	Молиявий ҳисобот шакли ва сатрининг №
Автономия (мустақиллик коэффиценти)	Хўжалик маблағлари умумий суммасида ўз маблағлари улуши	$M_{уст.} = УС/С$	1 – ш., 390-сатр/ 1 – ш., 550-сатр
Молиявий барқарорлик коэффиценти)	Ўз ва жалб қилинган маблағлари нисбати ёки жалб қилинган ҳар 1 сўмга қанча ўз маблағлари тўғри келади	$M_{бар.к} = УС/ЖС$	1 – ш., 390-сатр/ 1 – ш., 540-сатр
Молиявий қарамлик коэффиценти	Ҳар 1 сўм ўз маблағларига қанча хўжалик маблағлари тўғри келади	$M_{қар.к} = С/УС$	1 – ш., 550-сатр/ 1 – ш., 390-сатр
Ўз сармояси ҳаракатчанлиги	Ҳаракатдаги ва ўз маблағлари нисбати ёки ўз айланма маблағларининг (дебиторлик қарзини чегириб ташланганда) улуши	$УС_{\alpha} = ХС/УС$	[1 – ш. (390+400+410-110)-сатр-2f-i? 7-кап/(яқун)]/ 1 – ш., 390-сатр
Жалб қилинган сармоянинг жамланганлик коэффиценти	Хўжалик маблағларининг бутун суммасида жалб этилган сармоя улуши	$Ж_{жамл.к} = ЖС/С$	1 – ш., 540-сатр/ 1 – ш., 550-сатр



Жалб қилинган ва ўз сармоялари нисбати коэффициенти	Ўз маблағларининг ҳар 1 сўмига қанча қарз олинган маблағ тўғри келади	$J_{\text{хўш}} = \text{ЖС/УС}$	1 – ш., 540-сатр/ 1 – ш., 390-сатр
---	---	---------------------------------	---------------------------------------

Корхонанинг молиявий барқарорлигини таҳлил қилишда уларни тавсифловчи кўрсаткичларни ҳисоблаб чиқиш, уларни бир йил ёки бир неча йил учун динамикада қиёслаш, уларнинг ёмонлашиш ёки яхшилашиш сабабларини аниқлаш, молиявий ҳолатни яхшилашга оид аниқ тавсиялар ишлаб чиқиш керак бўлади.

Корхонанинг молиявий барқарорлигини янада мустаҳкамлаш учун қуйидагилар амалга оширилиши керак:

- бутун ҳўжалик маблағлари суммасидаги, шунингдек, айланма маблағлардаги ўз маблағлари улушини кўпайтириш;
- жалб қилинган маблағлар улушини камайтириш;
- дебиторлик ва кредиторлик қарзларини камайтириш.

Тўловга лайоқатлилиқ ва молиявий барқарорлик ҳолати корхона ишининг молиявий натижаларига таъсир қилади. Шунинг учун тўловга лаёқатлилиқ ва молиявий барқарорликни молиявий натижалар билан боғлаб, фойда ва рентабелликка, уларнинг ўзгаришларига таъриф берамиз. Фойда суммаси ва рентабеллик даражасига таъсир этган омилларни ҳисоб – китоблар асосида аниқлаш керак бўлади.

Молиявий натижалар кўп жиҳатдан асосий ва айланма маблағлар ҳолати ҳамда улардан фойдаланиш самарадорлиги, дебиторлик ва кредиторлик қарзларига, ишлаб чиқариш дастурининг бажарилишига, яъни иш фаолиятига боғлиқ бўлади. Шунинг учун асосий ва айланма маблағлар ҳолати ва улардан фойдаланиш самарадорлиги, дебиторлик ва кредиторлик қарзларига тавсиф бериш, бунда муддати ўтган қарзлар ва уларнинг пайдо бўлиши сабабларига тўхталиб ўтиш.

Хулосани умумлаштиришда корхона маблағларининг йил бошига ва йил охирига шаклантиришини ҳамда жойлаштирилишининг тўғрилигига тавъриф берилади, у шахмат баланси асосида баён қилинади.

Молиявий аҳвол таҳлили хулосанинг таркиби қуйидаги кўринишда бўлиши мумкин:

1. Ҳисобот даврида ҳўжалик маблағлари ва улар таркибидаги ўзгаришлар.
2. Қуйидагилар, яъни:
  - мулкый аҳвол;
  - корхонанинг ликвидлиги (тўловга лаёқатлилиги);
  - молиявий барқарорлик;

- ўз маблағлари манбалари;
  - молиявий натижаларни таҳлил қилиш ва баҳолаш натижалари.
3. Асосий воситалар ҳолати ва улардан фойдаланишни таҳлил қилиш натижалари.
  4. Айланма маблағлар ҳолати ва улардан фойдаланишни таҳлил қилиш натижалари.
  5. Дебиторлар ва кредиторлар билан ҳосиб–китоблавр ҳолати.
  6. Корхона маблағларини шакллантириш ва жойлаштиришнинг оқилоналиги ҳамда тўғрилиги.
  7. Корхона молиявий аҳволини яхшилашга оид таклифлар.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Хўжалик шартномалари нима?
2. Корхона молиявий режасининг таркибига нималар киради?
3. Корхона молиявий аҳволи қандай тартибда таҳлил қилинади?
4. Мустақиллик коэффициенти қандай аниқланади?
5. Молиявий барқарорлик коэффициенти қандай аниқланади?
6. Молиялаш коэффициенти қандай аниқланади?

## ХП БОБ. ХОДИМЛАРНИ СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ

### Бобнинг мақсади:

- Ходимларни бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш стратегиясининг баёни;
- Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш;
- Ходимларни самарали режалашни ёритиш.

### 12.1. Ходимларни бошқариш мажмуаси

Ташкилот оддиларига қўйган мақсадларига эришиш учун ўзлари ихтиёрларида бўлган ходимлардан фойдаланадилар.

Стратегик масалаларни ва қисқа муддатли режаларни амалга ошириш ходимлардан маълум ҳаракатларни бажаришни талаб қилади. Буни одатда ишлаб чиқариш вазифалари дейилади. Агар ишлаб чиқариш ахлоқи дейилса янада тўғрироқ бўларди, чунки у техник кўникмалар (компьютерда, дастгоҳда ишлашни, ишлаб чиқариладиган маҳсулотни билиш) билан биргаликда (мижозга муносабат, катта юклама билан ишлаш қобилияти ва бошқалар) ахлоқий кўникмаларни ҳам ўз ичига олади.

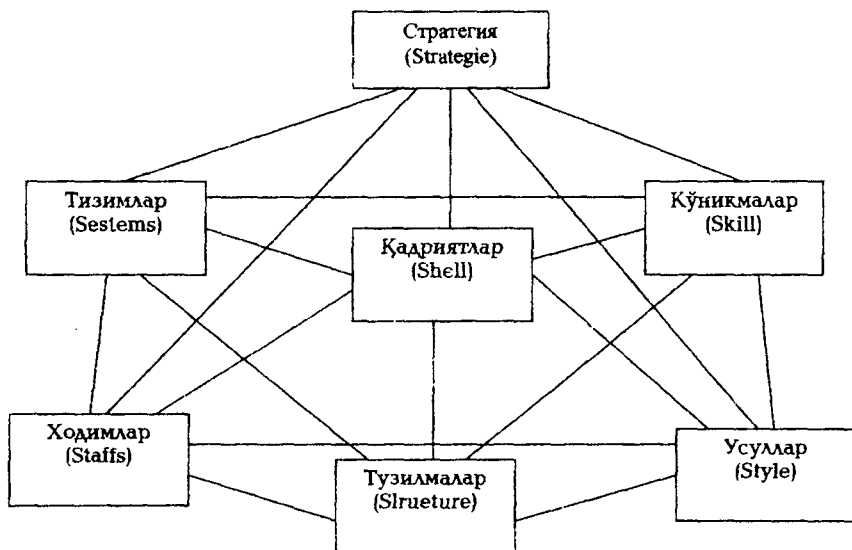
Бу ишлаб чиқариш ахлоқи кўп омиларга боғлиқ ташкилий мақсадлар: корхона томонидан ишлатиладиган моддий ва табиий ресурслар; ташкилий тузилма ва маданияти.

Mc Kinzeу (Мак Кинзи) консалтинг гуруҳининг 7S концепцияси ташкилотнинг ички муҳити асосан етти ташкилий элементлардан иборатлигини ва шу асосда ташкилотнинг ахлоқи ҳамда маданиятини белгилашлигини ишлаб чиққан эди. Ушбу таркибий қисмлар қуйидагилардан иборат (12.1 — расм).

Ташкилот ходимларининг ишлаб чиқариш билимлари мақсадга эришишни қанчалик таъминласа («намунали» бўлса), шунчалик уларнинг ишлаши самарали бўлади, яъни ходимлардан фойдаланиш самарали кечади. Ходимларни ташкилий мақсадларга эришиши учун ҳар бир ходимни зарурий билимга эга бўлишини таъминлашдан иборат. Бундай сифат кўрсаткичдан ташқари, миқдор кўрсаткич ҳам бўлиб, у ходимларни бошқаришни миқдорий томонларини қарайди. Ташкилот ўз мақсадини амалга ошириш учун етарли ходимлар сонига эга бўлиши керак. Ходимларни бошқариш умумий ҳолатда қуйидагилардан иборат: ташкилотни талаб қилинадиган ишлаб чиқариш вазифаларини бажарувчи зарурий ходимлар сони билан таъминлашдир.

Ходимларни самарали бошқариш корхонанинг умумий мақсадини амалга ошириш даражаси билан ифодаланади.

Ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш (С) унинг талаб қилинган вазифаларни бажариш қобилияти ва мойиллигига боғлиқ.



12.1 — расм. Мак компаниясининг 7S концепцияси.

Буни математик кўринишда қуйидагича ифодалаш мумкин:

$$C = \frac{H}{F},$$

бу ерда: F — қобилияти ва мойиллиги (салоҳияти); H — натижа.

Бу ҳолатда қобилият деб қуйидагилар тушунилади: ходимда ўз вазифаларини бажариш учун зарурий мутахассислик (касбий) тажрибаси бўлишлиги; етук жисмоний куч, сабр—тоқатли ва фаҳм—фаросатли бўлишлиги; умумий маданияти ва бошқалар. Ер чопувчи қобилияти унда жисмоний кучи, етарли чиниққан бўлишлиги тушунилади, чунки у 8 соат давомида тупроқни кўтариб ташлаши керак. Бошланғич синф ўқитувчиларининг қобилияти мактаб дастурини билишлиги, болалар руҳиятини тушуниши, аудиторияларда чиқишлар қилиши, дафтар текшира олиши ва бошқалар.

Ташкилотнинг мақсадига эришувида мутахассислик (касбий) мажбурий вазифаларни бажаришни билишлиги етарли эмас. Ходим қандай юқори билимдон бўлишлтидан қатъий назар, унинг қобилияти ишлашни ҳоҳлашига ёки меҳнатга мойиллигига боғлиқ. Юқори даражада меҳнатга мойиллик билан касбий моҳирлик бир

ходимда бўлса, мақсадга эришишни таъминлайди. Ва тескариси, агар ер чоқувчида қандай юқори даражада меҳнатга мойиллик бўлмасин, агар у экскаваторда ишлаш тажрибасига эга бўлмаса, ундан у самарали фойдалана олмайди.

Ходимнинг омилкорлиги (компетенция) тушунчаси кейинги вақтларда кенг тарқалган иборалардандир. У маълум ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришда ходимнинг қобилиятини намоён қилинишини кўрсатади. Омилкорлик ходимнинг қобилияти билан мойиллигини бир бутун бўлиб кўринишидир ва у ҳам ишлаб чиқариш ахлоқини билдиради. Бошқариш омилкорлигига мисол тариқасида бошқариш муаммоларини ечишни (ахборот тўплаш ва таҳлил қилиш, муаммоларни аниқлаш, альтернатив қарорлар ишлаб чиқиш ва ҳаракат йўналишини танлаш) ва атрофдагиларга таъсир этишни (зарур ахборотни узатиш қаршиликларни енгиб ўтиш, инсонларни ҳаракатини аниқлаш қобилияти) кўрсатиш мумкин.

Инсонни мойиллигига кўп омилар таъсир қилади: иштиёқни ҳосил қилиш, тақдирлаш, баҳолаш, мутахассислик билимини ўсиши ва келажакдаги ривожланиши, умумий маданиятининг даражаси. Ходимнинг, касбий мажбуриятларини бажариш қобилияти қуйидагилар билан аниқланади:

- 1) ташкилотта келишидаги унинг салоҳияти;
- 2) ташкилотда касбий ўқишларда бўлиши;
- 3) унинг жисмоний ҳолати ва ахлоқ – одоби билан;
- 4) ташкилотдан ходимнинг оладиган баҳоси, бу аттестация

ёки ҳар кунги раҳбарият томонидан оладиган йўл – йўриқлар орқали белгиланади.

Ходимларни бошқаришда корхона ва ташкилот билан ходим ўртасида ахборот алмашув жараёни алоҳида ўрин тутди. Ташкилот ичидаги коммуникация (алоқа) ҳам катта таъсир қилади. Буларнинг ҳаммаси ишлаб чиқариш ҳуқ – одобига таъсир этади.

Ҳозирги жамиятда ишлаб турган корхона ва ташкилотларнинг турли – туманлигидан ва иш фаолиятининг ҳар хиллигидан қатъий назар, юқорида келтирилган вазифалар ҳаммасининг фаолиятида бордир. Ходимлар билан ишлашда ҳар бир ташкилот, уларнинг фаолиятидан қатъий назар, бир хил масалаарни ечадилар.

1. Ҳар бир ташкилот ўз мақсадига эришиш учун инсон ресурсларини, яъни ходимларни ишга жалб қилади. Ходимларнинг йиғиб олиш усуллари уларнинг фаолиятига, хусусиятига боғлиқдир. Мисол учун, армия сафига қақирув, олий ўқув юртларига кириш учун танлов тестлари, сиёсий ташкилотлар ақзоларини ёллаши ва бошқалар. Ҳозирги кунда ходимларни ташкилот билан боғлайдиган кенг тарқалган усуллардан бири ёллашдир, яъни ходим билан ташкилот ўртасида шартнома тузилиб, бунга асосан инсон ўзининг жисмоний, интеллектуал имкониятларини ва касбий

маҳоратларини маълум муддатта моддий рағбатлантириш эвазига корхонага топширади.

2. Ҳамма ташкилотлар ўз ходимларини ўқитадилар. Улар олдидан турган масалаларни тушунтирадилар ва ходимларнинг билимлари, кўникмалари шу масалаларни ечишга мослаштиради. Бу ўқитишларнинг муддати ҳар хил бўлиши мумкин, масалан ер қазувчи учун ўн минутлик йўлланма беришдан, то ярим йиллик бизнес – мактабни битириш, бўлажак раҳбар ходимларни ўқитиш, корхона ва ташкилотга кўникма ҳосил қилишга ёрдамлашишга мўлжалланган дастур бўйича ўқитиш.

3. Ташкилот ўз мақсадига эришишда ҳар бир ходимни қатнашганлигини баҳолайди. Баҳолаш турлари кўп: йиллик аттестация; экспертлар ҳулосаси; ижтимоий – руҳий тестлар; сўровнома; суҳбат ва бошқалар.

4. Ташкилот ўз ходимларини маълум йўллар билан рағбатлантиради, яъни ходимларнинг корхонани мақсадига эришиш учун сарфлаган вақти, кучи, ақл – заковати, интеллекти учун ҳақ тўлайди. Энг кўп тарқалган усуллардан бири пул билан мукофотлаш, ойлик иш ҳаққи тўлаш. Шу билан биргаликда тақдирлашнинг жуда кўп усуллари бор: корхона ва ташкилотнинг ишлаб чиқарган маҳсулотидан (кўрсатган хизматидан) маълум улушини бериш орқали тақдирлаш; фаол аъзоларга юқори лавозимли ишларини бериш ва бошқалар.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун, албатта, ходимлар танлаш, ўқитиш, малакасини ошириш, баҳолаш, тақдирлаш ва алоқа воситаларини бошқариш, ёки бу жараёнлар учун бор услублар, дастурлар, имкониятларни ишлатиш ва уларни мукаммалаштириш лозим. Буларнинг ҳаммаси, (услублар, дастурлар) биргаликда ходимларни бошқариш тизимини ташқил қилади.

## **12.2. Ходимларни бошқариш ва ташкилотни ривожлантириш стратегияси**

Ҳозирги шароитда рақобатдошликнинг юксак даражадалиги ва ҳеч вақт кўрилмаган техник ривожланиш ташкилотларнинг фаолиятида кўрилаяпти, айниқса рақобатчиларнинг таъсири катта бўлаяпти. Натижада улар ўз ишлаб чиқарадиган маҳсулотларини турларини, сифатини оширяптилар, хизмат кўрсатиш доирасини кенгайтиряптилар.

Ходимлар салоҳияти билан корхона, улардан фойдаланиш даражаси орасида катта фарқ бордир. Бундай фарқ бўлиш сабабини кўйидагича тушунтириш мумкин:

1. Ходимларни бошқариш эскича усулда – яъни ташкилотни бошқаришнинг бир вазифавий бўлими сифатида, унинг асосий фаолияти билан чамбарчас боғламай кўрилишидир.

2. Ходимларни бошқариш мутахассислари ташкилотнинг стратегик ривожланишидан беҳабарлар, шунинг учун улар стратегик бошқаришни таъминлайдиган ходимларни бошқариш тизимини туза олмайдилар.

3. Ходимларнинг бошқаришни бор усуллари корхонани олдда турган вазифалардан орқада қолаяпти, ходимларни ривожлантиришга тўсиқ бўлиб, ташкилий мақсадларга эришувида ходимларни қатнашишини чеклаб қўймоқда.

Замонавий бошқарув тили билан айтганда, ходимларни бошқариш корхонани стратегиясидан ташқарида қолаяпти, «ўзича» ривожланаяпти. Бир мисол билан буни тушунтириш мумкин. Машина ишлаб чиқарувчи ташкилот раҳбарияти чет эл рақобатчиларининг қаттиқ сиқувини бошидан кечириб, ўзининг ишлаб чиқаришини учдан бирга қисқартирди. Ҳаражатларни камайтириш йўллари қидириш ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотни сифатини ошириш, ҳудудларда маҳсулот сотиш бўйича филиаллар очиш билан сотув ҳажмини кўпайтириш масалари билан шуғулланаяпти. Бир вақтнинг ўзида ташкилотнинг ходимлар бўлими ишчилар учун янги ставкалар ишлаб чиқаяпти, ҳамда касб—ҳунар коллежларини битирувчилардан 30тасини ишта олишни режалаштираяпти, ходимларнинг болалари учун қишқи лагерга боришга йўланмалар тарқатаяпти.

Компания ходимларининг салоҳиятидан тўлиқ фойдаланишга эришиш учун раҳбарият ташкилотнинг ривожланиш режасини тузиш босқичида ходимларни бошқариш масаларини ҳисобга олмоғи лозим. Ходимларни бошқариш корхона ташкилий стратегиясининг бир бўлаги бўлиб ҳисобланиши керак.

Стратегия дейилганда ташкилотнинг келажақда мақсадларини ривожланишини аниқлаш, вақт бўйича уларга эришиш усуллари, ҳамда бу мақсадларни амалга ошириш даражасини баҳолаш тизимлари тушунилади.

Оддий альтернатив стратегияга мисол қилиб инсонни Тошкентдан Фарғонага боришини режалаштиришини келтириш мумкин. Унда бир қанча бажариши мумкин бўлган восита ва вақт сарфи бўйича альтернативалар бор;

- Кечки поездда кетиб, Фарғонага эрталаб етиб бориш (10 соат);
- Самолётга чиқиб, ўша куннинг ўзида етиб бориш (2 соат);
- Шахсий машинада доvon орқали етиб бориш (4 соат);

Ташкилотнинг стратегиясига мисоллар келтириш мумкин:

1. Фарбий ҳудудларда 2003 йилда аҳолиси 250 мингдан ортиқ бўлган шаҳарларда ўз ваколатхоналарини очиш ҳисобига бозор улушини 25%—гача кўпайтириш, ҳамда даллолик ҳақи тизимини қўллаш.

2. Икки йил давомида рентабеллик даражасини қуйидаги йўллар билан сақлаб туриш: ҳаражатларни камайтириш ва анъанавий бозорларда нарх – наволарни тушириш ҳисобига сотиш ҳажмини кўпайтириш.

Конкрет стратегияни танлаш ташкилотнинг узоқ мuddатта мўлжалланган мақсадига мувофиқ, ички ресурсларга, имкониятларга, анъаналарга қараб белгиланади.

Ташкилот бурчи, юқорида кўрганимиздагидек, бир қанча жараёнларнинг ва вазифаларнинг жамланмасидан иборат. Узоқ мuddат давомида бу бурч ўзгармайди, шунинг учун стратегик режалаш жараёнида ўзгармас (константа) деб қаралади, ҳамда у умумий ривожланиш йўналишини белгилайди. Баъзи корхона ва ташкилотлар вақт – вақти билан ўз бурчларини қайта кўрадилар, атроф муҳитдаги ва ўзларидаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда унга тузатиш киритиладилар. Ташқи ва ташкилотнинг ички муҳити (ундаги ресурслар, ташкилий тузила, маданияти ва бошқалар) таҳлили стратегик режалашнинг зарурий элементларидан ҳисобланади ва улар унинг ҳар қайси босқичида қатнашадилар.

Ташкилот ўзининг бурчини ва ташқи муҳит ҳолатини таҳлил қилиш асосида истиқболни белгилашни ифодалайди: маълум мuddатдан кейин унинг ҳолати қандай бўлишини кўзлайди. Узоқни кўриш қисқа қилиб айтадиган бўлсак, ташкилотнинг стратегик мақсадини аниқлайди. Узоқни кўриш корхона ва ташкилотнинг ўзини, унинг бўлимларини, вазифаларини ёки фаолиятининг асосий томонларини белгилашдан иборатдир.

Шундай қилиб, ҳар бир ташкилотда бир қанча истиқболни белгилаш йўналишлари бўлиши мумкин. Бу йўналишлар бир – бирига боғланган ва боғланмаган ҳолда бўлиши мумкин. Мисол тариқасида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- «2005 йилга бориб, телеалоқалар бозорида ҳамма истеъмолчилар учун етакчи бўлиш ва энг юқори, сифатли хизматлар кўрсатиш ва ўз ходимлари учун малакасини ўстириш ва ривожлантириш бўйича юқори даражада имкониятлар яратиш»;
- «бутун планета аҳолисини иқтисодий янгиликлар билан таъминлайдиган глобал ташкилотга айланиш» (масалан, «Майкрософт» компанияси миссияси).

Маълум вақтдан кейин ташкилот ўзини ҳаракати билан қандай кўринишга келишини кўра билиш кейинги босқичлар учун катта ахборот беради. Стратегик ривожланишнинг кейинги босқичи мақсадга эришишнинг йўл йўриқларини аниқлашдир ёки стратегик ривожланишни ишлаб чиқишдир. Бу ерда стратегия махсус ҳаракатлар жамламасидан иборатдир. Мисол тариқасида шуни келтириш мумкин: «ресурсларни иқтисод қилиш технологиясини қўллаш натижасида нарх – наволарни арзон қилиш



ва бозор улушини кенгайтириш» ёки «Агрессив реклама компаниясини ўтказиш ҳисобига сотиш ҳажмини кўпайтириш».

Раҳбарият самарали стратегияни ишлаб чиқиш учун ташқи муҳит динамикасини (вақт бўйича ўзгаришини) яхши тасаввур қила олиши (мижозлар талабини ўзгариши, рақобатдошларнинг ва таъминловчиларнинг ўзларини тутишларини, давлатнинг сиёсатини) ва ташкилотнинг ички ресурслари ҳолатини (ишчи кучлари динамикаси, ишлаб чиқариш кучлари молия ҳолати) яхши тасаввур қилиши талаб қилинади.

Бу икки хил омиллар гуруҳининг ўзаро боғланишидан ташкилий ривожланишнинг ҳақиқий динамикаси юзага келади. Энг кенг тарқалган ташқи муҳитни, корхона ва ташкилотнинг ички ҳолатини таҳлил қилиш усулларидан бири SWOT – таҳлил (SWOT – инглиз сўзларининг бош ҳарфларидан тузилган бўлиб, Strengths – кучли томонлар, Weaknesses – заиф томонлари, Opportunities – имкониятлар, Threats – хавф туғилишини билдиради). Бу усулда ташкилотнинг ички ҳолати кетма-кетлик билан таҳлил қилиниб, унинг кучли томонлари ва камчиликлари аниқланади ҳамда ташқи муҳитнинг ривожланиши натижасида бўлиши мумкин бўлган хавф – хатарлар аниқланади.

Шу ерда кучли томон ва заифликла ташкилотнинг ички омилларини кўрсатадиган бўлса, имкониятлар ва хавф – хатарлар ташкилотнинг ташқи муҳитдан таъсир этувчи омилларини ифодалашни таъкидлаб ўтишимиз керак. Мисол тариқасида «УзДЭУ авто» компаниясининг SWOT таҳлили асосида ташқи ва ички омиллар таъсирини кўриб ўтишимиз мумкин (12.1 – жадвалга қаранг).

SWOT – таҳлили натижаларига асосан ташкилотнинг стратегияси ишлаб чиқилади, бунда ташкилотнинг кучли ва заиф томонларидан самарали фойдаланган ҳолда ташкилот рақобатчи ва мижозлар олдида ўзини ижобий томондан кўрсата олиши муҳим ўрин эгаллайди.

Истиқболни белгилаш жараёнида ташқи муҳитда бўлиб ўтаётган жараёнларнинг таъсирини кўра билиш раҳбариятнинг асосий ҳислатларидан бири бўлиб ҳисобланади. Масалан, мисол тариқасида кўрган «УзДЭУ авто» компаниясида шундай стратегиялардан бири истеъмолчилар талабига жавоб бермайдиган ўрта сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни тўхтатиш, Дунё бозори талабларига мос келадиган моделларни ишлаб чиқишдан иборат (масалан, «Matiz» русумини ишлаб чиқариш, «Нексия» моделини такомиллашган «Нексия – 2» билан алмаштириш).

Ташкилот ўзининг ривожланиш стратегиясини тузгандан сўнг, уни қандай амалга ошириш режасини ишлаб чиқиши лозим. Бундай дастурни корхона ва унинг бўлимлари, ходимлари учун

## «УздЭУ авто» компаниясининг SWOT — таҳлили

Кучли томонлари	Заифликлари
Марказий Осиёда ягона автомобил ишлаб чиқариш корхонаси; Меҳнат ва табиий ресурсларининг етарли даражадалиги; Даваат томондан қўллаб — қувват — ланиши ва кафолати; Ипчи кучининг арзонлиги; Истеъмолчилар билан алоқалар; Таннархнинг нисбатан пастлиги ва бошқалар.	Технология ва жиҳозларнинг эскирганлиги; Меҳнат унумдорлигини пастлиги; Комплекташ маҳсулот ва қўшимча қисмларни ташқаридан олиб келиниши; Очиқ конвертация йўқлиги; қўшимча харажатларнинг кўплиги; Дунё бозорида рақобат қилиш заифлиги ва бошқалар.
Имкониятлар	Ҳавф — хатарлар
Солиқ тизимининг имтиёзлари мавжудлиги; Хорижий автомобилларга бож тўловлари борлиги; Марказий Осиё ва МДҲ бозорларига кириб бориши; Хизмат турларининг ўсиши; Ўзбекистон бозорини эгаллаш учун хорижий компанияларнинг қизиқиши; Хуода ва собиқ МДҲ мамлакатлар ўртасидаги иқтисодий алоқалар мавжудлиги; Маҳаллий ресурслардан ва ишлаб чиқариш имкониятлардан фойдаланиш.	Ишлаб чиқараётган тоифадаги хорижий автомобиллар билан рақобат; Маҳаллий ишлаб чиқарувчи корхоналар билан рақобат; Дунё бозоридаги конъюнктурани ўзгариши; Истеъмолчилар молиявий аҳволининг ёмонлашиши натижасида автомобилларга бўлган талабнинг камайиши; Ёқилги ва бошқа ресурсларга нархи — навлони ошиши; Экология талабларини ўзгариши ва бошқалар.

тузмасдан олдин, стратегияни амалга ошириш учун қандай ташкилий омилкорлигини аниқлаши керак бўлади. Ташкилий омилкорлик деб корхона ва ташкилотнинг доимий махсус натижаларга эришиш қобилиятига айтилади. Ташкилий омилкорликка қуйидагиларни киритиш мумкин: тармоқ учун энг кам харажатлар билан янги маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш қобилияти; инновацияни қўллаш қобилияти; чет элларда филиаллар ва ваколатхоналар очиш; янги маҳсулот ишлаб чиқаришда мижозлар талабини ҳисобга олиш қобилияти. Ташкилий омилкорликни баъзида базис омилкорлик деб айтилади, бу билан уларни узоқ муддатли хусусиятини, ташкилотнинг ривожланишдаги аҳамиятини кўрсатади.

Ташкилий омилкорликни таянчи бўлиб, техник имкониятлар («SONY» ни омилкорлиги миниатюр кичик электрон аппаратларини ишлаб чиқариш), ташкилий ресурслар («Coca — Cola»нинг қобилияти бутун дунё аҳолисининг талабини алкогосиз ичимликлар билан қондириш) ва ходимларнинг мутахассислиги (Мак Кинзининг омилкорлиги ташкилий ўзгаришлар режасини ишлаб чиқиши) ҳисобланади. Стратегияни ишлаб чиқишда

ташкiлотлар ўзларининг базис омилкорлигига суянадилар. Бундан ташқари, келажақда янги омилкорликлар ҳам ишлаб чиқилиши керак. Стратегияни ишлаб чиқишда бу ҳам ҳисобга олинмоғи лозим. Айниқса, бу компаниянинг келажақдаги ривожланишини тубдан ўзгартиш кўриладиганда жуда ҳам аҳамиятлидир.

Ташкiлот раҳбарияти шу номуносибликни аниқлаши лозим. Шу йўлда тадбирлар ишлаб чиқилиши ва у корхона ва ташкiлотнинг стратегиясини амалга оширишда асосий йўналиш бўлиб қолади.

Ҳаракат режасини тузиш босқичида ташкiлий стратегияни амалга ошириш мақсадида корхона ва ташкiлотнинг ҳар бир бўлими учун ташкiлий – техник тадбирлар ишлаб чиқилади. Ривожланиш кўрсаткичларини аниқлаш зарурий юмушлардан ҳисобланади. Корхона ва ташкiлот ва унинг бўлимлари алоҳида стратегияни амалга оширишда қандай ишлар қилди, яъни базис омилкорлик бўйича қандай ишларни амалга оширганлигини баҳолайдиган кўрсаткичларни аниқлаш зарурийдир. Ташкiлий – техник тадбирлар ва уларни баҳолайдиган тизим биргаликда компания ва унинг бўлимларининг ҳаракат режасини ташкiл қилади.

Инсон ресурсларини бошқариш ўз ичига қуйидагиларни олади:

- ташкiлий мақсадларга эришишни таъминлаш;
- ҳар бир ходимдан талаб қилинадиган ишлаб чиқариш (билими) ахлоқига риоя қилиш;
- ходимлар билан боғлиқ ташкiлий омилкорликни амалга ошириш.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси – бу ташкiлот жамоасининг ва унинг ҳар бир ходимининг омилкорлигини ривожлантириш йўллари аниқлашдан иборатдир. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш стратегияси – бу ташқи муҳитни берадиган имкониятларидан фойдаланиб, компанияни унинг ходимлари ёрдамида рақобатдошлик қобилиятини сақлаб қолиш режаларидир. Ташкiлотни ривожлантириш стратегиясига ўхшаш, ходимларни бошқариш стратегияси икки ресурсларни ва анъаналарни ҳисобга олган ҳолда, ташқи муҳитни бўлажак имкониятларидан фойдаланиб ишлаб чиқилади.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясига бир қанча мисоллар келтирамиз:

1) Сервис компаниясида икки йил ичида бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот сотиш ҳажмини қуйидагилар ҳисобига 30 фоизга ошириш: ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган ишчиларни қисқартириш; ходимларни янги хизмат қилиш усуллари билан танишишга ўқитиш.

2) «Саноат – сотиш» компаниясида икки йил ичида корхонанинг юқори лавозимидаги раҳбарларни 20 фоизга

янгилашни — қуйидагилар ҳисобига амалга ошириш: 35 ёшгача бўлган молия ёки иқтисодий соҳасида билими бўлган олий маълумотли; ҳамда саноатда иш тажрибасига эга бўлган инсонларни фаоллик билан қидириб топиш ва корхонага жалб қилиш.

3) Озиқ — овқатлар ишлаб чиқарувчи компанияда моддий қизиқтириш дастурини кенгайтириш ва компанияда ходимларнинг хусусий молини кўпайтириш.

Ходимларни бошқариш стратегияси юқорида келтирилган мисоллардан кўрииб турибдики, ташкилотнинг аниқ мақсадига эришишда уни қўлаб — қувватлашга йўналтирилган. Ҳамда иш йўналишини аниқлаб, муддати ва кўрсаткичлари берилиб, улар бўйича уни амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш мумкин. Ходимларни бошқариш стратегияси асосида ташкилотнинг ривожланиш стратегияси амалга оширилади.

Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш қуйидагича бўлади: умумий ривожланиш стратегиясини амалга ошириш учун зарур бўладиган ташкилий омилкорлик элементлари ташкилотнинг инсон ресурсларининг ҳозирги ҳолати билан солиштирилади; улар орасидаги номуаносиблик аниқланади (12.2 — расмга қаранг).

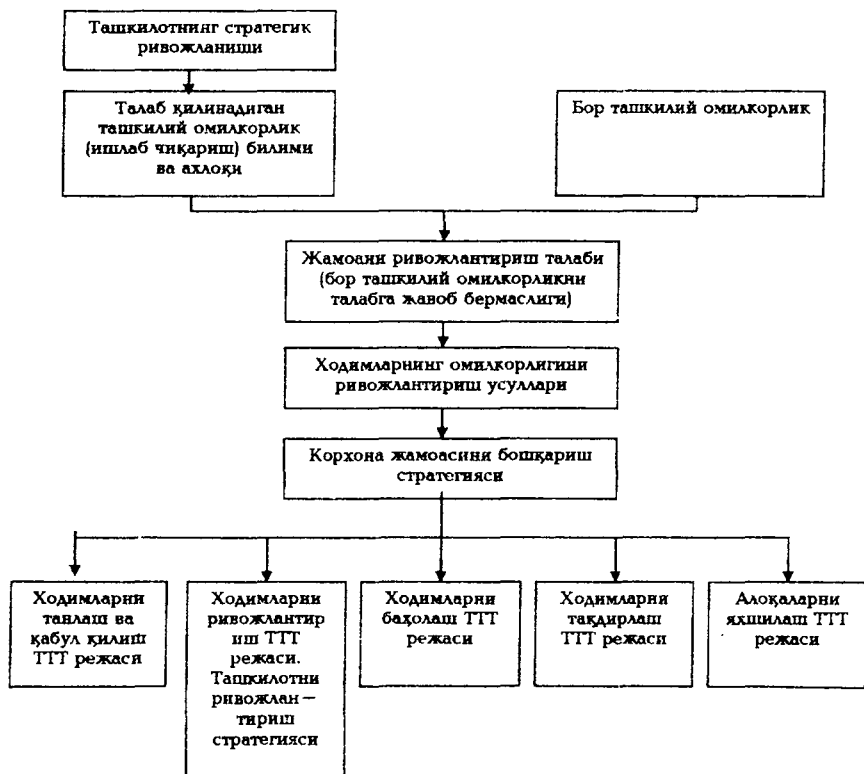
Қоида бўйича, кўп соҳаларда бундай номуаносиблик юзага келади, лекин ташкилот ҳаммасини бир йўла бартараф этиши қийин. Шунинг учун раҳбарият бирламчиларини аниқлаб, яъни ташкилотдаги чегараланган ташкилий ресурсларни қайси соҳага йўналтириши лозимлигига аниқлик киритади.

Бирламчи соҳаларни аниқлашга кўп ёндашувлар бор. Баъзи компаниялар ўзларининг ходимларини, бошқариш мутахассисларини ва раҳбарларининг иш тажрибасига ишонадилар ва уларга ривожланишнинг энг муҳим томонларини танлашни топширадилар. Бу ёндашувнинг камчилиги шундаки, раҳбарлар ўзларининг корхонада тутган мавқеларига қараб иш кўрадилар, натижада объективлик йўқолади, ташкилот учун зарур бўлган талаблар тушиб қолдирилиши мумкин. Кўп катта компаниялар бирламчи соҳаларни аниқлашда расмий усуллардан фойдаланадилар, яъни ҳар бир омилкорлик элементлари ташкилот учун қандай аҳамиятлигига баҳо қўйилади, ташкилотнинг самарали юқори кўтариш қобилияти, вақт омили, раҳбарларнинг фикрлари ва бошқалар ҳисобга олинади. Мисол «Дженерал Электрик» компанияси махсус жараёни ишлаб чиқди. Бу жараён ёрдамида бирламчи соҳаларни аниқлаш мақсадида қуйидагиларга баҳо қўйилади:

1) ташкилотнинг асосий омилкорлик элементига мурожат қилиш таҳмини;

2) ташкилот ишининг унинг натижаларига таъсири;

3) ташкилотнинг бу элементга таъсир этиш, уни бошқариш ва ривожлантириш қобилияти.



12.2 – расм. Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси.

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясининг бирламчи соҳаларини аниқлашнинг яна бир ёндашуви бор. Ташкилотнинг шундай омилкорлик элементлари аниқланадики, унга эътибор бериш билан рақобатчилар орасида доимий устунлик таъминланади, ҳамда сотув ҳажмини кўпайиши, истеъмолчилар сафини ошиши, ҳаражатларнинг камайиши ва соф фойдани кўпайиши рўй беради. Бунга мисол қилиб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: ташкилий янгиликлар киритиш қобилиятининг устунлиги; ташкилий ўзгаришларни бошқаришда омилкорлик; илғор ўқув даргоҳлари билан самарали шерикчилик; гуруҳда ишлаш ва уни самарали ташқил қилиш; буюртмачига мўлжалланиш. Ҳар қандай ҳолатда, ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишда корхонанинг ривожланиш стратегияси ҳисобга олиниши, ишлаб

чиқариш ахлоқи ва билимини тасвирлаб, унинг амалга ошишига ёрдамлашмоғи лозим.

Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш корхона ва ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга ўхшайди ва у қуйидагидан иборат:

- ҳаракат йўналишини аниқлаш; уни қўллаш вақти;
- ривожланишни баҳолаш кўрсаткичларини аниқлаш;
- ташкилий – техник тадбирлар (ТТТ) режасини тузиш ва уларни ҳаётга қўллаш.

Ишнинг умумий йўналишини стратегия белгилайди. ТТТ да кўрсатилган режаларни амалга ошириш бўйича қўлланма беради. Бизнес – стратегияни тузишга ўхшаш ходимларни бошқариш стратегиясини тузишда ҳам икки хил ёндашув ишлатилади: «пастдан юқорига» ва «юқоридан пастга». Замонавий компаниялар иккала усулни ишлатадилар, чунки уларнинг камчиликлари бўлиб, бир – бирини тўлдирадилар.

«Юқоридан пастга» ёндашуви қўлланганда, юқори раҳбарият ҳамма ташкилот учун ходимларни бошқаришни умумий стратегиясини аниқлаб беради ва у ҳамма бўлимларнинг стратегиясини ҳамда режаларини тузишда асос қилиб олинади. Юқори раҳбариятнинг қатнашуви қуйидагиларни таъминлайди: ташқи муҳитни ҳолатини баҳолашни юқори сифатда бўлишини; вақт бўйича (динамикада) унинг ўзгаришини; ташкилотнинг ривожланиш стратегияси билан боғлиқлигини ҳисобга олиши; корхона учун бирламчи бўлган йўналишларни аниқлашни юқори савияда бўлишлиги. Юқори раҳбарият томонидан ишлаб чиқилган ходимларни бошқариш стратегияси ва режалари кейинги бошқариш даражаси учун стратегия ишлаб чиқишда асосий йўналиш бўлиб хизмат қилади ва шунга ўхшаш бошқаришнинг кейинги босқичлари учун ҳам у асос қилиб олинади. Бундай ёндашувда, албатта, пастки бўлим раҳбарлари ва уларнинг бўйсунувчилари учун мойиллик муаммоси юзага келади, чунки улар учун «бегона» бўлган режалар билан ишлашлари керак бўлади.

«Пастдан юқорига» ёндашувида бу муаммоларнинг таъсири пасаяди. Бунда ҳар бир бўлим ўзининг стратегиясини ва ТТТ лар режасини тузади. Кейин улар йиғилиб, корхона ва ташкилот учун умумий стратегия ва ТТТ лар режаси тузилади. Бу усулнинг камчилиги қуйидагилардан иборат:

- пастдаги бўлимларнинг кўп масалаларни тушунишда ва режалар тузишда омилкорликлари ҳар хил даражада;
- ташқи муҳит ўзгаришини баҳолаш даражалари ҳар хил;
- ташкилотни умумий ривожланиш стратегиясини тушунишлари;
- бирламчи асосий йўналишларни аниқлаш;

• ҳар хил бўлимларда тузилаган режаларни таҳлил қилиш ва умумлаштириш одатда қийин кечади. Шунинг учун қуйидагича йўл тутилади. Ташкилот раҳбарияти ходимларини бошқариш стратегиясини узоқ муддатга (35 йилга) тузади ва уни қуйи бўлимларга юборади. Бунга ТТТ лар режаси ишлаб чиқилади. Кейин улар раҳбарият томонидан тасдиқланади. Кўп ҳолатларда ходимларни бошқариш стратегиясини тузиш ва ташқи муҳитни ўзгаришини таҳлил қилиш мақсадида вақтинчалик фаолият кўрсатадиган гуруҳлар тузилади. Гуруҳга аъзо қилиб корхона ва ташкилотнинг ҳар хил бўлимларидан ходимлар аъзо қилиб олинади. Бундан мақсад «юқоридан» ва пастдан ташкилот ва ходимларга бўлган муносабатни бирлаштиришдан иборат. Шароитга қараб, гуруҳга ташқаридан маслаҳатчилар жалб қилиниши мумкин.

Ташкилотнинг бурчига (миссиясига) ўхшаш, ходимларни бошқариш стратегияси ҳам қисқа ифодаланиши лозим. У ҳар хил ТТТ лар режасини тузишда қўлланма вазифасини ўтайди. Эй – Ти – энд – Ти компаниясининг ходимларини бошқариш стратегиясини ифодаланишига бир қанча мисоллар келтирамиз:

- 1) ўзгарувчан ишчи кучларини ҳақини тўлаш мақсадида ўзгарувчан дастурлар бериш;
- 2) компаниянинг раҳбарларини халқаро тажрибасини кенгайтириш, компаниянинг чет элдаги инсон ресурсларига ҳурматини ифодалаш;
- 3) компаниянинг фаолиятидаги ўзгаришларни ҳисобга олиб, раҳбарларни ривожланиш жараёнини тезлатиш. Инсон ресурсларини бошқариш стратегияси аҳолида, ҳамда уни ҳаётда қўллашни таъминлаш мақсадида ТТТ лар режаси ишлаб чиқилади (12.2 – жадвал). Умумий стратегиядан ўлароқ режаларда конкрет ҳаракатлар тўплами кўрсатилган бўлиб, унинг бажарилиш муддати ва ҳаётга қўллаш усуллари кўрсатилади, ҳамда қандай ресурслар (инсонлар, моддий ва молия ресурслари) керак бўлиши ўз ифодасини топади. Қоида бўйича режалар бир йилга тузилади ва шу вақт ичига қайта кўрилиши мумкин.

Режалар тузиш жараёнини самардорлигини ошириш ва уни ҳаётга қўллаш муваффақиятини таъминлашда ҳисобга олишини лозим бўлган бир қанча талаблар мавжуд:

1. Ташкилотнинг умумий стратегияси билан инсон ресурсларини бошқариш стратегияси бир – бирига мос тушиши лозим.

2. Ташкилий ресурсларни ҳисобга олиш. Инсон ресурсларини режалашга «воситалар бўйича яшаш» тамойилини тўлиқ қўллаш мумкин. Ташкилот бажара олмайдиган бир неча тадбирларни

T/p	Тадбирлар	Муддат	Талаб қилинадиган ресурслар
1)	Тижорат агенти лавозимига номзодлар олиш учун ходимлар танлаш компаниясига ариза жўнатиш	15.02.03	1 млн. сўм
2)	Бизнес – мактабини битирувчилар билан суҳбат ўтказиш	15.03.03	0,3 млн. сўм, компаниянинг 2та раҳбари
3)	Номзодларни танлаб, иккитасини ишга қабул қилиш	01.07.03	1,2 млн. сўм
4)	Ўз вазифаларини эплай олмаётган 2та тижорат агентини ишдан бўшатиш	01.07.03	0,2 млн. сўм
<b>Ривожланиш ва касбий ўқитиш</b>			
1.	Компаниянинг сотув бўлимини раҳбари учун стажировка ташқил қилиш	10.02.03	4,8 млн. сўм
2.	Мунозараларни олиб боришни ўргатиш бўйича дастур ишлаб чиқиш	25.01.03	3,8 млн. сўм
3.	Янги тижорат агентларини компанияга кўниктириш	01.08.03	6,0 млн. сўм
4.	Ҳамма тижорат агентларини мунозаралар олиб боришга ўргатиш	20.09.03	2,5 млн. сўм
<b>Ходимларни баҳолаш</b>			
1.	Тижорат агентларининг ишини баҳолаш учун кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиш	15.02.03	Инсон ресурсларини бўлимининг бир ходими 2 ҳафта ичида
2.	Ҳамма тижорат агентларини бир йиллик ишини баҳолашни ўтказиш	15.02.03	Сотув бўлими раҳбарининг йил давомида 16 соат вақти
<b>Ҳақ тўлаш</b>			
1.	Тижорат агентларини моддий рағбат – лантириш янги тизимини ишлаб чиқиш	01.02.03	8,6 млн. сўм (битта маслаҳатчи )
<b>Коммуникация (алоқалар)</b>			
1.	Моддий рағбатлантириш янги тизими туғрисида махсус ахборотнома тайёрлаш ва тарқатиш	01.03.03	Инсон ресурсларини 1 ходимнинг 6 соат вақти
2.	Ҳамма тижорат агентлари билан ахборот мажлисини ўтказиш	15.03.03	Сотув бўлими раҳбарининг 4 соат вақти



режага киритиш ҳам ходимларни бошқариш стратегиясини амалга оширишга катта зарар келтириш мумкин.

3. Ташкилот ва бўлимлар маданиятига қаршилиқ бўлмаслиги. Ҳар қандай янгиликлар ходимлар қаршилигига учрайди, яхши ҳолатда ўртача йўл тутишлари мумкин. Янгиликларни қабул қилиш даражаси ташкилий маданият билан тўғри пропорционалдир.

Ташкилий – техник тадбирлар (ТТТ) ходимларни бошқаришни ҳамма соҳаларини ўз ичига олади: танлаш ва ишга қабул қилиш; ўстириш ва ўқитиш; баҳолаш; ҳақ тўлаш ва алоқалар (кейинги бобларда булар тўғрисида батафсил фикр юритилади). Бу тадбирларни бирлаштириш вазифавий режалар тузишга олиб келади: танлаш ва ишга қабул қилиш соҳаси бўйича режани ривожлантириш; ҳақ тўлаш; баҳолаш ва алоқа воситалари.

### 12.3. Жамоа сонини режалаш

Инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун ТТТ – лар режасини тузиш жамоа сонини режалашнинг асосий жараёнидур. Анъанавий маънода бу атама кўп ишлатилади. Ташкилотнинг мақсадларини амалга ошириш учун қачон, қандай, нечта, қардан, қандай сифатли мутахассислар (мутахассисликлар ва касблар бўйича) ва қандай нарҳда керак бўлади. Инсон ресурсларини режалашнинг асосий масаласи (тор маънода) ташкилотнинг режаларини амалга оширишда инсон омилини ҳисобга олган ҳолда қуйидагиларни аниқлаш: ходимлар сони; мутахассислиги ва касби; ишлаш қобилияти уларни ёллаш учун ҳаражатлар миқдори. Яхши тузилмаган инсон ресурсларини режаси ташкилотларга жуда катта зарар келтириши, қимматбаҳо ресурсларни йўқотишига сабаб бўлиб қолиши мумкин. Мисол, Американинг катта корпорацияси Россиялик шерик билан қўшма корхона тузиб, унга 4 млн.доллар турадиган асбоб – ускуна жўнатди. У қўшма корхонанинг заводига ўрнатилиши керак эди. Россия томонидагилар монтажчилар бериб, асбоб – ускунани ўрнатишни эшлай олмадилар, ҳамда уни ишдан ҳам чиқардилар. Натижада қўшма корхона жуда катта зарар кўрди. Режалаштирилган катта ҳаражатлар қилишга туғри келди: чет эл мутахассисларини таклиф қилиш; асбоб – ускуналарни таъмирлаш; ишлаб чиқаришни бошлаш муддатини сурилиши билан боғлиқ ҳаражатлар.

Ўз навбатида ходимларни самарали режалаш ташкилотнинг яхши натижаларга эришувига ижобий таъсир қилди:

1) Жамоа салоҳиятидан фойдаланишни оптималлаштириш. Режалаштиришни ҳар бир масалалар бўйича тузиш ходимларнинг салоҳиятидан мақсадли фойдаланиш, маълум лавозимларнинг бажариши лозим бўлган вазифаларини кенгайтириш, ишчиларни бошқа иш ўринларига ўтказиш, ишлаб чиқариш жараёнларини қайта ташқил қилишга олиб келади.

2) Ишга қабул қилиш жараёнини такомиллаштириш. Ташкилотнинг ходимларга бўлган талаблари тўғрисидаги ахборот режаларда бор. Бу номзодлар қидириш ва танлаш ишини режали олиб боришни таъминлайди, ҳаражатларни камайтириш ва инкирозли ҳолат (иш кучларини етишмаслиги) юз бермаслигини таъминлайди.

3) Мутахассислик ўқишини ташқил қилиш. Ташкилотда ходимлар бўйича тузилган режа касбий ўқишнинг режасини тузиш ва ташқил қилишда асос ҳисобланади. Бу режани пухта қилиб тузиш зарурий мутахассисликлар билан таъминлашга ёрдам беради ва бизнес – режани кам ҳаражатлар билан амалга оширишга эришилади.

4) Жамоани бошқаришнинг бошқа дастурларини тузиш учун асослар яратиш. Ходимлар сонини ўзгариш динамикаси ва уларнинг мутахассисликлар бўйича ўзгаришини билиш инсон ресурслари бўлимига меҳнатга ҳақ тўлаш мусахассислик бўйича ўсишни таъминлаш ва бошқалар узоқ муддатли режалар тузишга имкон беради.

5) Меҳнат бозорида кетма – кетлик ва фаоллик сийсатини юргизиш ҳисобига ишчи кучларига бўладиган умумий ҳаражатларни камайтириш. Узоқ муддатта ўзининг талабларини билиш ташкилотга ўзининг рақобатдошларига самарали қарши туриш, меҳнат бозорида бошқалар билан ўзаро ҳаракат қилиш ва ўзгарувчан ҳолатдан ўзига фойда чиқаришни таъминлайди.

Ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини қондиришда, албатта ўзи томонидан ишлаб чиқилган талаблар, технология ва техникага мослиги, жамоанинг муҳитига киришимчанлиги ва бошқа омиллар таъсири инobatта олинishi керак. Ишчи кучига бўлган талаб ташкилотлар учун ички ва ташқи омиллар таъсирида бўлиб ўтишини юқоридаги параграфларда ҳам таъқидлаб ўтган эдик.

Ташкилотнинг ички омиллари. Биринчи навбатда ташкилотнинг ходимларга бўлган талаби ташкилот олдига қўйилган мақсадларга узвий равишда боғлиқдир. Чунки ушбу мақсадларга эришиш учун иштиёқ ва манфаатга мос келадиган ходимлар даркор, уларни тўғри йўналтира билиш керак.

Ташкилот мақсади узоқ, муддатли стратегия масала тариқасида бўлиши мумкин «Юқори сифатли автомобиль сервисини ва 100% мижозларнинг буюртмаларини амалга ошириш»

Ташкилот мақсади бизнес – стратегия кўринишида бўлиши мумкин «Пунктларни кенгайтириш ҳисобига ҳар йили 10% маҳсулот ишлаб чиқаришни ва сотишни кўпайтириш». Мақсад бизнес – режа шаклида ҳам бўлиши мумкин («2003 йилда 2000та шахсий компьютерларни сотиш») Узоқ муддатли стратегияси бор

компанияларда ишчи кучларига бўладиган талаб йилдан йилга катта ўзгаришларга учрайди ва ходимларни режалаштириш қийин кечмайди. Бунинг тескариси бўлиши ҳам мумкин. Агар ташкилот ўз стратегиясини ўзгартирса — янги маҳсулот ишлаб чиқишга ўтиши, янги бозорларни эгалаши, бизнеснинг баъзи сегментларини бекор қилса, ишчи кучларига бўладиган талаб, сон ва сифат жиҳатидан ўзгаради. Ташкилотнинг ишчи кучларига бўладиган талабни ўзгартириш манбаси — ташкилот ичидаги ишчи кучларининг динамикаси — яъни ўз аризасига мувофиқ ишдан кетиш, нафақага чиқиш, декрет таътиллари ва бошқалар. Ходимлар бўлими бу динамикани доим кўриб бориши ва бўладиган ўзгаришлар ҳақида олдиндан ахборот бериши керак.

Ташқи омиллар. Кўп ташқи омиллар ичида шундай омиллар борки, улар меҳнат бозорини ҳолатига тўғридан тўғри таъсир қилади. Меҳнат бозори — замонавий кўп ташкилотлар учун ишчи кучларининг асосий манбаи бўлиб хизмат қилади.

Макроиқтисодий параметрлар — иқтисодий ўсишнинг тезлиги, ишсизлик ва инфляция даражаси, тузилмадаги ўзгаришлар (иқтисодиётнинг бир тармоғини бошқа тармоқ ҳисобига ривожланиши) ҳам компания стратегиясига, ҳам меҳнат бозорининг ҳолатига катта таъсир қилади. Мисол қилиб, иқтисодий ўсишнинг бир хил бўлиб туриши иқтисодиётда ишлаб чиқаришни кўпайишини ва сотув ҳажмининг ортишини таъминлайди. Шу билан бирга меҳнатта талабнинг ўсиши рўй беради, бу албатта, ишга ҳақ тўлашни ортишига олиб келади. Иқтисодиёти ривожланган давлатларда кўп макроиқтисодий параметрларни башорат қилиш ходимларнинг бўлимнинг асосий вазифаси бўлиб, макроиқтисодий кўрсаткичларнинг динамикасини шу ташкилотнинг инсон ресурсларига бўлган талабига таъсири аниқланади. Мисол: мўлжалланаётган кейинги йилдаги ялпи миллий маҳсулотнинг (ЯММ) 3% га қисқариш ва енгил автомобилларга бўладиган эҳтиёжнинг 5% камайишига инсон ресурсларига бўладиган талабга қандай таъсир қилади? Автомобиль йиғувчи ишчиларни, сотувчи агентларни ва бошқаларни сонини қисқартиришни режалаш керакми?

Бизнинг давлатимизда, афсуски, иқтисодий башоратлар кент ривожланмаган. Шунинг учун масала мушкуллашади. Ташкилотнинг ишчи кучига бўладиган макроиқтисодий динамиканинг таъсирини аниқлаш учун аввало бу динамикани қандай бўлишини топиш керак.

Техника ва технологиянинг ривожланиши. Бу ташкилотларнинг ишчи кучига бўладиган талабини тамом ўзгартириб юбориши мумкин. Мисол қилиб, шахсий компьютерларнинг пайдо бўлиши, дунёда бир неча миллион ҳисобчиларнинг ўрнини эгалади. Ходимлар бўлими мутахассислари ташкилотнинг техник экспертлари билан

биргалиқда доим синчковлик билан иш олиб боришлари керак. Бундан мақсад янги техника ва технологияни қўлланадиган бўлса корхонанинг ходимларига бўлган талабига қаңдай таъсир этади, шуни олдиндан баҳолашдир. Сиёсий ўзгаришлар инсон ресурсларига бўлган талабга ва меҳнат бозоридаги ҳолатга албатта таъсир этади. Булар қонунчиликни ўзгариши макроиқтисодий параметрларни ўзгартириб турилиши, давлатда маълум сиёсий аҳволни яратилиши билан боғлиқ.

Мисол: ижтимоий суғурталаш фондига, албатта, ўтказиладиган тўловни камайтириш тўғридан – тўғри ишчи кучига бўладиган харажатларни камайтиради ва бу ташкилотда қўшимча ишчиларни жалб қилишни иқтисодий самарали қилиши мумкин. Олдин харажатлар кўп бўлгани учун бу қўшимча ишчиларни жалб қилиб бўлмас эди. Шу омилга нисбатан гапирадиган бўлсак, инсон ресурслари мутахассислари учун мураккаблиги, маълум сиёсий ўзгаришларнинг ишчи кучларига бўлган талабга таъсирини башорат қилишгина бўлмай, шу ўзгаришларни ўзини олдиндан айтиб бериш муаммодир.

Рақобат ва мол чиқариш бозорининг ҳолати кўп омилар таъсирида ўзгарувчан бўлиб, тўғридан – тўғри ташкилотларнинг ходимларга бўлган талабига таъсир этади. Бир меёрда ишлаётган ёки қисқараётган бозорда рақобатдошликни ошиши, қоида бўйича, ташкилот ўзининг ходимлар сонини қисқартириш тўғрисида кўпроқ ўйлаши кераклигини тақозо этади. Ва аксинча, агар ташкилотнинг маҳсулотига талаб ошса, қўшимча ишчи кучларини жалб қилиш тўғрисида бош қотирмоқ, лозим. Олдиндан айтиб бериш санъати, қўрилаётган ҳолатда, бозорни, ривожланишини аниқлаш ва унинг ходимларга бўлган талабига таъсирини бошқа рақобатчилардан олдин билиш. Буни ижобий томонларидан фойдаланиб, бошқалардан олдинроқ, яхши мутахассисларни йиғиб олишни бошлаб юборишдир. Ташкилотнинг маҳсулотига бўладиган талабни ошишини олдиндан билган ҳолда буни амалга ошириш мумкин. Бу масалани муваффақиятли ечиш учун инсон ресурслари мутахассислари билан бозор динамикасини махсус ўрганувчи маркетинг ходими ўзаро биргалиқда ҳамжиҳат бўлиб ҳаракат қилмоқлари лозим.

Ходимларга бўладиган талабни башорат қилиш усуллари. Ташкилот ишчи кучларини режалашнинг асосини ташқил қилади. Замонавий ташкилотлар режалашнинг турли усулларини қўллайдилар, оддий моделлардан тортиб кўп омилли моделларгача.

Экстраполяция – жуда оддий усул бўлиб, кўп ишлатилади, асосий мазмуни ҳозирги ҳолатни келажакка ўтказиб кўради. Мисол, «Ардус» компанияси озиқ – овқат маҳсулотларни кўп миқдорда улгуржи) сотиш билан шуғулланади. Компанияда 2003 йилда 5 тижорат агенти бўлиб, маҳсулотни сотиш ҳажми 500 млн. сўмни ташқил қилди. 2004 йилда «Ардус» сотиш ҳажми 700

млн.сўмга кўтармоқчи. Унга 7 та тижорат агенти керак бўлади. (1 та агентга 100 млн. сўмдан тўғри келади).

Экстрополяция усулининг оддийлиги учун кўпчилик қизиқади. Уни қўллашни чегараланганлиги ташқи муҳитдаги ҳамда ташкилотдаги ўзгаришларни ҳисобга олмаслик ифодаланади. Шунинг учун бу усулни қисқа муддатли режалашда ҳамда бир меъёрда ишлаётган ташкилот учун қўллаш тўғри бўлади. Кўп ташкилотлар тузатма киритилган экстраполяция усулида фойдаланадилар. Бунда омилар орасидаги муносабат ҳисобга олинади. Ходимлар сони, меҳнат умумдорлигини ўсиши, нарх – наволарнинг ошиши ва бошқа омилар орасидаги муносабатлар кўзда тутилади. Мисол тариқасида техник хизмат кўрсатадиган транспорт корхонаси учун ходимлар сонини режалашни кўриб чиқамиз.

Лифтларга техник хизмат кўрсатувчи корхона кейинги йил учун ходимларга бўладиган талабни аниқлаш учун тузатиш киритилган экстраполяция усулидан фойдаланади. Жорий йилда корхона тўғрисидаги ахборот қуйидагича:

Техник хизматдаги лифтлар сони – 10,252

Хизмат кўрсатишда ишланган унумли соатларнинг умумий сони – 218,000

Ходимлар сони:

Ишлаб чиқаришдаги (механиклар) – 145

Ишлаб чиқаришдан ташқаридагилар – 16

Кейинги йил учун ходимлар сонини аниқлашда корхона раҳбарияти қуйидаги мўлжалга асосланади:

- 1) хизмат кўрсатишдаги механикларнинг меҳнат унумдорли 15% га ошади;
- 2) иш вақтидан фойдаланиш самарадорлиги 10% га ошади
- 3) буюртмалар «портфели» (хизмат кўрсатиладиган лифтлар сони) ўзгаришсиз қолади;
- 4) ишлаб чиқаришдаги ва ишлаб чиқаришдан ташқаридаги ходимлар сонини муносабати ўзгармайди.

Жорий йилдаги натижаларга асосан асосий кўрсаткичлар бўйича % лар сони ҳисобланади:

1. бир лифтга тўғри келган унумли соатлар сони (меҳнат унумдорлиги)  $= 218,000 : 10,252 = 22,3$

2. бир механикка тўғри келган унумли соатлар сони (иш вақтидан самарали фойдаланиш)  $= 218,000 : 145 = 1,503$ .

3. Ишлаб чиқаришдаги механиклар сонини бир чиқаришдан ташқаридагилар сонига нисбатан  $= 145 : 16 = 9,1$ .

Юқоридагиларга асосан кейинги йил учун асосий кўрсаткичлар ҳисобланади:

1. Бир лифтга тўғри келадиган унумли соатлар сони  $= 22,3 : 1,15 = 19,4$ .

2. Талаб қилинадиган унумли соатлар сони =  $19,4 \times 10252 = 198,888$ .
3. Бир механикка тўғри келадиган унумли соатлар сони =  $1,503 \times 1,1 = 1,653$ .
4. Механиклар сони =  $198,888 : 1,653 = 120$ .
5. Ишлаб чиқаришдан ташқаридаги ходимлар сони =  $120 : 9,1 = 13$ .

Экспертлар баҳолаш усули. Инсон ресурсларига бўладиган талабни аниқлашда бунда мутахассислар фикридан фойдаланишга асосланади. Ташкилотларда бундай мутахассисларга биринчи навбатда, бўлим раҳбарини киритадилар. Ходимлар бўлими улар тўғрисида ахборот йиғиш таҳлил қилиш ва баҳо бериш билан шуғилланади. Бу мақсадда корхонанинг катта – кичиклигига (ҳажмига) ва бўлим раҳбарларининг сонига қараб, ҳар хил усуллар (гуруҳ бўлиб таҳлил қилиш, ёзма равишда ахборот йиғиш, Дельфи усули) ишлатилиши мумкин. Ёзма равишда ахборот йиғишда ҳар бир раҳбарга, мутахассисга ходимлар бўлими томонидан тайёрланган сўровномалар (саволлар йиғиндиси берилди ва жавоблар олинади. Дельфи усулида ходимлар гуруҳи ўртасида ёзма равишда мулоқот олиб борилди. Ходимлар бўлими мутахассисларга бўладиган талаб тўғрисида саволлар тузади ва уни экспертларга беради. Олинган жавоблар таҳлил қилинади ва умумлаштирилади. Экспертларга бу умумлашган жавоблар билан янги саволлар. Бу жараён ўзаро ишчи кучига талаб масаласида келишувларигача давом этиш мумкин. Экспертлар баҳоси усулининг яхши ижобий томони бўлим раҳбарларининг бу жараёнда қатнашишидир; уларнинг билими ва тажрибаси режа ишлаб чиқишга раҳбарият олдида салмоқли ҳисса қўшади. Камчилиги – экспертлар фикрини йиғиш ва уни таҳлил қилиш машаққатли, ҳамда уларнинг фикрлаш даражалари ҳар хиллигидадир. Компьютер моделлари усули математик формулалар тўпламидан иборат бўлиб, бир вақтнинг ўзида экстраполяция, эксперт баҳолари усулларини қўллаш, ҳамда корхонанинг ишчи кучлари талабига таъсир қилувчи омилларнинг динамика тўғрисидаги ахборотидан фойдаланади. Бу моделлар ишчи кучларига бўладиган талабни юқори аниқлик билан башорат қилади, лекин катта ҳаражат талаб қилганлиги ҳамда бу соҳада махсус билимлар ва кўникмаларнинг зарурлиги, уларни катта корхоналарда қўллашга халақит беради.

## 12.4. Амалий ҳолат таҳлили

Аббос Аюбжонов Жанубий Корея билан тузилган қўшма корхонада ишлаётган эди. Аммо ушбу корхона Жанубий қуриядаги бўлиб ўтган иқтисодий инқироз туфайли берқилишга мажбур бўлди. Ташкилот аъзоларига ишдан бўшаганлари учун товон ҳақи тўланди. Шу жумладан А.Аюбжонов ҳам товон ҳақи олиб, ўзининг шахсий бизнесини бошлашга аҳд қилди. Бизнес соҳаси этиб умумий овқатланиш соҳасини танлади. У салқин ичимликлар, пиво ва чучвара сотиш пунктларини очишга қарор қилди. Аббоснинг фикрича, ҳар бир пунклда ошхона асбоб – ускуналари жойлашган палатка ва овқатланиш учун камида тўртта стол бўлиши зарур.

Қуйидагилар режалаштирилди: 4 турдаги чучваралар, минерал сув, кока – кола, бир хил нав пиво, бир марта ишлатиладиган идиш – товоқлардан фойдаланиш, палаткаларни университет олдда, Мустақиллик майдони, Сайилгоҳ ва «Пахтакор» стадиони олдларига ўрнатиш режалаштирилди.

Палатканинг ишлаш вақти: эрталаб 11<sup>00</sup> дан соат 12<sup>00</sup> гача, битта сотувчи хизмат қилиши режалаштирилди. Битта палатка ўрнатилишга 770 минг сўм сарф бўлар экан. Аббос 8 та сотувчи олишни мўлжаллади (меҳнат ҳақ ойига 50 минг сўм), ярим фабрикатлар тайёрлаш учун бир ошпаз (меҳнат ҳақи бир ойга 35 минг сўм). Аббоснинг ўзи бухгалтер – ҳисобчи вазифасини бажарадиган бўлди. У ҳар куни тушадиган тушумларни ҳисоблаб, унинг 50% – ҳаражатларга сарф бўлади, 30% – солиқ биринчи йилнинг охирида соф фойда ола бошлар экан. Унинг режалари бўйича ҳар бир палатка 200 мижозга хизмат қилади, ҳар бир мижознинг ўртача буюртмаси 1000 сўмга тенг.

- Аббос ишлайдиган ташқи муҳида баҳо беринг. У қандай имкониятлар беради, қандай хавfli томонлари бор?
- Аббоснинг бу муҳида қўшилиб кетиш даражаси қандай? Унинг кучли томонлари ҳисобга олинаётими? қандай ва қандай йўл билан?
- Аббос бу стратегияни амалга ошириш учун ўзининг омилкорлигини қайси томонларини кенгайтириши лозим?
- Аюбжонов ходимларни режалаштириш масаласини қай даражада бажарди? Сиз қандай бошқача қилар эдингиз?

### Таянч сўзлар ва иборалар

Ходимларни бошқариш жараёнлари – ташкилий мақсадларга эришиш учун корхона ва ташкилот ходимларига ҳамма йўллар ва усуллар билан таъсир этиш орқали уларнинг салоҳиятидан тўлиқ фойдаланиш.

Стратегия – ташкилотнинг келажақдаги мақсадларини аниқлаш, уларга эришиш вақти ва усуллари, ҳамда мақсадларини

амалга ошириш даражасини баҳолаш тизими, корхона ва ташкилотларнинг маълум даврда умумий ҳаракат дастури.

**Ходимларни бошқариш стратегияси** — бу ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини амалга ошириш мақсадида ходимларнинг омилкорлик даражаларини кўпайтириш йўларини аниқлашдир. Бошқача қилиб айтганда, ходимларни бошқариш стратегияси — бу "ташқи муҳит бераётган имкониятлардан фойдаланиб, ташкилотнинг рақобатдошлигини унинг ходимлари ёрдамида сақлаб туриш режаларидир".

**Ходимларни режалаш** — ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлаш жараёнидир (қачон, қаерда, қандай сифатли соҳада ходимлар зарур) Инсон ресурслари режаси ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатишнинг асосини ташкил қилади.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Ташкилотнинг ривожлантириш стратегияси нима? Мисоллар келтиринг. Сизнинг фикрингизча, яхши тузилган стратегия ташкилотнинг натижаларига қандай таъсир этади? Фикрингизни мисоллар билан мустаҳкамланг.

2. Ташкилий стратегияни ишлаб чиқиш жараёнининг асосий босқичлари нималардан иборат? Ташкилот бурчи нима? Ташкилотнинг истиқболни кўра билиши нима? Ташкилот натижаларига яхши ифодаланган бурчнинг ва кўра билишнинг таъсири қандай? Корхона ва ташкилот раҳбарияти ўз ходимлари учун қандай қилиб ўз бурчини "жонли" ва долзарб қила олади?

3. Ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишда қандай омиллар керак? Транспортда ташиш билан шуғулланадиган компания ташқи муҳит динамикасини қандай баҳолайди? Мактаб бизнесидачи? Хусусий озиқ—овқат магазинидачи? SWOT таҳлили дегани нима? Аэрофлот халқаро йўллар учун SWOT таҳлил қилиб кўринг.

4. Ходимларни бошқариш стратегияси нима? У ташкилотнинг ривожланиш стратегияси билан қандай боғланган? Жамоани бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишни асосий босқичлари нималардан иборат?

5. Ташкилотнинг инсон ресурсларини ўсишини асосий—бирламчи йўллари қандай аниқланади? Сизнинг фикрингизча, қуроли кучлар, АО Газпром, тижорат банкларининг ходимларини ривожлантиришнинг бирламчи йўллари нималардан иборат?

6. Ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишда қандай ёндашувлар бор? Уларнинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат? қандай қилиб амалиётда "юқоридан—пастга" ва "пастдан—юқорига" режалаш усулларини биргаликда ишлатиш мумкин.



7. Ходимларни бошқариш стратегиясини амалга ошириш учун қандай режалар тузилади? Самарали режалар тузишнинг қандай шартлари бор? Бу режаларни ким тузиши керак: бўлим раҳбарларими ёки инсон ресурслари бўлимининг ходимларими?

8. Инсон ресурсларини режалаш нима? Бу жараён билан корхона ривожланиш стратегияси ва ходимларни бошқариш стратегияси ораларида қандай боғлиқ бор?

9. Ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжи нима? Ходимларга бўлган эҳтиёжга қандай омиллар таъсир этади? Сиз ишлаётган ташкилотда инсон ресурсларига бўлган эҳтиёж қандай аниқланади? Мисоллар келтиринг.

10. Ташкилотни ходимларга бўлган эҳтиёжини қандай башорат қилиш мумкин? Сизга маълум усулларни ижобий ва салбий томонларини айтиб беринг. Сиз катта тижорат банкига, автомобиллар йиғувчи заводга, тез овқатланиш ресторанига ходимларга бўлган эҳтиёжларни аниқлашни қандай усулларини тавсия этасиз?

## ХШ БОБ. ЖАМОА КАСБ – ҲУНАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

### Бобнинг мақсадлари:

- Ташкилотни бошқаришда жамоага касбий таълим беришнинг роли.
- Касбий таълим беришни бошқариш жараёнини баёни.
- Касбий таълим бериш усуларини ёритиш.

### 13.1. Ташкилот ва унинг ходимларини ривожланиши

Россияда муҳандислик жиҳозларини ишлаб чиқарадиган ва ўрнатадиган Россия–Америка Қўшма корхонаси америкалик шерикларидан 3 млн. долларли завод жиҳозларини, шу жумладан 2 та компьютер ёрдамида бошқариладиган станок олди. Станоклар заводга олиб келингандан кейин маълум бўлдики, қўшма корхона ходимларидан бирортаси ҳам уларда ишлашни билишмас экан. Раҳбарият чет элдан ўз ишчиларини ўргатишга мутахассисларни таклиф қилишга мажбур бўлди. Бу ўз навбатида ўрнатилган станоклардан фойдаланишни икки ойга кечиктирди ва юз минг доллар молиявий йўқотишга олиб келди.

Бу мисолдан кўриниб турибдики, жамоа ходимларининг мутахассислик савияси компания талабларига тўғри келмаслиги унинг фаолият натижаларига катта таъсир этади. Жамоани касбий ўсиши ҳар бир корхона ва ташкилотнинг муваффақиятли ривожланишида асосий шартлардан биридир. Бу ҳозирги кунда жуда долзарбдир, чунки, фан ва техниканинг ривожланиши натижасида касбий билимлар ва кўникмаларнинг эскириши тезлашади. XIX асрнинг ўрталарида институтни битирган инженер меҳнат фаолиятининг охиригача ўз мутахассислик билимларини оширишни ўйламаса ҳам бўлар эди, унинг институтда олган билими етарли эди. Ўтган аср бошларида олинган билим 30 йилдан кейин эскирар эди. Замонавий инженерлар эса ҳар ўн йилда ўз билимларини ошириб туришлари зарур.

Ташкилотлар учун касбий ўқитишнинг аҳамиятини ошиб бориши ва уларга бўлган талабларни, кўп миқдорда кенгайтириши натижасида илгор компаниялар ўз ходимларини мутахассислик бўйича қайта ўқитишни ўз зиммаларига олдилар. Мутахассислик бўйича қайта ўқитишни ташкил қилиш жамоани бошқаришнинг асосий вазифаларидан бирига айланди. Уларга бўладиган сарф – ҳаражатлар компаниянинг энг кўп ҳаражатларидан бирига (иш

ҳақидан, кейин) айланди. Ай — Би — Эм, Моторола, Дженерал Моторс, Америка қурулди кучлари каби ташкилотлар ўз ходимларини қайта ўқитиш ва касбий маҳоратларини ошириш учун йилига миллиардлаб доллар сарфлайдилар. Баъзилари эса ўзларининг доимий ишлаб турадиган университетлари ва институтларини ташкил қилдилар.

Маълумки, Моторола компаниясига 1928 йилда асос солинган бўлиб, бошланишида аккумуляторлар ишлаб чиқарилган, кейинчалик автомобил радиоприёмниклари ишлаб чиқарила бошланган. Қирқинчи йил охирларида ярим ўтказгичлар билан шуғулланиб, маиший хизматда фойдаланиладиган электроника воситаларини ишлаб чиқариш, саксонинчи йилларда эса алоқа воситалари билан шуғулланди. Ҳозирги даврда компаниянинг умумий сотиш ҳажми 20 миллиард доллар бўлиб, бозорда портатив телефонлар ва алоқа воситалари сотишда етакчи ҳисобланади. Ўз ходимларини ва мутахассисларини ўқитиб, ўргатиш мақсадида 1939 йилда Моторола Мухандислик клуби ташкил қилган бўлса, кейинчалик, у таълим бериш марказига айланди. 1986 йили бу Марказ асосида доимий ишлайдиган Моторола Университети ташкил қилинди. Компаниянинг ҳамма ходимлари ва мутахассислари бу ерда ўқиб, ўз билимларини оширадилар. Компания раҳбарларининг фикрича, университет жамоани билим маҳоратларини оширишда бош воситачидир. Моторола компаниясининг ҳар бир ходими бир йилда беш кун мутахассислик билимини ошириш билан банд бўлади.

Малака ошириш бўйича доимий ишлайдиган компания университетларидан «Сименс» компанияси алоҳида ажралиб туради. «Сименс» компаниясининг университети унга қўшимча даромад келтиради. 1999 йилнинг 10 ойида унинг компанияга келтирган фойдаси 11 миллион долларни ташкил қилди.

Немисларнинг кўп миллатли «Сименс» концерни ўтган XIX асрнинг 70 йиллари барпо этилган бўлиб, ҳозирги кунда йилига 65 миллиард долларли маҳсулот ишлаб чиқаради, булар: мобил телефонлари, коммутаторлар, ярим ўтказгичлар, маиший хизмат техник воситалар — уларнинг асосий ишлаб чиқариш товарларидир. Дунёнинг 190 мамлакатига 400000 ходими бўлган бу компания ўз ходимларини малакасини ошириш учун шу Университетга юборадилар. Университет фаолиятининг асосида амалий ҳолатларни таҳлил қилиш усули ётади. Талабалар (ўрта звено раҳбарлари ва техник мутахассислар) катта бўлмаган гуруҳларга (беш — олти киши) бирлаштирилади. Уларнинг ҳар бири компаниянинг бирор бўлимига тегишли реал муаммони ечишга тошшириқ оладилар. Талабалар бир йилда 5 марта сессияда учрашадилар (бир сессия одатда, 1 ҳафта давом этади). Сессия давомида олган муаммоларини ҳал қилиш масалалари билан шуғулланадилар. «Сименс» менежерлари ва бизнес — мактаб

профессорлари томонидан бериладиган бизнес фанларнинг амалий асосларини ўрганадилар. Сессия ораларида талабалар ўз вазифаларини бажаришни давом эттирадилар ва электрон почта орқали алоқа қиладилар. Дастур охирида менежерлар ўз лойиҳаларини презентация қиладилар. Университетда олган билимлари асосида талабалар, уларда ташкилий ҳокимият, молиявий ва бошқа ресурслар бўлмаса ҳам, ўзлари ишлаб чиққан ечимларини қабул қилинишига ҳаракат қиладилар. У ечимлар илмий ёндошиш, мутахассислик ёндошуви, презентация кўникмалари асосида ишлаб чиқилади.

Малакани оширишдан ташқари, Университет глобал коммуникация форум ролини ҳам ўйнайди: ҳар хил давлатлардаги компанияларнинг ва уларнинг бўлинмаларини ходимларини учрашуви: бир – бири билан танишиш имкониятидан ташқари, бир лойиҳа устида биргаликда ишлаш; иш бўйича алоқалар (контактлар) ўрнатиш, уларни келажақдаги истиқболда фойдали бўлиши.

Ходимларни малакасини ошириш, катта бўлмаган компьютер компанияси учун ҳам, ёки оилавий меҳмонхона учун ҳам зарурдир. Уларнинг муваффақияти, ходимларининг янги билимлар ва кўникмаларни ўрганиш қобилиятига ва уларни иш ўринларида қўллашларига боғлиқ. АҚШ да хусусий компаниялар 1995 йилда 53 миллиард доллар малака оширишга сарф қилган бўлсалар, 1998 йилда бу 100 миллиард долларни ташкил қилди. Касбий ўсиш ходимни янги ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш, янги лавозимни эгаллаш, янги масалаларни ечиш, ривожланиш жараёнидир. Жамоани касбий ўсиш тадбирларига қуйидагиларни киритиш мумкин: инсон ресурслари бўлими ходимлари учун маркетинг бўйича семинарлар ўтказиш; сотув бўлими ходими учун мактаб бизнесини бориб кўриш; инженер – механик учун инглиз тилини ўрганиш; ташкилотнинг режалаш бўлимини бошлиғи қилиб тайинланган янги ходимни заводнинг конвееридаги йигирувчининг иши билан танишиши ва бошқалар. Касбий ўсиш бўйича ташкилотлар махсус усуллар ва бошқариш тизимлари ишлаб чиқадилар: малакани оширишни бошқариш; заҳира раҳбарлари тайёрлаш; мағтабани ўстириш. Кўп миллатли йирик корпорацияларда касбий ўсиш бўйича махсус бўлимлар ташкил қилинган. Уларни одатда Вице – Президентлар, директорлар бошқаради ва бу ташкилот учун қандай аҳамиятлик даражасини билдиради. Бу жараённинг аҳамиятлигини яна кўп замонавий корпорацияларнинг раҳбарлари — миллий компания раҳбарлари, Президентлар, Вице – Президентларнинг шахсий режаларига касбий ўсиш мақсадларининг киритилишидан сезиш мумкин. Уларнинг мукофотлар билан тақдирланиши бу режаларнинг бажарилиш даражасига боғлиқ.

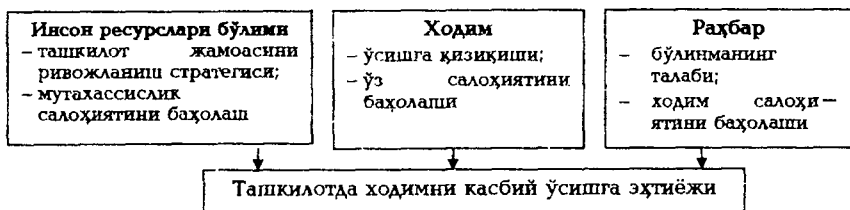
Этакчи ташкилотлар касбий ўсишга жуда кўп маблағ (иш ҳақи фондининг 2% дан 10% гача) сарфлайдилар. Бу «Дженерал Моторс»

компания учун йилига бир миллиарддан ортиқ америка долларини ташкил қилади. Бу ташкилотнинг ўз ходимларини касбий ривожланишига қиладиган капитал ҳаражатлари ҳисобланади. Бундан, ташкилот ходимларининг меҳнат унумдорлигини ошишини кутади, яъни ташкилий мақсадларга эришишда ҳар бир ходимнинг улуши кўпаяди. Кўп миллатли компаниянинг Москвадаги филиалини тижорат агентлари музокаралар олиб бориш кўникмаларини ривожлантириш бўйича 40 соатли дастурда қатнашадилар. Сўнг улар компаниянинг инглиз бўлимида бир ойлик тажриба (стажировка) орттиришда бўладилар. Натижада уларнинг ойлик маҳсулот сотиш ҳажми 2 млн. доллардан 2,7 млн долларга ошди.

Касбий ўсишга ажратилган капитал маблағлар молиявий натижаларга тўғридан — тўғри таъсир қилишидан ташқари, ташкилотда соғлом ва қулай муҳит яратишига олиб келади, ходимларнинг мойиллиги ошиб, ташкилотта ишончи ортади, натижада уларни бошқариш осонлашади.

Мутахассисликнинг ўсиши ҳар бир ходимнинг ўзига ҳам ижобий таъсир этади. Ходимнинг мутахассислик бўйича ўсиши, янги тажриба ва билимга эга бўлиши меҳнат бозорида унинг қийматини ошириб, рақобат қила оладиган бўлади. Ходимнинг мутахассислик даражасини ўсганлиги, шу корхонанинг ўзида ва ташқарисида унга қўшимча имтиёз беради, ҳар хил лавозимларга кўтарилиб боришига имконият яратади. Бу, айниқса, ҳозирги шароитда — мутахассислик билими тезда эскириб қолаётган бир пайтда жуда муҳим зарурдир. Касбий ўсиш инсоннинг умумий интеллектуал ўсишига ёрдами беради, ҳамда унинг имкониятларини ва муомала доирасини кенгайтиради, ўзига бўлган ишончни мустаҳкамлайди. Ўз компаниясида яратилган касбий ривожланиш имконияти унда ишлайдиган ходимлар томонидан юқори баҳоланади. Бундай имкониятдан жамият ҳам катта манфаатдор бўлади, чунки қўшимча ҳаражатларсиз юқори савияли, меҳнат унумдорлиги ҳам юқори бўлган аъзолар жамоага кириб келади.

Касбий ўсишни бошқаришда ташкилотнинг бунга бўлган эҳтиёжини аниқлаш асосий масалалардан биридир. Бу мақсадда ҳозир ташкилотда ишлаб турган ходимларнинг мутахассисликлари, билимлари ва кўникмалари аниқланади. У ташкилотнинг мақсадларини амалга оширишда зарур бўладиган мутахассислар, билимлар ва кўникмалар билан солиштирилади ва фарқи топилади. Ҳар бир ходимнинг касбий ривожланишига эҳтиёжини аниқлашда инсон ресурслари бўлими (касбий ўсиш бўлими), ходимнинг ўзи ва унинг раҳбари ҳамкорлик қилишлари зарур бўлади. Уларнинг ҳар бири ташкилотда тутган ўрнига, касбий ривожланиш жараёнидаги ролига ва бу масалани кўра билиш қобилиятига қараб, ҳамкорликда ҳал қиладилар (13.1 — чизма).



### 13.1 – чизма. Касбий ўсишга эҳтиёжни аниқлаш.

Касбий ўсишга эҳтиёжни тўғри аниқлашда бу жараёнда қатнашувчиларнинг билим савиялари билан бир қаторда бу эҳтиёжга қандай омиллар таъсир қилишини билиш зарурдир.

Ташкилот жамоасини ривожланишига таъсир этувчи бир қанча омиллар бор:

- ташқи муҳитнинг динамик ўзгариши (давлат, рақобатчилар, таъминловчи ва истеъмолчилар);
- техника ва технологиянинг ўсиши (янги маҳсулотларни юзага келиши, ишлаб чиқариш усуллари ва хизмат кўрсатиш турларининг ривожланиши);
- ташкилотнинг ўсиш стратегиясини ўзгариши;
- бошқариш тизимини янгидан тузилиши;
- янги фаолият турларини ўзлаштириш.

Касбий ўсиш эҳтиёжини аниқлашда қўлланиладиган анъанавий усуллар аттестация ва шахсий ўсиш режасини тузиш ҳисобланади. Аттестация жараёнида (ёки касбий ривожланиш бўйича бўлган махсус учрашув жараёнида) ходим ўзининг келажакдаги касбий ўсиш масаласини раҳбар билан муҳокама қилади. Муҳокама натижасида шахсий ўсиш режаси тузилади ва у инсон ресурслари бўлимига топширилади. Касбий ривожланиш мутахассислари режани таҳлил қиладилар, уни бажариш имкониятлари борми, ташкилот талабига тўғри келадими; молиявий имконият борми ва зарур бўлганда режага тузатмалар киритилади. Ходимларнинг ҳамма режалари асосида ташкилот жамоасини касбий ўсиш дастури ишлаб чиқилади. Дастурда касбий ўсиш мақсади, амалга ошириш учун керакли воситалар ва маблағ билан таъминлаш кўрсатилади.

Кейинги йилларда психологик тест ўтказиш усуллари (жамоани баҳолаш марказлари) кўп қўлланилаяпти. Улар ташкилот ходимларининг у ёки бу касбий кўникмалари даражасини аниқлашда ишлатилади. Баҳолаш натижаларини ходимнинг «идеал» қиёфаси билан солиштириш мутахассислар тайёрлашдаги

камчиликларни аниқлашга ёрдам беради. Бу камчиликларни йўқотиш учун тадбирлар ишлаб чиқилади. Кўп миллатли компаниянинг Москва бўлими ходимларини психологик тестлашдан ўтказишганда қуйидагилар маълум бўлди: уларнинг кўпчилигида аналитик фикрлаш ва муаммоларни ечиш кўникмалари етарли ривожланмаган экан; бошқа сифатлар — янгилик яратиш; кўп юкламада ишлаш қобилияти; компанияга жон — жаҳди билан берилганлик юқори даражада эди. Бу хулосаларга асосан, инсон ресурслари бўлими кўп раҳбарларнинг касбий ўсиш режаларига тузатмалар киритди, яъни муаммоларни ҳал қилиш усулларига махсус ўқитиш ва бу кўникмаларни ривожлантириш бўйича тадбирлар билан танишиш режаларга кўшимча қилиб киритилди.

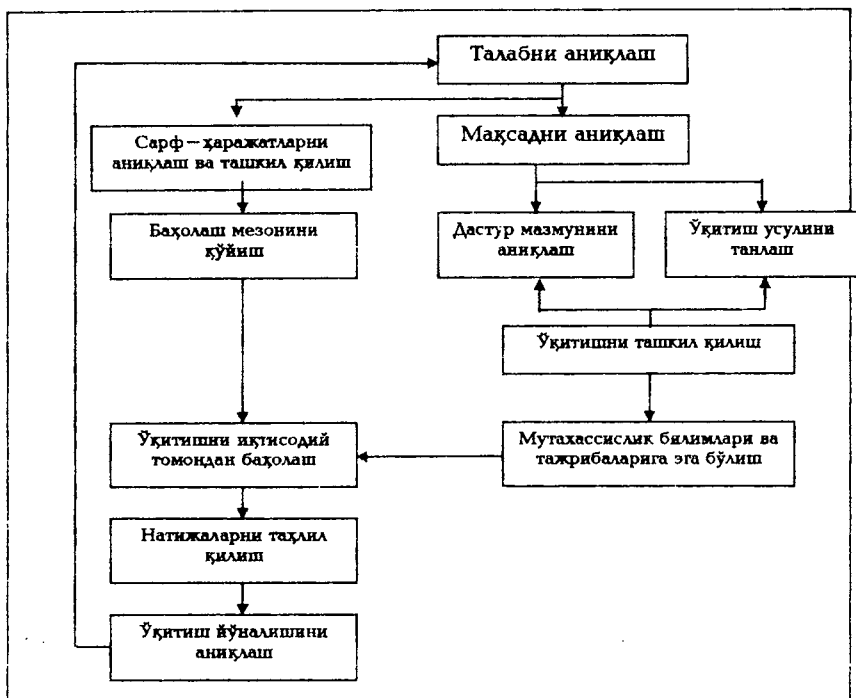
### 13.2. Жамоага касбий таълим бериш

Жамоани касбий ривожлантириш зарурий воситаларидан бири — касбий таълим бериб ўқитиш ҳисобланади. Бу тўғридан — тўғри ташкилот ходимларига янги касбий билимларни ва кўникмаларни бериш жараёнидир. Мисол тариқасида референт котиблар ва ходимлар учун янги компьютер дастурларини ўрганиш; тижоратчилар учун олди — сотди йўл — йўриқларни ўрганиш дастури; компаниянинг юқори раҳбар ходимлари учун молиявий курсларни ташкил қилиш масалаларини келтириш мумкин. Формал томондан касбий ривожланиш касбий таълимга ўқитишга нисбатан анча кенг мазмун ташкил қилади, шунинг учун биринчиси иккинчисини ҳам ўз ичига олади. Лекин ҳаётда буларнинг фарқи шартли бўлиб, унчалик аҳамият касб этмайди, чунки касбий ривожланиш ва касбий таълим бериш бир мақсадга хизмат қилади — ташкилот жамоасини унинг олдида турган масалаларни муваффақиятли ҳал қилишга тайёрлашдан иборат. Касбий ўқитиш ҳозирги куннинг вазифаси, касбий ривожланиш ташкилотнинг келажаги учун хизмат қилади деб баъзида фикр қиладилар. Лекин ташкилотнинг ташқи муҳитидаги ва ташкилотнинг ўзидаги ўзгаришларнинг тезлашиши билан бундай фарқлаш шартли бўлиб қолади. Ҳозирги замон ташкилотларида касбий ўқитиш — тўхтовсиз, узлуксиз мажмуа жараён бўлиб, бир қанча босқичларни ўз ичига олади (13.2 — чизма).

Касбий ўқитишнинг бу жараёнини бошқариш талабни аниқлашдан бошланади. Бу ташкилот ходимлари ўзларининг кундалик ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришлари, зарурлигини ҳисобга олган ҳолда, ташкилот жамоасини ривожлантириш талаблари асосида ҳисоблаб аниқланади.

Лавозим вазифаларини бажариш ташкилот ходимларидан ишлаб чиқарадиган маҳсулот ва хизмат кўрсатиш иш

жараёнларини ва усулларини билишликни, ўрнатилган ускуналарда ишлаш қобилияти бўлишликни талаб қилади. Ишлаб чиқариш



13.2 – чизма. Касбий ўқитишни ташкил қилиш.

вазифаларини бажариш билан боғлиқ талаблар бўлим раҳбарлари ва ходимларининг аризасига асосан аниқланади. (13.3 – чизма). Бунда раҳбар ва мутахассислар билан сўровномалар ўтказиш (касбий тайёрлаш бўлими анкеталар тарқатиб, унда касбий ўқиш бўйича талаблар кўрсатилиши илтимос қилинади), ташкилотнинг натижаларини таҳлил қилиш ва ходимлар билан тест савол – жавоблари ўтказишдан фойдаланилади.

Лифтларга техник хизмат қилиш билан шуғулланувчи компания лифтларнинг ишлашини таҳлил қилди. Бу таҳлил асосида лифтларнинг тез бузилишига сабаб бўладиган бта ҳолат аниқланди ва уларни қайтарилмаслиги учун механикларни ўқитиш зарур деб тошди. Натижада механикларни ўқитишнинг 8 та дастури ишлаб чиқилди.

Касбий ўқитишга эҳтиёжни аниқлашда яна бир ахборот манбаи — ходимларни аттестациядан ўтказишда тайёрланадиган



шахсий ўсиш режалари ҳисобланади, ҳамда ходимларнинг касбга тайёрлаш бўлимига берадиган шахсий аризалари ва таклифларини кўрсатиш мумкин.

### КАСБИЙ ЎҚИТИШГА 2008 ЙИЛ УЧУН АРИЗА

Ходимнинг исми, шарифи \_\_\_\_\_ лавозими \_\_\_\_\_

Бўлим \_\_\_\_\_ Раҳбарнинг исми, шарифи \_\_\_\_\_

1. Ўқитиш мавзуси \_\_\_\_\_

(Касбий ўқишга бўлган эҳтиёжингизни тўлароқ қилиб ёзинг. Мисол учун, компьютерга ўқитиш тўғрисида бўлса, Лотус, Виндовс (ва бошқалар) деб аниқ кўрсатинг.

Талаб даражаси \_\_\_\_\_

Ўқиш муддати \_\_\_\_\_

2. Ўқитиш мавзуси \_\_\_\_\_

(Касбий ўқишга бўлган эҳтиёжингизни тўлароқ қилиб ёзинг. Мисол учун, компьютерга ўқитиш тўғрисида бўлса, Лотус, Виндовс (ва бошқалар) деб аниқ кўрсатинг.

Талаб даражаси \_\_\_\_\_

Ўқиш муддати \_\_\_\_\_

3. Ва бошқалар.

Ходимнинг имзоси \_\_\_\_\_ Раҳбарнинг тасдиқлаши \_\_\_\_\_

### 13.3— чизма. Касбий ўқитишга бериладиган ариза шакли.

Касбий ўсиш эҳтиёжини аниқлашда ташкилотнинг юқори раҳбар ходимларининг махсус ҳужжатларида ва чиқишларида белгиланган компаниянинг стратегик ривожланиши ҳам муҳим ахборот манбаи ҳисобланади. Мутахассисларнинг вазифаларидан бири ташкилий стратегиянинг умумий ҳолатларини касбий ўқитиш кўринишида аниқ ифодалаш ҳисобланади.

**Касбий ўқитиш бюджети.** Касбий таълим бериб ўқитишни бошқаришда асосий масалалардан бири — унга сарф бўладиган ҳаражатларни — бюджетни аниқлаш ҳисобланади, чунки ҳар қандай касбий ўқитиш моддий ҳаражатлар билан амалга оширилади. Унинг миқдорига иккита омил таъсир қилади: компаниянинг ўқитишга бўлган эҳтиёжи ва унинг молиявий

аҳволи. Компаниянинг юқори раҳбарияти кейинги йилда компания касбий ўқитишга қанча ҳаражат қилиши мумкинлигини аниқлайди ва уни касбий ўқитиш эҳтиёжи билан солиштириб, касбий таълим бериб ўқитишнинг кетма-кетлигини ўрнатади.

Касбий ўқитиш бюджетини ҳисоблашда ҳамма зарурий ҳаражатлар ҳисобга олиниши керак. Ташкилотлар кўп вақтда тўғридан тўғри бўладиган сарф ҳаражатларни ҳисобга оладилар: таклиф қилинадиган инструкторларга (ўқитувчиларга) бўладиган ҳаражатлар; ўқитиш хоналари арендасига тўловлар; материаллар ва ўқитиш жиҳозларига бўладиган ва бошқа ҳаражатлар ҳисобга олинади. Бу ҳаражатларни камайтиришга ҳаракат қиладилар: инструкторлар ўрнида компания ходимларидан фойдаланиш; компания хоналарида ўқитиш ишларини олиб бориш. Бошқа бўладиган ҳаражатларни кўп вақт ҳисобга олмай янглишадилар: ходимларни иш ўринларида бўлмасликлари; командировкага бориш; овқатланиш ва бошқалар. Фақат касбий таълим ҳаражатлари билан боғлиқ бўлган ахборотлар тўла бўлгандагина, таълимни олиб бориш усули ҳақида мукамал ечим қабул қилишга имкон беради.

**Касбий ўқитиш мақсадларини ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш мезонларини аниқлаш.** Инсон ресурслари бўлими аниқланган эҳтиёжларнинг таълими асосида ҳар бир ўқитиш дастурининг махсус мақсадларини аниқлайди. Касбий ўқитишнинг мақсадлари қуйидагиларни ҳисобга олиши керак:

- махсус ва аниқ йўналган бўлиши;
- амалий кўникмалар олишга мўлжалланган бўлиши;
- ўқитиш натижаларига баҳо бериладиган бўлиши.

Мақсадларни аниқлашда, албатта, касбий ўқитиш билан таълим беришнинг фарқига эътибор қаратиш лозим. Биринчиси ташкилот учун зарур бўлган кўникмаларни ва билимларни кўпайтириш бўлса, иккинчиси ўқийдиган инсонни билимларнинг маълум соҳаси бўйича умумий ривожлантиришдир.

Автомобил диллерининг тижорат агентларини касбий ўқитиш курсининг мақсади аниқ географик жойларда автомобилларнинг маълум моделларини сотиш кўникмаларини ривожлантиришдан иборат. Сотиш ва маркетинг бўйича магистрлик дастурининг мақсади ташкилотни бошқаришнинг бу соҳасидаги битиручиларда маълум билимлар ҳосил қилишдан иборат.

Замонавий ташкилотларда касбий ўқитишни бошқаришни асосий моментларидан бири — бу ўқитиш дастурини самарадорлигини тўғри баҳолашдан иборат.

Кейинги вақтларда касбий ўқитишга бўладиган ҳаражатларни кўп ҳолатда ташкилотнинг жамоасини ўстиришга бўладиган капитал ҳаражатлар деб қаралапти. Бу капитал ҳаражатлар ташкилотта унинг фаолиятини самарадорлигини ошириши ҳисобига

фойда келтириши керак. Унинг мақсадларини тўлиқ амалга ошиши натижасида иқтисодий кўрсаткичлари яхшиланади. Касбий ўқитиш қўшимча даромад келтиради. Х корпорация ҳар бир қўйилган капиталдан 10% фойда келса, мақсадга мувофиқ ҳисоблайди. Корпорация касбий ўқитишга 100 минг доллар сарф қилиб, энг камда 10 минг доллар фойда келишини ҳисоблайди (10% капитал қўйишдан).

Ҳар бир дастурнинг самарадорлигини бундай баҳолаш жуда мураккаб, чунки ҳар бир алоҳида олинган дастур эришилган соф фойдага таъсири қандай билиш қийин. Бундай ҳолларда самарадорлик дастур олдига қўйилган мақсаднинг бажарилиш даражасига қараб баҳоланади. Юқорида келтирилган мисолда — лифтларга қараб турадиган ташкилот бир дастур ишлаб чиқди. Унда лифтларнинг ишлаш жараёнида кўп учрайдиган бузилишларни йўқотиш ва профилактика ишларини олиб бориш кўрилган. Бу касбий ўқитиш дастурини баҳолаш ва самарадорлигини аниқлаш лифтларнинг ишлаш жараёнида бузилиш сонини камайганлиги асосида олиб борилади.

Касбий ўқитишни баъзи дастурлари маълум касбий кўникмалар ва билимлар олишга мўлжалланган бўлмай, маълум йўналишда ҳуқ — атвор ва фикрлашни ривожлантиришга қаратилган бўлади. (масалан, ташкилотнинг ёки ходимларини маълум йўналишда ўқитиш дастури) Бундай дастурларнинг самарадорлигини тўғридан — тўғри аниқлаб бўлмайди, чунки уларнинг натижалари кўп йиллар давомида олинади, ҳамда ҳуқ — атвор ва онг билан боғланган бўлгани учун аниқ баҳолаб бўлмайди. Бундай ҳолларда бошқача усуллар ишлатиш мумкин:

- касбий ўқитиш бошланмасдан олдин ва кейин тестлаш ўтказиш; бунда ўқувчиларнинг билими қанча ўсганлигини аниқлаш мумкин;

- касбий ўқитишдан ўтган ходимларни иш ўринларида ўзларини қандай тутишларини кузатиш;

- дастур давомида ўқувчиларда бўладиган ўзгаришларни кузатиш;

- дастурни самарадорлигини баҳолашда ўқувчиларнинг (тингловчиларнинг) ўзидан фойдаланиш; бунда махсус тайёрланган анкета савол жавобларини ўтказиш ва таҳлил қилиш ёки ўқувчилар билан дастурнинг самарадорлиги тўғрисида очиқ муҳокама ўтказиш.

Касбий ўқитиш бошлангунча баҳолаш мезонлари аниқланиши лозим. Улар тингловчиларга (ўқувчиларга), ўқув ишларига олиб боровчиларга ва ташкилотда касбий ўқитиш жараёнлари билан боғлиқ кишиларга етказилиши лозим. Касбий ўқитиш тугагандан кейин натижалар баҳоланади ва улар инсон ресурслари бўлимига топширилади. Натижалар билим ўқувчиларнинг ўзлари ва уларнинг

раҳбарлари таништирилади, ҳамада улар келажақ учун касбий ўқиш дастурларини тузишда ишлатилади. Касбий ўқитишнинг самарадорлигини қайта баҳолаш жуда фойдалидир. Бу мақсадда маълум вақт ўтгандан (ярим йил, бир йил) сўнг, ўқишда бўлган ходимнинг ишида бўлган ўзгаришлар таҳлил қилинади. Бу дастурнинг узоқ мuddатда берган самарадорлигини баҳолаш имконини беради.

#### Касбий ўқитиш дастурини тузиш ва амалга ошириш.

Ташкилотнинг касбга тайёрлаш бўлими қуйидагилар маълум бўлгандан сўнг дастурларни тузиш ишини бошлайди:

- касбга ўқитиш эҳтиёжи; унга сарф бўладиган ҳаражат учун бюджет ажратилиши;
- касбга ўқитишнинг самарадорлигини баҳолаш мезони; ҳар хил ўқитиш усуллари билан таниш бўлишлик.

Дастурни ишлаб чиқишда унинг мазмуни ва касбий ўқитиш усуллари танланади. Дастурнинг мазмуни, биринчи навбатда, маълум ташкилотнинг ходимларини касбий ўқитишга эҳтиёжи, мақсади билан аниқланади. Муҳандислик компаниясининг раҳбарлари учун маркетингга ўқитиш дастури кўп жиҳатдан фармацевтика корхоналари раҳбарлари учун мўлжалланган шундай курсдан катта фарқ қилади. Дастурнинг мазмунини аниқлашда ўқувчилар (тингловчилар) нинг ҳам хусусиятларини ҳисобга олиш даркор. Юқори бўғин раҳбарларига мўлжалланган ташкилот ичидаги коммуникация курси тижорат агентлари учун мўлжалланган шундай курсдан фарқ қилиши лозим.

Ташкилот ўқитиш усуллари танлашда ўқувчилар (тингловчилар) га таъсир этиш ва иқтисодий самарадорлигини ҳисобга олишлари керак. Бунда катта ёшдагиларни ўқитиш тамойиллари ҳисобга олинади. Бу тамойиллар тўртта:

- 1) актуал, конкрет масалалар кўрилиши керак; ёши улуғлар абстракцияни, ҳамда ҳаётдан узоқ нарсаларни яхши қабул қилмайдилар;
- 2) ўқитиш жараёнида улар фаол қатнашишни яхши кўрадилар; янги билим ва кўникмаларни амалиётда қўллаш тарафдорилар;
- 3) қайтариш – олинган билимлар инсон миёсида яхши ўрнашиб олганда, ўрганилган нарсалар одатга айланади;
- 4) қайта алоқа тамойилини қўллаш яхши натижа беради. Бу ўқийдиганлар билан доим алоқада, мулоқотда бўлишни талаб қилади, ҳамда уларнинг билим даражаси ўсиб бораётганлигини айтиб туриш лозим бўлади. Бундай ахборот уларнинг юқори натижаларга эришишлари учун сабаб бўлади. Чунки ўқиш жараёнида улар билим даражаларига ва ҳулқларига тузатмалар киритадилар ва юқори натижалар олишга интиладилар. Қайта алоқанинг

турлари кўп. Энг кўп тарқалган усулларидан бири ўқувчиларнинг билимига домлаларнинг баҳо қўйиши ҳисобланади. Тест ўтказиш тошпириқларнинг бажарилишини % ҳисобида олиб бориш ва бошқалар ҳам қайта алоқанинг турларидан ҳисобланади ва кенг қўлланилади.

Илмий тадқиқот ишлари шуни кўрсатадики, мутахассисликка ўқитишнинг муваффақияти ва самарадорлиги 80% уларга тайёргарлик кўришга, 20% ўқийдиганларнинг қобилиятига ва хоҳишига боғлиқ. Муваффақият яна бошқа омиларга ҳам боғлиқ:

- ўз иш ўрнида қолиб, лавозимни сақлаб қолиш;
- юқори лавозим олишга хоҳиш ва янги лавозимни эгаллаш;
- ойлик иш ҳақининг ошишига диққат қилиш;
- янги билим, тажриба ва кўникмалар олишга қизиқиш ва уларни эгаллаш;
- ўқитиш жараёнида шу соҳадаги мутахассислар билан танишиш ва улар билан алоқа боғлашга интилиш.

Ҳар бир касбий ўқишга юбориладиган ходимга унинг қизиқишини янада ошириш учун бўладиган дастурлар тўғрисида ахборот бериш керак. Бунда касбий вазифани бўлим раҳбари бажариши лозим. Ходимни яхши билади ва унинг қизиқишларини бўладиган касбий ўқиш билан боғлаши мумкин.

Касбий ўқитиш курсида қатнашадиган ҳар бир ўқувчининг (тингловчининг) қобилиятини ёки тайёргарлик даражасини аниқлаш ҳам муҳим вазифалардан ҳисобланади. Билим даражаси, касбий тажриба, аттестация натижалари каби кўрсаткичлар ҳам ҳисобга олинади. Курсларда қатнашиш учун кўп ҳолларда номзодлар тестдан ўтказилади.

Агар гуруҳда бятга бўлса ҳам кўп биладиган ёки кам биладиган мутахассис бўлса, у ўқитиш самарадорлигини пасайишига сабаб бўлади. Шунинг учун гуруҳлар тузишда буларни эътиборга олиш керак.

Ўқитиш соҳалари мутахассислари алақачонлар ягона бир ўқитиш усули йўқлигини туйқиб етганлар. Ҳар бир ўқитиш усулининг ижобий ва салбий томонлари бор. Шунинг учун кўп замонавий касбий ўқитиш дастурлари ҳар хил ўқитиш усулларидан фойдаланилади: маърузалар; видеофилмлар; иш ўйинлари; моделлар тузиш ва ҳоказо. Касбга тайёрлаш бўлими ходимлари ҳар бир ўқитиш усулининг ижобий ва салбий томонларини мукаммал билишлари ва дастурларни тузишда шуларни эътиборга олишлари лозим. Америка корпорациясининг раҳбарлар учун молия 5 кунлик дастури қуйидагиларни ўз ичига олади; маърузалар (умумий вақтнинг 50%); шахсий топшириқлар ва уларни инструктор билан таҳлил қилиш (20%); гуруҳда иш ўйинлари ўтказиш (30%). Шу компаниянинг уч кунлик маҳфазати муҳофазалаш дастури

қуйидагилардан иборат: видеоматериаллар кўриш (10%); инструкторларнинг маърузалари (10%); шахсий тошпириқлар (20%); гуруҳда машқлар ўтказиш (20%); иш ўйинлари (40%).

Дастурларни ташкилотларнинг ўзлари тузишлари мумкин ёки ташқи маслаҳатчиларнинг ёрдамига мурожаат қиладилар. Юқорида айтиб ўтилганидек, ҳозирги кунда кўп корпорациялар ўзларининг кучли ўқитиш тузилмаларига эгалар. Ўз вақтида уларнинг ўзлари ҳам касбий ўқитиб, ўргатиш хизматларининг асосий миқозларидир. Ўқитиб ўргатишни ташкил қилиш усуларини ресурсларини борлиги (инструкторлар, материаллар, ўқитиш хоналари); инструкторларнинг тайёргарлик даражаси ва бошқалар. Ҳар қандай ҳолатда, ташкилотни «ишлаб чиқариш ёки четдан сотиб олиш» ечимини қабул қилишда ҳал қилувчи омил бўлиб ижобий томонларни ва ҳаражатларни таҳлил қилиш ҳисобланади (cost – benefits analysis).

Кўп миллатли компаниянинг Россия бўлими жаҳон штаб – квартирасидан кўрсатма олади: ходимларни танлаш бўйича суҳбатлар ўтказиш техникаси мавзусида бир йил ичида ҳамма раҳбарларни ўқитиб ўргатиш. Инсон ресурслари бўлимининг ҳисобларига қараганда, 200 кишини ўқитиб ўргатиш керак бўлади. Раҳбарият ўқитишни ташкил қилишни қуйидаги вариантларини кўриб чиқди: ўқитиб ўргатишни чет эл маслаҳатчи компанияси асосида олиб бориш (миқозларнинг эҳтиёжларига қараб тузатма киритиладиган стандарт дастур, 2 кун давомида ўқитиб ўргатилади; бир қатнашувчига тўғри келадиган ҳаражат 500 доллар); ўқитишни маҳаллий мактаб – бизнес асосида олиб бориш (махсус тайёрланадиган Янги дастур, 2 кун давомида ўқитилади; бир қатнашувчига тўғри келадиган ҳаражат 200 доллар); ташкилотнинг ўзида ўқитиб ўргатиш (махсус Янги тайёрланган дастур, ўқитиш муддати номатълум, тажрибали инструкторларнинг йўқлиги). Дастурларнинг мазмуни, инструкторларнинг мутахассислик даражаси, ўқитиш нархи кўрсаткичлари бўйича алқтернативалар кўрилади. Натижада қуйидаги ечим қабул қилинди: 15 та ходимни маслаҳатчи компаниясида ўқитиб, кейин улардан инструктор сифатида фойдаланиб, қолган раҳбар ходимларни ўша дастур асосида ўқитиб ўргатиш.

### 13.3. Касбий таълим бериш усуллари

Касбий билим ва кўникмаларни оширишнинг кўп усуллари мавжуд. Улардан фойдаланишда, катта ёшдагиларни универсал ўқитиш тамойилларини ҳам ҳисобга олмақ даркор, чунки уларнинг самарадорлиги юқори даражада. Ҳамма ўқитиш усуларини 2 та катта гуруҳга ажратиш мумкин: 1) иш жойида (ўрнида) ўқитиш

(ўргатиш); 2) иш жойидан ташқарисида (махсус ўқитиш хоналарида) ўргатиш.

Иш жойида ўқитишнинг асосий усуллари: йўл йўриқлар бериш; ротация (бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтказиб ўқитиш); шогирдлик; раҳбарликка олиб гуриб ўргатиш (13.4. — чизма).

Йўл — йўриқлар бериш (инструктаж) — бу иш жойининг ўзида тушунтиришлар бериш ва ишнинг қандай бажарилишини амалда кўрсатиб бериш, иш усулларини ҳам керак бўлса 2—3 марта қайтариб ўргатиш. Буни, олатда, тажрибали мутахассис ёки инструктор ўтказади. Бу жараён кўп вақт талаб қилмайди ва бу конкрет амални ўрганишга мўлажалланган бўлади. Мақдональдснинг ҳар бир янги ходими тажрибаси кўп бўлган ҳамкасбидан келадиган мижозларни, меҳмонларни қандай кутиб олиш, касса ашпаратидан қандай фойдаланиш, буюртмаларни қандай қилиб чиройли ўраб бериш ва шунга ўхшаш масалалар бўйича йўл — йўриқлар олади. Иш жойида йўл — йўриқлар олиш қимматга тушмайди ва оддий техник кўникмалар олиш самарадорлиги юқори бўлганлиги учун замонавий ташкилотларнинг ҳамма бўғинларида кўп ишлатилади.

Ротация, яъни бир иш ўрнидан бошқа иш ўрнига ўтказиб ўқитиш ва ўргатиш — бу мустақил иш ўргатиш усули бўлиб, ходим вақтинча бошқа лавозимга силжитилиб, янги билимлар, тажриба ва кўникмалар олишга ёрдамлашилади. Корхона ва ташкилотларда ходимлар бир қанча касбни билувлари лозим бўлганда, бу усул кенг қўлланилади. Ўқитиш самарадорлигидан ташқари, бу усул ходимларнинг иш мойиллигини оширади, ишлаб чиқариш вазифалари бир хиллигидан келиб чиқаётган стресс ҳолатларини олди олинади, иш ўрнида ижтимоий учрашувлар кенгайди. Немисларнинг машина қуриш компаниясига ишга кирувчи ёш ишчилар биринчи йил давомида ҳар ойда бир иш ўрнидан бошқасига ўтиб, цехда бажариладиган ишлаб чиқариш жараёнларини ўрганадилар. Бу усул цехда ишлайдиганларнинг ўринларини бемалол алмаштириш имконини беради, ишчилар касал бўлганда ёки бўшаб кетганда, тўсатдан иш ҳажми ошганда бўладиган инқироз ҳолатни олдинга олади.

Бу усулни кўрсатилган афзалликлари билан бир қаторда камчилик томони ҳам бор. Ишчилар бир иш ўрнидан бошқасига ўтказилганда, меҳнат унумдорлик камаяди, натижада ҳаражатлар ошади. Буларни касбий ўқишни ташкил қилишда (режалашда) ҳисобга олиш зарур.

Шогирд ва устозлик (коачинг) усули анъанавий усуллардан ҳисобланади. Бу ўргатишнинг қадимий усулларида бўлиб, уста ва шогирд ёнма — ён ишлаб, ёшлар иш ўрганадилар. Бу усул ҳозирда ҳам кенг ишлатилади. Айниқса, иш тажрибаси зарур бўлган соҳаларда мутахассислар тайёрлашда (шифохоналарда, бошқаришда, вино тайёрлаш соҳаларда) қўлланилади. Бўлажак

шифокор (назария курсини тамомлаганлар) мустақил ишга киришмасдан олдин, бир неча йиллар давомида тажрибали шифокор қўлида ишлайдилар, унинг топшириқларини бажарадилар ва секин—аста мустақил ишлашга ўтадилар. Бироқ, ҳозирги шогирдлар ҳамма вақтларини устозлари қандай ишлатаётганларини доимий кузатиш ва унга ёрдам бериш билан ўтказишлари шарт эмас — улар масъул мансабларни эгаллашлари ва мустақил ишлашлари мумкин. Уларнинг шогирдликлари шундан иборат бўладики, уларни ўсишларини доимий кузатиб турувчи, ўз маслаҳатларини секин айтиб турувчи ва ҳоказолар билан ёрдам берувчи тажрибали инсонлар бўлса бўлгани.

Американинг кул нафратли компанияси ҳамма бизнес—мактабни битирувчиларни ишга қабул қилишда уларга юқори раҳбар ходимларидан устоз тайинлайдилар. Икки йил давомида устоз ва шогирд биргаликда ишлаб, шогирднинг бажарган ишини доимий муҳокама қилиб борадилар, келиб чиқадиган муаммоларни биргаликда ҳал қиладилар, бу шогирднинг ташкилотга киришиб кетишига ёрдамлашади.

Бу усул мураббийдан махсус тайёргарликни ва ўзига хос хусусиятни талаб қилади. Буларга амалда юқоридан берилган буйруқ билан эришиб бўлмайди.

Иш жойида ўқитиб ўргатиш ўзининг амалиётга йўналтирилганлиги, тўғридан—тўғри ходимнинг ишлаб чиқариш вазифаларига боғлиқлиги билан фарқланади, ҳамда янги ўрганилган нарсаларни муассасамани мақсадида уларни қайтариб туриш имкониятлари борлиги билан гунайдир. Бу мазмунда бу ўқитиб ўргатиш усули ишлаб—чиқариш масалаларини жорий ечишда талаб қилинадиган кўникмалар ҳосил қилишда ва оптимал усул ҳисобланади. Ўз вақтида бу ўқитиш усули ходимнинг салоҳиятини ўстириш, ундаги тили ҳуқ атворни шакллантириш ва касбий кўникмалар ҳосил қилишга махсус йўналтирилган бўлганлиги учун ходимни амалиётдан четта чиқишга йўл қўймайди. Иш ўрнидаги ҳозирги ҳолатдан абстракциялашиб четта чиқишга ходимга ижозат бермайди. Бундай мақсадга эришишда иш жойидан ташқарида ўқитиб ўргатиш дастурлари самаралидир (13.5—чизма).

**Маърузалар** анъанавий ўқитиш усулларидан бўлиб, касбга ўқитишнинг энг қадимий усулидир. Маъруза давомида инструкторнинг (маърузачининг) айтганларини ўқитиш материалларини аудитория (тингловчилар) эшитиб қабул қиладилар. Маърузалар ҳозирги ҳақда ҳисобларга ёзилиб, кўп тингловчилар гуруҳига қўрсатишни мумкин. Маърузада бир машғулот давомида катта ҳажмдаги ўқув материални бериш имкони бўлиб, ҳамда қисқа муддат ичиде янги кўп фояларни ривожлантириш ва нияларни аҳамият бериш кераклигини уқтириш мумкин. Иқтисодий нуқтане назардан маърузалар жуда



самаралидир, чунки бир инструктор ўилаб, юзлаб, ҳатто минглаб (агар видео қўланилса) эшитувчилар билан ишлайди. Маърузалар касбга ўқитиб ўргатиш воситаларидан бўлаб, унда тингловчилар пассив бўлиб, асосан эшитадилар, ахборотни қабул қиладилар ва мустақил ўзларича фикр юритадилар. Натижада қайта алоқа ўрнатилмайди, тингловчилар қандай даражада берилган материални тушунганларини инструктор назорат қила олмайди ва ўқитиш жараёнига тузатма ҳам кирита олмайди.

Усуллар	Ҳаражатлар (тайёргарлик)	Ҳаражатлар (қўллашга)	Қўллаш соҳалари
Иўл — йўриқлар бериш	юқори	паст	Оддий ҳаракатлар, қўл меҳнати, юқори малакали ходимлар
Ротация	ўртача	ўртача	Ёндош касблар, раҳбарлар тайёрлаш
Мураббийлик	паст	юқори	Мураккаб касблар, юқори маҳсрат, қўл меҳнати, юқори даражадаги таваккалчилик

### 13.4 — чизма. Иш жойда ўқитиб ўргатиш усуллари.

Маълум даражада бу камчиликлар амалий ҳолатларни таҳлил қилиш (кейслар) билан бартараф қилинади. Бу ўқитиш усули реал ҳолатларни гуруҳда таҳлил қилиш ва муҳокама қилишдан иборат. Реал ҳолатлар видеофильм кўринишида, ёзма равишда ва бошқа ҳар қил кўринишларда берилиши мумкин. Амалий ҳолатларни таҳлил қилиш асосида гуруҳда баҳс (дискуссия) ўтказиш ётади. Бу жараёнда тингловчилар (ўқувчилар) актив рол ўйнайди, инструктор (ўқитувчи) уларнинг ишнни назорат қилиб туради. Бу усулни қўллаш ўқитиш дастури қатнашчиларига бошқа ташкилот тажрибалари билан танишиш имконини беради, ҳамда ечим қабул қилиш, стратегияни ишлаб чиқиш кўникмаларини ривожлантиради. Амалий ҳолатларни таҳлил қилиш бу жараёнда қатнашувчилардан маълум даражада касбий соҳани ва назарияни билишликни талаб қилинади. Бу билим иш жойларида бу усул еки бошқа ўқитиш усуллари ёрдамида ривожлантирилади.

	Ҳаражатлар (тайёргарлик)	Ҳаражатлар (қўллашда)	Қўллаш соҳалари
Маъруза	паст	паст	Катта ҳажмдаги материал, кўп концепциялар, тингловчиларнинг кўпчилиги, ресурсларнинг чегараланганлиги.
Амалий ҳолат	ўртача	ўртача	Концепцияларни камайиши, ечимлар қабул қилиш, алтернативалар кўриш.
Иш ўйинлари	юқори	юқори	Амалий кўникмалар, концепциялар камайиши, ташкилий кўриниш, раҳбарлар тайёрлаш.
Мустақил ўрганиш	Паст – юқори	Паст – ўртача	Назарий ва амалий кўникмалар, концепциялар.

### 13.5 – чизма. Иш жойидан ташқарида ўқитиш усуллари.

**Иш ўйинларни** ҳам ўқитиш турларидан бўлиб, ўқиётган (таълим олаётган) ларнинг мутахассислик соҳасига, реал ҳаётга яқин қилиб ўргатади. Иш ўйинларнинг афзаллиги шундаки, у ўқитиш даврини анча қисқартиришга имкон беради, ҳамда қатнашувчиларга уларнинг ечимлари ва ҳаракатлари қандай натижаларга олиб келишини кўрсатади. Иш ўйинларини 2 турга ажратиб қараш мумкин: 1) глобал масштабда (кенг мазмунда) олиб бориладиган ўйинлар. Мисол тариқасида компанияни бошқариш бўйича бўладиган ҳар турли ўйинлар; 2) локал масштабда (тор мазмунда) олиб бориладиган ўйинлар. Мисол тариқасида маълум мавзуда мулоқотлар олиб бориш, бизнес режа тайёрлаш ва ҳар турдаги ўйинларни келтириш мумкин.

Бу усулдан фойдаланиш ўқувчиларга ҳар хил касбий вазифаларни бажаришга имкон беради, ҳамда ташкилот ва унинг ходимларининг ўзаро мулоқотлари тўғрисида билими ошади. Мисол, иш ўйини давомида завод директорининг сотув бўлими директорини ролини ўйнаётган ўқувчи ўйин давомида кўп нарсани тушуниб етади: талаб ва баҳо қандай омилларнинг таъсирида юзага келади, компаниянинг ўз мижозлари билан қиладиган муомаласи қандай ва шунга ўхшашлар, ва натижада заводда чиқариладиган маҳсулотга, ва ўзининг вазифаларига қарашлари ижобий томонга ўзгаради. Инструктор шу ўйинни қатнашувчиларига ўзини қандай тутиш кераклиги тўғрисида кўрсатмалар бериб, ўйин жараёнига юқори тус бериб, ҳамда шу йўл билан жараённи моделлаши

мумкин. Иш ўйинлари ҳаётда ва амалиётда учрайдиган ҳар хил ҳолатларни таҳлил қилиб боришда жуда самарали усуллардан ҳисобланади. Масалан, ҳар хил режалар тузиш, мажлислар, йиғинлар ўтказиш, мулоқотлар олиб бориш, миждоз билан ишлаш ва уларни йўқотиб қўймаслик, ишлаб чиқаришда ва ташиш хизматларида сифатта эътибор бериш, турли соҳаларда ҳамкорлик қилиш масалаларини ҳар хил ўйинлар ўтказиб ва уларни таҳлил қилиб бориш катта фойда беради.

Иш ўйинлари жуда қимматли ҳисобланади, чунки уни тайёрлаш учун махсус билим ва кўникмалар, кўп вақт керак бўлади. Иш ўйинини ўтказиш ва самарали таҳлил қилиш ҳам инструкторларнинг махсус тайёргарлигини талаб қилади.

Француз фармацевтика компанияси раҳбарларни ва мутахассисларни маркетингга ўқитиш жараёнида компьютерлардан фойдаланади. Иш ўйини давомида рақобатчилар бир қанча параметрларни (баҳо, товар ҳаракати ва реклама учун харажатлар, сотув агентларининг иш ҳақи тизими ва даражаси) бошқариш имкониятига эга бўлишлари, маркетингни турли-туман стратегияларини танлаш имкони борлигини кўрсатиш мумкин. Компьютер ёрдамида компания ва бозорнинг ўзаро таъсирини ҳар хил вариантлари кўриб, унинг янада ривожланиш ёки инқирозга юз тутишини кўриш мумкин. Ўйин бир кун давомида бир неча йилда бўладиган ҳолатларни моделини кўриб чиқиш имконини беради.

**Мустақил ўрганиш** — энг оддий ўрганиш усулиданидан бўлиб, бунинг учун ҳеч қандай ўқитувчи ҳам, инструктор ҳам, махсус ўқитиш жойи ҳам, маълум вақт ҳам керак эмас. Ўқувчи ўзи хоҳлаган вақтда, хоҳлаган жойда ва ўзи учун қулай шароитда ўқиб ўрганаверади. Агар корхона бундай ўқувчиларга қўшимча оз бўлсада ёрдам берса (масалан аудио, видео кассеталар, дарсликлар, ҳар хил масалалар тўплами ва бошқалар), бунинг натижасида мустақил ўрганишнинг самараси катта бўлиб, корхона катта фойда олади. Лекин мустақил ўрганишда қайта алоқа йўқ ҳисобда, бу камчилик компьютерлар билан ишлаганда бартараф бўлади.

Мустақил ўрганишнинг асосий белгиларидан бири шахсий хусусиятидир. Ўрганаётган инсон кўп нарсани ўзи белгилайди: ўқиш ва ўрганиш тезлигини (темпини); қайтариш сонини; машқнинг қанча вақт давом этишини. Ўқиш ва ўрганиш жараёнининг асосий кўрсаткичларини шахс ўзи назорат қилади, бу бошқа усулларда ўқитишни ташкил қилувчилар томонидан ўрнатилган бўлади. Лекин ўз навбатида шахсий ўқиб ўрганишда самарадорликка эришишнинг асосий шартларидан бўлган қайта алоқа ўрнатилмайди. Бу ўқувчининг ўзига ҳавола қилинади.

Персонал компьютерлар ва улардаги мультимедия имкониятларикчнг ривожланиши мустақил ўрганишнинг камчиликларини йўққа чиқариб, ўқувчи компьютер билан диалог

қилиб бориб, ўзининг билимини мустаҳкамлайди. Бошқаришнинг асосий шартларидан бири, қайта алоқа ўрнатилади. Анъанавий усулларга қараганда, компьютер билан ишлаганда ўқувчи миёсида кўп ахборот жойлашиб қолади. Янги материални (ахборотни) ўрганиш даражаси юқори бўлади.

Ҳозирги кунда сотувга қўйилган компьютер дастурларида ўқитиб ўргатиш ўқувчи билан компьютер ўртасида бўладиган, доимий диалог режимида олиб борилади. Бу диалогда ҳар хил мулоқот воситалардан фойдаланилади: компьютер тугмачаси, овоз, видеоқўриниш, чизма материаллари ва расмлар. Мустақил ўрганишнинг фойдали томонлари (тезликни назорат қилиш, қайтариш, фойдаланиш) сақланган ҳолда, мулқтимедиа воситаларидан фойдаланиш доимий қайта алоқа бўлиб туришини таъминлаб, ўқитиш жараёнига тузатмалар киритиш имконини беради. Буларнинг ҳаммаси самарадорликни оширишга олиб келади. Америка олимларининг тадқиқотлари шуни кўрсатадики, мулқтимедиа воситаларидан фойдаланган ҳолда компьютерлашган ўқитиш жараёнида материални ўзлаштириш даражаси анъанавий усулларга нисбатан жуда юқори (30% га) ва эслаб қолиш фоизи ҳам юқори.

Касбий ўқитиб ўргатишнинг анъанавий усулларидан фарқли ўлароқ, компьютерлашган ўқитишнинг асосий сарф – харажатлари дастурлар тузиш билан боғлиқ.

Ҳозирги вақтда бир соатли ўқитиш дастури тузиш учун 100 минг америка доллари керак бўлади. Лекин бу сарф – харажат тузилган дастурни кенг қўллаш натижасида қопланади ва катта фойда ҳам келтиради.

Касбий ўсиш ва ривожланиш тўғрисидаги бобнинг охирида кўп учраб турадиган типик хатоликлари келтириб ўтишни лозим топдик. Ташкилотлар бундай хатоликларга йўл қўядилар, натижада ҳар қандай компания бундай «қопқон» ларга тушиб қолиши мумкин.

Ўсиш, ўсиш учун. Бу кўп учрайдиган муаммо – ташкилот ўз ходимларини касбий маҳоратларини ўстириш жараёни билан маҳлиё бўлиб, ташкилотнинг мақсади, ходимларни касбини ривожлантириш нима мақсадда қилинаётганини хаёлдан чиқариб қўядилар. Ташкилотнинг стратегик мақсади шаклланган бўлмаса ёки касбий маҳоратни ўстиришни бошқарувчи раҳбар ходимлардан бу сир тутилса бу ҳолат юзага келади. Бундай қопқонга тушишнинг яна бир сабаби – йўлда ишлайдиган раҳбарларнинг касбий маҳоратни ўстириш масалаларидан четга чиқарилганликлари ёки бу масалани инсон ресурслари бўлимига топшириб қўйганликларидир.

Ўсиш кўнгилни очиб мақсадида. Бундай қопқонга тушган ташкилотларда касбий маҳоратни ўстиришга, пул тўланадиган таътилга қарагандек муносабатда бўладилар, иш ўринларида нима бўлаётгани билан мутлақо қизиқмайдилар. Бундай муносабатда

бўлишнинг сабаблари: раҳбарият бу масалага аҳамият бермаслиги; касбий маҳоратни ўстиришга иқтисодий баҳо бериш тизимининг йўқлиги; ташкилот ходимларига баҳо беришда касбий ўқишнинг натижаларига аҳамият бермаслик.

**Бошқалар ҳисобига супер ўсиш.** Афсуски, кўп ташкилотларда шундай ҳолатлар учрайдики, касбий ривожланишга ажратилган ресурсларнинг катта қисми маълум бир гуруҳ ходимлар билан ишлашга сарф бўлади. Кўп ҳолларда булар етакчилик қобилияти бор ходимлардир. Чет эл компанияларининг Россия филиалларида кўп давр мобайнида чет тилини билувчилар шундай ҳолатда бўлиб келдилар. Супер ўсишнинг хавfli томони шундаки, ташкилот ходимларнинг бир қисми олдига бизнес – мақсад қўйилган бўлиб, улар «касбий талабалар»га айланиб қоладилар, уларнинг муваффақияти навбатдаги ўқув курсидан муваффақиятли ўтиш ҳисобланади. Улар ташкилотнинг ҳар кунги реал ҳаётдан ажралиб қоладилар. Улар ташкилотга янги лавозим раҳбари сифатида қайтсалар, ўзларини йўқотиб қўйишлари мумкин, чунки ҳар кунги муаммоларга дуч келиб, уларни ечиш лозим бўлади.

Бир гуруҳ ходимларнинг ўсишига ортикча эътибор беришнинг салбий томони шундаки, жамоанинг бошқа аъзоларининг касбий ўсишига эътибор камаёди. Бу «эсдан» чиқарилган ходимларга, одатда, ташкилотда кўп йиллардан ишлаб келаётган нафақага чиқиш арафасида турганлар, оддий ходимлар, ҳамда ташкилот учун хавfli бўлган – юқори бўгин раҳбарлари кирадилар. Бу раҳбарларнинг иши шу даражада кўпки, ўзларининг билим даражаларини оширишга вақт тополмайдилар, натижада фақат ўзларининг мартабасига зиён келтириб қолмай, бутун компания учун катта зарарли иш қиладилар.

**Касбий ўсишга ҳаражатларни камайтириш.** Афсуски, кўп менежерлар қисқа муддатли мақсадларни кўзлаб, касбий ўсиш бюджетига муносабатлари салбий бўлади. Ҳаражатларни камайтириш масаласи қўйилса, шу бюджетни қисқартириш ҳисобига амалга оширилади. Иқтисодиёт мураккаблашган ҳолатда ўқитишга, стажировкага ва бошқа шунга ўхшаш ҳолларга ҳаражатларни камайтирадилар. Бу билан компаниянинг ўрта ва узоқ муддатдаги рақобатдошлигига катта зарар етади. Бошқариш назариясининг намояндаси Питер Дракернинг кўрсатишича, замонавий компаниялар ўз ҳаражатларининг 90% конъюктурага боғлиқ ва ўзгарувчан деб қарашлари, бизнес параметрлари ёмонлашганда, тезлик билан уни камайтиришлари лозим. Қолган 10 фоизининг кўп қисми касбий ўсишга мўлжалланган бўлиб, ҳозир келаётган натижаларга боғланмаслиги лозим. Бу компаниянинг келажақдаги иқтисодий билимлар даврида муваффақият қозонишининг гаровидир.

## Қисқа мазмуни

Касбий кўникмалар тез эскираётган замонавий шароитда ташкилотни ўз ходимларини доимий касбини ривожлантириш қобилияти муваффақиятга эришишининг асосий омилларидан биридир. Охириги икки ўн йилликда касбий ўсишни бошқариш замонавий ташкилотни бошқаришнинг асосий элементига айланди. Касбий ўсишни турлари: мартабани режалаш ва ривожлантириш; заҳира раҳбарлари тайёрлаш; касбга ўқитиш ва ўргатиш.

Ҳозирги кўп илгор ташкилотлар ходимларни ўқитишнинг асосий вазифалари билан ўзлари шугулланадилар. Уларнинг кўпчилиги доимий ишлаб турадиган ўқув марказлари, институтлар ва университетлар ташкил қилганлар. Ташкилот раҳбарлари касбга ўқитишни узлуксиз жараён деб қарайдилар, у ташкилий мақсадларга эришишга тўғридан-тўғри таъсир этади ва уни керакли тарзда бошқарадилар.

Касбий ўқитиш ва ўргатиш даври унга эҳтиёжни аниқлашдан бошланади. У ташкилот ва ходимларнинг ҳозирги омилкорликлари билан талаб қилинадиганлари орасидаги фарқга тенг. Ташкилот ресурсларини ва уларга бўладиган талабларни таҳлил қилиш асосида бюджет, касбий ўқитишнинг мақсадлари, ҳамда уни самарадорлигини баҳолаш мезонлари аниқланади. Касбий ўқитиш ва ўргатишга бўладиган ҳаражатлар ходимларнинг мутахассислигига капитал кўйиш деб қаралгани учун ташкилот булардан иқтисодий самарадорлик кутади. Бу ташкилий мақсадларнинг тўлиқ амалга ошиши, ходимлар фаолиятининг ва иқтисодий кўрсаткичларнинг яхшиланиши кўринишида намоён бўлади. Булардан ташқари, ташкилот ҳар бир ўқитиш дастурининг мақсадга эришиш даражасини ва иқтисодий самарадорлигини баҳолайди.

Касбий ўқитиш ва ўргатиш дастурларини ишлаб чиқиш ва қўллаш ташкилотнинг ўзи томонидан ёки ихтисослашган компаниялар томонидан амалга оширилиши мумкин. Ҳар бир конкрет ҳолат учун вариантларнинг ижобий ва салбий томонлари таҳлил қилиниб, яхши вариант танланади. Ўқитиш ва ўргатиш усуллариини танлаш дастур олдига қўйилган мақсадга мувофиқ бажарилади, ҳамда ташкилот ихтиёридаги ресурслар ва ўқувчиларнинг хусусиятлари ҳисобга олинади.

## Таянч иборалар

Касбий ўсиш — ходимларнинг янги илм, билим, кўникмалар, тажрибалар олиши бўлиб, уларни иш фаолиятларида қўллайдилар, ташкилот ходимларида янги касбий кўникмалар ва билимлар ҳосил қилиш жараёнидир. Касбий ўсишнинг асосий усуллари: касбий ўқитиш ва ўргатиш; мартабани ўстириш; маълумотли бўлиш.

Касбий ўқитиш — ташкилот ходимларида ўқитиш усуллари асосида махсус касбий кўникмалар ҳосил қилиш. Касбий ўқитишнинг асосий усуллари: иш жойида ўқитиш ва иш жойидан ташқарида ўқитиш (аудиторияда ўқитиш).

Ёши улугларни ўқитиш тамойиллари: 1) актуаллик; 2) қатнашиш; 3) қайтариш; 4) қайта алоқа.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Нима учун ташкилотлар ўз ходимларини ўсиши билан шуғулланади — лар? Охириги ўн йилликларда бу жараёнга аҳамият берилишининг сабаби нимада? Касбий ўсишнинг сизга қайси усуллари таниш?
2. Ташкилот ходимларининг касбий ўсиш эҳтиёжи қандай аниқланади?  
Авиация конструкторлик бюроси ва халқаро туристик ташкилотнинг жамоаларини касбий ўсиш эҳтиёжларининг фарқи нимада?
3. Алоҳида олинган ходимнинг касбий ўсиш эҳтиёжи қандай топилади? Бу жараёнда инсон ресурслари бўлимининг роли қандай?
4. Замонавий ташкилот жамоасини бошқаришда касбий ўқитиш ва ўргатишнинг роли қандай? Касбий ўқитишнинг ташкилотта, унинг ходимларига ва умуман жамиятта таъсири қандай?
5. Касбий ўқиш даврининг асосий элементлари қандай? Мунтазам раҳбарларнинг ва инсон ресурслари бўлимининг бу жараёндаги роли қандай?
6. Касбий ўқитиш дастурининг мазмуни ва усулини танлаш нима билан аниқланади? Касбий ўқитиш усуллари қайси бирлари тез ишлатилиб туради? Хулқ — атвор кўникмаларини (мулоқотлар олиб бориш, мажлислар ўтказиш, гуруҳда ишлаш), техник усуллари ўрганишда (бухгалтерия балансини олиб бориш, бозорни тадқиқот қилиш, электр двигателини таъмирлаш), қайси усуллар самарадорли ҳисобланади?
7. Касбий ўқитиш дастурининг самарадорлигини қандай баҳолаш мумкин? Официантлар, котибалар, автомашина тузатувчилари, солиқ компанияси юридик бўлими ходимлари учун «100% сифат» дастурининг самарадорлигини қандай баҳолаш мезони билан аниқлайсиз?
8. Касбий ўқитиш дастурининг ютуғи нимага боғлиқ? Касбий ўқитиш дастурида қатнашиш учун ходимларни мойиллиги нимадан иборат бўлиши мумкин?

«Илмга интилиш йўқолса,  
фан тараққий этмайди,  
илму—фан ривожланмаса,  
жамиятнинг келажагини  
тасаввур этиб бўлмайди».

Ислом Каримов

#### XIV БОБ. ТАШКИЛОТ ЖАМОАСИНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШ

**Бобнинг мақсади:**

- Ташқи шарт—шароитларни таснифлаш.
- Жамоани бошқариш тизимини самарали фаолият кўрсатиши учун уларга риоя қилиш зарурлигини тушунтириш.

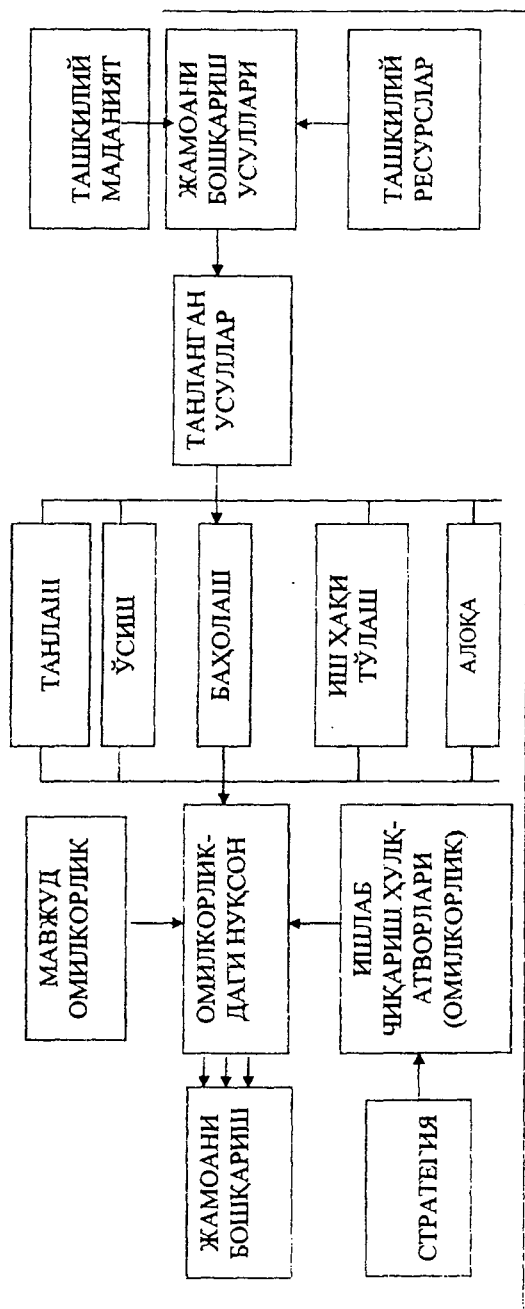
Аввалги бобларда келтирилган усуллар ҳар қандай ташкилот жамоасини самарали бошқаришда асос бўлиши мумкин. Ўз навбатида бу (ва бошқа) усулларни билиш ва ишлатиш зарурий бўлиб, лекин инсон ресурсларини самарали бошқариш учун етарли эмас. Ҳар қандай ташкилот ўз жамоасини бошқариш биносини (тизимини) яратишда бу усуллардан восита сифатида фойдаланиб, улар бу бинонинг биринчи «ғиштлари» бўлиши керак (14.1—чизма). Бу бино қулай ва мустаҳкам бўлиши учун қуйидаги шартларни бажариш зарур.

- ташкилот мақсадига ориентир олиши;
- ташқи муҳит ҳолатига мос келиши;
- ташкилий маданиятга тўғри келиши;
- ички яхлитликни таъминлаш;
- ташкилот раҳбариятини катнашиши;
- малакали ва кизикувчан мутахассисларнинг бўлиши.

##### 14.1. Бошқариш тизими билан ташкилот мақсадларининг боғлиқлиги

Ташкилотнинг бошқаришнинг ҳар қандай тизимларини самарали фаолияти ташкилий мақсадларга эришиш ва уларнинг қўшган хиссаси билан аниқланади. Бу, айниқса, инсон ресурсларини бошқаришга кўпроқ таълуқдир, чунки у ташкилот фаолиятининг ҳамма бўғинларига кириб боради ва бошқа бошқариш тизимларининг самарадорлигига таъсир этади. Агар сотув тизими етарли даражада самарали ишламаса, бу жамоани самарасиз бошқарилаётганини, сотув бўлимида бошқа одамлар ишлаётганини, улар етарли даражада қизиқтирилмаганини, касбий даражаси пастлигини ва бошқалар.





14.1 — ЧИЗМА. ЖАМОАНИ БОШҚАРИШ АНДОЗАСИ

Демак, жамоани бошқариш шу ҳолда самаралики, унда ташкилот ходимлари ўз салоҳиятларини ишга соладилар, яъни бу мақсадлар юқори савияда муваффақиятли амалга ошади. Бу ҳолатни постулат сифатида тасдиқлаш жамоани бошқариш тизимининг самарали бўлишининг энг муҳим шартидир. Афсуски, кўп ташкилотлар учун бунинг тескариси характерлидир, яъни жамоани бошқаришнинг самарадорлигини баҳолашда махсус ишлаб чиқилган кўрсаткичлар ишлатилади: ходимлар оқими; касбий ўқитишга сарф бўлган вақт; ходимларнинг қониқиши. Умумий тараққиёт мақсадларидан ажратиб, бу муҳим кўрсаткичларни алоҳида кўрилиши инсон ресурслари хизмати (бўлими) ни изоляция қилишга сабаб бўлади, ташкилот ичида ташкилот юзага келади. Бу йуналишни ривожланиши қуйидаги кенг тарқалган фикрни тасдиқлайди: инсон ресурсларини бошқариш мутахассислари асосий фаолиятдан узоқдадирлар ва амалий унга ҳеч қандай таъсир ўтказмайдилар.

Жамоани бошқариш тизимини ташкилот мақсадлари билан боғлаш альтернативалари йўқ, аниқроғи альтернатива – бу инсон ресурсларидан самарасиз фойдаланиш; ташкилий мақсадларга эришишга қобилиятсизлик, инқироз ва ташкилотнинг емирилиб тамом бўлиши. Жамоани бошқариш тизимини ташкилот мақсадлари билан боғлашни таъминлаш учун қуйидаги йўллар ва усулларни ишлатиш мумкин:

- жамоани бошқаришнинг мавжут тизимлари билан ташкилот мақсадларига уларнинг мос тупиши нуқтаи назаридан даврий аудитлар ўтказиш;
- инсон ресурсларини бошқариш (хизмати) бўлимининг ходимларини ташкилотнинг стратегик ва қисқа муддатли режаларини тузишга ва қайта қуришга жалб қилиш. Инсон ресурслари бўлимига ташкилот мақсадлари, тараққиёти ва уларнинг амалга ошиши тўғрисида тўлиқ ахборот бериш;
- жамоани бошқариш усулларини тузишда ва қайта қуришда ташкилотнинг юқори раҳбариятини доимий қатнашишини таъминлаш;
- ташкилотнинг ҳамма иш натижалари бўйича инсон ресурслари бўлимининг ишини баҳолаш (моддий рағбатлантиришни қўйган ҳолда).

## 14.2. Бошқариш тизими, ташқи муҳит ва ташкилот маданияти

Ташкилот фаолият кўрсатаётган ташқи муҳит доим ҳаракатда — техника ва технология, миқозлар, рақобатлар доим ўзгаришда. Инсонларнинг ўзи ҳам ўзгаришда, ташкилотда ишлаб турган ва ишга кирмоқчи бўлган ходимлар доим ўзгаришда. Беш йил олдин жамоани бошқариш тизими ташқи муҳит билан яхши боғланишда бўлган бўлса, ҳозир эса, тескари ҳолатда — улар орасида катта конфликт бўлиши мумкин. Ташкилот доимий бу боғланишни назорат қилиб туриши лозим. Ташкилот доимий ташқи муҳит ҳолатига мос тушиш даражасини назорат қилиб бориши ва зарур бўлганда, ўз тизимига тузатиш киритиши керак.

Булардан мақсад — инқирозга учрамаслик. Башоратчиларнинг фикрига қараганда, катта ўзгаришлар салмоқли технологик янгиликлар (модем алоқа, Интернет, мобил телефонлар), ижтимоий ва сиёсий ўзгаришлар (Шарқий Европада коммунизмни йўқотилиши, демократик сайловлар ўтказилиши, янги меҳнат қонунчилиги), ўзгаришлар зарурлигини билдирадиган (яъни жамоани бошқариш тизими ташқи муҳит ҳолатига амалий мос тушмаслиги) индикатор мавжуд: унумдорликнинг камайиши; ходимлар оқимини ошиши; ходимлар билан маъмурият орасидаги конфликтлар (келишмовчиликлар) юзага келиши; ташкилот ва давлат идоралари орасида конфликтлар чиқиши.

Ташқи муҳит ҳолатига тўғри келмаган жамоани бошқариш усуллари қайта кўрилаганда, раҳбарият компаниянинг ташкилий маданияти янги усуллари ўзлаштирмаганлиги натижасида туғиладиган ихтилофларга дуч келиши мумкин. Бу ихтилофларнинг оқибатлари ёмон натижаларга ва барбод бўлишга олиб келиши мумкин. Шу сабабли жамоани бошқариш тизимини ташкилий маданиятга мос тушиши ҳам, компаниянинг фаолиятини муваффақиятли бўлишининг зарурий шартларидан ҳисобланади.

Ташкилотлар бошқариш усуллари ва ташкилий маданият орасида бўлувчи ихтилофларни қуйидагилар ҳисобига камайтиришлари мумкин:

- жамоани бошқаришнинг янги усуларини яратиш жараёнида ташкилий маданиятни ҳисобга олиш ва мавжуд ташкилий маданиятнинг элементларини янги усуллари қўллашда асос қилиб ишлатиш;
- ташкилотнинг ҳамма ходимларига ўзгаришлар қилишнинг муқаррарлиги ва зарурийлиги тўғрисида тушунтириш (инқироз ҳолат юзага келаётганини сездириш — «бундан кейин бундай яшаб бўлмайди» деган фикрни сингдириш);
- ташкилотга ва ҳар бир ходимга янги усуллар фойда беришини ва яхшилигини тушунтириш;

- янги усулларни бўлинмаларнинг бирортасида тажриба тариқасида синаб кўриш ва ходимларга бўладиган таъсирини баҳолаш;
- мақсадли йуналган компанияларда ташкилий маданиятни ўзгариши тўғрисида раҳбарларнинг чиқишлари (маърузалар) қилиши, ташкилот ички нашрларида тушунтиришлар олиб бориш, умумий тадбирлар ўтказиш ва ҳоказо.

### 14.3. Бошқариш тизимининг яхлитлиги

Ташкилий мақсадларга эришишни таъминлайдиган ходимларнинг ишлаб чиқариш ҳуқуқ—атворларини шакллантириш инсон ресурларини бошқаришнинг масаласи ҳисобланади. Зарурий ишлаб чиқариш ҳуқуқ—атворлари асосан иккита омил билан аниқланади: хоҳиш ва ходимдан талаб қилинадиган вазифаларни бажариш қобилияти. Инсонни хоҳиши, уни қизиқтириш механизми жуда мураккаб, шу сабабли ходимнинг зарурий ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришига жамоани бошқаришнинг ҳамма усуллари таъсир этади. Худди шуни ходимнинг қобилиятига нисбатан ҳам айтиш мумкин. У биринчи марта ходимни ишга қабул қилиш жараёнида аниқланади ва ташкилот томонидан касбий ўқитиш ва ўрганиш жараёнида ривожлантирилади. У қайта алоқага ва ходимни ташкилот томонидан тақдирланишига ҳам боғлиқ. Жамоани бошқариш тизимининг яхлитлиги унинг самарали фаолият кўрсатишининг муҳим шартларидан ҳисобланади.

Агар раҳбарларни танлаш ва ривожлантириш тизими стратегик мақсадларга эриштиришга, бизнесни чуқур эгаллашга, янги билимларни ўрганиш ва фойдаланишга, фикрлаш доирасини кенгайтиришга мўлжалланган бўлса, қайта алоқа ва тақдирлаш тизими эса, махсус касбий кўникмаларни, шахсий режаларни бажаришдаги тартиб—интизомлик, раҳбарга шахсан берилганликларни алоҳида таъкидлайди. Ташкилот ходимлари қандай ҳуқуқ—атворлар ташкилот томонидан ижобий баҳоланиши тўғрисида қарама—қарши «сигналар» оладилар. Булар ходимларнинг меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этади.

Ташкилот жамоани бошқариш тизимини яхлитлигини қуйидагилар ҳисобига таъминлаши (ошириши) мумкин:

- ўз мақсадларини аниқ ифодалаш ва уларни ҳамма ходимларга тушунтириш;
- ташкилотнинг ҳамма лавозимлари (ходимлари) учун «идеал» ишлаб чиқариш ҳуқуқ—атворини аңдозалаш ва яратиш;
- инсон ресурслари хизматининг ҳамма бўлинмаларини ишини мувофиқлаштириш;

- инсон ресурслари мутахассисларини жамоани бевосита бошқарувчи мунтазам раҳбарлар билан доимий ҳамкорлигини таъминлаш.

Ташкилотнинг юқори раҳбариятини инсон ресурсларини бошқариш масалаларини аниқлашда фаол ва доимий қатнашувисиз жамоани самарали бошқариб бўлмайди. Бу фикр бошқа масалаларга (ишлаб чиқариш хулқ—атворини андозасини тузиш, бошқариш тизимини яратиш ва қўллаш, ҳамда уларнинг самарадорлигини баҳолаш) ҳам тегишлидир. Инсонлар энг муҳим ташкилий ресурслар бўлганлиги учун раҳбар ўзининг асосий вақтини жамоани бошқаришга сарфлаши лозим. Афсуски, замонавий ташкилотларнинг ҳаммасида ҳам бундай булмайди, айниқса қуйи бошқариш буғинларида (гуруҳ, бригада ва цех) шундай бўлади. Бу ташкилотнинг самарадорлигини анча (етарли даражада) камайтиради, чунки раҳбарлар жамоани бошқариш усуллариини ҳаётга қўллашда муҳим роль ўйнайдилар. Улар томонидан бу масалаларга етарли даражада аҳамият бермаслик, жамоани бошқаришнинг сифатини пасайтиради ва ташкилотнинг иш натижалари ёмонлашади.

Раҳбарларни жамоани бошқаришда қатнашишини юқори даражага кўтариш қуйидаги ҳолларда юз беради:

- самарали алоқани йўлга қўйиш; бу мунтазам раҳбарларни жамоани бошқаришда қатнашувини зарурийлигини ва афзалликларини тушунтиришни ҳам ўз ичига олади. Бу тушунарли тилларда бўлиши керак, яъни охириги вақтдаги миқдор кўрсаткичлари, сарф—ҳаражатлар, фойда, унумдорлик ва бошқа кўрсаткичларнинг сонлар орқали ифодаланиши кўрсатилади. Афсуски, жамоа мутахассисларининг кўпчилиги ташкилотнинг махсус томонларини яхши тушунмайдилар ва натижада раҳбарлар учун тушунарли тилда муомала қилаолмайдилар;

- раҳбарларни жамоа билан ишлашнинг «қизиқарли» шаклларига жалб қилиш: номзодлар билан суҳбат ўтказиш; касбий ўқитиш ва ўргатиш дарсларига жалб қилиш; баъзи лойиҳаларни бошқаришда қатнашиш. Инсон ресурсларини бошқариш усуллариини ишлаб чиқиш ва ҳаётда қўллашда бевосита иштирок этишлари натижасида улар тажрибага эга бўладилар, умуман жамоани бошқариш бўйича объектив фикр оладилар;

- инсонларни бошқаришга махсус ўргатиш. Ташкилотни бошқариш вазифалари бўйича мустақил фикрга эга бўлиш, ҳозирги кун талабларига жавоб бериш ва бўйсинувчилар билан ишлашга амалий кўникмалар олиш.

#### 14.4. Жамоани бошқариш хизматининг ривожланиши ва омилкорлик

Идеал компанияда инсон ресурслари бўлимига эҳтиёж бўлмайди. Бўлим раҳбарлари жамоани бошқариш ишларини тўлиқ олиб борадилар. Лекин реал ҳаётда Ҳар бир ташкилот бу масалалар билан шуғулланувчи ички мини – ташкилотга муҳтож. Бу китобда ёзилган бошқариш усулларини ҳаммасини жамоани бошқариш хизматига (мини – ташкилотдек) қўллаш мумкин. Биз замонавий инсон ресурслари бўлимининг самарали ишлашини таъминловчи уч йуналишга қисқача тўхталиб ўтамыз: ташкилот, жамоа, баҳолаш тизими.

Шундай қилиб, замонавий ташкилотлар амалий фаолият кўрсатишлари учун шундай махсус бўлинмага эга бўлишлари керакки, у жамоани бошқариш тизимини яратиш, тузатма киритиш, ҳаётда қўллаш, назорат қилиш (баҳолаш) билан шуғуллансин. Бу бўлинманинг номланиши ва шакли ҳар қил бўлиши мумкин. Жамоани самарали бошқариш нуқтаи назаридан, бу мини – ташкилотнинг бош хусусияти бўлиб, эҳтиёжни (ташкилотнинг мақсадлари) ўзгаришига мос ҳолда, доимий мукамаллашиб, ўзгариб ва янгиланиб бориш қобилияти ҳисобланади. Бундан ташқари, ташкилот мақсадларининг ўзгариши муносабати билан жамоани бошқариш хизмати ҳам ўзгаради, ўзгаришларни Аниқлашда бу хизматнинг вакиллари фаол қатнашишлари керак.

Ҳар қандай ташкилотнинг устуни бўлиб, у ерда ишлайдиган инсонлар ҳисобланади. Бошқа фаолиятдаги ходимларни бошқариш сингари, уларни ҳам бошқариш зарур. Инсон ресурслари хизматининг ходимлари (бўлим тузилмаси эмас) жамоани бошқариш тизимининг фаолиятини ва янгиланишини таъминлайди. Ҳозирги замон шароитида улар эгallaши керак бўлган кўп сифатлар ичидан қуйидаги тўрттаси таянч ролни ўйнайди.

**1. Бизнесни билиш.** (ташкилот фаолиятининг соҳаси). Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари ташкилот мижозларининг эҳтиёжлар тўғрисида аниқ маълумотларга эга бўлишлари, стратегик тараққиётни кўра билиши, ишлаб чиқариш фаолиятининг махсус томонларини тушуниши, тармоқнинг ҳаракатланиш кучларини, молия томонларини билишлари лозим. Бу билимлар уларга ташкилот олдида турган мақсадларни яхши тушунишга (ва уларни аниқлашда қатнашиш), ишлаб чиқариш хулқ – атворини андозалаш, жамоани бошқариш тизими тузишга ва унинг самарадорлигини баҳолашга ёрдам беради.

**2. Жамоани бошқариш соҳасида касбий билимлар ва кўникмалар.** Бунга, аввало, шу китоб бағишланган, у инсон ресурслари бўлимининг ходимларини жамоани бошқариш

мутахассислари қилиб етиштиради. Инсон ресурслари соҳасида касбий билимларнинг асосий элементлари жамоани бошқариш тизимини ташкил қилувчиларга мос тушади: танлаш; касбий ўрганиш ва ривожланиш; баҳолаш; ходимларни тақдирлаш; алоқа; ҳамда жараёнларни бошқариш, мулоқотда, маъмурият ва бошқа соҳаларда билим ва кўникмаларга эга бўлиш.

3. Етакчилик ва ўзгаришларни бошқариш. Замонавий ташкилотларни бошқаришда инсон ресурслари хизмати таянч ролни ўйнайди. Шу сабабли унинг ходимлари бу жараён учун муҳим бўлган қуйидаги зарурий кўникмаларга эга бўлишлари керак: ташкилотни тараққий этиш йўғалишларини аниқлаш; мақсадларни ифодалашни билиш; бу мақсадларга эришиш усулларини ишлаб чиқиш ва уларни ташкилотда қўллаш; ўзгаришларни қўллашдаги қийинчиликларни самарали енгиш. Бу мақсадда жамоа мутахассисларига режалаш, алтернатив стратегиялар тўзиш ва таҳлил қилиш, ечимлар қабул қилиш, самарали алоқа, ишчи гуруҳлари яратиш, ходимларни қизиқтириш, ихтилофларни ҳал қилиш каби соҳаларда касбий билимлар зарур.

4. Ўқиш, ўрганиш ва ривожланиш қобилияти. Ҳозирги замонда нафақат компьютер ва автомобиллар эскиради, ҳаттоки жамоани бошқариш соҳасида билимлар ҳам эскиради. Шу сабабли касбий билимлар ва кўникмаларни доимий янгилаш инсон ресурслари мутахассислари учун сифат мезонидир: ташкилотнинг ҳамма жамоасини касбий билимларини доимий янгиллаб бориш жараёнини бошқаришни фақат шундай инсонлар бажаришлари мумкинки, улар бу санъатга мукамал эга бўлишлари лозим.

Ҳар қандай ташкилотга, ҳаттоки у жуда кучли мутахассислар ва қизиққан ходимларни жамлаган бўлса ҳам, баҳолаш тизими зарур. Инсон ресурслари бўлимига ҳам шундай қайта алоқа тизими керак. Бир неча бор гапириб ўтилдики, бу бўлимнинг иши ташкилотнинг ўз мақсадларига эришиш даражаси билан баҳоланиши керак. Лекин бу кўрсаткични тўлдириш зарур, яъни бу мақсадларга эришиш учун сарф бўлган ҳаражатларни баҳолаш керак. Жамоани бошқариш тизимининг интеграл самарадорлиги — мақсадларни амалга ошиш даражаси ва уларга сарф қилинган ҳаражатларни солиштириш орқали аниқланиши мумкин. Интеграл кўрсаткич (ташкилот даражасидаги самарадорлик) қуйи бўғинларда трансформация бўлади, яъни бу бўлимларнинг ёки алоҳида тизимларининг, ёки жамоани бошқариш тизимларини (танлаш, ўқитиш ва бошқалар) самарадорлигини кўрсатади.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Ташкилот жамоасини бошқариш тизимининг самарадорлиги қандай аниқланади? Ташкилот ходимининг ишлаб чиқариш «идеал» хулқ — атвори қандай аниқланади?

2. Иқтисодий ташкилотларнинг ташқи муҳит ўзгаришида фаолият кўрсатишда қандай асосий ҳаракатланувчи кучлар бор? Ҳозирги вақтда давлатимизда бўлаётган ўзгаришларнинг асосий мазмуни нимадан иборат? Ташкилот жамоасини бошқаришда бу ўзгаришларнинг таъсири қандай?

3. Етук ташкилотда бошқариш тизимининг яхлитлигига қандай эришилади? Ҳар хил маданиятли ташкилотлар томонидан тўзилган қўшма корхонанинг яхлит бошқариш тизимини қандай тўзиш мумкин?

4. АО «Камаз», Киев университети, АО «Росгосстрах» инсон ресурсларини бошқариш хизмати раҳбари қандай сифатлар ва касбий кўникмаларга эга бўлиши лозим?

5. Жамоани бошқаришда ташкилот раҳбари, бўлим бошлиғи, конструкторлик гуруҳи раҳбари, курувчилар бригадирларнинг қатнашишлари нимадан иборат бўлиши керак?

#### 14.5. Амалий ҳолатлар таҳлили

1. Кўп миллатли фармацевтика компаниясининг Киевдаги филиалини директори – Джон Смит. Филиал компания сотиб олган маҳаллий завод асосида ташкил қилинган. Джон Смитнинг асосий ишларидан ва йўналишларидан бири – замонавий жамоани бошқариш тизимини яратишдан иборат. Унинг компанияси дунёда инсон ресурсларини бошқаришнинг янги усуллари кўллаш соҳаси бўйича машҳурдир. Янги усуллари: психологик тестлаш, билим учун ҳақ тўлаш, 360 – градусли аттестация.

Джон Смит заводдаги қўлланилаётган жамоани бошқариш тизимини ўрганиш учун 2 ҳафта давомида эрталаб соат 8<sup>00</sup> дан кечқурун соат 9<sup>00</sup> гача ишлади. Лекин унинг катта уриниб (берилиб) ишлалари оддий бир натижага олиб келди: заводда расмий томондан ҳеч қандай инсон ресурсларияни бошқариш усуллари йўқ эди; қандайдир ишлаб турган тизим эса, Джон Смитнинг билган замонавий жамоани боқариш тизимларига умуман тўғри келмас эди. Джон Смит нарсани тушуниб етди: заводга янги ходимларни ишга қабул қилиш фақат таниш – билишлар орқали бўлар экан. Заводда мартабани режалаштириш, раҳбарларга ворислар тайёрлаш, ходимларни аттестациядан ўтказиш масалалари тўғрисида ҳеч нарса билишмас экан. Мутахассислик бўйича ўқишлар режалаштирилмас экан, зарур бўлганда бўлим раҳбарлари ўзлари ташкил қилишлар экан. Завод ишчилари бажарган ишларига қараб ойлик иш ҳақи, маъмурият ходимлари лавозим бўйича ўрнатилган оқлад ва ҳар ойда мукофот пули олишар эди. Мукофот пули ойлик маошнинг 40% игача



ташқил қилар экан. Завод директори мукофот пулини ўзи ўрнатар ва 95% ходимлар ойлик маошнинг 40% миқдориди мукофот олишар эди. Директорнинг сўзи бўйича «бошқа кутиш мумкин эмас» бўлганда, ойлик иш ҳақини директорнинг ўзи индексация қилар экан.

Катта зарар билан ишлаётган завод раҳбарлари билан бўлган суҳбатда Джон Смит инсон ресурсларини бошқариш соҳасида ўзгартиришлар киритиш масаласини кўтарди, лекин уни қувватлайдиганлар бўлмади. Раҳбар ходимлар технологик жараёнларни ўзгартириш борасида гаплашайлик деб айтишди, лекин жамоани бошқариш тизими «яхши завоңлар келгунча, қандай бўлса, шундай қолсин», — деб туриб олишди. Бунга асосий аргумент — сабаб «маҳаллий шароитнинг алоҳидалиги», — деб кўрсатишди. Заводдаги ҳолатни Джон Смит 2 йилдан бери Киевда ишлаётган бошқа компаниядаги ҳамкасб францўз ўртоғига гапириб берди. Ҳамкасб ўртоғи Джон Смитга юқоридагига ўхшаш маслаҳат берди, «иш чиқмайдиган бу нарсага аралашма», — деди.

### Саволлар

1) Бундай ҳолатда жамоани бошқариш тизимини ўзгартириш шартми? Агар шарт бўлса, нима учун?

2) Завод раҳбарларини тутган йўллари нима билан тушунтириш мумкин?

3) Джон Смит бундай ҳолатда нима қилиши мумкин?

4) Бу ташкилот учун жамоани бошқариш тизимини таклиф қилинг ва уни қўллаш режасини ишлаб чиқинг.

2. «Менда, энди бу ерда, ҳеч қандай муаммо бўлмайди, деб фикр қилган эдим. Улар бор. Шундай винегретки, нимадан бошлашни билмайман», — Владимир Блохин чуқур нафас олди ва ўз олдида ётган қоғозларга яна мурожаат қилди. Владимир икки ҳафта олдин умрида биринчи раҳбар лавозимига йўлланма олди. У ўзининг компаниясини Шимолий—ғарб филиалига директор тайинланди ва раҳбарият томонидан унинг олдига қўйилган мақсадни амалга оширишга киришди. Бир йил ичида жамоани бошқаришнинг самарали тизимини яратиши лозим ва у келажақда бошқа филиалларда қўлланиши керак: Бу ерга келгунча Владимир Америка бизнес—мактабини битириб, компаниянинг Венада жойлашган Марказий Европа офисида инсон ресурслари директори лавозимида 4 йил ишлаган. Янги лавозимда иш бошлагандан сўнг, у ажаланиб аниқлади: жамоани бошқариш соҳасида муаммолар кўп, лекин уларни қайдай ечиш кераклигини яхши билмайди. Филиалда 236 киши, улар Россиянинг Шимолий — ғарбда совутич ва иситтич воситаларини сотиш, куриш ва хизмат кўрсатиш билан шуғулланадилар. Мустақил юридик шахс, филиал хўжалик фаолиятини ўзи олиб боради, оператив ишларда

компаниянинг Москвадаги штаб — квартирасига бўйсинади. Марказий офис Санкт — Петербургда жойлашган. Корхона етарли даражада ғарбий Европадан келтириладиган техник воситаларни сотишни йўлга қўйган, уч йил ичида бозор қисмини 70% олиб борган. Афсуски, регионда янги қурилиш ишларининг секин бориши бу катта сон абсолют миқдорда катта фойда келтирмас эди. Филиалнинг асосий бизнес — иши совет замонида ўрнатилган воситаларга техник хизмат кўрсатиш қолди. Бош буюртмачи, маҳаллий ҳокимият органлари ҳисобланади. Улар ўз вазифаларига ўта совуққонлик билан қараб, хизмат ҳақини ўз вақтида тўлмас эдилар. Натижада филиалнинг дебитор қарзи йиллик тушадиган даромад миқдорига тенглашиб қолади: кредитор қарзлар пайдо бўлди, шу жумладан икки ойлик иш ҳақи тўлашдан орқада қолинди. Владимир бу мураккабликларни аввал ҳам биларди, лекин ҳаётида биринчи марта бундай ҳолатга дуч келганлиги сабабли, бироз ўзини йўқотиб ҳам қўйди. Бу ҳол молия директори филиалнинг ҳисобида 115 минг доллар пул қолганини айтганда юз берди. Бу суммани иш ҳақидан бўлган қарзнинг бир қисмини қоплаш учун ишлатиш мумкин ёки филиалнинг янги директори буюртма қилган шахсий кимпьютерни, принтерни, слайдларни намойиш қилиш учун проекторни ва бошқа ташкилий техникани олиш учун ишлатиш мумкин.

Жамоани бошқариш тизими билан танишиш Владимирни янада паришон қилди. Марказий офиснинг миқдори эса уни ҳайрон қолдирди. Бу ерда 26 киши ишларди ва охириги ходим уч йил олдин филиалга ишга қабул қилинганди. Петербургдаги офисдан ташқари, филиалда 12 та участка, энг ўзоқ жойлашгани шаҳардан 350 км масофада эди. Учаскаларга улрнинг бошлиқлари раҳбарлик қилади, бутун бошқариш ишларини бажаради, ҳамда у ўз территориясида сотув бўлими мутахассиси ролини ҳам бажаради (14.2 — чизма). Участка бошлиқларининг кўнчилиги «механик» лардан чиққан, олий маълумотли эмас эдилар. Ҳар ойнинг охирида улар марказий офисга иш ҳисоботлари билан, ҳамда иш ҳақи қайдномаси билан келар эдилар. Ҳисобот асосий ишлаб чиқариш кўрсаткичларидан, ҳамда бошлиқнинг қилган ҳаражатларидан иборат. Иш ҳақи тизими ҳам Владимирни ўйлатиб қўйди. Меҳнат ҳақи фонди ҳар қайси участка учун белгилаб қўйилган. Лекин бу фонддан фойдаланишда ҳар бир раҳбар юқори даражада эркинликка эга эди. Ҳар бир ходимга ўз разрядининг тариф сеткасида кўрсатилган сумманинг фақат 50%и кафолатланган, қолган қисми участка бошлиғининг қабул қилган ечимига боғлиқ эди, ҳеч қандай ишлаб чиқилган баҳолаш мезони йўқ эди. Марказий офис ходимларининг меҳнатга ҳам шу тартибди иш ҳақи тўланар эди. Лекин филиалда йиллик бизнес — режа ва бюджет бор, уни Москвадаги штаб — квартира ўрнатар эди.

Участкалар ҳам, алоҳида раҳбарлар ҳам режаларга ва шахсий мақсадларга эга эмас эдилар. Филиалда аттестация ўтказилмас эди.

Владимир филиалда ўзгаришларни нимадан бошлаш кераклиги тўғрисида жуда кўп ўйлади. Ўзгаришларнинг зарурилиги тўғрисида унда ҳеч қандай шубҳа йўқ эди. Охирида ҳаракат дастурини ишлаб чиқди, унинг столи устида у икки кундан бери ётибди, ҳамон олдингидек шубҳаланар эди.

Режага асосан, Владимир филиалдаги ҳамма раҳбарларни, шу жумладан участка бошлиқларини ҳам йиғиб, ташкилий ўзгаришларнинг дастури тўғрисида эълон қилиб эшиттириш. Унинг таянч йўналишларини қуйидагилар ташкил қилиши лозим:

- ташкилий тузилмани оптималлаштириш ва икки ой ичида марказий офис ходимлари сонини 14 тагача қисқартириш;

- иш ҳақи тўлашнинг оклад тизимига ўтиш ва бир вақтнинг ўзида филиалнинг молия имкониятига қараб, ҳақ тўлаш миқдорини белгилаш; иш ҳақидан қарздор қолишни йўқотиш;

- филиалнинг ҳамма раҳбарлари учун (участка бошлиқларини ҳам қўшган ҳолда) шахсий мақсадлар ўрнатиш;

- ҳар ойда иш натижалари бўйича бошқарма йиғилишини ўтказиш;

- ҳамма раҳбарлар ва инженер—техник ходимлар учун ярим йиллик аттестацияни киритиш.

Владимир раҳбарлар билан учрашувдан сўнг, ҳамма участкаларни айланиб чиқишни мўлжаллади ва филиалнинг ҳар бир ходимига бўладиган ўзгаришларнинг мазмунини тушунтириб бермоқчи бўлди.

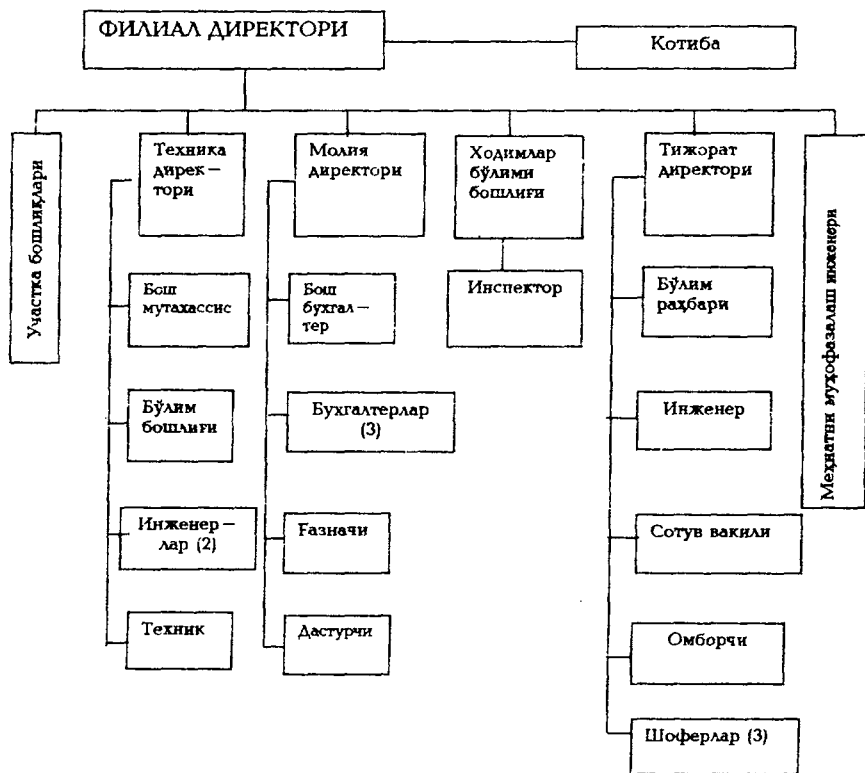
### Саволлар

1) Филиалдаги аҳволни Владимир қандай аниқлик билан баҳолайди? Филиалнинг энг муҳим муаммолари нималардан иборат?

2) Блохин оддига қўйган мақсадларни амалга ошириш учун Сиз қандай стратегия таклиф қиласиз? Жамоани бошқаришнинг қандай стратегияси бу бизнес—стратегияни амалга оширишни таъминлайди?

3) Владимир ишлаб чиққан ташкилий ўзгариш режаси самаралими? Унинг кучли томонлари нимада, қандай камчиликлари бор? Ўзгаришларнинг алтернатив режасини таклиф қилинг.

4) Филиалдаги бор пулларни нимага ишлатган маъқул?



14.2—чизма. Филиалнинг ташкилий тузилмаси

## ҲОЙДАЛАНИЛГАН ВА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон ХХІ асрга интилоқда. Тошкент «Ўзбекистон». 2000 й., 352 б.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон — келажаги буюк давлат. Т.: «Ўзбекистон», 1996.
3. Каримов И.А. Асосий мақсад — иқтисодий юксалишга эришишдир. Т.: «Ўзбекистон», 1998.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Ходимларни тайёрлаш Миллий дастури». Тошкент, 1998.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги Қонуни (янги таҳрир). — Т.: «Адолат», 1998.
6. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. — Т.: «Ўзбекистон», 1998.
7. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бўғасида: хавсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. — Т.: «Ўзбекистон», 1997.
8. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. «Тошкент», «Ўзбекистон», 1996.
9. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили — Т.: «Ўзбекистон», 1995.
10. Каримов И.А. Амир Темур фаҳримиз, ғуруримиз, Тошкент, «Халқ, сўзи» газетаси, 1996 йил 26 октябрь.
11. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Тошкент, «Ўзбекистон», 1998.
12. Фуломов С.С. Менежмент асослари. Тошкент, 1998. — 428 б.
13. Фуломов С.С. Менежмент асослари. Т.: «Шарқ» нашриёт — матбаа акциядорлик компанияси бош таҳририяти 2002, 368 б.
14. Персонални бошқариш. Ўқув кўланма. Муаллифлар жамоаси: Қ.Абдурахманов ва бошқалар. Тошкент.: Шарқ, 1998. — 272 б.
15. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие). М.: «Новосибирск», 1998.
16. Одегов Ю.Г. и др. Эффективность системы управления персоналом (учебное пособие). М.: РЭА им. Г.В.Плеханова. 1996.
17. Персонал. Словарь-справочник. - М.: РЭА им. Г.В.Плеханова. 1994.
18. Экономика и социология труда: (Учебное пособие). Под ред. Адамчука В.В. ВЗФЭИ - М.: «Экономическое образование», 1994.
19. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебное пособие, Н. Новгород: НИМБ, 1996.
20. Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом (учебник). - М.: 1997.
21. Крюков А.С. Основы управленческой деятельности в рыночных условиях. Ташкент.: «Мехнат», 1999-76с.
22. Крюков А.С. Управление персоналом фирмы. Ташкент.: «Мехнат», 1998-60с.

23. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. IV переработанное и дополненное. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000-368 с.
24. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. М.: «Финансы и статистика», 1990-136с.
25. Организация, планирования и управления в автотранспортных предприятиях. Под ред. д.э.н., проф. М.П. Улицкого. М.: «Транспорт», 1994-328 с.
26. Громов Н.Н., Персианов В.А. Управление на транспорте. М.: Транспорт, 1990 - 336 с.
27. Журавлёв П.В., Кулапов М.Н., Сухарёв С.А. Мировой опыт в управлении персоналом - Обзор зарубежных источников. М.: Изд-во Рос. Экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232 с.
28. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. М.: «СОМИНТЕК», 1997-256 с.
29. Слизингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. - М.: Инфра. 1996.
30. Ибрагимов А.Х., Худайбергандов Қ.Т. Етакчилик ва шахсни бошқариш. Маърузалар матни. ТАЙИ, Тошкент, 1999.
31. Ибрагимов А.Х. Управление персоналом. Конспект лекций - ТАДИ, Ташкент, 1999.
32. Қосимов Ф.М. Транспорт корхоналарида менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2001 448 б.
33. Қосимов Ф.М. Менежмент. Олий ўқув юрталари учун дарслик. ТАЙИ, – Тошкент, 2000 – 53 б.
34. Унсурулмаолий Кайковус. Қобуснома. (Форсчадан Муҳаммад Ризо Огаҳий таржимаси). Тошкент, «Ўқитувчи», 1986. – 168 б.
35. Ўзбекистон Кибернетикалари. Тошкент, 1996. – 207 б.
36. Мустақиллик: Изоҳли илмий – оммабоп луғат. Муаллифлар: Абдуллаев М., Абдуллаева М., Абдураззоқова Г. ва бошқалар, Жалолов А. ва Хоназаров Қ. Умумий таҳририда. – Тошкент: «Шарқ», 1998. - 320 б.
37. Қуръони Карим (Таржима ва изоҳлар муаллифи Алоуддин Мансур). – Т.: Чўлпон. 1992, 544 б.
38. Муҳаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар – Т.: Камалак, 1991 – 304 б.
39. Ал – Бухорий, Абу Абдуллоҳ Муҳаммад Ибн Исмоил . Ҳадис. Ал – Жомий ас – саҳиҳ: (Ишонарли тўплам). – Т.: Қомуслар Бош таҳририяти, 1 – китоб – 1991 – 560 бет; 2 – китоб – 1996 – 624 б; 3 – китоб – 1994 – 560; 4 – китоб – 1992 – 528 б.
40. Шамоили Муҳаммадия: Имом Термизий. Туркий таржима Сайид Маҳмуд Тарозийники. Ўрта Осиё ва Қозоғистон мусулмонлари диний бошқармаси. Т.: 1991 – 112 б.

41. Шамсуддинхон Бобохонов. Сўнмас зиё. Шайх Зиёвуддинхон ҳазратларининг ҳаёт ва фаолиятлари. Т.: «Манавият», 1998 — 144 б.
42. Шамсуддин Бабаханов. Муфтий Зияуддинхан Ибн Эшон Бабахан. Жизнь и деятельность. Т.: Государственное научное издательство «Узбекистон миллий энциклопедияси», Т.: 1999, 352 с.
43. Чжен В., Мирзахмедов Э. Рыночная инфраструктура Узбекистана. Ташкент, 1996. - 74 с.
44. Расулов М. Бозор иқтисодиёти асослари. Акад. С.С.Фуломов таҳрири остида. Тошкент, «Ўзбекистон», 1998 — 380 б.
45. Фуломов С.С., Мамарасулов Ў.Қ. Маркетинг асослари, Тошкент, ТАШДАУ, 1998, 326 б.
46. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Е. Менежмент: 100 савол ва жавоб. Тошкент, «Меҳнат», 2000 — 552 б.
47. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Академик С.Фуломовнинг умумий таҳрири остида, Т.: «Ўқитувчи», 2001, 704 б.
48. Шарифхўжаев М. Ўзбекистон: янги ғоялар, янги ютуқлар. Т.: «Шарқ», 2002. 272 б.
49. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М: Дело ЛТД, 1993
50. Организация работы с кадрами в условиях перехода к рыночной экономике. Вып. 1,2.- М., 1991
51. Филиппов А.В. Работа с кадрами. — М.: «Экономика», 1990.
52. Безруких М. Я и другие Я, или правила поведения для всех. М., Изд — во полит. Лит. 1991.
53. Райзберг Б.А. Основы бизнеса. Учебное пособие. М., 1996.
54. Михайлов Ф.Б., Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. — Казань , 1994
55. Старобинский Э.С. Как управлять персоналом — М.: АО «Бизнес школа», Интел-синтез , 1995
56. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М.: Аудит ЮНИТИ, 1996
57. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: «Дело», 1993 .
58. Ден Фуллер. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента. Перевод Е.Нетесовой. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1992- 287 с.
59. Основы предпринимательского дела: Учебник 2-е изд. (под ред. Ю.М.Осинова, Е.Е.Смирновой) - М.: «БЕК», 1994.
60. Насритдинова М., Ахмедов О. Бизнес стратегияси. Ўқув қўлланма. Тошкент , «Шарқ», 1996. — 94 б.
61. Муомала сирлари. Дейл Карнеги тизими асосида тузилган маслаҳатлар. Сафоев Н.С., Гаффоров Б.Т. Тошкент, «Наврўз», 1992. — 39 б

62. Рустамов С., Кривошеева Н. Раҳбарнинг маъсулияти ва бурчи. "Темир йўлчи" газетаси, № 46. Тошкент, 1999 .
63. Хасанов Н., Нажмиддинов С. Оценка экономического состояния предприятия: проблемы и решения. Ташкент, 1999 - 224 с.
64. Чжен В., Мақсудов Ф.Н., Каримова Г.И., Пернер М.М. Рынок и открывающая экономика. Ташкент, ИПК "Шарқ" , 1996 - 296 с.
65. Темур тузуқлари. Тошкент, 1991.
66. Шмидт Герберт. Кадровое планирование на предприятии (опыт ФРГ) - "Человек и труд", 1993, № 4
67. Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Тошкент, Университет, 1997 - 157 б.
68. Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. Основы менеджмента: перевод с англ. М.: Дело , 1996.
69. Мурақаси Иброҳим, Саифназаров Исмоил. Менежмент асослари. Ўқув қўлланма, Тошкент 1998 - 154 б.
70. Справочник директора предприятия. М.: 1996.
71. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М.: 1996.
72. Старобинский Э.К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. М.: 1994.
73. Мерсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: 1991.
74. Ушаков А.А. Особенности национальной карьеры. М.: 1999. - 238 с.
75. Станкин М.И., Психология управления. Практическое пособие, М.: 2000-300 с.
76. Розанова В.А., Психология управления. Учебное пособие, 2000. - 384 с.
77. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка обучение. Учебное пособие. М.: 2000-264 с.
78. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. Практическое пособие с образцами документов. М.: 2000-256 с.
79. Райзберг Б.А., Фатхудинов Р.А. Управление экономикой. М.: 1999-784 с.
80. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Упраление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: АКАЛИКС, 1996.
81. Тошниязов М.М. Корхоналарда бошқарув фаолияти асослари. Тошкент., "Ўзбекистон" 1995 - 136 б.
82. Салимов С.А. Автомобиль Узбекистана: становление и перспективы развития. Ж. "Журнал налогоплательщика" № 12, 1998.
83. Абдуганиев И.Х. Анализ и управление проектом. Ташкент, 2000.
84. Аликариев Н.С. Социология. Тошкент, 2000.
85. Бублик Г.П. Анализ и управление проектами. Учебник, Тошкент 2000.
86. Жалолов Ж. Маркетингни ҳамкорликда бошқариш. Дарслик. Тошкент 2000 - 424 б.
87. Абдувоҳидов А.М. Ахборотларни қайта ишлашнинг компьютер технологияси. Т.ДИУ, Ўқув қўлланма, Тошкент 1999 - 152 б.



121. Fitz-enz, Jac Human Value Management: The Value Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s. Jossey-Bass, San-Francisco, 1990.
122. Tosi, Henry, Rizzo, John, and Carroll, Stephen Managing Organizational Behavior, Harper & Row Publishers, New York, 1990.
123. Walker, James Human Resource Strategy, Mc-Graw Hill, inc. 1992.
124. Худойберганов Қ.Т., Нурмухамедов Т.Р., Абдуллаева М.Ф. «Ходимлар менежменти». 1 – қисм. Т.: 2007, 240 б.
125. Худойберганов К.Т., Уринбоева М.Т., Уринбоев Ж.Д. Опыт подготовки магистров в зарубежных странах. «Современные технологии в автомобильно-дорожном комплексе». Сб. статей Республиканской научно-практической конференции. Часть II, ТАДИ, Ташкент, 2006.
126. Худойберганов К.Т., Е.В.Калимбетова. Самые разнообразные функции менеджеров на транспортной логистике. ТАДИ. Ташкент, 2008.
127. Худойберганов К.Т., К.А.Ахметов, Д.Тухтасинов. «Транспортная логистика». ТАДИ. Ташкент, 2008. 24 с.
128. Худойберганов Қ.Т., М.Ф.Абдуллаева, Н.Ш.Ибрагимова. Менежмент йўналиши бўйича мукамал тестлар тайёрлаш ва улардан фойдаланиш йўллари. Замонавий тест технологиялари ва амалиётга татбиқи. Республика илмий – амалий конференция материаллари. Жаҳон иқтисодиёти ва дипломатия университети. Тошкент, 2008.
129. Худойберганов Қ.Т. Замонавий корхона ва ташкилот жамоасини бошқариш. Тошкент, 2006, 318 б. Таржима китоб. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. М. 2000. 316 с.

## ИЛОВАЛАР

Илова 1.

«Ходимларни бошқариш» фанидан ўз билимини текшириш учун тест топшириқлари ва уларнинг жавоблари.

1. Горизонтал мартаба нима?

- а) Шахснинг бир корхона ичидаги мартабаси иерархия структураси бўйича ўсиши;
- б) Шахснинг бир корхона ичида билим олиши ва малака ошириши;
- в) Шахснинг иш фаолиятидаги профессионал улғайиш босқичлари корхонадан ташқарида содир бўлишига айтилади;
- г) Шахснинг бир лавозимдан иккинчи юқори лавозимга ўтиши;
- д) Шахснинг лавозим фаолияти бир – биридан фарқ қилмадиган бошқа лавозимга ўтиши;

2. Хизматда профессионал улғайиш неча босқичдан иборат?

- а) 3;    б) 6;    в) 4;    г) 8;    д) 5.

3. Мотивация деганда нимани тушунаси?

- а) Корхона иш фаолиятига мослашиш;
- б) Корхонада юқори лавозим эгаллаш учун ҳаракат қилиши;
- в) Шахсларнинг ишлаб чиқаришдаги хохиши;
- г) Шахсларнинг ташкилотта ишга келганда ўзида бёр бўлган потенциали;
- д) Шахсларнинг юқори лавозимдагилар томонидан берилган буйруқларга сўзсиз бўйсунуши

4. Ташкилот ичидаги мартаба неча турга бўлинади?

- а) 1;    б) 4;    в) 3;    г) 5;    д) 2.

5. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини нечта поғонага ажратиш мумкин?

- а) 5 та поғона;
- б) 3 та поғона;

6. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини қандай поғоналари мавжуд?

- а) Қисқа муддатли режалар, стратегик вазифалар, таянч қадриятлар;
- б) Узоқ муддатли режалар, таянч қадриятлар;
- в) Стратегик вазифалар, узоқ муддатли режалар, қисқа муддатли режалар;
- г) Стратегик вазифалар ва таянч қадриятлар.

7. Ташкилий тузилиш деганда нимани тушунасиз?
- Анъанавий равишда меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади;
  - Ноанъанавий равишдаги меҳнат тақсимоти тушунилади;
  - Меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади;
  - Ҳамма жавоблар тўғри.
8. Ташкилот ходимлари анъанавий равишда нечта тоифага бўлинада?
- 4 та;    б) 7 та;    в) 6 та;    г) 3 та.
9. Ташкилот ходимлари анъанавий равишда қандай тоифага бўлинади?
- Мутахассислар, ижрочилар;
  - Ишчи — хизматчилар;
  - Раҳбар, мутахассис, ижрочилар;
  - Раҳбар ва ишчилар.
10. Қобилият деганда нима тушунилади?
- Ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб — малакасининг мавжудлиги, етарли даражада куч — қувват ва чидамлилиқ тушунилади.
  - Ўқувлилиқ, умумий маданият;
  - Ақл — заковат;
  - Малакасининг мавжудлиги.
11. Корхонанинг ижтимоий тизими қонуний равишда қандай тизимга бўлинади?
- Бошқарувчи ва бошқарилувчи;
  - Ёрдамчи ва хизматчилар;
  - Ақлли меҳнат ходимлари;
  - Мутахассислар, идора ходимлари.
12. Моддий ишлаб чиқариш соҳасининг барча ходимлари қандай гуруҳга бўлинади?
- Асосий бўлмаган фаолиятида иш билан банд ёки бошқа персонал;
  - Асосий фаолиятида банд бўлган персонал ва асосий бўлмаган фаолиятда иш билан банд ёки бошқа персонал;
  - Асосий фаолиятда банд бўлган персонал;
  - Тўғри жавоб йўқ.
13. Замонавий корхонанинг тузилиши?
- Менеджерлар, акциядорлик;
  - Директорлар кенгаши, корхона ходимлари;
  - Бошқарувчилар, корхона ходимлари, директорлар кенгаши;

г) Корхона ходимлари, бошқарувчилар, акциядорлар, директорлар кенгаши.

14. Бошқарув объекти нима?

- а) Ташкилотлар ва корхоналар персонали;
- б) Корхона ва муассасалар персонали;
- в) Корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар персонали;
- г) Ҳамма жавоб тўғри.

15. Персоналлар орасида қандай хусусиятлар асосий роль ўйнайди?

- а) Ижтимоий – руҳий хусусиятлар;
- б) Иқтисодий – иқтисодий хусусиятлар;
- в) Молиявий – психологик;
- г) Маънавий – иқтисодий.

16. Бошқаришни таркибий жиҳатларининг қандай турлари мавжуд.

- а) Бозорни бошқариш, персонални бошқариш;
- б) Маҳсулотни бошқариш, молиявий бошқариш;
- в) Молиявий бошқариш, бозорни бошқариш;
- г) Маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқариш

17. Ходимларни бошқариш нима?

- а) Бу ташкилотнинг бутун тармоғини режалаштириш, координациялаш ва назорат қилишдир;
- б) Бу ташкилотни назорат қилиш;
- в) Бу ташкилотни координациялаш ва режалаштириш;
- г) Ходимларни назорат қилиш ва ишни тўғри тақсимлаш

18. Фирма ичидаги бошқарувнинг муҳим хусусияти қандай?

- а) Персоналга комплекс таъсир кўрсатишдан иборат;
- б) Персоналга ягона ва комплекс таъсир кўратишдан;
- в) Персоналнинг фаолиятига баҳо бериш;
- г) Фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш.

19. Корхона ва ташкилот қандай икки кичик тизимнинг йиғиндисидан иборат?

- а) Иқтисодий ва техник;
- б) Ижтимоий ва иқтисодий;
- в) Техник ва ижтимоий;
- г) Техник ва сиесий.

20. Ижтимоий тизим қандай тизим ҳисобланади;
- Юмшоқ;
  - Қаттиқ;
  - Юмшоқ ва қаттиқ;
  - Тўғри жавоб йўқ.
21. Қандай шароитда кооперация унумдорликни оширишнинг кучли воситаси ҳисобланади?
- Меҳнат тақсимоти энг кўп даражада ривожланган шароитда;
  - Ишлаб чиқариш воситаларини кўпайтириш;
  - Ишчи кучини сонини ошириш;
  - Малакали ходимларни етказиб бериш.
22. Нима меҳнат потенциалига бир хилда салбий таъсир қилади?
- Персоналнинг танқислиги;
  - Персоналнинг танқислиги ва ортиқчалиги;
  - Персонал малакаси ва кўникмаларининг пастлиги;
  - Персонални корхонадан ташқари бошқа ишлар билан жалб этиш.
23. Ишлаб чиқаришни такомиллаштиришдан иборат вақти — вақти билан тақорланиб турадиган босқич неча йил давом этиши мумкин?
- Беш йил;
  - Ўн йил;
  - Ўн саккиз йил;
  - Йигирма йил.
24. Персонал тўғрисидаги ахборот талабларидан бири бўлган долзарблик нима?
- Маълумотлар ноаниқ бўлмаслиги;
  - Маълумотлар қиёслаб бўладиган бирликларда келтирилиши;
  - Маълумотлар янги бўлиши, тезкорлик ўз вақтида тақдим этилиши;
  - Ҳамма жавоб тўғри.
25. Персонални жалб қилишни режалаштиришнинг вазифаси нимадан иборат?
- Ички ва ташқи манбалар ҳисобига келгусига ходимларга бўлган эҳтиёжни қондиришдан иборат;
  - Тошшириқларни қайта тақсимлаш;
  - Ташқаридан ходимлар жалб қилиш;
  - Ҳамма жавоблар тўғри.
26. Кўникишнинг қандай йўналиши мавжуд?
- Бошланғич ва иккиламчи;

- б) Бошланғич кўникиш;
- в) Иккиламчи кўникиш;
- г) Тўғри жавоб йўқ.

27. Иккиламчи кўникиш нима?

- а) Касб фаолияти тажрибасига эга бўлмаган ёш ходимларнинг мослашуви;
- б) Касб фаолияти соҳасида тажрибага эга бўлган ходимларнинг мослашуви;
- в) Раҳбар лавозимга ўтганда касбий ролини ўзгартириши;
- г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган.

28. Иш жойидан ташқарида таълим беришнинг муҳим усуллари қайсилар?

- а) Конференция ва семинарлар ўтказиш, сифат тўғараklarини ташкил қилиш;
- б) Ишбилармонлик ўйинлари ўтказиш, маърузалар ўқиш;
- в) Маърузалар ўқиш, ишбилармонлик ўйинлари ўтказиш, конференция ва семинар ўтказиш, тажриба алмашиш гуруҳларини ташкил этиш;
- г) Ҳамма жавоб тўғри.

29. Ишлаб чиқариш жараёнида одамларга таъсир кўрсатувчи қандай омилларни биласиз?

- а) Маданият, маънавият, иерархия;
- б) Маданият, маънавият, бозор;
- в) Маънавият, бозор, иерархия;
- г) Бозор, маданият;
- д) Иерархия, маданият, бозор.

30. Бир корхона ичидаги мартабанинг қандай турларини биласиз?

- а) Вертикал, марказга интилувчи мартаба;
- б) Вертикал ва горизонтал мартаба;
- в) Профessional ва марказга интилувчи мартаба;
- г) Горизонтал ва марказга интилувчи мартаба;
- д) Вертикал, горизонтал ва марказга интилувчи мартаба.

31. Корхона ходимлари қандай категорияларга бўлинади?

- а) Мутахассислар, ишчилар, ижро этувчилар;
- б) Мутахассислар, хизматчилар, ишчилар;
- в) Бошлиқлар, ижро этувчилар, ишчилар;
- г) Бошлиқлар, ишчилар, хизматчилар;
- д) Бошлиқлар, мутахассислар, ижро этувчилар

32. Шахсларнинг мослашиши деганда нимани тушунаиз?
- Шахснинг бир лавозимда узоқ ишлаши;
  - Шахснинг бир лавозимдан иккинчи лавозимга ўтгандаги давр;
  - Шахсларнинг ишлаб чиқариш фаолияти учун хоҳишнинг ортиши;
  - Шахсларнинг ишлаб чиқаришдаги фаолиятта хоҳиши уйгонган ҳолда кўникиш;
  - Шахсларнинг ишлаб чиқариш жараёни ва иш шароитига кўникиш.
33. Корхонада шахсларнинг қандай келишмовчилик турларини биласиз?
- Ички шахсий келишмовчилик, гуруҳлараро келишмовчилик, бошлиқ билан келишмовчилик;
  - Шахслараро ва гуруҳлараро келишмовчилик, бошлиқлар билан келишмовчилик;
  - Бир шахс ва гуруҳлар орасидаги келишмовчилик;
  - Раҳбар орасидаги келишмовчилик;
  - Бир шахс раҳбар орасидаги келишмовчилик, ички шахсий келишмовчилик, гуруҳлараро, шахслараро, бир шахс ва гуруҳлараро келишмовчилик.
34. Япония усулининг шахсни бошқарув тизимида ходимнинг хизматда улғайиш схемасининг биринчи босқичи нимадан иборат?
- Ишга қабул қилиш;
  - Малака бўйича имтиҳон топшириш;
  - Корхона мослашиши ва қўшимча синов;
  - Малака бўйича профессионал улғайиш;
  - Танлаш, баҳолаш ва ходимларни иш жойига қўйиш.
35. Ишлаб чиқариш жараёнида шахсларга таъсир этувчи 2—чи омилларни ифодалаб беринг.
- Техника ва технологиянинг ўсиши;
  - Бозор мунособатлари талаб ва таклифнинг ўсиши ёки камайиши;
  - Иерархия ҳолатлари;
  - Халқ хўжалик структурасининг ўзгариши;
  - Маданиятнинг ўсиши ёки пасайиши.
36. Хизматда профессионал улғайиш неча босқичдан иборат?
- А) 3;            Б) 6;            В) 8;            Г) 4;            Д) 5.
37. Шахсларни корхонага танлашда қандай суҳбат турлари мавжуд?
- Критериялик, вазиятли, вариантли суҳбат;

- б) Критериялик;
- в) Критериялик, вариантли суҳбат;
- г) Таржимаи ҳол, вариантли, критерияли суҳбат;
- д) Таржимаи ҳол, критериялик, вазиятли, суҳбат.

38. Ташкилот мақсадларига таъсир этувчи қандай контрагентларни биласиз?

- а) Мижозлар, ҳиссадорлар, ташқи муҳит;
- б) Ташкилот ходимлари, миждозлар, ташқи муҳит;
- в) Ҳиссадорлар, ташқи муҳит, раҳбарлар;
- г) Ташкилот ходимлари, раҳбарлар, ташқи муҳит;
- д) Мижозлар, ҳиссадорлар, ташкилот ходимлари.

39. Шахсларни баҳолаш нима?

- а) Раҳбарнинг шахсга баҳо бериш;
- б) Шахсни бир — бири билан солиштириш орқали баҳолаш;
- в) Шахсга ҳамкасблари томонидан баҳо бериш;
- г) Шахсни мутахассислар томонидан баҳоланиши.

40. Ташкилот ичидаги мавқе неча турга бўлинади?

- А) 5;                      Б) 5;                      В) 4;                      Г) 1;                      Д) 2.

41. Шахсларни стандарт баҳолаш деганда нимани тушунасиз?

- а) иккита ходим бажарган ишни иш сифати, ташкилотчилик қобилияти бўйича солиштириш асосида баҳолаш;
- б) ишга бўлган муносабати, ташкилотчилик қобилияти бўйича баҳолаш;
- в) ташкилий бошқарув қобилиятлари асосида баҳолаш;
- г) корхона бошлиғи, ҳамкасабалар, қўл остидагилар томонидан баҳолаш;
- д) иш сифати, ишга бўлган муносабати, ташкилий бошқарув қобилияти асосида баҳолаш.

42. Иш жойидан ташқарида билим олиш деганда нимани тушунасиз?

- а) Маъруза эшитиш, ўйин ташкил этиш, ўқувчи бўлиб билим олиш;
- б) Ўқувчи бўлиб ёлланиш, маъруза эшитиш, амалий вазиятни таҳлил қилиш;
- в) Ротация усули, амалий вазиятни таҳлил қилиш, ўқувчи бўлиб билим олиш;
- г) Маъруза эшитиш, амалий вазиятни таҳлил этиш, гуруҳлар бўлиб ҳақиқий вазиятни таҳлил қилиш;
- д) Ўйинлар ташкил этиш, маъруза эшитиш, домлалик қилиш.



43. Шахсларни бошқариш тизими қандай жараёнларни ўз ичига олади?

- а) Шахсларни танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш;
- б) Шахсларни танлаш, ўқитиш, баҳолаш ва ривожлантириш;
- в) Шахсларни танлаш, ўқитиш ва ривожлантиришни рағбатлантириш;
- г) Шахсларни (ривожлантириш) режалаштириш, танлаш, баҳолаш.
- д) Шахсларни танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳолаш, рағбатлантириш.

44. Корхона деб нимага айтилади?

- а) Корхонанинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш учун шахслар жамоаси;
- б) Корхона ўз олдига қўйган мақсадига эришиш учун шахслар жамоасинининг фаолияти;
- в) Икки еки ундан ортиқ кишининг биргаликда ишлаши;
- г) Мақсадлари билан — бир бирига мос тушган шахслар жамоаси;
- д) Бир мансабли шахслар гуруҳи.

45. Мартаба нима?

- а) Лавозимларни кетма — кет эгаллаш;
- б) Шахснинг корхонада тутган ўрни, билими;
- в) Корхона томонидан бериладиган лавозим;
- г) Шахснинг иш фаолиятидаги тажрибаси, билими, ахлоқи, ҳаётий давридаги кўрсаткичлари.

46. Қандай суҳбат турлари мавжуд?

- А) Бир нечта корхона вакиллари ва битта номзод;
- Б) Бир корхона вакили ва битта номзод;
- В) Бир нечта корхона вакиллари ва нечта номзод;
- Г) Бир корхона вакили бир нечта номзод;
- Д) Ҳамма жавоб тўғри.

47. Бирламчи мослашиш деганда нимани тушунасиш?

- а) Профессional тажрибага эга бўлган ходимларнинг мослашиши;
- б) Суҳбатдан ўтган ёш мутахассисларнинг мослашиши;
- в) Малака оширилгандан кейин мослашиш;
- г) Ишга келган янги ходимнинг мослашиши;
- д) Профессional тажрибага эга бўлмаган ёш мутахассиснинг мослашиш.

48. Корхона ичидаги мартаба нима?

- а) Шахснинг лавозимни кетма — кет эгаллаши;

- б) Иш фаолиятида ривожланиш табақаларини босиб ўтиши;
- в) Шахсларни бир лавозимдан иккинчи юқори бўлмаган лавозимга ўтиши;
- г) Бошқарув марказига интилув мартабаси;
- д) Бир корхонадаги шахснинг юқори лавозимни эгаллашга қаратилган ривожланиши.

49. Профессional мартаба нима?

- а) Шахснинг иш фаолиятидаги тажрибаси, билими, ахлоқи, ютуқлари;
- б) шахсларнинг юқори лавозимларни эгаллаш учун тайергарлик кўрсаткичлари;
- в) Бир лавозимдан, иккинчи юқори бўлмаган лавозимга ўз хошиши билан ўтиши;
- г) Бир корхонада шахсларнинг юқори лавозимларни кетма — кет эгаллаши;
- д) Шахснинг ҳаётий иш фаолиятидаги тажрибаси? Билими, ахлоқи, нафақага чиқиши.

50. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини нечта поғонага ажратиш мумкин?

- А) 6;    Б) 2;    В) 4;    Г) 5;

Д) 3.

51. Мартабанинг нечта тури мавжуд?

- А) 5;    Б) 3;    В) 2;    Г) 4.

52. Мартабанинг турлари қандай?

- а) касб мартабаси ва ташкилот ичидаги мартаба;
- б) касб — ҳунар соҳасида ўсиш мартабаси;
- в) қобилиятни қўллаб — қувватлаш;
- г) ташкилот ичидаги мартаба.

53. Япониядаги умрбод ёлланиш тизими қандай?

- а) Бўшатилишдан кўрқиш;
- б) Меҳнат унумдорлигини пасайтиришдан келиб чиқадиган муаммолар;
- в) Кафолатланган бандлик шаклларида биридир;
- г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган

54. Хизмат мартабасини назорат қилиш тури бу — ?

- а) Ихтисослашган мартаба;
- б) Ихтисослашмаган мартаба;
- в) Корхона ичидаги мартаба;
- г) Билмайман.

55. Менеджер мартабасини неча босқичдан иборат?

- А) 4;                      Б) 5;                      В) 3;                      Г) 6.

56. Менеджер мартабаси қандай босқичлардан иборат?

- А) Дастлабки ривожланиш, кўтарилиб бориш, сақлаб қолиш, яқунлаш, пенсия;  
Б) Кўтарилиб бориш, яқунлаш;  
В) Дастлабки сақлаб қолиш пенсия;  
Г) Ривожланиш, кўтарилиб бориш, сақлаб қолиш пенсия.

57. Менеджер мартабаси босқичлари схемасидаги ривожланиш босқичи қанча вақт давом этади?

- а) 15 йил – 30 дан 45 ёшгача;  
б) 10 йил – 20 дан 30 ёшгача;  
в) 5 йил – 25 дан 30 ёшгача;  
г) 20 йил – 45 дан 65 ёшгача.

58. Ҳалал бериш турлари қандай?

- а) Одатдаги ишлар ва юмушлар;  
б) Режалаштиришнинг йўқлиги танг шароитда бошқариш одатдаги ишлар ва "қундалик" юмушлар;  
в) Танг шароитда бошқариш, режалаштиришнинг йўқлиги;  
г) Одатдаги ишлар ва юмушлар.

59. Ҳалал бериш турлари нечта?

- А) 4;                      Б) 5;                      В) 2;                      Г) 3.

60. Тизимли тарзда ёндашув нуқтаи назаридан хавфсизлик нечта бўлиши лозим?

- А) 8;                      Б) 4;                      В) 2;                      Г) 6.

61. Тизимли тарзда ёндашув нуқтаи назаридан хавфсизлик қандай бўлиши лозим?

- а) Режали, ишончли, кўп томонлама марказлашмаган;  
б) Узлуксиз, режали, марказлашган, аниқ, фаол, ишончли, ҳар томонлама, кўп томонлама;  
в) Аниқ, ишончли, ҳар томонлама, фаол, режали;  
г) Марказлашган, аниқ режали фаол ҳар томонлама узлуксиз.

62. Қуйида келтирилган қоидалардан қайси бири танқид қилиш қоидаларидан биринчиси бўлиб ҳисобланади?

- А) Мақташ учун сабаб қидириш;  
Б) Суҳбатни гувоҳлар иштирокида бошламаслик;  
В) Бир хилдаги оҳангни сақлаш;  
Г) Бошқа кишининг қобилиятларини танқид қилиш.

63. Танқид қилишнинг нечта асосий қоидалари мавжуд?  
 А) 7;                                      Б) 3;                                      В) 6;                                      Г) 5.
64. Танқид қилишнинг охириги қоидасини кўрсатинг.  
 а) Шошилишга айблагга ўтмаслик, бошқа томоннинг тушунтиришларини эшитиб кўриш;  
 б) Қараб чиқилаётган вазиятда раҳбар ўз камчилиги борлигини эътироф этиши, ўзининг мағлубиятлари тажриятлари тажрибасидан гапириб бериши;  
 в) Рўй берган вазиятдан чиқиш йўллари айтиб бериш, киши мавқеини сақлаш;  
 г) А ва Б жавоблар тўғри.
65. Нечта стресснинг характер ва аломатлари мавжуд?  
 А) 2;                                      Б) 4;                                      В) 3;                                      Г) 6.
66. Стресснинг характер ва аломатлари қайсилар?  
 а) Жисмоний, ҳиссий, ҳуқ — атворга оид аломатлар;  
 б) Ҳуқ — атворга оид аломатлар, ҳиссий характерлар;  
 в) Ҳиссий, жимоний аломатлар;  
 г) Жисмоний, ҳуқ — атворга оид аломатлар.
67. Гуруҳлараро ва шахслараро ихтилофлар нимани билдиради?  
 а) Гуруҳларнинг ўзаро тўқнашувини;  
 б) Шахс ва гуруҳларнинг тўқнашуви;  
 в) Индивидларнинг гуруҳ билан ёки гуруҳларнинг ўзаро тўқнашуви;  
 г) Тўғри жавоб йўқ.
68. Ихтилофларнинг қандай асосий вазифалари мавжуд?  
 а) Ижобий ва салбий;  
 б) Ижобий вазифалар;  
 в) Салбий вазифалар;  
 г) Ҳамма жавоб тўғри.
69. Вертикал ихтилофлар нимани назарда тутати?  
 а) Тўғридан — тўғри ҳокимиятнинг тақсимланишини;  
 б) Юқоридан пастга қараб ҳокимиятнинг тақсимланишини;  
 в) Пастдан юқорига қараб ҳокимиятнинг тақсимланишини;  
 г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган.
70. Корхона ичидаги мартаба моҳияти нимадан иборат?  
 а) Аниқ бир шахснинг иш фаолиятида улғайиш босқичлари;  
 б) Шахсларнинг иш фаолиятининг ўсиши;  
 в) Аниқ бир шахснинг иш фаолиятида улғайиш босқичлари жараёнлари ягона корхонада бўлишдан иборат;

г) Шахсларнинг улғайиш босқичлари турли корхоналарда содир бўлишидан иборат.

71. Горизонтал мартаба деганда нимани тушунасиз?

- а) Шахс мартабасининг иерархия структураси бўйича ўсиши;
- б) Шахснинг лавозим фаолиятлари бир — биридан фарқ қилмайдиган бошқа лавозимга силжиши;
- в) Шахсларнинг бир лавозимдан бошқа иккинчи лавозимга силжиши;
- г) Шахснинг икки лавозимда ишлаши.

72. Мартаба босқичлари нечта ва қандай босқичлардан иборат?

- а) 2 та: ривожланиш, яқунланиш;
- б) 3 та: дастлабки, кўтарилиб бориш ва пенсия;
- в) 4 та: кўтарилиб бориш, сақлаб қолиш, яқунланиш ва нафақа;
- г) 6 та: дастлабки, ривожланиш, кўтарилиб бориш, сақлаб қолиш, яқунланиш ва нафақа.

73. Корхона ходимлари қандай категорияларга бўлинади?

- а) Ишчи ва хизматчилар;
- б) Ишчи ва бошлиқлар;
- в) Ишчи, хизматчи ва бошлиқлар;
- г) Бошлиқлар, хизматчилар ва мутахассислар;

74. Келишмовчиликларнинг хилларини кўрсатинг.

- а) Функционал;
- б) Дифункционал;
- в) Функционал ва дисфункционал;
- г) Ички ва ташқи.

75. Ташкилий структура деганда нимани тушунасиз?

- а) Ташкилотда ишлаётган ходимлар ўртасидаги муносабатни;
- б) Ташкилотда ишлаётган ходимларнинг бошлиқлар билан ўзаро муноабатларини;
- в) Шахслараро муносабатларни;
- г) Одамларнинг бир — бирига боғлиқлигини.

76. Корхона бошлиғи томонидан корхонада ишлаётган шахснинг иш фаолиятига бериладиган баҳо жараёни нима дейилади?

- а) Аттестация;
- б) Мотивация;
- в) Ситуация;
- г) Рағбатлантириш;
- д) а. г.

77. Корхона томонидан берилган имкониятлар (лавозим, иш жойи, жамоадаги ўрни ва ҳоказолар) ни босиб ўтиш нима деб аталади?
- а) профессионал ўқитиш;
  - б) профессионал хизмат улғайиш;
  - в) профессионал ва шахсий ривожланиш;
  - г) профессионал мартаба.
78. Қайси жавобда ташкилот ичидаги мартаба турлари кўрсатилган?
- а) Вертикал, горизонтал ва профессионал;
  - б) Горизонтал, вертикал, ва марказга интилувчи мартаба;
  - в) Горизонтал, вертикал;
  - г) Вертикал, ва корхона ичидаги мартаба.
79. Заҳирага номзодларни танлашда асосий мезонларни кўрсатинг.
- а) Тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси, одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси, ташкилотчилик қобилиятлари, шахсий фазилатлар;
  - б) Ташкилотчилик қобилиятлари, одамлар билан амалий ишлаш тажрибаси;
  - а) Шахсий фазилатлари, тегишли маълумот ва касбий тайёргарлик даражаси;
  - г) Саломатлигининг аҳволи, ёши.
80. Компенсация системасининг асосий мақсади нимадан иборат?
- а) Корхонада ишлаётган ходимларнинг корхонада ишлаши;
  - б) Ишчи ва хизматчиларнинг ишлаётган корхонасига ўз ҳиссасини қўшиши;
  - в) Ишчи кучларига кетадиган ҳаражатларни назорат қилиш;
  - г) Корхонада ишлаётган ходимларнинг корхона ўз олдига қўйган мақсадига эришишдаги бирдамлиги
81. Жамоага раҳбарлик вазифалари бўйича иш вақти сарфлари қандай гуруҳланади?
- а) Режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш;
  - б) Режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, назорат қилиш;
  - в) Ташкил этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш;
  - г) Мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва назорат қилиш
82. Бошқарув тадбирларини бажариш усулига боғлиқ равишда қандай гуруҳларни ажратиш мумкин?
- а) Аналитик конструкторлик ва ахборот—техникавий тадбирлар;

- б) Ташкилий – маъмурий, ахборот – техникавий тадбирлар;
- в) Ахборот – техникавий тадбирлар;
- г) Ташкилий – маъмурий, аналитик конструкторлик ва ахборот – техникавий тадбирлар.

83. Қандай ҳолатда вақт сарфи катгароқ бўлса, раҳбар, мутахассис меҳнатни ташкил этиш масалаларига эътибор беришлари керак бўлади?

- а) 20% дан кўпроқ ҳолатда;
- б) 5% дан кўпроқ ҳолатда;
- в) 10% дан кўпроқ ҳолатда;
- г) 10% дан камроқ ҳолатда.

84. 10% дан кўпроқ ҳолатда ишни бажариш пайти тасодифан белгиланган бўлса, раҳбар, мутахассис нимадан қийинчилик сезади?

- а) Кун учун режалар тузишда;
- б) Ходимлар билан мунособатда;
- в) Маошни белгилашда;
- г) Ҳамма жавоблар тўғри;

85. Ҳалал бериш турларининг биринчиси қандай номланади?

- а) Танглик шароитида бошқариш.
- б) Одатдаги ишлар ва "кундалик" юмушлар;
- в) Режалаштиришнинг йўқлиги;
- г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган;

86. Режалаштириш даврлари ичида раҳбар учун энг муҳими нима ҳисобланади?

- а) ҳафта;
- б) кун;
- в) ой;
- г) йил.

87. Кунни режалаштириш нимани ўз ичига олади?

- а) Ўзига берилган вақт мобайнидаги муайян ҳаракатларни белгилаб олишни;
- б) Мақсад, истак ва муддаоларни чегаралашни;
- в) Қарорлар қабул қилишни;
- г) Ҳамма жавоблар тўғри.

88. Йиллик режалаштиришнинг муҳим бўғини нима?

- а) Фаолиятнинг зарур йўналишларини белгилаб чиқиш;
- б) Режанинг бажарилишида иш вақтини тақсимланиши;

в) Тошпирикларнинг бажарилишини ва вақтдан фойдаланишни назорат қилиш;

г) Б ва В жавоблар тўғри.

89. Раҳбар ва мутахассислар сарфлайдиган иш вақти тузилиши ва меҳнат мазмунини ўрганиб чиқиш учун қандай усуллардан фойдаланилади?

а) Иш вақтини суратта олишга;

б) Оғзаки савол – жавоблар қилиш;

в) Анкета орқали савол – жавоблар қилиш;

г) Анкета орқали ва оғзаки савол – жавоблар қилиш, иш вақтини суратга олиш.

90. Тижорат ташкилотининг ўз хавфсизлигини таъминлаш фаолиятининг биринчи йўналиши қандай номланади?

а) Персоналнинг хавфсизлиги;

б) Ахборот – аналитик тадқиқотлар ва хавфсизликка башорат баҳолари бериш;

в) Моддий ва молиявий воситалар ва объектларнинг сақланиши ва жисмоний ҳимоя қилиниши;

г) Ахборот ресурсларининг хавфсизлиги.

91. Стресс аломатларининг нечта тури мавжуд?

А) 4;

Б) 5;

В) 3;

Г) 2.

92. Этика дейилганда нима назарда тутилади?

а) Умуминсоний нормалар ва ҳуққ – атвор қоидалари назарда тутилади;

б) Ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талаблар ва ҳуққ – атвор нормалари тизими;

в) Хизматга доир муносабатларнинг ахлоқий нормалари;

г) Меҳнат фаолияти жараёнида инсон ўзаро шахслараро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини белгилаб берувчи қонуниятлар назарда тутилади.

93. Рағбатлантиришнинг шаклларида бири бўлган жорий мукофот нима?

а) Ишнинг пировард муваффақиятли натижалари учун бериладиган мукофот;

б) Ходимларга оид янгиликларнинг йирик босқичини ташкил этувчи вазифалар мажмуини муваффақиятли ҳал қилганлик учун бериладиган мукофот;

в) Жорий иш натижалари ва ходимларга оид янгиликларни амалга оширганлик учун бериладиган мукофот;

г) Тўғри жавоб кўрсатилмаган.



94. Шахнинг табиий хусусиялари деганда нима тушунилади?  
 а) Шахсда вақт давомида шаклланиб борадиган ҳислатлар;  
 б) Унда туғилган вақтидан бошлаб мавжуд бўлган нарсалар тушунилади;  
 в) Атроф — муҳитга қараб ўзини мослаштириш тушунилади;  
 г) Ҳамма жавоблар тўғри.

95. Стажер ва стажировка раҳбарининг нечта асосий вазифалари мавжуд?  
 А) 5;                                    Б) 3;                                    В) 7;                                    Г) 6

Тест саволларига тўғри жавоблар

1 д	36 д	71 б
2 д	37 д	72 г
3 д	38 а	73 г
4 в	39 д	74 в
5 б	40 б	75 б
6 а	41 д	76 а
7 а	42 б	77 б
8 г	43 д	78 а
9 в	44 б	79 а
10 а	45 д	80 г
11 а	46 в	81 ё
12 б	47 д	82 г
13 г	48 д	83 в
14 в	49 д	84 а
15 а	50 д	85 в
16 г	51 в	86 б
17 а	52 а	87 а
18 б	53 в	88 а
19 в	54 б	89 г
20 а	55 г	90 б
21 а	56 а	91 ь
22 б	57 в	92 б
23 г	58 б	93 в
24 в	59 г	94 б
25 а	60 а	95 г
26 а	61 б	
27 б	62 б	
28 в	63 а	
29 д	64 в	
30 д	65 в	
31 д	66 а	

32 д	67 в
33 д	68 а
34 д	69 б
35 б	70 в

Тест ўқув тартибига тўлиқ риоя қилинган ҳолда берилган фанни ўзида мужассамлаштиради.

Талабаларнинг барчасига бир хил тест саволлари берилсада, уларнинг ўзлари тўғри жавобларни ўзларининг билим даражасига қараб белгилайдилар ва бу ҳар бир талабанинг олган билимини қай даражада эканлигини ва қандай ўзлаштирганлигини текшириш ва назорат қилишда самарали натижа беради.

Мен ХХІ аср маънавият асри,  
маърифат асри, илм — фан ва  
маданият ва ахборот асри  
бўлишига қатъиян ишонаман.

И.Каримов.

### ХV. РАҲБАРНИНГ ЎЗ ФАОЛИЯТИДА ЗАМОНАВИЙ ИНФОРМАЦИОН ТЕХНОЛОГИЯДАН ФОЙДАЛАНИШИ

Бобнинг мақсади:

- ахборотлаштириш усуллари;
- ахборотларни гуруҳлаш;
- ахборотларни қайта ишлаш;
- ахборотларни тўлиқ ва тўғри бўлиши;
- раҳбарнинг ахборотдан фойдаланиши.

1. Ахборотлаштириш усуллари. Жамиятни қайта қуриш масаласи билан ахборотлаштириш орасидаги диалектик боғлиқликни чуқур тушуниб етиш жамиятимиз ижтимоий — иқтисодий ва илмий — техник муаммоларини ҳал этиш йўл — йўриғини тўғри танлаш имконини беради. Жамиятни ахборотлаштириш республика миқёсидаги дастурини ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишни ҳаётнинг ўзи тақозо этди. Ушбу дастур умумий масалаларни эмас, республика ҳаётида йиғилиб қолган жумбоқларни ечиш, чигалликларни тузатишнинг йўлчи юлдузи бўлиши керак.

Электрон ҳисоблаш машинаси, автоматлаштирилган бошқарув тизимлари, автоматлаштирилган комплекслар, технологик жараёнларни комплекс механизациялаш ва автоматлаштириш усуллари сиз, Орол муаммоси, экология масаласи, оғир қўл меҳнати талаб этилаётган жараёнлар, кишининг тинқасини қуритадиган қорғозбозлик, югур — югурлар, асаббузарликлар, беҳисоб ечилмаган ижтимоий масалаларнинг боши берк кўчага кириб қолишидан холи бўлиш мумкин эмас. Ахборот деб аталувчи янги илмий йўлланма ҳаётнинг ҳамма жабҳасида ўз ўрнини топа билиши ва йирик, давлат аҳамиятига эга бўлган муаммоларнинггина эмас, ҳар кунги, гўёки икир — чикирдек туюлган хонаки оилавий ижтимоий масалаларни ҳал этишда ҳам кўмақдош бўлиб қолиши керак.

Халқ депутатлари ишини осонлаштириш, бошқарув тизимидаги, ҳокимият, маҳаллий органлар ишидаги қийинчилик, сусткашликларни, компьютерлаштиришсиз бартараф этиб бўлмаслиги оддий леммадир.

Иқтисодий фаолиятимизнинг шундай соҳалари мавжудки, агар шу соҳада ахборотлаштириш усуллари қўлланилмаса, энг шошилишчи вазибаларни қоникарли тарзда ҳал этиш умуман мумкин бўлмай қолади.

2. Ахборотларни гуруҳлаш. Янги бозор тизимига ўтиш учун жуда кўп миқдордаги ахборотларни олиш, таҳлил этиш, қайта ишлаш ва ҳаётгий бир—бирига таққослана оладиган хулосалар чиқариш керак. Ҳалқ фаровонлигини юқори даражага кўтариш учун ва бу йўлдаги мураккаб ҳаётгий муаммоларни ҳал этиш учун муайян социологик тадқиқотлар ўтказиш керак. Ҳар бир идора, муассаса, корхонадаги психологик шарт—шароитини яхшилаш учун шу идора, корхона, муассасадаги ички муаммоларнинг қайси кўрсаткичларга боғлиқлигини ҳамда инсон омилига оид ҳолатларни ахборот кўринишида ифодалай олиш керак. Шунинг учун социологик тадқиқотлар йўналиши ва мазмуни тўғрисидаги масалага чет эларда жиддий эътибор бериб келинмоқда ва натижада гапиришга арзиғулик муваффақиятлар кўзга ташламоқда.

Жамият тараққиёти ўсиб бораётган аҳолининг тўла меҳнат қобилиятига эга бўлган қисми фақат ахборотни қабул этиш ва уни қайта ишлаш билан банд бўлиб қолиши табиий воқеликка айлана боради. Мушкулни осон билувчи ягона йўл ахборот билан ишловчи ҳамма ходимлар ишидаги меҳнат унумдорлигини сифат жиҳатидан кескин кўтаришдир. Ахборотни қабул қилиш, қайта ишлаш билан шуғуланувчи ходимлар иш унумдорлиги янги буюм, маҳсулот ишлаб чиқарувчилар меҳнат унумдорлигидан бир неча марта юқори бўлиши керак. Шундай қилиб, жамиятни маълум бир техникавий қуролланиш даражаси, босқичида унинг тараққиётини бошқарувчилар, омилар, алоқачилар, қисқаси ахборотни бунёд этиб уни қайта ишловчилар меҳнат унумдорлигини белгилайдиган бўлиб қолди. Ушбу воқелик бошқарув ашпаратининг тўхтовсиз ўсиб боришида яққол намоён бўлаяпти. Бундай воқелик ривожланган давлатлар тизимида ҳам, бошқа тизимларда ҳам кузатилиб келинмоқда. Демак, ахборот билан шуғуланувчи ходимларни ўз—ўзидан кўпайиб бориши жамият фаровонлигига ижобий таъсири билан тутамайди.

3. Ахборотларни қайта ишлаш. Ахборотни қайта ишлаш, бошқарув жараёнининг боши берк кўчага кириб қолиши ўз навбатида тезкор электрон—хисоблаш машиналари бунёд этилишига олиб келади.

Жамиятни ахборотлаштириш ишлаб чиқаришнинг юқори даражасидаги жараён бўлиб, ахборотдан жамоат ресурси сифатида фойдаланилади.

Ахборотлаштириш, бу умумдунё жараёни бўлиб, тараққий этган мамлакатнинг жаҳон бозоридаги пешқадамлигини, иқтисодий ўз иши ва миллий хавфсизлигини таъмин этади.

Ахборотлаштириш бутун бир алоҳида жараён ва иқтисодий тараққиётнинг янги, муҳим омили бўлиб, янгиликни жорий этиш ишлаб чиқаришни реконструкция ва модернизациялашни таъмин этадиган, иқтисоднинг ҳаётчанлигини ошириб берадиган омилдир.

Ахборотлаштириш технологиясиз замон талабига жавоб берадиган, илм — фан ютуғига асосланган ишлаб чиқаришга ўтиш, саноат таркибини, илмий — тадқиқотнинг, лойиҳа ва тажриба конструкторлик ишларининг янги кўринишларини амалга ошириб бўлмайди.

Бугунги кунда саводли кишининг фақат машина ҳайдаш, машинкада чоп этиш эмас, компьютерда ишлашни билиши ҳам тақозо этилмоқда.

Жамият тараққиёти, ўз навбатида, бозор муносабатини ҳам ривожлантириб боради.

Иқтисодий муносабатлардаги туб ўзгартириш билан фан ва техника тараққиётини жадаллаштиришни кўшиб олиб бориш катта ўзгаришлар қилиш имконияти ошишларини алоҳида таъқидлаб ўтиш керакдир.

Ахборот тармоғи инфраструктураси устида тўхталар эканмиз, шуни такидлаб ўтиш жойизки, бу жуда кенг қамровли бўлиб, ахборот билан қатор фаолият турларини ўз ичига олади.

Умуман олганда, ахборот маъсулоти ахборотнинг турли шакли сифатида инсон билимлари манбаи ҳисобланади. Р.У. Эмерсон ахборотга «йиғилган фактлар ва саноқсиз ақл тажрибалари» деб таъриф бериши бежиз эмас. Дарҳақиқат, ахборот бизнесининг ривожланиши жамиятга тараққиёт ва маданият, ижтимоий онг ва билим юксалаётганидан дарак беради. Ахборот мазмуни, аниқлиги ва долзарблигига қараб ижобий ёки салбий баҳоланади.

Ахборот билан ишлаш технологияси билимлардан фойдаланишда муҳим вазифани ўтайди. У кишиларнинг фикрлаш доирасини кенгайтириш, намойиш қисми ҳордиқ чиқаришни таъминлайди.

Бизнес оламида ақлий меҳнат вакиллари фирмаларнинг иши илгарилаб кетишини таъминлайдиган қарорлар қабул қилинади, янги маҳсулотлар ишлаб чиқарилади, маҳсулот ва хизматларни сотади ва сотиб олади. Америкаликлар тажрибаси шуни кўрсатадики, фирмаларнинг кўпчилиги ахборот маҳсулотига ҳаддан зиёд кўп маблағ сарфлайди.

4. Ахборотларни тўлиқ ва тўғри бўлиши. Корхона раҳбари томонидан турли хил кўриниш ва мазмундаги ахборот бўлим, бўлинма ҳамда ходимларга келиб тушади. Ушбу ахборотни уч гуруҳга бўлиш мумкин: биринчи ва учинчи гуруҳ ахборотга ходимолар иши учун зарур бўлган, ҳамда ҳуқуқий ва шартномалар мазмунидан келиб чиқадиган ахборотлар киради. Иккинчи гуруҳ ахборотга ходимлар билиши шарт бўлган ахборотлар киради:

а) Ҳар бир шахс олиши керак бўлган ҳужжатларга энг аввало иш вақтини ташкил этишга, техника ҳавфсизлигига ва турли хил шартномаларига оид низом, кўрсатмалар киради. Ушбу гуруҳ ахборотларига табиий тарзда асосий ишни бажаришга оид маълумотлар, директив кўрсатмалар ва тушунтиришлар киради. Ушбу ахборотлар юқори меҳнат унумдорлигини таъминлашга мўлжалланган. Ходимларга керак бўлган муҳим ахборотлар, эълонлар тахтаси, эълонлар орқали етказилади. Корхона, ташкилотларни кўччилик раҳбарлари керакли ахборотларни доимо хат ва варақалар орқали ҳам тарқатишади. Бўлинма, бўлим раҳбарларига корхона ҳақидаги маълумотномалар муқоваланмаган варақлар кўринишида тарқалиб, ушбу ахборот директив маълумотлар билан тўлдириб боради. Айрим ҳолларда раҳбар ходимлар учун доимий тарзда ахборот хабарлари тарқатиб турилади ёки кичик мажлислар ўтказиб турилади. Раҳбар ходимларга меҳнатни муҳофаза қилиш, бахтсиз ходисалардан огоҳлантириш, янги технологиялар билан ишлаш услубларини, янги қурилишлар, ишлаб чиқаришни қайта қуриш ва кенгайтириш, корхона ходимларига алоҳида тадбирлар ҳақида ахборот бериб турилади.

б) Корхона ходимлари бевосита ўз ишларига боғлиқ бўлмаган, яъни корхона фаолиятига оид кўрсаткичлар, унинг тараққиёт йўллари ва бошқа иқтисодий масалалар ҳақидаги ахборот билан танишиб боришлари керак. Ходимлар корхонанинг маҳсулотига, унинг ҳажми, сифатига, рекламага оид ахборотлар билан танишиб боришлари керак.

в) Ходимларнинг ахборотга оид хоҳишларини ҳам эътиборга олиш керак. Албатта уларнинг хоҳишини тўлиқлигича бажариш мушкул иш.

5. Раҳбарнинг ахборотдан фойдаланиши. Шахсий ҳаётга оид бўлган ахборотлар, яъни юбилейлар, тўйлар, вафот этишга оид хабарлар ишдан бўшаш ёки лавозим ошишига оид ахборотларга қараганда муҳим туюлади. Албатта ходимнинг шахсий хоҳишларини корхонанинг кенгайтирилган мажлисидаги кенг мунозараларда тўлароқ аниқлаш имкони бор. Янги ишга жойлашаётган ходимларга ортиқча ахборот бериб юбориш ҳам қийинчилик туғдириш эҳтимоли бор. Чунки бериладиган ахборот ичида киши билмас бажарилиши қийин бўлган ваъдалар ҳам бўлиб қолади. Оқибатда нохуш вазият пайдо бўлиши мумкин. Юқоридан келадиган ахборотларни янада аниқлаштириш учун ходимлардан сўров анкеталарини тўлдириб туриш ҳам фойдалидир.

Сиз ўз ходимларингизни ўз фармойиш, кўрсатмаларингиз, кўрган чора – тадбирларингиздан хушдил эканлигини биласизми?

Шундай ахборотларнинг етишмаслиги, сизни ходимлар билан муносабат, алоқангизнинг бўшлигидан далолат бермайдими?

Демак, сиз ва ходимлар ўртасидаги ахборотни тўлиқ ва тўғри эканлигига ишонч хосил қилиш керак. Сабаблардан бири виждони пок, фидоий бўлмаган маслаҳатчилар одоби бўлиши мумкин. Улар раҳбар ходимларга фақат унга ёқадиган, ёқимли ахборотларнигина узатиб туришлари мумкин. Бу, одамлар ва коллективни бошқаришдаги энг хавфли ҳолат бўлиб, раҳбар ходим ўзини ходимларидан четлаштириб, ташқи дунёдан ажраб қолади. Бундай вазиятда нима содир бўлади? Бир томондан корхона раҳбари унинг томонидан амалга оширилаётган чора тадбирларни қандай бажарилаётганлигини билмайди, иккинчи томондан ходимларининг ҳақиқий илтимослари кўпроқ ёрдам олиш мумкин бўлган жойга бориб тушмайди. Шу тарзда ташқи томондан осойишта бўлиб туюлган корхона фаолиятида секин – аста норозлик ўчоғи пайдо бўла бошлайди. Ва бу бориб – бориб арзимаган баҳона билан портлашга олиб келиши мумкин. Бундай ҳолатда раҳбар икки имкон орасида ҳаракат қилиши керак:

- Пайдо бўлган камчиликлар йиғилиб бўлгунча кутиб кейин қарор қабул қилиш керак;

- Масалани ҳал этувчи қарор қабул қила олмасангиз қийинчиликлар билан доимо курашиб боришга тўғри келади.

Бироқ ҳеч қачон пайдо бўлган вазиятни ўзингизга қарама – қарши қилиб қўймаслигингиз керак, чунки сиз ғалабадан кечиккан бўлишингиз мумкин. Шундай вазиятнинг олдини олиш учун албатта огоҳлантирувчи чоралар, яъни раҳбар ўзини нотўғри ва тўлиқ бўлмаган ахборотлардан ҳимоялаши, ҳар бир ходим бошқа ходимлар билан очиқ гаплаша олиш йўлини қидириши керак. Яна, раҳбар корхонанинг турли хил бўлим, бўлима раҳбарлари жумладан кадрлар бўлими раҳбари, шифокор, қоровул, котиба, ҳайдовчи, касаба уюшмаси раиси билан яқиндан мулоқатда бўлиб туриш керак. Айниқса ишдан бўшаб кетаётган ходим билан суҳбатлашиш керакли ахборотни олишга ёрдам беради.

### Қайтариш учун саволлар

1. Ахборотлаштириш усуллари ва уларни гуруҳлашни тушунтиринг?
2. Ахборотларни қайта ишлаш моҳиятини тушунтиринг?
3. Ахборотларни тўлиқ ва тўғри бўлиши таъминлашнинг моҳиятини тушунтиринг?

Олтин ва кумуши бўлмаган  
одам  
камбағал эмас, балки эс—  
хуши ва  
касб — ҳунари бўлмаган киши  
камбағалдир

Мажид Хавофий

## XVI. МЕНЕЖМЕНТДА ИҚТИСОДИЙ МАТЕМАТИК УСУЛЛАР ВА МОДЕЛЛАР

Бобнинг мақсади:

- корхона ва ташкилотларни бошқаришда иқтисодий математик моделлаштириш баёни;
- иқтисодий масалаларнинг математик модели;
- чизиқли, чизиқсиз ва динамик программалаш;
- техник — иқтисодий кўрсаткичларни башорат қилиш;
- тасодифий қидирув усуллари ва уларни транспорт масалаларини ечишда қўллаш.

### 16.1. Иқтисодий математик моделлаштириш

Табиат ва жамиятдаги объектлар ҳамда уларнинг хоссалари кузатилаётганда улар тўғрисида дастлабки тушунчалар оддий сўзлашув тилида, турли расмлар, схемалар, белгилар орқали ифодаланиши мумкин. Бундай тушунчаларга модель, ифодаланган моделлар ёрдамида кузатилаётган объектни билиш эса моделлаштириш дейилади.

Модель сўзи латинча *modulus* сўзидан олинган бўлиб, ўлчов меъёр деган маънони англатади. Кенг маънода эса модель бирор объект ёки объектлар системасининг намунасидир. Масалан, Ернинг модели — глобус, осмон ва ундаги юддузлар модели — планетарий экрани (паспортдаги сурат ва ҳоказо).

Математик модель деганда, ўрганилаётган объект ёки жараёни белгиловчи омиларнинг ўзаро боғлиқлигини ифодаловчи математик муносабатлар мажмуаси тушунилади.

Объектнинг моделини топиш ва уни таҳлил этиш асосида тегишли хулосалар чиқариш жараёни математик моделлаштириш деб юритилади.

Математик моделларнинг иқтисодиёт муаммоларини ўрганишга тадбиқ этиш иқтисодий математик моделлаштириш, уларни амалиётга қўллаш иқтисодий математик усуллар ёрдамида бажарилади.

XX асрнинг ўрталарида «Операцияларни тадқиқ этиш



(текшириш)» (Исследование операций) фани вужудга келди. Бу фан бошқарувчи аппаратга корхона олдига қўйилган мақсадга эришиш йўлидаги ҳар бир операцияни (ишни) таҳлил қилиб, улардан тўғри хулоса чиқаришга асос берувчи илмий назариядан иборатдир.

Кузатилаётган объектларни чуқур ва ҳар томонлама ўрганиш мақсадида табиатда ва жамиятда рўй берадиган жараёнларнинг моделлари яратилади.

Моделнинг ҳаётийлиги унинг моделлаштирилладиган объектга қанчалик мос келишига боғлиқ.

Ҳамма моделларни икки турга бўлиш мумкин: материал моделлар ва идеал моделлар.

Биринчи моделлар реал объектларни табиий ва сунъий материаллар ёрдамида акс эттиради.

Материал моделлар ўз ўрнида физик ва белги моделлардан иборат.

Физик моделлар реал объектни физик табиатини акс эттирадилар ва асосан физик хоссаларини ифодалайдилар. Улар кўпроқ техник фанларда қўлланилади. Иқтисодийда физик моделлар асосан иқтисодий эксаеримент сифатида қўлланилади. Масалан, битта корхонада ўтказилган эксперимент натижалари бутун тармоққа кўчирилади.

Лекин физик моделлаштиришни имкониятлари чегараланган, чунки системани битта элементига мос келган натижа бутун системага мос келавермайди.

Белги моделлар ҳар хил тилларда ифодаланиши мумкин: сўзлашув тилида, алгоритмик, график ва математик тилларида.

Операцияларни текширишда қўлланиладиган математик усулларнинг асосини математик программалаш, оммавий хизмат қилиш назарияси, имитацион моделлаштириш, ўйинлар назарияси ва қарор қабул қилиш назарияси ташкил қилади.

Булардан математик программалаш масаласи математиканинг асосан кўп вариантли ечимга эга бўлган иқтисодий масалаларнинг энг яхши, мақсадга мувофиқ (оптималь) ечимини топишга ёрдам берувчи бир тармоғидир.

Математик программалаш фанининг предмети — корхона, фирма, бозор, ишлаб чиқариш бирлашмаси, халқ хўжалигига доир иқтисодий жараёнларни тасвирловчи математик моделлардан иборат.

Математик программалашни ЭҲМ учун программалаш билан чалкаштирмаслик керак. Бу ерда «программалаш» тушунчаси ЭҲМ учун программа тайёрлаш эмас, балки ресурсларни (ўзгарувчиларни) мақсадга мувофиқ тақсимлашни англатади.

Демак, иқтисодий масаланинг математик модели деганда масаланинг асосий шартлари ва мақсадининг математик формулалар ёрдамида ифодаланиши тушунилади.

## 16.2. Моделлаштириш босқичлари

Иқтисодиётда энг кенг қўлланиладиган усуллардан бири бу иқтисодий математик моделлардир. Иқтисодий математик моделлаштириш — иқтисодий жараёнларни тенгламалар, тенгсизликлар, функционал, логик схемалар орқали ифодалаш деб тушунилади.

Иқтисодий математик моделлаштириш босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Иқтисодий муаммони қўйилиши ва уни таҳлил қилиш. Мақсаднинг қўйилиши моделлаштиришда муҳимдир. Унинг аниқлиги асосий элементлар ва улар орасидаги боғланиш таркиби ва моқдорий характеристикасини аниқлайди. Бу босқичда маълумотлар тўпланади ва таҳлил қилинади. Олинadиган натижа албатта шу маълумотларнинг тўғрилигига узвий боғлиқ. Шунинг учун уларнинг ягона ўлчов бирликларида ифодаланиши муҳимдир. Бундаш ташқари, шу 1 – босқичда моделлаштирилган объект ва уни абстракциялашнинг муҳим томонлари ва хоссалари белгиланади, объектнинг структураси ва элементлари орасидаги асосий боғланишлар, уларнинг ўзгариши ва ривожланиши бўйича гипотезалар ўрганилади. *Муаммонинг бор билим ва тажрибага таянган ҳолда тахминий ечими. Гипотезани текшириб, уни тўғри эканлиги исботланса, шу объект ҳақида янги билимга эга бўламиз.*
2. Математик моделлар қуриш. Бунда иқтисодий муаммолар аниқ математик муносабатлар (яъни функция, тенгсизлик ва ҳоказо) шаклида ифодаланади. Математик моделлар қуриш жараёни математика ва иқтисодиёт бўйича илмий билимларнинг ўзаро уйғунлашуvidан иборат. Математик модел математиканинг яхши ўрганилган синфига тегишли бўлиши, албатта мақсадга мувофиқ, лекин бундай бўлмаслиги ҳам мумкин, натижада иқтисодий муаммони ечиш жараёнида математиканинг янги бўлимлари ечилади ва ривожлантирилади. (Мисол учун ўйинлар назарияси, ҳисоблаш математикаси).
3. Моделни математик таҳлил қилиш. Бу босқичда қурилган математик моделнинг ечими бор – йўқлигини математик усуллар ёрдашида аниқланади. Агар ечим мавжуд эмаслигини исботланса, модел рад этилади ва бошқача йўллар кўрилади. Маълумки, моделни аналитик тадқиқ этиш, уни эмпирик (сонли) тадқиқ қилишга нисбатан устунликка эга (чунки, олинган хулосалар моделлардаги ички ва ташқи параметрларнинг ҳар хил қийматларида ҳам ўз кучини сақлайди). Умуман олганда, мураккаб иқтисодий масалалар имкон қадар аналитик тадқиқотларга

келтирилади, илож бўлмаганда эса эмпирик усуллардан фойдаланилади.

4. Бошланғич маълумотларни тайёрлаш. Моделлаштиришда бошланғич маълумотларга муҳим талаблар қўйилади. Реал имкониятлар амалий мақсадларга мўлжалланган моделларни танлаш учун маълум чегаралар қўйилади. Бунда эҳтимоллар назарияси, математик статистика (назарий статистика) усулларидан кенг фойдаланилади.
5. Соғли ечимлар. Бу босқичда математик моделнинг миқдор ечимини аниқлайдиган усул, бу усулни қўллаш учун алгоритм, компьютер учун дастурлар тузилади ва бевосита соғли ҳисоблашлар амалга оширилади. Одатда иқтисодий математик моделлар ҳисоб—китоб ишлари кўп вариантли бўлади. Замонавий компьютерларнинг пайдо бўлиши бу ишларни енгиллаштирди, натижада аналитик усулларга нисбатан соғли усуллар кўпроқ қўлланила бошлади. Соғли усуллар эса аналитик тадқиқотларни тўлдирди.
6. Соғли натижалар таҳлили ва уларнинг тадбиқи. Бу босқичда моделлаштириш натижаларининг тўғрилиги ва тўлиқлиги ҳақидаги саволларга жавоб олинади. Олинган натижалар назарий хулосалар билан таққосланади. Моделнинг мукамаллиги аниқланади (баҳоланади). Агар модель ва унга киритилган барча омиллари талаб этилган эҳтимоллик билан моҳиятли бўлса, у адекват модел дейилади. Адекват бўлмаган ҳолда моҳиятсиз бўлган омилларни чиқариш йўли билан янги модель қурилади.

### 16.3. Баъзи иқтисодий масалаларнинг математик моделлари

1) *Ишлаб чиқаришни режалаштириш масаласи.* Айтайлик, корхонада  $m$  хил маҳсулот ишлаб чиқарсин. Бу маҳсулотларни ишлаб чиқариш учун  $n$  хил ишлаб чиқариш факторлари зарур бўлсин.  $b_j$  —  $j$  — ишлаб чиқариш факторининг умумий миқдори (заҳираси),  $a_{ij}$  —  $i$  — маҳсулотнинг бир бирлигини ишлаб чиқариш учун сарф қилинадиган  $j$  — факторнинг миқдори;  $c_j$  — корxonанинг  $i$  — маҳсулотнинг бир бирлигини сотишдан олинадиган даромад бўлсин (16.1 — жадвал).

Корxonани ишини шундай режалаштириш керакки:

а) ҳамма маҳсулотларни ишлаб чиқариш учун сарф қилинадиган ҳар бир ишлаб чиқариш факторларининг миқдори уларнинг умумий миқдоридан ошмасин;

б) корхона маҳсулотларни сотиб, максимал даромад олсин.

и/ч факторлари	1	2	...	n	Даромад
маҳсулот турлари					
1	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1n}$	$c_1$
2	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2n}$	$c_2$
...	...	...	...	...	...
m	$a_{m1}$	$a_{m2}$	...	$a_{mn}$	$c_m$
и/ч факторининг захираси	$b_1$	$b_2$	...	$b_n$	

Агар режалаштирилган давр ичида ишлаб чиқариладиган  $i$  – маҳсулот миқдорини  $x_i$  билан белгиласак, а) шартни қуйидагича ёзиш мумкин:

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{21}x_2 + \dots + a_{m1}x_m \leq b_1 \\ a_{12}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{m2}x_m \leq b_2 \\ \dots \\ a_{1n}x_1 + a_{2n}x_2 + \dots + a_{mn}x_m \leq b_n \end{cases}$$

Масаланинг маъносига кўра ҳамма номаълумлар манфий бўлмаслиги керак, яъни

$$x_i \geq 0, \quad (i = 1, 2, \dots, m)$$

Иккинчи – б) шарт эса масаланинг мақсадини аниқлайди, яъни:

$$Y = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_mx_m$$

чизиқли функция максимумга эришиши керак,  $Y \rightarrow \max$ .

Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни режалаштириш масаласининг математик модели қуйидаги кўринишда бўлади:

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{21}x_2 + \dots + a_{m1}x_m \leq b_1 \\ a_{12}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{m2}x_m \leq b_2 \\ \dots \\ a_{1n}x_1 + a_{2n}x_2 + \dots + a_{mn}x_m \leq b_n \\ x_i \geq 0, \quad (i = 1, 2, \dots, m) \\ Y_{\max} = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_mx_m \end{cases}$$

2) *Истеъмол савати масаласи.* Фараз қилайлик, киши организми учун 1 суткада  $n$  хил  $A_1, A_2, \dots, A_n$  озуқа моддалари керак бўлсин, жумладан  $A_i$  озуқа моддасидан 1 суткада  $b_i$  миқдорда зарур бўлсин ва уларни  $m$  та  $B_1, B_2, \dots, B_m$  маҳсулотлар таркибидан олиш мумкин бўлсин. Ҳар бир  $B_i$  маҳсулот таркибидаги  $A_j$  озуқа моддасининг миқдори  $a_{ij}$  бирлиқни ташкил қилсин. У ҳолда қуйидаги 16.2 – жадвалга эга бўламиз:

озуқа моддалари маҳсулотлар	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$	Маҳсулот баҳоси
$B_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	...	$a_{1n}$	$c_1$
$B_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	...	$a_{2n}$	$c_2$
...	...	...	...	...	...
$B_m$	$a_{m1}$	$a_{m2}$	...	$a_{mn}$	$c_m$
озуқа модда нормаси	$b_1$	$b_2$	...	$b_n$	.

Масаланинг иқтисодий маъноси: истеъмол саватига қандай маҳсулотлардан қанча киритиш керакки, натижада:

- Одам организми қабул қиладиган озуқа моддаси белгиланган миқдордан кам бўлмасин;
- Истеъмол саватининг умумий баҳоси минимал бўлсин.

Истеъмол саватига киритиладиган  $i$  — маҳсулотнинг миқдорини  $x_i$  билан белгилаймиз. У ҳолда масаланинг а) шартни қуйидаги тенгсизликлар системаси орқали ифодаланади:

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{21}x_2 + \dots + a_{m1}x_m \geq b_1 \\ a_{12}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{m2}x_m \geq b_2 \\ \dots \\ a_{1n}x_1 + a_{2n}x_2 + \dots + a_{mn}x_m \geq b_n \end{cases}$$

Бунда шартга кыра  $x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_m \geq 0$  бўлади.

Масаланинг мақсади истеъмол саватига кирадиган маҳсулотларнинг умумий баҳосини минималлаштириш керак, яъни

$$Y_{\min} = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_mx_m.$$

Шундай қилиб, «истеъмол савати» масаласининг математик модели:

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{21}x_2 + \dots + a_{m1}x_m \geq b_1 \\ a_{12}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{m2}x_m \geq b_2 \\ \dots \\ a_{1n}x_1 + a_{2n}x_2 + \dots + a_{mn}x_m \geq b_n \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_m \geq 0, \\ Y_{\min} = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_mx_m. \end{cases}$$

3) Оптимал бичиш масаласи. Фараз қилайлик, корхонада  $m$  хил маҳсулотлар тайёрлаш (бичиш) керак бўлсин, ҳар бир  $i$  — маҳсулотдан  $a_i$  миқдорда тайёрлаш режалаштирилган бўлсин. Бу маҳсулотларни тайёрлаш учун  $n$  хил хом ашё материаллар мавжуд бўлиб, ҳар бир  $j$  — хом ашё материалнинг миқдори  $b_j$  бирликни ташкил қилсин. Бичишда  $l$  — хил бичиш усуларини қўллаш мумкин бўлсин ва ҳар бир хом ашё материални  $k$  — усул билан бичганда ҳосил бўладиган  $i$  — маҳсулот миқдори  $d_{ijk}$ , чиқинди эса

$C_{jk}$  бирликларни ташкил қилсин.

Хом ашё материалларни қайси усул билан бичганда ҳосил бўлган тайёр маҳсулотлар миқдори режадагига тенг бўлади, сарф қилинган хом ашё материаллар миқдори уларнинг захирасидан ошмайди, ҳамда ҳосил бўлган чиқиндиларнинг умумий миқдори минимал бўлади.

Номаълумлар  $x_{jk}$  —  $k$  — усул билан бичиладиган  $j$  — хом ашё материаллар миқдори бўлса, оптимал бичиш масаласининг математик модели:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + \dots + x_{1l} \leq b_1 \\ x_{21} + x_{22} + \dots + x_{2l} \leq b_2 \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ x_{n1} + x_{n2} + \dots + x_{nl} \leq b_n \end{cases}$$

$$\begin{cases} d_{111}x_{11} + d_{112}x_{12} + \dots + d_{11l}x_{1l} = a_1 \\ d_{211}x_{11} + d_{212}x_{12} + \dots + d_{21l}x_{1l} = a_2 \\ \dots \dots \dots \dots \dots \dots \dots \\ d_{m11}x_{11} + d_{m12}x_{12} + \dots + d_{m1l}x_{1l} = a_m \end{cases}$$

$x_{jk} \geq 0$ , ( $j = 1, 2, \dots, n$ ;  $k = 1, 2, \dots, l$ ) шартлар бажарилганда:

$$Y_{\min} = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^l C_{jk} x_{jk} \text{ бўлиши керак.}$$

#### 16.4. Транспорт масаласи ва ечиш усуллари

Транспорт масаласи — чизикли программалашнинг алоҳида хусусиятли масаласи бўлиб, (бир жинсли) юк ташишнинг энг тежамли режасини тузиш масаласидир.

Ҳозирги вақтда саноат, қишлоқ хўжалиги, транспорт ва бошқа тармоқларда учраб турадиган кўпгина режалаштириш ва бошқариш масалалари транспорт масаласига келтирилиб ҳал этилмоқда. Бу масалалар ўзининг иқтисодий маъноси жиҳатидан ҳар хил бўлишига қарамай, математик тузилиши жиҳатидан бир хил ифодаланади. Транспорт масаласини ҳал қилиш учун турли усуллар ишлаб чиқилган бўлиб, улардан айримларини кўриб чиқамиз.

$m$  та  $A_i$  ( $i = 1, 2, \dots, m$ ) таъминотчиларда (жўнатилиш жойида) йиғилиб қолган ( $l$  жинсли)  $a_j$  миқдордаги маҳсулотни  $n$  та  $B_j$  ( $j=1, 2, \dots, n$ ) истеъмолчиларга (қабул қилиш жойларига) мос равишда  $b_j$  миқдорда етказиб бериш талаб қилинади. Ҳар бир  $i$  — таъминотчидан ҳар бир  $j$  — истеъмолчига бир бирлик юк ташиш йўл ҳаражати  $C_{ij}$  сўмини ташкил қилади.

Юк ташишни шундай режасини тузиш керакки:

- 1) таъминотчилардаги барча юклар олиб чиқиб кетилсин,
- 2) истеъмолчиларнинг барча талаблари қондирилсин ва шу билан бирга йўл ҳаражатларининг умумий қиймати энг кичик бўлсин.

Масаланинг математик моделини тувиш учун  $i$ —таъминотчидан  $j$ —истеъмолчига етказиб бериш учун режалаштирилган юк миқдорини  $x_{ij}$  деб белгилаймиз, у ҳолда масаланинг шартларини қуйидаги жадвал кўринишида ёзиш мумкин (16.3—Жадвал):

16.3—жадвал

Таъминотчилар	Истеъмолчилар				Заҳиралар
	$B_1$	$B_2$	...	$B_n$	
$A_1$	$C_{11}$ $x_{11}$	$C_{12}$ $x_{12}$	...	$C_{1n}$ $x_{1n}$	$a_1$
$A_2$	$C_{21}$ $x_{21}$	$C_{22}$ $x_{22}$	...	$C_{2n}$ $x_{2n}$	$a_2$
...	...	...	...	...	...
$A_m$	$C_{m1}$ $x_{m1}$	$C_{m2}$ $x_{m2}$	...	$C_{mn}$ $x_{mn}$	$a_m$
Талаблар	$b_1$	$b_2$	...	$b_n$	

Жадвалдан кўринадики,  $i$ —таъминотчидан  $j$ —истеъмолчига режадаги  $x_{ij}$  — бирлик юк етказиб бериш йўл ҳаражати учун  $C_{ij}x_{ij}$  сўмни ташкил қилади. Режанинг умумий қиймати эса

$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij}x_{ij}$  га тенг бўлади. Масаланинг 1—шартига кўра:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i \quad (i = 1, 2, \dots, m) \text{ тенгликларга эга бўламиз;}$$

$$2\text{-шартга кўра: } \sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j \quad (j=1, 2, \dots, n) \text{ тенгликларга эга}$$

бўламиз.

Демак, масаланинг математик модели:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^n x_{ij} = a_i \quad (i = 1, 2, \dots, m) \\ \sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j \quad (j = 1, 2, \dots, n) \end{cases}$$

чиқиқли тенгламалар системасининг

$$x_{ij} \geq 0, \quad (i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, n)$$

(номаълумларнинг манфий бўлмаслиги) шартларни қаноатлантирувчи шундай ечимини топиш керакки, бу ечим

$$Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij}$$

чизиқли функцияга энг кичик қиймат берсин.

Масаланинг моделидан кўриниб турибдики, унда  $m \times n$  та ўзгарувчилар ва  $(m+n)$  та тенглама берилган

$$\sum_{i=1}^m a_i = \sum_{j=1}^n b_j \quad (1)$$

тенглак ўринли деб ҳисобланади. ва бундай моделлар ёпиқ модели транспорт масаласи дейилади ва унинг оптимал ечими мавжуддир.

Агар (1) ўринли бўлмаса, яъни очиқ типдаги модел бўлса уни ёпиқ типдаги моделга келтириш мумкин, яъни:

1)  $\sum_{i=1}^m a_i > \sum_{j=1}^n b_j$  бўлса,  $b_{\text{фиктив}}$  — истеъмолчи қўшилади:

$$b_{\text{фиктив}} \text{ қ } \sum_{i=1}^m a_i - \sum_{j=1}^n b_j \quad \text{демак, } \sum_{i=1}^m a_i = \sum_{j=1}^{n+1} b_j$$

Худди шунингдек:

2) Агар  $\sum_{i=1}^m a_i < \sum_{j=1}^n b_j$  бўлса,  $a_{\text{фиктив}} = \sum_{i=1}^m a_i - \sum_{j=1}^n b_j$  ва  $\sum_{i=1}^{m+1} a_i = \sum_{j=1}^n b_j$

Транспорт масаласини оптимал ечимини аниқлаш учун бир қанча усуллар мавжуд.

## 16.5. Чизиқли ва чизиқсиз программалаш турлари

Чизиқли программалаш масаласи умумий ҳолда қуйидагича ифодаланади:

$$\begin{cases} a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1n}x_n \geq (\leq) b_1 \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \geq (\leq) b_2 \\ \dots \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \geq (\leq) b_m \\ x_i \geq 0, \quad (i = 1, 2, \dots, n) \\ Y_{\min(\max)} = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n. \end{cases} \quad (1)$$

$$x_i \geq 0, \quad (i = 1, 2, \dots, n) \quad (2)$$

$$Y_{\min(\max)} = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n. \quad (3)$$

(1) ва (2) шартларни қаноатлантирувчи номаълумларнинг шундай қийматларини топиш керакки, улар (3) чизиқли функцияга минимал (максимал) қиймат берсин. (1) ва (2) шартлар масаланинг чегаравий шартлари, (3) чизиқли функция эса масаланинг мақсади ёки мақсад функцияси дейилади. (1) — (3) — лар чизиқли бўлгани учун бу масала чизиқли программалаш масаласи дейилади.

**Бутун сонли программалаш.** Ўзгарувчиларга бутун бўлишлик шarti қўйилган чизиқли программалаш масалалари катта амалий аҳамиятга эгадир. Бундай масалалар бутун сонли программалаш масалалари дейилади. Бутун сонли программалаш масалаларига оптимал жадвал тузиш, оптимал бичиш, транспорт воситаларини



маршрутларга оптимал тақсимлаш, бўлинмайдиган маҳсулот ишлаб чиқарувчи корхонанинг ишпни оптимал режалаштириш масалалари ва ҳоказолар мисол бўла олади.

Бутун сонли программалаш масаласини умумий ҳолда қуйидаги кўринишда ифодалаш мумкин:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j = b_i, i = 1, 2, \dots, m$$

$$x_j \geq 0 \text{ ва бутун, } j = 1, 2, \dots, n$$

$$Y_{\min} = \sum_{j=1}^n c_j x_j$$

ёки вектор кўринишда

$$AX = B$$

$$X \geq 0, \text{ бутун}$$

$$Y_{\min} = CX$$

Бутун сонли программалаш масалаларидаги номаълумларнинг ҳаммаси ёки уларнинг айрим қисми бутун бўлишлигига қараб бутун сонли программалаш масаласи тўла бутун сонли программалаш ёки қисман бутун сонли программалаш дейилади. Агар бутун сонли программалашдаги номаълумларнинг 0 ёки 1 га тенг бўлишлиги талаб қилинса, бундай масала «Буль программалаш масаласи» дейилади.

Бутун сонли программалаш масалаларини ечиш учун уларнинг хусусиятларини ҳисобга олувчи усуллар ишлаб чиқилган бўлиб, улардан Америкалик олим Р.Гомори таклиф этган усул оптимал бутун сонли ечимни берувчи энг аниқ усул ҳисобланади. Бу усул ёрдамида тўла бутун сонли ҳамда қисман бутун сонли программалаш масалаларини ечиш мумкин.

Бу усулнинг ғояси шундан иборатки, берилган бутун сонли программалаш масаласида номаълумларнинг бутун бўлишлик шартига эътибор бермасдан, уни оддий чизиқли программалаш масаласи сифатида симплекс усулидан фойдаланиб ечилади. Агар ечим бутун сонли бўлса, у ҳолда у бутун сонли программалаш масаласининг ечими бўлади, акс ҳолда номаълумларнинг бутун сонли бўлишлик шартини эътиборга олувчи ва «кесувчи тенглама» деб аталувчи қўшимча тенглама тузилади ва ечилади.

**Чизиқсиз программалаш масалалари.** Қуйидаги

$$q_i(x_1, x_2, \dots, x_n) \{ \leq = \geq \} b_i, i = 1, 2, \dots, m$$

муносабатларни қаноатлантирувчи ва  $Z = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  функцияга максимум (минимум) қиймат берувчи ва  $x_1, x_2, \dots, x_n$  номаълумларнинг қийматларни топиш керак бўлади. Бу ерда  $q_i(x_1, x_2, \dots, x_n)$  ва  $f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  берилган функциялар, бу функцияларнинг камида биттаси чизиқсиз бўлса, масала «чизиқсиз программалаш масалалари» дейилади,  $m=0$  бўлса, яъни чегаравий шартлар қатнашмаса, у «шартсиз оптималлаштириш масаласи»

дейилади.

Чизиқсиз программалаш масаласини ечиш учун универсал усул топилмаган, лекин  $q_i(x_1, x_2, \dots, x_n)$  ва  $f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  функциялар қавариқ бўлган ҳолда тақрибий усуллар мавжуд бўлиб, бундай масалалар «қавариқ программалаш масалалари» дейилади.

Қавариқ программалаш масаласи деганда

$$q_i(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq b_i, i = 1, 2, \dots, m$$

$$x_j \geq 0, j = 1, 2, \dots, n$$

$$Z = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \rightarrow \min (\max)$$

кўринишдаги масала тушунилади, бунда  $q_i(x_1, x_2, \dots, x_n)$  ва  $f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  функциялар қавариқ тўпلامда аниқланган функциялар. Бундай масалаларни ечишда Лагранж усулидан фойдаланилади. Бу усулда хусусий ҳосилалар нолга тенглаштирилиб, ҳосил бўлган тенгламалар системаси ечилади.

Чизиқсиз программалашга доир бўлган ишлаб чиқаришни режалаштириш ва ресурсларни бошқаришда учрайдиган муҳим масалалардан бири стохастик программалаш масалаларидир. Бундай масалаларда айрим параметрлар ноаниқ ёки тасодифий миқдорлардан иборат бўлади.

Чегаравий шартлари ҳақида тўлиқ маълумот бўлмаган оптималлаштириш масалалари «стохастик масалалар» дейилади.

## 16.6. Динамик программалаш масаласи ва ечиш усуллари

Параметрлари ўзгарувчи миқдор бўлиб, улар вақтнинг функцияси деб қаралган масалалар «динамик программалаш масалалари» дейилади.

Динамик программалаш масалаларида иқтисодий жараён вақтга боғлиқ бўлади ва бутун жараённинг оптимал ривожини таъминловчи бир қатор (кетма-кет ҳар бир вақт даври учун) оптимал ечимлар топилади. Демак, бутун жараённинг ечими ўзаро боғланган ечимлар кетма-кетлигидан иборат бўлади. Ўзаро боғланган бундай ечимлар кетма-кетлиги стратегия деб аталади. Аввалдан танланган мезонга нисбатан энг яхши натижани таъминловчи стратегия оптимал стратегия дейилади.

Оптималлаштириш масалаларини динамик программалаш усуллари билан ечишдан ҳар бир оралиқ босқичда қабул қилинган ечим бутун жараённинг келгусидаги ҳолатига қандай таъсир кўрсатишини ҳисобга олиш зарурдир. Ҳар бир босқичда аввали босқич бирор ҳолатда бўлганлиги шартида ҳисобланган оптимал ечим шартли оптимал дейилади.

Динамик программалашга хос бўлган қуйидаги мисолни кўрамиз.  $P_1, P_2, \dots, P_n$  саноат корхоналарининг  $S$  системадан иборат фаолиятини  $k$  та  $t_1, t_2, \dots, t_k$  хўжалик йилидан иборат

$$T = \sum_{i=1}^k t_i$$

даврга мўлжаллаб режалаштириладиган бўлсин.  $T$  даврнинг бошидан корхоналарга  $F$  миқдордаги фондлар ажратилган. Ҳар бир ҳўжалик йилининг бошланишида корхоналарнинг барча  $S$  системалари маблағ билан таъминланади, яъни  $F$  фонддан улуш ажратилади.  $S_0$  корхоналарга ажратилган маблағ билан фойдаланувчи системанинг дастлабки ҳолати ва  $S_k$  — корхоналарга берилган барча қўшимча  $F$  маблағлар билан ифодаланувчи охириги ҳолатлари маълум бўлсин. Кўриладиган даврнинг охирида корхоналардан олинладиган жами  $W$  фойда энг кўп бўлиши учун мавжуд  $F$  фондларни йиллар бўйича корхоналар ўртасида қандай тақсимлаш мақсадга мувофиқ эканлигини топиш керак бўлади. Масаланинг математик моделини тузиш учун қуйидаги белгилашларни киритамиз:

$x_{ij}$  —  $i$  — йил,  $j$  — корхоналарга ажратилган маблағлар;

$u_i$  —  $i$  — даврдаги бошқарув (маблағлар миқдори).

Ҳар бир босқичдаги воситалар тақсимотини қуйидаги векторлар системаси орқал ифодалаш мумкин:

$$\begin{cases} U_1 = (x_{11}, x_{12}, \dots, x_{1n}) \\ U_2 = (x_{21}, x_{22}, \dots, x_{2n}) \\ \dots \\ U_k = (x_{k1}, x_{k2}, \dots, x_{kn}) \end{cases}$$

$k$  йил давомидаги жами даромад эса  $U_1, U_2, \dots, U_k$  бошқарувларга боғлиқ, яъни  $W = W(U_1, U_2, \dots, U_k)$ . Мақсад қуйидагича қўйилади: «Ҳар бир босқичда шундай бошқарувни танлаш керакки, корхоналардан олинладиган жами даромад максимал бўлсин».

Динамик программалаш усуллари билан ечиладиган иқтисодий масалалардан юкни ташишда энг тежамли йўналишни танлаш, фойданинг бир қисмини сарфлаш ҳисобига ишлаб чиқариш қувватини ошириш масалаларини келтириш мумкин.

## 16.7. Башорат қилиш асослари

Башорат қилиш ва унинг натижасида режалаштиришнинг илмий асосланишида алоҳида аҳамиятга эга. Бошқаришнинг умумий тизимида башорат қилишнинг ўрни ва аҳамияти шундан келиб чиқади. Бошқаришнинг икки бир — бири билан боғлиқ ҳамда ўзаро ахборот алмашуви бу башорат қилиш ва режалаштириш жараёнларидир. Башорат қилиш муддатлари режалаштириш муддатлари билан мос тушади: узоқ муддатли, қисқа муддатли ҳамда йиллик, квартал, ойлик, декадалик, кунлик (16.1 — расм).

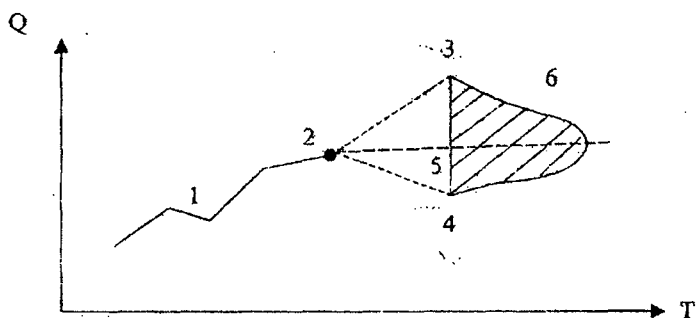
Башорат қилиш учун 140 дан ортиқ усуллар яратилган, лекин улардан 20 — 25 таси кўп ишлатилади. Бу усулларнинг алгоритмлари ва дастурий таъминотлари ишлаблаб чиқилган бўлиб, халқ

хўжалигининг турли соҳаларида фойдаланилади. Башорат қилишнинг асосий усуллари ҳамда улардан фойдаланиш йўллари 16.3 – расм, 16.1 – жадвалда келтирилган.

Башорат қилиш ва уни моделлаштиришда натижаларни эҳтимолик билан баҳолаш усуллари ишлатилади. Одатда, бу жараёнда қаралаётган кўрсаткичнинг минимал ва максимал миқдорлари билан иш олиб борилади ҳамда ишлаб чиқаришда қўлланиши қулай бўлиши учун эҳтимолик даражаси юқори бўлган миқдор танлаб олинади (16.2 – расм).



16.1 – расм.



16.2 – расм. Башоратнинг эҳтимолик хусусияти.

Бу ерда:

1 – аввалги даврдаги ривожланиш;

- 2 — бошланғич ҳолат;
- 3 — максимал вариант;
- 4 — минимал вариант;
- 5 — эҳтимоллик даражаси;
- 6 — эҳтимоллик тақсимооти.

Бозор иқтисодиёти шароитида оптимал иш ҳажмини (хизмат кўрсатиш ҳажмини) аниқлаш асосий масала бўлиб, ташкилот, компания, фирмалар ишини режалаштиришдаги ҳамма кўрсаткичлар унга асосланади. Башоратлашнинг оптимал миқдорларини аниқлашнинг бир қанча усуллари мавжуд.

Бир омилли ва кўп омилли башорат қилиш усуллари билан танишиб чиқамиз.

Асосий (натижавий) техник—иқтисодий кўрсаткич (ТИК) ва унга таъсир этувчи омиллар орасидаги боғланиш ҳар хил кўринишда бўлиши мумкин. Бу боғланишнинг кўриниши (формуласи) аввало, асосий (натижавий) кўрсаткични таҳлил қилиш натижасида ўрнатилади. Бунда ишлаб чиқаришдан (ҳаётдан) олинган маълумотлар катта аҳамиятга эга. Агар натижавий (асосий) ТИК масалан, АТК учун юк ташиш бўлса, унга таъсир этувчи бир қанча омиллар бор: автомашиналар сони ( $x_1$ ) АТК даги машина ҳайдовчилар сони ( $x_2$ ), автомашиналарнинг юк кўтариш қобилияти ( $x_3$ ), шаҳар кўчаларининг машина ўтказиш қобилияти ( $x_4$ ), ва бошқалар. Агар у га бу омилларнинг таъсирини алоҳида—алоҳида ўрганмоқчи бўлсак, у ҳолда  $y = f(x_1)$ ,  $y = f(x_2)$ ,  $y = f(x_3)$ ,  $y = f(x_4)$  боғланиш қандай бўлишини аниқлашимиз лозим. Бу боғланиш тўғри чизиқли, эгри чизиқли боғланиш (гиперболик, параболик) бўлиши мумкин, яъни

$$\bar{y}_x = a_0 + a_1x; \quad \bar{y}_x = a_0 + a_1x + a_2x^2 \quad \text{ёки} \quad \bar{y}_x = a_0 + a_1x + a_2x^2 + a_3x^3$$

Агар АТК юк ташиш ҳажмига (натижавий кўрсаткич) га юқоридаги омилларнинг (икки ва ундан ортиқ омилларнинг) бир йўла таъсирини ўрганмоқчи бўлсак, яъни  $y = f(x_1, x_2, x_3, x_4)$ ,  $y = f(x_1, x_2)$ ,  $y = f(x_2, x_3)$ ,  $y = f(x_1, x_2, x_4)$ , ... ҳосил бўлади. Бунда кўп омилли башорат қилиш масалаларини ўрганишимизга тўғри келади. Кўп омилли башорат қилиш масалаларида ҳам боғланишлар чизиқли ва чизиқсиз (параболик, гиперболик) кўринишда бўлади (16.4 — жадвалга қаранг).

#### 16.4 — жадвал

Иқтисодий кўрсаткичлар ва омиллар орасидаги боғланиш турлари

Т.р.	Боғланиш турлари	Боғланиш шакли	
		Бир омилли	Кўп омилли
1.	Тўғри чизиқли	$\bar{y}_x = a_0 + a_1x$	$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_mx_m$
2.	Гиперболик	$\bar{y}_x = a_0 + \frac{a_1}{x}$	$\bar{y}_x = a_0 + \frac{a_1}{x} + \frac{a_2}{x_2} + \dots + \frac{a_m}{x_m}$

3.	Даражали	$\bar{y}_x = a_0 x^n$	$\bar{y}_x = a_0 x_1^n x_2^n \dots x_m^n$
4.	Параболик	$\bar{y}_x = a_0 + a_1 x + a_2 x^2$	$\bar{y}_x = a_0 + \sum_{i=1}^m (a_{1i} x_1 + a_{2i} x_i^2)$
5.	Логистик	$y = \frac{1}{(a + \frac{b}{c^x})}$	
6.	Кўрсаткичли	$\bar{y}_x = a_0 a_1^x$	$\bar{y}_x = a_0 a_1^{x_1} a_2^{x_2} \dots a_m^{x_m}$

ТИК бир омилли ва кўп омилли башорат қилиш қуйидагича олиб борилади:

$$\bar{Q}_{t+i} = f(\{Q_t\}, \{x_t\}, \{M_j\}, \bar{\Delta}),$$

Бу ерда

$Q_t$  — маълум  $t$  давр учун берилган маълумотлар ТИК тўплами (мисол учун — юк ҳажми) —  $t = 1, 2, 3, \dots, t_1$ ;

$x_p$  — башорат қилиш даврида юк ҳажмига ТИК таъсир этувчи

$p$  омиллар —  $p = 1, 2, \dots, p_1$ ;

$M_j$  — башорат қилишда ишлатиладиган  $j$  математик усулар —  $j = 1, 2, 3, \dots, n$ ;

$\bar{\Delta}$  — башоратлашдаги хатоликлар.

Мақсад —  $(t+1)$  давр учун юк ҳажмини башоратлашдир.

Режалаштириш ва бошқаришда ҳамма техник—иқтисодий кўрсаткичлар ва омилларнинг ўзаро мураккаб боғланишда бўлиши башоратлаш жараёнига комплекс ва тизимли ёндошишда талаб қилади. Кўп омилли башоратлашда қуйидаги математик формулалар ишлатилади:

$$Q_t = f(x_1, x_2, \dots, x_p)$$

$$\bar{X}_p = f(x_{p1}, x_{p2}, \dots, x_{p_p}), \quad p = 1, 2, \dots, p_1$$

$$\bar{Q}_{t+i} = f(\bar{x}_1, \bar{x}_2, \dots, \bar{x}_p).$$

Кўп омилли башорат қилиш моделининг умумий кўриниши қуйидагича бўлади:

$$y = a_0 + \sum a_i x_i + \xi_1,$$

бу ерда

$y$  — асосий ўзгарувчи миқдор (юк, йўловчи ташиш ҳажми, меҳнат унумдорлиги, юк, йўловчи ташиш таннархи ва бошқалар);

$x_i$  — ўзгарувчи омиллар, башорат қилинадиган кўрсаткичга таъсир этувчи омиллар;

$a_0$  —  $y$  — ўзгарувчини характерлайдиган эркин миқдор;

$\xi_1$  — тасодифий миқдор.

Юк ёки йўловчи ҳажмини, ёки бирор техник—иқтисодий кўрсаткични ишончли башорат қилиш учун қандай ва қанча омиллар сонини танлаб олиш керак. Иккита, учта омил билан ( $X_i$ ),

у ни башорат қилиш, албатта осон иш, чунки тегишли маълумотлар йиғиш, таҳлил қилиш ҳамда ҳисоблаш жараёни ҳам осон. Лекин бу ҳолда башорат натижасини ишончли тўғри деб айтиш қийин. Бу ерда оптимизацияга оид масала келиб чиқади:

$X_i$  — омиллар сонини шундай топиш керакки, натижавий кўрсаткич у нинг башорат қилинган қиймати етарли даражада аниқ бўлсин.  $X_i$  — омилларни танлаганда қуйидаги шартларни ҳам ҳисобга олиш лозим (бу шартлар кўп омилли башорат қилиш назариясидан ҳамда берилган маълумотларнинг табиатидан келиб чиқади):

- ҳар бир омил ( $X$ ) аниқ миқдорга эга бўлсин;
- агар омиллар ( $x_i$ ) ўзаро чизиқли боғланишда бўлса, у ҳолда бирортасини моделга киртиш билан чегараланиш керак;
- омилларнинг ( $x_i$ ) нисбатан бир хил бирликка эга бўлган ва мазмунан натижавий кўрсаткичга яхши таъсир кўрсаувчиларини таналаб олингани маъқул;
- йиллик кўрсаткичларни маълумотлар базасига киритиб, уларни таҳлил қилиш, сўнг шулар асосида башорат тадқиқот ишларини олиб борган яхши.

Шундай қилиб, юк (йўловчи) ташиш ҳажмларини (ёки ТИК) оптимал башорат қилиш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- $x$  ва  $u$  лар ҳақида маълумотлар базасини тузиш ва яратиш;
- $x$  ва  $u$  лар орасидаги боғланишни аниқлаш ва бу боғланишга доир математик формулани қабул қилиш;
- башорат моделини тузиш ва унинг параметрларини топиш;
- ҳар хил башоратлаш усуларини қўллаш ва улар бўйича ҳисоб — китоб ишларини бажариш;
- танланган математик моделни ҳаётга (амалиётга, ишлаб чиқаришга) тўғри келишини текшириш;
- омилларни яхши таъсир қилувчиларини танлаш ва башоратлашнинг оптимал моделини тузиш;
- танланган модел бўйича КЭВМ да ҳисоб — китоб ишларини бажариш;
- олинган натижаларни таҳлил қилиш ҳамда амалиётга қўллаш учун топшириш.

## 16.8. Менежментда тасодикий қидирув усуллари ва уларни транспортда қўлланиши

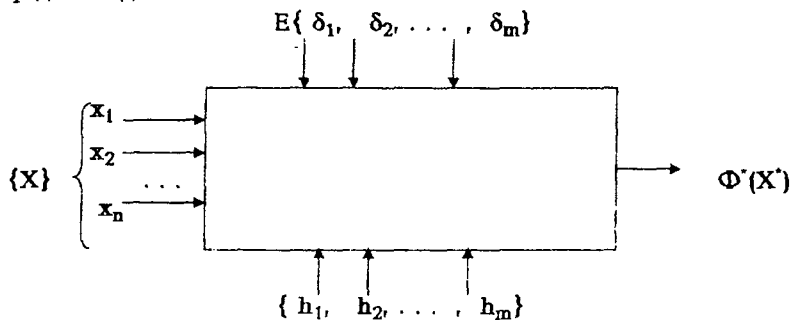
Бозор иқтисодиёти шароитида транспортнинг асосий йўналиши ва масаласи унга қўйилган асосий мақсадларни бажарган

ҳолда транспорт ҳаражатларини камайтириш (минимумга олиб келиш) дир. Асосий мақсадлар (шартлар): юкларни ўз вақтида сифатли етказиб бериш, йўловчиларга юқори даражада хизмат кўрсатиш, транспорт воситаларини бекор туриб қолишини камайтириш ва улардан яхши фойдаланиш, меҳнат унумдорлигини юқори бўлишини таъминлашдан иборат. Бу мақсадларга эришиш учун режалаш, лойиҳалаш ва бошқариш жараёнларини такомиллаштириш, иқтисодий математик усуллардан фойдаланиш, компьютер технологияларини қўллаш ва улар асосида автоматлаштирилган бошқариш тизимларини, иш ўринларини кенг қўллашдан иборат. Бу жараёнларнинг ҳар бирида бир неча бор ечим қабул қилиш ишлари бажарилади. Ҳар қандай ечим қабул қилишда математик, айниқса, иқтисодий математик усуллардан фойдаланиш оптимал ечим қабул қилишга ёрдам беради. Ҳар қандай мураккаб жараёнларда (лойиҳалаш ишларини ёки режалаш, бошқариш) математик усулларни қўллаш учун у жараёнлар масалаларининг математик формулалар кўринишида ифодалаш зарур бўлади: мақсад функциянинг кўриниши қандай, ўзгарувчилар нималардан иборат ва уларнинг чегараси (максимум, минимум) қандай?

Илмий тадқиқот ишлари шуни кўрсатадики, транспорт жараёнлари ва улар билан боғлиқ объектлар жуда мураккаб бўлиб, уларнинг математик формулалар ёрдамида ифодаланиши ҳам жуда мураккаб кўринишга эга. Бундай ҳолларда тасодифий қидирув усулларида фойдаланиш қулай.

Оптималлаштириладиган объектни (унга тегиш масалалари) вектор кўринишда ифодалаш мумкин (16.3 – расм).

Бу ерда объект (система) га кирувчи  $\{X\}$  лар бошқарувчи параметрлар, уни бошқарувчи вектор деб атаймиз. Объектга кирувчи яна бошқа  $\{E\}$  лар бошқарилмайдиган вектор ҳисобланади, у ўлчамга эга эмас ва қарши таъсир этувчи (помеха) вектор дейилади



16.3 – расм.



Объектдан битта чиқувчи вектор асосий  $\Phi$  ва  $K$  — чиқиш вектори (жойлари) бўлиб, улар  $\{h_1, h_2, \dots, h_m\}$ , асосан  $X$  ва  $E$  га боғлиқ.

$$\Phi(X) = \Phi(A, E, X)$$

$$h_i(X, E) \geq 0, i = 1, 2, \dots, k.$$

$$h_{i \min} \leq h_i(X, E) \leq h_{i \max}, i = 1, 2, \dots, k.$$

охирги ифода бошқарилувчи вектор  $X$  нинг танлаш имконияти борлигини, ҳамда у  $\min$  ва  $\max$  лар орасидаги ўзгаришни билдиради. Бу чегаравий миқдорлар (яъни  $\min$  ва  $\max$ ) аниқ миқдорларга эга бўлиб, улар объект амалиётидан ёки бериладиган меъёрномалардан аниқланади. Объектдан чиқувчи асосий вектор  $\Phi$  ҳамма параметрларга  $E$  ва  $X$  га боғлиқ бўлиб,  $\Phi = F(E, X)$  буни сифат функцияси дейилади (функция качества). У, аналитик кўринишда ёки ҳар хил жадваллар, чизмалар кўринишида берилиши мумкин.

Масаланинг қўйилиши қуйидаги кўринишда бўлади.  $X$  нинг шундай қийматларини топиш керакки, у сифат функциясини  $\min$  ёки  $\max$  га келтирсин ва берилган чегаралар бажарилсин ёки  $\Phi$  ни олгималлаштириш жараёнида вектор  $\{X\}$  берилган соҳалар —  $S$  ва  $G$  дан четга чиқмасин.

Оптималлаш масаласи умумий ҳолатда қуйидагича ифодаланади:

$$\Phi(A, E, X^*) = \min\{\Phi(A, E, X)\}, X \in S, X \in G$$

$$B(A, E, X^*) \in S, B(A, E, X) \in S,$$

16.4 — расмда мақсад функциянинг минимумини топиш ( $\Phi_{\min}$ ) ва унга мос келган омилар гуруҳи берилган.  $S$  ва  $G$  соҳалар масаланинг қўйилишида тенгсизлик кўринишида берилади, яъни

$$X_j^{\min} \leq X_j \leq X_j^{\max}, i = 1, 2, \dots, n$$

$$B_j^{\min} \leq B_j \leq B_j^{\max}, j = 1, 2, \dots, k$$

Бундай масалаларни ечиш учун статистик усуллар, биринчи навбатда, тасодифий қидирув усуллари қўлланиши мумкин. Ҳозирги вақтда тасодифий қидирув усуллари бир қанча алгоритмлари ва компьютер программалари мавжуд.

Мисол. Автопоездни оптимал ташкиллаштириш:

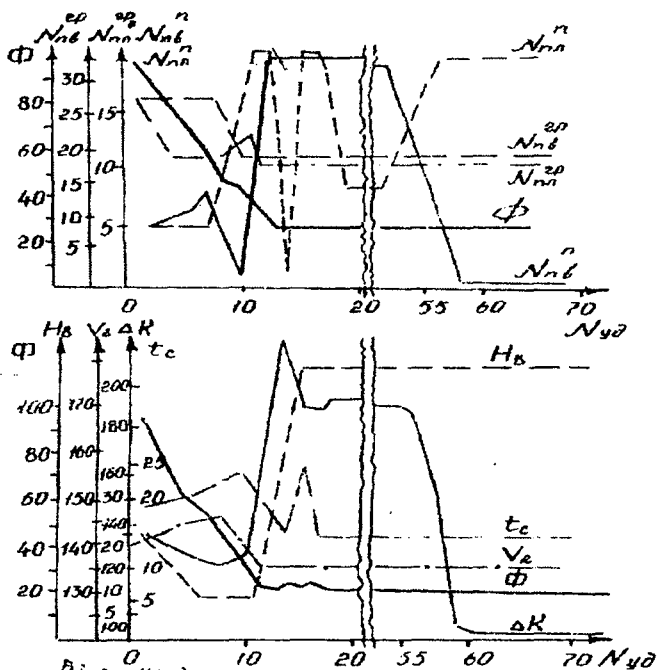
$$\Phi = f\{x_1^{N_1}, x_2^{N_2}, \dots, x_n^{N_n}\} \rightarrow \min$$

Мақсад функция — транспорт харажатлари қуйидаги шартлар бажарилганда минимал қиймат қабул қилиши керак:

$$(x_1^{N_1})^{\min} \leq x_1^{N_1} \leq (x_1^{N_1})^{\max}$$

$$(x_2^{N_2})^{\min} \leq x_2^{N_2} \leq (x_2^{N_2})^{\max}$$

.....



16.4—расм.

Автопоездга киритилаётган ҳар бир транспорт воситаси кўчлаб шартларни қаноатлантириши керак (жумладан, ёқилғи сарфи, юк ташиш қуввати ва ҳоказо).

#### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар

1. Иқтисодий математик моделлаштириш қандай олиб борилади?
2. Программалаш турлари ва уларни қўлашга мисоллар келтиринг.
3. Башорат қилиш нима ва у қандай амалга оширилади?
4. Таосидий қидирув усуллари нима ва уларни иқтисодий масалларни ечишда қўлланишига мисоллар келтиринг.

Бошқарув ҳам қонуларнинг сонига ва қадриятига боғлиқ. Яхши бошқарув — яхши қонуларга боғлиқ, ёмон бошқарув — ёмон қонуларга боғлиқ, етук бошқарув — етук қонуларга боғлиқ.

Абу Носир Фаробий

## XVII. БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИ ШАРОИТИДА ЕТАКЧИЛИК, КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ МОДЕЛЛАРИ

Бобнинг мақсади:

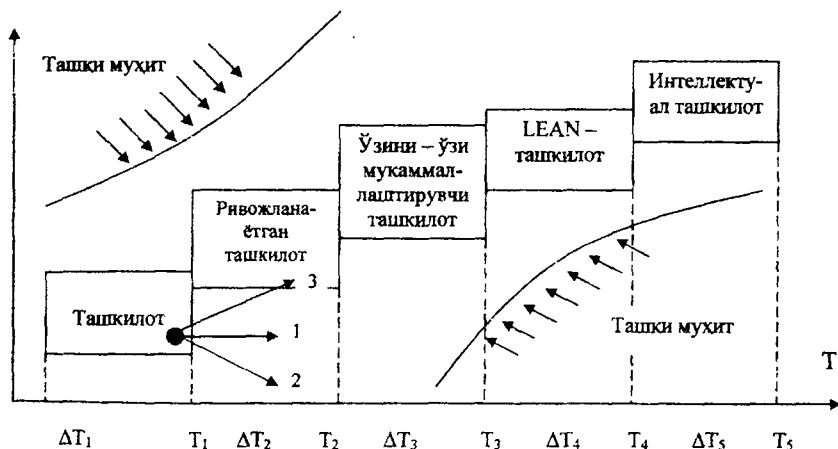
- корхона ва ташкилотларни ривожлантириш моделари;
- мукаммаллашган ташкилот модели;
- интеллектуал ташкилот модели;
- экспресс — диагностика усули;
- келажакни тасаввур қила олиш;
- бозор иқтисодиёти шароитида етакчилик муаммолари.

Корхона ва ташкилотлар, компания ва фирмалар ўз мақсадларига эришишда жуда кўп вариантли иқтисодий масалаларни ечадилар. Иқтисодий муоаммоларни ечиш жараёнида замонавий илмий тадқиқот усулларидадан фойдаланадилар. Бошқаришнинг самарали вариантини аниқлашда иқтисодий математик усуллар ва компьютер ахборот технологияларидан фойдаланилгандагина асосий мақсадга эришиш мумкин.

### 17.1. Корхона ва ташкилотларни ривожлантириш моделлари

Маълумки, бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатаётган ташкилотлар (компаниялар, фирмалар, корхоналар) бошқа ташкилотлар каби, ички ва ташқи муҳит шароитида фаолият кўрсатадилар. Айниқса, доимий ўзгарувчан ташқи муҳитнинг таъсири катта, чунки у ўз ичига турли рақобатчиларни, ресурсларни, технологик ва иқтисодий жараёнларни олади. Ташкилотнинг ташқи муҳитини, одатда, икки қисмга бўлиб қаралади: умумий муҳит ва функционал муҳит. Умумий муҳит ижтимоий, демографик, иқтисодий омиллардан иборат бўлиб, барча ташкилотларга асосан бир хил даражада таъсир этади (инфляция даражасини кўтарилиши, оила ва оила аъзолари сонининг кўпайиши ва бошқалар). Булар ташкилотларнинг фаолият

кўрсатишига тўғридан — тўғри таъсир этмасда, уларнинг фаолият юритишида ўз аксини топади. Функционал муҳитнинг ҳам таъсири салмоқли. Ташкилотнинг ҳар кунги фаолият кўрсатишида, бошқарув масалаларини ечишда функционал муҳит таъсир кўрсатади. Таъминотчилар, истеъмолчилар, рақобатчилар ўз муаммоларини ечишда ташкилот билан бир неча мартаба мулоқотда бўладилар. Ўз навбатида бозор иқтисодиёти омиллари, айниқса, меҳнат бозори омилларининг таъсири катта. Ўз навбатида компанияларнинг ўзлари ҳам ташқи ва айниқса, ички муҳитта таъсир кўрсатишга ҳаракат қиладилар, чунки улар ўз асосий мақсадларига етишишлари керак, ҳамда катта фойда олишга эришишлари лозим. Ана шундай мураккаб шароитда фаолият кўрсатаётган ташкилотлар, фирмалар, компанияларнинг иш натижалари уларга раҳбарлик қиладиган инсонларнинг илмига, билимига, менежерлик даражасига боғлиқ. Бозор иқтисодиёти шароитида фаолият кўрсатаётган ташкилот қуйидаги уч ҳолатдан бирига тушишга мажбур: биринчиси — қандай фаолият кўрсатаётган бўлса, шундай ишлашни давом эттиради. Буни турғунлик ҳолати дейиш мумкин (бу «хавфли» ҳолат), иккинчиси — фаолият кўрсатаётган ташкилотнинг кўрсаткичлари ёмонлашиб боради, бу инқироз яқин дегани. Учинчи ҳолат — ташкилот, компаниянинг кўрсаткичлари яхши, у ривожланмоқда. Қуйида шундай ривожланаётган ташкилот, компаниялар ҳақида фикр юритилади (17.1— расм).



17.1 — расм.

Ривожланаётган ташкилотнинг модели уч ўзаро боғлиқ тизимдан ташкилот топади. Биринчи тизим — иқтисодий тизим бўлиб, у ҳар қандай ташкилотнинг мақсади асосида ётади.

Замонавий менежер ҳар куни бир неча маротаба ишлатадиган асосий атамалари (кўра билиш, миссия, кредо, мўлжалланганлик, компания фалсафаси) бу тизимнинг мазмунини ташкил қилади.

Иккинчи тизим — техник тизим бўлиб, ташкилотдаги ҳамма физик (моддий) предметларни (иморат, бино, асбоблар, турли техник воситалар ва бошқалар) ва виртуал нарсаларни (режалаштириш тизими, ходимларни қизиқтириш, ҳужжатлар айланмаси, ишлаб чиқариш ва бошқариш жараёнлари ва ҳоказо) ўз ичига олади.

Учинчи тизим — ижтимоий тизим бўлиб, бу ташкилотдаги барча инсонларнинг ҳуқ—атворлари, қизиқишлари, мойиллик—лари, автобиографиялари, қадр—қийматлари, мақсадлари, фикр — ўйлари билан биргаликда кўради. Айнан шу тизим аввалги икки тизимни бир— бири билан чамбарчас боғлайди. Бу уч тизим ташкилотнинг бир бутун ташкилот қилиб туради.

Агар биз ташкилотда бирорта ўзгартириш (янги техника, технология киритиш, бирорта янги техник қурилмани жорий қилиш) киритмоқчи бўлсак, ишни хоҳлаган тизимдан бошлашимиз мумкин. Лекин, бу ўзгартиришимиз уччала тизимда ҳам ўз аксини топади. Бир бутун ташкилотнинг мақсадли йўналишида (яъни асосий мақсадга эришишида) бу уч тизим ҳамкорликда фаолият юритади. Бунда ижтимоий тизимдаги барча ходимлар асосий ишни бажарадилар, яъни ташкилот олдида турган мақсадни амалга оширадилар.

Бозор иқтисодиётининг асосий шартларидан бири юқори самарадорлик билан берилган мезонни қўлаган ҳолда ташкилот мақсадни амалга оширилиши, бир ходимга тўғри келадиган соф фойданинг ошиб боришини таъминлашдир. Бу мақсад йўлида ривожланаётган ташкилот ишчи — ходимларининг ҳар бири астойдил меҳнат қилиши, ўз билими ва маҳоратини доим ошириб боришига тўғри келади. Инсон юқори самара билан ишлайди агар:

- у ўз олдига мустақил равишда мақсад қўяди;
- мустақил равишда унга етишиш йўларини, воситаларини танлайди;
- мақсадга эришиш учун у тинмай меҳнат қилади;
- у мустақил равишда ўзини ўзи назорат қилади ва эришилган натижани баҳолайди.

## 17.2. Мукаммаллашган ташкилот модели

Натижаларни чуқур таҳлил қилиб, янги мақсадлар қўяди. Бунга эришиш учун ўз билими ва маҳоратини янада ошириб боради. Ташкилотнинг ҳар бир ходими шундай ишлагандагина ташкилот доим ривожланишда бўлади ва у «ўзини ўзи мукаммаллаштирувчи ташкилот» («самообучаюшаяся организация») даражасига кўтарилади.

Кейинги вақтларда «мукаммаллашувчи ташкилот» («самообучаюшаяся организация») атамаси кўпчиликни қизиқтирмоқда. У компанияларнинг менежерлари, маслахатчилари, ўқитувчилари ва тадқиқотчиларининг ҳам диққат эътиборини ўзига жалб қилди. Авваллари раҳбарлар компанияга янгиликлар (янги техника, технология) киритиш тўғрисида ўйлаб, уларнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлаб, сўнг ишлаб чиқаришда қўллашар эди. Одатда, бу масалалар билан бир кишининг шуғулланиши етарли эди (Форд, Якокка, Слоун).

Ҳозирги замонда ва келажақда илрор копмания бўлиш учун ҳамма бошқарув бўғинларидаги мутахассислар доимо ўз устиларида ишлашлари, ўз қобилиятларини максимал ишлата билишлари ва уларнинг компания равнақи учун садоқат билан меҳнат қилишлари асосий омил ҳисобланади.

Мукаммаллашувчи ташкилот атамаси ҳозирги кунда янгилик бўлса ҳам, лекин бу гоя билан ўтган асрнинг 70—йилларининг охирларида Т.Питерс ва Р.Уотерманлар шуғулланишиб, биринчилар қаторида бу атамага таъриф беришган: «Яхши компаниялар — бу мукаммаллашувчи компаниялар». Булардан кейин Э.Деминг, Рег Реванс, К.Аргурис ва бошқа тадқиқотчилар шу соҳада шуғуллашдилар. Америкалик Майк Педлер мукаммаллашувчи ташкилотнинг 11 та белисини кўрсатиб берди.

Ўзини ўзи мукаммаллаштирувчи ташкилот («самообучаюдаяся организация») гоёси Питер Сендж китобининг нашр этилиши билан янада ривожланди. У ўз китобида бундай ташкилотни қуриш концепциясини берган. Бундай ташкилотнинг менежерлари қуйидаги бешта шартни яхши билишлари ва ўз фаолиятларида қўллашлари кераклиги айтиб ўтилган:

1. Тизимли фикрлаш. Компаниянинг ҳамма ходимлари унинг фаолияти тамойилларини тўлиқ билиши, компания фаолиятини онгида сақлаган ҳолда, ўзининг ва бўлимларнинг ҳаракатини яхши билиши талаб қилинади. Шундай қилиб, компаниянинг ҳар бир ходимида асосий мақсадга ўз ҳиссасини қўшиш имконияти пайдо бўлади.

2. Умумий кўра билиш. Ташкилот ўз ходимларини қандай ҳаракат қилишларини аниқлайди, бош ҳаракат йўналиши кўрсатиб берилади.

3. Ментал моделлар чиқаришига тайёриги. Ҳозирги фикрлашни чуқурроқ таҳлил қилиб, уни мукаммаллаштириб, янги ҳулқ — атвор тамойилларини ўзлаштириш. Одатда, инсон ўз ҳулқ — атворига шундай енгилиб қолган бўладики, буни ўзи ҳам сезмайди.

4. Гуруҳ бўлиб ўқиб — ўрганиш. Ходимларнинг ўз гуруҳлари муваффақиятларга эришиши учун бор кучларини беришлари, гуруҳ бўлиб ишлашнинг ижобий томонларини ишлата билишлари, фақат

Ўз мақсадига эришишгина эмас, балки ҳамманинг муаммоларини ҳал этишга эришиш.

5. Шахсий моҳирлик. Ходимларнинг ўз вазифаларини яхши билишлари, инсонларни, ҳамкасбларни ва жараёнларни мукаммал билишлари, буларга жавобгарликни ҳис қилишлари, бажарадиган ишлари билан боғлиқ жараёнлардан тажриба тўплашлари ва улар — ни таҳлил қилиб, мукаммаллаштириб боришлари талаб қилинади.

Менежерларнинг бу шартларни билишлари ва бажаришлари янги йўналишда ишлашларидан дарак беради. Демак, ўзи — ўзидан ўрганадиган ташкилотда инсонлар доим янгилик топади, реал нарсалар яратади, бундай жойда у доим ҳаракатда бўлади ва яшайди. Шу ернинг ўзида ўқиб, ўрганиб боради. Ўқиш жараёнида у ўз билимини ошириб, янгиликлар кашф этади, Ўзининг ва жамоада ишлаётган бошқа ходимларнинг тажрибаларидан хулоса чиқариб, янгиликлар кашф этишга ҳаракат қилади. Ўрганиш жараёнида бундай инсонлар ҳатто ўзини янгидан кашф этади, дунёга бошқача — янгича муносабатда бўла бошлайди. Ўзи янгилик яратиб, қобилиятини ошириб боради. Бундай «идеал инсон, ходим» менежментнинг бошқачасини талаб қилади. Бунга янги менежер — ҳар томонлама етук, менежер— ўқитувчи, менежер — маслаҳатчи, менежер—устоз, раҳбар керак.

Ўзини ўзи мукаммаллаштирувчи ташкилот («самообучаюшаяся организация») да ривожланиш юқори даражага етади; юқорида келтирилган уч тизим (иқтисодий, техник, ижтимоий) нинг ҳамкорлик даражаси ўз чўққисига чиқади ва у доим мукаммаллашиб боради. Бу ривожланишнинг юқори фазаси бўлиб, унда ижтимоий шерикчилик ва кооперация ҳам юқори даражада бўлади. Унда инсон — ташкилотнинг ҳар бир ходими қуйидаги ҳолатларга бефарқ қарай олмайди:

- чегараланган табиат ресурсларини таъминотчи хом ашё ишлаб чиқаришда қандай ишлатаётти?
- маҳсулот ишлаб чиқаришда, уларни ташишда қандай ҳолат юз бермоқда.?
- чиқиндиларга муносабат қандай?

Бундай ташкилотлар Фарб давлагларида мавжуд бўлиб, уларни «LEAN — ташкилот», яъни «мукаммал ташкилот» (такомиллашган ташкилот) дейилади. Бундай ташкилотларга мисол қилиб қуйида — гиларни келтириш мумкин; Япониядаги «TOYOTA», АҚШ даги «HEWLET PACKARD», Англиядаги «NISSAN». Бундай ташкилотларда мустақил ўрганиш ва билим олиш маданияти «мукаммал — лашган самарадорлик» фаолиятининг асосий шарти ҳисобланади. LEAN — ташкилот бўлиш учун, албатта, ҳар қандай ташкилот компания ривожланишининг олдинги босқичидан — ўзини ўзи мукаммаллаштирувчи ташкилот (компания) даражасидан ўтган бўлиши керак.

### 17.3. Интеллектуал ташкилот тузиш муаммоси

Бозор иқтисодиёти шароитида бундай ташкилотлар, компаниялар ҳеч қачон иқтисодий инқирозга юз тутмайдилар, чунки улар ҳамма (ички ва ташқи) омиллари ҳисобга олган ҳолда ривожланишда бўлади. Ўзининг ва бошқаларнинг тажрбаларини чуқур таҳлил қилган ҳолда, хулосаларга таяниб ривожланиб борадилар. «Бундай ташкилот, компанияларнинг келажақдаги ривожланиши қандай бўлади?» — деган саволга, шундай жавоб бериш мумкин: улар «Интеллектуал ташкилот» даражасига кўтарилиб боришлари керак. Бу қандай амалга оширилади?

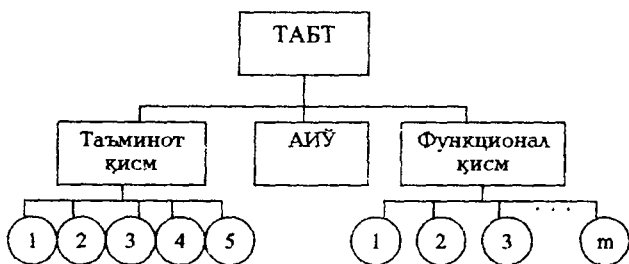
Ҳозирги кунда барча ташкилотларда маълум даражада ахборот технологиялари қўлланилади. Уларнинг техник таъминоти асосида замонавий компьютерлар ва зарурий техник воситалар ётади (17.2—расм). Бундай иш ўринлари Автоматлаштирилган иш ўринлари (АИЎ) номини олган. Ривожланган компанияларда ҳар бир иш ўринлари учун АИЎ яратилиб, улар коммуникация воситалари орқали бирлаштирилиши натижасида ташкилотнинг автоматлаштирилган бошқариш тизимини (ТАБТ) ташкил қилади.

Ҳозирги кунда ривожланган давлатларда, МДҲ давлатларида, хусусан Ўзбекистон ташкилотларида ҳам АИЎ ва ТАБТ лар фаолият кўрсатиб келмоқда. Лекин уларни интеллектуал ташкилот дейиш учун, аввало улар ўзини ўзи мукаммаллаштирувчи ташкилот даражасига, сўнг LEAN — ташкилот даражасига эришишлари керак бўлади.

ТАБТ лар бир —бири билан боғлиқ икки қисмдан иборат: таъминот қисм ва функционал қисм. Тизимнинг функционал қисмида ташкилотнинг барча масалалари ечилади. Бунинг учун тизимнинг таъминот қисми кучли ривожланган бўлиши керак. Тизимнинг таъминот қисмига қуйидагилар киради: техник, математик, дастурий, ахборот, ҳуқуқий таъминотлар.

ТАБТ лар таъминот қисмининг ривожланиш даражаси тизимнинг функционал қисмида ечиладиган масалалар ҳажмини белгилайди. Барча масалалар математик ва дастурий жиҳатдан таъминланган бўлиши керак. Бундан ташқари, ташкилот «интеллектуал ташкилот» даражасига кўтарилиши учун дастурий таъминот кенг ривожланган ва бир қанча янги дастурлар мажмуаси билан бойиши лозим. Ташкилот кўрсаткичлари ундаги ходимларнинг объектив баҳоланиши ва уларни янада самарали фаолият кўрсатишлари учун мойилликлари, ҳуқ — атворлари, ўзаро муносабатлари ва бошқа масалалар мажмуаси ечими бўлиши керак. Ташкилотдаги ҳар бир раҳбар (қайси бўғинда бўлишидан қатъий назар), ҳар бир ишчи — ходим онгли равишда ташкилот олдига қўйилган мақсад сари интилиб, самарали фаолият кўрсатиш учун ҳаракат қилиши керак.





17.2 — расм.

#### 17.4. Қандай қилиб мукаммаллашувчи ташкилот бўлиш мумкин?

Мукаммаллашувчи ташкилот даражасига етишиш учун энг камда қуйидаги учта шарт бажарилиши зарур.

1. Ташкилот раҳбарияти муваффақиятга эришишга қизиққан бўлиши керак. Мукаммаллашувчи ташкилот даражасига етишиш компаниянинг раҳбаридан бошланади. Биринчи раҳбар компания фаолиятида тубдан ўзгаришлар киритиш зарурлигини тушуниб етиши асосий омил ҳисобланади. Бунда унинг фикрлаш моделини ўзгартириш тўғрисида гап бораётги. Одатда, компания фаолиятида тезроқ ижобий натижалар олишга қизиққанлик бўлиши сабабли раҳбар узоқ муддатли ишлар, айниқса, перспектив масалалар билан билан шуғулланишга тайёрлиги паст даражада бўлади. «Мукаммаллашувчи ташкилот» тузиш зарурлигини фаҳм — фаросати билан етгандан сўнг, аввалги ҳолатни таҳлил қилиб, фикрлаб қўйиши лозим. Бу мураккаб масала ҳамда муваффақиятга эришишнинг гаровидир. Кейинги шарт — раҳбариятнинг ўйланган модели — мукаммаллашувчи ташкилот тузишга ишончи ва қарор қилганлигидир.

2. Махсус усул ва технологиялардан фойдаланиш. Ҳар қандай ташкилот маълум даражада ўз амалиётида ҳаммага маълум ва кам маълум (номаълум) бўлган мукаммаллашган технологиялардан фойдаланади. Ҳаммага маълум технологиялардан «Лойиҳаларни бошқариш» («Управление проектами»), ҳамда бундай ёндашувнинг ҳар хил кўринишлари ҳисобланади. Кам маълум бўлган техноло — гияга «Ҳаракат орқали ўрганиш» («Управление действием»).

Лойиҳаларни бошқариш — ўзгаришларни мақсадли бошқариш ҳисобланади. Агар қўйилган мақсадга эришилса, лойиҳаларни бошқариш муваффақиятли бўлади. Одатда, техник ва бошқа соҳаларда лойиҳаларни мақсади қўйилади. Ўзи ўздан ўрганиш соҳаларида бу мақсад қўйилмайди. Агар лойиҳаларни бошқаришда қўйилган мақсадга эришилса, бу жараёндан хулоса

чиқариб, бу тажрибани бошқа лойиҳаларда қўллаш мумкин бўлсин, яъни ҳар бир лойиҳани ўзи ўзини мукаммаллаштирувчи, демак мукаммаллаштирувчи ташкилот яратишга асос солинган бўлади. «Ҳаракат орқали ўрганиш» — бу мукаммаллашувчи ташкилотнинг маданиятини яратиш технологияси деб кўриш (қараш) мумкин. Бу технологияни қўллаш билан мукаммаллашувчи ташкилот назарияси билан амалиёти бир — бирига яқинлаштирилади.

3. Бошқариш ва ташкилий ривожланиш бўйича маслаҳатчи — консультантларни жалб қилиш. Бунинг зарурлиги бир қанча омилларга боғлиқ. Биринчидан, мукаммаллашувчи ташкилотни яратиш лойиҳасида маслаҳатчилардан фойдаланиш бу жараёни осонлаштиради ва тезроқ амалга ошишини таъминлайди. Бошқариш ва ташкилий ривожланиш бўйича маслаҳатчи бу фақат ташкилотда ўзгартиришлар киритиш бўйича экспертгина эмас, балки у мукаммаллашувчи ташкилотлар тузиш намунаси деб ҳисоблаш мумкин. Бу ерда ташкилотни ўз ўзидан ривожлантириш бўйича гап кетаяпти. Иккинчидан, маслаҳатчи махсус усулларни, шу жумладан мукаммаллашувчи ташкилот яратиш усулларини ҳам билади. Учинчидан, мукаммаллашувчи ташкилот яратиш йўлида учрайдиган тўсиқларни кўриш ва енгиб ўтиш, бунинг учун ташкилотни «ташқаридан кўриш» зарур бўлади. Ишнинг биринчи босқичида маслаҳатчининг асосий вазифаси ташкилотнинг раҳбариятига ёрдам бериш, бутун картинани кўз оддига келтира билиш, ташкилот қандай ишлаяпти, унинг имкониятлари қандай, унинг самарали ривожланишига нималар тўсиқ бўлаяпти. Лойиҳа — нинг муваффақияти ва бажарилиш муддатлари самарали бўлиши ва ривожланиши учун аниқ вазифалар қўйилиши ҳисобланади.

### 17.5. Мукаммаллашувчи ташкилот яратиш борасида учрайдиган тўсиқлар

Мукаммаллашувчи ташкилот яратиш ҳолатида татбиқ қилишда бир қанча қийинчиликлар учрайди. Бу тўсиқлардан қуйидаги еттита асосий ҳисобланади:

1. **Менежерлар ўз ваколатларини бировга беришни хоҳламайдилар.** Аъъанавий ташкилотларда тайёргарлик ишларига ажратиладиган воситалар менежерлар томонидан назорат қилинади. Ходимлар томонидан ишдан тўсатдан ажратиш деб қаралувчи курсларга қатнашиш бўйича қарорларни менежерлар қабул қилади. Бунда улар бундай тайёргарликнинг зарурлиги тўғрисидаги ўз қарашларига таяниб қарор қабул қиладилар. Мукаммаллашувчи ташкилотларда менежерлар бу соҳадаги ваколатларининг кўп қисмини ходимларнинг ўзларига топширадилар.

2. **Таълим мосланувчан ва таваккалчиликка асосланган бўлиши талаб қилинади ҳамда бу соҳада тажрибалар ўтказишга зарурий ваколатлар бўлиши талаб қилинади.** Одатда, менежерлар

ўз хатоларидан ўрганишни ёқтирмайдилар. Крис Арджириснинг кўрсатишича, менежерлар хатоларидан тажриба тўплаш ўрнига уларни яширадилар.

3. Ноаниқлик пароятда ҳаракат қилиш. Мукаммаллашувчи ташкилот аввал аниқ ва тушунарли бўлган соҳаларда ноаниқлик ва мукамалликларни келтириб чиқаради, у сабабли, менежерлар анча туман ва тушунарсиз муҳитда бошқаришни ўрганишлари керак бўлади.

4. Жавобгарликни ўз бўйнига олиш. Баъзи одамлар ўзларига ўқиб ўрганишга жавобгарликни олишлари керак. Улар бошқаларни мукаммаллаштиришлари учун имконият йўқ дейиш ўрнига ўзлариникини яратишлари, уларни ҳаётта татбиқ этишлари зарур ҳисобланади.

5. Мукаммаллаштирувчи ташкилотта янги кўникмалар ва билимлар керак бўлади. Хусусан, менежерлар ўзларида бировни тинглаш, эшитиш кўникмаларини ривожлантиришлари, бошқаларга ёрдам берувчи инсон сифатида ҳаракат қилишлари лозим. Дўқ — пўписа билан ўқиб—ўрганиш қадриятларига ҳеч нарса қўшиб бўлмайди.

6. Ишонч. «Бўлиб ташла ва бошқар», — концепциясида тарбияланган кўп менежерлар ўз ходимларига ишонишлари қийин.

7. Тажрибадан ўрганиш қобилиятининг йўқлиги. Крис Арджирис аниқлаган яна бир тўсиқ — компаниялар ўз тажриба — ларидан ўрганишни билмайдилар. Ҳақиқатан, тажриба ташкилий ишларни амалга оширишда катта аҳамиятга эга. Менежерлар тажрибадан ўрганишлари натижасида фойдага эга бўладилар. Катта тажриба чуқур ўйлаб оптимал қарорлар қабул қилинишига ёрдам беради. Инсоннинг ўз тажрибасидан ўрганиши яхши нарса, лекин одатда, жамоа корпоратив тажрибаси умуман фойдаланилмайди.

Менежерларда бир қанча усуллар бор, масалан тарих тажрибасини таҳлил қилиш, хулосалар чиқариш ва ишда самарали фойдаланиш мумкин. Улар бунга ўргатувчи тарих («обучающая история») деб ном қўйганлар. Зарурий лавҳалар, ўтган воқеалар, янги ташаббуслар, инновациялар, бозорга машсулотларнинг янги турларини муваффақиятли чиқариш, ишчи кучларини қисқарти — риш тўғрисида маълумотлар тўплаш, уларни таҳлил қилиш. Бу тарих 25 дан 100 бетгача матн бўлиши мумкин. Бир бетда иккита устун бўлиб, биринчи устунда воқеалар билан боғлиқ одамлар, улар бўлган воқеаликни ёзиб чиқадилар. Иккинчи устунда бўлган воқе — аларга изоҳлар берилади, воқеа билан боғлиқ инсонларнинг (воқе — лик иштирокчилари) кўрсатмалари берилади, бу «тарихни ўрга — нувчи» ларни ўқитиш деб ном олган. Улар маслаҳатчилар, ташқи структурадан олимлар, корпорация ходимлари бўлишлари мумкин. Улар ўз хулосаларини ёзиб қолдиришлари мумкин. Изоҳловчилар (комментаторлар) тўпланган маълумотларни таҳлил қилиб, ўз

фикрларини баён қилишлари ва хулоса чиқаришлари мумкин. Сўнг бу тарих гуруҳларга бахс ўтказиш учун берилади.

#### 17.6. Ташкилотни «мукаммаллашувчи ташкилот» даражасига етиша олиш қобилиятини аниқлаш экспресс — диагностикаси

Сизнинг ташкилотингиз «мукаммаллашувчи ташкилот» бўла оладими? Ташкилотнинг ўрганишга бўлган қобилиятини аниқлашнинг қуйида содда усули берилган. Шу мақсадда қисқа саволнома тузилган. Асосий мақсад — ташкилотнинг ҳозирги ҳолатида унинг ўрганишга бўлган қобилиятини аниқлаш ҳамда бу йўлда унинг келажаги қандай? Саволномада келтирилган саволларга 5 балли шкалада баҳо берилади: 1 балл — бизнинг мукаммаллашган ташкилотга умуман ўхшамайди; 5 балл — бизнинг ташкилотга жуда ўхшайди; 2, 3, 4 баллар — ташкилотнинг минимал ва максимал баллга яқинлашиш даражасини биддиради. Саволнома ташкилотни «мукаммаллашувчи ташкилот» бўлиш қобилиятини аниқлайди.

Саволлар қуйидагича:

- 1) Ходимлар яхши саволлар учун мукофотланадилар;
- 2) Ходимлар тез —тез янги ғоя (таклиф)лар бериб туради;
- 3) Раҳбар ва бўйсинувчи ўзаро муносабатда ўзларини тенгдек тутадилар;
- 4) Зиддиятлар бўлиб туради ва тезда ҳал қилинади, яширилмайди;
- 5) Ходимлар янги билим ва кўникмалар олишга ҳаракат қиладилар;
- 6) Ташкилот ходимларининг ўзлари олган тажрибалари устида ўйлашга имкониятлари бор;
- 7) Ходимларни ўқитиш учун яхши база бор: кутубхона электрон версиялар, китоблар, кинофильмлар ва бошқа кўргазмали қуроолларга бой;
- 8) Ходимлар ўзаро самарали мулоқотдадилар, бир—бирларига ёрдам берадилар, танқиддан ҳам ўз ўрнида фойдаланадилар;
- 9) Ташкилот ходимлари ҳаракатчан, бирданига бир қанча ишларни бажаришга қобилиятлари етарли;
- 10) Ҳаммага ҳар доим ўз фикрларини айтишга рухсат берилади.

Энди балларни ҳисоблаш мумкин. Агар баллар йиғиндиси 10 дан 35 гача бўлса, ташкилот яшаб қолиши учун атроф— муҳитда — гилар ва рақобатчилар билан курашяпти. Ўз — ўзини мукаммаллаштиришдан ва узоқ вақтга ривожланишдан йироқ. Бундай шароитда ташкилотда бўлаётган ишларни таҳлил қилиш, ривожланиш стратегиясини ва фалсафасини аниқлаш, фаолиятидаги муҳим йўналишларни ва муаммоларни аниқлаш ва булар тўғри —

сида бош қотириш фойдадан ҳоли эмас. Агар баллар йиғиндиси 36 — 45 бўлса, ташкилот фаолиятида «ўз—ўздан ўрганиш» асосий йўлга қўйилган. Сизнинг ташкилотингиз раҳбариятига ўз тажрибаларини бошқаларга ўргатиш тавсия қилинади. Сизнинг ташкилотингизда ўз —ўзда ўрганиш қобилияти юқори даражада, узоқ вақтга ривожланиш ҳам таъминланган. Агар баллар йиғиндиси 45 дан юқори бўлса, бу жуда ҳам яхши.

17.1 — жадвал

Маълумотлар тўплаш учун жадвал

т/р	Саволлар	1	2	3	4	5
1	Ходимлар яхши саволлар учун мукофотланадилар	1	2	3	4	5
2	Ходимлар тез—тез янги гоя (таклиф)лар бериб турадилар	1	2	3	4	5
3	Раҳбар ва бўйсинувчи ўзаромуносабатда ўзларини тенгдек тутадилар	1	2	3	4	5
4	Конфликтлар, зиддиятлар бўлиб туради ва тезда ҳал қилинади, яширимайди	1	2	3	4	5
5	Ходимлар янги билим ва кўникмалар олишга ҳаракат қиладилар	1	2	3	4	5
6	Ташкилот ходимларининг ўзлари олган тажрибалари устида ўйлашга имкониятлари бор	1	2	3	4	5
7	Ходимларни ўқитиш учун яхши база бор: кутубхона электрон версиялар, китоблар, кинофильмлар ва бошқа кўргазмали қуролларга бой	1	2	3	4	5
8	Ходимлар ўзаро самарали мулоқотдадирлар, бир —бирларига ёрдам берадилар, танқидан ҳам ўз ўрнида фойдаланадилар	1	2	3	4	5
9	Ташкилот ходимлари ҳаракатчан, бирданига бир қанча ишларни бажаришга қобилиятлари етарли	1	2	3	4	5
10	Ҳаммага ҳар доим ўз фикрларини айтишга рухсат берилади	1	2	3	4	5

Агар саволлар шу жадвал кўринишида раҳбар ва ходимларга тарқатилса, улар бу саволлар тўғрисида чуқур мулоҳаза қилиб, бланкаларни тўлдириб берсалар ва балларнинг йиғиндисини олиб хулоса қилиш мумкин. Компьютер ёрдамида буларни таҳлил

мумкин.

Ташкилотнинг қуйи, ўрта ва юқори бўгин раҳбарларига бу саволнома тарқатилиб, уларнинг фикрларини билиш ҳам қизиқарли бўлса керак.

### 17.7. Мукаммаллашувчи ташкилотнинг асосий белгилари

Қандай ташкилотни мукаммаллашувчи ташкилот деб айтиш мумкин, унинг қандай белгилари бор. Бу тўғрисида жуда кўп ҳар хил фикрлар бор. «Европа» концепцияси вакиллари қуйидаги 11 та белгиларни кўрсатиб ўтадилар:

1. Стратегияни ишлаб чиқишга мукаммаллашувча ёндашув. Компаниянинг стратегияси ва сиёсати тўхтовсиз ўзгарувчан жараён деб қаралади. Янги пайдо (ҳосил) бўладиган омилларни ҳисобга олиб, бизнес режалар доим ўзгарувчан бўлади.

2. Бошқариш сиёсати («партияникига ўхшаши» бўлиши). Ташкилот ходимлари компания стратегияси ва сиёсатини ишлаб чиқишда қатнашадилар. Ташкилот сиёсатида жамоанинг ҳамма қадриятлари ўз аксини топади (фақат топменежерларникигина эмас).

3. Ахборот очиқлиги. Ахборот асосан бўлаётган воқеаларни тушуниш учун ҳамда тўғри қарорлар қабул қилиш учун ишлатилади (рағбатлантириш ёки жазолаш учун асос сифатида эмас).

4. Ташкилот фаолиятининг ҳисоб — китоби ва назорати. Ҳисоб—китоб ва таҳлил тизими шундай тузилиши керакки, у ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш жараёнида ишлатилсин. Молия тизими шундай тузилиши керакки. Унда ходим ўзида бўлган ресурслар учун жавобгарликни ҳис қилсин.

5. Ички хизматлар алмашуви. Ҳар бир бўлинма хизмат қилади ҳам, фойдаланади ҳам. Бўлинмалар, бўлимлар, секцияларнинг реал имкониятлари бўлиб, улар ўз қарашлари бўйича ҳаракат қила оладилар.

6. Рағбатлантиришнинг эгилувчан механизмлари. «Рағбатлантириш» тушунчаси иш ҳақиқага нисбатан кенг тушунчага эга. Рағбатлантиришни аниқлашнинг асосий тамойили — ташкилот фаолиятининг натижаларига ҳар бир ишчи ходимнинг қўшган ҳиссасига асосланади.

7. Ишчи ходимларга имкониятлар берадиган структура (бошқарув структураси). Ташкилот бўлимлари ва бошқа элементлари вақтинчалик структура деб қаралади, зарур бўлган ҳолда ўзгартириш мумкин. Ташкилотдаги лавозимлар ва роллар шундай тақсимланганки, тажрибалар ва ўсишлар учун шароит яратилган. Ташкилотда регламент ва процедуралар тўплами бўлиб, муҳимроқ аҳамиятга эга бўлмасда, бахс ўтказиб, уларни ўзгартириш мумкин!

8. Доимо атроф—муҳитни тўлиқ ҳисобга олиш. Ҳар бир ходимнинг вазифасига ташкилот учун унинг ташқарисида нималар содир бўлаётгани тўғрисида ахборот йиғиш хиради. Ташкилот ходимларининг ҳар бир йиғилишида унинг бизнес оламида содир бўлаётган жараёнлар тўғрисидаги ахборотлар муҳокама қилинади.

9. Ташкилот ва бирлашган гуруҳларнинг қўшма лойиҳалари. Ташкилот таъминотчи ва истеъмолчилар билан шерикчилик муносабатларини ўрнатади. Ташкилот таъминотчи ва истеъмолчилар билан қўшма лойиҳаларни амалга оширишда ташаббускор бўлиб чиқади, бунда биргаликда ўқиб — ўрганишни ва малака ошириш имкониятини ҳисобга олиши керак.

10. Ўқиб —ўрганиш муҳитини яратиш. Ташкилотнинг ҳар бир ходимининг асосий иш тамойили — бажараётган ишини янада синчиклаб ўрганиш ва мукаммаллаштиришга ҳаракат қилиш. Ҳар бир ходим хато қилиши мумкин. Ҳар бир ходим амалиётни таҳлил ва муҳокама қилиш, ўз тажрибасидан хулоса чиқариб, ўрганиш учун вақт топиши керак.

11. Ҳар бир ходим ҳар доим ўз устида ишлаши керак. Бунинг учун бюджетдан маълум суммадаги маблағ ажратилади. Ходим мустақил равишда ўзи учун зарур бўлган йўналишни танлайди. Ташкилотда ходимнинг масъулиятни ўз бўйнига ола билиши қадрланади. Ҳар бир ходимни ўқиб — ўрганиш эҳтиёжи — унинг артабасини оширишни режалаштиришда марказий ўрин ҳисобланади.

Йирик ташкилот, компания, фирмалар фаолиятларини таҳлили асосида ва тажрибага суянган ҳолда бу белгиларга қўшимча равишда қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Мукаммаллашувчи ташкилотнинг ҳар бир ишчи ходими, қуйи, ўрта ва юқори бўғин раҳбарлари «бир тан, бир жон» бўлиб, ташкилотнинг равнақи учун кеча —ю кундуз «бош қотириши».

2. Бу йўлда улар ҳар доим, ҳар куни ўз малакаларини ошириб боришларининг зарурлиги.

3. Ҳар бир раҳбар ўз «кресло»сини ўйламасдан, унинг вақтинчалик эканлигини ҳис этиб, вазминлик ва ташаббускорлик билан раҳбарлар захирасини тузишлари.

4. Автоматлаштирилган иш ўринлари (АИЎ) ва автоматлаштирилган бошқариш тизимларини (АБТ) яратиш борасида астойдил меҳнат қилишлари.

5. Компьютерлар, замонавий техник воситалар ташкилотнинг ҳамма вазифаларини бажаришда, функционал ва ақл, идрок талаб қилувчи масалаларни ечишда қўлланиши.

6. Интернет тармоғи ёрдамида дунё янгиликларидан (техника, технология, интеллектуал тизимлардан) доимо хабардор бўлиб бориш ва уларни тезкорлик билан корхона фаолиятида қўллаши.

7. Узоқни кўра билиш қобилияти. Ҳар бир лидер, раҳбарда бу

қобилиятнинг бўлиши ва уни ривожлантириш устида «бош қотириши».

8. Ҳар бир ходимнинг салоҳиятини кўра билиш, ташкилот равнақи учун уни ишлата билиш.

### 17.8. Келажакни тасаввур қила олиш ва уни ривожлантириш йўллари

Истиқболни кўра билиш бу ҳаёлан маълум нарсадан (ҳозирги ҳолатдан) номаълум нарса сари ҳаракат бўлиб, келажакда ҳолат қандай бўлишини кўра билишдир. Ҳозирги ташқи ва ички муҳит шароитларида фаолият кўрсатаётган маълум кўрсаткичларга эга бўлган корхона, ташкилот ва компаниялар келажакда (5, 10, 15, 20 йиллардан кейин) қандай ҳолатда бўлади, қандай кўрсаткичларга эга бўлади. Ҳозирги бизнес келажакда қандай кўринишга эга бўлади. Раҳбарлар, менежерлар, топменежерларнинг ундаги муаммоларни ечиш учун ҳаракатлари тизимли ва ҳолатли ёндашувлар асосида бўлиши лозим ҳамда иқтисодий — математик усулларни қўллаш, ҳар бир инсонда бўладиган узоқни кўра билиш қобилиятдан фойдаланиш зарур бўлади. Сўнг чуқур мулоҳаза юритиб, унинг асосида стратегияни аниқлаш, узоқ муддатга ривожланиш дастурини ишлаб чиқишдир.

Истиқболни тасаввур қилиш — бизнесни келажакдаги ҳолатини кўра билиш, унга узоқ келажакда эришиш учун компания эгалари ёки топменежерлари энг қулай шароит бўлганда эришиш учун ҳаракат қилишларидир. Истиқболни тасаввур қилиш — бу қоғда бўйича инсоннинг тасаввурида маълум нарсадан номаълум (мавҳум) нарсага ҳаёлан ҳаракат қилишининг натижасидир. Маълум фактлар, интилишлар, умидлар билан хавфли ҳолат ва имкониятларни ҳисобга олиб ҳаёлан келажакни кўришдир (кўра билишдир).

Истиқболни тасаввур қилиш — бизнес келажакда қандай бўлади, яъни компания келажакда нималарга эришади, қандай компания бўлиб етишади. Шу саволларга маълум даражада жавоб тайёрлашдир. Менежерларнинг қарашлари — ташкилот ўз фаолиятида қандай турлар билан шугулланади, яъни узоқ муддатли ривожланиши қандай бўлади. Бу ташкилотнинг стратегик истиқболини тасаввур қилишдир. Бу бир компанияни бошқасидан фарқ қилишлиги, унинг ўзининг фарқи томонидир.

Юқори бўғин раҳбарлари истиқболни яхши тасаввур қилишлари, етакчилик ва касбий кўникмалари, маҳоратлари, ижод қилиш қобилиятлари шундай бўлиши керакки, улар ташкилотни олға қараб, дадиллик билан ҳаракат қилиши, истиқболли тасаввур қилганларидек амалга оширсинлар.

Мисол: Компания Президенти Форднинг шундай хулосаси бор: «Тасаввур қилиш тамойили асосида ўқиб ўрганишни ташкил



қилиш, компания етакчиларидан ўқитувчилар сифатида фойдаланиш, сўнг уларнинг ўқувчиларидан етакчи ва ўқитувчи сифатида фойдаланиш ва шундай давом эттириш компанияни ютуққа эришишини таъминлайди».

Тасаввур қила олишнинг моҳияти — компания ходимларининг ташкилот стратегиясининг асосий элементлари бўлган қуйидаги саволларга ўз фикрларини ёзма равишда баён қилишидир:

1) бизнес ёки унинг бирор соҳасида қандай ютуққа эришиш мумкин?

2) истеъмолчилар нимани кўпроқ қадрлайдилар?

3) рақобатчилар устидан қандай қилиб галаба қозониш мумкин?

4) яқин беш йилликда бозор йўналишларини қайси омилар белгилайди?

5) компания катта ютуқларга эришиши учун қандай инсонларни ишга қабул қилиш керак?

6) етакчи, янги технологияга ўтиш вақтини келганлиги қандай белгилар билан аниқлайди?

Бу саволларга жавоблар икки саҳифани эгаллайди. Унда ўз ҳамкасблари, раҳбариятга ёки қўл остидагиларга нима учун бу ходим ишга бундай муносабатда бўлаяпти, ишончи ҳамда фикри очиб кўрсатилади, тўпланган тажрибаси ҳам ўз аксини топади.

Тасаввур қилиш жараёнига Форд компаниясининг барча ходимларини жалб қилишга ҳаракат қилади. Бунда иш жараёнининг кетма — кетлигига катта ааҳамият берилади. Аввало, компаниядаги юқори лавозимлар эгалари ўз фикрларини баён қиладилар, сўнг улар таҳлил қилиниб, камчиликлари танқид қили — нади ва зарурий тузатишлар киритилади. Бу жараён кўп вақт талаб қилади, чунки муаммоларни ҳар томонлама кўриб чиқиш керак. Масалан, Жак Нассер ва унинг ёрдамчилари тўрт марта хизмат сафарлари давомида 4 ойда ўз тасаввурларини баён қилиб бериш — ган, сўнг ўқиб ўрганиш бошланган. Етакчилар ўз тасаввурларини кейинги бўғин раҳбарларига берадилар, зарурат бўлганда тушунтирадилар. Кейинги даражадагилар ҳам бахс — мунозарадан кейин ўз вариантлари ва ёндашувларини ёзиб берадилар.

Янги етакчилар — ўқитувчилар ўз фикрларини баён қилиб, кейингилар — қўл остидаги ходимларни таништириб, ўрганиш учун топширадилар. Шундай қилиб, ўқиб ўрганиш жараёни ком — панияда юқори раҳбариятдан қуйидаги ходимларгача етиб боради. Албатта, баён этилган тасаввурлар ҳар хил кўринишда бўлади.

Баъзилари жуда кўп ёзилган бўлиб, графиклар, диаграммалар, ҳисоб — китобларни ўз ичига олади, баъзилари эса жуда қисқа, лўнда, ҳатто қўл ёзма шаклида бўлади.

«Тасаввур қилиш ҳужжатини узатиш»нинг самара

беришининг учта сабаби бор:

1) Бу жараён — тасаввур қилиш ва бахс ўтказиш инсонларнинг етакчилик қобилиятларини ривожлантиради. Уларнинг иш жараёнларига ташқаридан қараш имконияти яратилади, улар нима учун бошқача эмас, айнан шундай ишлаётганларини сабабини англайдилар. Шу билан биргаликда ўзларини чуқурроқ тушуна бошлайдилар, умуман ташкилотини ва бизнес ишларини яхшироқ туш — ниб етадилар, натижада уларнинг билим савияси ошиб, раҳбарлар учун «воқеанинг охирида» бўлмаслик имконияти яратилади. Фактлар асосида ҳаракат қилиниб, мақсадларга эришиш йўлини танлаб, муаммолар келиб чиқишининг олди олинади.

2) «Тасаввур қилиш ҳужжатини узатиш» кучи унинг шиддат билан тез тарқалишидир. Нассер ўзини ишга бўлган ёндашувини баён қилганда, уни тезлик билан 200 та етакчилар тушуниб етдилар, улар 1200 та ходимни ўқитиб ўргатдилар, ўз навбатида улар бошқаларни 55 000 кишини ўқитиб ўргатдилар, буларнинг ҳаммаси бир йил ичида рўй берди.

3) «Тасаввур қилиш ҳужжатини узатиш» етакчининг энг мураккаб ва зарурий масаласини ечишга ёрдам беради. Бошқа кишиларда етакчилик сифатларини ривожлантириш масаласини ҳал қилишга ёрдам беради. Бу масалага анъанавий ёндашув кўп вақт талаб қилади, ҳамда иш жараёнининг баъзи томонларини кўп ҳолларда ҳисобга олмайди. Тасаввур қилишни баён этилиши етакчилар учун ўз фикр ва ёндашувларини тушунарли, қисқа вақтда баён қилиш имконини беради. Етакчиларнинг «тасаввур қилишлари» бошқа ходимларни «тасаввур қилишларида» асосий таянч ролни ўйнайди.

**Мисол.** Велш доим мазмунсиз маросимлар ўтказишга қарши бўлиб келди ва уларни йўқ қилди. Натижада у, ишга ҳалақит берувчи ҳар хил тақдимотларни, уларга тайёргарлик учун, яъни турли диаграммалар чизиш учун кетадиган вақтни тежашга ҳара — кат қилди. Бу мақсадда у бошқарувнинг иерархик бўғинларини 29 тадан 6 тагача қисқартирди ва имкон қадар кўп ходимлар корхо — нада қарор қабул қилиш ишларида қатнашишлари учун қайғурди.

Джек Велш ҳар доим оддий ходимларни ҳам Корпоратив кўмита мажлисларига таклиф қилади. У бошқарувнинг қуйи бўғинларида нималар бўлаётгани билан қизиқиб келган. Бу тўғрисида тасдиқланган ҳужжатларни ўқишни хохламайди. У квартал ва йиллик топшириқларнинг бажарилишини таҳлил ва бахс қилишни бекор қилган. Унинг фикрича бу нарсалар тасаввур қилишга ҳалақит беради. «Биз энди сонлар билан бошқара олмаймиз, қадриятлар билан бошқарамиз, уларни хулқ — одобга айлантирамиз. Агар қадриятлар тўғри бўлса, натижа ҳам тўғри бўлади», — дейди Велш. Унинг иккита тушунчаси бўлиб, уларни доим қайтариб туради: қадриятлар ва тасаввур қилиш. Корхонани

бошқаришда бу тушунчалар асосий ўринни эгаллайди. Шуниси аниқки, агар корхона қадриятлар асосида бошқарилса, катта натижаларга эришиш мумкин. Джек Велшнинг фикрича корхона учун унинг қадриятлари қимматлидир, у гоёлар билан яшайди. Ўзи туғрисида шундай дейди: «Менинг асосий вазифам корхонада гоёларни «ёруғлик» тезлигида тарқатишдир». Корхонанинг йирик раҳбарлари туғрисида унинг фикри: «Уларнинг асосий вазифаси ўз ходимларини доимий ривожланишини қўллаб — қувватлаш ва уларга ўз тасаввурларидаги орзуларини рўёбга чиқариш учун имконият яратиб беришдир».

## 17.9. Бозор иқтисодийёти шароитида корхона ва ташкилотларда етакчилик муаммолари

### 17.9.1. Етакчилик назариялари хақида

Етакчилик — бу индивид ва одамлар гуруҳига, уларни мақсадларга эришиши учун ишлашга ундаш қобилияти тушинилади. Бошқаларга таъсир кўрсатиш ва уларни ўзининг орқасидан эргаштиришининг кўпгина усуллари мавжуд. Бир қатор таъсир этиш ва хатти — ҳаракат усуллари одамлар ҳаракатларини ташкилот мақсадларига эришишга йўналтиришда энг самарали деб топилган. Улар куйидагилар:

1. *Шахсий сифатлар нуқтаи назардан ёндашув.* Етакчиликнинг шахсий назариясига кўра бошқарувчиларнинг энг яхшилари бир қатор умумий хусусиятларга эгадирлар. Бу фикрни давом эттириб шундай дейиш мумкин: агар бу хусусиятлар аниқланганда эди, одамлар уларни ўзида тарбиялашни ўрганиб, яхши бошқарувчи бўлишлари мумкин эди.

Асосий ўрганилган хусусиятлардан айримлари — интеллект ва билиш даражаси, таасурот қолдирувчи ташқи кўриниш, ростгуйлик соғлом фикр, ташаббускорлик ва иқтисодий таълим ва ўзига юқори даражада ишонч.

Лекин шахсий хусусиятларни ўрганиш бир қатор қарама — қаршиликларни келтириб чиқаради. Маълумки, етакчилар билим даражаси, ишонарлилиги, масъулиятлилиги, фаоллиги ва ижтимоий — иқтисодий даражаси (статуси) жиҳатдан бир — бирларидан фаркланадилар. Олимларнинг хулосаларига кўра "одам баъзи хусусиятлар йиғиндисида эга бўлгани учун етакчи бўлмайди".

2. *Хулқ—атворли ёндашув.* Бу ёндашув бошқарув ва хулқ—атвор усуллари тавсифланиши учун асос яратди. Унга кўра бошқарувдаги самарадорлик бошқарувчининг шахсий хислатлари билан эмас, балки ходимларга нисбатан унинг хатти — ҳаракат усули билан аниқланади.

3. *Вазиятли ёндашув.* Юқоридаги ёндашувларнинг ҳеч қайси бири бошқарувчининг шахсий хислатлари ёки унинг хатти —

ҳаракати билан иш самарадорлиги орасидаги мантиқий боғланиш — ни аниқлаб бера олмади. Лекин, бу шахсий хислатлар ва хулқ — атвор бошқарувда ҳеч қандай аҳамиятга эга эмаслигини билдир — майди. Аксинча, улар муваффақиятнинг ажралмас қисмидир.

Лекин, кейинги тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бошқарувнинг самарадорлигида кўшимча омилларнинг тавсифи катта. Бу вазиятли омилларга ходимларнинг шахсий хиссиётлари ва талаблари, вазифа хусусияти, атроф—муҳитнинг талаблари ва таъсири, шунингдек бошқарувчида мавжуд бўлган ахборот.

### 17.9.2. Етакчиликка хулқ — атворли ёндашув

Хулқ— атворли ёндашувнинг етакчилик назариясига қўшган асосий ҳиссаси шундан иборатки, у бошқарув услубларини тавсифланишини амалга оширишга ёрдам берган.

Ҳар бир корхона индивид, мақсад ва вазифаларнинг такрорланмас йиғиндисидан иборат. Ҳар бир бошқарувчи бу бир қатор қобилиятларга эга бўлган такрорланмас шахсдир. Шу сабабли бошқарув услубларини ҳар доим ҳам қандайдир маълум бир турга бўлиш имконияти бўлади. Тавсифланишнинг анъанавий низомига кўра услублар автократик ва либерал ёки ишга қаратилган услуб ва инсонга қаратилган услубларга бўлинади.

#### 1. Автократик ва демократик бошқарув

Автократик бошқарувда етакчи авторитардир. Автократик бошқарувчи ўз хошиш — иродасини бажарувчиларга ўтказишга етарлича устунликка эга бўлади. Етакчилик соҳасидаги машҳур олим Дуглас Мак Грегор автократик бошқарувчининг ишчиларга нисбатан дастлабки шартларни "X" назарияси деб атаган. "X" назариясига кўра:

1. Одамлар аввалдан меҳнатни ёқтирмайдилар ва ҳар қандай шароитда ўзларини олиб қочадилар.

2. Одамларда шухратпарастлик йўқ ва улар маъсулиятдан қутилишга ҳаракат қиладилар. Бу билан бошқарилишни афзал кўрадилар.

3. Инсонлар ҳимояланганликни кўпроқ ҳоҳлайдилар.

4. Инсонларни ишлаши учун мажбурлаш, назорат, дўқ — пўписа ва жазони қўллаш зарурдир.

Бундай бошланғич таҳлиллар асосида, автократ одатда иложи борича мажбуриятларни кўпроқ марказлаштириб, бўйсундирувчилар ишини шакиллантиради ва уларга қарор қабул қилишида деярли эркинлик қолдирмайди.

Автократ салбий мажбурлашдан воз кечиб, унинг ўрнига мукофотни қўллаган пайтда у муруватли автократ номини олади. Муруватли автократ авторитар бошқарувчи бўлиб қолиши билан бирга ходимларнинг кайфияти ва саломатлиги ҳақида қайғуради.

Хатто вазифаларни режалаштиришда ходимларнинг фаоллигини рағбатлантириши мумки. Лекин барибир у қарорларни қабул қилиши ва бажаришда мутлоқ ҳокимиятни сақлаб қолади.

Демократик бошқарувчининг ходимлари тўғрисидаги тасаввурлари автократ бошқарувчиникидан фарқ қилади. Мак Грегор уни "У" назарияси деб атаган:

1. Меҳнат — табиий жараёнدير. Агар шарт—шароитлар қулай бўлса, одамлар нафақат маъсулиятни ўзларига оладилар, балки унга ўзлари интиладилар.

2. Агар одамлар ташкилот мақсадларига шерик бўлсалар, улар ўзларини бошқариш ва назорат қилишни ишга соладилар. Ҳақиқий демократик бошқарувчи ўз хошиш — продасини ходимларга ўтказишдан йироқ бўлади.

Демократик услуб устунлик қиладиган ташкилотлар ваколатларнинг юқори даражада номарказлашганлиги билан харақтерланади. Ходимлар қарор қабул қилишда фаол қатнашадилар ва вазифаларни бажаришда кенг эркинликка эгадилар. Кўпинча бошқарувчи ташкилот мақсадини тушинтиргач, ходимларга у шакллантирган мақсадлар доирасида ўзлариникини аниқлаб олиш имкониятини беради. Бошқарувчи ходимларининг фаолиятини қаттиқ назорат қилмай, иш туталлангандан сўнг уни баҳолайди. Бошқарувчи ишлаб бошқарувчи гуруҳ мақсадлари билан умуман корхонанинг мақсадлари ўзаро мос келишини таъминловчи боғловчи ҳалқадир. У шундай бир базани вужудга келтиришга ҳаракат қиладики, унда инсонлар маълум даражада ўзларида мойиллик туғдирадилар, чунки улар қилаётган ишнинг ўзи улар учун мукофотдир. Шу билан бирга бошқарувчи ходимлар муаммонинг катта қисмини ўзлари ҳеч қандай ёрдам ёки тақдирлашни кутмасдан ҳам қилиш кераклигини тушиниб олишлари учун шароит яратади. Лекин бошқарувчи шундай бир Очиқлик ва ишонч муҳитини яратадики, унда ҳар қайси ёрдамга мухтож бўлган ходим бемалоол Бошқарувчига мурожаат қилиши мумкин бўлади. Бунга зоришиш учун бошқарувчи икки томонлама муносабатни шакллантиради ва йуналтирувчи вазифасини бажаради.

## 2. Левин тадқиқоти

Етакчилик услублари самарадорлик тадқиқотлари илк бор Курт Левин ва унинг ҳамкасблари томонидан амалга оширилган. Левин ўзининг мазкур тадқиқотида авторитар бошқарув демократикка нисбатан иш ҳажмининг кўпроқ бажарилишини аниқлаган. Кейинги тадқиқотлар бу фикрни тўлалигича исботламади. Шунга қарамай Левин тадқиқоти бошқа олимлар учун юқори меҳнат самарадорлиги ва қониқшининг юқори даражасини келтириб чиқарувчи бошқарув услубларини излашга туртки бўлди.

Иш ва инсонга йуналтирилган бошқарув. Мичиган университетида Рен сие Лайкерт ва ҳамкасблари турли

ташкilotларда юқори ва қуйи меҳнат унумдорлигига эга бўлган гуруҳларни таққослаб альтернатив тизимни ишлаб чиқишди. Уларнинг фикрича унумдорликдаги фарқни етакчилик тури белгилаб беради. Хак Грегорнинг "Х" ва "У" назарияларига ўхшаш тарзда бошқарувчилар — ишгайналган ("Х" назарияси; ва инсонга йўналган ("У" назарияси) ҳолда тавсифланган.

Ишга йўналган бошқарувчига мисол Фредрик У.Тейлор бўлиши мумкин. Тейлор самарадорликнинг техник тамойиллари асосида вазифани шакллантириб, ходимларнинг ишлаб чиқариш миқдорини ортиқча бажарганларини мукофотлар эди.

Бунга қарама—қарши равишда инсонга йўналган бошқарувчининг асоси — ташвишли одамлардир. У меҳнат унумдорлиги билан одамлар орасидаги узаро муносабатни яхшилаш орқали амалга оширишга ҳаракат қилади. Бундай бошқарувчи ходимларнинг зарурат ва эҳтиёжлари билан ҳисобланади, муаммоларни ҳал қилишга ёрдам беради ва профессионал ўсишни рағбатлантиради. Лайкерт ўзининг тадқиқотлари натижасида қуйидаги хулосага келган бошқарув услублари еки ишга ёки инсонга йўналтирилган бўлади. Иккала услубнинг бир вақтнинг ўзида, мужассамлаштирилган тарзда олиб борган биронта бошқарувчи учрамаган. Шунингдек натижалар шунини кўрсатдики, деярли барча ҳолларда инсонга йўналтирилган бошқарув меҳнат унумдорлигини ошишига имкон беради.

**Лайкертнинг тўрт тизими.** Лайкерт биринчи тизимга тегишли бўлган бошқарувчиларни эксплуататор —авторитар деб таърифлайди. Улар автократ хусусиятига эгалар.

Иккинчи тизим хайрихоҳ — авторитар. Бундай бошқарувчилар ходимлари билан авторитар муносабатни сақласаларда, баъзида уларга қарор қабул қилиш жараёнида қатнашишга имкон берадилар.

Консультатив деб аталувчи учинчи тизим бошқарувчилари ходимларига нисбатан бир мунча кўпроқ ишонч билдирадилар. Купгина конкрет қарорлар ҳодимлар томонидан қабул қилинсада, асосий қарорлар юқорида қабул қилинади. Тўртинчи тизимда қарорлар барча ишчиларнинг иштирокида қабул қилинади. Лайкертнинг фикрлашича бу энг самарали тизим. Бундай бошқарувчилар ходимларига тўлалигича ишонадилар. бошқарувчи ва ходим орасида дўстона ва ўзаро ишончга асосланган муносабат бўлади. Бошқарувчи ходимлари олдида турган муаммоларнинг инсоний жиҳатларига алоҳида эътибор бериб, муносабатлари ўзаро ёрдамга асосланган. Бу энг самарали услуб деб исботланган.

1945 йилдан бошлаб Огайо штати университети бизнес соҳасида тадқиқотлар буйича Бюро олимлари олиб борган ишлари натижасида бошқарувчиларни ишга ва инсонга йўналган деб ажратиш нотўғрилиги аниқланди. Одамлар икковини биргаликда олиб бориши мумкинлиги тасдиқланди. Улар бошқарувчи

фаолиятини иккита, яъни тизим ва ходимлар бериладиган эътиборга кўра тавсифловчи тизимни ишлаб чиқдилар. Тизим бошқарувчи ходимлари фаолиятини режалаштирадиган ва ташкиллаштирадиган ҳаракатни назарда тутади. Ходимларга эътибор деганда бошқарувчи ва ходим орасидаги муносабат, узаро ишонч ва ҳурматга асосланганлик тушинилади. Бундай тизим асосида қуйидаги вазифаларни бажариш ётади. Бу тизим:

— ходимлар орасида вазифаларни услубни қўлловчи қарамай уни барча тақсимлайди;

— вазифаларни аниқлайди ва уларни бажариш учун талабларни қўяди;

— иш жадвалларини тузади;

— ишни бажариш учун ёндашувларни ишлаб чиқади;

— ходимларга алоҳида эътибор беради;

— қарор қабул қилишда ходимларнинг иштирокига йўл қўяди;

— одамларга иш билан боғлиқ эҳтиёжларни қондириш имконини беради.

Энг юқори унумдорлик иккита бошқарувчи билан боғлиқ бўлишига ҳолатларда қўллаб бўлмайди.

### 3. Бошқарув схемаси: услуб, қониқиш ва унумдорлик

Маълумки, юқорида баён қилинган услублар жуда кўп тарафдорларга эга бўлган. Лекин у масаланинг моҳиятини тулик қамраб олмаган. Огайо штати университетиди Блайк ва Мутон томонидан бошқарувнинг янги бешта услубини ўз ичига олувчи бошқарув схемаси тузилди. Схеманинг вертикал ўқи 1—9 шкала бўйича "инсон ҳақида қайғуриш" эгаллайди. Горизонтал ўқи ҳам 1—9 шкала бўйича "ишлаб чиқариш ҳақида қайғуриш" эгаллайди. Бошқарув услуби шу иккига мезон бўйича аниқланади. Блайк ва Мутон марказий ва тўртта чекка позицияларни қуйидагича таърифлайдилар:

1 — қашшоқликдан қўрқиш. Бошқарувчи томонидан ходимлар ишдан бушамасликлари учун кўп ҳаракат талаб қилинмайди.

9 — дам олиш жойи. Бошқарувчи яхши, илиқ инсоний муносабатларда диққатини сошлаб вазифалар бажарилишини самарадорлиги ҳақида унча қайғурмайди.

9.1 — Бўйсунуш авторитети. Бошқарувчи бажарилаётган ишнинг самарадорлиги ҳақида кўп қайғуриб, ходимларнинг маънавий кайфиятига кўп эътибор бермайди.

5 — ташкиллаштириш. Бошқарувчи вазифаларининг сифатли бажарилишини самарадорлик ва яхши маънавий кайфият орасида мувозанатни аниқлаш ёрдамида таъминлайди.

9.9 — команда. Ходимларга нисбатан кучли эътибор орқали бошқарувчилар уларнинг корхона мақсадларига қўшилишига

эришадилар. Бу эса юқори маънавий кайфият ва юқори самарадорликни таъминлайди.

Блайк ва Мутон фикрича энг самарали ва энг оптимал бошқарув услуги 9.9 позициясидаги бошқарувчининг хатти— ҳаракатидир. Барча бошқарувчилар ишнинг самарадорлигини ошириб, 9.9 га яқинлашади.

### 17.9.3. Самарали етакчиликка вазиятли ёндашув

Кўшимча омиларни аниқлаш учун назариятчилар нафақат бошқарувчи ва ижро этувчи балки бутун вазиятга эътибор бера бошлайдилар.

Тўртта вазиятли модел ишлаб чиқилган:

- Фидларнинг вазиятли бошқарув модел.
- Митчел ва Хауснинг "йўл — мақсад" ёндашуви
- Херси ва Бланшарларнинг ҳаётий цикл назарияси
- Врума — Йетгонанинг бошқарувчи томонидан қарор қабул қилиш модели.

#### 1. Фидларнинг бошқарувнинг вазиятли модели

Фидлар модели қуйидаги назариянинг ривожланишига катта ҳисса қўшди ва учта омилни ишлаб чиқди. Улар:

1. Бошқарувчи ва жамоа аъзолари орасидаги муносабат.
2. Масаланинг тузилиши. Масаланинг одатийлиги, унинг қўйилиши ва тузилишини назарда тутади.

3. Лавозимга тегишли бўлган ваколатлар. Бошқарувчи ва ходимлар орасидаги муносабат яхши ёки ёмон бўлиши мумкин, масала яхши қўйилган ёки қўйилмаган бўлиши мумкин, бошқарувчининг ваколатлари эса жуда кенг ёки аксинча кам бўлиши мумкин. Бу уч ўлчовнинг турли бирикмалари 8—та бошқарув услубини вужудга келтиради.

#### 2. Митчел ва Хауснинг "йўл—мақсад" ёндашуви

Етакчиликнинг яна бир ёндашувли модели Теренс Митчел ва Роберт Хаус томонидан ишлаб чиқилган. Бу ёндашувга кўра, бошқарувчи корхона мақсадларига етиши учун ходимларга шу мақсад сари етакловчи йўлларга таъсир этиш орқали мойиллик уйғотиши мумкин. Бу ёндашувни изоҳлаб, профессор Хаус таъкидлашча бошқарувчи ходимларга "берилган иш мақсадида ходимларнинг шахсий фойдаларни кўпайтириш" орқали таъсир ўтказиш мумкин. Шу билан у бу фойдага эришишдаги энг самарали йўлни танлаши мумкин. Бу ерда фойда йўлида шахсий манфаатдорлик имкониятларини ошириб, турли тўсиқларни олиб ташлаш ва мақсадга эришиш воситаларини тушинтириш орқали эришишди. Қуйида бошқарувчи мақсадга эришиш йўллари ва



воситаларига таъсир ўтказиши мумкин бўлган баъзи усуллар келтирилган:

1. Ходимдан кутилаётган нарсани тушинтириш;
2. Ёрдам кўрсатиш, ўргатиш ва мавжуд тўсиқларни бартараф қилиш;
3. Ходимлар саъи —ҳаракатларини мақсад сари йўналтириш;
4. Ходимларда бошқарувчи қондира оладиган эҳтиёжларни яратиш;
5. Масадга эришганда ходимлар эҳтиёжини қондириш.

Аввалига Хаус ўз моделида иккита услуб: қўллаб — қувватлаш ва воситавий услубини кўриб чиққан. Кейин у яна иккита услуб: қарор қабул қилишда ходимлар иштирокини рағбатлантирувчи услуб ва мақсадга эришишга мўлжалланган услубни киритган.

### 3. Херси ва Блантарнинг ҳаётий цикл назарияси

Пол Херси ва Кен Бланшар ишлаб чиққан етакчилик услуби "бажарувчиларнинг етуклиги" даражаси етуклик услубининг самарадорлигини белгилаб беради, дейди. Етуклик ёш жиҳатдан қаралмайди. Алоҳида шахс ва гуруҳларнинг етуклиги уларнинг ўз хатти —ҳаракатига жавобгарликни хис этишлари қўйилган мақсадга эришиш ҳоҳишлари ва бошқаларни назарда тутати. Херси ва Бланшарга кўра етуклик тушунчаси шахс ёки гуруҳнинг доимий хусусияти бўлмай у алоҳида вазиятларга хосдир. Мос равишда бошқарувчи шахс ва гуруҳларнинг етуклик даражасига қараб ўз хатти—ҳаракатларини ўзгартириш мумкин.

Бажарувчиларнинг етуклик даражасига мос равишда етакчиликнинг тўртта услуби ажратилади:

1. Кўрсатмалар бериш.
2. "Сотиш".
3. Иштирок этиш.
4. Вакил қилмоқ.

Биринчи услуб ходимларнинг қуйи етуклик даражаси ҳолатида ишлатилади. Бунда раҳбарнинг масалага йўналганлиги юқори ва ходимларга паст даражада бўлади. Доимий назорат ва бошқарув талаб қилинади.

Иккинчи услуб — "Сотиш" бунда бошқарув услуби масала ва инсоний муносабатларга тенг равишда йўналтирилганлиги тушинилади. Бунда ходимларда жавобгарликни олиш хислари бўлади. Лекин ўрта етукликка эга бўлганликлари учун буни амалга ошира олмайдилар. Шу сабабли бошқарувчи масалани йўналтирилган фаолиятни танлаб, ходимларга конкрет йўл— йуриқлар кўрсатади ва уларнинг вазифани интилиш ва хоҳишларини қўллаб —қувватлайди.

Учинчи услуб нисбатан юқори етуклик даражаси билан

характерланади. Бунда ходимлар вазифа бажарилишига жавоб бериш қобилиятига эгадир, лекин хохламайдилар. Бунда бошқарувчи учун энг мақбул услуб ходимларни қарор қабул қилиш жараёнига жалб қилишидир, чунки улар нима қандай йўл билан амалга оширилишини жуда яхши биладилар ва кўрсатмаларга мухтож эмаслар.

Тўртинчи услуб етукликнинг гоқори даражаси билан характерланади. Бундай ходимлар вазифани бажариш жавобгарлигини хохлайдилар ва амалга оширадилар.

Бошқарувчидан ишга ва инсоний муносабатларга қўйи даражада йўналганликни олиб бориш талаб қилинади. Ходимлар ўз вазифаларини жуда яхши англаб етадилар ва уларга ҳеч қандай ёрдам ва кўрсатмалар керак эмас.

Херси ва Бланшарларнинг хаётий цикл модели бошқарув услубининг эгилувчан ва мослаигувчанликни талаб қилади. Бошқа моделлар сиргари бу модел ҳам танқидларга учради.

#### **4. Врум — Йеттон қарорларнинг бошқарувчи томонидан қабул қилиш модели**

Бошқарувчининг яна бир вазиятли майили Виктор Врум ва Филипп Еттон томонидан ишлаб чиқилган. Бу модел ўз эътиборини қарор қабул қилишга қаратган. Муаллифларнинг фикрича, ходимларнинг қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиш даражасига қараб бошқарувчи қўллаши мумкин бўлган бешта услуб мавжуд,

A 1. Сизда мавжуд бўлган информация ёрдамида муаммоларни ўзингиз ҳал қиласиз ёки қарорларни ўзингиз қабул қиласиз

A II. Ходимлардан керакли бўлган маълумотларни оласиз ва муаммоларни ўзингиз ҳал қиласиз.

C 1. Шунга алоқадор ходимларга муаммони алоҳида баён этасиз ва уларнинг фикр ва таклифларини эшитасиз, лекин уларни биргаликда йиғмайсиз. Кейин ходимлар фикрларини акслантирувчи ёки аксланмайдиган қарорларни қабул қиласиз.

C II. Муаммони ходимлар гуруҳига тақдим қиласиз ва барчаси таклиф ва мулоҳазаларни эшитади. Сўнг ўзингизга маълум бўлган қарорларни қабул қиласиз.

G 2. Муаммони ходимлар гуруҳга баён қиласиз.

Барчангиз альтернативларни баҳолайсизлар ва уларни танлашда яқдилликка келишишга ҳаракат қиласизлар.

Сиз гуруҳга ўз қарорларингизни ўтказишга ҳаракат қилмайсиз, бутун гуруҳ маъқуллаган ечимни қабул қилишни хохлайсиз.

Бошқарувчиларга вазиятни баҳолашга ёрдам бериш учун Врум ва Еттонлар "ходим — бошқарувчи" вазиятни баҳоловчи 7 та критерия ишлаб чиқишган .

- 1) қарор сифатининг ахамияти;
- 2) сифатли қарор қабул қилиш учун бошқарувчиларнинг тажрибаси ва информациянинг етарлилиги;
- 3) муаммонинг тузилганлик даражаси;
- 4) ходимларнинг корхона мақсади билан розилиги ва уларнинг ечимларини самарали бажаришга таалуқлилигининг ахамияти;
- 5) бошқарувчининг авторитет қарорининг ходимлар томонидан қабул қилинишининг тажрибада тасдиқланганлиги;
- 6) ходимларнинг корхона мақсадларига эришишга мойиллиги даражаси;
- 7) альтернативларни танлашда ходимлар билан келишмовчилик келиб чиқиш эҳтимоли даражаси.

#### 17.9.4. Бозор иқтисодиёти шароитида етакчилик муаммолари

Юқорида келтирилган етакчилик услубларидан қайси бири мос келишини аниқлаш учун ечимлар (қарорлар) шажараси ишлатилади. Хар бир етакчи раҳбар ўзига қуйидаги саволларни бериши керак қарор қабул қилиши учун етарли ахборотга эгаманми? Муаммо шакллантирилганми? қарорнинг ходимлар томонидан тан олиниши унинг бажарилишига таъсир қиладими? Мустақил равишда қабул қилинган қарор ходимлар томонидан қувватланадими? ва бошқалар.

Раҳбарлар жуда кўп; қуйи бўғин раҳбарлари; ўрта бўғин раҳбарлари; юқори бўғин раҳбарлари. Раҳбарликнинг бир бўғи — нидан кейинги юқори бўғинга кўтарилиши учун етакчи раҳбарлар ичидан қар томонлама гоқори бўлган комил инсон — етакчи раҳбар танлаб олинади. Ана энди раҳбарликнинг юқори бўғинига кўтарилган янги етакчи раҳбар бу бўғиндаги етакчи раҳбарлар қаторида бўлишга лойиқми? — бунинг вақт кўрсатади. юқори бўғин раҳбарлари қаторидан ўрин олиши учун астойдил ишлаши, меҳнат қилиши, ўзини кўрсата билиши, комиллик даражасига етишиш учун ҳаракат қилаётгани билан ажралиб туриши лозим.

Юқори бўғин раҳбарлари қаторидан ўз ўрнини эгаллади дейлик. Ана энди шу бўғиндаги етакчи раҳбарлар қаторидан ўрин олиши учун яна ҳаракат қилиши керак. Ҳақиқий етакчи раҳбар қайси бошқарув бўғинидан қатъий назар, етакчи раҳбар бўлиб қолиши зарур. Бунинг учун у бошқа раҳбарларга, етакчи раҳбарларга нисбатан кўпроқ меҳнат қилиши, ўз қўл остидагиларини бошқара билиши зарур бўлади. Ҳақиқий етакчи раҳбар бошқа раҳбарларни, етакчи раҳбарларни, ўз қўл остидагаларни ишлата билиши, бошқарабилиши, улардан ўзининг устуналигини кўрсата билиши керак. Бунинг учун раҳбарлик санъатини, етакчилик ва бошқариш назарияси усулларни ҳаётдаги ҳолатга қараб қўллаш билиши зарур.

Бозор иқтисодиёти шароитида етакчиликка алоҳида талаблар қўйилади. Етакчиликнинг асосий шarti — расмий ва норасмий ташкилотларнинг ҳар хил бошқарув бўғинларида ҳоқимиятта эга бўлиш ҳисобланади. Бу ҳоқимият етакчига қонунга асосан беришган бўлади. Ҳамма ҳолатларда етакчи ва бош етакчи жамиятда ва жамоада ижтимоий ва рухий томондан қўлаб — қувватланади ва уларга эргашувчиларга таянади. Ҳамма ташкилотларда ўзларининг етакчилари бўлади. Бош етакчи — етакчиларнинг етакчисиدير. Бош етакчининг шахсий ижобий томонлари ҳамма соҳа ва йўналишларда ҳар томонлама намуна бўладиган хулқ — атвори, узоқни кўра билиш қобилияти, муомала маданияти томонидан ҳамманинг ҳурматига сазовор инсондир. Унинг ютуқ ва муваффақиятсизликларида бош етакчининг асосий белгиси ўзини тута билиши ва вазиятга қараб тўғри қарор қабул қила олишидир. Ахборотлашган ҳозирги даврда етакчи ва, айниқса, бош етакчининг баъзи камчиликларини топишдан кўра, унинг ижобий томонларини аниқлаш ва кўрсата билиш осондир.

Бозор иқтисодиёти шароитида бош етакчи ва етакчиларни тайёрлаш жуда катта муаммо бўлиб, улар ўзларини ўзлари тарбия қилишлари, ходимларни ўзлари билан эргаштиришлари учун доимо зарур кўникмаларни ҳосил қилиб боришлари, турли кенг мазмундаги китобларни мутолаа қилишлари, ўқиб ўрганишлари, ходимлар билан доимо мулоқотда бўлишлари ва улар асосида бошқаришни самарали ташкил қилишлари зарур. Бош етакчининг бошқа етакчилардан асосий фарқи, у табиатан ҳар томонлама кучли ва билимли инсон бўлиб, интеллектуал даражаси юқори бўлиши керак.

Бош етакчи бозор иқтисодиёти талабларига жавоб бериши, фақат унинг ўзигина эмас, балки унинг атрофидаги кишилар ҳам (яъни ходимлар ва етакчилар) бозор иқтисодиёти талабларига жавоб бериши лозим. Улар бош етакчини тез тушунишлари ва корхона мақсадига эришишда ва келажаги учун доим курашишлари зарур. Бош етакчи ташкилотнинг отаси бўлиб, янги назариялар, йўланмалар билан бойнигиши, ташкилотни ривожлантириш борасида кечаю—кундуз меҳнат қилувчи ва бошқаларни ҳам ўзига эргаштирувчидир. Ташкилот, компания, фирмалар ҳам ўзлари учун етакчилар тайёрлашлари керак.

Бош етакчи — етакчиларнинг етакчиси, яъни уддабурон, билимдон ва бир қанча етакчиларни ўзига эргаштира биладиган йўлбошчидир. Иқтидорли мутахассисларни тайёрлаш — ижтимоий ва сиёсий масаладир. Хўжалик ишларини бошқаришга ўқиб ўргатиш (менежментга ўргатиш) мутахассислар тайёрлашга шарт — шароит яратиб, келгусида улар жамиятда кўзга кўринган бошқарув ўринларини эгаллашга қодир бўладилар. Бу ўз билим ва тажрибаларини, турли вазиятларни таҳлил қилиш, бошқаришнинг ҳар хил усулларини қўллаш билиш, ходимлар билан муомала

қилиш, жавобгарликни ҳис қилиш ва ўзини тарбиялаб бориш, буларнинг ҳаммасини қўл остидаги етакчиларга ўргатишдир. Бундай ҳолатда етакчилар ва бош етакчилар оптимал ечим қабул қилишни ўрганадилар, чиқиб бўлмайдиган ҳолатларга тушмайдилар, балки шундай ҳолат яратишга муваффақ бўладиларки, ундай. ҳолатдая қочиб бўлмайди, лекин бу ҳолатлардан ўзлари ва корхона учун унумли фойдаланадилар.

Бозор иқтисодиёти шароитида бош етакчи энг ёмон ҳолатларда ҳам ўзини ва корхона фойдаси учун самарали бўлган ҳолатлатни аниқлайдилар ва шунга яраша бошқарадилар. Бош етакчиларнинг асосий вазифаси ва махсус санъати — ҳам кўриниб, ҳам панада турган қаршиларни ҳам ўз томонига оғдириб, унинг фойдасига ишлайдиган бўлсинлар.

Бозор иқтисодиёти шароитида ташкилот, корхона, фирмалар етакчиларнинг янги шундай авлодига мухтож бўладиларки, уларнинг узокни кўра билишлари, тўғри ечим қабул қилишлари, фикрлашлари одатдагидан ташқари бўлиб, муваффақиятга эришишга астойдил ишониб ҳаракат қиладилар. Бундай етакчилар иқтисод ва бошқарув соҳасида қандай керак бўлсалар, сиёсат соҳасида ҳам шундай зарурдирлар. Улар янги муаммоларни ҳам, эски муаммоларни ҳам янги усуллар билан самарали ечадилар. Уларнинг махорати шундаки, ҳамма бошқарув босқичларида бошқа етакчилар билан ҳамкорликда ҳаракат қиладилар.

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар:

1. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларни, фирмаларни ривожлантиришнинг қандай моделларини биласиз?
2. Мукаммалашган ташкилот нима, уни қандай яратиш мумкин?
3. Интеллектуал ташкилот яратиш борасида қандай ишларни бажариш керак?
4. Экспресс — диагностика усулини қандай қўллаш мумкин? Унинг ижобий ва салбий томонлари нималардан иборат?
5. Корхона, ташкилот, фирма ва компанияларнинг келажагини тасаввур қилиш мумкин — ми? Бунинг технологияси қандай?
6. Келажакни тасаввур қилиш ва ташкилотни ривожлантириш йўллари.
7. Бозор иқтисодиёти шароитида менежерлик ва етакчилик муаммолари.
8. Етакчиликка нисбатан турли ёндашувлар ва уларнинг қўлланиши.
9. Бош етакчининг асосий вазифалари нималардан иборат?

Бир оннинг баҳосини ўлчамоқ учун  
Олтиндан тарозу, олмосдан тош оз  
Нурлар қадами ила чопган секунднинг  
Барини тўхтата олмас айюҳаннос овоз  
Гофур Гулом

## ХVIII. РАҲБАРНИНГ ЎЗ ВАҚТИДАН УНУМЛИ ФЙДАЛАНИШ САЪНАТИ

Бобнинг мақсади:

- Вақтнинг қадрига етиш.
- Кенгаш ва йиғилишлар.
- Одамларни қабул қилиш.
- Телефонда мулоқат.

### 18.1. Вақтнинг қадрига етиш

Ўнлаб йиллар мобайнида маълум соҳада, бирор корхона ёки ташкилот раҳбари бўлиб ишлаган, лекин ўз соҳасида бирор кўзга ташланарли ютуққа эришмаган, ёдда қоларли иш қилмаган, корхона тараққиётини таъмин қилмаган раҳбарлар бўлгани, борлиги ҳаммамизга маълум.

Ҳозирда ҳамма гап шундаки, ўз устида ишламаган, фаолиятини танқидий тафтиш қилиб, юксакликка интилмаган раҳбар охир бир кун албатта инқирозга учраши — давр талаби.

Ҳар бир раҳбарнинг муваффақияти нафақат моддий — иқтисодий жараёнлардан, балки ўзининг энг қимматли бойлиги — вақтидан қандай фойдалана олишига боғлиқ. Чунки, вақтнинг ўзига хос хусусиятлари бор.

- вақт орқага қайтмайди;
- вақтни йиғиб бўлмайди;
- вақтни кўпайтириб бўлмайди;
- вақтни бировга бериб, олиб бўлмайди;
- ўтган вақтни топиб бўлмайди.

Шунинг учун ҳар бир дақиқани англаб олишни ўрганинг ва муҳим ишлар учун вақт топа олинг!

Иш учун вақт топинг — бу муваффақиятта эришиш шарти.

Фикрлаш учун вақт топинг — бу куч ғайрат манбаи.

Ўйин — кулги учун вақт топинг — бу навқиронлик сирини.

Ўқиш учун вақт топинг — бу билим манбаи.

Дўстлик учун вақт топинг — бу бахтли бўлишнинг шарти.

Орзуларга чўмиш учун вақт топинг — бу юдузлар сарини йўл очмоқдир.

Севги учун вақт топинг — бу ҳаётнинг ҳақиқий қувончидир.

Хурсандчилик учун вақт топинг — бу кўнгли куйи.

Ҳар бир раҳбар ходим, агарда ана шуларга вақт топа олсагина — у чинакам бахтли, бу дунёда армонсиз одам. Тирик жон сифатида ҳар бир раҳбар ҳам озми—кўпми ана шу ҳаёт неъматлари учун вақт топиши керак. Фақат иш, юмуш билан банд бўлиш — кишининг маънавий дунёсини қашшоқлантириб, охир оқибатда одамни темир тан роботларга ўхшатиб қўйиши мумкин.

Демак, ҳар бир инсон, айниқса раҳбар вақтнинг қадрига етмоғи, ундан унумли фойдаланмоғи керак.

Вақтингизни нималарга сарфланиши, қандай мақсадларга интилаётганингиз, умуман нима ишлар қилаётганингиз, уларни қай йўсинда бажараётганингиз тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўла олишингиз — сизнинг иш услубингиз ижобий томонга ўзгариш сезилишининг биринчи шarti. Бир — икки кун давомида вақтингиз нималарга сарф бўлаётганини ҳисоб — китоб қилиб кўрсангиз, вақт нима учун етишмаслигини билиб оласиз. Ана шунга яраша янги қадам қўя бошлайсиз.

Ўз вақтида оқилона фойдаланиш усуларини ўрганиб, фаолиятида мукамал қўллай олган раҳбар қуйидаги ўн устунликка эришади:

1. Ишни кам сарф — харажатлар билан бажаради.
2. Меҳнатни тўғри ташкил қилади.
3. Ишда яхши натижаларга эришади.
4. Шошма — шошарлик ва асабийлашишдан холос бўлади.
5. Ўз ишидан қониқиш ҳосил қилади.
6. Ишга бўлган ихлос ортади.
7. Малакаси ўса боради.
8. Раҳбарлик «юки» камаяди.
9. Ўз вазифасини бажаришда йўл қўйган хатолари камаяди.
10. Энг қисқа йўл билан касбий ва шахсий мақсадларига эришади.

Лекин, энг асосий ютуғингиз — сизнинг энг кам ва энг муҳим бойлигингиз, яъни вақтдан унумли ва тежамкорлик билан фойдаланишингиздир.

Раҳбар ходим кундалик масала ва муаммоларни ҳал қилиши шарт бўлган бир — бирига боғлиқ ва кўпинча маълум бир тартибда кетма — кет келадиган ҳар хил ишларни олти қисмга бўлинган амалий вазифалар доираси шаклида тасаввур қилса бўлади.

### **Раҳбарнинг асосий вазифалари**

Лекин «мақсадни белгилашда» хатога йўл қўйилса раҳбарнинг кейинги барча ишлари ҳам хато йўлдан кетиши мумкин. Шунинг учун раҳбар мақсадни белгилашга ва режалаштиришга асосий эътиборни қаратиши лозим. Асосийси — Аниқ мақсадларни белгилашга эришиш. Меҳнатда, шахсий ҳаётда

муваффақият қозонишнинг шартларидан бири шу. Шахсий, ҳаётий мақсадларни Аниқлаш ва белгилаш — ўз умрингизни, кундалик ташвишларингизни бошқариш, яъни йўналтириш демақдир.

Қуруқ орзуларга ўралашиб қоладиган, реал бўлмаган мақсадлардан қочган, уларни чеклаган маъқул. Аниқ хатти — ҳаракатларга ва натижаларга айланиши мумкин бўлган мақсадларни белгилаш, шунга интилиш керак.

Мисол учун:

1. Нотўғри белгилаш: Соғлом бўлишни истайман.

Тўғри белгилаш: Ҳар кун тонгда ўн беш минут тоза ҳаводан нафас олиб, югуриб, жисмоний машқлар бажаришни истайман.

2. Нотўғри белгилаш: Умумий савия (билимимни) оширишни истайман.

Тўғри белгилаш: Ҳар ҳафтада (ҳар кун) бир соат давомида бирор китобни, даврий газета — журналларини кунт билан мутолаа қилишни истайман.

Аниқ хатти — ҳаракатларга йўналтирилган бундай мақсадларни бевосита режалаштириш, масалан ҳафталик режаларингизда ўз аксини топиши мумкин.

Айтайлик, бир ҳафталик Аниқ мақсадларингизни белгилашни истадингиз. Дам олиш кунлари иш фаолиятингиз билан боғлиқ барча юмушларни бир кара кўз оддингизга келтиринг ва муҳимларини, зарурларини танлаб, уларни қачон, қандай муддатли равишда бажариш кераклигини белгилаб, кундалик иш дафтارينгизга қисқа қайд қилиб қўйинг. Айнан нимага мақсадларимизни тартибга солиш учун эса, авваламбор уларни Аниқ сўзлар ва иборалар билан ифодалашимиз, асосий ва иккинчи даражаликларга ажратишимиз керак бўлади. Қоғозга туширилган мақсадлар унутиб кетилмайдиган иш режалари, Амалий дастур ҳисобида бизга хизмат қила бошлайди.

«Мақсадлар билан фикрлаш» — кичик ишларни катта натижалар учун хизмат қилдиришдир. Мақсадни белгилаш жараёни уч босқичдан иборат:

— мақсадни топиш: нимага эришишни истайман?

— таҳлил қилиш: қўлимдан нима келади?

— мақсадни ифодалаш: қайси ишдан бошлайман?

Оддин мақсадларингизни аниқлаб олинг. Бунинг учун шах — сий ҳаётингиз ёки иш фаолиятингизга нимага эришмоқчилигин — гизни белгилаб, қайд қилинг. «Кучля» ва «заиф» томонларингизни белгилаб, имкониятларингизни ўз тарозингизга солиб кўринг.

Узоқ муддатда белгиланган мақсадларга эришишга қаратилган тадбирларни режалаштиришдан сиз кундалик амалий вазифаларни топа оласиз.

Юқорида қайд қилинганидек, ҳар бир мақсад учун муддат қўйилиб, сиз кутаётган натижалар белгилангандагина улар амалга оширилиши мумкин. Шу боисдан белгиланган амалий



ишларингизни ҳаётийлиги жиҳатдан, ўз имконларингизни, ҳисобга олган ҳолда тартибга солишга ҳаракат қилинг.

Ўз вақтида дам олишга, саломатликни мустаҳкамлаш (жисмоний машқлар, чиниқиш, даволаниш ва бошқалар) га вақт ажратинг. Чунки, бу аввало раҳбар ходимнинг ўзи ва атрофидагиларнинг иш унумига дахлдор бўлади.

Айни пайтда билимни ошириш, маданий савияни ўстира бориш ҳам алоҳида аҳамиятга эга. Ўз устида ишламаган, янгилик — лардан хабардор бўлмаган, атрофдаги рўй берган иқтисодий — сиё — сий жараёнларга бефарқ бўлган раҳбар бора — бора ҳам жамиятдан, ҳам одамлардан узоқлашиб, нуфузини бой бериши шубҳасиз.

Узоқ муддатта белгиланган режаларингиз билан ҳамоханг бўлган кичик тадбирларни ҳам амалга оширишга ҳаракат қилинг, улар бирин — кетин бажарилиши сизга руҳий мадад бериб туради.

## 18.2. Кенгаш ва йиғилишлар

Раҳбарнинг иш жараёнида кенгашлар, турли йиғилишлар ўтказишга жуда кўп вақти сарфланади. Бунга элик, олтмиш, ҳатто баъзида саксон фоизгача иш вақти сарфланиши мумкин. Катта — кичик корхона — ташкилот раҳбари, тан олиш керак, кенгаш, йиғилишлар, мажлисларга бошқа ишларга қараганда кўпроқ иш вақтини сарфлашга мажбур бўлади. Ҳатто таомилга кирган ва ҳар иш кунни бошламасда бўлиб ўтадиган кичик йиғин «бешдақиқилик» кенгаш баъзида иш кўлиги, масала мураккаблиги боис бир неча соатларга чўзилиб кетиши мумкин.

Чет элик тадбиркорлар вақт сарфлашни пул сарфлаш билан тенглаштиришади. Машҳур «Форд» автомобиль компаниясининг бошқарувчиси Ли Якокко бир соат кўп кенгаш ўтказган завод директорларини ишдан ҳайдар экан.

Хўш сиз турли кенгаш, йиғинларга қанча вақт ва моддий харажатлар сарфланишини ўйлаб кўрганмисиз? Қуйидаги омилларни назарда тутган ҳолда бир ҳисоб — китоб қилиб кўринг:

- кенгашни тайёрлашга кетадиган харажатлар;
  - қатнашувчиларнинг ойлик маоши;
  - ҳар бир қатнашувчига сарфланадиган харажат;
  - келиб — кетишнинг харажатлари;
- сарф қилинган, йўқотилган вақт.

Йиғинлар, кенгашлар, мажлисларни қай йўсинда ташкил қилиш, ўтказиш керак; деган масалани ечишга уриниб кўрайлик. Қуйида бу борадаги 25 қоида ва маслаҳат сизга амалий иш услуби бўлиб хизмат ҳилишига ишончимиз коми.

Кенгаш (мажлис) ўтказишга тайёрланиш.

«Энг яхши кенгаш — ўтказисмаган кенгаш».

1. Қуйидаги заруриятлар бўлса кенгаш ўтказиш мақсадга мувофиқ

- ўзаро маълумот алмашиш;
- ўзаро фикр ўртоқлашиш;
- қийин муаммо ва вазиятларни таҳлил қилиш;
- кенг масалалар бўйича қарор қабул қилиш;
- зудлик билан бажаришни талаб қиладиган, айрим муаммолар билан боғлиқ ишлар бўйича ижрочилар олдига вазифа қўйиш.

2. Кенгаш ўтказиш ўрнига бошқа бир фойдали йўл тутиш имконини ўйлаб кўринг. Масалан:

- маъсул раҳбар қарор қабул қилиши;
- телефон орқали гаплашиш ёки селектор кенгаш ўтказиш;
- бошқа бир ўхшаш кенгашлар билан бирлаштириш.

3. Кенгашда шахсан ўзингиз қатнашишингиз зарурлигини текшириб кўринг, балки:

- қатнашмасангиз ҳам ҳеч нарса йўқотмаслик мумкиндир;
- тажриба орттириши учун уни ўрингбосарингиз ўтказиши мумкиндир?

4. Кенгашга кетадиган қимматли вақтни ўйлаб, маърузангизни имкон қадар қисқа қилишга интилинг. Топшириқларни олдиндан қисқа, лўнда тарзда ёзиб олинг.

5. Кенгашга имкон қадар кам одам таклиф қилинг. Фақат, қатнашмаса бўлмайдиганларни чақиринг. Жумладан:

- кенгаш қарорига алоқадор бўлганларни;
- тегишли, махсус билимга эга бўлганларни;
- кенгаш қарорини ижро қилувчиларни;
- ўхшаш муаммоларни ҳал қилишда маълум тажрибаси борларни;

- бу борада керакли маслаҳат бера оладиганларни.

6. Кенгаш ўтказиш вақти – соатини иштирокчиларнинг имконияти ва уни тайёрлашга кетадиган вақтни ҳисобга олиб белгиланг.

7. Маъқул жой ўрнини танланг ва керакли, кўرғазмали кўроллари олдиндан пухта тайёрлаб қўйинг.

8. Кенгашни ўтказишдан кўзланган мақсадни ва кун тартибадаги масалаларни (маърузалар, қарорни тайёрлаш, муаммони хал қилиш ва бошқалар) олдиндан белгилаб олинг.

9. Кун тартибадаги ҳар бир масалага сарфланадиган аниқ вақтни олдиндан белгиланг.

10. Кенгаш мақсадлари ва кун тартибадаги масалалар тўғрисида иштирокчиларни имкон қадар барвақт огоҳлантиринг.

Кенгаш ўтказиш.

11. Кенгашни роппа – роса белгиланган вақтда бошланг. Кечикувчиларни кутманг.

12. Кенгашни яхши кайфият билан бошланг.

13. Қатнашчилар билан маърузалар ва музокара сўзлари учун қанча вақт ажратилишини келишиб олинг. Регламентга тўла риоя этинг.
14. Бир одам мажлис баёини ёзиб борсин.
15. Узоқ давом этиши зарур бўлган йиғилишларда қисқа танаффус бериш кераклигини унутманг.
16. Муҳокама давомида мавзудан йироқлашиб кетишга, юзаки хулосалар ва нотўғри қарор қабул қилинишига йўл қўйилмаслигига эътибор Беринг. «Олдинги кишининг фикрига тўла қўшиламан», деб қайта – қайта бир фикрни айтадиганларни вақтида тўхтатинг.
17. Кенгаш давомида қўйилган мақсадларга эришилишини назорат қилиб боринг: муаммони таҳлил қилиш, муқобил қарорларни кўриб чиқиш, якуний қарорга келиш.
18. Тушунмовчилик содир бўлмаслиги учун ўзаро келишиб қабул қилинаётган қарор лойихаси билан қатнашувчиларни яна бир бор таништиринг.
19. Иложи борича йиғилишни ким, қачон ва нима иш қилиши кераклигини қайта такрорлаб, тушунтириб яқунланг.
20. Йиғилишни аниқ белгиланган вақтда тугатинг. Шундагина сиз моҳир ташкилотчи эканлигингизни яна бир қарра исботлайсиз.

Йиғилишдан кейин.

21. Йиғилишдан сўнг иложи борича тезда йиғилиш баёини тузинг, йиғилишдан сўнг йўл қўйиладиган энг катта хато – йиғилиш баёини тузмаслик. Кейинги хато – ёмон баён тузиш.
22. Йиғилиш баёни барча иш бажарувчиларга етиб боришини таъминланг.
23. Қабул қилинган қарорлар тааллуқли одамлар томонидан қай даражада бажарилаётганини назорат қилиб боринг.
24. Бажарилмай қолган ишлар ва ҳал қилинмаган муаммолар кейинги йиғин кун тартибига биринчи бўлиб қўйилишини ташкил қилинг.
25. Йиғилишни ўтказишда йўл қўйилган хато, камчилик ва ижобий, фойдали томонларни эътиборга олиб қўйиш учун танқидий таҳлил қилиб чиқинг.

Бу қоидалар сизга қай даражада маъқул келади, уларнинг самарадорлиги қандай бўлади, бундан сиз бирор нарса ютасизми, бу каби саволлар олдингизда кўндаланг турган пайтда ана шу қоидаларга бирин – кетин, батафсил риоя қилишга уриниб кўринг. Биринчи кенгаш, йиғиндаёқ ана шуларга тўла амал қилсангиз, сиз кутган натижа қандай бўлишини билиб олишингиз мумкин.

### 18.3. Одамларни қабул қилиш

Катта — кичик даргоҳга бош бўлган киши учун одамларни қабул қилиш масаласи унинг энг асосий хизмат бурчларидан бири. Кўпчилик раҳбарлар учун келиб — кетувчилар маълум даражада муаммо десак хато бўлмайди. Негаки, тадқиқотларга қараганда раҳбар ходим бир иш кунида ўртача уч — тўрт соат вақтини келиб — кетувчиларга, шу жумладан қўл остида ишловчиларни қабул қилишга сарфларкан.

Келиб — кетувчиларнинг тоифаси турлича, мақсадлари ҳар хил, феъллари ҳам бир — бирларига ўхшамайди.

Раҳбар қабулига келган одам қуйидагича мақсадларни ўз олдига қўйган бўлиши мумкин:

- бирон бир маълумот олиш учун;
- ёрдам ёки маслаҳат олишни кўзлаб;
- ахборот бериш учун;
- раҳбар таклиф қилганлиги сабабдан;
- расмий ва бошқа муносабатларни сақлаб турмоқ

мақсадида.

Айнан охирги мақсад (сабаб билан) келган одамга кўпинча энг кўп вақт сарфланади. Чунки, улар бирон зарур юмуш билан эмас, «бошлиққа бир кўриниб қўйиб», «шунчаки ҳол — аҳвол сўрашиш, суҳбатлашиш» учун ташриф буюрадилар. Бундай ташрифғўйлар ҳам вақт кушандаси, ҳам раҳбар асабини ейдиган кишилардир.

Раҳбар ходим эса келиб — кетувчилар оқимини моҳирона бошқара била, қабул соатларининг унумли бўлишини таъминласа — кўп томонлама ютади.

Аввало ҳар бир раҳбар чуқур ўйлаш ва алоқасиз ишларга вақт кетказмасдан меқнат қилиш имконига эга бўла олиши керак. Жуда бўлмаганда иш куни давомида бир соат муддатда ҳеч ким, ҳатто қўл остингизда ишлайдиганлар ҳам сизни безовта қилмасликлари керак.

Хоҳлаган одам, хоҳлаган вақти раҳбар олдига кириши мумкинлигини — ўта тартибсизлик десак хато бўлмайди. Шунинг учун, қимматли вақтингиз беҳуда сарфланмаслигини истасангиз қуйидаги қоидаларга риоя қилган маъқул:

— Котибангизга қабул қилиш вақтларини олдиндан келишиб олишни ва шу келишувга риоя қилинишини назорат қилиб боришни топширинг.

— Котибангиз иш столини ўзига хос тўсиқ сифатида ҳўланг. Ҳар бир келган одам уни четлаб ўтмайдиган, у билан учрашиб, кириб — чиқиш вақтини келишиб оладиган бўлсин.

— «Тинч соат» ўрнатинг. Шунга асосан, куннинг маълум бир вақтида сизни ҳеч ким безовта қилмасин.

— Умумий қабул соатларини белгиланг ва тегишан

тайёргарлик кўриш учун қабулга кирмоқчи бўлган одам олдиндан нима масала билан киришини котибангизга билдириб қўйсин.

— Қўл остингизда ишлайдиганлар учун айрим қабул вақтларини белгилаб қўйинг.

— Иш билан боғлиқ бўлмаган шахсий ишингиз, учрашувларингизни бошқа жойларда ташкил қилган маъқул.

— «Эшигимиз ҳар доим очиқ!» деган афсонага чек қўйинг. Юқоридаги қоидаларга риоя қилиш сизнинг вақтингизни тежаб, беҳуда масалаларни муҳокама қилиш алоқасиз суҳбатларга кўмилиб ўтиришдан ҳар доим сақлайди.

— Вақти — вақти билан қўл остингиздагилар сизга бевосита мурожаат қилиб, фикр — мулоҳазаларини айтиш имкони яралиши учун уларнинг хоналарига кириб туринг.

Олдингизга келган одам кўпинча ўзича муҳим деб билган бирор масала билан келади. У шу масалада ҳақлигини билади ва бунга сизни ҳам ишонтиришга, шу билан ўз манфаати кўзлаган масалани фойдасига ҳал қилишга ҳаракат қилинади. Майли, у ҳақ бўлсин. Аммо, ҳар бир масалани иложи борида тез ва сифатли ҳал қилиш сиз учун муҳим. Демак сиз:

— Ҳар бир одам билан бўладиган суҳбатнинг аниқ мақсадини белгилаб;

— сизнинг имконингизда бўлган вақт давомида маълум мавзудаги суҳбат билан мақсадга эриша олмаслигингизни билсангиз, унга рўйхушлик сезмасангиз яхшиси бу суҳбатни кечиктирган, бошқа кунга ўтказган афзал;

— Ташриф давомида котибангиз ҳар доим назорат қилиб турсин. У билан олдиндан келишиб қўйиш мумкин. Масалан, у сизга ҳамсуҳбатингиз айтган муддатдан кўп узоқ ушланиб қолган тақдирда «эслатиши» мумкин: «Ярим соатдан кейин фалон жойга боришингиз керак, ёдингиздан чиқмасин!» каби;

— Ҳар бир суҳбатга мос олдиндан тайёргарлигингиз бўлсин. Масалан, шу мавзуга оид ҳажжатлар, зарур маълумотлар;

— Ўйлаб кўринг, учрашув ўрнига телефон орқали гаплашиш, хат, расмий жавоб билан чекланиш, бошқа тадбир кўриш мумкиндир.

Ҳар бир корхона — ташкилот тармоғидан келиб чиққан ҳолда олдиндан сира кутилмаган ташрифлар бўлади. Кутилмаган ташрифлар — бу олдиндан сиз ўйламаган, тайёрланмаган учрашувлар. Бунга қандай қарайсиз, у сизга нима беради — буни билмайсиз. Демак, кутилмаган ташрифчилар билан қандай муомали қилиш қуйидагиларга боғлиқ:

— етарли вақтингиз борлиги;

— йўқотилган вақт ўзини оқлайдими;

— кутилмаган ташрифчи билан қандай муносабатдасиз?

— у билан олдинги учрашувдан орттирган тажрибангиз.

Аввал бошда кутилмаган ташрифчидан келиши сабабини

суриштиринг ва берган жавобига қараб қуйидаги уч йўлни тутишингиз мумкин:

– суҳбат ўтказишни бошқа ходимга топширинг;  
– қисқа фурсатда, осон ҳал қилинадиган масала бўлса, вақт йўқотмай суҳбатни давом қилдиринг;

– махсус узундан – узун, мушкул масала бўлса, бошқа бир кун и учрашиб, маслаҳатлашишни ваъда қилиб, уни «қўйиб» юборинг. Суҳбатдошингиз суҳбатни «тугатишни истамаса» вазиятга қараб қуйидаги усуллари қўлаб кўрса бўлади:

– суҳбат мавзусини умумлаштирувчи ёки яқинловчи фикр билдириш;

– суҳбатга мутлақо алоқаси йўқ, мавзудан гап очиб кўриш;

– қўл соатингизга бир неча марта қараб қўйиш;

– зерика бошлаганингизни билдириш;

– ўрнингиздан туриш, у ёқ бу ёққа юриш;

– суҳбатдошни эшик ёнига етаклаб бориш;

– стол устидаги қоғозларни ўқишни бошлаш;

– суҳбат давомида шошилиб гапириш;

– суҳбат бошида ва давомида вақт зикрларини эслатиб

қўйиш;

– суҳбат тамом бўлганини ошкора айтиш.

Одамларни қабул қилиш билан боғлиқ яхши тажрибалар мавжуд. Ана шуларни келтириш, баён қилиш – яхши маслаҳат, иш йўриғи бўлиши мумкин. Аммо энг яхши йўриқ – биз юқорида эслатган, келтирган, мисол қилган қоидаларни ўрганиб, мақбуллари таниш ва иш усулингизга қараб, ундан келадиган самарани аниқламоқдир.

Қабул масаласида барчага мақбул келадиган қонданинг ўзи йўқ. Лекин, у ёки бу маънода уларнинг нафи тегиши шубҳасиз.

Бу энди сизнинг иродангизга, иш тутишингизга, хафсалангизга боғлиқ.

#### 4 Телефонда мулоқот.

Ҳозирги техника тараққиёти асрида ўзаро мулоқот воситаларидан бири – телефондир. Ўнга раҳбардан тўққизтаси кунига ҳеч бўлмаганда бир соат, ўн нафардан тўрттаси эса икки соат телефонда гаплашиши кузатишган. Телефон раҳбарнинг кўп вақтини оладиган воситалардан бири, Айни пайтда унинг сарф – харжи битказган ишига нисбатан кам бўлиши мумкин. Қуйидаги айрим қоидалар келтирилди:

1. Саломдан сўнг, ўзингизни таништириб, муддаога ўтинг.

2. Олдин мақсаднинг қисқа мазмунини айтинг, масалани тушунтиришга ўтинг.

3. Бошқа телефон жиринглаши сабабли суҳбатга чек қўйманг.

4. Суҳбат давомида йўл – йўлакай ҳузурингизда бўлган одам билан гаплашишдан сақланинг.

5. Суҳбат охирида ўзаро келишиб олинган тадбирларни (Ким, қачон, нима иш қилиши керак) қисқача такрорлаб ўтинг.

6. Суҳбат бавомида муҳим гаплар, исм – шарифлар, Рақамларни ёзиб олишга ҳаракат қилинг.

7. Имкон қадар қисқа, аниқ, содда гапиринг. Кўзланган мақсадга эришишдан сўнг суҳбатни хушмуомилалик билан якунланг.

Телефон – чақирилмаган меҳмон. Хоҳлаган вақти, исталган пайти диққатингизни бўлади, ишингизга ҳалал беради. Сиз телефон гўшагини олмасдан ўзингизни тия олмайсиз, чунки гўшакнинг нариги ёғида Ким тургани, нима масала эканлигини билмайсиз. Шунинг учун ҳам у сеҳрли, мавҳум.

Кўпчилик одамлар бундан устаомонлик билан фойдаланадилар. Улар раҳбар ҳабулига кириш мушкуллиги, кутиш кераклигини билиб, ишини телефон орқали битказишга уринишади. Сиз ҳали дастакни кўтариш билан у ёқда қандай суҳбатдош турганини билмайсиз. Албатта салом – алик бўлади, кейин таништириш бошланади, бир дақиқагина вақтингиз олиниши айтиб, олдиндан узр сўралади.

Микроэлектроника ривожининг инсониятининг кўпгина юмушларини енгиллатди. Ахборот узатиш, ўзаро мулоқотнинг сим орқали бажариладиган йўллари кашф қилинди. Оммалашган бу восита турлари кўп фойда келтирмоқда, сарф – харажатларни тежашга хизмат қилмоқда.

Шу билан бирга телефон хизматидан фойдаланишда кўпчилик одамлар беҳуда вақт сарфланишига олиб келадиган хатоларга ҳам йўл қўядилар.

Ҳар сафар қайсидир бир телефон рақамини теришдан олдин учта асосли саволга жавоб беринг:

– шахсан гаплашишга ҳақиқатда зарурият борми?

– ўзаро келишиб олиш учун суҳбатдошингизнинг жавобини билишингиз шартми?

– балки гаплашмоқчи бўлган одам билан шахсан учрашган маъқулдир.

Мақсадсиз ёки натижасиз суҳбатдан, телефон қилишдан кўра шундан воз кечишга олиб келган бир паслик мулоҳаза афзал.

Зарур рақамни, суҳбатдан кўзланган мақсадни аниқ билиб, кейин терган маъқул:

– шунчаки гаплашманми ёки ҳамкасб билан фикр алмашмоқчиманми?

– маълум маълумот бермоқ ёки олмоқ ниятим борми?

– бир фикрни айтиб, унга баҳо беришни сўрамоқчиманми?

– суҳбатдошимни бирон ишга кўндирмоқчиманми?

Ана шу саволларга кўнглизда тўла жавоб топгач, бошқа мулоқот имконини рад этгандагина телефон рақамини териш ва суҳбатлашиш керак.

Ҳар бир инсонга, ҳар бир раҳбарга, мўъминга энг буюк насиҳат, энг буюк дакки бу — вақтнинг қадр—қимматини билиши, умрини елга (ҳавога) совурмай, ҳар сониясини гўзал ҳолда ўтказиши, увол қилмаслиғидир.

#### 18.4. Амалиётдан олинган қизиқарли масалалар ва тошпириқлар

Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳибӣ, изми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши минг—минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидур. Чунки, тажрибали бир киши минг кишига иш буюради.

Амир Темур

##### 1 — тошпириқ.

Раҳбар ходимларнинг малакасини доимий ошириб бориш энг зарурий масалалардан биридир. Қуйида бир фирма фаолиятида рўй берган воқеа келтирилади.

«Сатурн» номи савдо сотиқ фирмасининг ходимлар бўйича директори Т.Аҳмедов инсон ресурсларини бошқариш мавзусида бўлган семинардан кўп янги замонавий фикрлар билан ишга қайтди. Буларни ҳаётга татбиқ қилмоқчи бўлди. «Амал пиллапоя—ларини режалаш ва ўстириш (ривожлантириш)» мавзуси уни кўп—роқ қизиқтирди ва бу тўғрисида «Сатурн» нинг бош директорига сўзлаб берди. У ҳам бу масала билан қизиқиб қолди ва Т.Аҳмедов—дан «Сатурн»нинг юқори лавозимларида ишлайдиган раҳбар ходимлари учун махсус машғулот ўтказишга тайёргарлик кўришни истимос қилди. Фирманинг 3 та катта дўконлари бўлиб, шаҳарнинг турли жойларида жойлашган. Аҳмедов 2 ҳафтадан сўнг фирманинг 12 та юқори лавозим раҳбарлари билан бир кунлик машғулот—семинар ўтказди. Бош директорнинг ўзи охириги минутда бу семинарда қатнашмасликка қарор қилди. Ўз қўл остидагилар ўзларини бемалол тутсинлар деган мақсадда қатнашмади.

Семинар «ура—ура» билан жуда қизгин ўтди. Раҳбар ходимлар фаол қатнашиб, кўп саволлар бериб, ва амални устириш (ривожлантириш) мавзусида кўп қизиқиб гапирдилар.

Бош директор семинар эртасига буйруқ чиқарди: «Бир ҳафта ичида раҳбар ходимлар амални ўстириш (ривожлантириш) режасини ишлаб чиқиб, фирманинг ходимлар бўйича директори Т.Аҳмедовга тошпирсинлар».

Аҳмедов кўрсатилган муддатда 2 та режа олди. Кейинги 2 ҳафта ичида яна 4 та режа олди. Бошқа раҳбар ходимлар «Эртага тошпирамиз» деганларича ҳеч қандай режа тузмадилар ва топширмадилар. Лекин топширилган режаларнинг мазмуни Аҳмедовни кайфиятини бузди, чунки улар қора қоғоздан ўтказиб ёзилганидек бир хил эди ва бир пунктдан иборат бўлиб, унинг



мазмуни шундай эди: «ишлаб турган лавозимида малакамни оширишни хоҳлайман».

Қўйиладиган саволлар қуйидагича:

1. Т. Аҳмедов бундай мазмунда натижа олишига саба нима?
2. У қандай йўл тутуши керак эди?
3. Бундай ҳолатда нима иш қилиш керак?

2 — тошшириқ.

Ҳар қандай раҳбар ходим ҳам ўз вақтидан унумли фойдаланиши лозим. Шу мақсадда қуйидаги тавсиялар келтирилди.

Агарда сизга ажратилган вақтдан унум билан фойдаланиш, корхона, жамият учун фойдали иш қиламан десангиз, қуйидаги ўттизта вақт «ўғирловчи» омилардан сизнинг иш услубингизга мансуб бўлган бештасини ажратиб олинг:

1. Мақсад аниқ қўйилмаганлиги.
2. Ишларнинг муҳим ва иккинчи даражага ажратилмагани.
3. Бирданига кўп ишни қилишга уриниш.
4. Олдингизда турган вазифалар ва уларни бажариш йўллари ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлмаслик.
5. Иш кунини режалаштиришдаги камчиликлар.
6. Уюшқоқсизлигингиз, стол қоғозларга тўлиб кетиши.
7. Ҳаддан ташқари кўп ўқиш.
8. Кундалик майда — чуйда ишлар кўплиги.
9. Рағбатлантирувчи омилар йўқлиги.
10. «Қоғозлар» билан ишлаш.
11. Меҳнатни тақсимлашдаги камчиликлар.
12. Ишдан чалғитувчи телефон қўнғироқлари.
13. Режалаштирилмаган ташрифлар.
14. Илтимосларга «Йўқ» дея олмаслик.
15. Кечиккан, тўлиқсиз ахборот — маълумот.
16. Ўзини интизомга бўйинсундиришнинг йўқлиги.
17. Бошлаган ишни охирига етказмаслик.
18. Ишга алоқаси бўлмаган заруриятлар.
19. Узоқ давом қиладиган кенгаш ва йиғилишлар.
20. Одамларни қабул қилиш.
21. Зарур тезкор алоқа воситалари йўқлиги, етишмаслиги.
22. Шахсий ишлар тўғрисида узоқ эзмаланишлар.
23. Ошна — оғайни, дўст — ёрларнинг кўплиги.
24. Ёзишмаларнинг бағоят кўплиги.
25. «Эртага» касаллиги.
26. Икир — чикирларгача билишга уриниш.
27. Кўп кутиш (бирор режалаштирилган учрашувни).
28. Шошма — шопарлик, сабрсизлик.
29. Ҳамма ишни бир ўзи қилишга интилиш.
30. Топширилган ишлар бажарилиши устидан назоратнинг йўқлиги.

### 3 — топшириқ.

Ҳар кунги юмушларингиз орасида кўплаб рўй берадиган ана шу вақт «ўғирловчи» омилларни бир—бир кўз олдингизга келтиришингиз ва энг кўп учрайдиганларни бештасини танлаб олиб, ана шу омилларни такрорламасликка ҳаракат қилсангиз, вақтдан тўғри фойдаланишингиз қисқа фурсатда ўз мевасини бериши мумкин. Ишни ташкил қилишдаги муаммоларингиз кўпроқ ўзингизга боғлиқ бўлганидан уларни бартараф қилишга, бу борада зарур чоралар белгилашга дадил киришишингиз лозим.

### 4 — топшириқ.

Вақтингизни кўпроқ «ўғирловчи» омилларни таҳлил қилиб, уларни бартараф қилиш йўлларини топинг.

Масалан.

«Вақт ўғриси»	Вақт йўқотилиши сабаблари	Бартараф қилиш йўллари.
1. Кундалик майда — чуйда ишлар кўплиги	- Ҳар қандай ишга ўзим аралашшим - Менсиз иш битмаслиги	- ўринбосарлар (бўлимлар, ходимлар) иш вазифалари тўғрисидаги Низомга аниқлик киритиш ва унга амал қилинишини таъминлаш; Майда ишларни (айрим ишларни) ходимларга, ўринбосарларга топшириш, уларга ваколат бериш ва назорат қилиб бориш.

Ана шу йўл билан ўзингиз танлаган бешта вақт «ўғриси»ни чуқур таҳлил қилиб, сабабларини аниқлаш ва бартараф қилиш йўлларини излаш мумкин бўлади. Имкон бўлса шу борада ўзингиз учун алоҳида рўйхат тузинг, унга барчаси батафсил ёзинг ва олдингизга қўйган вазифаларни бажаришга қатъий риоя этинг.

### 5 — топшириқ.

Юқорида энг муҳим бўлган ўттиз таомилни келтирдик. Соҳаларнинг турлилиги, мураккаблиги, ишнинг ўзига хослиги ва бошқаришнинг фарқланиши билан бу омиллар сони ошиши ёки камайиши ҳам мумкин. Бу муҳими эмас. Асосийси — ана шу омилларни билиш, улардан имкон қадар кўпроғини танлаб, сабабларини ўрганиб, бартараф қилиш йўлларини топиш. Бу осон эмас. Аввало сизнинг иродангизга, асабингизга боғлиқ.

Билиш, топиш, тан олиш қийин эмас. Самарали бўлган бар—тараф қилиш йўлларини аниқлаб ва шинга риоя қилишга ҳаракат қилинг. Агар раҳбар ёки бирор ходим ўз вақтини жиловлаб олган, ҳар бир дақиқасидан унум билан фойдаланади. Бундай раҳбардан, ходимдан вақт ўғирловчи бирор омил ҳам ҳеч бало ундирилмайди.

## 6 — тошпириқ.

Мағлубиятлар рўйхатини тузинг. Бу тадбир шунинг учун зарурки, унда раҳбар ходим ўз соҳасида йўл қўйган камчиликлар, хатолар ва улардан келиб чиқадиган мағлубиятлар нималигини тўла билиб олади ва уларнинг сабабларини излаб, қутилиш чораларини қўлайди. Буни тартибга солиш мақсадида қуйидаги кўринишда жадвал тузганингиз маъқул.

Жадвалда биринчи бўлиб: «Менинг мағлубият ва муваффақиятсизликларим» рўйхат бўйича келтирилади. Ҳар бир мағлубият ва муваффақиятсизликлар аниқ, равшан ва қисқа тарзда ифодалангани маъқул.

Иккинчи бўлимда, «Қандай фазилатлар етишмаганлиги (мағлубият сабаби) қайд қилиниб, ана шу биринчи — иккинчи мағлубиятларнинг келиб чиқиш сабаби ўрганилади.

Учинчи — асосий бўлим: «Шу фазилатларга эга бўлишим учун нима қиламан?» деб номланганлиги яхши. Бунда келиб чиқмиш мағлубият, омадсизликни тугатиш, бартараф қилиш, кейинги фаолиятда унга йўл қўймаслик учун кўринишингиз керак бўлган бирламчи ва асосий чора — тадбирлар кўрсатилади.

Бу жадвални тўлиқ ишлаб чиқиб, ишингизни шунга монанд ташкил қилсангиз кейинги фаолиятингизда мағлубиятлар бўлмаслиги, бўлсада кам учрашишига эришиш мумкин.

Мақсадларни белгилашнинг охириги босқичи — режага киритиладиган маалий тадбирларни саралашдир.

## 7 — тошпириқ.

Қуйидаги амалий ҳолатларни таҳлил қилинг ва баҳс ўтказинг.

Днепропетровск темир йўл муҳандислари институти ректори профессор Н.Р. Юшенконинг одамларни қабул қилиш тартиби қуйидагича эди. Ректор билан учрашмоқчи бўлган ҳар бир инсон, аввало котибага учрашади. У эса, ўзининг шу масала бўйича тутилган журнали — дафтарига ёзиб олади: ким, қаердан, қандай масала, қанча вақт керак. Шундан сўнг, котиба ректорга учрашиб чиқади ва қабул қилиш муддатини айтади, ёки бу масала бўйича кимга учрашиш лозимлигини айтади. Одатда, котиба ахборотни ёзиш давомида ўйлайди: «бу масалани ректордан бошқа ким еча олади», проректорлардан, ёрдамчилардан ким шуғулланади, аниқлайди. Ташриф буюрган инсонга бу масала билан ректор шуғулланмаслигини айтади ва «Сиз фалончига учрашинг», — деб, унинг исми шарифи, лавозими, қайси кабинетда ўтиришини тушунтиради. Агар ташриф буюраётган инсон фақат ректорга кириш лозимлигини айтса, ректорга кириб, қабул қилиш муддатини белгилаб чиқади. Шу усул билан котиба ректор ишини анча енгиллаштиради, унинг вақтини тахминан 50—70% га тежайди. Менинг ўзим бунинг бир неча марта гувоҳи бўлганман, чунки профессор Н.Р.Юшенко менинг биринчи оппонентим бўлган.

Раҳбарнинг бундай иш усули камдан – кам учрайди.

**8 – топшириқ.**

Раҳбарнинг ўз вақтини қандай тежаши, ундан қандай усуллар билан унумли фойдаланиши бўйича адабиётлар билан танишиб реферат ёзинг ва бу мавзуда баҳс ўтказинг.

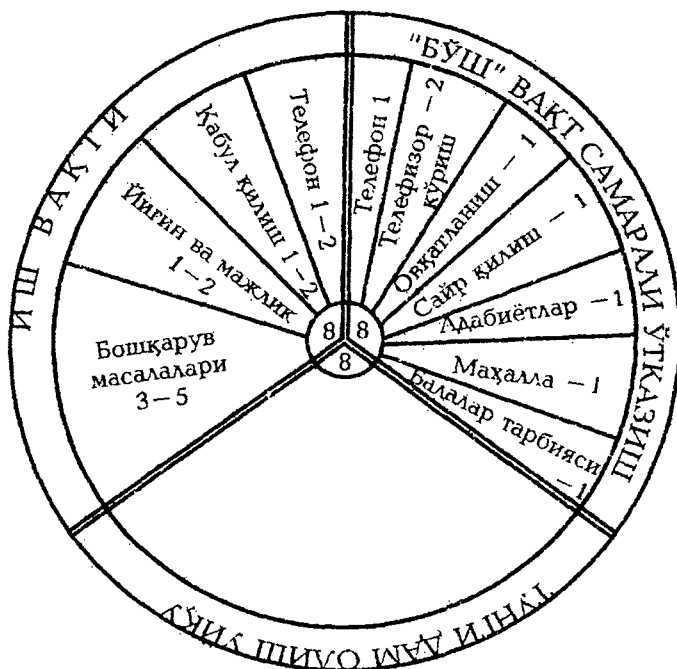
**9 – топшириқ.**

Раҳбар профессор Н.Р.Юшенко ўз вақтини 50–70 % тежашга қандай эришган? Бунинг учун нима ишлар қилган? Вазифаларни қандай тақсимлаган? Демократияни қандай қўллаган? Бошқариш услубларидан қандай фойдаланган? Ўйлаб кўринг, баҳс ўтказинг.

**10 – топшириқ.**

Қуйида келтирилган чизмада раҳбарнинг бир кунлик вақтининг тахминий тақсимоти келтирилди.

Бу чизма устида баҳс юритинг. Саволлар: 1) Бу чизмадан нималарни чиқариб ташлайсиз? 2) Берилган норма соатлар тўғрисида фикрингиз қандай? 3) Сиз ўзингизни вақтингизни ва АТК директори вақтини шундай диаграмма орқали кўрсатиб, уни асослаб беринг.



Раҳбарнинг бир кунлик вақтининг тахминий тақсимоти.

## 11 – тошпирик.

Иш унумдорлигини ошириш ва меҳнат жараёнини енгил – лаштириш йўлида энг мураккаб машина ва механизмларни ихтиро қилган олимлар бошқарув илмини ривожлантириш йўлида ҳам узоқ йиллар давомида изланишлар олиб боришган. Уларнинг қимматли маслаҳатларини қисқача Сизнинг ихтиёрингизга ҳавола қилаймиз.

Ҳар куни одатдагидек бирон иш қилаётганингизда шундай савол беринг: «Шу қилаётган ишим менинг асосий мақсадимга эришишимга яқинлаштирадими ёки йўқми?»

Ўз мақсадларимизни аниқ – ойдин билиб ва уларга изчиллик билан интилиш куч – ғайратимизни беҳуда сарфланишига чек қўяди. Касб соҳасидаги режаларни белгилаш ва уларни амалга оширишда қуйидаги саволлар яқиндан ёрдам беради:

- Ўз лавозими билан боғлиқ масалаларни биламанми?
  - Мендан нима талаб қилинишини биламанми?
  - Менинг мақсадларим раҳбарлар билан келишилганми?
  - Ўз соҳамнинг манфий, мусбат томонлари, энг майда – чуйда томонларини ҳам биламанми?
  - Шу ишларим режалаштирилганми?
  - Қайси иш муҳим – бирламчи, уни зудлик билан ижро қилиш зарурлигини англаб ета оламанми?
  - Ишларни муҳим ва иккинчи даражалиларга ажратаманми?
  - Ҳар бир вазифани ўз вақтида бажараманми?
  - Масалаларни ҳал қилишни эслатиб туришларига ўрганганманми?
  - Иш бажарилишини кейинга суришга одатланганманми?
  - Ҳар бир ишни охиригача етказаманми?
  - Юқори ташкилотларга иш натижалари юзасидан етарли маълумот ўз вақтида етказилмаётганидан шикоятлар бўлиб турадими?
  - Менинг хизмат вазифам шахсий ҳаётимга кучли таъсир қиладими?
  - Ўз фаолиятим билан қандай фойда келтираяпман?
  - Тартиб интизомим қандай? Бошқаларга ўрناк қилса арзийдими?
  - Меҳнатимга жавобан нима кутишим мумкин (маош ошиши, мукофотлар олиш ёки лавозим ўсиши)?
  - Яқин кунларда, майда масалаларда бўлсада, қандай ютуқларга эриша олишим мумкин?
  - Қайси ва қандай омадсизликларни тан олишим керак?
  - Ишимнинг қандай афзал томонлари бор?
- ва бошқалар.
- Бу саволларга объектив тўғри жавоб ёзганингиздан сўнг, яна

жавобларингиз тўғрисида бир синчиклаб ўйлаб кўринг. Зарур бўлса, тузатмалар киритинг.

### 12 — топшириқ.

Раҳбар — комил инсон бўлиши учун қандай сифатларга эга бўлиши керак эди, ўйлаб кўринг. Сиздаги қандай сифатларни тўғрилашга тўғри келади, уларга сабр—тоқатингиз, кучингиз етадими?

### 13 — топшириқ.

Ўқорида келтирилган 12—топшириқ саволларига бўлган жавобни яна бир таҳлил қилиб кўринг. Сиз эришмоқчи бўлган лавозимни белгиланг, ҳозир қаерда эканлигингизни чамалагач, ана шу ҳисоб — китобларни бир карра ақл тарозисидан ўтказинг. Ўзингиз кучли ва заиф томонларингизни танқидий таҳлил қилинг. Фазилатларингизни таҳлил қилгач, шунга монанд ўз имконларингизни аниқлашингиз мумкин.

Гап шу фазилатларингизни ривожлантириш тўғрисида кетяпти. Лекин, бу масаланинг фақат бир томони. Иккинчи томони — кейинчалик улардан қутилиш учун ўз заиф томонларингиз тўғрисида чуқур ўйлаб кўрмоқ жоиздир.

Шунингдек, катта ва кичик омадсизликлар, муваффақиятсизликларни ҳам танқидий таҳлил қилиб, муносиб баҳосини беринг, сабабларини белгилаб олинг.

Заиф томонларингизни билиш — фазилатларни мустаҳкамлаш демакдир. Бу тўғрида тадбирлар ишлаб чиқинг.

### 14 — топшириқ.

Ҳаётий мақсадларингизни белгилашда ва уларни амалга оширишда Сизга қуйидаги саволлар ёрдам беради:

- ҳаёт йўлим: қандай ютуқларга эришдим ва муваффақиятсизликлар?
- шахсий фазилатларим, кучли томонларим?
- теварақдагилар билан бўлган муносабатларимда нимани ўзгартириш керак?
- қандай шароитларда мен ўзимни кучли ёки заиф сезаман? Ютқазаман?
- шу вақтгача қандай ютуқларга эриша олмадим? Сабаби нимада?
- қандай масалаларда хавф — хатар, муаммо, қийинчиликларга дуч келишим мумкин?
- уларнинг олдини олиш учун қандай тадбирлар кўришим керак?
- менга салбий таъсир қиладиган қандай омилларни бартараф қилмоқчиман?
- ижобий таъсир қилувчи қайси омиллардан фойдаланмоқчиман?
- атрофимдагилар мендан нима ишташади? Мен уларга нима Бера

олишим мумкин?

- бугун ва келажақда кимга фойда келтиришим мумкин?
- атрофдагиларга фойда келтириш учун қайси ишларни қилишим мумкин?
- дўстларим (қариндошларимга)га ёрдам беришга мўлжалланган қанча маблағим бор?
- менга нафи тегадиган одамларга менинг ҳам нафим тегадими?
- кимни бугун, эртага хурсанд қиламан?

Ана шу саволларга аниқ ва тўғри жавоб берганингиздан сўнг, улар биоан яна бир бор танишиб чиқинг, мулоҳаза юритинг, зарур бўлса, тузатма киритинг.

### 15 — топшириқ.

Сизга энг яқин ҳамкасбларингиз — дўстларингиздан 3—4 тасини исми — шарифини ёзинг. Сиз яна Сизга энг яқин қариндош — уруғлар, дўстлар, қўни — қўшнилардан 3—4 тасини исми — шарифини ёзинг. 12—15 топшириқларнинг савол — жавоблари билан икки гуруҳ дўстларингизни (ҳамкасбларингиз — 12 топшириқ ва дўстларингиз — 15 топшириқ) таништиринг. Улар билан алоҳида — алоҳида бахс ўтказишга ҳаракат қилинг. Шунда Сизга саволларга бўлган жавобларингизнинг баъзиларига тузатмалар киритишингизга тўғри келади. Ҳақиқий дўстона бахс натижасида юқори даражадаги объективликка эришилади. Салбий томонларни енгиш, заиф ҳислатларни тузатиш билан юқори даражадаги иш унумдорлигига, ҳамда қўйилган ишдаги ва ҳаётдаги мақсадларга эришилади. Бу усул «ақлий хужум» усулининг бошқаришда қўлланишига яхши мисол бўла олади.

### 16 — топшириқ.

Олий ўқув юртраарида раҳбар ходим — ворис тайинлаш масаласида кўп омилларни ҳисобга олиш зарур ҳисобланади. Бир олий ўқув юртида кафедра мудирини А.Абдуллаев — т.ф.д., проф. 2 муддатлик мудирлик қилиб, ҳамда соғлиғи яхши эмаслиги ва нафақа ёшига етганлиги учун ўз ўрнига кимни тавсия этишни ўйлаб бош қотирапти. Асосий мақсади — энг камида кафедрадаги йўлга қўйилган ҳамма ишлар яхши давом этиши керак, шу бугунги кундаги талаблардан орқада қолмаслик керак. Ҳозирги шароитда, яъни обрўли яхши кафедра, ҳамма соҳаларда илғор кафедра қилиш учун А.Абдуллаевнинг кўп меҳнати синган. Кафедра 10 та ўқитувчи бўлиб 5 та доцент, 2 та ассистент, 2 та катта ўқитувчи, 1 та профессор (ўзи). Доцентлардан 3 таси кафедра мудирини бўлиб ишлаши мумкин экан, шулардан бирини танлаб олиш А.Абдуллаев учун муаммо бўлиб турибди (3 таси тўғрисида қисқача маълумот қуйидаги жадвалда келтирилган).

1. Сиз А.Абдуллаевга қандай маслаҳат берасиз?
2. Нима учун бундай маслаҳат беряпсиз?

Т.р. №	Асосий кўр – саткичлар	Номзодларнинг исми – шарифи		
		Ражабова А.	Худойқулов В.	Яминов М.
1	Ёши	52	50	40
2	Умумий иш стаж. Шу жумладан: Олий ўқув юртида, Фанлар Акаде – миясида ва ишлаб чиқариш	34 2 7 2	32 11 19 2	22 12 – 10
3	Номзод ишлаган ташкilotлар сони	3	3	2
4	Маълумоти	Олий	Олий	Олий
5	Мутахассислиги, фан номзоди, доцент	Шу соҳада т.ф.н., доцент.	Шу соҳада т.ф.н., доцент.	Шу соҳада т.ф.н., доцент.
6	Армия сафида хизмати	ҳа	ҳа	–
7	Оилавий аҳволи	Хотини ва 5 та боласи	Хотини ва 4 та боласи	Хотини ва 3 та боласи
8	Туғилган жойи	Тошкент	Тошкент	Тошкент
9	Аспирантурада ўқиганлиги	ҳа	ҳа	–
10	Кандидатлик диссертацияси қаерда ва қачон ҳимоя қилинган	Новоси – бирск, 1974 йил	Днепропет – ровск, 1968 йил	Москва, 1988 йил
11	Чоп этилган умумий илмий – услубий ишлар сони ҳажми – б.т. шу жумладан: – монографиялар – услубий ишлар сони – илмий мақо – лалар сони	19 8 2 7 10	95 20 5 15 75	18 10 2 10 6
12	Қандай ташкilotларда, қайси давримларда, қанча ишлаган	2 йил – диспетчер, ТЎ бўлими, 7 йил – ФА, 25 йил шу	2 йил – станция навбатчиси, ТЎ бошқармаси,	Шу олий – гоҳда 12 йил, лаб. муdiri –



		олийгоҳда	19 йил — ФА, 11 йил шу олийгоҳда	5 йил, катта ўқитувчи — 5 йил, доцент.
13	Партия аъзолиги	ҳа	йўқ	ҳа
14	Қандай тилларни билади: - давлат тили - рус тили - чет тили	ҳа ҳа ҳа	ҳа ҳа ҳа	ҳа ҳа йўқ
15	Чоп этилмаган, жўлезмалар сони ва ҳажми б.т. (институт кутубхонасига ёки бошқа ташкилот— ларга топширилгани)	2 6	6 18	3 12
16	Ташкилотлар билан тузиладиган шартномали илмий ишларда ҳаттишиши ва қандай лавозим— ларда ишлаганлиги	1 та ишда, муҳандис лавозимида, 2 йил лавомида	4 та ишда, муҳандис ла— возимида, 2 йил, доцент—3 йил, илмий иш раҳ— бари—2 йил	2 та ишда, муҳандис лавози— мида, 2 йил
17	Илмий мактаби борлиги, нечта аспиранти бор, раҳбарлигида нечта диссертация ҳимоя қилиган	1	4	1
18	Чет элда мақо— лалар чоп этганми, конференцияларда қатнашганми?	—	8	1
19	Нечта кандидатлик диссертацияларига ошпонентлик қилган	—	5	2
20	Диссертациялар ҳимояси бўйича махсус кенгаш—	—	2 та кенгашда аъзо, 1 тасида раис муовини	—

	ларда аъзо ёки бошқа лавозим — ларда қатнашиш . . .			
21	Кишилар билан муомаласи	ўртача	Яхши	ўртача
22	Ҳаракатчанлиги	ўртачадан пастроқ	Ўта ҳаракатчандан пастроқ	ўта ҳаракатчан
23	Дига муносабати	ёмон	Ўртача	ёмон
24	Маърифат ва маънавияти	ўртача	Яхши	аъло

### Қайтариш ва муҳокама учун саволлар:

1. Ҳар бир раҳбар ходим иш вақтидан унумли фойдаланиши учун қандай омилларга аҳамият бермоғи зарур?
2. Вақтдан тўғри ва унумли фойдаланиш нима? Бу мавзуга оид бир қанча топшириқлар 18.4 бўлимда берилган. Бу топшириқларни бажариш жараёнида вақтдан унумли фойдаланиш бўйича Сизда қандай тақлифлар юзага келди. Уларни таҳлил қилиб кўринг
3. Ҳар бир инсон унга берилган вақтдан унумли фойдаланиши учун нима қилмоғи керак? Қандай омилларга кўпроқ аҳамият берили керак?
4. Вақтни тежаш мақсадида инсонлар билан қандай мулоқот қилган маъқул?

Эй суздандон дўстларим, дилини  
муҳаббатга тутинг,  
Ҳар садога учмайин андишани  
маҳкам тутинг.

Зиёвиддинхон ибн Эшон Бобохон

## ХИХ. МЕҲНАТНИ МУҲОФАЗА ҚИЛИШ ВА МЕҲНАТ ХАВФСИЗЛИГИ МЕНЕЖМЕНТИ\*

### Бобнинг мақсади:

- меҳнатни муҳофаза қилиш соҳасидаги давлат сиёсати;
- меҳнатни муҳофаза қилиш ва меҳнат хавфсизлиги менежменти;
- меҳнат муҳофазасини режалаштириш;
- меҳнат хавфсизлиги ва меҳнат муҳофазаси тадбирларининг иқтисодий самарадорлиги.

### 19.1. Меҳнатни муҳофаза қилиш соҳасидаги давлат сиёсати

Ишлаб чиқариш вақтида ишчилар ва ходимлар саломатлигини сақлаш, уларнинг меҳнатини тўлиқ муҳофаза этиш Давлатимизнинг устувор вазифаларидан бири ҳисобланади. Бу Республикаимизнинг "Меҳнатни муҳофаза қилиш" тўғрисидаги қонунида ўз аксини топган бўлиб, унда қуйидагилар алоҳида таъкидлангандир:

- корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти натижаларига нисбатан ходимнинг ҳаёти ва соғлиги устиворлиги;
- меҳнатни муҳофаза қилиш соҳасидаги фаолиятни иқтисодий ва ижтимоий сиёсатнинг бошқа йўналишлари билан мувофиқлаштириб бориш;
- мулк ва хўжалик юритиш шаклларида қатъий назар барча корхоналар учун меҳнатни муҳофаза қилиш соҳасида ягона тартиб қондалар белгилаб қўйиш;
- меҳнатни экология жиҳатидан хавфсиз шароитлари яратилишини ва иш жойларида атроф – муҳит ҳолати мунтазам назорат этилишини таъминлаш;
- корхоналарда меҳнатни муҳофаза қилиш талаблари ҳамма жойда бажарилишини назорат қилиш;
- меҳнатни муҳофаза қилишни маблағ билан таъминлашда давлатнинг иштирок этиши;
- олий ва ўрта махсус ўқув юртларида меҳнат муҳофазаси бўйича мутахассислар тайёрлаш;

\* Ушбу боб доц.Х.Ярмухамедов билан ҳаммуаллифликда тайёрланди.

- хавфсиз техника, технологиялар ва ходимларни ҳимоялаш воситалари ишлаб чиқиши ва жорий этилишини рағбатлантириш;
- фан, техника ютуқларида ҳамда меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича ватанимиз ва чет эл илғор тажрибасидан кенг фойдаланиш;
- ишловчиларни махсус кийим ва пойабзал, шахсий ҳимоя воситалари, пархез овқатлари билан бепул таъминлаш;
- корхоналарда меҳнатнинг соғлом ва хавфсиз шарт—шароитларини яратишга кўмаклашувчи солиқ сиёсатини юритиш;
- ишлаб чиқаришдаги ҳар бир бахтсиз ҳодисани ва ҳар бир касб касаллигини текшириб чиқиш ҳамда ҳисобга олиб боришнинг ва шу асосда ишлаб чиқаришдаги жароҳатланишлар ҳамда касб касалликларига чалнишлар даражаси ҳақида аҳолини хабардор қилишнинг мажбурийлиги;
- ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисалардан жабрланган ёки касб касаллигига йўлиққан ходимларнинг манфаатларини ижтимоий ҳимоялаш;
- касаба уюшмалари ва бошқа жамоат бирлашмалари, корхоналар ва алоҳида шахсларнинг меҳнатни муҳофаза қилишни таъминлашга қаратилган фаолиятини ҳар томонлама қўллаб қувватлаш;
- меҳнатни муҳофаза қилиш муаммоларини ҳал этиш чоғида халқаро ҳамкорликни йўлга қўйиш тамойилларига асосланади.

## 19.2. Меҳнатни муҳофаза қилиш ва меҳнат хавфсизлиги менежменти

Меҳнат хавфсизлиги хизматини бевосита ташкилотнинг бош раҳбари бошқаради. Унга, амалда бу хизматни ташкил этиш учун, унинг ёрдамчиси ва асосий мутасадди шахс сифатида техника хавфсизлиги муҳандиси тайинланади ва унга ҳамкорлик учун кўп йиллик иш тажрибасига эга бўлган муҳандис ва техник ходимлар, меҳнат жамоалари ва касаба уюшмаси кўмитаси томонидан меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича ўзлари сайлаган вакиллари жалб этилади.

Меҳнат хавфсизлиги хизматининг асосий вазифаси ишлаб чиқаришда содир бўладиган жароҳатланиш ва бошқа бахтсизликларни келтириб чиқарадиган сабабларни бартараф қилиш ва ташкилот маъмуриятининг ишчи — хизматчиларга иш шароитини яхшилаб бориши устидан назорат қилиб туриш, фан ва

техника ютуқларини жорий қилиш асосида меҳнат хавфсизлиги ва ҳимоя воситаларини мутғасил такомиллаштириш, меҳнат маданиятини ошириш, бахтсизликларни олдини олишга қаратилган ташкилий ва техник ҳамда санитария тадбирларини ишлаб чиқиш ва уларни жорий қилишдан иборатдир.

Меҳнат хавфсизлигини бошқариш тизимининг бирдан — бир мақсади, меҳнат муҳофазаси қонун ва қоидаларига ишчи ва хизматчиларни эътиборини ошириш ҳамда соғлом ва хавфсиз иш шароитини яратишни ягона тўғри ечимини аниқлаш ва ишлаб чиқаришда тадбиқ этишни тавсия қилишдир.

Меҳнат хавфсизлигини бошқариш — бу бир қатор, ташкилий, техникавий, санитар — гигиеник ва иқтисодий тадбирлар тизимини тайёрлаш ва амалда жорий қилиш асосида амалга оширилади.

Ишлаб чиқариш жараёнида узлуқсиз таваккалчилик ва хавфсизлик даражасига таъсир этиш имконияти, биринчи ўринда хавфсизликни бошқариш техникаси ва услуби зарурлигини кўрсатади.

Меҳнат хавфсизлигини бошқариш деғанда, белгиланган натижага эришиш мақсадида «инсон — машина — ишлаб чиқариш муҳити» тизимига ташкилий таъсир этиш, ёки объектни бир ҳолатдан (хавфли ҳолатдан) иккинчи ҳолатга, яъни нисбатан кам хавфга эга ҳолатга ўтказиш тушунилади.

Меҳнат хавфсизлигини бошқариш — бошқариш вақтида иқтисодий ва техник кўрсаткичларни бир — бирига мос келиши зарурлигини талаб этади. Шу сабабли «Инсон — машина — муҳит» тизимининг кафолатли хавфсиз фаолиятини таъминлаш ушбу тизим фаолиятига таъсир этувчи барча омилларни чуқур таҳлил қилиш зарурлигини талаб этади.

Тизимли таҳлилнинг асосий тамойилларига қуйидагиларни киритиш мумкин: охирги мақсадни белгилаш ва уни аниқ талқин қилиш; барча муаммони яхлит бир тизим сифатида қабул қилиш; мақсадга эришишнинг альтернатив йўларини ўрганиш ва таҳлил қилиш; мақсадга эришишдаги босқичлар натижаси якуний натижага таъсир этмаслигини таъминлаш. Ушбу тамойилларнинг бажарилиши реаллик, предметлик, аниқланиш, адекватлик, самарадорлик ва назорат қилиш каби талабларга тўлиқ жавоб бериши зарур.

Фаолият (ишлаб чиқариш жараёни) мақсадини аниқлаш — хавфсизликни бошқаришдаги ўта муҳим вазифалардан ҳисобланади.

Мақсадни иерархик тушунча сифатида қараш, яъни, ишлаб чиқариш жараёни давридаги ҳар бир босқич натижаси, иккинчи босқич натижасини ҳамда умумий натижани инкор қилмаслиги (салбий таъсир этмаслиги) зарур.

**Ҳаётий цикл босқичи.** Хавфсизлик талаблари бўйича ҳисобга

олиниши лозим бўлган босқичлар, фаолиятнинг тўлиқ даврини камраб олиши зарур, яъни, илмий гоа, фикр; илмий изланиш ишлари; конструкторлик ишларини ташкил этиш; лойихалаш; лойихани амалда тадбиқ этиш; синаш; ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш; ташиш; фойдаланиш; такомиллаштириш; консервациялаш ва тугатиш. Юқорида таъкидланганидек, бу босқичлар кетма – кетлик асосида бир – бирини инкор қилмаган ҳолда бажарилиши лозим.

**Меҳнат хавфсизлигини бошқариш функциялари.** Меҳнат хавфсизлигини бошқариш маълум бир босқичлар («функциялар») асосида олиб борилувчи жараёнدير. Ушбу функцияларга қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

- объектнинг ҳолатини таҳлил қилиш ва баҳолаш;
- мақсадга эришиш ва бошқариш вазифаларини амалга ошириш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш ва режалаштириш;
- бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларни аниқлаш, ташкил этиш;
- бошқаришни ташкил этилишини назорат қилиб, текшириб бориш;
- тадбирларнинг самарадорлигини аниқлаш;
- рағбатлантириш ва стимуллаштириш.

Меҳнат хавфсизлигини таъминлашда илмий дунёқараш, физиологик, психологик, ижтимоий, тарбиявий, эргономик, экологик, тиббий, техник, ташкилий – тезкор, ҳуқуқий ва иқтисодий аспектлар ҳисобга олиниши зарур. Бунинг учун меҳнат хавфсизлигини бошқаришнинг қатор воситаларидан фойдаланилади. Уларга хавфсиз меҳнат қилиш ҳулқ – атворини, маданиятини шакллантириш, касбий ўқитиш, бошқариш субъектларига психологик таъсир этиш, коллектив ҳимоянинг техник ва ташкилий воситаларидан фойдаланиш, шахсий ҳимоя воситаларидан фойдаланиш, имтиезлар ва компенсациялар тизимини ташкил этиш кабилар киради.

### **Меҳнат хавсизлигини лойиҳалашнинг намунавий схемаси**

Хавфсизлик шароитларини лойиҳалаш мураккаб жараён бўлиб, унда ҳаракатнинг кетма – кетлиги ва ҳар бир ҳаракат турига мос келувчи натижа аниқланади (19.1 – жадвал).

### **Хавфсизликни таъминловчи тамойиллар**

Хавфсизликни таъминловчи тамойиллар турли хил бўлиб, уларни йўналтирувчи, техник, ташкилий, бошқариш каби гуруҳларга ажратиш мумкин.

## Ишлаб чиқаришда меҳнат хавфсизлигини лойиҳалаш ва таҳлил қилишнинг мантиқий — усулбий схемаси

	Ҳаракатнинг кетма — кетаги	Ҳаракат натижаси
1.	Лойиҳаланадиган ва амалдаги объектларни элементлар бўйича декомпозициялаш.	Аниқлаштирилади: 1. Меҳнат предмети; 2. Меҳнат воситаси: машина, иншоот, бино; 3. Меҳнат маҳсулоти, ярим фабрикатлар; 4. Энергия (электрик, пневматик ва бошқалар); 5. Технологик жараёнлар, босқичлар, ҳаражатлар; 6. Табiiй — иқлимий омиллар; 7. Ўсимликлар, ҳайвонлар; 8. Ишчи; 9. Иш жойи.
2.	1 — пункт бўйича аниқланган ҳар бир элемент учун хавф идентификацияси тузилади. "Сабаб ва хавф" дарахтини қуриш.	Хавфлар рўйхати  Хавфларнинг сабабларини аниқлаш.
3.	Хавфни соний ва сифат кўрсаткичлари бўйича баҳолаш, рухсат этилган миқдор ва таваккал назарияси билан солиштириш.	Ҳимояланиши зарур бўлган хавфлар ва сабаблар рўйхати
4.	Мақсадни аниқлаш	Эришилиши лозим бўлган параметрлар ҳамда меҳнат шароитларини соний кўрсаткичларини аниқлаш.
5.	Объектни хавфсизлик параметрлари бўйича комплекс баҳолаш.	Интеграл ёки балли кўрсаткичларни қабул қилиш.
6.	Хавфсизликни таъминловчи услублар, тамойиллар ва воситаларни таҳлил қилиш	Тамойиллар, услублар гуруҳини аниқлаш.
7.	Ҳар бир альтернатив бўйича фаолият давридаги фойда ва зарарнинг афзаллик ва кам — чилик томонларини таҳлил қилиш.  Мақбул, яъни қабул қилинган тамойил, услуб ва воситаларни таҳлил қилиш	Аниқ услуб, восита ва тамойилни танлаш  Альтернатив мақбул вариантларни танлаш
8.	Ҳисоблар	Аниқ ечимлар
9.	Самарадорликни баҳолаш	Самарадорликнинг техник, ижтимоий ва иқтисодий кўрсаткичларини аниқлаш

### **Йўналтирувчи тамойиллар:**

- операторнинг фаоллиги;
- фаолиятнинг инсонпарварлиги («гуманизм» лиги);
- деструкция;
- операторни алмаштиниши;
- таснифланиш;
- хавфни бартараф этиш;
- тизимлаштириш;
- хавфни камайтириш;

### **Техник тамойиллар:**

- блокировкалаш;
- вакуумлаш;
- герметиклаш;
- масофадан ҳимоялаш;
- босим остида ҳимоялаш;
- мустаҳкамлик;
- бўш (заиф) бўғиндан фойдаланиш;
- экранлаштириш;
- флегматизациялаш;

### **Ташкилий тамойиллар:**

- вақт билан ҳимоялаш;
- маълумот;
- захирадан фойдаланиш;
- мувофиқлаштириш;
- меъерлаш;
- кадрларни танлаш;
- кетма – кетлик ўрнатиш;
- эргономик;

### **Бошқариш тамойиллари:**

- адекватлик;
- назорат;
- тескари боғланиш;
- жавобгарлик;
- режалаштириш;
- рағбатлантириш;
- бошқариш;
- самарадорлик;

## **19.3 Меҳнат муҳофазасини режалаштириш**

### **19.3.1. Меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича тадбирлар номенклатураси**

Ишлаб чиқаришда меҳнат шароитини яхшилаш ҳамда соғлом ва хавфсиз иш шароитини ташкил этиш учун биринчи навбатда



меҳнат муҳофазасини яхшилаш бўйича режали тадбирлар ишлаб чиқиш талаб этилади. Бу режали тадбирлар Касаба уюшмаси Қўмитаси билан келишилган ҳолда тузилмоғи ва зарур маблағлар билан таъминланмоғи зарур. Меҳнат муҳофазасини яхшилаш бўйича бажариладиган барча ишлар бир йилга, беш йилга ва кела-жакка мўлжалланган комплекс режалар асосида амалга оширилади.

Меҳнат муҳофазасини яхшилаш бўйича тузиладиган бир йиллик режада кўзда тутилган тадбирлар ташкилот маъмурияти билан касаба уюшмаси қўмитаси ўртасида тузилган меҳнат муҳофазаси бўйича коллектив шартномада ўз ифодасини топади. Коллектив шартнома лойихаси йил бошида ишчиларнинг умумий мажлисида муҳокамага қўйилади ва у маъқулангач ташкилот маъмурияти ҳамда касаба уюшмаси қўмитаси томонидан тасдиқланади.

Меҳнат муҳофазасини яхшилаш бўйича тузиладиган тадбирлар асосан қуйидаги бўлимларни ўз ичига олиши мумкин:

**а) Ишлаб чиқаришда бахтсиз ҳодисаларни олдини олиш:**

- барча янги кўрилаётган объектларни меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик техникаси масалаларини камраб олган ишлаб чиқариш ишлари лойихаси билан таъминлаш;
- иш жойларида ишлаётган барча машина ва механизмларнинг созлиги ва техникавий ҳолати устидан қатъий назорат қилиб бориш ҳамда уларни белгиланган вақтларда синовдан ўтказиш;
- содир бўлган бахтсиз ҳодисалар яна такрорланмаслиги учун уларни таҳлил қилиб бориш;
- хавфсизлик техникаси ҳолати устидан уч босқичли маъмурий – жамоат назоратини доимий равишда олиб бориш;
- хавфсиз меҳнат шароитини таъминлайдиган янги мослама ва воситалар ишлаб чиқиш;
- электр қурилмалари ва жиҳозларининг ерга уланганлигини текшириб бориш;
- ишчиларни махсус кийим бошлар ва шахсий ҳимоя воситалари билан таъминлаш, улардан фойдаланиш даражасини назорат қилиб бориш;
- ишчилар ва инженер – техник ходимларни хавфсизлик техникаси бўйича қўлланмалар билан таъминлаб бориш.

**б) Ишлаб чиқаришда касб касаллигини олдини олиш учун:**

- иш жойларида ва дам олиш хоналарида нормал микроклим бўлишини таъминлаш;
- ишчилар ва ходимларни ишга ва ишдан автобусларда ёки шу мақсадлар учун махсус жиҳозланган автомобиллардагина ташиш;

- ишлаб чиқаришда касб касаллигини олдини олиш бўйича комплекс тадбирлар ишлаб чиқиш;
- белгиланган иш турлари учун тиббий кўрикларини ташкил қилиш;
- иш жойлари ва дам олиш хоналарининг санитария ҳолатини яхшилаш;
- лойиха асосида талаб этиладиган иш жойлари ва биноларида шамоллатиш, шовкин ва титрашни камайтириш мосламаларини урнатиш;
- махсус кийим бошларни қуритиш, душ, ювениш хоналарини ҳамда иссиқ цехларда газ сувларини ташкил этиш;
- белгиланган иш турларидаги ишчиларни сут ва бошқа профилактик озиқ – овқатлар билан таъминлашни ташкил этиш;

**в) Меҳнат шароитларини яхшилаш учун:**

- ишлаб чиқариш маданиятини юксалтириш, ишлаб чиқаришга янги технологиялар ва янги техникаларни жорий этиш;
- хавфсизлик техникаси ҳолатини яхшилашга йўналтирилган рационализаторлик ва ихтирочилик ишларини кенг йўлга қўйиш;
- хавфсизлик техникаси ҳолатини яхшилашга йўналтирилган мусобакалар ташкил этиш;
- иш жойлари, санитар вагон – уйчалар ва бошқа ишлаб чиқариш биноларини янги замонавий шамоллатиш ҳамда иситиш қурилмалари билан жиҳозлаш;

**г) Меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик техникаси бўйича ўқитиш ҳамда тарғибот ишларини олиб бориш учун:**

- барча ишчилар ва инженер – техник ходимларни хавфсизлик техникаси бўйича ўқитиш, йўриқномалар бериш ва билимларини синовдан ўтказиш;
- хавфсизлик техникаси ва фавқулодда ҳолатларда ҳаёт фаолият хавфсизлиги бўйича кабинетлар ташкил этиш;
- ҳаёт фаолияти хавфсизлиги ёки меҳнат муҳофазаси бўйича семинарлар ташкил этиш;
- янги жорий этилган техник воситалардан фойдаланиш бўйича йўриқнома ва қўлланмалар ишлаб чиқиш.

Юқорида келтирилган тадбирлар мажмуи қорхонанинг ишлаб чиқариш соҳасига боғлиқ ҳолда керакли қўшимчалар билан тўлдирилиши ёки ўзгартирилиши мумкин.

Ушбу тадбирларни амалга ошириш учун режалаштирилган маблағларни қуйидаги тартибда тақсимлаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади: ишлаб чиқаришда содир бўлган бахтсиз ҳодисаларни

одини олиш учун — 40%; касалланишни одини олиш учун — 20%; меҳнат шароитини яхшилаш учун — 30%; меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик техникаси бўйича ўқитиш ҳамда тарғибот ишларини олиб бориш учун — 10%.

Корхона маъмурияти касаба уюشمаси қўмитаси ва юқори ташкилотларнинг розилиги билан сарфланадиган маблағларни бир гуруҳ тадбирлардан иккинчисига ўтказиши мумкин. Бу тадбирлар учун кўзда тутилган маблағларни бошқа тадбирлар учун сарфлаш тақиқланади.

Меҳнатни муҳофаза қилишни молиявий таъминлаш давлат томонидан, шунингдек мулк шаклидан қатъий назар жамоат бирлашмалари, корхоналарнинг ихтирий бадаллари ҳисобига амалга оширилади.

Меҳнатни муҳофаза қилиш учун тегишли бюджетлардан алоҳида кайд билан ажратиладиган бюджет маблағларидан (Республика ва маҳаллий) бошқарув ҳамда назорат идораларини сақлаш, илмий—тадқиқот ишларини молиявий таъминлаш, меҳнатни муҳофаза қилишга оид давлатнинг аниқ мақсадга қаратилган дастурларини бажариш учун фойдаланилади. Ҳар бир корхона меҳнатни муҳофаза қилиш учун зарур маблағларни жамоа шартномасида белгиланган миқдорда ажратади. Корхоналарнинг ходимлари ана шу мақсадлар учун қандайдир қўшимча чиқим қилмайдилар. Корхоналар ўзининг хўжалик, тижорат, ташқи иқтисодий ва бошқа фаолиятидан келадиган фойда (даромад), шунингдек бошқа манбалар ҳисобига меҳнатни муҳофаза қилишнинг марказлаштирилган фондларини ташкил этиш ҳуқуқига эга. Меҳнатни муҳофаза қилиш фондига қаратиладиган фойдага солиқ солинмайди. Меҳнатни муҳофаза қилишга мўлжалланган маблағларни бошқа мақсадларда ишлатиш мумкин эмас. (Ўзбекистон Республикасининг меҳнатни муҳофаза қилиш тўғрисидаги қонуни, 11—модда.)

### 19.3.2. Меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик техникаси бўйича ўқитиш

Ишлаб чиқаришда фаолият кўрсатадиган ҳар бир ишчи ва ходим ўзига беркитилган ишни хавфсиз бажариши учун чуқур билимга эга бўлиши зарур. Бунинг учун эса уларни меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик техникаси бўйича малакали ўқитиш талаб этилади.

Ишлаб чиқаришдаги барча ишчилар ишлаб чиқариш ишларининг характери ва хавфсизлик даражасидан қатъий назар меҳнат хавфсизлиги бўйича ўқитилиб, билимлари текширилиб кўрилгандан кейин ишга рухсат этилади. Ишчиларни меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик техникаси бўйича ўқитиш уларга йўриқномалар (инструктажлар) ўтиш орқали амалга оширилади.

Йўриқномалар мазмуни, характери ва ўтказилиш даврига боғлиқ ҳолда қуйидаги турларга бўлинади:

**Кириш йўриқномаси.** Кириш йўриқномасини корхонадаги хавфсизлик техникаси бўйича муҳандис, корхона раҳбари ёки бош муҳандис ҳамда касаба уюшмаси қўмитаси томонидан тасдиқланган дастур асосида ўтказлади. У меҳнат муҳофазасига оид замонавий воситалар ва кўргазмали қуроллар билан жиҳозланган меҳнат муҳофазаси кабинетларида ўтказилади.

Кириш йўриқномаси «СН ва ПМ–4–80» асосида тузилиб, қуйидаги масалаларни ўз ичига олиши мумкин:

- корхонанинг иш режими ва ички тартиб қоидалари билан таништириш;
- меҳнат интизоми ва уни меҳнат хавфсизлигига таъсири;
- меҳнат муҳофазаси бўйича жамоа (коллектив) шартномалари;
- корхонада содир бўлган бахтсиз ҳодисалар ва уларни келиб чиқиш сабабалари;
- ёнгини олдини олиш тадбирлари;
- электр хавфсизлигининг асосий қоидалари;
- юкларни ортиш, ташиш ва туширишдаги, химикатлар ва кислоталар билан ишлашдаги хавфсизлик қоидалари;
- ишга келиш ёки ишдан қайтишдаги хавфсизлик қоидалари;
- махсус кийим бошлар ва сақлаш қурилмаларидан фойдаланиш қоидалари;
- жароҳатланганларга биринчи тиббий ёрдам кўрсатиш тартиб – қоидалари;
- ичкиликбозликка қарши кураш тадбирлари;
- жамоа ўртасида маънавият ва маърифатни юксалтиришга қаратилган тадбирлар.

Кириш йўриқномаси дастурига киритилиши лозим бўлган масалалар маҳаллий шароитлар, ишлаб чиқариш характери ва ишга қабул қилинган ишчининг касбига боғлиқ ҳолда қўшимча тадбирлар билан тўлдирилиши мумкин. Ушбу йўриқнома махсус журналга ёки махсус шаклдаги «карточка» орқали ҳужжатлаштирилади.

**Иш жойидаги бирламчи йўриқнома.** Ушбу йўриқнома ҳам корхона раҳбари (ёки бош муҳандис) ва касаба уюшмаси қўмитаси томонидан тасдиқланган дастур асосида ўтказилади.

Иш жойидаги бирламчи йўриқнома дастурига асосан қуйидагилар киритилиши мумкин:

- иш жойидаги технологик жараёнлар ва ташкилий – техник қоидалар;
- иш жойини ташкил этишга қўйилган талаблар;

- машина ёки қурилманинг тузилиши, ишлаш тартиби, техник маълумотлари ва унинг хавфли зоналари;
- ишни бажаришдаги хавфсизлик қоидалари;
- машина ёки қурилмалардан фойдаланишнинг хавфсиз усуллари;
- электр жиҳозлари ва улар билан ишлаш қоидалари;
- иш жойининг ёки иш майдонининг хавфли зоналари;
- иш жойидаги «сигнализация» ва ундан фойдаланиш қоидалари.

Юқорида кайд этилган масалалардан ташқари бу йўриқнома, ишнинг турига ва ишчининг малакасига боғлиқ ҳолда бошқа тадбирлар билан ҳам тўлдирилиши мумкин.

**Навбатдаги даврий йўриқнома.** Бу йўриқнома характери ва хавфлилик даражасига боғлиқ ҳолда иш жойидаги бирламчи йўриқномадан 3 ёки 6 ой утгач ўтказилади. Ушбу йўриқнома ишчиларни меҳнат муҳофазаси ва хавфсизлик техникаси бўйича билимларини ошириш ҳамда текшириш мақсадида ўтказилади. Йўриқномани ўтказишда иш жойидаги бирламчи йўриқнома дастури асос қилиб олинади.

**Навбатдан ташқари йўриқнома.** Бу йўриқнома ишлаб чиқариш технологиялари ўзгарганда, янги техника воситалари жорий этилганда, ишчи бир ишдан бошқа ишга ўтказилганда, бахтсиз ҳодиса руй берганда ёки хавфсизлик техникаси қоидалари бузилган вақтларда ўтказилади.

**Мавсумий йўриқнома.** Айрим ишлаб чиқариш соҳалари, жумладан қишлоқ хўжалик ишлари мавсумий характерга эгалити сабабли, мавсум турига боғлиқ ҳолда мавсумий йўриқнома ўтказилади. Масалан: бахорги ерга ишлов бериш мавсуми олдидан, экиш мавсуми олдидан, ҳосилни йигиб олиш даври олдидан ва бошқалар.

**Курс ўқишлари.** Ишлаб чиқариш жараёни даврида бажариладиган ишнинг турига ва характерига боғлиқ ҳолда ишчилар ва техник ходимлар меҳнат муҳофазаси бўйича курс ўқишларига юбориладилар. Курс ўқишлари олий ўқув юрлари қошидаги малака ошириш курслари ёки факультетларида ҳамда илмий текшириш институтларида махсус дастур асосида олиб борилади. Меҳнат муҳофазаси бўйича курс ўқишларини ўтаган ишчи ходимларга гувоҳнома берилади.

### 19.3.3. Махсус кийим бошлар, шахсий ҳимоя воситалари ва профилактик озиқ – овқатлар билан таъминлаш

Ўзбекистон Республикасининг «Меҳнат кодекси» ва «Меҳнатни муҳофаза қилиш тўғрисида» ги қонунлари асосида меҳнат шароити зарарли бўлган ишларда, шунингдек алоҳида

ҳарорат шароитида бажариладиган ёки ифлослантирадиган ишларда ишловчи ходимларга белгиланган меъерда махсус кийим бош, махсус пойафзал ва бошқа шахсий ҳимоя воситалари текинга берилади.

Корхона, муассаса ёки ташкилот таъмурияти махсус кийим бош, махсус пойафзал ва бошқа шахсий ҳимоя воситаларини сақлаш, ювиш, тозалаш ва таъмирлашни таъминлаши, шунингдек бу воситалардан фойдаланилишини доимий назорат қилиб боришлари зарур.

Бундан ташқари, ифлосланиш билан боғлиқ бўлган ишларда ишловчиларга белгиланган меъерда совун (ҳар ойда 400 гр) ва бошқа хил зарарсизлантирувчи воситалар ҳам текинга берилади.

Махсус кийим бошлар ва шахсий ҳимоя воситаларининг ўрнига уларни таёёрлаш учун материаллар ёки сотиб олиш учун пул бериш тақиқланади.

Оқорида таъкидланган махсус кийим бошлар ва шахсий ҳимоя воситаларидан фойдаланиш муддатлари ўрнатилган бўлиб, у қуйидагича белгилангандир: коржомалар, пойафзаллар — 12 ой; қўлқоплар — 1 ёки 2 ой; ҳимоя каскалари — 2 йил; ҳимоя кўзойнаклари, махсус ойнали каскалар ва газниқоблар — яроқсиз ҳолга келгунга қадар; иссиқ кийим бошлар (пахтали куртка, шим ва бошқ.) — 36 ой. Бундан ташқари, ишчилар соғлигини таъминлаш ва уларга таъсир этувчи зарарли моддаларнинг таъсир даражасини камайтириш мақсадида меҳнат шароити зарарли бўлган ишларда ишловчиларга белгиланган меъёрларга мувофиқ сут ёки унга тенг келадиган бошқа озиқ-овқат маҳсулотлари текинга бериб турилади. Агар иш иссиқ цехларда бажариладиган бўлса, текинга газли шўр сув берилиши шарт.

#### **19.3.4. Ишлаб чиқаришда бахтсиз ҳодисаларни текшириш ва ҳисобга олиш**

Ўзбекистон Республикаси ҳудудида мулкчиликнинг барча шаклларидаги корхоналар, муассасалар, ташкилотларда, шунингдек, меҳнат шартномаси бўйича ишлаётган айрим фуқароларда меҳнат фаолияти билан боғлиқ ҳолда юз берган ҳодисаларни ва ходимлар саломатлигининг бошқа хил зарарланишини текшириш ва ҳисобга олиш Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 6 июндаги 286—сон қарори билан тасдиқланган Низом асосида олиб борилади.

Мазкур низом: ишлаб чиқаришда ишлатилаётган даврида суд ҳукми бўйича жазони ўтаётган фуқароларга; иш берувчиларга; пудрат ва топшириқларга кўра фуқаролик — ҳуқуқий шартномалар бўйича ишларни бажараётган шахсларга; табиий ва техноген тусдаги фавқулодда вазиятларни бартараф этишда қатнашаётган фуқароларга; агар махсус давлатлараро битимда ўзгача ҳол

кўрсатилмаган бўлса. ёланиб ишлаётган чет эл фуқароларига; қурилиш, қишлоқ хўжалиги ва ҳарбий хизматни ўташ билан боғлиқ бўлмаган ўзга ишларни бажариш учун корхонага юборилган ҳарбий хизматчиларга, шу жумладан, муқобил хизматни ўтаётган ҳарбий хизматчиларга; корхонада ишлаб чиқариш амалиётини ўтаётган талабалар ва ўқувчиларга ҳам тадбиқ этилади.

Олий ўқув юртлари талабалари, коллежлар, ўрта махсус ўқув юртлари, лицейлар, ҳунар — техника билим юртлари ва умумтаълим мактаблари ўқувчилари билан ўқув — тарбия жараёнида юз берган бахтсиз ҳодисалар Меҳнат Вазирлиги билан келишилган ҳолда Халқ таълими Вазирлиги томонидан белгиланган тартибда текширилади ва ҳисобга олинади.

Корхона ҳудудида ва унинг ташқарисида меҳнат вазифасини бажараётганда (шунингдек, хизмат сафарларида) юз берган жаро — ҳатланиш, зарарланиш, куйиш, чўкиш, электр токи ва яшин уриши, ўта иссиқ ёки ўта совуқ ҳарорат таъсири, портлаш, фалокат, иморатлар, иншоотлар ва конструкциялар бузилиши натижасида ҳамда судралиб юрувчи хайвонлар ва хашоратлар томонидан шикастланишлар, шунингдек табиий офатлар (ер қимирлашлар, ўпирилишлар, сув тошқини, тўфон, ва бошқалар) натижасида саломатликнинг бошқа хил зарарланишлари, шунингдек:

- иш берувчи тошшириқ бермаган бўлса ҳам, лекин корхона манфаатарини кўзлаб қандайдир ишни амалга ошираётгандаги; автомобиль, темир йўл, хаво йўллари, денгиз ва дарё транспортида, электр транспортида йўл ҳаракати натижасидаги;
- корхона транспортида ёки шартномага мувофиқ ўзга ташкилот транспортида ишга келаётган ёки ишдан қайтаётгандаги; иш вақтида шахсий транспортда, уни хизматта оид сафарларда ишлатиш ҳуқуқи берилганлик ҳақида иш берувчининг фармойиши бор бўлгандаги; меҳнат фаолияти хизмат кўрсатиш объектлари орасида юриш билан боғлиқ иш вақтида жамоат транспортида ёки пиёда кетаётгандаги;
- шанбалик (якшанбалик) ўтказилаётганида, қаерда ўтказилишидан қатъий назар, корхоналарга оталик ёрдами кўрсатилаётгандаги;
- иш вақтида меҳнат вазифасини бажараётганда бошқа шахс томонидан тан жароҳати етказилганидаги;
- сменали дам олишда бўлган ходим билан транспорт воситаси бўлган вақтидаги (кузатиб боровчи рефрижератор бригадаси ходими, сменали ҳайдовчи, денгиз ва дарё кемалари ходимлари, шунингдек вахта ва экспедиция усулида ишлаётганлар ва бошқалар) бахтсиз ҳодисалар текширилади ва ҳисобга олинади.

Табийий ўлим, ўзини ўзи ўлдириш, жабрланувчининг ўз сало — маталигига қасддан шикаст етказиши, шунингдек, жабрланувчининг жиноят содир қилиш чоғида шикастланиши ҳолатлари (суд — тиббий экспертиза хулосаси ёки тергов органларининг маълумотларига кўра) текширилмайди ва ҳисобга олинмайди.

Ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодиса натижасида ходимнинг меҳнат қобилияти камида бир кунга йўқотилса ёки тиббий хулосага мувофиқ енгилроқ бошқа ишга ўтиши зарур бўлса, Н—1 шаклдаги далолатнома билан расмийлаштирилади.

Иш берувчи текшириш тутаганидан сўнг 3 суткадан кечиктирмай жабрланувчига ёки унинг манфаатларини ҳимоя қилувчи шахсга давлат тилида ёки бошқа мақбул тилда расмийлаштирилган бахтсиз ҳодиса тўғрисидаги Н—1 шаклдаги далолатномани бериши керак.

Иш берувчи ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисаларни тўғри ва ўз вақтида текшириш ҳамда ҳисобга олиш, Н—1 шаклдаги далолатномани тузиш, бахтсиз ҳодиса сабабларини бартараф этиш чора тадбирларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун жавобгардир.

Ишлаб чиқаришдаги бахтсиз ҳодисаларни тўғри ва ўз вақтида текшириш ва ҳисобга олишни, шунингдек, бахтсиз ҳодиса келиб чиқиши сабабларини бартараф этишга оид чора — тадбирларнинг бажарилишини корхонанинг юқори турувчи хўжалик органи, касаба уюшмаси кўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакилик органи, давлат меҳнат техника назоратчиси, касаба уюшмаларининг меҳнат техник назоратчиси (Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси кенгашига аъзо ташкилотларда), «Ўзсаноатконтехназорат» давлат органлари (назорат остидаги объектларда) назорат қилади.

Иш берувчи Н—1 шаклдаги далолатномани тузишдан бош тортса, жабрланувчи ёки унинг манфаатларини ҳимоя қилувчи шахс Н—1 шаклдаги далолатнома мазмунидан норози бўлса, жабрланувчи ёки унинг манфаатларини ҳимоя қилувчи шахс корхона касаба уюшмаси кўмитасига ёки корхона ходимларининг бошқа вакилик органига мурожаат қилади.

Касаба уюшмаси кўмитаси ёки корхона ходимларининг бошқа вакилик органи 10 кун муддат ичида бахтсиз ҳодисанинг келиб чиқиши сабабларини ўрганиб чиқади, меҳнатни муҳофаза қилиш қоидалари ва меъерлари, меҳнат хавфсизлиги андозалари бузилишини аниқлайди, зарур деб ҳисобласа, иш берувчидан Н—1 шаклдаги далолатномани тузишни ёки қайта тузишни талаб қилади. Иш берувчи бу талабларни бажармаси, корхона касаба уюшмаси кўмитаси ёки бошқа вакилик органи давлат меҳнат техника назоратчисига мурожаат қилади.

Н—1 шаклдаги далолатнома тузилмаганлиги ёки нотўғри тузилганлиги аниқланган холларда давлат меҳнат техника



назоратчиси иш берувчидан Н-1 шаклдаги далолатномани тузишни ёки бошқатдан тузишни талаб қилиш ҳуқуқига эгадир. Иш берувчи давлат меҳнат техника нazorатчиси хулосасини бажаришга мажбурдир.

Иш берувчи билан давлат меҳнат техника нazorатчиси ўртасидаги англaшилмовчиликни бош давлат техника нazorатчиси хал қилади.

### **Бахтсиз ҳодисаларни махсус текшириш**

Қуйидаги бахтсиз ҳодисалар махсус текширилади: Бир вақтнинг ўзида икки ва ундан зиёд ходимлар билан юз берган бахтсиз ҳодисалар; ўлим билан тутаган бахтсиз ҳодисалар; оқибати оғир бахтсиз ҳодисалар.

Гуруҳий ўлим, билан тутаган ва оқибати оғир бахтсиз ҳодиса тўғрисида иш берувчи дарҳол схемага биноан қуйидагиларга хабар бериши керак:

Давлат меҳнат техника нazorатчисига; юқори турувчи хўжалик органига; Қорақалпоғистон Республикаси Меҳнат Вазирлигига, вилоят (Тошкент шаҳар) меҳнат бошқармасига; бахтсиз ҳодиса юз берган жойдаги прокуратурага; бахтсиз ҳодисага учраган ходимни юборган ташкилотта; Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва ижтимоий таъминот Вазирлигига.

Гуруҳий, ўлим билан тутаган ва оқибати оғир бахтсиз ҳодисани вилоят (Қорақалпоғистон Республикаси, Тошкент шаҳар) меҳнат бошқармаси буйруғига асосан тузилган комиссия махсус текширади.

Гуруҳий ўлим билан тутаган ва оқибати оғир бахтсиз ҳодисалар юз берганида Н-1 шаклдаги далолатнома комиссия томонидан махсус текшириш далолатномаси тузилгандан сўнг бир сутка ичида комиссия хулосаларига мувофиқ расмийлаштирилади.

Икки-тўрт кишининг ўлими билан тутаган бахтсиз ҳодисаларни махсус текшириш Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Вазирлиги буйруғига асосан қуйидаги таркибдаги комиссия томонидан олиб борилади: раис — Ўзбекистон Республикаси (бош) давлат меҳнат техника нazorатчиси; аъзолар — юқори турувчи хўжалик органи раҳбарларидан бири, иш берувчи, касаба уюшмаси қўмитаси ёки корхона ходимларининг бошқа вакилик органи раиси.

«Ўзсаноатконтехназорат» давлат қўмитаси органи назорати остида бўлган корхона (объектдаги) шунга ухшаш бахтсиз ҳодиса Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазирлигининг Давлат меҳнат техника назорати билан келишилган ҳолда «Ўзсаноатконтехназорат» давлат органи буйруғи асосида тузилган комиссия томонидан юқори турувчи хўжалик органи раҳбари иштирокида текширилади. Комиссия раиси қилиб, «Ўзсаноатконтехназорат» давлат қўмитаси органи раҳбарларидан бири тайинланади. Ўзбекистон Республикаси (бош) давлат меҳнат

техника назоратчиси комиссия таркибига киради.

Агар бахтсиз ҳодиса Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси кенгашига аъзо ташкилотда юз берса, у ҳолда касаба уюшмаларининг бош меҳнат техник назоратчиси комиссия таркибига киритилади.

Беш ва ундан зиёд киши ўлган бахтсиз ҳодисалар Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори асосида тузилган комиссия томонидан текширилади.

Махсус текшириш комиссияси 15 кун мобайнида бахтсиз ҳодисани текшириб чиқади, корхона (бўлинма, цех)даги меҳнатни муҳофаза қилиш аҳолини, агар зарур бўлса, тармоқнинг бошқа корхоналарида ҳам текширишни ташкил этади, махсус текшириш далолатномасини тузади.

Комиссия аъзолари жабранувчилар ёки уларнинг оила аъзолари билан учрашувлар ташкил этадилар, зарур бўлса тегишли органларга таклифлар киритадилар ёки ижтимоий тусдаги ёрдам масалаларини жойида ҳал қиладилар, жабранувчига ёки ўлганнинг оила аъзоларига уларнинг ҳуқуқларини тушунтирадилар.

Касаба уюшмаларининг (бош) меҳнат техник назоратчиси бу масала бўйича ўзининг алоҳида фикрини билдириши мумкин.

(Бош) давлат меҳнат техника назоратчиси махсус текшириш комиссияси чиқарган хулосалардан норози бўлса, шунингдек, у зарур деб ҳисобланган бошқа ҳолларда ўз хулосасини чиқаради.

Махсус текшириш тутаганидан сўнг 15 кун мобайнида (бош) давлат меҳнат техника назоратчиси («Ўзсаноатконтехназорат» давлат қўмитаси органи назоратчиси) текшириш материалларини:

- гуруҳий, ўлим билан тутаган ва оқибати оғир бахтсиз ҳодиса юз берган жойдаги прокуратурага юборади;
- махсус текширишнинг барча материаллари нусхаларини Қорақалпоғистон Республикаси Меҳнат вазирлигига, вилоят (Тошкент шаҳар) меҳнат бошқармасига, Ўзбекистон Республикаси Меҳнат вазирлигига ҳамда тегишли вазирлик (корпорация, уюшма, концерн) га, корхонага ва унинг юқори турувчи хўжалик органига, бахтсиз ҳодисага учраган ходимни юборган ташкилотта юборади.

Махсус текшириш материаллари нусхалари «Ўзсаноатконтехназорат» давлат қўмитаси органига (агар бахтсиз ҳодиса ушбу қўмита назорати остидаги корхонада юз берса), ҳамда вилоят (Қорақалпоғистон Республикаси, Тошкент шаҳар) касаба уюшмалари кенгашига (агар бахтсиз ҳодиса Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси Кенгашига аъзо ташкилотда юз берган бўлса) юборилади.

Бахтсиз ҳодиса юз берган корхона иш берувчиси (юқори турувчи хўжалик органи раҳбари) махсус текшириш материалларини зудлик билан кўриб чиқишга, бахтсиз ҳодиса

келиб чиқиши сабабларини бартараф этиш тўғрисида комиссия таклиф қилган чора — тадбирларни бажариш ҳақида, меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўйича лавозими ва касбига оид вазифаларнинг бажарилмаслигига (бузилишига) йўл қўйган шахсларни жавобгарликка тортиш ҳақида буйруқ чиқаришга мажбурдир.

Иш берувчи махсус текшириш комиссияси таклиф қилган чора — тадбирларнинг бажарилганлиги ҳақида махсус текшириш ўтказишни бошқарган (бош) давлат меҳнат техника назоратчисига, шунингдек, «Ўзсаноатконтехназорат» давлат қўмитасининг объектлар назорати остида бўлган маҳаллий органларига ёзма равишда ахборот беради.

#### 19.4. Меҳнат хавфсизлиги ва меҳнат муҳофазаси тадбирларининг иқтисодий самарадорлиги

##### 19.4.1. Бахтсиз ҳодисалар туфайли юзага келувчи умумий иқтисодий зарарни ҳисоблаш

Ишлаб чиқаришда меҳнат муҳофазаси тадбирларининг ўз вақтида узлуксиз амалга оширилиб борилиши, соғлом ва хавфсиз меҳнат шароитини яратишга, ишчиларнинг иш унумдорлигини оширишга ва натижада бир ишчи ҳисобига ишлаб чиқариладиган маҳсулот миқдорини кўпайтиришга олиб келади. Аксинча, ишлаб чиқаришда меҳнат шароитига етарли эътибор бермаслик иш унумдорлигини пасайиб кетишига, хавфли ва зарарли омилар таъсирининг кучайишига ва натижада турли хил жароҳатланишлар ва касб касалликларини келиб чиқишига сабаб бўлади.

Албатта ҳар бир бахтсиз ҳодиса, у қандай кўринишда бўлишидан қатъий назар ушбу корхонага катта иқтисодий, ижтимоий ва маънавий зарар етказади.

Ташкилот ёки корхонанинг бахтсиз ҳодисалар туфайли умумий иқтисодий зарарини қуйидагича аниқлашимиз мумкин:

$$P_c = \sum P_r + \sum P_n,$$

бу ерда:  $P_c$  — жароҳатланишлар ва касб касалликлари туфайли юзага келган умумий зарар, сўм;

$P_n$  — ёмон иш шароити туфайли юзага келган касалликлар натижасида кўрилган зарар, сўм;

Ҳар бир жароҳатланиш туфайли юзага келган умумий зарар қуйидаги ташкил этувчилардан иборат бўлиши мумкин:

$$P_n = C_a + C_k + C_m + C_c + C_p + C_o + \dots + C_n,$$

бу ерда:  $C_k$  — клиник даволаниш харажатлари, сўм;

$C_a$  — амбулатория даволаниш харажатлари, сўм;

$C_{пз}$  — ишлаб чиқарилмаган иш ҳақи харажатлари, сўм;

$C_c$  — фойдадан олинмай қолган солиқ миқдори, сўм;

- $C_6$  — касаллик варақаси бўйича тўланган маблағ, сўм;  
 $C_p$  — бахтсиз ҳодисани текширишга сарфланган маблағ;  
 $C_o$  — ишдан чиққан ускуна ёки жиҳоз ва уни таъмирлашга сарфланган маблағ, сўм;  
 $C_{\text{я}}$  — жароҳатланиш туфайли ишлаб чиқарилмаган ялпи маҳсулот қиймати, сўм.

Ёмон ва зарарли иш шароитлари туфайли содир бўлган касалланишлар туфайли кўрилган зарар,

$$P_{\text{кз}} = C_{\text{аз}} + C_{\text{кз}} + C_{\text{о1}} + C_{\text{в}} + C_6 + \dots + C_{\text{я}}$$

Тиббий хулосаларга асосан ишчи жароҳатланиш ёки касалланиш туфайли ўз ишидан бошқа ишга ўтказилган бўлса, иқтисодий зарарни ҳисоблашда бу масала билан боғлиқ ҳаражатларни ҳам ҳисобга олиш талаб этилади.

Юқорида келтирилган умумий иқтисодий зарарнинг барча ташкил этувчиларидан асосийси бахтсиз ҳодиса туфайли ишлаб чиқарилмаган ялпи маҳсулот миқдори ҳисобланади. Унинг миқдорини қуйидагича аниқлашимиз мумкин:

$$C_{\text{п}} = C_1 D_1,$$

бу ерда:

$C_1$  — бир иш кунда бир ишчи ҳисобига ишлаб чиқариладиган жами маҳсулот нархи,

$D_1$  — жароҳатланиш туфайли йўқотилган иш кунлари сони (битта жароҳатланиш ҳисобига).

$$C_1 = C_{\text{жм}} / N_p D_{\text{ик}},$$

бу ерда:

$C_{\text{жм}}$  — бир йилда ишлаб чиқарилган жами маҳсулот нархи, сўм;

$N_p$  — бир йилдаги ўртача ишчилар сони;

$D_{\text{ик}}$  — йиллик иш кунлари сони.

Барча рўйхатга олинган жароҳатланишлар туфайли ишлаб чиқарилмаган маҳсулот қиймати

$$C_{\text{ж}} = C_{\text{жм}} * D_{\text{ж}} / N_p * D_{\text{ик}},$$

бу ерда  $D_{\text{ж}}$  — жароҳатланишлар туфайли йўқотилган жами иш кунлари сони.

Ёмон меҳнат шароити оқибатида юзага келган касалланишлар туфайли ишлаб чиқарилмай қолган ялпи маҳсулот миқдори (қиймати)

$$C_{\text{к}} = C_{\text{жм}} * D_{\text{к}} / N_p * D_{\text{ик}},$$

бу ерда  $D_{\text{к}}$  — меҳнат шароити туфайли юзага келган касалланишлар оқибатида йўқотилган иш кунлари сони.

Жароҳатланишлар ва меҳнат шароити билан боғлиқ бўлган касалланишлар туфайли ишлаб чиқарилмаган умумий ялпи маҳсулот нархи

$$C_{\text{тз}} = C_{\text{жм}} (D_{\text{ж}} + D_{\text{к}}) / N_p * D_{\text{ик}}$$

Бахтсиз ҳодисалар туфайли юзага келган иқтисодий зарар миқдори аниқланиб, таҳлил қилинган, меҳнат муҳофазасини яхшилаш бўйича тадбирлар ишлаб чиқилади.

#### 19.4.2. Меҳнатни муҳофаза қилиш тадбирларига сарфланган маблағлар самарадорлигини ҳисоблаш

Ушбу ишлаб чиқилган тадбирлар натижасида меҳнат шароитининг яхшиланишини, хавfli ва зарарли омилар таъсирининг камайишини ҳисобга олган ҳолда меҳнат муҳофазаси тадбирларига сарфланган маблағлар самарадорлиги аниқланади,

$$\Pi = \Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 ,$$

бу ерда:  $\Pi_1$  — ишлаб чиқаришни механизациялаш, илғор ва янги технологияларни жорий этиш натижасининг

$\Pi_2$  — жароҳатланишлар ва касалликларни камайиши натижасида иш кунлари ҳисобида ишлаб чиқилган ялпи маҳсулот бўйича олинган иқтисодий самара, сўм;

$\Pi_3$  — санитар — гигиеник шароитларни яхшиланиши натижасида иш унумдорлигини ошиши ҳисобига олинган иқтисодий самара, сўм;

$$\Pi_1 = (C_2 - C_1) * M ,$$

бу ерда:

$C_2$  — маҳсулотнинг дастлабки таннархи, сўм;

$C_1$  — маҳсулотнинг кейинги таннархи, сўм;

$M$  — янги жараён бўйича олинган маҳсулот ҳажми;

$$\Pi_2 = (D_2 - D_1) * a ,$$

бу ерда:

$D_2$  — ўтган йилда жароҳатланишлар ва касалликлар туфайли йўқотилган иш кунлари сони;

$D_1$  — ушбу йилда йўқотилган иш кунлари сони;

$a$  — ушбу йилда бир ишчи ҳисобига ишлаб чиқарилган кунлик маҳсулот миқдори, сўм;

$$\Pi_3 = (C_2^1 - C_1^1) M_1 ,$$

бу ерда:

$C_2^1$  — меҳнат шароити яхшиланишига қадар бўлган маҳсулот таннархи, сўм;

$C_1^1$  — меҳнат шароити яхшилангандан кейинги маҳсулот таннархи, сўм;

$M_1$  — умумий ишлаб чиқилган маҳсулот ҳажми, сўм.

Хавфсиз иш шароитини ишлаб чиқаришга жорий этиш, соғ — лом меҳнат шароитини яратиш натижасида юзага келган иқтисодий зарар аниқланиб таҳлил қилинган, меҳнат муҳофазаси ҳолатини янада яхшилаш бўйича тадбирлар ишлаб чиқилиши лозим.

## XX. МУҚАДДАС КИТОБДАН, ҲАДИСЛАРДАН, ХАЛҚ ДУРДОНАЛАРИДАН НАМУНАЛАР

Юртбошимиз таъкидлаганларидек, «Дин одамзодни ҳеч қачон ёмон йўлга бошламайди. Дин — бу дунёнинг ўтқинчи эканини, охирагги элатиб туради, одам боласини хушёр бўлишга, ҳаром йўллардан узоқ юришга, яхши бўлишга, яхши из қолдиришга ундаб туради»

Соҳибқирон бобомиз Амир Темурнинг: «Ишбилармонлик, мардлик ва шижоат соҳиби бўлган, азми қатъий, тадбиркор ва хушёр бир киши минг — минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан афзалдир», — деган ҳикматининг бугун ҳам ниҳоятда долзарб эканини барчамиз сезиб, англаб турибмиз.

Халқимиз ўзини раҳбар биладиган одам, аввало, инсонни яхши кўриши, инсонни ардоқлашини хоҳлайди. Одамларнинг ғам — ташвишларини юрагидан ўтказиб, уларнинг дардига дармон бўлмоғини орзу қилади.

Соҳибқироннинг «Салтанатимнинг у четидан бу четига бирор болакай бошида бир лаган тилла кўтариб ўтадиган бўлса, бир донасига ҳам зарар етмайдиган тартиб — интизом ўрнатдим» деган сўзлари адолатли жамият тамойилларига тўла мос бўлиб, Темур тузган давлатда эл тинчлиги, мамлакат осойишталиги, маънавиятнинг нақадар юксаклигидан далолат беради.

И.А.Каримов

Маърифатга интилиш халқимизнинг азалий фазилатларидан биридир.

И.А. Каримов

«Қадрлар тайёрлаш миллий дастури» — тасодифан пайдо бўлгани йўқ — бу айнан шу халқимизнинг қон — қонига сингган маърифат қонуниятининг давоми.

И.А.Каримов

Ёшларга миллий ватанпарварлик руҳида таълим — тарбия бериш — бугунги куннинг жиддий вазифаларидан ҳисобланади.

И.А.Каримов

## 20.1. Муқаддас китобда раҳбарлик тўғрисида

Бизга маълумки, Қуръони Карим — бу Аллоҳ томонидан сўнги пайгамбар Муҳаммад (с.а.в.)га юборилган сўнги илоҳий китобдир. Бу ҳақида Аллоҳ ўз каломида шундай дейди:

«Биз ўз элчиларимизни ҳужжат (мўжиза)лар билан юбордик ва улар билан бирга Китоб ҳамда одамлар адолатни барпо қилишлари учун мезон (тарози ёки меъёр) туширдик». *Ҳидда сураси 25 — оят.*

Ушбу оятдан бизга шу нарса маълум бўладики, исломда раҳбар бу юборилган росуллардир. Уларнинг юборилишидан мақсад эса Аллоҳнинг ягоналигига ишонган ҳолда унинг амрларига бўйсунуш ва қайтариғларидан қайтишни таълим беришдир.

Бундан ташқари раҳбарлик деганда фақатгина пайгамбар эмас, балки олиму — уламоларга ҳам, уларнинг айтган гаплариган эргашиб ҳам тушунилади. Чунки улар ўз илмлари орқали бирор ишга буюришади ёки қайтаришади. Бу ҳақида Аллоҳ таоло шундай деб марҳамат қилади:

«Сизлардан яхшиликка даъват этадиган, амри маъруф ва наҳйи мункар ишларини олиб борувчи бир уммат бўлсин! Айнан улар (охиратда) нажот толувчилардир». *Оли — Имрон сураси 104 — оят.*

Энди баъзи бир раҳбарликка доир оятларни кўриб чиқсак:

1) *Оли — Имрон сураси 159 — оят.* «Аллоҳнинг раҳмати сабабли (Сиз, эй Муҳаммад) уларга (саҳобаларга) мулоимлик қилдингиз. Агар дағал ва тошбағир бўлганингизда, албатта, (улар) атрофингиздан тарқалиб кетган бўлар эдилар. Бас, уларни авф этинг, (гуноҳлари учун) кечирим сўранг ва улар билан кенгашиб иш қилинг! (Бирор ишга) амру қарор қилсангиз, Аллоҳга таваккул қилинг, зеро, Аллоҳ таваккул қилувчиларни севар».

Ушбу оятда Аллоҳ пайгамбар (раҳбар) қандай бўлмоғи кераклиги, бундан ташқари у ўзига бўйсунувчилар билан қандай муомалада бўлиши кераклиги, хатто бир иш қилмоқчи бўлса кенгашиб иш қилишлик, ва ҳар бир ишда якка Аллоҳга таваккул қилиш лозимлиги ҳақида айтилмоқда.

2) *Нисо сураси 115 — оят.* «Кимга ҳидоят аниқ бўлгандан кейин Пайгамбарга муҳолифлик қилса ва мўминлар йўлидан ўзгасига эргашса, Биз уни ўзи кетаётган йўлига қўйиб берамиз ва (охиратда) уни жаҳаннамда куйдирамиз. Нақадар нохуш жой у!».

Ушбу оятда биз пайгамбар (раҳбар)га ва унга эргашганларга эргашган, яъни итоат этган инсонларни холи ҳақида ва аксинча итоат этмаганларга қандай жазо (азоб) борлиги ҳақида қаттиқ таъкид қилинмоқда.

3) *Моцца 9 — оят.* «Имон келтириб, солиқ амалларни қилганларга Аллоҳ мағфират (кечирим) ва улкан мукофот ваъда қилди».

Бу ерда, яъни оятда бизга ягона хоким бўлмиш Аллоҳга итоат қилганларга ваъда қилинаётган мукофот ҳақида ҳабар берилмоқда.

4) Юқоридаги оятлардан ташқари яна Қуръонда «Итоат этишлик» тўғрисида бир оят бор. «Эй, имон келтирганлар! Аллоҳга итоат этингиз, пайғамбарга ва ўзларингиздан (бўлмиш) бошлиқларга итоат этингиз! Борди – ю, бирор нарсада (дин ишида) келиша олмай қолсангиз – Аллоҳга ва охират кунига ишонадиган бўлсангиз – уни Аллоҳга ва пайғамбарга ҳавола қилингиз. Мана шу яхшироқ ва ечими чиройлироқ (иш)дир». *Нисо сураси 59 – оят.*

Бу оятда Аллоҳ ва унинг росулининг буйруқларига итоат қилиш билан бирга мусулмонлар ўзларидан бўлган дин ва давлат бошлиқларига ҳам итоат қилишнинг вожиблиги маълум бўлади. Модомики, раҳбар ёки ота – оналар гуноҳ ишларга буюрмас эканлар, уларга итоат этиш шаръан вожибдир. (Таховий «Ақоид» китобида тўлиқ маълумот бор)

Мазкур ояти каримадан шариатнинг асосий тўрт манбаига ҳам ишорат мавжудлиги аниқланган.

Аллоҳга итоат этишдан – Қуръони Карим, пайғамбарига итоат этишдан – Суннат (ҳадис), раҳбарларга итоат этишдан – ижмоъ, низоли масалани Аллоҳ ва росулига ҳавола қилишдан Қиёс усуллари олингандир. Валлоҳу аълам.

## 20.2. Ҳадислардан намуналар

Ҳар бир раҳбар ходим, ҳар бир ота–она, ҳар бир инсон Қуръони Карим ва Бухорийнинг 4 томли ҳадислар тўпламини ўқиган ва уқиган бўлса, улар учун ҳаётда, ташкилот ва корхонада учрайдиган ҳар хил қийинчиликлар, муаммолар, саволларнинг жавоблари, йўл–йўриқлари, ечимларини топиш қийин бўлмайди. Қуйида ҳаётда ва амалий менежментда зарурий бўлган, илм–фанни ўрганишга даъват этувчи баъзи ҳадисларни келтиришни лозим деб тодик.

1. Сулаймон алайҳиссаломга илм, мол ва мулкдан биттасини танлаш таклиф қилинади, илмни танладилар, унинг сабабидан молга ҳам, мулкка ҳам эга бўлдилар.

2. Илм эгалланг! Илм – саҳрода дўст, ҳаёт йўлларида – таянч, ёлғизлик даҳлларида – йўлдош, баҳтиёр дақиқаларда – раҳбар, қайғули онларда – мададкор, одамлар орасида – зебузийнат, душманларга қарши курашда – қуролдир.

3. Кимки илм олган бўлса, пайғамбар алайҳиссаломдан тўлиқ мерос олибдур.

4. Илм ўрганиш ҳар бир мўъмин учун фарздир.

5. Олимнинг бир кунлик ибодати обиднинг қирқ йиллик ибодатига тўғри келади.

6. Бешикдан то қабргача илм изла.

7. Ёшлиқда олинган билим тошга ўйилган нақш кабидир.



8. Пайгамбаримиз Муҳаммад алайҳиссалом айтдилар: "Қимки кичикларимизга раҳм қилмаса, катталаримизни ҳурмат қилмаса ва олимларимизнинг ҳаққини билмаса биздан эмас".

9. Илм олмакка интилиш ҳар бир муслим ва муслима учун қарзу фарз.

10. Илмга нисбатан гўё чўпон каби посбон бўлинглар, лекин илмни фақат ривоят қилувчи бўлманглар.

11. Биласизми, ота — онага сарф этиладиган ҳаражатларнинг бирига етти юз қайтарилади. Жиходга сарфлангандек қийматли. Шунинг учун ота — онангизнинг кўнглини олинг!

12. Инсон ҳаётда бир йўловчидек яшаб ўтиши лозим.

13. Ўзини таниган — аллоҳни танийди.

14. Замонни сўкманглар, чунки Аллоҳнинг ўзи соҳиб замонадир.

15. Салом беришдан оддин гап бошлаган одамга киришга рухсат берманг.

16. Подшоҳни ҳақорат қилманглар, чунки у Аллоҳнинг ердаги сояси.

17. Ҳар бир гўдак Ислом табиатида туғилади, сўнг ота — онаси уни ё яҳудий қилади, ё насроний қилади, ё мансусий қилади.

18. Мўмин киши улфат қилади ва улфат бўлади. Улфат қил — майдиган қа кишига улфат бўлмайдиган одамда яхшилик йўқдир. Одамларнинг яхшиси, кишиларга манфаати кўп текканидир.

19. Мусулмончиликда уч кундан ортиқ аразлашиш йўқдир.

20. Мўмин киши хиёнат қилмайди

21. Ишни пухта ва яхшилаб қилган кишини Аллоҳ яхши кўради.

22. Мусулмон одам учун амирликда ҳеч яхшилик йўқдир.

23. Қиёмат фақат ёмон одамлар қолгандагина бўлади.

24. Меҳмон қутмайдиган одамда яхшилик йўқдир.

25. Ҳар бир ёлғон гап одам боласига гуноҳ бўлиб ёзилади, лекин уч ёлғон ёзилмайди:

1) Киши урушда (душманга) ёлғон ишлатади, чунки урушнинг ўзи хийладир.

2) Киши хотинига мураса учун ёлғон гапиради.

3) Киши икки кишининг орасини ислоҳ қилиш (яраштириш) учун ёлғон гапиради.

### 20.3. Донолар бисотидан

Бизга битирувчилар эмас, мактаб, таълим ва тарбия кўрган шахслар керак.

И.А.Каримов

Инсоннинг қиммати эмас, сийму зар  
Инсоннинг қиммати илм ҳам ҳунар.

Бедиа

Таълимнинг янги модели жамиятда мустақил фикрловчи эркин шахснинг шаклланишига олиб келади. Ўзининг қадр — қимматини англайдиган, иродаси бақувват, иймони бутун, ҳаётда аниқ мақсадга эга бўлган инсонларни тарбиялаш имконига эга бўламиз.

И.А.Каримов

Фарзандларимиз биздан кўра кучли, билимли, доно ва албатта бахтли бўлишлари шарт.

И.А.Каримов

Билимга чанқоқ, истеъдодли кишиларни топиб, уларни Ватанга фидойий инсонлар қилиб тарбиялаш муқаддас вазифадир.

И.А.Каримов

Дунё икки эшикли битмаган уй. Инсон уларнинг биридан кириб, иккинчисидан чиқиб кетади. Лекин биров бу уй ободлиги учун битта бўлсада гишт қўйиб кетади, бошиқа биров эса бир гишт ўмариб кетишни ўйлайди. Аммо у ўша ўмарган гиштини ҳам иккинчи эшикка яқинлашганда ташлаб кетишга мажбур бўлади.

Ўткир Хошимов

Гўзал бордир гўзаллардан зиёда,  
Унинг хизматида тургинг келади.  
Одобли, икромли, ҳушхулқ, озода,  
То ўлгунча бирга юргинг келади.

Махтумқули

Дангасага иш буюрсанг,  
Отангдан ортиқ насиҳат қилар.

Ўзбек халқ мақоли

Пулини йўқотган киши ҳеч нарса йўқотмайди, соғлигини йўқотган киши ҳамма нарсани йўқотади.

Француз мақоли

Келининг яхши бўлса, ўғлингдан кўр,  
Ўғлинг ёмон бўлса, келинингдан кўр.

Ўзбек халқ мақоли

Дипломга эга бўлиш — бу ҳали том маънодаги зиёли эмас.  
Зиёли одам ўз тафаккур савияси, пок юраги, ички  
маданияти билан мутлақо бўлакча инсон бўлади.

И.А.Каримов

Топсанг — да дунёда мулки Искандар,  
Қорувнинг моли ҳам бўлса мужссар,  
Охири бўларсан ерга баробар,  
Кўнглингда манманлик сотувчи бўлма.

Махтумқули

Ишга яраб қолса илминг бир муддат,  
Яна оширмоққа айлагил шиддат.

Мирзо Улуғбек

Ғайри тилни саъй қилинг билгали ёшлар ...  
Лозим сиза ҳар тилни билув она тилидек.

Аваз Ўтар

Китоб ҳар қандай билимнинг жони ва юраги, ҳар қандай  
фаннинг ибтидосидир.

Стефан Цвейг

Қариялик келгуси бир кун офати,  
Йигитнинг кетгуси бир кун қуввати,  
Ғанимат бил, гофил одам, фурсатни,  
Ўлиқдек узалиб ётувчи бўлма.

Махтумқули

Соғайинг қадрин билгин,  
Хаста бўлмасдан бурун.  
Хасталик шужрин қилгин,  
Токи ўлмасдан бурун.

Махтумқули

На бойлик ва на шухрат инсонни бахтли қила олади.  
Касалманд шоҳдан соғлом гадо бахтадир.

Донолар бисотидан

Майли, мушкул бўлсин сен танлаган йўл,  
Толе ҳам, майлига, келмасин осон.  
Фақат одам қадрин билар одам бўл,  
Бўл инсон дардини билувчи инсон!

Эркин Воҳидов

Донолар лабидан тўкилуи гавҳар,  
Ким кўксин хазина қилолса аъло.  
Хикмат газнасида донолар дили,  
Ундан узоқ тутма ўзингни асло.

Абдураҳмон Жомий

Инсон учун биринчи бахт унинг соғлиги,  
иккинчиси гўзаллиқдир.

Афлотун

Жаҳонда китобдан яхши ёр бўлмас,  
Давр ғамхонасида ғамгусор бўлмас.  
Ёлғизлик кунжида ундан ҳар қачон  
Юз роҳат етар, лек бир озор бўлмас.

Абдураҳмон Жомий

Одами эрсанг демагил одамий,  
Ониким йўқ халқ ғамидин ғами.

Алишер Навоий

Тараққиёт тасодиф эмас, балки заруриятдир.

Виктор Гюго

Олтин ва кумуши бўлмаган одам камбағал эмас, балки  
эс — ҳуши ва касб — ҳунари бўлмаган киши камбағалдир.

Мажид Хавофий

Ўзни бенуқсон ҳисоблаш адашишнинг энг тўғри йўлидир.

Пьер Буаст

Тарбия уч нарсага эҳтиёж сезади:  
истеъдодга, илмга, машққа.

Арасту

Олдиндан кўра — билиш учун  
илмий билимларга эга бўлмоқ шарт.

Абу Наср Фаробий

Ҳақ йўлида ким сенга,  
Бир ҳарф ўқитмиш ранж ила.  
Айламак бўлмас онинг,  
Ҳаққин адо юз ганж ила.

Алишер Навоий

Бир кунлик адолат — юз кунлик тоат — ибодатдан афзал.  
Амир Темур

Ўртамиёна одам вақтни тез ўтказиш пайида бўлади,  
истеъдод эгаси эса ундан фойдаланиб қолишга уринади.

А. Шопергаузэр

Димоғ чоғлиқ, тан — сиҳатлик бўлса бас,  
Шу иккиси бахт — у, иқбол ҳам ҳавас.

Абулқосим Фирдавсий

Афлотундан сўрадилар: ўқиш — ўрганиш тоқайгача иззат  
ва ҳурматда бўлгуси? У жавоб қилди: жоҳиллик нуқсон  
деб ҳисоблагунига қадар.

Жалолоддин Давоний

Чанг ва губор бўлмаса, инсон минг йиллар яшар эди.

Абу Али Ибн Сино

Кимки ўрганишни уят, ор демас,  
Сувдан дур топади, тошдан лаъл, олмос.

Низомий Ганжавий

Асл гаввос бўлсанг, дурни кўргайсен,  
Соф бўлсанг, кетар чоғ ҳурни кўргайсен,  
Ҳамма ёқ зулмат, деб шикоят қилма  
Ўзингда нур бўлса, нурни кўргайсен.

Донолар бисотидан

Тарбия биз учун ё ҳаёт — ё мамот, ё нажот — ё ҳалокат,  
ё саодат — ё фалокат масаласидир

Абдулла Авлоний

Фақат ўзи учун яшаш инсонликни суистеъмом қилишдир.

Вильям Шекспир

Кимки ўз юртини севмаса, у ҳеч нимани сева олмайди.

Жорж Байрон

Фалак ишига боқ, бир хафтада гул чиқди, гунчалади,  
кулди, тўкилди.

Умар Хайём

Бир оннинг баҳосини ўлчамоқ учун,  
Олгиндан тарозу, олмосдан тош оз.  
Нурлар қадамила чопган секунднинг,  
Барини гуголмас айҳаннос овоз.

Ғафур Фулом

Эй суҳандон дўстларим, дилни муҳаббатта тутинг,  
Ҳар садога учмайин андишани маҳкам тутинг.

Зиёвуддин Эшон Бобоҳон

Бу насиҳат маъноси ҳазрат Расулуллоҳ сўзи: “Ҳар  
эшитган сўзни сўзлашдур гуноҳ, ўзни тийин”.

Зиёвуддин Эшон Бобоҳон

Тўғрини де, тўғрини кўр, тўғри юр,  
Тўғри эшит, тўғри гапир, тўғри тур.

Жомий

Дунёнинг тилаги, самари ҳам биз,  
Ақл кўзин қораси — жавҳари ҳам биз.  
Тўғрак жаҳонни узук деб билсак,  
Шаксиз унинг кўзи — гавҳари биз.

Умар Хайём

Сен мендан олдин ҳам тун — кун бор эди,  
Айланган фалак ҳам бутун бор эди.  
Тупроққа авайлаб қадамингни қўй,  
Бу тупроқ қора кўз бир нигор эди.

Умар Хайём

Қарашга нораво нарсага кўр бўл,  
Тинглашга нолайиқ гап сўзга қар бўл.

Носир Хисрав

«Ислоҳда «Илм» деганда барча илмларни кўзда тутади,  
ҳозирда баъзи кишилар нотўғри ўйлаганларидек, фақат  
диний илмларнигина эмас. Демак, ҳар бир мусулмон учун  
дунёвий илмларнида мукамал эгаллаш қарзидир».

Тафсари Ҳилол, 28.1992. 15 бет.

Ўқув қайда бўлса, улуғлик бўлар  
Билим қайда бўлса, букюклик бўлар.

Юсуф Хос Ҳожиб

**ФЙДАЛАНИЛГАН ВА ТАВСИЯ ЭТИЛАДИГАН  
АДАБИЁТЛАР (3—қисм учун)**

1. Каримов И.А. Ҳалол яшаш ва ҳалол меҳнат қилиш — бурчимиз. Т.5, Тошкент, «Ўзбекистон», 1997.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Тошкент, «Ўзбекистон», 1998.
3. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш — давр талаби. 1997.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳатларини чуқурлаштириш йўлида. Т.: Ўзбекистон, 1995.
5. Каримов И.А. Ўзбекистонда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамияти шакллантиришнинг асосий йўналишлари. Т.: Ўзбекистон, 2002.
6. Каримов И.А. Жаҳон молиявий—иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
7. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси — Тошкент, «Ўзбекистон», 1992.
8. Баркамол авлод—Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. — Тошкент «Шарқ», 1998.
9. Ўзбекистон Республикасининг меҳнат қонунилари кодекси — Тошкент, 1996.
10. Ўзбекистон Республикасининг меҳнатни муҳофаза қилиш тўғрисидаги қонуни. — Тошкент, 1993.
11. Кушниренко А.Г. Информагика асослари ва ҳисоблаш техникаси. Т.: «Ўқитувчи», 1991.
12. Ахмедов К.А. ва бошқалар. Информацион технология (маъруза матнлари). Т.: ТошДАУ нашр таҳририяти, 2002.
13. Страхова О.А. Организация труда управленческого персонала СПб. 1993.
14. Мўминов И.А. Ахборот бизнеси. Т. 2000.
15. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом. Казань 1994.
16. Журавлёв П.В., Кулапов М.Н., Сухарёв С.А. Мировой опыт в управлении персоналом — Обзор зарубежных источников. М.: Изд-во Рос. Экон. Акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 232с.
17. Ўзбекистон Миллий Энциклопедияси. «Ўзбекитон» нашриёти, 2004. 6 —сон.
18. Ўзбекистон Миллий Энциклопедияси. «Ўзбекитон» нашриёти, 2004. 7 —сон.
19. «Жамият ва бошқарув» 2003 й., 4 —сон.
20. «Жамият ва бошқарув» 2003 й., 9 —сон.
21. «Халқ овози» газетаси, феврал.
22. Анিকেева Н.П. Жамоалардаги психологик муҳит. — Т., 1992.

23. Каримова В.М. Ижтимоий психология асослари. Т. 1994.
24. Прикладная социальная психология. — М., 1999.
25. Перегудов Л.В., Саидов М.Х. Олий таълим менежменти ва иқтисодиёти. Тошкент — «Молия», 2002 й.
26. Саидов М.Х. Олий таълим муассасаларини молиялаш. Тошкент — «Молия», 2002 й.
27. Саакян А.К., Зайцев Г.Г. и др. Управление персоналом в организации. Питер — 2001 г.
28. Раззоқов Ш. Раҳбарлик санъати (тавсиянома рисола). Т.: Шарқ, 1997. — 96 б.
29. Қосимов Ф.М. Транспорт корхоналарида менежмент. Тошкент — «Ўзбекистон» — 2001 й.
30. Худайберганов Қ.Т., Икромов И.З., Ибрагимов А.Х. «Ходимларни бошқариш». Ўқув қўлланма. Тошкент — 2002, 316 б.
31. Зиёмухаммедова Б. Зиёмухаммедова С., Қодирова С. «Маънавият асослари», «Ўзбекистон миллий энциклопедияси» Т., 2000.
32. Абдурахмонов Қ., Одегов Ю., Хайитов А., Худайбердиев З. «Персонални бошқариш», «Шарқ», Тошкент — 1998.
33. Фуломов С., Додабоев Ю., Осмонов М. «Ходимларни бошқариш», ўқув қўлланма 2—қисм, Фарғона — 2000 й.
34. М.Фофуров ва бошқ. Иқтисодий математик усуллар ва моделлар. Т., 2001.
35. Худайберганов К.Т. Математические методы в экономике. Методические указания (1 часть). ТАДИ, 2003.
36. Худайберганов К.Т., Икромов И.З., Абдуллаева М. Математические методы в экономике. Методические указания (2 часть). ТАДИ, 2005.
37. Худайберганов Қ.Т., М.Абдуллаева ва бошқалар. Иқтисодиётда математик усуллар. Услубий қўлланма. (1—қисм) ТАДИ, Тошкент, 2003,
38. Худайберганов Қ.Т., М.Абдуллаева ва бошқалар. Иқтисодиётда математик усуллар. Услубий қўлланма. (2—қисм) ТАДИ, Тошкент, 2005
39. Шелобаев С.И. Математические методы и модели в экономике, финансах, бизнесе: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000-367с.
40. Экономико-математические методы и прикладные модели: Учебное пособие для вузов. Под редакцией В.В.Федосеева. М.: ЮНИТИ, 2000-391с
41. Қ.С.Сафаева, Ш.Р.Икромов. «Математик программалаш» фанидан маъруза матнлари тўплами. Т. 2000 й.
42. Л.Э.Хазанова. Математическое моделирование в экономике. — М.: Из-во БЕК, 1998.



43. Насриддинов Ф.Н. Математик экономика элементлари. Т., «Ўқитувчи», 1984.
44. Sh.R.Mo'minov. Matematik modellar va usullar. Т., «Turon – Iqbol», 2006.
45. Абдуллаев О.М. Иқтисодий математика. ТДИУ, Тошкент, 2004.
46. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Пер. с англ. - М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
47. Ричард Л., Дафт. Менеджмент. Изд. 2. Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.
48. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер.с англ. -М.: ИНФРА-М., 1996.
49. 4. Mike Pedler, John Burgoyne, Tom Boydell. The kearning company: a strategy for sustainable development — London: McGRAW — HILL BOOK COMPANY, 1991.
50. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Акад. С.Фуломовнинг умумий тахрири остида. Т.: «Ўқитувчи», 2001.
51. Ўзбекистон кибернетиклари. Т. — 1996.
52. Зинковский М. Н. Техника безопасности и производственная санитария, М: Металлургия, 1997.
53. Государственные стандарты безопасности труда (ССБТ).
54. Рахимов О. Д. Ҳаёт фаолияти хавфсизлиги. (Маърузалар матнлари тўплами). — Тошкент, 1999.
55. А. Мансур «Қуръони Карим маъноларининг таржима ва тафсири» — Т.: «ТИУ», 2004.
56. Шайх М. Содиқ, М. Юсуф «Дин насиҳатдур» — Т.: «Шарқ», 2004.
57. Дурратун носихийн (Насихаттуйлар дури). Таржимон — Абдурахим Мирзо. — Т.: «Моварауннахр», 2004.
58. Ал-Бухорий, Абу Абдуллоҳ Муҳаммад Ибн Исмоил. Ҳадис. Ал-Жомий ас-саҳиҳ. (Ишонарли тўплам). Т.: Қомуслар Бош таҳририяти. 1 — китоб — 1991 — 560 бет; 2 — китоб — 1996 — 324 бет; 3 — китоб — 1994 — 560 бет; 4 — китоб — 1992 — 304 бет.
59. Муҳаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар — Т.: Камалак, 1991 — 304 бет.
60. Шамоида Муҳаммадия: Имом Термизий. Туркий таржима Сайид Маҳмуд Тарозийники. Ўрта Осиё ва Қозғистон мусулмонлари диний бошқармаси. Т.: 1991 — 112 бет.
61. Шамсиддинхон Бобохонов, Сўнмас зиё, Шайх Зиёуддинхон ҳазратларининг ҳаёт ва фаолиятлари. Т.: "Маънавият". 1998 — 144 бет.
62. Темур тузуқлари. Тошкент. 1991.

63. ШарифхўжаевМ., Абдуллаев Е. Менежмент. Академик С. Гуломовнинг умумий таҳрири остида. Т.: "Ўқитувчи", 2001 – 704 бет.
64. Худойберганов Қ.Т., Нурмухаммедов Т.Р., Абдуллаева М.Ф. Ходимлар менежменти: 1 – қисм. Т.: 2007 – 240 бет.
65. Худойберганов Қ.Т., Нурмухаммедов Т.Р., Абдуллаева М.Ф., Усмонова М.Н. Ходимлар менежменти: 2 – қисм. Т.: "Ниҳол". 2009 – 332 бет.
66. Худойберганов Қ.Т., Икрамов И.З., Абдуллаева М.Ф., Ходжаева Н.Б. Амалий менежмент. Ўқув қўлланма, ТАЙИ, Тошкент, 2009.
67. Абдуллаев Р.В., Худойберганов Қ.Т. Ходимлар менежменти. Ўқув қўлланма. Тошкент, «ЎАЖБНТ» Маркази, 2004, 144 б.
68. Худойберганов Қ.Т., Абдуллаева М.Ф. Бошқарувда иқтисодий математик усуллар ва моделлар. Ўқув қўлланма. Тошкент, ТАЙИ 2009, 77 б.
69. Худойберганов Қ.Т. Ходимлар менежменти. Ўқув қўлланма. Тошкент, 2005, 148 б.
70. Ахметов К.А., Худойберганов Қ.Т., Икрамов И.З. Раҳбарлик санъати. Тошкент, 2006, 204 б.
71. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Менежмент асослари. Таржима, 1–китоб, М.А.Икрамов, Қ.Т. Худойбергановларнинг умумий таҳрири остида. Тошкент, 2009, 394 б.
72. Абу Лайс Самарқандий. Бустонул орифийн. (Арабчадан таржима). Орифлар бўстони. Тошкент, мовароуннаҳр, 2004. 240 б.
73. Худойберганов Қ.Т., Икрамов И.З., Абдуллаева М.Ф., Ходжаева Н.Б. Амалий менежмент. Ўқув қўлланма, ТАЙИ, Тошкент, 2009.
74. Худойберганов Қ.Т., Икрамов И.З. ва бошқалар. Иқтисодий фанларни ўқитиш методикаси. Тошкент, ТАЙИ, 2009, 76 б.
75. Худойберганов Қ.Т., Жўраев Э.И.Интеллектуал ташкилот тузиш ва уни бошқариш муаммолари. Сборник трудов научно-практической конференции «Роль кадров в развитии автомобильно-дорожного комплекса». ТАДИ, Ташкент. 2009. 167-169б.
76. Худойберганов К.Т., Шукуров Т.Б. Проблема разработки интеллектуальной организации в условиях рыночной экономики. Сборник материалов республиканской научно-практической конференции «Вопросы развития автомобильно-дорожного комплекса Узбекистана». ТАДИ, Ташкент. 2009. 374-375с.

Инсоннинг нафси тарбияланган бўлиши  
лозим! . . . Бошлиқнинг, хўжайиннинг,  
хотиннинг, эракнинг, ҳар бир кишининг  
нафси тарбияланиши лозим! . . .  
Нафси тарбияланган одам комил инсон  
бўлади.

Шайх Махмуд Асъад Жўшон

## ХУЛОСА

Молиявий иқтисодий инқироз шароитида ҳамда бозор иқтисодиётига ўтилаётган ҳозирги кунда замонавий корхона ва ташкилотларни оқилона ва одилона бошқариш катта муаммолардан биридир. Бу асосан, компания, фирма, корхона ва ташкилотларнинг ресурсларидан (меҳнат ресурслари, техник ресурслар, технологик воситалар ва бошқа ресурслар) самарали фойдаланишни тақозо қилади.

Кўп вариантли бошқарув ечимларини ишлаб чиқиш ҳамда оптимал бошқарув вариантини аниқлашда иқтисодий математик усуллар ва компьютерлардан фойдаланиш ва шу асосда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва ҳаётга қўллаш катта иқтисодий самарага эришиш гаровидир.

Ўқув қўлланмада замонавий илғор педагогик усуллардан (интератив усуллар, иш ўйинлари, ишлаб чиқариш ҳолатларни таҳлил қилиш, тестлар билан ишлаш) самарали фойдаланиш кўрсатилган. Бу эса дарсларни қизиқарли ва баҳс — мунозаралар орқали олиб боришга ёрдам беради.

Маълумки, замонавий корхона ва ташкилотларда аниқ ахборотсиз ходимларни самарали бошқариш қийин. Раҳбар ходимлар ва инсон ресурслари бўйича мутахассислар учун бошқариш жараёнида маълум вақт бўйича тақсимланган ва йиғилган ходимлар тўғрисидаги маълумотлар керак бўлади. Бу ахборот қанча аниқ ва вақтида (кечикмай) олинган бўлса, стратегик ва тезкор бошқаришда ечимлар қабул қилиш шунчалик тез ва сифатли бўлади. Корхона ва ташкилотларнинг ходимлар бўлими еки инсон ресурслари бўлими бундай ахборотни йиғиш, тўплаш ва уни қайта ишлаш билан доимий шуғулланишлари лозим. Ходимлар тўғрисидаги барча ахборотларни одатда қисқа қилиб ходимлар (инсон ресурслари) статистикаси деб юритилади. Корхона ва ташкилотларнинг инсон ресурслари бўлими бундай ахборот билан шуғулланишда қуйидаги омиллар ва кўрсаткичларни ҳисобга олишлари керак:

- ҳар бир корхона ва ташкилотнинг ўзига хослиги;

- кўриниши ва фаолият доираси;
- стратегик мақсади;
- ташкилий тузилмаси ва маданияти;
- меҳнат самарадорлиги;
- ишчи кучига сарф бўлаётган ҳаражатлар;
- мутахассислик ўқишини ташкил қилиниши;
- ишбилармонлик мартабаси;
- заҳира ва ворис ходимлар тайёрлаш;
- ходимлар малакасини ошириш;
- кўрсатилган масалаларга бўладиган сарф--ҳаражатлар ва уларнинг қопланиши, самарадорлиги.

Инсон ресурслари статистикасини тузиш ҳамда уни қайта ишлаш жараёнида корхона ва ташкилотнинг асосий мақсади, йўналиши, кўрсаткичларнинг бажарилиш ва стратегик режанинг амалга ошиш даражаси, ҳар бир ходимнинг тугган ўрнини ҳисобга олиш зарур. Корхона ва ташкилотлар ходимларининг иш жараёнларида уларнинг хавсизлигини таъминлаш ва техник хавсизлик масалаларига тўла риоя қилиш масалалари бошқа адабиётларда тўла ёритилганлиги сабабли бу ерда қисқача тўхталиб ўтилди. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларда ходимларни автоматлаштирилган бошқариш тизимини яратиш ва замонавий компьютерлар тармоғини қўллаш яхши натижа беради. Бозор иқтисодиёти шароитида, молиявий – иқтисодий инқироз даврида компания, фирма, корхона ва ташкилотларни ривожлантириш моделларини ишлаб чиқиш, мукаммаллашган ташкилот тузиш ҳамда уни интеллектуал ташкилот даражасига олиб чиқиш долзарб муаммолардан ҳисобланади. Бунда ахборотлар банкни тузиш, Интернетдан фойдаланиш юқорида санаб ўтилган масалалардан ташқари, ходимларни бошқаришдаги бошқа масалаларни ечиш ҳам осонлашади. Бунда таҳлил қилиш усулларида кенг фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади. Юқоридаги муаммолар ечими билан шуғулланиш замон талабидир.

Муаллифнинг нашр қилинган илмий ва ўқув — услубий ишлари  
рўйхати

Т/р	Илмий иш номи	Нашриёт, журнал (сон, йил) номи (Ҳажми, бет)	Ҳаммуаллифлар фамилияси
I. Номзодлик ҳимоясигача нашр қилинган илмий ишлар			
1.	К вопросу оптимального планирования работы железнодорожных станций	Сб. «Вопросы вычисл. математики и техники». Вып.3, ИМ и ВЦ АН УзССР, 1964. (7).	
2.	Вопросы оптимального управления работы железнодорожных станций	Тез.докл. XXVIII научно-технич. конф. кафедр института, Ташкент, 1964. (2).	
3.	Применение ЭВМ при организации работы железнодорожных станций	Сб. «Выбор оптимального варианта транспортного обслуживания», Ташкент, «Фан», 1965. (19).	
4.	Алгоритмизация планирования поездообразования на железнодорожных станциях с помощью ЭВМ	Сб. «Выбор оптимального варианта транспортного обслуживания», Ташкент, «Фан», 1965. (19).	
5.	Выбор оптимального варианта транспортного обслуживания районов тяготения к железной дороге	Материалы конф. «Применение математич. методов и ЭВМ в экономич. исследован.», Ташкент, «Фан», 1965. (31).	И.И.Ибрагимов Ф.Абдуллаев М.Абидов
6.	О концентрации грузовых работ на меньшем числе железнодорожных станций	Сб. «Выбор оптимального варианта транспортного обслуживания», Ташкент, «Фан», 1965. (36).	И.И.Ибрагимов Т.М.Мамбетов
7.	Применение математических методов и ЭЦВМ для расчета некоторых величин при заданных грузооборотах	Тез.докл. XXVIII научно-технич. конф. кафедр института, ТашИИТ, Ташкент, 1965. (36).	И.И.Ибрагимов
8.	Исследование оптимального планирования поездообразования на железнодорожных станциях с помощью ЭЦВМ	Тез.докл. XXVIII научно-технич. конф. кафедр института, ТашИИТ, Ташкент, 1965. (2).	

9.	Математическое моделирование местной работы на железнодорожных станциях	ДАН УзССР, 1966, Ташкент, Фан, 1966. (5).	
10.	О моделировании работы железнодорожных станций на ЭЦВМ	Тез.докл. III Общесетевой научно-технич.конф. «Применение математических методов и ЭЦВМ в расчетах, связанных с эксплуатацией ж.д.», МИИТ, М.: 1966. (2).	
11.	К вопросу об определении оптимального варианта организации местной работы станций на ЭЦВМ	Тез.докл. XXX научно-технич.конф.кафедр института, ТашИИТ, Ташкент, 1966. (2).	И.И.Ибрагимов
12.	Алгоритм расчета горки	Тез.докл. XXX научно-технич.конф.кафедр института, ТашИИТ, Ташкент, 1966. (2).	И.И.Ибрагимов
13.	Определение на ЭВМ элементов уширения и соединения путей на станции	Тез.докл. XXX научно-технич.конф.кафедр института, ТашИИТ, Ташкент, 1966. (2).	И.И.Ибрагимов
14.	Алгоритмизация определения вагонопотоков с применением ЭЦВМ	Сб. «Применение математич.методов и ЭВМ на транспорте», ИК с ВЦ АН УзССР. Ташкент, «Фан», 1967. (24).	И.И.Ибрагимов
15.	Моделирование местной работы на железнодорожных станциях с помощью ЭВМ	Тез.докл. IV Общесетевой научно-технич.конф. «Применение математических методов и ЭЦВМ в расчетах, связанных с организацией грузовой работы, проектированием и организацией работы ж.д.станций и узлов, с развитием и эксплуатацией промышленного транспорта», МИИТ, М.: 1967. (2).	
16.	Применение математической статистики в исследованиях местной работы ж.д.станций	Тез.докл. XXXI научно-технич.конф.кафедр института, ТашИИТ, Ташкент, 1967. (2).	И.И.Ибрагимов
17.	Исследование вопросов оперативного планирования работы ж.д.станций с применением математических методов и ЭЦВМ	Диссертация на соискание ученой степени кандидата технических наук, Днепропетровск, 1967. (234).	

18.	Исследование вопросов оперативного планирования работы ж.д. станций с применением математических методов и ЭЦВМ	Автореферат., Днепропетровск, 1967. <sup>1</sup> (28).	
II. Номзодлик ҳимоясидан кейин нашр қилинган илмий ишлар			
19.	О моделировании местной работы ж.д. станций на ЭЦВМ	Сб. «Управление транспортными процессами с применением математических методов и ЭЦВМ», ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, «Фан», 1969. (12).	
20.	Исследование работы ж.д. станций методом математической статистики	Сб. «Управление транспортными процессами с применением математических методов и ЭЦВМ», ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, «Фан», 1969. (17).	И.И.Ибрагимов
21.	Вопросы оптимизации местной работы ж.д. станций	Материалы VI Общесетевой научно-технической конф. «Применение математических методов и ЭЦВМ в ж.д.», МИИТ, М.: 1969. (3).	
22.	Оптимизация перевозок строительных грузов на Среднеазиатской железной дороге	Сб. «Вопросы кибернетики». Вып.41, ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1970. (12).	И.Х.Убайдуллаев Н.Аулова А.Алимухамедов
23.	Составление оптимального плана работы контейнерной площадки	Монография «Оптимальное планирование перевозочного процесса на ж.д.» (под ред. Убайдуллаева И.Х.), Ташкент, «Фан», 1970. (19).	
24.	Оптимизация работы погрузочно-разгрузочных механизмов	Монография «Оптимальное планирование перевозочного процесса на ж.д.» (под ред. Убайдуллаева И.Х.), Ташкент, «Фан», 1970. (36).	Джумабаев С.М. Туйчиев Э.Т.
25.	Разработка оптимальных планов перевозок грузов на ж.д.	Сб. «Вопросы кибернетики». Вып.41, ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1970. (19).	И.Х.Убайдуллаев
26.	Основы автоматизированной системы управления работой ж.д. станций	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.46, «Фан», Ташкент, 1971. (15).	И.Х.Убайдуллаев

27.	Информационная модель работы железнодорожных станций	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.46, «Фан», Ташкент, 1971. (12).	А.Алимухамедов
28.	Методика анализа потоков информации на ж.д.станций	Материалы IX Общесетевой научно-технич.конф. «Применение математических методов и ЭЦВМ в эксплуатации ж.д.», МИИТ, М.: 1972. (5).	И.Х.Убайдуллаев
29.	Информационная модель работы грузовых объектов железнодорожных станций	Материалы IX Общесетевой научно-технич.конф. «Применение математических методов и ЭЦВМ в эксплуатации ж.д.», МИИТ, М.: 1972. (5).	А.Хасанов Г.Абдуллаева А.Алимухамедов М.Болтаева
30.	Оптимизация планирования контейнерных перевозок на ж.д.	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.52, «Фан», Ташкент, 1972. (5).	А.Хасанов
31.	Оптимальное распределение вагонов под погрузку на станции	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.53, «Фан», Ташкент, 1972. (7)	М.У.Абидоа
32.	Анализ неравномерности работы контейнерных пунктов с помощью теории вероятностей	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.54, «Фан», Ташкент, 1972. (5).	И.Х.Убайдуллаев А.Хасанов
33.	Оптимизация местной работы станции	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики» Вып.59, «Фан», Ташкент, 1972. (10).	
34.	Разработка макетов постоянно действующих карточек для начисления заработной платы и составления отчетов по труду	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.59, «Фан», Ташкент, 1972. (10).	И.Х.Убайдуллаев Т.М.Мамбегов
35.	Программа расчета элементов сортировочной горки ж.д. станций	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.59, «Фан», Ташкент, 1972. (12).	Т.М.Мамбегов И.Х.Убайдуллаев



36.	Рационализация перевозок хлопковых семян по ж.д. дороге	Труды ТашИИТа «Экономика перевозок и финансирование ж.д.», вып.96, Ташкент, 1973. (7).	
37.	Корреляционная модель эксплуатационных показателей работы ж.д. станций	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.59, «Фан», Ташкент, 1972. (10).	М.Болтаева
38.	О разработке автоматизированной подсистемы планирования и управления контейнерными перевозками на ж.д. транспорте	Известия АН УзССР, серия технических наук, №2, 1973. (5).	А.А.Хасанов
39.	Исследование неравномерности работы контейнерных пунктов с применением математических методов и ЭВМ	Труды МИИТа «Применение математических методов и ЭВМ в эксплуатации ж.д. дорог», вып.449, М., 1973. (5).	И.Х.Убайдуллаев А.А.Хасанов
40.	Принципы разработки автоматизированной системы планирования и управления ж.д. станций	Сб. «Проблемы развития транспорта Узбекистана» (железнодорожный, автомобильный транспорт). вып. VIII. Науч.-иссл. экономич.инс-т, Т., 1974. (12).	
41.	Методика определения экономической эффективности организации контейнерных поездов на ж.д.транспорте	Сб. «Проблемы развития транспорта Узбекистана» (железнодорожный, автомобильный транспорт), вып. VIII. Науч.-иссл. экономич.инс-т, Т., 1974. (10).	
42.	Об определении экономической эффективности организации контейнерных поездов на ж.д. дороге	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.70, Ташкент, 1974. (8).	А.А.Хасанов
43.	О методике определения экономической эффективности организации контейнерных поездов на ж.д. дороге	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.71, Ташкент, 1974. (8).	И.Х.Убайдуллаев А.А.Хасанов
44.	Анализ показателей эксплуатационной работы ж.д.станции с целью прогнозирования	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып.76, Ташкент, 1975. (8).	

45.	Технико-экономическое обоснование организации контейнерных поездов на ж. транспорте (теория, методика и экспериментальные расчеты на примере Среднеазиатской ж. дороги)	Методические указания. Институт кибернетики с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1974. (60).	А.А.Хасанов
46.	Поиск резервов улучшения эксплуатационной работы контейнерных пунктов	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып. 77, Ташкент, 1975. (8).	
47.	Математическая модель прогнозирования объемов грузовой работы ж.д. станции	Труды Института кибернетики с ВЦ АН УзССР «Вопросы кибернетики». Вып. 81, Ташкент, 1975. (10).	М.Н.Юлдашева
48.	Методика определения экономической эффективности формирования контейнерных поездов на крупных грузовых станциях	Труды МИИТа «Прогрессивная технология грузовых станций», вып. 482, М., 1975. (5).	И.Х.Убайдуллаев А.А.Хасанов
49.	Экспериментальные расчеты и анализ результатов по формированию контейнерных грузовых поездов на грузовых станциях Среднеазиатской ж. дороге	Труды МИИТа «Прогрессивная технология грузовых станций», вып. 482, М., 1975. (5).	И.Х.Убайдуллаев А.А.Хасанов Т.М.Мамбетов
50.	Вопросы разработки автоматизированной подсистемы управления работой ж.д. станций	Труды МИИТа «Прогрессивная технология грузовых станций», вып. 482, М., 1975. (5).	Г.Абдуллаева
51.	Методика определения классности ж.д. станций	Сб. «Вопросы РАСУ», вып. 4. ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1976. (10).	Г.Абдуллаева М.Абидов
52.	Организация и планирование контейнерных поездов на ж.д. транспорте с использованием метода случайного поиска	Известия АН УзССР, серия технических наук, №1, 1976. (7).	
53.	Система обслуживания пунктов станции как марковский процесс	Сб. «Вопросы РАСУ», вып. 5. ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1976. (7)	С.Насирдинов
54.	Прогнозирование погрузки контейнеров на 5-7 суток для оперативного планирования работы контейнерных пунктов	Сб. науч. трудов «Вопросы рациональной организации грузовой работы ж. дорог». Вып. 136, ТашиИИТ, Ташкент, 1976. (5).	С.М.Джумабаев Э.Т.Туйчиев О.С.Турдиматов

55.	Классификация железнодорожных объектов алгоритмами вычисления оценок	Известия АН УзССР, серия технических наук, №2, 1976. (9).	Г.Абдуллаева Д.Х.Иноятова
56.	Комплексный выбор математической модели прогнозирования	Сб. «Вопросы РАСУ», вып.7. ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1977. (10).	
57.	Планирование и управление контейнерными перевозками	Монография, Ташкент, «Узбекистан», 1977. (107).	И.Х.Убайдуллаев А.А.Хасанов
58.	Оптимальный выбор математической модели прогнозирования технико-экономических показателей в АСУЖД	Монография, Ташкент, «Фан», 1977. (30).	И.Х.Убайдуллаев М.Н.Юлдашева
59.	Исследование вопросов организации контейнерных поездов	Сб.науч.тр. «Совершенствование экспл.работы ж.д и расчета основн.элементов станции», вып.140. ТашИИТ, Т. 1977. (10).	С.М.Джумабаев
60.	Выбор математического метода прогнозирования объёмом эксплуатационных работ грузовых станций в условиях АСУЖТ	Труды МИИТа «Совершенствование грузовой и коммерческой работы с применением экономико-математических методов и ЭВМ», вып. 566, М., 1977. (3).	И.Х.Убайдуллаев
61.	Разработка математической модели прогнозирования объёмом эксплуатационной работы на железной дороге	Тез.докл.Всесоюзн.конф. «Теория и практика прогнозирования в отраслях народного хозяйства», М., 1978. (3).	И.Х.Убайдуллаев М.Н.Юлдашева
62.	Методика предпроектного обследования и анализа существующей системы планово-техничко-экономических расчетов и их информационного обеспечения для разработки технического задания на автоматизированную систему плановых расчетов метрополитенов	Методические указания, Институт кибернетики с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1978. (22).	Б.А.Давлетьяров
63.	Оптимизация перевозок основных грузов на ж.д.транспорте	Брошюра УзНИИТИ, Ташкент. 1978. (24).	Н.А.Абдуллаев
64.	Оптимальное планирование и прогнозирование на ЭВМ эксплуатационной работы крупных грузовых станций	Монография, Ташкент, «Фан», 1979. (90).	И.Х.Убайдуллаев С.Насриддинов

65.	Совершенствование планирования перевозок с применением математических методов	Брошюра УзНИИТИ, Ташкент, 1979. (54).	Н.А.Абдуллаева
66.	Комплексный выбор математического метода прогнозирования объемов перевозок хлопковых грузов в АСУ железной дорогой	Тез. докл. Всесоюз. научно-технич. конф. «Проблемы развития и повышения эффективности транспортной системы страны», М., 1979. (5).	И.Х.Убайдуллаев К.Назимов
67.	Методы оптимизации в решении задач планирования АСУЖД	Монография, Ташкент, «Фан», 1980. (280).	И.Х.Убайдуллаев
68.	Экономико-математическая модель планирования маневровой работы на транспорте	Известия АН УзССР, серия технических наук, №3, 1980. (7).	
69.	Улучшение перевозок тарноштучных грузов и контейнеров на транспорте	«Экономика и жизнь», №6, 1980. (7).	И.Х.Убайдуллаев
70.	Разработка комплекса экономико-математических моделей прогнозирования развития хлопкоочистительной промышленности УзССР	Тез. докл. «Шестая республиканская школа молодых ученых и специалистов по АСУ и автоматизации проектирования», М Ташкент, 1980. (3).	К.Назимов
71.	Об объединенной модели прогнозирования объемов эксплуатационной работы на ж.д. транспорте	Сб. «Вопросы РАСУ», вып.20. НК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1980. (10).	Р.Я.Абдуллаев
72.	Исследование вопросов совершенствования плана формирования участковых, сборных и передаточных поездов в узлах и прилегающих участках	Межвузовский сб. науч. тр. «Совершенствование методов расчета и проектирования ж.д. станций и узлов в условиях Средней Азии и Казахстана», вып.166/13, ТашИИТ, Т., 1980. (12).	Р.Я.Абдуллаев Р.З.Нурмухамедов
73.	Прогнозирование эксплуатационных показателей ж.д. станций и узлов адаптивными моделями	Межвузовский сб. науч. тр. «Совершенствование методов расчета и проектирования ж.д. станций и узлов в условиях Средней Азии и Казахстана», вып.157/14, ТашИИТ, Т., 1980. (12)	

74.	Совершенствование планирования и прогнозирования работы транспортных подразделений с помощью ЭВМ	Брошюра, УзНИИНТИ, Ташкент, 1981. (60).	Н.А.Абдуллаев Р.Я.Абдуллаев
75.	Алгоритмы и программы определения суточных размеров вагонопотоков	Сб. «Алгоритмы», вып.44. ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1981. (12).	Х.Ш.Гулямов
76.	Математическая модель месячного прогнозирования объемов грузовых перевозок на ж.д.транспорте	Известия АН УзССР, серия технических наук, №1, 1981. (12).	Р.Я.Абдуллаев
77.	Мультипликативная модель прогнозирования объемов грузовой работы станций	Труды МИИТа «Повышение качества грузовой и коммерческой работы ж.дорог», вып. 676, М., 1981. (7).	Р.З.Нурмухамедов Р.Я.Абдуллаев
78.	Определение классности жел. дор. станций с применением математических методов на ЭВМ	Межвузовский сб. науч. тр. «Вопросы рациональной организации перевозки грузов, интенсификации исполз. Технич. средств ж.д.транспорте в условиях Сред Азии и Казахстана», вып.172/19, ТашИИТ, Т., 1981. (10).	
79.	Прогнозирования объемов грузовой работы станций	Методические указания, Институт кибернетики с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1982. (36).	И.Х.Убайдуллаев Р.Я.Абдуллаев
80.	Комплексный выбор средств механизации и оптимизации	Известия АН УзССР, серия технических наук, №5, 1982. (7).	
81.	Рационализация развоза местного груза путем прогнозирования местных вагонопотоков	Методические указания, ТашИИТ, Ташкент, 1982. (48).	Р.З.Нурмухамедов
82.	К вопросу оптимального обеспечения пунктов погрузки угля погрузочными ресурсами	Научно-практич. конф. «Пути повышения эффективности транспортной системы УзССР», Тез. докл. НИЗИ при Госплане УзССР, Ташкент, 1983. (12).	

83.	Многофакторное прогнозирование объемов железнодорожных перевозок на ЭВМ	Межвузовский сб. науч. тр. «Вопросы рациональной организации перевозки грузов, интенсификации использования технических средств ж.д. транспорте в условиях Средней Азии и Казахстана». вып. 185/32, ТашИИТ, Т., 1983. (10)	
84.	Выполнение лабораторных работ при различных и системах организации движения поездов	Методические указания, ТашИИТ, Ташкент, 1984. (48).	Р.З.Нурмухамедов
85.	Прогнозирование грузовых перевозок в автоматизированной системе управления ж.д. транспортом	Монография, Ташкент, «Фан», 1984. (256).	И.Х.Убайдуллаев М.Н.Юлдашева
86.	Обследование и обработка потоков экономической информации на ж.д. подразделениях	Методические указания, Ташкент, УзНПО «Кибернетика», 1985. (72).	И.Х.Убайдуллаев М.Ш.Ахралова
87.	Совершенствование управления эксплуатационной работой на ж.д. подразделениях	Методические указания, Ташкент, УзНПО «Кибернетика», 1985. (72).	И.Х.Убайдуллаев М.Ш.Ахралова
88.	Оптимальное функционирование ж.д. станций и узлов с применением моделей прогнозирования	Межвузовский сб. науч. тр. «Проблемы наращивания мощности станций и узлов», вып. 765, МИИТ. М., 1985. (3).	Р.Я. Абдуллаев
89.	Организация пригородных пассажирских перевозок	Методические указания, ТашИИТ, Ташкент, 1985 48	
90.	Автоматизированные системы управления на транспорте	«Железнодорожный транспорт», № 9, 1986. (12).	И.И.Ибрагимов
91.	Информационное обеспечение АСУЖТ	Методические указания, ТашИИТ, Ташкент, 1985. (30).	М.Н.Адылов Э.И.Домкин
92.	Автоматизированная система плановых расчетов метрополитена и её информационное обеспечение	ЦНИИ ТЭИ МПС, М., 1987, деп.3928. (72).	Б.А.Давлетьяров
93.	Разработка технических норм работы дороги и её отделений	Методические указания, ТашИИТ, Ташкент, 1987. (48).	Э.И.Домкин А.М.Инсапова
94.	Математическая модель обеспечения пунктов погрузки погрузочными ресурсами	Известия АН УзССР, серия технических наук, №2, 1987. (10).	

95.	Организация движения поездов повышенной массы	Реферативный сб. «Янги техника» (Новая техника) №1, УзНИИНТИ, Ташкент, 1987. (3).	
96.	Современное состояние организации движения тяжеловесных поездов и их эффективность	Брошюра, УзНИИНТИ, 1988. (60).	В.И.Аксенов Н.А.Абдуллаев Н.Я.Маххамов
97.	Эффективность организации регулярного обращения поездов повышенной веса и длины на однопутных линиях	ЦНИИТЭИ МПС, М., 1988, деп.4677-ж.д.-88 от 20.10.88. (48).	В.И.Аксенов
98.	Разработка технологических процессов по организации движения соединенных и тяжеловесных поездов	ЦНИИТЭИ МПС, М., 1988, деп.4677-ж.д.-88 от 20.10.88. (36).	В.И.Аксенов И.И.Ким
99.	Методика определения оптимальной массы соединенных и тяжеловесных поездов	Междузубовский сб. науч. тр. «Вопросы разработки систем автоматизированного проектирования железнодорожных станций и узлов», вып.203/47, Ташкент, 1987. (10).	
100.	Разработка и поэтапное внедрение системы устойчивого обеспечения угольногрузочных дорог погрузочными ресурсами с использованием ЭВМ	Отчет ВНИЦентр, №79077847, 02829000249, 1981. <sup>1</sup> (94).	ТашИИТа, гос.регистр. инв. № Ташкент,
101.	Проблема устойчивого обеспечения угольногрузочных дорог погрузочными ресурсами	Отчет ВНИЦентр, №01826056863, 02830002243, 1981. <sup>1</sup> (84).	ТашИИТа, гос.регистр. инв. № Ташкент,
102.	Прогнозирование контейнеропотоков на 5-7 суток для оперативного планирования погрузки и перевозки контейнеров	Отчет ТашИИТа, Ташкент, 1974. <sup>1</sup> (144).	Коллектив авторов
103.	Исследование вопросов оптимального планирования и прогнозирования эксплуатационной работы крупных грузов станций на основе математических методов и ЭВМ	Отчет ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1979. <sup>1</sup> (61).	Коллектив авторов

<sup>1</sup> кўлэзма, кутубхоналарга топширилган

104.	Мероприятия по повышению уровня маршрутизации перевозок с мест погрузки на железнодорожном транспорте Узбекской ССР на перспективу	Отчет ТашИИТа, Ташкент, 1983. <sup>1</sup> (50).	Коллектив авторов
105.	Методические указания по определению оптимальной организации передаточных поездов в узлах с применением математических методов и ЭВМ	Отчет ИК с ВЦ АН УзССР, Ташкент, 1981. <sup>1</sup> (71).	Коллектив авторов
106.	Разработка технологии, определение и обоснование технических мероприятий, обеспечивающих пропуск тяжеловесных, длинносоставных, и соединенных грузовых поездов на направлениях Бухара-Термез-Душанбе, Бухара-Бейнеу, Бухара-Красноводск Саз.ж.д. (раздел I направление Бухара-Бейнеу)	Отчет ТашИИТа, ВНИЦентр, гос.регистр. №01850076972, инв.№ 02860085794. Ташкент, 1985. <sup>1</sup> (95).	Коллектив авторов
107.	Предложения по внедрению единых графиков технологического процесса работы станций и подъездных путей предприятий промышленности УзССР	Отчет ТашИИТа, ВНИЦентр, гос.регистр. №01830051752, инв.№ 02860096393. Ташкент, 1986. <sup>1</sup> (122).	Коллектив авторов
108.	Разработка и внедрение технологии формирования и пропуска длинносоставных поездов в условиях ограниченной длины приемо-отправочных путей по важнейшим направлениям сети	Отчет ТашИИТа, ВНИЦентр, гос.регистр. №01860085278, инв.№0 2870050725. Ташкент, 1987. <sup>1</sup> (124).	Коллектив авторов



109.	Провести НИР и внедрить с учетом обращения длинносоставных, соединенных и тяжеловесных, технологию формирования и пропуска поездов в условиях ограниченной длины приемо-отправочных путей с оценкой ежегодного повышения среднего веса поезда на направлении Бухара-Душанбе	Отчет ВНТИЦентр, №01870053929, 02870075451, 1987. <sup>1</sup> (138).	ТашИИТа, гос.регистр. инв.№ Ташкент,	Коллектив авторов
110.	Разработать и внедрить научные обеспечения мероприятий, обеспечивающих ежегодное увеличение среднего веса грузовых поездов на дорогах сети не менее, чем на 100т.	Отчет ВНТИЦентр, гос.регистрац. инв.№ Ташкент, 1987. <sup>1</sup> (156).	ТашИИТ, № 01870053929, 02880005619,	Коллектив авторов
111.	Разработать методические указания по регулярной организации формирования и пропуска тяжеловесных и соединенных поездов применительно к условиям Среднеазиатской железной дороги	Отчет ВНТИЦентр, гос.регистрац. инв.№ Ташкент, 1989. <sup>1</sup> (147).	ТашИИТ, № 01880025267, 02890048160,	Коллектив авторов
112.	Проблемы комплексной оптимизации прогнозирования и планирования эксплуатационной работы на базе автоматизированной системы управления	Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора наук, Ташкент, 1989. (40).		
113.	Техническое обеспечение автоматизированной системы управления ж.д. транспортом	Методические указания, УзНИИНТИ, Ташкент. (48).		Э.И.Домкин М.Н.Адылов
114.	Эффективность повышения уровня маршрутизации перевозок массовых грузов на примере Среднеазиатской дороги	Сб. науч.тр. «Совершенствование перевозок и рациональное использование технических средств транспорта», вып.205, ТашИИТ, Т., 1988. (12).		Х.А.Агзамов М.У.Абидов М.Н.Адылов

115.	Проблема комплексной оптимизации прогнозирования и планирования эксплуатационной работы на базе автоматизированной системы управления	Диссертация на соискание ученой степени доктора наук, Ташкент, 1988. Два тома, 1-т., 2-т. <sup>1</sup> (391, 202).	
116.	Выбор оптимального состава признаков при решении задач распознавания образов на транспорте.	Межвузовский сб. научных трудов «Вопросы совершенствования системы автоматизированного проектирования ж. д. станций и узлов», вып 214/54, 1998, ГапИИТ, Ташкент, 1989. (10).	
117.	Проблема комплексной оптимизации прогнозирования и планирования эксплуатационной работы на базе автоматизированной системы управления	Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора наук, Ташкент, 1989. (48).	
III. Докторлик ҳимоясидан кейин нашр қилинган илмий ишлар			
118.	Алгоритмическая подсистема прогнозирования транспортных потоков в АСУЖТ	Тез. докл. Республикаской конференции «Современные проблемы алгоритмизации», АН УзССР, Ташкент, 1991. (3).	
119.	Математическое обеспечение АСУЖТ	Методические указания по определению оптимальных планов перевозок и управленческих решений (часть), УзНИИТИ, Ташкент, 1991. (36).	Э.И.Домкин
120.	Организация движения поездов при автоблокировке	Методические указания для выполнения лабораторной работы, ТаШИИТ, Ташкент, 1991. (29).	Р.З.Нурмухамедов Э.И.Домкин
121.	Математическая модель определения оптимальной массы тяжеловесных поездов	Известия АН Республики Узбекистан, №2, 1991. (12).	
122.	Моделирование эксплуатационной работы железнодорожного направления методом случайного поиска	ЦНИИТЭИ МПС, М. 1991, деп.5631-Д.91 от 22.10.91. (91).	И.И.Ибрагимов Б.К.Худайберганов

123.	Математическая модель прогнозирования пассажиропотоков железнодорожного полигона	В сб. «Вопросы совершенствования системы автоматизированного проектирования ж.д. станций и узлов». ТашИИТа ЦНИИТЭИ МПС, М., 1991, деп.5651-Д.91 от 27.11.91. (17).	Э.И.Домкин
124.	Классификация транспортных объектов методом распознавания образов на ЭВМ	ЦНИИТЭИ МПС, М. 1991, деп.5630-Д.91 от 22.10.91. (82).	Г.Ш.Абдуллаева
125.	Информационное обеспечение АСУЖТ (часть II)	Методические указания для выполнения практических занятий АСУЖТ, Ташкент, УзНИИИТИ, 1992. (48).	Э.И.Домкин
126.	Моделирование и разработка алгоритмической системы комплексной оптимизации прогнозирования и планирования эксплуатационной работы в АСУЖТ	Дсп. В ФНТИ ГКНТРУз, ТашИИТ, Ташкент 1993. (120).	
127.	Темир йул атамаларининг русча – узбекча қисқа лугати (Асосий атамалар ва таърифлар)	Тошкент, «Уқитувчи», 1993. (104).	Л.М.Гроссман С.С.Машкель
128.	Темир йул нақлиётини автоматлашган бошқариш системасида (ТЙАБС) ахборот таъминоти	Техник воситаларнинг ва ташиш ҳужжатларнинг маълумотларини кодлаштириш (ТЙНАБС бўйича мустақил ва амалий машғулотлар учун методик қўлланма) ТашИИТ, Тошкент, 1993. (23).	Э.И.Домкин
129.	Саралаш станциясининг кундалик иш режаси – жадвалини ишлаб чиқиш	Курс лойиҳа ишини бажариш учун методик қўлланмалар, ТашИИТ, Тошкент, 1994. (108).	Э.И.Домкин
130.	Саралаш станцияларининг кўрсаткичларини башорат қилиш	Реал диплом лойиҳа ишларини бажариш учун услубий қўлланма. ТашИИТ, Тошкент, 1996. (48).	Э.Комолова

131.	Алгоритмы принятия решений при разработке транспортной терминологии на государственном языке	В кн.: Республиканская научная конференция «Современные проблемы алгоритмизации». Сб.тезисов докладов, Ташкент, 1996.-С. 120-121. (2).	М.Абдуллаева
132.	Поездларнинг ҳаракат чизмасини тузиш ва унинг кўрсаткичларини ҳисоблаш	Услубий қўлланма. ТашИИТ, Ташкент, 1997. (60).	Г.А.Мирзаева М.Х.Расулов
133.	Темир йўл ва унинг бўлимларидан фойдаланиш ишларида меъёрлаш	Курс ва диплом лойиҳа ишларини бажариш учун услубий қўлланма. Тошкент, 1996. (32).	М.Х.Расулов Г.А.Мирзаева Э.Комолова
134.	Диа изҳори	«Темир йўлчи», № 44, 1996. (10).	
135.	Транспорт атамалари тўғрисида мулоҳазалар (1 – қисм)	«Темир йўлчи», № 5, 1997. (11).	И.И.Ибрагимов К.Насриддинов
136.	Транспорт атамалари тўғрисида мулоҳазалар (2 – қисм)	«Темир йўлчи», № 6, 1997. (12).	И.И.Ибрагимов К.Насриддинов
137.	Транспорт атамалари тўғрисида мулоҳазалар	«Темир йўлчи», № 7, 1997, (11).	
138.	Институт олимларининг илмий асарлари тўплами. Масъул муҳаррир	Тошкент, 1998. (198).	Авторлар коллективи
139.	Транспорт атамалари тўғрисида.	Институт олимларининг илмий асарлари тўплами. ТошТИИ, Тошкент, 1998. — 6.40 – 49. (10).	И.И.Ибрагимов М.Абдуллаева
140.	Темир йўл нақлиётида башорат ва режалаштириш тизимини яратиш	Институт олимларининг илмий асарлари тўплами. ТошТИИ, Тошкент, 1998. (8).	Э.Комолова
141.	Моделирование и оптимизация эксплуатационной работы в АСУЖД	Ташкент, Изд-во лит.и искусс. им. Г.Гуляма, 1998. (216).	Э.Комолова
142.	Темир йўлда шаҳар – атроф йўловчиларини ташишни ташкил қилиш	Курс ва диплом лойиҳа ишларини бажариш учун услубий қўлланма. Тошкент, ТашИИТ, 1999. (22).	
143.	Транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизимини яратиш	«Вопросы моделирования и информатизации экономики», вып.20. Ташкент, Институт кибернетики, 2001. (8).	

144.	Ходимларни бошқаришда акад. В.Қ.Қобулов усуллари	ТДИУ, конф.материаллари, Тошкент, 2000. (4).	
145.	Автотранспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизими	ТДИУ, конф.материаллари, Тошкент, 2000. (4).	
146.	Проблема прогнозирования пассажирских перевозок на транспорте	ТДИУ, конф.материаллари, Тошкент, 2000. (10).	
147.	Транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизимини яратиш муаммолари	«Вопросы моделирования и информатизации экономики», вып.20. Ташкент, Институт кибернетики, 2001. (10).	
148.	Разработка системы математических моделей прогнозирования пассажиропотоков	Ташкент, 2001, УзНИИТИ, деп. №2747. (10).	Э.Комолова Д.А.Ибрагимова
149.	Транспортная система управления в условиях рыночной экономики	Ташкент, 2001, УзНИИТИ, ДИТАФнинг маълумот- ахборот фондида 17.02.01. №2745. (20).	Ф.Холмухамедов
150.	Транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизимини ишлаб чиқиш	Ташкент, 2001, УзНИИТИ, ДИТАФнинг маълумот- ахборот фондида №2746. (20).	Ф.Холмухамедов
151.	Транспорт корхоналарининг ходимларини бошқариш тизими	Ташкент, ТАИИ, 2001. (64).	А.Комолова Э.Комолова
152.	Замонавий корхона ва ташкilotларда персонални бошқариш	Ташкент, ТАИИ, 2001. (108).	О.Б.Рустамов И.З.Икрамов М.Абдулласва М.У.Мамадалиева
153.	Персонални бошқаришда акад.В.Қ.Қобулов усуллари	«Узбекистон Республикасида автомобил ва йўлар комплексининг тараққиёт йўли», Тошкент, ТАИИ, 2001. (10).	Д.А.Ибрагимова М.Эргашева
154.	Транспортда ходимларни бошқариш тизимини яратиш	Республика илмий конф.: «Алгоритмлаш ва дастурашнинг замонавий муаммолари». Тошкент, Кибернетика институту, 2001. (2).	И.З.Икрамов

155.	Автотранспорт корхоналари ходимларини бошқариш тизимини ишлаб чиқиш	Республика илмий – амалий конфси мақолалари тўплами. Тошкент, ТАЙИ. 2002. (190).	Р.Турсунов М.Эргашева
156.	Ходимларни бошқариш	Уқув қўлланма. Тошкент, ТАЙИ, 2002. (314).	А.Ибрагимов И.З.Икрамов
157.	Разработка информационной технологии на автотранспортных предприятиях	ТАЙИ. Халқаро илмий – амалий анжуман. Мақолалар тўплами, 2002 (3– қисм). (2).	Р.Турсунов
158.	Проблемы организации и управления системой дистанционного обучения	Труды конф. ААТИК, Алматы, 2002. (3).	И.З.Икрамов М.Абдуллаева
159.	Масофавий ўқитиш технологияси ва уни бошқаришнинг баъзи муаммолари.	«Етуқ мутахассисларни тайёрлашда замонавий педагогик техноло – гиялар ва интерактив усулларнинг самарадорлиги». Маъруза тезислари. Тошкент, 2003.128 – 130 б. (3).	М.Абдуллаева
160.	Транспорт корхоналарининг ходимларини бошқаришнинг иқтисодий усуллари	Тошкент, ТАЙИ, 2002. (10).	М.Эргашева
161.	Замонавий ташкилот жамоасини бошқариш	ОТ Вазирлигининг мувофиқлаштирувчи комиссиясидан ўтган (2003й.) ва у ерга наشر учун топширилган. (416).	Таржима дарслик
162.	Эффективное управление персоналом организации	Ташкент, ТАДИ. 2002. (5).	Н.Ходжаева
163.	Вопросы эффективное управление персоналом организации	Ташкент, ТАДИ. 2002. (3).	Н.Ходжаева
164.	Ходимларни бошқариш – нинг психологик усуллари	Тошкент, ТАЙИ, 2003. (7).	Д.Маматқулова
165.	Оптимизация управления транспортной системой	Сборник материалов конференции ААТИК, Алматы, 2003	

166.	Вопросы совершенствования системы управления международными грузоперевозками путём применения экономико-математических методов и ПЭВМ	Сборник материалов конференции ААТИК, Алматы, 2003. (5).	
167.	Вопросы управления системой дистанционного обучения	Сборник материалов конференции ААТИК, Алматы, 2003. (5).	М.Абдуллаева
168.	Оперативное управление персоналом организации по методу акад. В.К.Кабулова	Ташкент, ТАДИ. 2004. (5).	Ф.Юлдашев
169.	Масофавий ўқитиш технологияси ва уни бошқаришнинг баъзи муаммолари.	«Етук мутахассисларни тайёрлашда замонавий педагогик технологиялар ва интерактив усулларнинг самарадорлиги». Маъруза тезислари. Тошкент, 2003.128 – 130 б. (4).	М.Абдуллаева
170.	Алгоритмизация процессов функционирования системы прогнозирования транспортных потоков на основе методов оптимизации	Ташкент, ТАДИ. 2004. (7).	С.Гулямов М.Абдуллаева
171.	Оптимизация управления транспортной системы	Ташкент, ТАДИ. 2004. (5).	А.Ибрагимов М.Абдуллаева
172.	Пути повышения качества учебного процесса в магистратуре по специальности «Менеджмент»	Ташкент, ТАДИ. 2004. (10).	У.Абреева
173.	Совершенствование системы управления международными грузоперевозками путем применения экономико-математических методов и ПК	Ташкент, ТАДИ. 2004. (10).	Б.Р.Ибрагимов
174.	Олий таълимни бошқаришда компьютер технологиясини қўлаш муаммолари	ТДИУ, конф материаллари, 2004. (8).	И.З.Икромов К.А.Ахметов М.Абдуллаева
175.	Транспортда рақобатбардошлиқни таъминлашда иқтисодий математик усулларнинг ўрни	ТДИУ, конф материаллари. 2004. (5).	М.Абдуллаева

176.	Корхона ва ташкилотларда персонални бошқаришда инфор­ма­цион техно­ло­гиялардан фойдаланиш	ТДИУ, Ташкент, 2004. (5).	К.А.Ахметов
177.	«Менежмент» фанидан амалиёт дарслари учун услубий кыланма (1-қисм)	Тошкент, 2002. ТАЙИ. (52).	Икромов И.З.
178.	«Менежмент» фанидан амалиёт дарслари учун услубий кыланма (2-қисм)	Тошкент, 2003. ТАЙИ (52).	Икромов И.З.
179.	Иқтисодий математик усулларни автотранспорт фаолиятини бошқаришда қўллаш муаммолари	ТДИУ, Ташкент, 2004. (5).	К.А.Ахметов М.Абдуллаева
180.	Автотранспорт корхоналарида ходимларни баҳолаш тизимига раҳбарлик	Тошкент, ТАЙИ. 2004. (7).	К.А.Ахметов Ж.А.Жуманкулов
181.	Таълим менежментини шакллантиришда ходимлар ишини самарали баҳолаш	В кн.: Материалы международной научно-практической конференции «Управление персоналом в государственных организациях и коммерческих структурах», Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. Москва, 2004..175-6. (2).	М.Абдуллаева
182.	Ташкилот жамоасини самарали бошқариш	Тошкент, 2004., ТАЙИ, "ISHQUVVAT" МЧЖ. (250).	М.Абдуллаева И.З.Икромов С.Фуломов
183.	«Менежмент» фанидан амалиёт дарслари учун услубий кыланма (3-қисм)	Тошкент, 2004. ТАЙИ. (52).	М.Абдуллаева, Икромов И.З. Хайдарова Д.Қ. Ибрагимов Б.Р.
184.	«Математические методы в экономике» Методическое пособие для выполнения практических и самостоятельных работ (часть 1)	Ташкент, 2004. ТАЙИ. (27).	Икромов И.З.
185.	«Таълим менежменти ва иқтисодиёт» фанидан Амалий машғулотлар ва семинарлар ўтказиш учун услубий қўланма	Тошкент, 2004. ТАЙИ., (26).	М.Абдуллаева, Икромов И.З. Абраева У.О.



186.	«Иқтисодиётда математик усуллар» фанидан амалий ва мустақил ишларни бажариш учун услубий қўлланма (1 – қисм)	Ташкент, 2004. ТАЙИ. (30).	Икромов И.З.
187.	Замонавий ташкилот жамоасини бошқариш. Ўқув қўлланма. (1 – қисм)	Тошкент, 2005. ХТ «Ризаев М.Х.» 182 б.	М.Абдуллаева Ф.Б.Зуфаров
188.	Проблема прогнозирования пассажирских перевозок на транспорте	Труды конференции ААТИК, Алматы, 2005. (10).	
189.	Основные проблемы в сфере международного маркетинга и внешняя торговля Узбекистана	Сборник материалов конференции ААТИК, Алматы, 2005. (15).	К.А.Ахметов Е.С.Аблаева
190.	Ходимлар менежменти	Тошкент, 2005. (160).	
191.	«Математические методы в экономике» Методическое пособие для выполнения практических и самостоятельных работ (часть 2)	Ташкент, 2005. ТАЙИ. (27).	М.Абдуллаева Икромов И.З. Ибрагимов Р.
192.	Персонал фаолияти самарадорлигини ошириш омиллари	Тошкент, ТАЙИ. 2005. (10).	К.А.Ахметов
193.	«Иқтисодиётда математик усуллар» фанидан амалий ва мустақил ишларни бажариш учун услубий қўлланма (2 – қисм)	Ташкент, 2005. ТАЙИ. (30).	М.Абдуллаева
194.	Замонавий инфорацион технологияларни олий таълимни бошқаришда қўллаш масалалари	Тошкент, ТАЙИ. 2005. (10).	
195.	«Олий таълим муассасаларида инфорацион технологияларни қўллаш муаммолари»	Г.В.Плеханов номидаги Россия Иқтисодиёт академияси, халқаро илмий – амалий конференция. Москва, 2005. (2).	М.Абдуллаева
196.	«Иқтисодий математик усуллар ёрдамида транспорт фаолиятини бошқариш муаммолари»	«Современные проблемы математического моделирования» конференцияси, Нукус, 2005. (3).	М.Абдуллаева
197.	«Математическое моделирование процесса управления транспортной системой»	«Современные проблемы математического моделирования» конференцияси, Нукус, 2005. (2).	М.Абдуллаева

198.	Замонавий ташкилот жамоасини бошқариш. Ўқув қўлланма. (2 – қисм)	Тошкент, ТАЙИ 2006. ХТ «Ризаев М.Х.». (136).	Ж.Уринбаев М.Абдуллаева
199.	Замонавий корхона ва ташкилот жамоасини бошқариш. (таржима)	Тошкент, ТАЙИ 2006. ХТ «Ризаев М.Х.». (362).	
200.	Замонавий корхона ва ташкилотларда персонални бошқариш	Тошкент, ТАЙИ 2006. ХТ «Ризаев М.Х.». (168).	М.А.Икромов И.З.Икромов К.А.Ахметов А.Қўқоров
201.	«Иқтисодий математик моделлаштириш» фанидан маърузалар матни	Тошкент, 2006. ТАЙИ. (44).	М.Абдуллаева
202.	Раҳбарлик санъати	Тошкент, 2006. (208).	И.З.Икромов К.А.Ахметов
203.	Методические указания к деловой игре «Подбор и отбор персонала» по курсу «Управление персоналом» направления «Менеджмент»	Тошкент, 2001. ТАЙИ. (12).	И.З.Икромов А.Ибрагимов и др.
204.	Методические указания для практических занятий по курсу «Управление персоналом» направления «Менеджмент»	Тошкент, 2001. ТАЙИ. (28).	И.З.Икромов А.Ибрагимов и др.
205.	«Етақчилик ва шахсни бошқариш» фанидан амалиёт дарслари учун услубий қўлланма	Тошкент, 2001. ТАЙИ. (49).	И.З.Икромов
206.	Иқтисодий математик усулларни турли мулкчилик шаклидаги транспорт корхоналари бошқарув тизимида қўллан	«Ёш математикларнинг янги теоремалари – 2006». Республика илмий анжуманининг материаллари. Наманган – 2006 й. (2).	М.Ф.Абдуллаева
207.	Олий таълимни бошқаришда компьютер технологиялари	«Ёш математикларнинг янги теоремалари – 2006». Республика илмий анжуманининг материаллари. Наманган – 2006 й. (3).	Ж.Уринбоев
208.	Олий таълим магистратура бошқаруви жамаоасини бошқариш жараёнига информацион технологияларни қўллаш	«Ёш математикларнинг янги теоремалари – 2006». Республика илмий анжуманининг материаллари. Наманган – 2006 й. (3)	К.А.Ахметов, И.З.Икромов, М.Ф.Абдуллаева, Ж.Уринбоев

209.	Менежмент	Ўқув қўлланма. Тошкент. 2008. (85).	К.А.Ахметов, И.З.Икрамов
210.	Мутахассисликка кириш	Ўқув қўлланма. Тошкент. 2008. (83).	К.А.Ахметов, И.З.Икрамов, А.Абдурахмонов
211.	Бошқарувда иқтисодий математик усуллар	Ўқув қўлланма. Тошкент. 2008. (45).	К.А.Ахметов, И.З.Икрамов, М.Ф.Абдуллаева, К.Мухитдинова
212.	Методическое пособие по предмету «Введение в специальность»	Учебное пособие. Ташкент. 2008. (36).	К.А.Ахметов, И.З.Икрамов, Алиев Эльшан
213.	Опыт подготовки магистров в зарубежных странах	«Современные технологии в автомобильно-дорожном комплексе». Сб. статей Республиканской научно-практической конференции. Часть II, ТАДИ, Ташкент, 2006. (2).	М.Т.Уринобоева, Ж.Д.Уринобоев
214.	Влияние информационных технологий на эффективность производства	«Современные технологии в автомобильно-дорожном комплексе». Сб. статей Республиканской научно-практической конференции. Часть II, ТАДИ, Ташкент, 2006. (3).	К.А.Ахметов, М.З.Мамадраимов, Ж.Юсупжанов
215.	Эффективная организация логистического процесса (обзорная информация)	ТАДИ. Ташкент, 2008. (3).	Е.В.Калимбетова
216.	Самые разнообразные функции менеджеров по транспортной логистике	ТАДИ. Ташкент, 2008. (3).	Е.В.Калимбетова
217.	Методическое указание «Бошқарувда иқтисодий математик усуллар» (часть I)	ТАДИ. Ташкент, 2008. (32).	К.А.Ахметов, И.З.Икрамов, Н.Ш.Душанова
218.	Методическое указание «Бошқарувда иқтисодий математик усуллар» (часть II)	ТАДИ. Ташкент, 2008. (30).	М.Ф.Абдуллаева, К.Мухитдинова
219.	"Mutaxassislikga kirish" fanidan o'quv qo'llanma	Toshkent, 2008. (18).	K.A. Axmedov, I.G'. Ikromov, A. Abduraxmonov
220.	«Транспортная логистика»	ТАДИ. Ташкент, 2008. (24).	К.А.Ахметов, Д.Тухтасинов
221.	Менежмент йўналиши бўйича мукамал тестлар тайёрлаш ва улардан фойдаланиш йўллари	Замонавий тест технологиялари ва амалиётга татбиқи. Республика илмий – амалий конференция материаллари. Жаҳон иқтисодиёти ва дипломатия университети. Тошкент.	М.Ф.Абдуллаева, Н.Ш.Ибрагимова

		2008. (2).	
222.	Касб — хунар тизимида кадрлар тайёрлаш муаммолари	«Урта махсус, касб — хунар таълимида маалака ошириш ва қайта тайёрлаш тизимини такомиллаштириш муаммолари» илмий — амалий конференцияси материаллари. Тошкент. 2008. (2)	К.А.Ахметов, М.Т.Уринбоева
223.	Малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизимида мукамал тестлар тайёрлаш ва улардан фойдаланиш йўллари	Кадрлар малака ошириш ва қайта тайёрлаш институти. Тошкент, 2008. (3).	К.А.Ахметов, М.Ф.Абдуллаева
224.	Махсус фанларни ўқитиш услубиёти	Тошкент, 2007. ТАЙИ. (75).	И.З.Икрамов
225.	Иқтисодий фанларни ўқитиш услубиёти	Тошкент, 2008. ТАЙИ. (82).	И.З.Икрамов, М.Ф.Абдуллаева
226.	Экономико-математические методы в управлении транспортом.	ТАДИ. Ташкент, 2008. (93).	М.Ф.Абдуллаева, Н.Б.Ходжаева
227.	Бошқарувда иқтисодий математик усуллар ва андозалар	ТАЙИ. Тошкент, 2009.	М.Ф.Абдуллаева
228.	Проблема лидерства и развития организации в условиях рыночной экономики	ТАДИ. Ташкент, 2009.	К.А.Ахметов, И.З.Икрамов, М.Г.Абдуллаева, Э.И.Жураев
229.	Бозор иқтисодиёти шароитида етакчилик ва ташкилотни ривожлантириш муаммолари	ТАЙИ. Тошкент, 2009.	М.Ф.Абдуллаева, Г.Худойберганаева
230.	«Таълим менежменти ва иқтисодиёти» фанидан услубий қўлланма (2 — нашр)	ТАЙИ. Тошкент, 2009.	И.З.Икрамов, М.Ф.Абдуллаева
231.	Менежмент асослари. Таржима, 1 — китоб	ТАЙИ. Тошкент, 2009.	М.А.Икрамов, Қ.Т.Худойберга — новларнинг умумий таҳрири остида
232.	Алоқа (Коммуникация)	ТАЙИ. Тошкент, 2009.	М.Ф.Абдуллаева
233.	Қарорлар қабул қилиш	ТАЙИ. Тошкент, 2009.	М.Ф.Абдуллаева
234.	Қарорлар қабул қилиш моделлари ва усуллари	ТАЙИ. Тошкент, 2009.	М.Ф.Абдуллаева, С.Сарбаев

235.	Интеллектуал ташкилот тузишва уни бошқариш муаммолари	Сборник трудов научно-практической конференции «Роль кадров в развитии автомобильно-дорожного комплекса». ТАДИ, Ташкент. 2009.	Э.И.Жўраев
236.	Проблема разработки интеллектуальной организации в условиях рыночной экономики.	Сборник материалов республиканской научно-практической конференции «Вопросы развития автомобильно-дорожного комплекса Узбекистана». ТАДИ, Ташкент. 2009.	Т.Б.Шукуров
237.	Амалий менежмент	ТАЙИ. Тошкент, 2010	И.З.Икрамов, М.Ф.Абдуллаева, Н.Б.Ходжаева

## **Аннотация**

Худойбергенов К.Т.

Кадровый менеджмент. Учебное пособие. -- Ташкент, 2010, 620 с.

Книга состоит из трех частей. В первой части описаны основы умелого руководства персоналом современной организации: функции руководителя, деятельность менеджера, предпринимателя и основные принципы управления. Вторая часть посвящена рассмотрению вопросов приёма работников на работу, их обучение, повышения квалификации, подготовки резерва руководителей, конфликты и стрессы, и их управление, оценки персонала. В третьей части даются системы управления персоналом, использование тестов в управлении, административные, экономические, социально-психологические методы управления, система управления персоналом транспортной организации, проблемы создания обучающейся и интеллектуальной организации.

Учебное пособие предназначено для специалистов направления «Менеджмент», бакалавров, магистров, аспирантов, профессорско-преподавательского состава.

## **Annotation**

Khudayberganov K.T.

Management of personnel's. Tashkent, 2010. p.620.

The book consists of 3 parts. The basics of successful leading of the modern organization's personnel: leader's functions, activity of a manager, entrepreneur and main principles of management are described in the 1<sup>st</sup> section. The 2<sup>nd</sup> section is devoted to the consideration of such matters as hiring the employees, their training, qualification upgrading, preposition of leader's reserve, conflicts and stresses and their monitoring, evolution of the personnel. Personnel management system, tests usage in management, administrative, economical, social-psychological methods of management, transportation organization's personnel's management system problems of educational and intellectual organization, is given in the 3<sup>rd</sup> section. The book is presided for specialists of "Management" direction, bachelors, masters and post-graduates, members of professors' and teachers' board.

---



## Худойберганов Қобилжон

### Тоҳирович

Тошкент автомобил йўллар институти «Автотранспорт иқтисодиёти ва менежменти» кафедраси профессори, техника фанлари доктори.

Қобилжон Тоҳирович Тошкент ва Алмати марказий шаҳарларда Олий таълим муассасалари ва илмий текшириш институтларида 50 йилдан ортиқ давр ичида талабаларга, бакалавр, магистрант

ва аспирантларга сабоқ бериб келмоқда. Унинг 300 дан ортиқ илмий—тадқиқот ва илмий—услубий йўналишда нашр қилинган илмий ишлари бор, жумладан, 8 та илмий монография 10 дан ортиқ дарслик ва ўқув қўлланма, 50 та услубий қўлланма ва 200 дан ортиқ илмий мақолалар. Улар менежмент (08.00.05), автоматлаштирилган бошқариш тизимлари (05.13.06), транспорт воситаларидан фойдаланишни бошқариш (05.22.08), ҳисоблаш машиналари, иқтисодий математик методларни халқ ҳўжалигида қўллаш (08.00.13) соҳаларининг долзарб йўналишлари назарияси ва амалиётига бағишланган: транспорт ва ходимлар менежменти, транспорт воситаларидан самарали фойдаланиш, башорат қилиш ва режалаштириш, замонавий информацион технологиялар ва иқтисодий математик методларни транспорт муаммоларини ечишда қўллаш. Бу соҳалар ва йўналишлар бўйича унинг раҳбарлиги остида 20 дан ортиқ фан докторлари ва фан номзодлари, 200 дан ортиқ муҳандислар, 30 дан ортиқ магистрлар тайёрланди.

Жамоа ишларида ҳам фаол қатнашиб, ТАЙИ «Автоўлкор» БУШга раислик қилди. Бу даврда, унинг ташаббуси ва бевосита раҳбарлиги остида, биринчи марта дала—ҳовлилар газлаштирилди, ичимлик суви билан таъминланди, юк машиналари учун йўл қурилди, енгил автомашиналар учун кўприк қурилди.

У лаборатория ва кафедра мудир, Институтнинг илмий—қидирув бўлим бошлиғи каби раҳбарлик лавозимларида ишлади. Тошкент ва Алмати шаҳарларида бир неча махсус илмий кенгашларнинг раис муовини ва аъзоси сифатида Марказий Осиё давлатлари учун юқори малакали кадрлар тайёрлашга ўз ҳиссасини қўшиб келмоқда.

Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «Times New Roman» гарнитураси  
Шартли босма табағи 38.75  
Тиражи 30. Буюртма № 136.

«Fan va texnologiyalar Markazining bosmaxonasi»да  
чоп этилди.  
100003. Тошкент шаҳри. Олмазор кўчаси. 171-уй.