

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

ИҚТИСОД ВА БОШҚАРУВ
КАСБ ТАЪЛИМИ



Т.Ю. Базаров

ЎЗБЕКИСТОН ҲАММАСИ
ТОШКЕНТ

Т.Ю. БАЗАРОВ

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Дарслик

ТОШКЕНТ-2021

УЎК: 371.091.3:373.3

ББК: 65.290-2

Б 17

Б 17 Т. Ю. Базаров. Персонални бошқариш. –Т.: «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi», 2021. 360 б.

ISBN 978-9943-6284-8-9

Олий таълимнинг (ФДТС) Федерал Давлат Таълим Стандартига мувофиқ “Иқтисод ва бошқарув” йирик касбий гуруҳлари бўйича умум-касбий фанлар ёки “Персонални бошқариш” касбий модулини ўрганишда қўлланилиши мумкин.

Ташкилотнинг ҳаёт даври босқичларидан келиб чиққан ҳолда персонални бошқаришнинг хусусиятлари очиқ берилган. Замонавий корхоналарнинг ташкилий маданият турларига алоҳида эътибор қаратилган. Персонал сонини режалаштириш, таълим йўли билан ишга қабул қилиш, меҳнатни баҳолаш ва аттестация, кадрлар захирасини шакллантириш ҳамда инкироз ҳолатида ходимлар менежментининг хусусиятлари масалалари кўриб чиқилган.

Олий таълими муассасалари талабалари учун мўлжалланган.

УЎК: 371.091.3:373.3

ББК: 65.290-2

Рус тилидан М. А. Шамансурова, М. Г. Гаипова таржимаси

Такризчи:

В.Д.Солодовникова – биринчи малакавий тоифа ўқитувчиси, А.А. Николаев номидаги Москва автомобиль-йўллар коллежи “Ер-мулк муносабатлари ва молия-иқтисод фанлари” ПЦК раҳбари.

Дарслик М.В. Ломоносов номидаги Москва давлат университети Тошкент шаҳар филиали Илмий кенгашининг 2020 йил 28 сентябрдаги 1-сон қарори билан нашрга тавсия этилди.

ISBN 978-9943-6284-8-9

© Базаров Т. Ю., 2006;

© Базаров Т. Ю., 2015, ўзгаришлар билан;

© “Академия” Таълим нашр маркази, 2015;

© Бадий безак. “Академия” нашр маркази, 2015;

© “Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi”, 2021.

ҲУРМАТЛИ КИТОБХОН!

Дарслик олий таълимнинг ихтисосликлари бўйича ўқув-услубий жамланманинг бир қисми бўлиб, умумкасбий фанлар ёки “Персонални бошқариш” касбий модулини ўрганишда қўлланилиши мумкин.

Янги авлод ўқув-услубий жамланмалари ўз ичига анъанавий ва инновацион ўқув материалларини олади, улар умумтаълим ва умумкасбий фанлар ҳамда касбий модулларни ўрганишни таъминлайди.

Ҳар бир жамланма умумий ва касбий малакаларни ўзлаштиришда зарур бўлган, шу жумладан, иш берувчининг талабларини инобатга олган ҳолда дарсликлар ва ўқув қўлланмалар, ўқитиш ва назорат қилиш воситаларини ўз ичига олади.

Ўқув нашрлари электрон таълим манбалари билан тўлдирилган. Электрон манбалар интерактив машқлар ва тренажерлардан иборат назарий ва амалий модуллар, мультимедиа объектлари, қўшимча материалларга ҳаволалар ва Интернет манбаларидан иборат. Уларда атамалар луғати ва электрон журнал мавжуд бўлиб, ўқув жараёнининг асосий параметрлари қайд этилади: иш вақти, назорат ва амалий ишларнинг бажарилганлик натижаси. Электрон манбалар ўқув жараёнга осон киритилади ва турли хил ўқув дастурларга мослаштирилиши мумкин.

Умид қиламанки, набираларим – Амир, Алим, Диана, Даниэл ва Элина яхши мутахассис бўлишади.

Муаллиф

Замонавий дунё – бу бизнинг ҳақиқий ҳаётимизни геометрик прогрессияда ўзгартирадиган технологиялар дунёсидир. Рақамли технологиялар бутун ҳаётимизга кириб келяпти ва персонални бошқариш соҳаси ҳам бундан мустасно эмас. Мобил ва бошқа технологиялар персонал хизматларига рақамли платформалар, иловалар орқали компанияда “инкилоблар” килиш имконини беради. Ва персонал билан ишлаш менежерлари персонални бошқаришда рақамли технологиялар кучини канчалик эрта тушунсалар, улар компанияни янги рақамли дунёда ўстан ходимлар учун нафақат ўзига тортувчи иш берувчига шунчалик эрта айлантира оладилар, балки умуман бизнес самарадорлигини ҳам ошира оладилар. Технологияларнинг тарқалиши туфайли бугунги кунда турли мамлакатларда бизнесни рақамлаштиришнинг сўнгги тенденциялари ҳақида тезда маълумот олиш, энг яхши амалиётларни ва зарур тажрибаларни ўрганиш имконияти пайдо бўлди.

Шу билан бирга қуйидаги тенденцияни кўрсатиб ўтиш муҳимдир. HR функциясини рақамлаштиришнинг қўлами ва зарурияти бизнеснинг ҳажмига бевосита боғлиқ: якка тартибдаги тадбиркорлар, ходимлари кам бўлган компаниялар персонални бошқариш функциясини рақамлаштиришдан манфаатдор эмас, чунки персонал бўйича менежер шугулланадиган ишнинг ҳажми оддий дастурлар, коғозли ташувчилардан фойдаланиш имконини беради.

Ҳар бир ташкилотнинг ичида ва атрофида содир бўлаётган ҳодисалар, унинг ходимлари томонидан кўриб чиқилади. Одамларнинг тасаввурлари, одатда, рационалликдан йироқда бўлишига қарамай, улар, инсонлар турли вазиятларда қабул қиладиган қарорларга жиддий таъсир ўтказиши мумкин. Аммо, факатгина маълум бир шахсларнинг индивидуал хусусиятларини билиш ва/ёки ушбу ташкилотнинг маълум бир аъзолари фаолиятининг таҳлили асосида ташкилот фаолиятининг қонуниятлари ҳақидаги яхлит тасаввурга эга бўлиш мумкин эмас. Тадқиқотчи ва амалиётчиларнинг персонални бошқариш каби фаолият соҳасига бўлган туганмас қизиқишини ҳам шу билан изоҳлаш мумкин.

Янги минг йиллик бизнинг мамлакатимизда янги касбий соҳа – инсон ресурсларини бошқаришнинг институционализациясининг бошланиши бўлди деб айтсак, муболаға бўлмайди. Кадрлар менежментидан янги натижалар кутилаётгани (у бошқарув ва ижтимоий вазибаларни бажариши кераклиги), “мактаблар” ва ассоциациялар

шаклидаги турли хил уюшмаларнинг ташкил топганлиги, уларнинг намоёндалари ўз касбий фаолиятларининг назарий-методик асосларини таҳлил қилишга тайёр эканликдари ва тўпланган тажрибани намоён этишнинг етарли даражада ривожланган шакллариининг пайдо бўлганлиги бундан дарак беради (ўқув дастурлари, журналлар ва ҳоказо).

Ушбу янги касбий соҳанинг пайдо бўлишига нима сабаб бўлган? Бунга турли омиллар сабаб: гуманитар (“психозой”) даврининг кириб келиши ҳақидаги экзотик тасаввурлардан бошлаб, “инсон омили”нинг олдиндан айтиб бўлмайдиган реакциялари билан боғлиқ, бошқарув сарф-харажатларини камайтириш заруриятини тушуниб етишгача бўлган сабаблар.

Баҳсга берилмасдан шуни айтиб ўтиш керакки, бугунги кунда персонални бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг ўз касбий соҳаларига алоқадор маълум бир тилни ишлаб чиқишга бўлган эҳтиёжи мавжуд. Бундан ташқари, ҳамкасбларнинг эмпирик тарқок бўлган маълумотларни тартиблаш ва уларни рецептур шаклидаги (амалиётга қаратилган) билимга айлантириш имконини берувчи, концептуал схемаларни ишлаб чиқишга бўлган манфаатдорлигини ҳам таъкидлаб ўтиш жоиз. Шу ўринда, эътиборимизни махсус тарзда муҳокама қилиниши керак бўлган бир қатор муаммоларга қаратамиз.

Контекст муаммоси. Инсон ресурсларини бошқариш бўйича мутахассиснинг иши ўз ҳолича мавжуд бўлмайди, жамоавий ишдан олинмайди ва уни алоҳида бир автоном объект сифатида кўриб чиқиб бўлмайди. У кооперациянинг мураккаб тизимига киритилган бўлиб, қандай технологиялардан фойдаланиш керак, қандай ва қай шароитда улар ишлайди, ушбу технологиялардан фойдаланувчи инсонга қандай талаблар қўйилган, улардан фойдаланиш самарадорлигини қандай баҳолаш керак, деган саволларни ўз ичига олади.

Амалиётга йўналганлик муаммоси. Дастлаб оммавий ишлаб чиқаришга онд таъминот соҳасида пайдо бўлган, сўнг эса инсон тажрибасининг бошқа жабҳаларини қамраб олиб, шиддатли ривожлана бошлаган логистика сингари, кадрлар менежменти анъанавий чегаралардан чиқа бошлади. Ҳозирги кунда деярли ҳеч кимга кадрлар “умуман” ёки “қачондир” керак эмас. Умумий қоида: “Ҳамма нарса керак пайтда, керакли жойда ва керакли тавсифлар билан бўлиши лозим”, - буни персонални бошқариш соҳасида ҳам қўллаш мумкин.

Стратегик истиқбол муаммоси. Баъзида таъкидлашадикки, кадрлар масаласи билан компания фаолиятининг мақсади,

стратегияси ва технологияларига ўзгартиришлар киритишни бошлашдан бир кадам олдинроқ шугулланиш керак. Аммо “бир кадам олдин” – бу жуда кеч. Одамлар нафақат улар нима қилиши кераклиги ҳақида, балки нима учунлигини ҳам тушунишлари лозим. Акс ҳолда, улар янги талаблар бўйича ҳаракат қилмай, қўлларидан келган нарсани қилади. Шунинг учун, “ички PR” соҳасида “тренинг менежменти”га чиқиш имкониятига эга технологияларни ишлаб чиқиш зарурияти мавжуд.

Бу борада ўрта касбий таълим (лицей ва коллеж) ўқувчиларини тайёрлашга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Бизнингча, айнан шу ёшда ва эрта касбий таълимнинг ушбу босқичида мамлакатимиз ташкилотларининг бўлажак раҳбарларининг бошқарув компетенцияси асослари шаклланади. Касбнинг предметлилиқ деб номланган жаҳаларини эгаллаш аҳамиятини камайтирмаган ҳолда, китобхонларимиз эътиборини ўсиб келаётган авлоднинг ташкилий ва бошқарув тайёргарлигига қаратмоқчимиз. Ушбу дарсликнинг ҳар бир ёш китобхониягона мақсадга эришиш учун гуруҳни қандай ташкил қилиш керак, деган саволни бир неча бор берган. Шу борада барча одамлар ўз индивидуал мақсадларига эга бўлиб, одатда, улар ўзаро муносабатга киришадиган инсонларнинг мақсадларига зид келади. Янада кўпроқ, ҳар бир ўсмир ва ўспирин, нега баъзи тенгдошларининг у ёки бу вазиятда лидер бўлиш кўпроқ қўлидан келишини кузатган. Бунда, бунинг сабаби нимада ва буни ўрганса бўладими, деган саволлар туғилади. Ташкилий ҳаётни, ўз қонуниятларига бўйсунувчи алоҳида предмет соҳаси сифатида кўриб чиққан ҳолда, биз шу саволларга ҳам жавоб беришга ҳаракат қиламиз.

Тавсия қилинаётган дарслик амалий консалтация фаолиятининг жамоавий тажрибаси ва МДУнинг психология факультети ва иқтисодиёт Олий мактаби талабалари ҳамда иқтисодиёт Олий мактабининг амалий психология Институтининг ИТУнинг “Персонални бошқариш” курси тингловчилари билан ўқув машғулотларни ўтказиш тажрибаси асосида яратилган. Бундан ташқари, у 12 марта нашр этилган “Персонални бошқариш” дарслигининг аънарасини давом эттирмоқда.

Муаллиф МДУнинг ижтимоий психология кафедраси жамоасига ҳамда “XXI аср Кадрлар технологиялари маркази” ва иқтисодиёт Олий мактабининг амалий психология Институтининг экспертларига ушбу ишни тайёрлашда қўллаб-қувватлаганлари ва танқидий фикрлари учун ўзининг чуқур миннатдорчилигини билдиради.

1 БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ КОНТЕКСТИ

Тадкикотчиларнинг ташкилотни тизим сифатида тасаввур қилишга бўлган кўп маротаба уринишлари унинг ички муҳити ҳақида турли хил тасаввурларга олиб келган. Бухам расмий (формал) ва норасмий (ноформал) таркибий қисмлари орқали ташкилотни айнанлаштириш, ҳам бошқарув ва ижрочи қисмларини ажратишга бўлган уриниш. Ишлаб чиқарувчи ташкилотларда асосий ва ёрдамчи жараёнларга жавобгар тузилмалар осон фарқланади, тижорат ташкилотларида эса – пул топувчи ва ушбу жараённи таъминловчи бўлинмалар. Бирок, ташкилий реалликнинг тўғри ва кўриниб турган морфологизацияси, аввалгидек, ижтимоий институт сифатида ташкилотнинг моҳияти нимадан иборат эканлиги масаласини долзарб қолдирмоқда.

Одамлар ўз ташкилотини таърифлаганда камида учта асосий метафорадан фойдаланадилар (кичик гуруҳлардан бошлаб йирик корпорацияларгача). Бу “механизм”, “организм” ва “оила” метафоралари.

Бундан ташқари, маълум бир фирма (корхона)нинг ўзига хос хусусиятини тушуниш мақсадида ташкилотнинг таркибий қисмлари ажратилади: мақсад, тузилиши, бошқариш, ресурслар (молия), персонал, технология. Ташкилотнинг барча элементлари бир-бири билан ўзаро уйғунликда бўлиши лозим. Мақсадни белгилаб туриб, биз мавжуд ресурсларга (ҳам молиявий, ҳам инсоний) ҳамда бошқарув тизимига таянган ҳолда унга мос технология танлашимиз мумкин.

Персонални бошқаришнинг ёндашувларига таъсир этувчи, ташкилий контекст моҳиятини ташкилот эволюциясининг қонуниятлари орқали унинг шаклланиши босқичидан бошлаб таназзулга юз тутиш босқичигача ҳам кўриб чиқиш мумкин. Шу барча саволлар ушбу боб доирасида бизнинг диққат марказимизда бўлади.

1.1. Персонални бошқаришда асосий ёндашувлар

Персонални бошқариш – бошқарув фаолиятининг муҳим таркибий қисмларидан бири – одатда, инсоннинг ташкилотдаги ўрни ҳақидаги айрим (эълон қилинган бўлиши шарт бўлмаган) тасаввурга асосланади. Л. И. Евенконинг фикрича, ташкилотнинг “инсоний томони”ни бошқаришнинг назарияси ва амалиётида бошқаришнинг учта асосий ёндашувлари (парадигмалари) доирасида ривожланган тўртта концепцияларни ажратиш мумкин – иқтисодий, органик ва гуманистик [Евенко, 1996, 33-бет].

Иқтисодий ёндашув. Меҳнат ресурсларидан фойдаланиш концепциясига бошқаришнинг иқтисодий ёндашуви асос солган. Ушбу ёндашув доирасида етакчи ўринни инсонларнинг корхонадаги техник (умумий ҳолатда инструментал, яъни меҳнат усулларини эгаллашга йўналган) эмас, балки бошқарув тайёргарлиги эгаллайди. Ташкилот бу ерда яхлитликнинг аниқ белгиланган, ўзининг маълум бир тартибига эга қисмлари ўртасидаги муносабатларнинг тартибини англатади. Ташкилотнинг моҳияти – бу механик муносабатларнинг тўплами бўлиб, механизм каби ҳаракат қилиши керак: алгоритмга кўра, самарали, ишончли ва аниқ (олдиндан маълум бўлиши).

“Меҳнат ресурсларидан фойдаланиш” концепциясининг асосий принципларидан қуйидагиларни ажратиш мумкин:

1) раҳбарликнинг бирлигини таъминлаш: ходимлар фақат битта бошлиқдан буйруқ оладилар;

2) бошқарувнинг қатъий вертикалига риоя қилиш: бошқарув занжири бутун ташкилот бўйича тепадан пастга, яъни бошлиқдан ходимларга қараб боради ва коммуникация ва қарор қабул қилиш канали сифатида ишлатилади;

3) назоратни керакли ва етарли миқдорда белгилаш: битта бошлиққа бўйсунувчи одамлар сони коммуникация ва координация муаммоларини келтириб чиқармайдиган бўлиши керак;

4) ташкилотнинг штаб ва линия тузилмаларининг аниқ бўлинишларига риоя қилиш: фаолият мазмунига жавобгар штаб персонали, ҳар қандай вазиятда ҳам линия раҳбарлари эга бўлган ваколатларни амалга ошира олмайдилар.

5) ҳокимият ва масъулият ўртасидаги балансга эришиш: керакли ваколатларга эга бўлмаган инсонни қандайдир ишга масъул қилиб тайинлаш бефойда.

6) интизомни таъминлаш: бўйсунуш, ишчанлик, куч ва ҳурматнинг ташқи белгиларини намоён этиш – қабул қилинган қондалар ва одатларга мувофиқ амалга оширилиши керак.

7) қатъиятчилик, шахсий намуна, ҳалол келишувлар ва мунтазам назорат ёрдамида индивидуал кизиқишларнинг умумий ишга бўйсунушига эришиш;

8) ташкилотнинг ҳар бир босқичида персонал ўз вазифаларини самарали бажаришига илҳомлантириш учун хайрихоҳлик ва адолатга асосланган тенгликни таъминлаш; руҳий-маънавий ҳолатни кўтарадиган, аммо кўп ҳақ тўлаш ва мотивацияни ҳаддан ташқари ошириб юборишга олиб келмайдиган, ҳақли мукофотлаш.

Бошқарувга иқтисодий ёндашувининг қисқа таърифи 1.1.-жадвалда келтирилган.

Органик ёндашув. *Органик парадигма* доирасида “персонални бошқариш” (personnel management) ва “инсон ресурсларини бошқариш” (human resources management) концепциялари бирин-кетин шаклланган.

Айнан органик ёндашув, ушбу бошқарув фаолияти турини меҳнат ва иш ҳақини ташкил этишнинг анъанавий вазифалари доирасидан четга чиқариб, персонални бошқаришнинг янги истикболини белгилаб берди.

Кадрлар функцияси рўйхатга олиш ва назорат қилишдан аста-секин ривожланувчи бўлиб, ишчиларни излаш ва танлаш, ташкилот учун аҳамиятли бўлган кишиларнинг карьерасини режалаштириш, бошқарув аппарати ишчиларини баҳолаш, уларнинг малакасини ошириш каби масалаларига ҳам тарқалди.

Инсон ресурсига диққатнинг қаратилиши ташкилот ҳақидаги янги тасаввурнинг тугилишига сабаб бўлди. У атроф-муҳитда мавжуд тирик тизим сифатида идрок этилади. Шу ўринда, ташкилий реаллик ҳақидаги янги қарашнинг ривожланишига имкон яратган, камида иккита аналогиялар (ўхшашликлар)дан фойдаланилади. Биринчиси, ташкилотнинг инсон шахси билан ўхшатишидан келиб чиқиб, илмий муомалага шундай муҳим тушунчаларни киритган: “мақсадлар”, “эҳтиёжлар”, “мотивлар”

хамда “туғилиш”, “улгайиш”, “кексайиш” ва “ўлиш” ёки ташкилотнинг “қайта туғилиши”. Иккинчиси, ташкилий реалликни таърифлаш мақсадида инсон миясининг ишлаш жараёнини (ташкilot – бу ахборотни қайта ишловчи мия каби) намуна сифатида қабул қилиб, ташкilotни бошқарув, коммуникация ва назорат чизиқлари билан бирлашган қисмларнинг йиғиндиси сифатида кўриб чиқиш имконини берди.

1.1-жадвал

Иқтисодий ёндашувга хос қарама-қаршиликлар тавсифи

Самарадорлик шarti	Қарама-қарши таъсир этувчи ҳолат
Ижро этиш учун аниқ вазифа	Ўзгарувчан шароитларга мослашувнинг кийинлиги
Етарлича барқарор муҳит	Тебранмас бюрократик (расмиятчиликка асосланган) тузум (вазият ўзгарганда креатив ва мустақил қарорларни қабул қилишни кийинлаштирадиган, бошқарув тузилмасининг қатъий белгиланганлиги ва иерархияга эгаллиги)
Бир хил маҳсулот ишлаб чиқариш зарурияти	Ишчиларнинг кизиқишлари ташкilot мақсадларидан устун бўлиши, бунда кўнгилсиз оқибатлар юзага келиши мумкин (персоналнинг мотивацияси фақатгина ташқи рағбатлантиришдан иборат, ҳатто рағбатлантириш схемасидаги аҳамиятсиз ўзгаришлар ҳам олдиндан айтиб бўлмайдиган оқибатлар учун етарли)
Машинанинг бир қисми бўлиш ва ўзини режа асосида тутишга инсоннинг розилиги	Ишчиларга дегуманистик таъсир қилиши (персоналнинг чекланган имкониятларидан фойдаланиш паст квалификацияга эга меҳнатда самарали бўлиши мумкин)

Биринчи имкониятга мисол ўрнида, персонални бошқариш бўйича йўналишлари ва фаолият мазмунини аниқлашнинг асоси

сифатида А. Маслоунинг мотивация назарияси тасдиқларидан фойдаланишни келтириш мумкин (1.2-жадвал).

1.2-жадвал

Персонални бошқариш бўйича фаолиятни шахснинг устувор (етақчи) эҳтиёжларига мувофиқлиги

Эҳтиёж	Бошқарув фаолиятининг мазмуни
Ўз-ўзини актуаллаштириш	Хизматчиларнинг меҳнат ва бошқарув жараёнига бўлган кизиқишини максимал даражада уйғотиш. Ишни хизматчиларнинг ўзини намоён қилишининг асосий воситасига айлантириш
Ўзини ҳурмат қилиш	Ходимни, ўзининг интилишлари доирасида бўлган, унинг автономлиги ва масъулиятини таъминлайдиган, ўзини англашини ривожлантирадиган иш билан таъминлаш
Ижтимоий эҳтиёжлар	Ҳамкасблари билан мулоқот қилиш ва ўзининг аҳамиятини ҳис қилишга имкон берадиган иш билан таъминлаш
Хавфсизликка бўлган эҳтиёж	Нафақа ва ижтимоий сугурта, касаллик ҳолатида қўллаб-қувватлаш, бандликни кафолатлаш, ташкilot ичидаги карьера истикболлари, хавфсиз меҳнат шароитларини яратиш дастурларини амалга ошириш
Физиологик эҳтиёжлар	Ишга яроқлиликни тиклаш учун етарли бўлган ойлик иш ҳақи ва моддий муқофотнинг бошқа турлари билан таъминлаш

Ташкилий реалликни юқори даражада ривожланган тирик мавжудотларнинг мия фаолияти билан аналогияси бўйича кўриб чиқишга келсак, бундай имкониятга кибернетика, мия физиологияси ва нейронпсихология фанларидаги тадқиқотлар сабаб

бўлди. Айнан бу тадқиқотларда персонални бошқаришда аҳамиятли ҳисобланган қуйидаги тушунчалар қайта кўриб чиқилди, булар “функция (вазифа)”, “локализация” ва “симптом (белги, аломат)”, “алоқа (боғланиш)” ва “тесқари алоқа”.

Демак, “функция” деб, одатда у ёки бу аъзонинг (орган) вазифасини бажариши тушуниланган. Масалан, сафро (ўт)нинг ажралиб чиқиши – бу жигарнинг вазифаси. Аммо бундай таъриф, овқат ҳазм қилиш ва нафас олиш каби мураккаб жараёнларни тушунтириш учун аниқ етарли эмас [Климов, 1996].

Россия нейрпсихологияси асосчиси А. Р. Лурия шундай дейди: “Бошланғич вазифа (гомеостазиснинг тикланиши) ва охириги натижа (озуқа моддаларини ичак деворларигача ёки кислородни альвеолаларгача етказиш) барча ҳолатларда бир хил бўлиб қолади. Аммо, масалани бажариш йўли турли хил бўлиши мумкин. Демак, агар нафас олишда диафрагманинг асосий ишлаётган мушаклар гуруҳи ишлашдан тўхтаса, қовурғалар орасидаги мушаклар ишга киришади, агар улар ҳам қандайдир сабаб туфайли ишлай олмаса, бўғиз мушаклари ишлайди ва ҳаво бир амаллаб ютилади”. Натижада, муаллиф асосий постулатини тасдиқлайди: “Ўзгарувчан (вариатив) воситалар ёрдамида амалга ошириладиган, жараёни доимий (инвариант) натижага олиб келиш имконини берадиган, доимий (инвариант) вазифанинг мавжудлиги ҳар бир функционал тизим ишлашининг асосий хусусиятларидан бири ҳисобланади” [А. Р. Лурия, 1973, 71-бет].

Функционал тизимлар фаолиятига жавобгар аъзолар (органлар) қандай локализацияга эга, қандай жойлашган, деган савол туғилади. А. Р. Лурия шундай жавоб беради: “... юқори психик “функциялар” мураккаб функционал тизимлар сингари мия қобиғининг тор зоналарида жойлашиши мумкин эмас, улар биргаликда ишлайдиган зоналарнинг мураккаб тизимларини қамраб олиши керак, уларнинг ҳар бири мураккаб психик жараёнларни амалга оширишда ўз хиссасини кўшади ва улар умуман турли хил, баъзида бир-бирларидан узоқда бўлган мия соҳаларида жойлашган бўлиши мумкин” [А. Р. Лурия, 1973, 74-бет].

Бир томондан, локализация, яъни жойлашиши ҳақида гап кетмоқда, бошқа томондан эса – бу жой айнан қаерда жойлашганини аниқлаш осон иш эмас. Бундан ташқари, ҳар бир ушбу соҳаларнинг зарарланиши (мия қобиғи зоналари назарда

тутиляпти) бутун функционал тизимнинг бузилишига олиб келади, ва, шундай қилиб, “симптом (аломат)” (у ёки бу функциянинг бузилиши ёки тушиб қолиши) унинг локализацияси ҳақида ҳали ҳеч қандай маълумот бермайди.

Шундай қилиб, мия билан аналогия, механизм аналогия-сидан фарқли равишда, ташкилий реалликни, хусусан, персонални бошқаришни ҳам бошқача тасаввур қилиш имконини яратди. Агар, ҳар бир қисмида сурат жойлашган, голограмма метафорасидан фойдаланадиган бўлсак, шуни айтиш мумкинки, миянинг турли қисмлари фаолликнинг ҳар хил турларида ихтисослашган бўлиб, аммо маълум бир хулқ-атворни назорат қилиш локализацияга эга эмас. Миянинг асосий сири дифференциация ва тор ихтисослигида эмас, балки ҳар доим керагидан ортик яратиладиган алоқалар муҳим бўлган, тизимлилик ва комплекслигидадир.

Бундан келиб чиқиб, ташкилот голографик тузилмасининг қуйидаги принципларини ишлаб чиқиш мумкин:

- ташкилотнинг бутунлигини унинг ҳар бир қисмида сақланг (бўлимларида ва ҳар бир ишчида);
- ташкилотнинг қисмлари орасида кўплаб алоқалар ўрнатинг (керагидан ортик);
- бир вақтнинг ўзида персоналнинг ихтисослиги ҳамда универсаллигини ривожлантиринг (ҳамма қай даражада билиши ва барча нарсани бажара олиши кераклигини унутмаган ҳолда);
- ҳар бир ходим ва жамоа ўз-ўзини ташкил қилиши учун шароитлар яратинг.

Кўриб чиқилаётган ёндашувнинг ўзига тортадиган жиҳати шундаки, маълум бўлишича: бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳар доим ҳам рационал бўлавермайди, чунки реал ҳаётда бошқарув аппарати ишчилари тўлиқ бўлмаган маълумот асосида ҳаракат қиладилар, ҳар бир қарор вариантларининг фақат чегараланган тўпланини ўрганишга кодир, натижаларни аниқ баҳолай олмайдилар.

Охир оқибатда, органик ёндашув, органик рационалик принципини инобатга олган ҳолда (мақсад ва вазифалар ёрдамида ахборот излаш ва натижаларни назорат қилиш билан чекланган), қуйидаги асосий ҳолатларга эътибор қаратади:

■ ташкилот яшаётган атроф-муҳитга алоҳида эътибор бериш лозим;

■ ташкилотни ўзаро боғлиқ ички ва ташкилотлараро тизимлар атамалари доирасида тушуниш керак, бунда тизимнинг қисмларини аниқлаш ва уларнинг муҳит билан муносабатларини бошқариш йўллари таҳлил қилиш лозим. Таҳлилнинг оммабоп усули – ташкилот ўзини сақлаб қолиши учун қондириши керак бўлган асосий эҳтиёжлар тўпламини аниқлаш;

■ тизимларнинг қисмлари ўртасида баланс ҳосил қилиб, дисфункцияларни бартараф қилиш зарур.

Бошқарувда органик ёндашувнинг қисқача таърифи 1.3-жадвалда берилган.

Бошқарувнинг органик ёндашувига бўлган қарама-қаршиликларни енгиб ўтиш, персонални бошқаришнинг самарадорлигини ошириш нуктаи-назаридан муҳим ҳисобланган, қуйидаги тавсияларни ишлаб чиқиш имконини берди:

1. Мураккаб шароитда ҳаракат қилишда йўл қўйиладиган хатоларни муқаррар деб ҳисоблаб, ходимларда очиклик ва ўзини рефлексия (таҳлил) қилишқаби ҳислатларни рағбатлантириш.

2. Муаммоларни ечишда турли ёндашувларни амалга ошириш имконини берадиган таҳлил усуллари рағбатлантириш. Бунда конструктив низолар ва ҳар хил нуктаи-назарга эга вакиллар орасидаги мунозараларни келтириб чиқариш зарур. Бу, одатда, ташкилот мақсадларини ва уларга эришиш йўллари кайта кўриб чиқишга олиб келади.

3. Фаолият тузилмаси бевосита ташкилот тузилмасини белгилашдан қочиш керак. Мақсад ва вазифалар юқоридан келиши эмас, иш жараёнида пайдо бўлиши лозим. Режаларда нима қилиш кераклиги эмас, балки чекловлар (нималардан қочиш керак) белгиланади.

4. Одамларни танлаш, ташкилий тузилмаларни яратиш ва ушбу принципларни амалга оширишга хизмат қиладиган жараёнларни қўллаб-қувватлаш.

Гуманистик ёндашув. Сўнгги пайтларда ривожланиб келаётган гуманистик парадигма “инсонни бошқариш” (human being management) концепцияси ва ташкилот маданий феномен сифатида тасаввурдан келиб чиқади. Бунда маданият билимлар тизими, мафкура, кадриятлар, қонунлар ва ижтимоий

гуруҳларнинг кундалик диний маросимларида акс этган ривожланишнинг маълум бир эталонлари орқали кўриб чиқилади.

1.3-жадвал

Органик ёндашув қарама-қаршиликларининг тавсифи

Самарадорлик шarti	Қарама-қарши таъсир этувчи ҳолат
Ташкилот мақсадларининг атроф-муҳит билан ўзаро таъсирга бўйсунуши	Фикрлар, гоялар, қондалар ва эътиқодлар маҳсулоти сифатида ташкилотнинг ижтимоийлигини ҳисобга олмаслик
Инсонларнинг дифференциацияга эга эҳтиёжларига эътибор бериш орқали бошқарувни яхшилаш	Инсонларни, шахснинг танлаш эркинлиги ҳуқуқига қарши ривожланадиган ресурс (манба)га айлан-тириш
Мақсад, стратегия ва бошқа ўлчовларнинг ўзаро муносабатлари нуктаи-назаридан келиб чиқиб, ташкилотга назар	“Функционал бирлик” ҳақидаги тезис: барча аъзолар организм фойдасига ишлайди
Ташкилот тизимини қисмларга ажратиш	Ходимлар ўзларининг барча эҳтиёжларини ташкилот орқали қондириши керак, деган тахмин
Инновация жараёнида табиий имкониятларни ҳисобга олиш	“Ижтимоий дарвинизм” ҳавфи
Ички ва ташкилотлараро ўзаро муносабатларнинг “экология-си”га кучли эътибор бериш	Йўналишни ўзгартириш ўрнига масъулиятни ташқи сабабларга юклаш

Бугунги кунда персонални бошқаришда маданий контекстнинг таъсири яққол кўриниб турибди. Масалан, Японияда ташкилот ишчиларни бирлаштирувчи иш жойи бўлиб эмас, жамоа ҳисобланади. Бундай ташкилотга ҳамкорлик руҳи, ўзаро боғлиқлик ҳосдир; умрбод ишга олиш эса ташкилотни оилага айлантиради; бошлиқлар ва ходимлар ўртасида паттерналистик муносабатлар ўрнатилади.

Гуманистик ёндашувга кўра, маданият инсонларга ҳодисалар, ҳаракатлар, вазиятларни маълум бир тарзда кўриш ва

тушуниш ҳамда ўз хулқ-атворига маъно бағишлашга имкон берадиган реалликни яратиш жараёни сифатида кўриб чиқилиши мумкин. Эҳтимол, инсоннинг бутун ҳаёти ёзилган ва айниқса, ёзилмаган қондалар билан белгиланади. Аммо, аслида, одатда қондалар фақатгина восита ҳисобланади, асосий ҳаракат эса танлаш вақтида юзага келади: бу ҳолатда қайси қондалдан фойдаланиш керак. Вазиятни тушунишимиз қайси қондалардан фойдаланишимизни белгилайди. Кўпинча ташкилот, тушунишимиз бўйича, унинг барча аъзоларига тааллуқли, маънолар тизимини ҳосил қилувчи жараёнларга асосланади. Бунда қуйидаги саволлар туғилади: ушбу ташкилотнинг фаолият олиб боришини таъминловчи умумий интерпретация схемалари қандай? Улар қаердан пайдо бўлади? Улар қандай яратилади, ўтиб боради ва сақланади?

Ташкилотнинг ҳар бир жиҳати рамзий маънога эга бўлиб, реалликни яратишда ёрдам беради. Айниқса, ташкилий тузилмалар, қондалар, мақсадлар, ишдаги йўриқномалар, фаолиятнинг стандартлаштирилган вазифалари “ҳолис (объектив)” ҳисобланади. Демак, ҳафталик ёки йиллик мажлислар, бу вақтни бекор ўтказиш эканлиги ҳаммага маълум, аммо улар баъзи яширин функцияларга хизмат қилувчи маросим сифатида тушунилиши мумкин. Ҳаттоки, йиғилиш залининг бўш ўриндиқларига қараб ҳам (стулларнинг қаторлари, параллел турган папкалар (жилдлар), стаканлар ва ҳоказолар ёки дўстона хаос (тартибсизлик)) ташкилий маданият ҳақида кўп нарса айтиш мумкин. Гуманистик ёндашув, бошқа ёндашувлар кам эътибор берадиган ташкилотнинг инсон билан боғлиқ томонини кўриб чиқади.

Ушбу параметр нуқтан-назаридан, корхона ишчилари кадрларнинг мавжуд тизимига қай даражада интеграллашган (улар қай даражада ташкилотни “ўзлариники” деб қабул қилишга тайёр) ҳамда ҳаёт ва фаолиятда ўзгаришлар рўй бераётган шароитларда кадрлар соҳасида улар қанчалик сезгир, тез мослашувчан ва ўзгаришларга тайёрлиги жуда муҳим. Шунингдек, корхона бир хил қоида ва қарор қабул қилиш принциплари бўйича яшайдими ёки корхонада турли гуруҳлар турли хил қоидалар бўйича яшайдими ва ҳар хил принципларга риоя қиладиларми, деган савол ҳам муҳим ҳисобланади.

Менежментнинг замонавий даражаси (XX асрнинг 80-90 йиллари) бошқарув фаолиятининг “объекти” сифатида жараёнлар, одамлар, уларнинг фаолияти ва ҳоказоларни эмас, ташкилий маданиятнинг ҳар хил турларини белгилайди (1-илова). Шунинг учун эволюция жараёнларини ва кўп функцияли, динамика бўйича ўзгарадиган контекстларда инсонлар хулқ-атворининг чуқур механизмларини инобатга олган ҳолда, ҳар хил ташкилотларнинг ишлаш жараёнини комплекс тарзда тушуниш имконини берадиган, ташкилий-маданий ёндашув асосларини билмай туриб, янги бошқарув технологияларини эгаллаш мумкин эмас.

Турли маданиятлар бир гуруҳ аъзоларини бошқа одамлар гуруҳидан фарқлайдилар. Одамлар маданиятни, ўз муҳитида яшаш ва бошқа гуруҳлар билан ўзаро муносабатга киришганда унинг яхлитлиги ва бирдамчилигини сақлашга ёрдам берадиган, ижтимоий тажрибанинг намоён бўлиши механизми сифатида яратади. Ҳар бир ташкилот, маълум бир мақсадлар ва вазифаларни етарли даражада узоқ муддатда амалга оширадиган одамлар бирлашмаси бўлиб, у бошқалардан ўзлаштирилган ижтимоий тажрибани намоён қилишга ҳам мажбур.

Адабиётда ташкилот маданиятининг қуйидаги асосий тарихий турлари келтирилган: органик (ОТМ), тадбиркорликка хос (ТТМ), бюрократик (БТМ), партиципатив (ПартТМ).

Ташкилий маданиятларнинг асосий хусусиятлари орқали қисқача таърифи 1.4-жадвалда берилган (1-иловага қarang).

1.4-жадвал

Ташкилотнинг асосий маданиятларининг тавсифи

Маданият тури			
ОТМ	ТТМ	БТМ	ПартТМ
Ташкилот:			
Умумий мақсад сари олдинга интилади	Эркин ташаббус туфайли олдинга интилади	Кучли раҳбарият туфайли олдинга юради	Кўптомонлама муҳокамалар туфайли олдинга юради
Муаммолар:			
Мақсад ва	Индивидуал	Аниқ ва обдон	Очиқ ҳамкорлик

вазифалар билан розилиқ асосида хал килинади	ижод қилиш асосида хал килинади	ўйлаб олиш орқали хал килинади	орқали хал килинади
--	---------------------------------	--------------------------------	---------------------

Лидерлик:

Умумий ҳаракат қилиш кераклиги ҳақидаги фикрларга асосланади	Обрў-эътибор ва эътирофга сазовор бўлишга асосланади	Ҳокимият ва ҳолатга асосланади	Мулоқот ва ҳамкорлик қилишга асосланади
--	--	--------------------------------	---

Сурункали муаммолар:

Уларга аҳамият бермасдан ва муҳокама қилмасдан хал килинади	Янги ижодий ёндашувларни излаш орқали ечими топилади	Раҳбариятни мустаҳкамлаш ва қондаларга риоя қилиш орқали хал килинади	Жиддий муҳокама қилиш ёрдамида уларнинг ечимини топиш орқали хал килинади
---	--	---	---

Кундалик иш:

Минимал аралашув шароитида амалга оширилади	Ҳар ким ўзи истаганча бажаради ва ўзгартириш киритади	Йўналишнинг барқарорлигига ва раҳбариятнинг фаоллигига боғлиқ бўлади	Янада такомиллаштириш мақсадида мунтазам текшириб борилади
---	---	--	--

Вазифалар ва жавобгарлик:

Автоматик аниқлик билан амалга оширилади	Одамлар қандай бажарса, шудай бўлади	Олдиндан ёзилган ва белгиланган бўлади	Ҳамма риоя қилади ва зарурият туғилганда ўзгартиришлар киритилади
--	--------------------------------------	--	---

Одамларнинг хоҳиш-истаклари:

Ташкилот мақсадида мувофиқлик даражасига қараб баҳоланади	Ташкилот манфаатларига қараганда муҳимроқ ҳисобланади	Ташкилот манфаатларига бўйсунди	Келишув йўли ёрдамида ташкилот манфаатлари билан мувофиқлаштирилади
---	---	---------------------------------	---

Раҳбарият:

Аралашувни камайтириш ёрдамида контекст ва мақсадни белгилайди	Инсонларга улар нимани тўғри деб ҳисобласа, ўшани бажаришга имкон беради	Лидерлар ва ривожланиш йўналишларини аниқлайди	Жамоа бўлиб ҳамкорлик қилишнинг катализатори сифатида ҳаракат қилади
--	--	--	--

Келишмовчиликлар ва низолар:

Умумий мақсад ва вазифалар билан бўлган фарқни акс эттиради	Индивидуал хусусиятлар ва тафовутларнинг самарали ифодаси ҳисобланади	Ташкилотнинг барқарорлигига хавф солиб, иш фаолиятига ҳалақит беради	Муаммоларни самарали хал қилишда жуда муҳим ва зарур ҳисобланади
---	---	--	--

Коммуникация (мулоқот):

Чегараланган ва аҳамиятсиз	Тезлик бўйича ўзгаради ва олдиндан айтиш мумкин эмас	Расмий ва қондаларга бўйсунди	Очиқ ва мазмунга бой (тўла)
Ахборот ва маълумотлар умумий билим ҳисобланиб, ташқаридагилар билан бўлишиш мумкин эмас	Индивидуал ютуқларга эришишда фойдаланилади	Назорат қилинади ва чекланган	Очиқ баҳоланади ва амалга оширилади

Одатда, ташкилотдаги маданият юқорида келтирилган унинг тарихий турларидан ҳосил бўлган қорешма ҳисобланади. Ҳозирги замон раҳбарлари ва бошқарувчилари, ўз ташкилотларининг маданиятига барча бўлимлар ва одамларни умумий мақсадларга йўналтириш, ходимлар ташаббусини фаоллаштириш ва улар ўртасидаги самарали мулоқотни оsonлаштиришга ёрдам берадиган кучли стратегик восита сифатида қарайдилар. Улар ҳар бир ташкилотда, барча ходимлар тушунадиган ва риоя қиладиган, ўз маданиятларини яратишга интиладилар. Замонавий ташкилотлар, одатда, полимаданиятга эга тузилмалар ҳисобланади.

Ташкилот ҳаёти ва фаолиятида у ёки бу маданиятнинг ўрни, ҳар бир ташкилотга махсус бошқарув шакллари ҳослиги, улар ижтимоий тажрибани намоён этиш билан параллел тарзда ушбу ташкилотдаги одамлар фаолиятини назорат қилиш вазифаларини ҳам бажаражишини инобатга олган ҳолда белгиланади. Бошқарув шакллари (ёки уларнинг бирикмаси), одамларнинг ташкилотдаги хулқ-атворини белгилайдиган меъёрлар, кадриятлар, фалсафий принциплар ва психологик установакаларнинг жамланмасини намоён этилишини таъминлайди.

Бошқарув масалаларига бағишланган хорижий адабиётларда бошқарув шакллари бешта тури ва уларга хос бошқарув воситалари ҳамда мақсадни аниқлаш соҳаси келтирилган (1.5, 1.6- жадваллар).

1.5-жадвал

Ташкилот маданияти турларининг индикаторлари

Ташкилот маданияти	Бошқарув шакли	Бошқарув воситаси	Мақсадни аниқлаш соҳаси
Органик (ОТМ)	Жамоавий (ЖБШ)	Обрў-эътибор (авторитет)	Гуруҳ манфаатлари
Тадбиркорликка хос (ТТМ)	Бозорга хос (ББШ)	Пул	Максимал фойда
Бюрократик (БТМ)	Бюрократик (ББШ)	Куч	Раҳбарият истаги
Партиципатив (ПартТМ)	Демократик (ДБШ)	Конун	Камчилик гуруҳларнинг ҳуқуқларига риоя қилган ҳолда, конунга бўйсунадиган кўпчиликнинг манфаатлари
	Билимга асосланган (ББШ)	Билим	Ҳақиқатни излаш

Полимаданиятли ташкилотларда ушбу бошқарув шакллари (БШ) борлиги юзага келадиган муаммоларнинг турли хил ечимларини топиш имконини яратади. Хусусан, низоли вазиятларда унинг иштирокчилари хулқ-атворнинг умумий меъёрлари (КБШ), ўз манфаатлари (РБШ), ҳокимиятни ўрнатиш (ББШ), кўпчилик иштирокчиларнинг легитим фикрларига (ДБШ) мурожаат қилиши; ва ниҳоят, ўз рақибларини ишонтириш мақсадида батафсил асосларни (ЗБШ) келтириши мумкин.

Гуманистик ёндашувнинг ташкилий реалликка киритган ижобий ҳиссаси, камида, қуйидагилардан иборат.

Биринчидан, ташкилотга бўлган культурологик назар, бошқарувчиларнинг кундалик тажрибага эришишларига имкон берадиган тушунчаларнинг боғлиқлик тизими билан таъминлайди. Бу бизга ҳаракатларнинг маълум бир турларини нормал, легитим, олдиндан айтиб бера олиш хусусиятларига эга, деб кўриб чиқиш ва шу тарзда, кўпгина инсоний кадриятлар ва хатти-ҳаракатлар ортида мавжуд бўлган қарама-қаршилик ва асосли ноаниқлик келтириб чиқарадиган муаммолардан қочиш имконини яратади.

Иккинчидан, ташкилот – маданий феномен ҳақидаги тасаввур бизга ташкилот муҳитида инсонларнинг биргаликдаги фаолияти қандай белгилар ва мазмунлар орқали амалга оширилишини тушунишимизга ёрдам беради. Агар иқтисодий ва органик ёндашувлар ташкилотнинг тузилиш томонларини таъкидласа, ташкилий-маданий ёндашув эса ташкилотни қандай қилиб яратиш ва унга тил, нормалар, фольклор, маросимлар ва ҳоказолар орқали қандай таъсир этишни кўрсатади. Агар илгари менежерлар ўзларини тузилмалар ва ишдаги йўриқномаларни яратувчи, фаолиятни координация қилувчи ёки ўз ходимларининг мотивациясини ошириш схемаларини яратувчи сифатида кўрган бўлсалар, ҳозир эса улар ўзларига маълум бир мазмунларни яратиш ва ривожлантиришга қаратилган, рамзий ҳаракатларни амалга оширадиган инсонлар сифатида қарашлари мумкин.

Мақсадни қўйиш жараёнининг механизмлари ва воситалари

Бос- кич	Устун бўлган БШ	Боскич вазифаси	Мезон	Технологик воситалар
I	РБШ	Қиймат шка- ласи бўйича баҳоладиган мақсадларнинг турли хил тўпламини олиш	Фойдалилик (даромадлик)	Маркетинг
II	ДБШ	Қонунлар, нормативлар билан мувофик бўлган мақсад- ларни танлаб олиш	Легитимлик (қонунийлик)	Норматив база
III	КБШ	Ташкилот, жа- моа манфаат- ларидан келиб чиқиб, мақсад- ларни танлаб олиш	Маъқуллик	Жамоат фикрини ўрганиш
IV	ЗБШ	Стратегиялар тўпламини (ва- зиятнинг қан- дай тус олиши- га қараб, ҳара- катлар сцена- рийси) олиш	Амалга ошириш имкониятининг мавжудлиги	Дастурни ишлаб чиқишда ресурслар, вазиятни таҳлил қилиш
V	ББШ	Стратегияларни ижрочилар имкониятлари билан муво- фиқлигига олиб қилиш	Вазифаларни амалга ошириш имконининг мавжудлиги	Топшириқларни ишлаб чиқиш

Учинчидан, гуманистик ёндашув ташкилотнинг атроф-мухит билан бўлган муносабатлар характерини, яъни ташкилотлар нафақат мослашиши, балки, ўзи ва ўзининг вазифаси ҳақидаги тасаввурига асосланиб, ўз атрофини ўзгартиришга ҳам кодир эканлигини таҳлил қилиш имконини ҳам беради. Ташкилот стратегиясини ишлаб чиқиш атроф-мухитни ўзгартириш ва уни фаол қуришга айланиши мумкин.

Ва ниҳоят, тўртинчидан, ушбу ёндашув доирасида ташкилотнинг самарали ривожланишига нафақат унинг тузилмалари, технологиялари ва кўникмаларининг ўзгариши, балки одамларнинг биргаликдаги фаолияти асосида ётадиган, кадрларнинг ҳам ўзгариши киради.

1.2. Ташкилот феномен сифатида

Ташкилот атамаси французча *organizer* – уюштирмак, яратмок; бирлаштирмак, жипслаштирмак; тартибга солмок сўзларидан келиб чиққан. Бу сўз билан қуйидагиларни тушуниш мумкин:

1) Бирор нарсанинг тузилиши. Одатда бу маънода табиий фанларда ишлатилади;

2) Бирор бир масалани ечиш мақсадида бирлашган, одамлар, гуруҳлар жамланмаси ёки ижтимоий институт. Айнан шу маънода биз бу сўздан фойдаланамиз.

3) Бошқаларнинг ишини йўлга қўйиш, тузилиши, тартибга солиш бўйича фаолияти. Ўтган бобда, бошқарув ролларни муҳокама қилишда, мутахассис фаолиятини ташкилий лойиҳалаштириш, специфик, самарали ташкилий тузилмаларни яратиш бўйича, яъни одамлар билан ўзаро муносабатга киришишнинг алоҳида шакллари ёрдамида фаолиятни амалга оширишнинг режа ва тартибини шакллантирадиган мутахассисни таърифлаб, *ташкilotчи* атамасини ишлатган эдик.

Ташкилотни ижтимоий институт ҳақидаги замонавий тасаввурининг қабул қилинган постулатларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ҳар бир ташкилот вақт ва макон ўлчовида мавжуд бўлади;

- ташкилот мавжудлигини унинг фаолият олиб бориши ёки ривожланишида кўриш мумкин;

▪ фаолият олиб бориш ва ривожланиш ўртасидаги фарк ташқи ва ички омилларнинг турли таъсиридан иборат;

▪ ўзгаришга бўлган эҳтиёж ташқаридан белгиланганда, ташкилот фаолият олиб бораётганлиги ҳақида гапириш мумкин, ammo бунда ташкилий яхлитликнинг ичида аҳамиятли ўзгаришлар юз бермайди (масалан, бўлимлар ўртасидаги муносабатлар ўзгармайди).

▪ асосий муаммолар ташкилот ривожланишининг моҳиятини тушунишга бўлган уринишда юзага келади. Бир томондан, ўзгаришлар манбаи ташкилотнинг ичида, деб тахмин қилинса, бошқа томондан – ўзгаришларнинг ўзи прогрессив ёки регрессив бўлиши мумкин. Бунда ҳар доим, ташкилотнинг ички муҳити нима, деган савол очик қолади.

Тадқиқотчиларнинг ташкилотни тизим сифатида тасаввур қилишга бўлган кўп мартаба уринишлари унинг ички муҳити ҳақидаги турли хил тасаввурларга олиб келди. Бу ташкилотнинг расмий ва норасмий таркибий қисмлар орқали идентификацияси ҳамда бошқарув ва ижрочи қисмларни ажратишга бўлган уриниш. Ишлаб чиқариш ташкилотларида асосий ва ёрдамчи жараёнларга жавобгар тузилмаларни, тижорат ташкилотларида эса – пул ишлаб топиш ва шу жараённи таъминлайдиган бўлинмаларни ажратиш осон.

Бирок ташкилий реалликнинг тўғри ва кўриниб турган морфологизацияси, ташкилотни ижтимоий институт сифатида тасаввур қилишнинг моҳиятини нима ташкил қилади, деган саволни аввалгидек долзарб қилиб қолдирмоқда. Ушбу саволга жавоб беришнинг йўлларида бири бу – ташкилот нима эканлиги ҳақидаги одамларнинг тасаввурларини тадқиқ қилиш бўлиши мумкин.

Бундай ёндашув қуйидагилар билан асосланади:

▪ ижтимоий тасаввур инсоннинг индивидуал фикрини эмас, унинг жамият аъзоси сифатидаги фикрини билдиради;

▪ ижтимоий тасаввур – субъект ва объектнинг ўзаро бири-бирига қўшилиб кетиши ҳисобланиб, унда образ ва маъно бирлашиб кетади;

▪ тасаввур ижтимоий муносабатларда билиш, назорат қилиш ва мослашиш вазибалари (функциялари)ни бажаради.

Шу маънода инсонларнинг ўз ташкилотлари ҳақидаги тасаввурлари биргаликдаги одатий билимнинг шакли сифатида кўриб чиқилиши мумкин, у ички ташкилий контекст билан боғлиқ бўлади. Шубҳасиз, объективация жараёни туфайли субъект ва объект ўртасидага карама-қаршилик бартараф бўлади, бошқарув жараёнини эса ишчиларнинг ижтимоий умумийлиги ҳақидаги образларининг ушбу ташкилот ҳақидаги идеал тасаввурига мослашуви сифатида кўриб чиқиш мумкин.

Шу билан бирга, ижтимоий тасаввурлар ички ташкилий шаблонларининг “каркаси”ни нима ташкил қилиши номаълумлигича қолмоқда. Агар бу олдинги тажриба бўлса, у ҳолда янги паттернлар қандай пайдо бўлади? Агар намуналар ташкилотнинг “асосий кадрларни ушлаб турувчилари” томонидан киритилса, унда интериоризация механизми қандай?

Бу саволларга жавобларни маълум даражада “тизимли ва вазиятли” гуруҳга мансуб тадқиқотларда топиш мумкин. Ф. Фидлер ишларидан бошлаб, ижтимоий психологияда гуруҳ вазияти ҳақидаги кўп омилли комплекс тасаввур принциpidан фаол фойдаланилади.

Сўнгги йилларда амалий ишлар ва ижтимоий релевантликка бўлган интилиш “ижтимоий вазият”ни ижтимоий психологлар томонидан ўрганиладиган алоҳида бир предмет сифатида кўриб чиқишни олға сурди.

Ушбу йўналишга тааллуқли тадқиқотларнинг бошланғич нуктаси – ижтимоий вазиятни “одамлар, ҳаракатлар содир бўлаётган жой ва ривожланиб бораётган фаолият ҳамда ҳаракатлар характери билан белгиланадиган, ижтимоий ҳаётнинг табиий бўлаги (фрагменти)” сифатида тушуниш ҳисобланади [П.Н. Шихирев, 2000, 284-285-бет]. Бу ижтимоий муносабатларнинг ҳар қандай вазиятини ва унинг аниқлигини белгилайдиган универсал омиллар тизимини аниқлашга ёрдам беради. Ушбу ёндашувнинг асосий томони, унга ижтимоий-психологик феноменологиянинг “ижтимоий ҳодиса” каби таҳлил бирлигини киритилиши ҳисобланади.

Вазиятнинг, индивидга таъсир этувчи ижтимоий ҳодиса хусусиятларининг тўплами сифатида тизимли тасаввур гуруҳ иштирокчиларининг биргаликдаги фаолиятини, яъни уларнинг ҳодисасини, иштирокчилар тасавуридаги аниқ бир ташкилот

образи (киёфаси)ни белгилайдиган ва конвенционал объективлик мезонига жавоб берадиган, муҳим омил сифатида кўриб чиқиш имконини беради. Бизнинг мавзуга алоқадорлиги шундаки, ушбу образнинг шаклланиши ва хатти-ҳаракат актларида намоён бўлиши бир неча йўналишларда параллел тарзда рўй беради. Авваломбор, бу ташкилотнинг мақсади, қоидалари ва ижро этиладиган роллар тўплами ёки ички ташкилий муносабатларга тааллуқли.

Айтиб ўтилганларни инобатга олиб, биз ташкилотнинг ички тузилмаси эмпирик моделини аниқлашга уриниб кўрдик. Биз, ишчиларнинг уларга маълум ташкилотлар ҳақидаги тасаввурларига асосланиб, шахснинг имплицит назарияси билан аналогик тарзда ташкилотнинг ҳам имплицит назариясини ишлаб чиқиш мумкин, деган фараздан келиб чиқдик. Турли хил ташкилотларда бошқарув фаолиятидаги турли тажрибага эга (жами тадқиқотда 1000 дан ортиқ одамлар қатнашган), ишчилар билан ўтказилган кўп сонли сўровлар ва мунозаралар вақтида, ташкил этилган одамлар жамияти нимасиз мавжуд бўла олмайди, деган савол диққат марказида бўлиб, муҳокама қилинди.

Тадқиқот натижаларини бирлаштириб, биз қуйидаги маълумотларни олдик. Ташкилот тузилмасида турли хил даражалар эгаллайдиган ва бошқарув фаолиятида ҳар хил тажрибага эга, маҳаллий бошқарувчиларнинг ижтимоий тасавурида, факторли таҳлил натижаларида бир-бирига боғлиқ бўлмаган элементлар, унинг (ташкилотнинг) ички муҳити таркибига кирадиган ташкилот ўлчовлари кўрсатилган (1.1-расм.).

Ташкилотнинг “инсоний ўлчови” нуқтаи назаридан ҳар бир элементни алоҳида ва батафсил кўриб чиқамиз.

Мақсад. Ҳеч бир ташкилот (хоҳ у расмий тижорат тузилмаси бўлсин, хоҳ норасмий жамоатчилик бирлашмаси), агар унинг мақсади, яъни нима учун ушбу ташкилот иш олиб бормоқда ва келгусида нима учун ҳаракат қилиши аниқланмаса, у шакллана олмайди ва мавжуд ҳам бўла олмайди. Мақсадни аниқлаш – ташқи кузатувчилар, иштирокчилар, ташкилот маҳсулотларидан фойдаланувчилар ва ишлаш жараёнига киритилган, унинг иштирокчилари, ходимлари учун икки хил тарзда берилиши мумкин. Бу маънода мақсаднинг биринчи таърифини

ташкилотнинг миссияси (вазифаси), иккинчисини эса – қарашлари (олдиндан кўра билиши) дейдилар.



1.1-расм. Ташкилот элементлари

Жуда кўп сонли ташкилотлар ўз тақдимотлари ва реклама кампанияларини ўз миссияларидан – ташкилотнинг моҳияти, унинг фаолияти ва асосий ижтимоий мажбуриятларини очиб берувчи фикр (тасдиқ)дан бошлайдилар. Бундай тоифадаги фикрларнинг мисоллари сифатида қуйидагиларни келтиришимиз мумкин: “Бизнинг мақсадимиз – оламни кичикроқ қилиш” (телекоммуникация компанияси); “Бизлар билан – келажақ сари” (компьютер техникаси); “Нормал техника – қулай ҳаёт учун” (маиший техника) ва бошқалар. Шундай қилиб, миссия – бу стратегик мақсадлар ҳақидаги тасаввур ва шу маънода – мижоз, аниқ бир ташкилотнинг шериги (партнёри) таклиф этиладиган, келажақ ҳақида.

Ташкилот мақсадини таърифлашда стратегик мақсадларга эришиш учун ташкилот қандай ҳаракат қилади, мақсадларга эришишнинг йўллари ва босқичларини у қандай кўраётти, яъни кўра билиш жиҳати жуда муҳим. Одатда, бу тасаввур мижозларга қараганда, кўпроқ ташкилот ходимлари ва унинг стратегик

шериклари (партнёrlари)га қаратилган. Бундай тасаввур ташкилотнинг дастурий ҳужжатларида акс этади ва кўра билиш, деб номланади (инглизчадан vision – олдиндан кўра билиш).

Тузилиши. Модомики тузилма –бу, энг аввало, тизимни ташкил қиладиган, ўзаро боғлиқ қисмларнинг тўплами бўлса, тизим қисмлари ўртасидаги алоқаларнинг турлари эса тузилмаларнинг қуйидаги турларини ажратишга имкон беради:

а) чизикли, унда қисмлар бир-бири билан кетма-кет боғланган;

б) доиравий (ҳалқасимон), бунда қисмлар бир-бири билан кетма-кет боғланган, аммо охириги қисмнинг “чиқиши” бир вақтнинг ўзида биринчисининг “кириши” ҳисобланади;

в) “ғилдирак”, унда доиравийдан фарқли равишда, марказда (“ўк” ўрнида) бошқа қисмлар билан боғлиқ бўлган қисм мавжуд;

г) юлдузли, унда “ғилдирак” тузилмасидан фарқли, перифериядаги (четдаги) алоқалар йўк (“тўгин”), қисмлар эса бир-бирлари билан фақатгина марказ орқали боғланган (марказий қисм);

д) кўп алоқали, унда доиравий тузилмадан фарқли, ҳар бир қисм бошқалари билан боғлиқ;

е) “мумкатак”, унда ҳар бир қисм тўртта бошқалари (ёки учта) билан боғлиқ ва битта ташқи “чиқиш” (“кириш”)га эга, ёки иккитаси билан боғлиқ бўлиб, иккита ташқи “чиқишлар” (“киришлар”)га эга;

ж) иерархик, бошқарув иерархиясининг борлиги билан ифодаланади;

з) аралаш, бунда турли хил бўлинмаларда юқорида келтирилган тузилмалар турлари мавжуд бўлиши мумкин [В.А. Спивак, 1995].

Бошқарув амалиётида қўлланиладиган асосий ташкилий тузилмаларга чизикли, функционал ва адаптив турлари киради.

Чизикли тузилма – иерархик тарзда ташкилланган, битта бошлиқ ва масъулият зоналарининг бўлиниши билан ифодаланади.

Чизикли ташкилий тузилмаларнинг устунликларига, одатда, элементлар ўртасидаги ўзаро алоқаларнинг аниқ тизими, буйруқларга жавобан элементлар реакциясининг тезлиги, ижрочилар ҳаракатларининг мувофиқлиги, қарор қабул

қилишдаги эмпчиллик, қабул қилинган қарорларни бажаришдаги раҳбарни шахсий масъулиятининг аниқлиги билан таъминлаш имконияти киради.

Тузилманинг ушбу турининг асосий муаммоси бўлиб, бевосита раҳбарда “туғайдиган”, сифат ва миқдорга боғлиқ бўлган алоқалар билан ифодаланидиган, назорат диапазони томонидан белгиланидиган чекловлар ҳисобланади.

Сифат билан боғлиқ тавсифлар нуктаи назаридан, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги ахборот оқимларининг йўналишлари ва мазмуни назарда тутилади, улар нафақат бир томонлама ёки икки томонлама (йўналиш параметри), балки регулятив, инфор­мацион ва муаммоли (мазмун параметри) бўлиши мумкин.

Алоқаларнинг миқдор тавсифлари сифатга қараганда кўпроқ ўлчанади. В.А. Грайкунас [Фалмер, 1992] бўлинмадаги алоқалар сонини ҳисоблашнинг қуйидаги формуласини таклиф этди:

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right),$$

бунда n – ходимлар сони.

В.А. Грайкунас формуласи бўйича ҳисобланган, раҳбар ва ходимлар билан бўладиган барча муносабатларнинг сони 1.7-жадвалда кўрсатилган, ундан келиб чиқадики, раҳбар ўз ходимлари билан муносабатларининг сонини асосий равишда (принципиал) ўзгартириши охиригиларнинг сонини бирдан иккигача кўпай-тирганда рўй беради.

В.А. Грайкунасга кўра, агар битта раҳбар (P) иккита ходимга эга бўлса (A ва B), у ҳолда P ва A ҳамда P ва B , тўғри алоқалар мавжуд бўлади. Бироқ P , B нинг олдида A билан муносабатга киришиши мумкин, ва аксинча. Бундан ташқари, A ва B ўртасида $A - B$ ва $B - A$ алоқалари мавжуд. Шундай қилиб, раҳбар ва биттадан ортиқ ходим ўртасида уч хил алоқа бўлиши мумкин: тўғри, гуруҳга оид ва кесишган [Р. Фалмер, 1992, 23-бет].

Функционал тузилматашкилот ичидаги функцияларни тақсимлаш принципи асосида курилади ва кўпинча чизикли тузилма билан биргаликда мавжуд бўлади.

“Раҳбар – ходимлар” тизимидаги ходимлар сони ва ўзаро алоқалар миқдорининг нисбати

Ходимлар сони	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	18
Ўзаро алоқалар сони	1	6	18	44	100	222	490	1080	2376	...	2259602

Функционал ташкилий тузилмаларнинг устунликлари орасида одатда куйидагилар белгиланади:

- функционал йўналишлар бўйича қарорларнинг чуқур ишлаб чиқилиши;
- функцияларни бажаришга жавобгар мутахассисларнинг юқори малакага эгаллиги (компетентлиги);
- линияменежерларини функционал раҳбарлар томонидан хал қилинадиган масалалардан озод қилиши.

Функционал тузилманинг вариантларидан бири дивизион (департаментга оид) тузилмаси ҳисобланади, у бир нечта асосларга қурилиши мумкин:

- маҳсулот (“битта маҳсулот – битта тузилма” принципи);
- регионал ёки географик (“битта регион – битта тузилма” принципи);
- истеъмолчи бозори сегменти (“бир гуруҳ истеъмолчилар – битта тузилма”).

Адаптив (органик) тузилмалар – мослашувчан тузилмалар, улар муҳит талабларига мувофиқ тарзда (тирик организмлар аналогияси бўйича) ўзгаришга (мослашишга) кодир. Уларга лойиҳалаш ва матрицали ташкилий тузилмалари киради.

Лойиҳалаш ташкилий тузилмаси ташкилот ичида мутахассисларнинг вақтинчалик бирлашмаси бўлиб, аниқ бир масалани бажариш учун яратилади.

Матрицали ташкилий тузилма (функционал-вақтинчалик-мақсадли), лойиҳалаш шакли доимий ҳисобланган ташкилотларга хос. Бу ҳолатда бошқарув вертикали ташкилотнинг алоҳида фаолият соҳаларига мувофиқ тарзда қурилади, горизонтал бўйича

эса лойиҳаларни бошқариш амалга оширилади. Матрицали тузилмага, мутахассислар ўртасида, уларнинг ташкилотдаги лавозимидан қатъий назар, бевосита алоқаларни ҳосил қилиш хос.

Матрицали ташкилий тузилманинг устунликларига одатда куйидагилар киради:

- лойиҳа (дастурий) бўлинмаларни яратиш ва функционал бўлинмалар билан бевосита алоқаларни кўпайтириш ёрдамида раҳбарлар фаолиятини фаоллаштириш;
- ташкилотнинг кадрлар потенциалидан оптимал фойдаланиш.

Матрицали ташкилий тузилмадан фойдаланиш билан боғлиқ муаммолар, одатда, кўплаб вертикал ва горизонтал алоқаларни бирга бир бутунликка бирлаштириш зарурияти билан боғлиқ мураккаб жиҳатида кўриб чиқилади.

Технология. Ташкилотнинг унинг “ўзига хос” жиҳатини белгилайдиган, “базис” хусусияти бўлиб, асосий ишлаб чиқариш фаолияти давомида ишлатиладиган технология ҳисобланади. Ташкилотнинг бу элементи ходимлар томонидан, меҳнатнинг бошланғич предметларини, ташкилот фаолиятининг мақсадлари билан боғлиқ бўлган якуний натижаларга айлантириш бўйича ташкилотнинг иш механизми каби идрок қилинади. Тарихда ишлаб чиқариш жараёнида рўй берган қулайликнинг бир нечта босқичларини ажратиш мумкин.

Биринчи босқич – технологикдан олдинги, бунда ҳар бир буюм ноёб қилиб яратилган. Иккинчи босқич стандартизация ва механизацияларнинг кириб келиши билан боғлиқ. У биринчи ўқотар қурол (милтиқ) – мушкетларни ишлаб чиқаришдан бошланган бўлиб, якуний маҳсулотнинг қисмлари ва айрим деталларнинг ўзаро алмашина олиши ҳисобидан ишлаб чиқаришни арзонлаштиришга қаратилган. Бунинг натижасида технологик жараёнга киритилган алоҳида ижро этувчилар, бўлинмалар ва корхоналар ҳам ихтисослаштирилди.

Ишлаб чиқариш технологизациясининг кейинги босқичи XX аср бошларида конвейер йиғиш тармоқларининг пайдо бўлиши билан боғлиқ. Биринчи конвейер тармоқларида ишчи ўз иш жойига эга бўлмаган ва маҳсулот ортидан юрган. Бу ҳол ҳаракатланувчи конвейер ихтиро қилингунига қадар давом этган, унинг режасида ҳар бир ишчига алоҳида иш жойи кўзда тутилган

эди. Генри Форд томонидан ҳаракатланувчи конвейер тармоқларининг киритилиши автомобиллар ишлаб чиқаришнинг тан-нархини 10 баробар камайтириш имконини берди.

Бугунги кунда машҳур ишлаб чиқариш ва бошқарув технологиялари, охир-окибатда, ижрочиларнинг биргаликдаги фаолиятини ташкил этишнинг доминант (устун турган) шакли асосида қўриб чиқилиши мумкин, бу ташкилот характериға катта таъсир ўтказди (алоҳида “гуруҳға оид” ёки технологик хусусиятларға эға инсонларни танлаш орқали).

Биргаликдаги фаолият тури ёки қўшма фаолиятни ташкил қилиш шакли деганда, ижтимоий психологияда иштирокчилар ўртасида гуруҳ бўлиб вазифаларни бажариш ва муаммоларнинг ечимини топиш усули тушунилади. Л.И. Уманский таснифига кўра, биргаликдаги фаолиятнинг учта асосий турлари мавжуд: қўшма-ўзаро ҳамкорлик, қўшма-кетма-кетлик ва қўшма-индивидуал.

Қўшма-ўзаро ҳамкорлик фаолият тури умумий масалани ечишда барчанинг мажбурий иштироки билан ифодаланади. Бунда ижрочилар меҳнатининг интенсивлиги, одатда, тахминан бир хил бўлади, уларнинг фаолият хусусиятлари раҳбар томонидан белгиланади ва камдан-кам ўзгаради. Гуруҳнинг самарадорлиги тенг даражада ҳар бир иштирокчининг қўшган ҳиссасиға боғлиқ. Биргаликдаги фаолиятни ташкил қилишнинг ушбу туриға мисол сифатида оғирликларни биргаликда ташишни келтириш мумкин.

Фаолиятнинг қўшма-кетма-кетлик тури қўшма-ўзаро ҳамкорликдан вақтинча тақсимлаш ҳамда ҳар бир ходимнинг ишдаги иштирокининг тартиби билан фарқ қилади. Кетма-кетлик шуни англатадики, ишнинг бошида битта иштирокчи, сўнг – иккинчи, учинчи ва ҳоказолар қўшилади. Ҳар бир иштирокчи фаолиятининг ўзига ҳослиги бошланғич хом ашёни якуний маҳсулотға биргаликда айлантиришнинг мақсади билан белгиланади. Қўшма-кетма-кетлик турининг типик (одатий) мисоли – конвейер, бунда жараён иштирокчисининг фаолияти натижаси бошқасиға ўтиб, унинг учун меҳнат предметиға айланади.

Қўшма-индивидуал фаолият тури олдингиларидан шу билан фарқланадики, меҳнат иштирокчилари орасидаги ўзаро муносабатлар минималлашади (қисқаради). Ҳар бир ижрочи ўз

иш ҳажмини бажаради ва унга шахсан ўзи жавоб беради, фаолиятнинг ўзига ҳослиги индивидуал хусусиятлари ва ҳар бир ишчининг касбий позицияси (лавозими) билан белгиланади. Иштирокчилар ўртасидаги шахсий ва бевосита бўлган ўзаро муносабатлар умуман бўлмаслиги ва билвосита шаклларда олиб борилиши мумкин (масалан, замонавий алоқа воситалари орқали – телефон, компьютер тармоқлари ва ҳоказо). Турли хил ижро этувчиларни, ҳар бир иштирокчи турлича ишлайдиган, фаолиятнинг табиий жойи, умумий вақт, меҳнат предмети бирлаштиради. Ушбу фаолият турининг мисоллари – маърузалар вақтидаги ўқитиш жараёни ёки турли мутахассисларнинг бир хил ходисанинг турли хил жиҳатларининг муस्ताқил тахлили.

Сўнгги вақтларда мутахассислар инсонларнинг биргаликдаги фаолиятининг алоҳида бир турини таърифлашни бошладилар, у *қўшма-ижодий фаолият* номини олди [П.В. Малиновский, 1990]. Одамлар орасидаги ўзаро муносабатларнинг янги тури очилгани ҳақида гап кетаётгани йўқ, чунки қўшма-ижодий фаолият принциплари бошқарув фани пайдо бўлишидан анча олдин вужудға келган бўлиб, улар ҳозирги кунгача фан ва санъат соҳаларида фаол амалға оширилмоқда. Бирок биргаликдаги ижод нормалари (қоидалари)ни бу ерга кўчириш ва мослаштириш бошқарув фаолияти учун мутлақо янги тажриба бўлибгина қолмай, XX аср охирлари бошқарув инқилобининг сабабларидан бири ҳисобланади. Гап шундаки, замонавий бошқарувчилар илмий ёки ижодий лойиҳа иштирокчилари сингари янги, мавжуд бўлган қоидалар ва технологиялар орқали эришиб бўлмайдиган, кўп ҳолларда ноёб нарса яратишға мажбурлар. Бундай жамоаларда ўзаро муносабатларнинг алоҳида бир тури вужудға келади – биргаликдаги ижод, у нафақат иерархик ва функционал, балки шахсий ва касбий тўсикларни енгиб ўтишни назарда тутди, бунда ижодий жараённинг ҳар бир иштирокчиси янгиликнинг тенг ҳуқуқли яратувчиси бўлади.

Биргаликдаги ижод шароитларида гуруҳнинг хатти-ҳаракатлари ўзаро фаолият жараёнидаги ҳар бир иштирокчининг фаоллиги билан ифодаланади, айниқса, ўз касбий малакасини ошириш йўналишида. Бир томондан, фаолиятнинг биргаликдаги ижод тури хусусиятлари ҳар бир иштирокчиға масалаларни ўзлари томонилан синалган ечиш усуллариини тақлиф қилиш,

бошқа мутахассисларга хос иш ёндашувлари ва методлари билан бойитиш имконини беради, бошқа томондан эса – биргаликдаги ижод жараёнида пайдо бўладиган, синергетик (ўзаро бойитилиш) эффект, у гуруҳ ривожланишига жуда катта импульс беради.

Фаолиятнинг биргаликдаги ижод турида ҳар бир ходим иштирок этишининг яна бир хусусияти шундаки, бундай жамоа аъзолари мутлақо турли хил касбий позицияларда ишлаш ва айни пайтда гуруҳ томонидан қандай вазифа бажарилаётганига қараб, турли хил жамоавий ролларни бажариш имконига эга бўладилар. Шунинг учун бу гуруҳлар, одатда, белгилаб қўйилган вазифалар ва юзага келаётган шароитларга қараб, юқори мослашувчанлик, таркиб ва ички тузилманинг ўзгарувчанлиги хусусиятларига эга.

Бундай фаолият турига мисол сифатида – ижодий жамоаларнинг ишини келтириш мумкин, бунда ҳар бир иштирокчи ўзини намоён қилиш имконига эга бўлади, ва шунга қарамай, гуруҳ мақсадига – янги, маданий жихатдан кадрли асар ёки маҳсулот яратишга эришилади.

Молия. Ташкилот элементи сифатида молия деганда, нафақат пул, балки эга бўлиш ёки ташкилотга ўз фаолиятини амалга ошириш учун керак бўладиган бошқа ресурслар ҳам тушунилади. Молиянинг учта асосий вазифалари (функциялари)ни белгилаш мумкин: тақсимлаш, рағбатлантириш ва назорат қилиш.

Персонални бошқариш нуқтаи назаридан ташкилот ресурсларининг муҳим таркибий қисми “инсон капитали” бўлмоқда. Америкалик иқтисодчиларнинг ишлари – Нобель мукофоти совриндорлари – Т. Шульц [Schult, 1971] ва Г. Беккерга [Becker, 1994] биноан, кўпгина ташкилотлар “инсон капитали” тушунчасининг бошланғич мажозий маъносини муваффақиятли енгиб ўтишган ва унинг замирида ҳар бир ишчининг билимлари, кўникмалари ва меҳнат мотивациясининг захирасини тушунадилар.

Сўнгги пайтларда мамлакатимизда бу муаммога бағишланган ишлар ҳам пайдо бўлди. Шундай қилиб, В.А. Дятловнинг фикрига кўра [В.В. Травин, В.А. Дятлов, 1995], инсон капиталини, меҳнат ва ишлаб чиқаришнинг ошиши ва шу орқали инсоннинг даромадлари ортишига ёрдам берадиган, билимлар, кўникмалар, қобилиятлар ва мотивацияларининг захираси сифатида кўриб чиқиш мумкин.

Интеллектуал капитални ўлчашнинг ниҳоятда самарали уринишларидан бири Skandia йирик Скандинавия компанияси томонидан амалга оширилган [М.В. Грачёв, 2009]. Уни амалга оширишда AFS – компания йирик бўлимининг интеллектуал капитал бўйича директори – Л. Эдвинссон қуйидаги учта принциплардан келиб чиққан. Биринчиси: интеллектуал активлар, компания балансида акс этган активлардан бир неча бор юқори. Иккинчиси: интеллектуал капитал, молиявий натижалар олинadиган хом ашё ҳисобланади. Учинчиси: менежерлар интеллектуал капиталнинг икки турини ажратишлари лозим – инсоний ва тузилма (структура)га эга. Биринчиси янги ғоялар манбаси ҳисобланиши билан кадрли. Инсон капиталининг – танлаш, тайёрлаш ва бошқалар орқали ўсиши – агар у талаб қилинмаса, бефойда. Бу эса тузилмага эга интеллектуал актив томонидан таъминланади, масалан, ахборот тизимлари, бозор каналларини билиш, истеъмолчилар билан муносабатлар ва албатта, гуруҳ даражасида янгиликларни амалга оширишга жавобгар раҳбарият. Бундай ёндашув амалиётда ёрдам берган, масалан, маҳаллий шароитларга боғлиқ бўлмаган, умумий технологик қисмни ажратиш йўли билан янги филиални яратиш харажатларини икки баробар қисқартиришга имкон берган. Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) вакиллари AFS тажрибасини ривожлантиришди. Уларнинг талқинида интеллектуал капитал мижозлар талабларини қондириш учун зарур, индивидуал кўникмалардан, яъни инсон капиталининг ўзидан, корпорациянинг ташкилий имкониятлари бозор эҳтиёжларини (тузилмага эга капитал) ва савдо маркаси ва компания номининг (мижоз капитали) устунликларини қондиришдан иборат. Бу моделга биноан, ташкилот интеллектуал капиталининг ҳар учта элементини ўлчаш ва баҳолаш мумкин.

Бошқарув. Ташкилотнинг кейинги элементи “бошқарув тизими” ҳисобланади, яъни ташкилотда қарорлар қабул қилиш усули. Бошқарув тизимига ташкилот элементи сифатида қарайдиган бўлсак, биринчи навбатда, у қайси масалаларни ечиш учун йўналтирилган ва бунда қандай методлардан фойдаланиш кераклигига эътибор қаратилади.

“Бошқарув” атамаси дастлаб отларни айланиб ўтиш ва уларни бошқариш қобилиятини аниқлаш. Инглизча manage

(бошқариш) сўзи лотинча manus (қўл)дан келиб чиққан. Сўнг бу сўз билан қуролдан фойдалана олиш ва араваларни бошқариш қобилияти тушуниланган. Замонавий “бошқарув” тушунчаси турли хил фаолиятларнинг, уларнинг мақсадлари, бажариш шартлари, амалга ошириш босқичларини инobatта олган ҳолда координация жараёнини билдиради. Турли хил ташкилотларда кўпроқ амалга ошириладиган бошқарувнинг асосий турларига батафсил тўхталиб ўтамиз.

Бошқарув тури деганда (1.8-жадвал) биз, бир томондан, қарорлар қандай қабул қилиниши (бошқарув шакли) ва, иккинчи томондан, қайси йўл билан ушбу қарорлар амалга оширилишини (бошқарув воситаси) тушунаемиз.

Биринчи тури жамоавий бошқарув шакли билан ифодаланиб, жамоа лидери томонидан қарорларни бир овоздан қабул қилинишини назарда тутди. Бу ҳолатда бошқарувнинг асосий воситаси – раҳбарнинг обрўси, у жамоа аъзолари томонидан унга бўлган ишончнинг катта авансини англатади.

1.8-жадвал

Ташкилот маданияти, биргаликдаги (қўшма) фаолиятнинг бошқарув шакллари ва турларининг алоқаси

Қўшма фаолият тури	Бошқарув шакли	Бошқарув воситаси
Қўшма-ўзаро ҳамкорлик	Жамоавий	Обрў
Қўшма-индивидуал	Бозор	Пул
Қўшма-кетма-кетлик	Бюрократик	Куч
Қўшма-ижодий	Демократик	Қонун
	Диалог	Билим

Кўпинча жамоавий бошқарув шакли нормативлари бўйича раҳбар ўз қўлида катта шахсий ҳокимиятни тўплайди ва бўйсунувчилар томонидан деярли сўзсиз итоат этишларига эришади. Кўпинча раҳбар бир вақтнинг ўзида “ақл-заковат манбаси” ҳам ҳисобланади, бу ходимлар учун унинг фикрини энг тўғри ва фойдали, деб танқид қилмай қабул қилишларига олиб келади. Агар раҳбар анъаналар, хулқ-атвор қоидалари шаклидаги жамоа нормаларига мувофиқ тарзда ҳаракат қилса, у жамоа

аъзолари томонидан самарали раҳбар сифатида қабул қилинади ва уларнинг ишончига сазовор бўлади. Аммо агар раҳбар ўрнатилган нормаларни бузишни бошласа, қабул қилинган анъаналарга риоя қилмаса, унилавозимидан “озод қилишлари” мумкин. Ҳар бир раҳбарда ўзининг нормаларни бузиш аванси ёки идиосинкразик кредити бор.

Бошқарувнинг кейинги тури бозор бошқарув шаклига асосланган. Ундан фойдаланишда қарорлар бозор қонунларига мувофиқ тарзда қабул қилиниб, охир оқибатда самарадорликнинг асосий мезонига айланади. Персоналга таъсир этишнинг асосий воситаси бўлиб пул хизмат қилади ва персонални меҳнат бозорининг субъекти сифатида кўриб чиқиш имконини беради. Агар раҳбар ўз ходимларини улар сарф қилган кучларига яраша рағбатлантирса, бошқа раҳбарга караганда фойдалироқ молиявий шароитлар билан таъминлай олса, у кучли ва самарали бўлиб кўринади. Бундай бошқарув шакли тадбиркорлик ташкилот маданиятида асосий (доминант) ҳисобланади.

Бошқарувнинг учинчи тури бюрократик бошқарув шакли деб белгиланади. Бу ҳолатда қарорлар, одатда, юқоридаги раҳбар томонидан ўз ҳуқуқлари ва ваколатларига мувофиқ тарзда қабул қилинади. Раҳбар кучининг асосий манбаси бўлиб, ходимларга таъсир этишнинг воситаси сифатида тўғридан-тўғри таъсир ўтказиш методларидан (буйруқлар, жазолар) фойдаланиш имкониятини берадиган расмий ҳокимият ҳисобланади. Раҳбарнинг самарали ва муваффақиятлигининг асосий мезони унинг ходимларга таъсир этиш даражаси бўлиб қолади. Бундай бошқарув турида буйруқлари муҳокама қилинмайдиган, зудлик билан ижро этиладиган раҳбар кучли бўлиб кўринади.

Партиципатив ташкилий маданият доирасида вужудга келган, нисбатан янги бошқарув тури демократик бошқарув шакли билан ифодаланади. Ушбу бошқарув тури қонундан асосий бошқарув воситаси сифатида фойдаланиш билан боғлиқ. Партиципатив ташкилий маданиятга, бир томондан, натижага эришишга йўналган (янги билим олиш), бошқа томондан, ўз касбий ривожланишига интиладиган профессионалларнинг борлиги хос. Турли касбий йўналишга эга шахсларни ўз ичига оладиган, қарор қабул қилишда юқори даражадаги фаоллик ва мустақиллик билан ажралиб турадиган гуруҳларда, агар хулқ-

аторнинг маълум бир қоидалари ва нормалари ўрнатилмаса, бундай мақсадларга эришишнинг иложи йўқ. Бунда қоидаларнинг ўзи кўпчилик манфаатларга эришишини ҳамда озчиликнинг қонуний ҳуқуқларига риоя этилишини таъминлаши лозим.

Персонал. Персонал деганда, ташкилот эга бўлган барча инсон ресурсларининг йиғиндиси тушунилади. Бу ташкилот ходимлари ҳамда баъзи лойиҳаларни амалга ошириш учун жалб қилинадиган партнёрлар (шериклар), тадқиқотлар ўтказиш, стратегияни ишлаб чиқиш, маълум бир тадбирларни ўтказиш учун жалб этиладиган экспертлар ва бошқалар.

Айнан персоналнинг самарали фаолиятини ташкил қилиш – ташкилотда персонални бошқариш ва персонал бўйича менежернинг асосий вазифаси ҳисобланади. Бу мақсадга эришиш учун қуйидаги жиҳатларни инобатга олиш зарур – бу индивидуал хулқ-атвор, гуруҳ хулқ-атвори ва раҳбарлар, бошқарув жамоаси аъзолари хулқ-атворининг хусусиятлари.

Индивидуал хулқ-атвор хусусиятлари кўпгина параметрлар билан белгиланади, улар орасида индивидуал қобилиятлар, қизиқишлар ва истеъдод – ҳар қандай фаолиятни амалга оширишга бўлган мойиллик, уни бажаришга йўналганлик; мотивациянинг ўзига хослиги – инсон эҳтиёжларининг ўзига хослиги, касбий фаолият мақсади ҳақидаги тасаввур; индивидуал кадриятлар – умумий эътиқодлар, ишонч, дунёқараш, дунё ҳақидаги тасаввурлар; демографик – жинс ва ёш хусусиятлари; миллий ва маданий хусусиятлар – маълум бир вазиятларда инсоннинг маълум бир реакцияларини белгилайдиган, тажриба туфайли ўзлаштирилган хулқ-атвор усуллари, қоидалари ва нормалари.

Гуруҳ хулқ-атворининг хусусиятлари кўпгина параметрлар билан боғлиқ, уларнинг орасида асосийлари қуйидагилар: корпоратив маданият хусусиятлари – маълум бир меҳнат жамоасига хос кадриятлар, хулқ-атвор қоидалари; гуруҳ динамикаси феноменлари – жамоанинг ривожланиш босқичи, лидерлик, низо ҳолатида хулқ-атворнинг хусусиятлари.

Раҳбарларнинг хулқ-атвор хусусиятлари энг комплексли муаммолардан бири ҳисобланади, чунки раҳбарларни индивидуал хусусиятларга эга субъектлар сифатида ва корпоратив маданиятга эга гуруҳ аъзолари ва маълум бир бошқарув

технологияси (бошқарув тури) қоидалари бўйича ҳаракат қиладиган функционерлар сифатида кўриб чиқиш мумкин.

Фаолиятнинг кўшма-ўзаро ҳамкорлик вазиятида ишлайдиган одамларга жамоавий мақсадларга юқори даражада йўналганлик, лидер обрўсига бўйсунуш, гуруҳ нормалари ва кадриятларига йўналганлик ҳамда анъанавий хулқ-атвор йўллари хос.

Фаолиятнинг кўшма-кетма-кетлик тури хос бўлган ташкилот ходимлари юқори технологик интизомлилик, йўриқнома, низом ва бошқа меъёрий ҳужжатларда келтирилган нормалар ва қоидаларга риоя қилиши билан ифодаланади. Бундай турдаги технологиялар мураккаб саноат ишлаб чиқаришига хос.

Кўшма-индивидуал фаолият жараёни иштирокчиларига юқори ташаббускорлик, натижа ва индивидуал муваффақиятларга йўналганлик хос. Бундай мутахассислар ўз мақсадлари ва кадриятларини устун кўядилар, мақсадга эришиш ва ички ташкилий рақобат вазиятида самарали ҳаракат қилиш йўллари мустақил ишлаб чиқишга қодир бўладилар. Бундай турдаги технологиялар персоналдан жуда юқори махсус тайёргарлик талаб этадиган, замонавий илм-фан билан боғлиқ ишлаб чиқариш, мураккаб технологияларга хос.

Меҳнатни ташкил қилишнинг бундай шаклидан фойдаланадиган меҳнат жамоаларида, умумий фаолиятни ташкил қилиш муаммолари ўз ишини яхши биладиган, аммо ҳамкасбларининг ишлаш хусусиятларини тушунишга етарлича эътибор қаратмайдиган, ташкилот муаммоларига қараганда, ўз фаолиятининг муаммолари эътибор марказида бўлган турли хил мутахассислар ўртасидаги “узилишлар”ни енгиб ўтиш муаммолари вужудга келиши мумкин.

Кўшма-ижодий фаолият иштирокчиларига касбий ривожланиш ва шахсий ўсишга йўналганлик хос. Кўшма-индивидуал фаолият иштирокчиларининг интилишларидан фаркли равишда, бу ерда битта муаммоли соҳа ёки мутахассислик доирасида ўз билим ва кўникмаларни чуқурлаштириш ҳақида эмас, балки инсон фаолиятининг “чегарадош” ёки фанлараро соҳаларда иш олиб бориш ҳақида гап кетмоқда. Мутахассисдан фаркли равишда профессионал ўз мутахассислиги доирасидан четга чиқишга ва инсон амалиётидаги бошқа соҳалардаги мутахассисларга хос методлардан фойдаланган ҳолда ишлашга қодир ва

шунга интилади, бу эса унга муаммоли вазиятда муваффакият қозониш имконини беради. Шундай қилиб, қўшма-ижодий фаолият тури иштирокчиларитурли хил соҳалардаги мутахассислар билан ҳамкорлик қилишга бўлган, аниқ ифодаланган йўналганлик, позициялар ўзгаришига мослашувчанлик, индивидуал ривожланишга йўналганлик хислатларига эга. Бундай фаолият турига эга жамоаларнинг асосий кадрияти янги билимга эга бўлиш, индивидуал ривожланиш учун шароитлар яратиш, ҳар бир иштирокчининг ҳуқуқларини ҳурмат қилиш бўлади. Фаолиятнинг қўшма-ўзаро ҳамкорлик туридан фарқли ўларок, қўшма-ижодий фаолият юритувчи ташкилотларда муаммоларни кўп овоз билан ҳал қилиш мумкин эмас. Муаммолар консенсус ёрдамида ҳал қилиниши лозим ва яқуний қарор, албатта, ҳуқуқлари ҳеч қачон бузилиши керак бўлмаган озчиликнинг қонуний манфаатларини амалга ошириш учун имконият қолдириши керак.

1.3. Ташкилотнинг ҳаёт цикли (даври)

Ташкилот ҳаётини таҳлил қиладиган одамлар, нафақат ўтган даврини тушунтира оладиган, балки ташкилотнинг келажакдаги ҳаётини айтиб бера оладиган қонуниятлар ҳақида бош қотирмоқдалар. Мана шундай амалиётга қаратилган конструктлардан мисол сифатида ташкилотнинг даврлари ва ривожланиш босқичлари моделини келтириш мумкин. Бу моделга кўра ташкилот ҳаётини вақт шкаласи бўйича ривожланишнинг жараёнлари ҳамда босқичларини аниқлаётган ҳаётий цикл (давр) атамаларида тасаввур қилиш мумкин.

Одатда мутахассислар узок давом этадиган мунозараларга қарамай, шунда тўхталишадигани, ташкилотнинг тўлиқ ҳаётий даври ташкилотнинг шаклланиши, унинг интенсив ривожланиши ёки “кўпайиши”, барқарорлашиш ва инкирозини (таназзул) ўз ичига олади. Сўнгги босқичи ташкилотнинг “ўлими” ёки йўқолиши билан тугаши шарт эмас. Унинг тикланиши ёки ўзгариши варианти ҳам бўлиши мумкин (1.2-расм).

Ташкилотнинг ривожланиш жараёнлари ва босқичлари концепциясига биноан ҳеч бир фирма (корхона) битта ҳолатда узок қола олмайди, ҳар доим ривожланишнинг бир нечта босқичларидан ўтади, уларнинг ҳар бири кейингиси билан

алмашади ва бу кўпинча оддий эмас, балки кийинчиликлар ва қарама-қаршиликлар билан кечади.

Бундай босқичларни кўриб чиқишда бир нечта даражаларни ажратиш мумкин. Корхона бир хил турдаги кадриятларга оид кўрсатмалар доирасида бошдан кечирадиган, ва биринчи навбатда, бошқарув вазифаларининг ташкилот иш олиб боришининг маълум бир даврдаги ўзига хослигини белгилайдиган, даврларни биз – босқичлар деб атаймиз; ташкилот ички кадриятлари ва йўналишларини принципиал тарзда ўзгартирадиган даврларни – ривожланиш даврлари деб атаймиз.



1.2-расм. Ташкилотнинг ҳаёт цикли:

- 1 – ташкилотнинг шаклланиши; 2 – интенсив ўсиш;
3 – барқарорлашиш; 4 – инкироз

Ташкилот ривожланишининг биринчи босқичи – *унинг шаклланиши*. Бу босқичда ташкилот учун истеъмолчига таклиф қилса бўладиган маҳсулот топиш жуда муҳим. Агар ташкилот бозорда ўз ўрнини топа олса, маҳсулотини “айлантира олса”, у кейинги босқичга ўтиши мумкин – *интенсив ўсиш босқичи*. Ривожланишнинг иккинчи босқичида ташкилот ўсади, сотиладиган маҳсулот ҳажми ошади, персонал сони, филиаллар, бўлимлар, фаолият йўналишлари кўпаяди. Агар ташкилот шу

маромда давом этса, даромад манбаларини барқарорлаштирса, бозорнинг тўлақонли агентига айланса, бу ҳолда у учинчи босқичга ўтиши мумкин – *барқарорлашиш босқичи*. Бу босқичда ташкилот ўз фаолиятини максимал тарзда барқарорлаштириши муҳим ҳисобланади. Бунинг учун у харажатларни қискартириш ва ўз фаолиятини максимал равишда меъёрлаштириш ёрдамида маҳсулот таннархини камайтиришга ҳаракат қилади. Одатда бозор, истеъмолчининг ўзгариши туфайли ташкилот таклиф қилаётган маҳсулотнинг ҳаёт даври чегараланган, бу эса ташкилотнинг ривожланиш босқичларида ўз аксини топади. Барқарорлашиш босқичидан сўнг ташкилот кейинги босқичга ўтиши мумкин – *инкироз*, у, одатда, фаолият самарадорлигининг рентабеллик (фойдалилик) чегараларидан пасайиши, бозорда ўз ўрнини йўқотиши ва эҳтимол, ҳалок бўлиши билан ифодаланади.

Ташкилот фақатгина янги, истеъмолчилар эътиборини жалб этадиган маҳсулот топа олмагани, у сақланиб қолиши, ривожланишнинг кейинги даврига ўтиши ва бозорда янги ўрин эгаллаши мумкин. Агар бунга эришилса, у яна ўзгартирилган кўринишда шаклланиш босқичлари, интенсив ўсиш ва барқарорлашишни бошидан кечиради, улардан сўнг эса, ўз навбатида, янги инкироз пайдо бўлади. Ташкилот ривожланишида инкирозлар муқаррар.

Масалан, 1983 йилда Shell компанияси тадқиқотчилари аниқлаши бўйича, 1970 йилда 500га энг йирик америка компаниялари рўйхатига (Fortune – 500) кирган корхоналарнинг учдан бир қисми янги рўйхатга киритилмаган. Shellнинг баҳолаши бўйича, йирик саноат корпорацияси ҳаётининг ўртача даври 40 йилдан камроқ муддатни ташкил этади [Ф.Б. Михайлов, 1994, 41 бет].

Муваффақиятли компаниялар тарихини таҳлил этиш ташкилот ривожланишининг турли босқичларида унинг мақсадга йўналганлигининг қуйидаги хусусиятларини ажратиш имконини беради.

Шаклланиш босқичи мижоз тасаввурларини аниқлаштириш орқали мақсадни, унинг ўзига ҳос эҳтиёжларини белгилаш ва ташкилот фаолиятининг вазифалари ҳақидаги тасаввурлари билан таққослашни ўз ичига олади.

Бозорда ўз ўрнини аниқлаш бошқа (энг яхшиларидан ташқари) маҳсулот ва хизматларни излаб топиш ва ишлаб чиқаришга

йўналганлик, истеъмолчилар, етказиб берувчилар ва шериклар доирасини кенгайтириш ҳамда ўз имиджига эга бўлиш билан боғлиқ. Белгиланган мақсадга эришиш кўпинча ташкилот томонидан экспансия (кенгайтириш) билан боғлиқлиги туфайли, рақобатлашишга тайёр бўлиш лозим.

Барқарорлашиш босқичи, биринчи қарашда, ташкилот аввал бошидан интилаётган энг эзгу орзу сифатида тасаввур қилинади. Аммо ушбу босқичнинг асосий мақсади – эришилган даража олдинги босқичлардаги мақсадлардан кўра кам ҳаракатларни (агар кўп бўлмаса) талаб этмайди. Бу қуйидаги билан боғлиқ бўлади: ушбу босқичда ечиладиган муаммолар кўпроқ ички характер касб этади, яъни ташкилотнинг ўзи билан боғлиқ. Агар биринчи босқичга илҳомнинг маълум даражасини ва нормадан юқори бўлган ижодкорликни англатадиган, корхонанинг муваффақияти ҳам шу билан белгиланган асосчи-оталарнинг маълум бир пассионарлиги, иккинчи босқичга эса – курашга кизиқиш (азарт) ҳос бўлса, унда учинчи босқич учун ички меъёрларга риоя қилиш (ҳеч қандай ижодкорликсиз) белгиловчи ҳисобланади. Ташкилотнинг бу босқичдаги муваффақияти унинг ташқи муҳитда мавжуд бўлган намуналарга мувофиқлиги билан боғлиқ. Баъзан бу ташкилотнинг олдинги тарихидан воз кечишга олиб келиши мумкин, ва бу кўпинча афсона яратилиши шаклида амалга оширилади.

Инкироз босқичи (кризис даври) – ташкилотнинг энг мураккаб даври бўлиб, у воқеаларнинг кескин тус олишига бўлган қаршилик билан ҳамда мушкул вазиятлардан чиқиш имконини берадиган янги ечимларни излаш билан боғлиқ.

Одатда, ташкилот ҳар бир босқичда ривожланишнинг ўзига ҳос стратегиясини амалга оширади. Ташкилотга унинг ривожланиш босқичлари орқали қараш, унинг асосий мақсадли ва стратегик кўрсатмалар ва йўналишларини аниқлаш имконини яратади. Бундан ташқари, улар қай даражада ташкилотнинг ички ҳолатига мос келишини аниқлаш имкони пайдо бўлади (1.9-жадвал).

Агар бошқарув фаолияти ҳақида дарак берувчи корхонанинг ички кўрсатмалари хусусиятларини таққосласак, шуни кўриш мумкинки, раҳбарият томонидан маълум бир даврда амалга ошириладиган тадбирларни тушуниш учун нафақат ушбу босқичга ҳос бўлган вазифалар, балки корхонанинг асосий мақсади, кадриятини акс эттирувчи ғояси жуда муҳим.

Ташкилот ҳаётининг даврларининг босқичлари, стратегия турлари ва персонал хусусиятларининг мувофиқлиги

Босқич	Мақсад	Стратегия тури	Қисқача таърифи	Стратегия тавсифи	Персонал хусусиятларининг тавсифи
Шаклланиш	Маҳсулот/хизматлар бозорида ўзини кўрсатиш	Тадбиркорлик	Маҳсулотга бўлган эътиборни яратиш, ўз истеъмолчисини топиш, сотув ва хизматни ташкил қилиш, миқдорнинг эътиборини торттириш	Молиявий жиҳатдан юқоридаражадаги таваккалчилик билан боғлиқ, минимал ҳаракатли лойиҳалар қабул қилинади. Буюртмачининг барча талабларини қондириш учун ресурслар етмайди. Дикқат марказида – яқин чораларни тезда амалга ошириш	Ишчилар новатор, ташаббускор, мулоқотга киришувчан, узоқ муддатли ориентацияга (йўналиш) эга бўлиши, таваккал қилишга тайёр, масъулиятдан кўркамасликлари керак. Етакчи ходимларнинг кам алмашуви
Интенсив ўсиш	“Тизимларнинг кўпайиши”	Динамик ўсиш	Хизматларнинг ҳажми ва сифатини ва ал-	Таваккал қилиш даражаси бу ҳолатда – кам. Ҳозир-	Ташкилий мустаҳкамлик, яқин ҳамкор-

			батта, тузилмалар сонини ошириш	ги мақсадларни доимий таққослаш ва келажак учун пойдевор (фундамент) қуриш. Корхона сиёсати ва асосий вазифаларини ёзма шаклда тайёрлаш	лик, ўзгарувчан шaroитларда мослашувчанлик, персоналнинг муаммога йўналганлиги
Барқарорлашиш	Бозорда ўз ўрнига эга бўлиш, рентабелликнинг максимал даражасига эришиш	Даромадлилик	Тизимни бир хил даражада ушлаб туриш	Дикқат марказида – мавжуд даромадлилик даражасини сақлаб қолиш. Харажатларни минималлаштириш, одам ёллашни тўхтатиш эҳтимоли. Бошқарув тизими яхши ривожланган. Турли хил қоидалар яратилган ва амал қилинган	Кам харажатлар ва хавфнинг паст даражаси шароитларида аксимал натижаларга (сон ва сифат) эришган хизматчилар
Инкирозга юз тутиш	Норентабел, кўп харажатли ишлаб чиқаришни	Ликвидация	Ишлаб чиқаришнинг бир қисмининг	Активларнинг солатуви, мумкин бўлган зарарни олдини	Корхонага боғланмаган ишчилар, қисқа муд-

тўхтатиш. Қайта тикланиш	ликвидацияси, максимал фойда билан солиш, ҳам молиявий, ҳам психологик	олиш, келажақда ишчиларни қисқартириш	даг ишлашга тайёр, тор йўналган
Тадбиркорлик/ликвидация	Ҳажмларнинг камайиши, янги маҳсулот ва фаолиятни оптималлаштириш усулларини излаш	Асосийси – корхонани кутқариш. Яқин кунларда ишлаб туриш ва узоқ муддатли инвестиқбол барқарорлигига эришиш мақсадида харажатларни қисқартириш бўйича ишлар амалга оширилади	Ўзгарувчан шартларга мослашувчанлик, узоқ муддатли мақсадларга йўналганлик, фидокорлик, иш шартлариде ва ойлик маош олишда вақт билан боғлиқ ноқулайликларни енгиб ўтишга бўлган тайёрлик

Ташкилотлар бўйича консультантлар [Емельянов, Поварницина, 1998] узоқ муддат мавжуд бўлган бир қатор корхоналарни таҳлил қилиб, шуни аниқлашдики, ташкилотлар яна бир даврни бошдан кечирадилар, бу давр босқичларга қараганда узоқроқ бўлиб, бунда тўрт хил кадриятлар билан боғлиқ кўрсатмаларни ажратиш мумкин.

1. Ташкилот ривожланишининг “Ўйин-кулгу” даврига хос кўрсатма учун шахслараро мулоқот кадриятлари, шахсий контактлар асосида корхонанинг ички бутунлигини яратиш, мулоқотнинг умумий принципларига риоя қилиш ва бошқалар қатта ўрин тутди.

2. Ташкилот ривожланишининг “механизация” номли даврини тартибга солиш, фаолиятнинг аниқлиги, ички ташкилот каби кадриятларни тушуниш билан боғлиқ. Айнан шу даврда ташкилот биринчи маротаба шахсий, норасмий тузилмага мос, аммо самарали мутахассислар бўла олмайдиган ишчиларни алмаштириш билан тўқнашади.

3. Ривожланишнинг “ички тадбиркорлик” даврида намоён бўладиган кўрсатма тадбиркорлик жараёнида ҳар бир ходимнинг максимал иштирокини талаб этади. Ташкилотнинг ҳар бир ходими ўз фаолиятига худди тадбиркордек, бозорда ўз маҳсулотини таништираётгандек ёндашиши керак. Шунинг учун ҳар бир ходим ўз миқдорини (корхонанинг ички миқдорини ҳам), унинг эҳтиёжларини яхши билиши ва маҳсулот сотилиши учун яхши ишлаши керак.

4. “Сифатни бошқариш” даврига хос кўрсатма ҳар бир ходимнинг ҳар томонлама сифатга йўналганлиги билан боғлиқ. Ушбу давр доирасида ташкилотнинг ҳар бир ходими яқиний маҳсулотнинг сифати ҳақида (буюртмачининг хоҳиш-истаклари ҳақидаги тасаввурларига мувофиқлиги) қайғуриши лозим, бунинг учун эса барча оралиқ маҳсулотлар (яримфабрикатлар) максимал даражада сифатли бўлиши керак. (Ҳарчи сифатни тушуниш муаммоси аниқликни талаб қилади – маълум бир маҳсулотнинг сифати остида нимани тушуниш керак. Ким учундир умуман ўчмайдиган (абадий) заҳималка сифатли маҳсулот ҳисобланса, бошқалар учун эса –охирги мода талабларига мос нарса, ҳаттоки у жуда нозик материалдан ишланган бўлса ҳам.)

Ташкилотга унинг ривожланиш давлари орқали ёндашув унинг асосий гоъвий кўрсатмалари ва йўналишларини аниқроқ тушунишга, ташкилот олдигаги вазифаларни ҳамда бошқарув ёндашувлари ва кадрлар таъминотининг хусусиятларини аниқлаштиришга ёрдам беради.

1.4. Персонал бўйича менежер фаолияти¹

Қандай қилиб менежерлар кўпгина бошқарув функцияларини бажаришга муваффақ бўладилар? Агар персонал бўйича менежернинг касбий фаолияти кўп ролли профилга эга ва уни қуришда қуйидагиларни инobatта олиш кераклигини айтмаса, бу саволга жавоб сирлигача қолиб кетиши мумкин эди:

- сақланиб қолувчи ва келажакда рўй берувчи тенденциялар (бизнес, саноат, бозор муҳити, техника ва технологияларни ташкиллаштиришда), улар персонал бўйича менежер фаолиятининг функционал тавсифларига сезиларли даражада таъсир қилишлари мумкин;

- персонал бўйича менежернинг асосий “масъулият зоналари” ва энг муҳим вазифалари ва ишнинг натижалари;

- ҳар бир асосий функция учун фаолият самарадорлигининг мезонлари;

- ҳар бир асосий функцияни бажариш ва фаолият натижасига эришиш учун зарур бўлган асосий қобилиятлар, малака ва кўникмалар;

- персонал бўйича менежернинг компетентлиги намоён бўладиган ва унинг фаолиятига хос хулқ-атвор.

Бўлажак кадрлар хизматининг қараш ва муваффақиятли корпорацияларнинг тажрибасидан келиб чиқиб, персонал бўйича менежерга хос асосий роллар, одатда, қуйидагича номланади:

- “Кадрлар стратеги” – бошқарув жамоасининг аъзоси бўлиб, у кадрлар стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ҳамда уни таъминлашнинг ташкилий механизмларига жавоб беради; кадрлар менежменти функцияларини бажарувчи, бошқарув ва раҳбарлик хизматлари тизимлари (одатда ушбу роль ташкилотда топ-менежер позициясида муваффақиятли амалга

оширилади, масалан, персонални бошқариш бўйича вице-президент);

- “Персонални бошқариш хизмати раҳбари” – кадрлар бўлимлари ишининг ташкилотчиси;

- “Кадрлар технологи” – персонал бўйича менежерга хос бўлган ижодий ёндашувларни ишлаб чиқувчи ва амалга оширувчи, махсус ва технологик билимларга эга, турли хил ички ва ташқи ресурсларни жалб қилишга қодир ва ташкилотнинг истиқболларини инobatта олган ҳолда улардан самарали фойдаланиш (ташкилотнинг ривожланиши ёки персоналнинг ривожланиши хизматининг раҳбари);

- “Кадрлар инноватори” – раҳбар, лидер – экспериментал, ташаббускор ёки синов лойиҳаларини ишлаб чиқувчи, ушбу лойиҳалар ташкилотнинг кадрлар менежменти амалиётида кенг тарқалишдан олдин катта эътибор ва чуқур ишлаб чиқишни талаб қилади;

- “Ижрочи” – оператив кадрлар сиёсатини амалга оширувчи мутахассис;

- “Кадрлар консултанти” (ташқи ёки ички) – ташкилий-кадрлар потенциални ривожланиши билан боғлиқ бўлган муаммоларни ечиш йўллари, имкониятлари, эҳтиёжларини аниқлашда корпорация истиқболларини тўлақонли кўриш қобилиятига эга, инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги амалий билимлар ва эксперт кўникмаларидан фойдаланувчи профессионал.

Маълумки, шахснинг шаклланиши кўп жиҳатдан касбий фаолият таъсирида рўй беради. Айнан касбий фаолият инсон эҳтиёжларининг бутун гаммасини кондириш, ўз қобилиятларини намоён қилиш, ўзини шахс сифатида шакллантириш, маълум бир ижтимоий мавқега эришиш имконини беради. Замонавий ёндашувларда менежернинг касбий фаолият хусусиятларининг таърифини менежернинг роллари, функциялари ва шахсий хислатлари призмаси орқали қаралади. Бошқача қилиб айтганда, менежер бажарадиган функциялар асосида ишни самарали бажариш учун зарур бўлган хислатлар ҳамда атрофдагилар билан мулоқотни енгиллаштирадиган роллар репертуарини келтириш мумкин.

1995 йилдаги социологик тадқиқот натижаларига кўра [П.Н. Шихирев, 2000], Россиянинг ишбилармон кишилари

¹Боб Г.Т. Базарова билан ҳамкорликда ёзилган.

ишлайдиган аҳолининг 12% ни ташкил қилиб, улар тўртта гуруҳга бўлинган: “тадбиркорлар” – корхона мулкдорлари ва раҳбарлари; “банд инсонлар” – индивидуал меҳнат фаолияти билан шуғулланадиган инсонлар; “ярим тадбиркорлар” – ёлланган иш ва хусусий бизнес билан шуғулланувчилар; “менежерлар” – бировнинг капитални бошқарувчи инсонлар. Одатда менежер деб, бошқарув фаолиятини амалга оширадиган ва бошқарув вазифаларини бажарадиган ташкилот аъзосига айтилади.

Шуниси қизиқки, менежер ва тадбиркорга битта шкаланинг турли кутблари сифатида қаралади. Тадбиркор – корхонани ташкил қилган ҳамда уни ва капитални ўзи бошқарадиган мулкдор. Менежер эса “ташкилот одами” бўлиб, ўз фаолиятида мулкдор томонидан белгиланган қоидалар, талаблар билан чекланган.

Адабиётлар ва ўтказилган эмпирик тадқиқотлар таҳлили шунни кўрсатдики, менежерларнинг оралик тури мавжуд бўлиб, улар ташкилий ва технологик чекловларни “суриб” ва ташаббусни намоён қилиш, масалалар ечимларининг янги вариантлари ва ўйланган нарсани амалга оширишнинг ўзига хос йўллари топишни хуш кўрадилар. Бундай менежерларни баъзида интрапренерлар деб аташади. Россия бизнес-ташкилотларида ўтказилган тадқиқотларга кўра, бизнинг компанияларга ҳам бундай турдаги менежерлар хос бўлиб, замонавий Россияда интрапренерликнинг ўзига хос жиҳатларини ўрганиш зарур.

Америкалик психолог Р. Хизрич (1.10-жадвал) анъанавий менежер, интрапренер ва тадбиркорнинг психологик ва хулқ-атвор жиҳатларининг қиёсий таҳлилинини ўтказди [Р. Хизрич, 1992].

1.10-жадвалдан кўриниб турибдики, тадбиркор ва интрапренер бир-бирига ўхшаш хислатларга эга. Голландиялик иқтисодчи ва тадбиркор Х. Виссема таъкидлайдики, агар менежердан фақат юқори квалификация ва компанияга содикликни эмас, балки ташаббускор тадбиркорлик ҳам талаб қилинса, ташкилот катта муваффақиятга эришади.

“Анъанавий менежерлар”, интрапренерлар ва тадбиркорларнинг қиёсий таҳлили

Таққослаш асоси	Анъанавий менежерлар	Интрапренерлар	Тадбиркорлар
Фаолият характери	Кўпроқ ишчиларига ўз вазифаларини тоширади ва иши бажаришдан кўра ижро этилишини назорат қилади	Ишнинг ўз жамоаси аъзолари билан бирга бажаради	Ишнинг тўғридан-тўғри бажаради
Этакчи мотивлар	Хизматда кўтарилган ва корпорациядаги бошқа имкониятларга эришиш, масалан, шахсий кабинет, штаб, ҳокимият ва бошқалар	Ҳаракатлар мустақиллиги, корпорацияда позицияларга ва рағбатлангиришларга эга бўлишга интилиш	Мустақиллик, ҳаракатлар эркинлиги, ижодий ишлаш, капитални яратишга интилиш
Вақтни идрок қилиш	Қисқа вақт горизонтларига йўналади: ҳафталик, ойлик, чорак ва йиллик режалар	Барчаси ўз олдига кўрилган мақсадларни бажариш корпорациядаги иш муддатларига боғлиқ	5-10 йиллик даврларга йўналган бўлиб, улар худди бизнеснинг ривожланиш даврларини эслатади
Мавқе (статус)га муносабати	Ўз мавқе (статуси) ҳақида қайғуради	Мавқенинг анъанавий рамзлари ҳақида қизиқмайди, фақат мустақилликка интилади	Мавқе ҳақида ўйламайди

Муваффақиятсизлик ва хатоларга муносабати	Хатолар ва кутилмаган вазиятлардан қочиб ҳаракат қилади	Етарлича асослар бўлмагунча, тайёр таваккал лойиҳаларни беркитишга ҳаракат қилади	Хатолардан кўрқмайди. Уларни тўғрилашга ва муваффақиятсизликларни енгиб ўтишга қодир
Таваккалчиликка бўлган муносабат	Таваккал қилмасликни ҳуш кўради	Ақлга таяниб таваккал қилади	Ақлга таяниб таваккал қилади

Менежмент бўйича замонавий китобларда раҳбарлар томонидан амалга ошириладиган функциялар таҳлилига катта эътибор қаратилади, улар асосида касбий жиҳатдан муҳим хислатлар тўплами шаклланади. Г. Юкл, масалан, менежер фаолиятини қуйидаги келтирилган функциялар тўплами орқали таърифлайди: мақсадлар қўйиш; ишга қўмаклашиш; гуруҳда ролларни тақсимлаш; интизомга эътибор қаратиш; меҳнат самарадорлигини аниқлаш; режалаштириш ва лойиҳалаштириш; ишчилар фаолиятининг координацияси; ишчилар мавқеини оширишни (карьерасини) режалаштириш; гуруҳ мақсадларига эришишда раҳбарнинг жамоа аъзоларини илҳомлантириш қobiliяти; жамоада дўстона муносабатлар ўрнатилишида қўмаклашиш; бўлим, ташкилот ишлари, кейинги истиқболлар ҳақида қайта алоқа.

О.С. Виханский ва А.И. Наумовлар, ташкилот нима учун менежерларсиз мавжуд бўла олмаслигининг бир қатор сабаблари ҳамда менежерлар бажарадиган функцияларни келтиришган:

- ташкилотнинг асосий вазифасини бажаришини таъминлаш;
 - ташкилотда бажариладиган айрим операция ва ҳаракатлар ўртасидаги ўзаро ҳамкорликни ўрнатиш ва лойиҳалаштириш;
 - ўзгарувчан атроф-муҳитда ташкилот ҳаракатларининг стратегияларини ишлаб чиқиш;
 - ташкилотни, уни назорат қилувчи инсонлар ва муассасаларнинг манфаатларига хизмат қилишини таъминлаш;
 - ташкилотни атроф билан боғловчи хабардор алоқа занжири ҳисобланади;
 - ташкилот фаолияти натижаларига расман масъул;
 - маросим ва тадбирларда ташкилотни расмий эълон қиладилар [О.С. Виханский, А.И. Наумов, 2006].
- Менежер фаолияти таърифининг вариантларидан бири унинг асосий қисмлари ҳақидаги тасаввур ҳисобланади (1.11-жадвал).

Менежерлик фаолиятининг асосий компонентлари

Компонент	Таърифи
Гностик	Билимлар соҳаси билан боғлиқ: ўзининг фани, коммуникация воситалари, ўз шахси ва фаолиятининг хусусиятлари
Лойихавий	Фаолиятнинг узок (истикболли) мақсадлари ҳамда уларга эришиш йўллари ва стратегияларини ўз ичига олади
Конструктив	Яқин орадаги мақсадларни инobatга олган ҳолда ўз фаолиятини режалаштириш қобилиятида намоён бўлади
Коммуникатив	Менежернинг атрофдагилар билан ўзига хос ҳамкорлигини ифодалайди
Ташкилий	Ўз фаолияти ҳамда атрофдагилар фаолиятини ташкил қилиш қобилияти билан боғлиқ

Келтирилган компонентлар нафақат бир-бирига ўхшаш, балки юкори даражада бир-бирига боғлиқлигини осон тушуниб олиш мумкин. Масалан, маълумки, ташкилий компонентнинг самарадорлиги коммуникатив компонентнинг ривожланганлик даражасига боғлиқ.

А.К. Маркованинг фикрича [А.К. Маркова, 1996], касбий фаолиятнинг самарадорлигига иккита асосий омил катта таъсир ўтказди: касбий мотивация ва касбий фаолиятнинг операционал соҳаси. Касбий мотивация инсонда фаолиятга бўлган тайёрликни шакллантиради, уни бажариш жараёнида қизиқишни уйғотади, инсон нима учун ҳаракат қилаётгани ва нимага интилаётганини очиб беради. Шу билан бир қаторда у ўз ичига бошқалар томонидан ўзининг касбий тан олиними (эътирофни) ўз ичига олади ва у шахснинг касбий хоҳиш-истаклари билан боғлиқ.

Касбий фаолият мотивлари асосида касбий меҳнат эҳтиёжлари ва қадриятлар ётади. Муваффақиятли касбий фаолият учун муваффақият мотивацияси жуда муҳим. Инсоннинг касбий фикрлари (кўрсатмалари) касбий қизиқишлари, мотивлари, мақсадлари ва маъноларини ўз ичига олади.

Касбий фаолиятнинг операционал соҳаси инсон фойдаланадиган воситаларни, ва унда мавжуд мотивларни амалга ошириш учун ишлатадиган ресурсларни (касбий қобилиятлар, онг, тафаккур ва ижодкорлик) ўз ичига олади.

Ҳар қандай касбий фаолиятнинг муваффақиятли бажарилиши шахсдан бир қатор керакли бўлган тавсифларни – касбий муҳим сифатларни (КМС) талаб этади. Инсон уларга потенциал равишда эга бўлиши, вақт давомида ривожлантириши ёки уларнинг ўрнини бошқа ташки ёки ички ресурсларни жалб қилиш ёрдамида компенсация қилишлари мумкин. Касбий муҳим сифатлар, бир томондан, касбий фаолиятнинг асоси ҳисобланади, бошқа томондан эса – улар фаолият мобайнида такомиллашиб, унинг янги элементи бўлиши мумкин.

Раҳбар учун керакли бўлган касбий муҳим сифатлар муаммоси рус ва чет эл адабиётларида анчадан буён ўрганиб келинмоқда. 1910 йилда Ф. Тейлор идеал раҳбар сифатлари қаторига ақл, билим, маҳсус ва техник билимлар, жисмоний куч, одоб, энергияни киритган. Бошқарув бўйича аналитик ёндашувнинг бошқа бир асосчиси, А. Файоль, бошқарувчининг муҳим сифатлари деб, администраторлик қобилиятлари, компетентлик, ақлий ва жисмоний кучни ҳисоблаган.

Ҳозирги замонда ҳам ушбу касбий фаолият тури вакиллари учун энг керакли сифатларни аниқлаш ёрдамида менежернинг унификацияцион моделини яратишга бўлган уринишлар давом этмоқда. Бунда турли хил методлардан фойдаланилмоқда: адабиётларни таҳлил қилиш асосида касбий муҳим сифатларнинг бошланғич рўйхати тузилади, сўнг экспертлар сўрови ёки ўрганилаётган касбий гуруҳ вакиллари сўров методи ёрдамида касбий муҳим сифатлар рўйхати яратилиб, менежер бажариши керак бўлган ролларга мувофиқ фаолиятга таъсир этадиган ташки омиллар билан солиштирилади.

Шундай қилиб, Р.Л. Кричевский 41 та йирик япон компанияларининг президентлари билан ўтказилган сўров натижасида

олинган, сифатлар рўйхатини тақдим этди. Сўров қуйидаги схема бўйича ўтказилган: респондентлар, уларнинг фикрича, керакли сифатларни айтишган. Натижада 11 та сифатлардан иборат рўйхат тузилган:

- 1) фикрлар, қарашларнинг кенглиги, глобал ёндашув;
- 2) узокни олдиндан кўра билиш қобилияти, мослашувчанлик;
- 3) жамоанинг ишлаш қобилиятини шакллантириш ва жамоада яхши мухитни яратиш;
- 4) фаол ташаббускорлик ва қатъиятлик, шу жумладан, хатарли вазиятларда ҳам;
- 5) тинимсиз ишлаш ва узлуксиз таълим;
- 6) мақсад ва кўрсатмаларни аниқ ифода қилиш;
- 7) бошқалар фикрини эшитишга тайёрлик;
- 8) холислик, беғаразлик ва содиқлик;
- 9) тўғри танланган ва адолатли санкциялар ёрдамида ходимларнинг имкониятларидан тўлиқ фойдалана олиш қобилияти;
- 10) шахсий жозибадорлик;
- 11) саломатлик.

Муаллиф сўров усули ёрдамида энг кўп такрорланган сифатлар рўйхатини яратишга муваффақ бўлишига қарамай, натижалар бир-биридан сон жиҳатдан фарқ қилиб, унинг фикрича, мунозарали ҳисобланади. Асосийси шуки, бундай ёндашув раҳбар ушбу сифатларнинг барчасига эга бўлиши керакми ёки маълум бир минимал даражаси борми, деган саволларга жавоб бермайди. Ўз тадқиқотига яқун ясаб, муаллиф таъкидлайдики, “амалиётчилар бу борада ўз индивидуал хусусиятларини ҳамда белгиланган касбий вазифаларни инобатга олган ҳолда ўзлари танлов қилишлари керак”.

Менежернинг касбий фаолиятидаги самарадорлиги кўп жиҳатдан унинг роллар репертуарига боғлиқ.

Россия ва чет эл психологиясида гуруҳ роллари муаммосига, одатда, жиддий эътибор қаратилади (2-иловага қаранг).

Х. Минцбергнинг фикрича, менежернинг касбий фаолияти камида учта блокни ўз ичига олади: шахслараро роллар, инфор­мацион роллар, қарор қабул қилиш бўйича роллар; уларнинг ҳар бири роль функциялари тўпламидан иборат. Роллар бир-биридан

мустақил равишда мавжуд бўла олмайди, аксинча, улар бир-бири билан боғлиқ ва раҳбарнинг тўлиқ образи яратилишини таъминлайди. Шундай қилиб, шахслараро роллар, раҳбар ва атрофдаги инсонлар билан ўзаро муносабатлар соҳасини камраб олиб, уни ахборот тўпланадиган жой қиладилар, бу эса унга, ўзига инфор­мацион ролларни қабул қилиб, ахборотни қайта ишлашнинг ўзига хос маркази сифатида ҳаракат қилиш имконини беради. Ўз навбатида, ўзига бир вақтнинг ўзида шахслараро ва инфор­мацион ролларни қабул қилиб, раҳбар ташкилотда қарор қабул қилиш билан боғлиқ ролларни ҳам бажаришга қодир.

Шахслараро роллар:

- ташкилот вакили – расмий давраларда ўз ташкилотини таништирадиган менежер;
- алоқалар бўйича функционер – ташкилот коммуника­циясини ташкил этувчи ҳамда ташқи алоқаларни ривожлан­тирувчи менежер;
- расмий лидер – ишчиларини назорат қилувчи, уларга мотивация берувчи менежер.

Информацион роллар:

- ахборот тўплловчи – ахборот йиғишни назорат қиладиган менежер;
- ахборот тарқатувчи – ўз ташкилоти ичида ахборот тарқатади;
- нотик (оратор) – оғзаки чиқишларда ташкилот ҳақида ахборот тарқатади.

Қарор қабул қилиш бўйича роллар:

- интрапренер – инновацияларни амалга оширади, ўзгартиришлар киритади, лойиҳаларни таклиф қиладди;
- стабилизатор – қийинчилик, оғир, танг шароитларида керакли чораларни қабул қиладди;
- ресурсларни тақсимловчи – ташкилот ривожланиши-нинг устувор йўналишлари, ресурсларни тақсим-лашнинг энг мақбул йўллари ҳақида қарор қабул қиладди;
- воситачи (ўртада турувчи) – иш бўйича алоқаларни ўрнатишга ёрдам беради.

Менежер самарадорлиги кўп жиҳатдан унинг роллар репертуари бойлиги ва бу роллар бажарилишида унинг индивидуал услубига боғлиқ.

Тадқиқотчилар персонал бўйича менежер компетентлигининг кўплаб сифатларини таклиф этишган, компетентликнинг 11 та соҳаси асосийлари деб тан олинган. Компетентликнинг асосий соҳалари учта гуруҳга бирлаштирилган.

Шахсий виждонлилик (инсофлилик):

- ахлоқийлик – шахснинг ҳуқуқларини ҳурмат қилиш, берилган ваъдаларга бўлган масъулият, ишончлилик, тўғрилиқ, адолатлилик;

- инсофлилик – ўз ишининг натижаларига юқори талаблар;

- мулоҳазалилик – оқилона, реалистик ва асосли қарорлар қабул қилиш қобилияти.

Мақсадга йўналганлик ва самарадорлилик:

- самарадорлик – яқиний натижага йўналганлик;

- тиришқоқлик – юзага келган вазиятнинг чекловларини енгиб ўтиш қобилияти;

- ташкилотга содиқлик ва ишга йўналганлик – ташкилот қондаларига риоя қилишга тайёрлик, ишга қизиқиш ва ўз ишининг сифатига жавобгарлик;

- ўзига бўлган ишонч – ноодатий масалаларни ечиш қобилияти ва унга тайёрлик.

Жамоавий иш кўникмалари:

- жамоага йўналганлик – биргаликдаги фаолиятнинг зарурлигини тушуниш ва бошқалар билан ҳамкорлик қилиш қобилияти;

- алоқалар ўрнатиш қобилияти – ҳамкорлар билан иш бўйича ва ижодий муносабатлар ўрнатиш кўникмаси;

- мулоқотмандлик – ҳамкорларга таъсир ўтказиш ва бир-бирини тушунишга эришиш мақсадида оғзаки ва ёзма нутқ, услубий ва бошқа ифодали воситалардан фойдалана олиш қобилияти;

- тинглай билиш кўникмаси – оғзаки коммуникациядан олинган ахборотни идрок қилиш, ўзлаштириш ва ундан фойдалана олиш қобилияти.

Муддатдан олдинги / стратегик мақсадлар



Қисқа муддатли / оператив мақсадлар

1.3. Расм. HR–менежернинг ташкилотдаги роллари (Д. Ульрих модели)

Персонал бўйича менежернинг муваффақиятли фаолияти учун компетентликни ушбу асосий соҳалари муҳимлигининг экспертлар баҳоси уларни қуйидаги тартибда жойлаштириш (муҳимлилик даражасининг камайиши бўйича) имконини берди:

7. Персоналнинг қандай хусусиятлари қўшма фаолиятнинг турларидан келиб чиқади?
8. Ташкилот ривожланишда қандай даврлардан ўтади?
9. Ташкилотнинг ривожланиш босқичларини ифодалаб беринг.

“HR РОЛЛАРИ” СЎРОВНОМАСИ

Ф.И.Ш.

Йўриқнома: Қаршингизда замонавий ташкилотда HRнинг ролларига тааллуқли гаплар берилган сўровнома. Сўровномани тўлдириш учун сизга 10 дақиқа керак бўлади. Бу ерда тўғри жавоблар йўқ. Агар сиз берилган гап билан қўшилсангиз, келтирилган квадрат белгисига V-белгисини қўйинг.

1. □ Компанияда HRнинг вазифаси – ходимларни уларга юклатилган ишнинг муҳимлиги ва аҳамиятлилигига қизиқтириш.
2. □ HR – бизнес-режалаштиришнинг фаол иштирокчиси.
3. □ HR ишининг самарадорлиги кўп жиҳатдан ишчиларнинг мажбуриятлари ва вазифалари қанчалик аниқ белгиланганлигига боғлиқ.
4. □ HR ташкилотнинг янгиланиши ва реструктуризациясида фаол иштирок этади.
5. □ HR компанияда HR-жараёнлар ва дастурларни киритиш ёрдамида ташкилотнинг ўзгартиришларга тайёрлигини таъминлайди.
6. □ HR жамоанинг маънавий руҳини кўтаришда фаол иштирок этади.
7. □ HRнинг 50% дан ортиқ вақти стратегик жиҳатдан муҳим масалаларни ечишга кетади.
8. □ HR компанияда амалга ошириладиган бизнес-жараёнлар ва дастурлар ишчиларнинг эҳтиёжларини максимал даражада инобатга олиниши учун барча кучларини сафарбар қилади.
9. □ HR ташкилий тузилмани аниқлашга масъул.
10. □ HRнинг иши персонални бошқариш жараёнларини самарали амалга ошириш қобилияти билан ўлчанади.
11. □ HR компаниянинг корпоратив маданиятини шакллантиришда иштирок этади.
12. □ HRга бўлган ишонч унинг стратегияни амалга оширишдаги ёрдами туфайли эришилади.

13. □ HRнинг кўп иш вақти йўриқнома ёзиш ва топшириқларни белгилашга сарфланади.

14. □ HRнинг иши ташкилотнинг турли даражасидаги ходимлар орасидаги низолар ва “кескин” вазиятларни олдини олиш қобилияти билан ўлчанади.

15. □ HR компаниядаги жараёнлар самарали ташкил қилинганлиги, ўз вақтида бошқарилиши ва аниқ назорат қилинишига ишонч ҳосил қилиши керак.

16. □ Компаниядаги HR – бу ходимларнинг қонуний манфаатларининг ҳимоячиси.

17. □ HR – топ-менежмент билан бир қаторда компанияни бошқаришда қатнашишга қодир бизнес-ҳамкор.

18. □ HR хулқ-атворнинг янги (муваффақиятли) намуналари бўлиши борасида иш олиб боради.

19. □ HRнинг қўшган ҳиссаси ташкилот муаммоларини ва уларнинг оқибатларини олдиндан кўра билиш ҳамда келажақдаги вазиятларга мослашиш қобилияти билан ўлчанади.

20. □ HR оператив фаолиятда самарадорликка эришишда ташкилотга ёрдам беради.

21. □ HR ходимнинг оилавий ва индивидуал муаммоларини ҳал қилишда ўз ёрдамини таклиф этади.

22. □ HR кўп вақтиники компаниянинг истикболли компетенцияларини ривожлантиришга қаратилган ишнинг янги усулларини излашга сарфлайди.

23. □ HR ташкилотга бизнес-мақсадларига эришишда ёрдам беради.

24. □ HR административ (маъмурий) ишларда эксперт ҳисобланади.

25. □ HR ходимларнинг келажақ эҳтиёжлари ва муаммоларини инобатга олган ҳолда бизнес-жараёнлар ва дастурларни таклиф қилади ҳамда амалга оширади.

26. □ Компаниядаги HR – ходимларнинг мотивацияси саволлари бўйича энг яхши эксперт.

27. □ HR компанияда персонални бошқариш соҳасидаги дастурларни ўзгартириш учун янги ғояларни биринчи бўлиб таклиф қилади.

28. □ HRга бўлган ишонч компания маҳсулдорлигининг ортиши ҳисобига эришилади.

29. □ HR ташкилотнинг ўзгаришларга бўлган қобилиятининг баҳолаш кўрсаткичларини ишлаб чиқади.

30. □ HR ходимларташкilotнинг мақсадлари ва кадриятларига содиқ бўлишига масъул.

31. □ HR инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини компаниянинг бизнес-стратегияси билан боғлайдиган жараёнлар ва дастурларни яратади ва ривожлантиради.

32. □ HRга бўлган ишонч уни ўзгаришларни таъминлаш қобилиятига асосланади.

33. □ HR персонални бошқариш соҳасида ишчиларининг талаб ва эҳтиёжлари ҳақида қайғуришга қаратилган жараёнлар ва дастурларни ишлаб чиқади.

34. □ Компаниянинг стратегик қарорларини қабул қилишда HRнинг фикри эътиборга олинishi керак.

35. □ HR ҳужжатлардан самарали фойдаланишда ва иш олиб боришда шароитлар яратади.

36. □ HR ходимларнинг келажак эҳтиёжлари ва муаммоларини олдиндан кўра билишга ёрдам беради.

37. □ HR компания стратегиясини амалга оширишда кўшган хиссасининг муҳимлиги ва таъсирини систематик тарзда баҳолаш мақсадида бир чизикли менежмент билан ҳамкорлик қилади.

38. □ HR кўп вақтини мавжуд оператив муаммолар ва саволларни ҳал қилишга сарфлайди.

39. □ HR иш вақтининг кўп қисмини ходимлар билан мулоқот қилишга бағишлайди ва уларнинг муаммоларини тушунишга ҳаракат қилади.

40. □ HR персонални бошқариш жараёнларини яратишда фаол қатнашади.

41. □ HR менежерлар ва ходимларга компанияда рўй бераётган ўзгаришларнинг асосий мақсади нима эканлигини тушунишга ёрдам беради.

42. □ HRга бўлган ишонч ходимларда умумий корпоратив ахлоқ ва улардаги “жанговар рух” бўлишига асосланади.

43. □ HRкомпания стратегиясини ишлаб чиқишда фаол иштирок этади.

44. □ HR учун энг асосийси – бу персоналнинг самарали ишини таъминловчи ҳаракатларни амалга ошириш ҳисобланади.

45. □ HR ҳар бир ходимга эътиборли бўлиб, унга ёрдам беришга ҳаракат қилади.

46. □ HR компанияда позитив (ижобий) ўзгаришларнинг муҳим манбаи ҳисобланади.

47. □ HR инсон омили билан боғлиқ бизнес-жараёнларнинг “нозик жойларини” аниқлайди.

48. □ HR бошқарув жараёнларининг сифатини ошириш, истеъдодларни жалб қилиш ва ушлаб қолиш масалаларида маслаҳатчи бўлиб хизмат қилади.

Сўровнома калити

Ҳар бир “галочка” белгиси (✓) сизга 1 очко ёки балл беради. Келтирилган жадвалда сиз “галочка” белгисини қўйган саволларни белгиланг.

2	4	1	3
7	5	6	10
9	11	8	13
12	18	14	15
17	19	16	20
23	22	21	24
27	25	26	28
31	29	30	35
34	32	33	38
37	36	39	40
43	41	42	44
48	46	45	47
Жами	Жами	Жами	Жами
Стратегик ҳамкор	Ўзгаришлар агенти	Ҳимоячи	Администратор

2 БОБ.

ТАШКИЛОТНИНГ ШАКЛЛАНИШ БОСҚИЧИДАГИ ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Ташкилотнинг шаклланиш босқичида персонални бошқаришда қуйидаги фаолият турлари энг муҳим ҳисобланади (баъзан ушбу функцияларни раҳбарлар ўз зиммаларига оладилар) – ташкилий тузилмани лойиҳалаш, эҳтиёжни режалаштириш ва персонал сонини ҳисоблаш, региондаги кадрлар вазиятини таҳлил қилиш, кадрлар стратегиясини ва кадрлар тадбирларининг режасини шакллантириш, кадрлар ахборотини йиғиш, саклаш ва ундан фойдаланишни ишлаб чиқиш, фаолиятни таҳлил қилиш ва номзодларни баҳолаш мезонларини шакллантириш, янги ишчиларнинг мослашуви. Санаб ўтилган фаолият турларини батафсил кўриб чиқамиз.

2.1. Кадрлар стратегиясининг шаклланиши

“Кадрлар стратегияси” тушунчаси, одатда, ташкилот кадрлари билан ишлашда қўлланиладиган асосий моделлар, тасаввурлар ва принципларнинг йиғиндисини ўз ичига олади. Кадрлар стратегиясининг мақсади, ташкилот эҳтиёжлари, мавжуд қонунчилик талаблари ва меҳнат бозорининг ҳолатини инобатга олган ҳолда, янгиланиш жараёнларининг оптимал баланси ва кадрлар таркибининг сони ва сифатини сақлаб қолишни таъминлаш ҳисобланади.

Ташкилотнинг ташқи муҳитига нисбатан очиқ ёки ёпиқ кадрлар стратегиясини амалга ошириш мумкин. Биринчи ҳолатда, ташкилот ўз таркибини (масъулият даражасидан қатъий назар) ташқи манбалар ҳисобидан шакллантиради. Ёпиқ кадрлар стратегияси ички манбаларга таянадиган ташкилотларга (техник лавозимлардан ташқари) ҳос.

Кадрлар стратегиясини шакллантиришнинг асосий босқичларига қуйидагилар қиради:

- ташкилотнинг мақсадлари ва қадриятларига мувофиқ персонал билан ишлашда умумий принциплар ва мақсадларини аниқлаштиришга қаратилган, нормаларни белгилаш;

- ҳаракатлар, тадбирлар ва кадрлар технологияларининг тизимини ишлаб чиқишни ўз ичига оладиган дастурлаш;

- персоналнинг билимлари, малака ва кўникмаларини ривожлантириш ҳамда улардан фойдаланиш бўйича аниқ чоратадбирларни амалга ошириш ва уларнинг самарадорлигини баҳолашдан иборат персоналнинг мониторинги.

Бугунги кунда персонал билан ишлашнинг асосий йўналишларининг институционализацияси ҳақида гапириш мумкин, уларни “персонални бошқариш” тушунчаси умумлаштиради. Уларга қуйидагилар қиради (муҳимлилик даражасида санаб ўтилмаган): меҳнат ресурсларини режалаштириш (эҳтиёжнинг таҳлили ва прогнози); персонални тўплаш; персонални танлаб олиш; рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш; персоналнинг мослашиши; персонални ўқитиш; меҳнат фаолиятини баҳолаш; карьерани режалаштириш; раҳбар кадрларни тайёрлаш; ижтимоий-психологик вазиятнинг мониторинги ва корхона ичида мулоқот (коммуникация)ни ташкиллаштириш.

Келтирилган йўналишларнинг ҳар бирини персонални бошқариш доирасида касбий фаолиятнинг алоҳида тури сифатида кўриб чиқиш мумкин. Шу билан бирга у ёки бу йўналиш ташкилот ҳаёт даврининг босқичлари ва кадрлар стратегиясининг турига биноан етакчи бўлиб қолади ёки кадрлар хизмати ишчиларининг муҳим фаолият турига айланади. Бундай ўзига хосликни маълум бир ташкилотга хос режалаштиришнинг даражасида (унинг чуқурлиги) кузатиш мумкин. Ташкилот раҳбарлари келажакни қанчалик узоқ кўришларидан келиб чиқиб, персонални бошқаришда тадбирларнинг учта “акцентлари” ҳақида гапириш мақсадга мувофиқ. Эмпирик йўл билан режалаштиришнинг ҳар бир даражасига хос бўлган вақт кўрсаткичларини аниқлашга муваффақ бўлдик: узоқ муддатли, ёки стратегик, - 3-5 йил, ўрта муддатли (тактик) – 1-3 йил ва қисқа муддатли (оператив) – 1 йилгача. Одатда, Россиядаги ҳозирги сиёсий ва иқтисодий вазиятда режалаштиришнинг узоқ муддатли (ёки стратегик) даражасини жуда кам ташкилотлар қўллади (тадқиқотларимиздан олинган маълумотларга кўра, 6%). Ташкилотларнинг асосий қисми (75% гача) персонал билан ишни режалаштиришда ўрта муддатли истикболдан фойдаланишга ҳаракат қилади. Шу билан бирга кўп

Очиқ кадрлар стратегияси турига хос кадрлар тадбирларининг мазмуни

Ташкилот ҳаёт даврининг босқичи	Режалаштириш даражаси		
	Узоқ муддатли (стратегик)	Ўрта муддатли (тактик)	Қисқа муддатли (оператив)
Шаклланиш	Ёш истиқболли профессионалларни жалб қилиш. Фирма ҳақида маълумотлар беришнинг фаол сиёсати. Номзодларга талабларни шакллантириш	Истиқболли инсонлар ва лойиҳаларни излаш, ташкилот ишига номзодлар банкани яратиш, танловлар ўтказиш. Рекрутерлик фирмалари билан алоқалар ўрнатиш	Маълум бир лойиҳалар учун менежерлар ва мутахассисларни танлаб олиш
Динамик ўсиш	Профессионалларни жалб қилишнинг фаол сиёсати	Номзодларни баҳолашнинг принциплари ва босқичларини ишлаб чиқиш. Бошқарувчиларни ўқитиш. Горизонтал ва вертикал бошқарув кўрсатмаларини шакллантириш. Меҳнат	Штатлар жадвалини ишлаб чиқиш. Лавозимлар йўриқномаларини яратиш. Фирма сиёсатини ҳужжатлар ва қоидаларда таърифлаш. Иш туридан келиб чиққан ҳолда персонални танлаш. Персоналнинг мослашиши

		ресурсларини режалаштириш	
Барқарорлашиш	Янги технологияларга меҳнатни ташкиллаштиришнинг янги шакллари ишлаб чиқиш	Ташкилот даромади билан боғлиқ меҳнатни рағбатлантиришнинг оптимал схемаларини ишлаб чиқиш. Ишчи ўринларининг таҳлили ва рационализацияси	Персонал меҳнатини рағбатлантириш ва баҳолаш дастурларини амалга ошириш. Самарадор менежерларни (бошқарувчиларни) тўплаш
Инқироз	Кўриб чиқилмайди	Корхона ликвидациясининг (фаолиятининг тугатилиши) кадрлар аспекти бўйича норматив ҳужжатларни яратиш. Ишга жойлаштириш бўйича фирмалар билан алоқалар ўрнатиш	Персонални қискартириш мақсадида уларни баҳолаш. Касбий йўналиш, ўқитиш дастурлари ва ишга жойлаштириш масалалари бўйича персонал билан консультация олиб бориш. Қисман бандлик схемаларидан фойдаланиш
“Қайта тикланиш”	Ташкилот ҳаётининг турли босқичларида персоналга бўлган эҳтиёжни баҳолаш	Истиқболли мутахассисларни излаш	Персоналга консультацион ёрдам бериш (биринчи навбатда, психологик). Ижтимоий ёрдам дастурларини амалга ошириш.

Ёлик кадрлар стратегияси турига хос кадрлар тадбирларининг мазмуни

Ташкилот ҳаёт даврининг босқичи	Режалаштириш даражаси		
	Узоқ муддатли (стратегик)	Ўрта муддатли (тактик)	Қисқа муддатли (оператив)
Шаклланиш	Ўз (фирма) институтларини яратиш	Истикболли талабаларни излаш, стипендия тўлаш, корхонада стажировка	Дўстлар, қариндошлар ва танишларни жалб қилиш
Динамик ўсиш	Карьерани режалаштириш. Ишга ёллашнинг ноанъанавий усулларини ишлаб чиқиш	Ўқитишдаги шахсий эҳтиёжларни инобатга олган ҳолда фирма ичидаги ўқитиш дастурларини ўтказиш. Қўшган ҳиссаси ва кўпийиллик ишига қараб меҳнатни рағбатлантириш дастурларини ишлаб чиқиш	Юқори потенциалга эга ва ўқишга қобилияти бор ишчиларни олиш. Персоналнинг мослашиши бўйича дастурлар ўтказиш
Барқарорлашиш	Меҳнатни оптималлаштириш, меҳнат харажатларини қисқартириш схемаларини ишлаб чиқиш	Бошқарув персоналини ўқитиш дастурларини амалга ошириш. Ижтимоий дастурларни	“Сифат” тўғарақларини яратиш, ташкилотда фаолиятни оптималлаштиришга

		ишлаб чиқиш	персонални фаол жалб қилиш. “Ички ишга ёллаш” - бир неча касбада ишлаш – ресурсларидан фойдаланиш
Инқироз	Кўриб чиқилмайди	Қайта тайёрлаш дастурларини ўтказиш	Бошқа ишга ўтадиган персонал учун иш ўринларини излаш. Биринчи навбатда, янги ходимларни ишдан бўшатиш
“Қайта тикланиш”	“Инновацион” бўлимларни яратиш. Ходимларнинг ижодий фаоллигини рағбатлантириш дастурларини ишлаб чиқиш. Лойиҳалар танловларини ўтказиш	Фирмага фойда келтирадиган йўналишларда ходимлар фаоллигини ошириш имкони мавжуд асосий йўналиш бўйича қисман бандлик дастурларини ишлаб чиқиш	Фирма “фалафаси”нинг ривожланиши (тарқалиши). Ташкилот ривожланишининг истикболларини муҳокама қилишда персоналнинг қатнашиши

ташкilotлар (деярли 1/5 қисми) кадрлар тадбирларини қисқа муддатли (оператив) диапазонда амалга оширишга улгурадлар.

Очик кадрлар стратегияси турига хос кадрлар тадбирларининг мазмуни 2.1-жадвалда акс этган.

Ёпиқ кадрлар стратегияси турига хос кадрлар тадбирларининг мазмуни 2.2-жадвалда кўрсатилган.

2.2. Эҳтиёжни режалаштириш ва персонал сонини ҳисоблаш

Маълумки, персоналга бўлган эҳтиёжни режалаштириш ташкilotда режалаштиришнинг умумий жараёнининг қисми ҳисобланади. Кадрларни муваффақиятли режалаштириш куйидаги саволларга жавобларни билишга асосланади:

- нечта ишчи, қандай малакага эга, қачон ва қаерда керак бўлади;
- қандай қилиб керакли персонални жалб қилиш ва қисқартириш ёки ортиқча персоналдан фойдаланишни оптималлаштириш мумкин;
- қандай қилиб персоналдан унинг қобилиятлари, кўникмалари ва ички мотивациясини инобатга олган ҳолда яхшироқ фойдаланса бўлади;
- персонални ривожлантириш учун қандай қилиб шароит яратиш мумкин;
- режалаштирилган тадбирлар қандай харажатларни талаб этади.

Маълумки, ташкilotнинг персоналга бўлган эҳтиёжини баҳолаш сон ва сифат жиҳатидан кўриб чиқилиши мумкин. Сон жиҳатдан баҳолаш тахмин қилинаётган ташкилий тузилма (бошқарув даражалари, бўлинмалар сони, масъудиятни тақсимлаш), ишлаб чиқариш технологиясининг талаблари (ижрочиларнинг кўшма фаолиятини ташкиллаштиришнинг шакли қандай), маркетинг режасини таҳлил қилиш ҳамда персоналнинг сон кўрсаткичлари ўзгаришини (масалан, технологияни ўзгаришини инобатга олган ҳолда) олдиндан тахмин қилишга асосланади. Бунда, шубҳасиз, тўлган вакансиялар ҳақидаги маълумот жуда муҳим ҳисобланади.

Персоналга бўлган эҳтиёжни сифат жиҳатидан баҳолаш олдиндан тахмин қилишнинг мураккаб тури ҳисобланади, чунки

сон жиҳатдан баҳолашнинг мақсадларига хос бўлган таҳлил кетидан, ташкilotга керак бўлган персоналнинг кадриятлари, маданият ва маълумот даражаси, касбий малака ва кўникмаларини инобатга олиши керак. Бошқарув персоналига бўлган эҳтиёжни баҳолаш мураккаб ҳисобланади. Бу ҳолатда, камида, корхонанинг рационал оператив ва стратегик мақсадларини аниқлашга, ушбу мақсадларга эришишни таъминлайдиган оптимал бошқарув қарорларни амалга оширишга бўлган персоналнинг имкониятларини инобатга олиш муҳим.

Муҳим жараёнлардан бири – комплекташнинг ташкилий ва молиявий режасини ишлаб чиқиш бўлиб, у ўз ичига куйидагиларни олади:

- персонални жалб қилиш бўйича тадбирлар дастурини ишлаб чиқиш;
- номзодларни баҳолаш усулларини ишлаб чиқиш ёки уларнинг адаптацияси (мослаштириш);
- персонални жалб қилиш ва баҳолашга кетадиган молиявий сарф-харажатларни ҳисоб-китоб қилиш;
- баҳолаш тадбирларини амалга ошириш;
- персонални ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқиш;
- персонални ривожлантириш дастурларини амалга оширишга кетадиган харажатларни баҳолаш.

Персонал сонини ҳисоблаш. У жорий ёки оператив ва узок муддатли ёки истиқболли бўлиши мумкин.

Ишчиларнинг керакли сони ва уларнинг касбий ҳамда малакавий таркибини аниқлашнинг дастлабки маълумотлари куйидагилар ҳисобланади: ишлаб чиқариш дастури, ишлаб чиқариш нормалари (меъёрлари), меҳнат самарадорлиги ва иш таркибини оширишнинг режалаштирилаётган ўсиши (ривожланиши) [А. Татарников, 1992].

Корхонанинг ишчи кадрларга бўлган умумий эҳтиёжи (Ч) формула бўйича аниқланади: $Ч = ИХ / БИ$, бунда ИХ – ишлаб чиқариш ҳажми; В – битта ишчининг ишлаб чиқариши.

Янада аниқ ҳисоб-китоблар, одатда, куйидаги категориялар бўйича алоҳида амалга оширилади:

- ишбай-ишчилар (маҳсулотнинг машаққатлилиги, иш вақтининг фонди, меъёрларни бажариш даражасини инобатга олган ҳолда);

▪ вақтинчалик-ишчилар (ишнинг машаққатлилиги ва юклатилган зоналар, персонал сонининг меъёрлари, меъёрий вазифаларнинг машаққатлилиги, иш вақтининг фондини инобатга олган ҳолда);

▪ ўқувчилар (янги ишчиларни тайёрлашга бўлган эҳтиёж ва ўқитишнинг режали муддатларини инобатга олган ҳолда);

▪ хизмат кўрсатиш персонали (бир турдаги меъёрлар ва штатлар жадвалига таянган ҳолда).

Кадрларга бўлган қўшимча эҳтиёж (ҚЭ) умумий эҳтиёж ва персоналнинг ҳисоб-китоб давридаги иштироки ўртасидаги фарқдан иборат.

Корхонанинг мутахассислар ва хизматчиларга бўлган умумий эҳтиёжи формула бўйича аниқланади: $A = M_c + K$, бунда M_c – режалаштирилаётган даврнинг бошидаги соҳа, региондаги мутахассислар сони; K – мутахассисларга бўлган қўшимча эҳтиёж.

Мутахассислар ва хизматчиларга бўлган ҚЭни ҳисоблаш қуйидагиларни ўз ичига олади:

▪ корхонанинг ривожланиши (ишлаб чиқаришнинг ортиши билан лавозимларнинг ортишини илмий асосланган ҳолда аниқлаш): $ҚЭ = A_{рд} - A_t$, бунда $A_{рд}$ – режалаштирилаётган даврдаги мутахассисларга бўлган умумий эҳтиёж; A_t – таянч даврида мутахассисларга бўлган умумий эҳтиёж;

▪ мутахассислар ўрнини вақтинчалик эгаллаб турувчи амалиётчиларни қисман алмаштириш: $ҚЭ = A_{рд} K_k$, бунда K_k – мутахассисларнинг ишдан кетиши коэффициенти (амалиёт шуни кўрсатадики, бу йилига умумий сонидан 2...4%);

▪ мутахассислар ва раҳбарлар лавозимини эгаллаб турган ишчиларнинг табиий ишдан кетишининг ўрнини тўлдириш (кадрлар таркибини демографик кўрсаткичларини баҳолаш, ўлим сони ва бошқаларни инобатга олиш);

▪ тасдиқланган штатлардан келиб чиқиб, ишчиларнинг ишдан кетишини инобатга олган ҳолда вакант лавозимларни инобатга олиш.

Мутахассисларга бўлган эҳтиёжни узоқ муддатли ҳисоблаш уч йилдан ортиқ даврга режалаштириш ҳақида гап кетганда амалга оширилади.

Тўйинганлик коэффициенти мутахассислар сонининг 1 минг ишчилар ёки ишлаб чиқариш ҳажмининг 1 млрд руб. га бўлган кўпайтмаси билан аниқланади: $A = I_c K_t$, бунда I_c – ишчиларнинг ўртача сони; K_t – мутахассисларга тўйинганликнинг норматив коэффициенти.

Бошқарув персоналининг сонини ҳисоблаш учун бошқарув машаққатлилигини аниқлаш усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ (2.3-жадвал).

Жадвалнинг шартли қисқартмаларига тушунтиришлар:

C_d – турли даражадаги раҳбарларнинг умумий сони; $Ў_s$ – асосий ишлаб чиқаришдаги ишчи ўринларнинг сони; $C_{н.ч}$ – асосий ишлаб чиқариш ишчиларининг сони; $C_{ст}$ – стандартизация ва сертификация хизматлари ишчиларининг сони; C_t – янги технологиялар ва асбоб-ускуналарни ишлаб чиқиш ва жорий этиш билан шуғулланадиган ишчилар сони; C_n – техник назорат бўлими ишчиларининг сони; СИТ – ишлаб чиқаришни тайёрлаш хизмати ишчиларининг сони; СМХТ – меҳнат ҳақини тўлаш бўлими ишчиларининг сони; C – саноат-ишлаб чиқариш персоналининг умумий сони; $C_{т.т}$ – ишлаб чиқаришнинг техник таъминоти бўлими ишчиларининг сони; C_m – корхонанинг мустақил таркибий бўлинмаларининг сони, ўлчов бирлиги; СРИ – режа-иктисодий бўлими ишчиларининг сони; $C_{бух}$ – бухгалтерия ва молия бўлими ишчиларининг сони; M – материалларнинг номлари, типоразмерлари ва артикуллари, яримфабрикатлар, сотиб олинган маҳсулотларнинг сони, ўлчов бирлиги; СКТ – кадрларни тайёрлаш хизмати ишчиларининг сони; СХТ – меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик техникаси бўлими ишчиларининг сони; $C_{и.х}$ – иш юритиш ва хўжалик бўйича хизмат кўрсатиш бўлими ишчиларининг сони; X – йиллик ҳужжатлар айланиши, ўлчов бирлиги.

Чизикли бошқариш аппаратининг таркиби ва сони соддалаштирилган кўринишда корхонани бошқаришнинг баъзи бир вазифаларини амалга оширишда саноат – ишлаб чиқариш персоналининг сонига боғлиқ.

**Бошқарувмеҳнат кўламининг таркибий қисмлари бўйича
бошқарувчилар сонини аниқлаш**

Раҳбарларнинг функционал мажбуриятлари ва уларнинг бўлинмаларининг тавсифи	Бошқарув функциялари бўйича бошқарув аппарати ишчиларининг сонини ҳисоблаш формуласи
Асосий ишлаб чиқаришни умумий (чизикли) бошқариш	$C_{д} = 23,6615 + 0,0011 \dot{Y}_a + 0,029 C_{и,ч}$
Маҳсулот, технологик жараёнлар ва ишлаб чиқаришнинг бошқа элементлари стандартизацияси ва сертификацияси	$C_{ст} = 0,05 (C_т + C_{и})$
Меҳнатни ташкил қилиш, ишлаб чиқариш ва бошқарувни такомиллаштириш	$C_{ИТ} = 1,85 + 0,0051 C_{и,ч}$
Меҳнат ва иш ҳақини ташкиллаштириш	$C_{МХТ} = 11,2142 + 0,0031 C$
Асосий ишлаб чиқаришни оператив бошқариш	$C_{т,т} = 12,0716 + 0,0286 C_{и,ч} + 0,523 C_{и}$
Техник-иқтисодий режалаштириш	$C_{РИ} = 5,015 + 0,0006 C + 0,0006 \dot{Y}_a$
Бухгалтерия ҳисоби ва молиявий фаолият	$C_{бух} = 3,9603 + 0,0013 M + 0,0045 C$
Комплектлаш ва кадрларни тайёрлаш	$C_{КТ} = 2,2129 + 0,0012 C$
Меҳнатни муҳофаза қилиш	$C_{ХТ} = 1,1 + 0,0062 \dot{Y}_a$
Умумий иш юритиш ва хўжалик раҳбарияти	$C_{и,х} = 1,7883 + 0,0019 C + 0,0002 X$

Биринчи раҳбарга бевосита бўйсунувчи мустақил таркибий бўлинмалар, уларнинг ўринбосарлари ва ёрдамчиларининг умумий сони формула бўйича ҳисобланади $M_{зм} = 7,78 + 0,00019 C$, бунда C – саноат-ишлаб чиқариш персоналнинг сони, одам сони.

Бошқарув кўлами кенглигига қараб асосида асосий вазибаларни амалга оширишда функционал мажбуриятлари

бўйича бошқарувчилар сони 2.3-жадвалда кўрсатилгани бўйича ҳисобланади.

Бундан ташқари, бошқарув меъёрлари бўйича ишчилар сонини режалаштиришда бошқарувнинг соҳалараро меъёрлари томонидан белгиланадиган қуйидаги талабларга риоя қилиш керак:

- функционал бўлимлар учун – 7-10 кишидан кам эмас (бошқалар учун – 3-4 киши);
- функционал бюро – 4-6 кишидан кам эмас;
- конструкторлик ва технологик бўлимлар учун – 15-20 киши;
- конструкторлик ва технологик бюро – 7-10 киши;
- бошқарув нормалари (меъёрлари)ни ҳисоблашда алоҳида бошқарувчилар сонини қуйидаги формулалар бўйича аниқлаш тавсия этилади: $Y_1 = 0,60 + 0,0206x$; $Y_2 = 0,060 + 0,0925x$; $Y_3 = 0,26 + 0,2567x$, бунда Y_1 – бўлим бошлигининг ўринбосарларининг сони; Y_2 – бўлимдаги бюрлар сони (бюро бошлиқларининг сони); Y_3 – гуруҳлар сони (етақчи мутахассислар сони); x – бўлимдаги ишчилар сони.

Региондаги кадрлар вазиятининг таҳлили. Региондаги кадрлар вазиятининг таҳлили аниқса, ташкилотнинг шаклланиш даврида муҳим бўлиб, энг аввало, лойиҳалаштириш ва бизнес-режалаштириш мақсадларида аҳамиятли ҳисобланади. Таҳлилни асосий натижаси – региондаги ишчи кучи бозорининг сегментларини аниқлаш. Бунинг учун бир қатор кўрсаткичлар ҳақида маълумотга эга бўлиш зарур:

- асосий касбий-ёш гуруҳлари;
- касбларнинг регионал бозори;
- категориялар бўйича иш ҳақининг даражаси;
- категориялар бўйича бандлик даражаси;
- мутахассисларни чиқарадиган ва қайта тайёрлайдиган таълим муассасалари;
- демографик вазият ва демографик прогноз (олдиндан тахмин қилиш);
- регион одамларининг миллий ва маданий жиҳатлари.

Касблар регионал бозорининг таҳлил натижаси – ишчиларнинг асосий категориялари бўйича сон ва сифат кўрсаткичлари хизмат қилиши керак:

- жисмоний бўлмаган меҳнат (юқори, қуйи);
- жисмоний меҳнат (юқори, қуйи);
- фермерлар ва қишлоқ хўжалиги ишчилари бўйича.

Категориялар бўйича меҳнат ҳақини тўлаш даражасининг таҳлили фақатгина региондаги расмий статистика маълумотларига таянган ҳолда эмас, балки махсус социологик тадқиқотларнинг натижаларига ва матбуот материалларининг контент-анализига асосланиши керак. Бу категориялар бўйича бандлик даражасини ва таълим муассасасининг даражаси, унинг ихтисослиги, мутахассисларни тайёрлаш ҳажми ва унинг сифатини инобатга олган ҳолда, таълим муассасалари бўйича маълумотни баҳолашга ҳам тааллуқли.

Региондаги демографик вазиятни баҳолаш ва демографик прогноз аҳоли сони, регионнинг ёш таркиби, аҳоли ўсишини баҳолаш, туғилиш даражаси, миграция даражасига (аҳолининг кўчиши) асосланади. Айрим регионлар ва махсус ташкилотлар учун регион аҳолисининг миллий ва маданий жиҳатларини таҳлил қилиш жуда муҳим, бунда қуйидаги жиҳатлар инобатга олинishi керак:

- регион аҳолиси учун анъанавий бўлган касбий фаолият турлари;
- диний маросимлар, иқлим шароитлари билан боғлиқ турмуш тарзининг хусусиятлари ва хоказо;
- ёшларнинг касб танлашдаги эркинлиги ва анъанавийлиги;
- мустақил меҳнат фаолияти бошланишининг ўртача ёши;
- оила қуришнинг ўртача ёши;
- оилавий ҳаётнинг анъаналари (хусусан, аёл оилада ишласа бўладими, оилада болаларнинг ўртача сони, ёш оилалар алоҳида турадими).

Янги касблар ва келажак компетенциялари. Постиндустриал ва ахборот жамияти ривожланиши билан меҳнат бозорининг таркиби, меҳнат муносабатлари ва аҳолининг бандлиги ҳам ўзгариб боради. Бунинг натижасида янги касблар пайдо бўлади. Сўнгги бир неча йиллар мобайнида улар анча кўпайди. Уларнинг кўпчилиги ахборот технологияларининг ривожланиши оқибатида вужудга келган. Уларга Интернетда ишлашни киритиш мумкин: лойиҳа раҳбари ва менежери, веб-

дизайнер ва веб-дастурчи ҳамда ривожланиш бўйича мутахассис. Бундан ташқари, инсон ва шахслараро муносабатлар ҳақидаги фанларнинг ривожланиши билан боғлиқ янги касблар фаол тарқалмоқда. Масалан, Россия Олий таълим ва фан вазирлиги (Минобрнауки) медиаторлар – яраштириш жараёнлари бўйича мутахассисларни тайёрлаш дастурини тасдиқлади. Медиаторлар муносабатлари низоли бўлган инсонларга, ҳаттоки “боғловчи кўприклар ёкиб ташланган”дек туюлган вазиятларда ҳам бирлаштириш нуқталарини топишга ёрдам берадилар. Ушбу мутахассислик бўйича 25 ёшга тўлган мутахассислар ишлаши мумкин. Улар олий маълумотли психолог ёки юрист бўлишлари ва махсус ўқитиш курсларини тамомлаган бўлишлари керак. Янги касблар рўйхатини узок давом эттириш мумкин, лекин ушбу касбларни бирлаштирадиган компетенциялар ва ҳозирги замонавий дунёда уларни нима мослашувчан ва долзарб қилишига тўхталиш лозим. Кўпгина ходимлар тор мутахассислик – заиф позиция эканлигини тушунишган. Маълум бир ташкилотга “мосланган” мутахассислар вақт ўтгани сари ҳеч кимга керак бўлмай қоладилар. Шунинг учун одамлар қизиқишлар доираси ва касбий малакаларини оширадилар, шу билан ўз иш фаолиятларининг хавфсизлигини таъминлайдилар. Масалаларни ҳал қилишда компанияда ишчилар яратувчи бўлиши керак. Шундай қилиб, биз энг муҳим ва долзарб компетенциялардан бирига келяпмиз, уни транспрофессионализм деб аташади. Бу мутахассисни шундай тайёрлашки, бунда у турли хил касб соҳаларидан билим ва кўникмаларга эга бўлади. Бундай тайёргарлик жараёнида инсон мунтазам ўзгариб турувчи шароитларда тез мослашувчанлик қобилиятини ўзида ривожлантиради ва профессионалнинг бозордаги муваффақиятининг асосий мезонларидан бири ҳисобланади.

Ҳозирги кунда келажак раҳбарларни лидерликка тайёрлаш алоҳида ўрин тутаяди. Лидерларга XXI аср талаблари билан тенгма-тенг юришга, битта малака ва синалган стратегиялар билан биргаликда бошқарувни самарали усулларининг ўзи камлик қилади. Янги замон компетентликнинг янги даражасини талаб этади. Бундай компетентликнинг бири – лидер шахсига хос кўпгина ўхшашликлар. Ҳозирги самарали лидерларни ўтган аср

лидерларидан фарқи, бу вазиятдан келиб чиқиб, ролларни тез ўзгартириш қобилиятидир.

Яқин 10 йилликдаги бизнес раҳбарлар эга бўлиши керак бўлган энг зарур компетенциялар орасидан қуйидагиларни ажратиш мумкин:

- фасилитатор, модератор ва медиатор ролида бўла олиш қобилияти;

- бизнес ва стратегик менежментни тушуниш;

- юқори эмоционал интеллект;

- маҳсулотни яратишдаги биргаликдаги жараёнда мижозлар ва ҳамкасблар билан диалогнинг сценарий муаллифи бўлиш қобилияти;

- поли- ва мета-эксперт бўлиш қобилияти, яъни одамлар психологиясини ва бизнес оламини тушуниш, улар билан бир тилда сўлаша олиш қобилияти;

- мослашувчанлик, яъни ўз мувозанатини бузмасдан, атроф-муҳит талабларини қабул қилиш қобилияти.

Рус экспертларининг фикрича, Россияда персонални бошқариш соҳасининг ривожланишига яқин вақт ичида ташкилотда рўй бераётган қуйидаги ўзгаришлар таъсир қилади (www.ipp.hse.ru).

1. Мураккабликнинг, ҳал қилинадиган масалаларнинг комплекслигининг ортиши билан боғлиқ ва ижтимоий интеллект, ходимларнинг интегратор бўлиш қобилиятига бўлган эҳтиёжни кучайтирадиган, ишнинг жамоавий шаклларига оммавий (тотал) ўтиш.

2. Ташкилот чегараларининг ювилиб кетиши, яъни бўлинмалар ва лойиҳалар, ходимлар ва мижозлар ўртасидаги чегараларни йўқ қилувчи архитектура ўзгаришлари.

3. Раҳбариятнинг авторитар услубини бесамар қиладиган компаниялар, иш ўринлари ва ишчиларнинг виртуализацияси.

4. Тармоқли ташкилий тузилмаларга ўтишга ундайдиган ҳамда ташкилот ва ташки муҳит ўртасидаги чегараларнинг ювилиб кетишини тезлаштирадиган ижтимоий медиа (ижтимоий тармоқлар ва блогсоҳалар) ўрнининг ортиши.

5. Иш ва ҳаётнинг қўшилиб кетиши: бир томондан, замонавий компанияларда иш тобора онгли ва интенсив равишда дам олиш ва ўйин-кулги билан бирлашиб кетмоқда; бошқа

томондан, доимо ҳамкасблар учун алоқада бўлиш зарурияти психологик зўриқишнинг ортишига олиб келади.

6. Манфаатдор томонларни бир-бирлари билан келишишига ёрдам берадиган ташки консултант ва воситачи (ўртада турувчи) кабибизнес-психологга бўлган эҳтиёжни оширадиган компаниядаги касбий стандартларнинг ривожланиши ва касбий бирлашмаларнинг яратилиши.

7. Ишчиларни моддий ва номоддий рағбатлантириш тузилмасининг мураккаблашиши: ходимлар учун бизнес пул топиш воситасидан ҳаёт мазмунини яратадиган воситага айланиб бормоқда.

Экспертлар, Россия компанияларида яқин 10 йилликда персонални бошқариш соҳасида раҳбарлар ва мутахассислар ҳал қилиши керак бўлган, қуйидаги психологик муаммоларни ажратадилар:

- ўсиб бораётган иқтисодий кризис (инкироз) оқибатида ходимлар ва раҳбарларнинг невротизацияси: ўз келажагига бўлган хавотир, кадрларни танлаш сиёсатининг ўзгариши, тенгсизликнинг ортиши, янада самарали бўлишга, иш берувчига узок истикболда эмас, балки хозирок пул келтириш истаги билан боғлиқ психологик муаммолар;

- иш ва шахсий ҳаёт ўртасидаги балансни бошқариш: узокдаги иш ва ҳамкасблар учун 24 соат давомида алоқада бўлиш билан боғлиқ психологик муаммоларнинг ортиши;

- меҳнатга бўлган муносабатнинг ўзгариши: иш ўз аҳамиятини йўқотиб боради, тиришқоқлик камаяди, бу эса мотивациянинг бошқа усулларини қўллашга олиб келади: масъулиятни ошириш, ўз-ўзини ривожлантириш орқали;

- жамиятда ва компания ичида очикликнинг ортиши, бу эса раҳбарларни бошқарув методларини ўзгартиришга мажбур қиладди: олдин бостирилган ёки айтилмаган ички низоларни беркитишнинг иложиси қолмайди, демак, фасилитация ва воситачилик технологияларига бўлган эҳтиёж ортади;

- вақтнинг етишмаслиги ва стресс шароитларида раҳбарлардан ностандарт ечимлар қабул қилиш қобилияти, мослашувчанликни талаб қилувчи бизнес-жараёнларнинг тезлашиши: стрессни бошқариш, жамоавий ва индивидуал тарзда қарорлар қабул қилишнинг психологик технологияларига бўлган эҳтиёж ортади;

■ хилма-хилликнинг ортиши: турли маданиятларнинг тўқнашуви, чет элликлар билан мулоқот қилиш, ишнинг турли графиги ва бирданига кўпгина лойихавий гуруҳларга аъзо бўлишдаги қийинчиликлар – буларнинг барчаси низоларни ва психологик ёрдамга бўлган ўсиб борадиган эҳтиёжни келтириб чиқаради;

■ IT-технологиялардан интенсив фойдаланиш билан боғлиқ ахборот стресси ва эмоционал зўриқиш (www.ipp.hse.ru).

Шу билан бирга, 1990-йилларнинг ўртаси ва охирига ҳос тенденциялар сакланиб бормоқда. Шундай қилиб, Россиянинг ижтимоий фикрни ўрганишмарказининг (РИФЎМ) маълумотларига кўра, 1994-йилнинг ўрталарида 80%дан кам бўлмаган ишчилар таназзулга юз тутган онга эга бўлиб, меҳнат фаолиятининг ижтимоий фойдали мазмуни, касбий сифатларнинг ривожланиши ва ҳаттоки пул топиш учун интенсив (зўр бериб) ишлаш кераклигини тушунишга алоқадор ҳамма нарса (ёки кўп нарса) онгдан чиқариб ташланган эди [А.И. Кочеткова, 1999].

Меҳнат мотивациясининг мазмуни кўпгина ишчиларда ишнинг кам интенсивлиги ва паст сифатида кафолатланган ойлик иш ҳақи олишдан иборат. Шубҳасиз, мотивациянинг пастлиги ва меҳнат фаолияти орқали қондириладиган эҳтиёжларнинг ривожланмаганлиги ходимни қийин бошқариладиган, рағбатлантиришга бўйсунмайдиган қилиб қўяди. Бунга патерналистик онгни қўшиш мумкин: ходим барча манфаатларни мукофотдан тортиб уйгача, ишлаб топишга эмас, раҳбарият ва давлатдан олишга ўрганган. Меҳнатга нисбатан тайёрга айёрлик ёндашуви меҳнат фаолиятини психологик идрок қилишида ўзгаришларни ҳам юзага келтирди: консерватизм, янгилликларни, малакасини ва янги касбий билим ва кўникмаларни ўзлаштиришни ҳамда янги касбларга эга бўлишни хоҳламаслик кенг тарқалмоқда. Бунга яна қуйидагиларни киритиш мумкин: стратегик аҳамиятга эга бўлган бошқарув қарорларини қабул қила олмаслик; масъулиятдан қочиш; дангасалик; ахлоқий-этик нормаларнинг йўқлиги; ходимлар психикасида мулоқотни, меҳнат фаолиятини ҳамда шу ишчиларнинг бошқарувини мураккаблаштирадиган жуда кўп комплексларнинг мавжудлиги.

Шундай қилиб, оммавий бўшатилишларга меҳнат биржаларида паст мотивацияга эга, меҳнатнинг янги шароитларига мослаша олмайдиган; профессионализмнинг паст даражасига эга,

меҳнатда ривожланишга ва қайта ўқишга интилмайдиган кўплаб ишчилар қиради. Бундай ишчи корхонада кафолатланган иш ҳақига эга, ўзининг эски иш жойига ўхшаш, давлат секторидаги, тинч ва одатий ишга ўрганган. Айрим ҳолларда бу турдаги ишчилар орасида юқори ойлик иш ҳақига эга интенсив ишга розиларини ҳам учратиш мумкин.

Айтиб ўтилганлардан ташқари, меҳнат бозорига юқори меҳнат мотивацияси, юқори профессионализм ва меҳнат онгининг ахлоқий асосларига эга ишчиларнинг бир қисми чиқади. Уларнинг заиф томони – ёшида: одатда, улар тахминан 50 (ёки ундан катта) ёш ёки 25 ёшдан кичик бўладилар. Агар иш берувчи кадрларни танлашда формал (расмий) ёндашув, иш жараёни ва тавсияларга таянса, у ҳолда бу одамларда иш топиш ва фирмаларга реал фойда келтириш имконлари жуда кам. Агар иш берувчилар ҳақида гапирадиган бўлсак, 1996 йилда ўтказилган социологик сўровларга биноан, персонал билан ишлашда вазифаларнинг муҳимлиги бўйича ўрин берилганда, раҳбарлар охириги ўринларда персонал соҳасида умумий стратегиянинг шаклланиши, ишчиларни бошқарувга жалб қилиш, ривожланиши ва малакасини ошириши учун шароитларни яратиш, корхонадаги ишларнинг ҳолати ҳақида персонални замонавий усуллар орқали хабардор қилиш, фирма ичидаги мулоқотнинг сифатини жойлаштирганлар. Ҳокимият ва таъсирнинг бошқа турларига қарама-қарши бўлган куч орқали босим ўтказишни 90% респондентлар танлаган, улар ўз танловини корхонада интизом бўлиши орқали тушунтирганлар.

Бошқарув соҳасидаги тадқиқотларнинг вазифаси ушбу босқичда иқтисодиётнинг замонавий ривожланишига мос келадиган меҳнат фаолиятига бўлган мотивация жараёнларини тушунишни секин-аста шакллантириш; персонал ва раҳбарларга фирма ичидаги мулоқотнинг психологик асосларини тушунтириш ва уларда персонални замонавий демократик бошқариш кўникмаларини шакллантириш ҳисобланади.

Кичик ва ўрта бизнеснинг кўпчилик ишчиларининг эҳтиёжлари ва мотивацияси суст ривожланганлиги сабабли, индивидуал ва гуруҳга оид мотивация ўртасида баланс ва боғлиқликни аниқлаш мақсадида, мотивация соҳасида рўй бераётган ўзгаришларни инобатга олган ҳолда эътиборни мотивация жараёнининг

тахлилига қаратиш лозим. РИФЎМ томонидан ўтказилган тадқиқотларга кўра, катта ёшдаги ишчи гуруҳларнинг мотивациясида кўйидагилар аниқланди:

- 30 ёшгача бўлган ишчиларнинг кўпчилиги (264 нафар иштирокчидан 157нафари) муҳим эҳтиёжлар орасидан биринчи ўринга юқори ойлик иш ҳақи билан бир қаторда ижтимоий таъминотни кўйганлар;

- 45 ёшгача бўлган ишчилар орасида (246нафар 137нафари) биринчи ўринда барқарорликка (химояланганлик), дўстона мулоқот ва қўллаб-қувватлашга бўлган тенг ҳуқуқли эҳтиёжларни танлаганлар;

- сўровда қатнашган барча иштирокчилар (246нафар одам) юқори ойлик иш ҳақига қарамасдан, “жонсиз машинанинг бир қисми бўлиш”дан воз кечганлар;

- сўровда қатнашганларнинг кўпчилиги (246нафардан 191 нафари) ёшга қарамасдан, ўзини ривожлантириш эҳтиёжи ҳамда мулоқот ва тан олинмиш эҳтиёжларини битта гуруҳга – ижтимоий касбий мулоқот ва ривожланишга бўлган эҳтиёжга киритганлар.

Эмпирик тадқиқотларнинг натижалари ва эксперт баҳола-рига асосланиб, А.И. Кочеткова [А.И. Кочеткова, 1999] хизматчилар касбий таркибининг бир хил эмаслигини таъкидлайди ва ишчиларнинг асосий гуруҳларини ажратади. Ҳар бир касбий гуруҳ айнан ўзига хос, ишдаги ижтимоий-психологик қийинчиликлар, қарама-қаршиликлар ва муаммоларга эгаллиги билан ифодаланади.

Биринчи гуруҳ – ўрта ва катта ёшдаги юқори малакали мутахассислар (ҳодимларнинг умумий сонидан 18%ни ташкил қилади). Улардан энг сермахсули танланган соҳада тахминан 10-20 йил ишлаган 35-50 ёшдаги ходимлар. Асосий муаммо – уларда касбий билимларнинг янгиланиши. Ушбу мутахассислар гуруҳи олдида касбий кўрсатмаларнинг инерционлигини енгиб ўтиш, ўзини ўзгартиришга интилиш ва ўз онгини қайта шакллантиришни фаоллаштириш, мунтазам ўзгариб борадиган ижтимоий-иктисодий вазият шароитларида барқарор ва химояланган касбий позициядан янги позицияга ўтиш каби вазифалар турибди.

Бу категория томонидан ҳис қилинадиган психологик зўриқиш, энг аввало, касбий ривожланишга бўлган психологик тайёрликни касбий мавқени консерватив сақлаб қолишга интилиш билан бирга олиб боришга бўлган уринишдан келиб чиқади.

Иккинчи гуруҳ – бу фаол меҳнатта кодир 35-45 ёшдаги инсонлар бўлиб, улар маълум бир ташкилотга фаолиятнинг турли хил соҳаларидан келган: ташкилий-бошқарув тузилмалардан, иктисодий ОТМдан, муҳандис-техник касблардан ва ҳоказо (тахминан 58%). Шунини таъкидлаш жоизки, бутунги кунда иш жойларини излаш ва бошқа касбий соҳаларга ўтиш, одатда, юқори интеллектуал ва шахсий потенциалга эга инсонларга хос.

Ушбу категория ишчилари тез касбий қайта ўқиш ва янги тажрибани ўзлаштиришга психологик тайёр. Бу гуруҳ мутахассислари тўқнаш келадиган асосий ижтимоий-психологик муаммолар, янги иш жойида касбий ва шахсий ривожланишнинг кераклиги, янги мулоқот доираси ва контактларни излаш, янги касбий ролни ўзлаштириш, касб талаб қиладиган мавжуд ташкилий ва интеллектуал қобилиятларнинг мослашуви ҳамда “янгиларга” ўринларни бўшатиб беришни истамайдиган катта ёшдаги мутахассислар томонидан маълум бир қаршиликни енгиб ўтишда намоён бўлади.

Учинчи гуруҳ – турли хил лавозимлардаги 20-30 ёшдаги ёш инсонлар. Бундай мутахассислар тахминан 24%ни ташкил қилади. Ушбу категория ишчилари янги иктисодий шароитларда ўзларини етарлича дадил ҳис қиладилар, уларнинг олдида биринчи иккита гуруҳлар учун долзарб бўлган, янги касб эгаллаш ва шахсий кўрсатмаларни, касбий ва шахсий томондан ўз ўрнига эга бўлишни ўзгартириш каби муаммолар йўқ. Ушбу гуруҳ – энг яхши, деган тасаввур пайдо бўлиши мумкин. Аммо аслида бундай эмас. Биринчи ўринда ёш мутахассислар тўқнаш кела-диган ижтимоий-психологик муаммо, маълум бир соҳага хос шаклланган касбий тажрибанинг йўқлиги билан боғлиқ. Ёшлар кучли дефицит шароитларида ёки касбий изчилликнинг йўқлигида ишлай бошлайдилар. Барқарор этик-касбий кадриятлар ва меъёрлар мавжуд эмас, самарали ижтимоий-ҳуқуқий механизмлар ишлаб чиқилмаган, лавозимларга оид йўриқномалар ва иш методикаларининг мажмуаси катта янгилликларни (ўзгартиришларни) талаб қилади, корпоратив маданият, интеллект ва шахсни баҳолаш методикалари мавжуд эмас.

Натижада касбий ўсиш ва ёш ходимларни илгари суришнинг аниқ истикболлини куриш мумкин эмас. Бунинг оқибатида, уларнинг ҳар бири касбида ўз ўрнини топиш ва ўз фаолиятини

ташки ижтимоий-иктисодий вазиятнинг объектив омиллари босими остида ёки раҳбариятнинг талабларига бўйсунган ҳолда куришга мажбур.

Касбий изчиллик ва касбий меъёрлар ҳамда талабларнинг йўқлиги ёш ходимлар гуруҳида уларнинг эгаллаб турган лавозимларидан келиб чиққан ҳолда турлича намоён бўлади. Шундай қилиб, тузилманинг бошланғич даражасида ишлаётган ёш ходимлар гуруҳида катта ёшдаги ҳамкасб-устозларидан касбий тажрибани олиш имкониятининг йўқлиги, уларнинг меҳнатида иккита асосий жойларда зўриқишга олиб келади. Биринчидан, нуфузли (муваффақиятга эришган) соҳа ёки компанияга тегишлилик ҳисси билан боғлиқ бўлган ўзини юқори баҳолашда, ёш ходимларда шахсий кемтиклик ҳисси мавжуд бўлади, чунки, одатда, уларнинг эгаллаб турган лавозимлари ташкилотда зарур ҳисобланган тақдирда ҳам, мавқе жиҳатдан унча аҳамият касб этмайди ва кам ҳурматга сазовор. Иккинчидан, катталардан тажриба олишдаги касбий изчилликнинг йўқлиги ёш ходимларда, одатда, миждозлар билан мулоқот қилишда фақатгина расмий ишбилармонлик услубидан фойдаланишларида, шахсга йўналтирилган мулоқотнинг психотехник имкониятларига (миждозга психологик таъсир ўтказиш, ишонтириш, тушунтириш, диалогнинг ижобий муҳитини яратиш воситалари) катта аҳамият қаратмасликларида намоён бўлади. Натийжада улар миждозларни мунозарали масалаларда, шу жумладан, вужудга келган муаммо касбий эмас, психологик бўлса ҳам, кўпинча раҳбариятга юбордилар, маълум коммуникатив маданиятга эга бўлган тақдирда, муаммони мустақил ҳал қилган бўлар эдилар.

Бундан ташқари, учинчи касбий гуруҳ ишчилари мунтазам ўткир стресс, информацион ноаниқлик ва таваккалчилик шароитларида ишлайдилар:

- мамлакатдаги ижтимоий-сиёсий вазиятнинг ўзгарувчанлиги ва номаълумлиги;
- ходимларнинг иш ва шахсий ҳаётидаги ишончли ҳуқуқий ҳимоянинг йўқлиги;
- бозорда рақобатчилик таъсирлари – ҳам молиявий, ҳам jisмоний жиҳатдан ўзини сақлаб қолишнинг ҳар кунлик ва ҳар соатлик кураши;

▪ ноқулай шароитда кўпгина касбий соҳаларнинг ривожланиши. Россия менталитети бойлик қадриятини ва уни йиғишга интилишни инкор этади: камбағал одам бойни ёмон кўради ва унга ҳасад қилади.

Асосий касбий-ёш гуруҳларни таҳлил қилиб, мамлакатнинг у ёки бу ҳудудига ички тааллуқли бўлган хусусиятларини инобатга олиш зарур. Шундай қилиб, ёш ишчилар учун карьеранинг бошланиши ва замонавий касбларни эгаллашга бўлган тайёрлик билан боғлиқ хусусиятлар хос. Бир томондан, карьеранинг бошланиши – амалий кўникмаларнинг етишмаслиги, бошқа томондан – иш жараёнига юқори эмоционал қизиқиш.

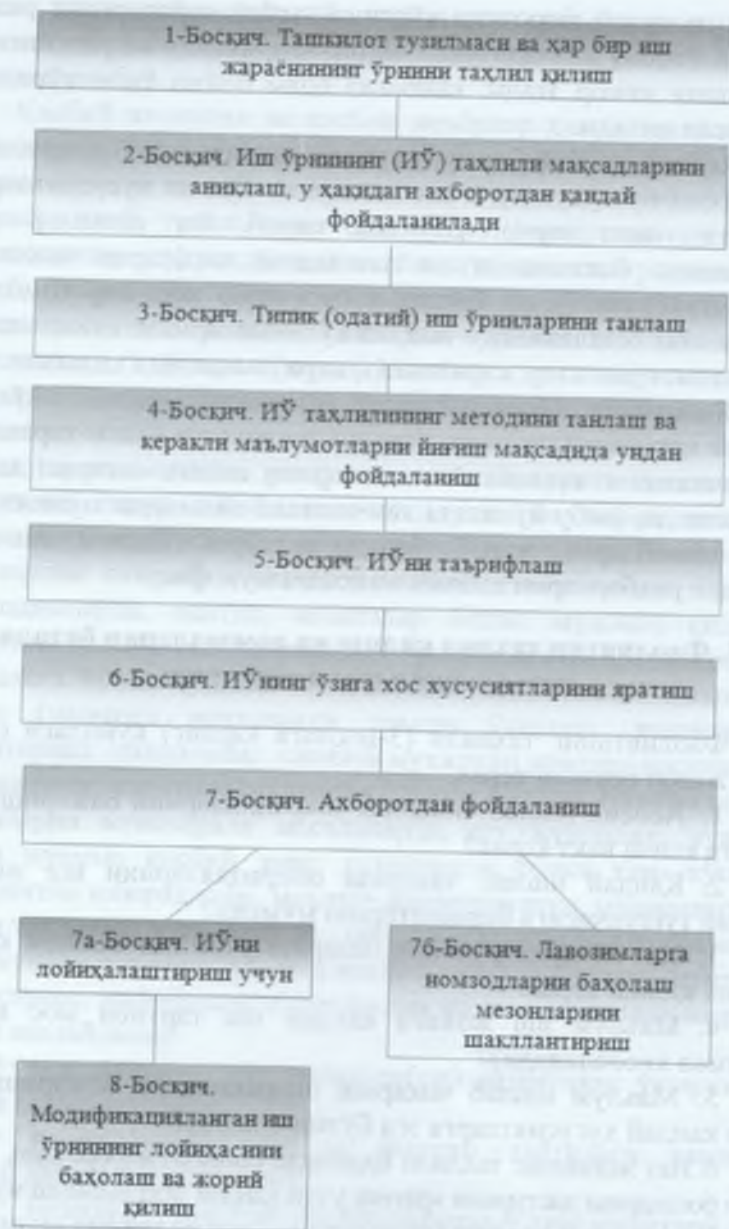
Янгиликни блоклайдиган стереотипларнинг йўқлиги ижобий ҳисобланади, аммо агар ташкилотдаги хатти-ҳаракатлар ва фаолиятнинг аънавий схемаларини амалга ошириш ҳақида гап кетганда, ушбу йўналиш камчиликка айланиши мумкин. Бир қатор талабларга жавоб берадиган ўрта ёшдаги ишчилар орасидан раҳбарларни танлаш мақсадга мувофиқ.

2.3. Фаолиятни таҳлил қилиш ва номзодларни баҳолаш мезонларини шакллантириш

Фаолиятнинг таҳлили (3-иловага қаранг) қуйидаги саволларга жавоб бериши керак.

1. Асосий ишлаб чиқариш операцияларини бажариш учун ишчига қанча вақт керак?
2. Қандай ишлаб чиқариш операцияларини иш жойини умумий тушунчасига бирлаштириш мумкин?
3. Иш самарадорлигини ошириш учун иш жойини қандай ташкил қилиш керак?
4. Маълум иш жойига қандай иш тартиби мос келади (оптимал ҳисобланади)?
5. Маълум ишлаб чиқариш операциясини бажариш учун ишчи қандай хусусиятларга эга бўлиши керак?
6. Иш жойининг таҳлили ёрдамида олинган ахборотдан, персонални бошқариш дастурини яратиш учун қандай фойдаланиш мумкин?

Иш жойини яратиш (рационализация) ва таҳлил қилишнинг қуйидаги босқичларини ажратиш мумкин (2.1-схема) [Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1993].



2.1-схема. Таҳлил босқичлари ва иш ўрнини яратиш

1-6 босқичларнинг амалга оширишда йиғилган мавжуд иш ўринлари ҳақидаги ахборот қуйидагиларда фойдаланилади:

- иш жараёнини лойihalаштириш (7а-босқич) ва иш элементлари, ишчининг мажбурият ва вазифаларини оптимал ажратишни танлаш учун. Лойihalаштирилган вариантлар 8-чи босқич давомида камчиликларни аниқлаш ва батараф қилиш мақсадида яхшилаб текширилади;

- иш лавозимларга номзодларни баҳолаш мезонларининг рўйхатини шакллантиришда (7б-босқич).

Иш ўринларининг таҳлил натижаларидан [Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1993] кадрлар дастурларини амалга ошириш жараёнида фойдаланиш мумкин (2.4-жадвал).

Фаолиятнинг профессиографик таҳлили жараёни, одатда, ташкилотнинг ахборот тармоқларининг схемаси ва тузилмаси, унинг мақсадлари билан танишишдан бошланади. Сўнг ижрочилар ва уларнинг раҳбарлари нуктаи назаридан таърифланаётган фаолиятнинг мазмуни ҳақида ахборот йиғиш амалга оширилади.

Метод сифатида, одатда, ижрочи ва унинг бевосита раҳбари билан структурага эга интервью ўтказишдан фойдаланилади.

Бирламчи ахборот йиғиш натижаларига кўра, таҳлил қилинаётган фаолиятнинг схематизацияси ва олинган натижаларнинг экспертизасини ўтказиш жуда муҳим.

Профессиограмманинг намунали тузилмасини кўриб чикамиз. Фаолиятнинг таъриф хусусиятлари:

- параметрик таъриф (тўлик) – ташкилотнинг номи, мавқеи, тузилмаси, мақсадлари ва вазифалари, ташкилот ишчилари томонидан бажариладиган фаолиятнинг асосий турлари, ташкилотда қабул қилинган принцип ва нормалар (меъёрлар);

- морфологик таъриф (элементлар бўйича) – фойдаланиладиган иш қуроллари, иш ўрни, фаолиятнинг асосий элементлари (ҳаракатлар ва операциялар), кутилаётган натижа ва унга бўлган талаблар;

- функционал таъриф – операциялар, ҳаракатларнинг кетма-кетлиги, фаолият “технологияси”; меҳнат ва дам олиш тартиби; ҳамкорлик қилиш усуллари ва коммуникатив тармоқлар. Фаолият элементларини сон жиҳатдан баҳолаш:

- белгиланган топшириқлар ва уларнинг таърифи;

**Кадрлар дастурларини амалга оширишда ахборотдан
фойдаланишнинг хусусиятлари**

Дастур	Ахборот мазмуни ва ундан фойдаланишнинг мақсадлари
Иш ўрнининг таърифи	Иш жараёни, ишчининг мажбуриятлари ва унинг масъулият даражаси, иш шароитлари ҳақидаги маълумотларнинг таърифи
Иш жараёнининг ўзига хос жиҳатлари	Ижрочи эга бўлиши керак бўлган шахсий ва касбий сифатлар
Иш ўрнининг лойиҳасини яратиш	Маълум иш лавозими билан боғлиқ элементлар, мажбуриятлар ва вазифаларни оптимал бирга олиб бориш
Ходимларни танлаш	Лавозимга номзодларни танлаш ва баҳолашни лойиҳалаштиришда фойдаланиладиган, ижрочи эга бўлиши керак бўлган шахсий ва касбий сифатлар
Меҳнат самарадорлигини баҳолаш	Иш ўрни учун меҳнат самарадорлигининг “мақбул” (этик) даражасини ҳисоблашда фойдаланиладиган режали ва фактик (хакикий) самарадорлик
Кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш	Ишлаб чиқариш масалалари ва функцияларининг таърифи, тайёрлашнинг самарали дастурларини яратишда касбий муҳим сифатлар ва кўникмаларнинг рўйхати
Карьерани режалаштириш ва ишдаги кўтарилишлар	Ротация ва ишдаги кўтарилишнинг оптимал дастурларини яратишда ишлаб чиқариш жараёнларининг ўзаро боғлиқлиги ва кетма-кетлиги ҳақидаги маълумотлар
Иш ҳақини тўлаш	Таққослаш, адекват баҳолаш ва самарали рағбатлантиришда базага эга бўлиш мақсадида меҳнат шароитлари, ишлаб чиқариш даражаси ҳақидаги маълумотлар
Меҳнат хавфсизлиги	Хавфсизлик техникаси бўйича йўриқномалар яратиш, уларни бажарганлиги учун рағбатлантириш ва баҳолаш мақсадида ишнинг хавфсиз нормативлари, ускуналарнинг жойлашуви, ишчиларнинг ҳамкорлиги ҳақида маълумот

▪ экспертлар сони ва турли шкалалар бўйича уларнинг баҳолари.

Психограмма:

- фаолиятнинг ижрочиға бўлган талаблари;
- ижрочининг касбий муҳим сифатлари.

Мисол сифатида персонални бошқариш менежери иш жараёнининг ўзига хос жиҳатларини келтирамиз [Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1993].

Ишчининг малакасиға бўлган умумий талаблар:

- 1) ишға тайёрлик ва иш тажрибаси. Ушбу касб бўйича катта тажрибаға эга бўлиши керак. Иш стажи – камида 6 йил;
- 2) маълумоти. Персонал билан ишлаш, ишларни бошқариш ёки саноат психологиясиға ихтисослаштирилган 4-йиллик коллеж ёки университет;
- 3) кўникмаларни билиш ва қобилиятлар. Танлаш, лавозимға тайинлаш ва ишчиларни баҳолашдан иборат персонални бошқаришнинг назарияси ва амалиёти бўйича билимларға эга бўлиш;
- 4) масъулият даражаси. Персонални бошқаришға ихтисослаштирилган, учта ходимдан иборат бўлимни бошқариш.

**2.4. Номзодларни баҳолаш мезонларининг таҳлили.
Компетентлик моделларини ишлаб чиқиш.**

Номзодни баҳолашнинг тузилмага оид компонентларини тушунишда компетенция ва компетентлик каби тушунчаларни ажаратиш жуда муҳим. Компетенция деганда, одатда, ташкилот ходимининг вазифалар ва ваколатлар доираси тушунилади. Оддий тилда айтганда, бу ходимнинг лавозимига оид мажбуриятларини ўз ичига оладиган вазифалари. Шу ўринда компетентлик эса, ходимнинг билимлар, малака ва кўникмаларға эга бўлишини англатиб, улар ходимға ташкилот доирасидаги вазифаларини бажаришда ёрдам беради. Шундай экан, ўз лавозими доирасида ишдаги вазифаларини муваффақиятли бажариш учун номзодларни баҳолаш мезонлари сифатида ходим эга бўлиши керак бўлган бир қатор шахсий хусусиятлар, хулқ-атвор ва қобилиятларнинг паттернлари (намуналари) хизмат қилади. Мезонларни аниқ ва тўлиқ таърифлаш учун “фаолият таҳлили” деб

номланган усулдан фойдаланилади. Касбий фаолият тахлилининг асосий мақсадлари қуйидагилар ҳисобланади:

- ташкилот фаолиятининг оптимизацияси (меъёрлаш-тириш, интенсивлигини баҳолаш, меҳнат сифатини баҳолаш, лавозим мажбуриятларининг регламента-цияси, фаолият ва ташкилий тузилмани лойиҳа-лаштириш);

- персонални касбий саралаб олиш ва баҳолаш жараёнларини ташкил қилиш (баҳоланаётган ходимлар фаолиятининг хусусиятларини, ташкилотдаги ташкилий маданиятнинг ўзига хослиги ва ҳамкорликнинг схемаларини янада чуқурроқ тушунишга ёрдам беради).

Компетенция ва компетентлик тушунчаларига қайтсак, кўришиб турибдики, компетенциялар кўпроқ ташкилот ва унинг тузилмасининг хусусиятларига боғлиқ, компетентлик эса ташкилотнинг инсон капиталига, яъни ходим ва унинг фаолиятига кўпроқ тааллуқли.

Ташкилот компетенциялари учта асосий блокдан иборат.

Стандарт компетенциялар – бу ташкилотнинг маълум бир фаолият турига хос бўлган масалаларни ечиш қобилияти.

Мухим компетенциялар – ташкилотнинг маълум бир фаолият турига хос бўлган инновацион масалаларни ечиш қобилияти (рақобатчиликни таъминлайди).

Етакчи компетенциялар – ташкилотнинг касбий фаолиятнинг янги турларини яратишга бўлган қобилияти.

Ушбу барча блоклар бир-бирига қарама-қарши эмас, улар ташкилотнинг ривожланиш даражасининг индикаторлари ҳисобланади. Энди ходимнинг шахси ва фаолиятига алоқадор касбий компетентликнинг даражаларини кўриб чиқамиз.

Касбий компетентликнинг тўртга даражалари мавжуд:

- 1) инструментал билимлар ва кўникмалар (малакалар);
- 2) оралик кўникмалар даражаси (ижтимоий ва коммуникатив малакалар);
- 3) меъёрий-кадриятга оид даража (касбий муҳитдаги хулқ-атвор стандартлари, одатий роллар);
- 4) биринчи (таянч) даража (шахснинг хусусиятлари, ўзини баҳолаш, фаолиятни амалга оширишга тайёрлик, фаолият мотивлари, кадриятлар ва ҳоказо).

Фаолиятнинг тахлили иккита босқичдан иборат.

Биринчи босқич ўз ичига қуйидагиларни олади:

- хужжатларнинг тахлили – лавозимнинг йўриқнома-лари, ҳолатлари, буйруқлар, алоҳида ишларни амалга ошириш методикалари;

- кузатиш – иш кунининг фотосурати;

- интервью – ижрочилар, раҳбар, ҳамкасблар билан;

- экспертлар сўрови – талабларни баҳолаш усули (методи), критик инцидентлар (жиддий можаролар) методи;

- профессиографик тест олиш.

Иккинчи босқич компетентлик моделининг бевосита шаклланиши билан боғлиқ. Баҳолаш мезонларининг муваффақиятли таърифининг белгилари қуйидагилар ҳисобланади:

- ўзаро кесишмалар (боғлиқликлар)нинг йўқлиги;

- ифоданинг тушунарлилиги;

- қисқалик;

- тавтологиянинг йўқлиги;

- ташкилотдаги позиция / даражага боғлиқлиги.

Саралаб олиш мезонларининг ноаниқлиги ва номзодга бўлган расмий (формал) талаблар қарорни тўғри қабул қилишга ёрдам бермайди. Мезонлар аниқ белгиланган бўлиши керак ва маълум бир лавозимни эгаллаб турган ходим бажариши керак бўлган реал вазифалар билан мос келиши лозим. Бу мезонлар, ўз навбатида, бутун бир ташкилотнинг корпоратив маданияти, стратегик мақсадлари ва вазифаларига мос келиши керак. Нотўғри танланган мутахассислар учун қилинган хатонинг баҳоси жуда юқори.

Резюме

1. Ташкилотнинг шаклланиш босқичи учун персонални бошқариш бўйича энг муҳим ҳисобланган фаолият турлари: ташкилий тузилмани лойиҳалаштириш, эҳтиёжни аниқлаш ва персонал сонини ҳисоблаш, региондаги кадрлар вазиятининг тахлили, кадрлар стратегиясини шакллантириш, кадрлар ахборотини йиғиш, саклаш ва фойдаланиш тизимини ишлаб чиқиш, фаолият тахлили ва персонални танлашда баҳолаш мезонларини аниқлаш, янгиларнинг мослашуви.

2. “Кадрлар стратегияси” тушунчасига ташкилот кадрлари билан ишлашда қўлланиладиган тасаввурлар ва принципларнинг асосий моделларининг йиғиндисидир.

3. Кадрлар стратегиясини тузишнинг асосий босқичларига қуйидагилар киради: меъёрлаштириш, иш жараёнлари, тадбирлар ва кадрлар технологияларининг тизимларини ҳамда персонал мониторингини дастурлаш.

4. Персонал билан ишлашнинг асосий йўналишларига қуйидагилар киради: меҳнат ресурсларини режалаштириш, персонални танлаш ва саралаб олиш, рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш, персоналнинг мослашуви (адаптацияси), персонални ўқитиш, меҳнат фаолиятини баҳолаш, карьерани режалаштириш, раҳбар кадрларни тайёрлаш, ижтимоий-психологик вазиятнинг мониторинги ва корхона ичидаги коммуникацияни ташкил қилиш.

5. Етарли даражада оддий ва аниқ қўйилган масалаларни ечиш ҳамда хато қилиб қўйиш эҳтимоли мавжуд кундалик топшириқларни бажаришга кўпроқ юлдузли ва иерархик тузилма мос келади.

6. Сон жиҳатдан баҳолаш назарда тутилаётган ташкилий тузилманинг тахлили, ишлаб чиқариш технологиясининг талаблари, маркетинг режаси ҳамда персоналнинг сонга оид сифатларининг ўзгаришларини олдиндан тахмин қилишга асосланади.

7. Региондаги ишчи кучи бозорининг сегментларини аниқлаш учун асосий касбий ёш гуруҳлари, касбларнинг регионал бозори, ишчиларнинг категорияларига қараб иш ҳақининг даражаси, бандлик даражаси, ўқув муассасалари, демографик вазият ва демографик прогноз (олдиндан айтиб бериш) ҳамда регион аҳолисининг миллий ва маданий хусусиятлари ҳақидаги маълумотларни билиш зарур.

Саволлар ва топшириқлар

1. Ташкилотнинг очик ва ёпиқ кадрлар стратегияларининг фарқларини айтиб беринг.

2. Корхонанинг ишчи кадрларга бўлган умумий эҳтиёжи қайси формула бўйича аниқланади?

3. Чизикли тузилманинг у ёки бу турини инобатга олиб, лойиҳалаштирилаётган ташкилотнинг қайси параметрларидан келиб чиқиш керак?

4. Региондаги демографик вазиятни баҳолаш ва демографик прогноз нимага асосланади?

5. Фаолият тахлили ёрдамида қандай саволларга жавоб олинади?

6. Фаолиятнинг профессиографик тахлилининг мазмуни нимадан иборат?

ВАЗИЯТ

Асосан, мутахассисларни топишга ихтисослаштирилган машхур кадрлар агентлиги фаолиятнинг янги йўналишини ўзлаштиришга қарор қилди (янги брендли янги компания яратиш, уни ушбу агентлик фаолиятининг янги йўналиши сифатида реклама қилмасдан), у узлуксиз метод ёрдамида ўрта ва паст даражали вакансияларни излаш ва уларни ёпиш билан шуғулланади. Дастлаб иш усуллари ва персонал мотивацияси бош агентликдан ўзгаришларсиз ўтказилди.

1. Компания-мижозларни излаш тематик кўргазмаларда амалга оширилган бўлиб, махсус газеталарда ҳеч қандай реклама берилмаган. Бундай тактика натижасида жуда кам мижозларга эга бўлинган, вакансия ёпилишини истаган фақатгина санокли мурожаатлар бўлган. Компания-мижозлар томонидан мунтазам ва катта миқдордаги заказлар олинмаган.

2. Компанияга рекрутингда иш тажрибаси йўқ одамлар қабул қилинган, уларга дарҳол ёпиш учун қийин вакансиялар берилган, бу “янгилар учун тренажёр” деб номланган. Бош агентликда ишчи гуруҳ мавжуд бўлиб, унда ишчи гуруҳ раҳбари (кўп миқдордаги вакансияларни мустақил ёпишда муваффақиятли тажрибага эга рекрутер) ўзига ассистентлар (ёрдамчилар) танлаб олиб, биринчи босқичда уларни ўзи ўқитиб ва келгусида уларнинг фаолиятини мунтазам назорат қилиб боради.

3. Мотивация схемаси бош агентликдан олинган бўлиб, белгилаб қўйилган ойлик иш ҳақи ва + (қўшимча тарзда) вакансиялар ёпишдан % (фоизлар)дан иборат. Бундай схема битта инсоннинг бир ойдаги даромадининг қаттиқ меъёрига асосланади.

3-4 ой ишлагандан кейин янгиларнинг орасидан (5 киши) бир ойда 3дан 5та вакансиягача ёпган инсон – лидер аниқланган. Қолган барча ходимлар ҳеч қандай вакансия ёпмаганлар ёки компанияда ишлаган бутун вақт давомида битта вакансияни ёпиб, агентликдан кетганлар. Агентлик бир марта ҳам ойлик иш

режасини бажармаган ва кутилган даромад олиб келмаган. Шунга асосланиб, компания раҳбарияти персоналнинг мотивацияси схемасини ўзгартиришга қарор қилди ва намунали вакансияларга номзодларни танлаб олишга йўналтирди (савдо вакиллари, котиблар, ҳайдовчилар, савдо ишлари бўйича менежерлар). Компания брендининг рекламаси ва очиқ вакансиялар ҳақида газеталарнинг реклама эълонларига бюджет ажратилмади. Номзодларни излаш фақатгина текин интернет-сайтлар орқали амалга оширилди.

Буюртмалар кўпаймади.

Куйидагича мотивация схемаси таклиф қилинди: белгиланган иш ҳақи + ҳар бир ёпилган вакансия учун кичкина бонуc (белгиланган). Кўпинча иш тажрибасига эга бўлмаган ходимлар қабул қилинди. Бир неча ой ишлаган рекрутерлар эса буюртмалар билан тўлиқ таъминланмади.

Мотивациянинг янги схемаси бўйича ишнинг натижасига кўра, кейинги 3 ойликда бта штатли рекрутерлардан 2таси қолди. Янги ишга олинган ходимлардан эса 4та одам қолган бўлиб, 5 таси иш бошлаганларидан бир ҳафтадан сўнг ишдан кетганлар. Агентлик бирор марта ҳам маълум қилган даромадини олиб кела олмади.

Саволлар: 1. Янги компания тўқнаш келган асосий муаммо нимада? 2. Ушбу компанияга ишга қандай ходимларни (иш тажрибаси ва шахсий сифатлар) олиш керак эди? 3. Янги ишчиларнинг ишга мослашув режасини қандай тузган бўлар эдингиз? 4. Ушбу шароитларда рекрутер мотивациясининг қандай схемасини таклиф қилса бўлади?

3 БОБ. ТАШКИЛОТНИНГ ИНТЕНСИВ ЎСИШ БОСКИЧИДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Ташкилотнинг интенсив ўсиш босқичи учун, одатда, куйидаги асосий вазифалар ҳал қилувчи ҳисобланади: янги истеъмолчиларни жалб қилиш, янги тузилмаларни яратиш ва умумий бошқарув соҳасига уларни интеграция қилиш (бирлаштириш), бозорда ўз ўрнига эга бўлиш (кўшимча хизматларни таклиф қилиш, сервис тармоғини шакллантириш, тармоққа бошқа компанияларни кўшиш), ташкилот имиджини шакллантириш.

Шундай қилиб, ушбу босқичдаги кадрлар хизмати фаолиятининг мазмуни кўп даражада янги ходимларни жалб қилиш ва танлаб олиш, номзодларни ишга қабул қилаётганда уларни сифатли ва истикболли баҳолаш, танлов асосида ишга олишни ташкил қилиш, бошқарув буйруқларини шакллантириш, янги бўлинмаларда ташкилот маданиятини қўллаб-қувватлаш.

3.1. Кадрлар хизматини шакллантириш

Кадрлар хизмати фирмадаги инсон омилини таъминлашга қаратилган бўлиб, бу эса ташкилот фаолияти самарадорлигининг муҳим кафолати бўлиб хизмат қилади, унинг асосий вазифаларидан куйидагиларни ажратиш мумкин:

- ташкилот мақсадларига эришишида унга ёрдам бериш;
- ишчиларнинг маҳорати ва имкониятларидан самарали фойдаланиш;
- фирмани юқори малакали хизматчилар билан таъминлаш;
- хизматчилар ўз ишларидан тўлиқ қониқиш ҳосил қилишларига, ўзларини тўлиқ намоён қилишларига интилиш;
- ушбу фирмада ишлаш истагини таъминлайдиган, ҳаёт тарзининг сифатини юқори даражада ривожлантириш ва ушлаб туриш;
- персонални бошқаришнинг барча хизматчилар билан алоқаси;

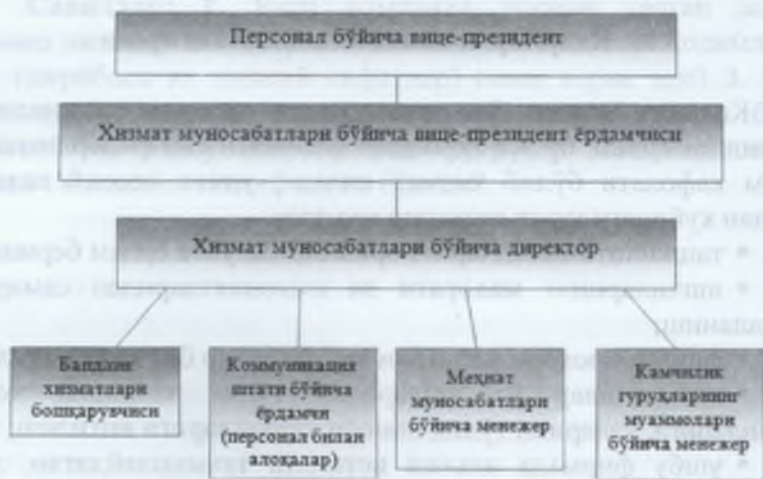
- яхши маънавий мухитни саклаб қолишда ёрдам бериш;
- индивидлар, корхоналар гуруҳи, жамиятнинг ўзаро фойда олишларини бошқариш.

Ташкилотда персонални бошқаришнинг иккита тузилмасини ажратиш мумкин [Дж.И. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1993]:

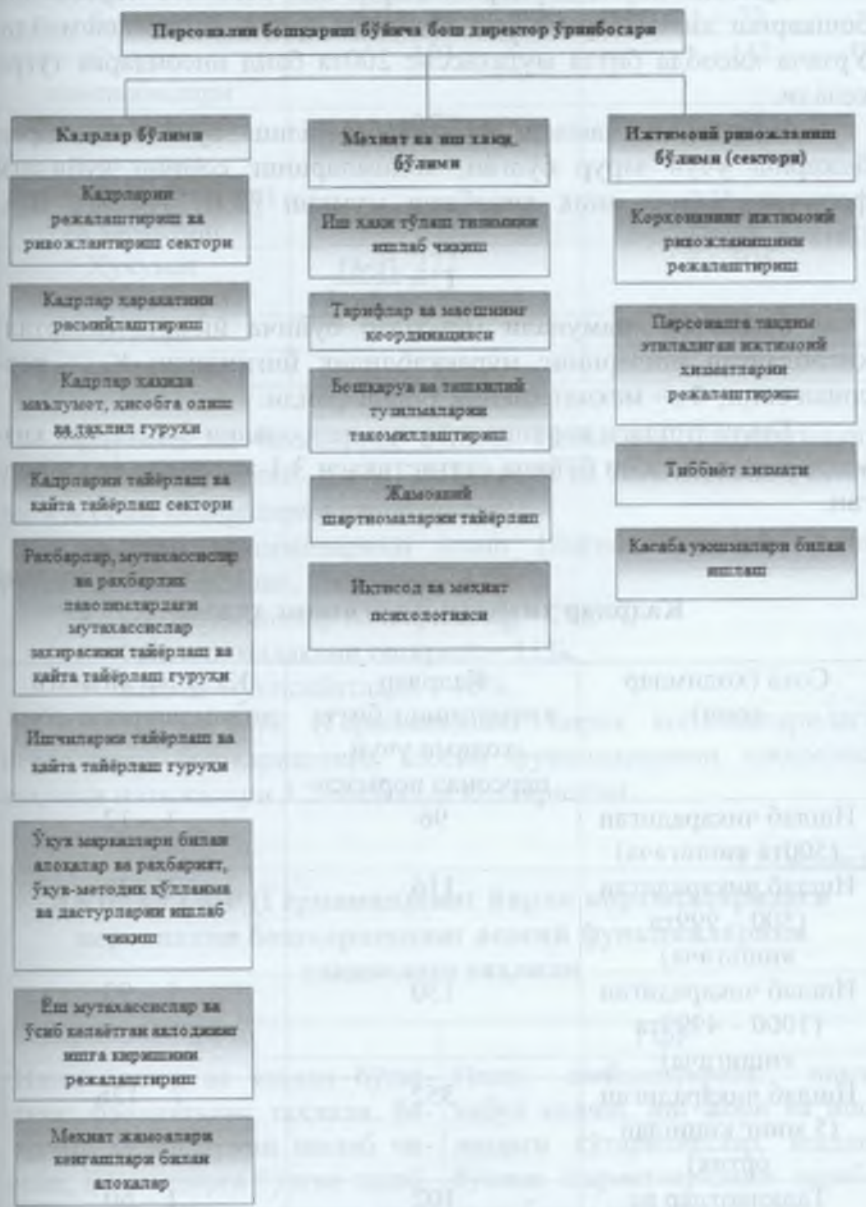
Персонални бошқаришнинг *штабли тузилмаси* – ташкилот персонали билан ишлаш принциплари, аниқ дастурларни ишлаб чиқиш ва кадрлар тадбирларини ташкил қилиш (персонал бўйича менежерлар) билан шуғулланадиган персонални бошқариш бўйича мутахассислар;

Персонални бошқаришнинг *линия тузилмаси* – ўз бошқарув функцияларини бажариш жараёнида персонал билан ишлашда аниқ бир функцияларни амалга оширадиган менежер-амалиётчилар (Л-менежерлар).

Аниқ бир бўлинмалар даражасида кадрлар ишининг турли хил йўналишларини амалга ошириш имкониятига эга бўлиш учун, персонални бошқариш тузилмалари ташкилотнинг турли хил даражаларини ўз ичига оладиган ва кенг тарқалган тармоқни яратадилар (3.1 ва 3.2-схемалар).



3.1-схема. Суғурта компаниясида персонални бошқариш хизматининг ташкил қилиниши



3.2-схема. Корхона даражасида персонални бошқаришнинг ташкилий тузилмаси

Хаттоки йирик корпорацияларда ҳам бевосита персонални бошқариш хизматларида 150 кишидан ортиқ одам ишламайди. Ўртача ҳисобда битта мутахассис 200та банд инсонларга тўғри келади.

Кадрларни жамлаш ва ҳисобга олиш бўйича ишларни бажариш учун зарур бўлган, ходимларнинг сонини қуйидаги формула бўйича аниқ ҳисоблаш мумкин [В.В. Травин, В.А. Дятлов, 1995]:

$$C = \frac{T_1 \cdot K_1}{\Phi_n}$$

бунда T_1 – намунали меъёрлар бўйича йиллик (квартал) ҳисобланган ишларнинг мураккаблилик йиғиндиси; K_1 – персонал сони; Φ_n – меҳнат ҳақини тўлаш фонди.

Баъзи типдаги корхоналар учун персонални бошқариш хизматларининг ҳажми бўйича статистикаси 3.1-жадвалда келтирилган.

3.1-жадвал

Кадрлар хизмати штатининг ҳажми

Соҳа (ҳодимлар сони)	Кадрлар хизматининг битта ходими учун персонал нормаси	Кадрлар хизмати ходимларининг сони
Ишлаб чиқарадиган (500та кишигача)	96	1 – 12
Ишлаб чиқарадиган (500 – 999та кишигача)	116	1 – 20
Ишлаб чиқарадиган (1000 – 4999та кишигача)	130	1 – 90
Ишлаб чиқарадиган (5 минг кишидан ортиқ)	352	7 – 126
Тадқиқотлар ва ривожланиш	102	1 – 60
Жамоат эҳтиёжлари	154	1 – 110

Шифохоналар	180	1 – 28
Банклар	98	1 – 72
Сугурта компаниялари	101	1 – 142
Транспортировка (юкларни транспортда ташиш) ва тарқатиш	272	1 – 75
Ҳукумат муассасалари	272	2 – 104
Таълим	161	1 – 46
Бошка фирмалар	194	1 – 120

Персонални бошқариш бўйича хизматлар фаолиятининг мазмунини таърифлаб, Дж.М. Иванцевич ва А.А. Лобанов қуйидаги асосий вазифаларни ажратганлар:

- штаб муаммоларини ечиш (йиғиш, саралаб олиш, йўналтириш, баҳолаш, интизом) – 33%;
- компенсациялар ва нафақалар – 28,5%;
- ўқитиш, малакани ошириш – 11%;
- меҳнат муносабатлари – 10%.

АҚШ ва ГФР (Германия)нинг йирик корхоналаридаги персонални бошқаришнинг асосий функцияларини таққослаш таҳлили натижалари 3.2-жадвалда келтирилган.

3.2-жадвал

АҚШ ва ГФР (Германия)нинг йирик корхоналаридаги персонални бошқаришнинг асосий функцияларини таққослаш таҳлили

АҚШ	ГФР
Ишга ёллаш ва ишдан бўшатил: фаолиятнинг таҳлили, баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш, номзодларга бўлган талабларнинг ўзгариш прогнози, кенг баҳолаш воситалари ёрдамида номзодларни танлаб олиш	Ишга жойлаштириш: ишга қабул қилиш, иш жойи ва иш, ишдаги кўтарилишлар, ишдан бўшаш шароитларининг талаблари билан танишиш

Соғлиқни сақлаш ва меҳнатнинг хавфсиз шароитларини таъминлаш, тиббий кўрик, сугурта дастурлари, меҳнат инспекцияси, эргономик экспертиза	Қулай меҳнат шароитлари хавфсизлик техникасини таъминлаш: меҳнат инспекцияси, тиббий кўрик, эргономик экспертиза
Персонални ривожлантириш: тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва кадрлар малакасини ошириш, ўқув муассасалари билан алоқа, карьера режасини ишлаб чиқиш	Тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакани ошириш: малакани ошириш, персонал потенциални баҳолаш, персонални ишдаги кўтарилиш йўллари аниқлаш
Ойлик иш ҳақи ва компенсацияларни ташкил-лаштириш: тўлов жараёнлари ва даражаларини ишлаб чиқиш, соатбай ҳақ тўлашнинг персонал ставкаларини ўрнатиш, фирманинг нафақа таъминотини ҳисоблаш, бир марталик тўловлар, банкларга пул маблағларини ўтказиш, рағбатлантирувчи молиявий дастурларни ташкил-лаштириш	Моддий рағбатлантириш: иш ҳақи тўловини ташкиллаштириш бўйича барча саволлар мажмуи, рағбатлантириш тизимларини ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш, иш ўринларининг аттестацияси, меҳнат бозоридаги ўрнини ўрганиш, жамоат шартномасининг алоҳида моддаларини ишлаб чиқиш
Меҳнат мунособатларини таъминлаш: ишга ёллаш бўйича контрактларни ўрганиш ва тайёрлаш; касаба уюшмалари ва маъмурият ўртасидаги келишувлар; жамоат ва пресса билан алоқалар; баҳслар, низоларни кўриб чиқиш; персоналнинг шикоят ва таклифлари таҳлили	Ижтимоий масалалар: касаба уюшмалари билан алоқалар, жамоат тадбирларини ўтказишда кўмаклашиш, ижтимоий кескин вазиятлар ва низоларнинг сабабларини аниқлаш ва таҳлил қилиш

Ташкилотнинг шаклланиши босқичида кадрлар ахборотини йиғиш, сақлаш ва фойдаланишнинг шундай тизимини ишлаб чиқиш керакки, у бир томондан, ташкилотнинг лойихалаштирилган тизимига мос келиши, бошқа томондан эса – келажакда рўй

бериши мумкин бўлган ўзгаришларга мослашувчан бўлиши зарур.

Кадрлар ахбороти деганда, ташкилот персонали ҳақидаги маълумотларнинг ташкиллаштирилган йиғиндисини тушуниш мумкин.

Бу ҳам шахсий масалалар, кадрларни ҳисобга олиш бўйича карточкалар, ишга тайинлаш, бошқа жойга ўтказиш, иш сафарлари, иш таътили ва ишдан бўшашлар ҳақидаги барча буйруқлар. Персонал ҳақидаги барча маълумотлар ташкилот раҳбариятига ҳар дақиқада ички ташкилий кадрлар вазияти ҳақидаги адекват тасаввурлар асосида оптимал бошқарув қарорларни қабул қилишга ёрдам бериши керак.

Ахборот таъминотини талаб қиладиган одатий масалалар қаторига кадрлар ва бошқарув соҳасидаги иш юритиш, ички ташкилий режалаштириш ва персонални баҳолашни киритиш мумкин.

Кадрлар ва бошқарув соҳасидаги иш юритиш, аввало, штат жадвали, лавозимга оид йўриқномалар, шахсий таркиб бўйича буйруқларни ишлаб чиқиш ва шахсий масалаларни олиб боришни ўз ичига олади. Кўпинча булар қаторига ташкилот ходимларининг иш ҳақлари ҳисоб-китоби ҳақидаги маълумотларни ҳам киритиш мумкин.

Ички ташкилий кадрлар соҳасидаги режалаштириш сарф-харажатларни таҳлил қилиш, баҳолаш ва назорат қилиш бўйича ишни ўз ичига олади. Шундай қилиб, персонални ўқитишни ташкиллаштириш жараёнида ишчиларнинг бандлиги ва ўқишга бўлган эҳтиёжини таҳлил қилиш, улардан фойдаланишни режалаштириш бўйича ахборотга эга бўлиш, ўқитишга кетадиган сарф-харажатларни баҳолаш керак бўлади, ундан сўнг эса тайёрлаш режаси, уни амалга ошириш ва назорат қилишга ўтиш зарур.

3.2. Номзодларни жалб қилиш ва танлаб олиш

Маълумки, персонални танлаб олишнинг мақсади (4 ва 5-иловаларга қаранг) келажакдаги ташкилий ва кадрларнинг ўзгаришларини ҳам инобатга олган ҳолда барча иш ўринларига номзодлар захирасини яратишдан иборат: ишдан бўшашлар, бошқа ишга ўтказишлар, нафақага чиқиш, шартномалар муддат-

ларининг тугаши, ишлаб чиқариш фаолиятининг йўналишлари ва характерининг ўзгариши.

Танлаб олишни амалга ошириш жараёнида, ўтган бобда аниқлаганимиздек, персонал хизмати персоналнинг оптимал сонини аниқлашдан келиб чиқиши лозим. Ишчилар етишмовчилиги бўлмаслиги керак, чунки унинг оқибатлари ишлаб чиқариш дастурларида бузилишларга, ишлаб чиқариш травматизмига, жамоада низоли вазиятларга олиб келиши мумкин ҳамда персонал ортиб кетса, иш ҳақи фонди бўйича сарф-харажатларнинг кўпайишига, сифатли ва юқори малакали меҳнатга бўлган қизиқишнинг камайишига ва малакали ишчиларнинг кетиб қолишига олиб келади.

Қисқа қилиб айтганда, персонал хизматининг вазифаси ташкилот кадрлари таркибининг унинг олдида турган ишлаб чиқариш вазифаларига мос келишини назорат қилишдан иборат.

Ташкилот стратегияси, унинг тузилмаси, фаолиятининг асосий йўналишлари ва тўғри келадиган ташкилот маданияти ҳақида маълумотга эга бўлган ҳолатда, персонал хизмати керакли ишчиларни излаш ва саралаб олишни бошлаши мумкин бўлади. Ташкилотнинг кадрлар жамланмаси бўйича энг машҳур манбалари ички ва ташқиқа бўлинади.

Ички манбаларга ташкилотда ишлайдиган одамлар киради.

Кўпгина чет эл мамлакатларида, масалан Японияда, бошқарув аппаратида вакансиялар пайдо бўлиши билан, аввал лавозимга ўз ходимларининг орасида ички танлов эълон қилинади ва ундан сўнг эса, салбий натижалар ҳолатида, танловда қатнашишга ташқаридан мутахассислар таклиф қилинади. Бу жамоадаги маънавий муҳитни яхшилайти, ходимларнинг ўз ташкилотига бўлган ишончини мустаҳкамлайди, деб ҳисоблайдилар. Заҳира билан ишлашда “барча йирик корхоналарда ишдаги ўтказишлар матрицалари мавжуд бўлиб, унда ҳар бир раҳбарнинг ҳозирги ўрни, унинг бошқа лавозимга ўтиш имконлари ва кейинги лавозимни эгаллашга бўлган тайёрлик даражаси аке этади (тезда эгаллашга тайёр; бир йилдан кейин тайёр бўлади; икки йилдан сўнг тайёр бўлади, аммо бунинг учун айрим соҳаларда малака оширишлар талаб этилади ва ҳоказо)” [Г.В. Шекин, 1992].

Ички манбадан персонални танлаб олиш усуллари турли хил. Персонал хизмати очилган вакансиялар ҳақидаги маълумотни барча бўлинмаларга тарқатиши, бу ҳақда барча ишчиларни

хабардор қилиши, улардан ўз дўстлари ва танишларини таклиф қилишларини сўраши мумкин.

Баъзи француз фирмалари [В.И. Шкатулла, 1995] персонални ички манбадан танлаб олиш усулидан қуйидаги учта ҳолатда фойдаланадилар:

- персонал сонининг минимал бўлишини шакллантиришга бўлган интилишда (бу ҳолатда персонал қисман озод бўлади ва кўп ишларни бажаради, кадрлар хизмати эса кадрларни ташқаридан излашдан тўлиқ воз кечади);

- персонални қайта таксимлаганда;

- персонални ўтказишда, масалан, пирамиданинг маълум даражасида бўлган инсоннинг кетиши, пастки даражада бўлган персонални юқоридаги даражага ошириш билан ўрни тўлдирилади (компенсация қилинади).

Бу ҳолларда фирманинг ўзининг ишчилари томонидан бир нечта лавозимларга тегишли ишларни бажариши мақсадга мувофиқ (агар иш бажарувчи қисқа муддатга керак бўлса, бажариладиган ишнинг ҳажми катта бўлмаса).

Кўриб чиқилаётган ташкилотнинг ривожланиш босқичи учун бошқарув кадрларини жамлашнинг ички манбаларидан фойдаланишда, раҳбарларнинг бошқа лавозимга ўтиши самарали ҳисобланади. Раҳбарларнинг бошқа лавозимга ўтишининг қуйидаги вариантлари мавжуд:

- ишдаги мажбуриятлар доирасини кенгайтириш (ёки камайитириш), ҳуқуқларнинг кўпайиши (камайиши) ва фаолият даражасининг ошиши (камайиши) билан биргаликда лавозимда кўтарилиш (ёки пасайитириш);

- лавозимда кўтарилишни назарда тутмайдиган, аммо иш ҳақининг ошиши, раҳбарга мураккаб вазифаларни юклаш билан кечадиган малакани ошириш;

- лавозимда кўтарилиш ва иш ҳақининг ошиши, малакани оширишни назарда тутмайдиган вазифалар ва мажбуриятлар доирасининг ўзгариши (ротация).

Бундай турдаги ротация, одатда, савиянинг кенгайтириши, бошқарув малакасининг ошиши ва ташкилот ишчиларининг лавозимдаги ўсишига олиб келади.

Персонал танлаб олишнинг ташқи манбаларига ташкилотда ишлашга қодир, аммо ҳозирги вақтда у ерда ишламаётган

инсонларнинг номаълум сони киради. Уларнинг орасида ташкилот раҳбарлари ва персонал хизмати ишчилари ишга жойлаштириш масаласи бўйича илгари учрашган инсонлар (“кутилаётганлар рўйхати”дан) ва бундай учрашувлар олдида турган мутахассислар ҳам бўлиши мумкин.

Ташкилотни кадрлар билан таъминланишининг турли хил манбаларининг айрим афзалликлари ва камчиликлари 3.3-жадвалда кўрсатилган.

3.3-жадвал

Кадрлар билан таъминлашдаги турли хил манбаларнинг афзалликлари ва камчиликлари

Манбалар	Афзалликлари	Камчиликлари
Ички	Ишчилар учун ташкилотнинг ичидаги ўз-ўзини ривожлантириш имкониятларининг мисоли ҳисобланади, муваффақиятли ишни рағбатлантириш каби кўринади. Ташкилот учун маълум ходимлар билан ишлаш давом этади ҳамда персонални танлаб олишга бўлган молиявий харажатлар кискаради	Ходимлар ўртасида шахсий муносабатларнинг ёмонлашиш эҳтимоли мавжуд, “оилавийлик” вужудга келиши мумкин
Ташқи	Кўп номзодларнинг орасидан танлаш имконияти. Янги одамлар – янги ғоялар ва янгича ишга қабул қилиш	Янги ходимнинг мослашуви, анчадан бери ишлаётганларнинг орасида маънавий-психологик муҳитнинг ёмонлашиши

Янги ходимларни ишга қабул қилишдан олдин, ишга ёллашнинг ўзига хос имкониятлари (альтернативалари) ҳисобланадиган барча воситалари ташкилотда ишлатилганлигини аниқлаш мақсадга мувофиқ. Уларга қуйидагилар киради:

- ишвақтидан ташқаридаги иш, меҳнат жадаллигини ошириш;
- тузилмаларни қайта ташкиллаштириш ёки ишлаб чиқаришнинг янги схемаларидан фойдаланиш;
- вақтинчалик ишга ёллаш;
- фаолиятнинг баъзи бир турларини амалга ошириш учун махсус фирмаларни жалб қилиш.

Персонални ишга олиш ҳақида гапирганда, ташкилотнинг молиявий режаларида инобатга олиниши керак бўлган сарф-харажатларга эътибор қаратмасликнинг иложи йўқ. Демак, агар ташкилот ходимларни ишга қабул қилиш учун ишга ёллаш агентлигидан фойдаланса, унинг харажатлари ушбу ходимнинг камида 2 ҳафталик ойлик иш ҳақидан кам бўлмайди, агар ташкилотни қизиқтираётган одам мутахассис бўлса, сарф-харажатлар тахминан унинг ойлик ёки бир ярим ойлик иш ҳақига тенг бўлади. Бундай агентликларнинг хизматларидан фойдаланиш бир томондан, ташкилотдаги штат ишчиларининг вақтини анча тежайди, чунки кадрларнинг ташқи консультантлари номзодларни дастлабки саралаб олиш бўйича катта ишни амалга оширадilar ва фақат “саралаб олиш элаги”дан ўтганларгина (одатда 5 кишигача) бевосита персонал бўйича менежер ёки ташкилот раҳбари томонидан интервьюдан ўтказилади. Бошқа томондан, агентлик ходимлари ҳар доим ҳам ташкилот стратегияси, унинг маданияти ва номзод танлаб олинаётган раҳбарларнинг хусусиятлари ҳақидаги етарлича маълумотга эга эмас. Бу турли хилдаги англаш-илмовчиликларга, агентлик таклиф қилган барча ходимларнинг рад қилинишига олиб келади. Кўриниб турибдики, бу ҳолатда ташкилотнинг сарф-харажатлари анчагина кўзга кўринарли бўлиши мумкин.

Персонални ишга қабул қилишнинг энг арзон йўлларида бири, бу ташкилотда ишлаётган ходимлар орқали (иш излаётган дўстлари ёки қариндошлари орасидан) номзодларни излаш ҳисобланади. Бу усул ортиқча харажатларни талаб қилмайди, чунки ташкилот ишчилари излаш ва ҳаттоки саралаб олиш бўйича катта ишни бажарадилар.

Бир қатор тадқиқотчиларнинг маълумотларига кўра [В.В. Травин, В.А. Дятлов, 1995], ҳозирги кунда персонални ишга олиш ва излаш усулларининг самарадорлигидаги фарқлари ҳақида гапириш мумкин. Бундай усулларни таққослашнинг асослари сифатида ишга қабул қилинган ишчилар сони билан биргаликда ташкилотнинг умумий сарф-харажатларида тўхташ мумкин (3.4.-жадвал).

3.4-жадвал

Персонални ишга қабул қилиш ва излашнинг турли хил усулларининг самарадорлигини таққослаш

Усул	Барча турларнинг умумий йиғиндисидан олинган натижа, %	Юборилган таклифларнинг қабул қилинганлик коэффициенти	Ишга олиш таклифларининг қабул қилинганлик коэффициенти
Иш топиш мақсадида ёзма равишда мурожаат қилган инсонлар	35	6	58
Эълонларнинг нашр этилиши	32	1	40
Турли агентликлар	14	2	32
Коллежларда тўғридан-тўғри тақсимлаш	8	2	13
Компания ичидан танлаб олиш	7	10	65
Иш топиш мақсадида ташкилотга тасодифан келиб қолган инсонлар	2	6	57
Иш излаётганларнинг маълумотнома-рўйхати	2	8	82

Янги ходимларни ишга олиш ва излаш бўйича персонал хизмати ишининг самарадорлигини сон жиҳатдан кўрсаткичларидан ташқари, сифат жиҳатдан ҳам қуйидаги формула бўйича ҳисоблаш мумкин: $ИС = (СР + ИФ + ҚИ) / С$, бунда ИС – ишга олинганларнинг сифати, %; СР – ишга олинганлар томонидан бажарилган иш сифатининг ўртача умумий рейтинг; ИФ – бир йил давомида хизматда кўтарилган янги ишчиларнинг фоизи; ҚИ – бир йил ўтиб, ишда қолган янги ишчиларнинг фоизи; С – ҳисоб-китобда инобатга олинган кўрсаткичларнинг умумий сони [В.В. Травин, В.А. Дятлов, 1995].

Динамик ўсиш босқичида ташкилот персонални вақтинчалик ишга олиш имкониятидан ҳам фойдаланиши мумкинлигини алоҳида таъкидлаб ўтиш лозим. Бундай ёндашувда ўз фаолиятининг ҳажмини мавсумий равишда ўзгартириб турадиган ташкилотлар учун янгилик йўқ. Шу билан бирга айрим ҳолатларда персонални вақтинчалик ишга олиш, ўзининг асосий мақсади – маълум бир давр ташкилотни инсонлар билан таъминлашдан ташқари, узоқ муддатли асосда улар билан ҳамкорлик қилишни давом эттириш мақсадида вақтинчалик ишга олинган ишчиларни текширишнинг жуда яхши усули бўлиши мумкин.

3.3. Ишга қабул қилишда номзодларни баҳолаш

Ишга қабул қилишдаги номзодларни баҳолашда кадрлар хизматининг вазифаси, асосан, ташкилот томонидан кутилган натижага эришишга қодир бўлган ходимни танлашдир. Аслида, ишга олаётган вақтдаги баҳолаш – бу ташкилотнинг инсон ресурслари сифатини олдиндан назорат қилиш шаклларида биридир.

Баҳолашнинг турли ёндашувлари кўп бўлишига қарамадан, уларнинг ҳаммаси умумий камчилик – субъективликдан азият чекади, қарор кўп жиҳатдан усулни ким қўллашига ёки у эксперт сифатида кимни жалб қилишига боғлиқ.

Баҳолашнинг муаммосини баҳолаш технологиясига алоҳида талаблар кўринишида қуйидагича шакллантириш мумкин. У шундай тузилган бўлиши керакки, персонал қуйидагича баҳоланган бўлиши керак:

▪ объектив равишда – кимнингдир шахсий фикри ёки алоҳида мулоҳазасига қарамасдан;

▪ ишончли – вазиятли омиллар таъсиридан нисбатан эркин (кайфият, об-ҳаво, олдинги ютуқ ва мағлубиятлар, эҳтимол, тасодифий бўлган бўлиши мумкин);

▪ фаолиятга нисбатан ишончли – кўникмаларнинг ҳақиқий даражасини баҳолаш керак, инсон ўз ишларини қанчалик муваффақиятли эплай олади;

▪ прогноз қилиш имконияти билан – баҳолаш қандай фаолият турлари ва қандай даражада инсон потенциал қобилиятга эга эканлиги ҳақида маълумот бериши керак;

▪ комплекс равишда – ташкилотнинг нафақат ҳар бир аъзоси, балки ташкилот ичидаги алоқа ва муносабатлар, шунингдек умуман ташкилотнинг имкониятлари баҳоланади;

▪ баҳолаш жараёни ва баҳолар мезони мутахассисларнинг тор доирасига эмас, балки баҳоловчилар, кузатувчилар ва баҳоланувчиларнинг ўзига ҳам тушунарли бўлиши керак (яъни ички аниқликка эга бўлиши керак);

▪ баҳолаш тадбирларини ўтказиш жамоа ишини нафақат бузмаслиги, балки ташкилотда кадрлар ишининг умумий тизимига қўшилиб, шу тариқа унинг ривожланиши ва такомиллашувига ёрдам бериши керак.

Одатда номзод, ташкилот уни ишга қабул қилиш ҳақида қарор чиқаришидан олдин, танловнинг бир неча босқичидан ўтиши керак: олдиндан саралаш суҳбати; ариза бланкини тўлдириш; ёллаш бўйича суҳбат; тест синовларини ўтказиш; тавсиянома ва хизмат рўйхатини текшириш; тиббий кўрик; қарор қабул қилиш [В.В.Травин, В.А. Дятлов, 1995].

1-босқич. *Олдиндан саралаш суҳбати.* Суҳбат турли усуллар орқали ўтказилиши мумкин (6-илова). Фаолиятнинг айрим турлари учун номзодларнинг келажакдаги иш жойларига келишлари афзалроқ, кейин суҳбатни линия менежери ёки кадрлар бўлими мутахассиси ўтказиши мумкин.

Суҳбатнинг асосий йўналиши – талабгор маълумотининг, ташқи кўриниши ва шахсий сифатларининг баҳоси. Менежер ва мутахассисларнинг самарали ишлашлари учун бу босқичда номзодни баҳолаш қоидаларининг умумий тизимидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

2-босқич. *Ариза бланкини тўлдириш.* Олдиндан саралаш босқичидан муваффақиятли ўтган талабгорлар махсус ариза бланкини ва анкетасини тўлдиришлари керак.

Анкета пунктларининг сони минимал бўлиши лозим ва улар талабгорнинг келгуси иш унумдорлигига таъсир кўрсатадиган маълумотларни сўрашлари керак. Маълумотлар олдинги иши, тафаккури, улар тўкнаш келган вазиятларга тегишли бўлиши мумкин, аммо уларнинг асосида талабгорнинг стандартлаштирилган баҳоланишини ўтказиш мумкин бўлиши керак. Анкета пунктлари нейтрал шаклда тузилиши ва барча мумкин бўлган жавобларни назарда тутиши, шу жумладан, жавоб беришдан бош тортиш имкониятини ўз ичига олиши керак. Пунктлар бир-биридан келиб чиқиши лозим.

3-босқич. *Ёллаш бўйича суҳбат.* Тадқиқотларнинг кўрсатишича, АҚШ фирмалари томонидан талабгорларни саралаш бўйича қарорларнинг 90% дан ортиғи суҳбатнинг киритилиши билан қабул қилинади.

Ёллаш бўйича суҳбатларнинг бир неча асосий турлари мавжуд:

▪ схема бўйича ўтказиладиган суҳбатлар бирмунча чекланган характерга эга, олинadиган маълумотлар талабгор ҳақида кенг тасаввур бермайди, суҳбатнинг боришини номзоднинг хусусиятларига мослаштириш мумкин эмас, бу нарса уни чеклайди, маълумот олиш имкониятларини камайтиради;

▪ суҳт расмийлаштирилган – олдиндан фақат асосий саволлар тайёрланади, ўтказувчи бошқа, режалаштирилмаган саволларни ҳам киритиш имкониятига эга, бунда у суҳбат йўналишини мохирона ўзгартириши мумкин. Интервьюер (савол берувчи) номзодларни кўриш ва реакцияларини қайд қилиш имкониятига эга бўлиши ва саволлар спектрдан ҳозирги пайтда кўпроқ эътиборга дойик бўлган саволларни танлаш учун яхшироқ тайёрланган бўлиши лозим;

▪ схемасиз бажариладиган – олдиндан фақат мавзулар рўйхати тайёрланади. Тажрибали интервьюер учун бундай суҳбат – муҳим маълумот манбаидир.

4-босқич. *Тест ўтказиш.* Лавозимга номзодларнинг касбий маҳорат ва қобилиятлари ҳақида маълумот бериши мумкин бўлган манба.

5-боскич. *Тавсияномалар ва хизмат варагини текшириш.* Талабгор ҳужжатлари тахлилининг айрим жиҳатлари [В. И. Шкатулла, 1995]. Ишга қабул қилинаётганда талабгордан у ҳақида аниқ маълумот берадиган ҳужжатлар талаб этилади. Россия Федерацияси Меҳнат кодексининг 65-моддаси (РФ МК) ишга қабул қилишда қонунда кўрсатилган ҳужжатлардан ташқари ҳужжат талаб қилишни таъқиқлайди. РФ МКнинг 3-моддасига биноан ходимнинг ҳамма шахсий ҳужжатлари фақат унинг ўзидан олинади. Агар ходим ҳақидаги шахсий маълумотларни фақат учинчи томон орқали олиш мумкин бўлса, унда ходим бу ҳақда олдиндан хабардор қилиниши ва ундан ёзма равишда розилик олинishi керак. Иш берувчи ходимга мақсадлар, назарда тутиладиган манбалар, шахсий маълумотларни олиш усуллари ва уларни олишда ходимнинг ёзма розилик беришдан бош тортиш оқибатлари ҳақида маълум қилиши керак.

Ҳозирги вақтда ташкилотларга номзоднинг олдинги иш жойи ва таълим муассасасидан тавсифнома олишни тавсия этиш мумкин. Бу тавсифномалар ишга ва ўқишга бўлган масъулиятли муносабатнинг кўтарилишига ёрдам беради.

Тавсифномалар дунёнинг кўп мамлакатларида кенг тарқалган. Масалан, Германияда фирмалар ходимга тавсиянома беришлари шарт, булар эса худди ўша тавсифномалардир. Ташкилот бу ҳужжатда ходимнинг камчиликларини кўрсатиш ҳуқуқига эга эмас. Шу билан бирга айрим тавсияномаларда фақат кадрлар хизмати ходимларига тушунарли бўлган ходимнинг салбий томонларига маълум билвосита ишоралар мавжуд.

Шунингдек, кадрларни ҳисобга олиш варақаси мазмунини ўзгартириш ҳам мақсадга мувофиқдир. Ҳужжатга қуйидаги пунктларни киритиш мумкин: патентлар рўйхати; жамоатчилик фаолияти; касбдан ташқари кўникмалар; касбий даражадаги кизиқиш; инсон иш бошлаши мумкин бўлган вақт. Кўнгина корхоналарда кадрларни ҳисобга олиш шахсий варақаси ўрнига бу инсон қандай эканлиги ҳақидаги резюме-маълумотномадан фойдаланилади.

6-боскич. *Тиббий кўрик.* Одатда иш номзодларнинг соғлиғига алоҳида талаблар қўйганда ўтказилади.

7-боскич. *Қарор қабул қилиш.* Номзодларни таққослаш. Натижаларни қарор қилувчи раҳбариятга тақдим этиш. Қарор қабул қилиш ва унинг ижроси.

Персонални баҳолаш усуллари. *Персонални баҳолаш марказлари.* Мезонли баҳолаш принциплари асосида қурилган комплекс технология. Катта миқдордаги турли усуллардан фойдаланиш, ўша бир хил мезонларни турли вазиятларда ва турли усуллар билан мажбурий баҳолаш баҳонинг прогнозлилиги ва аниқлигини сезиларли даражада оширади. Номзодларни янги лавозимга (кўтарилиш) баҳолаш ва бошқарув персоналини баҳолашда айниқса, самарали ҳисобланади.

Касбий яроқчиликка тестлар. Инсоннинг психофизиологик сифатларини, муайян фаолиятни бажара олиш қобилиятини баҳолаш.

55% респондентлар номзод бажариши керак бўлган ишга ўхшаб кетадиган тестлардан фойдаланадилар (математик ёки ҳисоблаш тести, машинкада ёзиш, нутқни қайта ишлаш ва канцелярия иши, куч билан кўтарилиш ва ўзгарувчанликка тестлар ва ҳоказо).

Қобилиятларни аниқлаш учун умумий тестлар. Ривожланишнинг умумий даражасини ва тафаккур, диққат, хотира ва бошқа юқори рухий функцияларнинг хусусиятларини баҳолаш. Ўқишга бўлган қобилият даражасини баҳолашда айниқса, информативдир.

Биографик тестлар ва таржимаи ҳолни ўрганиш, бунда тахлилнинг асосий жиҳатлари қуйидагилар: оилавий муносабатлар; таълимнинг характери; жисмоний ривожланиш; асосий эҳтиёж ва кизиқишлар; ақл-идрок хусусиятлари; киришимлилиқ.

Шунингдек, шахсий делонинг ўзига хос ҳужжатлар тўплами вазифасини бажарувчи маълумотлардан фойдаланилади, бунга йиллик баҳолаш асосида олинган анкета маълумотлари ва хабарлар киритилади. Шахсий дело маълумотларига кўра, ходимнинг ривожланиши кузатилади, бунинг асосида унинг истикболлари ҳақида хулосалар чиқарилади.

Шахсга оид тестлар. Индивидуал шахсий сифатлар ривожланиш даражасини баҳолашнинг психодиагностик тестлари ёки инсоннинг маълум бир турга мансублиги. Кўпроқ инсон

хулк-атворининг маълум турига мойиллиги ва потенциал имкониятлари баҳоланади.

Тахминан 20% респондентлар ўз ташкилотларида турли хил шахсга оид ва психологик тестлардан фойдаланишларини айтганлар (шахс характеристикасига оид Калифорния тести, шахсий профилга оид Гордон тести, ижтимоий идрок тести, янги жамоага мослашиш ёки муроса қилиш тести ва бошқалар).

Интервью. Талабгорнинг тажриба, билим даражаси хақидаги маълумотларни йиғиш ва муҳим касбий сифатларини баҳолашга йўналтирилган суҳбат.

Ишга қабул қилишда интервьюнинг бир тури сифатида интервьюга эътибор қаратиш – номзод хақида чуқур маълумот бериши, бошқа баҳолаш усуллари билан солиштирганда аниқ ва башоратли маълумот олиш мумкин.

Бу усуллардан ташқари тавсиялар, астрология (мунажжимлар башорати), графология ва бошқа ноанъанавий усуллардан ҳам фойдаланилади.

11% респондентлар полиграф (ёлғонни фож этувчи аппарат), психологик стресс кўрсаткичи, ҳалолликни аниқлаш тести ёки компания томонидан ўрнатилган бирор нарсага муносабатдан фойдаланадилар.

Респондентларнинг 18 фоизи номзодларни ишга олишда алкоголь ва наркологик тестлардан фойдаланганликларини айтганлар. Одатда, бу тестлар сийдик ва қон таҳлилларига асосланган бўлиб, ишга киришда тиббий кўрикнинг бир қисми ҳисобланади. Сўровда қатнашган ҳеч бир ташкилот ўз номзодлари учун ОИТС ни аниқлаш тестларидан фойдаланмайди.

Респондентларнинг тахминан 22 фоизи ўз ташкилотларида ишлаши мумкин бўлган номзодларнинг зарур маҳоратларини аниқлаш мақсадида психоанализнинг айрим турларидан фойдаланадилар.

Номзодларни баҳолашнинг самарадорлигини таққослашни % ҳисобида келтирамиз:

Персонални баҳолаш марказлари.....	70-80
Касбий яроқлилиқни аниқлаш тести.....	60
Қобилиятни аниқлаш тести.....	50-60
Биографик тестлар.....	40
Шахсга оид тестлар.....	40

Интервью.....	30
Тавсияномалар.....	20
Астрология, графология.....	10

Баҳолаш тадбирлари бўйича келтириладиган харажат ва фойдаларнинг таҳлили. Корхона томонидан қўлланиладиган саралаш усулини тўғри танлаш учун сарф қилинган харажатларнинг саралаш натижаларини баҳолаш асосида қилиш мумкин.

Танлов босқичларининг даражалари бўйича харажатларни баҳолаш:

1. Дастлабки саралаш суҳбати.....	Арзимаган
2. Ариза бланкини тўлдириш.....	Арзимаган
3. Ёллаш бўйича суҳбат.....	Сарфланган вақтхбир соатлик харажат
4. Ёллаш бўйича тест.....	5-10 минг долл.
5. Тавсияномаларни ва хизмат варақаларинитекшириш..	100 долл.
6. Тиббий кўрик.....	100 долл.

Ҳар бир босқич камроқ малакага эга номзодларни чиқариб ташлайдиган филтр сифатида кўрилиши мумкин. 1-3 босқичлар деярли барча ҳолларда ишлатилади. 4-6 босқичлар шубҳа остида. Шундай қилиб, масалан, 5 босқич алоҳида жавобгарлик талаб қилмайдиган лавозимлар учун шарт эмас.

АҚШ да битта номзодни танлашга ўрта ҳисобда 1 соатда 16-18 киши, Японияда 48 кишигача вақт сарф қилинади.

Ишга қабул қилишни танлов асосида ташкил қилиш. Танлов одатда бўш иш ўринлари учун икки ва ундан ортиқ номзодлар ўртасидаги мусобақани англатади. Танлов тадбирларидан фойдаланиш қуйидагиларга ёрдам беради:

- лавозим нуфузини кўтариш;
- кўпроқ номзодларни жалб қилиш;
- ишга қабул қилиш тўғрисидаги қарорнинг объективлигини ошириш;
- персонални бошқариш соҳасининг очиклиги ва демократлаштириш;
- кадрлар ишига янги технологияларни жорий қилиш;
- ишга қабул қилинган номзодлар билан ишлашни режалаштириш учун шахсий маълумотларни йиғишни кучайтириш;
- жамоаларни шакллантириш.

Танлов жараёнининг зарур элементлари қуйидагилардан иборат:

- танловда ўз номзодини қўймоқчи бўлган талабгорларнинг мавжудлиги;

- танловни ўтказиш низомига мувофиқ, уни ўтказиш усуллари ва йўллари танлаш ҳукуқи берилган танлов комиссияси;

- танлов иштирокчиларининг лаёқатларини баҳолаш механизмлари ва танлов натижалари асосида қарор қабул қилиш;

- иштирокчилар ва бошқа манфаатдор томонларни танловнинг бориши ҳамда натижалари ҳақида хабардор қилиш механизмлари [Т. Ю. Базаров, 1995].

Умуман олганда, бугунги кунда ишга қабул қилишда ва бўш лавозимни эгаллашда танловни ташкил қилиш ҳамда ўтказиш бўйича ташкилотга нисбатан бир нечта ёндашувлар (ёки парадигмалар) ҳақида гапириш мумкин.

Биринчидан, *сайлов* – энг оддий ва анъанавий усул бўлиб, кўпинча бўш раҳбарларлик лавозимини эгаллаш учун танлов ўтказилганда ишлатилади. Ушбу тадбир доирасида кўпчиликнинг фикри инобатга олинади ва номзодлар олдиндан махсус синовдан ўтказилмайди. Уларнинг лавозимга муносиб ёки муносиб эмаслиги расмий ва норасмий ҳужжатларни (раҳбариятдан, жамоат ва касба уюшмаларидан тавсифномалар) ўрганиш, суҳбатлар асосида танлов комиссияси томонидан белгиланади. Номзодлар ҳақидаги маълумотлар жамоага етказилади, талабгорлар эса ўз хабарлари билан жамоа олдида сўзга чиқадилар. У ёки бу номзодни афзал кўриш, олдиндан келишилган тадбирда овоз бериш йўли билан аниқланади (оддий кўпчилик, сайловчилар таркибининг 2/3 қисми ва ҳоказо).

Сайлов усулининг афзаллиги унинг тезлиги ва жамоа аъзоларининг фикрларини ҳисобга олиш имконияти борлигидадир. Камчиликларига эса субъективлик ва хатолардан химояланишнинг имкони йўқлиги киради, чунки кўпчилик сайловчиларга номзоднинг тавсифномасидан олинган маълумотларга ишонишига тўғри келади ёки энг яхшиси, номзоднинг хатти-ҳаракатини, унинг сўзга чиқиши (агар уюштирилган бўлса) ва саволларга жавоб беришини кузатишга асосланган субъектив фикрига таяниб, овоз беради.

Иккинчидан, саралаш – бу номзоднинг мувофиқлиги тўғрисидаги қарорни бевосита юқоридаги раҳбар ёки у томонидан тайинланган шахс бошчилигидаги кадрлар комиссияси қабул қиладиган усулдир.

Саралаш усули юқори даражадаги лавозимлар учун ҳам ишлатилади, бу ерда касбий маҳорат билан бир қаторда номзоднинг турли даражадаги ҳамкорлар билан муносабатларни ўрнатиш қобилиятига, шунингдек, юқори поғонадаги раҳбарият ва бўйсунувчилар билан мос келиш қобилиятига ҳам катта аҳамият берилади.

Сараланган номзодларни баҳолаб, танлов комиссияси, ҳужжатлар ва тавсифномаларни таҳлил қилишдан ташқари суҳбат ҳам ўтказилади, баъзан структурага эга интервьюлар қўлланилади ва номзодлар психологик тестдан ўтказилади.

Саралаш усулининг афзаллиги – бу индивидуал ёндашув ва номзодларнинг касбий ва шахсий сифатлари ҳақида ишончли маълумотни олиш имконияти. Камчиликларига эса нисбий сустлик ва эмоционал-психологик характерга эга юқори даражадаги субъективлик киради (масалан, номзод ҳақида, кейинги суҳбатда олинган маълумотларни ҳисобга олмаган ҳолда, биринчи таассуротлар асосида қарор қабул қилиш тенденцияси). Хато кўпинча олдинги номзод қолдирган таассуротни таққослаш натижасида номзодга субъектив баҳо беришга интилиш туфайли юзага келади. Баҳолашга инсоннинг ташқи кўриниши, унинг ижтимоий келиб чиқиши, муомаласи ва бошқалар ҳам таъсир этади. Структурага эга интервью (танлов комиссиясини кизиқтирадиган, асосий муаммоларни камраб оладиган олдиндан тузилган сўровнома) суҳбат натижаларининг ишончилигини оширади. Бундан ташқари, низо бўлмаган вазиятда саралаш усулини қўллаш унумлидир, бунда танланган номзодни тайинлаш жамоанинг бошқа аъзолари манфаатларига таъсир этмайди.

Учинчидан, *танлаб олиш* – ҳар қандай шароитда энг демократик ва маълум даражада субъективизмдан холи танлов ўтказишга имкон берадиган усул.

Танлаб олиш усулининг афзаллиги – номзоднинг индивидуал хусусиятларини ҳар томонлама пухта ва объектив ўрганиш ва унинг самарадорлигини олдиндан башорат қилишдир.

Камчилиги — бажариладиган ишларнинг давомийлиги ва қимматлиги.

Танлов тадбирларини тузиш технологияси. У турли хил бўлиши мумкин ва сезиларли даражада ташкилотнинг профили, ижтимоий-иқтисодий, сиёсий ва психологик шароитлар, номзодларнинг профессионал, ишбилармонлик ва шахсий фазилатларини баҳолашда иштирок этадиган мутахассисларнинг профессионаллиги билан белгиланади.

Танлов тадбирларини ташкиллаштириш уларни тайёрлаш, ўтказиш ва хулоса қилишни назарда тутади.

Тайёргарлик босқичининг фокусиди танловни яратишнинг жараёни (ташкилий тузилмалар, қондалар, ўтказиш тартиблари, касбий ва моддий-техника базаси) мавжуд бўлиб, у танловни ўтказиш тўғрисида қарор қабул қилинган пайтдан бошлаб, қатнашчиларнинг якуний рўйхати тасдиқлангунга қадар давом этади.

Танловни ўтказиш бир неча босқичда бўлиб ўтиши мумкин.

Асосий босқичнинг марказида номзодлар ҳақида маълумот йиғиш жараёни (бунда фойдаланилган парадигма доирасида аҳамиятли бўлган маълумотлар тўпланиши) бўлиб, у танловнинг биринчи тадбири бошланишидан давом этади, ўз ичига оралиқ якунларни чиқариш ва кейинги босқичда иштирок этиш учун қатнашувчиларга рухсат берувчи қарорни қабул қилиш билан бўлинадиган босқичларни олади ва охириги босқичнинг хулосаси билан якунланади.

Танловнинг якуний босқичида унинг натижаларица легитимизация қилиш жараёни муҳим ўрин тутади. Танлов ўтказишнинг парадигмасидан келиб чиқиб, натижаларни қонунлаштириш танлов комиссиясини яратган орган томонидан бажарилади.

Танловни ўтказишнинг муҳим шартларидан бири уни тайёрлашга ва ўтказишга жавобгар танлов ёки сайлов комиссиясини яратишдир. Танлов парадигмасига қараб, танлов комиссиясининг турли функцияларини ажратиш мумкин.

Танлов шароитида “саралаш” парадигмасида раҳбар томонидан қабул қилинадиган қарорларни легитимизация қилиш мақсадида танлов комиссияси тузилади. Унинг вазифалари экспертлар томонидан ишлаб чиқилган танлов тартибларини меъёрий мустаҳкамлаш, раҳбар томонидан қарор қабул қилиш

учун материалларни муҳокама қилиш ва тайёрлаш, қабул қилинган қарорни тасдиқлаш бўлиши мумкин.

Танлов шароитида “сайлов” парадигмасида танлов комиссияси (сайлов комиссияси) меҳнат жамоаси ишчиларининг овоз беришини (ёки бошқа ифода варианты) ёки бўлажак раҳбар масаласи бўйича акционерлар йиғилишини тайёрлаш ва ўтказиш мақсадида тузилади. Унинг вазифаларига тадбирни ташкилий томондан тайёрлаш, уни ўтказишнинг меъёрларига амал қилишни таъминлаш, хулосаларни яшаш ва натижаларни эълон қилиш киради.

Танлов шароитида “танлаш” парадигмасида номзодларни танланган профессионал, бошқарув ва бошқа баҳолаш параметрларига мувофиқ объектив баҳолаш бўйича чора-тадбирларни таъминлаш мақсадида танлов комиссияси тузилади. Танлов комиссиясининг вазифалари — танлов ўтказишнинг қондаларини ишлаб чиқиш, уни тайёрлашда номзодларни объектив эксперт баҳолашини таъминлаш ва танлов ўтказиш қондаларига риоя қилиш, танлов комиссияси эксперт баҳолари натижаларини тасдиқлаш ҳақида қарор қабул қилишга ҳақлидир.

Ушбу тадбирни ўтказиш учун тайёргарлик кўришда кадр таъминотица эътибор қаратиш муҳимдир:

- саралаш парадигмаси доирасида — танлов комиссиясининг шахсий таркибига танлов эълон қилган субъект, у ишонадиган кишиларни ўз ичига олиши керак;

- сайлов парадигмаси доирасида — танлов (сайлов) комиссияси ўз ичига меҳнат жамоаси ишонадиган кишиларни олиши керак;

- танлаш парадигмаси доирасида — танлов комиссияси таркибига кадрлар иши масалалари бўйича малакали барча манфаатдор гуруҳларнинг вакиллари киритилиши лозим.

Танловнинг тайёргарлик босқичи тадбирларини уни ўтказишнинг турли хил парадигмалари доирасига киритишнинг мақсадга мувофиқлиги 3.5-жадвалда келтирилган.

Танлов, ташкилотда юзага келган вазиятга қараб, танланган парадигмалар, фойдаланиладиган усуллар уни ўтказишда ўзгарувчан ёндашишни назарда тутади (3.6-жадвал).

Бўш раҳбарлик лавозимига номзодларни танлаб олиш усулларини танлашда ва дастурни ишлаб чиқишда бир нечта ёндашувлар мавжуд.

Аттестация усул махсус ишлаб чиқилган персонал-технологиялар усули ёрдамида номзоднинг бизнес портретини куриш принципига асосланган. Усулнинг моҳияти ушбу муайян бошқарув фаолиятига нисбатан қўллаш мумкин бўлган 80 та касбий, ишбилармонлик ва шахсий сифатларнинг рўйхатини ишлаб чиқишдан иборат эканлигида. Бу сифатлар ишбилармонлик хусусиятлари лўғати шаклида тасвирланган. Ҳар бир аттестацияланувчига юқори лавозимдаги раҳбарлар, бўйсунувчилар ва баҳоланувчи номзодни яхши биладиган ҳамкасблар орасидан экспертлар гуруҳи тайинланади. Экспертлардан таклиф қилинган рўйхатдан айнан шу номзод учун тўғри келадиган сифатларни танлаш сўралади. ЭҲМ да ишлов бериш натижасида бизнес-портрет пайдо бўлади. Бу портретнинг сифати экспертларга тавсия этиладиган ишбилармонлик хусусиятлари лўғатидаги иборалар рўйхатига боғлиқ. Компьютер чоп этиш учун тайёр ҳужжатни чиқаради, у объектив маълумотлар (лавозими, ёши, маълумоти ва бошқалар) билан бирга 16 та ибора-тавсифлардан тузилган, ҳамма бир хил тушунадиган матндан иборат. Экспертларга анонимлик таъминланган.

3.5-жадвал

Тадбирларни парадигма рамкаларига солиш

Танловни тайёрлаш бўйича тадбир	Танлов парадигмаси		
	Танлаш	Саралаш	Сайлаш
Танлов ўтказишнинг зарурлиги ҳақида қарор қабул қилиш	+	+	+
Танлов(сайлов) комиссиясини тузиш	-	+	+
Танлов (сайлов) комиссиясининг фаолиятини аниқ белгилайдиган меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш	-	+	0
Танлов ўтказиш ҳақидаги	0	+	0

эълонни чоп этиш			
Танловнинг асосий босқич дастурини ишлаб чиқиш	0	+	-
Танлов (танлов комиссиясининг йиғилиши) ўтказишнинг асосий (айрим ҳолларда якуний) босқич дастурини тасдиқлаш	0	+	-
Мутахассисларни саралаш ва илмий ҳамроҳлик гуруҳларини шакллантириш	0	+	-
Танловни ўтказиш учун зарур воситаларни ишлаб чиқиш	0	0	+
Танловнинг асосий ва якуний босқичларини моддий-техник таъминоти бўйича ташкилий-техник гуруҳ тузиш	0	+	+
Реферат тайёрлаш ва баҳолаш	0	+	-
Танлов комиссияси йиғилишида кўриб чиқиш учун материалларни тайёрлаш.	0	+	+
Танловда қатнашиш учун номзодлар томонидан тақдим этилган ҳужжатларни кўриб чиқиш (танлов комиссиясининг йиғилиши)	+	+	0
Танловда қатнашиш учун номзодлар рўйхатини аниқлаш	+	+	+
Инструктаж (танлов иштирокчиларини танловни ўтказиш қоидалари билан таништириш ва улардан танловда қатнашиш учун ёзма розилик олиш)	0	+	0
Қатнашчиларнинг якуний рўйхатини тасдиқлаш (танлов комиссиясининг йиғилиши)	+	+	+

Изоҳ. (+) – парадигма рамкасидаги оптимал тадбирлар; (-) – парадигма билан мос келмайдиган тадбирлар; 0 – парадигма рамкасидаги аҳамиятсиз тадбирлар.

Зарурият бўлганда, баҳоланган сифатлар сонини 80 дан ҳар қандай оқилона миқдоргача ошириш мумкин. Бундай ҳолда ЭХМ да маълумотларни қайта ишлашнинг бошқа алгоритминини тузиш керак бўлади.

Аттестация усулидан танлаш учун асл кўринишда фойдаланилмайди. У, одатда, суҳбат ва синовларнинг бошқа турлари билан тўлдирилади.

Мисол тариқасида, В.К. Тарасовнинг [В. К. Тарасов, 1989], бешта зарур бошқарув блокларига йўналтирилган менежерлик концепциясини кўриб чиқиш мумкин:

- иш хатлари, буйруқ ва кўрсатмаларни тузиш; қоида, низом ва йўриқномаларни ишлаб чиқиш;

- мулоқот техникаси: омма олдида гапириш қобилияти; иш бўйича йиғилиш олиб бориш; тинглаш қобилияти; музокаралар ва иш бўйича суҳбатлар олиб бориш;

3.6-жадвал

Бошқарув шаклига қараб танлов парадигмаларидан фойдаланишнинг мақсадга мувофиқлиги

Бошқарув шакли	Парадигма		
	Танлаш	Сайлаш	Саралаш
ББШ	Оптимал	Мумкин бўлмаган	Номақбул
ЗБШ	Мақбул	Номақбул	Оптимал
КБШ	Бўлиши мумкин	Мақбул	Мумкин бўлмаган
РБШ	Номақбул	Бўлиши мумкин	Мақбул
ДБШ	Мумкин бўлмаган	Оптимал	Бўлиши мумкин

- бошқарувни тутиб олиш ва ушлаб қолиш техникаси: рақобат стратегияси ва тактикаси; кадрларнинг содиглиги ва мотивациясини таъминлаш;

- ишлаб чиқаришни ташкил этиш: иш ўринларига талабгорларнинг баҳоси ва ишга ёллаш; технологияларнинг таҳлили; хронометраж ва меъёрлаш; рағбатлантириш ва ҳақ тўлаш тизимини танлаш; ишлаб чиқариш фаолиятини ташкил этиш;

- тижорат фаолияти: кредит бериш ва банк иши; тўлов қобилиятини прогнозлаш; пуллар эмиссияси ва товар таъминоти; молларга баҳо белгилаш ва солиқ сиёсати; фирманинг кадриятлари ва фирма услуги; маркетинг ва товар бўшлиқларини шакллантириш; мулкни ҳисоблаш ва ҳимоя қилиш; хўжалик ва тижорат сунстеъмолини олдини олиш техникаси; мулкнинг аралаш шакли; акциядорлик жамиятларини ташкил этиш; сайлов кампанияларини ташкил этиш; жамоатчилик билан алоқаларни ташкил этиш; реклама техникаси; маслаҳатчилардан фойдаланиш.

Персонал технологиялари базасидаги танловнинг афзаллиги – унинг ишлов беришга юқори даражадаги қулайлиги ва тузилишидир. Бу ёндашув, айниқса, ёш мутахассисларни танлов асосида раҳбар лавозимларга захирага олишда самаралидир. Махсус машғулотлардан сўнг бундай захирадагилардан янги шароитда ишлаш учун яхши тайёрланган раҳбарлар чиқади.

Камчилиги унинг афзалликларидадир – катъий тузилиш ва шунинг учун бу ёндашувни ностандарт шароитларда қўллашнинг қийинлиги.

Танловнинг ўйинли техника суллари анча мураккаб ва хилма-хилдир. Иккита ўйинли техник ёндашув мавжуд. Биринчиси – В.К. Тарасовнинг менежерлик концепцияси асосидаги катъий тизимли имитацияли ўйин жараёни (персонал-технология). Иккинчиси – ташкилий ва фаолият ўйинлари асосида (ТФЎ).

Ташкилий ва фаолият ўйинлари асосидаги раҳбарларнинг танлови марафон шаклида – тўққиз ва ўндан ортик кун давомида ўтказилади – тизимли фикрловчи фаолият методологиясига асосланади. Келажак билан ишлаш, бўлғуси фаолиятни лойиҳалаш ва дастурлаш ташкилий фаолият ўйинлари шаклида амалга оширилади. ТФЎ, шунингдек, меҳнат жамоасининг бир қисмини корхоналарни ривожлантириш дастурларини ишлаб чиқишда ва уларнинг номзодлар билан ўзаро алоқаларини мажбурий равишда киритишни ҳам назарда тутди.

Бажарилиши бўйича ТФЎ тўртта фазага бўлинади. Биринчи фазада ўйин жамоаси, ташки тизимлар билан турли функционал

муносабатларида, корхонанинг схемасига ўтишга ҳаракат қилиб, вазиятнинг системали таҳлилини ўтказди. Ўйиннинг иккинчи ва учинчи фазаларида корхона учун энг муҳим жиҳатлари муҳокама қилинади. Тўртинчи фазада корхона бўлажак раҳбарининг ҳўжалик ва иқтисодий сиёсати билан боғлиқ мавзуси муҳокама қилинади.

ТФЎ катнашчилари ташкилий томондан учта гуруҳга бўлинади: талабгорлар гуруҳи (улар ўз навбатида кичик гуруҳларга бўлинади); экспертлар гуруҳи; эксперт баҳолаш функциясига эга бўлган ишчи гуруҳлар.

Ҳар бир фазада кичик гуруҳларда ишлаш учун 2-3 соат вақт ажратилади, сўнгра умумий йиғилиш ўтказилиб, унда ҳар бир кичик гуруҳ 5-10 дақиқалик маъруза қилади. Ҳар бир маъруза бўйича унинг мазмунини танқид қилишга бағишланган мунозара ўтказилади. Мажбурий процедура (1 соат) – вазиятни рефлексив таҳлил қилишдир, яъни ўйинда нималар бўлаётганини таҳлил қилиш, гуруҳнинг чиқиши ва ҳар бир иштирокчининг ҳаракатларини таҳлил қилиш, кейинги фаза учун ишларни дастурлаш.

ТФЎ тугагандан сўнг “сайлов олди кампанияси” бошланади, унинг жараёнида финалга чиққан талабгорлар корхонанинг турли хизмат ва бўлинмаларида ўз дастурлари билан чиқадилар. Бу босқич бўш лавозимга номзодни танлаш билан якунланади.

ТФЎнинг афзаллиги – вазифаларнинг жиддийлиги, иш корхонанинг бор муаммолари билан бирга кетаётганлигини ҳисобга олган ҳолда, улар томонидан ҳал қилиниши мумкин:

- корхонанинг ривожланиш стратегиясини шакллантириш (янги шахсий стратегиясиз раҳбариятни ўзгартириш бефойда);

- корхонанинг асосий ишлаб чиқариш муаммоларини аниқлаш;

- корхонани ривожлантиришнинг янги стратегияларини амалга оширадиган ташкилий бошқарув тузилмаси доирасида бирлаштирилган гуруҳлар ва жамоаларни шакллантириш.

ТФЎнинг камчилиги – танлов жараёнининг психологик қатъийлиги бўлиб, кўпинча ўта таранг ақлий меҳнатга дош беролмайдиган талабгорлар “борт ортида” қолади, бунинг натижасида уларга психологик ёрдам ва кўмак талаб этилади. Бундан ташқари, ТФЎ атайлаб низо чиқариш орқали эскирган ташкилий тузулмани кулатиш принципида қурилган. Ижтимоий

беқарорлик шароитида бу усул танлов ташкилотчиларига қарши ишлаши мумкин.

Вазиятли лойиҳалаш усули ижтимоий-иқтисодий, сиёсий ва ижтимоий-психологик беқарорлик шароитида танлов вазифаларини ечишга қаратилган технологияни билдиради. Вазиятли лойиҳалаш усулининг афзаллиги – унинг экстремал ижтимоий-сиёсий ва ижтимоий-психологик шароитларда танлов масалаларини ҳал қилиш қобилиятидир. Камчилиги – узоқ давомийлиги ва юқори нарх.

Танлов ишлари саралаш вазифасига нисбатан лойиҳаланади. Қилинадиган ишларни танлаш бўйича масалани ечиш, танловнинг сараланган парадигмасига асосланади (3.7-жадвал). Шу билан бирга, корхонанинг ташкилий маданиятида бошқарув шакллари-нинг бирикиши ва уларнинг салмоғига қараб, танловни ишлаб чиқувчиларга у ёки бу тартиб-қоидалардан фойдаланиш бўйича тавсиялар ишлаб чиқилади. Бошқарув шакллари салмоғини аниқлашнинг мумкин бўлган усулларида бири – корхонанинг

3.7-жадвал

Турли парадигмаларда танлов тадбирларидан фойдаланиш имконияти

Пара- дигма	Тадбирлар ва усуллар									
	Тест	Ролли ўйинлар	Вазиятли моделлаштириш	Гуруҳ	Сухбат	Оммавий чиқиш	Ижтимоий фикр сўрови	Ҳужжатлар таҳлили	Рефератларни баҳолаш	Эксперт сўрови
Танлаш	0	-	-	-	+	-	-	+	0	+
Сайлов	-	-	-	+	0	+	+	0	-	-
Саралаш	+	+	+	+	0	+	0	+	+	+

Изоҳ. (+) – парадигма доирасидаги мақбул тадбирлар; (-) – парадигма билан бирга мавжуд бўла олмайдиган тадбирлар; 0 – парадигма доирасидаги аҳамиятсиз тадбирлар.

Танловнинг якуний босқичи тадбирлари

Тадбир	Танлов парадигмаси		
	Танлаш	Саралаш	Сайлов
Яқун яаш	+	+	+
Натижаларни эълон қилиш	0	+	+
Жамоатчиликни хабардор қилиш	0	+	+
Апелляцияларни қабул қилиш ва кўриб чиқиш	-	+	-
Натижаларни тасдиқлаш	+	+	0

Изоҳ. (+) – парадигма доирасидаги мақбул тадбирлар; (-) – парадигма билан бирга мавжуд бўла олмайдиган тадбирлар; 0 – парадигма доирасидаги аҳамиятсиз тадбирлар.

ташкilotга хос маданиятини эксперт баҳолашдир. Бу баҳолашдаги натижа у ёки бу бошқарув шакли мавжудлигининг фоизи сифатида ифодаланиши ва диаграмма, яъни айлананинг тенг бўлинган қисмлари кўринишида тақдим этилиши мумкин. Уларнинг бирикишига қараб, ушбу бошқарув шакллари устунлигида ўтказиладиган, танловнинг бошқа парадигмаларида қўлланиладиган тартиб-қоидаларни киритиш мумкин.

Танловнинг асосий босқичи тадбирлари

Тадбир	Танлов парадигмаси		
	Танлаш	Саралаш	Сайлов
Номзодлар ҳақида маълумотлар йиғиш учун ишлатиладиган тадбирлар:			
психологик тест ўтказиш	0	+	-
ролли ўйинлар	0	0	-
вазиятли моделлаштириш	0	0	-
гуруҳ мунозараси	0	0	-
суҳбат	+	0	-
оммавий чиқиш	-	+	+

ижтимоий фикр сўрови	-	0	+
эксперт сўрови	+	+	-
Оралик натижаларни жамлаш	0	+	-
Натижаларни танлов комиссиясига тақдим этиш	0	+	+
Танлов комиссияси томонидан катнашчиларни танловнинг кейинги босқичига ўтишига руҳсат бериш/руҳсат бермаслик ҳақида қарор қабул қилиш	0	+	-

Изоҳ. (+) – парадигма доирасидаги мақбул тадбирлар; (-) – парадигма билан бирга мавжуд бўла олмайдиган тадбирлар; 0 – парадигма доирасидаги аҳамиятсиз тадбирлар.

Муайян усулларни (ёки уларнинг бирикмасини) қўллашнинг мақсадга мувофиқлиги иккита принцип асосида амалга оширилади: танлов тадбирларининг мавжуд ресурсларнинг шакланган вазиятига ва танлов ташкilotчилари мақсадларига мувофиқлиги; танловни ўтказишнинг танланган парадигмаларини ҳисобга олган ҳолда, ўзаро танлов тадбирларининг боғлиқлиги. 3.8 ва 3.9-жадвалларда танловнинг асосий ва якуний босқич тадбирлари келтирилган.

3.4. Янги ходимларнинг мослашуви

Ташкilot ривожланишини белгилайдиган омиллардан бири – бу ходимларнинг ижодий потенциалини фаоллаштириш ҳисобланади, бу кўп жиҳатдан янги ходимларни ташкilot ҳаётига киритиш усулларига боғлиқ.

Шартли равишда мослашув жараёнини 4 босқичга бўлса бўлади.

Биринчи босқичда янги ходимнинг тайёргарлик даражаси, унга юклатилган вазифаларни самарали бажариш қобилияти баҳоланади.

Иккинчи босқичда янги ходим ўз вазифалари ва ташкilot томонидан унга қўйилган талаблар билан амалий танишади.

Учинчи босқич янги ходимнинг ўз мақомига кўникиши ва маълум даражада унинг ҳамкасблари билан шахслараро муносабатга киришиши билан ифодаланади.

Тўртинчи босқич мослашув жараёнини яқунлайди, ишлаб чиқариш ва шахслараро муаммоларни аста-секин енгиб ўтиш ва барқарор ишга ўтиш билан тавсифланади.

АҚШ компанияларида катта эътибор бериладиган ташкилот шартларига янги ходимни йўналтириш босқичи муҳим аҳамият касб этади [Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, 1993]. Бунинг учун ишга нафақат уларнинг бевосита раҳбарлари, балки уларнинг орасида вазифалар муайян тарзда тақсимланган персонални бошқариш хизмати ходимлари ҳам жалб этилади (3.10-жадвал):

3.10-жадвал

Янги ходимларнинг мослашуви бўйича мажбуриятларни тақсимлаш

Функция (йўналиш босқичи)	Бевосита раҳбар (БР)	Персонални бошқариш бўйича менежер (ПБМ)
Йўналиш дастурини тузиш	Бажаради	Ассистентлик қилади
Янги ходимларни фирма, унинг тарихи, кадрлар сиёсати, меҳнат шароитлари ва қоидалар билан таништириш	-	Бажаради
Вазифалар ва иш талабларини тушунтириш	Бажаради	-
Ходимни ишчи гуруҳи билан таништириш	Бажаради	-
Таҷрибали ходимлар томонидан янги ходимларга кўрсатиладиган ёрдамни тарғиб қилиш	Бажаради	-

Йўналиш дастури, одатда, маълум масалалар рўйхатини кўриб чиқади.

Компания ҳақида умумий тасаввур: мақсадлари, устуворлиги, муаммолари; анъаналар, меъёрлар, стандартлар; маҳсулотлар ва уларнинг истеъмолчилари, маҳсулотни истеъмолчига етказиш босқичлари; фаолият турларининг хилма-хиллиги; компаниянинг ташкил этилиши, тузилиши, алоқалари; раҳбарлар ҳақида маълумот.

Ташкилотнинг сиёсати: кадрлар сиёсатининг принциплари; персонални саралаш принциплари, касбий тайёргарлик ва малака ошириш йўналишлари; ходимлар жавобгарликка тортилган тақдирда уларга ёрдам бериш; корхона ичида телефондан фойдаланиш қоидалари; иш вақтининг турли усулларидан фойдаланиш қоидалари; техник ҳужжатлар ва тижорат сирларини ҳимоя қилиш қоидалари.

Меҳнатга ҳақ тўлаш: меҳнатга ҳақ тўлашнинг меъёрлари ва шакллари ҳамда ходимларни шу меъёр ва шакллар бўйича даражаларга жойлаштириш; дам олиш кунлари ва иш вақтидан ташқари иш учун ҳақ тўлаш.

Кўшимча имтиёзлар: суғурта, иш стажини ҳисобга олиш; вақтинча ишга лаёқатсизлиги туфайли нафақа, дам олиш учун ажратилган нафақа, оиладаги касалликлар туфайли нафақа, оғир жудоликлар содир бўлганда, оналик нафақаси; ишдан бўшаш ёки нафақага чиқиш муносабати билан ёрдам бериш; ишда ўқитиш имкониятлари; буфет ва ошхоналарнинг мавжудлиги; ташкилотнинг ўз ходимлари учун бошқа хизматлари.

Меҳнатни муҳофаза қилиш ва техника хавфсизлигига риоя қилиш: биринчи тиббий ёрдам кўрсатиш жойлари; эҳтиёт чоралари; ишлаб чиқаришда содир бўлиши мумкин бўлган хавф ҳақида огоҳлантириш; ёнгин хавфсизлиги қоидалари; бахтсиз ҳодисаларда ўзини тутиш ва улар ҳақида огоҳлантириш тартиби.

Касаба уюшмалари билан муносабат: ёллаш муддатлари ва шартлари; тайинланиш, жойини ўзгартириш, кўтарилиш; синов муддати; ишга раҳбарлик қилиш; ишга кечикиш ва ишдаги муваффақиятсизликлар ҳақида маълум қилиш; ходимнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари; бевосита раҳбарнинг ҳуқуқлари; ишчиларни ташкил этиш; касаба уюшмаларининг қарорлари ва компаниянинг сиёсати; бошқарув ва ишни бажаришнинг баҳоси;

интизом ва жазо, шикоятларни расмийлаштириш; коммуникация: коммуникация каналлари, почта материаллари, янги ғояларни тарқатиш.

Машиий хизмат: овқатланишни ташкиллаштириш; хизматдаги кириш йўллариининг мавжудлиги; шахсий автомобилларнинг тўхташ жойлари учун шароитлар.

Иқтисодий омиллар: ишчи кучининг нархи; асбоб-ускуналарнинг нархи; сабабсиз ишга келмасликнинг, ишга кечикиб келишнинг, бахтсиз ходисаларнинг зарари.

Умумий йўналтириш дастурини ўтгандан сўнг махсус масалалар кўриладиган махсус дастур ўтказилиши мумкин.

Бўлим вазифалари: мақсад ва устуворликлар; ташкилот ва тузилма; фаолият йўналишлари; бошқа бўлимлар билан ўзаро муносабатлар; бўлим ичидаги ўзаро муносабатлар.

Ишчи мажбуриятлари ва жавобгарлик: жорий иш ва кутилаётган натижаларнинг батафсил тавсифи; ушбу ишнинг аҳамиятини, унинг бўлимлар ва умуман корхонада бошқалар билан қандай боғлиқлигини тушунтириш; ишни бажаришнинг сифат меъёрлари ва бажаришни баҳолаш асослари; иш кунининг давомийлиги ва жадвал; кўшимча кутишлар (масалан, ишга келмаган ходимни алмаштириш).

Талаб қилинадиган ҳисобот: берилиши мумкин бўлган ёрдам турлари, қачон ва қандай қилиб уни сўраш керак; маҳаллий ва умумдавлат инспекциялари билан муносабат.

Тартиблар, қоидалар, буйруқлар: айнан шу иш тури ёки шу бўлимга тегишли қоидалар; авария ҳолатида ўзини тутиш қоидалари, техника хавфсизлиги қоидалари; хавф ва бахтсиз ходисалар ҳақида хабар бериш; гигиена стандартлари; кўриклаш ва ўғирликлар билан боғлиқ муаммолар; ушбу бўлимга боғлиқ бўлмаган ходимлар билан муносабат; иш жойида ўзини тутиш қоидалари; бўлимдан нарсаларни олиб чиқиш; қоидабузарликларни назорат қилиш; танаффуслар (дам олиш учун, тушлик қилиш учун); иш вақтида шахсий масалалар бўйича телефон орқали гаплашиш; ускуналардан фойдаланиш; бажаришни баҳолаш ва назорат қилиш.

Йўналтиришнинг махсус дастури бўлим ходимларини таништириш билан якунланади [Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1993].

Резюме

1. Кадрлар хизмати фаолиятининг мазмуни жадал ривожланиш босқичида асосан янги ходимларни жалб қилиш ва ишга олиш, номзодларни ишга олишда сифатли ва перспектив баҳолаш, танловли саралашни ташкиллаштириш, бошқарув жамоаларини шакллантириш, янги бўлимларда ташкилотга хос маданиятни қўллаб-қувватлашга йўналтирилган.

2. Персонални ишга олишнинг мақсади – ҳамма ишчи ўринларга номзодлар захирасини яратиш, шу жумладан, бўлажак ташкилий ва кадр ўзгаришларини инобатга олиш: ишдан бўшаш, жойини ўзгартириш, нафақага чиқиш, шартнома муддатининг тугаши, ишлаб чиқариш фаолияти йўналишлари ва характерининг ўзгариши.

3. Баҳолашнинг турли ёндашувлари кўплигига қарамадан, уларнинг барчаси умумий камчиликдан – субъективликдан азият чекмоқда, қарор асосан усулни ким ишлатишига ёки у эксперт сифатида кимни жалб қилишига боғлиқ.

4. Танлов, одатда, бўш иш ўринлари учун икки ва ундан ортиқ номзодлар ўртасидаги мусобақани англатади. Танлов тадбирларидан фойдаланиш куйидагиларга ёрдам беради: лавозим нуфузини кўтаришга, кўпроқ номзодларни жалб қилишга, ишга қабул қилиш тўғрисидаги қарорнинг объективлигини оширишга, персонални бошқариш соҳасининг очиклиги ва демократлаштиришга, кадрлар ишига янги технологияларни жорий қилишга, ишга қабул қилинган номзодлар билан ишлашни режалаштириш учун шахсий маълумотларни йиғишни кучайтиришга, жамоаларни шакллантиришга.

5. Кадрлар хизматининг энг муҳим вазифалари қаторида куйидагиларни ажратиб кўрсатишимиз мумкин: фирмага мақсадларига эришишда ёрдам бериш, ходимларнинг маҳорати ва имкониятларидан самарали фойдаланиш, фирмани юқори малакали ва манфаатдор хизматчилар билан таъминлаш, ходимларнинг ўз ишларидан тўлиқ қониқишлари учун интилиш, ўзини-ўзи ривожлантириш, ҳаёт сифатини юқори даражада ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш, бошқарув персонални ҳамма ходимлар билан алоқасини таъминлаш, ташкилот ичида мақбул муҳитни қўллаб-қувватлашда ёрдам бериш.

Саволлар ва топшириқлар

1. Қандай ҳолатларда персонални ишга олиш учун ички манбадан фойдаланиш мақсадга мувофиқ?
2. Персонални баҳолашнинг объективлик даражасини кўтаришга баҳолаш технологиясининг қандай талабларига риоя қилиш имкон беради?
3. Танлов жараёнининг асосий элементларини санаб беринг.
4. Ташкилотда персонални бошқаришнинг штаб ва линия тузилишидаги асосий фарқларини айтинг.

ВАЗИЯТ

Виктор Кустов сув ва иссиқлик билан таъминлаш компаниясини 2011 йилдан буён бошқаради. Тижоратининг асосий маҳсулоти – иситиш ва сув ўтказиш тизимларини сотиш ва ўрнатиш. Бундан ташқари, компанияда чакана савдо ҳам бор, кичик маиший сув иситкичлари, кондиционерлар, ҳаво намлагичлар ва ҳоказолар сотилади. Ўз мижозларини толғунича Викторга кўп меҳнат қилишга, товарларни ҳисоблаш ва сақлашнинг ички тизимини олиб киришга тўғри келди. Компания яхши ривожланаётган эди ва хусусан, яқинда иккита йирик буюртма олинди. Виктор ўзининг компанияси, унинг ютуқлари билан фахрланади ва шу билан бирга у рақобат кучайиб бораётганини ҳамда компания фаолият кўрсатаётган бозордабугунги кунга қадар ишлаган бозорга қараганда маҳсулотга кўпроқ талаб борлигини тушунади.

Виктор Кустов компаниясида деярли 100 киши ишлайди: мижозларга хизмат кўрсатиш ва сотув бўлими, буюртмани етказиб бериш ва таъминот бўлими, офиснинг маъмурий персонали. Мижозларга хизмат кўрсатиш ва сотув бўлими Викторни кўп ранжитяпти – мижозлардан шикоятлар бор. Виктор персонал билан тушунтириш суҳбатларини ўтказди, мижозларга хизмат кўрсатишда энг юқори даражадаги хизматнинг аҳамияти ҳақида гапириб, уларга нафақат ишлаб чиқариш асосларини, балки хизмат буюртмаларини бажариш учун мажбурий тартибларни ҳам ишлаб чиқди. Одамлар тинглаганлар, лекин мижозларга нисбатан сезиларли ўзгаришлар кузатилмаган. Шунингдек

Виктор охириги пайтларда бўлим ходимларида қуйидагиларни пайқаган:

- мижозларга хизмат кўрсатишга борганларида ўзлари билан керакли бўлган иш қуролларини ҳар доим ҳам олиб бормайдилар;
- буюртмалар расмийлаштирилганда етказиб беришнинг кечикишига сабаб бўладиган хатоларга йўл қўядилар;
- телефон орқали ёки дўконда мижозлар билан мулоқотда ўзларини кўпол ва тажовузкор тутадилар;
- дўконда бизнес билан боғлиқ бўлмаган маиший мавзуларда ўзаро суҳбатлашиб, харидорларни кутишга мажбур қилдилар;
- дўконнинг тозалигига кераклича аҳамият бермайдилар.

Виктор асабий таранглик ва умидсизликни бошидан кечиради. Унинг бизнеси тобора ривожланиб бормокда, унда эса компаниянинг ўсиш даврида унинг бошқарувини ушлаб қолишига гумон бор. Охириги пайтда Виктор ходимларига нисбатдан каттиккўл бўлди, уларнинг заиф жойларини ва хатоларини кўрсатди, уларни самаралироқ ишлашга мажбур этишга ҳаракат қилди. Унинг фикрича, персонал шунчаки дангаса. Ходимлар эса Викторнинг “аниқланган муаммоларнинг сабаби нимада”, деган саволига, ишчиларнинг етишмаслиги, деб жавоб беришган.

Саволлар:

1. Ташкилотнинг ривожланиш цикли ва босқичлари, ташкилотнинг ташкилотга хос маданияти қандай?
2. Персонал бўйича менежер ўзи ва раҳбарият олдига қандай биринчи галдаги вазифаларни қўйиши керак?
3. Викторнинг бошқарув турини қандай таърифлаш мумкин? Қўл остидагилари ҳаракатининг конструктив танқид вариантларини тавсия этинг.

4 БОБ.

ТАШКИЛОТНИНГ БАРҚАРОР ФАОЛИЯТ КЎРСАТИШ БОСҚИЧИДА ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Ташкилот ҳаётий циклининг ушбу босқичида персонални бошқариш, одатда, ташкилот эришилган рентабеллик даражасини сақлаб қолиш, янги бозор сегментларини кидириш ва истиқболли хизмат ёки маҳсулот турларини таклиф қилиш ва бошқарув тузилмасини оптималлаштиришга интилган шароитларда амалга оширилади.

Бу босқичда персонални бошқариш хизмати фаолиятининг мазмуни, одатда, меҳнатни меъёрлаштириш ва жадаллаштиришга, унинг самарадорлигини баҳолашга, персонални рағбатлантириш, аттестациядан ўтказиш ва ўқитиш тизимини яратишга қаратилади.

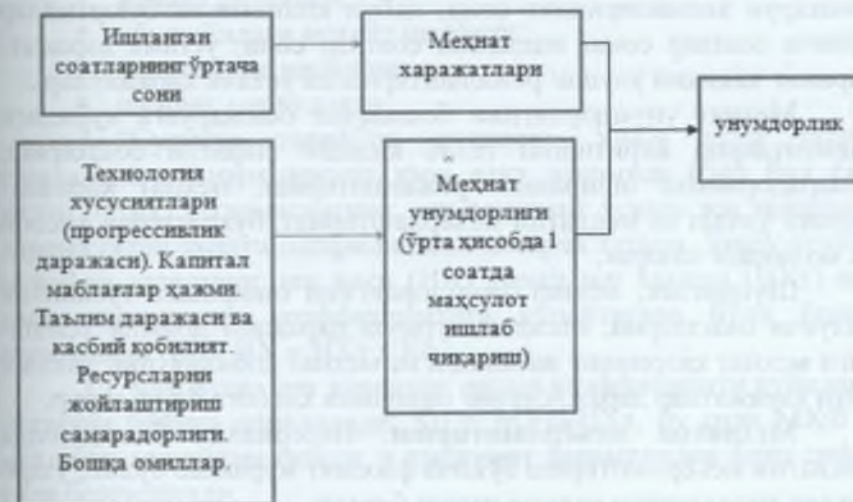
4.1. Меҳнат унумдорлигини баҳолаш

Ишлаб чиқариш ташкилотчиларининг меҳнат унумдорлигини оширишдаги асосий муаммо – ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайтириш тенденциясини енгишдан иборат. Шу муносабат билан персонални бошқариш хизмати фаолиятининг бош мақсадлари қуйидагилардир [Дж. Чайлд, 1990]:

- ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш ва даромадни ошириш;
- ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлигини ошириш;
- маҳсулотнинг сифатини ошириш;
- техник ва технологик назорат жараёнларини такомиллаштириш.

Умумий унумдорлик даражасини белгиловчи омиллар қисқа муддатли (масалан, ҳом ашё ва энергия турлари номенклатурасини ўзгартириш ёки кун, ҳафта, йил давомида меҳнатта лаёқатлилиқ даражасинининг тебраниши) ёки узоқ муддатли (масалан, материаллар, энергия, асбоб-ускуналар сифати учун нархлар) бўлиши мумкин.

Меҳнат унумдорлигини баҳолашнинг асосий таркибий қисмлари 4.1-схемада келтирилган.



4.1-схема. Меҳнат унумдорлигини баҳолашнинг асосий таркибий қисмлари

Келтирилган схемадан кўриниб турибдики, унумдорлик ҳам миқдор (соатлар сони, меҳнат харажатлари), ҳам меҳнат сифати (технология хусусиятлари, капитал маблағлар ҳажми, кадрлар сифати) билан боғлиқ.

Меҳнат унумдорлигини баҳолашнинг иккита асосий ёндашувини ажратиш мумкин.

Тўғридан-тўғри меҳнат харажатларини аниқлаш (тўғридан-тўғри меҳнат харажатларининг соатлар меъёрига нисбатини баҳолаш орқали ҳақиқий жадаллик аниқланади).

Сотиш ҳажмининг харажатларга бўлган нисбатини баҳолаш: сифат назорати ва қафолатли таъмирлаш баҳоси, ишлаб чиқариш ишчиларининг сони, бутун персонал сони; кўшимча кўрсаткичлар.

Кўшимча кўрсаткичларга қуйидагиларни киритиш шарт: созлаш вақти (тўланган соатлар), қабул қилинган маҳсулотлар сони/ текширилган маҳсулотлар сони; режалаштирилган

маҳсулотлар/ ишлаб чиқарилган маҳсулотлар; барча ишлаб чиқариш вақти/ ҳақиқий ишланган вақт; ёрдамчи харажатлар/ тўғридан-тўғри харажатлар; ишлаб чиқариш ишчиларининг сони/ бошқарув ходимларининг сони; қабул қилинмаган буюртмалар бўйича соатлар сони/ ишланган соатлар сони; устама харажатларнинг ҳақиқий улуши/ режалаштирилган устама харажатлар.

Мехнат унумдорлигини бошқариш бошқарувга қуйидаги элементларни киритишни талаб қилади: сифатни бошқариш; самарадорликни оширишни режалаштириш; меҳнат харажатларини ўлчаш ва меҳнатни меъёрлаштириш; бухгалтерия ҳисоби ва молиявий назорат.

Шунингдек, меҳнат унумдорлигини оширишга тўсқинлик қилувчи омилларни, масалан, турмуш даражаси доимий ўсишидаги меҳнат кадрининг пасайиши ва меҳнат қобилятини тиклаш учун харажатлар даражасининг ошишини ҳисобга олиш зарур.

Мехнатни меъёрлаштириш. Персонални бошқаришда меҳнатни меъёрлаштириш бўйича фаолият мураккаб бўлиб, ўзаро боғлиқ масалаларни ечишга имкон беради.

Меъёрлаш мақсадлари орасида асосийлари:

- ишлаб чиқаришни режалаштириш;
- иш ҳақи харажатларини ҳисоблаш;
- ишлаб чиқариш самарадорлиги ва унумдорлигининг ўзгаришини баҳолаш.

Корхонада меҳнатни меъёрлаштиришнинг самарали тизимини яратиш учун қуйидаги босқичларни амалга ошириш керак:

- фаолият таҳлилини ўтказиш;
- таянч меъёрларни ҳисоблаш ва тасдиқлаш;
- ишлаб чиқаришнинг техник даражасини баҳолаш, моддий-техник база ҳолатининг ўзгаришига қараб, меъёрларни қайта кўриб чиқишни таъминлаш;
- унумдорликни кўтариш учун моддий рағбатлантириш шакллари амалга ошириш;
- меҳнат меъёрлари мониторинги тизимини ишлаб чиқиш.

Меъёрлашнинг асосий усуллари:

1. Энг аъъанавий усул – хронометраж, бунда кўп сонли ўлчовлар билан маҳсулот бирлигини ишлаб чиқаришга кетадиган вақт ҳисобланади.

2. “Меҳнат қиймати”ни баҳолаш – 1 соатлик иш учун 1 баллни қуйидаги омиллар бўйича баллар йиғиндисига кўпайтириш билан аникланади (рахбарият томонидан тасдиқланади):

- малака даражаси;
- иш жойидаги меҳнат шароити;
- меҳнатнинг жадаллиги;
- ишнинг масъулияти.

3. “Сузувчи тариф”ни аниқлаш. Ушбу усул тариф ставкалари ва нархларнинг узоқ вақт давомида (бир йил ёки ундан ортиқ) ўзгармаслигини, иш ҳақининг ўсиши эса ташкилот даромадидан амалга оширилишини назарда тутди. Ушбу усулга мувофиқ ишчининг иш ҳақи (ИХ) тариф иш ҳақини (ИХт) иш ҳақи ошишининг коэффициентига кўпайтириш йўли билан аникланади (K_0): $ИХ = ИХт \times K_0$.

Ўз навбатида иш ҳақининг ошиш коэффициенти қуйидаги формула бўйича аникланади: $K_0 = МХФ/ИХт$, бу ерда МХФ – меҳнатга ҳақ тўлаш фонди, у ташкилот даромадидан фоиз сифатида белгиланади.

Ушбу фоиз бозор иқтисодиёти шароитида ишчилар ва рахбарият ўртасида музокаралар предмети бўлиши мумкин.

Тариф иш ҳақи таранглик меъёрларининг сусайиши билан ошиб боради (операцияни бажариш учун вақтнинг кўпайтирилиши). $ИХ_t = T_c \times T_d \times C$, бунда T_c – тариф соат ставкаси; T_d – вақтнинг дона меъёри; C – бажарилган ишлар, маҳсулотлар сони.

Шундай қилиб, вақт меъёри қанчалик заиф бўлса, $ИХ_t$ қанчалик кўп бўлса, шунчалик K_0 кам бўлади. Шунинг учун вақт меъёри қўпайганда коэффициент камаяди, меҳнатга ҳақ тўлаш фонди эса ўзгармайди.

Ходимларнинг меҳнат унумдорлигини баҳолаш. Меҳнатни баҳолаш қуйидаги кадр масалаларини ечишга имкон беради:

- лаёқатсиз ходимларнинг лавозимга кўтарилиш ва тайинланиш хавфини олдини олиш учун салоҳиятни баҳолаш;
- ўқув харажатларини камайтириш;
- ходимларда меҳнат мотивациясини ошириш ва адолат ҳиссини қўллаб-қувватлаш;
- ходимлар билан ишларининг сифати ҳақида қайта алоқани ташкил этиш;

▪ персонални ўқитиш ва ривожлантиришнинг кадрлар дастурларини ишлаб чиқиш.

Ходимларнинг меҳнат унумдорлигини баҳолашнинг самарали тизимини ташкил этиш учун қуйидагиларни амалга ошириш зарур [Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1993]:

▪ ҳар бир иш ўрни учун меҳнат унумдорлиги стандартлари ва уни баҳолаш мезонларини белгилаш;

▪ меҳнат унумдорлигини баҳолашни ўтказишнинг сиёсатини ишлаб чиқиш (качон, қандай муддатда ва ким баҳолашни ўтказиши керак);

▪ меҳнат унумдорлигини баҳолашни муайян одамларга юклаш;

▪ баҳолашни ўтказувчи шахсларнинг зиммасига меҳнат унумдорлиги бўйича маълумотлар тўплашни юклаш;

▪ баҳони ходим билан муҳокама қилиш;

▪ қарор қабул қилиш ва баҳоларни ҳужжатлаштириш.

Муайян иш жойидаги меҳнатни баҳолаш босқичлари қуйидагилардан иборат: функцияларни таърифлаш; талабларни аниқлаш; омиллар бўйича баҳолаш (аниқ ижрочининг); умумий баҳони ҳисоблаш; стандарт билан таққослаш; ходимнинг даражасини баҳолаш; баҳолаш натижаларини бўйсунувчига етказиш.

Меҳнатни баҳолашга қўйиладиган талаблар:

▪ фойдаланиладиган мезонлар ижрочи ва баҳоловчига тушунарли бўлиши керак;

▪ баҳолаш учун фойдаланиладиган маълумотлар ҳамма учун очиқ бўлиши керак;

▪ баҳолаш натижалари рағбатлантириш тизими билан боғлиқ бўлиши шарт;

▪ баҳолаш тизими вазиятга мос бўлиши керак.

Меҳнатни баҳолаш тизими ҳақида гапирганда [Х.Холлинг, И. Кокавеч, 1995], баҳолашнинг учта асосий босқичини белгилаш мумкин (4.1-жадвал).

Меҳнатни баҳолашдаги асосий ёндашувлар:

Натижани баҳолаш (масалан, олинган даромаднинг). Кўпчиликка тегишли фаолиятнинг мураккаб, комплекс турларини баҳолаш қийинчилик туғдиради, чунки натижани олишда ҳар бир кишининг улушини баҳолашда муаммолар пайдо бўлади.

Хулқни баҳолаш (бажариладиган фаолият билан боғлиқ мезонлар бўйича). Ҳақиқий (реал) хулқни ва умумий характерологик хусусиятларни кўпайтириш энг катта муаммолардандир.

Муваффақиятлилик рейтинглари (хулқ ёки хусусиятнинг ўлчашни акс эттирадиган бир қатор шкалалар бўйича). Ушбу ёндашувнинг муаммолари – бир шкаланинг баҳолари асоссиз равишда бошқаларга ўтиб кетадиган умумлаштириш ва генерализация хатоларидир, (модификацияланган рейтингларга мисол: хулққа йўналтирилган рейтинг шкалалари; хулқни кузатиш шкалалари).

Бир қатор шахслар ўртасидаги фарқларни (бир ёки бир нечта кўрсаткичлар бўйича) белгилашга имкон берадиган *тартиб-лаштиришлари*.

4.1-жадвал

Меҳнатни баҳолашнинг асосий даражаларининг хусусиятлари

Даража	Даврийлиги	Усул	Фойдаланиш имкониятлари
Касбий фаолиятнинг кундалик баҳолалиши (кучли ва заиф томонларининг)	Бир кунда, ҳафтада бир марта	Анкета. Муҳокама қилиш	Хулқнимодификациялаш ва ўқитиш мақсадида баҳоланувчи учун қайта алоқа.
Мажбуриятларни бажаришнинг даврий баҳолалиши	Ярим йил, бир йилда бир марта.	Анкета.Интервью. Муҳокама	Истиқболларни аниқлаш ва биргаликда мақсадларни ишлаб чиқиш
Имкониятларни баҳолаш	Бир марталик. Доимий	Тест. Баҳолаш маркази	Кадр прогнозини тузиш, мансабни режалаштириш.

Индивидуал баҳолашнинг усуллари. *Анкеталар ва қиёсий анкеталар.* Баҳолаш анкетаси стандартлашган саволлар

ёки таърифлар тўпламидан иборат. Баҳоловчи баҳоланувчида бу хусусиятнинг бор ёки йўқлигини белгилайди – унинг таърифи қаршисига белги қўяди. Бундай анкетанинг натижалари бўйича умумий рейтинг – белгилар йиғиндисидир.

Баҳолаш анкетасининг модификацияси – қиёсий анкетадир. Персонални бошқариш бўйича назоратчилар ёки мутахассислар иш ўрнидаги тўғри ёки нотўғри ҳаракатлар таърифининг рўйхатини тайёрлайдилар. Ҳаракатларни кузатган баҳоловчилар бу таърифларни “аъло”дан “ёмон”гача бўлган шкала бўйича жойлаштирадилар, бунинг натижасида анкетанинг “калити” пайдо бўлади. Муайян ижрочиларнинг меҳнатини баҳолашни ўтказадиган шахслар энг муносиб таърифларни таъкидлайдилар. Белгиланган таърифлар бўйича рейтингларнинг йиғиндиси меҳнат унум-дорлигининг баҳосидир.

Анкеталарнинг қуйи вариантини берилган танлов усули деб аташ мумкин, бунда баҳоланувчининг асосий хусусиятлари ва хулқ-атвор вариантлари рўйхати берилган. Баҳоловчи баҳоланаётган ходимни муҳимлик шкаласи бўйича ўз ишини қандай бажараётганининг хусусиятлар йиғиндисини балларда баҳолаши керак.

Хулқий кўрсатмаларнинг рейтинглар шкаласи. Анкетада касбий фаолиятнинг ҳал қилувчи ҳолатлари таърифланади. Одатда рейтинг анкетаси меҳнат унумдорлигининг 6 дан 10 гача бўлган махсус хусусиятларини ўз ичига олади, улардан ҳар бири 5 ёки 6 та ҳал қилувчи, хулқни таърифлайдиган вазиятлардан келиб чиқади. Баҳолашни ўтказувчи шахс баҳоланувчининг малакасига кўпроқ мос келувчи таърифни белгилайди. Вазият тури ва шкаладаги балл ўртасидаги боғланиш аниқланади.

Баҳолашнинг таърифий усули. Ушбу ҳолатда баҳолашни олиб бораётган шахсга ходим хулқининг афзаллик ва камчиликларини таърифлаш таклиф этилади. Кўпинча бу усул бошқа усуллар, масалан, график рейтинг шкаласи билан ўзаро уйғунлашади.

Ҳал қилувчи вазият бўйича баҳолаш усули. Баҳолаш бўйича мутахассислар бу усулдан фойдаланиш учун алоҳида “ҳал қилувчи вазиятлар”да ходимларнинг ўзини “тўғри” ва “нотўғри” тутиши рўйхатини тайёрлайдилар. Бу таърифлар ишнинг хусусиятига кўра туркумларга бўлинади. Кейин баҳоловчи шахс

ҳар бир баҳоланувчи ходимга қайд қилиш журналини тайёрлайди, бунда ходимнинг ҳар бир туркум бўйича ўзини тутиш намуналари қайд этилади. Кейинчалик бу журналдан меҳнатнинг унумдорлигини баҳолаш учун фойдаланилади.

Одатда ушбу усул ҳамкасблар ва бўйсунувчилар томонидан эмас, балки раҳбар томонидан амалга ошириладиган баҳолашларда қўлланилади.

Хулқни кузатиш шкаласи. Ҳал қилувчи вазият бўйича баҳолаш усулидагидек, ушбу усул ҳам хулқни қайд қилишга мўлжалланган. Аммо ундан фаркли равишда ходимнинг умумий хулқини аниқлаш учун баҳоловчи шкалада ходим ўзини у ёки бу тарзда тутган вазиятлар сонини белгилайди.

Гуруҳни баҳолаш усуллари. Улар гуруҳ ичида ходимлар ишининг самарадорлигини, ходимларни ўзаро таққослаш имконини беради.

Таснифлаш усули. Ушбу усулдан фойдаланганда, баҳолашни ўтказувчи шахс, бирор-бир умумий мезон бўйича ҳамма ходимларни навбати билан яхшидан ёмонгача тақсимлаб чиқиши керак. Агар гуруҳ аъзолари 20 тадан кўп бўлса, буни қилиш осон эмас. Бундан ташқари, ўртача ходимни ажратишдан кўра, энг муваффақиятли ёки муваффақиятсизини ажратиш анча осон.

Чиқиш йўлини альтернатив таснифлаш усули ёрдамида топиш мумкин. Бунинг учун баҳолашни ўтказувчи шахс аввал энг яхши ва энг ёмон ишчини топиши, сўнг яхшидан кейинги ва ёмондан кейингиларини танлаб олиши керак ва ҳоказо.

Жуфтликда таққослаш. Бу пайт таснифлашни оддийроқ ва ишончлироқ қилади, уларнинг ҳар бири алоҳида гуруҳланган жуфтликлар билан таққосланади. Сўнг ходим ўз жуфтлигида энг яхши деб топилган вақтлар сони белгиланади ва шунга асосланиб, умумий рейтинг тузилади. Агар ишчилар сони кўп бўлса, баҳолаш мураккаблашиши мумкин, жуфтликлар сони жуда кўп бўлади ва анкета билан ишлаш чарчатадиган бўлади.

Берилган тақсимот усули. Ушбу усул ёрдамида баҳолашни амалга оширадиган шахсга олдиндан белгиланган (қайд қилинган) баҳоларни тақсимлаш доирасида ходимларга баҳо бериш талаб этилади, масалан:

10% - коникарсиз;

20% - коникарли;

40% - тўла қониқарли;

20% - яхши;

10% - аъло.

Жами – 100%.

Ходимдан талаб қилинадиган ягона нарса – ҳар бир карточкага ходимнинг фамилиясини ёзиш ва уларни белгиланган квотага мувофиқ гуруҳларга тақсимлаш. Тақсимлаш турли асосларда амалга оширилиши мумкин (баҳолаш мезонлари бўйича).

Ходим билан суҳбатлашиш: баҳолаш натижаларини маълум қилиш. Баҳоловчи шахс натижаларини олгандан сўнг баҳоланувчи билан уларни муҳокама қилиши мумкин.

Баҳолаш нима учун ўтказилганлигига қараб, иккита ёндашув бўлиши мумкин:

агар баҳолаш ходимнинг шахсий ривожланиши мақсадида ўтказилган бўлса, натижалар унинг шахсан ўзига маълум қилиниши мумкин;

агар баҳолаш рағбатлантириш, иш ҳақи даражасини, мансабнинг ошишини аниқлаш учун ўтказилган бўлса, унда ходимга рейтинг маълум қилинмаса ҳам бўлади, гарчи бундай қилишдан қочиш керак бўлса ҳам.

Ходимлар баҳолаш натижаларини махсус йиғилишда, баҳолашни амалга оширган шахс билан суҳбат давомида билиб олишлари мумкин.

Ходим билан суҳбат, унга натижаларни маълум қилишдан ташқари қуйидагиларга йўналтирилиши мумкин:

меҳнатнинг юқори унумдорлигини иложи борича узоқ вақт давом этиши учун рағбатлантириш;

меҳнатнинг натижалари қабул қилинган стандартларга мос келмайдиган ходимларнинг хулқ-атворини ўзгартириш.

Баҳолаш натижалари бўйича суҳбатнинг самарадорлигини оширишга қуйидагилар ёрдам беради:

ҳам баҳоловчилар, ҳам баҳоланувчиларнинг учрашувга тайёрланиши, ўша давр масалалари негизида ходим меҳнатининг олдинги унумдорлиги муҳокамасига мўлжалланган бўлиши керак;

ишчи ўзини эркин тутиши мумкин бўлган, баҳоловчи ва баҳоланувчи ўртасида хотиржам ва ишончли муҳит яратиш. Бу суҳбат интизом тадбири эмаслигини таъкидлаш зарур,

мазкурсуҳбат ходимнинг ўз ишидан қониқишини яхшилашга ва келажақда мансабда кўтарилишига имкон берувчи меҳнатнинг унумдорлигини оширишга йўналтирилган;

суҳбат вақтини шундай режалаштириш керакки, унинг тахминан ярми ходимнинг баҳоларини ва келажақдаги ишини муҳокама қилишга етиши керак;

суҳбат бошида ходимларнинг ўзига хос ижобий ютуқларини эслатиш. Камчиликларини икки ютуқ орасида баён этиб кетиш керак. Диққатни шахсий сифатларни танқид қилишга эмас, балки меҳнатнинг унумдорлигини муҳокама қилишга қаратиш керак. Битта суҳбат чоғида битта-иккита камчиликдан кўпини эслатиш ярамайди, чунки айрим одамларга бир вақтнинг ўзида иккита хатони тузатиш устида ишлаш оғирлик қилади;

ходимни ортиқча маълумот билан чалкаштирмаслик учун ахборот миқдорини оптималлаштириш керак, бу тингловчини чалғитиши мумкин;

баҳоланувчини суҳбатга, ўзини-ўзи баҳолашга ва шахсий ишини кўриб чиқишга жалб этиш;

раҳбар қандай қилиб ўзининг қўл остидаги ходимига шахсий ва корхона мақсадларига эришишга ёрдам бериши мумкинлигига диққатни қаратиш.

4.2. Персонални аттестациядан ўтказиш тизимини яратиш

Баҳолашнинг асл мақсади иш бажарилишининг назорати эмас (гарчи у ҳам жуда муҳим бўлсада), балки ходимнинг сермахсул ишлаш даражасининг захирасини белгилашдир.

Аттестацияни ўтказиш бўйича ишлар линия раҳбарлари ва кадр хизматчилари ўртасида тақсимланади.

Линия менежерлари:

▪ баҳолашнинг муҳим параметрларини танлаш бўйича маслаҳат берадилар;

▪ аттестация ишларида эксперт сифатида иштирок этадилар, индивидуал баҳолаш материалларини (анкеталар, тавсифномалар, тавсияномалар) аттестациядан ўтувчилар учун тайёрлайдилар;

▪ аттестацион комиссиянинг ишида иштирок этадилар.

Кадр хизматчилари:

▪ корпоратив сиёсатга таяниб, персонални баҳолашнинг умумий қондаларини ишлаб чиқадиладар;

▪ метёрний ва услубий материалларни ишлаб чиқадиладар;

▪ аттестацион ишларни ташкил қиладиладар;

▪ линия менежерларини аттестацион ишлар ва суҳбатлар доирасида самарали ишлашга ўргатадиладар;

▪ амалга оширишни назорат қиладиладар;

▪ маълумотларни қайта ишлаб, таҳлил қиладиладар;

▪ кадрлар ҳақидаги маълумотларини сақлаб, улардан фойдаланадиладар (хусусан, захирани шакллантириш ва карьерани режалаштириш учун).

Шундай қилиб, аттестацияни ўтказишда нафақат кадрлар хизматчилари, балки линия раҳбарлари ҳам иштирок этадиладар. Персонални бошқаришда Америка ёндашувининг муҳим хусусияти – раҳбарнинг нафақат ўзининг бевосита буйсунувчиларидан, балки ташкилот иерархиясида бир неча даража пастда турганлардан ҳам яхши билимларни талаб этишдир. Бир ёки иккита даража юқорида турувчи раҳбарларкўйилган баҳоларни ходимнинг муносабатини ҳисобга олган ҳолда кўриб чиқади, қайта текширади ва тасдиқлайди. Меҳнат натижалари ва ходимнинг потенциали стандартлардан ошиб кетган ҳолларда юқори даражадаги яна бир тасдиқ талаб этилади.

Айниқса, меҳнатни баҳолаш бўйича маълумотни самарали йиғишга аттестациядан ўтаётган бўлимнинг ҳамма ходимларини ва бевосита шу бўлим билан ҳамкорликда фаолият олиб борадиган ходимларни эксперт сифатида жалб этиш орқали ёрдам бериш мумкин.

Аттестация мақсадларини ҳисобга олган ҳолда унинг иккита таркибий қисмлари: меҳнатни баҳолаш ва персонални баҳолаш ҳақида гапириш мумкин.

Меҳнатни баҳолаш корхонанинг технологик хариталари, режалари ва дастурларида келтирилган ҳақиқий меҳнатнинг мазмуни, сифати ва ҳажминини режалаштирилган меҳнат натижаси билан таққослашга қаратилган. Меҳнатни баҳолаш меҳнатнинг миқдори, сифати ва интенсивлигини баҳолашга имкон беради.

Раҳбарларни аттестациядан ўтказганда улардан ҳар бирининг ишини баҳолабгина қолмай, балки у бошқараётган бўлимнинг ишини баҳолашни алоҳида ташкил этиш мақсадга

мувофиқдир (бунинг учун ташкилотнинг ўзаро боғлиқ бўлимлари, шунингдек, ушбу бўлим фаолият олиб бораётган ташки ҳамкор ва мижозлардан маълумот олиш ва улардан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир).

Персонални баҳолашнинг мақсади – ходимнинг ушбу фаолиятни бажаришга тайёргарлик даражасини ўрганиш ва ўсиш истиқболларини баҳолаш учун унинг потенциал имкониятлари даражасини аниқлаш.

Бошқарув амалиётининг таҳлили шуни кўрсатадики, корпорациялар кўп ҳолларда ходимлар фаолиятини, натижаларнинг эришишига таъсир этадиган меҳнат натижалари ва сифатларни баҳолаш бўйича баҳолашнинг иккала туридан бир вақтда фойдаланадиладар. Баҳолаш шакли иккита тегишли бўлимларни ўз ичига олади, уларнинг ҳар бири одатда раҳбардан балл билан бирга батафсил асосларни талаб этади. Аттестация ишлари бўйсунувчилар билан баҳолаш натижаларини индивидуал муҳокама қилишни кўзда тутди. Бўйсунувчи буни имзо билан тасдиқлайди, шунингдек, раҳбар хулосалари ва меҳнатнинг натижаларига таъсир этадиган алоҳида ҳолатлардан норозилигини билдириши мумкин.

Аттестация ўтказишнинг даврийлиги. Кўпчилик корпорацияларда баҳолаш ва аттестация ҳар йили ташкил этилади, айрим компанияларда – айниқса, улар баҳолашнинг оддий туридан фойдаланса – ҳар ярим ойда ўтказилади. Кўпчилик компаниялар бундан ташқари ўз раҳбарларидан норасмий суҳбат ва меҳнат натижаларининг муҳокамасини камида ҳар йилги расмий баҳолаш ҳамда бўйсунувчилар фаолиятининг жорий назорати орасида ўтказишни талаб қилади.

Агар меҳнатни баҳолаш ишлари яхши расмийлаштирилган бўлса, баҳолаш тадбирларини тез-тез, масалан, ҳар ҳафтанинг, ойнинг, чоракнинг (квартал) охиридаўтказиб туриш мақсадга мувофиқдир. Ушбу тадбирлар ўзича аттестация бўла олмайди, ammo аттестация вақтида улардан фойдаланиш мумкин, ходимларнинг ва умуман бўлимларнинг меҳнат самарадорлиги динамикаси ҳақида муҳим маълумот бериши мумкин.

Айниқса, янги ишга келганлар ва янги ишга тайинланганлар устидан изчил назорат ўрнатилади. Масалан, «Макдоналдс» компаниясида раҳбарлар ва мутахассислар ҳар бир

лавозими ошганда (пасайганда), шунингдек, ишга олинганлиги ва бошқа ишга ўтиши муносабати билан ҳар 6 ойда аттестациядан ўтиши зарур. “Назорат санаси”да янги келган ходимлар учун норасмий баҳолаш 3 ойдан кейин, бошқа лавозимдан ўтганларга 30 кундан кейин, расмий баҳолаш эса 6 ойдан сўнг ўтказилади.

Ходим янги лавозимга ишга ўтганида изчил назорат қилиш – бу жараёни тезлаштиришга ундайди. Корпорация қиммат нарҳда “инсон ресурси”ни тез натижага эришиш ниятида сотиб олади. Қаттиқ назорат ва ходим фаолиятининг заиф ва кучли томонларини баҳолаш унга зарур ёрдам кўрсатишга ва камчиликларни тезда тузатишга имкон яратади. Бир вақтнинг ўзида лавозимга тасдиқ тўғри ёки нотўғри бўлганлиги текшириб кўрилади. Оддий ижрочилар, қуйи звено бошқарувчилари учун бундай жавоб бир неча ойдан кейин, ўрта ва юқори звено раҳбарлари учун бир йилдан кечиктирмай олинади. Қисқа вақт ичида ўз вазифаларини бажара олмаган ходим масъулияти камроқ ишга ўтказилади ёки ишдан бўшатилади. Бу даврда расмий баҳолаш муддатларини қисқартиришнинг бошқа мақсади – ходимга меҳнат фаолиятининг юқори стандартларини юклашдир. Америка фирмаларининг маъмурияти бу стандартларни тасдиқлашда меҳнат хулқ-атворининг фақат “гуруҳ меъёрлари”га таянишдан кўрқади. Маълумки, Америка корпорацияларида гуруҳларнинг ўзаро муносабатлари ва меъёрлар, Япония саноатида бўлгани каби, у қадар кучли ва мажбурий эмас. Ходимни ижтимоий мослашувининг биринчи ойларида хулқ-атвор меъёрлари ва унинг бўлажак фаолиятининг асослари белгиланади. Кейинчалик ходимга ўргатилган меҳнат фаолиятининг стандартлари доимий йиллик баҳолаш ишларидан фойдаланиш билан мустаҳкамлаб борилади.

Аттестация босқичлари. Аттестация ишлари бир неча босқичдан иборат. *Аттестацияга тайёргарликка қўйидагилар қиради:*

- тамойилларни ишлаб чиқиш;
- аттестацияни ўтказиш усулини ишлаб чиқиш;
- аттестацияга тайёрланиш ва ўтказиш бўйича меъёрий ҳужжатларни нашр қилиш (буйруқ, аттестация комиссиясининг рўйхати, аттестацияни ўтказиш методикаси, аттестацияни

ўтказиш режаси, раҳбарларни тайёрлаш дастури, шахсий маълумотларни сақлаш бўйича йўриқнома).

▪ аттестация тадбирларини ўтказиш бўйича ўқув сессиясини ўтказиш (аттестацияни биринчи марта янги методика бўйича ўтказганда);

▪ аттестация материалларини тайёрлаш (бланклар, шакллар).

Аттестацияни ўтказиш:

▪ ҳисоботларни тайёрлаш (раҳбарлар, техник ва муҳандис ходимлар учун);

▪ баҳолаш шакллари тўлдириш (раҳбар ва ходимлар томонидан);

▪ натижаларнинг таҳлили;

▪ аттестация комиссиясининг мажлисларини ўтказиш.

Аттестация натижаларини ўтказиш:

▪ кадрлар тўғрисидаги маълумотларни таҳлил қилиш, шахсий маълумотларни киритиш ва ундан фойдаланиш;

▪ персонал билан ишлаш бўйича тавсиялар тайёрлаш;

▪ аттестация натижаларини тасдиқлаш.

Аттестация натижаларини таҳлил қилиш схемаси. Аттестация натижаларининг таҳлили бир неча босқичда ўтказилади.

Аттестация жараёнида олинган маълумотларнинг таҳлили:

1) меҳнатни баҳолаш: меҳнат стандартларига жавоб бермайдиган ходимларни аниқлаш; меҳнат стандартларига жавоб берадиган ходимларни аниқлаш; меҳнат стандартларидан сезиларли даражада ошадиган ходимларни аниқлаш;

2) персонални баҳолаш: касбий зарур сифатлар даражасининг диагностикаси; индивидуал натижаларни ишнинг стандарт талаблари билан таққослаш (лавозимлар даражаси ва ўзига хос хусусияти бўйича); стандартга сифатлари тўғри келмайдиган ходимларни аниқлаш; самарали фаолиятнинг истиқболларини баҳолаш; ўсиши; ротациялар.

Маълумотларни йиғиш ва қайта ишлаш: қиёсий жадвалларни тузиш; ҳавф гуруҳларини аниқлаш (самарасиз ишлайдиган ёки касбий аҳамиятга эга бўлган сифатларни ривожлантиришнинг номақбул даражасидаги ходимлар); ўсиш гуруҳларини аж-

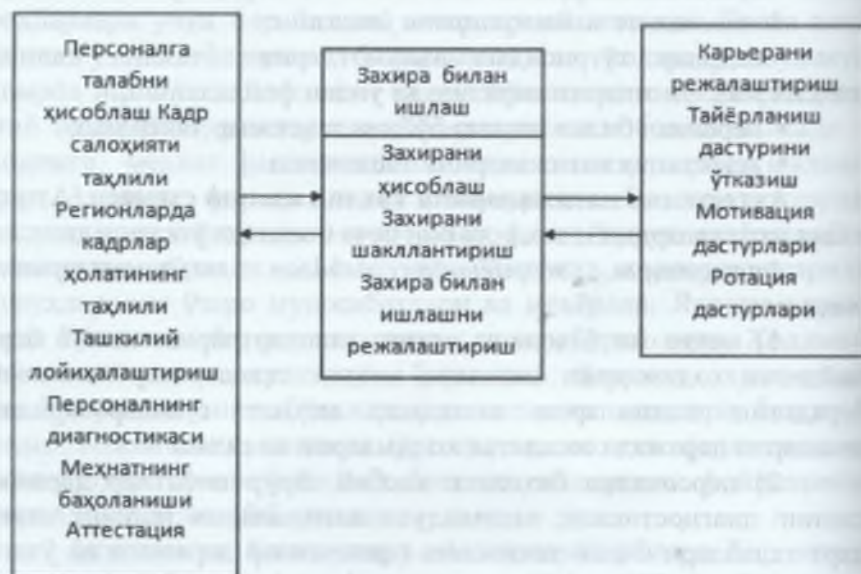
ратиш; аттестация маълумотларидан фойдаланиш бўйича тавсиялар тайёрлаш.

Аттестация натижалари бўйича суҳбат ўтказиш: маълумотларни текшириш; суҳбат натижасида аниқланган кўшимча маълумотларни киритиш ва таҳлил қилиш.

Маълумотларни сақлашни таъкил этиш: натижаларни сақлаш шаклларига киритиш; маълумот билан ишлаш схемаларини ишлаб чиқиш.

4.3. Захира билан ишлаш ва карьерани режалаштириш

Захира билан ишлаш, кадрлар ишининг бошқа кўплаб технологиялари каби, мураккабдир (4.2-схема).



4.2-схема. Кадрлар менежменти алоҳида йўналишларининг захира билан ишлаш йўналишлари билан ўзаро боғлиқлиги

Хизмат бўйича кўтарилиш ходимнинг нафақат шахсий сифатлари (маълумоти, малакаси, ишга муносабати, ички мотивациялари тизими), балки объектив шарт-шароитлари билан ҳам белгиланади.

Объектив шарт-шароитлар орасида:

- карьеранинг энг юқори нуктаси – ушбу ташкилотда мавжуд бўлган энг юқори лавозим;

- карьеранинг давомийлиги – ташкилотдаги шахс эгаллаб турган биринчи позициядан энг юқори нуктагача бўлган позициялар сони;

- позиция даражасининг кўрсаткичи – кейинги иерархик даражада банд бўлган шахслар сонининг шахс айна вақтда ўз карьерасининг шу иерархик даражада банд бўлган жойдаги шахслар сонига муносабати;

- потенциал мобиллик кўрсаткичи – кейинги иерархик даражаги вакансиялар сонининг (айрим маълум вақт мобайнида) шахс айна вақтда иерархик даражада банд бўлган жойдаги шахслар сонига муносабати.

Кадрлар заҳираси – бу бошқариш фаолиятини олиб боришга қодир, у ёки бу поғонадаги лавозим талабларига жавоб берадиган, танлов ва мақсадли мунтазам малакали тайёргарликдан ўтган раҳбарлар ва мутахассислар гуруҳидир.

Фаолият тури бўйича ривожланиш ва фаолият кўрсатиш захираларини ажратиш мумкин.

Ривожланиш заҳираси – янги йўналиш доирасида ишлашга тайёргарлик кўраётган мутахассислар ва раҳбарлар гуруҳи (ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси, янги товарлар ва технологиялар ишлаб чиқариш).

Фаолият кўрсатиш заҳираси – келажакда ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаши лозим бўлган мутахассислар ва раҳбарлар гуруҳи.

Тайинланиш вақтига кўра номзодларнинг икки гуруҳи мавжуд:

- А гуруҳи – айна пайтда юқори лавозимга тайинланиши мумкин бўлган номзодлар;

- В гуруҳи – яқин 1-3 йиллар ичида тайинланиши мумкин бўлган номзодлар;

Захирани шакллантириш тамойиллари. Захиранинг долзарблигитамойили лавозимларни эгаллашга бўлган реал эҳтиёжни ҳисобга олишни назарда тутати; лавозимлар заҳираси унга қабул қилинган ходимларнинг олға силжишлари учун реал имкониятга эга бўлиш шarti билан шакллантирилиши лозим.

Номзоднинг лавозим ва заҳира турига мос келиши таъминли муайян лавозимда ишлаганда номзоднинг малакасига қўйиладиган талабларни ҳисобга олиш зарурлигини кўрсатади.

Номзоднинг истиқболлилиги таъминли ўз ичига бир нечта талабларни олади, булар: касбий ўсишга йўналтириш, таълимга бўлган талаблар, ёш даражаси, лавозимдаги иш стажи ва умуман карьеранинг динамикаси, саломатлиги ҳолати.

Номзодларни муайян лавозимларга заҳирага номзод сифатида танлашда нафақат умумий, балки у ёки бу бўлим, хизмат, цех раҳбари, участка бошлиғи жавоб берадиган касбий талабларни, шунингдек, бўлимдаги вазиятни таҳлил қилиш, ташкилий маданият тури ва ҳоказоларга асосланган номзод шахсига қўйилган талабларнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш керак.

Раҳбар лавозимлар учун кадрлар заҳирасининг манбалари:

- аппарат, акционерлик жамиятлари ва ташкилотларининг раҳбар ходимлари;
- бош ва етакчи мутахассислар;
- тегишли маълумотга эга, ишлаб чиқариш фаолиятида ўзини ижобий томондан кўрсатган мутахассислар;
- синов давридан муваффақиятли ўтган ёш мутахассислар.

Кадрлар заҳираси базасининг биринчи даражаси – корxonанинг барча мутахассисларидир, кейинги даража – турли мартабадаги раҳбарлар.

Заҳира билан ишлашнинг босқичлари. Заҳира билан ишлаш икки босқичдан иборат.

Биринчиси – *заҳирадаги эҳтиёжнинг таҳлили*. Заҳиранинг шаклланиш ишларини бошлашдан олдин қуйидаги вазифаларни бажариш керак:

- аппарат тузилишидаги ўзгаришнинг прогнози;
- ходимларнинг хизмат бўйича кўтарилишларини такомиллаштириш;
- номенклатура лавозимларининг заҳираси билан таъминланганлик даражасини аниқлаш;
- ҳар бир лавозим ёки бир хил лавозимлар гуруҳи бўйича (ҳар бир лавозимга ёки гуруҳга заҳирадан нечтадан номзод тўғри келади) заҳиранинг тўйинганлик даражасини аниқлаш.

Кўрсатилган ишларни бажаришнинг натижаси – заҳирага бўлган ҳозирги ва келажакдаги эҳтиёжларни аниқлашдир. Кадрлар заҳирасининг энг мақбул миқдори қуйидагича ҳисобланади:

- корxonанинг бошқарув кадрларига бўлган яқин ёки узокроқ муддатли (5 йилгача) эҳтиёжи аниқланади;
- заҳирага қабул қилинган у ёки бу ходим қаерда ўқитилганлигидан қатъий назар, ҳар бир даража заҳирасининг айна вақтдаги ҳақиқий миқдори аниқланади;
- кадрлар заҳирасидан чиқарилган алоҳида ходимларнинг тахминий ҳолати аниқланади, масалан, бошқа жойга бориши муносабати билан тайёрланишнинг шахсий дастурини бажармаганлиги ва бошқалар сабабли;
- бошқа жойларда раҳбарлик фаолияти учун ишлатилиши мумкин бўлган бошқарув тузилишининг ўзгариши натижасида бўшатишган раҳбар ходимларнинг сони аниқланади.

Бу масалалар кадрлар заҳирасини шакллантиришдан олдин ҳал этилади ва у билан ишлашнинг бутун даври давомида тузатилади.

Заҳирани шакллантириш бўйича заҳиралар рўйхатини тузишда ишларни янада такомиллаштириш учун қуйидагилар зарур:

- ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусиятларига қараб, заҳирани фарқлашни ҳисобга олган ҳолда, муайян бўлим раҳбарининг заҳирасини яратиш учун асосий бўлган лавозим тоифаларини аниқлаш;
- раҳбарлар гуруҳининг ўринбосарларини танлаш имкониятларини олдиндан ўйлаб қўйиш. Раҳбарлар ўринбосарлигига номзодларни танлашда уларнинг хизмат поғонасидан кўтарилиши учун ҳамма баҳоланувчи сифатлар бўйича уларнинг кейинги ўсиш истиқболлари тўғрисидаги фикр асосий омил бўлиши керак;
- кадрларнинг маълум бир тоифасини оқилона жойлаштириш учун раҳбарларнинг шахсий жавобгарлигини аниқлаш. Масалан, усталар, участка бошлиқларини цехда жойлаштириш учун цех бошлиғи, цех бошлиқларини жойлаштириш учун корхона раҳбари, цех ва корхона бўлимлари бошлиқларининг ўринбосарларини жойлаштириш учун корxonанинг кадрлар бўйича директор ўринбосари жавоб бериши керак.

Иккинчи босқич – заҳира рўйхатини шакллантириш ва тузиш:

- заҳирага номзодлар рўйхатини шакллантириш;
- аниқ лавозимларга заҳирани яратиш.

Заҳирани шакллантириш жараёнида қуйидагиларни аниқлаш лозим:

- заҳирага номзод этиб кимни рўйхатга олиш мумкин ва шарт;

- заҳирага рўйхатга олинган қайси номзодларни ўқитиш зарур;

- ҳар бир номзодга, унинг индивидуал хусусиятлари ва раҳбарлик лавозимида фойдаланиш истикболларини ҳисобга олган ҳолда, ўқитишнинг қандай шаклини қўллаш мумкин.

Аниқ лавозимлар заҳирасини шакллантириш учун иккита муҳим масалани ечиш лозим:

- заҳира номзодларини баҳолаш;
- заҳира номзодлари тавсия этилаётган иш жойларидан келиб чиқиб, лавозим талаблари билан номзодларнинг сифатини таққослаш.

Заҳира рўйхатини шакллантириш усуллари қуйидагилар:

- ҳужжатли маълумотларнинг таҳлили – ҳисоботлар, таржимаи ҳоллар, тавсифномалар, ходимлар аттестациясининг натижалари ва бошқа ҳужжатлар;

- махсус тузилган режа ёки сўровнома ёки қизиқтирувчи маълумотларни олиш учун (интилишлар, эҳтиёжлар, хулқ-атвор мотивлари ва бошқалар) маълум бир режасиз бўлган интервью (сухбат);

- ходимнинг турли вазиятларда хатти-ҳаракатларини кузатиш (ишлаб чиқаришда, маиший ҳаётда ва ҳоказо);

- меҳнат фаолияти натижаларини баҳолаш – меҳнат унумдорлиги, бажарилаётган ишнинг сифати ва ҳоказо, раҳбарнинг фаолиятини баҳолашга хос бўлган давр учун бошқарилаётган бўлим томонидан топшириқларни бажариш кўрсаткичлари;

- ходимларни гуруҳлаш усули. Агар ушбу лавозимга қўйиладиган талабларга номзод танланса ёки ишчи гуруҳ учун аниқ одамлар танланса. Ушбу усулда у ёки бу тоифанинг лавозим талаблари билан талабгорларнинг сифатлари таққосланади. Бу

усулдан фойдаланиш, раҳбар лавозимлари бутун номенклатура-сидаги профессиограммалар ахборот массивининг уч тури, фактографик маълумотлар ва мутахассислар сифат мезонларининг шаклланишини тақозо этади.

Заҳира номзодларининг рўйхатини шакллантиришда қуйидаги омиллар ҳисобга олинади:

- лавозимга қўйиладиган талаблар, иш жойининг таърифи ва баҳоси, меҳнат унумдорлигини баҳолаш;

- ушбу лавозимда муваффақиятли ишлаш учун зарур бўладиган мутахассиснинг касбий тавсифи; + заҳирадаги лавозимга номзод бўлиши мумкин бўлган ходимнинг эгаллайдиган лавозимлар рўйхати; + тегишли лавозимларга номзодларни танлаш мезонларидаги чекловлар (маълумоти, ёши, иш стажи ва ҳоказо); + заҳирадаги лавозимга номзодларнинг индивидуал хусусиятлари ва расмий талабларни баҳолаш натижалари;

- заҳирадаги номзодлар устунлигининг аҳамияти;
- охириги аттестациянинг хулосалари ва тавсиялари;
- раҳбарлар ва ўзаро боғлиқ бўлимларнинг мутахассислари, меҳнат жамоаси кенгашининг фикри;

- номзоднинг потенциалини баҳолаш натижалари (раҳбарликнинг мумкин бўлган даражаси, ўқишга бўлган қобилияти, назария ва амалий кўникмаларни тез ўзлаштириш қобилияти).

Заҳирадаги лавозимда раҳбар сифатлари тизимининг шаклланишида ҳисобга олиниши керак бўлган энг салмоқли омиллар ва мезонлар:

- меҳнат мотивацияси – касбий муаммоларга ва ижодий меҳнатга бўлган қизиқиш, дунёқарашни кенгайтиришга интилиш, истикболга йўналтирилганлик, муваффақият ва ютуқлар, иш ва ходимлар манфаатидаги ижтимоий низоларга, асосланган таваккалчиликка тайёрлик;

- профессионализм ва компетенция – маълумот ва ёш цензлари, иш стажи, касбий тайёргарлик даражаси, мустақил қарор қабул қила олишлик ва уни амалга ошириш, музокаралар олиб боришни билиш, ўз позициясини асослаб бера олиш, уни ҳимоя қила олиш ва бошқалар;

- шахсий фазилатлар ва потенциал имкониятлар – юқори даражадаги зиёлилик, эътиборлилик, мослашувчанлик, ҳамма-боплик, обрўлилик, одоблилик, киришимлилик, ташкилотчиликка

мойиллик, рухий ва эмоционал барқарорлик, харакатлантирувчи хусусиятлар ва ҳоказо.

Захира рўйхати шаклланишининг иккинчи босқич масалалари ечилади:

- номзодларни баҳолаш;
- захирадаги лавозим учун зарур талаблар ва номзод сифатларининг йиғиндисини солиштириш;
- захирадаги лавозимда ишлаш учун номзодлардан битта лавозимга ким кўпроқ тўғри келишини солиштириш ва танлаш.

Захира рўйхатини шакллантириш иккинчи босқичининг якуни – баҳолаш натижалари ва номзодларни солиштириш бўйича дастлабки рўйхатни тўғрилашдир.

Номзодларни тайёрлаш ўз ичига қуйидаги босқичларни олади:

- юқори турган бошлиқнинг раҳбарлиги остида индивидуал тайёргарлик;
- ўзининг ва бошқа ташкилотда лавозимдаги стажировка;
- режалаштирилган лавозимдан келиб чиқиб, институт, малака ошириш марказларида ўқиш.

Захиранинг тайёрлаш учун маъмурият томонидан дастурнинг уч тури ишлаб чиқилади ва тасдиқланади.

Умумий дастур назарий тайёргарликни назарда тутлади:

- ишлаб чиқаришни бошқариш ва фаннинг алоҳида масалалари бўйича билимларни янгилаш ва тўлдириш;
- захирага қўйилган номзодларнинг олдинги (базавий) тайёргарлиги билан боғлиқ маълумотидаги камчиликларни тўлдириш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигини ошириш учун зарур бўлган махсус фанларни ўқитиш.

Назорат шакли – экзамен(зачётларни) топшириш.

Махсус дастур бутун захиранинг мутахассисликлар бўйича бўлинишини назарда тутлади. Уларни тайёрлаш назарий ва амалий томонларни бирлаштириб, қуйидаги йўналишлар бўйича амалга оширилади:

- умумтехник ва махсус муаммолар бўйича ишбилармон ўйинлар;

- мутахассисликлар бўйича муайян ишлаб чиқариш масалаларини ечиш. Назорат шакли – ишлаб чиқаришни яхшилаш бўйича аниқ тавсияларни ишлаб чиқиш ва уларни ҳимоя қилиш.

Индивидуал дастур билим даражаси, кўникма ва маҳорат ошириш бўйича ҳар бир захира рўйхатига киритилган мутахассис учун қуйидаги йўналишлар бўйича аниқ масалаларни ўз ичига олади:

- маҳаллий ва хориждаги илғор ташкилотларда ишлаб чиқариш амалиёти;
- захира лавозимидаги стажировка.

Номзодларнинг индивидуал режалари бевосита бўлимлар раҳбарлари томонидан ишлаб чиқилади ва ташкилот раҳбарлари томонидан тасдиқланади. Индивидуал режаларнинг бажарилишини систематик равишда назорат қилиш бўлим раҳбарлари томонидан ва захиранинг тайёрлаш учун жавобгар бўлган персонални бошқариш хизмати ходимлари томонидан амалга оширилади.

Персонал карьерасини режалаштириш. Кўпчилик муаллифлар фикрича, касбий фаолиятнинг самарадорлиги инсоннинг касбдаги муваффақияти, демак унинг карьераси билан ҳам чамбарчас боғлиқ. Шунинг учун, бизнинг фикримизча, касбий карьерани касбий социализациянинг предметли фиксацияси сифатида кўриш керак.

“Карьера” атамасини ҳамма эътироф этган таърифининг йўқлигига қарамаздан, кўпчилик муаллифлар, ўз диққатларини қуйидаги фактларга қаратадилар:

- одатда карьерани танлаш индивиднинг мақсад, хоҳиш ва кўрсатмалари билан боғлиқ;
- карьера тушунчасининг муҳим қисми прогрессив ривожланиш омилдир, бунинг натижасида билим, кўникма ва маҳорат ўсади;
- “карьеранинг энг баланд нуктасига” етиш мезонлари, одатда, инсоннинг бутун умри давомида ўзгаради;
- карьера бир-бирини алмаштирувчи бир катор босқичлардан иборат;
- карьеранинг натижаси, биринчидан, юқори статус ёки лавозимга, иккинчидан, касбий фаолиятда муваффақиятга эришиш;

Карьера – касбий ҳаётда инсон ривожланиш боскичларининг кетма-кетлиги бўлиб, доимий динамика билан характерланадиган ва касбий фаолиятнинг мақсадларига эришишга йўналтирилган унинг онгли позицияси ва хулқ-атворининг натижасидир.

Карьерани – ўз ҳаракатининг траекториясини, ички ва ташқи ташкилий реалликнинг хусусиятлари ва энг муҳими, ўзининг шахсий мақсад, хоҳиш ҳамда кўрсатмаларини англаган ҳолда инсон ўзи куради.

Адабиётларда инсоннинг касб танлашига таъсир этувчи бир нечта омиллар таърифланган.

Анъана – оилада қабул қилинган анъаналар ва урф-одатлар натижасида касб танлаш ҳақида савол туғилмаган.

Ҳодиса – касб танлашга таъсир этган қандайдир, аҳамиятга эга бўлган ҳодиса таъсирида танлов тўсатдан юз беради.

Бурч – касб танлаш бурч, миссия, ҳавас ёки одамлар олдигаги мажбуриятлари ҳақидаги тасаввур билан боғлиқ.

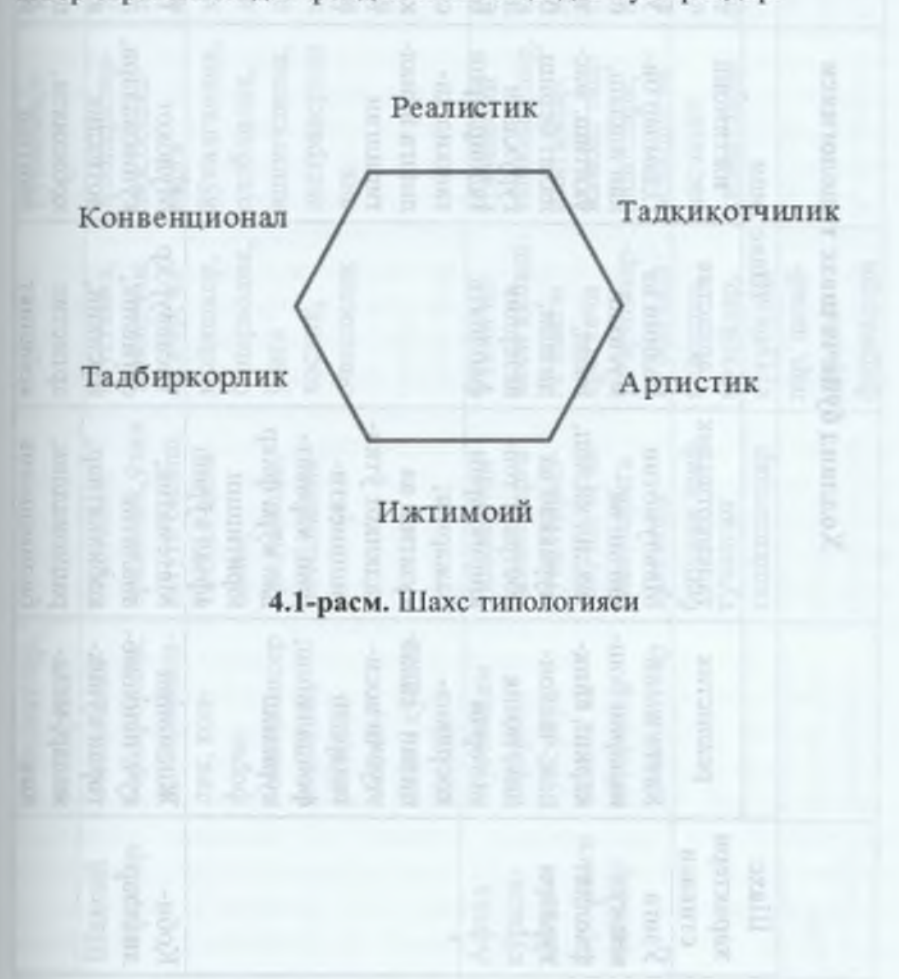
Мақсадли танлов – аниқ муаммолар ва уларни ҳал қилиш йўллариининг таҳлилидан келиб чиқиб, касбий фаолият мақсадларини онгли равишда аниқлаш билан боғлиқ.

Ж. Холланд инсонлар томонидан карьерани танлаш хусусиятларини тадқиқ қилди ва натижада касбий фаолиятнинг танланишига қараб, шахснинг олтига типини ажратиб кўрсатди.

Ўхшаш шахсий ва касбий хусусиятларга эга инсонларнинг маълум гуруҳини таърифлаш учун ҳар бир тип идеализация ва гипотетик конструкциядир. Муаллиф томонидан таърифланган шахс типи (4.2-жадвал) ўзининг психологик хусусиятлари, яъни афзал кўриладиган фаолият турлари, қобилиятлари, қизиқишлари, афзал кўриладиган атрофдаги одамлар билан характерланади. Ҳар бир инсон маълум турга дахлдор бўлиши ёки бир нечта типологик хусусиятлар комбинацияси орқали таърифланиши мумкин. Шахснинг типологик хусусиятлари кўп маданий ва шахсий омиллар ўзаро таъсирининг натижасидир. Бундай омилларга, жумладан, оила, ота-она, муҳим ўрин тутган одамлар, олдинги ишнинг малакаси ва тажрибаси ва ҳоказолар киради. Бундай омиллар таъсирида шахс у ёки бу касбий фаолият ва ижтимоий фаоллик турларини афзал кўриб, бошкаларини рад этади. Танланган фаолиятга қараб шахсда қизиқишлар шаклла-

нади. Бу қизиқишлар маълум қобилиятларнинг ривожланишига олиб келади. Ва, ниҳоят, қизиқиш ва қобилиятлар одамнинг келажакдаги касбий ва шахсий ҳаётини белгилаб берувчи диспозицияларни шакллантиради.

Ж. Холланд ўзининг типологиясини шахснинг турли типлари орасидаги масофанинг яқинлиги ёки, аксинча, йироқлигини олтибурчак ёрдамида ифода этди (4.1-расм). Касбий фаолиятни янада муваффақиятлироқ амалга ошириш учун инсон мансуб бўлган шахснинг олтибурчакка яқин бўлган шахс турининг хулқ-атвор стратегиясидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.



4.1-расм. Шахс типологияси

Холланд бўйича шахс типологияси

Шахс характери стикаси	Шахс типи					
	реалистик	тадқиқотчилик	артистик	ижтимоий	тадбиркорлик	Конвенционал
Ўзига маъқул фаолият турлари	Катта машиналарни бошқариш, аниқлик, чакконлик, нозик моторли координацияни талаб этувчи воситалардан фойдаланиш; курилиш	Маълумотни йиғиш ва таҳлил қилиш, мураккаб ва абстракт топшириқларни бажариш; кузатиш ва тадқиқот ўтказишни ёқтириш, ҳаракатдан кўра фикр юритишни афзал кўриш	Бадий ва мусикий ижод, дизайн, актёрлик фаолияти	Одамлар билан ишлаш, ўқитиш, маслаҳат бериш, гуруҳдаги тадбирларни ташкил қилишга йўналтирилган	Умумий мақсадларга эришиш учун бошқа одамлар билан бирга ишлаш, сиёсий кампаниялар, тижорат, тадбиркорлик	Тафсилотларга аҳамият беришни талаб этувчи иш; идора жихозларини бошқариш, карто-текаларни юритиш
Қобилиятлар	Жисмоний куч, психомоторли кўникмалар, механик	Математик, аналитик қобилиятлар, рационаллик, билимдонлик	Тасаввур, креативлик, мусикий, артистик қобилият	Мулоқот кўникмалари, нотиклик қобилияти, эшитиш	Ташкилотчилик қобилиятлари, шахслараро мулоқот	Математик қобилиятлар, психомотор кўникмалар

	қобилиятлар, топқирлик			кўникмаси	кўникмалари	
Шахсий сифатлар	Эмоционал барқарорлик, ишбилармонлик, конформлилик, консервативлик, ригидлилик, ҳеч кимга кўшилмаслик	Мустақил, эркинлик, ўзини тута билиш, таҳлил қила олиш, креативлик, методиклик	Мустақил, таъсирчан, сезгир, намойишкор, бепарволик, ўзига хослик, очиклилик	Кооперативлик, бошқаларга йўналганлик, одоблилик, ишончлилик, экстравертлик	Ҳокимиятга интилиш, жиззакилик, ҳаракатчанлик, киришимлилик, моддий фаровонликка йўналганлик	Тартиблилик, ҳамжихатлилик, эҳтиёткорлик, конформлилик, синчковлик, қонда ва меъёрларга жиддий амал қилади
Афзал кўриладиган атрофдаги одамлар	Мустаҳкам иерархик бўйсунувчанлик ва авторитар ташкилотлар	Тадқиқотли лойиҳаларга йўналтирилган, ишчи ҳаракатларига эркинлик берувчи заиф тузилган ташкилотлар	Ўзини намён қилишга имкон яратувчи ўзгаришларга бой ташкилотлар, музейлар, кутубхоналар, дизайнерлик фирмалари	Ижтимоий ташкилотлар, мактаблар, жамоат ташкилотлари, психологик маслаҳат хизматлари	Саноат компаниялари, сиёсий ташкилотлар, йирик молиявий компаниялар, биржалар	Бажарувчилик ролини афзал кўрувчи йирик ташкилотлар, қатъий иерархик тузилишли яхши тузилган ташкилотлар

Самарали ўзаро таъсир	Конвенционал ёки тадқиқотчи типдаги одамлар билан ишлашни афзал кўради	Реалистик артистик типдаги одамлар ишлашни афзал кўради	Ижтимоий ва тадқиқотчи типдаги одамлар билан ҳамкорлиги самаралидир	Артистик ва тадбиркор типдаги одамлар билан ишлашни афзал кўради	Конвенционал ва ижтимоий типдаги одамлар билан фаолияти муваффақиятлидир	Тадбиркор вараелистик типдаги одамлар билан ишлашни афзал кўради
Мулоқотдаги мураккабликлар	Ижтимоий типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва кескинлик, агрессияни уйғорилади	Тадбиркор типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва саволлар туғдиради	Конфенционал типдаги одамлар билан мулоқот тарағликка олиб келади	Реалистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади	Тадқиқотчилик типдаги одамлар билан мулоқот энг мураккабдир	Артистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади
Кўп мулоқотлиқлик	Ижтимоий типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва кескинлик, агрессияни уйғорилади	Тадбиркор типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва саволлар туғдиради	Конфенционал типдаги одамлар билан мулоқот тарағликка олиб келади	Реалистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади	Тадқиқотчилик типдаги одамлар билан мулоқот энг мураккабдир	Артистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади
Мулоқотлиқлик	Ижтимоий типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва кескинлик, агрессияни уйғорилади	Тадбиркор типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва саволлар туғдиради	Конфенционал типдаги одамлар билан мулоқот тарағликка олиб келади	Реалистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади	Тадқиқотчилик типдаги одамлар билан мулоқот энг мураккабдир	Артистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади
Мулоқотлиқлик	Ижтимоий типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва кескинлик, агрессияни уйғорилади	Тадбиркор типдаги одамлар билан мулоқот жуда кўп муаммо ва саволлар туғдиради	Конфенционал типдаги одамлар билан мулоқот тарағликка олиб келади	Реалистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади	Тадқиқотчилик типдаги одамлар билан мулоқот энг мураккабдир	Артистик типдаги одамлар билан келишмовчиликка олиб келади

Инсоннинг ўз мартабасини оширишда унга кўпроқ тўлагич ва эркин мақсадларга эришишига, хоҳиш ва талабларини қондиришга ёрдам берадиган интилиш карьеранинг асосидир. Бу ўзини ривожлантириш, ўз устида ишлаш, лидерлик, юқори даражадаги даромад, кизиқарли иш, эртанги кунга ишонишга интилиш ва ҳоказолар бўлиши мумкин. Карьерадаги фаолликни қўллаб-қувватлаши мумкин бўлган ҳаётий фаолият муҳитини самарали ўзлаштириш билан мақсадга интилиш боғлиқдир. Карьера стратегиясини ўзлаштириш ўзгарувчан шароитда инсоннинг фаолиятга, ҳаракатлантирувчи механизм-лардан оптимал фойдаланишга ва ҳар қандай қаршилик омиллари ҳаракатларининг сустлашишига тайёрлигини билдиради. Карьера стратегиясини бундай тушунишда карьеранинг силжишини таъминлаш стратегик мақсаддир. Одатда карьеранинг типологизацияси учун қуйидаги асослар белгиланади: табиати, вақти ва карьерани амалга ошириш имкониятига қараб.

Е.Молл, карьеранинг тўрт кўрсаткичларини: бошқарув тизимининг иерархия даражалари бўйлаб ҳаракат тезлиги, эгалланган лавозимларнинг кетма-кетлиги, лавозим ҳаракатининг шахсли маъноси ва истиқболли йўналишини ҳисобга олиб, маълум даражада менежер карьерасини таърифловчи карьеранинг саккизта турини белгилади (4.3-жадвал).

Касбий карьера масалаларига бағишланган адабиётларнинг таҳлили шуни кўрсатдики, карьеранинг муваффақияти учта асосий омиллар билан белгиланади. Биринчидан, инсоннинг тез ўзгарувчан ташкилий ва атроф-муҳит шароитларига мослашиш қобилияти. Иккинчидан, шахс карьерасининг ривожланиши учун жавобгарликни ўз зиммасига олиши. Учинчидан, шахснинг ўз маълумотини оширишга доимий интилиши.

Бу омиллар ҳақиқатдан ҳам муваффақиятли карьерани куришга йўналтирилган инсонлар учун муҳимдир. Аммо, бизнингча, муаллифлар диққатидан яна бир нарса четда қолмоқда. У инсоннинг ўз карьерасига рефлексив муносабат билан боғлиқ. Қайсидир маънода бу ўзининг карьерасини ўзи бошқариш қобилияти билан кесишади, аммо бизнинг назаримизда бу етарли эмас. Ушбу контекста биз “рефлексия” атамасидан фалсафий маънода индивиднинг у билан содир бўладиган ҳодисалар ҳақидаги мулоҳаза жараёни сифатида фойдаланамиз. Бошқача

килиб айтганда, инсон ҳаёти ва касбий фаолияти давомида содир бўлган аксарият воқеалар, биринчидан, одатда, унинг ўзи томонидан режалаштирилган, иккинчидан, муайян мақсад ва вазифаларга етишиш аввал бошдан тахмин қилинган бўлган.

Шундай килиб, профессионал шахсини шакллантириш узок давом этадиган мураккаб жараёндир, бу жараён инсон касбий фаолиятини бошламасдан анча олдин бошланади. Профессионал бўлиб шаклланиш жараёнида касбий таълим катта аҳамиятга эга, чунки ўқиш давомида нафақат билим, кўникма, маҳорат эгалланади, балки шахсий ва касбий жиҳатдан ўзини англашнинг муайян даражасига ҳам эришилади. Касбий таълимнинг муваффақиятли ўтиши инсоннинг шахсий хусусиятлари ва касбий фаолият шароитларига мувофиқ асосланган касбий карьеранинг адекват танловини юзага келтиради.

Карьеранинг турлари ва босқичлари. Ҳар хил карьера турларига олиб келадиган касб ёки ташкилот доирасида инсон ҳаракатининг бир нечта принципиал траекториясини ажратса бўлади.

Касбий карьера, одатда ихтисослаштиришга, яъни касбий йўлнинг бошида танланган ҳаракат чизигининг бир томонига доимий чуқурлашишга ёки транспрофессионализациялашга – асбоблар ва фаолият соҳаларини кенгайтириш билан боғланган инсон тажрибасининг бир-бирига яқин соҳаларини эгаллашга йўналтирилган.

Ташкилот ичидаги карьера инсоннинг ташкилотдаги ҳаракат траекторияси билан боғлиқ. У қуйидаги чизик бўйлаб ҳаракатланиши мумкин:

- вертикал карьера – лавозимнинг ўсиши;
- горизонтал карьера – ташкилот ичидаги силжиш, масалан, битта даражадаги иерархиянинг турли бўлимларида ишлаш;
- марказга интилиш карьераси – ташкилотнинг ядросига томон, бошқарув марказига силжиш, қарор қабул қилиш жараёнларига тобора чуқурроқ кириш.

Янги ходим билан учрашиб, персонал бўйича менежер у айни вақтда карьеранинг қайси босқичидан ўтаётганини ҳисобга олиши лозим. Бу унинг касбий фаолиятининг мақсади, динамиклигининг даражаси ва энг асосийси – индивидуал мотивациясининг хусусиятларини аниқлашга ёрдам беради. Карьера босқичларининг қисқача таърифини 4.4-жадвалида келтирамыз.

Е. Молл бўйича карьералар типологияси

Карьера тури	Классификация параметри				Лавозим силжининг шахсли маъноси
	Силжиш тезлиги	Эгалланган лавозимларнинг кетма-кетлиги	Истикболли йўналиш	Лавозимнинг таъсир доирасини кенгайтириш	
Супер-авантюрали	Жуда юқори	Оралик зиналарнинг аҳамиятли сонини ўтказиб юбориш	Кейинги тез силжиш	Кейинги тез силжиш	Ҳокимлик. Ўз таъсир доирасини кенгайтириш
Авантюрали	Етарлича юқори	Икки лавозимли даражаларни ўтказиб юбориш	Кейинги тез силжиш	Кейинги тез силжиш	Ўз таъсир доирасини кенгайтириш, жамиятдаги ўз ўрнини белгилаб олиш
Қайта қуриладиган	Юқори	Фаолиятнинг янги соҳаларида ҳам аста-секин, ҳам сакраш билан юқорига силжиш	Кейинги силжиш	Кейинги силжиш	Мураккаб ижтимоий аҳамиятга эга бўлган масалаларни ечиш

Анъанавий (чизиқли)	Муайян ишчининг қобилиятларини аниқлаш, қисман протекционизм ва алоқалар ёрдамида	Аста-секин юқорига силжиш, баъзан қиска муддатга лавозимининг пасайиши, бир поғонани ўтказиб юбориш ҳам бўлиши мумкин	Билим, кўникма, малакаларни ўзлаштириш, одамлар билан ҳамкорлик ва уларга таъсир қилиш тажрибасини тўплаш	Кейинги аста-секин силжиш
Эволюцион	Ташкилот ривожланишининг тезлигига мос келади	Ташкилот тақдим этадиган имкониятларга мос келади	Кейинги силжиш	Умумий ва шахсий қизиқишни бирлашириш
Кетма-кет инкирозли	Ўзгаришлар тезлигига мос келади	Вақтинчалик пастга силжиш	Эгалланган позицияни сақлаш учун кураш	Шахсий қизиқишларни амалга ошириш
Прагматик (таркибий)	Карьера масалаларини ечиш усуллариининг энг оддийларига мос келади	Силжишлар битта бошқарув босқичи доирасида амалга оширилади	Эгалланган позицияни сақлаш	Шахсий қизиқишларни амалга ошириш
Туғаётган	“Нолли”	Карьера тутаган	Эгалланган позицияни ушлаб қолиш	Шахсий қизиқишларни амалга ошириш

4.4-жадвал

Менежер карьерасининг босқичлари

Карьера босқичи	Ёши	Босқич мазмуни	Босқичдаги ахлоқий эҳтиёжлар	Босқичнинг асосий эҳтиёжлари
Дастлабки	25 ёшгача	Ўқиш, турли ишлардаги синовлар	Жамиятдаги ўз ўрнини белгилашнинг бошланиши	Мавжудликнинг хавфсизлиги
Шаклланиш	30 ёшгача	Ишни ўзлаштириш, кўникмаларни ривожлантириш, малакали мутахассис ёки раҳбарни шакллантириш	Жамиятдаги ўз ўрнини белгилаш, мустақилликка эришишнинг бошланиши	Мавжудликнинг хавфсизлиги, соғлиқ, меҳнат ҳақининг нормал даражаси
Силжиш	45 ёшгача	Хизмат поғонасидан юқорига силжиш, янги кўникмалар ва тажриба орттириш, малаканинг ошиши	Жамиятдаги ўз ўрнини белгилашнинг ўсиши, янада мустақил бўлишга эришиш, ўзини ўзи намоён қилишнинг бошланиши	Соғлиқ, меҳнат ҳақининг юқори даражаси
Сақланиш	60 ёшгача	Раҳбар ёки мутахассис малакасининг такомиллаштириш чўққиси. Малаканинг ошиши. Ёшларга таълим бериш	Мустақилликнинг барқарорлиги, ўзини ўзи намоён қилишнинг ўсиши, ҳурмат қилишнинг бошланиши	Меҳнат ҳақи даражасининг ошиши, даромаднинг бошқа манбаларига қизиқиш

Яқунлаш	60 ёшдан юқори	Нафақага кетишга, ўзгартириш ва нафақада иш фаолиятининг янги турига ўтишга тайёргарлик	Ўзини ўзи намоён қилишнинг барқарорлиги, хурмат қилишнинг ўсиши	Меҳнат ҳақи даражасини сақлаш ва даромаднинг бошқа манбаларига қизиқишнинг ортиши
Нафақа	65 дан юқори	Фаолиятнинг янги тури билан шуғулланиш	Фаолиятнинг янги соҳасида ўзини ўзи намоён қилиш, хурмат қилишнинг барқарорлиги	Нафақа микдори, даромаднинг бошқа манбалари, соғлиқ

Карьеранинг босқичи (вақт ўқидаги нукта сингари) ҳар доим ҳам касбий ривожланишнинг босқичи билан боғлиқ бўлавермайди. Силжиш босқичида бўлган инсон бошқа касб доирасида ҳали юқори даражадаги профессионал бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун ҳам карьера босқичини – шахс ривожланишининг вақтинчалик даври ва профессионалнинг ривожланиш фазалари – фаолиятни ўзлаштириш даврларини ажратиш муҳимдир.

Кўпчилик муаллифлар профессионализация жараёнини узлуксиз, деб ҳисоблашларини биз бир неча бор таъкидлаганмиз. Инсон, профессионализмнинг маълум даражасига етгандан сўнг, кейинги даражага ўтади, унда янги, муҳим касбий сифатлар шаклланади. Профессионалнинг шаклланиш жараёнини кўриб чиқиб, турли муаллифлар унинг шаклланишининг турли босқичларини ажратадилар.

А. К. Маркова профессионализмнинг қуйидаги босқичларини ажратади [А. К. Маркова, 1996, 49-бет].

Профессионализмгача. Бу босқичда инсон ҳали профессионалга хос бўлган сифатларга эга бўлмай туриб, бирмунча фаолият олиб боради. Инсон касбнинг меъёрлари ва қоидаларини эгалламай туриб, яна меҳнатда юқори ва ижодий натижаларга эришмасдан ишлайди.

Профессионализм. Бу ерда инсон бирин-кетин профессионал сифатларини эгаллаб, профессионал фаолиятнинг кўникмаларини шакллантиради. Мотивацион соҳанинг ривожланиши баробарида, у меҳнатдаги мақсадларини онгли равишда танлайди, касбий маҳоратини оширади, бунда у ўзини касб эгаси эканлигини англаган ҳолда ўзини касбий воситалар ёрдамида ривожлантиради.

Суперпрофессионализм. Бу даража профессионал фаолиятнинг юқори даражадаги муваффақият ва ижодий ютуқларга эришиши билан характерланади. “Инсоннинг касб чегарасидан ташқарига чиқиши”, ўзининг шахсий ҳиссаси билан фаолиятни ижодий бойитиши – бу даражанинг энг муҳим хусусиятидир. Муаллифнинг фикрича, “бир одам профессионалигининг айнан шу даражаси жамият тараккиётига сезиларли таъсир қилади”.

Нонпрофессионализм(псевдопрофессионализм). Бу даража касбий фаолият билан шуғулланиш учун зарур касбий билим,

малака ва кўникмаларнинг йўқлиги билан характерланади. Бу даражада, ташқаридан назар солганда, инсон етарлича фаол меҳнат фаолиятини олиб боради, ammo унинг профессионализи шаклланишида қуйидаги шаклда намоён бўлиши мумкин бўлган деформацияни кузатиш мумкин:

- меъёрларга мос келмайдиган самарасиз фаолиятни бажариш;
- профессионализм йўқлигини беркитадиган ташқи қайноқ меҳнат фаолиятини амалга ошириш;
- ишга ҳаддан ташқари берилиб, ўз шахсий вақтини профессионализмга бағишлаб, касбий ва шахсий ривожланишини бузилишигача олиб келиш;
- таъкиб билан нотўғри маънавий-ахлоқий мўлжалларга таяниш, масалан, бошқа одамларга зарар етказиш эвазига, тор индивидуал, шахсий мақсадларга эришиш ва хоказо.

Профессионализмдан кейинги. Бу даражада инсон ёки “ўтмишдаги профессионал”, ёки ўз соҳасида маслаҳатчи, мураббий, эксперт бўлиб қолиши мумкин. Бу даража инсонга бошқа одамларни маънавий бойитишдан иборат бўлган профессионализмнинг янги кирраларига эга бўлишга ёрдам беради.

Е. А. Климов профессионал ҳаётининг йўлининг даврларини қуйидагича гуруҳлаган [Е. А. Климов, 1996].

Оптация фазаси. Бу фазада инсон танлов ёки мажбурий касбини ўзгартириш муаммоларидан ташвишга тушади ва шу танловни амалга оширади.

Адена фазаси. Бу фаза – инсон касбига берилиб, уни ўзлаштира бошлаган даври. Касбдан келиб чиқиб, бу давр қисқа ёки кўпийлик бўлиши мумкин.

Адаптация фазаси. Бу босқичда мутахассис ишнинг кўп иқир-чиқирларигача қиради, унинг учун ноодатий бўлган одоб-ахлоқ ва турмуш тарзи меъёрларини билиб олади. Шундай қилиб, бу босқичда мутахассис нафақат ишлаб чиқариш фаолиятига мослашади, балки унда шахсий ўзгаришлар ҳам содир бўлади.

Интернал фазаси. Бу ерда интернал – ўз ишини севадиган тажрибали ходим, у ўз профессионал вазифаларини мустақил, ишончли ва муваффақиятли бажара олади ва бу ҳамкасблари томонидан тан олинади.

Маҳорат фазаси. Ривожланишнинг бу босқичида ходим бошқа ҳамкасблари эплай олмайдиган ҳар қандай оддий ва жуда мураккаб масалаларни еча олади. Бу босқичда инсон ўз фаолиятининг индивидуал касбий услубига эгадир.

Авторитет фазаси. Бу нафақат касбий доирада, балки ундан ташқарида ҳам донғи кетган ўз ишининг устаси.

Мураббийлик фазаси. Бу инсоннинг “ортида” нафақат бой тажрибаси, балки атрофида ҳамфикрлари, шогирдлари ва ортидан эргашувчилари бор.

Профессионализмнинг бир босқичдан иккинчисига ўтиши ва даражаларнинг ўзаро ҳаракати кўпчилик мутахассисларда ҳам кетма-кет, ҳам бир-бирига параллель равишда намоён бўлиши мумкин бўлган профессионал шаклланишининг турли босқичларини кетма-кет ўзлаштириш сифатида ўтади. Нисбатан юқори даражалар анча пастлари билан бирга мавжуд бўлиши, бу эса аниқ бир одамнинг бетакрор ва ўзига хос йўлини таърифлаши мумкин.

Карьерани режалаштириш. Бу мутахассисларнинг стратегияси, ривожланиш босқичлари ва силжишини аниқлашга мўлжалланган ташкилотдаги кадрлар ишининг йўналишларидан биридир. Карьерани режалаштириш – бу инсоннинг потенциал имкониятлари, қобилиятлари ва мақсадларини ташкилот талаблари, касбий ва лавозим ўсишининг дастурларини тузишда ифодаланадиган стратегияси ва ривожланиш режалари билан таққослаш жараёнидир.

Ташкилотда аниқ бир ўринни эгаллаш учун профессионалнинг оптимал ривожланишини қайд қиладиган, ташкилотдаги (ва ундан ташқаридаги) касбий ва лавозим позицияларининг рўйхати – карьерограммадир – бу мутахассис иш жойида самарали ишлаши учун зарур билим ва керакли кўникмаларга эга бўлишида қандай йўлни босиб ўтиши кераклигининг формал таассуроти.

Карьеранинг шарт-шароитлари. Хизмат бўйича силжиш нафақат ишчининг шахсий (маълумоти, малакаси, ишга бўлган муносабати, ички мотивациялари тизими), балки объектив сифатлари билан ҳам белгиланади, хусусан:

- карьеранинг энг баланд нуктаси – аниқ кўрилаётган ташкилотдаги олий пост;

▪ карьеранинг узунлиги – индивидуум ташкилотда эгаллаган биринчи позициядан олий нуктагача бўлган йўлдаги позициялар сони;

▪ позиция даражасининг кўрсаткичи – кейинги иерархик даражада банд бўлган шахслар сонининг индивидуум ўз карьерасининг айна пайтида эгаллаган ўша иерархик даражада банд бўлган шахслар сонига нисбати;

▪ потенциал мобилликнинг кўрсаткичи – кейинги иерархик даражадаги вакансиялар сонининг (маълум вақт оралигида) индивидуум эгаллаган иерархик даражада банд бўлган шахслар сонига нисбати.

Объектив шароитларга қараб, ташкилот ичидаги карьера истикболли ёки иложсиз, яъни ходимнинг карьера чизиги ёки узун, ёки жуда қисқа бўлиши мумкин. Персонал бўйича менежер номзодни ишга олишдаёқ унинг индивидуал хусусиятлари ва мотивациясининг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, бўлиши мумкин бўлган карьерани лойиҳалаштириши ва уни номзод билан муҳокама қилиши керак. Турли ходимлар учун бир карьера чизигининг ўзи ҳам қизиқарли, ҳам қизиқарсиз бўлиши мумкин, бу эса сезиларли даражада уларнинг кейинги фаолиятлари самарадорлигига таъсир этади.

Самарали карьерани таъминлайдиган оптимал касбий ривожланишнинг шароитлари, шахсий ишбилармонлик ва касбий хусусиятларнинг масалалари сўнгги пайтларда тадқиқотчиларни кўпроқ қизиқтирмакда. Инсон ташқи ва ички ўзгаришлар туфайли доимо ўзгариб турадиган оламга киради ва бинобарин, у тўхтовсиз ҳаракатланишга ҳамда мослашишга мажбур бўлади. Шундан карьерани фаол силжиш сифатида тушуниш пайдо бўлган. Карьера қилмоқчи бўлган одам катта салоҳиятга, эришиш мотивацияси ва ички ривожланишга, ўз фаолиятига нисбатан қизиқишга эга бўлиши керак.

Одамларнинг ўз самарадорлигини баҳолаш кўп жиҳатдан уларнинг касбий фаолият соҳаларини танлашларини белгилайди. Одамлар, одатда, уларнинг фикрлари бўйича, имкониятлари ва қобилиятлари етишмайдиган фаолият турларидан, вазиятлардан қочишга интиладилар. Шунга мувофиқ, умумий ва касбий таълим тизимларини қуришнинг жаҳон амалиёти инсонни иккита ижтимоий ва шахсий планда профессионал сифатида

ривожланиши устида ишлашни тақозо этади. Бир томондан, зарур касбий билимлар, қобилият ва кўникмаларни шакллантириш, иккинчи томондан эса, касбий карьеранинг ривожланишини ўз ичига оладиган шахснинг касбий ривожланиши, ҳаётий режаларни, шунингдек, уларнинг муайян касбий фаолият турига тегишли қизиқиш ва мотивларини шакллантириш амалга оширилади.

Касбий карьера масалалари бўйича адабиётларнинг тахлили шуни кўрсатадики, инсоннинг муваффақиятли карьераси маълум кўникма, билим ва малака ёки аниқ касб билан идентификациясининг маълум туридан ташқари учта асосий омил билан алоқадор. Биринчидан, инсоннинг тез ўзгарувчан ташкилий ва атроф-муҳит шароитларига мослашиш қобилияти билан боғлиқ. Иккинчидан, карьера ривожланишининг жавобгарлигини ташкилотга эмас, балки бу жараёни ўзи бошқариши керак бўлган шахсга юклаш лозим. Учинчидан, инсонда мустақил билим олишга доимий интилиш бўлиши керак. Бу омиллар, ҳақиқатдан ҳам, муваффақиятли карьера қуришни истаган одамлар учун муҳимдир.

4.4. Персонални ўқитиш

4.4.1. Узлуксиз таълим ва ўқитиш

Узлуксиз таълимнинг муҳимлигини қуйидаги асосий тезислар намоён этади:

▪ янги техника ва технологияларни жорий этиш, замонавий товарларни ишлаб чиқариш, коммуникация имконият-ларининг ўсиши айрим иш турларини йўқ қилиш ёки ўзгартиришга шароит яратади. Шу муносабат билан зарур малакалар асосий таълим билан кафолатланмайди;

▪ дунё мамлакатлар ўртасидаги рақобат даражаси юқори бўлган чегара билмас бозорга айланиб бормокда. Бу рақобат шароитида замонавий муҳандислик тизимлари ва узлуксиз таълим дастурларига эга мамлакатлар етакчилик қилмоқда. Шу сабабли улар қисқа муддатда, муҳандислик меҳнатининг унумдорлигини ошириш орқали ҳар қандай “муаммога” жавоб бериш имкониятига эгадирлар;

▪ ҳаётнинг барча соҳаларидаги ўзгаришлар замонавийликнинг асосий элементи ҳисобланади. Технология ва информатикадаги тинимсиз ва тезкор ўзгаришлар персонални узлуксиз ўқитилишини талаб этади;

▪ фирма учун янги ходимларни жалб қилишдан кўра, ишлаётган ходимларни узлуксиз ўқитиш асосида маҳсулдорлигини ошириш самаралироқ ва тежамкордир.

Америка компанияларидаги узлуксиз ўқитиш мотивацияси – бу ҳар бир ходимнинг ишлаб чиқариш фаолияти ва унга ўқиш учун бериладиган имконият натижалари ўртасидаги алоқадир: фирма ходимининг қиймати унинг малакасини ошириш учун ажратилган маблағлар миқдорини белгилайди.

Персоналга бўлган эҳтиёжни ҳисоблаш билан биргаликда меҳнат ресурсларини умумий режалаштириш, ишга қабул қилиш режаларини тузиш, карьерани режалаштириш – тайёрлаш дастурларини режалаштиришнинг таркибий қисми ҳисобланади.

Ўқитишга эҳтиёжни аниқлаш ва таълимни режалаштириш мақсадида қуйидагилар тавсия этилади:

▪ ходимлар дуч келадиган муаммоларни аниқлайдиган персонал ва меҳнатни баҳолаш натижаларидан фойдаланиш;

▪ техник янгиланиш режасининг таҳлили;

▪ ташкилотга ишлаш учун келган коллеж ва университет талабалари ўтайдиган умумий ўқув дастурларининг ўзига хос хусусиятларини баҳолаш;

▪ янги ходимларнинг ўртача тайёргарлик даражасини диагностика қилиш.

АҚШ фирмалари томонидан ишга ёлланган коллеж битирувчилари ишлаб чиқариш талабларига касбий мослашишнинг жиддий дастуридан ўтадилар. Уқуйидаги босқичларга бўлинади:

▪ ходимларни ёллаш – битирувчи компанияга ёлланади;

▪ иш бошлашдан олдин ўқитиш – битирувчига иш жойига келишидан олдин тегишли маълумотлар берилади;

▪ йўналтириш (ориентация) – ёлланган ходим жамоага таништирилади;

▪ ўргатиладиган тайёргарлик – унинг жараёнида битирувчи компанияда иш хусусиятларини ўрганади;

▪ мослашув (адаптация) – битирувчимеҳнат шароитларига мослашади;

▪ тайинланиш – бу босқичда ишга қабул қилинган шахс ўзининг биринчи доимий лавозимига эга бўлади;

▪ баҳолаш – ишга киришишнинг бутун жараёни баҳоланади.

18 ойгача амал қиладиган бу мураккаб тизимнинг барчаси фирмаларда ходимларнинг ўз ўринларига лойиқ бўлиши учун максимал равишда тайёрлашга эришишга йўналтирилган. Асосий эътибор ўргатиладиган тайёргарликка қаратилади. Уни ўташ жараёнида ёш мутахассис фирманинг корхоналаридаги ишлаб чиқариш жараёнининг хусусиятлари батафсил ўрганиладиган махсус семинарларда қатнашади.

Касбий кўникмалар тренинги шакллари таҳлил қилиб, улардан фойдаланишнинг қуйидаги соҳаларини белгилаш мумкин:

▪ етишмаётган билимларни тўлдириш;

▪ ходимнинг хизмат вазифаларини бажаришдаги камчиликларини тузатиш;

▪ инкирозли вазиятларда иш кўникмаларини автоматизмгача етказиш;

▪ фирма учун ўта муҳим функцияларни бажаришдаги иш кўникмаларини мустаҳкамлаш (мижозларга хизмат кўрсатиш, маҳсулот сифати).

Ишчи кадрларни ўқитиш моделлари ва усуллари. Тадқиқотчилар ишчи кадрлар тайёрлашнинг иккита асосий замонавий усулини белгилайдилар:

▪ ишдан узмасдан ўқитиш. Касбий-техник мактабдаги назарий курс ва корхонадаги амалий тайёргарлик;

▪ махсус касбий-техник ўқув юртлири ва кадрлар тайёрлаш марказларида ишдан узган ҳолда ўқитиш.

Таълим харажатлари. XX асрнинг 80-йилларидафирма ичидаги кадрлар тайёрлашга кетган сарф-харажатлар [Ф. Б. Михайлов, 1994]: IBM – 750 млн долл. (5% меҳнат ҳақиға кетган харажатлар); GeneralElectric – 260 млн долл. (2 %); Xerox – 257 млн долл. (4 %); Texas Instruments – 45 млн долл. (3,5 %); Motorola – 42 млн долл.(2,6 %).

Барча сонлар ўқитиладиган ишчиларнинг иш ҳақини ҳисобга олмаган ҳолда берилган (агар улар ҳисобга олинса, уларнинг миқдори деярли икки баравар кўпаяди).

Ўрта ҳисобда Америка бизнеси тайёрлаш дастурлари бўйича битта ишчига 263 долл. сарфлайди. Умуман олганда, фирманинг ўзидаги ўқитиш харажатлари давлат ва хусусий мактабларнинг (ўрта ва олий таълим) харажатлари – тахминан 350 млрд долл. билан таққосланади.

Таълим самарадорлигини аниқлаш. XX асрнинг 70-йилларидан бошлаб, Америка корпорацияларининг аксарият раҳбарлари ўқитиш харажатларини фойда келтирадиган сармоя сифатида, персонални ривожлантириш бўлимлари ва фирма ичидаги ўқув марказларини эса фойда келтиришда иштирок этадиган бўлимлар сифатида кўришни бошладилар.

“Инсон капитали” назарияси меҳнат ресурсларига сармоя киритишни ҳисобга олишнинг янги тизими асосига қўйилган. Бу назарияга биноан, ёлланма ишчиларнинг билим ва малакалари уларнинг ўзларига тегишли ва даромад келтирувчи капитал ҳисобланиб, бу билим ва кўникмаларни эгаллаш учун сарфланган вақт ва маблағ эса – шунга инвестиция, деб ҳисобланади.

Асосий капиталнинг қуйидаги хусусиятларини белгилаш мумкин: сотиб олиш нархи, тиклаш қиймати, баланс қиймати. Сотиб олиш нархи – бу ишчи кучини ёллашга кетадиган сарф-харажатлар миқдори, уни ишлаб чиқариш билан таништириш ва бошланғич ўқитиш. Тиклаш қиймати ҳар бир ходимлар гуруҳи учун ўрнатилади ва жорий нархларда ҳар бир касбий гуруҳ ходимини ишга олиш ва ўқитиш харажатларини ифодалайди.

Баланс қиймати қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$BV = \frac{r}{r + p} C,$$

бу ерда r – бандликнинг тахминий муддати; p – ишлаган йиллар сони; C – тиклаш қиймати.

Балансда режалаштириш даври бошидаги меҳнат ресурсларига киритилган маблағларнинг умумий миқдори кўрсатилади (танлаш ва ўқитиш учун сарф-харажатлар), ҳисобот даври давомида киритилган инвестицияларнинг ҳажми кўрсатилади, ишдан бўшаш, билимлар ва малаканинг эскириши натижасида йўқотилган миқдор ҳисобланади ва кўрилатган даврнинг охирида қиймати чиқарилади [А.Татарников, 1992].

Тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, ҳозирги кунда персонални ривожлантиришга киритилган маблағдан келадиган иқтисодий самаранишлаб чиқариш воситаларига киритилган маблағдан юқори. Ҳисоб-китоблар шуни кўрсатадики, персонални ривожлантиришга сарфланган бир доллар 3 доллардан 8 долларгача даромад келтиради.

Американинг ўқитиш ва ривожланишга қўмаклашиш жамияти бош иқтисодчисининг фикрича, XX асрнинг 90-йилларида ишчиларни ўқитишнинг ошиши ҳисобига иқтисо-диётнинг ўсиши 2,1 %, аҳоли ўсиши ҳисобига – 0,4 %, капиталнинг ўсиши ҳисобига эса – 0,5% ни ташкил этади.

4.4.2. Ўқитиш ва ташкилий ривожланиш

Ташки ўқув юрлари ва фирма ичидаги ўқитиш самарадорлигини таққосласак, “интеграциялашган таълим”нинг ташкилот доирасидаги ўқитишда катта самарадорликни қайд этиш мумкин. Бундан ташқари, ўқув ва ташкилий ривожланиш дастурларини бирлаштириш орқали ўқитишнинг жадаллигини сезиларли даражада ошириш мумкин.

Ўқитиш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- мавжуд вазиятни таҳлил қилиш;
- истикболларни баҳолаш, исталган келажак тасвирини шакллантириш;
- мавжуд вазиятни исталган вазият билан таққослаш;
- ўзгаришни дастурлаш;
- ўзгариш лойиҳасини тайёрлаш, муддат ва харажатларини аниқлаш.

Анъанавий ва интеграциялашган таълимнинг қиссий таҳлили 4.5-жадвалда келтирилган.

Ишга жалб этиш, танлаш ва қабул қилиш – бу ташкилотларнинг мавжуд бўш иш ўринларини тўлдириш жараёнидир. Ўқитиш одамлар ўз вазифаларини самарали бажаришлари учун ўтказилади. Ўқишга бўлган эҳтиёж уч ҳолатда юзага келади:

- янги ходимни ишга олиш;
- ходим лавозим даражасининг ўзгариши;
- ташкилот ходимларининг малакасини ошириш учун.

Интеграциялашган таълим жараёнини анъанавий таълим билан таққослаш

Параметр	Ташкилот ичидаги анъанавий таълим	Ташкилий ривожланиш билан қўшма таълим
Объект	Алохида раҳбар	Гуруҳлар, гуруҳлараро алоқалар, раҳбар ва гуруҳ
Мазмуни	Бошқарув билимлари ва кўникмалари асослари	Коммуникатив кўникмалар, муаммоларни ҳал қилишни билиш
Таълим олаётганлар	Кичик ва ўрта бўғин раҳбарлари	Кичик, ўрта ва юқори бўғинларнинг ҳамма раҳбарлари
Ўқув жараёни	Ахборот ва рационализацияга асосланган	Ахборот, рационализация, мулоқот ва эмоцияга асосланган
Таълим услуби	Предметлар ва ўқитувчиларнинг хусусиятларидан келиб чиқади	Қатнашчиларнинг хусусиятлари ва тажрибаси, муаммолари, маслаҳатчиларнинг муносабати ва маҳоратидан келиб чиқади.
Таълим мақсадлари	Рационаллик, самарадорлик	Мослашиш, ўзгариш, ахборот бериш
Ўтказиш шакли	Маҳаллий семинарлар, курслар	Зарурият ва вазиятларга қараб шаклларнинг эркин танлови
Ўтказиш учун жавобгарлик	Ўқитувчилар, ташкилотчилар	Қатнашчилар
Дастурнинг барқарорлиги	Барқарор	Ўзгарувчан, вазиятга мослашувчан

Таълим концепцияси	Раҳбарларни ташкилот эҳтиёжларига мослаштириш	Бир вақтнинг ўзида ҳам раҳбарни, ҳам ташкилотни ўзгартириш
Ўқув ҳамда бошқа дастурларни тайёрлашда иштирок этиш	Қатнашчилар ўқув дастурларини тузишда иштирок этмайдилар	Раҳбарлар дастурларни тузишда иштирок этадилар
Йўналганлик	Келажакда керак бўлиши мумкин бўлган билимларга йўналганлик	Аниқ ўзгаришларга йўналганлик
Қатнашчиларнинг фаоллиги	Кўпинча фаоллиги суст	Кўпинча жуда фаол

Катталарни ўқитиш зарурий эҳтиёждир. Саноат, билим ва технологиялар шу қадар тез ривожланиптики, ҳар беш йилда ахборот сони икки баробарга ошмоқда. Ҳозир меҳнат ҳаёти жараёнида (30-40 йил) махсус мактаб ёки олий ўқув юртида олинган билимлардан фойдаланиш мумкин эмас.

XX асрнинг 50-йилларида Япония меҳнат унумдорлигини ошириш маркази мутахассислари саноат, биринчи навбатда, инсон ресурсларизанлигини таъкидлаганлар ва асосий муаммо – янги техника ҳамда технологиялар билан боғлиқ ишлаб чиқариш қувватларини ўзлаштириш учун саноатни малакали кадрлар билан таъминлаш бўлган. Кейинчалик, XX асрнинг 70-йилларида ривожланган мамлакатларда узлуксиз таълим концепцияси ишлаб чиқилиб, у сўнгги пайтларда тез ўсиб бораётган техник потенциал ва кадрлар муаммоларини ҳал этишнинг энг самарали воситаларидан бирига айланди.

Ҳозирги кунда ишлаб чиқариш ва бизнес соҳаларида банд бўлган кишиларнинг авлодлар алмашилиши кузатилмоқда. Халқ хўжалиги ходимларини тайёрлашнинг издан чиққан тизими, унинг иштирокчиларига янги талабларни қўювчи доимий ўзгарувчан ва ривожланаётган меҳнат бозори ҳамда демографик пасайиш кўпгина компаниялар учун ходимлар ваколатининг етишмаслигига олиб келди. Бор кадрларни ушлаб қолиш ва

Ўқитиш зарурияти ташкилот учун ўз касбий фаолиятини ташкилотнинг мақсад ва вазифалари билан боғлайдиган ходимларни тайёрлашни англатади, бу меҳнат унумдорлигининг ошишига ва кадрлар қўнимсизлигининг пасайишига олиб келади. Ходимлар ўз касбий билимларини оширишга, орзу-умидларини рўёбга чиқаришга, кизиқарли иш билан шуғулланишга имкон берадиган ташкилотларда ишлашдан манфаатдор. Бундан ташқари, яқин келажакда бошқарувга мутлақо янги авлод келади, уни кўпинча X авлод деб аташади (ҳозирги 25-35 ёшдагилар). К. Рейнес "Олдинда X авлод: менежерлар учун амалий китоб"да унга қуйидагича таъриф беради: "мустақил, скептикларча фикрлайдиган, тажрибали молиячилар, улар иш билан шахсий ҳаётга вақтни тенг тақсимлашга мойил, яшашга шошмайдиган, иш берувчилар билан мажбуриятларни зиммаларига олишга шошмайидиган, обрўли одамларни тан олмайидиган, хилма-хилликдан қўрқмайидиган, техник томондан жуда яхши тайёрланган".

П.Саппал ҳам улар ҳақида шундай дейди: "...уларни интеллектуал ва кизиқарли топшириқлар билан рағбатлантирсанг, ўз-ўзидан шу ишга киришиб кетадилар. Бу ишни якунлаш учун улар кечаси билан ишлаб чиқадиладар. Аммо уларга зерикарли ишни берсангиз, улар ўз-ўзидан кетиб қоладилар" [П.М.Сенге, 2003].

Р. Гутман, шундай қилиш керакки, уларнинг диққати доимо ишга қаратилган бўлиши ва иш уларнинг шахсий ривожланиши ва ўсишининг марказига айлансин, деб маслаҳат беради. Бунинг учун тўртта усул таклиф этилади:

- ташкилотда тренингларни доимий ва зарур ходиса бўлишини таъминлаш. Иш жойида таълим олиш учун имконият яратиш ва ёшларга танлаш ҳуқуқини бериш;
- уларнинг ўзини бошқаришга ва ўз вақтларини режалаштиришга ўргатиш;
- йиллик ёки ярим йиллик таҳдиддан ҳаракатларни тез баҳолашга ўтиш;
- яхши натижаларга эришганларни ҳар куни мақташ.

Шундай қилиб, вақтнинг ўзи инсондан узлуксиз таълим олишни талаб этмоқда, персонални ривожлантириш эса ҳар қандай ташкилотнинг муваффақиятли ишлашининг гаровидир.

П. М. Сенгенинг фикрича, ҳақиқий ўрганиш бевосита инсон мавжудлигининг марказига олиб боради, ўрганиш орқали

биз ўзимизни қайта яратамиз. Ўрганиш орқали биз ҳеч қачон қила олмаган ишни бажариш қобилиятига эга бўламиз. Ўрганиш жараёнида биз дунёни ва у билан боғлиқлигимизни қайта англаймиз. Ўрганиш орқали биз яратиш, оламнинг бир қисми бўлиш қобилиятини кенгайтираемиз.

Таълим берувчи ташкилотнинг асосий мазмуни – ўз келажакини яратиш, ижодий салоҳиятни ошириш қобилиятини доимий равишда кенгайтириш.

Таълим берувчи ташкилот – бу одамлар ўзлари яшайдиган ва ҳаракат қиладиган, ҳақиқатни яратаётганликларини доимо кашф қиладиган жой. Айнан шу ерда улар бу ҳақиқатни ўзгартиришни ўрганадилар.

П.М. Сенге ўз-ўзини ўрганиш ташкилотининг қуйидаги хусусиятларини аниқлади:

- тизимли тафаккур;
- маҳорат ва шахсий ривожланиш;
- ташкилот интилаётган келажакнинг умумий кўриниши;
- гуруҳий ўқитиш.

Рақобатчилардан устун келишнинг ягона ишончли манбаи – улардан тезроқ ўрганиш қобилиятидир.

Узлуксиз таълимнинг муҳимлигини қуйидаги асосий омиллар тасдиқлайди:

- янги техника, технологияларни жорий этиш, замонавий маҳсулотларни ишлаб чиқариш, мулоқот имкониятларининг ўсиши айрим иш турларини бартараф этиш ёки ўзгартириш учун шароит яратади. Шу муносабат билан зарур малакалар асосий таълим билан қафолатланмайди;

- дунё, мамлакатлар орасидаги юқори даражадаги рақобатли чегара билмас бозорга айланмоқда. Ушбу рақобатда муҳандислик ишларининг замонавий тизими ва узлуксиз таълим дастурларига эга мамлакатлар етакчилик қилмоқда. Улар қисқа вақт мобайнида ҳар қандай «чақирикка» муҳандислик ишларининг самарадорлигини ошириш билан жавоб бера олади;

- ҳозирги замоннинг асосий элементи – ҳаётнинг барча соҳаларидаги ўзгаришлардир.

Технология ва информатика соҳасидаги узлуксиз ва тезкор ўзгаришлар ходимларни узлуксиз ўқитишни талаб қиладиган; фирма учун янги ходимларни жалб қилишдан кўра, ишлаётган

ходимларни узлуксиз ўқитиш асосида ходимларнинг сермахсул ишлашини кўтариш самаралироқ ва тежамлироқ.

Ўқитишнинг мақсад ва турлари. Ўқитиш мақсадлари иш берувчи ва мутахассис нуктаи назаридан сезиларли даражада фарқ қилади.

Иш берувчининг нуктаи назари. Немис мутахассислари В.Бартц ва Х.Шайблларнинг таъкидлашича, иш берувчи томонидан узлуксиз ўқитишнинг мақсадлари қуйидагилар:

- бошқарув ходимларини ташкил этиш ва шакллантириш;
- муаммоларни аниқлаш, тушуниш ва ҳал қилиш қобилиятига эга бўлиш;
- ходимларни кўпайтириш;
- ходимлар интеграцияси;
- мослашувчан ходимларни шакллантириш;
- адаптация;
- янгилик киритиш.

Ёлланган ишчининг нуктаи назари. В. Бартц ва Х. Шайбл [А.Татарников, 1992] узлуксиз таълимнинг қуйидаги мақсадларини белгилайдилар:

- касбий маҳоратни ошириш ва тегишли даражада бўлишни қўллаб-қувватлаш;
- касбий фаолият соҳасидан ташқарида касбий билимларни эгаллаш;
- фирма ишига таъсир этувчи маҳсулот етказиб берувчилар ва истеъмолчилар, банклар ва бошқа ташкилотлар ҳақидаги касбий билимларни эгаллаш;
- ишлаб чиқаришни режалаштириш ва ташкил этиш соҳасидаги кўникмаларни ривожлантириш.

Ўқитишнинг икки турини ажратиш мумкин: сақловчи ва инновацион. *Сақловчи* ўқитишнинг мақсади – маълум ва такрорий вазиятларда самарали ишлаш учун қатъий қарашлар, усуллар ва қоидаларни ўзлаштиришдир. У аввалдан берилган муаммоларни ҳал қилиш қобилиятини яхшилайдди. Ўқитишнинг бу тури мавжуд тизимни қўллаб-қувватлашга мўлжалланган. Аммо узоқ муддатга омон қолиш учун, айниқса, ўзгаришларнинг нотинч даврида ўқитишнинг бошқа тури – *инновацион* ўқитиш муҳимроқдир. Бу ўқитиш турининг мақсади – янгиликни

йўналишни яратиш, муаммоларни ва уларнинг ечимини излашдир.

Тадқиқотчиларнинг айтишича, ҳозирги кўпгина ташкилотларда сақловчи ўқитиш яхши ишлаб чиқилган ва ташкилот тизимига жорий этилган. Бу муҳим, лекин етарли эмас. Ушбу ўқитиш турида бугунги иш содир бўлиши мумкин бўлган ёки энди содир бўлаётган билан эмас, балки фақат ўтмишдаги иш билан таққосланади. Тузатиш бўйича чоралар кучли томонлар ва янги имкониятлардан фойдаланиш учун эмас, аксинча, пайдо бўладиган хатоларни тузатишга мўлжалланган. Ташкилий тизимлар эса мавжуд тизимни қўллаб-қувватлаш учун зарур бўлган ўрганишни чеклаш тенденциясини кучайтирадилар.

Инновацион ўқитиш – мураккаброк иш, чунки асосий эътибор ташкилотларни янги вазиятларда ишлашга тайёрлашга қаратилган бўлиб, бу ҳали мавжуд бўлмаган муҳит қандай бўлишини олдиндан кўришни талаб қилади. Инновацион ўқитиш пайдо бўлган муаммолар билан шуғулланади – ноёб бўлиши мумкин бўлган муаммолар, синов ва хатолар орқали ўрганиш имконияти бўлмаслиги мумкин, ечими ҳали маълум бўлмаган муаммолар баҳс-мунозараларга ва шубҳаларга олиб келиши мумкин. Шунинг учун ҳам инновацион ўқитиш кўпинча эътиборсиз қолдирилган, бунинг натижасида кўпчилик ташкилотларда атрофдаги ўзгаришлар туфайли адаптация билан боғлиқ жиддий қийинчиликлар пайдо бўлди. Одатда менежерлар қўллаб-қувватловчи ўқитишга яхши тайёрланган бўладилар, лекин улар инновацион ўқитишни ҳам таъминлашлари керак.

Америка компанияларидаги узлуксиз ўқитиш мотивацияси – ҳар бир ходимнинг ишлаб чиқариш фаолияти натижалари ва унга ўқиш учун имконият яратилиши ўртасидаги алоқадир: фирма ходимининг қиймати унинг малакасини ошириш учун ажратилган маблағлар миқдорини белгилайди.

Ўқитиш шакли ва услуби. *Ўқитиш шакли* – бу тингловчилар ўқув материалларини яхшироқ тушунишлари ва ўзлаштиришлари мақсадида ўқитувчи фойдаланадиган услуб ва усулларнинг йиғиндисидир. *Ўқитиш усули* – бу ҳар бир алоҳида ҳолатда қўйилган мақсадларга эришиш учун тингловчиларга таъсир этиш усули.

Қандай ҳолларда қандай ўқитиш шакллари самаралироқ, янги материални етказиб беришнинг энг оқилона усулини қандай танлаш мумкин, қандай қилиб олинган билимларни мустаҳкамлаш ва зарур кўникмаларни ишлаб чиқиш мумкин? Жавоб бир вақтнинг ўзида ҳам оддий, ҳам мураккаб. Ҳар бир алоҳида ҳолат учун профессионал даражада энг яхшисини танлаш учун машғулоти ўтказишнинг ҳамма шакллари билиш керак.

Машғулоти шакллари танлашнинг мезонлари қандай? Бу сизнинг мақсадларингизга боғлиқ.

Агар тингловчиларга *билим* беришингиз муҳим бўлса, унда бунинг учун кўпроқ маъруза, маъруза-суҳбат, гуруҳий мунозара, савол ва жавоб шаклида қурилган машғулотилар тўғри келади.

Агар бирор бир *кўникамага* ўргатиш керак бўлса, буни тренинглар, практикумлар (амалий дарс), ишбилармон ва ролли ўйинлар, амалий вазиятларни таҳлил қилиш ёрдамида амалга ошириш мумкин. Бу ерда индивидуал ва гуруҳда ишлаш мақсадга мувофиқдир.

Кўпинча педагогикада ўқитувчи ва тингловчиларга йўналтирилган усуллар ажратилади. Бундай бўлиниш усули оқилона танлашда ёрдам беради. Бунинг сабаби шундаки, ўқув шаклини мунтазам равишда алмаштириш, бундай шаклни ўзини танлаш каби зарурдир.

Биз учун кўпроқ маъруза ва маъруза-суҳбат шакллари анъанавий бўлиб қолган. Улардан мактаб ва олий таълим муассасаларида тез-тез фойдаланилади. Шубҳасиз, бундай шакллар асосан ўқитувчига мўлжалланган, уларнинг муҳим афзаллиги – ахборот қисқа, прессланган ҳолатда, катта ҳажмда ва қисқа вақт ичида узатилади. Бироқ бу шаклда тақдим этиладиган ахборотни қабул қилиш ва, энг муҳими, ўзлаштириш жуда қийин. Биз эшитишга қийналамиз. Узоқ тинглаш чарчатади. Жуда кўп маълумотни эслаб қолиш қийин ва тўғриси айтиладиган бўлсак, баъзан бунинг ҳеч иложи йўқ. Шунинг учун, агар ўқитишнинг бошқа шакллари билан боғлиқ бўлган бир нечта қисқартирилган маърузаларни ўқисак, самараси анча юқори бўлади.

Маъруза – кириш, хулоса қилиш ва такрорлашда қўл келади. *Маъруза-суҳбатни* қатнашчилар турли билимларга эга бўлган ва машғулотида ўз амалий тажрибаларидан фойдаланишлари мумкин бўлган ҳолларда қўллаш тавсия этилади. Маъруза-

суҳбатда материал дарсда биргаликда ишлаб чиқилади. Бу таълим шакли жуда фойдали эканлиги аниқ, аммо уни осон деб бўлмайди. У ўқитувчидан педагогик маҳорат ва сўроқлаш усулларининг юқори техникасини билишни талаб этади. Акс ҳолда бундай суҳбат натижасида жавоб беришни истамайдиган саволлар ва ҳаммага маълум жавоблардан иборат зерикарли ўйин чиқиши мумкин.

Ушбу усулларнинг камчилиги шундаки, ўқитувчига йўналтирилганлик қатнашчини *пассив тингловчи* ролига бутунлай чиқариб ташлайди. Агар одамлар бу жараёнда фаол бўлсалар, агар улар материал устида мустақил ишлаётган бўлсалар, ўзларининг ишларида ундан фойдаланиш йўллари ва усулларини ўйлаб, амалий фаолият учун уни қайта ишласалар, таълим олиш жараёни яхшироқ кечади.

Албатта, айрим ҳолларда маърузанинг ўрнини ҳеч нарса боса олмайди. Гап ўқитиш шаклини танлашнинг мақсадга мувофиқлиги, маърузанинг ўқув жараёнидаги ўрни ҳақида кетмоқда.

Тингловчиларга йўналтирилган ўқитиш шаклларида нима муҳим? Бу, аввало, ўқув муаммоларидан чиқишга йўл бермайдиган, ҳаётий тажрибани эслашга мажбур этадиган, ҳозиргина эшитганини талаффуз этишни талаб қиладиган қатнашчиларнинг шахсий фаоллигидир. Шундай қилиб, ўқитувчи томонидан бериладиган янги билимлар қатнашчилар шахсий фикрининг бир қисмига, уларнинг шахсий мулоҳазасига айланади, янги маълумот эса мустаҳкам ўзлаштирилган бўлади.

Бу мақсадга тренинглар, шерикчиликда ишлаш, гуруҳда ишлаш, ролли ва ишбилармонлик ўйинлари, амалий вазиятларни таҳлил қилиш, турли машқлар ва практикумлар каби ўқитиш шакллари қаратилган. Ўқитишнинг амалиёт билан алоқасига, энг аввало, раҳбарлар, мутахассислар ва шу лавозимларга номзодлар учун ўтказиладиган тренинглар жараёнида эришилади.

Тренингнинг асосий шакллари – бу “кейс-стади” (*case studies*) деб аталадиган амалий вазиятларни таҳлил қилиш усули ва ишбилармонлик ўйинлари.

Ишбилармонлик ўйинлари индивидуаллаштирилган ва касбий фаолиятга яқин. У глобал (предмет – фирманинг умумий бошқаруви) ва локал (алоҳида муаммони ҳал қилиш) бўлиши

мумкин. Ўйин ўқувчиларга ташкилот ҳақидаги таассуротларни кенгайтириш, амалий бошқарув кўникмаларини ишлаб чиқиш, у ёки бу ҳаракатлар нимага олиб келишини тез ва аниқ тасаввур қилиш имконини беради.

Шунитаъкидлаш керакки, биринчи бундай ўйин Ленинградда 1930 йилнинг бошида ишлаб чиқилган ва ўтказилган ва фақат 20 йилдан ортиқ вақтдан сўнг бу усул АҚШда қўлланила бошланган.

Кейс-стадиз аслида ишбилармонлик ўйинларига яқин.

Кейс-стадиз – у ёки бу ташкилотда мавжуд бўлган реал муаммони таҳлил қилиш, гуруҳда муҳокама қилиш (ёзма таъриф, видеофильм ва ҳоказо) ва ҳал қилишдир.

Кейс-стадизнинг турларидан бири – *инцидент* усули бўлиб, бунда муаммо дастлаб умумий таърифланади, қўшимча маълумотлар эса саволларга жавоб берилганда маълум қилинади. Бу усул орқали таҳлил бўйича катта тажриба орттириш мумкин.

Бошқарув ўйини ҳам унга яқин бўлиб, ўқувчиларга ташкилотнинг ўзига хос хусусиятларини ундаги ишнинг асосий кўрсаткичлари (нархлар, харидлар, ишлаб чиқариш ҳажми ва бошқалар) боғлайдиган тенгламалар кўринишида берилади. Қатнашчилар ўз қарорларини қабул қилганларидан кейин, улар ҳаракатларининг умумий натижалари компьютерда ҳисобланиб, аслида нима бўлганлиги билан солиштирилади.

Гуруҳдаги ижтимоий алоқаларни ўқитиш ва ўрганиш усули – бу *гуруҳий динамика*дир. Уларнинг менежерлар томонидан назорат қилинадиган лойиҳалар устида олиб бориладиган иши ўқувчиларнинг касбий малакасини оширишга қаратилган. Шу йўсинда улар мажбуриятларнинг янада кенгрок спектрини бажаришга тайёрланадилар.

Менежернинг хатти-ҳаракатини моделлаштириш шундан иборатки, раҳбарлар дуч келадиган вазият ва шахслараро муаммолар аввал тавсифланади ёки кўрсатилади, кейин эса муҳокама қилинади (шикоятлар, фитналар, ўзгаришларга қаршилиқ қилиш). Шундан кейин бир неча киши шунга ўхшаш ҳолатларни ўйнаб берадилар, бошқалар эса воқеаларни кузатиб, уларга мос равишда жавоб қайтарадилар (ўзларининг ҳолатларини ҳам таклиф этишлари мумкин).

Булар бошқарув ходимларини тайёрлаш учун фойдаланиладиган ўнлаб мумкин бўлган ўқитиш усулларидан бир нечтаси холос.

Фақат шерик билан ва гуруҳда ишлаганда маълумот алмашиш ва материал устида биргаликда ишлаш мумкинлигини тушуниш муҳимдир.

*Жуфтликда ишлаш*ни ташкиллаштириш жуда осон, ундан гуруҳ ишларида кам тажрибага эга бўлган тингловчилар учун, масалан, биринчи амалий машғулотларда, унча катта бўлмаган қисқа муддатли семинарларда фойдаланса бўлади. Жуфтликда ишлашнинг камчилиги – иккита тингловчининг диалогидан кўра, бешта-еттита киши қўйилган масалани жиддийроқ муҳокама қилиши ва ишлаб чиқиши яхшироқдир. Бундан ташқари, катта семинарларда жуфтликлар ишининг натижаси кўриб чиқиши жуда кўп вақт талаб этади ва зерикарли бўлиб қолиши мумкин.

Гуруҳда ишлаш принципиал равишда кўп вақт эгаллайди ва “вақт – натижа” нисбатига катта таъсир этади. Гуруҳда ишлаш учун 20 дақиқадан кам бўлмаган вақтни режалаштириш зарур. Бундан ташқари, гуруҳдаги ишнинг ҳамма ишчи фазалари тингловчиларга тушунарли бўлиши учун яхши тайёрланган бўлиши керак. Кўлингизда барча ёрдамчи воситалар (қоғоз, фло-мастерлар, таркатма материаллар, ватман ва бошқалар) бўлиши лозим.

Қатнашчига йўналтирилган ўқитиш шакли, ўқитувчининг қиладиган иши қолмади, дегани эмас. Аксинча, ишчи фазаларни тайёрлашга (материалларни ва топшириқларни ишлаб чиқиш) маърузаларни тайёрлашдан кўра кўроқ вақт кетади. Машғулотларни ўтказиш вақтида ўқитувчи маслаҳатчи сифатида бутунлай тингловчиларнинг ихтиёрида бўлиши лозим, бу рационал хулоса қилиш учун ҳам муҳимдир.

Баъзи бир аниқ вазифаларни ҳал қилиш учун ва машғулотларнинг муайян мазмунида қўлланиши лозим бўлган бир қатор усуллар мавжуд.

Бунда янги усуллар доимий равишда пайдо бўлади. Ўқитувчилар учун янги ижодий техникалар, тингловчиларнинг тасаввурини ривожлантирувчи усуллар тез-тез пайдо бўлади. Бу аввалдан маълум “аклий хужум” усули ва психотехника, улар

тингловчилар диққатини мавзунинг янги бўлимларига ва ностандарт ечимларни излаш усулларига ўтказадилар.

Турли видеотомоша ва видеотренинглар ўзларини яхши томондан намоён этдилар. Улар фикр-мулоҳазаларни олиш, видеоматериалларни муҳокама қилиш ва таҳлил қилишни ўз ичига олади. Бундай материал, ўқитиш мақсадларидан келиб чиқиб, олдиндан тайёрланиши ёки машғулотнинг ўзида видеога туширилиши мумкин. Бу усул ўзининг хатти-ҳаракатларини кузатиш ва баҳолашнинг яхши усули бўлиб хизмат қилиши мумкин ва исталмаган хатти-ҳаракатларни ўзгартиришга уринишларни ўз ичига олади.

Компьютер дастурлари ёрдамида ўқитиш усуллари янада кенг тарқалмоқда. Ҳозирча яхши ўқитиш дастурлари унчалик кўп эмас, аммо улар тингловчилар учун кўшимча ва кўргазмали восита бўлиши мумкин. Ўқув дастурлари кундузги машғулотларнинг ўрнини боса олмайди. Аммо улардан, шубҳасиз, машғулотга тайёрланишда, шунингдек, материални мустаҳкамлашда ва такрорлашда фойдаланиш мумкин. Семинар вақтида бундай дастурлардан фойдаланиш 30 дақиқадан ошмаслиги керак.

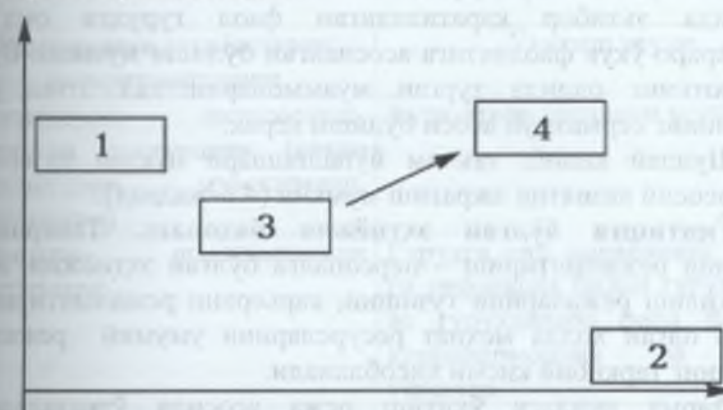
Усул ва шаклларнинг ранг-баранглиги ўқитувчига ўқув жараёнини ижодий ташкил этиш учун чексиз имкониятлар яратади, билимларни нафақат тингловчиларга, балки ўқитувчига ҳам қизиқарли тарзда узатиш муаммосини ҳал қилишга имкон беради. Ўқитишнинг турли усулларидан фойдаланиб, сиз ҳеч қачон зерикарли машғулот ўтказмайсиз, тингловчилар аудиторияни тушқун кайфиятда тарқ этмайдилар.

Ходимларни ўқитиш улар учун ҳам, ташкилот учун ҳам муҳимдир. Ўқитиш дастурини танлаш ташкилотнинг стратегик танлови билан узвий боғлиқдир. Ўқув дастурларини амалга оширишнинг мақсад ва шакллари ташкилотнинг самарали ишлашини таъминлаш ёки унинг узоқ муддатли ривожланишининг йўналтирилганлигига қараб сезиларли даражада фарқ қилиши мумкин. Кадрлар тайёрлаш йўналишларини белгилашда ва ўқитиш усулларини танлашда, бир томондан, ташқи муҳитга мослашишга йўналтирилганлиги, иккинчи томондан, эса ички ташкилий интеграцияга йўналтирилганлиги билан белгиланган аниқ ташкилий вазиятни баҳолаш зарур [Э. Х. Шейн, 2002]. Ҳосил бўладиган бўшлиқ кадрлар тайёрлашда ташкилотнинг

эҳтиёжлари нуқтан назаридан сезиларли даражада фарқ қиладиган тўртта ташкилий вазиятни аниқлашга имкон беради (4.2-расм).

Ҳар бир вазият тайёргарлик мақсадлари ва тегишли ўқитиш усулларини танлашни тақозо этади.

1 вазият. Ташкилот биринчи навбатда ташқи муҳитга мослашишга йўналтирилган. Бундай ҳолларда кадрларни аниқ касбий малака ва кўникмаларга ўргатишга эҳтиёж катта. Ушбу мақсадлар учун ўқитиш усуллари тўпламидан “хатти-ҳаракат тренинглари” мос келади, улар баъзида жуда кўп учрайдиган меҳнат операцияларини ўзлаштириш учун ишчиларни ўзига хос “келтириш” тусини олади.



4.2-расм. Персонални ўқитишда эҳтиёжларнинг ўзига хос хусусиятларини аниқлайдиган ташкилий вазиятлар

2 вазият. Ташкилот энг аввало, ички дезинтеграция жараёнларидан хавотирда. Ушбу ҳолатда ўқитишдан жамоада «яхши ишчи муҳит» ўрнатиш, шахслараро ва фирма ичидаги алоқанинг ривожланиши, персоналда низоларни ечиш кўникмаларини ривожлантириш кутилади. Ушбу ҳодиса учун энг мос келадиган тайёрлов усуллари бу – ижтимоий-психологик тренинг, ролли ўйинлар, имитацион ишбилармонлик ўйинлари, корпоратив маданият меъёрларини лойиҳалаштиришда қатнашиш эканлиги тушунарли.

3 вазият. Ташкилотда иккала йўналиш мувозанат ҳолатидадир. Ўқитишга талаб, одатда ташкилий ўзгаришларга

тайёргарликни тақозо этади, кутилаётган натижа эса кўпинча персоналнинг бошқарув ва «инновацион» тайёргарлиги билан боғлиқ бўлади. Бундай вазият тури учун маъруза, семинар, амалий машғулотлар, ишбилармонлик ва ташкилий-бошқарув ўйинлар, лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва муаммоли вазиятларни таҳлил қилиш каби ўқитиш усуллари ўринлидир.

4 вазият. Профессional равишда тайёрланган персоналдан иборат бўлган муваффақиятга эришган ташкилотларга хос. Бундай вазиятдаги ташкилотларнинг раҳбарлари ва персоналнинг диққат марказида жамоада ишлашга эҳтиёж бўлади. Тажрибанинг кўрсатишича, бундай типдаги ташкилотлар персонални тайёрлаш бўйича муваффақиятли дастур, гуруҳга оид жараён таҳлилида эътибор қаратиладиган фаол гуруҳга оид ва гуруҳлараро ўқув фаолиятига асосланган бўлиши мумкин. Бунда ташкилотнинг олдида турган муаммоларни ҳал этиш ўқув дастурининг сермазмун асоси бўлиши керак.

Шундай қилиб, таълим йўналишлари нуқтаи назаридан бешта асосий вазиятни ажратиш мумкин (4.6-жадвал).

Ўқитишга бўлган эҳтиёжни баҳолаш. Тайёрланиш дастурини режалаштириш – персоналга бўлган эҳтиёжни, ишга қабул қилиш режаларини тузишни, карьерани режалаштиришни ҳисобга олган ҳолда меҳнат ресурсларини умумий режалаштиришнинг таркибий қисми ҳисобланади.

Фирма ичидаги ўқитиш режа асосида ўтказиладиган компанияларда, ўқитиш бир нечта босқичлардан иборат узлуксиз жараёни ташкил этади (7-иловага қаранг). Фирма ичидаги ўқитишнинг цикли (даври) эҳтиёжларни аниқлашдан бошланади, ташкилотнинг эҳтиёжлари ва ресурслари таҳлили асосида бюджет шаклланади ва ўқитиш мақсадлари ҳамда унинг самарадорлигини баҳолаш мезонлари белгиланади. Ўқитишга сарфланган маблағ персоналга киритилган инвестиция деб ҳисобланганлиги учун ташкилот ходимларидан самарадорликнинг кўтарилиши кутилади ва шунга кўра унга баҳо берилади.

Фирма ичидаги ўқитиш циклини (даврини) ташкил-лаштириш ташкилот персоналнинг ривожланиш эҳтиёжларидан келиб чиқадиган ўқитишдаги эҳтиёжларни аниқлашдан, шунингдек, шу ташкилот доирасида бажариш учун зарур бўлган уларнинг бевосита мажбуриятларидан келиб чиқади. Алоҳида

ходимни ўқитишдаги эҳтиёжларини аниқлаш персоналлар бўлими, ходимнинг ўзи ва унинг раҳбарининг биргаликдаги хара-катларини талаб этади. Томонларнинг ҳар бири ташкилотнинг тузилишидаги ўрни ва касбий ривожланиш жараёнида бажаради-ган ролдан келиб чиқиб, яқиний ўқув натижасининг яхлит обра-зини яратишга ўз ҳиссасини қўшади. Ўқитишга бўлган эҳтиёжни етарлича аниқлаш учун ушбу жараёнга жалб қилинган ҳар бир томон персоналнинг ривожланишида ташкилотнинг эҳтиёжлари-ни аниқлайдиган омилларни ўзларининг шахсий тушунчаларидан

4.6-жадвал

Ўқитишнинг бешта асосий вазияти

Ўқитишдаги эҳтиёжларни конкретлаштириш	Ўқитиш усули
Ўқитишнинг ихтисослаш-тирилган дастурлари (савдо тренинглари, музокаралар, креативлик)	Хулқ-атвор тренинги усуллари
Жамоани шакллантириш дастурлари	Гуруҳга оид жараёнинг кейин-ги рефлексия билан гуруҳга оид ва гуруҳлараро фаол фаолият. Ишбилармонлик ва ролли ўйинлар
Шахслараро ва фирма ичидаги мулоқотнинг ривожланиши, низоларни бартараф этиш кўникмаларини шакллантириш	Сензитивлик тренинги, ролли ўйинлар, ишга алоқадор имитацион ўйинлар, амалий иш тажрибаси, корпоратив маданиятни лойиҳалаштириш
Бошқарувга оид тайёргарлик	Маърузалар, семинарлар, амалий машғулотлар, ўқув ишбилар-монлик ўйинлари
Ташкилий инновацияларга тайёргарлик	Ташкилий ва фикрлашга оид ўйинлар, лойиҳаларни ишлаб чиқиш, ташкилотдаги вазият-ларни таҳлил қилиш

келиб чиқиб белгилайди. Умуман олганда, омиллар рўйхатиغا қуйидагилар киради: ташқи муҳитнинг динамик жиҳатлари (истеъмолчилар, рақобатчилар, таъминотчилар, давлат), техника ва технологияларни ривожлантириш тенденциялари, ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ўзгартириш; янги ташкилий маданиятни яратиш; фаолиятнинг янги турларини ўзлаштириш. Ўқишга бўлган эҳтиёжни аниқлаш ва рўйхатга олишнинг анъанавий усулларидан бири бу аттестациядир, унда раҳбар вақти-вақти билан ташкилот ходимлари томонидан хизмат вазифаларни бажариш самарадорлигини баҳолайди.

Ўқишга бўлган эҳтиёжни аниқлашнинг бир неча усуллари мавжуд, уларнинг асосийлари – фаолиятни таҳлил қилиш ва натижаларни таҳлил қилиш.

Фаолиятни таҳлил қилиш, айниқса, янги ходимларни ўқитиш эҳтиёжларини аниқлаш учун муҳимдир. Фаолиятни таҳлил қилиш – бу талаб қилинадиган ўзига хос кўникмаларни аниқлаш учун бажариладиган ишларни батафсил ўрганишдир. Фаолият таҳлилини тузиш вариантларидан бири маълумотнома варақасидан фойдаланиб, интервью ўтказиш бўлиши мумкин. Интервью жараёнида ушбу фаолиятнинг асосий масалалари аниқланади, мажбуриятлар, ушбу фаолиятни бажаришнинг самарадорлиги ёки самарасизлигининг мезонлари, жавобгарлик даражаси ва малака талаблари батафсил таърифланади. Шу каби ахборотларни қайта ишлашда ушбу ишни муваффақиятли бажариш учун зарур бўлган билим ва кўникмаларга қўйиладиган талаблар аниқланади.

Бажариш таҳлили мавжуд ходимларнинг фаолиятини баҳолаш, камчиликларни аниқлаш ва уларнинг касбий муаммоларини ҳал қилиш учун ўқув имкониятларини аниқлаш мақсадида уларни бартараф этиш усулларини аниқлашни ўз ичига олади.

Юкорида санаб ўтилган усуллардан ташқари яна бир қатор усуллардан ҳам фойдаланилади:

- бўлажак катнашчиларнинг сўров-интервьюси (мисол тариқасида турли мавзуларда ўқув эҳтиёжлари даражаси ҳақидаги фикрни очиб берадиган сўровни келтиришимиз мумкин – қўл остидагиларни қандай қилиб рағбатлантириш, режалаштириш ва ташкил этиш, шахслараро мулоқот, жамоада ишлаш

кўникмалари, амалий фойдаланишда етакчилик услуби ва ҳоказо);

- шу каби ишларни бажарувчиларнинг сўрови, шунингдек, ўз миқозлари, ҳамкорлари ва улар билан боғлиқ бошқа одамларнинг сўрови;

- катнашчиларни тестдан ўтказиш;
- танкидий воқеалар ва муаммоларни таҳлил қилиш;
- ташкилот раҳбарининг алоҳида буюртмасини ишлаб чиқиш;

- ташкилотнинг стратегик ва бизнес-режасини баҳолаш.

Бу усуллар мустақил равишда ёки бир-бири билан биргаликда ишлатилиши мумкин, бу эса олинадиган натижаларнинг сифатини оширади.

Шундай қилиб, ўқитиш ва таълимни режалаштиришга эҳтиёжни аниқлаш мақсадида қуйидаги ишларни бажариш мақсадга мувофиқдир:

- ишчилар тўқнаш келадиган муаммоларни аниқловчи меҳнат ва персоналларни баҳолаш натижаларидан фойдаланиш;

- техник янгиланиш режасини таҳлил қилиш;

- ташкилотда ишлаш учун келган коллеж ва университет талабалари ўтайдиган умумий ўқув дастурларининг ўзига хос хусусиятларини баҳолаш;

- янги ходимларнинг ўртача тайёргарлик даражасини диагностика қилиш.

Менежерларни ўқитишнинг асосий йўналишлари. Агар мавжуд ҳолат таҳлил қилинса, истиқболлар баҳоланса ва исталган келажак тасвири шакллантирилса, ўзгаришлар олдиндан белгиланса, ўзгаришлар лойиҳаси тайёрланса, муддати ва харажати аниқлансагина тайёрлов тизими самарали бўлиши мумкин.

Бугунги кунда бошқарув персоналани тайёрлашга иккита асосий ёндашув мавжуд.

Анъанавий ёндашув – алоҳида қуйи поғона раҳбарларини (кам ҳолатларда гуруҳларни) асосий бошқарув билимлари ва кўникмаларига ўргатишни тақозо этади. Мақсад – ташкилотнинг ҳозирги эҳтиёжларига мувофиқ билим ва кўникмаларни жалб қилиш орқали персоналнинг индивидуал ишлари самарадорлигини ошириш.

Интеграция ёндашув – барча раҳбарлар ва мутахассисларни ўқитишга йўналтирилган. Рационал билимлардан ташқари уларга мулоқот кўникмалари, низо ва муаммоларни бартараф этиш ўргатилади. Биринчи ўринда ишчиларнинг реал манфаатлари ва уларга қўйиладиган истиқболли талаблар туради.

Шундай қилиб, гап малакани фрагментар оширишдан шахснинг яхлит ривожланишига ўтиш ҳақидадир.

Ўқитишнинг самарадорлигини баҳолаш. Ўқитиш дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг энг мураккаб жиҳати – уларнинг самарадорлигини баҳолашни тан олишдир. Ўқитишнинг самарадорлиги кутилган натижага эришилганлиги билан аниқланади. Шунга мувофиқ, ўқитиш натижасига қараб унинг самарадорлигини ўлчаш керак. Агар тахмин қилинаётган натижа – қатнашчиларни қониқтирса, самарадорликни ўлчашда фақатгина шу омил баҳоланиши керак. Агар ҳамма қатнашчилар норози бўлса, лекин ишлари яхшиланган бўлса – дастур барибир самарали ҳисобланмайди, чунки у ўзининг мақсадига эришмади.

Агар тахмин қилинаётган натижа – қатнашчиларнинг реакцияси бўлса, унинг самарадорлигини баҳолаш жуда осон: дастурдан қониққанлиги бўйича қатнашчилар анкета тўлдиришлари лозим. Қониқиб қанчалик юқори бўлса, самарадорлик ҳам шунчалик юқори бўлади.

Агар ўқитиш дастурининг (тренингни) тахмин қилинаётган натижаси – бизнес кўрсаткичларини кўтариш бўлса, бундай тренингни самарадорлигини, тренингча ва тренингдан кейинги бизнес кўрсаткичларини таққослаш йўли билан ўлчаш мумкин. Бу ҳолатдаги асосий қийинчилик – ноҳўя омилларни олиб ташлашдир. Бундай омиллардан ташки муҳит, технологиялар, ишни ташкиллаштириш ва ҳоказолар бўлиши мумкин. Мавсумий тебранишлар (фирманинг умумий ўсиши ёки аксинча қисқариши) ниҳоятда юқорилигини инobatга олиб, жуда кўп ҳолларда тренинг бизнес кўрсаткичларининг ўзгаришидаги ҳиссасини баҳолашнинг иложи йўқ.

Баъзан тренингда қатнашган ва қатнашмаган ходимларнинг бизнес кўрсаткичини таққослайдиган ўлчаш ўтказилади (масалан, сотиш техникаси бўйича тренингда қатнашгандан сўнг сотувчиларнинг сотиш ҳажми ва тренингда қатнашмаган сотувчиларнинг сотиш ҳажми). Бу усулдан фақат бир ҳолатда, агар

иштирокчилар тасодифан танланган бўлсагина фойдаланиш мумкин. Амалда эса бу камдан-кам содир бўлади – кўпроқ тренингларга энг яхши ишчилар юборилади: биринчидан, уларни рағбатлантириш учун, иккинчидан, раҳбарият уларни маблағ ажратиш учун лойиқ, деб ҳисоблайди. Шунга мувофиқ, тренингдан кейинги сотиш ҳажмининг кўтарилиши унинг самарадорлиги ҳақида дарак бермайди.

Тренингдан кутилган энг адекват натижа – қатнашчиларнинг ўзгаришидир. Шунга мувофиқ, тренинг самарадорлигини, энг аввало, қатнашчиларнинг ўзгариш мезонларига асосланиб ўлчаш керак. Бундай ўлчаш катта меҳнат талаб этади: у тренингча ва тренингдан кейинги айрим параметрларни ўлчашни, назорат гуруҳларининг мавжуд бўлишини талаб этади.

Агар тренингни мақсади – таништириш бўлса, унда унинг самарадорлигини ўлчаш нисбатан осон: билимларни текшириш учун махсус тест ёки имтиҳон ўтказиш мумкин.

Мотивация ва кўрсатмаларнинг ўзгаришини махсус тест ҳамда сўровномалар ёрдамида ўлчаш мумкин. Бу ҳолатда асосий қийинчилик – ижтимоий истак омилдан қочишдир. Мижозга йўналтирилганликни аниқлайдиган кўп сўровномалар мавжуд. Қийинчилик шундаки, иштирокчилар одатда улардан кутилган нарсаларни биладилар ва мижозга йўналтирилганлик аслида яхшиланмаган бўлса ҳам, шунга мос равишда жавоб берадилар. Ушбу жавобнинг кутилганлиги аниқ кўринмайдиган сўровнома тузиш жуда қийин.

Хулқни ўзгаришини ўлчаш, махсус ташкиллаштирилган кузатув ёрдамида амалга оширилади. Кузатув бирликлари танланади (масалан, суҳбат давомидаги саволлар сони ёки мижознинг эҳтиёжларига мурожаат қилувчи репликалар сони) ва ушбу хулқатвор бирликлари сони тренингдан олдин ва кейин ҳисоблаб чиқилади. Бундай ўлчовнинг муваффақияти тадқиқотчиларнинг аниқ, осон фарқланадиган кузатув бирлигини аниқлай олишларига боғлиқ, бу ҳақда экспертлар юқори розилик индекси, яъни бу хатти-ҳаракатлар намоён бўлганлиги ҳақида бир тўхтама келадилар.

Ўқитиш сифатидан ташқари тренингларнинг самарадорлигига қатнашчиларнинг қобилияти ва тренингни менежмент томонидан қўллаб-қувватланиши, шу жумладан, кузатув ва

кўникмаларни мустаҳкамлаш дастурларининг мавжудлиги каби кўшимча омиллар таъсир кўрсатади. Табиийки, тренингниң самараси қатнашчиларнинг катта ёки кичик қобилиятларига боғлиқ. Самарадорликнинг менежмент кўрсатмаларига боғлиқлиги унчалик равшан эмас, аммо бу ҳақиқатни тасдиқловчи кўплаб далиллар мавжуд. Агар қатнашчилар раҳбарият тренингниңдан ҳеч нарса кутмаётганини билсалар, унинг самарадорлиги анча паст бўлади. Реал вазиятларда хатти-ҳаракатлар янги шакллариининг намоён бўлишини кузатиш каби кўникмаларни мустаҳкамлаш бўйича махсус дастурлар тренингиң самарадорлигини сезиларли даражада ошириши мумкин.

Агар тренингиң кутилган натижани бермаса, бу ҳар доим ҳам унинг ёмонлигини аңлатмайди. Эҳтимол, кўшимча омиллар аралашган бўлиши мумкин, масалан, тренингиңга бошқа одамлар юборилган ёки тренингиң ташкилот учун неготив бўлган ташки мухитнинг ўзгариши билан тўғри келган бўлиши мумкин.

Ўқитишни ўтказишнинг тескари томони шундаки, ўқишни тугатган ходимлар орасида норозилик кучайиши мумкин, агар уларнинг бажараётган ишлари олган кўникмаларига тўғри келмаса, уларда ўз имкониятларидан фойдалана олмаётганлигидан қониқмаслик ҳисси пайдо бўлиши мумкин. Ўқитиш натижалари тўғридан-тўғри компаниядаги ташкилий мухитга боғлиқ, чунки ўқитиш кўпинча ишчиларни ёлғон умидлар билан илҳомлантиради – меҳнат шароитларини яхшилаш, лавозимни кўтариш ва ҳоказо, агар ўқитиш натижа бермаган бўлса, бу ташкилий тизимнинг айбидир.

4.5. Меҳнатни рағбатлантириш дастурларини ишлаб чиқиш

4.5.1. Иш ҳақи таркиби

Ишлаб чиқаришни бошқариш соҳасидаги муҳим муаммо шундаки, иш ҳақининг ўсиш суръати меҳнат унумдорлигининг ўсиш суръатидан анча юкори бўлиб, иш ҳақини рағбатлантирувчи кучининг пасайишига олиб келади.

Иш ҳақини тўлаш тизимига қуйидаги талаблар қўйилади:

- у одамларда ишонч ва хавфсизлик ҳиссини яратиши керак;

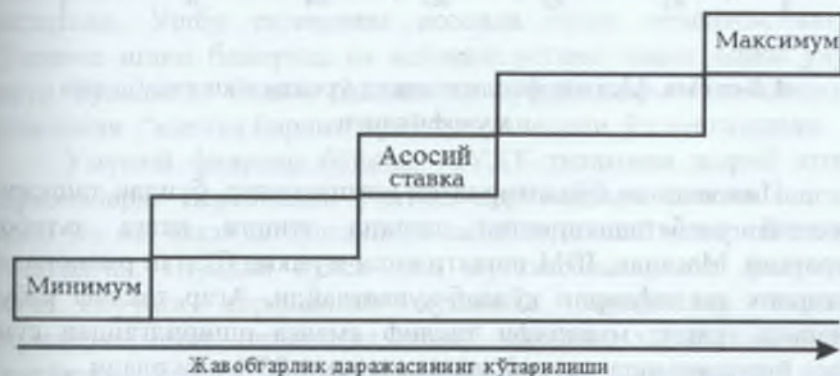
- иш ҳақини тўлаш тизими персонални рағбатлантириш ва рағбатлантиришнинг самарали воситаларини ўз ичига олиши керак;

- у нафақат ишчилар йўқотган энергияларини қайта тикла-нишини таъминлаши (интеллектуал, жисмоний, эмоционал), балки уларнинг касбий ривожланишига ҳам ёрдам бериши керак.

Иш ҳақи асосий ставкалар, мукофот пуллари, ижтимоий дастурларни ўз ичига олади.

Асосий ставкалар фирмага керакли малакага ва тайёргарликка эга ишчиларни жалб этиш учун етарли бўлиши керак, деб ҳисобланади. Шу билан бирга, у ишчи олаётган умумий даромаднинг 70-90 % дан ошмаслиги керак. Асосий иш ҳақи миқдорининг ошиши қатъий равишда ходимлар гуруҳи ёки умуман корхона даражасида меҳнат унумдорлигининг кўтарилишига мувофиқ амалга оширилиши лозим. Эришилган турмуш даражаси иш ҳақининг асосий даражасини аниқлаш учун асос бўла олмайди.

Асосий ставканинг миқдори ишчининг жавобгарлик даражаси ва самарадорлиги билан боғлиқ бўлиши керак. Асосий ставкаларнинг жавобгарлик даражалари бўйичанисбати босқичма-босқич амалга оширилади (4.3-схема).



4.3-схема. Жавобгарлик даражаси бўйича асосий ставкаларнинг нисбати

Индивидуал ставка 80% дан 120% оралиғида бўлиши мумкин. Меҳнатни баҳолаш натижалари асосида меҳнат талабларига мувофиқлигини кўрсатувчи тўртта “самарадорлик зоналарини” аниқлаш мақсадга мувофиқдир [Грачев, 2009] (4.4-схема):

R1 – битта ёки бир нечта асосий меҳнат функциялари бажарилмайди;

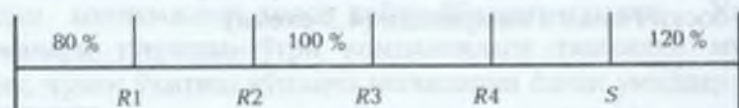
R2 – умуман олганда меҳнат натижалари қўйилган талабларга жавоб беради;

R3 – ходим ўз вазифаларини ўртача кўрсаткичдан юқорироқ бажаради;

R4 – ходим сезиларли даражада ишини яхши бажаради;

S – алоҳида ҳолатлар учун.

Моддий рағбатлантириш, “ходимнинг ўрнатилган талабларга мувофиқлиги” даражасидан бошлаб белгиланади. Одатда бундай ишчилар сони умумий ҳажмдан 60% ни, талабдан анча юқори – 10% ни, талабдан бирмунча юқори бўлган – 20% ни ташкил этади. Ўрнатилган талабларни бажармайдиган тахминан 10% ходимлар умуман рағбатлантирилмайди.



4.4-схема. Меҳнат фаолиятининг ўрнатилган талабларга мувофиқлиги

Инновацион йўналтирилган компаниялар, бундан ташқари, ижодий рағбатлантиришни ташкил этишга катта эътибор қаратади. Масалан, IBM ишлатилиши мумкин бўлган рационализаторлик таклифларни қўллаб-қувватлайди. Агар таклиф қабул қилинса, унинг муаллифи таклиф амалга оширилгандан сўнг икки йил давомида умумий жамғарманинг 25% ини олади.

3М компанияси новаторларга фаолиятнинг икки йўналиши бўйича моддий ёрдам кўрсатади [М.В. Грачев, 2009]:

- иш вақтининг 15% гача фойдаланиш эркинлиги;

- муҳим ресурсларни қўллаб-қувватлашни таъминлаш (грантлар ва субсидиялар тизими).

Америкалик мутахассислар меҳнатга ҳақ тўлашнинг “малака учун ҳақ тўлаш” деб ном олган тизимини ишлаб чиқишди (МУХТ) [Н.В.Гришина, 2008]. Бу тизимнинг моҳияти шундаки, ходимнинг меҳнатига ҳақ тўлаш нафақат ишнинг мураккаблигига, балки у ўз фаолиятида фойдаланиши мумкин бўлган мутахассисликлар йиғиндисига ҳам боғлиқ. Бу ҳолатда ходим маошни аниқ бажараётган иши учун эмас, балки у бажара олиши мумкин бўлган иш учун олади, яъни меҳнатнинг ўзига эмас, балки малаканинг ўсиши – ва биринчи навбатда, ўзлаштирилган мутахассисликлар сони учун ҳақ тўланади.

МУХТ ни амалга оширишдаги муҳим омиллар – маъмурият ва касаба уюшмалари ўртасида консенсуснинг мавжудлиги, жамоа аъзоларининг ўзаро ёрдам ва ҳамжихатлик асосида бирдамлигидир. Юқоридаги омилларни ҳисобга олмаган ҳолда, ушбу ҳақ тўлаш тизимидан фойдаланиш тескари таъсирга эга бўлиши мумкин, яъни ишлаб чиқариш самарадорлигининг пасайишига, шунингдек, ташкилотдаги ижтимоий-психологик кескинликнинг ошишига олиб келиши мумкин. Умуман олганда “малака учун ҳақ” тўлаш – ҳар бир янги мутахассисликни ўзлаштиришда ижрочининг иш ҳақи ошишини, олинган билимлардан эса ишда маълум даражада фойдаланиш кераклигини англатади. Ушбу тизимнинг асосида ётган механизм янги, қўшимча ишни бажариш ва кейинги устама ҳақни олиш учун зарур бўладиган билим, малака ва кўникмалар йиғиндисини аниқловчи “малака бирликлари” тушунчасини ўз ичига олади.

Умумий фикрлар бўйича, МУХТ тизимини жорий этган корхоналарда персонални ўқитиш харажатлари кескин ошган, ўқиш эса иш вақтида бўлганлиги сабабли, ишлаб чиқариш вақти йўқотилган. Шундай бўлса ҳам, мутахассисларнинг фикрича, ишчи кучига сарфланган қўшимча харажатлар меҳнат унумдорлигининг ошиши ва ишлаб чиқариш харажатларининг камайиши билан (айрим маълумотларга қараганда, улар аънавий тўловлардан 30-50% га паст) компенсацияланади, бу эса ўз навбатида ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашга иш вақтининг 10-15% гача фондиди сарфлашга имкон беради (одатдаги тўлов тизимида бу кўрсаткич 3 – 4 % дан ошмайди).

Сўров давомида МУХТ нинг асосий афзалликлари белги-ланди:

- иш ўринларини ротация қилиш натижасида корхонада кўпроқ ишчи кучининг мобиллигини таъминлаш;

- меҳнатдан катта қониқиш;
- кадрларнинг қўнимсизлиги даражасини камайтириш;
- иш вақтининг йўқотилишини камайтириш;
- меҳнат унумдорлигини ошириш;
- маҳсулот сифатини ошириш.

Бир қатор салбий оқибатларга қарамасдан, МУХТ тизими самарали ва истиқболлидир. Меҳнат харажатларининг ўсиши асосан меҳнатдан фойдаланиш ва унинг унумдорлигига мослашувчанликнинг ортиши билан компенсацияланади. Кадрлар тайёрлашга кетадиган харажатларнинг ўсиши самарасиз харажатларнинг кўпайиши сифатида эмас, аксинча, инсон ресурсларини ривожлантиришга узоқ муддатли инвестиция сифатида кўрилади. Бундан ташқари, ишчиларнинг ушбу тўлов тизимидан қониқишлари ошиб, уни янада адолатли деб ҳисоблашлари муҳимдир. Ҳақиқатан ҳам, МУХТ учун ҳақ тўлаш даражаси ходимларни жойлаштиришдаги тажрибаси ёки асоссиз бошқарув қарорларидан кўра, кўпроқ уларнинг қобилиятлари, мақсадга эришишга интилувчанликлари ва истакларига боғлиқ.

Шу билан бирга, ходим ишлаб чиқариш жараёнининг самарадорлигига кўшадиган ҳиссасини яхши тушунади ва баҳолайди, масъулият даражаси ошади, бегонасирашни енгади, бу, албатта, мотивациянинг ўсишига ва ишдан қониқишига олиб келади. Натижада, буларнинг барчаси иш сифатига ва бевосита ишлаб чиқарувчининг ижтимоий ҳолатига таъсир қилади.

4.5.2. Ходимларнинг даромад тақсимотида қатнашиши

Ходимларнинг компания даромади тақсимотида иштирок этиши деганда, унумдорлик ёки сифатнинг кўтарилишидан келган қўшимча даромадни компания ва уларнинг ўртасида бўлиб олиш тушунилади. Бунда бутун корхонанинг ёки ишлаб чиқариш майдонининг унумдорлиги, яъни фақат танланганлар эмас, балки ҳамма ишчилар мукофотланадиган гуруҳ ёки жамоа самарадорлиги кўрилади.

Шуни таъкидлаш керакки, ушбу тизимларнинг барчаси шахсий меҳнат харажатларидан доим ҳам якуний натижага бевосита боғлиқ бўлмаган, соатбай иш ҳақини олувчи ходимларга йўналтирилган.

Даромадлар тақсимотида қатнашиш тўловининг тизими. *Скэнлон тизими* ходимлар ва меҳнат унумдорлигини ошириш натижасида, хусусан, ишчи бошига ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳисобига олинган иш ҳақини тежаш компанияси ўртасидаги тақсимотга асосланган.

Дастлаб сотилган маҳсулот ҳажми қийматида иш ҳақи фондининг улуши аниқланади (Ко).

Агар иш ҳақининг ишлаб чиқариш таннархидаги улуши режалаштирилган Ко улушидан кам бўлса, тақсимланадиган жамғарма S миқдори ҳақиқий харажатлардан бошлангич меъёр бўйича ҳисобланган иш ҳақи фонди ўртасидаги фарқ сифатида аниқланади.

Олинган даромад (S) 1:3 нисбатда компания ва ходимлар ўртасида тақсимланади. Мукофот учун ажратилган маблағнинг 1/5 қисми захира фондига ажратилади, қолган қисми эса ходимлар ўртасида сотилган маҳсулот ҳажмининг оширишда кўшган ҳиссасига қараб тақсимланади. Фойда тақсимотида ходимлар иштирокининг бошқа тизими каби, Скэнлон тизими оддий ишчи ва ходимларни бошқаришда, айниқса, самарадорликни ошириш йўллари аниқлашда фаол иштирок этишни таклиф қилади. Тизим ихтирочиси Жозеф Скэнлон, агар ишчилар тўғри рағбатлантирилса, корхона самарадорлигини ошириш бўйича раҳбариятга кўп маълумот беришлари мумкинлигига ишонган.

Бу тизимда қўлланиладиган методиканинг ўзи ундан самарали фойдаланиш доирасини белгилайди. Аслида бу тизим маҳсулот таннархида иш ҳақи харажатлари улушини камайтиришга, иш ҳақи нисбатан меҳнат унумдорлигини тезроқ ўсишини таъминлашга қаратилган ва шунинг учун жонли меҳнат улуши катта бўлган корхона ҳамда ишлаб чиқариш майдонларида қўлланилади (қўл кучи кўп ишлатиладиган, ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган хизматларда бўлганидек). Маҳсулот таннархида иш ҳақи харажатларининг улуши кам бўлганда, Скэнлон тизими бўйича ҳисобланадиган ходимларга бериладиган мукофотларнинг миқдори кам ва унумдорликни

рағбатлантиришнинг ушбу усули самарадорлиги аҳамиятсиз бўлади.

Ракер тизими 1 доллар иш ҳақиға ҳисобланган соф маҳсулот ҳажмини оширгани учун ходимларни мукофотлашға асосланган. Дастлаб, миқдорий таҳлил асосида, компанияда ҳисобланган соф ишлаб чиқариш ҳажми (СИЧХ) ва унинг ўсиш индекси аниқланади: (СИЧХ) – сотиш ҳажми – кредит учун фоизлар ва банкларға тўловлар – товар захираларининг ўзгариши минус хомашё ва материаллар қиймати – ташқи ташкилотларға бошқа тўловлар.

Сўнг “Ракер стандарти” деб аталадиган СИЧХ даги иш ҳақи фондининг улуши аниқланади. Бу бир неча йиллар учун ўртача қиймат. Биринчи марта Ракер тизими қўлланилган “Эдди – Ракер – Никелд” компаниясида бу стандарт 50% ни ташкил этди. АҚШ ишлаб чиқариш саноатининг кўп компанияларида “Ракернинг стандарти” тахминан шунақа (45-55% орасида ўзгаради, агар барча иш ҳақи харажатлари ҳисобланса). Унинг яна бир хусусияти шундаки, бу стандарт вақт ўтиши билан ўзгармайди.

Ракер тизимидан катта капитал талаб қиладиган корхоналарда фойдаланилади. Гап шундаки, иш ҳақи харажатларини тежашдан ташқари СИЧХ нинг ўсишиға аввалги меҳнат, моддий-техник ресурслар, захиралар ва бошқаларнинг ҳар хил турларини тежаш орқали эришиш мумкин. Шундай қилиб, СИЧХ да иш ҳақининг барқарор ёки бир оз қисқартирилган улуши билан ҳам ходимларға бериладиган мукофотлар миқдори, шунингдек, корхонада ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш жуда сезиларли бўлиши мумкин.

Ипрошеар тизими ишчиларға маҳсулотнинг маълум ҳажмини ишлаб чиқаришға сарфланган иш вақтини (инсон-соатда) тежаш учун мукофотлашға асосланган. Бу тизим унумдорликни ошириш ҳисобига олинган даромадларда иштирок этишнинг бошқа тизимларидан кескин фарқ қилади. Ишлаб чиқариш унумдорлигининг ошиши натижалари долларда эмас, сарфланган иш вақтининг (инсон-соат) бирликларида ўлчанади. Дастлаб, асосий норматив – маҳсулотни ишлаб чиқариш учун зарур бўлган иш вақтининг инсон-соат сони аниқланади (ишлаб бўлган инсон-соат иш вақтининг умумий сони ишлаб чиқарилган маҳсулот

сонига бўлинади). Сўнгра жорий даврда маҳсулотни ишлаб чиқаришға сарфланган инсон-соат иш вақтининг сони, асосий норматив билан таккосланади.

Агар инсон-соат сони асосий нормативдан кам бўлса, ишчиларға мукофот тўланади. Аммо бу тизимдан фойдаланилганда асосий нормативлар ишлаб чиқаришни техник даражасига эришгандагина аниқланишини эсдан чиқармаслик керак. Ва корхонанинг ҳар қандай жиддий техник тикланиши бу нормативларни қайтадан кўриб чиқишни талаб этиши мумкин. Америка стандартлари бўйича бу жуда оғир ва қиммат ишдир.

У ёки бу фирма, корхона, алоҳида бўлим, бригада, команда ва ҳатто ходимлар гуруҳлари хўжалик фаолиятининг аниқ шартларига мувофиқ, кўриб чиқилган даромадни бўлишда қатнашиш тизимларининг кўплаб модификациялари мавжуд. Ҳамма ишлатиладиган тизимлар ўзича ноёб бўлса ҳам, уларни ишлатишнинг самарадорлигини аниқловчи бир қатор хусусиятларни белгилаш мумкин.

Агар ходимларни бошқарувға, қарор қабул қилиш жараёниға, ишлаб чиқариш муаммоларини, ишлаб чиқаришни такомиллаштириш йўлларини излаш ва ҳал қилишға жалб қилиш билан тўлдирилмаса, унда даромадни бўлишишда қатнашиши самарасиздир.

Муҳими – даромадда қатнашиш тизимлари – бу ходимларға ҳақ тўлашнинг шунчаки усули эмаслигини, балки меҳнат жараёнини бошқариш, одамларнинг рационализаторлик фаолияти ҳисобига ишлаб чиқаришни такомиллаштиришни доимий равишда рағбатлантиришни назорат қилиш эканлигини тушуниш.

Мукофотлар ҳажмини аниқлаш – ходимлар муайян таъсир ўткази оладиган, яъни улар таъсир қилиши мумкин бўлган нарсаларға (аввало яхши томонға), иш жойларида ва ишлаб чиқариш майдонларида назорат қиладиган кўрсаткичларға таяниши керак.

Бундай тизимлар мутахассислар ёки раҳбарларнинг тор доирасида ишлаб чиқилмаслиги керак. Ходимларнинг ўзлари албатта даромадларни тақсимлаш тизимларини ёки маҳсулдорликни ошириш эвазига олинган фойдани бўлиш системасини ишлаб чиқишда иштирок этишлари керак.

Ижтимоий дастурлар. Ходимларумумий даромадининг бир қисмисифатида ижтимоий имтиёзлар ва тўловларларнинг

роли сўнги йилларда сезиларли даражада ўсиб бормокда. Мутахассисларнинг таъкидлашича, имтиёзлар ва тўловлар вақтинчалик ва кўшимча характерга эга бўлмай кўйдилар. Улар нафақат ходимларнинг, балки уларнинг оилаларини ҳам ҳаётий эҳтиёжга айланди. Ходимларга таклиф этилган имтиёзлар спектри анча кенг: тўланган байрам кунлари, тўланган таътил, тўланган вақтинчалик ишга лаёқатсизлик, тўланган дам олиш учун ажратилган вақт, тўланган тушлик учун вақт, корхонада тиббий суғурта қилиш, корхонадаги кўшимча нафақа суғуртаси, бахтсиз ҳодисалардан суғурта қилиш, узоқ муддатли ишга лаёқатсизликдан суғурта қилиш, автомобилларга бепул тўхташ жойининг тақдим этилиши, сайёҳларни бахтсиз ҳодисалардан суғурта қилиш, маълумотини оширишда, касбий тайёргарлик ва қайта тайёрлашда ёрдам бериш, даромадни тақсимлашда иштирок этиш, ишчиларнинг акцияларни сотиб олиши, дам олиш ва кўнгилочар объектларни ходимларга фойдаланиш учун тақдим этиш, янги иш жойига кўчишда ёрдам кўрсатиш.

Ходимлар ва касаба уюшмалари босими остида ижтимоий имтиёзлар ва тўловлар тизимини ривожлантириб, тадбиркорлар умумий ишчи кучига сарфланаётган, шунингдек, шу имтиёзларни бериш билан боғлиқ харажатларнинг ошишидан хавотирдалар. Ўсиб бораётган харажат ва уларни назорат қилишнинг объектив зарурияти ижтимоий имтиёзлар ва тўловларнинг ўзгарувчан имтиёзлар номини олган янги (ёки имтиёзлар ва тўловлар бўйича ўзгарувчан режалар деб аталмиш) турининг пайдо бўлишига олиб келди. Қиритилган янгиликнинг моҳияти шундаки, имтиёзлар ва тўловларнинг янада кенг мажмуи ходимларга исталган вақтда уларга кўпроқ мос келадиганларни танлашга имкон беради ва шу билан имтиёзларни ходимларнинг ҳозирги эҳтиёжларига мослаштиради. Бундай ёндашув ҳам тадбиркорга, ҳам ишчига маъқул бўлмокда [Н.А. Скрипник, 1995].

Масалан, тўланган таътил кунлари, “касаллик варақалари” ва ҳоказоларни бирлаштирадиган таътил банклари жуда машхур. Агар ишчига ўзининг эҳтиёжлари учун кўшимча кун (ёки бир неча кунлар) олиш керак бўлса, у таътил банкидаги кунлар захирасидан фойдаланиши, баъзиларини бўлажак таътиллار ҳисобига “сотиб олиши” ёки бошқа имтиёзлар эвазига олиши мумкин. Ижтимоий режанинг имтиёз ва тўловлари тўғридан-

тўғри иш ҳақи қайдномаларида иштирок этмайди, аммо сезиларли даражада ишчиларнинг даромадига таъсир этади. Улар меҳнаткашларнинг ижтимоий ҳимояси бўлибгина қолмай, балки фирмаларга малакали ишчиларни жалб қилишга имкон беради, фирмада содиқлик руhini ривожлантиришга ёрдам беради [Н.А. Скрипник, 1995].

4.5.3. Мотивациянинг ноанъанавий усуллари

Мотивациянинг воситаси бўлиб фақат пуллар хизмат қилмайди (8-иловага қаранг). Ватанпарварлик билан тўлдирилган патерналистик стратегияни қўллаш аниқ натижаларни бериши мумкин. Бу, хусусан: корхона маркаси билан чиқаётган юқори сифатли маҳсулотларни ишлаб чиқариш, ўз маҳсулотини сотиш учун ишчиларни мунтазам жалб қилиш, персонал фаоллигининг ҳар хил турлари ва таклифларини самарали қўллаб-қувватлаш бўлиши мумкин. Бундай воситалардан энг аввало, аёллар кўпчилики ташкил этадиган корхоналарда, шунингдек, бой тарихга эга, кризис вақтида ишчиларнинг аксарият сонини сақлаб қолишга эришилган заводларда самарали фойдаланиш мумкин.

Бундай рағбатлантирувчи стратегиянинг муваффақияти учун жуда муҳим шарт – бу бошқарув ва ходимлар ўртасидаги муносабатларда очиклик ва ишончдир: корхонадаги ишлаб чиқариш ва иқтисодий вазият, бозорнинг тегишли тармоқларидаги ўзгаришлар, кутилаётган истикболлар, белгиланган ишлар ва уларни амалга оширишнинг муваффақияти ҳақида доимий ва аниқ маълумот бериш.

Илгари таърифланган мотивация усулларида келиб чиқиб, мотивациянинг ноанъанавий усулларида бири *номоддий мотивация* эканлиги шубҳасиздир. Ишчининг ташкилотдаги мотивацияси нафақат унинг бевосита ташкилотдаги фаолияти билан, балки ишдан ташқари ҳаёти (оилада, дам олишда, дўстлари орасида ва ҳоказо) билан ҳам боғлиқ бўлган кўплаб таркибий қисмлардан иборат. Ходимларни рағбатлантириш жараёнининг турли жиҳатларига эътибор қаратадиган кўплаб мотивация назариялари мавжуд бўлиб, уларни қуйидаги блокларга бўлиш мумкин (8-иловага қаранг).

1. *Мазмунли назариялар.* Бундай мотивация назариялари одамларни шу тарзда ҳаракат қиладиган ва бошқача йўл тутмайдиган ички (эҳтиёжлар деб аталмиш) сабабларни аниқлашга асосланган.

Мазмунли назарияларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- дастлабки концепция, “қамчи ва ширин кулча” усули;
- инсон муносабатлари концепцияси (Э. Майо);
- А. Маслоу бўйича инсон эҳтиёжлари иерархияси;
- Мак-Клелланднинг эҳтиёжлар назарияси;
- мотивацион гигиена ёки икки фазали модель (Ф. Герцберг);

▪ индивид-муҳит (Г. Мюррей) муносабати асосида мотивлар классификацияси;

- К. Альдерфнинг эҳтиёжлар концепцияси;
- X ва Y назарияси (Д. Мак-Грегор);
- адолат назарияси (Ж. Хоманс, К. Аржирис).

2. *Процессуал назариялар.* Уларга қуйидагилар киради:

- кутиш назарияси (В. Врум);
- адолат назарияси (Адамс);
- Портер-Лоулер модели;
- Ж. Локкнинг мақсадлар қўйиш назарияси.

3. *Ижтимоий-иқтисодий назариялар.* Уларга қуйидагилар киради:

▪ “ўзгарувчанлик” ва индивидуал танлов назарияси (Т. Парсонс);

▪ майл ва ҳисса ўртасидаги мувозанат назарияси (С. Барнард ва Х. Саймон);

▪ ишга йўналтириш назарияси (Д. Голдторп, Д. Локвуд ва бошқалар).

4. *Ички мотивация концепциялари.* Булар:

- И. Адизес концепцияси;
- У. Оучи концепцияси;
- П. Друкер концепцияси;
- В.И. Герчиковнинг меҳнат мотивациясининг типологик концепцияси [Е. Ильин, 2002].

Юқорида келтирилган мотивация назариялари ишчиларни ўз ишини яхши бажариш ва юқори натижаларга эришиш учунларни нима ундашини тушунишга ёрдам беради. Бу назариялар

эмпирик тадқиқотлар билан тасдиқланган ва анчадан буён бошқарув амалиётида қўлланилмоқда. Лекин шуни унутмаслик керакки, кўпчилик мотивлар сиртда ётмайди, улар инсоннинг чуқур ички интилишлари ва шахснинг моҳияти билан боғлиқ бўлади. Ва бу ерда биринчи ўринга ходимларда мотивация шаклланишининг бошқа омилларичикади. Ушбу контекстда оилавий тарбия шароитидаёқ шаклланувчи кадрятларга аҳамият бериш лозим. Айнан шу ходимни ютуқларнинг янги даражасига қандай олиб боришни тушуниш учун, у қандай қилиб шундай одам бўлиб етишганини тушуниш керак.

Энди ходимларнинг номоддий мотивациядаги муҳим жиҳатларини санаб ўтаемиз.

1. Менежерлар ўз ходимлари эҳтиёжларини фақат уларни диққат билан тинглаб, кузатганларидан кейин тушунишлари мумкин.

2. Айрим даврларда пулнинг тортишиш кучи ўз моҳиятини йўқотиши мумкин, бошқаларида эса энг муҳим бўлиши мумкин. Менежер ҳар бир ходимга сезгирлик билан ёндашиши ваҳар бир вазият контекстини тушуниши керак.

3. Бажарилиши керак бўлган ишлар қониқтирилгандан кейингина ходим янгисини бажаришга ўтади. Ўсаётган статус, янги лавозимлар ва топшириқлар ижтимоий муносабатлари биринчи ўринда турган ходим мотивациясининг кафолати бўла олмайди.

4. Менежер ўзларининг ғоялари ва мотивларини “улар ҳақиқатан ҳам ўсишни ва ривожланишни хоҳламайдими?” деган фикр билан ходимларга экстраполяция қилиш кўпинча тесқари натижага олиб келади, яъни ташкилотнинг мақсадларини рад этади.

5. Ходимларга шахсий ҳаёти ва ишида ҳаммаси яхши бўлган одамларга ўхшаб муносабатда бўлиш жуда муҳимдир. Уларни ташкилотни ривожлантиришга тааллуқли қарорларни қабул қилишга жалб этиш, тинглаш ва шу билан уларнинг аҳамиятини кўрсатиб бериш муҳим.

Кўпчилик ташкилотлар персонални ўқитишга ва ривожлантиришга жуда кўп маблағ сарфлайдиган ҳозирги вақтда ходимларнинг асл эҳтиёжларига эътибор қаратиш муҳимдир. Бундай

мотивация битта тамойилдан бошланади: сиз мотивация бермокчи бўлган маълум одамни тушунишингиз керак.

4.5.4. Самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари

Самарадорликнинг бошланғич кўрсаткичлари ҳар бир ходим учун алоҳида белгиланади (Key Performance Indicators – KPI) ва унинг мукофотланиши уларнинг қанчалик юқори бўлишига тўғридан-тўғри боғлиқ. Одатда KPI янги лойиҳалар ёки улкан вазифаларни баҳолаш учун тавсия этилади.

KPI ни ишлаб чиқиш ва жорий этишдан мақсад – қарор қабул қилиш жараёнини ахборот билан таъминлаш учун самарали воситани яратишдир. Самарадорликнинг бошланғич кўрсаткичлари компания мақсадига эришиши учун яқинлашиш ўлчовини баҳолашга йўл қўядиган компаниянинг жорий фаолияти ҳақида ишончли, тезкор, долзарб маълумотни олишга имкон беради.

KPI ни ишлаб чиқиш жараёни қуйидагиларни ўз ичига олади:

- сўнгги мақсадни аниқлаш (умуман компания учун ва департаментлар бўйича);
- уни вазифаларга бўлиб чиқиш (ҳар бир ходим учун);
- шахсий KPI ларни ишлаб чиқиш (ҳисобланиши мумкин бўлган кўрсаткичлар).

Оддий ходимларга 2-4 та вазифа берилади. Лавозим қанчалик юқори бўлса, шунчалик кўп вазифа топширилади, аммо уларнинг сони одатда 6-8 тадан ошмайди, чунки психологларга, одам бир вақтнинг ўзида (+2) еттидан ортиқ жараённинг бажарилишини назорат қилишга қодир эмаслиги анчадан бери маълум.

KPI тизимининг бир қатор афзалликлари мавжуд.

1. Самарадорлик – бошқарув воситаси сифатида.

KPI тизимини амалга ошириб, раҳбар компания фаолиятининг турли босқичларида намоён бўладиган қулай ва самарали бошқарув воситасини қўлга киритади. Масалан, стратегияни амалга ошириш назорати бир неча кўрсаткичлар асосида содир бўлади, бу эса белгиланган чегарадан четга чиқиб кетишни эрта босқичида кўриш ва операция ҳаракатларни тузатиш учун

бошқарув қарорини қабул қилиш имконини беради. Бир вақтнинг ўзида тижоратчининг операция бошқарувга чуқурлашмасдан, компания фаолияти натижаларини баҳолаш имкони бор.

2. Ходимлар мотивациясини кўтариши.

Стратегик мақсадларга эришишда ходимлар ўзлари шахсан иштирок этишларининг аҳамиятини тушуниш орқали мотивация ва самарадорлик кўтарилади.

3. Аниқлик.

Ходим, компания мақсадлари ва вазифаларига унинг ҳам шахсий мақсадлари ва вазифалари боғлиқлигини аниқ тушунади. Шундай қилиб, компания ходимларининг ҳаёти аниқлик туфайли енгиллашади. Уларнинг олдига аниқ вазифалар ва муддатлар қўйилади, ва, энг муҳими, улар раҳбарнинг ўзгарувчан кайфиятига унчалик боғлиқ эмас.

4. Истиқбол.

Ходим қўлга киритган ютуқлари асосида нафақат мукофот олиши, балки мавқеи кўтарилиши мумкинлигини ҳам билади.

5. Қайта алоқа.

Менежменталоҳида бўлинмалар нима билан шуғулланаётгани ва уларнинг қандай муваффақиятларга эришган-лиги ҳақида яхши хабардор, бўлинма раҳбарлари эса ҳар бир муайян ходимнинг иши ҳақида тасаввурга эга.

Аммо KPI тизимининг камчиликлари ҳам бор.

1. Кўрсаткичларнинг ўзгарувчанлиги.

Ҳаёт доим ўзгариб туради ва у ташкилот учун ҳам, хусусан, одамлар учун ҳам янги вазифаларни қўяди. Шунинг учун ташкилотларда локал масалаларни ечиш учун бир нечта тизим ташкил этилади. Бу ерда бир хил маълумотлар, бунисида эса бошқа маълумотлар берилган. Унда бундай тизимларни сақлаш харажатлари ва иктисодий фойда келадиган фойдадан сезиларли даражада кам бўлади.

2. Универсалликнинг йўқлиги.

Агар KPI компаниянинг даромадига боғлиқ бўлса, унда бу кўрсаткичларга тўғридан-тўғри таъсир этмайдиган бўлинмаларнинг ишини қандай баҳолаш кераклиги унчалик тушунарли эмас.

3. Нотўғри ифодаланган кўрсаткичлар.

Агар KPI тизимини, компаниянинг алоҳида жараёнлари ҳақида ноаниқ тасаввурга эга одам ишлаб чиқса,

асосий кўрсаткичлар хато ёзилиши мумкин. Бошқа томондан, хатолар амалга оширишнинг турли босқичларида ҳам кириб қолиши мумкин, ammo агар кўрсаткичлар ташкилотнинг ҳақиқий мақсадларидан ажратилган ҳолда ишлаб чиқилган бўлса, бундай тизим ҳам фойда бермайди.

4. Ҳамкасблар ишига боғлиқлик.

Ходимнинг индивидуал кўрсаткичлари бўлинманинг КРҲсига боғлиқ. Масалан, ҳарчораклик бонус 20% шахсий ютуқлар билан, 30% бутун бўлим ютуқлари билан ва 50% компания ютуқлари билан боғлиқ. Шундай қилиб, яхши ишлайдиган мутахассис, ишлаш қобилияти ва жавобгарлик ҳисси камроқ ҳамкасблари туфайли мукофот ололмастлиги мумкин. Гарчи, бошқа томондан қаралса, бундай ёндашувтегишли кўрсаткичларга эришиш учун бўлинма раҳбарларида жавобгарлик ҳиссининг ошишига олиб келади.

Резюме

1. Меъёрлаштириш мақсадлари орасида асосийлари – ишлаб чиқаришни режалаштириш, иш ҳақи харажатларини ҳисоблаш, маҳсулдорлик ва ишлаб чиқариш самара-дорлигининг ўзгаришини баҳолаш.

2. Бошқарув меҳнатини меъёрлаштириш усулларига қуйидагилар киради: анология усули, миқдорни йириклаштириш нормативлари усули ва тўғридан-тўғри меъёрлаш усули.

3. Кадрлар захираси – бу бошқарув фаолиятини олиб бориш қобилиятига эга, тегишли даражадаги лавозим талабларига жавоб берадиган, мунтазам, мақсадли, малакавий тайёргарликдан ва танловдан ўтган раҳбарлар ва мутахассислар гуруҳидир.

4. Захирани шакллантириш долзарблик тамойилига, номзоднинг лавозимга ва захира турига мослиги, шунингдек, номзоднинг истиқболлик тамойилига мувофиқ амалга оширилади.

5. Карьера – бу инсоннинг онгли позицияси ва хулқ-атвори натижаси бўлган, доимий динамика билан тавсифланадиган ва касбий фаолият (касбий ривожланиш) мақсадларига эришишга қаратилган ҳаётнинг профессионал соҳаларида ривожланиш босқичларининг кетма-кетлигидир.

6. Анъанага кўра, ўқитиш уч ҳолатда қўлланилади: ишга янги қабул қилинган ходимни тайёрлаш, ходимларнинг лавозим даражаси ўзгарганда уларга кўрсатма бериш ва ташкилотнинг истиқболли ходимларининг малакасини ошириш.

7. Ҳақ тўлаш тизимига қўйиладиган асосий талабларга қуйидагилар киради: одамларда ишонч ва хавфсизлик ҳиссини яратиш қобилияти, ходимларни рағбатлантириш ва рағбатлантиришнинг самарали воситаларини киритиш, шунингдек, ходимларнинг нафақат интеллектуал, жисмоний ва ҳиссий энергиясини кўпайтиришни таъминлаш, балки уларнинг касбий ривожланишига ҳам ҳисса қўшиш.

Саволлар ва топшириқлар

1. Захирадаги номзоднинг истиқболлик тамойилини амалга ошириш учун нимани ҳисобга олиш лозим?

2. Инсон ўзининг бўлажак касбини танлашига таъсир этувчи омилларни айтинг.

3. Инновацион ўқитиш ёрдамида ташкилот қандай мақсадларга эришади?

4. Бошқарув персоналини тайёрлашнинг анъанавий ва интегратив ёндашувларининг асосий фарқларини айтиб беринг.

5. Иш ҳақи таркибига қандай элементлар киради?

6. Ходим томонидан олинган умумий даромаднинг қайси нисбатида асосий иш ҳақини сақлаб қолиш мақсадга мувофиқ?

ВАЗИЯТ

Бизнес-режага мувофиқ ва амалиётда LearnInNET (тармоқда ўқитиш) компанияси қуйидаги миссияга мувофиқ ҳаракат қилади: «Биз глобал мазмун таклиф этамиз, ammo уни локал равишда етказамиз». Компания веб-технологиялар соҳасида масофавий ўқитиш билан шуғулланади. Ўқув курслари ва материалларни яратишда Россия, Украина ва Беларуссиядан дастурчилар ва мутахассислар иштирок этади.

Бироқ CD-ROM (видео ва аудиоматериаллар, босма матнлар) форматидаги курслар Украина, Беларуссиянинг бир нечта шаҳарларига, Россиянинг эса фақат битта – Москва шаҳрига етказилади. Етказиб бериш мустақил етказадиган ва

хизматчилари контракт бўйича ишлайдиган фирмалар ёрдамида амалга оширилади. Ҳозирда компания шўъба корхона очиш имкониятларини изламоқда. Мутахассислар томонидан бажарилган бозор таҳлили бизнесни ривожлантириш марказлари бўлган Россия (Томск, Екатеринбург, Краснодар) ва Қозоғистонда (Олма-Ота, Остона) машҳур университетлар жойлашган муҳим бозор мавжудлигини тасдиқлашга имкон берди.

Демак, ўқитадиган компания шўъба корхоналарини Томск, Екатеринбург, Краснодар, Ома-Ота, Остона шаҳарларида таъсис этишга қарор қилди. Регионал бўлимларга тайинланган раҳбарлар шу заҳотиёқ тегишли шаҳарга кўчиб ўтишлари керак. Улар ўзлари билан битта савдо вакили (агенти) ватавсия этиладиган курсларнинг маъмунига жавоб берадиган битта менежерни олишлари шарт.

Шундай қилиб, бу кичкина команда маҳаллий аҳолидан кўшимча ходимларни ишга ёллаб, кейин янги офисларнинг ишини муваффақиятли йўлга қўйишга эришгандан сўнг, уч ёки тўрт ойдан кейин ўз жойларига қайтишлари мумкин бўлади.

Саволлар

1. Сизнингча, кўрсатилган шаҳарларда регионал бўлимлар раҳбарлари шўъба корхоналарни ташкил қилишда персонални бошқариш соҳасида қандай муаммоларга дуч келадилар?

2. Янги ташкилотнинг бош менежерини танлашда нимага аҳамият бериш лозим? Сизнинг фикрингизча, компания раҳбарияти маҳаллий аҳоли орасидан ишга олиши тўғрими ёки ўзининг синалган ишчиларидан юборгани маъқулми?

3. Янги ташкилот бош менежери лавозимига номзодларни танлаш мезонлари қандай?

5 БОБ.

ТАНАЗЗУЛ ДАВРИДА (ИНҚИРОЗ ҲОЛАТИДА) ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Кадрлар ишининг янги йўналишларидан бири, “инкироз ҳолатида” бўлган ташкилотларда ишлашдир. Ҳар қандай замонавий ташкилот, масалан, юқори раҳбариятнинг бошқа фирмага ўтиши, ахборот тизимига зарар етиши, ишлаб чиқариш механизмидаги узилиш, бозордаги талабнинг кескин ўзгариши туфайли инкироз ҳолатига тушиб қолиши мумкин. Иқтисодий адабиётларни (шу жумладан, матбуотни) кўриб чиқиш шуни кўрсатадики, бундай ҳолатлар тобора тез-тез содир бўлмоқда ва уларнинг оқибатлари тобора кенгайиб бормоқда.

“Инкироз” атамаси юнонча crisis сўзидан келиб чиқиб, ечим, бурилиш нуқтаси, натижани билдиради. Кенг маънода эса инкироз дегандаёки бирор нарсанинг кескин бурилиши, ўткинчи ҳолат, ёки бирор нарсанинг кескин ўзгариши, кийин вазият тушунилади.

Агар инкироз ҳолати деганда, ташкилот бу ҳолатда айрим ички ўзгаришларсиз бошқа мавжуд бўла олмаслиги тушунилса, унда, кўриниб турганидек, бир ҳаётий циклдан бошқасига ўтиб, ҳар бир ташкилот бундай ҳолатни бошидан кечиради. Ва бу одатий ҳол. Инсон ўлчовининг нуқтаи назаридан, инкироз ҳолати учун, энг камида иккита муаммонинг пайдо бўлиши хосдир. Биринчидан, бу ташкилот персоналига тегишли бўлган касбий воситалар ва янги вазият учун зарур бўлган воситалар ўртасидаги номувофикликдир. Иккинчидан, бу ички ташкилий ҳаёт меъёрлари ва коидаларининг (аслкорпоратив ёки ташкилот маданиятининг) янги шароитларга мос келмаслиги. Шундай қилиб, инкирозли вазият ташқаридан касбий фаолият турини ўзгартириш зарурати билан, ичкаридан эса ташкилий маданият билан белгиланади, деб тахмин қилишимиз мумкин.

Ташкилотнинг шаклланиш давридан унинг интенсив ўсиш даврига ўтишида, одатда, биринчи инкироз ҳолати кузатилади. Бу даврни ўсиш инкирози деб атаймиз. Шаклланиш босқичи, одатта

кўра, бир томондан, бозор эҳтиёжларига асосланиб, ташкилотда янги (ёки керакли) маҳсулотни яратадиган ва таклиф қиладиган мутахассисларнинг мавжудлиги (“новаторлар”, “яратувчилар”) билан, бошқа томондан эса, ташкилот ичида яқин, ишончли, салкам “оилавий”, органик ташкилот маданиятига хос муносабатларнинг устуңлиги билан характерланади. Аммо ташкилотнинг интенсив равишда ўсиш даврида самарали фаолият юритиши учун “яратувчилар” ўрнига (ёки уларни тўлдирувчи сифатида) “сотувчилар”, коммерсантлар, яъни бозорда маҳсулот тарғиботини таъминлай оладиган мутахассислар келишлари керак. Бундан ташқари, ташкилотнинг касбий ролининг ўзгариши янги ташкилий ва маданий метъёрларнинг пайдо бўлишига олиб келади. “Сотувчиларнинг” мавжуд бўлиши ва касбий ривожланиши учун нормал шароитлар – бу тадбиркорларнинг ташкилот маданиятига хос бўлган бир-бири билан доимий рақобатидир.

Кейинги инкироз ташкилотни интенсив ўсиш давридан барқарорлик (стабиллик) даврига ўтаётганда кутади. Уни етуклик инкирози деб атаёмиз. Барқарорлик даври учун самарали технологияларни яратишга, ташкилотнинг интенсив ўсиш даврида аниқланган энг муваффақиятли ёндашувларни (технологик схемаларда) кайд қилишга кодир мутахассислар зарур. Бу эса “сотувчиларнинг” – интенсив ўсиш давридаги фаворитларнинг ўрнини “технологлар” эгаллаши (ёки тўлдириши) кераклигини билдиради. Уларнинг иш юритиш муҳити эса қатъий иерархия, бўйсунуш, аниқлик, касбий фаолият билан белгиладиган коидалари бўлиши керак. Муносабатларнинг бундай тури олдинги босқич учун самарали бўлган тадбиркорлик маданиятига зид бўлган бюрократик ташкилий маданиятга хосдир.

Бир даврдан иккинчи даврга ўтиш инкирозли вазиятни бартараф этишни ўз ичига олган мураккаб жараёндир. Бу контекстда инкироз хақида мураккаб ўтиш даври сифатида гапириш мумкин. Лекин инкироз ҳолатида зарур чоралар кўрилмаса, ташкилий, иқтисодий ва молиявий тизимнинг мувозанати йўқолади, бу эса банкротлик деб аталувчи ишлаб чиқариш жараёнини давом эттиришнинг иложи йўқлигига олиб келади. Агар ташкилот фаолияти тўхташ арафасида бўлса, гап жиддий ҳолат сифатидаги инкироз хақида кетади. Инкироз учун икки хил ривожланиш хосдир: ташкилот хаёти ва фаолиятининг

бутунлай йўқ бўлишидан то кийинчиликларни муваффақиятли энгиб ўтишигача.

Корхонанинг муваффақиятсизлиги ёки ютқизиши албатта инкирозга олиб келмайди. Вазиятнинг салбий ривожланиши давомийликка эга бўлиши ва аҳамиятли бўлиши, яъни корхонанинг асосий мақсадларига эришиши учун хақиқий хавф туғдириши керак.

Корхонада инкироз айрим мутахассислар томонидан корхона мавжудлигига таҳдид солувчи номақбул, вақт билан чекланган жараён сифатида аниқланади.

Умуман олганда, инкироз ҳолати қуйидаги белгилар билан тавсифланади:

- ташкилотнинг энг муҳим мақсадларига таҳдид солувчи хавфнинг мавжудлиги;
- вақтнинг танқислиги. Қарор қабул қилувчи одамлар инкирозни бартараф этиш учун чекланган вақтга эга;
- одатда қийин вазиятда ишлаши керак бўлган қарор қабул қилувчиларга бошқаларнинг босим ўтказиши.

Инкирозга қарши иш бошқарувчи фаолиятининг муваффақияти, ҳеч бўлмаганда, инкирозли корхона ходимлари билан бўлган муносабатларидан келиб чиқадиган иккита муаммони ҳал қилишга боғлиқ. Биринчидан, янги лавозимга, шу билан бирга, янги касбий фаолиятга ва янги меҳнат жамоасига мослашиш муаммолари. Иккинчидан, инкирозли корхонанинг кадрлар салоҳиятини янгилаш ва сафарбар этиш муаммолари.

Инкирозга қарши иш бошқарувчининг корхона меҳнат жамоасига нисбаттан хатти-ҳаракатлари стратегияси одатда икки қутбли ёндашувлардан бирига мос келади: технократик ёки адаптив. Технократик ёндашувда ташкилот механик тизим сифатида тушунилади, ундаги инкироз у ёки бу элементларни алмаштириш, бошқарув механизмлари ишини тўғрилаш орқали бартараф этиш мумкин бўлган дисфункциядан келиб чиқади. Адаптив ёндашувда эса ташкилот органик тизим сифатида тушунилади, ундаги инкирозлар табиий ва унинг эволюцияси босқичининг ўзгариши билан боғлиқ.

Бироқ инкирозга қарши иш бошқарувчи фаолиятининг хусусиятларини инобатга олган ҳолда (биринчи навбатда молиявий соғломлаштириш режаси томонидан қўйилган чекловлар),

карама-қарши ёндашувларнинг ҳар бири муҳим камчиликларга эга. Технократик ёндашувни амалга ошириш инкирозли корхонада стратегик ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш ҳодисасининг пайдо бўлишига олиб келади. Иккинчи ёндашувда инкирозни енгиш жараёнларининг табиий оқими молиявий тикланиш режасида белгиланган муддатларга тўғри келмаслиги хавфи жуда юқори. Шундай қилиб, икки ҳолатда ҳам, молиявий тикланиш режаси барбод бўлиш хавфи остида.

5.1. Ишлаб чиқариш низоларининг табиати

Инкирозга қарши иш бошқарувчилар инкирозли ташкилотда икки турдаги низолар билан тўқнаш келади:

- у иштирокчиларнинг бири сифатидажалб қилинган низолар;
- у раҳбар сифатида меҳнат жамоасида пайдо бўладиган низоларни бартараф этувчи сифатида.

Инкирозли корхонада юзага келадиган низоларнинг характери икки омил – ишлаб чиқариш ва бошқарув фаолиятининг мазмунини ёки унда ривожланадиган муносабатлар – низоли вазият ҳукм суриши билан белгиланади. Агар биринчи омил устун келса, унда инкирозга қарши иш бошқарувчи ресурсларни тақсимлашда манфаатлар тўқнашуви, вазифаларнинг зиддиятли ўзаро боғлиқлиги, қиймат йўналишларида карама-қарши, қўшма фаолият мақсадлари ва уларга эришиш йўллари тушунишда тегишли асосий фарқлар туфайли, самарали алоқа йўқлиги сабабли ишлаб чиқариш низоларига дуч келади. Агар иккинчи омил ҳукмронлик қилса, инкирозли корхонада ижтимоий (ички ва гуруҳлараро) ва шахслараро низолар ўз-ўзидан етарли бўлиб, ишлаб чиқариш муаммолари иккинчи ўринга ўтиб қолади. Инкирозга қарши иш бошқарувчининг ўзи мавжуд муносабатларни – ишлаб чиқариш вазифаларини ҳал қилиш ёки инкирозли корхонада шаклланаётган низолар ривожланишининг характери ва йўналишини катта даражада аниқлай оладиган муносабатларни инобатга олиши керак.

Замонавий тадқиқотлар инкироз ҳолатидаги корхонанинг низоларга мойиллиги қуйидаги асосий омиллар билан белгила-нишини таъкидлашга имкон берди:

▪ инкирозли корхона жамоасининг стратегик ўзгаришларга тайёрлиги / тайёр эмаслиги билан;

▪ инкирозга қарши иш бошқарувчининг ва инкирозга учраган корхона жамоасининг ўзаро идрок этиши (қабул этиши / қабул этмаслиги) билан;

▪ инкирозга учраган корхонадаги ташкилот маданияти хусусиятлари билан.

Жамоанинг стратегик ўзгаришларга тайёрлиги, бир томондан, ишчилар мотивациясининг характери, бошқа томондан эса, уларнинг касбий компетентлиги даражаси билан белгиланади. Қуйидаги кўрсаткичнинг нуқтаи назаридан инкирозга қарши иш бошқарувчи билан тўқнашишга тўғри келадиган тўртта вазиятни белгилаш мумкин (5.1-схема).

5.1-схемада келтирилган вазият турларини батафсилроқ кўриб чиқамиз.

1 вазият. *Ташкилот ишчилари янги шароитда ишлашни хоҳламайдилар, лекин инструментал жиҳозлар билан таъминланганлар.* Бу вазият жуда кўп юқори технологияли тармоқлар учун хосдир ва у юқори даражада ихтисослашган, аммо ўзгаришларга мўлжалланмаган ташкилотларда жуда мураккаб фаолиятни амалга ошириши билан мураккаблашади. Ўзларининг юқори даражада тайёргарликларини тушунган ушбу ташкилотнинг ходимлари, одатда махсулотлари ташки ўзгаришлар туфайли керак бўлмай қолганига кўз юмадилар.

Бундай вазиятга дуч келган иш бошқарувчининг вазифаси – ишчиларнинг ўзгаришга бўлган мотивация даражасини кўтариш, янги фаолият соҳаларини излаш. Бунинг учун у низолар орқали қиймат йўналишларини ўзгартиришга ундаши мумкин.

Бундай шароитда персонал билан ишлаш стратегияси “мажбурлаш – низо – кўмак” текислигида ётади. Ёки иш бошқарувчи ходимларни корхонанинг таклиф қилинган стратегик йўналишининг тўғрилигига ишонтиришга ва бўйсунувчилар билан нормал иш алоқасини ўрнатишга муваффақ бўлади, ёки у муваффақиятга эришмайди – ва кейин “ғояга қарши” ходимлардан қутулиш қолади.

		Инструментал жиҳозланганлик	
		Кадрлар таркиби зарур касбий кўникмаларга эга	Кадрлар таркиби зарур касбий кўникмаларга эга эмас
Эмоционал компоненти	Ташкилотнинг кадрлар таркиби ўзгаришларга мўлжалланмаган	1 вазият	2 вазият
	Ташкилотнинг кадрлар таркиби ўзгаришларга мўлжалланган	3 вазият	4 вазият

5.1-схема. Ташкилотда инкироз вазиятларининг типологияси

2 вазият. *Ташкилот ишчилари янги шароитда ишлашни хоҳламайдилар ва инструментал жиҳозлар билан етарлича таъминланмаган.* Ушбу вазият кўпинча тўғри маънода инкироз сифатида кўрилади. Ташкилот персоналнинг фикрича, кийин вазиятнинг барча сабаблари ташқи омиллар билан боғлиқ бўлиб, уларга амалда (ҳеч бўлмаганда уларда) таъсир қилишнинг ҳеч қандай йўли йўқ. Шахсий ресурсларни баҳолаш (молиявий ва моддий-техникавий ресурслардан ташқари) кўп ҳолларда ноадекват оширилган бўлади (“Бизга уларнинг пули ва техникаси берилганда эди – биз тоғни уриб талкон қилардик” қабилда). Одатда бундай ташкилотда “технократик мўлжалланиш” устун бўлади, вазиятга – қолган ресурслар учун ёмон агрессив муҳит билан курашишни талаб қиладиган муносабат сифатида қаралади. Ушбу ташкилот “мижозга” ҳар қандай мўлжалланишни рад этади (“биз ҳамма нарсани тўғри қиламиз, - бизнинг қоидаларимиз бўйича ўқинг – чиққанини марҳамат қилиб олинг; агар бу сизга ёқмаса, унда бу сизнинг муаммоингиз”), ўз хатти-ҳаракатларидаги ҳар қандай ўзгариш чекиниш сифатида қабул қилинади.

Раҳбарга нисбатан ушбу ташкилотнинг ходимлари манипуляция қилишга ҳаракат қиладилар, яъни уни ўзларининг ўйинларига тортиб, “агрессив” муҳитга (олдин ташқи, сўнг эса ички) қарши курашда ёрдам бўлишига ишонадилар.

Бундай ташкилот учун “инкироздан чиқишнинг” энг оддий усули - бу одатий фаолиятни юритиш учун ресурслар билан тўлиқ таъминлаш. Бозор шароитида буни қилишнинг иложи йўқ ёки бажариш кийин. Бундай вазиятда раҳбарнинг вазифаси – персоналнинг манипуляцияларига қарши туриш ва ташкилий меъёр сифатида аста-секин бажарувчилар орасида рақобатли муносабатларни киритишдир. Бу янги бошқарув командасини шакллантириш ва бошқаришда ташаббусни “қўлга олиш”га имконият яратади.

3 вазият. *Ташкилот ишчилари янги шароитда ишлашни хоҳлайдилар, аммо инструментал жиҳозлар билан етарлича таъминланмаган.* Бундай вазият юқори рефлексив одамлар ишлайдиган ташкилотда ёки ишчилар унга ишонадиган ва ортидан эргашишга тайёр бўлган кучли лидер бўлганда юзага келиши мумкин. Кўпинча бундай ташкилотларнинг ўзлари банкротлик жараёнининг ташаббускорлари бўладилар.

Бундай ташкилотларнинг ходимлари учун, одатда, раҳбардаги касбий (маҳсус) компетентлик даражасининг масаласи муҳимдир – унинг ўзи янги ҳолатга ишлашга қодир бўлсагина, унга бўйсунушга тайёр бўладилар. Агар раҳбар тўғридан-тўғри иш жойида касбий ўқитишни ташкиллаштира олса, бундай ҳолат унинг учун ижобий таъсир кўрсатиши мумкин. Бунинг учун унинг ўзи ва у шакллантирган бошқарув жамоаси “инструктивлик” ва доимий узлуксиз таълим тартибида ишлаш олишлари керак.

4 вазият. *Ташкилот ишчилари янги шароитда ишлашни хоҳлайдилар ва бунинг учун инструментал жиҳозлар билан ҳам таъминланганлар.* Нима учун ушбу ташкилот “инкироз ҳолатига” тушиб қолди? – деган савол туғилиши мумкин. Шунинг учунки, инкироз нафақат ички, балки ташқи (макро- ва микроиқтисодий) сабабларга ҳам боғлиқ. Бундай кадрлар вазияти мавжуд бўлган ташкилот ўзгаришларга, ўзини тартиблиликка ўргатишга юқори даражада тайёрлиги билан ажралиб туради. Бундай ташкилотга кадрларга эътибор ва раҳбарнинг касбий салоҳиятига кескин

муносабат хос. Унда нафақат тор махсус билимларнинг мавжудлиги билан эмас, балки персонал учун мақбул бўлган келажак тасвирларини ва мақсадлар, кадрларни шакллантириш қобилиятининг борлиги ҳам муҳимдир. Ходимлар ўз раҳбарларини транспрофессинал бўлишини, қолаверса лидерлик сифатларига эга бўлишини хоҳлайдилар.

5.2. Тизимли инкироз шароитида рационалкадрларсиёсатини шакллантириш

Стратегик менежмент тизимининг шаклланишида тўртта асосий даврни белгилаш мумкинлиги маълум:

- ташки муҳитнинг доимий ўзгаришларига тартибсиз жавоб;

- тор маънода стратегик режалаштириш: ташкилот фаолиятининг ташки шароитлардаги янги қийинчиликларни олдиндан сезиш ва шунга қарши олдиндан жавоб стратегиясини ишлаб чиқиш (дастлабки тахмин: янги стратегия ташкилотнинг мавжуд кучли томонларидан фойдаланишга ва заиф томонларини текислашга асосланган бўлиши керак);

- стратегик имкониятларни бошқариш: тез ўзгарувчан муҳитга мослашиш учун ташкилотнинг ички салоҳиятини аниқлаш (нафақат бўлажак муаммолар ва уларни ечиш йўллари, балки ташкилот персоналнинг келажакда муваффақият учун зарур бўлган касбий компетентлик даражасини олдиндан айтиб бериш);

- реал вақт микёсида стратегик вазифаларни бошқариш: доимий тузатиш дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

Кадрлар сиёсатини шакллантириш зарурияти. Бозор иқтисодиёти шароитида компания самарадорлиги ва рақобатбардошлигининг муҳим омилларидан бири – кадрлар салоҳиятининг юқори сифатини таъминлашдир. Кадрлар сиёсатининг моҳияти эса ташкилотнинг ривожланиш концепциясига мувофиқ персонал билан ишлашдир.

Кадрлар сиёсати – ташкилот сиёсати мўлжалланган стратегиясининг таркибий қисмидир. Кадрлар сиёсатининг мақсади – ташкилотнинг ўз эҳтиёжларига, амалдаги қонунчилик талабларига, меҳнат бозорининг ҳолатига мувофиқ ривожла-

нишида кадрлар сони ва сифатини янгилаш ҳамда сақлаб туриш жараёнларининг оптимал мувозанатини таъминлашдан иборат. Персонал билан ишлаш вакансиядан (бўш иш ўрни) бошланмайди ва ишга қабул қилиш билан тугамайди. Персонал билан ишлаш кадрлар соҳасидаги ҳар қандай масалани ёки муаммони ечишга, энг қисқа йўл билан хоҳлаган натижага эришишга мўлжалланган бўлиши керак. Идеал ҳолда кадрлар сиёсатида ҳам иш босқичларининг кетма-кетлиги амалга оширилади:

- кадрлар сиёсатининг умумий принципларини ишлаб чиқиш, мақсадлар устуворлигини аниқлаш;

- ташкилий штат сиёсати: меҳнат ресурсларига эҳтиёжни режалаштириш, тизимни ва штатни шакллантириш, тайинлашлар, захирани яратиш, кўчиришлар;

- ахборот сиёсати: кадрлар ахбороти ҳаракати тизимини яратиш ва қўллаб-қувватлаш;

- молиявий сиёсат: маблағларни тақсимлаш тамойилларини шакллантириш, меҳнатни рағбатлантиришнинг самарали тизимини таъминлаш;

- персонални ривожлантириш сиёсати: ривожланиш дастурини тақдим этиш, ходимларни касбга йўналтириш ва мослаштириш, мансабга кўтарилишни режалаштириш, жамоаларни шакллантириш, касбий тайёргарлик ва малака ошириш;

- фаолият натижаларини баҳолаш: кадрлар сиёсати ва ташкилот стратегиясининг мувофиқлигини таҳлил қилиш, кадрлар ишидаги муаммоларни аниқлаш, кадрлар салоҳиятини баҳолаш (баҳолаш маркази ва фаолият самарадорлигини баҳолашнинг бошқа усуллари).

Инкирозли ташкилот шароитида кадрлар сиёсатининг қуйидаги турлари қўлланиши мумкин:

- *пассив*: персоналга нисбатан корхона раҳбарларининг аниқ ҳаракатлар дастури йўқ, инкироз шароитида корхонада кадрлар билан ишлаш салбий оқибатларни йўқотишга йўналтирилган. Кадрлар хизматида кадрлар эҳтиёжлари прогнози йўқ ва персонални баҳолаш воситалари мавжуд эмас. Молиявий тикланиш нуқтаи назаридан кадрлар муаммоси ходимлар муаммоларини ва уларнинг пайдо бўлишининг сабабларини таҳлил қилмасдан ходимлар тўғрисидаги ахборот маълумотномасида акс эттирилган;

▪ *реактив*: корхона раҳбарияти инкироз ҳолати белгиларини назорат қилади (низоли вазиятларнинг пайдо бўлиши, туриб қолган масалаларни ечиш учун малакали ишчи кучининг етишмаслиги, юкори самарали иш учун мотивациянинг йўқлиги) ва инкирознинг кучайишига йўл қўймаслик чораларини кўради. Корхонанинг кадрлар хизмати диагностика воситаларига эга. Молиявий тикланиш нуктаи назаридан ҳозирги кадрлар муаммолари аниқланади ва махсус кўриб чиқилади, уларни ҳал қилиш йўллари белгиланади;

▪ *превентив*: корхона раҳбарияти вазиятни ривожлантириш учун асосли прогнозларга эга, аммо унга таъсир ўтказиш воситаси йўқ. Корхонанинг кадрлар хизмати нафақат персонални диагностика қилиш воситаларига, балки кадрлар ҳолатини ўрта муддатга прогноз қилишга ҳам эга. Молиявий тикланиш нуктаи назаридан кадрларга эҳтиёжнинг қисқа ва ўрта муддатли прогнозлари мавжуд;

▪ *фаол – рационал*: корхона раҳбарияти сифатли ташхис ва вазиятни ривожлантиришнинг оқилона прогнозига эга, айни пайтда унга таъсир ўтказиш воситалари ҳам мавжуд. Корхонанинг кадрлар хизмати нафақат персонални диагностика қилиш воситаларига, балки кадрлар ҳолатини ўрта ва узок муддатларга прогноз қилишга ҳам эга. Молиявий тикланиш нуктаи назаридан кадрларга эҳтиёжнинг қисқа, ўрта ва узок муддатли прогнозлари мавжуд. Бундан ташқари, режанинг таркибий қисми – бу уни амалга ошириш имкониятлари бўлган кадрлар билан ишлаш дастуридир.

▪ *авантюристик* (фаолликнинг бир тури): корхона раҳбарияти сифатли ташхисга, вазиятнинг оқилона прогнозига эга эмас, аммо унга таъсир кўрсатишга интилади. Корхонанинг кадрлар хизмати нафақат кадрлар ҳолатини прогнозлаш воситаларига, балки персонални диагностика қилиш воситаларига ҳам эга эмас. Молиявий тикланиш режасига кадрлар ишининг бир вариантли дастури киритилган.

Корхонанинг кадрлар сиёсатини ишлаб чиқиш шарт-шароитлари. Умуман, кадрлар сиёсатига, персонални бошқаришнинг муайян дастурларининг мазмуни ва хусусиятига икки турдаги факторлар таъсир этади – ташқи (ташкilotга нисбатан) ва ички.

Ташқи муҳитнинг асосий омиллари қуйидагича гуруҳланиши мумкин.

Меҳнат муносабатларини қонуний бошқаришнинг хусусиятлари. Масалан, айрим мамлакатларнинг қонунида ишга қабул қилишда тестлардан фойдаланишнинг ман этилгани, персонални бошқариш хизмати ходимларини персонални танлаш ва мўлжаллаш дастурларини лойихалаштиришда жуда топқир ихтирочи бўлишга мажбур этади.

Меҳнат бозоридаги вазият. Аввало, рақобатнинг мавжудлиги, жамлаш манбалари, эркин ишчи кучининг таркибий ва касбий таркибини инобатга олиш лозим.

У ёки бу тарзда корхона ходимлари жалб этилган касбий ва жамоавий бирлашмалари. Самарали кадрлар дастурларини яратиш ва амалга оширишда шунга ўхшаш бирлашмалар фаолиятининг стратегияси, уларнинг анъаналари ва курашиш воситаларидаги устуворликларни ҳисобга олиш зарур.

Ички омиллар орасида энг асосийлари қуйидагилар:

▪ *корхона мақсадлари, уларнинг вақтинчалик истиқболи ва ишланганлик даражаси.* Масалан, мақсади тез даромад олиб, ишларни йиғиштириб қўядиган ташкilotни мақсади – кўп филиаллари бор, катта ишлаб чиқаришга йўналтирилган корхона билан таққослаганда, мутлақо бошқа профес-сионаллар (мутахассислар) талаб этилишини кўришимиз мумкин;

▪ *ташкilot тузилмасида ҳам мустақамланган бошқарув услуби.* Марказсизлантириш принциpidан фарқли ўларок, қатъий марказлаштирилган тарзда қурилган ташкilotни таққослаш шуни кўрсатадики, бу корхоналарга турли профессионаллар таркиби талаб этилади.

▪ *меҳнат шартлари.* Талаб этиладиган жисмоний ва психик кучдаражаси; ишнинг соғлиқка зарари даражаси; иш жойларининг жойлашиши; ишнинг давомийлиги ва тизими; иш вақтида бошқа одамлар билан ҳамкорлиги; масалаларни ҳал қилишда эркинлик даражаси; ташкilot мақсадларини тушуниш ва қабул қилиш. Одатда ишчиларни озгина бўлса ҳам қизиқтирмайдиган вазифалар персонал бўйича менежердан ташкilot ходимларини қизиқтириш ва ушлаб қолиш учун махсус дастурларни яратишни талаб этади;

муваффақиятли жамоа таркибида ишлаш – барқарор самарали иш ва меҳнатдан қониқишга ёрдам берадиган кўшимча рағбат бўлиши мумкин.

■ **бошқарув услуби.** Персонал билан ишлашда муайян менежер томонидан бошқаришнинг қайси услуби қўлланилишидан қатъий назар, қуйидаги мақсадларга эришиш муҳимдир: ҳар бир ходимнинг тажрибаси ва маҳоратини максимал даражада ишга солиш; гуруҳ аъзоларининг конструктив ҳамкорлигини таъминлаш; ташкилот дастурларидаги кадрлар сиёсатининг мақсад ва вазифаларини шакллантиришга ёрдам берувчи ишчилар ҳақида адекват (айнан бир хил) маълумот олиш.

■ **Инкирозли корхона шароитида қўлланилиши мумкин бўлган персонални бошқариш стратегиялари.** Корхона фаолиятининг стратегияси ташкилотнинг бош раҳбарлари бу соҳада узоқ вақт мобайнида нимага эришишга умид қилишларини кўрсатади. Кадрлар сиёсатининг хусусиятлари ва муайян кадрлар дастурларининг мазмуни бевосита ташкилот фаолиятининг стратегиясига боғлиқ. Ташкилот стратегияси икки асосий параметр бўйича таърифланиши мумкин: режалаштиришнинг давомийлиги ва стратегиясининг тури. Режалаштиришнинг давомийлиги деганда, ушбу ҳолатда кўриб чиқилаётган истиқболларнинг даражаси: стратегик даражаси, бошқарув даражаси, амалий даражаси тушунилади. Стратегия тури эса ташкилот мақсадларининг асосий вариантларини белгилайди: тадбиркорлик, динамик ўсиш, сердаромадлик, тугатувчи, узлуксиз алмашиши.

5.3. Инкирозга учраган корхонани бошқариш асослари

Молиявий тикланиш режасини амалга ошириш учун инкирозга учраган корхонадаги кадрлар салоҳиятининг сафарбарлик жараёнини инкирозга қарши иш бошқарувчи фаолиятининг бирин-кетин келаётган асосий фазалари (даврлари) қуйидагилардан иборат:

■ **ташвиқот фазаси (даври)** (ишчиларнинг шахсий тақдири фирмани сақлаб қолишга боғлиқлигини англаш билан боғлиқ “стратегик ноқулайлик” ҳиссини яратиш бошқарув стратегиясидаги радикал ўзгаришлар билан боғлиқ; ишончли ва

нуфузли лидер имиджини шакллантириш; инкирозга қарши иш бошқарувчи ва корхона жамоаси ўртасида икки томонлама ташкилий мулоқотлар каналларини ўрнатиш);

■ **касбий салоҳиятнинг ўсиш фазаси** (персонал малакасини ошириш учун шароитлар яратиш; ташкилотда ўрганиш жараёнларини қўллаб-қувватлайдиган механизм-ларни шакллантириш; инкирозга учраган корхонанинг ишчиларида ўзини ўзи ривожлантиришнинг юқори даражадаги мотивациясини таъминлаш; корхонанинг янги ваколатини шакллантириш ва келажагини кўриш; ташкилий мулоқотда корхона ходимлари ўзаро бир-бирларини самарали тушунишлари ва эмоционал қўллаб-қувватлашлари учун махсус тил воситаларидан, рамзлардан ва метафоралардан фойдаланиш; корхона ишчиларининг бозор иқтисодиёти механизмларини, тадбиркорлик маданиятини ўзлаштиришлари).

■ **интеграция фазаси** (инкирозли корхона маданиятида фаолият ваҳулк-атворнинг янги намуналарини мустаҳкамлайдиган янги ролли моделларни яратиш; амалиётни доимий идрок этиш асосида бу моделларни ижодий ривожлантириш ва такомиллаштириш; инкирозга учраган корхонадаги барча ишчилар ҳаракатини бирлаштиришга имкон берадиган, истиқболли ғоялар муваффақиятли амалга оширадиган бир қатор лойиҳаларни танлаш ва амалга ошириш).

■ **Инкирозга учраган корхона персонални бошқаришда асосий тамойилларнинг хусусиятлари.** Инкирозга учраган корхонанинг рақобатбардошлик даражасини оширишга икки асосий ёндашув бор.

Биринчи ёндашув персоналнинг рақобатбардошлигини оширишга тўқинлик қиладиган ташкилот тизимидаги нуқсонларни йўқотишга йўналтирилган. Кадрлар ишида бундай ёндашув, одатда, корхонани инкироз ҳолатидан чиқариш стратегиясига “мос келмайдиган” таркибий бўлинмалар ва ходимларни йўқотиш билан боғлиқ қайта ташкил этишда ўзининг амалий ижросини топади.

Иккинчи ёндашув истеъмолчилар учун фирманинг жозибадор тасвирини яратадиган фирмаларнинг ноёб хусусиятларини излашга қаратилган.

Корхонанинг кадрлар салоҳиятини оптималлаштириш тамойили. Персонални қайта ташкил этиш инкирозли корхонада кенг тарқалган амалиётдир. Бироқ у самарали ва самарасиз бўлиши мумкин.

Самарасиз амалиёт одатда қуйидаги тадбирларни ўз ичига олади:

- персонални ихтиёрий равишда ишдан бўшатиш дастурларини амалга ошириш, шу жумладан, малакали ишчиларни йўқотиш хавфи бўлган, уларсиз корхона нормал ишлай олмайдиган, кекса ишчиларнинг нафақага чиқиши;

- тизимнинг ҳамма бўлинмаларида муайян ишчилар сонини механик тарзда қисқартириш ёки вақтинча ишдан бўшатиш ҳақида корхона раҳбариятининг қарори, бу эса, одатда, айрим ҳудудларнинг бўшаб қолиши, бошқаларида эса ишчи кучи керагидан зиёд сақланишига олиб келади;

- янги иш жойларида қайта ташкил этиш шароитидаги ходимларда чуқур рухий зарбани келтириб чиқарадиган персонални ўқитиш ва малакасини ошириш дастурларига барҳам бериш;

- персонални ҳаддан ташқари кескин ва кенгайтирилган тарзда қисқартириш нафақат технологик жараёнларнинг бузилишига, балки ишдан бўшаган ходимларни олдинги ишларига қайтариб ишга олиш заруриятига ёки бошқа ишчиларни ёллашга олиб келади, бу эса ўз-ўзидан низоларни келтириб чиқаради ва раҳбарнинг обрўйига путур етказиши;

- ишдан бўшатиш ишчиларнинг ўрнига, амалий фаолият жараёнида зарур кўникма ва тажрибага эга бўлишлари умидида қолган ишчиларни қўйиш – уларда самарали ишлаш учун юқори ички мотивация мавжуд бўлгунигача вақтинчалик муваффақиятга олиб келиши мумкин;

- корхонани инкироздан чиқариш бўйича аниқ чораларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун ишчиларни жалб қилиш ўрнига меҳнат жараёнларининг қатъий тартибини жорий этиш ва раҳбарият олдида ҳисобот бериш. Бу жамоани инкирозга қарши иш бошқарувчидан узоқлаштиради ва меҳнатга бўлган мотивацияни пасайтиради;

- ишчиларни тўланмайдиган меҳнат таътилига босқичма-босқич жўнатиш – меҳнат жамоасидаги рухий, маънавий

муҳитни ёмонлаштиради, бу эса охир-оқибатда меҳнат унумдорлигини камайтиради;

- корхонада ишчилар касбий салоҳиятининг (мавқе) истиқболини ҳисобга олмайдиган моддий рағбатлантириш тизимини яратиш персонални катта қисми орасида ташкилотга нисбатан юлғичлик ва садоқатсиз муносабатни келтириб чиқаради;

Қайта ташкил қилишни ўтказишда самарали амалиёт қуйидагиларни тақозо этади:

- корхона раҳбариятининг юқори табақаси учун кадрлар захирасини мустаҳкамлашга эътибор қаратиб, бошқарувнинг ташкилий тизимида ишчи ўринларини эмас, даражаларини қисқартиришни маъқуллаш;

- қисқартириш вақтида ташкилий тизим элементларининг ўзаро боғлиқлигини инобатга олиш зарур, бунинг учун кейинчалик зарурият туғилганда янги ташкилий тизимни барқарорлаштириш ва персонални рухий томондан қўллаб-қувватлаш бўйича чораларни амалга ошириш;

- персонални кенг қўламда қисқартиришга қизиқмасдан, юзага келган вазиятда энг кўп даражада жавоб берадиган ва молиявий соғломлаштириш режасига жамоанинг ёрдамидан фойдаланувчи кадрлар тизимини ўрнатишга интилиш;

- корхонанинг кадрлар тизимини вақти-вақти билан қайта баҳолаб туриш;

- бошқариш фаолиятига мойиллиги бор ва лидерлик сифатларига эга корхона ходимларини аниқлаш, қўллаб-қувватлаш ва ўқитиш;

- корхонада амалга ошириладиган таълим дастурларини қўллаб-қувватлаш;

- биринчи ўринда инкироз ҳолатида бошқарув функцияларини моҳирона бажаришга таяниб, ташкилотда асосий раҳбарлик лавозимларига истиқболли номзодларни олдиндан тайёрлаш;

- марказлашмаган бошқарув тизимига ўтишни амалга ошириш, зарур ваколатларни бошқарув аппаратидаги ҳал қилувчи шахсларга топшириш, бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда стратегик ва оператив (тезкор) даражада максимал ўзгарувчанликни таъминлаш;

▪ корхонанинг бўлимлараро ва турли бўлимларида индивидуал ишлашдан кўра жамоа бўлиб ишлашни афзал билиб, ишчи гуруҳларни шакллантириш;

▪ корхонадаги кадрлар салоҳияти ядросини идентификациялаш ва сақлаш;

▪ персонални ишга олишни давом эттириш, айниқса, корхона фаолияти учун муҳим ва аҳамиятли соҳаларда унинг касбий ўсишига ёрдам бериш;

Инқирозга учраган корхонада ноёб кадрлар салоҳиятининг шаклланиши тамойиллари. Инқирозга учраган корхонада рақобатбардошлик даражасининг ўсиши унинг интеллектуал ва ахборот салоҳиятига боғлиқ бўлиб, унинг қиймати киритилган инвестициялар кўламига ва персонал кўлга киритган тажрибасига қараб, экспоненциал равишда ўсади. Бирор-бир соҳадаги фирманинг интеллектуал лидерлиги истеъдодли инсонларни жалб этади, бу эса юқори рақобатли фирмалар кадрлар салоҳиятининг ядросини ташкил этадиган касбий қобилиятларнинг ноёб бирикмасини яратди.

Корхона кадрлар салоҳиятининг касбий ядросига йўналиши тамойили. Кадрлар салоҳиятининг ядросини фирмага товарлар, билимлар ва хизмат кўрсатиш бозорларида стратегик устунликларни таъминлайдиган танлаш, бажариш ва ҳаракатларни координациялаш учун зарур корхона ишчиларининг қобилиятлари йиғиндиси ташкил этади. Бу устунликлар рақобатчилар сифати бўйича аналогик маҳсулотларни чиқара олмасликлари ва хизмат кўрсата олмасликлари ёки уларни модернизация қилишга кечикаётганликларига асосланади. Шунга биноан фирма бозорнинг у ёки бу қисмида монополия ҳолатини кўлга киритади. Гап даромаднинг доимий ошишини таъминлайдиган ташкилот учун хос бўлган қобилиятлар ҳақида эмас, балки янгиликларни кирита олиш, ташқи ва ички алоқаларни яратиш ва қўллаб-қувватлаш, фирманинг ўзига жалб қиладиган имиджини яратиш, стратегик муҳим ресурсларни назорат қилиш қобилиятлари ҳақида. Бу қобилиятлар вақт ўтиши билан рақобатчилар учун маълум ва заиф ҳисобланади. Аксинча, корхонанинг кадрлар салоҳияти ядросини ташкил этадиган қобилиятлар қуйидаги хусусиятларга эга:

▪ фирма омон қолишининг қисқа ва узоқ муддатли истиқболи учун аҳамиятли;

▪ рақобатчилар учун эришиб бўлмайдиган ва катта қийинчиликлар билан ўхшатиб кўрсатса бўладиган;

▪ ташкилотнинг маҳсулот ёки вазифаларида амалга оширилиши эмас, балки персоналнинг билим ва кўникмаларини бирлаштиришни намоён этади;

▪ корхонанинг илмий-техник, ишлаб чиқариш, ташкилий, бошқарув ва кадрлар салоҳияти комбинациялари ҳисобига рентабелликни кўтаришнинг ноёб манбасидир;

▪ маълум вақт давомида фирма томонидан ишлаб чиқарилиши ва қўллаб-қувватланиши мумкин;

▪ алоҳида хизмат кўрсатган ишчиларга эмас, корхонанинг ташкилий тизимига хос;

▪ асосий маҳсулот, охир оқибатда эса корхонада ишлаб чиқариладиган ҳамма маҳсулотни ишлаб чиқиш учун муҳим аҳамиятга эга;

▪ фирманинг стратегик режаларини амалга ошириш учун аҳамиятли;

▪ фирманинг ташкилий тизими эволюциясини ва унинг ташқи муҳитдаги ўзгарувчан шароитларга ўрганишини таъминловчи стратегик муҳим, ўзгарувчан қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш учун узоқ муддатли асос бўлиб хизмат қилади (персонални кискартириш, маҳсулотни диверсификация қилиш, ташкилий тузилмани рационализация қилиш, қўшма корхоналарни ташкил этиш ва ҳоказо);

▪ бозорнинг айрим сегментларида фирмага доминант ҳолатни таъминлайди, чунки узоқ муддатли бозор тенденцияларини ва истеъмолчиларнинг кундалик эҳтиёжларини ҳисобга олишга имкон беради.

Персонал томонидан ўзгаришларга кўрсатиладиган қаршиликларни енгиб ўтиш учун ишлатиладиган усуллар. *Ташкилий ўзгаришларни мажбурий ўтказиш усули* қаршиликка қарши куч ишлатишни тақозо этади. Бу ижтимоий жиҳатдан қиммат ва номақбул, аммо стратегик жавоб қайтаришга вақт жиҳатдан устун бўлган жараёндир. Вақтнинг кескин танқислик шароитида ишлатилади. Лекин қаршиликнинг табиати маълум бўлса, кучнинг очикчасига ишлатилиши талаб этилмайди.

Бу усулдан фойдаланишнинг энг катта кийинчиликлари куйидагилар:

- ўзгаришлар жараёни бошланишидан олдин базанинг йўқлиги; натижада киритилаётган янгиликларнинг муваффақиятсиз бўлишининг хавфи юкори;

- манбаларни ва қаршилик кучини олдиндан кўра олмаслик. Тартибсизлик пайдо бўлади, сарф-харажат ортади, кечикишлар содир бўлади. Бу ҳолатда ўзгаришлар аввал бошдан муваффақиятсизликка маҳкумдир;

- қаршиликнинг асосий сабабини бартараф эта олмаслик;

- муддатидан олдин таркибий ўзгаришлар; натижада – ўзгаришлар темпининг пасайиши;

- ўзгаришлар бўйича кўрсатмаларни инкор этиш; натижада – ўзгаришларнинг сабогажи;

- компетентликни кўтариш ва янги бошқарув потенциални яратиш заруриятини тушунмаслик; натижада ўзгаришлар мавжуд ишлаб чиқариш муаммоларига қурбон бўлади, стратегик қарорларнинг сифати пасаяди.

Мажбурий ўзгаришнинг самарадорлигини кўтариш учун (ҳеч бўлмаганда ўтган сана билан) персонал кайфиятининг таҳлилини ўтказиш ва қаршиликнинг ёки, аксинча, қўллаб-қувватлашнинг потенциал манбаларини аниқлаш лозим.

Адаптивўзгаришлар усули. Стратегик ўзгаришлар узок вақт давомида аста-секин кичик ўзгаришлар орқали содир бўлади. Бу жараёни юкори раҳбарият бошқармайди. Ҳар қандай муайян вақтда, кучсиз бўлса ҳам, қаршилик бўлади. Низолар ўзаро келишувлар, муросалар ва раҳбариятдаги ҳаракатлар орқали ҳал қилинади. Бу усул ўзгаришлар тарафдорлари маъмурий кучга эга бўлмаган муҳитда ўзгаришларни амалга ошириш имконини беради, аммо янгиликларни амалга ошириш учун кучли мотивация мавжуд ва тегишли фикрлаш тарзи шаклланади.

Хавф (тенденциялар) ёки қулай имкониятларни олдиндан билиш осон бўлган ташқи муҳитнинг бу ҳолати фойдалидир, шунинг учун тез чора кўришнинг зарурияти йўқ. Ташқи муҳитда фавқулодда ҳодисалар юз берганда самарасиздир.

Инқирозли вазиятни бошқариш. Агар ташқи муҳитдаги ўзгаришлар маъмуриятнинг мавжудлигига таҳдид солса ва у жиддий чекловларда бўлса, маъмурият инқирозли вазиятга тушиб

колади. Инқироз бошланганда, қаршилик одатда қўллаб-қувватлаш учун йўл беради. Бундай вазиятда юкори раҳбариятнинг биринчи вазифаси қаршилик билан курашиш эмас, балки саросиманинг олдини олиш чораларини кўришдир. Инқироздан чиққанликнинг биринчи белгилари – қаршиликнинг пайдо бўлишидир.

Инқирознинг муқаррарлигини сезган раҳбарлар куйидагиларни амалга оширишлари мумкин:

- инқирознинг муқаррарлигига ишонтиришга ҳаракат қилиш ва олдини олиш чораларини кўриш;

- инқирознинг муқаррарлигига “ёпишиб олмай”, инқироз бошланган пайтда ўзини “қутқарувчи” ролига тайёрлаш;

- ҳақиқий инқироз бошлангунга қадар сунъий инқирозни яратиб, маъмуриятнинг мавжудлигига хавф солаётган “ташқи душманини” ўйлаб топиш; сунъий инқирозни ўйлаб топганининг ҳаракатлари қалтис ва жиддий ахлоқий оқибатларга олиб келиши мумкин, ахир сунъий инқирознинг ҳақиқийсига айланиши шарт эмас. Бу усулнинг устунлиги шундаки, у сезиларли даражада қаршиликни камайтиради, қарорларни қўллаб-қувватлаш шаклланади, бу эса ҳақиқий инқирозли вазиятдан муваффақиятли чиқиш имкониятини оширади.

Қаршиликни бошқариш (“аккордеон” усули). Агар мажбурий ва адаптив усуллар ўзгаришлар киритишнинг сўнгги чоралари бўлса, “аккордеон” усули оралик усулдир ва ташқи муҳитдаги ўзгаришлар билан белгиланадиган муддатда амалга оширилиши мумкин. Ўзгаришлар жараёнининг давомийлиги мавжуд вақтга тўғриланади. Тезлиги ошиши билан бу усул мажбурий усулга, камайганда эса – ўзгаришларни амалга оширишнинг адаптив усулига яқинлашади.

Бу хусусиятга босқичма-босқич ёндашувдан фойдаланилганлик эвазига эга бўлинади: режалаштириш жараёни босқичларга бўлинади; ҳар бир босқичнинг охирида муайян жорий этиш дастури амалга оширилади.

Қаршилик минимал ва ишлаб чиқилган “старт майдончаси” ёрдамида назорат қилинади. Сўнг кетма-кет мотивация қўлланилади. Кейин режалаштириш давомида жорий этиш жараёни ишлаб чиқилади. Қаршилик ўзгариш жараёнининг охиригача назоратда бўлади.

Тасодифий ҳодисалар ташқи муҳитда бир марталик эмас, балки такрорланадиган шароитда усул самаралидир ва маъмурият ўзгаришларга жавоб бериши учун стратегик характердаги доимий бошқарув салоҳиятини яратиши керак.

Усулнинг камчиликлари:

- бошқалардан мураккаброк;
- юқори раҳбарият томонидан доимий эътиборни талаб этади;
- бу усулни жорий этиш билан шугулланадиган одамлар ўз ҳаракатларини олдиндан айтиб бўлмайдиган вазиятларда режалаштиришни билишлари керак.

Таърифланган усулларни такқослаш 5.1-жадвалда келтирилган.

5.1-жадвал

Қаршиликни енгиб ўтиш усулларини такқослаш

Усул	Фойдаланиш шароитлари	Устунликлари	Камчиликлари
Мажбурий	Жуда тез муддатда	Ўзгаришлар тезлиги	Катта қаршилик
Адаптив	Унча катта бўлмаган муддатда	Суст қаршилик	Секинлик
Инкирозли	Мавжудликка хавф солиниши	Суст қаршилик	Вакт танқислиги. Муваффақиятсизлик хавфи
Қаршиликни бошқариш	Ўртача муддатда	Суст қаршилик. Пайтга мослаш	Мураккаблик

Ўз-ўзидан “қаршилик феномени”ни бартараф этиш усулларида ноўрин ва бевақт фойдаланиш, шу тариқа стратегик муҳим ташкилий янгиликларнинг бузилишига олиб келиши мумкин. Шунинг учун ташкилот раҳбарияти вазиятни адекват баҳолаши ва бошқарув тизимига ташкилий янгиликларни амалга оширишда мақбул вариантларни танлаши учун зарур воситаларга эга бўлиши керак. Бунда иккита асосий параметрни ҳисобга олиш лозим:

- вақт горизонти (ташкилий янгиликларнинг долзарблиги даражаси, уларни муваффақиятли амалга ошириш учун мавжуд вақт ресурси);

- бу ташкилотдаги муҳим стратегик ўзгаришларга персоналнинг касбий, психологик, техник тайёргарлиги.

Вакт горизонтини баҳолаш учун ташкилотда ва унинг атрофида вазият ривожланишининг малакали прогнози зарурдир.

Ташкилотнинг янги бошқарув технологияларини ўзлаш-тиришга тайёргарлик даражасини баҳолашда, ташкилотдаги маданият хусусиятларини, персоналнинг ижтимоий-психологик ҳолатини, унинг техник жиҳозланишини диагностика қилиш зарур.

Ўзгаришларни бошқариш бўйича тадбирлар рўйхати. “Стартмайдончасини” яратиш (унинг доирасида ташкилот ва унинг атрофидаги вазиятнинг ривожланишини малакали прогнозлар беришга қодир, ўз хулосаларининг тўғрилигига ишонч ҳосил қилиш учун зарур маълумотларни йиғиш ва тезкор қайта ишлаш қобилиятига эга бўлган биринчи “бошқарув жамоалари”дан бири сифатида комплекс таҳлил гуруҳини шакллантиришга киришиш мақсадга мувофиқдир):

- ташкилотда ва унинг атрофида юзага келган вазиятнинг таъхисини ўтказиш;

- қаршилик кўрсатиш эҳтимолини енгишнинг схемасини ишлаб чиқиш;

- мос келадиган усулни танлаш;
- истеъдодлиларни топиб, сафарбар этиш;
- қўллаб-қувватлаш муҳитини яратиш;
- ташқи маслаҳатчиларнинг ёрдамини ташкил қилиш.

Ўзгаришлар жараёнини режалаштириш:

- маъмурият ичидаги жараёнларни муҳим аҳамиятга эга бўлган муаммоларни ечишга йўналтириш (ўтган фаолиятни эмас, истикболдаги фаолиятни стратегик назорат қилиш);

- жорий этишни режалаштириш.

Стратегик ўзгаришлар жараёнларини ҳозирги ишлар билан низолардан ҳимоя қилиш, бунинг учун:

- жавобгарликни аниқ ажратиш;
- ўзгаришларни жорий этишни молиялаштириш;
- стратегик муҳим йўналишларда муваффақиятли иш учун муқофотлаш зарур.

Жорий этишни режалаштириш:

- персонални ўқитишни йўлга қўйиш;
- қарор қабул қилиш учун экспертларни жалб этиш;
- барча манфаатдор шахсларни ҳар доим хабардор қилиб туриш;

▪ бажарувчилар касбий даражасининг вазифалар билан мослигини назорат қилиш;

▪ бошқарувчиларга уларнинг бевосита фаолиятига тегишли масалалар бўйича қарор қабул жараёнига таъсир этиш учун имкон яратиш.

Танланган стратегияни ўзлаштириш:

- бошқаришнинг асосий режасидан фойдаланиш;
- стратегияни жорий этгандан сўнг ижобий муҳитни шакллантиришни давом эттириш.

Инкирозга учраган корхона персоналнинг бошқарув тизими диагностикаси. Гап, энг аввало, раҳбарларнинг касбий диагностикаси ва баҳоланиши ҳақида кетади. Диагностиканинг қўлланилиши:

▪ ўқитиш учун танлов жараёнида раҳбарни баҳолаш воситаси сифатида;

▪ ўқитиш ва уни ташкил қилишда раҳбарларнинг эҳтиёжларини аниқлаш воситаси;

▪ бу жараёнинг самарадорлигини баҳолаш учун ўқитиш натижаларини таҳлил қилиш ва маълумот олиш воситаси;

▪ раҳбарларни аттестациядан ўтказиш мақсадида уларнинг шахсий ва касбий фазилатлари ҳақида маълумотлар мажмуини олиш воситаси.

Инкирозга учраган корхона персоналнинг компетентлиги даражасини ўзгартириш стратегияси. Стратегиянинг шаклланиш жараёни ўз ичига қуйидагиларни олади:

▪ персонал компетентлигига бўлган мавжуд (келажакда) эҳтиёжни баҳолаш;

▪ персонал компетентлигининг мавжуд даражасини аниқлаш ва баҳолаш (корхонанинг фаол (актив) ва суист (пассив) кадрлар салоҳияти);

▪ зарур ва мавжуд компетентлик даражаларида узилишни ўрнатиш;

▪ компетентлик даражаларидаги узилишни бартараф этиш режасини тузиш, шунингдек: корхона ишчилари учун у ерда ва стационар ўқув марказларида ташки маслаҳатчилар ва ўқитувчиларни жалб қилган ҳолда ҳамда норасмий равишда иш жойларида амалга ошириладиган таълим дастурлари; зарур персонални ёллаш; мавкени режалаштириш ёрдамида касбий ривожланишни рағбатлантириш ва персоналнинг ички тезкорлик даражасини кўтариш; вақтинчалик келишув асосида мутахассислар ва ишчиларни жалб этиш; кадрлар салоҳиятини ошириш мақсадида бошқа фирмалар билан ҳамкорлик қилиш;

▪ персонал компетентлиги даражасини ошириш режасини бажариш. Касбий ривожланишни таъминлайдиган фаолиятни лойиҳалаштириш, ташкил этиш ва фаолиятни амалга ошириш корхона ишчилари томонидан бу жараёнинг мақсад ва натижаларини, улар мотивациясининг юқори даражасини аниқ тушунишни тақозо этади. Режанинг муваффақиятли бажарилиши учун персонал томонидан жамоада ишлаш кўникмаларини эгаллаш жуда муҳимдир. Муваффақиятсизлик ҳолларида стратегияни қайтадан кўриб чиқиш керак;

▪ корхона персоналнинг касбий компетентлиги даражасини ошириш учун ўсиб бораётган кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш. Агар қайта олинган касбий фазилатлар амалиётда ишлатилмаса, улар ишчилар томонидан тез унутилиши мумкин. Стратегияни амалга оширишнинг ушбу босқичи устидан назорат қилиш корхонанинг кадрлар салоҳиятини такомиллаштиришнинг кейинги йўналишларини аниқлашга имкон беради. Корхонанинг барқарорлигини таъминлашда кадрлар потенциали элементларини сақлаб қолиш муҳим бўлиб, уларсиз фирма бозорда ўз ўрнини мустаҳкамлаш учун ҳар қандай имкониятдан маҳрум бўлади (айниқса, унинг функционал бўлинмаларининг муваффақиятли ўзаро таъсири билан боғлиқ бўлганлар), шунингдек, кераксиз элементларнинг пайдо бўлишига йўл қўймаслик.

Инкирозга учраган корхонага нисбатан кадрлар аудитининг технологияси. Аудит сўзининг маъноси – бу молиявий фаолиятни текширишдир. Шу маънода кадрлар аудити – бу ташкилот персоналнинг унинг мақсадлари ва кадрларига мувофиқлиги диагностикасидир. Кадрлар аудити фаолиятининг асосий йўналишлари 5.2-жадвалда берилган.

Кадрлар аудитининг йўналишлари

Кадрлар ишининг босқичи	Кадрлар ишининг объекти	
	бошқарув командаси	юқори даража бошқарувчиси
Тузилмани яратиш	Бошқарув функционал тузилмасининг аниқлиги. Фаолиятнинг шароитлари ва вазифаларнинг айнан бир хиллиги. Ташкилот маданияти. Бошқарув шакли	
Кадрларга эҳтиёжни режалаштириш	“Ташкилий тузилманинг кадрлар билан тўлдирилганлиги” ва истикболдаги эҳтиёжни баҳолаш	Лавозимлар бўйича кадрларга эҳтиёж прогнози
Фаолиятни институционализациялаш	Бошқарув стратегияси, индивидуал фаолиятнинг мақсадлари ва мазмуни, ташкилий тизимдаги ўрни, ҳамкасблари билан ҳамкорлик схемаларининг норматив ҳужжатларда бириктирилганлиги	
Персонални йиғиш (танлаш)	Персонални бошқарув жамоасига жалб этиш ва киритиш усулларининг мавжудлиги	Мутахассисларни жалб этиш ва уларни ишга киритиш усулларининг мавжудлиги
Ўқитиш	Гуруҳ фаолиятидаги муаммоларни англаш. Гуруҳнинг ривожланиш салоҳиятини баҳолаш	Фаолиятдаги муаммоларни англаш. Ривожланиш салоҳиятини баҳолаш

Баҳолаш	Сифат таркиби бўйича балансланганлик. Гуруҳда ишлаш учун воситалар билан таъминланганлик (шу жумладан низоларни ҳал қилишда) Фаолиятнинг мақсад ва воситалари бўйича бошқарув жамоасининг аниқлиги	Фаолият талабларига мослик даражаси (психологик, касбий, физиологик соғлиги)
		Ишдан қониқиш ва жамоага жалб қилинганлик даражаси. Касбий ўсиши ва мувофиқлик прогнози
Меҳнатни рағбатлантириш	Тўлаш ва рағбатлантириш самарали шакллари мавжудлиги	Ўз меҳнатига ҳақ тўлашдан қониқиш даражасини баҳолаш. Ҳақ тўлашнинг самарали схемаларига эга бўлиш (ўзининг ва ходимларнинг)
Силжиш	Кадрлар захирасининг мавжудлиги, унинг жамоавий ишга жалб қилишга тайёрлик даражаси	Қарашларни шакллантириш ва мавқенинг (карьера) истикболларидан қониқиш. Муқобил иш ўринларини ва фаолият мазмунини билиш

Кадрлар аудитининг ажратиб кўрсатилган йўналишлари доирасида қуйидаги муолажалардан фойдаланиш мумкин.

Корхонанинг норматив ҳужжатлари таҳлили:

- фаолият ҳақида низом;
- бошқарув аппаратининг тузилмаси;
- штат жадвали;
- мажлис ҳужжатлари;
- ходимлар томонидан ишлаб чиқилган ҳужжатлар;
- ходимларнинг кадрлар ҳужжатлари таҳлили;
- бошқарув аппаратининг мажлисларидаги кузатув;
- гуруҳ муҳокамаси;
- бошқарув аппарати ходимлари билан анкета ва интервью

ўтказиш.

Корхонадаги кадрлар салоҳияти таҳлили:

- бўлинмаларнинг кадрлар билан тўлдирилганлиги;
- алмашиниш / бўшаб кетиш, қискартириш;
- рағбатлар/жазолар, қўшимча мукофотлар;
- низолар;
- бошқарув лавозимлари бўйича малакани ошириш

(статистика).

5.4. Персонални қискартириш усуллари

Агар ташкилот инкироз ҳолатига тушса, унда унинг қаршилиқ кўрсатишини кўтариш, келажакда молиявий аҳволини яхшилаш йўллари билан бири персонални қисман қискартириш, самарасиз ишчиларни бўшатиш бўлиши мумкин. Бироқ қискартиришнинг анъанавий шакллари билан фойдаланилганда (конун томонидан ўрнатилган муддатдан илгари бўшатиш) мумкин бўлган ютуқни минимал даражага олиб боровчи кўплаб салбий оқибатлар пайдо бўлиши мумкин.

Бошқарув аппарати учун деярли доим харажатларнинг иктисодий томони аниқ – бу Меҳнат конунлари кодекси (КЗоТ) да кўзда тутилган бир вақтнинг ўзидаги катта миқдордаги молиявий харажатлардир. Аммо персонал бўйича менежер бу вазиятда, биринчи навбатда, ҳатто ишдан бўшатилмаган ва ишлашни давом эттираётган ходимларда қискартиришнинг психологик оқибатлари – юқори психологик ноқулайликка дуч келади, чунки

корхонанинг (ташкilotнинг) ҳар бир ишда қолган ходими ўзини учта ролдан биттасида тасаввур қилиб кўради: қурбон (“Мени ҳам худди шундай улоқтиришлари мумкин”), жаллод (“Менинг айбим билан уларни ишдан бўшатишди”, “Бизга яхши бўлиши учун улар ўзларини қурбон қилишди”), гувоҳ (“Бу содир бўлаётган эди, мен эса ҳалакит бера олмадим”).

Вазиятни бундай идрок этиш ижтимоий-психологик муҳитнинг ёмонлашишига, мулоқотда психологик муаммолар, низолар, тўсиқларнинг юзага келишига сабаб бўлади. Натижада ходим ташкilotни унинг рухий ҳолатига хавф туғдирадиган, асосан салбий ҳиссиётларни уйғотадиган бир нимадек қабул қилишни бошлайди. Оқибатда психологик муҳит, муносабатлар ёмонлашади, меҳнатга мотивация, унумдорлик пасаяди, кадрларнинг (шундоқ ҳам бўшатилиши аниқ бўлган самарасизлари эмас, балки корхонани қайта ташкил этишда ишониш мумкин бўлганлар) кўнимсизлиги ортади.

Шундай қилиб, биз қуйидаги муаммога дуч келдик: қискартириш керак, аммо персоналга таъсир этишнинг анъанавий усуллари билан фойдаланиш (маъмурий, иктисодий ва бошқа мажбурий) самарасиздир.

Нодиректив (юмшоқ) қискартириш шакллари билан фойдаланиб муаммони ҳал этиш мумкин. Улар ҳар бир ходимнинг индивидуал онгига хулқини, тизимдаги ўрнини ўзгартириш, айнан шу ташкilotда қолиши зарурлигини ўйлаб кўришни етказиш билан боғлиқ. Нодиректив қискартиришнинг асосий иш қуроли – бўшаш ҳақидаги қарорнинг шаклланишидаги эмоционал мотивлар бўлиб, охир оқибатда ҳар бир шахс томонидан қарор қабул қилиш ёки ташкilotни тарк этиш имконияти ҳақида раҳбарият қарорига салбий муносабатни бартараф этишдир. Айнан нодиректив усуллар персонални қискартиришдан иктисодий ва психологик самара олишга имкон беради.

Аммо кадрлар ишининг феноменларини маданий ёндашув доирасидан четга чиқмаган ҳолда кўриб чиқиб, биз турли корпоратив маданиятларга нодиректив қискартиришларнинг турли усуллари ва механизмлари адекват бўлишини тушунишимиз керак (5.3-жадвал).

1 вазият. *Тадбиркорликнинг таъкилий маданияти.* Ходимлар индивидуал мақсадларга эришишга йўналтирилган,

фаолдирлар, натижага эришишга интиладилар. Агар ташкилот инкирозга юз тутиш ҳолатида бўлса ва персонални қисқартириш масаласи пайдо бўлса, ходимларнинг ҳар бири ўз ўрнини сақлаб қолишнинг ижобий ва салбий томонлари ҳақида ўйлашни бошлайди. Кўпинча бундай одамлар компанияни тарк этиб, бошқа кучлироғини кидирадилар. Бирок улар бундай қарор қабул қилмасалар, персонални қисқартириш эса зарур бўлса, унда нима қилиш керак? Фаол, натижага тадбиркорона йўналган ходимлар билан улар ташкилотга қандай фойда олиб келишлари ва бунинг эвазига ташкилот уларга нима тақдим этиши кераклиги ҳақида шартнома (келишув) тузиш муҳимлигини эслаш лозим. Ходимни ишга олаётганда у билан шартнома тузаётиб, персонал бўйича менежер ходим ўсишининг асосий босқичларини, унинг касбий ривожланишини, ушбу ходимга ташкилот ривожланишининг турли даврларида қўйилиши мумкин бўлган талабларни олдиндан кўра билиши керак. Шартномада ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини олдиндан билиши ва бўлиши мумкин бўлган персонални қисқартириш даврларини ҳисобга олиш муҳим.

5.3-жадвал

Ташкилотдаги маданият тури ва персонални қисқартириш механизмлари (усуллари)

Ташкилотдаги маданият тури	Персонални қисқартириш механизми	Персонални қисқартириш усули
Тадбиркорлик	Жавобгарликнинг контракцияси (шартнома тузиш)	Шартномада кўрсатилган шартларга мувофиқ ишдан бўшатиш
Бюрократик	Раҳбариятнинг розилиги	Аттестация ўтказиш
Органик	Психологик шартнома	Босқичма-босқич қайтадан ташкил этиш (реорганизация)
Партиципатив	Жамоа яратиш	Лойиҳалар учун жамоаларни шакллантириш

Шартнома тузилган, аммо томонлардан ҳеч бири шартномадаги ўз мажбуриятларини бажармаётган вазиятда ёки ходимни қисқартириш (агар мажбуриятларни ходим бажармаётган бўлса), ёки ходим ўз хоҳиши билан ишдан бўшаши (агар ташкилот – касбий ва лавозимли ўсиш, меҳнатга ҳақ тўлаш даражаси бўйича мажбуриятларини бажармаётган бўлса ва ҳоказо) керак бўлади. Бирок ушбу усулдан фойдаланишда шартномани тузиш вақтидаёқ форс-мажор вазиятларни ҳисобга олиш муҳимдир. Масалан, ташкилот бир одамни савдо бўлимига ишга олди ва у икки йилдан кейин ҳинд тилини ўрганиб, Ҳиндистонда очилиши керак бўлган ваколатхонани бошқаришини режалаштирган. Ходим ўз мажбуриятларини бажарди, ҳинд тилини ўрганди, аммо бозордаги вазият ўзгарганлиги туфайли ваколатхона очилмади. Ташкилот унга ўзининг компаниясида альтернатив ўрин топиши ёки уни кадрлар агентлигига “сотишга” уриниб кўриши керак бўлади. Агар шартномада бозор конъюктурасидаги ўзгаришлар учун компания жавобгар эмаслиги қайд этилган бўлганда эди, келтирилган маънавий зарарни қоплаш учун ташкилот расман ҳеч қандай ҳаракат қилмаган бўлар эди.

2 вазият. *Бюрократик кўринишдаги ташкилот маданияти.* Ходимлар, одатда, технологик жиҳатдан интизомли, олдиндан ишлаб чиқилган қоидалар бўйича иш юритадилар, раҳбарият фикри билан иш тутадилар. Агар бундай ташкилотда персонални қисқартириш масаласи кўйилса, бунда раҳбар ҳал қилувчи овозга эга эканлиги ҳаммага тушунарли. Аммо тўғридан-тўғри куч таъсиридан қочиш ва ташкилот ходимларига ўз имкониятларини баҳолаш учун аттестация самарали механизм бўлиши мумкин. Лекин ҳар қандай вазиятда, айниқса қисқартириш олдиндан аттестация амалдаги қонунлар талаблари ва маълум қоидаларга мувофиқ ўтказилиши керак. Қуйидаги асосий қоидаларни белгилаш мумкин:

- аттестациянинг жамоавийлиги – аттестациядан фақат бўшатилиши мумкин бўлган ходим эмас, балки бутун бўлинма, функционал йўналиш, бажарувчилар ёки раҳбарият ўтиши керак;

- экспертлар, томонлардан ҳеч бирини қўлламайдиган ва индивидуал натижаларга кизикмайдиган ташқи қатнашчилар иштирокининг шартлиги. Агар ташқи экспертлар жалб этилмаса, объектив баҳолаш ҳақида гапириш кийин, бунда

аттестациянинг нодиректив қискартириш механизми сифатида самарадорлиги пасаяди;

▪ ҳамма ходимлар томонидан ўзига ҳисобот тайёрлашнинг имкони. Баҳолаш нафақат юқоридан ва ташки мустақил экспертлар томонидан ўтказилиши керак, аттестация бўйича шундай вазият ўйлаб топиш керакки, бўлимлар билан ҳамкорлик қилувчи, аттестациядан ўтаётган ва унинг ходимлари билан ҳамма гапириши мумкин бўлган имконият берсин. Ҳар бир ходимнинг баҳоланиши асосида ҳамкасбларнинг, қўл остидагиларнинг, раҳбарларнинг, мижозларнинг қарама-қарши баҳоси бўлиши керак;

▪ аттестация жараёнини тайёрлаш давомийлиги. Ҳамма ходимлар аттестацияга тайёрланишга вақтлари бўлиши, ким ва қачон аттестациядан ўтишини билишлари керак;

▪ аттестациянинг натижаси бўлиши шарт – самарасиз ходимларни нафақат қискартириш, балки олдинга силжиш – самарали ходимларни ўқитиш.

3. вазият. *Органик ташкилий маданият.* Ходимлар норасмий авторитет (нуфуз) – шахс нуфузига йўналтирилган жамоавий кадрларни баҳам кўрадилар, норасмий авторитет, одатда, раҳбарият томонидан қўллаб-қувватланишга муҳтож. Бундай ташкилотда ўтказиладиган қискартиришда қарор қабул қилишнинг асосий механизми ўзгарган ташкилотда ҳар бир ходим томонидан ўз ўрнини тушунган бўлиши керак. Ташкилотнинг ҳар бир ходими учун лидер-раҳбарнинг фикри муҳимдир, у ташкилотдаги ўзгаришлар ҳақида ўзининг тасаввурларини ифодалаш, ҳар бир ходим эса янгиланган ташкилотда қаерда, қандай позицияда ишлашини тасаввур қилиши керак. Индивидуал ўз-ўзини англаш ҳақидаги бундай савол янги бошқарув концепциясини қабул қилиши, янги ташкилий тузилмада ўзининг ўрнини кўриши керак бўлган раҳбарлар учун жуда муҳимдир. Кўпинча тўғри ўтказилган қайтадан ташкил этиш ходимларга уларнинг бу ташкилотда қолишларининг маъноси қолмаганини тушунишга имкон беради ва уларнинг ўзлари бўлаш ҳақидаги қарорни қабул қиладилар.

4. вазият. *Партиципатор ташкилот маданияти.* Бу ерда ўз касбий салоҳиятини ўстириш, янги билимларни эгаллаш, ўзининг мутахассис сифатида очилиш эҳтиёжидан қониқишга

йўналтирилган профессионаллар ишлайди. Агар бундай ташкилотда қискартириш ҳақида гап кетса, унда ҳар бир киши, бир томондан, ташкилот ҳозирги ҳолатида унга касбий ўсишда қанчалик ёрдам бериши мумкин, бошқа томондан эса, у ўзи ташкилотига ва ҳамкасбларига қандай фойда келтириши мумкинлигини баҳолаши керак. Бунақа тушунчанинг асосий механизми – лойиҳаларга командаларнинг ўз-ўзидан мақсадли шаклланиши, бу эса персонални молиялаштирилган лойиҳалар бўйича ишга ўтказиб, ташкилотга мураккаб самарасиз харажатларни пасайтиришга имкон беради. Бундан ташқари, ходимлар шахсий вақтларини самарали ўтказиш, масалан, бошқа ташкилот ўтказадиган лойиҳаларда қатнашиш имкониятига эга бўладилар.

Лойиҳа гуруҳлари бажарувчиларнинг ўзлари томонидан яратилиши муҳимдир. Бундай ҳолда, агар бирор мутахассис ҳеч бир гуруҳга таклиф этилмаса – бу унинг касбий салоҳияти даражасининг баҳоси ёки гуруҳдаги ролининг хусусияти бўлади, унда у ўз келажаги ҳақида мустақил қарор қабул қилишига тўғри келади.

Демак, персонални нодиректив қискартиришнинг механизми ташкилотнинг корпоратив маданиятига ва ишлаётган персоналнинг хусусиятларига адекват бўлиши лозим. Фақат шу ҳолатда персонал томонидан кескин салбий муносабатлар ва ташкилотда низоларнинг пайдо бўлишини олдини олиш мумкин.

Низоли вазиятларни ҳал этиш². Низо – бу табиий ижтимоий ҳодиса бўлганлиги учун – гап қуролли тўқнашувлар ҳақида бўладими, хизматдаги келишмовчиликлар ёки оилавий жанжал ҳақида бўладими, “низо” тушунчаси кенг ва турли контекстларда ишлатилади. Бу вазиятларда фарқ борлигига қарамадан (ҳар бир муайян ҳолда низоли ҳал қилиш усулини тўғри танлаш учун сабаблари, динамикаси, намоён бўлиш шароитлари ва шакллариининг махсус таҳлили талаб этилади), уларни нимадир умумлаштиради.

Энг аввало, низонинг пайдо бўлиши ва ривожланишининг объектив асоси – бу томонларнинг манфаатлари, кадрлар ёки меъёрий кўрсатмаларида фарқнинг мавжудлиги, позициялар

²Бўлим Г.Т. Базарова томонидан ёзилган

тўқнашуви. Манфаатларнинг мос келмаслиги субъектлар ҳаракатларининг сабаблари ва мотивларига айланади.

Одатда, низо ҳар доим инсон учун муҳим манфаатлар ёки ҳождарни ўз ичига олади. Низолардаги муаммоларнинг муҳимлиги, низоли ҳолат билан боғлиқ бўлган ҳамма нарса унинг катнашчилари учун эмоционал тус олишига олиб келади ва улар томонидан эмоционал равишда бошдан кечирилади. Низонинг айнан шу эмоционал томони кўпинча пайдо бўлган вазиятдан оқилона чиқиб кетишига асосий тўсиқ бўлади.

Шундай қилиб, низоли вазиятда бошидан одамлар орасида, улар учун муҳим ҳамкорлик масалалари бўйича пайдо бўладиган зиддият мавжуд ва томонларнинг нормал ўзаро муносабатларини бузадиган ва рақиб ҳулки, унинг ижтимоий позицияси ёки мақомини ўзгартиришга қаратилган фаол ҳаракатларида намоён бўлиши мумкин.

Ҳар бир низонинг ўз сабаблари бор, уларни билиш низоли вазиятни ҳал қилишнинг муҳим шартидир. Низоли вазиятларнинг қуйидаги асосий турлари белгиланади [Н. В Гришина, 2008]:

- кадриятлар низоси;
- манфаатлар низоси;
- мақсадни амалга ошириш воситалари низоси;
- ўзаро муносабат қоидалари низоси.

Низо сабабларининг ҳар бирини батафсил кўриб чиқамиз.

Кадриятлар низоси. Одамлар ўзаро муносабатларининг кимматли томони, аслида, уларнинг олдига “нимага” ёки “нима учун” саволини ташлайди. Ушбу ҳолатда пайдо бўладиган келишмовчиликлар ўзаро муносабатларнинг мазмун жиҳатларига тегишли – одамлар ўзлари учун кадрият, маъно деган нарсаларга қўйган мазмунлари. Масалан, низо иштирокчилари ташкилотнинг фаолият мақсадлари ва кутилган натижалари учун мавжудлигини турлича тушунишлари мумкин. Устун турадиган ҳар хил кадриятлар томонидан йўналтирилган ўзаро муносабат катнашчиларининг ҳаракат моделлари бир-бирлари билан зиддиятга учрайдилар.

Турли кадриятлар низоларга олиб келиши шарт эмаслигини ёдда тутиш керак.

Манфаатлар низоси. Ҳар бир инсон ҳар қандай ўзаро муносабат ҳолатида ўз манфаатларига эга. Манфаатлар низоси

орасида икки хилини ажратиш мумкин. Биринчиси – ресурсли – низоли вазиятда тақсимлаш муаммоларига дахл қилинса, низо пайдо бўлади. Бундай ҳолатда низоли вазият катнашчиларининг мақсадлари мос келади. Низонинг у ва бу томони бир вақтнинг ўзида қандайдир чекланган ресурсларга даъво қилади ва унга керакли ресурс – молия, моддий-техник предметлар, ҳудуд, лавозим ёки бошқа имконият ва ҳоказоларни олишдан манфаатдор. Иккинчи вариант – хусусан манфаатлар низоси – шерикларнинг манфаати бир-бирига зид бўлганда келиб чиқади. Ушбу ҳолатда улар бир-бирига алоқадорлиги туфайли – истар-истамас ўз манфаатларини амалга оширишда бир-бирларига халал берадилар.

Мақсадларни амалга ошириш воситалари низоси. Муайян кадриятлар ва мақсадларнинг мавжудлиги уларга мос эришиш воситаларининг мавжудлигини такозо этади. Одатда, ўзаро ҳамкорлик иштирокчилари уларга қандай эришиш мумкинлиги ҳақида турлича тасавурларга эга.

Усуллар ҳақидаги “бу қандай қилинади” саволи ўзаро муносабатнинг, уни ташкил қилишнинг процессуал томонига таъсир этади.

Ўзаро муносабат қоидалари низоси. Ўзаро муносабат қоидалари – бу ҳар бир катнашчининг умумий ўзаро алоқага қўшган хиссаси, ўзини тутиш қоидалари, ролли репертуар, умумий қарор қабул қилишда ҳар бирининг катнашиши мумкин бўлган даражаси.

Низонинг бу тури қабул қилинган меъёрлар, белгиланган қоидаларни ҳар қандай катнашчи томонидан ҳар қандай бузиш билан боғлиқ. Буларга бошқа шахслар олдидagi ўз мажбуриятларини бажармасликлари туфайли келиб чиққан келишмовчиликлар, умумий қабул қилинган одоб-ахлоқ қоидалари ёки меъёрларга риоя қилмаслик, катнашчиларнинг бирортаси томонидан ўз ҳуқуқларини суистеъмол қилиш ва ҳоказолар киради.

Ҳамма келтирилган низо вариантларининг келиб чиқиш манбаи – одамлар ўзаро муносабатларининг турли хусусиятларидир.

Кўпчилик муаллифлар низоларни инновацион жараён билан боғлайдилар ва “инновацион низо” атамасини киритадилар. Бунда янгиликларга олиб борувчи бир қатор ижтимоий

Ўзгаришлар ажралиб чиқади. Биринчи ўринда куйидаги босқичлар назарда тутилган:

- ходимларда қоникмаслик ва ишларни яхшилаш имконияти хиссининг пайдо бўлиши;

- хавотирлик белгилари – ноадекват эмоционал реакция, хомхаёл, фантазия ва хотиралар кўринишидаги нореал умидларнинг пайдо бўлиши;

- мавжуд кадриятлар тизими асосида пайдо бўлган тарангликни йўқотишга уриниш;

- таклиф этилаётган ўзгаришлар учун жавобгарликни ҳисобга олмаган ҳолда янги ғояларга нисбатан раҳбариятнинг тоқат қилиши;

- “инновацион тўқнашувлар” қатнашчилари, менежерлар таркиби томонидан янги ғояларни конкретлаштириш ва баҳолаш;

- меъёр сифатида таваккалчиликни қабул қилган ҳолда янгиликларни масъулият билан қўллаш;

- янгиликни кундалик амалиётга киритиш, ҳаёт тарзига айлантириш, унинг имкониятларидан фойдаланиш, даромад олиш, рутинизациялаш.

Низоларнинг салбий (дисфункционал) оқибатларига куйидагилар қиради:

- кадрлар қўнимсизлиги, меҳнат унумдорлигининг пасайиши, муносабатлардан, раҳбариятнинг ишидан қоникмаслик;

- бир-бирига, бошқарувчиларга бўлган ишончнинг барбод бўлиши, таркоклик, ўзаро муносабатлар ва ҳамкорлик даражасининг пасайиши, ҳақиқатни бузиб кўрсатиш;

- ўз мақсадларини олижаноб, позитив, бошқаларникини эса негатив деб билиш;

- ғалабага ҳар қандай йўл билан эришиш, низони ҳақиқий ҳал қилишнинг имкониятини пасайтириш;

- низони чуқурлаштириш ва кенгайтириш;

- низо қатнашчиларининг реал манфаатларига таҳдид.

Муайян ҳолатда низо қандай бўлиши кўп даражада унинг самарали бошқарувига боғлиқ. Низони самарали бошқариш учун унинг пайдо бўлиш сабабларини, шунингдек ривожланиш давларини билиш ёрдам беради.

Низода ўзини тутиш стратегияси. Инсон низоли вазиятда бўлганда, уни самаралироқ ҳал этиш учун ўзини тутишнинг муайян услубини танлаш зарур (бунда ўзингизнинг шахсий услубингизни, низо қатнашчилари услубини, ҳамда низонинг табиатини ҳисобга олиш лозим).

Бешта асосий услуб мавжуд. Улар 1972 йилда К.У.Томас ва Р.Х. Килмен томонидан ишлаб чиқилган. Низоли вазиятда ўзини тутишнинг асосий услублари ҳар қандай зиддиятнинг умумий манбаи – икки ёки ундан кўп томонлар манфаатининг мос келмаслиги билан боғлиқ.

Муаллифлар низода ўзини тутишнинг ўз услубини аниқлай олиш мумкин бўлган схемани туздилар (5.2-схема). Уларнинг фикрича, низоли вазиятда актив (фаол) ва пассив (суст) реакция бўлиши мумкин. Инсон низоли вазиятдан чиқиб кетишга ҳаракат қилса, реакция суст; инсон низони ҳал этиш учун турли уринишлар қилса – реакция фаолдир.

Схеманинг юқори қисми қўшма ҳаракатларга тааллуқли. Агар инсон қўшма ҳаракатларни афзал кўрса, унда у низода қатнашувчи одамлар билан бирга зиддиятни ҳал этишга уринади. Агарда индивидуал равишда ҳаракат қилишга уринса, унда ўзи муаммони ҳал этиш йўлини ёки уни ҳал қилишдан воз кечиш йўлини кидиради.

Ўзини тутиши	Кооператив	Индивидуал
Актив (фаол)	Ҳамкорлик	Рақобат
Пассив (суст)	Мослашиш	Ўзини олибқочиш

5.2-схема. Низода ўзини тутиш услуби

Шундай қилиб, ўзаро келишув услуби ўртада бўлган беш услубдан иборат матрица пайдо бўлди. У тенг миқдорда кооператив ва индивидуал, шунингдек, пассив (суст) ва актив (фаол) ўзини тутишни ўз ичига олади.

Ушбу услубларнинг ҳар бирини алоҳида кўриб чиқамиз.

Ҳамкорлик услуби. Ҳамкорлик бир вақтнинг ўзида низоли вазият қатнашчисини ҳамўзининг, ҳам шеригининг манфаатларини мумкин бўлган максимал даражада амалга оширишга

йўналганлигини такозо этади. Бунда гап ўзаро мурасага келиш жараёни ҳақида эмас, балки икки томон манфаатларига жавоб берадиган муаммони ҳал қилиш вариантларини ахтаришдадир.

Бундай стратегияни танлашнинг асослари – икки томоннинг ҳам ўзаро хоҳиши, етарлича вақтнинг мавжудлиги, интеллектуал, эмоционал ва бошқа ҳаракатларни қўллаш имконияти мавжудлиги, муаммони ҳал этишнинг сиз учун етарлича муҳим аҳамиятга эгаллигидир.

Бундай ёндашувни қуйида таърифланган вазиятларда қўллаш тавсия қилинади:

- муаммони ҳал этиш икки томон учун ҳам жуда муҳим ва ҳеч ким ундан тўлиқ четлашишни хоҳламайди;

- бошқа томон билан сизда яқин, давомли ва ўзаро боғлиқлик муносабатлари бор;

- юзага келган муаммо устида ишлашга сизнинг вақтингиз бор (бу узоқ муддатли лойиҳалар заминида низоларни ҳал этиш учун яхши имконият);

- сиз ҳам, бошқа одам ҳам муаммо ҳақида хабардорсизлар ва икки томоннинг ҳам истаклари маълум;

- сиз ва сизнинг оппонентингиз айрим ғояларни муҳокамага қўйишни ва масаланинг ечими устида ишлашни хоҳлайсиз;

- иккалангиз ҳам ўз манфаатларингиз моҳиятини баён этишга ва бир-бирингизни эшитишга қодирсиз;

- низога аралашиб қолган икки томон ҳам тенг кучга эга ёки биргаликда муаммонинг ечимини топиш учун ҳолатдаги тафовутни тан олишни хоҳламайдилар.

Ҳамкорлик бошқа услублар орасида энг мураккаби ҳисобланади, аммо у энг муҳим низоли вазиятларда икки томонни ҳам қониқтирадиган қарор қабул қилишга имкон беради.

Рақобат услуби. 5.2-схемадан кўриниб турганидек, рақобат услубидан фойдаланувчи одам, жуда фаол ва муаммони ўз шахсий йўли билан ҳал этишни афзал кўради. У бошқа одамлар билан ҳамкорликка унчалик қизиқмайди, аммо қатъий қарор қабул қилишга қодир.

Рақобат, шеригининг манфаатлари ва позицияларини пинҳон қилмаган ҳолда, фақат ўз шахсий манфаатларига йўналтириш стратегиясидир.

Бу стратегияни танлашнинг асослари – кучли позициянинг мавжудлиги, муайян кучга эга бўлиш, кўпинча рақобат автоматик равишда, узоқ ўйланиб ўтирмасдан, салбий таъсирларга эмоционал реакция сифатида, одам ўзининг ҳақ эканлигини, ушбу ҳолатда унинг бу ёндашуви тўғрилигини билганда ва шу қарорда туриб олиш имконияти бўлганда танланади.

Бу услубдан қачон фойдаланиш кераклигининг намуналари:

- натижа сиз учун жуда муҳим, шунинг учун сиз, муаммони ҳал этишнинг ўз қарорингиз асосида бўлишига катта умид боғлайсиз;

- сиз қарор қабул қилиш учун етарлича обрўга эгасиз ва сиз таклиф этаётган қарор – энг яхши бўлиши кўриниб турибди;

- қарорни тез қабул қилиш керак ва бунинг учун сизда етарлича ваколат бор;

- сизнинг бошқа танлаш имкониятингиз йўқлигини ва сиз ҳеч нарса йўқотмаслигингизни сезяпсиз;

- сиз тезда жавоб беришни талаб этадиган қалтис вазиятдасиз;

- сиз мушкул аҳволда эканлигингизни одамларга тушунтириб бера олмайсиз, лекин кимдир уларни ўз ортидан эргаштириши керак;

- сиз ноодатий қарор қабул қилишингиз керак, ҳозир сиз ҳаракат қилишингиз лозим ва шу йўлни танлашингиз учун сизда етарлича ваколат бор.

Бирок бу услуб бошқа одамлар билан яхши муносабатларни сақлаб қолиш учун тўғри келмайди.

Қочиб услуби. Бу стратегия инсон ўзини низоли вазиятдан олиб қочишини, низо бўлмагандек ўзини тутиши ва уни ҳал этиш учун ҳеч қандай ҳаракат қилмаслигини англатади.

Бу стратегияни танлашнинг асослари – низоли вазият катнашчиси учун воқеанинг кейинги ривожланиши қулай бўлиши мумкинлигини тахмин қилиш имконияти; назарда тутилаётган муаммо сиз учун аҳамиятсиз бўлган ҳолатларда; уни ҳал этиш учун куч сарфлагингиз келмаётганда ёки сиз умидсизлик ҳолатида бўлганингизда; сиз ўзингизнинг ноҳақлигингизни ва ҳақиқат бошқа одам томонида эканлигини сезаётганингизда ёки шу одам катта ҳуқуққа эга бўлганида; феъли оғир одам билан

мулоқот қилишга мажбур бўлганингизда ва у билан муомалани давом эттириш учун жиддий асос бўлмаганда.

Қуйида қочиб услубидан фойдаланиш тавсия этиладиган типик ҳолатлар келтирилган:

- зўриқиш жуда катта ва сиз унинг сустрлашишига эҳтиёж сезасиз;

- натижа сиз учун унчалик муҳим эмас ва қарор шунчалик бемаъники, унга куч сарфлаш арзимайди, деб ҳисоблайсиз;

- сиз учун бугун оғир кун, муаммони ҳал этиш эса қўшимча қўнғилсизликлар олиб келиши мумкин;

- сиз муаммони ўз фойдангизга ҳал эта олмаслигингизни биласиз ёки ўз фойдангизга ҳал этишни хоҳламайсиз;

- сиз қўшимча маълумотга эга бўлиш ёки кимнингдир қўллаб-қувватлаймиз, деган ваъдасини олиш учун вақтдан ютишни хоҳлайсиз;

- аҳвол жуда оғир, низони ҳал этиш сиздан жуда кўп нарсани талаб этишини ҳис қиляпсиз;

- муаммони ҳал этиш ёки уни сиз хоҳлаган усулда ҳал этиш учун сизда ваколат кам;

- бу муаммони ҳал этиш учун бошқаларнинг имконияти кўплигини сезяпсиз;

- муаммони тез ҳал этишга уриниш хавфли, чунки низони очиш ва очик муҳокама этиш вазиятни фақат ёмонлаштириши мумкин.

Бошқа ҳолатларда низоли муаммолардан қочиб норационал ҳисобланади, чунки унинг ечимини таъминламайди.

Айрим одамлар қочиш услубини низоларни ҳал этишнинг самарали ёндашуви эмас, балки муаммолардан ва жавобгарликдан “қочиш”, деб ҳисоблашлари мумкин, аслида эса кетиш ёки кейинга суриш, низоли вазиятга нисбатан тўлиқ тўғри келадиган ва конструктив реакция бўлиши мумкин.

Мослашиш услуби. Бу стратегия инсоннинг ўз манфаатларидан воз кечиши ва шериги томонга ўтишга тайёрлиги, унинг талаблари олдида тўлиқ капитуляция (таслим) бўлишни назарда тутади.

Айнан шу стратегияни танлашнинг асослари – ўз шахсий манфаатларини айтишни ва химоя қилишни хоҳламайдиган инсоннинг яхши нияти, ишнинг якуни сизнинг рақибингиз учун

жуда муҳим, сиз учун эса унчалик аҳамиятли бўлмаганда, вазиятнинг кескин ўзгариши.

Агар одам ўзи учун кураш ёки ҳатто музокара ўтказишга киришиш учун келишмовчилик сабабини у қадар юқори баҳоламаса, бу стратегия рационал, деб ҳисобланади, ҳар ҳолда бу ҳолатда унинг шериги билан муносабатларига етказилиши мумкин бўлган зарар, унга жиддийроқ бўлиб кўринади; шунингдек бу услуб сиз голиб бўла олмайдиган вазиятларда фойдали бўлиши мумкин, чунки бошқа одам кўпроқ куч ва амалга эга.

Қуйида мослашиш услубига хос вазиятлар келтирилган:

- содир бўлган воқеа сизни унчалик хавотирлантирмайди;

- сиз бошқа одамлар билан тинчлик ва яхши муносабатларни сақлаб қолишни истайсиз;

- сиз ўз манфаатларини химоя қилишдан кўра, бошқалар билан яхши муносабатларни сақлаб қолиш муҳимроқ эканлигини сезасиз;

- сиз натижа сиздан кўра бошқа одамга муҳимроқ эканлигини тушунасиз;

- сиз ҳақиқат сиз томонда эмаслигини тушунасиз;

- сизнинг ютиб чиқишингиз учун амалингиз ёки имкониятингиз етишмайди;

- агар сиз бошқа одамнинг қилаётган ишидан норози бўлсангиз, ёки хато қилаётганини билиб туриб, унинг хоҳишларига рози бўлсангиз, сиз бу одам шу вазиятдан ўзига фойдали сабоқ олиши мумкин, деб ҳисоблайсиз.

Мослашиш услуби бир оз қочиш услубини эслатиши мумкин, чунки сиз муаммони ҳал этишда муддатини чўзиш учун ундан фойдаланишингиз мумкин. Аммо асосий фарқ – сиз бошқа одам билан ҳаракат қилаётганингиздадир; сиз вазиятда қатнашяпсиз ва бошқа одам хоҳлаган нарсани қилишга рози бўляпсиз. Қочиш услубини қўллаганизда эса, сиз бошқа одамнинг манфаатларини қондириш учун ҳеч нарса қилмайсиз. Сиз муаммони ўзингиздан йироқлаштираёсиз холос.

Ўзаро келишув услуби. Бу услуб низоли вазият катнашчининг бир-бирларига ён бериб (буни баъзан “келишув” ёки “савдо” деб аташади), муаммонинг ўзаро маъқул ечимини излашга йўналтирилганлигини билдиради.

Натижада ҳар бир томоннинг манфаатлари қисман қониқ-тирилади.

Бу стратегияни танлашнинг асослари – сиз ва бошқа одам бир вақтнинг ўзида бир нарсани хоҳлаб қоласиз, лекин буни бир вақтнинг ўзида бажариш мумкин эмаслигини биласиз.

Қуйида ўзаро келишув услуби энг самарали бўладиган типик ҳолатлар келтирилган:

- икки томон ҳам бир хил вақолатта ва бир-бирини инкор этадиган манфаатларга эга;

- сиз тезроқ қарорни олишни хоҳлайсиз (сизнинг вақтингиз йук ёки янада тежамли ва самарали йули бор);

- сизни вақтинчалик қарор қониқтириши мумкин;

- сиз қисқа муддатли фойдани қўллашингиз мумкин;

- муаммони ҳал этишнинг бошқа йуллари самарасиз бўлиб чиқди;

- сизнинг хоҳишингизнинг қондирилиши сиз учун катта аҳамиятга эга эмас ва сиз дастлаб қўйилган мақсаднингизни ўзгартиришингиз мумкин;

- ўзаро келишув сизга ўзаро муносабатларни сақлаб қолишга имкон беради ва сиз ҳамма нарсани йукотгандай кўра, нимани бўлса ҳам олишни афзал кўрасиз.

Ўзаро келишув стратегиясидан фойдаланиш бу икки томон қатнашиши зарур бўлган музокара жараёнининг олиб борилишидир. Муваҳассисларнинг фикрича, ўзаро келишув услубининг бир қатор камчиликлари бор: музокара қатнашчилари бажаришга мажбур бўлган ўзаро ён беришлар уларга ўз манфаатларини тўлиқ амалга ошириш имконини бермайди, яъни қабул қилинган қарор уларни унчалик қониқтирмайди; шу сабабли ўзаро келишув қарорлари кўпинча вақтинчалик ёки ораликдек қўрилади.

Шундай қилиб, низо қатнашчиларининг у ёки бу стратегияни танлаши вазиятнинг хусусиятлари, шерикларнинг ўзини тутishi, шунингдек, унинг шахсий хусусиятлари билан белги-ланади.

Келтирилган стратегияларнинг бирортасини самарали ёки, ақсинча, самарасиз дейиш нотўғри булар эди, чунки муайян ҳолларда уларнинг ҳар бири низоли вазиятдан адекват чиқиш бўлиши мумкин. Аммо у ёки бу қарорларнинг қийматини

таҳлил қилганда, уларнинг орасидаги энг маъқулларини ажрата олмаймиз, дегани эмас.

Резюме

1. Инкирозли ҳолатнинг асосий белгиларига қуйидагилар қиради: ташкилотнинг энг муҳим мақсадларига таҳдид солувчи ҳавфнинг мавжудлиги, муҳим қарорларни қабул қилиш учун вақтнинг етишмаслиги, қарор қабул қилувчи шахсларга нисбатан атрофдаги одамларнинг босим ўтказиши, стресс ҳолатида ишлаш.

2. Корхона персоналига нисбатан инкирозга қарши бошқарув стратегияси одатда йўналиши бўйича қарама-қарши бўлган икки ёндашувнинг биттасига: ёки технократик, ёки адаптивга интилади.

3. Инкирозли корхонани модиявий соғломлаштириш режа-сини амалга ошириш учун кадрлар салоҳиятининг сафарбарлик жараёни инкирозга қарши бошқарувчи фаолиятнинг кетма-кет қелаётган асосий давлари қуйидаги кўринишда тақдим этилиши мумкин: ташвиқот даври, касбий ўсиш даври ва интеграция даври.

4. Инкирозга учраган корхона персоналининг компетентлик даражасини ўзгартириш стратегиясининг диаклантириш жараёни персонал компетентлигида мавжуд (келгуси) эҳтиёжни баҳолаш, персоналнинг компетентлик даражасини аниқлаш ва баҳолаш, зарур ва мавжуд компетентлик даражаларида узилишни ўрнатиш, бу узилишни бартараф этиш режасини тузиш ва амалга оширишни ўз ичига олади.

5. Дойиҳалаштириш, касбий ривожланишнинг таъминлай-диган фаолиятни ташкил қилиш ва амалга ошириш ушбу ташкилот ишчилари томонидан бу жараёнинг мақсадлари ва натижаларини аниқ тушунишни, уларнинг мотивацияларининг юқори даражаси, корхона персоналининг касбий компетентлик даражасини кўтариш учун ўсаётган кадрлар потенциалидан фойдаланишни тақозо этади. Агар янги эгалланган касбий билимлардан корхона ишчилари томонидан амалда фойдаланил-маса, улар тезда унутилиши мумкин.

6. Кадрлар аудити – бу персоналнинг ташкилот мақсадлари ва қийматларига мувофиқлигининг диагностикасидир.

7. Персонални қисқартиришнинг нодиректив формалари ҳар бир ходимнинг индивидуал онгига ўзининг хулқ-атворини ўзгартиришни, тизимдаги ўрнини, айнан шу ташкилотда қолиш зарурлиги ҳақида ўйлашни етказиш билан боғлиқ. Нодиректив қисқартиришнинг асосий курали – бўшаш ҳақидаги қарорни шакллантиришда эмоционал қийматли (мотивлар) сабаблар ва натижада ҳар бир ишчи томонидан қарор қабул қилиш ёки раҳбариятнинг ташкилотдан кетиши мумкинлиги ҳақидаги қарорга бўлган салбий муносабатни енгиб ўтиш.

8. Низо пайдо бўлиши ва ривожланишининг объектив асоси – зиддиятнинг мавжудлиги, манфаатлар, томонларнинг қийматли ёки меъёрий тасавурларининг фарқлари бўлган позицияларнинг тўқнашувидир. Манфаатларнинг мос келмаслиги субъектлар ҳаракатларининг сабаблари ва мотивларига айланади. Одатда низо ҳар доим инсон учун аҳамиятли бўлган манфаатлар ёки тасавурлардан иборат. Низодаги муаммоларнинг аҳамияти низоли вазият билан боғлиқ ҳамма нарса унинг қатнашчилари учун эмоционал тус олиб, улар томонидан фаол равишда бошдан кечиришларига олиб келади. Низонинг айнан ана шу эмоционал томони кўпинча юзага келган вазиятдан оқилона чиқиш йўлини излашда асосий тўсиқ бўлиб қолади.

Саволлар ва топшириқлар

1. Технократик ёндашув тарафдори позициясидан ташкилотдаги инкироз қандай тушунилади?

2. Инкирозга учраган корхона шароитида кадрлар сиёсатининг қандай турлари амалга оширилиши мумкин?

3. Инкирозга учраган корхона персоналани бошқаришнинг асосий принципларини таърифлаб беринг.

4. Персонал томонидан ўзгаришларга қаршиликни енгиб ўтишнинг қандай усулларини қўллаш мумкин?

5. Инкирозга учраган корхона персоналнинг компетентлик даражасини ўзгартириш стратегияси қандай?

6. Кадрлар аудити бўйича фаолиятнинг асосий йўналишларини санаб беринг.

7. Ниманинг эвазига нодиректив усуллар персонални қисқартиришдан иқтисодий ва психологик самара олиши мумкин?

8. Инновацион низо деганда нима тушунилади? Янгилик киритилишига олиб келадиган ижтимоий ўзгаришнинг қандай этапларини гапириб бера оласиз?

ВАЗИЯТ

Икки суғурта компанияси бирлашди. Компанияларнинг бирлашиши ҳақидаги қарорни икки томон акционерлари юқори менежмент билан биргаликда қабул қилган. Бунда учта фактор қабул қилинган.

1. Қўшма компания катгароқ фирманинг Р номини олади.

2. Қўшилиш максимал қисқа муддатда содир бўлади (икки ойдан кўп бўлмаган), бунда суғурта бозорида қаттиқ рақобат юзага келади.

3. С компаниясининг офиси ёпилиб, ходимлар Р компаниясининг офисига кўчиб ўтадилар.

Компанияларнинг характеристикаси (тавсифи)

Р компанияси: йирик суғурта компанияси, Совет Иттифоқи суғурта тизимининг илгариги қисми. Бир неча минг ходимдан ва юздан ортиқ ҳудудий бўлимлардан иборат. Москвадаги офисда 1000 дан ортиқ ходимлар ишлайди. Бундан икки йил аввал компания давлат тасарруфида эди, лекин у сотиб олинди ва нодавлат тижорат муассасасига айлантирилди.

С компанияси: нодавлат суғурта компанияси, бозорда тўққиз йилга яқин фаолият юритган, ходимларининг умумий сони 1000 га яқин, бир неча ҳудудий филиаллари бор.

Қўшилиш муддатлари ва шартларининг қатъийлигига қарамасдан бирлашиш муваффақиятли ўтади. Янги компаниянинг бошқарувчилари орасида ҳам Р компаниянинг, ҳам С компаниянинг (озчилик бўлса ҳам) вакиллари бор. С компаниянинг қимматли ходимларини сақлаб қолишга эришилди: айримлар илгариги лавозимларида қолишди, бошқалар янги лавозимларга ўтказилди, шу жумладан бўлимлар бошлиқлари позицияларини ҳам эгаллашди. Бунда С компания ходимлари кўчишидан тахминан бир ойдан кейин Р компания офисида қуйидаги фактлар қайд этилган:

▪ жамоа аъзолари орасида муносабатлар қатъий расмий, кўп микрогуруҳлар пайдо бўлди;

пешкадам. Лидерлик мақсадга эришишга йўналтирилган, гуруҳ фаоллигига таъсир этиш жараёни сифатида аниқланади. У лидернинг муайян ҳаракатлари координацияси ва гуруҳ фаолиятини бошқариш бўйича аниқланади. Лидерликни, шунингдек, муайян вазият учун энг самарали бўлган ва одамларни умумий мақсадларга эришишга ундашга қаратилган турли манбаларга асосланган бошқарув муносабатларининг тури сифатида ҳам белгилаш мумкин. Бундай кўплаб таърифлардан келиб чиқадики, лидерлик лидернинг, унинг издошларининг ва турли хил ўзгарувчан вазиятларнинг вазифаларидан келиб чиқади.

Мавжуд лидерлик таърифларини умумлаштириб, ушбу феноменнинг қуйидаги таркибий элементларини белгилаш мумкин: лидер, издошлари гуруҳи, лидернинг фаолияти, гуруҳ ва издошлари ўртасидаги ўзаро алоқа шартлари.

6.2. Лидерликни ўрганиш тарихи

Лидерликни илмий ўрганиш 1517 йилда ёзилган Н. Макиавеллининг “Подшоҳ” (“Государь”) деб номланган трактатидан бошланган, деб аниқланган. XX асрнинг бутун биринчи ярмида тадқиқотчилар таникли сиёсий ва давлат арбобларининг қилган ишларини таҳлил қилиб, ўз диққатларини уларнинг “буюклик хусусиятларига” қаратганлар. Муваффақиятга эришиш учун ҳамма буюк одамларга хос бўлган характерга эга бўлиш шарт, деб ҳисобланган. Ақлий ва жисмоний қобилиятлардан ташқари, ўзига бўлган ишонч, ҳокимиятга бўлган чанқоклик, муваффақиятга бўлган эҳтиёж, ўзини ривожлантириш ва устунлик қилиш зарурати каби шахсий хусусиятлар ҳам таъкидланган. Лидерлар хатти-ҳаракатининг моделлари ва лидерлик “хусусиятлари”нинг “тўпламлари” вақт ўтиши билан бир неча бор алмашган. Ҳаёти давомида юқори лавозимларни эгаллаган одамларга хос фазилатлар сифатида аллақандай “буюклик” ҳақидаги тасаввур “буюк инсон” ғоясига ўзгарди ва кейинчалик Ф. Карлейл томонидан ишлаб чиқилган “**Буюк инсон назарияси**”га (“The Great Man Theory”) айланди. Лидер бўладиган инсонлар бошдан лидер бўлишга имкон яратадиган маълум хусусиятлар тўпламига эга, деб тахмин қилинган.

“Буюк Инсон Теорияси”га мувофиқ харизма (юнонча – Худодан) деб номланган сиёсий лидерларга хос тасаввурлар ривожланган. Биринчи бўлиб “харизматик ҳокимият” атамасини XIX – XX асрлар оралиғида М. Вебер тавсия этган. М. Вебер бўйича, харизма деб, инсоннинг ғайриоддий деб тан олинган, шунга биноан у ғайритабиий, ғайринсоний, деб баҳоланадиган ёки камида, ҳамма одамда ҳам бўлмайдиган ўзига хос куч ва хусусиятларга эга бўлган сифатларига айтилади.

“Қахрамонона” назариядан кейин, XX асрнинг биринчи ярмида самарали лидер қандай хусусиятларга эга бўлиши керак, деган саволга жавоб беришга ҳаракат қилиб кўриш доирасида **хусусиятлар назарияси** пайдо бўлади. Бу назариянинг асосий ғояси муваффақиятли раҳбарларни муваффақиятсизларидан қандай шахсий фазилатлар билан ажралиб туришини кўрсатишдир. Бошқарувга нисбатан, бу лидер ролига мос одамлар танланиши кераклигини билдиради, – бунга ўқитиб бўлмайди.

Хусусиятлар назарияси лидерни унинг муваффақиятини белгилайдиган муайян индивидуал хусусиятларга эга одам сифатида таърифлайди [Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская, 2001]. Унинг тарафдорлари, одамнинг муайян психологик сифатлари ва хусусиятлари уни лидер қилади, деб ҳисоблаганлар. Бу хусусиятлар аниқ бир одамда бошидан бўлади, деб тахмин қилинган, шундан ушбу назария маълумотлари харизматик деб ҳам номланган [Г. М. Андреева, 2000, А. Н. Занковский, 2002].

Америка ижтимоий психологиясида бу хусусиятлар тўплами айниқса батафсил кайд қилинган, чунки улар лидер бўлиши мумкин бўлган шахсларни танлаб олиш учун тестлар яратишнинг асоси бўлиши керак эди [Р. Дафт, 2007]. 1940 йилда С. Бирд биринчи бўлиб лидер учун керакли бўлган шахсий хусусиятларнинг рўйхатини тузишга уриниб кўрган. Тизимли ёндашув доирасида ўтказилган турли эмпирик тадқиқотлар натижаларини умумлаштириб, у илмий асосланган хусусиятларнинг рўйхатини тузиш деярли мумкин эмас экан, деган хулосага келди [А. Н. Занковский, 2002].

90 дан ортиқ муваффақиятли лидерларни тадқиқотдан ўтказган америкалик консультант У. Беннис энг қизиқарли натижаларга эришди ва қуйидаги лидерлик сифатлар гуруҳини белгилади:

▪ диққатни бошқариш ёки натижа, мақсад ва ҳаракатларнинг моҳиятини издошлар учун жалб этадиган қилиб кўрсатиш қобилияти;

▪ маънони бошқариш, гоёнинг маъносини шундай тушунтириш керакки, издошлар уни тушуниб, қабул қилсинлар;

▪ ишончини бошқариш, ёки ўз фаолиятини шундай доимийлик ва изчиллик билан қуриш керакки, қўл остидагилар тўлиқ ишонч ҳосил қилсинлар;

▪ ўзини бошқариш ёки ўзининг заиф ва кучли томонларини яхши билиш қобилияти, ўзининг заиф томонларини кучайтириш учун бошқа одамларнинг ресурсларидан фойдаланган ҳолда бошқа ресурсларни жалб этиш.

Инсоннинг лидерлик сифатларига бошқа катнашчиларнинг фаоллигини бошқариш қобилияти, шунингдек, тақсимланган лидерлик феноменига олиб келадиган гуруҳ ичидаги жараёнларнинг катализатори бўлиш қобилияти каби шахсий хусусиятлар кириши мумкин. Ушбу ёндашувнинг танқиди сифатида “лидерлик хусусиятларининг” илмий асосланган, универсал тўплами бўлиши мумкин эмаслиги таъкидланади.

Хусусиятлар назариясига ёндашадиган ўзига хос, етарлича замонавий лидерлик концепциялари гуруҳи – харизматик лидерлик концепцияларидир. Бу концепциялар бошқа одамларнинг кадриятлари ва уларнинг ўзгаришига таъсир этадиган қобилиятга баъзи одамлар, “танланганлар” эга эканликларидан келиб чиқади. Лидернинг харизмасида ҳал қилувчи нарса – эргашувчиларнинг воқелик ва уларнинг кадриятларини идрок этишларига, уларнинг дунёқарашига таъсир этиш қобилияти. Бундай лидерлар гуруҳ аъзоларини ҳатто янги кадриятларга ишонтира оладилар, аммо одатда улар ҳар бир ходимнинг алоҳида индивидуал кадриятларининг аҳамиятига урғу берадилар ва уларни гуруҳ вазифалари билан боғлашга ҳаракат қиладилар. Таъсирнинг самарали бўлиши учун лидерлар эргашувчиларнинг эҳтиёжларини, кадриятларини ва идентификациясини билишлари ҳамда ҳурмат қилишлари керак. Фақат шу ҳолда улар гуруҳ аъзоларининг ишончини қозонишлари мумкин. Ўзининг қизиқчилигига қарамасдан, “каҳрамонлар” ва “хусусиятлар” назариялари илмий жиҳатдан унумсиз бўлиб чиқди. Улар ёрқин феномени чиройли тасвирлашга имкон беради, аммо унинг моҳиятини тушунмайди.

“Мухит назарияси” номи остида бирлашган назариялар гуруҳининг асосий низомида айтилишича, лидерлик атроф-мухитнинг, яъни маълум вақт, жой ва шароитларнинг, шу жумладан маданиятнинг функциясидир. Бу ёндашув одамларнинг хатти-ҳаракати фақат мухитга боғлиқлигини тушунтириб, уларнинг индивидуал фарқларини тан олмасди. Гуруҳ ва унинг хусусиятлари, лидерлик таъсир объекти сифатида, бир қатор тадқиқот йўналишларида лидерлик муваффақиятининг муҳим таркибий қисмидир. Гуруҳ аъзоларининг қоникчиши лидер фаолияти муваффақиятининг асосий мезонларидан бири, деб ҳисобланади. Бу элементга гуруҳнинг куйидаги хусусиятлари қиради: гуруҳнинг уюшқоклиги, гуруҳнинг ривожланиш даражаси, гуруҳ кадриятлари, меъёрлари ва умидлари, гуруҳдаги роллар тақсимоти, гуруҳ ичидаги шахслараро муносабатлар (шу жумладан маданий боғлиқлиги). Лидерлик детерминантини излаш 1950 йилларнинг бошида гуруҳ ичидаги муносабатларни ўрганиш соҳасига силжиган. Шундай қилиб, **лидерлик назарияси гуруҳ функцияси сифатида** пайдо бўлиб, унда лидер гуруҳ аъзоларининг ижтимоий умидларига энг кўп даражада жавоб берадиган ва гуруҳ меъёрлари ҳамда кадриятларига энг изчил амал қиладиган шахс тушунилади.

Функционал лидерлик назариясига биноан лидерларни сайлаш – қонуний жараён ҳисобланади. Лидерлар гуруҳ эҳтиёжига жавобан, гуруҳ аъзолари еча олишини тақозо этадиган маълум масалаларни ечишда пайдо бўлади. Бундай ҳолларда кўпинча гуруҳнинг ўзи лидерни сайлайди. Гуруҳ муҳтож бўлган функцияларни юқори даражада амалга оширишга тайёр одам гуруҳга лидер бўлади. Ҳар бир гуруҳ масалаларни ечиш учун лидернинг образи ҳақида ўз тасаввурига эга, деса бўлади. Кўпинча бу образ гуруҳ ўз лидери томонидан бажарилишини кутаётган тегишли ролларда ўз ифодасини топади.

Хусусиятлар назариясига ва функционал назарияга қарама-қарши илмий адабиётларда лидерлик ҳақида тушунча **вазият маҳсули** сифатида ишлаб чиқилипти. Вазиятга қизиқиш, бир томондан, лидерлик билан чекланиб қолмаслигини тушуниш орқали долзарблашди ва фақат лидерлик ролга қаратилиши мумкин эмас. Бошқа томондан, вазиятли ёндашув (К. Левиннинг ишларидан бошлаб) лидерликни гуруҳ ва лидер билан

бирлаштирадиган, лидернинг шахсий хусусиятлари ва унинг муваффақияти ўртасидаги муносабатни белгилайдиган тизимли феномен сифатида ўрганишга имкон берган. Шундай қилиб, лидерликни амалга ошириш хусусиятини белгилайдиган вазиятли омиллар сифатида қуйидагилар кўрсатилади:

- *берилган вазифанинг характери* – ўхшаш вазифаларни ҳал қиладиган гуруҳлар ўртасида лидерлик тури бўйича ўхшашлик кузатишган, турли вазифаларни ҳал қиладиган гуруҳлар ўртасида эса ўша белгилар бўйича кескин фарқлар кузатишган;

- *гуруҳларнинг хусусиятлари* – етуклик, уюшқоқлик, гуруҳ доирасида вужудга келган мулоқот таркиби ва модели;

- *лидернинг олдинги ва долзарб статуси* – бир томондан, индивиднинг янги гуруҳга ўтиши ҳолатида, унинг олдинги статуси янги гуруҳдаги лидерликка даъвогарлик қилишига катта таъсир кўрсатади. Бошқа томондан, гуруҳни ҳар бир аъзосининг таъсир даражаси қанчалик юқори бўлса, унинг гуруҳдаги долзарблик статуси шунчалик юқори бўлади.

Лидернинг индивидуал хусусиятлари ва гуруҳ самарадорлиги ўртасидаги алоқага нисбатан қарама-қарши бўлиб кўринган илмий фактларнинг айнан бир хил талқин қилиниши, вазият омилини тадқиқот таҳлиliga киритиш фактори ёрдамида амалга ошириш мумкин бўлди. Ф. Фидлер томонидан ўтказилган тадқиқотлар лидерликнинг самарадорлиги эҳтимоллий эканлигини эмпирик тарзда тасдиқлади, бу лидернинг муайян вазияти хусусиятлари билан белгиланади. Ф. Фидлер тадқиқотларининг натижаси **лидерликнинг эҳтимоллик модели** бўлди [Fiedler, 1987]. Бунда муаллиф лидернинг индивидуал ёки услубий хусусиятларини (вазифага ёки муносабатларга йўналганлик), шунингдек гуруҳ вазиятининг хусусиятларини (лидерлик позицияси, вазифанинг тузилганлик даражаси, лидер ва унинг издошлари ўртасидаги муносабатлар) бирлаштирди. Ўз навбатида турли мамлакатларда, шу жумладан, Россияда ҳам муваффақиятли синовдан ўтган, ҳозирги вақтда жуда оммалашиб кетган лидерлик самарадорлигининг “эҳтимоллик моделларини” куришнинг истиқболлари очилди [Р.Л. Кричевский, 2007].

1970 йилларнинг охирида янги – “трансформацион лидерлик” деб номланган атама пайдо бўлди. Лидер қўл остидагиларнинг қизиқишларини кенгайтирганда, уларни гуруҳ

мақсадлари ва вазифаларини онгли равишда қабул қилишга ундаганда ва уларда бутун гуруҳ манфаати учун ўз шахсий манфаатларидан четга чиқиш истагини уйғотганда трансформацион лидерлик пайдо бўлиши мумкин.

Трансформацион лидерликнинг асосий белгилари қуйидагилардан иборат:

- трансформацион лидерлар харизмага эгадирлар. Улар қўл остидагиларга мақсадни тушунтира оладилар, уларда фахрланиш хиссини, ўзларига нисбатан ҳурмат ва ишончни уйғотадилар;

- бундай лидерлар келажакни кўра оладилар, унга қандай эришиш мумкинлигини кўрсатадилар, ўзлари намуна бўладилар, юқори стандартларни ўрнатадилар, ўзига бўлган ишончни ва мақсадларга эришишда қатъийликни кўрсатадилар. Улардан оптимизм ва энтузиазм уфуриб туради, қўл остидагиларни руҳлантирадилар. Уларга юзма-юз мулоқот қилиш ёқади ва ваколатларини баҳам кўришга тайёрликларини билдирадилар;

- трансформацион лидерларга ўз издошларига нисбатан индивидуал ёндашув ҳосдир. Улар шахсий даражада мулоқот қиладилар, ҳар бир инсонни шахс сифатида қабул қиладилар, диққат билан тинглайдилар, насихат қиладилар, маслаҳат берадилар, ўргатадилар. Улар шахсий ўсишга мўлжалланган вазифалар берадилар.

Охириги 15 йил ичида тадқиқотчиларда замонавий бизнесда лидерликнинг самарадорлиги муаммосига нисбатан қизиқиш ортиб кетди [С. Р. Филонович, 1993]. Биринчи ўринга раҳбарларнинг мақсадни белгилаш, башоратлаш, бошқарув қарашлари, лидернинг ақл-идроқи ва тажрибаси каби компетенциялари чиқади. Муаллифлар лидернинг интеллектуал ресурслари гуруҳнинг самарали фаолиятига, агар у лидер кўрсатган директив кўрсатмаларга риоя қилса, ёрдам бериши мумкин, деган хулосага келдилар. Ақл-идроқни самарали ишлатишга таъсир қиладиган муҳим омил – стрессдир. Стресснинг паст даражасида биринчи ўринга интеллектуал салоҳият, юқорисига эса тажриба чиқади. Замонавий лидерлик назарияларида лидерлик сифатларидан кўпроқ олдиндан кўра билишга ургу берилмоқда:

- керакли натижаларни аниқ баён қилиш;
- истиқболни кўра билишни ишлаб чиқиш;

- ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш;
- ўргатишнинг янги шакллари ўзлаштириш.

Келтирилган лидерлик назарияларини умумлаштириб, шуни айтиш мумкинки, лидерлик соҳасидаги тадқиқотчиларнинг жавоб излаётган амалиётнинг асосий саволлари – бу:

- лидерлик самарадорлигининг муаммоси – қандай шароитлар лидерлик хатти-ҳаракатларининг муваффақиятини таъминлайди, шунингдек, “муваффақиятлилик” (“самарадорлик”) тушунчасининг моҳияти нимада;

- самарали лидерни излаш муаммоси – маълум индивид лидерлик позициясини муваффақиятли эгаллаши, шунингдек қўйилган мақсадга эришишни таъминлашини қандай шароитлар асосли равишда олдиндан айтиб беришга имкон беради.

Агар ижтимоий ва ташкилий психологияда биринчи муаммо ҳал қилинган, деб ҳисобланиб, гуруҳнинг қўйилган масалаларни ҳал этишга эришиши ва гуруҳ аъзоларининг ишдан қониқиши анъанавий тарзда муваффақият мезонлари сифатида қабул қилинса [Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская, 2001; Г. М. Андреева, 2000], самарали лидерни топиш муаммоси долзарблигича қолади. Лидерлик фаолияти муваффақиятининг “вазият омиллари” катта аҳамиятга эга эканлигига ишора қилиш (ташки шароитлар, гуруҳ хусусиятлари, лидер ва гуруҳ муносабатларининг хусусиятлари), лидер муваффақиятининг индивидуал детерминантлари бўйича қўшимча тадқиқотлар ўтказиш заруратини олиб ташламайди.

6.3. Лидерлик типологиялари

Лидерлик жиҳатлари ва томонларининг бойлиги унинг типологиясининг хилма-хиллигини белгилайди. Ташкилотда лидерликнинг энг оддий ва кенг тарқалган таснифи – унинг уч турини ажратишдир (баъзан уларни лидернинг роллари деб аташади)

1. *Ишбилармон лидерлик.* У ишлаб чиқариш мақсадлари асосида шаклланадиган гуруҳларга хос. У юқори компетентлик, ташкилий масалаларни бошқалардан кўра яхшироқ ҳал қилиш, ишбилармонлик, тажриба ва шу каби фазилатларга асосланади.

Ишбилармон лидерлик бошқарув самарадорлигига жуда кучли таъсир этади.

2. *Эмоционал лидерлик.* У ижтимоий-психологик гуруҳларда инсоний симпатия, шахслараро мулоқотнинг жозибадорлиги асосида пайдо бўлади. Эмоционал лидер одамларда ишонч уйғотади, илиқлик таратади, психологик зўриқишни йўқотади, психологик қулайлик муҳитини яратади.

3. *Вазиятли лидерлик.* Жиддий қилиб айтганда, у табиатига кўра ҳам ишбилармон, ҳам эмоционал бўлиши мумкин. Аммо беқарорлик, вақтнинг чегараланганлиги, фақат маълум бир вазият билан боғлиқ бўлиш унинг хусусиятидир. Вазиятли лидер гуруҳни фақат маълум вазиятда, масалан, ёнгин пайтидаги умумий саросималикда ўзининг орқасидан эргаштириши мумкин.

Ташкилот мақсадларини амалга оширишнинг таъсир кўрсатиш йўналишига қараб, лидерлик қуйидаги турларга бўлинади:

- *конструктив (функционал),* яъни ташкилот мақсадларини амалга оширишга ёрдам берадиган;

- *деструктив (дисфункционал),* яъни ташкилотга зиён etkazувчи интилишлар асосида ривожланадиган (масалан, корхонадаги ўғри ёки порахўрлар гуруҳида шаклланган лидерлик);

- *нейтрал,* яъни бевосита ишлаб чиқариш фаолиятининг самарадорлигига таъсир этмайдиган (масалан, битта ташкилотда ишлайдиган хаваскор боғбонлар гуруҳидаги лидерлик);

Суперлидерлик. Ваколатлар берувчи лидерлик. Суперлидерликнинг асосий мақсади – издошларида лидер бўлиш қобилиятини тарбиялаш. “Ваколоти бор” лидерлар ходимларга ташки бошқарувга қарамликдан мустақил ҳаракат қилишга ўтишга ёрдам берадилар, жамоани керакли вақтда ўзларининг изларидан эргаштира оладилар. Суперлидерлар қўл остидагиларнинг ўз кучларига ишонишлари, ўз мавқеларини ривожлантиришлари ва жамоавий ролларни бажара олишлари учун зарур малакалар мавжуд бўлган контекст яратадилар. Шундай қилиб, ваколоти бор лидер – бу “бошқаларни ўзларини бошқаришга олиб боровчи” лидердир. Бундай лидерлик турли бошқарув услубларини назарда тутаяди, бунда энг муҳими – бу қўл остидагиларга мустақиллик, импровизация ва масъулиятни бирлаштирадиган кадриятлар ва кўникмаларни ривожлантиришга ёрдам бериш. Лидерлик ваколатидан самарали фойдаланиш

ташкilot ходимларининг ғайрати, истеъдоди ва ташаббусини кундалик шахсий масъулият (ўз олдигаги масъулият), қўл остидагиларнинг ўзларини бошқариши ва янги синовлар йўлида ўз-ўзини бошқариш орқали ўртадаги боғланишни аниқлашга имкон беради. Ваколати бор лидер қўл остидагилар орасида ўзини-ўзи тартибга солиш кўникмаларини ривожлантиради, бу эса ташқи таъсирга чидамлилиқни ва бутун ташкilotнинг унумдорлигини оширишга имкон яратади.

Энг яхши лидер (суперлидер) – бу издошларининг кўпчилигини лидерга айлантирганидир [Mans & Sims, 1990, 1991, 1995; Sims & Mans, 1996]. Суперлидерликка биринчи қадам – шахсан ўзи учун лидер бўлишдир. Бунга иш ва ҳаётда ўзига имконият яратиш учун тафаккурнинг ижобий ва конструктив моделларидан (ўзи билан суҳбатлашиш, ҳаёлий образларни яратиш ва ҳаёлий репетиция қилиш каби) фойдаланадиган хулқ-атвор (ўз мақсадларини аниқлаш, ўзини кузатиш ва ўзини мукофотлаш) ва когнитив усулларини бирлаштириш орқали эришиш мумкин. Иккинчи қадам – бу “ўзини-ўзи бошқариш”ни бошқаларга намуна сифатида кўрсатиш, у муваффақият олиб келишини кўриш имкониятини бериш ва ўзини-ўзи бошқаришдаги муваффақиятлари учун уларни мукофотлаш. Лидернинг суперлидерлик режасини амалга оширишдаги учинчи ва тўртинчи қадами – ўзининг қўл остидагилари/шерикларининг имкониятларига ишонччи намоиш этиб, уларни ўзлари учун мақсадлар қўйишга ундаш ва тафаккурнинг ижобий моделларини шакллантиришга ёрдам бериш. Бешинчи қадам – уларни муваффақиятли ишлари учун ўзларини-ўзлари “мукофотлашларига” ўргатиш ва керак бўлганда уларга конструктив танбех бериш. Ва ниҳоят, суперлидер гуруҳ ёки ташкilot ичида юқори кўрсаткичларга эришишга ёрдам берадиган ижобий маданиятнинг шаклланишига имконият туғдиради.

Қўл остидагилардан лидерларни тайёрлаш раҳбардан бир қатор ўзига хос сифатларни талаб этади. Раҳбар ишонччи намоиш этади. Қўл остидагиларга бўлган ишончга урғу беради, мураккаб масалаларга диққатини жамлайди, ўзининг устувор қадриятларини маълум қилади, қўйиладиган мақсадлар, қабул қилинадиган мажбуриятлар ва қарорлар ахлоқий оқибатларининг муҳимлигини таъкидлайди. Одамларда ўзини-ўзи ҳурмат қилиш,

садоқат, ўзига ишонч, умумий мақсадга эришиш учун ишлашга тайёрлик хиссини туғдирадиган бунақа раҳбарлар билан роли моделлар сифатида фахрланадилар. Бундан ташқари, раҳбарлар тетиклик уйғотадилар, қўл остидагиларда оптимизм ва иштиёқни кўтарядилар, уларга ўзларининг келажақ ҳақидаги тасаввурларини етказадилар. Шу билан бирга улар иш вазифаларини бажариш ва шахсий ривожланишнинг юқори даражасига эришишга қаратилган издошларнинг фаоллигини рағбатлантирадиган келажақ ҳақидаги тасаввур (тасвир) билан таъминлайдилар. Раҳбар қўл остидагиларни аввалги урф-одатлар ва қарашларни қайта кўриб чиқишга ундайди, бошқаларни янги истикболлар ва уларни амалга ошириш йўлларини кашф этишга кизиқтиради, ғоя ва фикрларни ифода этишга чорлайди. Раҳбар бошқаларга шахс сифатида қарайди, уларнинг шахсий эҳтиёжлари ва қобилиятларини инобатга олади, диққат билан тинглайди, уларнинг ривожланишига кўмаклашади, маслаҳат билан ёрдам беради, ўргатади.

Тақсимланган лидерлик. Раҳбарларлидерлигининг замонавий тадқиқотчилари ўз ишларида тез-тез метафорик (кинояли) ва бадний образларга эътибор қаратишлари бежиз эмас. Кўп муаллифлар томонидан шахсий ўзгаришларнинг заруриятига эътибор қаратиши, шунингдек хатоларга ижобий (ресурс) муносабат, замонавий раҳбар ишлашига тўғри келадиган янги ҳолатнинг хусусиятини белгилайди.

Шунингдек, “тақсимланган лидерлик” феноменига бағишланган ишлар ҳозирча кинояли “жаранглайди”. Ушбу атамадан фойдаланиб, муаллифлар барча жамоа аъзолари ўз фаолиятида тўлиқ иштирок этадиган вазиятни тасвирлашга ҳаракат қилдилар, бу вазиятга “заруриятига қараб” (“керак бўлганда”), деб таъриф бериш мумкин бўлган услубда ўзгарувчан таъсир кўрсатади. Тақсимланган лидерлик жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро таъсир жараёнларини ўз ичига олади, бу ерда воситачи ва таъсир мақсади жамоа аъзоларининг муайян ҳолати ва имкониятларига қараб ўзгаради [Базаров ва бошқ., 2005]. Тақсимланган лидерликнинг биринчи шarti – ҳар бир кишининг лидер бўлиши учун имкониятларини кенгайтириш. Тақсимланган лидерликнинг ривожланиш томон кейинги қадами – бутун жамоанинг имкониятларини кенгайтириш. Тақсимланган лидер-

лик ҳолатида гуруҳ аъзолари ушбу вазиятда лидерлар яратган имкониятлардан фойдаланиши мумкин. Тақсимланган лидерлик одатий лидерлик шакллари тўлиқ алмаштира олиши мумкин эмас, чунки у фақат ноаниқ ёки ўзгарувчан ҳолатларда самаралидир. Тақсимланган лидерлик ҳақида гап кетганда, фақат расмий раҳбарнинг эмас, балки гуруҳ аъзоларининг ҳам “контекстни кўра олиш” ёки “контекстда бўлиш”, уни илғаш ва бошқаларга таъсир қилиш қобилиятига эътибор қилинади. Тақсимланган лидерлик шундан иборатки, жамоада расмий раҳбар бўлса ҳам, лидерлик функциялари жамоанинг шароитлари, эҳтиёжлари ва иштирокчиларнинг маҳоратига қараб жамоанинг бошқа аъзоларига вақтинча топширилиши мумкин. Лидерлик бу ерда кўпчилик лидерлар фаолиятини мувофиқлаштириш вазифасини бажаради. Ҳақиқатдан ҳам, аниқ вазифаларни амалга оширишда кўпинча аввалги босқичларда ўз вазифаларини бажарган лидерлар издошлари сифатида ишлашни давом эттирадилар. Шундай қилиб, бир шахс ҳам лидер, ҳам издош бўлишни билиши керак, лидерлик эса эстафета таёқчаси сифатида узатилиши мумкин. Фақат шу принципни амалга оширишга кодир жамоагина, ҳақиқатда юқори натижаларга эришиши мумкин.

Аммо тақсимланган лидерлик шахсга жуда жиддий талаблар қўяди: юқори сезгирлик ва айни пайтда ўзгаришларга чидамлик, ўзига тўқлик, креативлик ва юқори эмоционал ақлидрок. Тақсимланган лидерликка олиб борадиган энг кийин тўсиқлардан бири – лидер ҳақидаги кучли, қаттиққўл йўлбошчи, ҳеч қандай эътирозга йўл қўймайдиган ва шароитдан қатъи назар ўзининг “асосий шахс” ролини ҳимоя қиладиган, деб билувчи тургун таассуротларга зид ғайриоддий имидж. Тақсимланган лидерлик муайян вазиятларда лидерлик функцияларини ўз зиммасига оладиган вазиятли лидерларнинг кўп ҳаракатларининг натижаси сифатида келиши мумкин. Вазият тақозо этадиган имкониятларни кўра билиш ва гуруҳ аъзоларига уларни амалга оширишга имкон бериш – вазиятли лидернинг асосий ишидир. Бошқача қилиб айтганда, лидер бўлиш – “кўриш” (имкониятларни) ва “ҳаракат қилиш” (бошқалар орқали амалга ошириш) демакдир. Бу вазиятда лидер кўп имкониятлардан биттасини тан-

лайди. У вазиятни бошқаришни ўзгаларга топшириб, воқеа яратади.

Тақсимланган лидерлик гуруҳнинг ҳар бир аъзоси бошқаларга таъсир ўтказиши мумкин, деб ҳисоблайди. Айнан контекст (вазият) бу имкониятларни беради. Ҳар бир кишининг умумий фаолиятга қўшилиш зарурияти, уларга лидер бўлиш имкониятини яратади. Тақсимланган лидерликнинг бешта асосий шартини белгилаш мумкин.

1. *Ҳокимиятнинг мувозанати.* Гуруҳда кимнингдир ҳокимлик ваколати бор бўлиб, бошқасиники йўқ бўлиши мумкин эмас.

2. *Бўлинган мақсад.* Гуруҳ аъзолари олдиларида турган масалаларни ечишнинг турли усуллари ва тактикасидан фойдаланишлари мумкин, лекин улар битта умумий контекстга ўрнатилади.

3. *Жавобгарликни тақсимлаш.* Жамоанинг ҳар бир аъзоси жамоа ишига жавобгар ва бир вақтнинг ўзида биргаликдаги фаолиятда фаол иштирок этади ва ўзининг шахсий ҳиссаси учун жавобгардир.

4. *Гуруҳнинг ҳар бир аъзосига ҳурмат.* Дастлабки фикрга кўра, гуруҳнинг ҳар бир аъзоси умумий “ақчадонга” (копилка) ўзининг кимматли билим ва кўникмаларини киритади. Айнан шунинг учун унга шерик, фойдали маълумотларнинг муҳим манбаи ва эксперт сифатида қаралади.

5. *Бир-бирлари учун имконият яратиши.* Жамоа аъзоларининг биргаликда фаолият юритишига мўлжалланган муҳим маҳорати нафақат бир-бирига лидер ролини узатиш қобилиятини амалга ошириш механизми бўйича эркин ва тушунарли, балки бутун вазиятга тизимли қарашдир. Вазиятни тизимли бутунлигича кўриш ҳар бир кишига ҳаммани муайян фурсат талабларига мувофиқ кўришга имкон яратади.

Тақсимланган лидерликнинг ривожланиши лидерликка йўналтирилган жамоа аъзоларининг доимий зўр бериб ишлашини назарда тутаяди. Тақсимланган лидерлик пайдо бўладиган вазиятнинг хусусияти нимада?

Бу фаолият жараёнига киритилган одамлар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик муҳим бўлган вазиятлардир. Гуруҳ аъзолари томонидан ҳал қилинаётган масалалар ўртасидаги ўзаро боғлиқ-

лик қанча юкори бўлса, шунчалик тақсимланган лидерликнинг ривожланишига зарурат катта бўлади. Бу эса биргаликдаги фаолиятнинг тақсимланган предмети тақсимланган лидерлик пайдо бўлишининг сабаби бўлиши мумкин. Гуруҳда тақсимланган лидер пайдо бўлишининг муҳим шarti – биргаликдаги фаолиятнинг ижодий хусусиятидир: гуруҳ олдида қанчалик катта ижодий ва оригинал масала турган бўлса, шунчалик тақсимланган лидерлик ривожланишига эҳтиёж катта бўлади. Мураккаблик шундаки, жамоа ҳал қилаётган масала қанчалик мураккаб (катта) бўлса, жамоанинг бир аъзоси бутун жамоани масалани самарали ечишга олиб бориши шунчалик кам, шундай қилиб, тақсимланган лидерликни ривожлантиришга эҳтиёж кўпроқ бўлади. Танкид: жамоа учун топшириқ қанчалик танкидий томондан муҳим бўлса, қанчалик кўп муваффақиятнинг муҳимлиги ортса, шунчалик тақсимланган лидерликнинг ривожланишига эҳтиёж кўпроқ намоён бўлади. Тезлик: топшириқ қанчалик шошилишч бўлса, шунчалик тақсимланган лидерликни ривожлантиришга эҳтиёж кўпроқ бўлади.

Тақсимланган лидерлик жамоанинг турли аъзолари ўзларига ўзига хос лидерлик ролларини турли вақтларда юклашларида намоён бўлади. Тақсимланган лидерлик вазиятли лидерларнинг тўғри келадиган вазиятини топиб, лидер функцияларини ўз бўйнига оладиган кўп ҳаракатлардан ташкил топган. Вазиятли лидер бўлиш – бошқаларга ҳаракат қилиш ҳуқуқини бериб, вазиятни “қўриш” ва унда “ҳаракат қилиш” демакдир. Тақсимланган лидерлик ҳокимиятнинг мувозанатсиз, ўртадаги мақсадларсиз, жавобгарликнинг тақсимланмагани ва бўлинмаганисиз, жамоанинг ҳар бир аъзосига ҳурматсиз, реал вазиятларда биргаликдаги ишсиз бўлиши мумкин эмас. Одатда тақсимланган лидерликни суперлидер ривожлантиради.

Лидерлик бизга туғилишимизданок берилмаган, лидернинг шаклланиши – бу бирданига кўп омилларнинг таъсир қилиш натижаси (вазиятли ва шахсий). Нега энди ҳамма лидер бўла олмайди? Бу саволга етарлича кўп жавоб топиш мумкин. Ва буларнинг ичида энг кенг тарқалган жавоб – айрим сифатларга эга (масалан, ташаббускорлик, киришимлилиқ, ҳазилкашлиқ, иштиёқ, ишонч, дўстона муносабат) бўлмаган одам (жамоа)

лидер бўла олмайди. Одамларга лидер бўлиш учун қандай асосий психологик тўсиқлар мавжуд?

Биринчидан, жавобгарликдан қўрқиш. Бу қўрқувнинг моҳияти шундаки, инсон қандайдир муҳим қарорни қабул қилиб, унинг оқибатлари учун ҳам жавобгарликни ўз зиммасига олади. Айнан шунинг учун ҳам кўпчилик одамлар жавобгарлиги бор қарорларни қабул қилишни ёқтирмайдилар ва жавобгарлиги бор ишларга қўл урмайдилар, бу ишларни бошқалар қилишларини афзал биладилар. Жавобгарликдан қўрқиш нафақат ваҳимали ҳаёлларга олиб боради, балки уларнинг ҳулқ-атвориға ҳам таъсир этиши мумкин.

Иккинчидан, танкиддан қўрқиш. Бунда раҳбарнинг онгида биринчи ўринга фаолиятнинг охириги натижаси эмас, балки ижтимоий муҳитнинг реакцияси чиқади. Бундай ҳолатда, раҳбарнинг фикрича, хато бўлиб чиқадиган қандайдир янги нарсани амалга оширишга уриниш қоралаш билан кутиб олинади. Потенциал “танкидчилар” каторига ҳамкасблар, қўл остидагилар, яқин ижтимоий муҳитдагилар (қариндошлар, дўстлар ва хоказо) қиради. Танкиддан қочиш учун кўзга ташланмайдиган, барқарор “ўртамиёна” одам бўлиш истаги – “ўйнамаган ютқазмайди”, деган ўйин принципага олиб келади. Бошқаларнинг олдида ҳурмати йўқолишидан қўрқиш эҳтиёткорликка ва хатодан қочишга олиб келади. Танкиддан қўрқишнинг манбаларидан бири – бизнинг онгимизга мустаҳкам ўрнашиб олган “ёлғон ишончларимиз”дир (иррационал ишонч). Уларга, масалан, “мен атрофдагилар кўз олдида яхши кўринишим керак”, “хато қилишим мумкин эмас” каби фикрлар қиради. Ва биз умуман ўзимизнинг психологик ҳуқуқларимиз ҳақида унутиб қўямиз: муваффақиятга эришиш ҳуқуқи, хатоларга йўл қўйиш ва улар учун жавоб бериш ҳуқуқи, ўзига ҳакамлик қилиш ҳуқуқи, бошқалар сизга қандай муносабатда бўлишидан мустақил бўлиш ҳуқуқи.

Учинчидан, муваффақиятсизликдан қўрқиш. Америкалик психотерапевт Д. Бернс ёзганидек, “Куч сарфлаш ҳеч қандай натижага олиб келмаслиги ҳақидаги фикр хатто уринишлардан воз кечишга мажбурлаб, шахсга босим ўтказиши”. Муваффақиятсизликдан қўрқиш турли омилларга боғлиқ бўлиши мумкин, булардан асосийлари: “Агар мен буни қила олмаган бўлсам, энди

хеч нарса қила олмайман” принципи бўйича айрим фактлардан умумий хулосалар қилиш тенденцияси; охириги натижа бўйича баҳолаш, шахнинг индивидуал хусусиятлари ҳисобга олинмаганда, “муваффақият” ёки “мағлубият” ёрлиги сарфланган кучга қарамасдан ёпиштирилади.

Тўртинчидан, ўз кучига ишонмаслик. Бу сабаб кўпинча “мен буни қила олмайман”, “бу иш меники эмас” кабилидаги ибораларда фараз қилинади. Бу тўсиқ таваккалчиликка, олдин синалмаган янги ностандарт вазиятларда ўзини синашга тайёр эмаслиги билан боғлиқ. Ўз кучига ишонмаслик бундай ноаниқ вазиятлардан қочишга олиб келади. Кўп ҳолларда муҳит рақибдан қўрқиш ва рақибни кўкка кўтариш атмосферасини кучайтиради. Хавфли рақиб учраганда ва нотаниш вазиятда биринчи бўлиб ўз кучига ишонмаслик пайдо бўлади.

Ва ниҳоят, бешинчидан, мақсадлар ноаниқлиги, яқиний натижа ҳақидаги тасаввурларнинг хиралиги. Маълумки, ҳар қандай мақсад жалб этувчи, аниқ, ўлчаб бўладиган, эришиб бўладиган, маълум вақт координаталарида берилган бўлиши ва унга эришиш учун ресурслар мавжудлигини назарда тутиши керак. Лидерлик – бу “орзу қилинган келажак”ни кўра олиш қобилияти. Қайсидир маънода лидер олдиндан кўра оладиган, қаерга қараб юришни биладигандек бўлиши лозим.

6.4. Бошқарув жамоаларини тузиш

Бошқарув жамоалари ва уларни тузиш ҳақида юқори самарали менежмент, ташкилий ривожланиш ва ижтимоий психология соҳасидаги мутахассислар нисбатан яқинда, бундан 30 йил илгари гапира бошладилар. 1960-йилларнинг бошларида чоп этилган жамоавий фаолиятнинг биринчи тадқиқотлари бошқарув меҳнатининг самарадорлиги ва унумдорлигини ошириш усуллари кидиришга бағишланган эди.

Жамоавий ёндашувга қизиқишнинг пайдо бўлиши ташкилотлар ва юқори самарали менежментнинг ривожланиши соҳасидаги қуйидаги тенденцияларга боғлиқ.

1. Замонавий ташкилотлар ўзининг тизимли ва функционал таркибини мураккаблаштириш ва оширишнинг ёрқин ифода-ланган тенденцияларига эга, бу эса жамоавий бошқарувнинг

янада самарали ташкилий шакл ва усуллари жорий этишни талаб этади, бу бошқарув қарорини қабул қилиш вақтини қисқартиради ва бир вақтнинг ўзида унинг сифати, яъни ҳосилдорлиги, мақсадга мувофиқлиги ва ўз вақтида бўлишини оширади. Вазиятни йирик ва интизомлараро муаммоларни ҳал қилишни яхшилайдиган “маҳкам зичланган” (яхши шакллантирилган) бошқарув жамоасини тузиш ҳисобига ҳал қилиш мумкин.

2. Мамлакатимизда ва хорижда муваффақиятли ривожланаётган ва юқори рақобатбардошликка эга деярли ҳамма фирмалар ва корпорациялар янги техника бўлимларини, муаммоли ҳамда истикболли лабораторияларни ва ҳоказоларни яратиш, ўз ривожланишларини истъеъмолчиларнинг ҳозирги ҳамда эртанги кун талабларини кондириш асосида қурадилар. Бунга ўхшаш бўлимлар ташкилий тузилмаларининг юқори даражада ҳаракатчанлиги билан ажралиб туради – уларга масалаларнинг алмашилишига боғлиқ (ходимларнинг лойиҳадан лойиҳага ўтиши, ташқи экспертлар ва бажарувчиларни таклиф этиш, вақтинчалик бўлимларни яратиш ва ҳоказо) “Ўзгарувчан геометрия” ҳосдир [А.И. Пригожин, 1995]. Шу типдаги бўлимларнинг улуши, масалан Intel корпорациясида, ходимлар умумий сонининг 25% ини ташкил этади. Уларнинг муваффақиятли фаолияти, хусусан, “ғоялар майдони”, ижодий изланишлар муҳитини, шунингдек, маъмурият билан бирга ташкилотнинг ривожланиш истикболлари учун масъулиятни ўз зиммасига оладиган бир хил фикрлайдиган жамоани яратиш ҳисобига тадқиқот гуруҳининг инновацион қобилиятларини оширишга асосланади, бу эса аслида инновацион менежментда жамоавий ёндашувнинг намоён бўлишидир [Т.Ю. Базаров, 1996].

3. Менежер меҳнати самарадорлигини у раҳбарлик қиладиган ёки билвосита таъсир қиладиган ташкилотнинг самарадорлиги сифатида кўриб чиқиб, бошқарув меҳнати унумдорлигини янада ошириш ҳар қандай даражадаги менежернинг жамоавий меҳнат маҳсулотини яратишга алоқадор эканлигини англаш билан боғлиқ [Э. Гроув, 1996]. Алоҳида ходимнинг “умумий ишнинг фалсафасига” тегишлилиги, яъни “жамоавий рух”ни ишлаб чиқиш, умуман ташкилот унумдорлигини ошириш учун мотивацияловчи омил сифатида катта аҳамиятга эга.

Жамоавий ўйин қоидаларининг менежерлар томонидан тушунилиши куйидаги вазиятларни тез ва самарали ҳал этишни белгилайди: лойиҳани амалга оширишда мажбуриятларни нотўғри тақсимлаш, предметли фаолият машғулотларининг мотивациясини кўтариш ва гуруҳнинг маълум аъзосининг шахсий ҳиссаси паст даражада эканлигини англаш, ташкилотнинг эҳтиёжлари ва шахсий мотивларининг тўқнашуви содир бўладиган ўзаро низоларни ва бошқа шахсий жанжалларни бартараф этиш.

4. Жамоавий ёндашувнинг мавжудлигини тан олиш ташкилотнинг ривожланиш соҳасидаги охириги тадқиқотлар ва у ҳақида алоҳида маданиятга, кадриятларга, рамзий маросимларга эга таассуротлар билан боғлиқ. "Ташкилотнинг социотехник модели" инсон цивилизациясининг микромоделли сифатида реал жараёнларни ва бутун борликни тўлиқ акс эттиради.

Замонавий раҳбарлар ва бошқарувчилар ўз ташкилотларининг маданиятини ҳамма бўлинма ва алоҳида шахсларни умумий мақсадларга йўналтиришга, ходимлар ташаббусини сафарбар этишга ва уларнинг ўртасидаги самарали мулоқотни осонлаштиришга имкон берадиган кучли стратегик иш курали сифатида кўриб чиқади [А.И. Ильенкова, 1997].

Ташкилий маданият жамоавий менежментнинг таркибий қисмларидан биридир, чунки у бошқарув фаолият репрезентациясининг рамзий усуллари билан чамбарчас боғланган. Унинг самарадорлигини ошириш учун мавжуд ташкилий ва тизимли шаклларни (ташкilot морфологияси) тадқиқ қилиш билан бирга, бошқарув гуруҳлари аъзоларининг ўзаро мавжудлиги қимматли жихатининг ташкилотнинг унумдорлигига таъсирини ўрганиш катта аҳамият касб этади.

Жамоа – жамоавий бошқарувнинг ташкилий шакли сифатида. Жамоавий менежмент, яъни бошқарув жамоаларини яратиш ва ишлатиш йўли билан амалга ошириладиган менежмент, жамоавий бошқарувнинг шаклларида бири сифатида ваколатлар бериш жараёнига асосланган.

Деярли ҳамма ташкилотлар турли даражадаги менежерларга улар шахсан ўзи ҳал қила оладиган вазифалардан кўра кенгрок вазифалар учун жавобгарлик юклайдилар. Улар бу жавобгарликни ҳис қилишлари учун жавобгарликни қайта

тақсимлаш асосида жамоавий бошқарувнинг у ёки бу шакли яратилади. Аммо Вудкок ва Френсис таъкидлаганидек, бундай тақсимлаш кўпчилик менежерлар учун кийинчилик туғдиради. Улар муҳим жихатлар эътиборга олинмасдан, вазифалар палапартиш бажарилишидан кўрқадилар ва, шунинг учун ҳамма муҳим вазифаларни ўз зиммаларига олишни хоҳламайдилар [Д.Ф. Вудкок, М.В. Френсис, 1991].

Жамоа, унинг вазифаси ва жамоавий муносабатлар. Муваффақиятли бошқарув гуруҳларида қарорлар бевосита гуруҳ томонидан ишлаб чиқилади ва қабул қилинади, администраторнинг роли эса зарур шароитларни яратиш, қарорнинг чегараларини аниқлаш ва кийин ҳолатда зарур маслаҳат беришдан иборат.

Жамоа – бу мақсадлар, кадриятлар ва биргаликдаги фаолиятни амалга ошириш учун умумий ёндашувларни бўлишадиган, бир-бирларини тўлдирадиган кўникмаларга эга; охириги натижалар учун жавобгарликни ўз зиммаларига олиб, функционал ролли нисбатни ўзгартиришга қодир (гуруҳ ичидаги ҳар қандай ролларни бажара олувчи); ўзини ва шеригини ушбу жамиятга (гуруҳга) тегишлилигини ўзаро аниқлайдиган оз сонли одамлар (кўпинча 5 та - 7 та, камдан-кам 15 та - 20 та) [Mans, Sims, 1995.].

Бошқарув командаси ташкилий фаолиятнинг турли соҳаларига тегишли ва у ёки бу муаммолар устида биргаликда ишлайдиган мутахассислар гуруҳидан ташкил топган.

Жамоанинг моҳияти унинг ҳамма аъзолари учун умумий мажбуриятдир [Katzenbach, Smith, 1993]. Бу ҳилдаги мажбурият жамоанинг ҳамма аъзолари ишонадиган мақсадни талаб этади. Жамоанинг вазифасига ютуқ, биринчилик, олға силжиш билан боғлиқ элементлар кириши керак. Жамоа мақсадлари ва унинг вазифалари ўртасида фарқ бор: жамоа мақсадлари ўзининг муваффақият сари йўлини кузатишга имкон беради, вазифалари эса моҳияти бўйича глобалроқ бўлгани учун ҳамма аниқ мақсадларга маъно ва энергия беради.

Ҳеч бир гуруҳ ўзини жамоа деб ҳисобламагунча жамоага айланмайди. Жамоавий ҳисобдорлик – бу самарали жамоаларнинг икки жихати, яъни мажбуриятлар ва ишонч асосидаги маълум ваъдалар. Ўзаро ҳисобдорлик мажбурий тарзда пайдо

бўлиши мумкин эмас, лекин жамоа умумий вазифа, мақсад ва ёндашувни тақсимлаганда, ўзаро ҳисобдорлик табиий таркиб сифатида пайдо бўлади.

Жамоа учун ходимларда уч тоифадаги ўзаро бир-бирини тўлдирадиган кўникмаларнинг бўлиши муҳим:

- 1) техник ёки функционал экспертиза;
- 2) муаммоларни ҳал этиш ва қарор қабул қилиш кўникмалари;
- 3) шахслараро кўникмалар (хавфни қабул қилиш, фойдали танқид, фаол тинглаш ва ҳоказо).

Одатда ўзаро ёрдам, шериклик ва ўртоқлик ҳисси каби тушунчаларни ўз ичига оладиган жамоавий муносабатлар жамоа аъзоларининг шахсий ҳаётига таъсир этмасдан, фақат иш соҳасида намоён бўлиши мумкин. Бизнес бўйича муваффақиятли шериклар, гап мулоқотнинг бошқа соҳалари ҳақида бўлиб қолса, бир-бирларига тоқат қила олмасликларига кўп мисоллар келтириш мумкин.

Жамоалар шаклланишининг типологияси ва омиллари. Жамоаларни бир неча асосларга кўра фарқлаш мумкин. Энг кенг тарқалган таснифлардан бири – жамоа шуғулланиши керак бўлган фаолият тури индикатори сифатида ажратишга асосланган. Жамоаларнинг қуйидаги турлари ажратилади [Katzenbach, Smith, 1993]:

1) тавсияномаларни тайёрлаш билан шуғулланадиганлар. Бу лойиҳалаш, аудит, сифат ёки хавфсизлик бўйича гуруҳлар. Бу турдаги жамоалар фаолиятида уларнинг тавсияларини амалга ошириш учун тез ва конструктив бошланиш ва якуний таърифни ишлаб чиқиш бўлиши керак;

2) бевосита ниманидир ишлаб чиқариш билан шуғулланадиганлар. Одатда бундай гуруҳнинг фаолиятида вақт борасида чекловлар йўқ. Уни самарали бошқариш учун жамоанинг унумдорлигига диққатни тўплаш муҳим;

3) жараёни бошқарадиганлар. Бу турдаги жамоалар учун ташкилотнинг умумий мақсадларидан фарқ қиладиган, уларнинг олдларига қўйилган аниқ мақсадларни тўғри идентификациялашлари муҳимдир.

Жамоавий бошқарувнинг ташкилий шакли сифатида жамоанинг пайдо бўлишига таъсир қиладиган омилларни кўриб чиқамиз.

Муҳокамани, ҳар бир жамоа дастлаб қандайдир вазифани бажариш учун шаклланишидан бошлаймиз. Бундай таъриф тизимни, ҳал қилинадиган масаланинг мураккаблиги ва ностандартлигини аниқлайдиган қўшма фаолият тури сифатида, жамоанинг пайдо бўлишида энг муҳим, деб қаралиши табиийдир.

Қўшма фаолият вазифасининг тури раҳбарият томонидан тасдиқланадиган жамоанинг расмий тузилишини; ролли таркибини; жамоа аъзолари эга бўлиши керак бўлган билим, малака ва кўникмалар рўйхатини; қўйилган вазифани бажариш муддатини; ишчи гуруҳни раҳбарият томонидан назорат қилиш даражасини белгилайди.

Жамоа ташкил бўлишининг кейинги муҳим параметри, у ўзаро таъсир қиладиган ташқи ташкилий муҳитнинг хусусияти билан боғлиқ.

Жамоавий менежментда муҳит ҳақида эмас, балки жамоа мавжудлигининг ташкилий-маданий контексти ҳақида гапириш одат бўлган. У ташқи ва ичкига бўлинади. Ташқиға қуйидагилар киради:

- 1) ташкилий муҳит;
- 2) бош ташкилот раҳбар органларининг жамоа фаолиятини бошқаришдаги компетентлиги;
- 3) ташқи дунёнинг тизимлилиги / мураккаблиги;
- 4) назорат тизимларининг сифати / мавжудлиги;
- 5) унинг ноаниқлик даражаси;
- 6) стресс таъсирларининг кучи ва частотаси.

У ёки бу ташкилотнинг маданиятини таърифлаганда, қуйидаги жиҳатларни ҳисобга олиш тавсия этилади: иш бажаришда талаб этиладиган расмийчилик даражаси; қўл остидагиларнинг иттифоқлиги ва ташаббусининг уйғунлиги даражаси; кун тартибига, кийимга, шахсий хусусиятларга риоя қилишга тааллуқли аҳамият; қоидалар ва иш юритиш принципларининг мавжудлиги ёки фақат натижаларнинг муҳимлигини таъкидлаш; ишни режалаштиришнинг пухталиги ва даври [Д.Олдхем, 1992].

Жамоанинг ички маданий контексти қуйидаги индикаторларга таъриф бериш орқали характерланади: 1) барча иштирокчилар томонидан қабул қилинган ва тақсимланган жамоа нормалари; 2) ҳокимиятни тақсимлаш усуллари; 3) жамоа аъзоларининг уюшқоқлиги ва жипслиги; 4) жамоавий ҳамкорликни ташкил этиш ва бошқаришнинг ўзига хос усуллари (жамоавий жараёнлар – координациялар, мулоқот, низоларни ҳал этиш ва қарорларни қабул қилиш, ташқи алоқаларни ўрнатиш бўйича фаолият); 5) роллар тақсимотини ташкил этиш.

Жамоанинг шаклланиш жараёни – бу унинг ички маданий контексти, яъни бошқача қилиб айтганда, унинг субмаданиятининг шаклланиш жараёнидир.

Лидер тип. Жамоавий жараёнларга раҳбар ёки лидернинг жамоанинг бошқа аъзолари билан шахсий ўзаро таъсир услубининг хусусиятлари ҳам катта таъсир кўрсатади. Шартли равишда лидерлар тип, деб аташ мумкин бўлган бир қатор хусусиятларни кўриб чиқамиз. Лидер тип деганда, лидернинг қўл остидагилар билан ўзаро муносабатларининг бутун тизимини аниқловчи ўзига хос хусусиятларни тушунамиз.

Замонавий лидерлик концепцияси унинг бўйсунувчилардаги ўзини-ўзи бошқариш қобилиятини кўтаришдек аҳамиятига урғу беради [Manz & Sims, 1995]. Энг адекват лидер бу – ўзларини бошқара оладиган одамларни бошқарадиган шахсдир. Бу каби лидерликка қобилияти бор одамни муаллифлар энг зўр лидер деб аташади.

Одамларни, шунингдек, қуйидагилар бошқара олади:

- санкцияларни қўллаш, расмий нуфузли одам кучини қўллаш орқали таъсир этувчи кучли лидер;
- қўл остидагилар ўртасидаги муносабатнинг алоҳида усуллари, ахборот тизимини ва коммуникация қондаларини яратадиган транзактор ва бунинг эвазига самарали ишни ташкил этиб, ўз статусини мустаҳкамлайди;
- одамларга ўзининг ишонтира олиш кучи билан таъсир этувчи визионер-қахрамон;
- бошқаларга юкори мақсадларни таклиф этиб, гуруҳ қатнашчиларини ўз ортидан эргаштира олиш қобилияти бор пассионар шахслар.

Субмаданият шакллари. Гуруҳ субмаданиятини ташкил этишни аниқлайдиган ҳамма учта келтирилган параметрларнинг (қўшма фаолият тури, ташкилий-маданий контекст ва лидер тури) комплиментар мослиги, жамоа ички маданий контекстининг (субмаданият) тўртта асосий шаклини белгилашга имкон берди: “корхона”, “ёмон ниятли гуруҳ”, “тўғарак”, “жамоа”.

1. “Корхона”. Ушбу субмаданиятнинг асосий психологик хусусияти – аъзоларнинг ўзининг кучли лидерига ёки ташкилий маслаҳатчиларнинг ишчи атамасидан фойдаланилса – командирга сўзсиз итоат этиш. Итоат этиш учун асос – гуруҳдаги ўрнини йўқотишдан ва бош ташкилотда ишсиз қолишдан қўрқиш, чунки бу сингари субмаданиятли гуруҳларнинг бошида “метрополияда таъсир этишга эга одамлар” турадилар.

Гуруҳ аъзоавий иерархияга риоя қилишга асосланган. Бу ҳар бир гуруҳ аъзосининг ҳаракатлари аниқ белгиланган, қарорлар тезкор қабул қилинадиган жуда турғун гуруҳ маданиятидир – лидер тўлиқ ҳокимият эгаси, гуруҳ ҳамкорлигининг сиёсати ва қондаларини белгилайди. Ташқи чегаралар ва гуруҳнинг ички тузилиши етарлича жиддий. Гуруҳ қадриятлари шахсий қадриятлардан устун қўйилади. Назорат бевосита лидер томонидан ўтказилади. Гуруҳда қарор қабул қилишда қатнашиш гуруҳ ичидаги иерархияда субъектнинг ўрни билан белгиланади. Қарорлар турли кучларнинг лидерга таъсирининг баланси натижасида қабул қилинади, шунинг учун у доим охириги сўзни айтади.

2. “Ёмон ниятли гуруҳ”. Бундай гуруҳ ўз лидерига бутунлай ишонадиган одамлардан иборат. “Ёмон ниятли гуруҳ”нинг лидери тадбиркорлик шароитларида ташкилот ривожланишининг бошланғич босқичида – унга ишонса бўладиган ва ортидан борса бўладиган инсон. У издошларига ўзининг келажакни кўра олиши билан таъсир этади.

Гуруҳ жиддий ички структурага эга эмас. Агар визионер-лидер унда раҳбарлик қиладиган звенони ташкил этиш керак, деб ҳисобласа, у асосан лидернинг харизмасини ва умуман гуруҳ аъзоларининг умумий кўринишда мустаҳкамлашга хизмат қиладди. У ўз аъзоларига ва умумий ресурсларни тақсимлашни бошқаришда ёрдам кўрсатиши мумкин, бунда тақсимлашнинг меъёр ва принциплари лидернинг қарашларига ҳам боғлиқ бўлади. Ҳар ким нима қилиши кераклигини билиши лозим ва

белгиланган ишни бажаради. Ҳамма бир томонга қараб ҳаракат қилади. Ҳар бир киши ўзини жалб этилгандек ҳис этиши ва ўзини ташкилот билан идентификациялаши керак. Вазифалар ва масъулият деярли автоматик аниқлик билан амалга оширилади. Оддий ходимлар ўзларини ҳимоялангандек ҳис этишлари, ишчанлиги, ихтисосликка чуқурлашишга ва кўникмаларни автоматизм даражасигача ишлаб чиқишга қизиқиши билан тавсифланади.

3. “Тўғарак” ёки “концерн”. Бу субмаданиятга жамоа ичидаги ваколатларни ва фаолият соҳасини катъий равишда юқори даражадаги формаллаштириш ва стандартлаштириш билан тақсимлаш хосдир. Функционал соҳалар ва уларнинг ўзаро таъсири камдан-кам ўзгарадиган қоида ва тартиблар билан бошқарилади. Таъсир манбаи – статус (хуқуқий ҳолат). Асосий кадриятлар – синхронлик, паралеллик, олдиндан кўра олиш. Гуруҳ, одатда ўзгарувчан, ноаниқ чегараларга эга; инкирозли вазиятларда майда гуруҳларга осон бўлинади. Ташкилот аъзолари шахсий мақсадларидан келиб чиқиб, унда ўз шахсий манфаатларини амалга оширадilar; анчагина ички рақобат мавжуд. Бундай ташкилотдаги кадриятлар – лидернинг қарашларига мос келадиган индивидуал креативлик, янги мақсадларни кўйишда ва лойиҳаларни ишлаб чиқишда ҳаракатчанлик, янгиликларга тайёрлик. Индивидуал манфаатлар гуруҳ манфаатларидан юқори. Ахборот четга умуман олиб чиқиш мумкин бўлмаган биргаликдаги билим сифатида кўрилади. Гуруҳ фаолиятини катъий тартибга солишнинг йўқлиги – лидернинг интилишларида иккиланишларга чалинганлигидадир.

Бундай маданиятга раҳбарлик қилиш контекст ва мақсад орқали белгиланади, қолган аралашувларни камайтиради, кундалик иш ўз-ўзидан амалга оширилади. “Транзактор ёки устоз” туридаги лидернинг бош вазифаси мутахассислар ўртасида мулоқотни ташкил этишдан иборатдир. Унинг самарадорлиги ишни рационал равишда тақсимлашга ва бажарувчиларнинг шахсий масъулиятига боғлиқ.

4. “Жамоа”. Бу турдаги гуруҳларга муаммоларни очикчасига муҳокама қилиш, ахборотнинг яхши айланиши (циркуляцияси) хосдир. Фаолият масалаларни ечишга йўналтирилган, мақсадлар заруриятга қараб алмашади. Асосий диққат аниқ натижаларга эришишга қаратилган: мос ходимлар ва тегишли

ресурслар вазифани максимал даражада тез ва сифатли бажариш учун бирлаштирилади, уни бажариш муддатлари ва босқичлари доимий назорат қилинади.

Ходимлар ўртасидаги муносабатлар ўзаро боғлиқлик принциплари асосида қурилади. Лидерлик контактлар ва ҳамкорликка ёрдамга асосланади. Раҳбарият гуруҳнинг ўзаро муносабат ва ҳамкорлик катализатори сифатида ҳаракат қилади. Гуруҳ фаолиятининг самарадорлиги индивидуал муваффақиятнинг ходимлар шахсий мақсадларини ташкилотнинг стратегик мақсадлари билан бирлаштириш имконияти билан белгиланади. Ички ташкилотнинг матрицали принципи туфайли жамоа осон мослашади: алоҳида кичик гуруҳлар вазифаларни бажариш учун яратилади ва осонгина қайта шакллантирилиши мумкин. Бундай субмаданиятли гуруҳни бошқариш рационал тизим яратишни, ходимларнинг юқори даражадаги профессионаллигини таъминлашни, ташқи назорат ва мустақилликнинг оптимал нисбатини яратишни тақозо этади. Раҳбар мослашувчан, ўзига ва ходимларига ишонган бўлиши керак. Жамоада таъсир мавқе ёки эгаллаган ўрнига қараб эмас, балки профессионаллик ва компетентликка асосланган.

Жамоада жамоа фаолиятининг ҳар қандай жиҳатини такомиллаштириш имконияти ва доимий ривожланишнинг қиймати каби ўз аъзоларининг қобилиятларини ривожлантириш одатий ҳолдир.

Лидерларнинг бошқарув жамоалари. Лидерларнинг бошқарув жамоалари – инкироз ва ноаниқ шароитларда ташкилот муваффақиятли фаолиятининг энг муҳим шартидир. Хусусан, инкирозга қарши бошқарув вазифаларининг хусусияти турли йўналиш мутахассислари орасида интенсив диалогни, ўзгаришлар ва кўпчилик ресурсларнинг ўткир тақчиллиги шароитида кўп муаммоларни ечишнинг нотривиал (кўпинча нодир) комплекс ечимларини қидиришни, биринчи навбатда – бошқарув қарорини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш учун вақт талаб этади. Синергетик таъсирга жамоанинг ҳамма аъзолари томонидан бажариладиган, ўзаро тўлдирадиган ва ўзаро алмашадиган функцияларининг принциплари асосида касбий ва гуруҳ ролларининг зарур тўпламларини мақсадли равишда бирлаштиришга имкон берадиган биргаликдаги

фаолиятни ташкил қилишнинг буйруқ усулларидан фойдаланиш ҳисобига эришилади.

Бошқарув жамоаси сохта жамоа ёки ишчилар гуруҳидан фарқи равишда бир хил маданиятли тузилиш бўлиши мумкин эмас. Бошқарув жамоасининг салоҳияти, унинг янги шароитда ривожланиш ва мослашиш қобилияти бевосита унинг аъзолари томонидан ўзлаштирилган ва бўлинган ташкилий маданиятнинг ҳар хиллигига боғлиқ. Мамлакатнинг бошқарув маданиятида анъанага кўра бюрократик ташкилот маданиятининг кадриятлари устулик қилган. Социалистик коллективизм мафқурасининг ўнлаб йиллар давомидаги ҳукмронлиги мамлакат бошқарувчиларининг кадриятлар тизимида органик ташкилий маданиятнинг кадриятлари аҳамияти жиҳатидан иккинчи ўринга тушди, бу эса, айниқса, қисман ёки бутунлай давлат тасарруфидаги корхоналарда ҳануз ўз таъсирини йўқотмаган. Шунинг учун яқин вақтгача "корхона" субмаданияти бошқарув жамоасининг ягона ривож топадиган шакли бўлган. Аммо жамоавий ишнинг самараси муҳим даражада унинг негизида фаолият юритишга қодир бошқа ташкилот маданиятлари турларининг конфигурациясини яратиш мумкин бўлган партиципатив ташкилий маданият намуналарини ўзлаштиришига боғлиқ.

Шундай қилиб, лидерлар жамоаси – бу одатда унинг ўзаги (ядроси) партиципатив ташкилот маданияти бўлган мульти-маданий феномендир.

6.5. Myers Briggs type indicator (D. Keirsey) лидерлик турлари

Самарали лидер – ўзининг фаолият соҳасида мукамал билимга эга, пайдо бўлган тўсиқларга нафақат тез жавоб қайтарадиган, балки вазиятни рационал таҳлил ёки интуиция ёрдамида уларнинг пайдо бўлишини, ривожланиши мумкин бўлган йўллари олдидан сезиш ва салбий оқибатларини олдини олиш қобилиятига, шу билан бирга ўз вақтида у ролдан бу ролга ўтиш учун кенг роллар репертуарига эга бўлган мутахассис. Айрим муаллифларнинг [С. Р. Филонович, 1999] фикрича, бугунги кунда Майерс – Бриггс тизими инсон хатти-ҳаракатини тўғри прогноз этишга имкон берадиган, унинг шахсий

сифатларини таҳлил қиладиган энг муваффақиятли тизимдир. Майерс – Бриггс типологияси – 1940-йилларда К. Юнг ғоялари негизида пайдо бўлган ва охириги ўн йилликда АҚШ ва Европада кенг тарқалган шахс типологиясидир. Майерс – Бриггс турлар идентификатори бизнесда, шу жумладан айрим гарбий компанияларда кенг қўлланилади. Майерс – Бриггс типологияси нуқтаи назаридан лидерлик типларини таҳлил қилиб, уларни икки тоифага бўлиш мумкин: кўпчилик ҳолларда мантикий таҳлилга таянувчи лидерлар ва интуициядан қарор қабул қилишда асосий усул сифатида фойдаланувчи лидерлар. Асл кўринишда бу икки ёндашув жуда кам учрайди. К. Юнг тадқиқотлари асосида яратилган темпераментни баҳолаш методикаси 1956 йилда Калифорния университети профессори Дэвид Кейрси томонидан ишлаб чиқилган. Рус тилига таржима ва методикани мослаштириш Б.В. Овчинников, К.В. Павлов, И.М. Владимирова, Е.П. Ильин томонидан бажарилган [Б.В. Овчинников, И.М. Владимирова, К.М.Павлов, 2003; Ильин, 2004]. Сўровнома темпераментнинг саккиз психологик омилларини акс эттирувчи (К. Юнг ва унинг издошларининг назарий таассуротлари доирасида) тўртта биполяр шкаладан иборат.

1. **E – I** шкаласи – онг ориентацияси:

E (Extraversion, экстраверсия) – онгнинг ташқарига, объектларга йўналганлиги;

I (Intraversion, интроверсия) – онгнинг ичкарига, субъектга йўналганлиги;

2. **S – N** шкаласи – вазиятда ориентацияланиш усули:

S (Sensing, ҳис этиш) – аниқ маълумотга йўналганлик;

N (iNtuition, интуиция) – умумлаштирилган маълумотга йўналганлик.

3. **T – F** шкаласи – қарор қабул қилиш асоси:

T (Tkinging, тафаккур) – альтернативаларни оқилона ўйлаб кўриш;

F (Feeling, ҳис-туйғу) эмоция асосида қарор қабул қилиш.

4. **J – P** шкаласи – ечимларни тайёрлаш усули:

J (Judging, мулоҳаза юритиш) – маълумотни олдиндан режалаштириш ва тартибга келтиришни афзал деб билиш;

P (Perception, идрок қилиш) – кўпроқ вазиятга караб, олдиндан батафсил тайёргарликсиз ҳаракат қилишни афзал деб билиш.

Шкалалар бирикмаси 16 турдан бирини белгилайди. Д. Кейрси (D. Keirsey), Майерс ва Бриггс гояларини ривожлантириб, темперамент деб ном олган тўртта гуруҳ турини белгилайди (6.1-жадвал).

Профиллар ўртасидаги индивидуал фарқларни тасвирлайдиган асосий хусусиятлар ҳам мавжуд.

6.1-жадвал

Профилларни гуруҳларга тақсимлаш (Д. Кейрси)

SJ	SP	NF	NT
iStJ	iStP	iNFj	iNTj
iSfJ	iSfP	iNFp	iNTp
eStJ	eStP	eNFp	eNTp
eSfJ	eSfP	eNFj	eNTj

ЭКСТРАВЕРТЛАР (E) – ИНТРОВЕРТЛАР (I):

- киришимлилик – одамовилик;
- ўзаро муносабатларга киришиш – диққат-эътиборли;
- ташқи – ички;
- кенглик – чуқурлик;
- экстенсив – интенсив;
- кенг алоқалар – чегараланган алоқалар;
- энергияни сарфлаш – энергияни асраш;
- ташқи ифода – ички реакция;
- киришимли – одамови;
- олдин гапириб, кейин ўйлайдилар – олдин ўйлаб, кейин гапирадилар.

СЕНСОРЛИ (S) – ИНТУИТИВ (N):

- конунга асосланган – тасодифий;
- ҳозирги – келажак;
- реалистик – концептуал;
- мураккаб иш – илҳом;
- ҳақиқий – назарий;

- дунёвий – булутлар орасида учиб юрадиган;
- факт – фантазия;
- ишбилармонлик – ўзгача;
- аниқ – умумий.

АҚЛИЙ (T) – ҲИССИЙ (F):

- объектив – субъектив;
- қаттиққўл – кўнгилчан;
- қонунлар – шароитлар;
- қатъият – эътиқод;
- адолатли – инсонпарвар;
- аниқлик – уйғунлик;
- аналитик – сезгир;
- кўрсатма – умуминсоний кадриятлар;
- адолатли – дахлдор.

ҲАЛ ҚИЛУВЧИ (J) – ҚАБУЛ ҚИЛУВЧИ (P):

- тартибга солинган – ҳал этилмаган;
- “ҳал қилинган” – “ҳаёт кўрсатади”;
- ўзгармас – ўзгарувчан;
- бошқариш – мослашиш;
- ёпиқлик – очиклик;
- режалаштирилган – тугалланмаган;
- тузилиш – оқим;
- аниқ – тахминий;
- охири муддат – “Яна қандай муддат?”

Энди Майерс – Бриггс (Д.Кейрси модификацияси) типологиясининг ҳар бир ёндашуви нуқтаи назаридан лидерлар турларини кўриб чиқамиз.

NF, ёки Идеалист. 6.1-схемада келтирилган матрицанинг юқори чап бурчагида Д. Кейрси Идеалист деб номлаган NF-темперамент тасвирланган. Ганди идеалист лидер бўлган. Кейрси бўйича идеалистлар аҳолининг 30-40% фоизини ташкил этади. Мулоқотда абстракт шерик ва воситалардан фойдаланишда лидер-идеалист издошларини буюк орзу томон бирга боришга ташвиқот қилади. Уларнинг кўпчилигида Ганди каби маънавиятга мойиллик бор, у Ҳиндистонда Британия ҳукмронлигига норозилик ва қаршиликни қўллаб-қувватлаган.

		СЎЗЛАР	
		Абстрактлик	Аниклик
Воситалар	Кооперация	Абстракт кооператор	Аник кооператор
		Идеалист (NF)	Васий (SJ)
	Прагматизм	Абстракт прагматик	Аник прагматик
		Рационалист (NT)	Хунарманд (SP)

6.1-схема. Д.Кейрси бўйича лидерлар шахси турларининг нисбати.

NT, ёки Рационалист. Пастки чапбурчакда Д. Кейрси Рационалист деб номлаган NT-темперамент тасвири жойлашган. Бу одамлар мулоқотда абстрактлар ва воситалардан фойдаланишда бирлашмайдилар. Улар ўзларини расм-русуумлар билан боғлиқдек ҳис этмайдилар.

Д. Кейрсининг таъкидлашича, президент Томас Джефферсон рационалист бўлган. Кўпчилик рационалистлар сингари Джефферсоннинг илмга кизиқиши жуда кучли бўлган. У Льюис ва Кларкнинг экспедициясини қўллаб-қувватлаган ва улар олиб келган тошга айланган нарсалар билан жуда кизиккан.

Рационалист бўлган кўп инженер, дастурчи ва бошқа олимлар бор. Д.Кейрси бўйича аҳолининг тахминан 14% рационалистлардир.

SJ, ёки Васий. Матрицанинг юқори ўнг бурчагида Д. Кейрси Васий деб номлаган SJ-темперамент тасвири жойлашган. Бу темперамент 44% аҳолига хос, у кўпчилик бизнес-менежер, педагог ва администраторларда кузатилади. Бу одамлар мулоқотда аникликни яхши кўрадилар ва воситалардан фойдаланишда шерикдирлар. Улар қоида ва йўриқномаларга бутунлай ишонишга мойилдирлар. Ушбу темперамент одамлари яхши ташкилотчи бўлишлари мумкин ва улар режа тузишга устадирлар. Шуниси кизикки, Д. Кейрсининг кузатишига кўра, Васий ва Рационалистлар бутун аҳолининг атиги 45% ташкил этади, аммо бунда персоналнинг деярли 80% кўпчилик корпорацияларда. Бу темпераментлар матрицада бир-бирига нисбатан диагональ бўйича жойлашгани боис улар ўртасида низолар келиб чиқилишининг

эҳтимоли юқори, чунки уларда мулоқот усуллари турлича (абстракт ва аник), шунингдек, воситалардан фойдаланишда ёндашувлар хилма-хил (кооператор ва кооператор эмас).

SP, ёки Хунарманд. Матрицанинг пастки ўнг бурчагида Хунармандлар жойлашган. Хунармандлар аҳолининг тахминан 13% ини ташкил этади. Бироқ анъанавий корпорацияларда уларнинг сони жуда кам. Улар бюрократик тизимдаги чекловларга дош бера олмайдилар. Бизга темпераментнинг номи айтиб турганидек, улар табиатан артистизмга мойилдирлар ва воситалардан фойдаланишда бирлашмаганликлари боис, қондалар ва йўриқномаларни ёмон кўрадилар. Шунинг учун улар мустақил касбларга мойилдирлар.

6.6. Таниқли шахсларнинг таржимаи ҳоллари Павел Михайлович Третьяковнинг таржимаи ҳоли

Павел Михайлович Третьяков 1832 йилнинг 27 декабрида Москвада 1 Голутвин тор кўчасидаги, бобоси Захар Елисеевич XVIII асрнинг охирида сотиб олган уйда туғилган. Малоярославдан чиққан савдогарлар зотига мансуб бўлган. П.М. Третьяковнинг отаси ва бобоси муваффақиятли савдогарлардан бўлган. Павел Михайлович туғилганида унинг онаси 20 ёшда бўлган. Ёшлигига қарамасдан у қаттиққўл, ақли, мустаҳкам характерга эга ва яхши уй бекаси бўлган. Унинг отаси Михаил Захаровичнинг ёши эса ўша вақтда 30 да бўлган, у ювош, меҳрибон, хушмуомала одам бўлиб, турли хикояларни сўзлаб беришга уста эди. Ота-онаси саводли, ҳисоб-китобни билишар, аммо маълумотлари йўқ эди.

Оиладаги муҳит дўстона бўлган, тўнгич фарзанднинг туғилиши уни янада мустаҳкам қилди. Яқшанба кунлари оила аъзолари Голитвиндаги Николай Чудотворец черковига боришар эди, у ерда Михаил Захарович черков оқсоқоли бўлган. Кўпинча кечкурунлари черков руҳонийси оиланинг меҳмони бўлар эди.

Таниқли ёзувчи Павел Вистенгоф 1842 йилда шундай ёзган: “Москвалик савдогарлар художўй, диний постларни жиддий тутиб, аксарият ҳолларда уйларида оилалари билан камтарона ҳаёт кечиряди”. Черковга бориш, диний байрамларда иштирок этиш рус жамиятининг барча қатламлари, шу жумладан

савдогарларнинг ҳам турмуш тарзини белгилаб берган. Савдогарларнинг дунёкараши ва ахлоқи динга асосланган эди. XVIII аср охирларидан зар билан тикиш фабрикасига эгалик қилган эски москвалик оиланинг авлоди Николай Вишняковнинг эслашича, унинг ота-онаси ўзлари катнайдиган ибодатхонанинг эҳтиёжлари учун ўз пулларидан садака беришарди, доимо кечки ва кундузги, якшанба ва байрамларда ҳам ибодатга боришарди. Уйда факат огир касаллар қоларди. Буюк пост маҳалида ҳамма гўштли ва сутли овқатлардан ўзини тиярди, Буюк постнинг биринчи ва охирги ҳафтасида эса барча ибодатларга боришарди. Улар жуда диндор одамлар эди – наслий савдогарларнинг бу хусусиятини ҳисобга олиш керак.

Бир ярим йилдан сўнг Павел Михайловичнинг укаси Сергей туғилди. Яна бир йилдан кейин эса унинг синглиси Лиза, кейин Данила ва Соня туғилишди. Болаларнинг характерлари ҳар хил эди. Сергей ва Данила шўх, дадил ва тиришқоқ бўлганлар. Павел эса босиқ, камгап, мулоҳазали, уятчан, аммо катъиятли бўлган. Она ўз болаларини қаттиққўллик билан, катталарни ҳурмат қилиш, уларга кулоқ солишга ўргатиб тарбиялаган. Отаси эса болаларга нисбатан меҳрибон, юмшоқрок эди, аммо уйда кам бўларди – савдогарлик иши унинг деярли ҳамма вақтини оларди.

Оила аъзолари Қизил майдонда ўтказиладиган Вербное ёки Сокольникида нишонладиган биринчи май анъанавий байрамларига боришни яхши кўришар эди. Бироқ Павелга шовкинли ва тантанали тадбирлар ёқмасди. Ҳатто кунларнинг бирида у кулоқ солмай, бормай қолиш илинжида ҳаммадан беркиниб олди ва уни топиб олишганларида эса: “Менга уйда қолишимга рухсат беринглар, мени худди айикни томоша қилишларига олиб чиққандек, менга қарашларини хоҳламайман”, – деди. У ота-онасини шу сўзлари билан ҳайратлангирди, уни жазолашмади, лекин ўзбошимчалик қилишига ҳам йўл қўйишмади. У кичкиналигиданок хўжакўрсинга қилинадиган ишларни ёқтирмасди. Павел Михайлович интроверт бўлганлигини шу мисолдан билса бўлади.

Отаси уларга яхши маълумот беришга интиларди ва уйга энг яхши устозларни таклиф этарди ва кўпинча ўзи ҳам машғулотларда қатнашарди. Тез орада у ўғилларини оилавий ишларга жалб эта бошлади ва болалар буни эплашди. Айниқса у

катта ўглини яхши кўрар эди: ўйлаб кўрмасдан ҳеч қандай иш қилмайди. Агар қарор қилса, қандай қилиб бўлса ҳам ўз мақсадига эришади. Жиддий одам ўсмоқда, – деб отаси фахрлар эди.

Болаларни жуда эрта меҳнатга ўргатишган эди, болалар отасининг дўқонида ишлашар, ҳар қандай ишни қилишга тўғри келарди: турли топшириқлар билан югуриб бориб келиш, харидорларни чақириш, хизмат кўрсатиш, дўқонни тозалаш. Болалар уйга чарчаб қайтишар эди, озрок дам олиб, дарсларга ўтиришар, кечқурунлари эса китоб мутолаа қилишар эди. Айниқса Павел учун китоб ўқиш энг севимли иш эди. Оила Б. Якиманкага кўчиб ўтгандан кейин, Павелга алоҳида хона ажратилди, оилада яна бир қиз Саша, ўғил болалар Николай ва Михаил туғилишди. Унинг хонаси кичкина ва деразаси йўқлиги туфайли ёруғ эмасди. Павелга унинг хонасини таккиллатмасдан киришлиги ёқмас эди. У ёлғиз қолишни хоҳлар, кечаларни ўз ўйлари ва китоблари билан ўтказар эди. У иллюстрацияли китобларни, шунингдек тахта клишедан босилган суратларни сотиб олар ва ҳеч кимнинг тегишига рухсат бермас эди.

1848 йил бу оилага дахшатли бахтсизлик олиб келди, бир ой ичида қизилча касаллигидан болаларнинг тўрттаси – Данила ва уч синглиси вафот этишди. Болалар шовкин солмай қўйишди. Александра Даниловна янада камгап бўлиб қолди. Аммо у орқага чекинмас, кучли иродага эга аёл эди, бу хислат унинг тўнғич ўғлига ҳам ўтган эди. Михаил Захаровичнинг эса соғлиги заифлашди. 1849 йилда уларнинг охирги қизи Надежда дунёга келди. Бир йилдан кейин анча ҳолдан тойган Михаил Захарович васиятнома (шу жумладан диний) ёзишга киришди. Турмуш ўртоғига қуйидагини ёзиб қолдирган: “Сенга мендан қарздор бўлганларни камокда сақламаслик, яхшилик билан, эътиборли бўлиб пулни олиш, аста-секинлик билан тўлаётганларни аниқлаб, қийналиб қолишган бўлса, ҳеч кимга айтмасдан қарздан кечишни васият қилиб қолдираман”. Отасидан Павелга меҳрибонлик, ҳаққонийлик, ҳалоллик ўтган. 1850 йилда Михаил Захарович вафот этди.

Отаси оламдан ўтганидан кейин Павел ва Сергей Костромада зиғир мануфактурасига асос солишди. Жижозларни Англиядан сотиб олишди, Бельгияда ўқишди. Отасининг

дўконларини эса ижарага топширишди. Ўзларининг тижоратлари учун эса яхшироқ савдо бўладиган жойлардан ижарага олишди. Ака-укалар тез орада ишлаб чиқаришда муваффақиятга эришиб, император саройининг таъминотчиси бўлишди.

Павел айниқса ўз мартабасининг заифлигини хис қиларди. Қариган чоғларида у: “Мен ёшлигимданок жамоа меҳнати билан топилган пулларни жамоага қайтаришим керак, деган ҳиссиёт билан яшадим”, – деб ёзган. Россияда дворянлар одатда олийжанобликнинг рамзи бўлиб қолдилар, савдогарларга эса жохил, виждонсиз, бераҳм, деб қаралган. Аммо айнан савдогарлар ўша вақтда асосий саховатпеша инсонлар бўлганлар.

Болаликлариданок ака-ука Третьяковлар Москвани қаттиқ яхши кўриб қолдилар ва бутун ҳаётлари давомида унинг маданий, маърифий ривожланишига, ободонлаштиришга ва иқтисодиётига ёрдам берганлар. Болаликларида улар асосан савдогарлар истикомат қиладиган қадрдон Замоскворечье бўйлаб сайр қилишни севардилар. Бироқ Павел Михайлович Москвага нисбатан жуда жиддий, чуқур туйғули муносабатда бўлган. “Келажакда Москва катта, улкан аҳамиятга эга бўлади”, – деб кейинчалик ёзган эди у В.В. Верещагинга йўллаган мактубида.

1824 йилда, Третьяков 22 ёшга тўлганида, у Сухарев минорасининг ёнидаги бозордан тасодифан бирданига голландиялик рассомларнинг 10 та суратини сотиб олди. Суратлар жуда эски эди. Павел Михайлович уларни ўзининг Лаврушенский тор кўчасидаги уйида илиб кўйди. Қанчадан-қанча голландиялик авлодлар уларни авайлаб, асрашган экан. Қадимги рус рассомларининг суратлари-чи, улар қаерда экан? Кўплари йўқолган, аксарияти эса йўқ бўлиб кетган. Третьяков шуни англадики, унинг юқори мақсади – ҳозир, у билан бир вақтда яшаб фаолият юритаётган замондош рассомларнинг суратларини келажак авлодлар учун сақлаб қолиш, у XIX аср Россия рассомларининг санъат асарлари галереясини ташкил этишга қарор қилди. “Россияда миллий бадний санъат галереяси бўлиши керак. Бунга мен бутун ҳаётимни бағишламоқчиман”.

Савдогар Мамонтовлар оиласининг икки кизи фортепианода дуэт бўлиб чиқиш қилаётганини бутун Москва билар эди, бу тўрт қўлда ижро этувчи, икки юксак маҳоратли санъаткор қизлар талабчан томошабинларни ҳайратга солган эди.

Ҳар доимгидек концертдан кейин Зина оҳ урарди: “Биринчи қатордаги ҳарбий киши қандай келишган экан!” Аммо Верани бошқаси қизиқтирган эди: “Сен вестибюлдаги устунлар ёнида ким турганини кўрмадингми?”

Сингил кўллари бир-бирига уриб: “Вой уятчан-камтарей, яна яхши кўрмайман, дейсан! Устун ёнидаги Замоскворечьелик биринчи гильдия савдогари Павел Михайлович Третьяков бўлади. Ёши 30 да, зиғирдан ишланган матолар савдоси билан шугулланади. Текстиль фабрикасини қуряпти. Пулларини эса суратлар сотиб олишга сарфлайди. Ва фақат рус рассомларининг санъат асарларини йиғади. Ҳеч қандай рус рассомлик санъати йўқлигини ҳамма билади-ку, ҳақиқий рассомлар Парижда яшашади”.

Икки йил Павел Третьяков Верочканинг кетидан боғлангандек юрди. Аммо бирор марта ҳам ёнига йўламади, фақат узокдан кузатди. Опаси Зина довюрак эди – у Третьяковга мусиқа кечасига таклифнома юборди. Павел Мамонтовларникига борди, аммо бурчакдаги парда ортига беркиниб олди. Бироқ Веранинг биринчи чиқишиданок ўзини тута олмай, дўстига: “Қандай ажойиб пианиночи!” – деди. Дўсти ўзини йўқотиб қўймади ва Павелни тўғри мусиқий асбоб ёнига олиб борди. Верочка бошини кўтарди ва, ниҳоят ўзининг иштиёқманд мухлисини яқиндан кўра олди. У ҳеч ҳам савдогарларнинг ўғилларига ўхшамасди – юзи пазир асабий, пешанаси кенг, табассуми ёрқин.

Энди Павел Мамонтовларникига ҳар куни келадиган бўлди, лекин гаплашишга ботина олмас эди. Фақат ярим йилдан кейингина Вера билан ёлғиз қолганида гап бошлашга журъат этди. Вера оҳ тортиди: ҳозир у менга севги изҳор этади! Аммо ошиқ йигит: “Онам билан бирга яшашни истайсизми ёки сизга алоҳида яшаш ёқадими?” – деди.

Тўй 1865 йилнинг 22 августида амакиси Иван Мамонтовнинг кўрғонида бўлиб ўтди, у вақтга келиб Верочканинг ота-онаси оламдан ўтишган эди. Биргаликдаги ҳаётларининг бошиданок Павел Михайлович турмуш ўртоғини ҳаётининг мазмуни – рассомчиликка ошно қилди.

Коллекционер тўплаган суратларининг сони тобора кўпайиб борар эди. Энди бадний санъатга қизиқиш кўпинча

савдо ишларини ҳам четга сура бошлади. У биринчи ўринда ҳар доим кўргазма ва музейлар билан батафсил танишар эди.

Ўша вақтда Г.Г. Мясоедов ва В.Г. Перов реалист рассомлар бадиий уюшмасининг кўргазмасини ташкил этиш билан шуғулланганлар. Россияда рассомчиликнинг пайдо бўлганидан бери биринчи марта рассомлар ўз ишлари билан турли шаҳарларнинг аҳолисини таништириш мақсадини ўз олдларига қўйдилар (олдин бадиий кўргазмалар фақат пойтахтларда ўтказилар эди). Третьяков ўзининг суратларини реалист рассомларнинг кўргазмаларига юборар, бу уюшма рассомларининг расмларини йиғар ва уларни ҳар томонлама қўллар эди. Кейинчалик у академистлардан кўра кўпроқ реалист рассомларни афзал кўради.

1872 йилга келиб Третьяковнинг тўплами 150 та суратдан ошиб кетган эди. Махсус бино – галерея қуриш зарурияти пайдо бўлди. Третьяков галерея лойиҳасини тузишни куёви Александр Степанович Каминскийга топширди. Йил давомида бинони қуриш ва пардозлаш ишлари билан шуғулланишди. 1874 йилнинг мартада суратларни илиш ишлари бошланди. 1881 йилдан эса галерея томошабинлар учун очилди.

1890 йилнинг 22 августида Третьяковлар кумуш тўйларини нишонладилар. Кунига икки марта у албатта ўз галереясида бўлар эди. Кўнглига яқин суратларга меҳр билан тикилиб қарар эди. Бир куни бир нечта суратларда доғлар борлигини кўриб қолди. Маълум бўлишича, билим юртининг айрим талабалари ва ёш рассомлар асарлардан нусха олиб ва керакли ранг излаб, бўёкни тўғридан-тўғри илинган суратларда синаб кўришган экан. Бозорларда суратларнинг нусхалари пайдо бўла бошлади. Оғир ҳиссиёт билан Третьяков нусха кўчиришни ман этди.

Бироқ кўнгилсизликлар бу билан тугамади. Доим одам гавжум бўладиган галереяда ўғирликлар кўпайди. Сўнг эса Верещагиннинг этюди, Поленовнинг этюди, В. Маковскийнинг унча катта бўлмаган сурати ва Боровиковскийнинг сурати ўғирланди. Охирги иккитаси топилди, аммо этюдлар изсиз йўқолди. Третьяков умидсизликка тушди. 1891 йилнинг кузида у тушкун кайфият билан кенг омма учун галереяни вақтинча ёпишга қарор қилди.

1892 йилда Третьяков ўз коллекциясини (таниқли рус рассомларининг 1276 та сурат ва 470 та расмлари, шунингдек

иконалар коллекциясини) ва галерея биносини Москва шаҳри думаси ихтиёрига хусусий мулк сифатида топширди. 1893 йилдан бошлаб галерея Павел ва Сергей Михайлович Третьяковларнинг шаҳар бадиий галереяси деб атала бошланди ва унинг умрбод “васийси” бўлиб қолган Павел Третьяков маблағлари ҳисобига кўпайди.

Е.Н. Емельянов ва С.Е. Поварницина концепцияси доирасидаги роль таҳлили (Емельянов, Поварницина, 1996)

Тадбиркор роли. Шунинг таъкидлаш керакки, Павел Михайловични болалигиданок савдо-сотик ишлари қизиқтирар эди. Олдин у отасининг дўконида ҳар қандай талаб этилган ишларни қилиб, отасига ёрдам берар эди. Кейинчалик отаси уни савдо ишларини ўрганиши учун идорага ўтказди. У улгуржи харидорлар билан ишлашни, савдо китобларини юритишни ўрганди. Ушбу ролнинг асосий мақсади – иш юритишни ўзлаштириш, ўз имкониятларини синаб кўриш. Шу босқичда у тижоратга кириб келди. Унинг энг асосий режаси отасининг тижоратини қўллаб-қувватлаш эди. Шунинг ҳам айтиш лозимки, бу ролни ўзлаштиришга ўзининг мақсадини доимий излаш, болалигидан жамият ва сеvimли шаҳари учун фойда келтириш қиради. Ўз Ватанининг ҳақиқий фуқароси бўлиш, халқига фойда келтириш – Третьяковнинг орзуси эди.

Менежер роли. Третьяковнинг отаси эрта вафот этди ва бу унинг ҳаётида ўзининг изини қолдирди. Ака-укалар оилавий бизнесни давом эттиришни ўз зиммаларига олишларига тўғри келди, Павел Михайлович эса оиладаги савдо ишининг раҳбари бўлди. Ўз фабрикасининг яратилиши билан у янги ролни ўзлаштирди, чунки энди у раҳбар ва бошқарувчи бўлди. Бу ролда у стратегик фикр юрита бошлайди ва кўп йилларга режалар тузади, у энди иқир-чиқирларга ва иш моментларига эътибор бермайди. Энди унинг ваколатлари ўзининг қўлида, у қўйилган вазифаларни бажарадиган одамларни бошқаради ва назорат қилади.

Инвестор роли. Ушбу ролда капитал ўз-ўзидан ўсиб боровчи қийматга айланиб бормокда. Павел Михайлович доим нима канча туришини, ниманинг нархи ўсиб, ниманинг нархи

тушишини билар эди, ва бу, шубҳасиз, инвестор ролининг намоён бўлишидир. У асосий диққатини ишга киргизилган маблағларнинг назоратига қаратар эди. Унинг диққат-эътибори кўшимча даромадга эмас, ижтимоий ҳаётдаги маълум ўзгаришларни таъминлаш учун эркин пул маблағларини мустақил бошқариш муаммосига қаратилган. Шу билан бирга, маблағларни сарфлаш, суратларни коллекциялаш билан боғлиқ бу фаолият мустақил бизнесга айланади, бунда раҳбар менежер ва инвестор ролини бажаради. Коллекция йиғиш савдо-сотикдан кейин унинг иккинчи иши бўлиб қолди. Вақтда ассоциацияланиш пайдо бўлади. Павел Михайлович диний дунёқараши ва тарбиясидан келиб чиқиб, абадий вақт текислигида яшайди. Дунёни ўзгаришлар шаклида кўради.

Лидер роли. Ушбу роль инкирозларни енгил билан боғлиқ. Вақтинчалик галереяни ёпишга тўғри келган 1891 йил Третьяков учун оғир келди. Третьяков ўз ишининг ривожланиш йўлини белгилайди. Галереяни бошқариш учун у тасвирий санъат ихлосмандларининг хусусий жамиятини тузади. Жамият аъзолари қандайдир миқдорда пул тўлаш бўйича эмас, балки санъатни билиш ва тушуниш бўйича танланган. Жамиятнинг институализацияси содир бўлади. Третьяков берган меъёр жамият учун намуна бўлиб қолди. Катта акасидан ўрнак олиб, кичик Третьяков ҳам 1870-йилларнинг бошидан чет эл рассомларининг суратларини йиға бошлади. П.М. Третьяков модаларни расм қилувчиси бўлади, келажакни белгилайди. Шаҳарга бутун галереяни совға қилади, Россияда санъатнинг гуллаб-яшнашига ёрдам беради. Ва “боқийлик” шунда мужассамдир. Бу ерда шу боқийликни таъминлайдиган одам лидер ҳисобланади. Ушбу роль бутунлай кадрларга қурилган, энг экзистенциал роль. Агар Третьяковнинг тиришқоклиги ва унинг халқ олдидаги юкори даражадаги масъулияти, рус тасвирий санъатининг кучини кўрсатиш зарурияти бўлмаганда, биз Третьяков галереясининг бой коллекциясининг ўндан бир қисмига ҳам эга бўлмас эдик. Третьяков амалга ошираётган мақсад – рус тасвирий санъатининг миллий бадий галереясини ташкил этиш – бир мактабнинг ёки бир йўналишнинг суратларини йиғишдан кўра кенгрок ва буюкрок эди.

Мукофотлар, лавозимлар, мансаблар ҳеч қачон Павел Михайловични қизиқтирмаган. Гап унинг ўзи ҳақида кетганда, у бунга умуман қарши бўлган. 1893 йилда галереяни Москвага ҳая қилгани учун, шох унга дворянлик унвонини бермоқчи бўлди, ammo Третьяков унвондан воз кечди. У хурсандчилик билан қабул қилган ягона унвон бу – галереяни шаҳарга берилиши муносабати билан, Москва Думаси томонидан берилган – Москванинг Фахрий фуқароси унвонидир.

Юкори даражали етук лидерлик намунаси бўлган Билл Гейтс феномени

Қилаётган ишингиздан завқ олинг
ва сиз ўз ҳаётингизда ҳеч қачон ишламайсиз
Билл Гейтс

Билл Гейтс харизматик бизнес-лидер эканлигини ҳеч ким инкор эта олмайди.

“Лидер” тушунчасининг икки маъноси мавжуд эканлигини аввал бошдан белгилаб ўтишимиз лозим. Бир томондан, лидер – “ортидан эргаштирувчи”, бошқаларга ўз намунаси билан илҳом берувчи, бошқа томондан эса “олдинда борувчи”, “биринчи”, деган маъноларни англатади. Билл Гейтс икки маънога ҳам тўғри келадиган лидер, у ҳам ўз ортидан боришга тайёр бўлган профессионаллар жамоасини тўплаган ҳамда *Microsoft* компаниясининг асосчиси бўлган ҳақиқий новатор. Қандай қилиб у муваффақиятга эришди, унинг сири нимада, қайси ходисалар унга муваффақиятли лидер бўлишга ёрдам берди, - бу саволларга ушбу ишимизда жавоб беришга ҳаракат қиламиз.

Билл Гейтс сингари бу тоифадаги лидерлар, технолог-олимлار, жуда ақлли, уларни интеллектуал элитанинг вакиллари деб атаса бўлади, улар янги технологияларда потенциални кўрадилар.

Ким учундир Билл Гейтс – орзусидаги одам, бошқаси учун эса, Дез Деарлав ёзганидек, дажжол (Дез Деарлав Гейтснинг, шунингдек бошқа бизнес лидерларнинг бизнес йўлини ўрганган). Ammo ҳар қандай ҳолатда ҳам унинг катта масштабдаги

таъсирини инкор этиб бўлмайди, у тарихни қайтадан ёзганлардан бири, деса ҳам бўлади.

Техника, бошқарув усули хусусида шу пайтгача ҳеч ким Гейтс муваффақиятининг сирини таърифламаган, номаълум сабабларга кўра бу ҳақда профессорлар ва менежмент гурулари лом-лим демаганлар. Балки уларга Гейтсдек бундай ноанъанавий лидерни тан олиш оғирлик қилгандир, ахир у Гарвардни ташлаб, ўзи мустақил равишда ривожланган.

Кўпчилик ҳолларда Гейтснинг бундай муваффақиятининг сабаби нимада эканлиги ҳулосасини Microsoft – Энкарта шахсий энциклопедияси асосида чиқариш мумкин. Хусусан, у ерда Гейтс ҳақида: “Гейтс муваффақиятининг катта қисми унинг техник утопияларини бозор стратегиясига айлантириш ва ижодни техник зийраклик билан уйғунлаштириш қобилияти натижасидир”, - дейилган.

Лекин унинг муваффақияти сабабини тушуниш учун бу етарли эмас. Нима учун у энг зўр бизнес лидерларидан бири бўлди? Бунинг учун компьютер вундеркинди бўлиш етарлими, ёки керакли вақт ва керакли жойда бўлиш керакми? Ҳақиқий Гейтс қандай?

Болалик. Бу ерда энг бошидан, яъни Биллнинг болалигидан бошлаган маъқул, у 1955 йилда АҚШнинг шимоли-ғарбида жойлашган Сиэтл деб номланган йирик шаҳарда туғилган. Гейтс етарлича фаровон оилада ўсди: отаси таникли корпоратив адвокат бўлган, онаси мактабда дарс берар, хайр-саховат ишлари билан шуғулланиб, маҳаллий университетнинг бошқарув аъзоси бўлган. Билл билан бирга унинг икки синглиси: каттаси – Кристи ва кичиги – Либби катта бўлишган. Гейтснинг сўзларига қараганда, ота-онаси ҳамма болаларига бир хил эътибор беришган: “... ота-онамиз доим бизнинг ўқиш ва фикр юритишимизни маъқуллашган. Улар бизни дунёдаги барча нарсалар, яъни китоблардан тортиб сиёсат ҳақидаги мунозараларга жалб этишар эди”, - дейди Билл Гейтс. Бундай тарбия бола шахсининг шаклланишига ижобий таъсир этди. Тарбия хусусиятлари Билл Гейтс муваффақиятининг сирларидан бири бўлиши мумкин.

Гейтснинг ақл-заковати жуда ривожланган эди. Гейтс 11 ёшида “Нагорная проповед”ни ёддан айтиб танлов ғолиби бўлган, кейин маълум бўлишича, матни ҳам чуқур тушунган бўлган. 12

ёшиданок у компьютер жинниси бўлган. У иктидорлилар мактабида ҳаммадан зўр ўқир эди, унинг ғалабага интилишини болалигиданок кузатса бўлар эди.

Синфдошларининг айтишига қараганда, унинг ижтимоий томондан мослашиши жуда ёмон эди, у бутунлай ўзининг қизиқиши таъсирида бўлар эди. Шундоқ бўлса ҳам, мактаб чоғларида унинг атрофида айрим фанларни ўзлаштира олмаганлигига ҳам қарамасдан, Гейтс гапириб беришни ёқтирадиган хакерлар ҳақидаги хикояларни эшитишга, ундан кўп нарсани ўрганишни хоҳлайдиган одамлар тўпланишар эди.

Гейтснинг хулки борасида муаммолари бор эди, онаси билан кўп тортишар эди, ота-онаси уни психологга олиб боришганда, психолог ундан анъанавий хулкни талаб қилмасликларини тавсия этди. Биллнинг ота-онаси психолог тавсияларига риоя қилиб, уни бошқа, математикадан кучли билим берадиган мактабга ўтказишди. У ерда Биллга компьютерда ишлаш имкониятини беришди, ўша вақтларда бундай ҳолат мактабларда камдан-кам учрар эди. Гейтснинг ўзи айтганидек: “Мен компьютерга жуда қизиқиб қолдим. Жисмоний тарбия дарсларига қатнашмас эдим. Компьютер синфида кечгача ўтирар эдим. Дам олиш кунларида дастурлаш билан шуғулланар эдим. Ҳар ҳафта биз у ерда 20-30 соатлаб вақт ўтказар эдик. Мен Пол Аллен билан паролларни ўғирлаб, тизимни ишдан чиқарганимиз учун бизга ишлаш ман этилган пайтлар ҳам бўлган. Мен бутун ёз компьютерсиз қолдим. Ўшанда менинг ёшим ўн беш-ўн олтиларда эди”. Кўриб турганимиздек, Гейтснинг математикага бўлган муҳаббати аста-секин компьютерлар билан қизиқишга айланди. “Мен ташаббускор эдим. Мен: “келинглар, бу дунёга кўнғирок қилиб, бирор нарсани сотамиз”, - деган ўша йигит эдим. Ўша вақтда у 13 ёшда эди. Ўшанда у ўзининг биринчи дастури – крестик-нолик ўйинини ўйлаб топди. 15 ёшида у Аллен билан биргаликда кўча ҳаракатини тартибга солиш бўйича дастурни ёзди ва 20 000 доллар ишлади. 17 ёшида Билл Бонневил тўғонининг энергиясини тақсимлаш бўйича дастур ишлаб чиқди ва 30 000 доллар ишлади.

Ота-онаси ўғлининг қизиқишларига тўсқинлик қилишмаган, улар фарзандининг ўқишига пул тўлардилар, аммо Гейтснинг сўзларига қараганда, “компьютерга кетган вақт учун

тўлов ҳақида унинг ўзи бош қотириши керак эди”. Бундай тарбия болада мақсадларига эришишда мустақилликни ривожлантиради. Кейинчалик Гейтс ҳам ўз болаларини шу тарзда тарбиялаган. Унинг васиятига кўра болалари 10 миллион доллардан пул ва яхши маълумотга эга бўладилар, қолган капитал эса хайр-саховат ишларига ишлатилади. Муваффақиятга мустақил эришиш керак, деб ҳисоблайди Гейтс ва бу йўлда у ҳар қандай ишни ҳурмат қилади: “Мақдоналдсда бургерларни ковуриш обрўингни тўкмайди. Сенинг ота-боболаринг ҳар қандай, ҳаттоки шу ишни ҳам яхши имконият дейишган бўлар эди”. Билл меҳнатсеварликни муваффақиятнинг муҳим омили, деб ҳисоблар эди: “Диванда ўтираверсанг, пул топа олмайсан”.

Шундай қилиб, замонанинг зайли, тарбия, фанатизмгача борган кучли қизиқиш, юқори ақл-идрок, қандайдир янгилик яратиш истаги ва қобилияти, ижодий фикрлаш, меҳнатсеварлик – Билл Гейтснинг бизнес-лидер сифатидаги муваффақиятининг асосий таркибий қисмларидир.

Ўспиринлик. 1973 йилда Билл Гарвардга хусусий ҳуқуқ мутахассислиги бўйича ўқишга киради. У Гарвардда ўзидан ақллироқ одамларни учратаман деб ўйлаган эди, аммо унақа бўлмади ва унинг ҳафсаласи пир бўлди.

У вақтда Билл кўп покер ўйнар эди ва ўз ҳаётида нима билан шуғулланишни аниқ билмасди. Аммо 1975 йилда ҳаммаси шиддат билан ўзгариб кетди. Пол Аллен ва Билл Гейтсда *Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS)* компаниясининг биринчи оммавий компьютери учун дастурий таъминотни, тилини ишлаб чиқиш учун имконият пайдо бўлди, ва улар бундан фойдаланишди. Бундай фикрлар фақат уларнинг миясига келмаганлигини фаҳмлаш қийин эмас, албатта рақобатчилар кўпчиликни ташкил этар эди. Шунинг учун ўзини энг яхши томондан кўрсатиш, бошқалардан ажралиб туриш, биринчи бўлиш, вақтни қўлдан бой бермаслик муҳим эди. “Миянгизга яхши фикр келганида, дарҳол уни амалга оширишга киришинг”, - деб таъкидлайди Гейтс. Гейтс билан Аллен дастурни яратишдан олдин уни ваъда қилиб қўйишган эди. Таваккалчиликка мойиллик ҳам лидерларга хосдир, Гейтс бундан мустасно эмас. Қатъийлик, меҳнатсеварлик ва ўзига ишонч ваъдани бажаришга ёрдам берди – “Бэйсик” дастури белгиланган муддатда яратилди

ва муваффақиятли тақдим этилди. Бу Гейтс янги ҳаётининг бошланиши эди. 1975 йилда Гейтс Гарварддан кетиб, Аллен билан биргаликда Microsoft компаниясига асос солади.

Гейтс ҳаммага: “Хоҳлаган вақтингизда кетиб, ўз ишингизни яратинг, Гарвардга қайтишга эса ҳеч қачон кеч эмас!” – деб маслаҳат беради. Кейинчалик у Гарвардга қайтди, 2007 йилда эса унга илмий унвон берилди.

Гейтс унинг ҳаётдаги иши нима эканлигини жуда эрта тушунган ва у бирин-кетин, айрим пайтлар эса шиддат билан, йўлида учраган ҳеч қандай тўсиқларга қарамасдан, ўз мақсади сари борганлигини таъкидлаш муҳимдир. Ўз иши билан шуғулланиш истаги шунчалик кучли эдики, ҳатто ҳақиқий лидерларга керак бўладиган туганмас энергия манбаига айланган эди. Шундай қилиб, инсон қанча эрта ўз хоҳишларини аниқлаб олса, ўзининг йўлига тушиб олиши, ўз ишида лидер бўлиши учун шунча кўп имконият бўлади, бинобарин йўл қўйилган хатолар устида ишлаш учун вақт бўлади.

Microsoft компаниясининг яратилиши. Инсонда глобал мақсад мавжуд бўлса, кўпинча қилаётган ишидан мамнунлик пайдо бўлади. Гейтснинг шундай мақсади – “оддий ва ҳаммабоп персонал компьютер яратиш”, буни у ўз миссияси деб билар эди ва бу ғояни кўпларга юктира олган.

“Бэйсик” дастурини ишлаб чиққанларидан кейин Аллен ва Гейтс MITS компаниясига ишга олиндилар. Билл ва Аллен MicroSoft компаниясини атайин MITS компаниясига дастурларни ишлаб чиқиш учун яратишди. Орадан бир йил ўтгандан кейин Билл ва Алленнинг компанияси номидаги чизиқча йўқолди, ва 1976 йилда янги “Microsoft” савдо маркаси рўйхатга олинди.

Гейтс умумий техник муаммоларни зўр коммерцияга оид инстинкт билан чуқур тушунишини намоён этди. Ҳақиқий лидер учун нафақат ўз ишининг устаси бўлиш, балки айрим нарсаларни интуитив сезиши муҳимлигини тушуниш қийин эмас. Албатта, интуиция нима эканлиги ҳақидаги савол ҳали ҳам очиклигича қолган. Бир қатор олимларнинг фикрича, интуиция – бу айрим, онгсиз равишда олдинги тажриба билан боғлиқ, беихтиёр содир бўлувчи қонуниятлардан хабардор бўлишдир. Интуиция ўз ишининг усталарида жуда кучли ривожланган – билимлар ва кўникмалар уларнинг шахсиятига шунчалик сингиб кетганки,

уларни ишлатиш автоматик тарзда содир бўлади. Ушбу нуқтан назарнинг тўғрилигини Билл Гейтснинг касбий ҳаётида кўришимиз мумкин, унинг қарорлари бир вақтнинг ўзида ҳам интуитив, ҳам муваффақиятли бўлар эди. Дастлаб Microsoft да ишлар унчалик яхши кетмаётган эди, аммо Гейтс унга хос тиришқоқлик билан ишлар, тушкунликка тушмасди: “Айрим пайтларда олдимизга мижозларимиз келар эди, биз эса жуда чарчаганимиздан уларнинг кўз олдида ухлаб қолардик”.

1980 йилларда Microsoft дастурий таъминот бозорининг лидери – IBM компанияси билан шартнома имзолади, бу эса кўп томондан Гейтснинг келгусидаги муваффақиятини таъминлади. Microsoft IBM компаниясининг биринчи персонал компьютерлари учун операцион тизим устида ишлаётган эди. Гейтс бу келишувнинг муҳимлигини олдиндан сезган.

Билл ва Аллен Microsoft компаниясини биргаликда бошқаришар эди, аммо Алленнинг заиф соғлиги компанияни тарқатишга мажбур қилганидан кейин, лидерлик тамоман Биллга ўтди.

Microsoft жуда жадал ва тўхтовсиз ўсиб борар эди. 1996 йилда Microsoft акциялари юқорилаб, ҳар бир акциянинг нархи 105 долларгача ўсди ва Гейтсни миллиардерга айлантirdи. Microsoft йирик General Motors компаниясидан ўзиб кетди ва бозор нархида 262 миллиард долларлик энг йирик Америка компаниясига айланди.

1998 йилда компания жиддий муаммога учраганлигини эслатиб ўтиш керак – “антитрест жараёни” бошланди. Компанияни, рақобатни чеклаш мақсадида у ўзининг бозордаги биринчи ўрнидан фойдаланганлигида айблашди: Microsoft Internet Explorer браузерини Windows операцион тизими билан бир пакетда чиқарди, натижада ишлаб чиқарувчилар компьютерларга қайси браузерни ўрнатиш борасида танловга ўрин қолмаган эди. Бунинг устига Microsoft тизими бошқа рақобатли маҳсулот билан мос келмас эди.

Натижада Microsoft компаниясини иккита алоҳида компанияга ажратишга буйруқ берилганди. Шу онда компания раҳбарининг ҳолатини тасаввур этиш мумкин. Бироқ Гейтс ҳис-туйғуга берилмади, у дарҳол ишни бошқа судга апелляцияга бериш ҳуқуқига эришди, натижада компанияни иккита ажратиш

қарори бекор қилинди. Аммо компаниянинг ҳали ҳам дам олишга вақти йўқ, Microsoft каби бундай гигантлар учун бу ажабланарли ҳол эмас. Доим янги даъволар чиқиб келаверади, шунинг учун, бошқа ҳар қандай лидер сингари, Билл Гейтс ҳам сергак бўлиши ва шу билан биргаликда шахсий компаниясини ривожлантиришни давом эттириши керак. Бундай кўп стрессли ҳолатларга қарамасдан, Гейтс доим бозорга янгидан-янги маҳсулотларни чиқаришга эришган, машаққатли меҳнат бир зум ҳам тўхтамаган. Ҳаракатчанлик, қатъийлик, ва меҳнатсеварлик – муваффақиятли лидер учун зарур сифатлардир, улар Билл Гейтс томонидан тўлалигича намоён этилган.

Ўз лидерининг акси бўлган Microsoft нинг ўзи қандай компания?

Microsoft ўз муваффақиятининг бешта омилини ажратади:

- 1) узок муддатга ўрнатиш;
- 2) натижага йўналганлик;
- 3) жамоада ишлаш ва индивидуал ташаббус;
- 4) мижозларга кучли садоқат ва маҳсулот сифатига эътибор;
- 5) мижозлар билан доимий алоқа.

Microsoft ўз ходимларининг истеъдодли, ижодий бўлишларига интилади, иш жараёнида доимий равишда интеллектуал муаммолар юзага келадиган қизиқарли ишлар, шунингдек ажойиб шароитлар, мукофотлар ва имтиёзлар тизими билан мотивациялайди. Бундай одамларни танлаш натижасида ва улар учун мос шароитларнинг яратилганидан компанияда кадрлар қўнимсизлиги узок вақт давомида паст даражада бўлиб қолмоқда. Билл Гейтс компанияда мулоқотнинг эркин коллегиал услуби ва вазифаларни ўз вақтида ва сифатли бажаришга қўйилган юқори талаблари ўртасидаги мувозанатни яратишга муяссар бўлди. Microsoft муваффақиятининг ҳамма омиллари лидер сифатида Гейтснинг ўзига ҳам тегишлидир.

Ҳозирги замон: Билл Гейтс XXI асрда. Ҳозирги вақтда Microsoft – йирик корпорация бўлиб, 100 дан ортиқ мамлакатларда ишлайдиган деярли 90 000 та ходимлардан иборат. Бунга Гейтс ўз атрофига тўплаган ҳамфикр одамлар гуруҳининг мақсад сари қилинган ишлари ёрдам берган. У муваффақиятли бизнес-лидер сифатида жамоанинг аҳамиятини тан олади: “Йирик

лойихани бозорга чиқариш доимо юзлаб одамларнинг ҳамжиҳат бўлиб ишлашини талаб этади”.

Таъкидлаш жоизки, 2000 йилда Гейте *Microsoft* нинг бош администратори лавозимини тарк этди. Энг аввало у бу лавозимдан ўзининг диққатини бош қизиқиши – “келажак технологиялари”га қаратиш мақсадида воз кечди. Шу билан бирга у президент ва дастурий таъминот тизимининг бош ишлаб чиқувчи мутахассиси лавозимида қолди.

Харизматик лидерлар учун ваколатларни топшириш доим муаммо бўлган, чунки жараёнларни Гейте бошқаргандек бошқаришни ҳар ким ҳам эплай олмайди. Шунинг учун бош администратор лавозими ваколатларини топшириш жуда қалтис иш эди, аммо Гейте барибир буни амалга оширди – таваккалчиликсиз ривожланишнинг кейинги босқичига ўтиш қийин. Бир вақтнинг ўзида Гейте ўзини сугурталаб олди ва ўзи учун “хавфсизлик ёстиғини” яратди – ўзининг эски дўсти ва касбдоши Стив Балмерни бош администратор лавозимига таклиф этиб, ўзига бошқа бир қатор бошқарув вазифаларини қолдирди.

Е. Емельянова ва С. Поварницинларнинг концепциясига биноан, бизнесменнинг ҳаёт йўли тадбиркор, менежер, инвестор ва лидер сингари ижтимоий ролларнинг кетма-кет алмашиниши сифатида тасаввур этиш мумкин. Билл Гейте шу ролларнинг ҳар бирида бўлган деб, бемалол айтиш мумкин.

Бу ерда тадбиркор деганда, шахсан иштирок этиш шarti билан бир қатор савдо-сотик операцияларини амалга ошириб, бирламчи капитални шакллантириш, ишни бажариш, қарор қабул қилиш, даромадга эгалик қилиш, натижа учун моддий жавобгарликни қабул қилишда муваффақиятга эришган одам сифатида тушунилади. “Тадбиркорликка” турли усуллар билан келиш мумкин, улардан бири: ёлланган ишчилар орқали бизнеснинг аниқ бир турида тажрибага эга бўлгандан кейин. Билл Гейте ҳам айнан шу йўл орқали “тадбиркорлик”ка келган.

Кейинги ижтимоий роль – менежернинг ўрни. Е. Емельянов ва С. Поварницинанинг фикрича, менежер – бу ваколатларига бўйсунадиган одамлар фаолиятини ташкил этувчи шахс. Ушбу ролни амалга ошириш учун Билл Гейте ҳамма зарур кўникмаларга эга: вақтни бошқариш, бошқа одамлар фаолиятини тақсимлаш ва координациялаш, шахслараро самарадорлик,

ташкилий ўзгаришлар ва лойиҳаларни бошқариш кўникмалари ва хоказо.

Инвесторнинг ўрни ўз маблағларини шахсий компаниянинг ички эҳтиёжларига эмас, балки янги, кўпинча қалтис ишга йўналтиришни назарда тутди. Муваффақиятли инвестициялаш учун янги ишнинг истикболини, хавфини адекват даражада баҳолай олиш, одамларнинг фарқига бориш, жараёнларнинг самарали назоратини ташкиллаштириш, кўпроқ ҳозирги вақтни эмас, балки келажакни ўйлашни билиш шартдир, буларнинг ҳаммаси Билл Гейтсга хос.

Бизнесмен йўлининг энг юкори босқичи – лидерлик ўрнидир. Е. Емельянова ва С. Поварницина лидерни ҳамма орқада қолиб, эргашишга ҳеч ким қолмаган ҳолатдаги айнан энг биринчи шахс маъносида белгилайдилар. Лидернинг асосий фаолияти – бу инновациялардир. Албатта, Билл Гейте бошқалар томонидан қаттиқ танқид, синчков таҳлил, қатта хавф, лекин максимал даражада берилиб ишлаш билан биргаликда ушбу босқичга эришган. Қатта ютуқ ва қатта йўқотишлар ўртасида доимий мувозанатда бўлиб, моддий ва маънавий ёки эмоционал равишда туриб бериш муҳим, Гейте буни амалга оширди. Бунинг учун эса етуқ шахс бўлиш лозим, шахсий кадриятлар тизимини қайта англаш, мослашувчан бўлиш керак, буни Гейте антитрест суд жараёнининг боришида намоён этган.

“Forbes” журнали Гейтсни сайёрамизнинг 1996 йилдан 2007 йилгача ва 2009 йилнинг энг бой одами деб эълон қилди. 2011 йилда Гейтснинг бойлиги 59 миллиард долларни ташкил этди. Биллнинг пулларга муносабати ўзгача, у пуллар характери бузмайди, лекин уларни ақл билан ишлатиш, уларни ишлаб топишдек мураккабдир, деб ҳисоблайди. Биллда мотивнинг мақсадга томон силжиши содир бўлмайди, пуллар жамият учун фойдали глобал мақсадини амалга ошириш воситаси эканлигини тушунади ва бундай жамиятда у ҳаёт мазмунини кўради. Гейте аёли билан бирга асосий вазифаси соғлиқни сақлашни яхшилаш бўлган жамғарма таъсисчиларидир. Бундан ташқари Гейте бошқа хайрия ишлари билан ҳам шуғулланади. 2005 йилда Билл ва унинг турмуш ўртоғи “Time” журнали томонидан “Йил одамлари”, деб тан олинган.

Гейте асл лидерлардек ўз ривожланиши устида ишлашдан тўхтамайди, у ҳеч қачон бир жойда турмайди, чунки “муваффақият – ярамас устоз, у бошни айлантиради, унга ишониб бўлмайди”. Ҳозир Билл янги глобал лойиҳалар – бутун дунё телекоммуникацияларини таъминлайдиган сунъий йўлдошларни учираш, жаҳонда энг катта визуал маълумот манбаини ишлаб чиқишда иштирок этмоқда.

Шахсий ҳаёти. Гейте ва унинг турмуш ўртоғи Мелиданинг тўйлари 1994 йилда бўлган. Ҳозир Гейте жуфтлигининг уч фарзанди бор – кизлари Женнифер, Фиби ва ўғли Рори. Турмуш ўртоғи Билл Гейтсга ўз ота-онасидан ўтган оила кадриятлари ва оила ҳақидаги тасаввурларга қўшилган: “Ота-онамининг ўзаро муносабатлари мен учун доимо намуна бўлган: улар доимо фаол мулоқот қилишар, ҳамма нарсани бирга қилишар эди. Бу ҳақиқий жамоа эди. Ва мен ҳам ҳаётимда ҳамма нарса шундай сеҳрли бўлишини истардим.”

Компьютерларга катта қизиқишига қарамасдан, Гейте шахсий ҳаётини йўлга қўя олди, бу унинг иш ва шахсий ҳаёти ўртасидаги мувозанатни топа олганлиги, меъёрни билиши ҳақида далолат беради, бу ҳам асл лидерлар учун хос.

Бизнес-лидер сифатида Гейтснинг муваффақият омиллари. Билл Гейтснинг фикрича, муваффақиятга олиб келган бир қатор профессионал принципларни таърифлади. Улар қуйида келтирилган.

1. Керакли вақтда керакли жойда бўлиш (IBM ни унинг биринчи шахсий компютери учун операцион тизим билан таъминлаш, IBM билан келишувнинг муҳимлигини тушуниш).

2. Техникага муҳаббат (технологиялар ривожланишининг йўналишларини аниқ кўриш).

3. Асирларни олиб кетмаслик (ғалабага созланмоқ, музокараларда қатъийлик, Гейте – рақибларни йўқотиш бўйича буюк мутахассис).

4. Ишга фақат энг ақллиларни ёллаш.

5. Сув устида бўлишни ўрганиш (ўзи ўргатадиган машинани яратиш).

6. Миннатдорчиликни кутмаслик (ифтихор ва разиллик доим биргадир, бойлик кўпинча душманларни пайдо қилади).

7. Олдиндан кўра билиш позициясида бўлиш.

Гейте бизнес-лидер сифатида компьютер индустриясининг башоратчиси позициясига турди, унинг технологияларни чуқур тушуниши, маълумотларни синтез қилишни билиши – келажак тенденцияларини кўра олиши ва компания стратегиясини бошқара олиши унга шунчалик юқорига кўтарилишига имкон берди. “Олдиндан кўриш сотилмайди ва сотиб олинмайди. Шунинг учун ҳам у рақобатчилар олдида ҳеч қанақасига устун бўла олмайди”, – дейди Гейтснинг ўзи. Аммо шунга қарамасдан, Гейте бизнесни юритишнинг дунёвий жиҳатларидан ўзини озод қилди ва айнан келажакни прогнозлаш, технологияларнинг келажагини уларнинг ўтмишида аниқлаш билан шуғуллана бошлади, бунда эса у уста ҳисобланади. Шубҳасиз, прогнозлашнинг ўзи етарли эмас, ўз нуқтаи назарингизга бошқаларни ишонтириш, одамларни илҳомлантириш муҳимдир, Биллда эса бу жуда яхши чиқади.

8. Ҳамма позицияларни назорат остида тутиш (бир вақтнинг ўзида кўп сонли лойиҳаларни бошқариш қобилияти, вазибаларнинг кўплигига чидаш, доимий ривожланиш, янгиликларни тадқиқ этиш).

9. Бизнесни байт ўлчовида қуриш (алоқалар чўзилиб ёки чалқашиб кетмаслиги учун компаниянинг оддий тизими).

10. Коптоқдан ҳеч қачон кўз узмаслик (темпни туширмаслик, “катта ишни” бой беришдан кўркиш).

Гейте нафақат башоратчи, балки ходимлар ижодини қўллаб-қувватловчи компания маданиятининг асровчисидир. Ижод аҳлини бошқариш – мураккаб ва нодир масаладир. Кўпинча бу ерда жуда нозик бошқарув услуби талаб этилади, деб таъкидлайди Буюк Британиядаги *Roffey Park* Менежмент институтида ижодий жамоаларнинг тадқиқотларини ўтказган Джон Уатмор. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, ушбу вазиятда энг кўп фойдани доимий янгиликларнинг муҳитини ва бунга киритилган шахсларнинг хоҳишини, шунингдек фикрлаш жараёнини рағбатлантиришнинг алоҳида усулларини қўллаб-қувватлаш шароитида олиш мумкин. Ижодий жамоаларни яхши бошқарадиган одамлар қуйидаги хусусиятларга эга эканликлари аниқланган:

■ киришимлилиқ (фикрлаш жараёнини кўзғатувчи саволни ҳар хил қилиб беришни билиш, бир тилда гапиришни билиш);

■ одамларни фарклаш қобилияти, энг яхши қарорларни қабул қилиш шартларини кузатиш;

■ танқид ва ижод ўртасида мувозанат ўрната олиш, қайтар алоқани бера олиш;

■ жамоа аъзолари, команда ўртасида самарали ижтимоий ҳамкорлик ташкил этишни билиш (аксарият норасмий учрашувларда);

■ асосий мақсадни, унга эришишнинг стратегияларини чуқур тушуниш.

Microsoft – қаттиқ назоратли иерархик тизимга қарама-қарши юқори малакали мутахассисларга ишончни тарғибот қилишни бошлаган биринчи компаниялардан биридир. Ижодий ходимларга масъулиятни ўз зиммаларига олиш орқали ҳаракат эркинлигини бериш – уларни компанияда ушлаб туриш ва фикрлаш жараёнини рағбатлантириш усулларидан биридир. Компания бир бутун эканлигини ифодалашни учун, жамоада топшириқларни бажариш рағбатлантирилади, бу эса ўз навбатида аъзоларнинг ижодий қувватини оширади ва хатолар эҳтимолини камайтиради. Жамоа аъзолари хато қилсалар ҳам, уларни қўллаб-қувватлашади, бу эса уларнинг ишлашга бўлган мотивацияларини оширади.

Билл Гейтс, шубҳасиз, ижодий одам, бу эса бир томондан унинг раҳбар сифатидаги ютуғидир, иккинчи томондан эса унинг заифлигидир. Кучли томони – Гейтс ўз қўл остидагилари билан бир тилда гаплаша олишида, бунинг натижасида бир-бирини тушуниш ва илҳомлантириш осон кечади. Бироқ Билл янада кенгроқ тингловчилар билан мулоқот қилганда, тушунмовчилик келиб чиқиши, мулоқот услуги салбий таассурот қолдириши мумкин. Шундай бўлсада, Гейтсга муваффақият доимий ҳамроҳдир, бу эса унинг ютуқлари камчиликларидан кўп эканлигидан дарак беради.

Муваффақиятли лидерликнинг яна бир омили – бошқаларни лидерликка ўргатиш, ваколатларни бериш, бу ҳақида юқорида гапирилган эди.

Шунингдек, доимий, шиддатли ўзгаришларга нисбатан чидамли бўлиш муҳимдир. “Менинг муваффақиятим ўсгани сайин, мен ўзимни шунчалик заиф ҳис қиламан”, — дейди Гейтс. Қанча баланд учсанг, қулашинг шунчалик оғир бўлади, дейилади

бошқа бир машҳур иборада. Бундай лидерларнинг, яъни беқарор саноатдаги лидерларнинг муаммолари шундан иборатки, улар бир кун ҳолатнинг хўжайини булишлари, бошқа куни эса бортдан улоктирилишлари мумкин. Биллнинг айтишича, бу ерда энг муҳими – ўзига жуда ҳам ишониб кетмаслик. Билл Гейтс ва бошқа бир қатор бизнесменларнинг тажрибаси шуни кўрсатдики, қайишқоқлик, вазиятга қараб стратегияни бутунлай алмаштиришга тайёрлик, қалтис таваккалчиликка мойиллик бизнесда омон қолишга ёрдам беради. Гейтснинг қайишқоқлиги унинг юмшоқ бошқарув услуги билан уйғунлашган: бу ҳолатда қарор компания мақсадининг оддий аниқланишидан эмас, балки турлича фикрлардан пайдо бўлиши керак.

Гейтс Интернетни ўз компанияси учун унумдор ер, деб ҳисобламади, кейин маълум бўлишича, бу унинг хатоси эди. Лекин курашга ҳечдан кўра кеч киришиш яхшироқ. Бу заифликнинг айрим кўриниши бўлсада, Гейтс ўз нуқтаи назарини ўзгартирди. Бироқ келажакка индивидуал назар доим устун келиши керакми? Ҳар доим эмас. Чарльз Швенк “таслим бўлиш”ни эмас, аксинча узокни кўра олишни англатадиган оригиналликка бардош бермай, муваффақиятга эришиб бўлмайди, деб ҳисоблайди.

Шундай қилиб, биз буюк бизнес-лидер Билл Гейтснинг эришган муваффақиятига у ёки бу даражада таъсир этган бир қатор омилларни кўриб чиқдик. Ушбу омиллар рўйхати туғма истеъдод, қобилият (юқори ақл-идрок ва ҳоказо) ҳамда тарбия хусусиятлари, шахсий хусусиятлар, маълум бир ташқи шароитларни ўз ичига олади, уларнинг бир-бири билан ҳамбарчас боғлиқлиги натижасида ажойиб “сеҳрар-одам”, замонамизнинг ҳақиқий бизнес-лидери пайдо бўлди.

Резюме

1. Доимий ўзгаришлар вазияти персонални бошқаришнинг асосий атамаси бўлган – лидерликни доимий қайта кўриб чиқишни тақозо этади.

2. Лидерликни ижтимоий вазиятдан ажралмаган ҳолда гуруҳли ходиса сифатида кўриб чиқиш керак. Ушбу феноменнинг асосий таркибий қисмлари: лидер, издошлар гуруҳи, лидернинг фаолияти, гуруҳ ва издошлар ўзаро муносабатларининг шартлари.

3. Лидерликнинг пайдо бўлиш табиатини таърифловчи назарияларни учта катта гуруҳга бўлиш мумкин: хусусиятлар назариялари, вазиятлар назариялари, хулқ назариялари.

4. Амалиётнинг асосий талаблари куйидагича ифодаланган:

- лидерлик самарадорлигининг муаммоси;
- самарали лидер излашнинг муаммоси.

5. Лидер ролининг типологияси кўпроқ уч турга ажратилган:

- ишбилармон лидерлик;
- эмоционал лидерлик;
- вазиятли лидерлик.

6. Лидерлик ролини амалга оширишнинг махсус ҳолатлари: суперлидерлик ва тақсимланган лидерлик. Суперлидернинг асосий мақсади: издошларда лидер бўлиш қобилиятини тарбиялаш. Тақсимланган лидерликнинг асосий мақсади: жамоа аъзолари ўртасидаги ўзаро таъсир жараёнларини амалга ошириш, бунда воситачи ва таъсир мақсади маълум вазият ва жамоа аъзоларининг имкониятларига қараб ўзгаради.

7. Бошқарув жамоасини тузиш ўзига хос фаолият бўлиб, кўп нарса раҳбарга боғлиқ. Жамоани шакллантириш фикри пайдо бўлганда, барча мумкин бўлган хавф-хатарларни ҳисобга олиш ва фақат шундан кейингина ташкил этиш ва жамоанинг аниқ таркиби ҳақида охириги қарорни қабул қилиш керак.

Саволлар ва топшириқлар

1. “Лидерлик” тушунчасига таъриф беринг, ушбу феноменнинг асосий таркибий қисмларини гапириб беринг.

2. Хусусиятлар назарияси нуктаи назаридан лидерлик феномени қандай кўриб чиқилади? Ушбу ёндашувнинг асосий вакиллари айтиб беринг.

3. Лидер пайдо бўлиш жараёнига функционал ёндашув моҳиятини тушунтириб беринг.

4. Ф. Фидлернинг лидерлик эҳтимоллик моделининг амалий аҳамияти нимада?

5. Лидерлик турлари (роллари)нинг асосий хусусиятлари ҳақида гапириб беринг: ишбилармон лидерлик, эмоционал лидерлик, вазиятли лидерлик.

6. Қандай кўникмалар ҳисобига суперлидерлик амалга оширилиши мумкин?

7. Қандай вазиятларда тақсимланган лидерлик самаралироқ бўлиши мумкин?

8. Бошқарув жамоаси шаклланишининг асосий босқичлари ва принципларини таърифлаб беринг.

9. Биографик фактларнинг хронологияси нуктаи назаридан эмас, балки психологик категориялар нуктаи назаридан келтирилган таржимаи ҳоллардан бирининг таҳлилинини ўтказинг.

10. Таҳлил қилаётганда сизга таниш бўлган лидерлик психологияси соҳасидаги концепциялардан фойдаланишга ҳаракат қилинг, шахс типологиясининг турли классификацияларидан, бошқарув ва қарор қабул қилиш усулларидан фойдаланинг.

11. “Ушбу одамни муваффақиятга нима олиб келганлиги” ҳақидаги шахсий фаразингизни таклиф этинг.

12. Танлаган қахрамонингизни лидер сифатида таърифлайдиган иборалар ёки цитаталарни келтиринг.

ТАШКИЛОТ МАДАНИЯТЛАРИ ТИПОЛОГИЯЛАРИ

Ташкилот маданиятининг бир неча классификациялари билан танишишдан олдин, ташкилот маданиятини таърифлашда муҳим бўлган учта омилни белгилаймиз:

- ташкилотнинг *келиб чиқиши*, тарихи ва унинг ҳаётидаги асосий воқеалар;

- ташкилот фаолияти услубини белгиловчи *фаолият технологияси*;

- *ташкilotнинг қадриятлари ва рамзлари*, ташки муҳит учун сунъий равишда яратилган ва ички, унинг аъзоларининг хатти-ҳаракатларини тартибга солувчи сифатида хизмат қиладиган.

Чет эл адабиётида ташкилот маданиятининг ҳар хил турларининг кўплаб таърифлари келтирилган. Бу соҳада биринчилардан бўлиб Т. Дил ва А. Кеннеди типологияси эди. Бу типология асосида ташкилий маданиятга кучли таъсир ўтказадиган иккита мезон белгиланган:

- *хавфли таваккал* – бозор фаолияти билан боғлиқ у ёки бу қарор ва ҳаракатлар ўзида хавфни қанчалик объектив ва субъектив равишда ўз ичига олади;

- *қайта алоқа* – маълум бир ҳаракат қанчалик самарали ва қабул қилинган қарор қанчалик тўғри бўлганлиги қанчалик тез аниқланади, шунингдек тез ёки объектив сабабларга кўра секин етиб келадиган қабул қилинган қарорларнинг ҳақиқий оқибатлари ҳақидаги маълумотлар.

Бу типология асосида Рюттингер ташкилий тизимининг концептуал модели ишлаб чиқилган. Муаллифнинг фикрича, ташкилот маданияти турларининг кўплиги ишлаб чиқариш ва инсон фаолияти соҳаларининг хилма-хиллигига сабаб бўлган. Унинг концептуал модели П1расмида ифодаланган.

Маъмурий маданият. У хавфнинг паст даражаси ва секин қайта алоқа билан ифодаланadi. Давлат хизмати тизимида, таълимда, йирик маъмурий фирмаларда, корхоналарда, яхши йўлга қўйилган ва ҳимояланган соҳаларда ва бошқаларда намоён бўлади. Бу ташкилотлар стратегик жиҳатдан хизмат кўрсатиш, сервисга созланган, бунда кучли ифодаланган, кўпинча ўзига хос кучли динамика ва

кучли ўзини сақлаш тизими намоён бўлади. Ходимлар, одатда, эҳтиёткорлик, синчковлик, мослашувчанлик ва бўйсунувчанликни намоён этадиган батартиб ва пухта одамлардир. Қарорлар обдон ўйлаб, шошмасдан, ҳар томонлама эҳтиёт бўлиб қабул қилинади.

Мулоқот пухта ва ўзгача иерархия билан ажралиб туради. Ходимларни кооперациялаш нисбий хусусиятга эга. Меҳнатнинг натижаси ва мукофотлаш ўртасида кучсиз алоқани кузатса бўлади. Асосий эътибор қандай қилишга эмас, нима қилишга қаратилади. Ички муаммоларга аниқ йўналиш бир қатор маросимларда ифодаланadi: ҳамма ҳолатлар бўйича протоколга оид ёзувлар; ҳужжатларни сақлаш тизими яхши йўлга қўйилган; унвонлар, мансаблар, лавозим даражаларига катта аҳамият берилади.

Ушбу ташкилот маданияти турига мос бўлган раҳбар “агар ташкилот ва унинг ўзи учун хавф туғдирмаса, қабул қилинган қарорларнинг оқибатлари ҳақида узоқ вақт маълумот етишмаслиги шароитида ишлаши мумкин. У ҳар қандай ташкилотда зарур бўладиган бундай шароитда кунлик ритмик, қасрдадир эски ишни ташкил қиладди ва қўллаб-қувватлайди”.

Юқори	Истикболларнинг маданияти (инвестицияли)	Тез содир бўлганғалабалар маданияти (чайқовчиликка асосланган)
Паст	Маъмурий маданият (давлат хизмати)	Майда муваффақиятларнинг маданияти (савдо)
Қабул қилинаётган қарорларнинг хавф даражаси	Секин	Тез

П1-расм. Қабул қилинган қарорлардан келадиган ҳақиқий фойданинг тезлиги

Истикболларнинг маданияти. Бу маданият инвестиция банклариди, қурилишда, қисман илм ва армияда, оғир саноатда, шунингдек нефть ва газ компанияларида учрайди. У асосан келажакка аниқ йўналтирилганлиги, катта сармоялар киритилганда, юқори даражадаги хавф шароитида, узоқ вақт давомида қарор тўғрилигининг тасдиқи йўқлиги билан характерланади. Ходимлар

пухта, эҳтиёткорлик, чидам ва сабот билан ишлашади, чунки минимал қайтар алоқа ёки алоқанинг умуман йўқлиги шароитида ноаниқликнинг узок даврини енгиб ўтишга мажбурдирлар. Ноаниқлик шароитида қабул қилинган қарорлар одамларни жипслаштиради. Ҳеч ким мансабга тез кўтарилмаган. Юқори даражадаги хавф шароитида нафақат раҳбарлар, балки бутун ташкилот учун кўпинча муҳим қарорлар қабул қилинади. Қарорлар аксарият ҳолларда “энг юқорида” қабул қилинади, ҳеч қачон ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, каттиқ текширувдан ўтказилади. Бу маданият катта кашфиётлар ва фаннинг ривожланишини тезлаштиради. Бироқ бу ниҳоятда секин қилинади.

Бундай маданият турининг раҳбари маълумотнинг етмаслиги, кўплиги ёки нотўғрилиги шароитида қарор қабул қила олади.

Тез содир бўладиган ғалабалар маданияти. Муваффақиятли ёки муваффақиятсиз корхонанинг тез содир бўладиган қайта алоқа ва ўрта ҳамда юқори даражадаги молиявий хавф ўз изини қолдирадиган бу маданият аксарият ҳолларда кимматбаҳо қоғозлар билан фойдали битим тузилганда учрайди. Лекин бу маданиятнинг элементларини сиёсат, мода, биржа, профессионал спорт, реклама ва хавфли корхона молиялаштириш соҳаларида ҳам кўрса бўлади. Бу маданият ўзининг тез кўтарилиши билан ўзига жалб этадиган, ёрқин ва кучли шубҳали шахс пайдо бўладиган ҳамма жойда учрайди. Бу маданият эгаларининг асосий стратегияси – берилган имкониятлардан тез фойдаланиш. Бундай маданиятга эга ташкилот ходимларига жанговар, агрессив характер хусусиятлари, қарорларда қатъийлик, мағлубиятни ғалаба сифатида тақдим этиш қобилияти хосдир. Ташкилотга рақобат руҳи хос.

Лидернинг фикри мутлақо ҳақиқатдир. Ҳар қандай келишувнинг мақсади даромад олиш бўлса ҳам, кўпинча асосий рағбатлантирувчи омил пул ёки унвон ҳам эмас, балки шахсга, “дохийларга”, “юлдузларга” сизини яратиш кўринишидаги ҳурмат, тан беришдир.

Ташкилот маданияти бу турининг раҳбари ахборот “очлиги” шароитида (кўплиги, етмаслиги ёки нотўғрилиги) масъулиятли қарорларни тез қабул қилиш, бошқарув хавфида экстремал вазиятлар раҳбари сифатида самаралироқдир. Бунда қабул қилинган қарорлар қанчалик тўғри эканлигини тушуниш тез содир бўлиши керак. Бошқа вазиятларда раҳбар бошқарув самардорлигини йўқотади.

Майда муваффақиятлар маданияти. Бу маданият тез қайта алоқа ва қабул қилинаётган қарорларнинг нисбатан камроқ хавфи билан характерланади. У биринчи навбатда савдо ташкилотларида, чакана савдода ривожланади. Муваффақият харидорлар билан қилинган келишувлар сони ва келишувларни излашда тиришқоқликка боғлиқ. Алоҳида бошқарув қарорлари ташкилотни инкирозга олиб келмайди, шунинг учун хавф бу ерда аҳамиятсиздир. Қисқа вақт давомида қайта алоқага эришиш мумкин (бозорнинг таъсири). Ходимлар тез ва оддий қарорларни қабул қилишга ҳамда янгиликларни амалда синаб кўришга мойилдирлар. Алоқалар тўйинган, ходимларга алоқадорлик туйғуси, коллективизм ва ўртоклик руҳи хос. Муваффақиятлар тан олинмоқда. Молиявий стимуллар ҳар доим ҳам биринчи даражали эмас. Муваффақиятга эришаётган жамоанинг аъзоси бўлиш мотивациянинг омилидир, буни инобатга олиш керак. Савдо маданияти турли соҳаларининг кучи – тез ва кўп нарсани ҳаракатга келтириш мумкинлигидадир. Бироқ шу билан бирга майда ғалабалар маданиятининг айрим камчиликлари бор:

- сон сифатдан устун. Сотишга бўлган кучли эҳтиёж сотувдан кейинги муаммоларга кам эътибор берилишига олиб келади;

- қисқа вақтли муваффақият тафаккурининг устунлиги. Вақтинчалик муваффақият эришилган позицияларни йўқотиш ёки корхона кейинчалик аста-секин инкирозга олиб келиши ҳақидаги ўйлар узок давом этмайди;

- ходимлар энг аввало ташкилотга қараганда бутун жамоа билан алоқани ҳис қиладилар. Ташкилотда инкироз шароитида, улар ўз олдларига бу муаммоларни ечиш масаласини қўймайдилар, улар тезроқ бутун таркиби билан бошқа ташкилотга ўтиб кетадилар;

- савдо соҳаларида ходимлар кўнимсизлиги юқори. Ходимларнинг ўртача ёши нисбатан катта эмас, аммо шундай бўлса ҳам, корхона ташкилий маданиятни қўллайдиган ва ривожлантирадиган ходимларни йўқотади.

Раҳбар кичик хавф ва тез натижа берадиган қарорларни қабул қилишга интилади.

Ч. Хенди бўйича ташкилий маданиятлар типологияси

Ҳокимият маданияти. Бу аъъанавий иерархиянинг тизими. Бу жуда турғун тизим бўлиб, ташкилот аъзоларининг ҳаракатлари

аниқ белгиланган, қарорлар тезлик билан қабул қилинади. Марказ тўлиқ кучга эга ва ташкилотнинг сиёсатини белгилайди. Ташкилотнинг ташқи чегаралари ва ички тузилмаси етарлича қатъий, уларнинг ўзаро ҳаракатининг қондалари марказ томонидан аниқ бошқарилади. Гуруҳ кадриятлари шахсий кадриятлардан юқори қўйилади. Бу турдаги ташкилотларнинг назорат схемаси ўргимчак уясини эслатади: марказий звено ташкилотнинг ташқи муҳит ҳаракатлари учун ва ҳар бир ходимнинг ҳаракатлари назоратига жавобгарликни ўз зиммасига олади, назорат марказлашган ҳолатда махсус одамлар орқали амалга оширилади. Қарор қабул қилишда қатнашиш, субъектнинг иерархиядаги ўрни билан белгиланади, қарорлар турли кучлар таъсирининг баланси натижасида қабул қилинади ва кўпинча охириги, ҳал қилувчи сўзни марказ айтади. Бу турдаги ташкилотлар сиёсатга мойиллиги бор, ҳокимликка йўналтирилган, хавфли вазиятларда таваккал қилишни яхши кўрадиган, натижага йўналтирилган, ўзига ишонган одамларни жалб қилишга интилади.

Шахс ташаббуси маданияти. Бу турдаги ташкилот каттиқ ички тузилишга эга эмас. Агар унда раҳбарлик звеноси бўлса, унда у асосан ташкилот аъзоларига ёрдам беради ва умумий ресурсларни тақсимлашни бошқаради, бунда тақсимлаш принциплари ташкилот аъзолари томонидан ҳам белгиланади. Тизим, одатда, тургун эмас, ноаниқ чегараларга эга: инкирозли вазиятларда осонгина майда бўлақларга бўлинади. Назорат умуман йўқ, бошқарув иерархияси ишламайди. Ташкилот аъзолари унда ўз мақсадларидан келиб чиқиб, шахсий манфаатларини амалга оширадilar; сезиларли ички рақобат мавжуд.

Бундай ташкилотдаги кадриятлар: янги мақсадларни қўйишда ва лойиҳаларни ишлаб чиқишда индивидуал креативлик ва ҳаракатчанлик, ўзгаришлар ва инновацияларга тайёрлик. Индивидуал манфаатлар гуруҳ манфаатларидан юқори; ахборотнинг эркин айланиши; қатъий тартибга солишнинг йўқлиги. Бундай тизимга мустақиллик ҳосдир, шахс ташкилотни тарк этиши мумкин, аммо ташкилот камдан-кам ҳолларда шахсни “чиқариб юбориш” кучига эга.

Вазифа маданияти. Ташкилотнинг бундай турига муаммоларнинг очикча муҳокама қилиниши, ахборотнинг яхши айланиши ҳосдир. Фаолият муаммоларни ҳал этишга қаратилган, мақсадлар заруриятга қараб ўзгартирилади. Асосий эътибор аниқ натижаларга эришишга қаратилган: ишни максимал даражада тез ва сифатли бажариш учун мос ходимлар ва мувофиқ ресурслар

бирлаштирилади, унинг бориши назорат қилинади ва доимо тақомиллаштириб борилади.

Ташкилот аъзолари ўртасидаги муносабатлар ўзаро боғлиқлик принциплари асосида қурилади. Лидерлик контактлар ва ҳамкорликка ёрдамга асосланган. Раҳбар гуруҳлараро ўзаро таъсир ва ҳамкорлигининг катализатори сифатида ҳаракат қилади.

Фаолиятнинг самарадорлиги ходимларнинг шахсий мақсадларини ташкилотнинг стратегик мақсадлари билан бирлаштириш имкониятининг индивидуал муваффақиятлилиги билан биргаликда аниқланади. Бу турдаги ташкилотлар ички “тузилиши”нинг матрицали принципи туфайли осонгина мослашади: алоҳида гуруҳлар: бригадалар, махсус комиссиялар “вазифани бажариш учун” тузилади ва осонгина қайта шакллантирилиши мумкин.

Ташкилотни бошқариш рационал тузилмани ташкил этиш, ходимларнинг юқори даражадаги профессионалигини таъминлаш зарурияти, назоратнинг оптимал нисбатига эришишнинг мураккаблиги ва ишчи гуруҳларининг мустақиллиги билан боғлиқ. Раҳбар мослашувчан, ўзига ва ходимларига ишонган бўлиши керак. Таъсир мавқе ёки мартабага эмас, кўпроқ профессионаллик ва чуқур билимга асослангандир.

Ролнинг муайянлиги маданияти (роллар тақсимланиши). Ташкилотнинг бу турига жамоа ичидаги ваколатларни ва фаолият соҳаларини жиддий тақсимлаш, формализация ва стандартлашнинг юқори даражаси ҳосдир. Функционал соҳаларнинг фаолияти ва уларнинг ўзаро алоқаси камдан-кам ўзгарадиган қондалар ва иш тартиблари билан бошқарилади. Таъсир манбаи – мавқенинг кучи, статус.

Асосий кадриятлар – синхронлик, параллеллик, олдиндан сезиш. Ҳар ким ўзининг нима қилишини билади ва уни бажаради. Ҳамма бир томонга қараб юради. Ҳар ким ўзини жалб қилингандек сезиши ва ўзини ташкилот билан идентификациялаши лозим. Вазифалар ва жавобгарлик деярли автоматик аниқлик билан амалга оширилади; оддий ходимларга ҳимояланганлик ҳисси, ишчанлик, ихтисосликни чуқурлаштиришга қизиқиш ва кўникмаларни автоматизмгача олиб боришни ишлаб чиқиш ҳосдир. Раҳбарият кейинги аралашувни минимумга етказиб, мақсад ва контекстни белгилайди, қундалик иш, одатда, “ўз-ўзидан” бажарилади.

Бундай маданиятнинг самарадорлиги иш ва масъулиятни оқилона тақсимлашга боғлиқ. Барқарор муҳитда, тургун, назорат ва тахмин қиладиган бозор билан бу ташкилотлар янада кўпроқ

муваффақиятга эришади, уларнинг ўзгаришларга мослашиши қийиндир. Ташкилот маданиятининг бундай тури кўпроқ, ишлаб чиқаришнинг турғунлиги ва стандартлиги ўзгарувчанлик ва янгиликлар киритишдан муҳимроқ бўлган, “узок яшовчи” маҳсулот ишлаб чиқариш учун хосдир.

Шуни айтиш керакки, идеал тизимнинг ўзи йўқ – ҳаммасининг ҳам ўз ютуқ ва камчиликлари бор. Расмий равишда талаб қилинадиган маданиятнинг ҳақиқатда мавжуд бўлган тизимга кўпроқ ёки камроқ мувофиқлиги ҳақида (технологиялар ва фаолиятнинг хусусиятлари, атрофдагиларнинг баҳоси ва ташкилот тарихидан келиб чиқиб) гапириш мумкин. Одатда бу маданият, бир ёки иккитаси устуңлик қиладиган, юқорида келтирилган ташкилот маданиятларининг ўзига хос қоришмасидир (айнан улар асосий кадриятларни, стратегик мақсадларни белгилайди). Бундан ташқари, алоҳида таркибий қисмлар (бўлималар) уларда қайси маданият устуңлик қилишига қараб, фарқланиши мумкин. Ниҳоят, ташкилот фаолиятининг турли босқичлари турли маданият турларига хос бўлган қондалар билан бошқарилиши мумкин. Хусусан, низо чиққан ҳолатда, унинг қатнашчилари умумий қабул қилинган ахлоқ нормаларига ҳам (ролли маданият хусусияти), фойда ҳақидаги мулоҳазаларга ҳам (вазифа маданияти), ҳокимият, суд, бошқа ижтимоий институтларнинг қарорларига ҳам, кўпчилик манфаатдор қатнашчиларнинг фикрларига ҳам мурожаат қилишлари мумкин, кўпинча рақибларни ишонтириш учун очик ишончли далилар келтирилади (вазифа маданияти ва шахсий ташаббус маданияти).

Л. Константин бўйича ташкилий маданиятлар типологияси

Ташкилот маданияти. Бу турли тасаввурлар, метафоралар, рамзлар, тарих, афсоналар, балким ўз тили (атамалар, маҳаллий жаргон ва бошқалар), кадриятлар, идеаллар, меъёрлар, принциплар, маросимлар, одатлар, рағбатлантириш тизими, ташкилотда расмий ва норасмийлик таъсири, ташқи муҳит, ташкилот дизайни.

Ташкилотнинг мавжудлик усуллари жуда кўп, аммо улар тўртта асосий моделдан иборат бўлиши мумкин.

Ёпиқ тизим. Бу турдаги ташкилотлар жуда барқарор, ҳаракатлари аниқ, ходимларнинг вазифалари қатъий тақсимланган, қарорлар тез қабул қилинади. Бу модель бошқарув кўринишидаги бошқарувнинг аънавий иерархиясига асосланган. Ташкилотлар аънаваларга суянади ва узлуксизликка йўналтирилган.

Барқарорликни сақлаш учун конформлик, қонун-қоида чегарасидан чиқмаслик ва ходимларнинг итоаткорлиги асосий кадрият ҳисобланади. Гуруҳ кадриятлари шахсий кадриятлардан юқори қўйилади. Таҳдидга бўлган реакция – ригидликнинг қучайиши, суперназоратнинг пайдо бўлиши, яъни тизим янада кўпроқ жипслашади ва ёпилади.

Тасодифий тизим. Қувватни ўзгаришлар ва инновациялардан олади. Персонал доимий янгиликларга йўналтирилган. Индивидуал ижод кадрланади. Конформизм афзалликлари. Шахсий манфаатлар гуруҳ манфаатларидан устун. Ахборотнинг эркин айланиши. Қатъий тартибга солинган ролларнинг йўқлиги. Тизимнинг ҳар бир аъзоси – ижодкор. Шахсий ҳиссаси кадрланади. Бундай тизим мустақил бўлиши керак. У инновациялар берганлиги учун, унга тоқат қиладилар.

Очик тизим. Гуруҳ иши модели сифатида муаммоларни очик ва эркин муҳокама қилиш, ахборот алмашиш ва консенсус асосида қарор қабул қилиш негизида қурилган. Музокаралар ва адаптивлик бу сингари маданиятга эга ташкилотларнинг асосидир. Шахснинг манфаатлари инобатга олинади. Гуруҳ ҳаёти ҳамкорлик орқали бошқарилади. Ҳар бир ходимнинг роли аниқланган, аммо уларни тақсимлаш ўзаро розилик билан амалга оширилади. Муаллифлик кадрланади. Ташкилотнинг муваффақияти унинг аъзоларининг шахсий хусусиятларига боғлиқ.

Синхрон тизим. Ташкилот фалсафаси – сокин уйғунлик. Ҳаракатлар ходимлар томонидан ташкилот ҳақидаги умумий таассуротни бўлиши ва қўшма фаолият билан уйғунлашади. Роллар имплицит умидлар асосида тақсимланади. Бу ташкилий маданиятга қуйидагилар хос: олдиндан сезиш, низонинг йўқлиги, кадриятларнинг мутлақ бўлиниши, бошқа одамларни ҳис қилиш. Ҳар ким нима қилиши кераклигини билади ва уни бажаради. Ҳамма бир томонга қараб юради ва ташкилот мақсадига эришади. Ҳар бир киши ўзини жалб этилгандек сезиши ва ўзини ташкилот билан идентификациялаши лозим.

Л. Константин бўйича ташкилий маданият турларини икки ўлчов сатҳида координаталар ўқи билан жойлаштириш мумкин: ташкилотнинг мослашувчанлиги – ташкилотнинг бирдамлиги.

Паст мослашувчанлик деганда, барқарорлик, тартиб, башорат тушунилади, юқори мослашувчанлик деганда эса янгиликлар киритишни афзал кўриш, ўзгаришларга мослашиш тушунилади. Бирдамлик деганда, ташкилотдаги ички алоқаларнинг қучи, функционал алоқалар тушунилади.

ГУРУХ РОЛЛАРИНИНГ ТАЪРИФИ

Муаммоларни ечиш ва уларни бажаришни ташкил қилиш бўйича гуруҳнинг самарали фаолияти учун гуруҳ таркибига турли роллар ижрочилари кириши керак.

Гуруҳ фаолиятининг муваффақиятли бўлиши учун муҳимлиги бир хил бўлган учта таркибий қисмни ажратиш мумкин:

- мазмун бўйича ишлаш – ишлаб чиқариш масалалари ва муаммоларини ечиш, режаларни амалга ошириш ва мақсадга эришиш йўлларини лойиҳалаштириш;

- гуруҳ ишини ташкил этиш – гуруҳ фаолиятининг жараёнларини оптимал расмийлаштириш, гуруҳ мақсадларини тузиш, гуруҳ фаолиятининг босқичларига амал қилиш, гуруҳда ролларни тақсимлаш;

- гуруҳда ижобий ижтимоий-психологик муҳитни яратиш – гуруҳдаги муносабатлар ҳолатининг таҳлили, гуруҳ меъёрларини яратиш, гуруҳ фаолияти давомида пайдо бўладиган тарангликни, эмоционал низоларни йўқ қилиш.

Мазмун бўйича самарали ишлаши учун гуруҳда албатта қуйидаги роллар тақдим этилиши керак:

- аналитик – вазиятни бутунлигича идрок этишга, унинг таркибий қисмларини ажратишга, ўзаро алоқаларни ўрнатишга, энг муҳим ишларни белгилашга йўналган шахс;

- ғоялар генератори – янги қарорларга йўналган, заковатли, катта инновацион потенциалга эга шахс;

- эрудит – ўз соҳасида етарли маълумотга эга, ишини иқри-чикиригача билладиган ва аниқ мазмунга кўпроқ чуқурлашишга йўналган, эксперт сифатида чиқишга қодир шахс;

- танқидчи – бу асосларни излашга қаратилган, бошқалардан қабул қилинган қарор фойдасига далилларни келтиришни талаб этадиган масалаларга диққат-эътиборини қаратган шахс;

- ишлаб чиқувчи – шакллантирилган ечимни уни амалга ошириш учун технология даражасига етказадиган умумий принципларни батафсил баён этишга қаратилган шахс.

Гуруҳ ишини самарали ташкил этиш учун гуруҳда албатта қуйидаги роллар тақдим этилиши керак:

- ташкилотчи – вазиятни ва қўйилган масалаларни таҳлил этадиган, гуруҳ ишининг мақсадларини ифода этадиган, алоҳида

босқичларни ажратиб, алоҳида бажарувчилар учун топшириқлар берадиган шахс;

- координатор – ҳамма индивидуал фаолиятларнинг мазмунини таҳлил қиладиган ва ҳамма индивидуал фаолиятларни бир умумий бутунга йиғадиган (ташкilotчи билан яқин алоқада ишлайдиган) шахс;

- назоратчи – фаолиятни тўғри амалга ошириладиётганлигини, айниқса иш бажарилишининг кетма-кетлиги ва вақтига риоя қилишни, шунингдек ресурслардан фойдаланишни назорат қиладиган шахс;

- тренер – ўз шахсий тажрибасини бошқа ходимларга ўргатишга қаратилган, ёш персонални ишга киришиш ва мослашиш жараёнини ташкил этишга қодир шахс.

Гуруҳдаги ишчи ва дўстона муносабатлар, *қулай иқлим яратиши* учун, албатта, қуйидаги роллар тақдим этилиши лозим:

- эмоционал лидер – гуруҳ аъзоларининг хурматиغا эга, лавозимидан қатъий назар таъсирга эга шахс;

- диагност – гуруҳдаги ижтимоий-психологик ҳолатнинг таҳлилинини ўтказишга, шунингдек гуруҳнинг бошқа ҳамма қатнашчиларининг хусусиятларини, шерикларига нисбатан уларнинг ҳолатини аниқлашга қодир шахс;

- интегратор – алоҳида масалаларни ечиш учун гуруҳни жипслаштира оладиган, лидерлик потенциалининг бир қисмига эга ва мақсадли равишда гуруҳ атмосфераси ҳолатининг зарур коррекциясини амалга оширадиган ша

ФАОЛИЯТ ТАҲЛИЛИ БЎЙИЧА ИШЛАРНИ ОЛИБ БОРИШ УСУЛЛАРИ

Фаолият таҳлили бўйича ишларни олиб бориш усуллари икки гуруҳга ажратиш мумкин: тавсифлаш ва миқдорий (П2 расм).

Тавсифлаш усуллари. Маълумот йиғиш жараёнларида у ёки бу бирикмада қўлланилиши мумкин бўлган иш таҳлилининг тўртта асосий тавсифлаш усуллари мавжуд:

- кузатув;
- интервью;
- сўров варакалари;
- респондент журнали.

Кузатув. Бу усулнинг мазмуни – ишчи нима қилаётганини кузатиш. Кузатув ишчидан сўраладиган иш ва ишчининг шахсий талаблари ҳақидаги саволларга жавоб бериш учун талаб этиладиган маълумотнинг катта қисмини бериши мумкин.

Ушбу усул киска даврли стандартлашган операциялар меъёр ҳисобланган ишларнинг таҳлилида энг ишончли маълумотни беради. Менежмент соҳасидаги янада мураккаброқ ишлар кузатув усули билан таҳлил қилиш учун камроқ тўғри келади.

Кузатув яхлит ёки танланган бўлиши мумкин. Танланган кузатувда тўлиқ иш давридаги маълумот вақтнинг ихтиёрий интервалларига тўпланади.

Ҳар бир кузатувнинг мақсади – ходимнинг тадқиқ қилинаётган интервалда нима қилаётгани ҳақида маълумот олиш ва аниқ операцияларнинг частотасини қайд қилишдир.

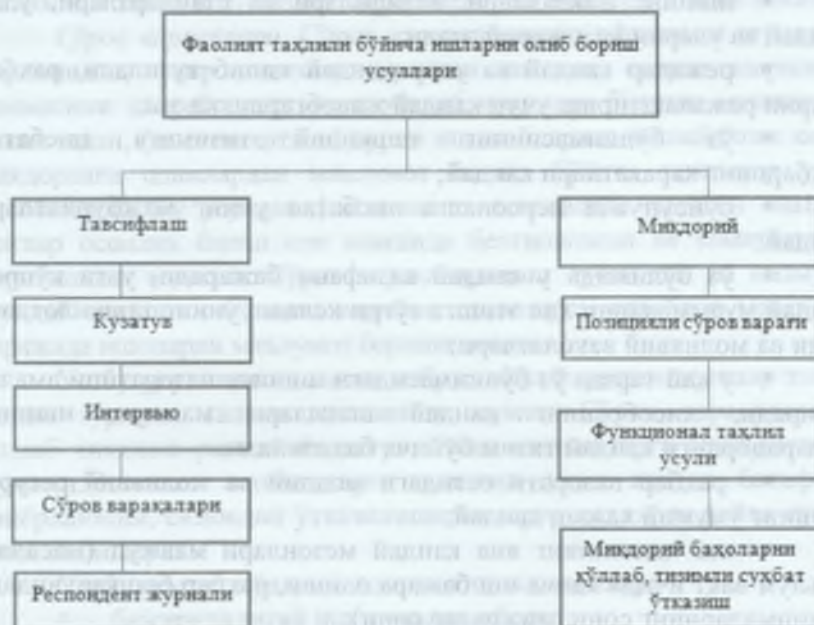
Кузатув усули етарли даражада оддий ва самаралидир, бошқа усуллар, масалан суҳбат билан бирга фойдаланганда, унинг самарадорлиги сезиларли даражада ортади.

Интервью. Бу аналитик ва ишчи ва/ёки унинг раҳбари ўртасидаги тўғридан-тўғри диалогдир.

Катта ҳажмдаги ўхшаш ишларни таҳлил қилиш керак бўлганда, бир хил ишни бажарадиган бир гуруҳ ишчилар билан “гуруҳ” интервью-суҳбатини қўллаш мумкин.

Ушбу ишчининг мажбуриятлари ва масъулиятини аниқлашнинг кенг тарқалган услуби деб, интервьюни ҳисоблаш мумкин. Интервью вақти-вақти билан пайдо бўладиган, ёки бошқа ишчилар

билан ишлаб чиқариш алоқаларини, ташкилотнинг ташкилий тузилишида ёки лавозим йўриқномасида қайд этилмаган муҳим ишлар турларини ошқор қилишга имкон беради.



П2- расм. Фаолият таҳлили бўйича ишларни олиб бориш усули

Суҳбат жараёнида олинган маълумот аниқлигининг нисбийлиги – бу усулнинг камчилиги. Иш бажарувчилар битта операциянинг ўзини турлича қабул қилишлари мумкин, интервью ўтказувчилар ҳам олинган маълумотни ҳар хил қабул қилишлари (қайд қилишлари) мумкин. Ушбу усулнинг валидлигини кўпайтириш учун таҳлил қилинаётган ишчининг бевосита раҳбари билан консультациялар орқали ёки турли интервью ўтказувчиларнинг / ўхшаш операциялар бўйича аналитикларнинг / ишлари қайдларини доимий таққослаш йўли билан тайёрлаш жараёнини ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Ишни таҳлил қилишнинг бошқа усуллари билан суҳбатлар комбинацияси янада ишончлироқ маълумотни беради.

Асосий лавозимлардаги ишларни таҳлил қилганда ишни бўлим ёки сектор ишини таърифидан бошлаш керак, кейин раҳбарнинг шахсий мажбуриятларига қайтиб, уларни қуйидаги жиҳатлар бўйича муҳокама қилиш керак:

- ишнинг мақсадлари, вазифалари ва стандартлари, улар қандай ва уларни ким жорий этади;
- режалар қандай ва улар қандай қилиб тузилади, раҳбар уларни режалаштириш учун қандай жавобгарликка эга;
- ўз бўлимасининг ташкилий тизимига нисбатан раҳбарнинг ҳаракатлари қандай;
- бўйсунувчи персоналга нисбатан унинг мажбуриятлари қандай;
- ўз бўлимида у қандай вазифани бажаради, унга кўпроқ қандай муаммоларни ҳал этишга тўғри келади, унинг ташкилотдаги ўрни ва молиявий ваколатлари;
- у қай тарзда ўз бўлимасидаги ишнинг назоратини амалга оширади, ҳисоботнинг қандай шакллари мавжуд, ишнинг самарадорлиги қандай тизим бўйича баҳоланади;
- раҳбар назорати остидаги моддий ва молиявий ресурсларнинг умумий ҳажми қандай;
- иш ҳажмининг яна қандай мезонлари мавжуд (масалан, маълум вақт ичида қанча иш бажара олиши, раҳбар бошқарувидаги бўлималарнинг сони, миқдорлар сони);
- ишнинг умумий мақсади қандай;
- иш бўйича асосий вазифалар;
- қандай ускуналар раҳбар томонидан бошқарилади;
- ташкилот ичида ва ташқарисида раҳбарнинг алоқалари қандай;
- ишнинг энг мураккаб ва масъулиятли қисми нимада;
- ишни бажариш учун қандай билим ва кўникмалар талаб этилади;
- ишни бажариш учун қандай тажриба талаб этилади;
- қандай маълумот/тайёргарлик талаб этилади (шу жумладан, тилларни билиш);
- ишда муваффақият қозониш учун қандай шахсий фазилатлар зарур;
- ёшга доир чекловлар қандай;

▪ алоҳида талаблар мавжудми, масалан, чет эл хизмат сафарлари, узок иш вақти, хавфли ёки жисмоний меҳнат талаб қиладиган иш;

▪ қандай ёллаш шартлари мавжуд (даромад ҳажми, ижтимоий таъминот, хизмат сафарларининг мавжудлиги ва ҳоказо).

Сўров варақалари. Сўров варақаларининг афзаллиги шундаки, биринчидан, улар тизимлаштирилган ва иш операцияларининг ҳаммасини қамраб олиш учун ишлаб чиқилган бўлиши мумкин ва иккинчидан, (вақт жиҳатдан) турли иш жойларида ишлайдиган катта миқдордаги одамлардан маълумот йиғиш бўйича тежамкор усул ҳисобланади. Бу усулдан фойдаланиш натижасида олинган маълумотлар осонлик билан сон шаклида белгиланиши ва компьютерга киритилиши мумкин. Сўров варақаларининг тузилиши ва мазмуни шундай ишланган бўлиши керакки, саволларга жавоблар максимал даражада ишонарли маълумот бериши лозим.

Ушбу усулнинг камчилиги:бу саволлар респондентлар томонидан турлича талқин қилиниши мумкин.Сўров варақаларини ишлаб чиқишга расмий ёндашув юзаки натижаларга олиб келиши мумкин.Ишончли натижаларга эришиш учун анкета батафсил тайёрланиши, синондан ўтказилиши ва зарур ҳолларда қайта кўриб чиқилиши керак.

Ушбу усулда қўлланиладиган типик саволлар:

- бажариладиган иш нимадан иборат;
- асосий лавозим мажбуриятлари;
- ушбу ходим қаерда ишлайди;
- маълумот, тайёргарлик ва кўникмаларга қўйиладиган асосий талаблар;
- иш жойида қандай масъулият ва мажбуриятлар бор;
- ушбу иш жойидаги ишни қандай меъёрий ҳужжатлар белгилайди;
- ходим қатнашадиган тадбирлар нимага олиб келади;
- масъулият даражаси;
- иш шароитлари;
- ушбу иш жойида ишчининг жисмоний, эмоционал ва интеллектуал юклама даражаси;
- меҳнат хавфсизлиги нуқтаи назаридан иш шароитлари.

Респондент журнали. Ушбу усулнинг моҳияти шундан иборатки, ишчиларнинг ўзларидан журнал тутишлари ва унга иш жойида бажарилган топшириқларнинг батафсил рўйхатини ва уларни

бажаришга сарфланган вақтни қайд этишлари сўралади. Кундаликка киритилган маълумотларнинг таҳлилидан кейин ишчи ва унинг бевосита линия раҳбари иштирокида сўров ўтказилади. Ушбу усул ишнинг етарлича тўлиқ тасвирини кўришга ёрдам бериши мумкин, ammo уни ишнинг ҳамма турларига ҳам ишлатиб бўлавермайди.

Ишни таҳлил қилишнинг энг яхши ёндашуви деб, бир нечта келтирилган усулларнинг комбинациясини, масалан, тизимлаштирилган интервью ва саволноманинг комбинацияларини айтиш мумкин. Шунга ўхшаш методикадан фойдаланилганда, қисқа вақт ичида иш ҳақида етарлича аниқ ва ишончли маълумот олишга эришиш мумкин. Ишга ёллаш ва кадрларни саралаш жараёнида иштирок этаётган раҳбарлар ва бошқа шахслар мураккаб таҳлил ўтказиш учун кўпинча етарлича кўникма ёки вақтлари йўқлигини методика инобатга олади. У линия раҳбарлари ва кадрлар бўлими ходимларига иш ҳамда уни бажариш учун зарур кўникма ва қобилиятлар ҳақида маълумот олишга имкон беради.

Юқорида қайд этилган ишни таҳлил этиш учун маълумот йиғишнинг тавсифлаш усуллари энг оммабоп ҳисобланади. Бирок тавсифлаш усуллари зарур маълумотни бермайдиган бир қатор вазиятлар мавжуд (масалан, бир нечта иш турларини таққослаш зарур бўлганида). Бундай ҳолатда иш таҳлиliga миқдорий ёндашувдан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Миқдорий таҳлил усуллари. *Позицион сўров варағи.* Бу таҳлил қилинаётган иш билан танишган ишнинг таҳлили бўйича мутахассис тўлдириши керак бўлган тузилган сўров варағи. Ушбу усулнинг моҳияти шундан иборатки, ҳар қандай ишнинг профили баллар шкаласи бўйича қуйидаги асосий позициялар бўйича таҳлил қилинади:

- қарорлар қабул қилиш;
- касбий кўникмалар;
- жисмоний юкломанинг даражаси;
- маълумотни қайта ишлаш.

Бу усулнинг ютуғи шундан иборатки, у ишларни классификациялашга имкон беради, яъни ҳар бир ишга миқдорий баҳо беради. Таҳлил натижасида олинган маълумотдан иш жойидаги иш ҳақи даражасини аниқлаш учун фойдаланиш мумкин.

Ишнинг функционал таҳлили. Ушбу усулнинг асосида ходим одамлар ва предметларга нисбатан нима қилаётганининг баҳоси ётади.

Ишнинг функционал таҳлили нафақат маълумотлар, одамлар ва предметлар каби параметрлар бўйича берилган ишнинг рейтингини ўрнатишга, балки қуйидаги тўртта ўлчовни ҳам инобатга олишга имкон беради:

- берилган топшириқни бажариш учун зарур бўлган махсус йўриқномадаги меъёр;
- берилган топшириқни бажариш учун зарур бўлган мулоҳаза юритиш ва хулоса чиқариш қобилиятидаги меъёр;
- берилган топшириқни бажариш учун оғзаки мулоқот кўникмалари ва тил ўргатиш.

Шунингдек, ушбу усул ишни бажаришнинг сифат стандартларини ва касбий тайёргарликка қўйиладиган талабларни аниқлашга имкон беради.

Миқдорий баҳолашдан фойдаланган ҳолда тузилган суҳбат. Суҳбаттузилиши ўз ичига қуйидаги пунктларни олади:

- *ушбу ташкилотдаги ўрни.* Ташкилот тузилишида ушбу ишнинг бошқа ишларга нисбатан тутган ўрни аниқланади;
- *ишнинг асосий мақсади.* Ушбу ишнинг умумий қисми ёки мақсади бир нечта қисқа гаплар кўринишида ифода этилиши керак;
- *асосий мажбуриятлар, фаолиятнинг турлари ёки йўналишлари.* Ушбу ишнинг асосий мақсадини янада батафсил тобе операцияларга бўлиш мумкин. Асосий масъулият (фаолият йўналишининг тури) унинг бу иш учун аҳамияти ва уни бажариш учун сарфланадиган вақт миқдорига кўра ажратилади.

Ишнинг муҳимлигига қараб қуйидаги баҳолар шкаласи қўлланилади:

- 4 – ниҳоятда муҳим;
- 3 – жуда муҳим;
- 2 – ўрта даражада муҳим;
- 1 – муҳим эмас.

Ишнинг аниқ турини бажаришга сарфланадиган вақт миқдори:

- 4 – жуда аҳамиятли – 66% дан кўпроқ;
- 3 – аҳамиятли – 33 дан 66% гача;
- 2 – ўрта – 10 дан 33% гача;
- 1 – кам – 10% дан кам вақт сарфланади;

▪ *қарор қабул қилиш ва жавобгарлик турлари* (назорат даражаси, назорат қилинаётган одамлар сони, қабул қилинаётган қарорнинг характери, қўлланилаётган ускуналар турлари);

▪ *ташкilot ичидаги ва мижозлар билан алоқалар* (қандай йўллар билан, қанчалик тез-тез ва қандай сабабларга кўра ижрочи билан алоқада бўлган одамларнинг турлари);

▪ *жисмоний муҳит* (иш жойининг хусусияти).

Аналитик суҳбат ўтказишдан олдин суҳбат ўтказиш материаллари ва ушбу иш билан танишиши керак. Суҳбат ўзига хос бўлса ҳам, ишни таҳлил қилиш учун суҳбат – бу суҳбат эканлигини доим ёдда тутиш лозим, шунинг учун унга суҳбатнинг яхши методикасининг ҳамма принципларини қўллаш мумкин.

Илова 4

ПЕРСОНАЛНИ ЖАЛБ ҚИЛИШНИНГ ТАШКИЛИЙ БОСҚИЧЛАРИ

Ташкilotнинг асосий мақсадларини ҳисобга олган ҳолда персоналда сифат ва миқдорий эҳтиёжларни аниқлаш.

Умумий ташкилий стратегия билан тегишли тадбирларнинг мослашувини таъминлайдиган жалб этиш стратегиясини ишлаб чиқиш.

Бўш лавозим ходимга қандай талабларни қўйиши ҳақида аниқ маълумот олиш. Ишни самарали бажариш учун зарур бўлган шахсий ва ишчанлик хислатларини аниқлаш. Номзодга малакавий талабларни қўйиш.

Меҳнат бозоридаги иш ҳақи даражасининг таҳлили. Тўлов даражаси ва ташкilot таклиф қилиши мумкин бўлган қўшимча имтиёзлар тўғрисида қарор қабул қилиш.

Талабгорлар учун мансаб истикболлари ва мотивация йўлларини аниқлаш.

Кадрларни ишга қабул қилиш манбаларини аниқлаш. Муносиб номзодларни жалб қилишнинг адекват усуллари ва вариантларини танлаш (вақт, каналлар, меҳнат бозорлари).

Лавозимга талабгорлар билан ишлаш усуллари, ҳужжатлар шакллари, иш тартибларининг мажмуини ўрнатиш.

Персонални жалб этиш бўйича амалий ҳаракатларни амалга ошириш. Жалб этилган инсон ресурсларини танлашни давом эттириш ва ташкilotда янги ишга қабул қилинган ходимларни мослаштириш учун шароитларни таъминлаш.

ПЕРСОНАЛНИ ИЗЛАШ ВА ЖАЛБ ЭТИШ ХАРАЖАТЛАРИ

Харажат – одатда персонални излаш ва жалб этишни ташкilot этишнинг асосий тушунчаларидан биридир. Раҳбарлар персонални излаш ва танлашга сарфланган маблағни максимал даржада тежашга ҳаракат қилиб, кетган пулларни санайдилар. Аммо улар малакага эга бўлмаган ишчини ишга олиб қўйишлари натижасида ташкilot қанча зарар кўриши мумкинлигини унутдилар, яъни: агар ташкilot тўғри келадиган номзодни топмаса, ёки тўғри келмайдиган номзод ишга олинса, ёки шу лавозимга тўғри келадиган номзод рад жавобини берса.

Тўғридан-тўғри молиявий йўқотишлар. Персонални танлаш натижасида ташкilot молиявий йўқотишларга дуч келиши мумкин, булар:

- персоналнинг ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ йўқотишлар: паст унумдорлик, паст даромад, маҳсулот ёки хизмат кўрсатиш сифатининг пастлиги;
- ташкilot обрўсининг тушиши, мижозлар, истеъмолчилар ва таъминотчилар нигоҳида салбий имидж, ташкilot ишлаб чиқарувчи товар ва хизматларнинг рақобатбардошлигининг пасайиши, ва натижада даромаднинг пасайиши;
- ишлаб чиқариш травмаси, ишга сабабсиз келмасликлар ва бошқалар билан боғлиқ харажатлар;
- ўқитиш, кўчириш ва тўғри келмайдиган ходимларни бўшатиш билан боғлиқ харажатлар. Улар ишдан бўшатирилганликлари тўғрисида судга шикоят қилган тақдирда, ходимга қонунга мувофиқ нафақа ёки компенсация берилиши мумкин.
- ташкilotни кониктирмайдиган ходимларни алмаштиришга олиб келадиган излаш, жалб этиш ва танлаш жараёнларининг паст сифати билан боғлиқ харажатлар, яъни янги ходимларни ишга қабул қилиш иккиламчи даврининг қиймати.

Билвосита харажатлар. Бу харажатларни баҳолаш қийин, улар раҳбарлар ва мутахассисларнинг номзодларни жалб этиш, танлаш ва кейинчалик у ёки бу сабабларга кўра ташкilotда ўрнашиб қололмаган янги ходимларни ўқитиш жараёнида иштирок этиш учун иш вақтини йўқотиши билан боғлиқ.

Жалб қилиш ва ёллашнинг ёмон ташкilot этилганлигининг оқибатларидан бири – кадрлар қўнимсизлигининг юқори

даражасидир. Бу эса, ўз навбатида, фирманинг обрўсига путур етказиши, миждозлар билан ҳамкорлик қилаётган ходимларнинг тез-тез ўзгариб туриши, уларнинг норозиликгига олиб келиши мумкин ва ҳоказо.

Кадрларнинг юкори даражадаги кўнимсизлиги мотивация, персоналнинг қониқиши ва маънавий муҳитига таъсири билвосита харажатлар билан ифодаланеди.

Илова 6

БАҲОЛОВЧИ СУҲБАТ (БАҲОЛОВЧИ ИНТЕРВЬЮ)

Бу номзодда муайян иш жойида меҳнат операцияларини амалга ошириш учун зарур бўлган билим даражаси, кўникма ва маҳоратни аниқлаш бўйича маълум бир мақсадга йўналтирилган суҳбат.

Амалиёт шуни кўрсатадики, муваффақиятли фаолият юритувчи компанияларда бундай суҳбатлар икки марта ўтказилади: биринчи марта – кадрлар менежменти бўйича мутахассис томонидан, иккинчи марта эса – линия менежери томонидан.

Одатда корхоналарнинг раҳбарлари баҳоловчи суҳбатларга катта умид боғлашади, аммо тадқиқотлар буни тескарисини кўрсатади: баҳоловчи суҳбат танлаш усули сифатида жуда паст валидликка эга.

Бунга иккита сабаб бор: лавозимга талабгорлар баҳоловчи суҳбатларнинг стандарт саволларини ўзлаштирадидлар ва уларга ўз муносабатларини билдирадидлар; баҳоловчи суҳбатлар кўпинча аниқ режасиз ўтказилади ва “кўнгилни кутқарадиган” насихатларга ўхшаб кетади.

Суҳбат жараёни. Суҳбат жараёни маълум босқичлардан иборат. Номзод билан алоқа ўрнатинг. Шундай қилинганки, суҳбатдошингиз ўзини эркин сезсин ва унда суҳбатлашишга хоши ўйғонсин. Буларга қуйидаги ҳаракатлар орқали эришиш мумкин: одоб билан саломлашинг, талабгорга яхшироқ жойлашиб ўтириб олишни таклиф этинг, суҳбатни ишга алоқадор бўлмаган саволлар билан бошланг, бир неча кўриниб турган муаммолар бўйича суҳбатдошингизни сиз билан рози бўлишига унданг ва уни бир неча марта жон деб “Ҳа” дейишига эришинг.

Суҳбатдошингизнинг лексика характерини аниқланг. Бунинг учунундан ўз биографиясининг айрим фактларини ёритишни ёки

оғзаки бирорта ҳаммага маълум ходисани сўзлаб беришни илтимос қилинг. Нутқ темпи билан суҳбатдошингизнинг нафас олишига мослашинг, кейин унга режадаги саволлардан беринг. Агар суҳбатдошингиз хаяжонланишни бошласа, уни ўз нутқингизнинг темпи билан, бир маромдаги маъноли ҳаракатлар билан сокин оқимга қайтаринг.

Суҳбатни ишбилармонлик билан олиб боринг. Бунинг учун режа асосида тайёрлаб қўйилган саволлардан моҳирона фойдаланинг. Саволларни беришнинг шаклига эътибор беринг, муҳбирларнинг интервью олиш методикасига, яъни саволдаги жавоб ишорасига ўтиб кетманг.

Суҳбатдошингизни тингланг. Дикқатли тингловчи бўлинг.

LISTEN *Усули.* Суҳбатдошни қандай қилиб самарали тинглаш мумкин? Фаол тингловчи бўлиш учун, суҳбат вақтида олтига изчил хулқий ҳаракатларни амалга ошириш лозим. Бу ҳаракатларни ва уларнинг кетма-кетлигини эслаб қолиш учун мнемоник услубдан фойдаланилади: LISTEN (тингланг) сўзининг ҳар бир ҳарфи маълум бир ҳаракатни билдиради:

L – look interested (қизиққандек кўринасиз);

I – inquire with questions (тушуниш учун саволлар билан аниқлаштиринг);

S – stay on the subject (чалғиманг);

T – test understanding (тушунганингизни баҳоланг);

E – enjoy cooperation (ҳамкорликдан хурсанд бўлинг);

N – neutralize emotions (асабийлашманг).

Хулқий ҳаракатларнинг расшифровкаси. Суҳбатдошни ҳамкорликка ундаш учун унга қизиқаётганингизни кўрсатишингиз лозим. Бунинг учун “Дикқат-эътиборим сизда” хайрихолик руҳидаги лексика, поза, имо-ишоралардан фойдаланиш керак. Хотиржам ва дадил овоз билан, мимикалардан фойдаланган ҳолда гапириш керак. Бунинг учун суҳбатдан олдин ичингизда ўзингизни ишонтирувчи “Мен ўз суҳбатдошимга қизиқман” формуласини бир неча марта қайтариш керак. Шу билан биргаликда айтиладиган сўз бирикмалари, имо-ишоралар ва юзингизнинг мимик ҳаракатларини миянгиздан ўтказиб олинг.

Суҳбат жараёнида суҳбатдошингиз нутқини тинглашда махсус саволлар билан хабарнинг маълум деталларини аниқлаштириш мақсадга мувофиқдир. Бунда гапираётган одамнинг гапини бўлиш мумкин эмас. Саволларни тузиш учун нутқ оқимида

пайдо бўладиган бўшлиқлардан фойдаланиш керак. Шунинг учун ёдда тутиш керакки, аниқлаштирувчи саволлар хабар мавзусига тегишли бўлиши керак. “Ҳеч нарса ҳақида”ги саволлар мулоқот жараёнига фақат зарар келтиради.

Саволларнинг берилиши сўзловчини мавзудан четлатиб юбормаслиги керак. Кўпчилик одамлар, бир нима дейишдан олдин, ўз нутқларини оғзаки равишда шакллантириб олишини ёдда тутиш керак. Бошловчининг ноўрин гапга аралашини сўзлаётган одамнинг хабар стратегиясини бузиб юборади ва газабни келтириб чиқаради.

Талабгорнинг нутқи одатда унинг шахсий кадр-кимматига тегишли бўлган эпитетларга бой бўлади: мен яхши ишлашимга тўғри келар эди, мен ўз инсоний имкониятларим арсеналини ишга солдим, мен кўп ўйлашимга тўғри келар эди ва ҳоказо. Суҳбат бошловчисига суҳбатдош айтган гапларининг маъносини аниқлаб бориш керак: тушунишимча, сиз ишдан кўрқмайсиз? Сиз учун бутун кучингизни бериб ишлашингиз муаммо эмасми? Менинг тушунишимча, қарор қабул қилишдан олдин сиз ҳамма томонини ўйлаб кўрасиз ва ҳоказо.

Мулоқотда муваффақиятга эришиш учун, бошловчи лавозимга талабгор билан бўлган суҳбатдан чинакам завқ олиши шарт.

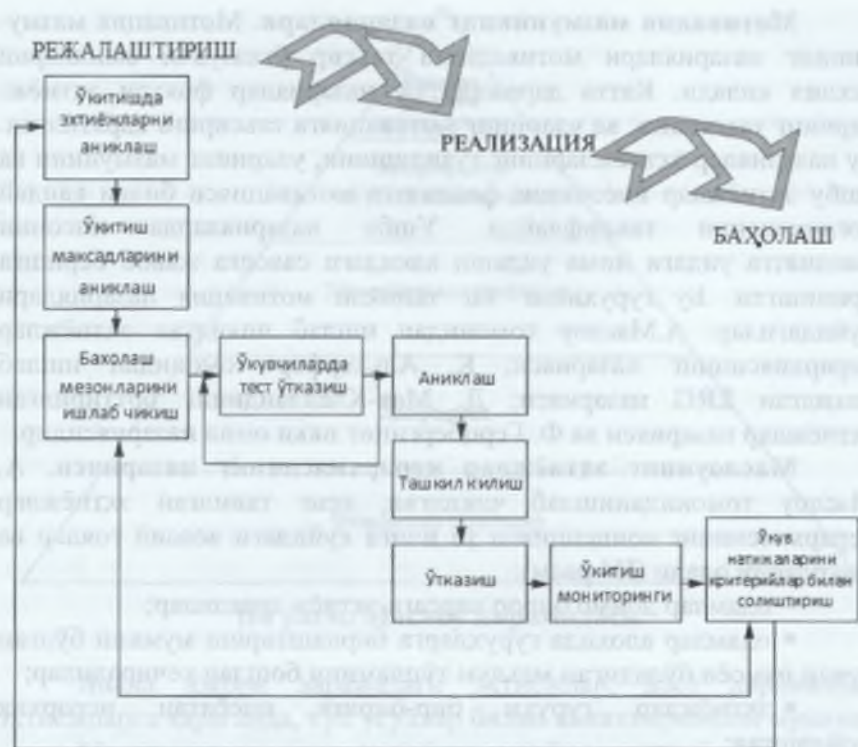
Бошловчи суҳбатни белгиланган мақсад сари олиб бориши шарт. Ўзининг норозилиги ва бўлиши мумкин бўлган ҳис-туйғуларини назорат қилиши лозим.

Илова 7

ФИРМАДАГИ МАШҒУЛОТЛАРНИ ТАШКИЛ ЭТИШ БОСҚИЧЛАРИ

Ўқитиш – тизим ёки жараён эканлиги ҳақида кўплаб турли фикрлар мавжуд. Ҳар қандай ҳолатда ҳам заруриятнинг таҳлили, ўқитиш натижаларини режалаштириш ва баҳолаш масалаларига тўхталлади. Ўқитишни ташкил этишнинг энг кўп учрайдиган модели уч босқичдан иборат (П3 расм).

- ўқитишнинг мақсад ва вазифаларини аниқлашни қўшган ҳолда ўқитиш заруриятини таҳлил этиш;
- ўқитишни ташкил этиш;
- ўқитиш натижаларини баҳолаш.



П3 расм. Персонални ўқитиш модели

Илова 8

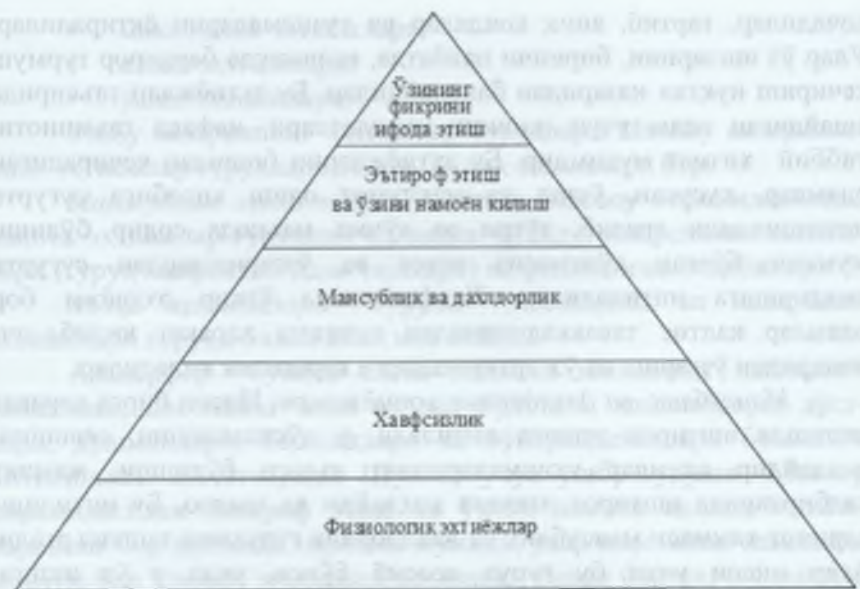
МОТИВАЦИЯЛАР НАЗАРИЯЛАРИ

Мотивацияни тушунтиришга ҳаракат қиладиган етарлича кўп турли назариялар мавжуд. Иккита катта гуруҳга бўлиниши мумкин бўлган асосий мотивациялар назарияларини кўриб чиқамиз. Биринчи гуруҳни мотивация омилларининг *мазмунини* аниқлаш ва таҳлил қилишга қаратилган назариялар, иккинчисини эса турли мотивларнинг ўзаро таъсир *динамикасига* қаратилган мотивация назариялари ташкил этади, яъни инсон хулқи қандай қилиб келиб чиқади ва йўналтирилади. Назарияларнинг биринчи гуруҳи, одатда, *мотивация мазмунининг назариялар* гуруҳи, иккинчиси эса *мотивация жараёнининг назариялар* гуруҳи деб аталади.

Мотивация мазмунининг назариялари. Мотивация мазмунининг назариялари мотивацияга таъсир ўтказувчи омилларни таҳлил қилади. Катта даражада бу назариялар фокуси эҳтиёжларнинг таҳлилига ва уларнинг мотивацияга таъсирини қаратилган. Бу назариялар эҳтиёжларнинг тузилишини, уларнинг мазмунини ва ушбу эҳтиёжлар инсоннинг фаолиятга мотивацияси билан қандай боғлиқлигини таърифлайди. Ушбу назарияларда инсонни фаолиятга ундаги нима ундаши ҳақидаги саволга жавоб беришга уринилган. Бу гуруҳнинг энг таникли мотивация назариялари қуйидагилар: А. Маслоу томонидан ишлаб чиқилган эҳтиёжлар иерархиясининг назарияси; К. Альдерфер томонидан ишлаб чиқилган ERG назарияси; Д. Мак-Клелланднинг орттирилган эҳтиёжлар назарияси ва Ф. Герцбергнинг икки омил назариясидир.

Маслоунинг эҳтиёжлар иерархиясининг назарияси. А. Маслоу томонидан ишлаб чиқилган, кенг танилган эҳтиёжлар иерархиясининг концепцияси ўз ичига қуйидаги асосий ғоялар ва фикрларни олади (П4 расм):

- одамлар доимо бирор нарсага эҳтиёж сезадилар;
- одамлар алоҳида гуруҳларга бирлаштириш мумкин бўлган кучли намоён бўладиган маълум тўпланими бошдан кечирадилар;
- эҳтиёжлар гуруҳи бир-бирига нисбатан иерархик жойлашган;
- агар эҳтиёжлар қондирилмаган бўлса, инсонни ҳаракатга ундайди. Қондирилган эҳтиёжлар инсонни мотивацияламайди;
- агар бир эҳтиёж қондирилса, унинг ўрнига бошқа қондирилмаган эҳтиёж чиқади;
- одатда одам бир вақтнинг ўзида ўзаро комплекс таъсирда жойлашган бир нечта турли эҳтиёжларни ҳис қилади;
- “пирамида”нинг асосига яқинроқ жойлашган эҳтиёжлар биринчи даражада қондирилишини талаб этади;
- юқори даражадаги эҳтиёжлар паст даражадаги эҳтиёжлар қондирилганидан кейин одамга таъсир эта бошлайди.



П4 расм. Маслоу пирамидаси

Янада юқори даражадаги эҳтиёжлар, паст даражадаги эҳтиёжларга қараганда, кўп усуллар билан қондирилиши мумкин.

Маслоу назариясига мувофиқ эҳтиёжларнинг бешта гуруҳи ажратилади.

Физиологик эҳтиёжлар. Ушбу эҳтиёжларнинг гуруҳига овқат, сув, ҳаво, бошпана ва ҳоказоларга бўлган эҳтиёжлар, яъни инсоннинг яшashi, организмни ҳаётий ҳолатда қўллаб-қувватлаши учун қондириши керак бўлган эҳтиёжлар қиради. Ушбу эҳтиёжлар сезиларли даражада физиологик жараёнларни қўллаб-қувватлаш билан боғлиқ ва инсон физиологияси томонидан яратилган. Асосан бу гуруҳ эҳтиёжларини қондириш сабабли ишлайдиган одамларни ишнинг мазмуни кам қизиқтиради, улар ўз диққатларини маошга, шунингдек иш шароитига, иш жойидаги қулайликларга, чарчашдан қочиш имкониятига қаратадилар ва ҳоказо.

Хавфсизлик эҳтиёжлари. Бу гуруҳ эҳтиёжлари ҳаётда учраши мумкин бўлган қўрқув, дард, касаллик ва бошқа азоб-укубатлардан ҳимоя қиладиган, одамларнинг барқарор ва хавфсиз ҳолатда бўлишга интилиши ва хоҳиши билан боғлиқ. Бундай эҳтиёжларни бошидан кечирадиган одамлар ҳаяжонланишдан

кочадилар, тартиб, аниқ коидалар ва тузилмаларни ёктирадилар. Улар ўз ишларини, биринчи навбатда, келажакда барқарор турмуш кечириш нуқтаи назаридан баҳолайдилар. Бу эҳтиёжлар таъсирида яшайдиган одам учун ишнинг кафолатлари, нафақа таъминоти, тиббий хизмат муҳимдир. Бу эҳтиёжларни бошидан кечирадиган одамлар, хусусан, ўқиш ва маълумот олиш ҳисобига суғурта потенциални яратиб, тўғри ва кўчма маънода содир бўлиши мумкин бўлган кўнгилсиз воқеа ва ўзгаришлардан суғурта қилдиришга интиладилар. Хавфсизликка ўткир эҳтиёжи бор одамлар қалтис таваккалчиликдан қочишга ҳаракат қилиб, ич-ичларидан ўзгариш ва ўзгартиришларга қаршилиқ қиладилар.

Мансублик ва дахлдорлик эҳтиёжлари. Инсон бирга ҳаракат қилишда иштирок этишга интилади, у дўстлашишни, севишни, қандайдир одамлар уюшмаларининг аъзоси бўлишни, жамият тадбирларида иштирок этишни хоҳлайди ва ҳоказо. Бу интилишларнинг ҳаммаси мансублик ва дахлдорлик гуруҳини ташкил этади. Агар инсон учун бу гуруҳ асосий бўлса, унда у ўз ишига, биринчидан, жамоага мансубдек, иккинчидан, ўз ҳамкасблари билан яхши дўстона алоқалар ўрнатишга имкониятдек қарайди.

Тан олиш ва жамиятда ўз ўрнини белгилаш эҳтиёжлари. Ушбу гуруҳ одамларнинг маъсул, кучли, қобилиятли, ўзига ишонган бўлиши, шунингдек атрофдагилар уларни шундай деб тан олишлари ва айнан шу учун уларни ҳурмат қилишларини хоҳлайдилар. Ушбу эҳтиёжи кучли ривожланган одамлар, масалаларни ҳал қилишда лидерлик ҳолатига ёки тан олинган авторитет ҳолатига интиладилар.

Ўз фикрини ифода этиш эҳтиёжлари. Ушбу гуруҳ, инсоннинг ўз билимлари, қобилияти, маҳорати ва кўникмаларидан тўлароқ фойдаланишга интилишида ифодаланадиган эҳтиёжларни бирлаштиради. Бундай эҳтиёжлар бошқа гуруҳдаги эҳтиёжларга нисбатан индивидуал хусусиятга эга. Бу сўз кенг маънода инсоннинг ижодга бўлган эҳтиёжидир. Ушбу эҳтиёжли одамлар ўзлари ва арофдагиларни идрок этишга очик, улар яратувчи ва мустақилдирлар.

Альдерфернинг ERG назарияси. А. Маслоуники сингари, К. Альдерфер ҳам ўз назариясида, инсон эҳтиёжларини алоҳида гуруҳларга ажратиш мумкинлигидан келиб чиқади. Аммо Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси назариясидан фарқли ўлароқ, у эҳтиёжларни учта гуруҳга ажратади:

- мавжудлик эҳтиёжлари;
- алоқа эҳтиёжлари;
- ўсиш эҳтиёжлари.

Ушбу назариянинг эҳтиёжлар гуруҳлари Маслоу назариясининг эҳтиёжлар гуруҳлари билан боғлиқ томонлари бор.

Мавжудлик эҳтиёжлари ўз ичига Маслоу пирамидасининг иккита эҳтиёжлар гуруҳини олгандек бўлади: хавфсизлик эҳтиёжлари (гуруҳ хавфсизлигидан ташқари) ва физиологик эҳтиёжлар.

Алоқа эҳтиёжлари гуруҳи дахлдорлик ва мансублик эҳтиёжлари гуруҳи билан аниқ мос келади.

Альдерфер бўйича алоқа эҳтиёжи инсоннинг ижтимоий табиатини, инсоннинг оила аъзоси бўлишга, ҳамкасблари, дўстлари, душманлари, бошлиқлари ва бўйсунадиганлари бўлишига интилишини акс эттиради. Шунинг учун ушбу гуруҳга Маслоу пирамидасидан эътироф этиш ва ўзини намоён қилиш эҳтиёжларининг бир қисмини киритиш мумкин, улар инсоннинг жамиятда маълум бир ўринни эгаллашга интилиши билан боғлиқ, шунингдек Маслоу пирамидасининг гуруҳ хавфсизлиги билан боғлиқ қисми ҳам шунга тааллуқлидир.

Ўсиш эҳтиёжлари Маслоу пирамидасининг ўзининг фикрини ифода этиш эҳтиёжлари билан ўхшашдир ва ўз ичига ўзига ишонч ва ўзини-ўзи ўстиришни ривожлантиришга интилиш билан боғлиқ тан олиш ва жамиятда ўз ўрнини белгилаш эҳтиёжларини ҳам олади.

Эҳтиёжларнинг бу уч гуруҳи, Маслоунинг назариясидагидек, иерархик жойлашган. Бироқ Маслоу ва Альдерфернинг назариялари орасида принципиал фарқ бор: Маслоу бўйича ҳаракат эҳтиёждан эҳтиёжга фақат пастдан балиндга бўлади: паст поғонадаги эҳтиёжни қондирдингми, кейингисига ўт ва ҳоказо. К. Альдерфер эса ҳаракат икки томонга ҳам бўлади, деб ҳисоблайди: юқорига, агар паст поғонадаги эҳтиёж қондирилмаган бўлса, ва пастга, агар юқорироқ поғонадаги эҳтиёж қондирилмаса. Яна Альдерфернинг фикрича, юқорироқ поғонадаги эҳтиёж қондирилмаган ҳолатда пастроқ поғонадаги эҳтиёжнинг ҳаракат даражаси кучаяди, бу эса инсон диққатини шу поғонага тортади. Масалан, агар одам ўсиш эҳтиёжини қондира олмаган бўлса, унда яна алоқага эҳтиёж “уйғонади” ва бу эҳтиёжнинг юқори поғонасидан эҳтиёжнинг пастки поғонасига регрессия жараёнини

пайдо килади. Бу жараён юкоридан пастга қараб йўлнинг орка томонга мавжудлигини белгилайди.

Эхтиёжларнинг погоналари бўйича юкорига ҳаракат қилиш жараёнини К. Альдерфер эхтиёжларни кондириш жараёни деб, пастга ҳаракат жараёнини эса – фрустрация жараёни деб атайди, яъни эхтиёжни кондириш учун интилишдаги мағлубиятлар.

Эхтиёжларни кондиришда ҳаракат икки йўналишининг мавжудлиги ташкилотда одамларни рағбатлантириш учун қўшимча имкониятларни очиб беради. Масалан, одамнинг ўсишидаги эхтиёжларни кондириш учун ташкилотнинг етарлича имкониятлари бўлмаса, ундан кўнгли қолиб, у юқори қизиқиш билан алоқа эхтиёжига ўтиб кетиши мумкин. Ва бу ҳолатда ташкилот ушбу эхтиёжни кондириш учун имкониятларни ярата олади ва шу билан биргалликда шу одамнинг рағбатлантириш потенциални кўтаради.

Альдерфер назарияси, бизнинг фикримизча, бошқарув амалиёти учун фойдалидир, чунки агар юқорироқ погонанинг эхтиёжларини кондириш учун шароит яратишнинг имконияти бўлмаса, эхтиёжларнинг янада пастроқ погонаси билан ўзаро муносабатни аниқлайдиган мотивациянинг самарали шаклларини излаш истикболларини очади.

Мак-Клелланднинг орттирилган эхтиёжлар назарияси. Инсоннинг фаолиятга бўлган мотивациясини аниқловчи эхтиёжларнинг кенг тарқалган концепцияси – Мак-Клелланднинг эхтиёжларнинг таъсирини ўрганиш ва тавсифлаш билан боғлиқ эришиш, иштирок этиш ва ҳукмиронлик қилиш эхтиёждир. Мак-Клелланднинг гояларига мувофиқ, бу эхтиёжлар, агар улар одамда етарлича кучли бўлса, унинг хулқиға сезиларли таъсир этади, ва уни шу эхтиёжлардан қониқишга олиб келиши керак бўлган бутун кучни беришга ва ҳаракатларни амалга оширишга мажбур этади. Шу билан бирга, концепция муаллифи бу эхтиёжларга ҳаётий тажриба ва ўқиш таъсирида орттирилгандек қарайди.

Мак-Клелланд назариясига мувофиқ, эришиш эхтиёжи инсоннинг олдида турган мақсадларга аввалгидан кўра самаралироқ эришиш истагида намоён бўлади. Юқори даражадаги эришиш эхтиёжи бор бўлган одамлар ўз мақсадларини мустақил белгилашни афзал кўрадилар. Шу билан бирга, улар, одатда, нимага эришишлари мумкин ва нима қила олишлари мумкинлигидан келиб чиқиб, ўртача мураккабликдаги мақсад ва вазифаларни танлайдилар.

Эришишга сезиларли эхтиёжи бор одамлар, ўртача хавфли қарорлар қабул қиладилар ва ўзларининг хатти-ҳаракатлари ва қарорларидан дарҳол қайтар алоқани кутадилар. Уларга қарор қабул қилиш ва улар учун жавобгар бўлиш ёқади, улар ҳал қилаётган масалаларни ечишга муккасидан кетадилар ва осонгина жавобгарликни ўз бўйинларига оладилар.

Д. Мак-Клелланд ўтказилган тадқиқотлар асосида бу эхтиёж нафақат алоҳида одамларнинг хусусиятларига, балки алоҳида жамиятларнинг хусусиятларига ҳам боғлиқ бўлиши мумкин, деган хулосага келди. Эришиш эхтиёжи юқори бўлган жамиятлар одатда яхши ривожланаётган иқтисодиётга эгадир. Ва аксинча, эришиш эхтиёжининг пастлиги билан характерланадиган жамиятларда иқтисодиёт секин суръатлар билан ривожланади ёки умуман ривожланмайди.

Ходимларда эришишга бўлган юқори эхтиёжнинг мавжудлиги, уларнинг фаоллиги ва самаралилигига таъсир этади, деб хисобланади. Шунинг учун ташкилот аъзоларининг хизмат бўйича силжишида эришиш эхтиёжининг даражасини, шунингдек талабгорларда ташкилотга киришини баҳолаш фойдалидир. Эришиш эхтиёжи даражасининг баҳоси, ходимларнинг эришиш эхтиёжларига мувофиқ, характер ва ишнинг мазмунини ўрнатиш учун ишлатилиши мумкин.

Ушбу эхтиёж даражасини бошқариш мақсадида, ташкилот аъзоларини ўқитишни ўтказиш ва шунга мувофиқ ишларни ташкил этиш муҳим. Хусусан, доимий қайтар алоқанинг мавжудлигини ишга киритиш, мақсадларга муваффақиятли эришиш мисолларини муҳокама қилиш мақсадга мувофиқдир.

Эришишга интилиш одамларни дуч келадиган масалаларни ҳал қилишда муваффақиятли қилади. Муваффақиятли тадбиркор юқори даражадаги эришиш эхтиёжига эга бўлиши керак. Аммо кўпинча юқори даражадаги эришиш эхтиёжининг сохиблари бошқарув иерархиясида юқори даражага кўтарила олмайдилар, чунки юқори бошқарув погоналарида эришиш эхтиёжи юқори даражада бўлган одамларга нисбатан янада қалтисроқ қарорлар қабул қилиш ва юқорироқ мақсадлар қўйиш талаб этилади. Шунинг учун тадбиркорлик фаолиятининг индивидуал тури билан шуғулланувчи одамлар эришишнинг юқори эхтиёжига эга бўлишлари мақсадга мувофиқдир. Агар одам катта ташкилотда

ишлаётган бўлса, эришишнинг юқори эҳтиёжи унинг ўзига ва атрофидаги ҳамкасбларига кўп муаммолар туғдириши мумкин.

Иштирок этиш эҳтиёжи. Мак-Клеелланднинг назарияси бўйича, атрофдагиларга нисбатан дўстона муносабатда бўлишга интилиш кўринишида намоён бўлади. Иштирок этишнинг юқори эҳтиёжига эга одамлар яхши муносабатлар ўрнатишга ва қўллаб-қувватлашга ҳаракат қиладилар, атрофдагиларнинг маъқуллашига ва қўллаб-қувватлашига сазовор бўлишга интиладилар, бошқалар уларни қандай қабул қилишлари ҳақида қайғурадилар. Улар кимгадир керакликлари, дўстлари ва ҳамкасблари уларга ва уларнинг ҳаракатларига бефарқ эмасликлари улар учун муҳимдир.

Иштирок этишнинг юқори даражадаги эҳтиёжига эга шахслар, одамлар – ҳам ҳамкасблар, ҳам миждозлар билан ташкилотда фаол муносабатда бўлишга имкон берадиган ишларни бажаришни ва ўринларни эгаллашни афзал кўрадилар. Бундай гуруҳ аъзоларининг ишини муваффақиятли ташкил этиш учун бошқаларнинг ўз ҳаракатларига муносабати ҳақида мунтазам ахборот олиш имконини берадиган, шунингдек уларга жуда кенг доирадаги одамлар билан фаол мулоқот қилиш имкониятини берадиган шарт-шароитлар яратиш лозим. Ташкилот раҳбарияти ўз ишини ташкил этишга тўғри ва ўз вақтида тузатишлар киритиш учун ўз тасарруфидаги ходимлардаги бу эҳтиёжнинг даражасини алоҳида ходимларнинг иштирок этиш эҳтиёжлари даражасида мумкин бўлган ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда мунтазам равишда баҳолаши лозим. Табиийки, шахс ташкилотга қабул қилинганда иштирок этишга бўлган эҳтиёж даражасининг таҳлили ҳам баҳолаши керак.

Хукмронлик қилишга эҳтиёж учинчи йирик эҳтиёждир, унинг одам хатти-ҳаракатига таъсири Д. Мак-Клеелланд томонидан ўрганилган ва таърифланган. Ушбу эҳтиёж олдинги иккита эҳтиёжга ўхшаб орттирилгандир, ўқитиш, ҳаётний тажриба асосида ривожланиб, одам атрофида содир бўлаётган ресурслар ва жараёнларни назорат қилишга интилади. Бу эҳтиёжнинг асосий йўналиши – одамларнинг ҳаракатларини назорат қилиш, уларнинг хулқига таъсир этиш, бошқа одамларнинг хулқи ва ҳаракатлари учун жавобгарликни ўз зиммасига олишга интилиш. Хукмронлик қилиш эҳтиёжи икки қутбга эга: иложи борича кўпроқ кучга эга бўлиш, ҳаммани ва ҳамма нарсани назорат қилишга интилиш, ва, бунга қарама-қарши, ҳокимлик вазибаларини бажариш зарурияти

билан боғлиқ бўлган ҳолат ва ҳаракатлардан бутунлай йироқлашишга интилиш ва тўдалигича ҳокимиятга интилишдан воз кечиш.

Хукмронлик қилиш эҳтиёжи юқори бўлган шахсларни бир-бирини инкор этадиган иккита гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳни ҳокимлик қилиш учун ҳокимиятга интилаётганлар ташкил этади. Аввало, уларни бошқаларга буйруқ бериш имконияти жалб этади. Ташкилот манфаатлари улар учун иккинчи даражага тушиб қолади ва ҳатто мазмунини йўқотади, чунки улар, биринчи навбатда, ўз диққатини ташкилотдаги раҳбарлик қилиш ўрнига, ҳокимлик қилиш имкониятига, ташкилотдаги ўз кучига қаратадилар.

Иккинчи гуруҳга гуруҳ муаммоларини ҳал қилиш учун ҳокимиятни эгаллашни истаганлар қиради. Бу одамлар мақсадларни белгилаш, жамоа олдига мақсадлар қўйиш ва уларга эришиш жараёнида иштирок этиш орқали ҳокимликка бўлган эҳтиёжини қондирадилар. Шу билан бирга улар одамларни ушбу мақсадларга эришишга ундаш, жамоа билан биргаликда мақсадларни аниқлаш ва уларга эришиш учун имкониятлар излаётганини таъкидлаш жуда муҳимдир. Бу одамлар учун хукмронлик қилишга бўлган эҳтиёж уларнинг шухратпарастлигини қондиришга интилиш учун эмас, балки ташкилий масалаларни ҳал қилиш билан боғлиқ масъулиятли раҳбарлик ишини бажаришга интилишдир, бу ҳам ўз ҳокимлик шахсиятини намоён қилишга интилишдир.

Мак-Клеелланднинг эришиш, иштирок этиш ва хукмронлик қилишга эҳтиёжлари концепциясида Маслоу ва Альдерфернинг концепциясида келтирилгандек, бир-бирини инкор этмайди ва иерархик тарзда жойлашмаган. Бундан ташқари, кўриб чиқиладиган учта эҳтиёжнинг бир-бирига таъсир қилиши ҳақида аниқ бир хулосалар чиқариш мумкин эмас. Бизнинг фикримизча, инсоннинг мотивацияси, хулқ-атвори ва инсонни бошқариш усулларини ишлаб чиқишда уларнинг бир-бирига таъсирини ҳисобга олиш муҳимдир. Бироқ уларнинг ўзаро таъсирини инсон мотивацияси ва хулқ-атворини таҳлил қилишда, инсонни бошқариш усулларини ишлаб чиқишда инобатга олиш зарурлиги яққол кўриниб турибди.

Герцбергнинг икки омил назарияси. Одатда инсоннинг ўз ҳаракатлари, ҳолати, атрофдагиларидан қониқиши ёки қониқмаслиги икки қарама-қарши қутб, деб ҳисобланади. Вазиятга қараб, одам бир ҳолатдан иккинчи ҳолатга ўтиши, қониққан ёки

қониқмаган бўлиши мумкин. Лекин аслида ҳаммаси бир хил кўриниб тургандек эмас.

XX асрнинг 50 йиллар охири – 60 йиллар бошларида Ф. Герцберг бир қатор ҳамкасблари билан биргаликда инсон хулқ атвориغا асосланган ёки асосланмаган, унинг қониқиши ёки қониқмаганлигига сабаб бўлган омилларнинг таъсир ўтказишини аниқлаш учун тадқиқот ўтказди. Шу тадқиқотлар асосида қилинган хулосалар жуда оригинал бўлиб чиқди. Ф. Герцберг қониқишга эришиш жараёни ва қониқмасликнинг ўсиш жараёни, уларни белгиловчи омиллар нуқтаи назаридан, иккита турли жараёндир, деган хулосага келди, яъни қониқмасликнинг ўсишига сабаб бўлган омиллар бартараф этилганда, ҳар доим ҳам қониқишнинг ўсишига олиб келмаган. Ва аксинча, қайсидир омилнинг қониқишни ўсишига ёрдам бериши, бу омилнинг таъсири заифлашганда қониқмасликнинг ўсишига олиб келмаслигини билдиради.

“Қониқиш – қониқишнинг йўқлиги” жараёни асосан иш мазмуни билан боғлиқ омиллар таъсирида бўлади, яъни ишга нисбатан ички омиллар билан боғлиқ бўлади. Ушбу омиллар ишни яхши бажаришга олиб келиши мумкин бўлган, одамнинг хулқ-атвориغا кучли туртки берувчи таъсир ўтказиши. Агар ушбу омиллар мавжуд бўлмаса, уларнинг йўқлиги кучли қониқмасликка олиб келмайди. Ф. Герцберг бу омилларни “қониқтирувчилар” деб атаган. Бу ном кенг тарқалмаган. Одатда бу омилларни мотивацияловчи дейишади.

Мотивацияловчи омиллар мустақил эҳтиёжлар гуруҳи ҳисобланиб, уларни умумийлаштириб ўсишдаги эҳтиёжлар гуруҳи, деб аташ мумкин. Бу гуруҳга эришиш, тан олиш, жавобгарлик, силжиш, ўз-ўзидан ишлаш, ўсиш имконияти каби эҳтиёжлар ёки омиллар киради. Агар ушбу эҳтиёжлар қондирилса, одам ҳам қониқиш ҳиссини бошдан кечирилади. Улар қониқишга олиб келиши мумкинлиги сабабли, мотивацияловчи роль ўйнайди.

“Қониқмаслик – қониқишнинг йўқлиги” жараёни бажарилаётган иш асосан муҳит билан боғлиқ бўлган омилларнинг таъсири билан белгиланади. Бу ташқи омиллардир. Уларнинг йўқлиги ходимларда қониқмаслик ҳиссини уйғотади. Шу билан бирга ушбу гуруҳ омилларнинг мавжудлиги қониқиш ҳиссини келтириб чиқариши шарт эмас, яъни ушбу омиллар мотивацияловчи роль ўйнамайди, улар тўғри “огрик”, “азоблардан” қутулиш билан боғлиқдек. Бошқарув бўйича адабиётларда, одатда, улар

“соғлиқ” омиллари, деб юритилади, бу билан ушбу омиллар нормал, соғлом меҳнат шароитларини яратиши таъкидланади.

“Соғлиқ” омилларини қийинчиликлар, истак ва муаммоларни бартараф этишда инсон эҳтиёжлари гуруҳи сифатида кўриб чиқиш мумкин. Бу омиллар уларнинг йўқлигида инсонга бошдан кечираётган “огрикни” бартараф этишга ёрдам беради. Лекин улар мотивацияловчи ҳисобланмайди, чунки нормал шароит билан таъминлайдилар ва аслида қониқишга олиб келмайдилар. Соғлиқ омилларига иш ҳақи, иш жойидаги хавфсизлик, иш жойидаги шароитлар (шовкин, ёруғлик, қулайлик ва бошқалар), статус, қоидалар, иш тартиби, раҳбарият томонидан назорат қилиш сифати, компания сиёсати, ҳамкасблар ва қўл остидагилар билан муносабатлар киради. Ф. Герцбергнинг соғлиқ омиллари таҳли-лидан олинган энг парадоксал хулосалардан бири – иш ҳақи мотивацияловчи омил эмас, деган хулосаси бўлди.

Унинг томонидан ишлаб чиқилган икки омил концепцияси асосида Ф. Герцберг, агар ходимларда қониқмаслик ҳисси пайдо бўлса, менежер биринчи навбатда қониқмасликни келтириб чиқарадиган омилларга эътибор қаратиши ва бу қониқмаслик ҳиссини йўқотиш учун қўлидан келган ҳамма ишни қилиши керак, деган хулосага келди. Қониқмаслик ҳисси йўқолганидан кейин, ходимларни соғлиқ омили билан мотивациялашга уриниш – деярли фойдасиз. Шунинг учун бундан кейин менежер ўз диққатини мотивацияловчи омилларни ҳаракатга келтиришга қаратиши ва ходимларнинг қониқиш ҳиссига эришиш механизми орқали меҳнатнинг юқори натижаларига эришишга ҳаракат қилиши керак.

Шундай қилиб, Герцберг назариясига кўра, ташкилотда персоналнинг ижобий мотивациясига эришиш учун раҳбар ва маъмурият ҳар иккала омилларнинг ҳам, лекин асосан мотивацияловчи омилларнинг фойдали таъсирига эътибор беришлари керак. Назария муаллифининг тахминича, иш хусусиятининг ўзидан кучли мотивация оладиган одамлар соғлиқнинг салбий омилларига осон чидайдилар ва ўз ишларидан қониқиш оладилар.

Герцбергнинг назариясига мувофиқ кўп мамлакатларда ўтказилган тадқиқотлар, ишдан қониқишга таъсир этувчи ҳамма омиллар орасида 80% дан ортиғи мотивацияловчи эканлигини кўрсатди. Ишдан қониқмасликка таъсир этувчи ҳамма омилларнинг қарийб 70% – соғлиқ, “гигиеник” омиллардир.

Шуни таъкидлаш керакки, Герцберг назарияси меҳнат фаолиятининг мотивацион мажмуаси ҳаддан ташқари соддалаштирилганлиги учун бир қатор чет эл муаллифлари томонидан танқидга учради. Масалан, ишбай асосидаги меҳнатда етакчи омиллар айнан соғлиқ омилларидир, яъни меҳнат ҳақи ва иш кафолати (айниқса, ишсизлик шароитида) мотивацияловчи омиллардир. Шу билан бирга, иш хусусияти билан боғлиқ мотивлар ишсизлик шароитида иккинчи ўринга ўтиб қолади. Аҳолининг нисбатан нормал бандлик даврида ишчилар ва маъмурият ўртасидаги, ва ишчиларнинг ўзаро муносабатлари биринчи ўринга чиқади.

Мотивация жараёнининг назариялари. Мотивация жараёни қандайшаклланиши ва одамларни орзу қилинган натижаларга эришиш мотивациясини қандай амалга ошириш ҳақида сўз юритувчи бир қатор назариялар мавжуд. Бу турдаги назариялар мотивация жараёни назариялари гуруҳини ташкил этади. Одам масалаларни ва уларни ҳал қилганлиги учун мукофот олиши мумкинлигини англаб, бу маълумотни ўз эҳтиёжлари, мотивацион тузилмаси ва имкониятлари билан таққослайди, ўзини маълум бир хатти-ҳаракатга мослаштиради, маълум сифат ва миқдорий хусусиятлар билан тавсифланадиган, маълум бир натижага олиб келадиган ҳаракатларни амалга оширади.

Замонавий бошқарув тафаккури ва амалиётида мотивация жараёнини етарлича батафсил таърифловчи бир қатор назариялар мавжуд. Биз қуйидаги назарияларни кўриб чиқамиз: кутиш назарияси, мақсадларни белгилаш назарияси, тенглик назарияси ва партисипатив бошқарув назарияси.

Кутиш назарияси. Инсоннинг хулқ-атвори доимо икки ёки ундан ортик альтернативалардан бирини танлашга боғлиқ. Инсон у ёки бу нарсани афзалроқ кўриши, нима ва қандай қилиши, ўзини қандай тутиши ва қандай натижаларга эришишига боғлиқ. Кутиш назарияси, нима учун инсон бир неча альтернатива билан тўқнаш келганда, у ёки бу танловни амалга оширади ва танловига мувофиқ натижага эришиш учун у қанчалик мотивацияланган, деган саволларга жавоб беради. Энг умумлаштирилган кўринишда кутиш назариясини, мотивациянинг иккита нарсага боғлиқ эканлигини тавсифловчи таълимот сифатида шакллантириш мумкин: одам қанчалик кўп нарсани олишни истайди ва ўзи хоҳлаган нарсани

олиши учун имконият борми, хусусан, у бунинг учун қанча куч сарфлашга тайёр.

Кутиш назарияси XX асрнинг 30 йилларига бориб тақалади ва асосан К. Левиннинг тадқиқотлари билан боғлиқ. Инсоннинг ташкилотдаги мотивацияси ва хулқ-атворида оид кутиш концепциясининг асосий ишлаб чиқувчилари В. Врум, шунингдек Л. Портер ва Э. Лоулер.

Кутиш назарияси бўйича мотивация жараёни уч блокнинг ўзаро таъсири натижасида юзага келади: куч сарфлаш, бажариш, натижа. Кутиш назарияси бу уч блокнинг ўзаро таъсирини ўрганайди ва таърифлайди. Бунда куч сарфлаш мотивациянинг сабаби ва ҳатто натижаси сифатида кўриб чиқилади. Бажариш – куч сарфлаш, шахсий имкониятлар ва муҳит ҳолати ўзаро таъсирининг натижаси сифатида, натижа эса – маълум турдаги натижаларни олиш истагининг даражаси ва бажарилишига боғлиқ функция сифатида кўрилади.

Кутиш назарияси ушбу назария доирасида жуда аниқ мазмунга эга бўлган баъзи асосий тоифалардан фойдаланади. Шунинг учун назариянинг ўзи ҳақида гапиришдан олдин ушбу тоифаларни кўриб чиқамиз.

Кутиш назариясидаги *натижа* икки даражада кўриб чиқилади. Биринчи даража натижалари – бу бажарилган ишнинг, ҳаракатларни амалга оширишнинг натижаларидир. Улар ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифати ва сони, сарф этилган вақтнинг миқдори, йўқотилган вақт хажми ва ҳоказолардан иборат. Иккинчи даража натижалари – бу инсон учун биринчи даража натижаларидан келиб чиқадиган оқибатлардир. Улар раҳбарият ва атрофдагиларнинг биринчи даража натижаларини баҳолаш асосида келиб чиқадиган мукофот ёки жазо билан боғлиқ. Иккинчи даража натижаларининг намоён бўлиши мумкин бўлган шакллари иш ҳақининг олиниши ёки камайиши, хизмат бўйича кўтарилиши ёки тушиши, жамоанинг ижобий ёки салбий реакцияси ва бошқалар бўлиши мумкин.

Валентлик ҳар бир аниқ натижа инсон учун қай даражада муҳим, қай даражада унинг ўзи учун қанчалик ёқимли ёки аксинча, ёқимсиз эканлигини, яъни валентлик инсон учун у ёки бу натижаларнинг устунлигини ақс эттиради. Агар натижа инсон томонидан юқори баҳоланса, унда у ижобий валентликка эга бўлади, агар натижа инкор этилса, у салбий валентликка эгадир. Ва

нихоят, агар инсон натижага бефарк бўлса, натижа валентлиги нолга тенг бўлади. Айрим одамларда валентлик кучли фаркланади. Масалан, бир одам учун иш ҳақининг кўтарилиши жуда муҳим бўлса, бошқаси учун эса валентлик нолга тенг бўлиши мумкин, айрим ҳолатларда ҳатто салбий аҳамиятга эга бўлиши мумкин. Шунини айтиш муҳимки, умумлашган натижанинг ижобий валентлиги учун ҳар бир аниқ натижа ижобий валентликка эга бўлиши шарт эмас. Алоҳида натижаларнинг юқори ижобий валентлиги бошқа натижаларнинг салбий валентлигини ёпиб юбориши ва жами умумий натижа ижобий валентликка эга бўлиши мумкин.

Кутиш инсоннинг ҳаракатлари уни қай даражада аниқ натижаларга олиб келиши ҳақидаги тасаввурини акс эттиради. Одатда бу кутишлар тўғридан-тўғри тажрибага, муваффақият ва мағлубиятга нима олиб келганлигининг чуқур таҳлилига, ўзига бўлган ишонч ва тайёргарлик даражаларига, вазиятни баҳолай олиш қобилиятига, ўз имкониятларини билиши ва бошқаларга таянади ёки унга боғлиқ бўлади. Кутишни баҳолаш 0 дан 1 гача диапазонда ўзгариб туради. Агар инсон бажариш ва натижа унинг зўр бериб ишлашига боғлиқ эмас, деб ҳисобласа, кутиш 0 га тенг бўлади. Агар аксинча, у натижа ва бажариш унинг зўр бериб ишлашига боғлиқ, деб ҳисобласа, кутиш миқдорий баҳолаш сифатида 1 ни олади. Кутиш одамнинг ташкилотдаги ҳатти-ҳаракатига жуда кучли таъсир кўрсатади, чунки шунга асосланиб, у қанчалик ҳаракат қилиши, ишни бажариш учун қанча куч сарфлаши кераклигини ўзи учун аниқлаб олади.

Кутиш икки гуруҳга бўлинади: зўр бериб ишлаш ва иш бажарилишини боғлайдиган кутиш, ишни бажариш ва ундан кейин бўладиган натижаларни боғлайдиган кутиш. Биринчи гуруҳ инсоннинг қанчалик зўр бериб ишлаши ишнинг бажарилишини белгилаши ҳақидаги тасаввурини акс эттиради, яъни унинг қанчалик зўр бериб ишлаши биринчи даража натижаларини аниқлайди. Агар инсон иш бажарилишининг сифат ва миқдорий томонлари унинг зўр бериб ишлашига боғлиқ, деб ҳисобласа, унда кутиш баҳоси 1 га яқин бўлади. Аксарият ҳолатларда у 0 га яқин ёки тенг. 0 ва 1 орасидаги диапазонда жойлашган баҳолар ҳам бўлиши мумкин, бу инсоннинг қанчалик зўр бериб ҳаракат қилиши ишнинг бажарилишига таъсир этиши ҳақидаги тасаввурига мос келади.

Бажаришга боғлиқ иккинчи даражадаги натижанинг боғлиқлик даражасини баҳолашга тегишли кутиш, инсон қанчалик унинг мумкин бўлган оқибатларини мукофотлаш, жазолаш, жамоанинг муайян реакцияси ва бошқалар кўринишида бажарган ишнинг даражаси билан боғлиқлигини акс эттиради. Бу ерда кутиш 1 га баҳоланади, агар унинг тасаввурини иккинчи даража натижалари бутунлай бажариш даражасига боғлиқ бўлса; ва кутиш 0 га баҳоланади, агар у бундай алоқа йўқ, деб ҳисобласа.

Кутиш назарияси ишни бажариш учун зарур бўлган ҳаракат, унинг амалий бажарилиши ва бажарилган ишга жавобан кутилаётган натижалар ҳақидаги тасаввурларни бир-бирига боғлашга асосланган ҳолда инсонни фаолиятга ундаш жараёни қандай қурилаётганини тушунтиради. Бунда назариянинг асосий жиҳатлари қуйидагилардир: “зўр бериб ишлаш – бажариш” занжири бўйича кутиш; “бажариш – иккинчи даража натижалари” занжири бўйича кутиш ва натижалар валентлиги.

Кутиш назариясига мувофиқ, одамнинг ишни бажаришга бўлган мотивацияси шу ишни бажаришга қанчалик қизиқиши ёки қизиқмаслигига, қанчалик бу иш уни жалб қилишига боғлиқ. Нима қилиш ва қанча куч сарфлаш кераклиги ҳақида қарор қабул қилиб, одатда одам ўзига: бу ишни қилиш унга қанчалик керак, деган саволга жавоб беради. Альтернатива танлаётганда одам ўйлайди: агар у ўзини тегишли тарзда тутса, ишни тегишли тарзда бажарса, бу биринчи даражанинг маълум натижасига олиб келадими. Бу ҳолатда инсонда биринчи даража натижасини кутиш шаклланади. Бундан ташқари, одам: муваффақиятли бажарилган иш эвазига у нима олади, деган саволга жавоб беради.

Бу иккинчи даража натижаларини кутишнинг ривожланиши. Ва нихоят, одам ўзи учун, натижа қанчалик муҳимлигини ҳал қилади, яъни у иккинчи даража натижасининг валентлигини баҳолайди. Одам қандай якуний ҳулосага келишига қараб, унинг ишни бажаришга бўлган мотивацияси шаклланади.

Кутиш назариясининг асосий қондалари қуйидагилардан иборат. Биринчидан, ушбу назария қандай қилиб мотивация ишнинг бажарилишига таъсир қилади, деган саволга жавоб излаш ғоясига бўйсундирилган бўлиб, бошланғич постулат икки омилнинг, яъни инсоннинг имкониятлари ва унинг мотивацияси қийматларини қўпайтириш билан аниқланади. Иккинчидан, мотивация биринчи даража натижаларини кутиш қийматини биринчи даража

натижалари валентлигининг қийматига кўпайтириш орқали аниқланади. Ва ниҳоят, учинчидан, биринчи даража натижаларининг валентлиги, иккинчи даража алоҳида натижаларини кутиш билан иккинчи даража натижалари валентлигининг кўпайтмасидан келиб чиқади. Одам, мотивацияси юқори бўлган альтернативани танлайди.

Бошқарув амалиётида кутиш назарияси ғояларини амалга оширишда, бу назарияга кўра, инсоннинг фаолиятга бўлган мотивацияси иккинчи даража натижаларини кутиш даражаси ва тузилиши ва ходимнинг онгида уларнинг алоқа даражасининг биринчи даража натижалари билан берилишини унутмаслик зарур. Шунинг учун муваффақиятли мотивациялашнинг мажбурий шarti сифатида менежер иккинчи даража кутиш натижаларининг тузилишини, валентлигини ва миқдорини билиши зарур. Бунда у ҳамма ходимларга бир хил ёндашув бўлмаслигини ёдда тутиши керак, чунки иккинчи даражадаги кутиш ҳаммада индивидуалдир. Бундан ташқари, менежер ходимнинг онгида иккинчи даража натижаларини биринчи даража натижалари билан боғлашга уриниши керак. Турли усуллардан фойдаланиб, менежер кўл остидагиларини муваффақиятли бошқариши учун ташкилот бошқарувини шундай қуриши керакки, ходим ташкилот мақсадларини амалга ошириш учун ишлаб, бу билан иккинчи даража натижаларига яхшироқ эришиш учун шароит яратаётганига ишонч ҳосил қилиши керак.

Кутиш назариясида, мотивациялаш жараёни амалга ошириш учун ходим унинг меҳнатининг натижаси у қилган ҳаракатга боғлиқ эканлиги, унинг меҳнати натижаларидан у учун қимматга эга эканлиги ҳақида барқарор тасаввурга эга бўлиши керак, деб ҳисобланади. Бу шартлардан бирортаси бўлмаса, мотивациялаш жараёни жуда мураккаблашади ва ҳатто бажариб бўлмас даражада бўлади.

Кутиш назарияси ҳақида умумий хулоса қилиб, шуни таъкидлаш керакки, одамлар ўзларининг ҳаракатлари улар учун қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлигига мувофиқ амалга оширишидан келиб чиқади. Одамлар ҳаммабop маълумот асосида натижага эришиш учун улар қанча куч сарфлашлари кераклигини ҳисобга олиб, ҳаракатлар альтернативасидан бирини танлайдилар. Кутиш назарияси кўра, одам, унинг фикри бўйича муайян куч

сарфласа, келажакда нима бўлиши мумкинлигига мувофиқ ҳаракат қилади.

Мақсадларни белгилаш назарияси. Мақсадларни белгилаш назариясига мувофиқ ишни бажариш даражаси мақсаднинг тўртта хусусияти: мураккаблик, ўзига хослик, мақбуллик ва содиқликка боғлиқ.

Бу тўртта хусусият инсон ўз олдига қўйган мақсадга эришиши учун қўймоқчи бўлган мақсадга ҳам, ҳаракатга ҳам таъсир қилади.

Мақсаднинг мураккаблиги профессионаллик даражасини ваунга эришиш учун зарур бўлганбажариш даражасини акс эттиради. Мақсаднинг мураккаблиги ва ишни бажариш ўртасида бевосита алоқа бор. Одам ўз олдига қанчалик мураккаб мақсадлар қўйса, у шунчалик яхши натижаларга эришади. Фақат унга етишиб бўлмайдиган нореал мақсадлар қўйилган ҳолатлар бундан мустасно. Бу ҳолатда ҳаракатлар натижаси, ўртача, аммо етишса бўладиган мақсадларни қўйганлар натижасидан устун эмас. Шунинг учун, назарияга мувофиқ, мақсадларни кўтариш фақат мақсадларга эришиш имконияти сақланган ҳолдагина натижани кўтаришга олиб келиши мумкин.

Мақсаднинг *ўзига хослиги* мақсаднинг миқдорий аниқлигини ва равшанлигини акс эттиради. Экспериментал тадқиқотлар шуни кўрсатдики, янада аниқ ва маълум мақсадлар, кенг маъно, ноаниқ мазмун ва чегараларга эга бўлган мақсадларга қараганда яхшироқ натижаларга олиб келади. Масалан, жуда кенг маъноли ва мазмуни мақсадга эга бўлган одам, умуман мақсади бўлмаган одам билан бир хил иш бажаришни намойиш этади. Бошқа томондан, мақсадларнинг жуда кўп қисқариши иш фаолиятининг муҳим жиҳатлари кўрилмай қолишига олиб келиши мумкин.

Мақсаднинг *мақбуллиги* одам мақсадни ўз шахсий мақсади-дек қабул қилишигача бўлган даражани акс эттиради. Мақсаднинг мақбуллиги ишнинг қандай бажарилганлигига мақсаднинг мураккаблиги ва ўзига хослиги қандай таъсир қилишига сезиларли таъсир кўрсатади, яъни агар ходим мақсадни қабул қилмаса, унда мақсаднинг мураккаблиги ҳам, ўзига хослиги ишнинг бажарилишига жуда кучсиз таъсир этиши мумкин. Шунинг учун компания раҳбарияти ходимнинг тасаввурида мақсадни эришиб бўладиган, фойдали, адолатли ва хавфсиз қиладиган ҳаракатларни

амалга оширишнинг аҳамиятини, муҳимлигини аниқ англай олиши керак.

Ниҳоят, мақсадга *содиклик* мақсадга эришиш учун муайян даражадаги кучни сарфлашга тайёрликни акс эттиради. Бу, бажаришнинг сифати ва даражаси учун мақсаднинг жуда муҳим хусусиятидир, чунки агар ишнинг мураккаблиги мақсадни белгилаш босқичида тасаввур қилинганлигидан сезиларли даражада фарқ қилса, у ишни бажариш босқичида ҳал қилувчи роль ўйнаши мумкин. Мақсадга содиклик ишнинг бажарилиши мобайнида ўсиши ёки пасайиши мумкин. Шунинг учун раҳбарият ходимларнинг мақсадга содиклик даражасини доимий назорат қилиши ва керакли даражада ушлаб туриш учун зарур чора-тадбирларни амалга ошириши лозим.

Мақсадларни белгилаш назариясида ишни бажаришнинг мақсадга боғлиқлигига урғу берилиб, бажариш сифати нафақат мақсад билан аниқланадиган ходимнинг берилиб ишлаши, балки омилларнинг икки гуруҳи: ташкилий омиллар ва ходимнинг қобилияти билан боғлиқ. Бунда омиллар гуруҳи нафақат ишни бажаришнинг сифати ва мазмунига, балки мақсадларга, шу билан бирга мотивацияга ҳам билвосита таъсир этади. Масалан, агар ишда, меҳнат натижасидан келадиган қайтар алоқа суст бўлса, ишни бажариш бўйича ходимнинг ишни бажаришга сарфлаётган кучига мақсаднинг таъсир даражасини пасайтириши мумкин.

Ниҳоят, мақсадларни белгилаш назариясида мотивация жараёнининг охириги босқичи – ходимнинг қониқишидир.

Тенглик назарияси. Одамнинг доимий интилишларидан бири – бу уларнинг ҳаракатларига адолатли баҳо олиш истагидир. Одамлар бир хил даражада бўлмаса ҳам, уларга адолатли муносабатда бўлишларини хоҳлайдилар. Бунда адолат тенглик билан боғланиб, бошқалар билан бўлган муносабатлари таққосланади ва уларнинг ҳаракатлари баҳоланади. Агар инсон, унга худди бошқаларга ўхшаб камситишсиз қараб, унинг ҳаракатларига бошқаларнинг ҳаракатлари билан бир хил позициялардан баҳо бериляпти, деб ҳисобласа, у ўзига нисбатан адолатли муносабатни сезади ва ўзида қониқиш ҳис қилади. Аксинча агар тенглик бузилса, ташкилотнинг айрим аъзолари ўринсиз юқори баҳоланса ва мукофотланса, одам ўзини камситилгандек сезади, ва бу унинг кайфияти бузилиши ҳамда норозиликка олиб келади. Бундан ташқари, норозилик, ҳатто одам ўзининг меҳнат харажатларига

нисбатан юқори ҳақ олганда ҳам пайдо бўлиши мумкин. Бу пайтнинг шахс ва ташкилот ўртасидаги муносабатга таъсири мотивацион жараён назарияларидан бири – тенглик назариясининг асосини ташкил этади.

Тенглик назарияси, таққослаш жараёнида объектив маълумотлардан, масалан, иш ҳақи миқдоридан фойдаланилган бўлса ҳам, таққослаш инсон томонидан унинг шахсий идроки ва хатти-ҳаракатларига, шунингдек у таққослаган одамларнинг ҳаракатларига асосланиб амалга оширилишидан келиб чиқади.

Тенглик назарияси қуйидаги асосий тоифалардан фойдаланади. *Индивид*, шахс – ташкилотнинг хатти-ҳаракатларини адолат ва адолатсизлик нуқтаи назаридан баҳолайдиган одам. *Таққосланадиган* шахслар – алоҳида шахс ва одамлар гуруҳига нисбатан шахс ўзининг ҳаракатлари баҳосини таққослашни ўтказади. *Шахс томонидан идрок этилган мукофот* – шахс фаолиятининг алоҳида натижалари учун олинган мукофотнинг умумий йиғиндиси. *Бошқалар томонидан идрок этилган мукофот* – шахснинг тасаввурида таққосланган шахслар олган ҳамма мукофотларнинг йиғиндиси. Бу баҳолар ҳам субъективдир, чунки улар алоҳида маълумотларга, айрим ҳолларда эса миш-мишларга асосланади.

Шахснинг идрок этилган харажатлари – одамнинг ҳаракатларини амалга ошириш ва натижага эришиш учун ўзи томонидан қўшган ҳиссасини идрок этиши. Ушбу тоифага нафақат шахс томонидан бевосита меҳнат кучини сарфлаш ва бошқа бевосита маблағлар, балки малака даражаси, ташкилот ишининг давомийлиги, ёши, ижтимоий ҳолати ва шу каби шахсий хусусиятлар қиради. Шу билан бирга, бошқалар ушбу тўпламнинг алоҳида таркибий қисмлари якуний натижага ҳисса қўшган, деб ҳисоблашларидан қатъий назар, инсон ўз ҳиссасининг таркибий қисмларининг тўпламини шакллантиради. *Бошқаларнинг идрок этилган харажатлари* – таққосланадиган шахслар томонидан амалга оширилган харажатлар, ҳиссанинг умумий ҳажми ҳақида шахснинг тасаввури.

Меъёр – идрок этилган харажатларнинг идрок этилган мукофотга муносабати. Меъёрнинг икки тури мавжуд. Биринчи турнинг меъёри шахснинг идрок этилган харажатларга шахснинг идрок этилган мукофотининг нисбатини акс эттиради. Иккинчи турнинг меъёри бошқаларнинг идрок этилган мукофотларининг

бошқаларнинг идрок этилган харажатларига муносабатини акс эттиради.

Эмпирик тадқиқотларга асосланган тенглик назариясида таъкидланганидек, агар тенгликка риоя қилинса, инсон қониқиб хиссини сезади. Шунинг учун у шу ҳолатни қўллаб-қувватлашга интилади. Тенглик, умумий бажариш даражаси паст бўлганда, ёмондир. Бу ҳолатдаги тенглик шу даражани саклаб қолишга олиб келади. Агар умумий бажариш даражаси юқори бўлса, тенглик ташкилот аъзоларининг муваффақиятли ишлаши учун муҳим мотивацияловчи омил бўлади.

Шахс ўзини кам ёки кўп миқдорда мукофотланган, деб ҳисоблаган тақдирда, унда норозилик ҳисси пайдо бўлади. Ўз ишининг баҳоланишини адолатсиз ва нотўғри, деб ҳисобласа, ташкилот мақсадлари нуқтан назаридан, инсон фаол ижодий харажатларга мотивацияни йўқотади, бу эса кўп салбий ҳолатларга олиб келади.

Одамнинг *тенгсизлик ҳолатига* мумкин бўлган олтига реакциясини белгилаш мумкин.

Биринчидан, одам ўзи учун харажатларни қисқартириш кераклигига, кўп меҳнат қилмасликка, қатта куч сарфламасликка қарор қилиши мумкин. Кўпинча бу “Мен бунақа маошга ишламоқчи эмасман”, деган иборада ўз ифодасини топади. Бу ҳолатда тенгсизликнинг натижаси – меҳнат интенсивлиги ва сифатининг пасайишидир.

Иккинчидан, шахс мукофотни оширишга уришиб кўриши мумкин. У маошини кўпайтиришларини, хизмат бўйича силжишни, меҳнат шароитларини яхшилашни талаб қилади. Жиноий реакция ҳам бўлиши мумкин. Кам иш ҳақи ўрнини тўлдириш учун, у маҳсулотни ўғирлаши ёки ташкилот ҳисобидан бошқа қонунга зид мукофотни ошириш шаклларида фойдаланиши мумкин.

Учинчидан, одам ўз имкониятларини қайта баҳолаши мумкин. У ўзининг қобилиятлари ҳақида нотўғри фикрга бориши мумкин. Бунда одамнинг ўзига бўлган ишонч даражаси пасаяди, у астойдил харажат қилишни кўтаришнинг кераги йўқ, чунки унинг олаётгани, унинг имкониятларини акс эттиради, деб ўйлайди.

Тўртинчидан, тенгсизликка реакция – ташкилотга ва таққосланаётган шахсларга уларни харажатларни мажбуран кўпайтириш ёки уларнинг мукофотланишларини камайитиришга

эришиш мақсадида шахснинг таъсир этишга уриниши бўлиши мумкин.

Бешинчидан, одам ўзи билан таққосланаётган шахс ёки бир гуруҳ шахсларни алоҳида шароитларда, деб ҳисоблаб, ўзи учун таққослаш объектини ўзгартириши мумкин. Бу ўша одамларнинг шахсий алоқалари ва муносабатлари, бу шахслар эга бўлган ўзига хос алоҳида шахсий фазилатлари ва қобилиятлари бўлиши мумкин. Одам улар билан тенглаша олмаслигини билади ва ўзига таққослаш учун бошқа, кўпроқ мос келадиган объектни танлайди.

Олтинчидан, одам бошқа бўлимга ўтишга ёки ҳатто умуман ташкилотдан кетишга уришиб кўриши мумкин.

Тенглик назарияси, ташкилотда одамларни бошқариш амалиёти учун бир неча муҳим хулосалар қилишга имкон беради. Идрок субъектив хусусиятга эга бўлганлиги сабабли ким, қандай қилиб, нима учун ва қанча мукофот олиши ҳақидаги маълумот ҳаммага кенг маълум бўлиши жуда муҳимдир. Тўлов миқдорини қандай омиллар белгилаши ҳақидаги саволга жавоб берадиган аниқ тўлов тизимининг мавжуд бўлиши айниқса муҳимдир.

Тенглик назариясининг муҳим хулосаси – одамлар мукофотнинг комплекс баҳоланишига мўлжалланганлигидир. Ушбу комплекс баҳолашда меҳнатга ҳақ тўлаш муҳим роль ўйнайди, ammo бу роль ягона ва белгиловчи эмас. Шунинг учун раҳбарлар жамоада тенглик муҳитини яратмоқчи бўлсалар, буни инобатга олишлари керак.

Бир неча марта таъкидланганидек, тенгликни ва адолатни англаш кучли намоён бўладиган субъектив хусусиятга эгадир. Одамларни муваффақиятли бошқариш учун раҳбар нафақат адолатли бўлишга, тенглик муҳитини яратишга интилиши, балки ишчилар, мукофотлаш тенглик ва адолат асосида бўлапти, деб ҳисоблайдиларми ёки йўқми, шуни яхши билиши лозим.

Партиципатив бошқарув концепцияси. Ташкилотда одам ўзини нафақат муайян ишнинг ёки вазифанинг бажарувчиси сифатида намоён этади. У ишининг қандай ташкил этилганлиги, қандай шароитда ишлаши, унинг иши ташкилот фаолиятига қандай таъсир этишига қизиқади. Унинг ташкилотдаги фаолияти билан боғлиқ бўлган, ташкилотда содир бўлаётган жараёнларда иштирок этишга табиий хоҳиши бор, лекин шу билан бирга унинг ваколатидан, бажарадиган иши ва ҳал қиладиган вазифаларидан ташқарига чиқади.

Партиципатив бошқарув концепцияси шундан келиб чиқадики, агар ташкилотда одам қизиқиш билан турли ички фаолиятда иштирок этса, ундан қониқиш ҳосил қилиб, у янада берилиб, яхшироқ ва самаралироқ ишлайди. Биринчидан, партисипатив бошқарув, ходимга ташкилотда иш юзасидан бўлган саволларни ҳал этиш учун ишчига йул очиб бериб, одамни ўз ишини яхши бажаришга мотивациялайди, деб ҳисобланади. Иккинчидан, партиципатив бошқарув нафақат ишчига ўз ишини яхши бажаришга ёрдам беради, балки ҳар бир ходимнинг ташкилот ишида зўр бериб ишлашига олиб келади, яъни ташкилотнинг инсон ресурслари потенциали тўлиқ ишлатилади.

Агар инсонга партиципатив таъсирнинг биринчи жиҳати бўйича у бевосита ўзининг ишини яхшироқ бажаришининг мотивация жараёнига тааллуқли, деб айтиш мумкин бўлса, иккинчи жиҳат ташкилотнинг инсон потенциалидан фойдаланишнинг мотивацион жиҳати чегарасидан сезиларли даражада чиқиб кетади. Дастлаб партиципатив бошқарувнинг тарқалиши фақат ходимларнинг мотивацияси билан боғлиқ эди. Сўнгги пайтларда эса партиципатив бошқарув тобора кўпроқ ташкилот инсон ресурсларининг ҳамма потенциалидан фойдаланишни яхшилаш билан боғланмоқда. Шунинг учун партиципатив бошқарувнинг концепциясини энди фақат мотивация жараёни билан боғлаб бўлмайди, балки ташкилотда одамларни бошқаришнинг умумий ёндашувларидан бири сифатида кўрилиши керак.

Партиципатив бошқарув қуйидаги йўналишлар бўйича амалга оширилиши мумкин.

Биринчидан, ходимлар ўз фаолиятини қандай амалга ошириш ҳақидаги қарорни мустақил қабул қилиш ҳуқуқига эга бўладилар. Мустақиллик, масалан, иш тартиби ёки ишларни бажариш усулини танлаш каби улар фаолиятининг жиҳатларига тегишли бўлиши мумкин.

Иккинчидан, ходимлар бажараётган ишлари бўйича қарор қабул қилишга жалб этилиши мумкин. Бу ҳолда раҳбар ходим билан нима қилиш кераклиги, олдига қўйилган вазифани қандай бажариши кераклиги ҳақида маслаҳатлашади. Бошқача қилиб айтганда, ходим эришиши керак бўлган мақсадларни белгилаш, ҳал қилиши керак бўлган масалаларни белгилашда иштирок этади.

Учинчидан, ходимларга улар бажараётган ишнинг сифати ва миқдорини назорат қилиш ҳуқуқи берилади ва шунга мувофиқ якуний натижа учун уларга жавобгарлик белгиланади.

Тўртинчидан, партиципатив бошқарув ходимларнинг рационализаторлик фаолиятида кенг иштирок этишини, ўз ишларини ва умуман ташкилотнинг, шунингдек унинг алоҳида бўлимларининг ишини такомиллаштириш бўйича таклифлар киритишини тақозо этади.

Бешинчидан, партиципатив бошқарувни амалга ошириш мумкин бўлган йўналишларидан, ходимларга улар билан ишлашга хоҳиши борлардан ишчи гуруҳларни шакллантириш ҳуқуқини беришдир. Бу ҳолатда нафақат ташкилот аъзосининг шахсий иши, балки гуруҳ фаолиятида ким билан ҳамкорлик қилиш тўғрисида қарор қабул қилиш ҳуқуқи берилади.

Реал амалиётда партиципатив бошқарувни амалга оширишнинг шу барча йўналишлари одатда маълум комбинацияда қўлланилади, чунки улар бир-бири билан ҳамма вақт боғланган ва бир-бирини яхши тўлдирди. Бундан ташқари, айнан бир-бири билан комбинацияда бу алоҳида йўналишлар ўзини самарали намоеъ этиши мумкин ва айнан бу йўналишларнинг айрим ўрнашиб қолган комбинациялари партисипатив бошқарувнинг аниқ шакллари сифатида қўлланилади.

Партиципатив бошқарув ғоялари инсон эҳтиёжларининг таҳлилига таянган мотивация назариясининг ғоялари билан боғлиқ бўлиши мумкин. Қарор қабул қилишда, мақсадларни белгилаш ва уларни кейинчалик амалга оширишда иштирок этиш муваффақиятга бўлган эҳтиёжни қондиришга ёрдам беради. Шунга ўхшаб, ташкилот ҳаётидаги муаммоларни ҳал қилишда кенг иштирок этиш, ўзини-ўзи англаш ва ўз шахсиятини намоеъ қилиш эҳтиёжини қондиришга ёрдам беради. Партиципатив бошқарув ва кутиш назарияси ўртасида маълум алоқа мавжуд, чунки қарор қабул қилишда иштирок этиш ходимга ўз фаолиятининг натижаси сифатида нимани кутиш кераклигини ва бу учун қандай мукофот бўлиши мумкинлигини аниқ ва равшан қилади.

1. Андреева Г.М. Психология социального познания / Г.М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2000.
2. Базаров Т.Ю. Методика создания модели компетентностей / Т.Ю. Базаров, М.А. Ладоненко // Организационная психология. – 2013. - № 3. – с. 61 – 77.
3. Базаров Т.Ю. Психологические грани изменяющейся организации / Т.Ю. Базаров. – М.: Аспект пресс, 2007.
4. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика / Т.Ю. Базаров. – М., Юрайт, 2014.
5. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК Госслужбы, 1995.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом в условиях кризиса. Теория и практика антикризисного управления / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский. – М., Юнити, 1996.
7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК Госслужбы, 1996.
8. Беннис У. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / У. Беннис, Р. Томас. – М.: Вильямс, 2006.
9. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006.
10. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991.
11. Грачев М.В. Суперкадры. Управление в большой корпорации / М.В. Грачев. – М.: Юнити-Дана, 2009.
12. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
13. Гроув Э. Высокоэффективный менеджмент / Э. Гроув. – М.: Филинь, 2009.
14. Дайл Д. Психология современного лидерства: американские исследования / Д. Дайл, Дж. Канджеми, К. Ковальски. – М.: Когито-Центр, 2007.
15. Дафт Р. Уроки лидерства / Р. Дафт. – М.: Эксмо, 2007.
16. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Л.И. Евенко // Стратегия развития персонала (материалы конференции). – Н.Новгород, 1996.

17. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М.: АРМАДА, 1998.
18. Журавлев А.Л. Психологические особенности коллективного субъекта / А.Л. Журавлев // Проблема субъекта в психологической науке. – М.: Академический проект, 2000.
19. Занковский А.Н. Организационная психология: учеб. пособие / А.Н. Занковский. – 2-е изд. – М.: Флинта: МПСИ, 2002.
20. Иванцевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 1993.
21. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002.
22. Ильин Е.П. Психология индивидуальных различий / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2004.
23. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – 3-изд. перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2007.
24. Климов Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. – М.: Институт практической психологии; Воронеж: МОДЭК, 1996.
25. Кови С.Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности: учеб. пособие / С. Кови. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2007.
26. Коттер Дж. Лидерство / Дж. Коттер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
27. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: ЗЕРЦАЛО, 1999.
28. Кричевский Р.Л. Социальная психология малой группы / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001.
29. Кричевский Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2007.
30. Лурия А.Р. Основы нейропсихологии / А.Р. Лурия. – М., Изд-во МГУ, 1973.
31. Малиновский П.В. Идеино-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр / П.В. Малиновский // Управленческие нововведения и игропрактика. – М.: Институт социологии АН СССР, 1990.
32. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М.: Знание, 1996.

33. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: Дело, 2005.
34. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
35. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф.Б. Михайлов. – Казань: КФЭИ, 1994.
36. Овчинников Б.В. Типы темперамента в практической психологии / Б.В. Овчинников, И.М. Владимирова, К.М. Павлов. – СПб.: Речь, 2003.
37. Олдхэм Д. Культура организации. Кн. 8 / Д. Олдхэм. – Жуковский: ЛИНК, 1992.
38. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2013.
39. Пригожин А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. – М.: Интерпракс, 1995.
40. Проблемы организации. Нормирование и производительность труда. Материалы “круглого стола”. – М.: НИИ труда, 1995.
41. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
42. Скрыпник Н.А. Социальные льготы и выплаты как часть дохода работников в фирмах США / Н.А. Скрыпник // Библиотека журнала “Кадры”. – 1995. – № 47. – С. 15-19.
43. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия / В.А. Спивак. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1995.
44. Тарасов В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров / В.К. Тарасов. – Л., Машиностроение, 1989.
45. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. Татарников. – М.: ПИК, 1992.
46. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М., Дело, 1995.
47. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М.: Претекст, 2007.

48. Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности школьников / Л.И. Уманский. – М., Просвещение, 1980.
49. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2006.
50. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления: в 5 т. Т. 2. Организация как функция управления / Р. Фалмер. – М.: ВИПКЭнерго, 1992.
51. Фарсон Р. Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства / Р. Фарсон. – М.: София, 2001.
52. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-ти модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 9 / С.Р. Филонович. – М.: Инфра-М, 1999.
53. Хизрич Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс. – М.: Прогресс-Универс, 1992.
54. Холлинг Х. Оценка профессиональной деятельности / Х. Холлинг, И. Кокавеч // Иностранная психология. – 1995. – Т. 3. – № 5 – С. 49-57.
55. Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры / Дж. Чайлд. – М.: Экономика, 1990.
56. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002.
57. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру / П.Н. Шихирев. – М.: Новости, 2000.
58. Шкатулла В.И. Кадровая политика в современных условиях / В.И. Шкатулла // Кадры. – 1995. – № 47. – С. 25-27.
59. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом / Г.В. Щекин. – Киев: ВЗУУП 1992.
60. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G. Becker. – N.Y., 1994.
61. Fiedler F. New Approaches to Effective Leadership / F. Fiedler, J. Garcia. – N. Y.: Wiley, 1987.
62. Katzenbach J. The Wisdom of Teams / J. Katzenbach, D. Smith. – Boston: Harvard Business School Press, 1993.

63. Mans C. Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership / C. Mans, H. Sims // *Organizational Dynamics*. – 1995. – Vol. 19(5). – P. 18–35.

64. Schultz T. Investment in Human Capital / T. Schultz. – N.Y.: Free Press, 1971.

Қўшимча адабиётлар

1. Адаир Дж. Психология лидерства / Дж. Адаир. – М.: Эксмо, 2006.

2. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / И. Адизес. – М.: Альпина Паблишерс, 2011.

3. Акофф Р. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня / Р. Акофф, Дж. Магидсон, Г. Эддисон. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.

4. Боткина А.П. Павел Михайлович Третьяков в жизни искусства / А.П. Боткина. – М.: ГТГ, 1951.

5. Брабандер Люк де. Забытая сторона перемен. Как творческий подход изменяет реальность / Люк де Брабандер. – М.: Претекст, 2006.

6. Вистенгоф П. Очерки московской жизни / П. Вистенгоф. – М.: В типографии Селивановского, 1842.

7. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / Б. Гейтс. – 2-е изд. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.

8. Гейтс Б. Дорога в будущее. / Б. Гейтс. – М.: Русская Редакция; ChannelTradingLtd., 1996.

9. Дайл Д. Трансформационное лидерство / Д. Дайл, Дж. Канджеми, К. Ковальски // Психология современного лидерства: американские исследования. – М.: Когито-Центр, 2007. – С. 23-37.

10. Дафт Р. Уроки лидерства / Р. Дафт. – М.: Эксмо, 2008.

11. Деарлав Д. Бизнес путь: Билл Гейтс. 10 секретов самого богатого в мире бизнес-лидера. – СПб.: Крылов, 2003.

12. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология: учебник / Л. Джуэлл. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2001.

13. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений: дис...д-ра псих. наук / А.Л. Журавлев. – М., 1999.

14. Залезник А. Менеджеры и лидеры: есть ли разница? / А. Залезник // Лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 75-104.

15. Иванова Н.Л. Введение в психологию бизнеса / Н.Л. Иванова, Е.В. Михайлова, В.А. Штроо. – М.: ГУ ВШЭ, 2008.

16. Кетс де Врис М. Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций / М. Кетс де Врис. – М.: Бест Бизнес Букс, 2008.

17. Коттер Дж. Истинная роль лидера / Дж. Коттер // Лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 48-75.

18. Майерс Д. Интуиция. Возможности и опасности / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2013.

19. Ненарокова И.С. Павел Третьяков и его галерея / И.С. Ненарокова. – М.: АРТ-РОДНИК, 2011.

20. Тернер Дж. Социальное влияние / Дж. Тернер. – СПб.: Питер, 2003.

21. Штомпка П. Социология. Анализ современного общества / П. Штомпка. – М.: Логос, 2004.

22. Bennis W. Leaders: The strategies for taking charge / W. Bennis, B. Nanus. – N.Y.: Harper & Collins, 1985.

Мукаддима.....	4
1 боб. Персонални бошқаришнинг ташкилий контексти	
1.1. Персонални бошқаришда асосий ёндашувлар.....	8
1.2. Ташкилот феномен сифатида.....	23
1.3. Ташкилотнинг ҳаёт цикли.....	40
1.4. Персонал бўйича менежернинг фаолияти.....	48
2 боб. Ташкилотнинг шаклланиш босқичидаги персонални бошқариш	
2.1. Кадрлар стратегиясининг шаклланиши.....	66
2.2. Эҳтиёжни режалаштириш ва персонал сонини ҳисоблаш.....	72
2.3. Фаолиятни таҳлил қилиш ва номзодларни баҳолаш мезонларини шакллантириш.....	87
2.4. Номзодларни баҳолаш мезонларининг таҳлили. Компетентлик моделларини ишлаб чиқиш.....	91
3 боб. Ташкилотнинг интенсив ўсиши босқичида персонални бошқариш	
3.1. Кадрлар хизматини шакллантириш.....	97
3.2. Номзодларни жалб қилиш ва танлаб олиш.....	103
3.3. Номзодларни ишга олишда баҳолаш.....	109
3.4. Янги ходимларнинг адаптацияси.....	127
4 боб. Ташкилотнинг барқарор фаолият кўрсатиш босқичида персонални бошқариш	
4.1. Мехнат унумдорлигини баҳолаш.....	134
4.2. Персоналнинг аттестация тизимини яратиш.....	143
4.3. Заҳира билан ишлаш ва мавкени режалаштириш.....	148
4.4. Персонални ўқитиш.....	171
4.4.1. Узлуксиз таълим ва ўқитиш.....	171
4.4.2. Ўқитиш ва ташкилий ривожланиш.....	175
4.5. Мехнатни рағбатлантириш дастурларини ишлаб чиқиш.....	194
4.5.1. Иш ҳақи таркиби.....	194
4.5.2. Ходимларнинг даромад тақсимотида катнашиши.....	198
4.5.3. Мотивациянинг ноанъанавий усуллари.....	203
4.5.4. Самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари.....	206

5 боб. Таназзул даврида (инкироз ҳолатида) персонални бошқариш

5.1. Ишлаб чиқариш низоларининг табиати.....	214
5.2. Тизимли инкироз шароитида рационал кадрлар сиёсатини шакллантириш.....	218
5.3. Инкирозга учраган корхонани бошқариш асослари.....	222
5.4. Персонални қисқартириш усуллари.....	236

6 боб. Лидерлик ва персонални бошқариш

6.1. Лидерлик тушунчаси.....	255
6.2. Лидерликни ўрганиш тарихи.....	256
6.3. Лидерлик типологиялари.....	262
6.4. Бошқарув жамоаларини тузиш.....	270
6.5. Myers Briggs Type Indicator (D.Keirsey) лидерлик турлари.....	280
6.6. Маъшхур шахсларнинг таржимаи ҳоллари.....	285

Иловалар	308
Ташкилот маданиятлари типологиялари.....	308
Гуруҳ ролларининг таърифи.....	316
Фаолият таҳлили бўйича ишларни олиб бориш усуллари.....	318
Персонални жалб қилишнинг ташкилий босқичлари.....	324
Персонални излаш ва жалб этиш харажатлари.....	325
Баҳоловчи суҳбат (баҳоловчи интервью).....	326
Фирмадаги машгулотларни ташкил этиш босқичлари.....	328
Мотивациялар назариялари.....	329
Фойдаланилган адабиётлар	352

ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

Тошкент – «Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi» – 2021

Мухаррир: Ш.Кушербаева

Тех. муҳаррир: А.Мойдинов

Компьютерда

сахифаловчи: Ш.Миркосимова

E-mail: tipografiyasnt@mail.ru Tel: 97-450-11-14, 93-381-22-07.

Босишга рухсат этилди 20.01.2021.

Бичими 60x84 ¹/₁₆. «Timez New Roman» гарнитураси.

Офсет босма усулида босилди.

Шартли босма табоғи 22,0. Нашриёт босма табоғи 22,5.

Тиражи 1000. Буюртма № 4.

«Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi»

босмахонасида чоп этилди.

Тошкент ш., Фозилтепа кўчаси, 22 б уй.