ЖАМОА МЕҲНАТИДА ПЕРСОНАЛНИ ТАНЛАШ, ТАЙЁРЛАШ ВА БОШҚАРИШ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

Пардаев Олим Мамаюнусович
и.ф.д., профессор
Самарқанд иқтисодиет ва сервис институти, Самарқанд

Аннотация: Мақолада корхоналарни бошқаришда жамоа меҳнатида иш жараёнида персонални мотивлаштириш, сўнгра ташкилотнинг кадрлари рўйхатига киритиш, уни ривожлантириш ва баҳолаш дастурлари, персонални танлаш, тайёрлаш ва бошқариш технологиялари илмий ўрганиб чиқилган.

Калит сўзлар: жамоа меҳнати, персонал, мотивлаштириш, баҳолаш дастури, бошқариш технологиялари, меҳнат самарадорлиги

Annotation: in the article, the scientific study of motivation of the person in the process of working in the collective labor in the management of enterprises, then inclusion in the list of personnel of the organization, programs for its development and evaluation, technologies for the selection, preparation and management of the person.

Keywords: team Labor, personal, motivation, evaluation program, management technologies, labor efficiency

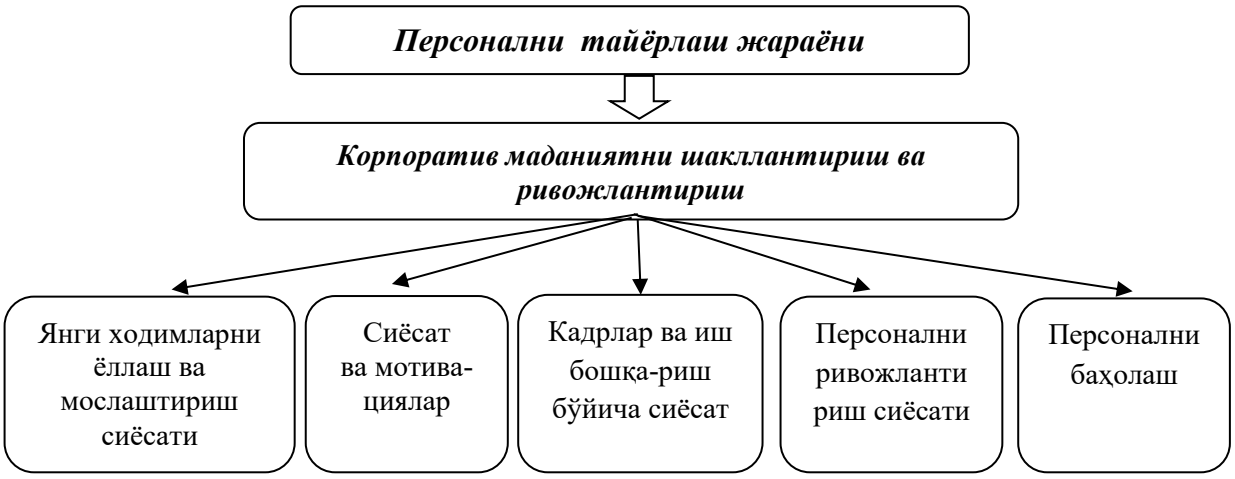
Бозор иқтисодиёти шароитида жамоа меҳнатида персонални бошқариш корхона фаолияти натижасига кучли таъсирини кўрсатади. Чунки жамоа меҳнатининг самарадорлиги, натижавийлиги персонални танлаш ва тайёрлаш билан узвий боғлиқ ҳисобланиб, жамоадаги ходимларнинг меҳнати уларнинг олдиларидаги мақсадларга эришишидаги умумлашган, ягона меҳнат ҳисобланади[1].

Илмий-амалий тадқиқотлардан маълумки, ҳар қандай ижодий жамоада 5% атрофида ижодий шахслар, 25% билимдон кишилар, 20%

[1]Аверин А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации учебное пособие.М.: Изд. РАГС, 2013.-224 с.: Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. Учебное пособие.М.: Дело, 2013.-356 с.: Лукашевич В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. КноРУС.М.:2016.-346 с.:

таҳлилчилар ва 50% оддий ижрочилар бўлади. Ижодий гуруҳларнинг раҳбарлари демократлар, пессимистлар, диктаторлар ёки ташкилотчилар сифатида тавсифланади.

Бу тадқиқотлар натижасининг энг муҳим хулосалари шундан иборатки, ташкилотнинг жисмоний меҳнатларини юқорида кўрсатилган 50% оддий ходимлар-персоналлар бажарадилар. Шунинг учун ҳам менежментнинг назариячилари ва амалиётчилари бошқарув туғилишидан бошлаб унинг назариячилари менежментнинг асосий субъекти бўлган-одамларни самарали бошқаришни тадқиқ қилиб келмоқдалар (1-расм).



1-расм. Персонални танлаш ва тайёрлашнинг оддий тизими

Келтирилган 1-расмда ташкилотларда персонални тайёрлаш жараёни “корпоратив маданиятни шакллантириш ва ривожлантириш дастури” асосида олиб борилиши тавсия қилинмоқда. Бу дастур ўз таркибига 5 та ёки узлуксизлик бўйича режалаштирилган йўналишни, жараённи ёки сиёсатни олади. Янги ходимларни ёллаш ва мослаштириш сиёсатида янги ходимларни танлаш икки усулда амалга оширилиши маълум жараён. Буларнинг *биринчиси* - иш ахтариб келувчилар, иккинчиси - ташкилотнинг эълонлари бўйича ишга келувчилар ҳисобланади.

Иш ахтариб келувчилар ташкилотнинг эълонлари бўйича ишга келувчиларни тўғридан-тўғри ишга қабул қилиш даври ҳозирга келиб ўзининг муддатини ўтаб бўлди. Жамият тараққиётидаги ҳозирги даврда

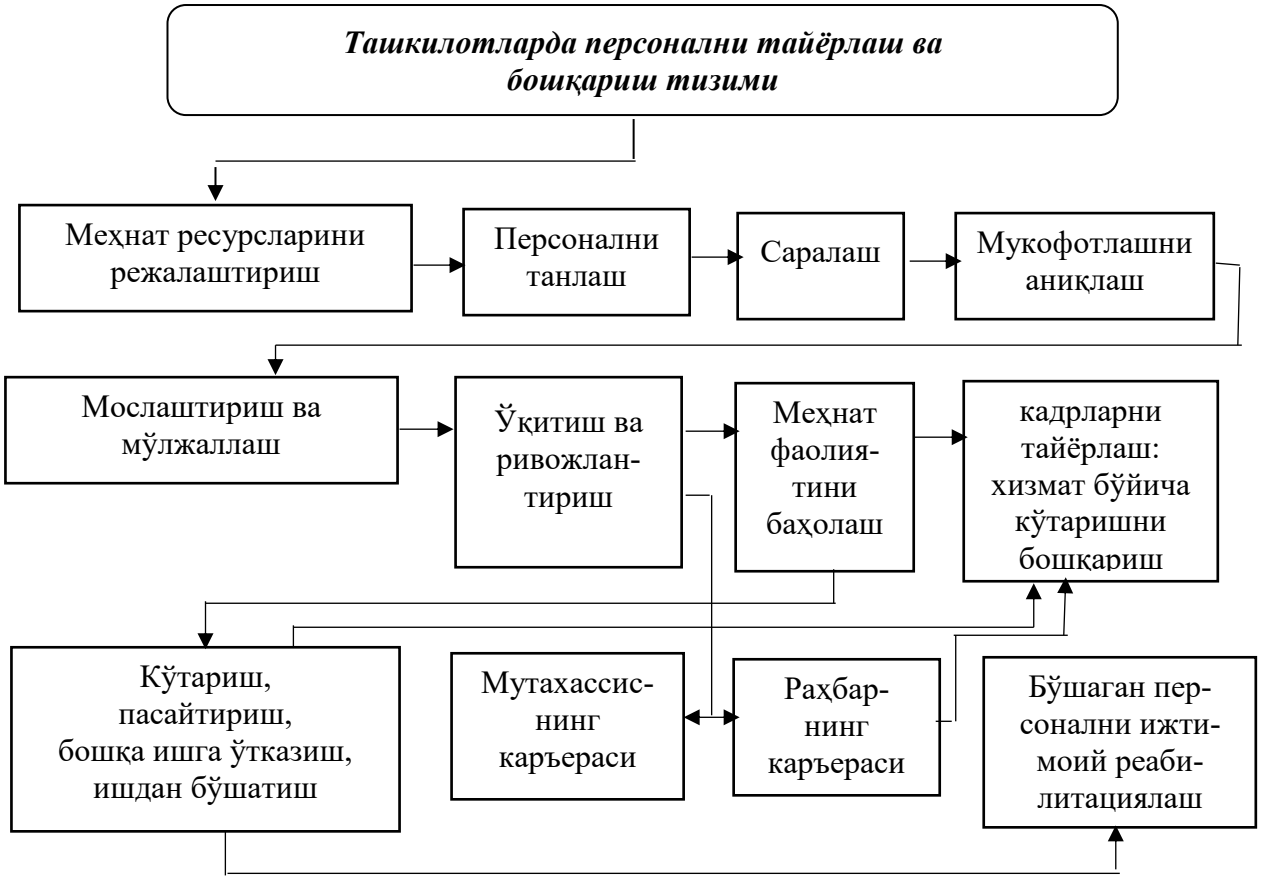
тўғридан-тўғри ишга қабул қилиш ташкилотларни самарали бошқаришда кўпдан-кўп тўсиқларга дуч келтириши ҳам маълум бўлди.

Шунинг учун ҳам, ҳозирда ходимни ишга ёллаш ва уни ишга мослаштириш жараёни ўта синчковлик билан (суҳбат, соҳани билиши, қобилияти, шу иш юзасидан ахборотланганлиги, маълумоти, оилавий аҳволи, яшаш манзили, иш стажи ва бошқ..) амалга оширилиши талаб қилинмоқда

Иккинчи жараёнда персонални мотивлаштириш, сўнгра ташкилотнинг кадрлари рўйхатига киритиш, уни ривожланти-риш ва баҳолаш дастурлари амалга оширилади. Келтирилган тизим бўйича ходимларни ривожлантириш (ўқитиш, малакала-рини ошириш, янги технологиялар ва ахборотлар билан таъминлаш ва бошқ..) га алоҳида эътибор берилади. Биздаги ташкилотларнинг деярли кўпчилигида бу тизимга эътибор берилмаганлигидан корхоналарда ҳам, ташкилотларда ҳам ишчиларнинг қўнимсизлиги одатий ҳоллардан бўлиб қолмоқда.

Ташкилотда персонални танлаш ва тайёрлаш тизимида режалаштирилган “персонални баҳолаш” ташкилот жамоасини талаб даражаларда шакллантиришга қаратилган. Ташкилот ходими ташкилот раҳбариятининг унга бўлган муносабатлари ва уни ташкилотда ишлашга тайёрлаганлигини чуқур ҳис этиши, сезиши натижасида у ўзини баҳолаш танловларидан муваффақият билан ўтади. Чунки унда ташкилотда ишлаб қолишга қатъий қарор пайдо бўлган.

Шу тариқа ташкилотнинг жамоаси шакллантирилади ва бу жараён тўхтовсиз давом эттирилади. Европа давлатларида, АҚШ, Канада, Хитой, Япония каби давлатларда ташкилотларнинг меҳнат жамоасини шакллантиришга биринчи навбатдаги вазифа сифатида қаралади (2-расм).



2-расм. Ташкилотларда персонални мажмуали тайёрлаш ва бошқаришнинг мураккаб тизими

Бу давлатлар айниқса, Европа давлатлари ва АҚШ вақт ўтиши билан жамият менежментининг ватанлари ҳисобланади. Бу давлатлардаги бошқарув биринчи навбатда ўз давлатлари-нинг иқтисодиётини кўтариш йўли билан халқининг яшаш фаравонлигини оширишга қаратилган. Шунинг учун ҳам бу давлатларда менежментни такомиллаштириш узлуксиз равишда жиддий тадқиқотлар йўналишларига айлантирилган ва таш-килотларда ходимларни тайёрлашнинг усуллари ва тизимлари мукаммал равишда ишлаб чиқилган (29-расм).

Ушбу тизимдаги талабларни ўрганишдан маълум бўладики, ташкилотнинг олдига қўйилган мақсад ва вазифаларни бажариш учун биринчи навбатда меҳнат жамоасини шакллантириш керак. Ташкилот учун ходимларни мақсадли танлашнинг биринчи босқичи меҳнат ресурсларини

режалаштиришга қаратилаяпти. Бу масала кўриб чиқилгандан кейингина персонални танлаш босқичига ўтилмоқда.

Персонални танлашнинг икки босқичда (танлаш ва сара-лаш) ўтказилишининг ўзи ишга кирувчиларнинг ўз маъсулияти-ни оширишга мажбур эканлигини англатади. Тизимдаги: мослаштириш ва мўлжаллаш; ўқитиш ва ривожлантириш ва меҳнат фаолиятини баҳолаш ҳам ходимни ривожлантиришга, қўллаб-қувватлашга қаратилган. Агар инсоний муносабатлар мактабининг назарияси ва амалиётига эътибор қилсак, таш-килотнинг самарали ишлаши фақатгина инсон ресурсларига боғлиқ эканлигини англаймиз.

Ғарб давлатларида, АҚШ ва Японияда жамоа меҳнатини ташкил қилишда биринчи навбатда персонални тайёрлаш муҳим омиллардан эканлиги маълум бўлади. Ушбу тизимда ташкилотнинг самарали фаолият кўрсатиши учун жамоани шакллантиришда ходимнинг ўрнига қанчалик кучли эътибор бериш лозим эканлиги келтирилган. Жамоада меҳнат қилувчи ходим бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнларига ҳам қатнашиши кераклиги белгиланган. Ташкилотда меҳнат қилувчи ходимнинг бошқарув қарорларини қабул қилишга қатнашиши ташкилотда демократик бошқарувнинг тўлиқ тантанасини ифодалайди.

Ташкилотда персонални бошқариш технологиялари. Асримизнинг замонавий технологияларини яратиш халқ хўжалигининг барча соҳаларида, тармоқларида ва йўналишла-рида шиддат билан ривожланмоқда. Бугуннинг технологиялари эртага эскириб қолмоқда деган сўзлар, мавзулар ҳам оддий суҳбатларга айланаяпти. Шунинг учун ҳам, ташкилотларда ва корхоналарда меҳнат жамоасини шакллантиришда персонални танлаш ва тарбиялашнинг муҳимлиги долзарб илмий-амалий тадқиқотларни талаб қилмоқда.

Ташкилотларда персонални тайёрлаш ва бошқариш технологиялари яратилган. Ташкилотлар бу технологияларни ўз ташкилотида жорий қилиш имкониятлари бўйича қўлламоқда. Шу билан бирга ташкилотларда

персонални бошқариш технологиялари доимий равишда такомиллаштирилиб борилмоқда.

Персонални бошқаришнинг замонавий технологиялари ҳар қандай корхонанинг олдидаги кўплаб вазифаларни ечиш имко-ниятларини яратади. Янги технологиялар ва усуллар ёрдамида корхонанинг жорий ва стратегик вазифалари бажарилади, ишларни бажаришнинг самарадорлиги таъминланади.



3-расм. Персоналнинг бошқарув қарорларини қабул қилишда қатнашиши даражалари бўйича таснифи

Агар корхона меҳнат жамоасини профессионал ишчилар билан шакллантирса, бу корхона ўзи йўналишидаги корхоналар ўртасида албатта етакчилик ўринларини эгаллайди. Бу учун эса персонални бошқариш технологияларига жиддий эътиборни қаратиш талаб қилинади (3-расм).

Менежментнинг асосий технологик усулларининг ичида қуйидаги энг муҳимларини ажратиш мумкин[2]:

- кадрларни танлашда асосий эътиборни ишчанлик ва шахсий сифатларни батафсил ўрганишга қаратиш;
- кадрлар бўйича мутахассис персонални танлаш ва саралаш ишларида жуда кўплаб усуллар ва технологияларни қўллаши ва фойдаланиши керак;
- янги ходимнинг самарали мослашишига ҳар тарафлама ёрдам бериш.

Қайд қилинган умумий тизимлар бўйича кўплаб технологиялар ишлаб чиқилган. Персонални кадрлар бўйича бошқарув технологияларининг элементлари қуйидагича:

- персонални ёллаш, танлаш ва саралаштириш режасини тузиб чиқиш;
- ходимнинг ишловчанлиги ва уддабуронлигини баҳолаш;
- касби бўйича фойдаланишни мўлжаллаш;
- ходимни мослаштириш тизимини ва шароитини яратиш;
- ишчанликдаги лавозимликни ривожлантириш;
- ноёб ходимларни йўқотиб қўйиш хавфини пасайтириш;
- бошқарув лавозимларига кўтаришни мўлжаллаш;
- раҳбарлар таркибига заҳира раҳбарларни тайёрлаб бориш;
- фаолиятни мотивлаштириш;
- бошқарув муҳитида ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлардан, усул ва услублардан тўлиқ ахборотланганлик шароитларини яратиш.

Персонални бошқариш технологияларининг турлари: персонални бошқариш технологияларининг барчаси ягона, бириккан ва бирлашган

[2] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2013. -560 с.: Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом,Учебное пособие.СПб.: Питер, 2014. -416 с.: Десслер, Гари. Управление персоналом.Учебное пособие под ред. Р.И. Шленова. — М.: Издательство «БИНОМ», 2014. -432 с.

жамоа тизимини яратиш учун қўлланилади. Менежментнинг кадрлар амалиётида асосан қуйидаги технологиялар кўпроқ қўлланилади:

•бошқарув технологияси (танлаш амалга оширилади, кадрларни жой-жойига қўйиш, ишчанликни баҳолаш, меҳнатни ташкил қилишнинг асосларини ишлаб чиқиш);

•бошқариш ва ривожлантириш технологияси (ўқитиш ва малакаларини ошириш амалга оширилади, аттестация ўтказилади, ишга янгиликлар киритилади, жорий қилинади);

•хулқ-атворни бошқариш технологияси (мотивлаштириш тизими ишлаб чиқилади, низоларни тезкор усулда ечиш усуллари, амалиёти яратилади, корпоратив, ташкилий маданият ва ишчанлик этикаси муносабатлари шакллантирилади).

Келтирилган барча технологияларда ходимнинг профессионал тайёрланганлиги асос қилиб олинади. Ходимнинг зиммасига мақсадли вазифалар қўйилади, барча ходимларнинг самарали ишлаши учун мувофиқлаштирувчи шароитлар яратилади ва албатта охирги натижа диққат билан кўриб чиқилади ва персоналлар баҳоланади.

Персонални бошқаришда ижтимоий технологиялар: бу технология ташкилотнинг мақсадларини ҳисобга олган ҳолда аниқ ходимлар ва алоҳида гуруҳларда қўлланилади. Замонавий менежмент ташкилотда бу технологияни қўллаганда персонал-нинг меҳнат фаолияти учун қулай шароитларни яратишни, ижтимоий муҳофазаланганлигини ҳисобга олади. Жамоанинг ижтимоий соҳадаги эҳтиёжлари, мотивлаштиришнинг барча тизимлари қайта кўриб чиқилади ва қўшимча назорат учун жамоавий гуруҳлар тузилади.

Персонални бошқаришнинг ижтимоий технологиялари ташкилотнинг фаолияти барқарор, иқтисодий кўрсаткичлар бир маромда бўлганда кутиладиган самараларни беради. Ташкилот-нинг бундай шароитида

кадрлар хизмати ижтимоий бошқарув технологияларини жорий қилиш қарорларини қабул қилади ва амалга оширади.

Персонални бошқаришда замонавий ижтимоий технология-ларни қўллаш жараёнлари натижасида қуйидагилар таъмин-ланади:

- танлаш, ёллаш ва назорат;
- аттестациялар тизимларининг қўйилиши;
- профессионал таълимни қувватлаш;
- кадрлар заҳирасини янгилаш;
- ижтимоий ҳимояларни таъминлаш;
- тиббий суғурталаш;
- имтиёзларни тақсимлаш;
- нафақани таъминлаш.

Персонални бошқаришда ижтимоий технологияларни қўллашда қуйидаги умумлашган йирик натижаларга эришган-ликларини кўплаб ташкилотлар қайд қилишади:

- меҳнат унумдорлиги кескин ошади;
- чиқарилаётган маҳсулотларнинг рентабеллиги таъминла-нади;
- барча персоналлар фаолиятида юқори натижалар бўйича барқарор бир текислик юзага келади;
- ҳар бир ходимда охирги натижа бўйича манфаатдорликка қизиқиш кучаяди;
- мустаҳкам ҳамкорликдаги жамоа яратилади.

Персонални бошқариш технологиялари вақт талабига мувофиқ доимий равишда такомиллаштирилиб борилиши керак. Чунки, янги технологиялар ва илғор тажрибалар ташкилотларда, корхоналарда янги шароитларни келтириб чиқариши аниқ воқеълик ҳисобланади. Янги шароитга мослашиш учун албатта усуллар, такомиллаштирилган ёки янги технологиялар керак бўлади.

Жамоа меҳнатини ташкил қилишда раҳбарнинг ўрни “стили”. «Стил» грекча сўз бўлиб, аввалига доскага ёзувда ишлатиладиган ёзув таёқчаси дейилган, кейинчалик «ёзув» маъносида таржима қилинган. Шундан келиб чиқиб, раҳбарлик стили – менежернинг ҳаракати деб тушуниш мумкин. Стил – раҳбарликнинг доимий равишда ўзгариб турадиган методлари тизимидир. Ташкилотда раҳбарлик стили доимий равишда ўзгариб туришга мажбурдир. Чунки, ташкилотнинг бутун фаолияти истеъмолчиларнинг миқдорига қатъий равишда боғлиқ бўлади.

Истеъмолчиларнинг кўпайиши ташкилотнинг заҳирадаги имкониятларини ҳам ишга туширади ва ўзига хос «босим» ҳосил бўлганлигидан раҳбарлик стили ҳам вақтинча ўзгаради. Раҳбарлик методи анча турғун ҳолатдаги деярли бир усулдаги бошқаришдир. Бу усулда раҳбарлик асосан марказлашган раҳбариятнинг кўрсатмаларига сўзсиз итоат қилиш ва сўзсиз ижро қилишга асосланади.

Раҳбарлик стили ишлаб чиқариш билан боғлиқ ҳолларда кўп ишлатилиб келинаётган анъанавий методларга буйсунмай-ди. Бу вазиятда раҳбарлик стили билан раҳбарлик методлари ўртасида қарама-қаршиликлар келиб чиқади. Лекин, бу вақтинчалик жараён ҳисобланади.

«Раҳбарлик стили» - менежернинг амалий фаолиятида усуллар, услублар, шакллар ва омилларнинг турғун бири-бири билан ўзаро алоқада, ўзаро ҳамкорликда бутун ва ягона тизимни ҳосил қилиш ҳаракатидир.

Ташкилот менежери раҳбарлик стилини қўллаб ташки-лотнинг топшириқларини бажарганида маълум бўлган раҳбар-лик методларини қўллайди. Бу ҳолатда раҳбарнинг интел-лектуал қобилияти, ақли ва тажрибаси қўл келади. Шу ўринда таъкидлаш лозимки, раҳбарлик стилида ҳам, раҳбарлик методида ҳам ҳозиргача ишлаб чиқилган ёки тан олинган «идеал» усулнинг ўзи ҳам йўқ, бўлиши ҳам мумкин эмас.

Раҳбарлик стили менежернинг ўз олдига қўйган вазифасига қараб қуйидаги стил ёки методни ёки бошқарувни қўллаши мумкин[3]:

1. Бошқармоқ – раҳбар ўз буйсунувчиларига аниқ кўрсат-малар беради ва топшириқнинг бажарилишини сидқидилдан кузатади.

2. Йўналтирмоқ – менежер топшириқнинг бажарилишини кузатади ва бошқаради, бошқарувдаги ечимни ходимлар билан муҳокама қилади, улардан таклифлар кутади, ўз ташаббусини қувватлашни хоҳлайди.

3. Қувватлаш – менежер ходимларга вазифаларни бажариш-да ёрдам кўрсатади, улар билан масъулиятни бўлишади, вазифасини тўғри бажаришда ҳамкорлик қилади.

4. Ваколатга ишониш – менежер ўз ваколатларида масала-ларни ҳал қилишда уларга масъулиятни ҳам беради. Бундай ҳаракатлар туристик фирманинг мақсади ва вазифалари фойдаси учун қилинади.

Албатта, авторитар бошқарув фирмада бошқарувнинг марказлашишига, раҳбарнинг мутлоқ ҳокимлигига олиб келади. Советлар иттифоқи бошқарувидан бу маълум. Авторитар раҳбарлик стили ҳам, методи ҳам ривожланишни таъминлай олмайди.

Бошқарувнинг ривожланишида демократик – (демос – халқ, кратос - бошқарув) стил истиқболли ҳисобланади. Жамоа меҳ-нати ҳодиса ва жараёнлар, ижтимоий–иқтисодий мақсадларни кўзлагани учун ташкилот раҳбарида ҳам, менежерида ҳам ва унинг барча ходимларида ҳам озгина «ҳумрайиш» ва озгина «асабийлашиши» ҳам бутун фаолиятга салбий таъсир этишни яхшилаб тушуниш шарт бўлади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1) Аверин А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации учебное пособие.М.: Изд. РАГС, 2013.-224 с.: Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики.

[3] Круи М. Основы риск -менеджмента.Люберцы: Юрайт, 2016. -390 с.: Ҳайитбоев Р., Пардаев О. Туризмнинг менежменти. Самарқанд, 2010.-46 б.

Учебное пособие.М.: Дело, 2013.-356 с.: Лукашевич В. Основы управления персоналом. Учебное пособие. КноРУС.М.:2016.-346 с.:

2) Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 2013. -560 с.: Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом,Учебное пособие.СПб.: Питер, 2014. -416 с.: Десслер, Гари. Управление персоналом.Учебное пособие под ред. Р.И. Шленова. — М.: Издательство «БИНОМ», 2014. -432 с.

3) Круи М. Основы риск -менеджмента.Люберцы: Юрайт, 2016. -390 с.: Ҳайитбоев Р., Пардаев О. Туризмнинг менежменти. Самарқанд, 2010.-46 б.

4) Mahomadrizoevna K. A. Analysis and the need to improve credit support for the development sphere of tourism //Berlin Studies Transnational Journal of Science and Humanities. – 2021. – Т. 1. – №. 1.1 Economical sciences.

5) Ниёзов З. Д., Вафоев И. Б., Каримова А. М. Совершенствование системы образования в условиях роста глобализации и интеграции социально-экономических процессов //Актуальные вопросы интернализации высшего образования: опыт и перспективы. – 2021. – С. 36-39.

6) Zuhur N. et al. Transition of higher education institutions of Uzbekistan to a credit-modular system //ResearchJet Journal of Analysis and Inventions. – 2022. – Т. 3. – №. 1. – С. 123-127.

7) Shamsiddinov S. M., Akmalov J. I. Formation of a new investment climate and creation of new opportunities for investors Uzbekistan //Достижения вузовской науки 2021. – 2021. – С. 77-80.