

## **4-Мавзу: Амалий менежмент фаолиятини ташкил этишда кадрлар, қарор қабул қилиш ва оператив бошқарув.**

Режа:

1. Раҳбар ходимларни танлаш ва жой-жойига қуйиш.
2. Кадрларнинг интизоми ва жавобгарлигини ошириш.
3. Танқид ва ўз-ўзини танқидий ривожлантиришда амалий менежмент.
4. Раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш.
5. Бошқарувга доир қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш.
6. Оператив бошқарув ва уни такомиллаштириш йўллари.

# **1. Раҳбар ходимларни танлаш ва жой-жойига қуйиш.**

1. Бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида раҳбар ходимларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлашни такомиллаштириш, бу ишга янгича ёндашувларни шакллантиришни тақозо этади. Бу эса корхона ва ташкилотлардаги вазифаларни ҳал қилишга ижтимоий жиҳатдан кенг ёндашган ҳолда замонавий, ишбилармон раҳбарларни камол топтириш имкониятини яратади. Бу вазифаларни муваффақиятли ҳал қилиш ҳозирги пайтда бошқарув соҳасида ишлаётган мутахассис кадрлар ва раҳбарларнинг интеллектуал салоҳиятига боғлиқдир.

Раҳбар ходимларни танлаш ва жой - жойига қўйиш жараёнининг раҳбар ходимларни камол топтириш жараёнига таъсирини, уларни ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштиришга ва унинг самарадорлини оширишга қўшган ҳиссаси нуқтаи назардан аниқлаб кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Раҳбар ходимларни танлаш-бу раҳбарлар ва мутахассисларни ишга жалб этиш жараёни бўлиб, бундан асосий мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборат. Раҳбар ходимларни танлаш қўйидаги уч йўналишда олиб борилади:

1.Ташкилот, корхона ва фирма ичида ишлаётган ходимни раҳбарлик лавозимига ўтказиш орқали.

2.Четдан танлов асосида жалб қилиш орқали.

3.Махсус бошқарув кадрлари захирасини тайёрлаш орқали.

Раҳбар ходимларни танлаш жараёни ўз ичига қуйидаги ишларни бажаришни олади:

- эҳтимол тутилган номзодлар тўғрисида ахборот тўплаш;
- олинган ахборотни муайян тизим бўйича ишлаб чиқиш;
- номзодларнинг жами фазилатларини ҳамда ушбу лавозим бўйича вазифаларни бажариш учун зарур бўлган талабларни қиёслаш;
- бир лавозимга тавсия этилган номзодларни таққослаш ва лавозим бўйича вазифаларни бажариш учун энг муносибини танлаш;
- номзодни лавозимга тайинлаш ёки тасдиқлаш.

Раҳбар ходимларни жой- жойига қўйиш, раҳбар ходимларни танлашдан фарқли равишда бошқарув кадрларини корхонанинг таркибий бўлинмалари бўйича мақсадга мувофиқ равишда тақсимлашдан иборат.

Раҳбар ходимларни жой-жойига қўйиш-бу корхона таркибидаги мавжуд кадрларни, унинг ичида тақсимланишидир. Бу жуда мураккаб масала. Чунки янги вазифага, айниқса, раҳбарлик вазифасига тайинлашда кўп омиллар ҳисобга олинади. Демак, жой-жойига қўйиш бутун кадрлар таркиби бўлинмаларига оқилона тақсимлаш мақсадини кўзлайди. Бунда икки, яъни таркибий бўлинмалар доирасида фаол иш олиб борувчи меҳнат коллективларини шакллантириш ҳамда кадрларни уларнинг ўсишига имкон берувчи лавозимлар бўйича жой-жойига қўйишнинг истиқболлиги мақсадига эришишга ҳаракат қилинади. Раҳбар ходимларни жой-жойига қўйишда эртанги кунни, яъни келажакни тўлалигича ҳисобга олиш керак. Уларни қўйиш вақтида уларнинг истиқболлиги муаммосининг турли жиҳатларида ҳал этилганлиги кадрлар захирасини шакллантириш учун зарур ва етарли негиз яратиб, шу тариқа унинг муваффақият қозонишига кўмаклашади ҳамда келгусида бундай жараёнда муваффақиятга эришишнинг кўп жиҳатларини белгилаб беради.

## 2. Кадрларнинг интизоми ва жавобгарлигини ошириш.

Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат муносабатлари барча томонлар манфаатларини ҳисобга оладиган келишувларга асосланган бўлишини талаб этади. Корхона ва ташкилотларда кадрларнинг интизоми ва жавобгарлигини ошириш иш самарадорлигини кўтаришда муҳим аҳамият касб этади. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексига асосан жамоа шартномалари ва келишувлари худди шу мақсадга йўналтирилган.

Жамоа шартномаси- корхонада иш берувчи билан ходимлар ўртасидаги меҳнатга оид, ижтимоий-иқтисодий ва касбга оид муносабатларни тартибга солувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа келишуви-муайян касб, тармоқ, ҳудуд ходимлари учун меҳнат шартномалари, иш билан таъминлаш ва ижтимоий кафолатлар белгилаш борасидаги мажбуриятларни ўз ичига олувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа шартномалари ва келишувлари ходимлар билан иш берувчиларнинг меҳнатга оид муносабатларини шартнома асосида тартибга солишга ва уларнинг ижтимоий-иқтисодий манфаатларини мувофиқлаштиришга ёрдам бериш мақсадида тузилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида жамоа шартномалари ва келишувлари тузишнинг асосий тамойиллари ҳам белгилаб қўйилган. Улар қуйидагилардан иборатдир:

- қонун ҳужжатлари меъёрларига амал қилиш;
- тарафлар вакилларининг ваколатлилиги;
- тарафларнинг тенг ҳуқуқлилиги;
- жамоа шартномалари, келишувлари мазмунини ташкил этувчи масалаларни танлаш ва муҳокама қилиш эркинлиги;
- мажбуриятлар олишнинг ихтиёрийлиги;
- олинаётган мажбуриятларнинг ҳақиқатда бажарилишини таъминлаш;
- текшириб боришнинг мунтазамлилиги;
- жавобгарликнинг муқаррарлиги.

Жамоа шартномасининг учта энг муҳим функцияси фаркланади:

**1. Меҳнат муносабатларини тартибга солиш.** Жамоа шартномасининг бу ташкилий функцияси ҳам ҳар икки томоннинг ва умуман жамиятнинг жамоа-шартнома муносабатларидан манфаатдорлигини таъминлашга қаратилган. Шартномада белгилаб қўйилган меҳнат муносабатлари (меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори ва шартлари, таътилларнинг давомийлиги, қўшимча ижтимоий имтиёзлар) иш берувчига ишлаб чиқариш харажатлари ва олинадиган фойдани олдиндан режалаб қўйиш имконини беради. Ходимлар учун са бу уларнинг манфаатларини қондиришнинг муайян кафолатлари ҳисобланади. Ана шундай тартибга солиш ўзаро битимга келишиш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга, умуман олганда жамият манфаатларига ҳам хизмат қилади.

**2. Меҳнат муносабатлари ҳар икки томон манфаатларини ҳимоя қилиши.** Яъни жамоа шартномаси меҳнат муносабатларининг заифроқ субъекти ҳисобланган ходимни ўз иқтисодий ҳолати устувор бўлган иш берувчининг бу устунлигини қўллашдан ҳимоя қилади. Иккинчи томондан эса, у иш берувчиларни ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнларини бузиб, иқтисодий зарар етказиши мумкин бўлган асоссиз талабларидан ҳимоя қилади. Шу тариқа жамоа шартномаси ходимлар ва иш берувчилар манфаатларини мувофиқлаштиришга хизмат қилади.

**3. Жамоа шартномалари меҳнат муносабатлари барқарорлигини таъминлашга қаратилган.** Меҳнат бозорида томонларнинг ўз манфаатлари ва мақсадлари мавжуд бўлиб, меҳнат бозори субъектлари бўлган ходимлар ва иш берувчилар ўзаро муносабатларда низоларга йўл қўймаслик кафолатини бера олмайдилар. Бироқ, мазкур шартномаларда меҳнат низоларини кўриб чиқиш тартиби кўзда тутилиши сабабли томонларни қониктириши мумкин бўлган қарорларни биргаликда ишлаб чиқилишига имкон туғдиради.

### **3. Танқид ва ўз- ўзини танқидий ривожлантиришда амалий менежмент.**

Меҳнат фаолияти жараёнида кўп ҳолларда раҳбар ходимлар ўз ходимларига танқидий мулоҳазалар билдиришга тўғри келади. Бирон-бир бўлинма раҳбарининг вазифаси ўзига бўйсунадиган ходимларнинг фаолиятига, ҳатти- ҳаракатига, хулқ-атвориغا баҳо бериш билан албатта боғлиқ бўлади. Кўпгина мутахассислар, ҳатто расман раҳбарлик лавозимида бўлмаганлар ҳам бир қатор ташкилий, назорат қилиш функцияларини бажариш билан боғлиқ бўладилар, бу эса ходимларнинг бажарадиган вазифаларини танқидий баҳолашни назарда тутади.

Ҳар хил субъектив ва объектив сабабларга кўра кимнидир танқид қилиш зарур бўлса, хушмуомалалик ва эҳтиёткорлик билан танқид қилиш керак. Баъзида ҳолларда ҳатто фойдали, холисона танқид ҳам ижобий қабул қилинмаслиги мумкин. Амалда ҳар бир киши бутун ҳаёти мобайнида ўз номига бир неча марта танқидий муносабатлар эшитишга тўғри келади. Кўп ҳолларда фақат танқид қилиш қоидасига риоя қилиш эмас, балки суҳбат жараёнида изчиллик билан тадбиқ этиб бориш муҳим ҳисобланади. Доимо танқидни қабул қилишнинг айрим қоидаларини ҳамиша эсда тутиш керак.

Кўп ҳолларда танқид йўл қўйилган камчиликларни бартараф этиш имконини беради, яъни:

- фойдасиз танқид бўлмайди, у вужудга келадиган воситаларни ҳал қилишда ёрдам кўрсатиш шакли ҳисобланади;
- ким танқид қилишидан ва қандай шаклда танқид қилишидан қатъий-назар танқидни амалий жиҳатдан қабул қилиш зарур;
- танқидни идрок этишнинг асосий тамойили- «қилган ишларимизнинг ҳаммасини ҳам бошқа вазиятда бундан ҳам яхшироқ қилишимиз мумкин эди» мазмунида бўлиши лозим;
- танқид қилувчининг бошқа томонга муносабатини аниқлаб олиш имконини беради;
- агар танқид қилувчи хато қилганда ҳам унинг ишни батафсил кўриб чиқиш керак.

Умуман олганда, ҳеч қачон танқид ўз доирасидан чиқиб ҳақорат даражасига кўтарилмаслиги керак. Яъни кишининг нафсониятига, шаънига тегадиган сўзлар билан қадр-қимматини тушириш ниятида кўпол муомала қилмаслик лозим.

## **4.Раҳбар ходимларнинг малакасини ошириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш**

Ҳар бир корхона, ташкилот, муассаса муваффақиятли фаолият кўрсатиши раҳбар ходимларга қўйилаётган талаблар уларнинг малакасига мувофиқ бўлишига боғлиқдир. Бу эса муттасил равишда раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни талаб этади.

**Раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш** - ходимларни иккинчи касб ёки янги ихтисосликни эгаллашлари учун ўқитишдир.

**Раҳбар ходимларни малакасини ошириш** - улар касби ва ихтисослигига оид билимларини чуқурлаштириш ва такомиллаштириш мақсадида уларни ўқитишдир.

Раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга турлича ёндашувлар мавжуд. Уларнинг хилма-хиллигига қарамасдан, раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва улар малакасини оширишни ташкил этишни қуйидаги тўрт йўналишга мужассамлаштириш мумкин:

1. Қайта тайёрлаш ва малака оширишга эҳтиёжни аниқлаш.
2. Ўқув дастурлари ва ўқитишни режалаштириш.
3. Шакли ва услублари бўйича хилма-хил ўқув дастурлари яратиш.
4. Қайта тайёрлаш ва малака ошириш натижаларини таҳлил этиш ҳамда бу жараёндан раҳбар ходимни касбий ва хизмат вазифасида ўстириш мақсадларида фойдаланиш.

Самарали фаолият юритаётган компания, акциядорлик жамиятлари тажрибаси, раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш – юқорида келтирилган тўрт йўналиш бўйича иш олиб борилган тақдирда, кўзланган мақсадга эришиш мумкинлигидан далолат бермоқда. Бунинг учун зарур ўқув-услубий ва моддий асоси мавжуд бўлиши керак.



Раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш уларнинг тайёргарлик даражаси тўғрисидаги маълумотларни тўплаш, умумлаштириш ва таҳлил этишдан бошланади.

Раҳбар ходимнинг тайёргарлик даражаси тўғрисидаги маълумотлар унинг фаолиятини баҳолаш асосида шакллантирилади. Бунда раҳбар ходимни қайси йўналишларда қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш талаб этилиши аниқланади.

Республикамиз корхоналари, бирлашмалари, акциядорлик жамиятларида ўтказилган тадқиқотлар ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари одатда меҳнат жамоасида маънавий-психологик муҳит, аҳил ва дўстона муносабатлар, юқори унумдорлик билан меҳнат қилишга интилишга рағбатлантирувчи раҳбарлик услубини эгаллаш имкониятини берадиган ўқув машғулотларига эҳтиёжлари катта эканлигини кўрсатди.

Шу билан бирга, бугунги глобаллашув, жаҳон бозорида рақобатлашув кескин тус олган шароитларда замонавий раҳбарлик усуллариининг аҳамияти тобора ортиб бормоқда.

Қайта тайёрлаш ва малакани оширишни режалаштириш муайян тизим ҳисобланиб, истиқболли ва тезкор бўлиши мумкин. Истиқболли режалаш 2-3 йилга мўлжалланади. У раҳбар ходимларни ўқитиш стратегиясини, яъни таълимнинг асосий турларини, шакллариини, танлаш, ўқитиладиганлар таркиби (минтақалар, таълим марказлари бўйлаб ва ҳоказолар)ни қамраб олади.

Истиқболли режалаштиришни раҳбар ходимларни қайта тайёрлашга эҳтиёжни аниқлашдан бошлаш керак. Бу бир қатор ишларни бажаришни талаб қилади. Улар орасида қайта тайёрлашга жалб этилиши керак бўлган раҳбар ходимлар рўйхатини тузиш энг муҳими ҳисобланади. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ходим қачон сўнгги марта малака оширгани ёки корхона бўлинмасини модернизация қилиш режасига оид маълумотларни ўрганиб чиқиш керак. Бугунги кундаги жаҳон тажрибаси вазирлик ва идоралар, тармоқларда раҳбар ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш бўйича алоҳида тизим яратиш кераклигидан далолат бериб турибди. Улар тармоқ илмий-тадқиқот ва ўқув марказлари шаклида бўлиши мумкин.

## 5. Бошқарувга доир қарорларни тайёрлаш, қабул қилиш

Қарор – бу бошқарув фаолиятини натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат маҳсули – бошқарув қароридир.

Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш – бу бошқарув фаолиятининг асосий шакли бўлиб, унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, унинг жамоага мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёнидир.

Қарорлар мавжуд муаммоларни ҳал этиш мақсадида қабул қилинади. Муаммо – бу ҳар қандай тизимни мавжуд ва зарур бўлган аҳволини тавсифловчи вазият ҳисобланади.

Менежмент амалиётида бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалиётга қўллашнинг кўплаб шакл ва методлари мавжуд. Саволларнинг мураккаблиги ва мазмунига қараб, бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилишда, иқтисодий таҳлил, экспорт баҳоларни каби усуллардан фойдаланишдан раҳбар фаолияти ҳаракатининг кетма-кетлигини умумий тартиби мавжуд, уни билиш аниқ қарорни кўриб чиқишга ёрдам беради. Қарор қабул қилишдан олдин раҳбар қуйидагиларни аниқлаб олиш шарт:

- Ҳаракат мақсади ва унга эришиш йўллари.
- Муаммонинг муҳим томонларини.
- Керакли моддий, ва меҳнат ресурслари мавжудлиги.
- Бажарувчиларнинг вазифалари.
- Вазифа бажарилишини ташкил этиш тартиби.

Бошқарув қарорлари демократик ва ўзини бошқариш тамойиллари асосида жамоа аъзоларини қарор қабул қилишда қатнашувида амалга ошади. Ташкилот фаолияти билан боғлиқ бошқарув қарорлари бевосита раҳбар томонидан ишлаб чиқилади, бу қарорлар ташкилот мезони ва қонунчиликка зид келмаслиги керак. Ҳар бир муракаб қарорларни қабул қилиш жараёни ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Мақсадни аниқланиши, муаммони тушуниш ва керакли ахборотни йиғиш;
2. Йиғилган ахборотни таснифлаш, таҳлил қилиш ва баҳолаш, яъни ахборотни қайта ишлаш.
3. Қарорларни турли вариантларини ишлаб чиқиш.
4. Вариантларни таҳлил қилиш, муҳокама қилиш ва баҳолаш.
5. Охирги ва оптимал вариантни қабул қилиш.
6. Ҳар бир қарорни керакли шаклда ҳужжатлаштириш.
7. Қарорларни муҳрлаб қўйиш.
8. Қарорни бажарувчиларга етказиш.
9. Қабул қилинган қарорлар бажарилишини ташкил қилиш.
10. Қарорни бажарилишини назорати ва ҳисоби.

Биринчи босқичда жамоадаги ижтимоий-иқтисодий жараён таҳлил қилиш асосида амалга ошади. Бу босқичда раҳбар ва жамоа орасидаги ўзаро муносабатига боғлиқ, раҳбарни бу босқичда ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлаш мақсадида раҳбар ижтимоий-иқтисодий муаммоларни ечишга катта эътибор бериши керак.

Иккинчи босқичда йиғилган ахборот таҳлил қилинади ва баҳоланади. Бу босқич мураккаб жараён бўлиб, малака, билим ва тадбиркорликни талаб қилади.

Учинчи босқичда ахборотни йиғиш давом этиб, унинг ҳақиқий имкониятлари баҳоланиб, бир неча ўзаро алмашувчан вариантлар, яъни муқобил вариантлар ишлаб чиқилади. Муқобил, вариантлар маъсул шахслар томонидан ишлаб чиқилиб, бевосита раҳбар назорати остида бўлади.

Тўртинчи босқичда муқобил қарорларнинг таҳлили ва ҳар томонлама муҳокамасида қарорлар ишлаб чиқилади. Қанчалик муқобиллик кўп бўлса, шунчалик қарорни оптимал вариантини танлаш ва тайёрлаш мумкин бўлади. Бошқарув қарорларининг турли вариантларини таҳлил ва баҳолаш одатда компьютер технологиялари ёрдамида таққослаш орқали амалга оширилади.

Бешинчи босқичда диққат билан ҳар бир вариант кўриб чиқилади ва баҳоланади, шунинг асосида охирги ва оптимал вариант танланади.

6-7-босқичларда, шунингдек кам аҳамиятли мазмунга эга бўлган, танланган қарорни аниқ тасвир бериладиган босқичдир. Бу жараёнда ҳужжатнинг икки қисми, яъни аналитик ва конструктив кўриб чиқилади. Аналитик қисмида муаммони келиб чиқиш сабаблари, конструктивликда эса муаммони ечиш учун воситалар ва ресурслар, асосий йўллар ва услублар кўрилади. Қарор ишбилармонлик хусусиятига эга бўлиши керак.

Охирги ва энг зарур босқичи қабул қилинган қарорни батафсил тайёрлаш жараёнини ташкил этиш билан бевосита боғлиқдир. Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш жараёнини аниқ тизимли ёндашишни назорат қилишни талаб қилади.

## **6.Оператив бошқарув ва уни такомиллаштириш йўллари.**

Корхона ва ташкилотларда оператив бошқарувни такомиллаштириш долзарб масалалардан бири ҳисобланади. Бунинг учун қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ:

1. Ахборотлар бошқарув ходимларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишда фойдаланиладиган муҳим ресурс ҳисобланади. Шу боис ахборотлар тўла ва аниқ бўлиши керак.
2. Ҳар бир бошқарув ходими томонидан ўз ваколати доирасида қабул қилинган қарор ҳаётий, самарали ва мўлжалдаги мақсадга тўла мос келиши зарур.
3. Барча бошқарув ходимлари тезкор қарорлар қабул қилиш учун олдиндан ахборотларни йиғиш, қайта ишлаш ва тегишли қарорни ишлаб чиқишга замин тайёрламоғи лозим. Қабул қилинган қарорларни ижрочига етказиш, қарорни бажарилишини назорат қилиш, камчиликлар аниқланса, уни ўз вақтида бартараф этиш чораларини кўрмоғи лозим.
4. Бошқарув аппарати ходимлари ишончли бўлмоғи лозим, яъни улар ўзларига берилган ҳуқуқдан фойдаланган ҳолда вазифа ва функцияларини ўз вақтида сифатли бажариш маъсулиятини ҳис этиш керак.
5. Бошқарув аппарати иқтисодий нуқтаи назардан самарали бўлиши керак, яъни бошқаришда юксак натижаларга эришиш кам харажат сарфлаш ҳисобига амалга оширилмоғи зарур.
6. Бошқарув ходимлари меҳнатининг самарадорлигини ва юқори унумдорлигини ошириш учун уларга барча иқтисодий, ҳуқуқий, техникавий ва санитар-гигиеник қоидаларига мос келадиган меҳнат шароитларини яратиш керак.