

10-10-2019

THE TASKS FOR WOULD-BE SUPERVISORS TO PROVIDE A SOUND ATMOSPHERE IN AN ORGANIZATION

Дониёр Икромжанович Абдуллаев

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan List of 10-month retraining courses for senior management in the 2019-2020 academic year

Follow this and additional works at: <https://uzjournals.edu.uz/namdu>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Абдуллаев, Дониёр Икромжанович (2019) "THE TASKS FOR WOULD-BE SUPERVISORS TO PROVIDE A SOUND ATMOSPHERE IN AN ORGANIZATION," *Scientific Bulletin of Namangan State University*. Vol. 1 : Iss. 9 , Article 52.

Available at: <https://uzjournals.edu.uz/namdu/vol1/iss9/52>

This Article is brought to you for free and open access by 2030 Uzbekistan Research Online. It has been accepted for inclusion in Scientific Bulletin of Namangan State University by an authorized editor of 2030 Uzbekistan Research Online. For more information, please contact brownman91@mail.ru.

THE TASKS FOR WOULD-BE SUPERVISORS TO PROVIDE A SOUND ATMOSPHERE IN AN ORGANIZATION

Cover Page Footnote

???????

Erratum

???????

ТАШКИЛОТДА СОҒЛОМ МУҲИТНИ САҚЛАШ БОРАСИДА РАҲБАР КАДРЛАР ОЛДИДА ТУРГАН ВАЗИФАЛАР

Абдуллаев Дониёр Икромжанович

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академияси.
2019-2020 ўқув йили раҳбар кадрларни 10 ойлик қайта тайёрлов курси тингловчиси

Аннотация: Мазкур мақолада ташкилот бошқарувида самарадорликка эришишда етакчи раҳбарнинг ўрни, унга доир илмий назариялар келтирилган. Раҳбарлик ва бошқариш усуллари, бошқарувини амалга оширишдаги асосий тамойиллар ҳамда хорижий мамлакатлар тажрибаси таҳлил этилган. Шунингдек, мамлакатимизда раҳбарлар олдида турган муҳим вазифа ва муаммолар, уларнинг ечимига оид таклифлар илгари сурилган.

Таянч сўзлар: раҳбар, бошқарув, ташкилот, усул, вазифа, тамойил, соғлом муҳит, коллегиялик, мотивация, натижа, самарадорлик.

THE TASKS FOR WOULD-BE SUPERVISORS TO PROVIDE A SOUND ATMOSPHERE IN AN ORGANIZATION

Abstract: This article the play of the supervisor in achieving the efficiency of organizational control and scientific theories have been depicted. The methods of being a supervisor and governing, the basic principles of accomplishing the result and the experiments of foreign countries have been analyzed. In addition to this, the main problems and urgent tasks with the suggestion for tackling have been put forward.

Keywords: supervisor, governing, organization, method, task, principle, sound atmosphere, motivation, result, efficiency.

ЗАДАЧИ ДЛЯ БУДУЩИХ НАДЗОРОВ ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ ЗВУКОЙ АТМОСФЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: В данной статье была описана игра руководителя в достижении эффективности организационного контроля и научных теорий. Были проанализированы методы контроля и управления, основные принципы достижения результата и эксперименты зарубежных стран. В дополнение к этому были выдвинуты основные проблемы и срочные задачи с предложением решения.

Ключевые слова: руководитель, руководство, организация, метод, задача, принцип, здоровая атмосфера, мотивация, результат, эффективность.

Ҳар қандай ташкилот, корхона, фирма, корпорация, компания тирик организм бўлиб, улар инсонлардан тузилган, тирик жон, уриб турган юрак ҳисобланади. Чунки, ташкилот эмас, ходимлар ишлайди. Ташкилот муваффақиятини ундаги кишиларнинг тайёрлиги, хоҳиши ва ишбилармонлиги таъминлайди. Демак, раҳбар кадрлардан улкан вазифалар ечилишини кутади.

Ташкилотни бошқариш унинг ўз мақсадига эришиш учун ташкилотнинг ресурсларини шакллантириш ва фойдаланиш бўйича бир-бирига боғлиқ бўлган маълум ҳаракатларни амалга оширувчи жараёнлар кўринишида бўлади. Бошқарув

кишиларнинг ижтимоий ҳаракатига таъсир кўрсатиб туради, чунки улар ҳамيشа ижтимоий тизимлар, жамоалар шароитида ҳаракат қиладилар ва тизимлар, жамоалар улар олдида муайян талаблар (ҳуқуқий, ахлоқий ва шу каби талаблар) қўяди. Бошқариладиган ва бошқарувчи тизимлар ўртасидаги алоқа ходимлар ва раҳбарларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатларидан ташкил топади. Шу сабабли ташкилотда соғлом муҳитни сақлаш борасида раҳбар кадрлар олдида турган вазифаларни илмий тадқиқ этиш, олдимизда турган долзарб масалалардан ҳисобланади.

Илмий бошқаришга оид назариялар дастлаб Фредерик Уинслоу Тейлор томонидан ишлаб чиқилган бўлиб, у 1911 йилда ўзининг “Илмий бошқаришнинг тамойиллари” номли китобини эълон қилади. Бошқариш мактабларига хос бўлган бошқаришга илмий ёндашиш Тейлор билан бир қаторда Френк ва Лилиан Гилбрет ва Генри Гантлар томонидан муносиб ривожлантирилди. Классик бошқарув мактабининг вакиллари Анри Файоль, Линдалл Урвик, Джеймс Ф. Мунилар ташкилотда бошқарув масалаларга оид илк назарияларни яратишган эди. Шунингдек, бошқа бир нечта тадқиқотчилар [1] (Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак Грегор ва Фредерик Герцберг) [1] ижтимоий ўзаро таъсир этишининг ҳар хил йўналишларини, раҳбарлик хусусияти ва омиллари, ташкилий тузилиши ва ташкилотларга ахборот алмашиш, раҳнамолик, ишларнинг мазмунининг ўзгариши ва меҳнат жараёнининг сифати кабиларни ўрганадилар. Жумладан, тадқиқотчи олим А. А. Багданов [2] раҳбарни ягона бошқарув жараёнининг ҳаракатлантирувчиси сифатидаги анъанавий қарашни қоралаб, назоратчи сифатида раҳбар шахсиятининг қўл остидаги ходимларга таъсир қила олишини рад этади [2].

Мустақилликни қўлга киритгач, биз учун кадрлар масаласи долзарб масалага айланган эди. Биринчи Президент Ислам Каримов асарларида ифода этилган раҳбар кадрларга қўйилган замонавий талаблар, раҳбарлик мақоми, бурчи ва вазифалари, иш фаолиятидаги муаммолар, кадрлар салоҳияти, масъулияти ва маҳоратига оид концептуал фикрларни тизимли ўрганиш истиқболли ёш кадрлар учун фундаментал манба бўлиб хизмат қилишини алоҳида таъкидлаш жоиз. Зеро, “одамларимизнинг эртанги ҳаётдан кутаётган орзу-умидларининг рўёбга чиқиши, Ватан тараққиёти, юрт тинчлиги, халқ фаровонлиги раҳбарларнинг ўз вазифасини ҳалол ва малакали бажаришига, қолаверса, фидойилигига кўп жиҳатдан боғлиқ” [3].

Дарҳақиқат, “... энг аввало, давлат бошқаруви органлари раҳбарларининг вазифаси - ўзимиз масъул бўлган соҳа ва тармоқда ишларнинг аҳолини танқидий баҳолаш асосида зиммаимизга юклатилган вазифаларни масъулият билан бажаришни таъминлашдан иборат” [4].

Бугунги кунда давлат ҳокимияти ва бошқаруви соҳасидаги ислохотлар фақатгина янги бошқарув тузилмаларини яратишга, замонавий технологияларни бошқарув жараёнига жорий этишга қаратилиши билан бирга раҳбар кадрлар фаолият самарадорлигини оширишга ҳам йўналтирилган. Зеро, бошқарувни самарали ташкил этишда етакчилар, яъни раҳбар кадрларнинг ўрни ва роли беқиёс ҳисобланади. Асосий вазифа - бу юқори касб маҳорати ва замонавий тафаккурга эга, пухта ўйланган, ҳар томонлама тўғри қарорлар қабул қила оладиган, белгиланган

мақсадларга эришадиган раҳбарлар ва мансабдор шахсларнинг янги таркибини шакллантиришдан иборат[5].

Бу борада қонунчилик тизими ва унинг ҳуқуқий асослари яратилиши раҳбар кадрлар фаолиятини тизимли ташкил этишнинг негизини ташкил этади. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 6 августдаги “Ўзбекистон Президенти ҳузуридаги давлат бошқаруви академиясининг худудий филиалларини ташкил этиш тўғрисида”ги ҳамда “Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академиясида бошқарув кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини такомиллаштиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 2019 йил 27 июндаги 4365-сонли қарорлари, 2017 йил 19 сентябрдаги “Бошқарув кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга доир норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар тасдиқлаш тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 745-сонли Қарори бунга мисоб бўла олади.

Ҳар бир ташкилот ташқи муҳит учун муайян қийматга эга бўлган бирор нарса (маҳсулот, иш, хизмат кўрсатиш)и керак. Халқаро рақобатнинг ўсиши ва технологиянинг жадаллаши ташкилотларнинг ўз фаолиятини самарали ташкил этишда масъулиятли кишиларни бошқариш масалаларига янгича қарашга мажбур қилди. Ҳар бир раҳбар ўз иш фаолиятини бугунги кун талаби асосида олиб бориши учун доим ўқиб-ўрганиши, жаҳонда юз бераётган сиёсий-иқтисодий жараёнлардан, қонунчиликдаги ўзгаришлар, ахборот коммуникация соҳаси янгиликларидан хабардор бўлиши лозим. Шунингдек, давлат органлари ва ташкилотларнинг меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжларини давлат органлари ва ташкилотлари олдида турган вазифаларга, уларни ривожлантириш стратегияларига, шунингдек, меҳнат бозоридаги ўзгариб бораётган ташқи ва ички конъюнктурага мос равишда қаноатлантириш[6] лозим.

Ташкилотда ходимларни бошқариш ва у ерда соғлом муҳитни шакллантиришда **раҳбарлик усуллари** ҳам муҳим аҳамиятга эга. *Авторитар раҳбарлик усули* қаттиққўллик, принципааллик, ягона шахснинг фикрини тан олинishi, шахслараро муносабат фақат бир кишининг ҳукмига кўра амалга ошириладиган, омманинг “мен”ини инобатга олмаслик, якка ҳукмронлик тамойилига асосланади. *Либерал раҳбарлик усули* фаолиятни эркинлаштириш, шахслараро муносабатда раҳбар билан ходимлар ўзаро ҳамжиҳатлик етарли эмас, тенглик тамойилига асосланади. Демократик раҳбарлик усулида эса ўзаро ҳамжиҳатлик, фикрларни инобатга олиш, тенг ҳуқуққа эга, тафовутламаслик, мустақил фикрлашга даъват этувчи, “биз”лик тамойилига амал қилади. Айнан ман шу демократик тамойиллар ташкилотда соғлом муҳитни юзага чиқаришда асосий раҳбарлик усули ҳисобланади.

Шунингдек, ташкилотни **бошқариш усуллари**ни кўриб чиқиш лозим. Булар мажбурлаш, мотивация ва ишончдир. Мажбурлаш усули назоратнинг бир кўриниши бўлиб, қонунчилик ва меъёрий ҳужжатлар – бошқарув тизимининг кейинги таркибий қисмларининг паст сифатига олиб келади. Бу раҳбарликнинг авторитар услубида кўпроқ намоён бўлади. Жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди. Ўзининг ноўрин ҳаракатларини танқид қилинишини

қабул қилмайди. Аммо ташкилотда ҳар томонлама демократик муносабатлар пишиб етилганда раҳбар ўзининг мавжуд иш услубини ўзгартиришга мажбур бўлади. Бу эса ташкилотда соғлом муҳитнинг юзага келишига туртки бўлади.

Мотивация усулида эса, ресурсларни тежашга, ташкилот фаолияти сифатини оширишга, бошқарув қарорларини оптималлаштириш ва ходимларни уни амалга оширишга ундашда намоён бўлади. Бу бошқарув тизимининг сифатини самарали ташкил этишни таъминлайди. Бизнинг фикримизча, ходимларни самарали бошқаришда рағбатлантириш усуллариининг ўрни самарадорлик омилларининг 40 фоизини ташкил этади.

Бошқаришда ишонтириш усули ходимнинг психологик портрети, унинг физиологик, маънавий ва ижтимоий эҳтиёжларини ташкил этадиган ҳолатлар мотивациясини ўрганишга асосланади. Эҳтиёжлар таркиби ходимнинг табиати, маълумоти, ижтимоий ҳолати ва қадриятлари билан белгиланади. Ишонтириш усули ташкилотда соғлом муҳитни вужудга келтиришда бу жуда муҳим ҳисобланади. Чунки, раҳбар ташкилотни муваффақиятли бошқариш учун ўз ходимларининг ҳолатини яхши билиши зарур.

Раҳбар ўзининг бошқарувини амалга оширишда қуйидаги асосий тамойилларга амал қилмоғи лозим:

1. *Коллегиаллик.* Бирдамликдан моҳирона фойдалана олиш ва уларни уйғунлаштириш. Жамоавий қарорлар қабул қилишда бу жуда муҳим.
2. *Холисоналик.* Барча ҳатти-ҳаракатлар илмий асосланган бўлиши, қонуний талабларга жавоб бериши лозим.
3. *Тўғри режалаштириш.* Келгусида ташкилотнинг асосий йўналишларини, вазифаларини, ривожланиш режаларини белгилаш тамойилидир. Бу ишларнинг кетма-кетлиги ва вақтида бажарилишини таъминлайди.
4. *Ҳуқуқ ва мажбуриятларни уйғунлаштириш.* Ҳар бир ходимга ўзига хос ишлар топрилиши ва юкланган вазифаларни бажарилиши учун жавоб берадиган тамойил.
5. *Мотивация.* Раҳбар мукофотлаш ва жазолар тизимини қанчалик эҳтиёткорлик билан амалга оширса, ходимларни ташкилот мақсадига эришиш учун рағбатлаштириш шунчалик самарали бўлади. Мотивациянинг бўлиши ходимларни муайян ҳаракатларни амалга оширишга ундовчи ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи кучларни юзага келтиради.
6. *Рағбатлантириш.* Ходимларни ижобий натижа кўрсатишлари учун рағбатлантиришнинг турли омилларидан фойдаланиш. Бу мотивацияни амалга ошириш воситаларидан бири ҳисобланади.
7. *Уйғунлик.* Бошқарув жараёнида раҳбар кадр иқтисодий, ижтимоий ва маданий, технологик хусусиятларга эга бўлган қарорларни мувофиқлаштиришни ўз ичига оладиган тамойил ҳисобланади.
8. *Самарадорлик.* Белгиланган мақсадларга қисқа вақт ичида ва энг кам куч (ресурс) сарфлаш билан эришиш.
9. *Холислик.* Оддий ишчиларнинг ижодий фаоллиги ва бошқа демократик жараёнларга оид муносабатлар тамойилидир.

10. Назорат ва жавобгарлик. Қарорларнинг бажарилишини текшириш, назоратнинг доимий мониторингини юритиш. Шунингдек, ходимларнинг уларнинг хатти-ҳаракатлари ва қилган ишлари тўғрисида ҳисобот бериш мажбурияти.

Ушбу юқорида келтириб ўтилган тамойилларга раҳбар томонидан амал қилиниши таъминланса, ташкилотда соғлом муҳит юзага келади. Бордию, бунинг акси бўлса бундай ташкилот фаолияти узоққа чузилмайди. Ходимларнинг раҳбар фаолиятидан норозилик кайфияти кучаяди.

Шу сабабли ҳам корхоналарни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришда раҳбар томонидан биринчи навбатда қуйидагиларга эътибор қаратилиши мақсадга мувофиқдир:

- ходимнинг ижтимоий тузилишини такомиллаштириш, унинг демографик ва касб-малака таркибини яхшилаш, уларнинг умум таълим ва маданий-техник савиясини ошириш;

- меҳнат фаолияти жараёнида ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш ва уларнинг ҳавфсизлигини таъминлаш;

- самарали меҳнатни, ишга бўлган ташаббускорлик-ижодий муносабатни, ҳамкорликдаги гуруҳий ва якка тартибдаги меҳнат натижалари учун бўлган жавобгарликни моддий ва маънавий рағбатлантиришни ташкил этиш;

- жамоада соғлом ижтимоий-психологик вазиятни, шахслараро ва гуруҳлараро энг мақбул алоқаларни вужудга келтириш ва қўллаб-қувватлаш;

- ходимларнинг батартиб ва дўстона ишлашига, ҳар бир шахснинг ақлий ва ахлоқий потенциалини (салоҳиятини) очиб беришга, биргаликда амалга ошириладиган меҳнатда қониқиш ҳосил қилишга шароит яратиш;

- ходимларнинг ижтимоий суғурталанишини, уларнинг ижтимоий кафолатлари ва фуқаролик ҳуқуқларига риоя қилинишини таъминлаш;

ҳар бир ходимнинг дам олиш вақтидан унумли фойдаланиш имконини яратиш ва ҳоказо[7].

Ташкилотда ишчанлик ва рақобат муҳитини юзага чиқариш, катта ютуқларга эришишни таъминлашда раҳбар қуйидаги жиҳатларга эътибор қаратиши лозим:

аввало, раҳбар ва ходимларнинг самарали фаолиятини ташкил этиш мақсадида уларнинг ҳамкорлик ва ўзаро таъсирини таъминлаш[8]. фақат жамоа фикрини талаб қилмай, уларни эркин фаолият юритишига ҳам шарт-шароит яратиш;

ходимлар ишини фаоллаштириш учун танқидга тўғри муносабат билдириш; меҳнатни рационал ташкил этиш–қоғозбозликдан, мажлисбозликдан, фойдасиз ишлардан тийилиш;

ходимнинг маҳорати ўсиши учун шарт-шароит яратиш; бошқарувни фаоллаштириш, яъни жазолашга эмас, балки рағбатлантиришга таяниш лозим[9].

Юқорида келтириб ўтилган вазифаларни тўғри ташкил этиш ва уни мувофиқлаштиришга эътибор қаратиш керак. Чунки топшириқ ва вазифаларни бажаришда ушбу омилларни ҳисобга олмаслик, ташкилотда носоғлом муҳитнинг юзага келишига сабаб бўлади.

Ходимларни бошқариш ҳамда ташкилотда самарали бошқарувни амалга оширишда хорижий тажрибани ҳам ўрганиш, уларнинг ижобий хусусиятларини жорий этиш ҳам муҳимдир. Саноати ривожланган мамлакатлардаги ташкилотларда ходимларни бошқаришнинг замонавий назарияларини ишлаб чиқилиб амалиётга жорий этилганлигини АҚШ ва Япония мисолида[10] кўришимиз мумкин. АҚШда “лавозим-ходим” схемасига мувофиқ, энг муносиб ходимларни “лавозим” ва “қўтарилиш”нинг профессионал-малакавий моделининг дастлабки элементлари мавжуд. Америка ташкилотларидаги барча бошқарув фаолияти индивидуал жавобгарлик механизмига, индивидуал натижаларни баҳолаш, қисқа муддатли ҳарактерга эга бўлган мақсадларнинг миқдорий ифодаларини ишлаб чиқишга асосланган. Япон моделида ходимнинг дастлаб шахсий салоҳияти, кучли-кучсиз томонлари ўрганилиши, унга мос иш танланиши (“ходимлар ёндашуви”) мавжуд. Япония ташкилотларида ишга садоқатлилик, таълимий сифат, ходимнинг шахсий имкониятларини эътиборга олиш унинг муҳим ўзига хос жиҳатларидан ҳисобланади. Иш ҳақи эса, ҳар бир ходимнинг ёши, тажрибаси, маълумоти ва топшириқни бажара олиш қобилиятини ҳар томонлама ҳисобга олинган ҳолда белгиланади. Жамоавийлик руҳини қўллаб-қувватлашга асосланган япон менежменти шахсга таъсир этишнинг деярли барча ахлоқий – руҳий дастакларидан фойдаланади. Масалан, бирор-бир шахснинг ўзи фаолият кўрсатаётган жамоа олдидаги қарздорлик туйғуси япон менталитетида деярли уят (шарм-ҳаё) туйғусига айнан ўхшаш тушунча сифатида қабул қилинади. Япония солиқ тизимининг прогрессив-фискал механизми японларнинг бойлик орттириш нуқтаи-назаридан табақаланишини минимал даражага келишини таъминлаш билан бирга жамоавийлик туйғусидан максимал даражада фойдаланиш имкониятини ҳам юзага келтиради[11]. Жамоатчилик руҳини индивидуалликдан муҳимлиги, эгаллаган лавозимига қарамай ходимлар орасидаги тенглик муҳити[12] билан ажралиб туради.

Ҳар икки моделнинг ижобий ва ўзига хос айрим камчиликларига эга. Шу сабабли, жаҳон амалиётидан инсон ресурсларини бошқаришнинг аралашган тизимидан фойдаланиш биз учун ижобий аҳамият касб этади.

Бугунги кунда мамлакатимизда раҳбар кадрларни танлаш, уларга маълум лавозимларни эгаллаш механизмларини очиқ амалиётга жорий этиб келинмоқда. Жумладан, Ўзбекистон Республикаси Инновацион ривожланиш вазирлиги, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви Академияси ва “Буюк келажак” халқаро нодавлат ношароат ташкилотлари ҳамкорлигида давлат бошқарув органлари фаолият олиб бораётган раҳбар кадрларни ҳар томонлама билим даражасини баҳолаш, уларни рағбатлантириш, юқори раҳбарлик лавозимларга танлов натижалари асосида тайинлашга қаратилган “Тараққиёт” республика танлови ўтказиб келинмоқда.

Шунга қарамай бошқарувда раҳбар кадрларни тайёрлаш, уларнинг самарали фаолиятини таъминлашда айрим камчиликлар ҳам учрамоқда. Жумладан, Президент Шавкат Мирзиёев 2016 йил декабр ойида бўлиб ўтган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисида мамлакатда ижтимоий-иқтисодий соҳада раҳбар лавозимларга лойиқ малакали кадрларнинг етишмаслигини таъкидлаб ўтган

эди. “Ҳозирги вақтда давлат ва ҳокимият идораларида кўп ҳолларда кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш, уларнинг вазифа ва ваколатлари тақсимоти оқилона ва самарали йўлга қўйилмагани сезилмоқда. Энг ёмони, бу ҳолат ишимизга халақит бермоқда. Бир идорани қарасангиз, юзлаб одам номига ишлаб ўтирибди. Бошқа идорани қарасангиз, иш кўп, вазифа кўп, лекин ишлайдиган одам, кадр етишмайди”.

Шунингдек, раҳбарларнинг ўз ходимлари ва аҳоли билан ишлашнинг замонавий ёндашувлари тўлиқ ишлаб чиқилмагани, уларни амалиётга жорий этишнинг механизмлари шаклланмаганлиги ҳам катта салбий таъсир кўрсатмоқда. Шу кунга қадар у ёки бу соҳа бўйича мутахассисларнинг ҳам “кадрлар” сифатида киритилгани, амалда аналитик фикрлаш қобилиятига эга ва лидерлик салоҳияти мавжуд профессионал кадрларнинг бошқарувдан четда қолиб келган. Уларга кўра, кадрлар сиёсати шахсий садоқат ва қариндош-уруғчилик тамойилларига асосланиб келган.

Демак, шуни айтиш мумкинки, *биринчидан*, кадрлар билан ишлашнинг бутун тизимини такомиллаштиришга доир амалий ишлар сезиларли даражада юритилмаган. *Иккинчидан*, давлат ва ҳокимият идораларида кўп ҳолларда кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш, уларнинг вазифа ва ваколатлари тақсимоти оқилона ва самарали йўлга қўйилмаган. *Учинчидан*, кадрларнинг амалий захирасини шакллантириш, уларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг муҳим масалаларини ўз ичига оладиган мақсадли дастурлар ўз вақтида ишлаб чиқилмаган.

Келтириб ўтилган мазкур муаммолар ечимига ўз эътиборимизни қаратган ҳолда ташкилотларда соғлом муҳитни қарор топтиришда раҳбарлик бошқарувида қуйидагиларни амалга оширишни *таклиф* этамиз:

- ташкилот ва ходимларнинг қизиқишлари ва ҳаёт соҳаларида ўзаро яқинликни ҳосил қилиш. Умумий бир жамоа тарзида уюшишга эришиш;
- ходимларнинг ташкилотга боғлиқлиги, ташкилотга содиқлик ва унинг манфаатларини ҳимоя қилиш истаги эвазига муҳим кафолатлар бериш;
- кичик гуруҳлар ичида ташкилот ўртасида меҳнат жамоасини рағбатлантирадиган жамоавий шаклларга устувор аҳамият қаратиш;
- лавозимидан қатъий назар ишчилар ўртасида тенглик муҳитини сақлаб қолиш;
- ташкилотнинг фаолиятини таъминлайдиган учта асосий компонентлар: бошқарувчи (раҳбар)лар, ходимлар ва ташқи таъсирларнинг манфаатлари мувозанатини таъминлашга эришмоқ лозим.

Юқоридаги фикрларни яқунлар эканмиз, ҳақиқий раҳбар, энг аввало, ўз атрофида соғлом фикрловчи, изланувчан, тадбиркор ва ишбилармон кишиларни жалб этиши ва жамлаши, қонун ва адолат устуворлигига сўзсиз риоя қилиши, масъулиятни чуқур ҳис этиши, шахсий жавобгарликни ошириши, тегишли билим, тажриба ва юқори малакага эга бўлиши, ишига садоқатли бўлиши, юқори даражадаги ташкилотчилик қобилиятига эга бўлиши ва вазифаларини амалга оширишда халқ билан ўзаро ҳамкорликда иш юритиши лозим. Президентимиз Шавкат Мирзиёев томонидан илгари сурилган “Халқ давлат органларига эмас,

давлат органлари халққа хизмат қилиши керак” тамойили барча бўғиндаги раҳбарлар фаолиятида асосий мезон бўлмоғи лозим.

References:

1. M.Qosimov. Menejment. –Т.: О‘zbekiston, 2002. –Б. 42-46.
2. A.Bogdanov. Tektologiya. М., 1989.
3. I.Karimov. Iqtisodiyotni erkinlashtirish va islohotlarni chuqurlashtirish - eng muhim vazifamiz // Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz. Т. 8. – Т.: “О‘zbekiston”, 2000. 403 b.
4. SH.Mirziyoev. Tanqidiy taxlil, kat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo’lishi kerak. - Toshkent, “О‘zbekiston”, 2017. –Б. 7.
5. SH.Mirziyoev. Erkin va farovon, demokratik О‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. - Toshkent, “О‘zbekiston”, 2016. –Б. 25.
6. “О‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat xizmatini rivojlantirish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to’g’risida” gi О‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 44-72 sonli Qarori.03.10.2019. // <http://lex.uz/docs/4552053>
7. O.Bozarov, X.Ma’murov. Inson resurslarini boshqarish. –Т.: О‘zbekiston. 2016. –Б. 46-47.
8. B.Urinov. Personalni boshqarish tizimi samaradorligining asosiy elementlari // “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. www.iqtisodiyot.uz. №1. YAnvar-fevral, 2017 yil.
9. SH.T.Xalilova. Ta’limda boshqaruv psixologiyasi. – Т.: “О‘МКХТТКМО va UQTI”. 2014. –Б. 74.
10. <https://center-yf.ru/data/ip/Upravlenie-personalom.php>
11. N.O.Rahmatullaeva. Korxonalar va tashkilotlarda xodimlarni samarali boshqarishda YAponiya tajribasidan unumli foydalanish // “Xalqaro moliya va hisob” elektron jurnali. №1. sentyabr, 2016 yil.
12. R.Valijonov va boshq. Menejment asoslari. –Т.: “SHarq”, 2002. –Б. 181.