



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА-МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

ТОШКЕНТ ТИББИЁТ АКАДЕМИЯСИ
ХУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА
ТАЁРЛАШ ВА УЛАРНИ МАЛАКАСИНИ
ОШИРИШ ТАРМОҚ МАРКАЗИ



“ОЛИЙ ҲАМШИРАЛИК ИШИ”



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАХБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ТИББИЁТ АКАДЕМИЯСИ ҲУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ
ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ
МАРКАЗИ**

“Олий ҳамширалик иши” йўналиши

“ҲАМШИРАЛИК ИШИДА БОШҚАРУВ ХУСУСИЯТЛАРИ”

МОДУЛИ БЎЙИЧА

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

**Мазкур ўқув-услугий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим
вазирлигининг 2020 йил 7 декабрдаги 648-сонли буйруғи билан
тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди**

- Тузувчилар:** Х.Е.Рустамова – ТДСИ “Жамоат саломатлиги,
соғлиқни сақлашни бошқариш ва жисмоний маданият”
кафедраси профессори, т.ф.д.
К.У.Эшбаева - ТМА “Жамоат саломатлиги, соғлиқни
сақлашни ташкил этиш ва бошқариш” кафедраси
ассистенти
- Такризчилар:** Разикова И.С. – ТМА Аллергология, клиник
иммунология ва хамширалик иши кафедраси мудири,
т.ф.д., профессор
Мухамедханова Ш.Т. – ТошПМИ ОМХ факултети
декани, т.ф.н., доцент

*Ўқув-услугий мажмуа Тошкент тиббиёт академияси Кенгашининг 2020 йил
25-декабрдаги 7-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.*

МУНДАРИЖА

1.ИШЧИ ДАСТУР.....	5
2.МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....	11
3.НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....	15
4.АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....	43
5.ГЛОССАРИЙ.....	78
6.АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	79

I ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

«Кадрлар» тайёрлаш миллий дастурининг асосий мақсади юксак маънавий маданиятга ижобий фаолликка эга бўлган жамиятда эркин фикрлай оладиган ва ўз вазифаларини мустақил хал қила оладиган кадрларни тайёрлаш, шунингдек, дастурларни хар томонлама етук, мукамал ўзлаштирган баркамол ёшларни тарбиялашдир.

Халқаро тиббиёт талабларига жавоб бера оладиган тиббиёт мутахассислари тайёрлаш хозирги хозирги куннинг долзарб масалаларидан бири бўлиб қолмоқда. Ҳамширалар давр билан ҳамнафас фаолият олиб бориши зарур. Ҳукуматимиз Соғлиқни сақлаш вазирлиги томонидан қабул қилинган фармон, қарор ҳамда буйруқлардан доимо хабардор бўлишлари, уларнинг мохиятини тушуниб етишлари талаб этилмоқда. Ҳамширалик иши таълим йўналишининг тингловчилари учун тайёрланган ушбу ишчи дастур Давлат стандартлари ва ҳамширалик иши таълими йўналишининг квалификациян характеристикаси ва хорижий адабиётлар билан бойитилган ҳолда ишлаб чиқилган.

Тиббиётда ҳамширалик ишида бошқарув хусусиятлари модули тиббиёт колежи ва олий таълимдаги олий ҳамширалик иши таълим йўналиши бўйича фаолият олиб бораётган профессор - ўқитувчилар учун мўлжалланган бўлиб, модулни чуқурроқ ўрганиш тингловчилари учун назарий ва амалий билимларни олишларига ёрдам беради. Кўпроқ билимга эга бўлган, мукамал малака кўникмаларини эгаллаган хар бир тингловчи келажакда ОҲИ таълим йўналиши бўйича ўз касбий фаолиятини ва билимини оширишда ёрдам беради.

Модулдаги назарий ва амалий мавзуларнинг инновацион педагогик технологиялар асосида ўқитилиши талабаларнинг фикрлаш қобилиятини оширишда, мустақил билим олишга ва уларни эркин фикрлашга ўргатади.

Ушбу модул тингловчилари ҳамширалик иши таълим йўналиши талабаларини назарий билимларини ва амалий малакаларини оширишда фойдали маълумотлар беради ва уларга ижобий ёрдам беради.

Тиббиёт ходимларини профессионал билим даражасини ошириш мақсадида кадрлар тайёрлашни бир нечта босқичларда олиб бориш тизими яратилди.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

“Ҳамширалик ишида боқарув хусусиятлари” модулининг мақсади: ҳамширалик иши таълими бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш курс тингловчиларини ҳамширалик иши фанларининг замонавий муаммолари ҳақидаги билимларини такомиллаштириш, аҳоли саломатлиги ва соғлиғини сақлаш, асоратларни, хавфларни олдини олиш ва уларни ўрганиш ва бошқариш услублари, аҳолига тиббий ёрдам ташкил қилиш ва соғлиқни сақлаш тизимини ривожлантиришнинг назарий, услубий, амалий ва ташкилий кўникмаларини ўргатиш, таҳлил этиш ва баҳолаш, кўникма ва малакаларини таркиб топтириш.

“Ҳамширалик ишида боқарув хусусиятлари” модулининг вазифалари:

- ҳамширалик иши фанларини ўқитишда педагогик фаолият, олий таълимда ўқитиш жараёнинини технологиялаштириш билан боғлиқликда юзага келаётган муаммоларни аниқлаштириш;

- тингловчиларнинг ҳамширалик иши фанлари муаммоларини таҳлил этиш кўникма ва малакаларини шакллантириш, мушоҳада қилиш усуллари билан қуроллантириш; ҳодиса ва жараёнлар мазмунини мантиқий мушоҳада қилиш учун зарур бўлган услубий ёндашувларни эгаллашига кўмаклашиш; улар иш фаолиятида ўрганилган кўрсаткичлар ёрдамида таҳлил қилишни, самарали қарор қабул қилишни, аҳоли орасида соғлом турмуш тарзини тарғибот қилишни, зиддиятли ҳолатларда тўғри қарор қабул қилишни ва иш фаолиятида қўлланиладиган бирламчи ҳужжатларни ўрганишни;

- ҳамширалик иши фанлари муаммоларини ҳал этиш стратегияларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ этишга ўргатиш.

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенция қўйиладиган талаблар

“Ҳамширалик ишида боқарув хусусиятлари” модулини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида: Тингловчи:

- ҳамширалик иши фанларини замонавий парвариш усули ҳамширалик жараёнини қўллаш билан боғлиқликда юзага келадиган қарорлар уларни турли бошқарув жараёнида қўллаш;

- ҳамширалик иши фанларини ўқитишда замонавий раҳбар стиллари уларни қўллаш ва турли поғоналарда қарор қабул қилиш билан боғлиқ муаммолар ва уларни ҳал этиш йўллари билимларига эга бўлиши;

Тингловчи:

- ҳамширалик ишида бошқарув хусусиятлари фанларида замонавий ҳамшира раҳбар портретига доир кейслар тузиш, уларни амалиётда қўллаш **кўникма ва малакаларга эга бўлиши;**

Тингловчи:

- ҳамширалик ишида бошқарув хусусиятлари ва унинг аҳамияти, турли бошқарув поғонасида қарор қабул қилиш, бошқарувни ташкил этиш, таҳлил этиш, баҳолаш **компетенцияларни эгаллаши лозим.**

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

“Ҳамширалик ишида бошқарув хусусиятлари” курси маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, педагогик технологиялар ва ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялардан;

- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий ҳужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш, ва бошқа интерактив таълим усуллари қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

Модул мазмуни ўқув режадаги “Олий ҳамширалик иши йўналишининг ривожланиш босқичлари, моделлари, долзарб муаммолари”, “Олий ҳамширалик ишида аҳоли саломатлигини муҳофаза қилиш масалалари”, “Тиббий ёрдам ва тиббий суғуртани ташкил қилиш тизимини самарали такомиллаштириш” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда педагогларнинг касбий педагогик тайёргарлик даражасини орттиришга хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар педагогик муаммоларни аниқлаш, уларни таҳлил этиш ва баҳолашга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

Модул бўйича соатлар тақсимоти:

№	Модул бирлиги номлари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соатларда					
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси				
			Жами	Жумладан			
				Назарий	Амалий	Кўчма машғулот	
1	Ҳамширалик ишида бошқарув асослари.	6	6	2	4		
2	Даволаш профилактик муассасисининг фаолиятини бошқаришда менежернинг роли ва унинг шахсий сифатлари	4	-			4	
3	Ходимларни ишга қабул қилиш, уларни танлаш, иш жойларини тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш.	5	5	2	3		
4	Раҳбарлик менежменти, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асослари. Замонавий раҳбарлар фазилатлари.	5	5	2	3		
Жами:		20	20	6	10	4	-

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Ҳамшираллик ишида бошқарув асослари.

1. Ходимларни бошқариш.
2. Ходимларни бошқарувнинг моҳияти.
3. Ходимлар бошқаруви жараёнларининг асосий босқичлари.
4. Раҳбарнинг ходимлар билан ўзаро муносабати

2-мавзу: Ходимларни ишга қабул қилиш, уларни танлаш, иш жойларини тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш.

1. Ходимларни ишга қабул қилиш жараёнини ташкил этиш ва унинг моҳияти.
2. Ходимларни ишга қабул қилиш, иш жойларини туғри тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёни.
3. Даволаш профилактик муассасисининг фаолиятини бошқаришда менежернинг роли ва унинг шахсий сифатлари.

3-мавзу: Раҳбарлик менежменти, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асослари. Замонавий раҳбарлар фазилатлари.

1. Соғлиқни сақлаш тизимида менежментнинг аҳамияти.
2. Тайм-менежмент асослари.
3. Замонавий раҳбарлар фазилатлари.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-Мавзу: Ҳамшираллик ишида бошқарув асослари.

1. ДПМда ходимларни бошқариш аҳамияти
2. Ҳамшираларни бошқариш жараёнини ташкил этиш
3. Ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш
4. Туғри қарор қабул қилиш
5. Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш
6. Ходимларни кизиктириш

2-Мавзу: Ходимларни ишга қабул қилиш, уларни танлаш, иш жойларини тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш.

1. Ходимларни ишга қабул қилиш жараёнини ташкил этишни билиш.
2. Ходимларни ишга қабул қилиш, иш жойларини туғри тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлашни билиш.
3. Ходимларга қўйилган талабларни белгилашни билиш.

3-Мавзу: Раҳбарлик менежменти, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асослари.

1. Соғлиқни сақлаш тизимида бошқарув
2. Раҳбарлик менежменти асослари
3. Тайм-менежмент асослари

КЎЧМА МАШҒУЛОТ МАЗМУНИ

Модул бўйича мустақил ишлар “**Ҳамширалик ишида бошқарув хусусиятлари**” соҳаси бўйича қисқа назарий маълумотлар ҳамда таълим муассасасида ҳозирги вақтда бу соҳада амалга оширилаётган ишлар ҳақида маълумот келтирилиши зарур. Модул доирасидаги мустақил таълим мавзулари портфолио топшириқлари кўринишида тингловчиларга тақдим этилади ва бажарилади.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларида фойдаланилади:

- ўқув ишини ташкиллаштиришнинг интерфаол шаклларида: бинар-маъруза, савол-жавобли маъруза, суҳбат-маърузалар орқали ташкиллаштириш назарда тутилган.
- ўқув фаолиятини ташкил этиш шакллари сифатида қуйидагилардан фойдаланиш назарда тутилган:
- маъруза машғулотларида оммавий, жуфтлик, индивидул;

Кўчма машғулот

Кўчма машғулот мавзуси: Даволаш профилактик муассасисининг фаолиятини бошқаришда менежернинг роли ва унинг шахсий сифатлари

II МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

«ФСМУ» методи.

Технологиянинг мақсади: Мазкур технология иштирокчилардаги умумий фикрлардан хусусий хулосалар чиқариш, таққослаш, қиёслаш орқали ахборотни ўзлаштириш, хулосалаш, шунингдек, мустақил ижодий фикрлаш кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади. Мазкур технологиядан маъруза машғулотларида, мустаҳкамлашда, ўтилган мавзуни сўрашда, уйга вазифа беришда ҳамда амалий машғулот натижаларини таҳлил этишда фойдаланиш тавсия этилади.

Технологияни амалга ошириш тартиби:

- қатнашчиларга мавзуга оид бўлган якуний хулоса ёки ғоя таклиф этилади;
- ҳар бир иштирокчига ФСМУ технологиясининг босқичлари ёзилган қоғозларни тарқатилади:



- иштирокчиларнинг муносабатлари индивидуал ёки гуруҳий тартибда тақдимот қилинади.

ФСМУ таҳлили қатнашчиларда касбий-назарий билимларни амалий машқлар ва мавжуд тажрибалар асосида тезроқ ва муваффақиятли ўзлаштирилишига асос бўлади.

Намуна:

Фикр: “Жамоада зиддиятли ҳолатларни бартараф этиш”.

Топшириқ: Мазкур фикрга нисбатан муносабатингизни ФСМУ орқали таҳлил қилинг.

“SWOT-таҳлил” методи.

Методнинг мақсади: мавжуд назарий билимлар ва амалий тажрибаларни таҳлил қилиш, таққослаш орқали муаммони ҳал этиш йўллари топишга,

билимларни мустаҳкамлаш, такрорлаш, баҳолашга, мустақил, танқидий фикрлашни, ностандарт тафаккурни шакллантиришга хизмат қилади.

S – (strength)	• кучли томонлари
W – (weakness)	• заиф, кучсиз томонлари
O – (opportunity)	• имкониятлари
T – (threat)	• тўсиқлар

Намуна: Ҳамширалик бошқарувини таҳлилни ушбу жадвалга туширинг.

S	Ҳамширалик бошқарувининг кучли томонлари	Ишчиларнинг сифатли фаолияти билан таъминланиши ва кучли назоратда бўлиши
W	Ҳамширалик бошқарувининг кучсиз томонлари	Ҳамширалар доимо фаол бўла олмаслиги мумкин
O	Ҳамширалик бошқарувининг имкониятлари (ички)	Ҳамширалар доимий малакаларини ошириб туришлари
T	Тўсиқлар (ташқи)	Юридик ҳужжатга эга эмаслиги

Кейс-стади методи

«Кейс-стади» - инглизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «stadi» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод дастлаб 1921 йил Гарвард университетиде амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибида қўлланилган. Кейсда очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин. Кейс ҳаракатлари ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади: Ким (Who), Қачон (When), Қаерда (Where), Нима учун (Why), Қандай/ Қанақа (How), Нима-натижа (What).

“Кейс методи” ни амалга ошириш босқичлари

Иш Босқичлари	Фаолият шакли ва мазмуни
1-босқич: Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш; ✓ кейс билан танишиш(матнли, аудио ёки медиа шаклда); ✓ ахборотни умумлаштириш; ✓ ахборот таҳлили; ✓ муаммоларни аниқлаш
2-босқич: Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш; ✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш
3-босқич: Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўллари ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> ✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил ечим йўллари ишлаб чиқиш; ✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш; ✓ муқобил ечимларни танлаш
4-босқич: Кейс ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ якка ва гуруҳда ишлаш; ✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш; ✓ ижодий-лойиҳа тақдимотини тайёрлаш; ✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш

Венн Диаграммаси методи.

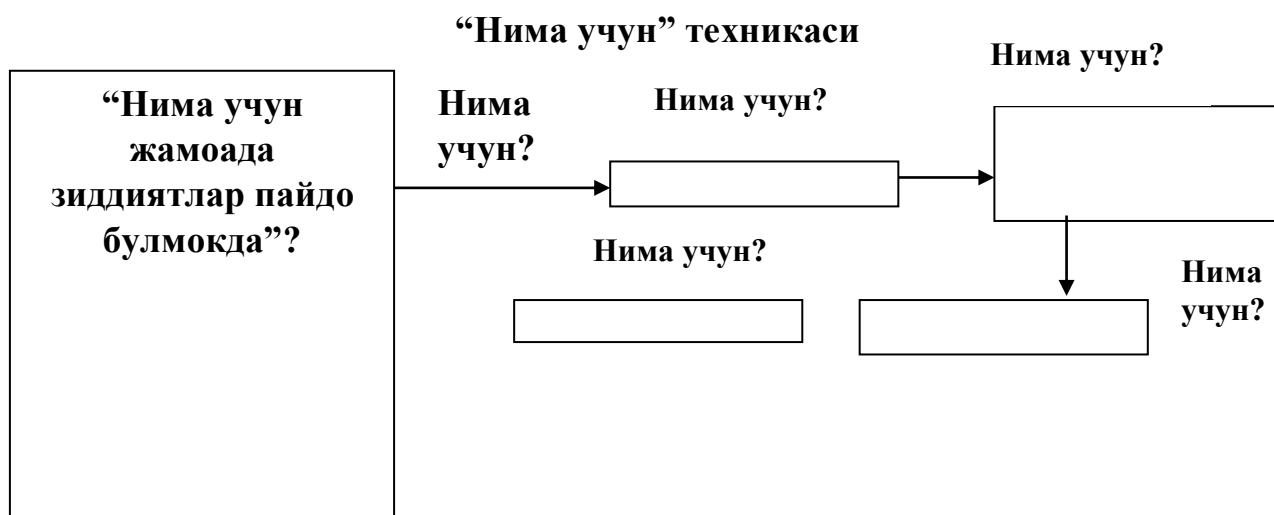
Методнинг мақсади: Бу метод график тасвир орқали ўқитишни ташкил этиш шакли бўлиб, у иккита ўзаро кесишган айлана тасвири орқали ифодаланади. Мазкур метод турли тушунчалар, асослар, тасавурларнинг анализ ва синтезини икки аспект орқали кўриб чиқиш, уларнинг умумий ва фарқловчи жиҳатларини аниқлаш, таққослаш имконини беради.

Методни амалга ошириш тартиби:

- иштирокчилар икки кишидан иборат жуфтликларга бирлаштириладилар ва уларга кўриб чиқиладиган тушунча ёки асоснинг ўзига хос, фарқли жиҳатларини (ёки акси) доиралар ичига ёзиб чиқиш таклиф этилади;

- навбатдаги босқичда иштирокчилар тўрт кишидан иборат кичик гуруҳларга бирлаштирилади ва ҳар бир жуфтлик ўз таҳлили билан гуруҳ аъзоларини таништирадilar;

- жуфтликларнинг таҳлили эшитилгач, улар биргалашиб, кўриб чиқиладиган муаммо ёхуд тушунчаларнинг умумий жиҳатларини (ёки фарқли) излаб топадилар, умумлаштирадilar ва доирачаларнинг кесишган қисмига ёзадилар.



III НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1-мавзу:

Ҳамширалик ишида бошқарув асослари.

Ҳамширалик ишини бошқаришнинг илмий асослари. Ҳамширалик ишини бошқариш жараёни ва асосий босқичлари.

Режа

1. Ходимларни бошқариш.
2. Ходимларни бошқарувнинг моҳияти.
3. Ходимлар бошқаруви жараёнларининг асосий босқичлари.
4. Раҳбарнинг ходимлар билан ўзаро муносабати

Ходимларни бошқариш.

Менежмент бўйича замонавий адабиётларда ходимларни бошқариш билан боғлиқ бўлим бўлиб, унда раҳбар ишлаб чиқаришнинг моддий омилларини жонли меҳнат билан “аралаштириш”ни билиши лозим. Бундай вазифа деярли барча муассаса ва ташкилотларнинг раҳбарлари ҳамда менежерлари олдида туради. Бироқ, ҳар бир тармоқ ёки соҳа фақат унга хос товар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда ўз ташкилотини самарали бошқариш учун ҳисобга олиш зарур бўлган хусусиятларга эгадир (ўзига хос технология, ускуна, ресурслар).

Бу модул мақсади самарадорликни ва тиббий хизмат кўрсатиш сифатини ошириш шароитларини яратиш учун тиббиёт муассасаларида у ёки бу шаклда қўллаш мумкин бўлган ходимларни бошқаришнинг турли қисмлари билан тингловчиларни таништириш ҳисобланади.

Бошқаришнинг турли таркибий қисмларини қамраб олувчи 4 бўлимдан иборат.

Биринчи бўлимда ходимларни бошқаришнинг янги тамойилларини турлича талқинлари очиб берилади.

Иккинчи бўлим ходимларни бошқариш жараёнининг асосий босқичларини, режалаштириш, танлов, иш ҳақи, мувофиқлаштириш, ходимларни ўқитиш ва қайта ўқитишни қамраб олади.

Учинчи бўлимда ходимларни қизиқтириш (рағбатлантириш) жараёнини, одамларни фаол ҳаракатга истагини уйғотувчи турли қизиқитириш назарияларини ифодаловчи саволлар очиб берилади.

Тўртинчи бўлим ҳокимлик, ҳокимлик ваколатлари, раҳбарлик масалаларига бағишланган. Бу бўлим таъсир этиш жараёни қандай амалга

оширилишини, нима учун одамлар буйсунишини, ким йўлбошчи бўлиши мумкинлигини тушунишга ёрдам беради.

Ходимларни бошқарувнинг моҳияти.

Ходимларни бошқариш – бу ушбу ташкилот ходимларига таъсир этиш орқали унинг самарадорлигини ошириш ва ташкилот мақсадларига эришишга йўналтирилган фандир.

Ташкилотларда ишловчи ва мувофиқ ишчи вазифаларни бажариш билан банд бўлган барча одамлар ходим деб аталади. Шунинг учун, эътибор марказида вазифаларни самарали бажариш туради. Ҳар қандай бошқариш жараёни каби, ходимларни бошқариш ҳам бир қатор хусусий жараёнларни: режалаштириш, ташкил этиш, қизиқтириш, назорат ва ҳисоб, тартибга солишни ўз ичига олади.

Режалаштириш жараёни – бу бошқариш мақсадларини ва унга эришиш воситаларини аниқлашдир.

Ташкил этиш жараёни ишчи кучини жалб этиш, ишчиларни қабул қилишни ташкил этиш, уларни ишчи жойлари бўйича қўйиш, ишчи ходимлар каби, бошқарув бўғинини ҳам касбий тайёргарлиги, қайта тайёрлаш, банд бўлган ходимларнинг меҳнат шароитларини такомиллаштиришни ўз ичига олади.

Қизиқтириш – ташкилот мақсадини амалга оширишга олиб келувчи фаолиятга ишчилар ёки гуруҳни рағбатлантириш жараёни.

Ходимларни бошқариш жараёнини тартибга солиш ходимларни мавқеини ошириш, жойини ўзгартириш, пасайтириш, уларни ишдан бўшатиш, уларнинг иш ҳақисини тартибга солишдан иборат.

Нazorat ходимлар билан ишлашнинг боришини назорат қилиш, унинг самарадорлиги умуман ҳамда шу билан бирга муайян босқичларда баҳолашга қаратилади.

Ҳисобга олиш банд бўлган ходимларнинг меҳнат фаолиятини баҳолаш учун давлат ва ички ходимлар ҳисоботини олиб боришдан иборат. Ходимларни бошқаришда қуйидаги усуллар қўлланилади:

- Маъмурий – ташкилий, бошқариш аппарати тузилиши, функциялари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқлаш билан боғлиқ (ходимларни танлаш ва жойига қўйиш, маъмурий тақсимлаш, ижрони назорат қилиш)
- Иқтисодий самарадорликни оширишда барча банд ходимларнинг моддий манфаатдорлигини яратувчи ва бошқаришга жамоа ҳамда алоҳида ишчилар манфаатлари орқали таъсир этиш.
- Ижтимоий – руҳий, топширилган ишга жавобгарликни ҳис этишга

тарбиялаш, қизиқтириш, ходимларни моддий рағбатлантириш, ишга қобилиятли жамоаларни, уларда ўртоқчилик ҳолатини қўллаш ҳамда шу кабиларга йўналтирилган.

Ходимларни бошқаришни шартли равишда қуйидаги таркибий қисмларга ажратиш мумкин:

- Ходимларни бошқариш жараёнининг асосий босқичлари (баҳолаш, танлаш, таҳлил, эҳтиёж, шу кабилар).
- Қизиқтириш
- Раҳбарият билан гуруҳ ва шахсий ўзаро муносабатларни таҳлил қилиш ва тартибга солиш.

Сўнгги вақтларгача “ходимларни бошқариш” тушунчасининг ўзи бизнинг бошқарув амалиётимизда, хусусан соғлиқни сақлаш тизимида йўқ эди. Ҳар бир ташкилотнинг бошқарув тизимида ходимларни бошқариш ва жамоанинг ижтимоий ривожланиши билан шуғулланувчи бўлинма (ходимлар бўлими) мавжуд бўлган бўлсада, ходимларни бошқариш бўйича ишларнинг асосий қисмини бўлинмаларнинг чизиқли раҳбарлари (масалан, бирламчи ва иккиламчи бўғинда – бўлинма ва шифохона мудирлари) бажарардилар.

Ходимлар бошқаруви жараёнларининг асосий босқичлари

Одамларсиз ташкилот бўлмайди. Керакли одамларсиз ҳеч бир ташкилот ўз мақсадига эришиши ва яшаши мумкин бўлмайди. Бироқ, ташкилотга қандай одамлар зарурлигини, ва уларни умумий вазифаларни ҳал этишга қандай йўналтириш кераклигини аниқлаш учун қуйидаги босқичларни ўз ичига олувчи ходимларни бошқариш зарур:

1. Меҳнат ресурсларини режалаштириш: ходимларга (шифокорлар, тиббий ҳамширалар, санитаркалар ва бошқалар) келгуси эҳтиёж қондириш режасини ишлаб чиқиш.

2. Ходимларни йиғиш: барча лавозимлар бўйича имкониятли номзодлар захирасини яратиш.

3. Танлов: ишчи жойларига номзодларни баҳолаш ҳамда йиғиш давомида яратилган захирадагилардан танлаш.

4. Иш ҳақи имтиёзларни аниқлаш: хизматчиларни жалб этиш, ёллаш ва сақлаш мақсадида иш ҳақи ҳамда имтиёзлар таркибини ишлаб чиқиш.

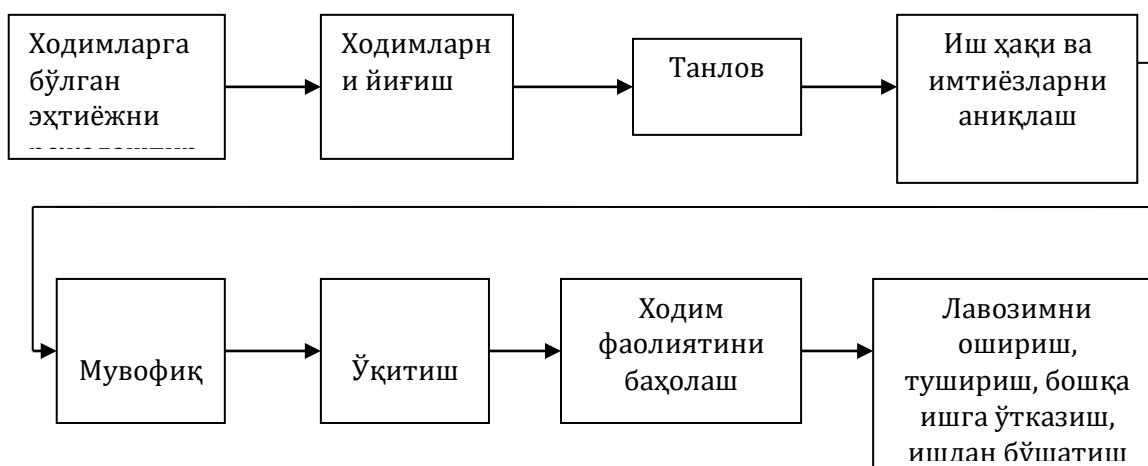
5. Касбий йўналтириш ва мувофиқлаштириш: ёлланган ишчиларни ташкилот ва унинг бўлимларига киритиш, ишчиларда ташкилот ундан нима кутаётганини ҳамда қандай меҳнат хизматга яраша баҳони олишини тушунишни ривожлантириш.

6. Ўқитиш: ишларни самарали бажариш учун талаб этиладиган меҳнат кўникмаларига ўқитиш учун дастурлар ишлаб чиқиш.

7. Мехнат фаолиятини баҳолаш: мехнат фаолиятини баҳолаш услубиятини ишлаб чиқиш ва уни ишчиларга етказиш.

8. Лавозимни ошириш, тушириш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш: ишчиларни кўп ёки кам жавобгарликка эга лавозимлардан кўчириш усулларини ишлаб чиқиш, бошқа лавозимларга ёки иш бўлимларига кўчириш йўли билан уларнинг касбий тажрибасини ривожлантириш, шунингдек ёллаш шартномасини тўхтатиш тартиби.

М.Х.Мескон томонидан таклиф этилган ходимларни бошқариш жараёни чизма шаклида қуйидагича кўринишга эга:



1. Ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш:

Раҳбарият ўз ташкилотининг мақсадларини аниқлашга зарур пул ва моддий ресурслар билан бир қаторда, шунингдек ходимларга эҳтиёжни ҳам аниқлаш лозим. Кўпинча ходимларни режалаштириш керакли даражада олиб борилмайди ёки унга етарли эътибор берилмайди. Ходимларга эҳтиёжларни режалаштиришнинг моҳияти шундаки, у одамларга уларнинг қобилияти, мойиллиги ва ташкилотнинг талабларига мувофиқ зарур вақтда ҳамда керакли миқдорда ишчи жойларини тақдим этиш вазифасига эга.

Режалаштириш жараёни ўз ичига 3 босқични олади:

1. Мавжуд ходимларни баҳолаш.
2. Ходимларга келгуси эҳтиёжларни қоплаш.
3. Ходимларга эҳтиёжларни қоплаш бўйича тадбирлар дастурини ишлаб чиқиш.

Биринчи босқичда статистик маълумотлар ва бошқа зарур ахбортларни тўплаш уни қайта ишлаш ва ходимлар билан блғлиқ вазиятни, шунингдек, уни келгусида ривожлантириш варниантлари таҳлили амалга оширилади.

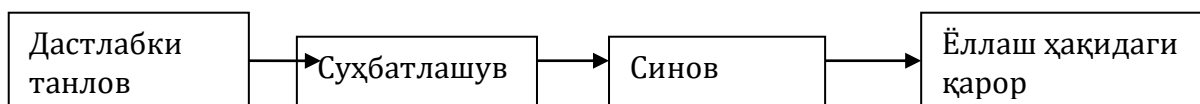
Иккинчи босқич – ходимларга келгуси эҳтиёжларни баҳолаш мураккаброк вазифа ҳисобланади, чунки тахминий ифодага эга ва ташкилотда бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларга йўналтирилган.

Ходимларга эҳтиёжларни режалаштириш бошланғич даража ҳисобланади ва мавжуд ҳамда режалаштирилган ишчи жойлари, штатлар жадвали, бўш лавозимларни ўрнини босиш режаси ҳақидаги маълумотларга асосланади. Ходимларга эҳтиёжларни режалаштиришда ҳар бир муайян вазиятда мос бўлинмаларининг раҳбарларининг иштироқи тавсия этилади.

2. Ходимларни йиғиш. Режадаги иш жойларини ишлаётган ходимлар билан солиштириш асосида бўш иш жойлари аниқланади. Агар бундай жойлар мавжуд бўлса, ишга қабул қилиш жараёни бошланади. У қуйидагилардан иборат:

- бўш иш жойига келадиган номзодга талабларни аниқлаш;
- номзодларни танлаш.

3. Танлов. Умумий кўринишда бу босқич қуйидаги чизмадагича акс эттирилиши мумкин:



Дастлабки танлов номзодлар рўйхатини уларнинг бўш лавозимларга мувофиқлиги нуқтаи назаридан таҳлилидан бошланади. Дастлабки танловнинг асосий мазмуни – бўш лавозимни эгаллаш учун зарур хислатларнинг энг кам тўпламига эга бўлмаган номзодларни ғалвирдан ўтказишдир.

Суҳбат ўтказиш – дастлабки танлов натижасида ташкилот якка тартибда ишлаши мумкин бўлган номзодларнинг чегараланган сони аниқланади. Кейинги босқич – танлаб олинган номзодлар билан якка тартибда суҳбат ўтказишдан мақсад – номзодни ҳаёлдаги ходим тимсолига мослиги даражасини, уни лавозимга мос кўрсатма шартларини бажариш қобилиятини, касбий ўсиш ва ривожланиш имкониятларини, ташкилотга мослашиш қобилиятини, ташкилотга нисбатан номзод кутишлари билан танишишни, унинг иш шароитлари ҳамда шу кабиларни баҳолашдир.

Ёллаш ҳақидаги қарор. Дастлабки тадбирлар натижасини таҳлили асосида раҳбар фикрига кўра ушбу лавозим учун кўпроқ мос келадиган лавозимни танлаш керак.

4. Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш.

Иш ҳақини аниқлаш меъёрлар, тариф тизими, иш ҳақи шакллари ва тизими ҳамда шу кабилар ёрдамида амалга оширилади.

Тариф тизимидеганда меҳнат шароитлари ва мураккаблиги, иш ҳақи ҳамда тармоқнинг шаклларига кўра меҳнатга ҳақ тўлашни табақалаштиришни аниқловчи меъёрлар йиғинси тушунилади.

Иш ҳақи шакллари ва тизимлари – бу меҳнат натижалари ва ишлаб чиқаришнинг ташкилий шароитларига қараб, уни ҳисоблаш тартибидир. Иш ҳақининг икки шакли мавжуд.

- Ишбай шакли. Бунда иш ҳақи ҳар бир маҳсулот бирлиги ёки бажарилган иш ҳажмига ҳисобланади. Иш ҳақи ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлигини унинг баҳосига кўпайтирилган миқдорига тенг.
- Вақтбай шакли. Бунга иш ҳақи тариф жадвали бўйича ҳақиқий ишланган вақт учун маош кўринишида ҳисобланади.

Имтиёжлар жумласига иш ҳақига нисбатан барча қўшимча хизматлар ёки тўловлар: ҳаётни ёки мулкни суғурталаш, моддий ёрдам, қўшимча меҳнат таътили, бепул овқатланиш, санаторияда жам олиш ҳамда шу кабилар таалуқли.

5. Мувофиқлаштириш. Ходимларни жалб этишда ташкилотларда ходимлар билан ишлашнинг муҳим муаммоларидан бири мувофиқлаштиришни бошқаришдир. Мувофиқлаштириш – бу ходим ва ташкилотнинг ўзаро уйғунлашувидир.

6. Ўқитиш. Танлаганлар ишга қабул қилинганда, ўқитиш ҳам уларнинг билим ва кўникмалари ривожланишини таъминловчи асосий омил бўлиб қолади.

Тиббиёт соҳасининг хусусияти билимларни жуда тез эскириши ва уларни доимий янгилаш заруриятини пайдо бўлиши ҳисобланади. Масалан, баъзи касалликларга ва ҳолатларга ташхис қўйиш ҳамда даволашга ёндашувлар ўтказиладиган илмий тадқиқотларнатижасида ҳар 5 йилда тахминан 50 – 70 фоизга ўзгаради, деб ҳисоблайдилар. Бу, ўз навбатида, тиббий муассасаларда, хусусан ҳолатни энг кўп қамраб оладиган СС муассасаларида ходимларни билим ва кўникмаларини доимий янгиламасдан туриб, тиббий хизмат кўрсатишнинг унумдорлиги, самарадорлиги ва сифатига эришиб бўлмаслигини билдиради. Шунинг учун ўқитишнинг СС бўғин муассасалари учун аҳамияти жуда сезиларли ва долзарбдир.

7. Фаолият натижаларини баҳолаш.

Ходимларни бошқариш чизмаси занжиридаги кейинги босқич, ходимлар томонидан ишнинг бажарилиш самарадорлиги даражасини аниқлашга қаратилган ходим қаолияти натижаларини баҳолаш ҳисобланади. Ҳар қандай ташкилотда ҳамма ходимлар ҳам ўз мажбуриятини бир хилда яхши бажармайдилар, ва одатда, доимо ўз мажбуриятларини жуда яхши, яхши, қониқарли ва қониқарсиз бажарувчи ходимлар бўлади. Уларнинг ишлари

натижасини табақалаштириш ёки аҳамиятига қараб ажратиш мумкин бўлиши учун, ҳар бир ходим томонидан ўз лавозимига мос функцияларни бажариш самарадорлигини баҳолаш тизимига эга бўлиш зарурдир.

Фаолият натижаларини баҳолаш асосан уч мақсадга хизмат қилади: маъмурий; ахборот бериш, қизиқтириш.

8. Лавозимни ошириш, тушириш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш.

Йирик ташкилотларда баҳолаш натижалари бўйича ходимнинг келгусидаги самарали иши учун хизмат бўйича кўтариш ёки илгари силжитиш катта қизиқтирувчи аҳамиятга эга ҳисобланади, чунки бу айниқса ўзини кўрсатган ходимларни бўш ўринларни эгаллашларига имкон беради. Бошқа ишга ўтказиш хизмат бўйича кўтариш натижаси сифатида қуйидаги ҳолларда қўлланилади:

- Ходим тажрибасини кенгайтириш мақсадида,
- Раҳбарият ходим бошқа лавозимда самаралироқ ишлайди, деб билган ҳолда.

Баъзи ҳолларда ходим қониқарсиз ишлаганда ҳам, раҳбарият унинг стажи, хизматлари ҳамда шу кабиларни ҳисобга олиб, у билан шартномани тўхтатиш ёки уни бўшатишни одобсизлик деб ҳисоблайди. Унда ходимни пастроқ лавозимга ўтказиш мумкин ва бу хизмат бўйича пасайиш ҳисобланади.

Ишдан бўшатиш натижаларни баҳолаш ишни яхшилаш учун етарли имкониятларни бермаганлиги ёки ходим ташкилотнинг талаблари доирасида ишлашни хоҳламаган ёки ишлай олмаган вазиятлардагина амалга оширилади.

Қизиқтириш.

Ходимларни бошқаришнинг муҳим таркибий қисми меҳнатга қизиқтириш ва уни бошқариш ҳисобланади. Бу вазифаларни бажариш учун фақат қарорни раҳбар томонидан қабул қилиниши ва уни ходимга етказишнинг ўзи етарли эмас. Агар бу қарорларни танлови самарали қилинган бўлса, раҳбар кўплаб одамларнинг уринишларини мувофиқлаштириш ва биргаликда ходимлар гуруҳининг мумкин имкониятларини амалга ошириш имконини олади.

Раҳбар мақсадга эришишга самарали ҳаракат қилиши учун, ишни мувофиқлаштириши ва уни бажаришга, масалан, қамчи ва ширин кулча сиёсатини амалга ошириб, одамларни мажбур қилиши лозим.

Қамчи ва кулча сиёсати. Қизиқтириш сўзи раҳбарлар томонидан қўлланила бошлангунга қадар, минг аввал, ташкилот вазифаларини муваффақиятли бажариш учун одамларга атайин таъсир кўрсатиш

мумкинлиги яхши маълум эди. Энг биринчи қўлланилган усулларида бири камчи ва ширин кулча усули эди.

У вақтда кўп ишлаганлар учун мукофотга таклиф этилган “ширин кулча”ларни зўрға еса бўларди. Одамлар улар ва уларнинг оилалари кун кечириши учун имкон берувчи ҳамма нарса учун миннатдор бўлишларини кўзда тутган ҳолда шунчаки қўлланилган.

Бироқ, ташкилотлар қўллаган технология ютуқлари ва ихтисослашув асосидаги самарадорлик туфайли оддий, ўрта ҳол одамларнинг ҳаёти охир – оқибат аста – секин яхшилана бошланди.

Меҳнатдан қизиқиш деганда ходимларни меҳнат фаолиятлари ёрдамида ўз эҳтиёжларини қондиришга (маълум неъматларни олиш) интилиши тушинилади.

Қизиқтириш даражаси у ёки бошқа эҳтиёжларни ходим учун долзарблиги билан аниқланади. У ёки бошқа неъматга эҳтиёж қанчалик муҳим бўлса, уни олишга интилиш шунчалик кучлидир, ходим шунчалик фаол ҳаракат қилади.

Маслоу назарияси. 40 йилларда ўзининг қизиқтириш назариясини яратаётганда Маслоу одамлар кўплаб турган эҳтиёжларга эгаллигини тан олган, бироқ шунингдек бу эҳтиёжларни бешта асосий мезонга ажратиш мумкинлигини кўзда тутган. Бу фикр унинг замондоши Гарвардлик руҳшунос Муррей томонидан аниқроқ ишлаб чиқилган.

1. Физиологик (жисмоний) эҳтиёжлар - яшаш учун зарур ҳисобланади. Улар овқатга, сувга, жойга, дам олишга ва жинсий алоқаларга эҳтиёжларни ўз ичига олади.

2. Келажакда хавфсизликка бўлган эҳтиёжлар - ўраб турган дунё томонидан жисмоний ва руҳий хавфлардан ҳимояланашига эҳтиёжларни ва (физиологик) жисмоний эҳтиёжлар келажакда қондирилишига ишончни ўз ичига олади. Келажакка ишонч эҳтиёжларининг намоён бўлиши суғурта полисини сотиб олиш ёки нафақага яхши даромадлар билан чиқиш учун ишончли ишни излаш ҳисобланади.

3. Ижтимоий эҳтиёжлар - баъзан уларни боғлиқлилик эҳтиёжлари деб ҳам атайдилар – бу нимагадир ёки кимгадир таалуклилик ҳиссини, сени бошқалар қабул қилиш ҳиссини, ижтимоий ўзаро боғлиқлик, боғланиб қолиш ва қўллаб қувватлаш ҳиссини ўз ичига олувчи тушунчадир.

4. Ҳурматга бўлган эҳтиёжлар - ўзини ҳурмат қилиш, шахсий ютуқлар, қобилият, атрофдагилар томонидан ҳурмат, тан олишга бўлган эҳтиёжларни ўз ичига олади.

5. Ўзини кўрсатишга бўлган эҳтиёжлари – ўзларининг мумкин имкониятларини ва шахс сифатида ўсишини ҳаётда кўрсатишга эҳтиёжлар.

Маслоу назариясига кўра, бу барча эҳтиёжларни қатъий поғонавий тузилиш кўринишида жойлаштириш мумкин. Бу билан у қуйи даражадаги эҳтиёжлар қондирилишни талаб этади ва демак, инсон фаолиятига юқорироқ даражадаги эҳтиёжларга қизиқтириш таъсир эта бошлашидан олдин таъсир этишини кўрсатишни хоҳлаган ҳар бир муайян ҳолатда инсон у учун муҳимроқ ва кучлироқ ҳисобланган эҳтиёжларни қондиришга ҳаракат қилади. Кейинги даража эҳтиёжлари инсон фаолиятида жиддийроқ, аниқловчи омил бўлишидан аввал, қуйироқ даража эҳтиёжлари қондирилиши лозим.

Меҳнатга қизиқтириш турли тумандир. Улар инсон қондиришга интилаётган эҳтиёжлар бўйича, инсонга ўз эҳтиёжларини қондириш учун талаб этиладиган неъматлар бўйича, ходим даъво қилаётган неъматларни олиш учун тўлашга тайёр бўлган нарх бўйича фарқланади. Улардаги умумийлик доимо фақат исталган неъматларни олиш, эҳтиёжларни қондиришни албатта меҳнат фаолияти билан боғлиқлигидир. Меҳнатга қизиқтиришнинг қуйидаги гуруҳларини ажратиш мумкин:

- меҳнат мазмуни;
- ижтимоий фойдалилиги;
- меҳнат фаолиятини ижтимоий тан олинishi билан боғлиқ вазиятга мос қизиқтиришлар;
- моддий неъматларни олишга қизиқишлар;
- ишнинг маълум жадаллигига асосланган қизиқтиришлар.

Раҳбарнинг ходимлар билан ўзаро муносабати

Ходимларни бошқариш моделининг кейинги муҳим қисми ташкилот раҳбарини жамоа ёки ходим билан ўзаро муносабати ҳисобланади.

Ҳозирги даврда одамларнинг турмуш, меҳнат шароитига, ҳаётининг ижтимоий масалаларига, турмуш тарзига катта аҳамият берилаяпти. Чунки ҳар бир ходимнинг меҳнат унумдорлиги, ишининг самараси кўпроқ унинг меҳнатидан қониқиш ҳосил қилишига маънавий-маданий даражасига, ҳаёт, турмуш шароитларига боғлиқ.

Шунинг учун ҳам ҳозирги кунда бошқарувдаги психологик омилларга катта аҳамият берилаяпти. Раҳбар ходимларни тайёрлаш курсларида ижтимоий психология дарслари ўтилмоқда. Кўплаб корхоналарда психолог лавозими киритилган.

Социолог ва иқтисодчилар ўтказган тадқиқотларга кўра ҳатто техника соҳасида ишловчи муҳандисларнинг муваффақияти бор-йўғи 15% ҳолатда унинг техник билимига, 85% эса шахсий сифатларига, одамларни бошқара олиш қобилиятига боғлиқ. Шунини ҳам таъкидлаш лозимки, кўп корхоналарда хизматчилар ўзларининг жисмоний ва рухий қобилиятларининг бор йўғи 10

фоизга яқинидан фойдаланар экан. Олимларнинг кузатишларига қараганда, ижобий эмоция (ҳис-ҳаяжон) иш кунининг охирида, чарчоқ пайдо бўлганда иш қобилиятини 22% дан 76% гача ошишига, салбий ҳис - ҳаяжонлар эса эрталабдан иш қобилиятини 10-20 % га куннинг охирида эса 40-65% га камайишига олиб келши. Ишлаб чиқаришдаги унумдорлик эса 20% ҳолатда одамларнинг кайфиятига боғлиқлиги кайд этилган.

Одамнинг ишга бўлган қизиқиши, ҳоҳиши, ички сафарбарлиги у ёки бу ишни чин юракдан бажариш истаги ишнинг натижасига жуда катта таъсир этади.

Бернар Шоунинг таъкидлашича, мажбурият бўйича меҳнат қилиш бу иш; ишга бўлган интилиш, ҳоҳиш эса - дам. Бошқарув тизимининг меъёрий кўриниши бу «инсон - инсон», бунда объект сифатида «инсон» назарда тутилади, жамоанинг предмети сифатида эса коллектив меҳнати фарқланади.

Ҳозирги кунда жамоада соғлом ижтимоий - руҳий муҳитни яратмасдан туриб, раҳбар уни бошқара олмайди. Бу ўз навбатида раҳбарлардан бошқаришда ижтимоий руҳшунослик асосларидан етарлича билимга эга бўлишни, бошқарувда ижтимоий - руҳий усулларини қўллай билишни талаб этади.

Раҳбар ўз қўл остидаги ҳар бир ходимни ўрганиши психологик ташхислаши, лозим ижтимоий кузатувчанлик хусусиятига эга бўлиш ходимларнинг имкониятларини бажараётган ишга тўлиқ мос келишини аниқлай олиши лозим. Жамоанинг жипслигини ундаги соғлом маънавий муҳитни ушлаб теришнинг энг муҳим воситаларидан бири раҳбарнинг коммуникабеллиги, яъни ҳар томонлама алоқани ушлаб туриши ҳисобланади.

Раҳбарнинг функционал вазифаси биринчи навбатда, одамларнинг биргаликдаги фаолиятида ўзаро муносабатлар тизимини яратиши билан белгиланади.

Раҳбарнинг сифатий томонлари ва иш стили

1. Мослашиш хусусияти;
2. лидерлик;
3. ижтимоий функцияларни, мувофиқлаштириш;
4. мулоқот (муносабатдаги очик кўнгилик, одамларни ўзига ёнбостира олиш, ишбилармонлик алоқаларини ўрнатиш);
5. стрессларга чидамлик каби сифатлар раҳбарнинг асосий хусусиятларига киради.

Бундан ташқари, олимлар раҳбарга хос бўлган 5 та сифатий хусусиятларни қуйидаги тартибда белгилашади: принципиаллик,

адолатпарварлик, ишнинг кўзини билиш, компетентлик талабчанлик ва ташкилотчилик хусусиятлари.

Раҳбар учун ўта аҳамиятли 2-та кўрсаткич мавжуд, бу раҳбарнинг ҳурмати ва обрў-эътибори. Мана шу икки кўрсаткич раҳбар тўғрисидаги жамоа фикрини ва муносабатларини белгилайди.

Ҳурмат, обрў-эътибор жамият томонидан тан олинган ўлчов бирлиги бўлиб, у жамоанинг раҳбар томонидан қабул қилган қарорларини унинг фикрини, маслахатини ўзиникидай қилиб тан олиш, қабул қилиш орқали намоён бўлади.

Ҳурматни белгиловчи асосий омил бўлиб - ўзининг хизмат лавозимидан фойдаланиб қабул қилинган тадбирлар билан эмас, балки жамоа томонидан олға сурилган фикрлар билан иш тутиш раҳбарнинг сифатий томонларидан бири ҳисобланади.

Раҳбар ўзининг тутган ўрни ва мавқеига мос ҳолда юқори даражадаги обрў - эътиборга (ҳурматга) эга бўлиши лозим.

Раҳбарлик кўпроқ жамоани йўналтира олиш, ишонтира олиш, унда ишонч ҳосил қила олиш орқали (демократик стил), қолаверса, буйруқ орқали мажбурлаш (автократ стил) орқали таъсир этиш билан олиб борилади. Япония олимларининг маълумотига қараганда, автократ-раҳбарнинг фаолияти натижасида йил давомида жамоанинг меҳнат унумдорлиги 8% га камайиши, аксинча демократик стилда иш юритувчи раҳбар жамоасида эса меҳнат унумдорлигини 14% га ошиши кузатилган.

Раҳбарликдаги мувоффақият раҳбарнинг хизмат лавозими бўйича ҳукмронлик кучи билан эмас, балки унинг обрўси - мавқеи, энергияси, катта тажрибаси, кенг қамровли билими, таланти, заковатига боғлиқ. Раҳбарликнинг демократик стили марказлашган ҳамда марказлашмаган бошқарув усулида ҳам биринчи навбатда ишбилармонлик, тадбиркорлик муаммоларини жамоа усулида хал қилиш орқали ишлаб чиқариш унумдорлигини ошишига олиб келади. Яхши раҳбар нима қилиш, қандай қилиш кераклигини билади, ишни тўғри ташкил этади, жамоани мақсад сари интилишига йўналтира олади.

Раҳбарлик фаолиятидаги мувоффақият раҳбарнинг ва бутун жамоанинг меҳнатга бўлган қизиқишига онгли интизомига юқори даражадаги ташкилотчилигига мақсадга эришиш йўлида ишни интилувчанлик билан ташкил этишга боғлиқ. Шундай қилиб, раҳбар фақат «дирежер» ролини эмас, балки «композитор» ролини ҳам ижро эта олиши лозим.

Маълумки барча бошқарув муносабатлари асосида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти ҳисобланган жамоа туради. Жамоадаги ижтимоий

психологик муҳит қуйидаги мезонлар орқали белгиланади: жамоатчилик, жипслик, бирлик, очиклик ташкилотчилик, ахборот, масъуллиқ, жавобгарлик ва бошқалар. Мақсаднинг ягоналиги, ўзаро достона муносабат, одамларга ҳурмат қўзи билан қараш уларни бирлаштиради, жамоада ижодий - ишчанлик муҳитни, соғлом маънавий психологик муҳитни яратади. Бунга эришиш раҳбарнинг энг муҳим вазифаси ҳисобланади

Раҳбарнинг яна бир муҳим хусусиятларидан бири ходимларнинг вазифасини аниқ белгилаш, ходимларга раҳбарлик бўйича ваколатлар бериш ва уларни оқилона бошқариш орқали яхши натижаларга эришиш ҳисобланади. Раҳбар ўз қўл остидагилар қила олиши мумкин бўлган ишни қилмаслиги, уларнинг эркин ҳаракат қилишларига йўл очиб бериши ва ундан кўрқмаслиги лозим. Ишни тақсимлашда раҳбар ўз ходимларига маълум ваколатлар бериш билан бирга уларнинг жавобгарлигини ҳам ошириш лозим.

Раҳбар ишда ҳар доим ўзини ўз ходимининг ўрнига қўйиб кўра олиши лозим. Инсон ўзига бўлган ҳурматни сезса, унга маълум шароитлар яратилган бўлса, ишни қизиқиш, ташаббускорлик билан бажаради, бўйнига жавобгарликни олади, топағонлик ташкилотчилар хусусиятларини намоён қилган ҳолда меҳнат қилади.

Раҳбар одамларни эшитишни ва улар билан гаплашишни ўрганиши лозим, бошқача қилиб айтганда, дўстона муҳини яратган ҳолда мақсадга йўналтирилган суҳбатни олиб бориши лозим. Суҳбатни императив оҳангда, маслаҳат усулида олиб бориши ва у ўзининг фикрини қисқа, аниқ тушунтириб баён этиши лозим. Раҳбарнинг мақсади, ҳатти-ҳаракати, қўл остидаги ходим учун керагича тушунарли бўлиши лозим. Раҳбарнинг мақсадини ходим тушуниб етмаса, аччиқланиши, жаҳли чиқиши мумкин. Тушунтирмасдан берилган буйруқ ўзаро ишончни йўқотади, бундай ҳолатда эса раҳбар ўз вазифасини бажара олмайди.

Ташкилот раҳбари ўзига бўйсундирувчиларнинг кучини умумий вазифаларни бажаришга йўналтирилиши лозим. Бу вазифани амалга оширишнинг асосий механизми – бу ҳокимлик ва шахсий таъсир орқали раҳбарлик қилишдир.

Таъсир – бу ёрдамида бир шахс бошқа шахсга таъсир этиши мумкин бўлган муайян восита бўлиб, у хилма – хил бўлиши мумкин: хушмуомала илтимосдан тортиб, тиралган пичоқ ёки пистолетгача. Ташкилот шароитида бундай пичоқ ишдан бўшатиш таҳдиди бўлиши мумкин.

Ходимларни бошқаришда ҳокимлик ташкилот аъзолари ҳаракатига таъсир кўрсатиш ва қўйилган мақсадларга эришиш имконияти сифатида қаралади.

Иш жараёнида юзага келадиган инсон муносабатларининг турли бўғинлари бўйича ходимларни бошқаришда юзага келадиган муаммоларни фарқлашни ўрганиш учун, бу масалага қуйидаги ёндашувларни кўриб чиқамиз.

Ҳуқуқий ёндашув – ҳуқуқшунослар “хўжайинлик ҳокимияти” тушунчасини қўллайдилар, унда ҳокимликнинг учта кўринишини ажратиш мумкин:

- меъёрий;
- интизомий;
- маъмурий.

Меъёрий ҳокимлик мулкдор ёки менежернинг (қонуний доирасида меъёрлар ва жамоа шартномаси ёрдамида) меҳнат шартномаларини ва унга ҳақ тўлашни белгилаш ҳуқуқи сифатида аниқланади.

Интизомий ҳокимлик ходим ҳаракатларини бошқариш ҳуқуқини ўзида акс эттириб, интизом тартибини аниқлайди ва у бузилганда жазо чораларини қўллайди.

Маъмурий ҳокимлик – ташкилотни мустақил бошқариш ҳуқуқи ҳамда ваколатидир.

Иқтисодий ёндашув. Иқтисодчилар ҳокимликни у ёки бу ташкилотни ўз манфаатларида чекланган ресурслардан фойдаланиш қобилияти сифатида баҳолайдилар, ҳокимлик ҳажмини эса ташкилот ихтиёрида бўлган бу ресурсларнинг улуши билан баҳолайдилар.

Бундай ёндашув “пул ҳокимлиги”, “капитал ҳокимлиги” ифодасини тушунарли қилади.

Рухий (психологик) ёндашув. Рухшунослик фани таъсир орқали очиб беради. Унинг воситалари бўлиб белгилар (сўзлар, имо – ишоралар, мимика); рамзлар – махсус белгилар, қайсики шартли бойитиш ёрдамида аҳамиятли қиммат назарда тутилади (масалан, кабутар – тинчлик рамзи ва шу кабилар), аҳамият – қиммат, қайсики одамлар буюм ва ҳодисаларга қўллайдилар (лавозимга, кийимга, пулларга ва шу кабиларга).

Социологик ёндашув. Социология одамлар ўзаро боғлиқлиги сифатида қарақди ва эътиборни унинг икки томонига – буйсуниш ва буйсунишга розиликка қаратади. Шу сабабли ҳокимлик қонунийлик ва эътироф этилиш нуқтаи назардан таҳлил қилинади.

Ҳокимлик турли кўринишларни қабул қилиши мумкин.

Ҳокимликнинг бешта асосий шакли бор:

1. Мажбурлашга асосланган ҳокимлик. У раҳбарнинг бўйсунувчи хатти – ҳаракатига қандайдир жазолаш (хайфсан, таҳдид, бўшатиш ҳамда шу кабилар) ёрдамида таъсир этишга қодирлиги асосида қурилади.

Ҳокимликнинг бу шакли асосида белгиланган намунадан четлашганлик ҳолатида жазоланишдан хавфсизлик ётади.

2. Мукофотлашга асосланган ҳокимлик. У таъсир этувчи зарур эҳтиёжларни қондириш ёки завқлантириш имкониятига эга эканлигига асосланган. Мукофотнинг кутилаётган даражасига қараб, бўйсунувчи топшириқни бажаришга кучини сарфлайди.

3. Эксперт ҳокимлик. Ижрочи таъсир этувчи эҳтиёжни қондиришга имкон берувчи махсус билимларга эгаллигига ишонади.

4. Эталон ҳокимлик (намуна ҳокимлиги раҳбарнинг ўзига хос шахсий сифатларини тан олинishi сабабли) раҳбарнинг бўйсунувчига таъсир этиш қобилияти билан аниқланади.

5. Қонуний ёки анъанавий ҳокимлик сингиган маданий қимматларга асосланади ва ҳокимликнинг тарқалган шаклларида бири саналади. Барча раҳбарлар у ёки бу меъёрда уни қўллайди ёки уларга бошқа одамларни бошқариш ваколати берилган. Қонуний ҳокимлик бўйсунувчи фақат раҳбар кўрсатмаларига ташкилий поғонанинг юқорироқ даражасида тургани учунгина бўйсунган вақтда ҳақиқий бўлади.

Харизматик ҳокимлик ёки намуна ҳокимлиги бўйсунувчини раҳбаридан завқланиши билан аниқланади ва у мансаблик ҳамда ҳурматга эҳтиёжини қондирилиб, ўзини раҳбар билан тенглаштиради. Бўйсунувчи ўзини раҳбар билан кўп умумий томонлари борлигини тасаввур қилиши мумкин. Бўйсунуш уни раҳбарга ўхшаш қилиб қўйиши ёки ҳеч бўлмаганда, ҳурмат қилишга олиб келиши унга мумкиндек туюлади. Ҳаттоки боғланмай ва ҳеч қачон учрашмай ҳам, бўйсунувчи тасаввурида раҳбар билан унинг муносабати тенгликда қурилади.

Харизматик шахсларнинг баъзи хусусиятлари:

- энергия билан айирбошлаш. Бу шахслар энергия нурларини тарқатади ва у билан атрофдагиларни таъминлайди, деган тасаввур туғдиради;
- таъсирчан қиёфа. Харизматик йўлбошчи чиройли бўлиши шарт эмас, бироқ у жозибали, яхши қоматга эга ва ўзини яхши тутди;
- мустақил характер. Ўз муваффақияти ва ҳурматида интилишда бу одамлар бошқаларга суянмайди;
- яхши нотиклик қобилияти. Уларда гапириш ва шахсий мунозарага кириш қобилияти бор;
- ўз шахсидан завқланиш қобилияти. Улар ўзларини қулай ҳис қиладилар, бошқалар улардан завқланганда улар мағрурлик ёки худбинлик қилмайдилар;

ўзини муносиб ва дадил тутиш одати. Улар ўзини йиғиб олган ва вазиятни эгаллагандек кўринадилар.

Назорат саволлари

1. ДПМда ходимларни бошқариш ахамияти ҳақида тушунчангиз?
2. Хамшираларни бошқариш жараёнининг асосий босқичлари?
3. Менежмент даврига тушунча беринг?
4. Ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш?
5. Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш нимадан иборат?
6. Ходимларни кизиктириш?

Фойдаланган адабиётлар:

1. Ш.Т.Искандарова, М.Т.Кариева, З.Р.Саттарова Хамширалик ишида бошқариш (дарслик). Тошкент, 2006. 60 б.
2. Б.Маматкулов. Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш. Тошкент. 2013.573 б.
3. Б.М.Маматкулов, Х.Е. Рустамова Жамоада хамширалик иши. Тошкент. 2016. 228б.
4. Халматова Б.Т., Ўразалиева И.Р. Эшбоева К.Ў., Қосимова Д.И. “Хамширалик касаллик тарихи. Хамширалик амалиётида шахслараро мулоқат кўникмалари” ўқув-услубий қўлланма.Тошкент – 2010 й
5. Перфильева Г.М. “Теория сестринского дела“ Москва – 2010 г

Интернет сайтлар: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

2-мавзу:

Ходимларни ишга қабул қилиш, уларни танлаш, иш жойларини тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш.

Режа

1. Ходимларни ишга қабул қилиш жараёнини ташкил этиш ва унинг моҳияти.
2. Ходимларни ишга қабул қилиш, иш жойларини туғри тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёни.
3. Ходимларга қўйилган талабларни белгилаш.

Ходимларни бошқариш деганда ташкилот мақсадига эришиш учун жамоа ва хар бир ходимга меҳнат учун оптимал шарт-шароитларни яратиб беришга қаратилган қамровли йўналтирилган таъсир тушунилади.

Хар қандай муассаса менежменти, шу жумладан даволаш-профилактика муассасарида ҳам, ўз ичига икки йўналишни олади:

Муассаса мақсадини аниқлаш, уларга йэтишиш учун тадбирлар ишлаб чиқиш ва бажарилишини назорат қилиш

Муассасани бошқариш (бўлим), ходимларни бошқариш маъносини ҳам билдиради

Ходимларни бошқариш – меҳнат потентсиали ва қобилиятлар ривожланадиган; инсонлар бажарган ишдан қониқиш ҳосил қиладиган ва жамият томонидан тан олинадиган қулай муҳитни яратишдир.¹

Ходимларни бошқарувчилар – бу мустақил профессионал менежерлар гуруҳи бўлиб, унинг асосий вазифаси ходимларни профессионал, ижодий фаоллигини ошириш, муассаса кадрларини ривожлантириш дастурини тузиш ва тадбиқ этишдан иборат.

Кадрлар хизматининг вазифалари қуйидагилардан иборат:

Муассасани кадрлар билан таъминлаш (режалаштириш, танлаш ва ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, кадрлар кўнимсизлигини таҳлил қилиш ва х.к.)

Ходимларни ривожланишини таъминлаш (касбга йўналтириш, қайта тайёрлаш, аттестатсиядан ўтказиш, баҳолаш мансаб поғонаси бўйича кўтарилишини таъминлаш)

Меҳнатни такомиллаштириш ва рағбатлантириш

Хавфсиз меҳнат шароитларини таъминлаш

Ходимларни бошқариш тизимида 4 та гуруҳ омили фарқланади:

Техник-технологик

Шахсий

Иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий

Бошқариш назариясини ривожлантириш

Техник-технологик омиллар гуруҳига қуйидагилар киради:

Ходимларни бандлик шакли ва таркибини ўзгартириш, дифференциялаш ва «ички меҳнат бозорини» тузиш;

Гуруҳда ишлаш ва меҳнат функсияларини интеграциялашни ҳисобга олган ҳолда меҳнат фаолиятини ташкил қилишни кўриб чиқиш;

Ходимлар малакасини узлуксиз ошириш ва қайта тайёрлаш;

Иш сифатини бошқариш борасида қамровли бошқариш тизимларини тузиш.

Шахсий омиллар гуруҳига қуйидагилар киради:

Бандлик принтсипларини қайта қуриш, ишнинг сирғалувчан, шахсий усулларини тузиш;

Кадрлар тайёрлашни узлуксиз тизимини тузиш;

Рағбатлантириш тизимини такомиллаштириш, новаторлик ва бошқарувда фаол иштирок этишга йўналтириш;

¹ Karamatova S.H.A Personalni boshkarish , Tashkent, 2004

Бошқарув стилини ўзгартириш ва бошқаришда «корпоратив маданият» ролини кенгайтириш;

Ташкилотда инсон ресурсларини таъминлашга қамровли йўналтириш, зарур кадрларни ривожлантириш ва мустахкамлаш.

Иқтисодий ва ижтимоий-сиёсий омиллар гуруҳига қуйидагилар киради:

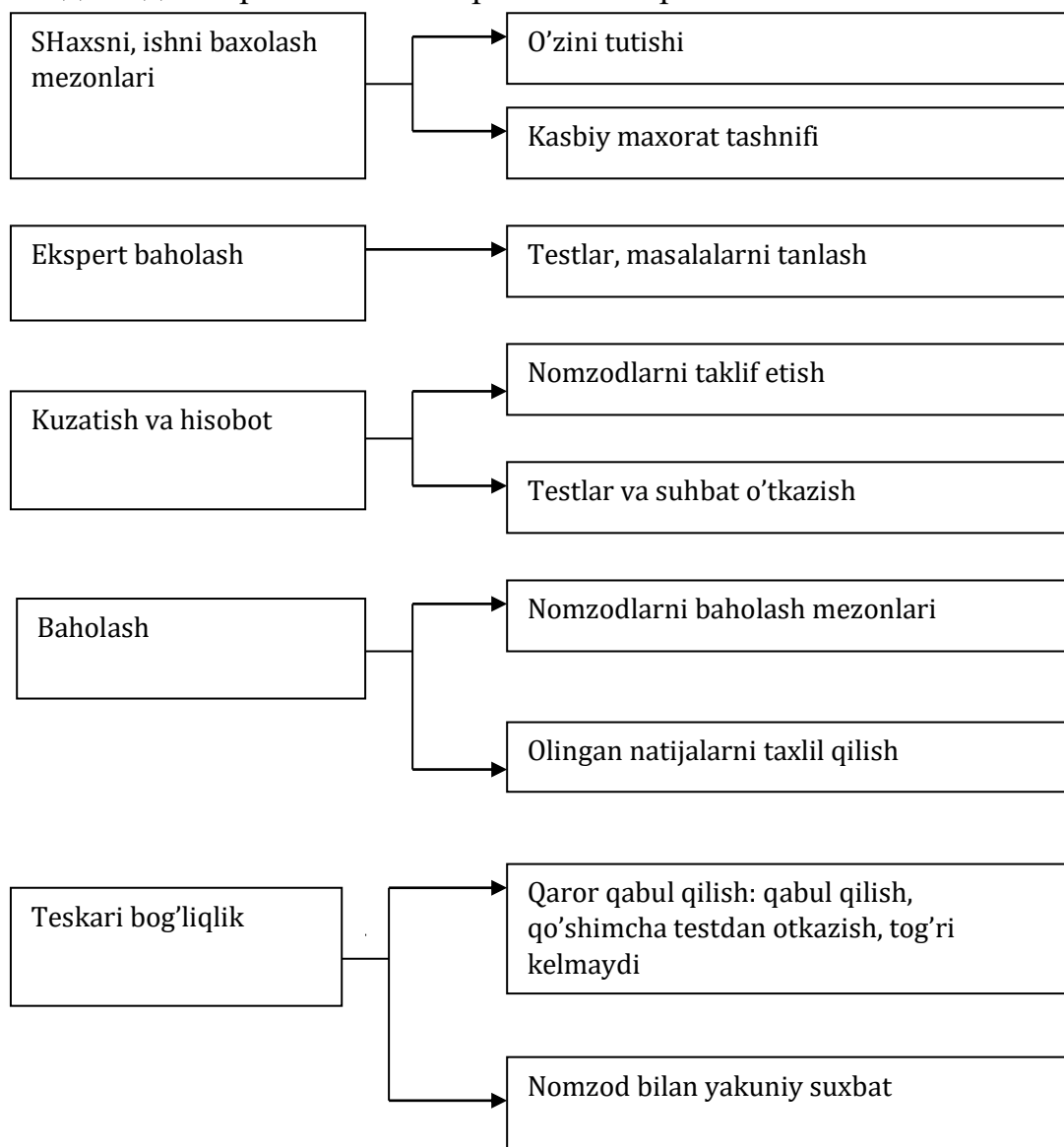
Кадрларни бошқаришда халқаро тажрибалардан кэнгфойдаланиш;

Рахбарият, касаба уюшмалари ва ишчилар орасидаги мулоқатнинг янги усуллари кэнгқўллаш;

Кадрлар хизмати билан давлат органлари билан ўзаро алоқасини кучайтириш;

Меҳнатни бошқаришни сиёсийлаштириш.

Расмда ходимларни танлаш жараёни келтирилган



Ходимларни танлаш схемаси

Кадрларни бошқариш жараёнида кадрларга бўлган эҳтиёж ҳам аниқландади – бу қўйилган вазифаларни бажариш учун зарур бўлган ходимлар сонидир.

Кадрлар сиёсати ўз ичига қуйидагиларни олади:

Кадрларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш

Ишга қабул қилишни режалаштириш

Кадрларни қисқартиришни режалаштириш

Кадрларни танлаш ва ўқитишга сарф-харажатларни режалаштириш

Кадрларни малакасини оширишни режалаштириш

Кадрларни ривожланиш истикболини режалаштириш

Кадрларни режалаштириш жараёни – бу кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш жараёни, бошқача қилиб айтганда келажакда нечта, қандай ходимлар зарур бўлишини аниқлашдир. Кадрларга бўлган эҳтиёж товар ва хизматларга бўлган эҳтиёжга боғлиқдир ва вақт мобайнида ўзгариб туради. Шунинг учун режалаштиришни олиб бориш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим бўлади:

Мазкур вақтда қандай ва қанча ишчи кучи керак бўлади?

Қаерда керак бўлади?

Қандай ва нечта иш жойи мавжуд?

Ишга қабул қилишни режалаштириш эсаикки йўналишда олиб борилади:

Ташқи режалаштириш – бунда қаердан, қачон ва қандай қилиб қўшимча иш кучи ишга қабул қилинади?

Ички ражалаштириш – бунда қандай ва нечта ходим, қачон ва қайча вақтга хизмат вазифасини ўзгартириш лозим, мансабини ошириш керак? бўлади деган саволларга жавоб берилади.

Кадрларни қисқартиришни режалаштириш жараёнида – қандай ва қанча ишчи кучи муассасада қолдирилиши керак? Қандай тадбирлар ўтказилмоқда? деган саволларга жавоб берилади.

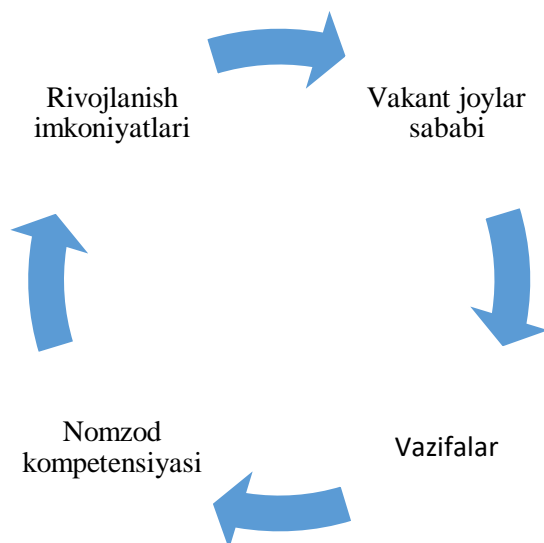
Кадрларни танлаш ва ўқитишга сарф-харажатларни режалаштиришда – муассаса кадрларини ташкил қилиш ва ривожлантириш харажатлар сметаси бўйича қандай сарф-харажатлар кўзда тутилганлиги ҳақидаги маълумотларни ўз ичига олади.

Кадрларни касбга йўналтиришни режалаштириш – қандай ва нечта ўқув тадбирлари керак? Иш жойларига янги кадрлар ўқитилаяптими? деган саволларга жавоб олинади.

Кадрларни истикболли ривожланишини режалаштириш жараёнида эса– нечта, қандай ходимлар, қачон ва қандай лавозимларга тайинланиши лозимлиги аниқланади.

Кадрларни танлашни сифат аспекти – иш вазифаларини бажариш учун зарур бўлган билимларга эга кадрларни излашдан иборатдир.

Кадрларни вазифаси, ривожланиш ва вакант жойлар таснифи қуйидаги расмда келдирилган.



Кадрларни вазифаси, ривожланиш ва вакант жойлар таснифи

Кадрларни танлаш ва ишга қабул қилиш жараёнида номзодларин шахсий мезонларини баҳолаш зарурдир. Бунинг учун турли ахборот манбаларидан фойдаланилади ва уларнинг ҳар бири номзод ҳақида турли маълумотлар беради:

Жадвал № 5

Ахборот манбалари ва уларнинг аҳамияти

№	Ахборот манбаалари	Аҳамияти
1	Қабул тўғрисидаги ариза	Номзод ҳақида дастлабки фикрни ривожлантиради
2	Таржимаи ҳол	Шаклланиш жараёнини курсатади, шахсий маълумотларни билиш имконини беради
3	Шахсий варақа	Инсон ҳақида энг зарур маълумотларни жамлайди, маълумотларни эсдан чиқармаслик имконини яратади
4	Ўтуқлик аттестат	Ўзлаштириш ҳақида маълумотларни беради, касбий маҳорат ҳақида нисбий маълумотларга эга
5	Меҳнат дафтарчаси	Иш жойини тасдиқлади, фаолиятини ёритиб беради, касбий квалификация ҳақида маълумотлар беради
6	Тиббий кўрик	Касбий тайёргарлик маълумотларини беради

7	Психологик тестлар, графологик хулоса	Инсон характери тўғрисида тўлиқ ва шахсий маълумотларни беради; номзод розилиги билан ўтказилади
---	--	--

Ишга қабул қилинаётган ходимлар ташқи ва ички меҳнат бозоридан танлаб олинади. Ички меҳнат бозори – муассасада, муассаса бўлимларида, муассаса филиалларида ёки бирлашмаларида вужудга келади.

Ташқи меҳнат бозори – республика бўйича: регионал ва регионал устки ёки чет елда вужудга келиши мумкин.

Регионал ва регионал устки иш қидираётганлар; меҳнат фаолиятини энди бошлаётганлар (мактаб, олий ўқув юртлири ва малака ошириш курслари битуривчилари); меҳнат биржасидан ишсизлар ёки еълон бўйича келганлар; ишни пассив қидирувчилар; иш жойини ўзгартирмоқчи бўлган шахслар ташкил қилади.

Жадвал № 6

Ички ва ташқи меҳнат бозорининг фарқи

Ички меҳнат бозори	Ташқи меҳнат бозори
Афзаллиги:	
Лавозимда кўтарилиш имконини яратади Кадрларни танлашда кам сарф-харажатлар бўлади Ходимлар ва уларнинг имкониятларини билиш имкони бор Рағбатлантиришни ишлаб чиқариш даражасида олиб бориш Вакант жойини тез ўзлаштириш мумкин 6. Ёшлар учун вакант жойлар мавжуд	Катта танлаш имкони бор Муассаса учун янги фикрлар туғилади Янги билимларни кириб келиши ва номзодлар ходимлар ўртасида ўз жойини осонликча топиш имконияти Кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш Кучли коллегиял боғлиқлик Хамма масалаларни биргаликда хал этиш
Камчилиги:	
Танлаш имкони камаяди Касб маҳоратини оширишда катта сарф-харажатлар мавжудлиги Таниш-билиш, ўртоқчилик юқорилиги Ходимлар орасида низоларнинг келиб чиқиши осонлиги Тинчлик мақсадида вакант жойларни	Қабул қилишда катта сарф-харажатларга йўл қўйилади Қабулда юқори квота Жамоадаги мухитга салбий таъсири Билимларни йўқлиги сабабли синовга кўп вақт талаб етилади Вакант жойларни банд қилиш катта сарф-харажатни талаб этади

Ходимларни баҳолаш мезонлари ўз ичига қўйидагиларни олади:

Маълумоти ва касбий тажрибаси – маълумоти, касбий тажрибаси, қўл иши, ўз билимига асосланган ҳолда ишлаш, бошқарув остида ишлаш, сарф-харажатлар учун жавобгарлик, кадрларни бошқариш, ҳамкорликлаги иш фаолияти.

Интизом (ўзини тўтиш) – ташқи кўриниши, ўз кучига ишониш, адаптатсия ва мулоқат, босиқлик, ҳалоллик ва одиллик, биргаликда ишлаш.

Мақсадга интилиш – лавозим бўйича кўтарилишга интилиш, тадбиркорлик, вазифаларни бажаришга тайёргарлик, малакасини оширишга интилиш.

Интеллектуал имкониятлари – диққат-еътибор, ўйлаш қобилияти, фаолият жараёни, ўйлаш даражаси, мулоқат олиб бориш, топқирлик.

Мулақатқ ўтказиш – кўп гапириш, ўйлаганини аниқ айта олиш

Шахсий хусусиятлар – касбий лаёқатлик (маҳсус ва шахсий)

Кадрларни танлашда бир неча усуллардан фойдаланилади:

1. Эҳтиёжларни муассаса ичида қондириш

а) Штатларни ўзгартирмасдан – иш ҳажмини кўпайтириш, иш вақтини чўзиш, таътил вақтини ўтказиш, касбий тайёргарликни баҳолаш ҳисобига.

б) Штатларни ўзгартирган ҳолда – раҳбар таклифига кўра муассаса ичида лавозимни ўзгартириш (қабул қилиш), йўналтирилган ҳолда кадрларни ривожлантириш ҳисобига

2. Эҳтиёжларни муассаса ташқарисида қондириш

а) Пассив қабул қилиш - номзодларни шахсий ташрифи, номзодлар картотекаси, ишга қабул қилиш тўғрисидаги аризаларни кўриб чиқиш, раҳбарият ёрдами, вақтинчалик ишга қабул қилиш ва меҳнат шартномаси асосида.

б) Фаол қабул қилиш – ёшонлар тахтаси, муассаса ходимлари ёрдамида ишга қабул қилиш, мактаблардан қабул қилиш, реклама ёрдамида қабул қилиш, кадрлар бўйича консультант ёрдамида, газеталарда ёшон бериш орқали.

Ишга қабул қилинаётган кадрларни албатта баҳолаш лозимдир. Кадрларни баҳолаш – бу шахснинг лавозимга ёки иш жойига қўйладиган талабларга иш ва шахсий имкониятларини аниқлаш жараёнидир. Кадрларни баҳолаш қўйидаги усуллардан фойдаланилади:

1. Прогностик усул – анкета маълумотлари, ёзма ёки оғзаки характеристикалар, раҳбар ва бошқа ходимлар фикри, шахсий суҳбат, психологик тестлар натижаларига кўра ходим ишга қабул қилинади.

2. Амалий усулда амалий иш натижаларига кўра ходимнинг иш фаолиятини бажаришга бўлган қобилиятини текширилади.

3. Имитацион усулда эса– номзодга вазиятли масала йечиш таклиф қилинади.

Номзоднинг иш фаолиятини баҳолаш жадвал тўлдирилади ва олинган натижалар таҳлил қилинади.

Жадвал № 7

Номзоднинг иш фаолиятини баҳолаш

Кўрсаткич (баҳолаш мезони)	Мезонни ривожланиш даражаси				
Иш хажми	A	B	C	D	E
Иш сифати					
Ишга бўлган муносабат					
Ишни қунт билан бажариш					
Хамкорлик қилиш					

Izoh: A – talabga javob bermaydi; V – talabga javob beradi; S – talabga to'liq javob beradi; D – talabdan ortgan holda javob beradi; E – talabdan juda yuqori darajada

Ходимни баҳолашдан асосий мақсад

1. Маъмурий – лавозимини кўтариш; лавозимини пасайтириш; бошқа иш жойига ўтказиш; меҳнат шартномасини тугатиш

2. Ахборот – ходимларга уларнинг иш даражаси ҳақида маълумот бериш; рағбатлантириш

Шундай қилиб, ходимларни баҳолашда қуйидагилар аниқланади:

Лавозимга нисбатан – бажараётган иши ва жавобгарлиги; ҳал қилинаётган тактик ва стратегик вазифалар; доимий шароитда иш фаолияти.

Муассасага нисбатан – иш фаолиятининг натижалари; зарур вазифа ва мақсадларни аниқлаш; муассасани ривожланиш мезонлари; натижаларни таҳлил қила билиши.

Менежмент бўйича замонавий адабиётларда ходимларни бошқариш билан боғлиқ бўлим бўлиб, унда раҳбар ишлаб чиқаришнинг моддий омилларини жонли меҳнат билан “аралаштириш”ни билиши лозим. Бундай вазифа деярли барча муассаса ва ташкилотларнинг раҳбарлари ҳамда менежерлари олдида туради. Бироқ, ҳар бир тармоқ ёки соҳа фақат унга хос товар ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда ўз ташкилотини самарали бошқариш учун ҳисобга олиш зарур бўлган хусусиятларга эгадир (ўзига хос технология, ускуна, ресурслар).

Бу модул мақсади самарадорликни ва тиббий хизмат кўрсатиш сифатини ошириш шароитларини яратиш учун тиббиёт муассасаларида у ёки бу шаклда қўллаш мумкин бўлган ходимларни бошқаришнинг турли қисмлари билан тингловчиларни таништириш ҳисобланади.

Бошқаришнинг турли таркибий қисмларини қамраб олувчи 4 бўлимдан иборат.

Биринчи бўлимда ходимларни бошқаришнинг янги тамойилларини турлича талқинлари очиб берилади.

Иккинчи бўлим ходимларни бошқариш жараёнининг асосий босқичларини, режалаштириш, танлов, иш хақи, мувофиқлаштириш, ходимларни ўқитиш ва қайта ўқитишни қамраб олади.

Учинчи бўлимда ходимларни қизиқтириш (рағбатлантириш) жараёнини, одамларни фаол ҳаракатга истагини уйғотувчи турли қизиқитириш назарияларини ифодаловчи саволлар очиб берилади.

Тўртинчи бўлим ҳокимлик, ҳокимлик ваколатлари, раҳбарлик масалаларига бағишланган. Бу бўлим таъсир этиш жараёни қандай амалга оширилишини, нима учун одамлар бўйсунини, ким йўлбошчи бўлиши мумкинлигини тушунишга ёрдам беради.

Назорат саволлари

1. Ходим ким?
2. Ходимларни бошқаришнинг аҳамияти нимадан иборат?
3. Кадрлар хизматининг вазифалари нималардан иборат ?
4. Ходимларни танлаш жараёнининг асосий босқичларни санаб беринг.
5. Ходимнинг шахсий сифатларига баҳо бериш?

Фойдаланилган адабиётлар.

1. Ш.Т.Искандарова, М.Т.Кариева, З.Р.Саттарова Хамширалик ишида бошқариш (дарслик). Тошкент, 2006. 60 б.
2. Б.Маматқулов. Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш. Тошкент. 2013.573 б.
3. Б.М.Маматқулов, Х.Е. Рустамова Хамширалик ишида бошқариш. Тошкент. 2016. 228б.
4. Халматова Б.Т., Ўразалиева И.Р. Эшбоева К.Ў., Қосимова Д.И. “Ҳамширалик касаллик тарихи. Ҳамширалик амалиётида шахслараро мулоқат кўникмалари” ўқув-услубий қўлланма. Тошкент – 2010 й
5. Перфильева Г.М. “Теория сестринского дела“ Москва – 2010 г

Интернет сайтлар: www.ziyounet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

3-мавзу: Раҳбарлик менежменти, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асослари. Замонавий раҳбарлар фазилатлари.

1. Соғлиқни сақлаш тизимида менежментнинг аҳамияти.
2. Тайм-менежмент асослари.
3. Замонавий раҳбарлар фазилатлари.

Калит сўзлар: Соғлиқни сақлаш, менежмент, раҳбар

Менежмент фан сифатида, ўтган асрда, АҚШда юзага келди, бироқ ҳозирги вақтгача умумий қабул қилинган ва аниқ таърифга эга эмас. Атаманинг моҳиятини етарли даражада аниқ белгиловчи бир неча таърифлар бор. Америка бошқарув уюшмасининг президенти Эклименежмент - бу буюмларни бошқариш эмас, балки одамларга таъсир кўрсатишдир, деганэди. Бу одамларни бошқариш орқали керакли буюмларга эга бўлиш санъатидир.² Бошқариш – бу кўзланган мақсадга эришиш қобилияти ва маҳоратидемақдир. Бошқаришнинг асосий мақсади жамиятнинг моддий – маънавий эҳтиёжларини тўлиқ қондириш мақсадида ижтимоий муносабатларни ва ишлаб чиқариш тизимини такомиллаштириш ҳамда ривожлантиришдан иборат.³

Менежмент – деганда бошқа одамларнинг хатти-харакати, интеллектини меҳнатидан фойдаланган ҳолда олдинга қўйилган мақсадга эриша олиш қобилияти тушунилади.

Менежмент – бу мавжуд хом - ашё, моддий, молиявий ва интеллектуал ресурслардан ишлаб чиқаришда унумли фойдаланган ҳолда энг юқори самараларга эришишга қаратилган бошқарув санъатидир. Менеджмент – ўз фаолиятини мувоффақиятга эришиши мақсадидаги бошқарув фаолияттури. Менеджер бу бошқарув фаолиятини малакали амалга ошираётган одамлар тоифаси-раҳбардир.

Менеджер ва менежмент сўзларини бир-бирига айнан мос келади деба йтиш мумкинми? Биржихатдан улар ўхшаш. Аммо икки фарқли томони бор. Биринчидан, менежмент кўп ҳолларда бошқарув объект ва субъектини, менежер деганда эса раҳбар одамни тушунилади. Иккинчидан, менежер деганда фақат раҳбар, бошқариш билан шуғулланадиган оддий муҳандис,

2SH.T.Iskandarova, M.T.Karievva, Z.R.Sattarova Hamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.

3B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b

иктисодчи ёки врачни эмас, балки махсус тайёргарликдан ўтган мухимкасб вакили, профессионал бошқарувчи тушунилади.

Соғлиқни сақлашни бошқариш жараёнига жалб этилган барча шифокорлар, хамширалар доришунослар, бўлим бошлиқлари, соғлиқни сақлаш тизими раҳбарлари ва маъмурлари учун менежментнинг асосий концепциясини тушуниш, уни қўллаш услуби мухим ахамиятга эга. Касалхонага ётқизиш ва кучини камайтириш, даволаш қийматини пасайтиришга йўналтирилган тадбирлар ва давлат ажратмаларини камайиши тиббий хизматлар қийматида қарорлар акс этишини тўла англаши лозим бўлган соғлиқни сақлашнинг барча бўғинларини, ундаги барча ходимларни фаол иштирокини талаб этади.

Республикада соғлиқни сақлаш тизимининг қайта қуришнинг мухим томонларидан бири мутахассис раҳбар ходимлар тайёрлаш масаласи хисобланади.

Бошқариш – бу ўз қўл остидаги ходимларни муваффақиятларга эришишга раҳбарлик қилиш экан, у аниқ мақсадга эришиш билан бевосита боғлиқ. Шундай қилиб, аниқ мақсад ва унга эришиш йўлидаги муваффақият бошқарув натижаларидан бири хисобланади. Муваффақиятдеганда жамият томонидан танолинган энг яхши натижаларга эришиш тушунилади. Муваффақият қуйидаги элементларни қамраб олади:

1. Фаолият билан боғлиқ реалмақсадни аниқлаш;
2. Уни жамият томонидан танолиниш;
3. Яхши натижага эришиш⁴

Бошқарув жараёни мақсадга эришиш йўлида одатда кўпгина қийинчиликлар, тўсиқлар, муаммоларга дуч келиш мумкин. Соғлиқни сақлашни бошқариш тизимга бу муаммоларни муваффақиятли хал етгандагина кутилган натижага эришиш мумкин.

Соғлиқни сақлашда менежмент қуйидагиларни амалга ошириш учун зарур кўникмаларни яратади:

Ишлаб чиқариш жараёнини ўзгартириш,

Соғлиқни сақлаш ахволини яхшилаш,

Натижа таъсирни келтириб чиқариш.

Менежментнинг халқаро моделлари;

⁴Zokirova M.N., Korshunova T.V. Sog'liqni saqlashda menejment asoslari. Toshkent, 2010

Анъанавий менежмент

Моддий – техник менежмент

Истеъмол менежмент

Сифат менежменти

Стратегик менежмент профилактик⁵

Соғлиқни сақлашни бошқариш ўзига хос хусусиятларга эга, уларга қуйидагилар киради:

Қабул қилинаётган қарорларнинг жамият ахамиятга эга эканлиги;

Уларнинг башорат қилишнинг қийинлиги, чунки улар дархол самара бермайди;

Нотўғри қабул қилинган қарорларнинг оқибатини тўғрилашнинг иложи йўқлиги, қийинлиги.

Бошқарув жараёни таркиби жихатидан ўзаро боғлиқ ва тўхтовсиз давом этадиган тусикли ташкил этади ва у бир неча босқичлардан иборат:

Анъанавий даврга мувофиқ, менежмент қуйидаги босқичларни ўтади:

Режалаштириш

Ташкилэтиш

Қизиқтириш

Назорат, олинган натижаларни тахлил қилиш, баҳолаш

Режалаштириш бу:

Ўтмишни тахлил қилиш, хозирни тушуниш ва келажакни кўра билишдир;

Кўзланган натижаларга эришиш учун мавжуд ресурслар хозир ва келажакда тўғри ишлатилишининг кафолатидир.

Стратегик режалаштириш

-вазифа мақсадлар ва стратегик йўналишни аниқлаш;

-ташқи шароитлар, имконият ва тахдидлар тахлили;

-ички кучли ва заиф томонларни баҳолаш;

5В.Маматқулов. Јамоат саломатлиги ва соғ'лиқни сақлашни бoшқариш. Тoшкент. 2013.573 б.

-мақсадларни белгилаш;

-мақсадга эришиш учун стратегияни танлаш;

-вазифаларни аниқлаш;

-хар бир вазифани хал этиш учун зарур тадбирлар билан ишчи дастурларни ишлаб чиқиш;

-молия режасит бюджетни тайёрлаш.

Қўллаш бу:

Кутилган натижаларга эришиш учун тугатиш зарур бўлган режалаштирилган тадбирлар ва вазифаларни бажариш.

Баҳолаш бу:

Мақсад ва дастур натижаларига эришишда тараққиётни аниқлашдир (кутилган ўзгаришлар таъсир юзбердими).

Мониторинг бу: Маълумотларни доимий тўплаш ва тахлили хамда ўрнатилган мезонларга (андозаларга мувофиқ) дастур тадбирларини москелиши тушунишдир.

Шундай қилиб, соғлиқни сақлашда менежментни қўллаш қуйидагиларни билдиради:

-соғлиқни сақлаш тизимининг барча даражаларида бошқаришнинг ролини янгича тушуниш (ташкилий мақсадларга эришиш, ўзгарувчи атроф – мухит шароитларига мослашиш);

Соғлиқни сақлаш тизимида бошқариш назариясининг амалиётда қўллаш масалалари (натижавийлик ва самарадорлик ўртасида тенглик, чекланган ресурслардан самарали фойдаланиш);

-соғлиқни сақлаш тизимида рахбар ходимлар фаолиятининг тамойиллари ва вазифаларини янгича тушуниш (одамлар билан ишлаш ва одамлар орасида ишлаш)⁶.

6SH.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Hamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.

Назорат саволлари

1. Менежмент бу?
2. Бошқарув муваффақият қайси элементларни қамраб олади?
3. Менежмент босқичлари?
4. Рахбар фазилатлари?

Фойдаланилган адабиётлар.

1. Ш.Т.Искандарова, М.Т.Кариева, З.Р.Саттарова Хамширалик ишида бошқариш (дарслик). Тошкент, 2006. 60 б.
2. Б.М.Маматкулов, Х.Е. Рустамова Хамширалик ишида бошқариш. Тошкент. 2016. 228б.
3. Б.М.Маматқўлов. «Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашнинг бошқариш» (тиббиёт институтлари талабалари учун дарслик), М. Тошкент 2013й.

Интернет сайтлар: www.ziyounet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

IV АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

1-амалий машғулот

Ҳамширалик ишида бошқарув асослари.

Ишдан мақсад: Ҳамширалик ишида ходимларни бошқариш, ходимларни бошқарувнинг моҳияти, ходимлар бошқаруви жараёнларининг асосий босқичлари, раҳбарнинг ходимлар билан ўзаро муносабатини олиб бориш тўғрисидаги билимларни бериш, ҳамда кўникмаларини шакллантириш.

Масаланинг қўйилиши: Тингловчилар гуруҳларда топшириқни ечишади (Ҳар бир мавзу бўйича топшириқлар кейинги бўлимда келтирилган).

Менежмент – бошқариш ҳақидаги фан – ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва фойда олиш мақсадида бошқаришнинг тамойиллари, тамойиллари воситалари ва шакллари мажмуидир.

Менежмент – бу алоҳида ходимлар каби, бутун жамоанинг меҳнат фаолиятини, ақл идрокини ва хулқатворини фаоллаштирувчи тамойиллар, усуллар ва воситалар мажмуи ёрдамида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, бошқариш шакллари такомиллаштиришга йзналтирилган фаолиятдир.

Менежмент – бу шунингдек ақл-идрок ва сабаблардан фойдаланиб, аниқ мақсадга эришишни уддалашдир.

Менежмент – бу қўйилган ташкилий вазифаларни ҳал этиш мақсадида инсон ва боўқа ресурсларни мувофиқлаштиришдир.

Атаманнинг амалий таърифи: менежмент бу муаммоларни ҳал этишнинг энг яхши амалиётидир.

Соғлиқни сақлашда менежмент қуйдагиларни амалга ошириш учун зарур бўлган кўникмаларни яратади:

Ишлаб чиқариш жараёнида ўзгартириш

Соғлиқни сақлаш аҳволини яхшилаш

Натижалар таъсирин келтириб чиқариш

Менежментнинг халқаро моделлари:

Анъанавий менежмент

Моддий техник менежмент

Истеъмол менежменти

Сифат менежменти

Стратегик менежмент профилактик

Ўзбекистонда персонални бошқариш 90-йилларнинг бошларидан эътиборан шакллана бошлади. Бунга биринчи навбатда маъмурий -

буйруқбозлик тизимининг инқирозга учраши, корхоналарнинг мустақиллиги, бозор муносабатларининг ривожланиши ва тадбиркорликнинг авж олиши ҳамда энг асосийси, иқтисодиётнинг ривожланиш марказида инсон туришини англаб етиш куртаклари сабаб бўлди.

ДШМда ходимларни бошқариш аҳамияти

1. Соғлиқни сақлаш тизимининг барча даражаларида бошқаришнинг ролини янгилаш тушуниш (ташкилий мақсадларга эришиш ўзгарувчи атроф муҳит шароитларига мослашиш)
2. соғлиқни сақлаш тизимида бошқариш назариясининг амалиётида қўллаш масалалари (натижавийлик ва самарадорлик ўртасидаги тенглик чекланган ресурслардан самарали фойдаланиш)
3. Соғлиқни сақлаш тизимида раҳбар ходимлар аолиятининг тамойиллари ва вазифаларини янгилаш тушуниш (одамлар билан ишлаш ва одамлар орасида ишлаш).

Соғлиқни сақлаш тизими жихатда жуда мураккаб ташкилий тузилма ҳисобланиб, у ҳам менежментга яни ишончли маълумотларга асосланган режалаштириш мақсади, мақсадли фойдаланиш ва баҳолашни бирлаштирувчи жўшқин жараёнга мухтождир.

Бошқаришнинг тизими сифатида ташкилотнинг тавсифи

Ташкилот бу -унинг ёрдамида бошқариладиган ёки бошқарувчи тизим тузилмаси яратиладиган ва сақланадиган жараён сифатида.

Ташкилот бу- биргаликдаги меҳнат жараёнида ўз ўрнига эга бўлган ўзаро муносабатлар, ҳуқуқ мажбуриятлар, мақсадлар роллар, фаолият турлари мажмуаси

Ташкилот бу- умумий мақсадга эга бўлган одамлар гуруҳи сифатида

- ўзини ушбу гуруҳнинг бир қисми деб ҳисобловчи иккитадан кам бўлмаган одамнинг мавжудлиги;
- камида битта ижтимоий фойдали мақсаднинг мавжудлиги
- барча учун аҳамиятга эга бўлган мақсадга эришиш учун атайин биргаликда ишлаётган гуруҳаъзоларининг мавжудлиги.
- Барча ташкилотлар бир биридан турли белгилари бўйича (функциялари усуллари ва бошқариш тамойиллари операциялар ва иш тартибининг мураккаблиги ва бошқа шу кабилар) фарқланади.

Ташкилот умумий тавсифи:

Ресурслар

Ҳар қндай ташкилотнинг мақсади у томонидан ўзининг тактик стратегик мақсадларга эришиш учун қўлланиладиган ресурслар миқдори ва уларни ўзлаштириш ҳисобланади.

Асосий ресурслар – бу одамлар меҳнат ресурслари асосий ва айланма маблағлар технологлар ва ахборот.

Ташкилотнинг энг аҳамиятли хусусиятлардан бири бу унинг ташқи муҳитга боғлиқлиги ҳисобланади.

Ташкилотнинг ташқи муҳитнинг (сиёсий ва иқтисодий муҳит, маданият экология ва бошқалар) таъсирини кўрганда унинг бир хил эмаслигини назарда тутиш лозим.

Ташкилотнинг ички муҳити дегнда ташкилот ичидаги омиллар тушунилади.

Ташкилот мақсадлари.

Мақсадлар – меҳнат жамоаси эришишга интилаётган вазият ёки исталган натижадир. Ташкилот доим меҳнат жамоасининг битта умумий мақсадга эга бўлади.

Ташкилот тузилиши – бу бошқариш даражалари ва функционал соҳаларнинг мантиқий ўзаро муносабати бўлиб, ташкилот мақсадларига самарали эришишга имкон берувчи шакл қурилган.

Вазифа- бу олдиндан ўрнатилган йўллар билан олдиндан келишилган муддатларда бажарилиши лозим бўлган белгиланган ишлар ёки ишнинг бир қисмидир. Технологик нуқтаи назардан вазифалар ишчига эмас балки лавозимга белгиланади.

Технология – бу материаллар ахборотлар ва одаиларда ўзгаришларни амалга ошириш учун зарур малакавий кўникмалар ускуналар воситалар ва мос келувчи билимларни биргаликда қўлланилишидир.

Одамлар (меҳнат ресурслари) ташкилот ички муҳитининг бешинчива энг аҳамиятли қисмидир. Ташкилотнинг мақсадига одамлар меҳнати орқали эришилади. Ташкилот ички қисмларининг: мақсадлар тузилишлари, вазифалар, технологиялар ва одамларнинг ўзаро боғлиқлиги кўрсатилган.

Ташкилот мақсадларига эришиш учун раҳбарият хоҳиши бўйича тузилган одамлар гуруҳи **расмий деб аталади.**

Уларнинг биринчи функцияси аниқ вазифаларни бажариш ва ташкилот мақсадларига эришиш ҳисобланади. Одамлар ўртасидаги муносабатлар турли хил меъёрий ҳужжатлар: қонунлар қарорлар буйруқлар фармойишлар ва шу қабилар билан тартибга солинади.

Маълум мавсадларга эришиш учун доимий ўзаро ҳаракатга киришган табиий равишда ташкил этилган одамлар гуруҳи **норасмий гуруҳ деб тан олинган.**

Бундай гуруҳ аъзолари ўртасидаги муносабатлар шахсий ҳайрихоҳлик асосида шаклланади, улар умумий қарашлар мойилликлар ва манфатлар билан аниқланади ва ҳеч ким ҳамда ҳеч нарса билан тартибга солинмайди. Бу ерда жамоа аъзолари рўйхати мажбуриятларга тавсиялаш келишилган роллар йўқю Шунинг учун бошқариш жараёни расмий ташкилотларни тузиш ва уларнинг амал қилишига таълуқли эканлигини назарда тутиш лозим.

Ташкilotни қуриш тамойиллари ва ташкilot турлари

Бошқаришнинг ташкилий тузилиши деганда, қатий тобеликда бўлган ва бошқарувчи ҳамда бошқариладиган тизимлар ўртасидаги ўзаро боғлиқликни таъминловчи бошқарув бўғинларнинг мажмуасини тушуниш зарур.

Бошқариш ташкилтий тузилишининг таркиб ҳисобланади. Ташкilot алоҳида бўлинмаларнинг нисбати тутган ўрни ва ўзаро боғлиқлиги улар ўртасида ҳуқуқ ва мажбуриятларни тақсимлашдир.

Ташкилий тузилиш турлари: Ташкilotнинг турли бўлиниалари ўртасидаги алоқаларнинг хусусиятига қараб ташкилий тузилишнинг чизиқли функционал, чизиқли (штабли) матрицавий.

Бошқаришнинг чизиқли ташкилий тузилиши – бошқаришнинг энг содда ташкилий тузилишларидан биридир. Унинг хусусияти шундаки ҳар бир тузилмавий бўлинма бошида барча ваколатлар берилган, унга бўйсинувчи ходимларга яккабошчилик асосида раҳбарликни амалга оширувчи ва ўз қўлида бошқаришнинг барча функцияларини туплаган раҳбар яккабошлик туради.

Бошқаришнинг чизиқли ташкилий тузилиши ўз афзалликлари ва камчиликларига эга.

Афзалликлари

1. Бошқаришнинг аниқлиги ва ягоналиги
2. Ижрочилар фаолиятининг мослиги
3. Бошқаришнинг оддийлиги
4. Аниқ ифодаланган жавобгарлик.
5. Қарорларни қабул қилишдаги тезкорлик
6. Раҳбарнинг ўз бўлинмаси фаолиятининг пироврд натижалари учун шахсий жавобгарлиги

Камчиликлари

1. Бошқаришнинг барча функциялари бўйича юқори талаблар, яъни у муфассал тайёрланган бўлиши лозим.
2. Қарорларни режалаштириш ва тайёрлаш бўйича бўғинларнинг йўқлиги
3. Самарали раҳбарликни таъминлаш учун раҳбарга ахборотлар билан ҳаддан ошиқ юкланганлик, бўйсинувчи, юқори даражадаги ва алмашинувчи тузилмалар билан алоқаларнинг кўплиги
4. Бир – бирига бўйсинувчилар ўртасидаги қийин алоқалар
5. Ҳокимликнинг бошқарувининг юқори даражасида тўпланиши

Чизиқли тузилиш каби функционал тузилиш ҳам ўз камчиликлари ва афзалликларига эга.

Афзалликлари:

1. Аниқ функцияларни амалга оширишга жавобгар мутахасисларнинг юқори билими
2. Чизиқли менежерларни баъзи махсус масалаларни ҳал қилишдан озод этиш

3. Воқеликлар ва жараёнларни андозага солиш расмийлаштириш ва дастурлаш
4. Бошқариш функцияларини бажаришда такрорлашлар ва бир хилликларни истисно қилиш.
5. Кенг тоифали мутахасисларга эҳтиёжларни камайтириш

Камчиликлари:

1. Ўз бўлинмаларининг мақсад ва вазифаларини амалга оширишдан ўта манфатдорлик
2. Турли функционал хизматлар ўртасидаги доимий ўзаро алоқаларни сақлашдаги қийинчиликлар
3. ўта марказлаштириш ғоясининг юзага келиши
4. қарорларни қабул қилиш тартибини узунлиги
5. ўзгаришларга қийинчилик билан мослашув нисбатан қотиб қолган ташкил этиш шакли

Чизиқли функционал тузилиш ҳам ўз ижобий томонларига ва камчиликларига эга.

Афзалликлари:

1. Ишловчиларнинг ихтисоси билан боғлиқ режалар ва қарорларини жуда чуқур таёрланиши
2. Бош чизиқли менежерни муаммони чуқур таҳлил қилишдан халос этиш.
3. Маслахатчилар ва мутахасисларни жалб этиш имконияти.

Камчиликлари:

1. Горизонтал даражада ишлаб чиқариш бўлинмалари уртасида узаро чамбарчас боғлиқликлар ва ҳаракатларнинг йуқлиги.
2. Аниқ жавобгарликни етарли эмаслиги, чунки қарорни тайёрловчи, асосан, уни амалга оширишда қатнашмайди.
3. Вертикал буйича узаро ҳаракатларнинг ута ривожланган тизими, айнан эса: бошқариш поғоналари буйича бўйсунуш яъни ута марказлашувга интилиш.

Матрициал тузилиш ўз афзалликлари ва камчиликларига эга.

Афзалликлари:

1. Ташкилотнинг ўзгарувчан ички ва ташқи шароитлароига тез таъсирланиш ва мослашиш имконияти
2. Ҳодимларнинг ижодий фаоллигини функционал бўлимлар билан фаол ўзаро боғлиқликда бўлувчи дастурий бўлинмаларни шакиллантириш ҳисобига ошириш.

3. Меҳнат фаолиятнинг турли хил ихтисослашуви ҳисобига ходимлардан фойдаланиш
4. Раҳбарликнинг демократик тамойилларини кучайтириш ва марказлашувини камайтириш ҳисобига фаолиятни асослашни ошириш.
5. Лойиҳанинг муайян вазифаларини ҳал этиш учун назоратни кучайтириш.
6. Масулиятнинг маълум қисмини ваколат бериш ҳисобига юқори даражадаги раҳбарларнинг юқламасини қисқартириш.
7. Умумий дастурни ва унинг қисмини бажаришга шахсий жавобгарликни ошириш.

Камчиликлари:

1. Тобе бўлишнинг мураккаб тузилиши ва унинг натижасида дастур рқхбарлари ўртасида носоғлом рақобат кайфятининг бўлиши ҳолатини олдини олиш билан боғлиқ муаммолар юзага келади.
2. Мақсадлар бўйича бошқариш вазифалари ўртасида кучлар “нисбати” учун доимий назоратнинг кераклиги.
Янги дастур бўйича иш учун зарур кўникмаларни ўрганишдаги қийинчиликлар.

Хамшираларни бошқариш жараёнини ташкил этиш

Меҳнат илмий асосда ташкил этиш бош мақсади муайян иш операция ва муолажа турларини бажаришга ходимларни ихтисослашуви ҳисобланган меҳнат тақсимотининг мос келувчи шакиллари холисона талаб этади.

Бошқариш меҳнатининг ўзига хо хусусиятларини ажратиш мумкин- бу фаолиятнинг уч туридан иборат бошқариш аппарати ходимларнинг ақлий меҳнати.

- Ташкилий – маъмурий ва тарбиявий (ахборотларни қабул қилиш ва узатиш қарорларни ижрочиларга етказиш ижронинг назорати);
- Таҳлилий ва амалий (ахборотни идрок этиш ва мувофиқ қарорларни таёрлаш)
- Ахборот -техник (хужжатлар, ўқув ҳисоблаш ва расман мантиқий операциялар)
- Ташкилотни бошқариш жараёнида функционал ролига қараб раҳбарлар мутахасислар ва ёрдамчи ходимлар ажратилади.
- Раҳбарлар меҳнати бошқаришнинг юқорироқ даражасини ўзида акс эттиради. Улар ташкилот фаолиятининг муҳим масалалари бўйича қарор қабул қилади қуйи бўғимлар ишини йўналтиради ва уйғунлаштиради.
- Мутахасислар таёрлаш ва амалга ошириш функцияларини бажарадилар. Уларнинг фаолиятида бошқариш ва ижро этиш функциялари мувофиқлаштирилади.
- Ёрдамчи ходимлар(техник ижрочилар) бошқариш аппаратини ахборот билан таъминлаш хизматларини амалга оширадилар.
- Ташкилотнинг бошқаришнинг юқори даражаси директорлар кенгаши раиси (кузатувчи кенгаш), президент, вице – президент ҳамда

бошқарувчилардан иборат бўлади. Бошқарув ходимларининг бу гуруғи акция эгаларининг манфатларини ва эҳтиёжларини таъминлайди, ташкилот сиёсатини ишлаб чиқади ва уни амалга оширилишига ёрдам беради.

- Бошқаришнинг ўрта даражаси раҳбарлари юқори раҳбарият томонидан ишлаб чиқилган ташкилотнинг амал қилиш сиёсатини амалга оширишни таъминлайдилар ва аниқлаштирилган вазифаларни бўлинма ҳамда бўлимларгача етказишга, шунингдек уларни бажаришга жавоб берадилар.

- Бошқаришнинг қуйи даражаси кичик бошқаришлардан иборат. Булар бошқа ходимларни(бошлиқ бўлмаган) бошқарувчи раҳбарлар. Бу шахслар муайян топшириқларнинг бевосита ижрочиларига етказишга маъсулдирлар.

Бошқариш объекти деганда, бошқариш фаолияти йўналтирилган ташкилотнинг муайян тузилишини ёки умуман ташкилотни тушуниш керак.

Бошқариш субъекти бошқариш фаолиятини амалга оширувчи ташкилот ёки шахсдир.

Ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш

Ташкилотда бошқариш фаолиятининг муҳим қисмларидан бири ходимларни бошқариш ҳисобланади. Ходимларни бошқаришнинг асосий тушунчаларини урганиш хусусий муассасаларда иш юритиши учун муҳим омил булиб хизмат килади. Соғлиқни сақлашни ислох қилиш шароитида мулкчилик шаклидан катъий назар даволаш-профилактика муассасаларида ишловчи тиббиёт ходимлари бозор муносабатларининг тамойилларига итоат этган ҳолда иш фаолиятини юргизишни урганадилар. Бунда маркетинг ва менежмент буйича олинган билимлар янги шароитга тезроқ мослашишга ёрдам беради.

Ходимларни бошқариш – ходимларга таъсир этиш орқали ташкилотнинг самарадорлигини ошириш ва мақсадларга эришишга йўналтирилган фандир.

Ходимларни бошқаришнинг моҳияти ва асосий босқичлари

Ташкилотда бошқариш фаолиятининг муҳим қисмларидан бири ходимларни бошқариш ҳисобланади. Ходимларни бошқаришнинг асосий тушунчаларини аниқлаймиз:

Ходимларни бошқариш - ходимларига таъсир этиш орқали ташкилотнинг самарадорлигини ошириш ва мақсадларга эришишга йўналтирилган фандир.

Ташкилотларда ишловчи ва маълум бир ишчи вазифаларини бажариш билан банд бўлган барча одамлар ходим деб аталади. Шунинг учун, вазифаларнинг самарали бажарилиши эътибор марказида туради.

Ҳар қандай бошқариш жараёни каби, ходимларни бошқариш ҳам бир қатор жараёнларни: *режалаштириш, ташкил этиш, қизиқтириш, назорат ва ҳисоб, тартибга солишни* ўз ичига олади.

Режалаштириш жараёни — бошқариш мақсадларини ва унга эришиш воситаларини аниқлаш.

Ташкил этиш жараёни ишчи кучини жалб этиш ишчиларнинг қабул қилинишини ташкил этиш, ишчи жойлари бўйича тақсимлаш, ишчи

ходимлар каби бошқарув бўғинининг ҳам касбий тайёргарлиги малака ошириш, банд бўлган ходимларнинг меҳнат шароитларини такомиллаштиришни ўз ичига олади.

Қизиқтириш - ташкилот мақсадига эришишга олиб келувчи фаолиятга ишчилар ёки гуруҳни рағбатлантириш жараёни. Ходимларни бошқариш жараёнини тартибга солиш ходимларнинг мавқеини ошириш, жойини ўзгартириш, паст лавозимга тайинлаш, ишдан бўшатиш, иш ҳақини тартибга солишдан иборат.

Бошқариш аппаратининг функциялари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқлаш билан боғлиқ бўлган маъмурий-ташкилий тадбирлар (ходимларни танлаш ва жойлаштириш, маъмурий тақсимлаш, ижрони назорат қилиш)

Самарадорликни оширишда барча банд ходимларнинг моддий манфаатдорлигини яратувчи ва бошқаришга жамоа ҳамда алоҳида ишчилар манфаатлари орқали таъсир этувчи иқтисодий тадбирлар.

Топширилган ишга жавобгарликни ҳис этишни тарбиялаш, қизиқтириш, ходимларни моддий рағбатлантириш, ишга қобилиятли жамоаларни, ўртоқчилик ҳолатини қўллаш ва шу қабиларга йўналтирилган ижтимоий-психологик тадбирлар.

Ходимларни бошқариш жараёнининг асосий босқичлари.

Одамларсиз ташкилот бўлмайди. Керакли одамларсиз ҳеч бир ташкилот ўз мақсадига эриша ва яшай олмайди. Бироқ, ташкилотга қандай одамлар зарурлиги ва уларни умумий вазифаларни ҳал этишга қандай йўналтириш кераклигини аниқлаш учун қуйидаги босқичларни ўз ичига олувчи ходимларни самарали бошқариш зарур:

1. Меҳнат ресурсларини режалаштириш: ходимларга (шифокорлар, тиббий ҳамширалар, анитаркалар ва бошқалар) келгуси эҳтиёжларни қондириш режасини ишлаб чиқиш.

2. Ходимларни йиғиш: барча лавозимлар бўйича потенциал номзодлар захирасини яратиш.

3. Танлов: ишчи жойларига номзодларни баҳолаш ва йиғиш давомида яратилган захирадан энг мақбулини танлаш.

4. Иш ҳақи ва имтиёзларни белгилаш: хизматчиларни жалб этиш, ёллаш ва сақлаш мақсадида иш ҳақи ва имтиёзлар таркибини ишлаб чиқиш.

5. Касбий йўналтириш ва мувофиқлаштириш: ёлланган ишчиларни ташкилот ва унинг бўлинмаларига киритиш, ишчиларда ташкилот ундан нима талаб қилаётганлиги ҳамда қандай меҳнат хизматга яраша баҳони олиши тушунчаларини ривожлантириш.

6. Укитиш: ишларни самарали бажариш учун талаб этиладиган меҳнат кўникмаларига ўкитиш бўйича дастурлар ишлаб чиқиш.

7. Меҳнат фаолиятини баҳолаш: меҳнат фаолиятини баҳолаш услубиятини ишлаб чиқиш ва ишчиларга тушунтириш.

8. Хизмат бўйича лавозимини ошириш ёки тушириш, бошқа лавозимга ўтказиш ва ишдан бўшатиш: ишчиларни кўп ёки кам масъулиятли лавозимлардан кўчириш усуллари, бошқа лавозимларга ёки иш бўлимларига

кўчириш йўли билан уларнинг касбий тажрибасини ривожлантириш, шунингдек ёллаш шартномасини тугатиш тартибини ишлаб чиқиш.

Ходимларга эҳтиёжни режалаштириш

Раҳбарият ўз ташкилотининг мақсадларини аниқлашда зарур пул ва моддий ресурслар билан бир қаторда ходимларга бўлган эҳтиёжни ҳам аниқлаши лозим. Кўпинча ходимларни режалаштириш керакли даражада олиб борилмайди ёки унга эътибор берилмайди.

Режалаштириш жараёни 3 босқичдан иборат:

Мавжуд ходимларни баҳолаш.

Ходимларга келгуси эҳтиёжларни баҳолаш.

Ходимларга эҳтиёжларни қоплаш бўйича тадбирлар дастурини ишлаб чиқиш.

Биринчи босқич статистик маълумотлар ва бошқа зарур ахборотларни тўплаш, қайта ишлаш ҳамда ходимлар билан боғлиқ вазиятни таҳлил қилиш ва келгусида ривожлантириш: вариантларини ишлаб чиқишдан иборат.

Иккинчи босқич - ходимларга келгуси эҳтиёжларни баҳолаш мураккаброк вазифа ҳисобланади, чунки тахминий ифодага эга ва ташкилотда бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларга йўналтирилади.

Бюджет ташкилотлари учун, хусусан БТСЁК муассасалари учун ходимлари эҳтиёжларни аниқлаш ташкилот фаолиятини тартибга солувчи қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар доирасида амалга оширилади.

Ходимларга эҳтиёжларни режалаштиришнинг **учинчи босқичида** режалаштиришнинг аввалги босқичларида ҳисобланган эҳтиёжларга асосланган ҳолда, ишчиларни ёллаш ҳамда ишдан бўшатишга тайёргарлик бўйича тадбирлар дастурини ишлаб чиқилади.

Ходимларни йигиш.

Режа ва ишлаётган ходимларни солиштириш орқали бўш ишчи жойлари аниқланади. Бўш жойлар аниқланса, ишга қабул қилиш жараёни бошланади.

У қуйидагилардан иборат:

бўш ишчи жойига ишга келадиган номзодга талабларни аниқлаш;

номзодларни танлаш (номзодларни жалб этиш).

Бўш ишчи жойига ишга келадиган номзодга талабларни аниқлаш жараёни ташкилотга ким кераклигини аниқлашдан бошланади. Унинг асоси бўлиб тегишли раҳбарликлар, масалан, соғлиқни сақлаш муассасалари учун Соғлиқни сақлаш Вазирлиги ва ёки Меҳнат ва аҳолини ижтимоий ҳимоялаш Вазирлиги томонидан тасдиқланган қоидалар асосида ходимлар бўйича мутахассислар ва раҳбар томонидан тайёрланадиган лавозимлар бўйича кўрсатмани ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Бюджет ташкилотлари учун, хусусан БТСЁК муассасалари учун ходимлари эҳтиёжларни аниқлаш ташкилот фаолиятини тартибга солувчи қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар доирасида амалга оширилади.

Ходимларга эҳтиёжларни режалаштиришнинг **учинчи босқичида** режалаштиришнинг аввалги босқичларида ҳисобланган эҳтиёжларга асосланган ҳолда, ишчиларни ёллаш ҳамда ишдан бўшатишга тайёргарлик

бўйича тадбирлар дастурини ишлаб чикилади. Номзодларни жалб этиш босқичининг асосий вазифаси - кейинги танлов учун малакали номзодларнинг етарли даражада ваколатли рўйхатини яратиш. Бу босқичда қатор усуллар қўлланилади:

- ташкилот ичидан излаш (ички захиралар);
- ташқи манбалар.

Танлов.

Бу босқичнинг умумий кўриниши қуйидаги чизмадагича акс эттирилиши мумкин:

Дастлабки танлов → суҳбат → синов → ёллаш ҳақидаги қарор

Дастлабки танловда номзодларнинг бўш лавозимларга мувофиқлигини аниқлашдан бошланади. Дастлабки танловнинг асосий вазифаси бўш лавозимни эгаллаш учун зарур хислатларнинг энг кам тўпламига эга бўлмаган номзодларни ғалвирдан ўтказишдир.

Суҳбат.

Суҳбат бу - дастлабки танлов натижасида ташкилот якка тартибда ишлаши мумкин бўлган номзодларнинг чегараланган сони аниқланади. Кейинги босқич - танлаб олинган номзодлар билан якка тартибда суҳбат ўтказиш. Суҳбат ўтказишдан мақсад - номзоднинг идеал ходим тимсолига мослиги даражасини, лавозимга мос кўрсатма шартларини бажариш қобилияти, касбий ўсиш ва ривожланиш имкониятлари, ташкилотга мослашиш қобилияти, номзод ташкилотдан нисбатан нималарни кутиши билан танишиш, иш шароити ва бошқаларни баҳолашдир.

Суҳбат учун саволларнинг намунавий рўйхатини қуйидаги кўринишда ифодалаш мумкин:

Нима учун сиз бу муассагада ишлашни хоҳлайсиз?

Сиз бу муассаса ҳақида нима биласиз?

Ўзингиз ҳақингизда, Сизнинг ижобий хислатларингиз ҳақида гапириб беринг?

Салбий хислатларингиз ҳақида гапириб беринг?

Сизга нима билан шуғулланиш ёқади?

Бу ишда қўллашингиз мумкин бўлган қандай иш тажрибангиз бор?

Нима учун Сиз ўзингизни ушбу лавозим учун идеал номзод деб ҳисоблайсиз?

Ҳозиргача Сизнинг катта ютуғингиз нима бўлди?

Охириги вақтда Сиз қандай муаммоларни ҳал қилдингиз ва буни қандай уддаладингиз?

Иш ҳақи ва имтиёزلарни белгилаш.

Иш ҳақини белгилаш меъёрлар, тариф тизими, иш ҳақи шакллари, тизими ва шу кабилар ёрдамида амалга оширилади.

Замонавий ташкилотлар ўз ходимларига иш ҳақига қўшимча сезиларли имтиёзлар, яъни турмуш шароитини яхшиловчи қўшимча неъматлар бериши мумкин. Улар жумласига иш ҳақига нисбатан барча қўшимча хизматлар ёки тўловлар: ҳаётни ёки мулкни суғурталаш, моддий ёрдам, қўшимча меҳнат таътили, бепул овқатланиш, санаторияда дам олиш ва бошқалар кирди.

Мувофиқлаштириш.

Ходимларни жалб этишда ташкилотларда ходимлар билан ишлашнинг асосий муаммоларидан бири мувофиқлаштиришни бошқаришдир. Мувофиқлаштириш ходим ва ташкилотнинг ўзаро уйғунлашувидир.

Мувофиқлаштириш қуйидагилардан иборат:

Ташкилот мақсадлари, қимматликлари, маданият ҳақидаги маълумотлардан иборат бўлган умумий йўл-йўриқ кўрсатиш

Иш фаолияти бўйича йўл-йўриқ кўрсатиш (функционал мажбуриятлар доираси)

Жамоани янги ходим келишига тайёрлаш

Синов муддатини яқунлаш

.

Ўқитиш.

Танланган номзод ишга қабул қилинганда, уни ўқитиш, яъни билим ва кўникмалари ривожлантириш асосий омил бўлиб қолади.

Ўқитиш учта асосий вазиятда талаб этилади ва фойдалидир:

номзод ташкилотга қабул қилинганда;

ходим янги лавозимга тайинлангандаёки янги иш топширилганда;

текширув натижасида аниқланган ёки ходимнинг ўзи мустақил равишда англаб етган ишни самарали бажариш учун зарур бўлган маълум кўникмаларга эҳтиёж.

Фаолият натижаларини баҳолаш.

Ходимларни бошқариш жадвалидаги занжиридаги кейинги босқич ходимлар томонидан ишнинг бажарилиш самарадорлиги даражасини аниқлашга қаратилган ходим фаолияти натижаларини баҳолаш ҳисобланади. Ҳар қандай ташкилотда ҳамма ходимлар ҳам ўз мажбуриятларини бир хилда яхши бажармайдилар. Ташкилотда доимо ўз мажбуриятларини жуда яхши, яхши, қониқарли ва қониқарсиз бажарувчи ходимлар бўлади. Уларнинг ишлари натижасини табақалаштириш ёки аҳамиятига қараб ажратиш учушташкитотда ҳар бир ходим томонидан ўз лавозимида мос функцияларни бажариш самарадорлигини баҳолаш тизими бўлиши зарур.

Хизмат бўйича кўтариш, тушириш, ўтказиш ва ишдан бўшатиш.

Йирик ташкилотларда баҳолаш натижалари бўйича ходимнинг келгусидаги самарали иш учун хизмат бўйича кўтариш ёки илгари силжитиш катта қизиқтирувчи аҳамиятга эга ҳисобланади. Бу ўзини кўрсатган ходимларга бўш ўринларни эгаллаш имкониятини беради.

Хизмат бўйича ўтказиш кўтариш натижаси сифатида қуйидаги ҳолларда қўлланилади:

Ходим тажрибасини кенгайтириш мақсадида

Раҳбарият ходим бошқа лавозимда самаралироқ ишлайди, деб ҳисоблаганда.

Ишдан бўшатиш натижаларни баҳолаш ишни яхшилаш учун етарли имкониятларни бермаганлиги сабабли ходим ташкилотнинг талаблари доирасида ишлашни хоҳламаган ёки ишлай олмаган вазиятлардагина қўлланилади. Бу вазиятда раҳбарият ёки ходим ишдан бўшатиш ёки бўшаш ҳақидаги қарорни қабул қиладилар.

Бу тадбир қабул қилиш шартларига мувофиқ, яъни тузилган меҳнат шартномаси ёки ишга қабул қилиш ҳақидаги буйруқ асосида (ҳозирги вақтда кўп қўлланиладиган тадбир) амалга оширилади.

Ходимларнинг ташкилот маъмурияти ташаббуси билан, қонунда кўзда тутилган ҳоллардан (нотўғри бўшатиш ёки бошқа ишга ўтказилган ходимни тиклаш, муддатли ҳарбий хизматга чақирилган ва маълум бир сабабларга кўра захирага ёки хизматдан чиқарилган ходим ўз жойига қайтганда ва бошқалар) ташқари қасаба уюшмаси розилигисиз ишдан бўшатилиши ман этилади.

Ходимларни бошқаришда турли қизиқтириш назарияларининг роли

Ходимларни бошқаришнинг муҳим таркибий қисми меҳнатга қизиқтириш ва уни бошқариш ҳисобланади.

Қизиқтиришнинг моҳияти ва мазмунини кўриб чиқамиз. Меҳнатга қизиқиш деганда ходимларнинг меҳнат фаолияти ёрдамида ўз эҳтиёжларини қондиришга (маълум неъматларни олиш) интилиши тушунилади.

Назорат саволлари

1. Ходимларни бошқаришнинг моҳиятини тушунтириб беринг?
2. Ходимларни бошқариш жараёнининг асосий босқичларини санаб беринг?
2. Ходимларни бошқаришда турли қизиқтириш назарияларининг ролини ёритиб беринг?
3. Қандай эҳтиёж турларини биласиз?
4. Меҳнатга қизиқтиришнинг гуруҳларини гапириб беринг?
5. Раҳбарнинг ходимлар билан ўзаро муносабати.
6. Ҳокимлик қандай кўринишларини биласиз?
7. Йўлбошчиликнинг тўртта асосий усулини санаб ёритиб беринг.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ш.Т.Искандарова, М.Т.Кариева, З.Р.Саттарова Хамширалик ишида бошқариш (дарслик). Тошкент, 2006. 60 б.
2. Б.Маматкулов. Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш. Тошкент. 2013.573 б.
3. Б.М.Маматкулов, Х.Е. Рустамова Хамширалик ишида бошқариш. Тошкент. 2016. 228б.

4. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. «Менежмент : 100 савол ва жавоб» – Тошкент «Мехнат» 2000йил.
5. Интернет сайтлар: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

2 – амалий машғулот

Ходимларни ишга қабул қилиш, уларни танлаш, иш жойларини тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш.

Ишдан мақсад: Ҳамширалик жараёнида ходимларни ишга қабул қилиш, уларни танлаш, иш жойларини тақсимлаш, тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил қилишнинг назарий билимларни ошириш ҳамда кўникмаларини шакллантириш.

Масаланинг қўйилиши: Тингловчилар гуруҳларда топшириқни ечишади (Ҳар бир мавзу бўйича топшириқлар кейинги бўлимда келтирилган).

Кадрлар сиёсати ўз ичига қуйидагиларни олади:

Кадрларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш

Ишга қабул қилишни режалаштириш

Кадрларни қисқартиришни режалаштириш

Кадрларни танлаш ва ўқитишга сарф-харажатларни режалаштириш

Кадрларни малакасини оширишни режалаштириш

Кадрларни ривожланиш истиқболини режалаштириш

Кадрларни режалаштириш жараёни – бу кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш жараёни, бошқача қилиб айтганда келажакда нечта, қандай ходимлар зарур бўлишини аниқлашдир. Кадрларга бўлган эҳтиёж товар ва хизматларга бўлган эҳтиёжга боғлиқдир ва вақт мобайнида ўзгариб туради. Шунинг учун режалаштиришни олиб бориш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим бўлади:

Мазкур вақтда қандай ва қанча ишчи кучи керак бўлади?

Қаерда керак бўлади?

Қандай ва нечта иш жойи мавжуд?

Ишга қабул қилишни режалаштириш эсаикки йўналишда олиб борилади:

Ташқи режалаштириш – бунда қаердан, қачон ва қандай қилиб қўшимча иш кучи ишга қабул қилинади?

Ички ражалаштириш – бунда қандай ва нечта ходим, қачон ва қайча вақтга хизмат вазифасини ўзгартириш лозим, мансабини ошириш керак? бўлади деган саволларга жавоб берилади.

Кадрларни қисқартиришни режалаштириш жараёнида – қандай ва қанча ишчи кучи муассасада қолдирилиши керак? Қандай тадбирлар ўтказилмоқда? деган саволларга жавоб берилади.

Кадрларни танлаш ва ўқитишга сарф-харажатларни режалаштиришда – муассаса кадрларини ташкил қилиш ва ривожлантириш харажатлар сметаси бўйича қандай сарф-харажатлар кўзда тутилганлиги ҳақидаги маълумотларни ўз ичига олади.

Кадрларни касбга йўналтиришни режалаштириш – қандай ва нечта ўқув тадбирлари керак? Иш жойларига янги кадрлар ўқитилаяптими? деган саволларга жавоб олинади.

Кадрларни истиқболли ривожланишини режалаштириш жараёнида эса – нечта, қандай ходимлар, қачон ва қандай лавозимларга тайинланиши лозимлиги аниқланади.

Кадрларни танлашни сифат аспекти – иш вазифаларини бажариш учун зарур бўлган билимларга эга кадрларни излашдан иборатдир.

Кадрларни танлаш ва ишга қабул қилиш жараёнида номзодларин шахсий мезонларини баҳолаш зарурдир. Бунинг учун турли ахборот манбаларидан фойдаланилади ва уларнинг ҳар бири номзод ҳақида турли маълумотлар беради:

Ишга қабул қилинаётган ходимлар ташқи ва ички меҳнат бозоридан танлаб олинади. Ички меҳнат бозори – муассасада, муассаса бўлимларида, муассаса филиалларида ёки бирлашмаларида вужудга келади.

Ташқи меҳнат бозори – республика бўйича: регионал ва регионал устки ёки чет елда вужудга келиши мумкин.

Регионал ва регионал устки иш қидираётганлар; меҳнат фаолиятини енди бошлаётганлар (мактаб, олий ўқув юртлари ва малака ошириш курслари битуриривчилари); меҳнат биржасидан ишсизлар ёки эълон бўйича келганлар; ишни пассив қидирувчилар; иш жойини ўзгартирмоқчи бўлган шахслар ташкил қилади.

Ходимларни баҳолаш мезонлари ўз ичига қуйидагиларни олади:

Маълумоти ва касбий тажрибаси – маълумоти, касбий тажрибаси, қўл иши, ўз билимига асосланган холда ишлаш, бошқарув остида ишлаш, сарф-харажатлар учун жавобгарлик, кадрларни бошқариш, хамкорликлаги иш фаолияти.

Интизом (ўзини тўтиш) – ташқи кўриниши, ўз кучига ишониш, адаптатсия ва мулоқат, босиқлик, ҳалоллик ва одиллик, биргаликда ишлаш.

Мақсадга интилиш – лавозим бўйича кўтарилишга интилиш, тадбиркорлик, вазибаларни бажаришга тайёргарлик, малакасини оширишга интилиш.

Интеллектуал имкониятлари – диққат-еътибор, ўйлаш қобилияти, фаолият жараёни, ўйлаш даражаси, мулоқат олиб бориш, топқирлик.

Мулоқат ўтказиш – кўп гапириш, ўйлаганини аниқ айта олиш

Шахсий хусусиятлар – касбий лаёқатлик (маҳсус ва шахсий)

Кадрларни танлашда бир неча усуллардан фойдаланилади:

1. Эҳтиёжларни муассаса ичида қондириш

а) Штатларни ўзгартирмасдан – иш хажмини кўпайтириш, иш вақтини чўзиш, таътил вақтини ўтказиш, касбий тайёргарликни баҳолаш ҳисобига.

б) Штатларни ўзгартирган ҳолда – раҳбар таклифига кўра муассаса ичида лавозимни ўзгартириш (қабул қилиш), йўналтирилган ҳолда кадрларни ривожлантириш ҳисобига

2. Эҳтиёжларни муассаса ташқарисида қондириш

а) Пассив қабул қилиш - номзодларни шахсий ташрифи, номзодлар картотекаси, ишга қабул қилиш тўғрисидаги аризаларни кўриб чиқиш, раҳбарият ёрдами, вақтинчалик ишга қабул қилиш ва меҳнат шартномаси асосида.

б) Фаол қабул қилиш – ёшонлар тахтаси, муассаса ходимлари ёрдамида ишга қабул қилиш, мактаблардан қабул қилиш, реклама ёрдамида қабул қилиш, кадрлар бўйича консултант ёрдамида, газеталарда ёшон бериш орқали.

Ишга қабул қилинаётган кадрларни албатта баҳолаш лозимдир. Кадрларни баҳолаш – бу шахснинг лавозимга ёки иш жойига қўйладиган талабларга иш ва шахсий имкониятларини аниқлаш жараёнидир. Кадрларни баҳолаш қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

1. Прогностик усул – анкета маълумотлари, ёзма ёки оғзаки характеристикалар, раҳбар ва бошқа ходимлар фикри, шахсий суҳбат, психологик тестлар натижаларига кўра ходим ишга қабул қилинади.

2. Амалий усулда амалий иш натижаларига кўра ходимнинг иш фаолиятини бажаришга бўлган қобилиятини текширилади.

3. Имитатсион усулда эса– номзодга вазиятли масала ечиш таклиф қилинади.

Ходимни баҳолашдан асосий мақсад

1. Маъмурий – лавозимини кўтариш; лавозимини пасайтириш; бошқа иш жойига ўтказиш; меҳнат шартномасини тугатиш

2. Ахборот – ходимларга уларнинг иш даражаси ҳақида маълумот бериш; рағбатлантириш

Ходимларни йигиш. Режа ва ишлаётган ходимларни солиштириш орқали бўш ишчи жойлари аниқланади.× Бўш жойлар аниқланса, ишга қабул қилиш жараёни бошланади. У қуйидагилардан иборат: - бўш ишчи

жойига ишга келадиган номзодга талабларни аниқлаш;× - номзодларни танлаш (номзодларни жалб этиш).

Бўш ишчи жойига ишга келадиган номзодга талабларни аниқлаш жараёни ташкилотга ким кераклигини аниқлашдан бошланади. Унинг асоси бўлиб тегишли раҳбарликлар, масалан, соғлиқни сақлаш муассасалари учун Соғлиқни сақлаш Вазирлиги ва ёки Меҳнат ва аҳолини ижтимоий ҳимоялаш Вазирлиги томонидан тасдиқланган қоидалар асосида ходимлар бўйича мутахассислар ва раҳбар томонидан тайёрланадиган лавозимлар бўйича кўрсатмани ишлаб чиқиш ҳисобланади. Номзодларни жалб этиш босқичининг асосий вазифаси - кейинги танлов учун малакали номзодларнинг етарли даражада ваколатли рўйхатини яратиш. Бу босқичда қатор усуллар қўлланилади: ташкилот ичидан излаш (ички захиралар); ташқи манбалар.

Корхона резерви ҳисобидан жалб қилиш

Афзаллиги	Камчилиги
1. Ўсиш учун имконият яратиш (корхонага меҳрни ёки боғлиқни ошириш, ишлаб чиқаришда, технологик иқлимни яхшилаш)	1. Танлаш учун имконият камаяди.
2. Жалб қилиш учун харажатлар кам сарфланади.	Маълум шароитда малакани ошириш учун кўп харажат сарф қилинади.
3. Номзодларни корхона билади.	1. Қандайдир ходим юқори мансабга таклиф қилинган бўлса, лекин ҳамкасблари буни қўллаб қувватламаса хафа бўлиши мумкин.
1. Ходимни билиши, унинг маҳорати тўғрисида тасаввурга эга бўлиши	4. Мусобақа ёки вазиятнинг кескинлашуви пайдо бўлиши
Тегишли корхонада иш ҳақи даражасининг сақланиб қолиниши, кадрлар ишга тез қабул қилинадиган бўлса, меҳнат бозоридагидан иш ҳақи юқори бўлиши мумкин	5. Ҳамкасблари ўртасида жуда яқин ўзаро муносабат, иш юзасидан қарорлар қабул қилишда, ошна-оғайнигарчилик пайдо бўлади.
6. Бўш лавозим жойларининг тўлиши.	6.“Тақчилликни таъминлаш” мақсадида лавозимга тайинлаш.
7. Ёш кадрлар учун жойларнинг бўшаши.	7. Узоқ вақт ишлаган ходимга “йўқ” жавобини айтиш хоҳиши йўқлиги
8. Кадрлар сиёсатининг ойдинлашуви	8. Ходим фаоллигининг тушиб бориши.
9. Кадрларни режалаштириш натижасида бошқаришни яхшилаш	

Ташқи манбалардан фойдаланиш

Афзаллиги	Камчиликлари
1. Танлов имкониятларининг кенглиги	1. Харажатнинг юқорилиги
2. Корхона учун янги импульснинг пайдо бўлиши	2. Четдан жалб қилиш улушини ортиб бориши, кадрлар кўнимсизлигини ортиб бориши
3. Четдан келган шахсни тан олишни осон кечиши	3. Синов муддатининг хавфи юқори бўлиши
4. Ишга қабул қилиш бевосита ходимга бўлган эҳтиёжини қондириш мумкин	4. Фирма тўғрисида билимга эга бўлмаслиги (ишга киришиш вақт талаб қилади)
	5. Хизмат юзасидан ўсишга халақит бериши
	6. Фирма резерви ҳисобидан жалб қилинганга нисбатан иш ҳақининг юқорилиги

Танлов. Ходимларни танлашда уларнинг кўп қиррали хислатларини аниқлаш имконини берувчи қуйидаги махсус усуллар қўлланилади: анкета маълумотларини таҳлил қилиш усули; руҳий тестлаш усули; амалий иш ўйинларини ўтказиш усули; малакавий тестлаш усули; тақризларни текшириш усули; суҳбат ўтказиш усули; аттестациядан ўтказиш усули; рейтинг усули.

Суҳбат ўтказиш – дастлабки танлов натижасида ташкилот якка тартибда ишлаши мумкин бўлган номзодларнинг чегараланган сони аниқланади. Кейинги босқич – танлаб олинган номзодлар билан якка тартибда суҳбат ўтказишдан мақсад – номзодни ҳаёлдаги ходим тимсолига мослиги даражасини, уни лавозимга мос кўрсатма шартларини бажариш қобилиятини, касбий ўсиш ва ривожланиш имкониятларини, ташкилотга мослашиш қобилиятини, ташкилотга нисбатан номзод кутишлари билан танишишни, унинг иш шароитлари ҳамда шу кабиларни баҳолашдир.

Суҳбат учун саволларнинг намунавий рўйхатини қуйидаги кўринишда ифодалаш мумкин:

Нима учун сиз бу муассасада ишлашни хоҳлайсиз?

Сиз бу муассаса ҳақида нима биласиз?

Ўзингиз ҳақингизда, Сизнинг ижобий хислатларингиз ҳақида гапириб беринг?

Салбий хислатларингиз ҳақида гапириб беринг?

Сизга нима билан шуғулланиш ёқади?

Бу ишда қўллашингиз мумкин бўлган қандай иш тажрибангиз бор?

Нима учун Сиз ўзингизни ушбу лавозим учун идеал номзод деб ҳисоблайсиз?

Ҳозиргача Сизнинг катта ютуғингиз нима бўлди?

Охири вақтда Сиз қандай муаммоларни ҳал қилдингиз ва буни қандай уддаладингиз?

Ёллаш ҳақидаги қарор. Дастлабки тадбирлар натижасини таҳлили асосида раҳбар фикрига кўра ушбу лавозим учун кўпроқ мос келадиган лавозимни танлаш керак.

Шундоқ қилиб кадрларни режалаштириш қуйидаги саволларга жавоб бериши мумкин:

1. Қанча ходим, қандай малакада, қаерда ва қачон керак (кадрларга эҳтиёжини режалаштириш)?
2. Ижтимоий йўналишни ҳисобга олган ҳолда қанча ходим зарур, қанчаси ортиқча, яъни қисқартириш зарур (ходимларни жалб қилиш ёки қисқартириш)?
3. Қобилиятига мос равишда ходимлардан қандай фойдаланиш мумкин (кадрлардан фойдаланишни режалаштириш)?
4. Малакали иш турларини бажариш учун қандай қилиб кадрлар танлаш мақсадга мувофиқ ва улар билан изчил иш олиб бориш мумкинлиги (кадрлар танловини режалаштириш)?
5. Кадрлар танловини режалаштириш тадбирлари учун қанча маблағ керак (ходимларни сақлаш учун харажатлар)?

Назорат саволлари

1. Ходим ким?
2. Ходимларни бошқаришнинг ахамияти нимадан иборат?
3. Кадрлар хизматининг вазифалари нималардан иборат ?
4. Ходимларни танлаш жараёнининг асосий босқичларни санаб беринг.
5. Ходимнинг шахсий сифатларига баҳо бериш?

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ш.Т.Искандарова, М.Т.Кариева, З.Р.Саттарова Хамширалик ишида бошқариш (дарслик). Тошкент, 2006. 60 б.
2. Б.Маматқулов. Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш. Тошкент. 2013.573 б.
3. Б.М.Маматқулов, Х.Е. Рустамова Хамширалик ишида бошқариш. Тошкент. 2016. 228б.
4. Халматова Б.Т., Ўразалиева И.Р. Эшбоева К.Ў., Қосимова Д.И. “Хамширалик касаллик тарихи. Хамширалик амалиётида шахслараро мулоқат кўникмалари” ўқув-услубий қўлланма.Тошкент – 2010 й
5. Перфильева Г.М. “Теория сестринского дела“ Москва – 2010 г
6. .Б.М.Маматқўлов. «Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашнинг бошқариш» (тиббиёт институтлари талабалари учун дарслик), М. Тошкент 2013й.
7. “Ўзбекистон Республикаси Соғлиқни сақлаш вазирлиги тизимидаги тиббиёт муассасаларида юритиладиган тиббий ҳисоб ҳужжатларни тасдиқлаш ҳақида” 2017 йил 25 декабрдаги № 777-сонли буйруғи. Тошкент шаҳар.

Интернет сайтлар: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

3-Мавзу: Раҳбарлик менежменти, иқтисодиёт ва молия, ҳуқуқ, социология ва педагогика асослари.

1. Соғлиқни сақлаш тизимида бошқарув
2. Раҳбарлик менежменти асослари
3. Тайм-менежмент асослари

Бошқариш жараёни - бу аниқ мақсад сари бошқаларни ҳаракат сари йўналтиришдир. Унинг вазифаларини бажариш учун самарали ечим қабул қилиш керак. Шунинг учун бошқариш назариясининг марказий жойи — бу менежмент жараёнларида ечим қабул қилиш, десак муболаға бўлмайди. Илмий бошқариш андозалар ва микдорий усуллар ёрдамида ўта мураккаб

вазиятларга раҳбарнинг далилланган холис ечимларини қабул қилиш қобилиятини ошириш йўли билан ташкилот самарадорлигини юксалтиришга ҳаракат қилади.

Бошқариш фанининг ривожланиши узоқ давом этиб келаётган тарихий лавр билан изоҳланади. Бош қариш фан сифатида Англияда иккинчи жаҳон уруши даврида пайдо бўлди. 50—60-йилларда таълимот янгиланди, махсус усуллар киритилди, тўлдирилди, ўзининг хусусиятларига эга бўлди, киши билимларининг назарий ва амалий асосларидан бирига айланди. Бошқариш фан сифатида шаклланишидан илгари ҳам одамлар бош қариш фаолияти билан шуғулланганлар ва биз уни бошқариш амалиёти даври деб атаймиз. Қадимда ва айниқса ўрта асрларда шаклланган империялар мураккаб ташкилотларни бошқариш амалиёти нақадар ривожланганлигини исботлайди.

Бошқариш фан сифатида шакллангунга қадар ушбу жараённинг туб моҳияти ва мазмунини тушунган ва амалиётда қўллаган, турли мураккаб кишилар гуруҳларига муваффақиятли раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи назарларини авлодларга мерос сифатида қолдирган буюк шахслар бўлганки, уларни ўрганиш ҳозирги замон бошқариш фанининг ривожланишига шубҳасиз самарали таъсир кўрсатади. Масалан, Амир Темурнинг бошқаришга тааллуқли меросини ўрганиш ҳам назарий, ҳам амалий бошқаришни ҳар томонлама бойитади. Бошқариш фанини тасаввур қилиш учун тизим, тузилма, ахборот, мақсад, масала, муваффақият, муносабат, келажакнинг муаммоси, сифат, ҳокимлик, ижро, режалаштириш, ташкил этиш, назорат каби илмий тушунчаларни билиш лозим.

Бошқариш фанининг марказий жойи шундаки, бу ташкилот раҳбарларини ташкилот манфаати билан боғлиқ бўлган муаммоларнинг компонентларини ечиш учун илмий база билан таъминлайди. Бу барча ташкилотлар учун ҳам муҳим, ўта катта ташкилотлар учун бу муаммо ўта қийин бўлиши мумкин, чунки юқори даражада ихтисослашиш ҳал қилувчи кучга эга бўлиб қолади. Ҳозирги вақтда «бошқариш фани», «ечим қабул қилиш ҳақида фан», «тизимли таҳлил», «тизимлар ҳақида фан», кўпроқ «операцияларни тадқиқот қилиш» ёки «икгисодий-математика усули» каби тушунчаларни учратиш мумкин. Бу атамалар миқдорий усулларга кенг тарқалган. Биз таҳлил этмоқчи бўлган операцияларни бошқариш, режалаштириш ва назорат воситалари билан боғлиқ бўлган усулларни кўпгина муаллифлар аниқ «илмий бошқариш» усулига киритадилар. Атамаларнинг афзалликларидан қатъи назар, бошқариш фанининг ўзига хос йўллари қуйидагилар: — илмий усулни қўллаш (гипотезанинг шубҳасиз тўғрилигини исботлаш, кузатув, гипотезани шакллантириш, далиллаш); — тизимли йўналиш (тушуниш,

тизимга мўлжаллаб); — андозаларни кўллаш. Бошқариш муаммоларини ечмоқ учун илмий усулни кўллашда шуни унутмаслик керакки, ташкилот — ўзаро бир-бирига боғлиқ қисмлардан ташкил топган очик тизимдир. Шунинг учун бошқаришда илмий ёндашишнинг иккинчи хусусияти — тизимга мўлжалланганлиги. Бошқариш фанининг учинчи хусусияти — бу андозаларни кўллаши. Муайян ҳаётда бошқариш муаммосининг мураккаблиги ва экспериментларини ўтказиш қийинлиги сабабли кўп вақт андозалаш керак. **Андозалаш** — бу бизнинг муҳокамамизда етарлича эътибор қаратилган ғоядир. Усул эса, борлиқдан фарқ қилиб объект, тизим ёки ғояларнинг шакл кўринишидир. Бошқариш фанининг муайян андозалари жуда кўп. Турли хил муаммоларни ечиш учун бир қанча турдаги андозалар ишлаб чиқилган. Уларнинг баъзи бирлари: ўйин назарияси, навбатлар назариясининг андозаси ёки энг қулай хизмат кўрсатиш андозаси, захирани бошқариш андозаси, чизиқли дастурлаш андозаси, муайян борлиқни алмаштириш (имитацион) андозаси, иқтисодий таҳлил ёки иқтисодий андоза (зиёнсизликни) таҳлил қилиш, тўловли қолип усули, аҳамиятни кутиш усули, ечимлар дарахти усули. Раҳбар «ишлаб чиқарувчи»дан фарқли равишда «ўз ваколатини» бошқаларга беради. «Ишлаб чиқарувчи» ўзи учун энг яхши ходим, лекин у бошқаларнинг ўсиши учун муҳит яратмайди. «Ишлаб чиқарувчи» бошқариш жараёнининг табиатини атрофлича билмайди, чунки у ким қандай қобилиятга эга эканлигини ба- \оламайди. Бошқариш жараёни — ижодий жараён, у янги ғояларни такомиллаштиришга тайёргарликни талаб этади. Бошқариш илми руҳият фани билан узвий боғлиқ, унинг самарадорлигини Элтон Мэйо ўзининг тадқиқотларида далиллаган. Шу боис ҳар ҳар бир бошқарувчи ўз ходимлари руҳиятини яхши билиши заРУРБошқарув ходимларини тайёрлашда руҳият фанини ўрганиш ва унинг тавсияларига риоя қилиш менежмент жараёнларида қабул қилинган ечимларнинг амалга ошишига асос бўлади. Раҳбарнинг муҳим белгиларидан бири юқори даражада мулоқот маҳоратини эгаллашидир. Бошқарув раҳбарларининг эришган маҳоратини мавжуд вазиятларда андозалаш орқали бошқарувчи ўз вазифасини уйддалашга баҳо бериши мумкин. Бунинг учун кўргазмали, таҳлилий ва тарбиявий вазият андозаларидан фойдаланади. Кўргазмали андоза вазиятни изоҳлаш йўли билан вазиятга баҳо берса, тақлилий андоза—шартли чизиқлар, таснифлар, тавсифномалар орқали ўрганилган вазият механизмини таққослаш билан баҳо беради. Тарбиявий вазият андозаси—муомала қилаётган киши бошқарувчи муаммосига тортилиб, масалани ҳал қилишни қидириш жараёнида унда мулоқотда кўникма ҳосил қилиш ва билиш, масалани пухта эгаллаш, ижтимоий, касбий кадрятлар меъёри, ривожланиш, касбий мойиллик ҳислатлари рўй беради.

Муваффақиятга интилувчи раҳбар ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган миждозларини ғалабага ишонтиради, атрофига истикболли ходимларни йиғиб, уларнинг ҳурматини қозонади, ишни юқори даражада бажаришга тадбиркорлик билан киришади. Раҳбарнинг ечим қабул қилиш андозаси қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин: ечим қабул қилишнинг илмий асосланганлиги; ечимларнинг бирлиги; ечимларнинг адолатлилиги—ҳаққонийлиги; ечимнинг тўғри йўналтирилганлиги; ечимнинг қисқалиги; ечимнинг вақт бўйича аниқлиги; ечимнинг тезкорлиги.

Мўлжалланган мақсадларга эришишда ечим қабул қилиш усуллари ҳар хил бўлиши мумкин: — бошқарувчининг сезгирлигига ёки сезгисига асосланган усул, бунда муайян фаолият соҳасидаги унинг тажрибаси ва билимлари тўғри ечим танлаш ва қабул қилишга ёрдам беради; — «соғлом фикр (ақд)» тушунчасига асосланган усул, бошқарувчи ечим қабул қилганида, уларни тажрибасида тўпланган фикрлар билан кетма-кет далиллайди; — илмий-амалий ёндашишга асосланган усул, бунда катта миқдордаги маълумотларга ишлов бериш асосида оптимал ечим танлаб ечим қабул қилади. Ушбу усул замонавий техник воситалар, энг аввало, катта ҳажмли ва шахсий ЭҲТ қўллашни тақозо этади. Раҳбар томонидан ечимни танлаш муаммоси — замонавий бошқариш фанида муҳим жараёнлардан бири. Раҳбарнинг муайян аҳволни ўзи атрофлича баҳолаб, бир қанча вариантлардан мумкин бўлган ечимни мустақил қабул қилишни белгилайди. Ечим қабул қилишда муаммони мақсадли ҳал қилишга алоҳида аҳамият берилади, чунки ечим умумий мақсадлар йўналишида ечилиши зарур бўлган масалаларни ҳал қилиш усуллари аниқ кўрсатади ва зарурий неъматларни масалалар билан боғлайди. Ташкилотларнинг мураккаблиги, келажакка назар солишнинг зарурийлиги менежерлардан ечим қабул қилишда иқтисодий-математик усуллардан фойдаланишларини тақозо этади. Ечимнинг бажарилишига раҳбар масъул бўлганлиги учун, у ечимларни танлаш имконига эга. Қабул қилинган ечимлар ижрочи органларга тушади ва уларнинг амалга оширилиши назорат қилишга лойиқ. Шунинг учун бажариш мақсадга мувофиқ бўлиши керак, бошқаришнинг мақсади маълум бўлиши лозим. Мақсад деганда кишиларнинг ўзаро ҳамкорликда кўзлашган ва уларнинг барчасига тегишли талабларни қондирувчи аниқ натижалар назарда тутилмоқда. Кишиларнинг асосан физиологик ва ижтимоий талаблари турли фаолиятларга бошловчи, йўналтирувчи манба эканлигига катта эътибор бериш лозим. Айниқса, раҳбар кишиларнинг ижтимоий талабларига, яъни инсон ақл-заковатининг талабларига (атроф-муҳитдаги воқеа, ходиса, жараёнларни билиши ва тушуниши), бошқа одамлар билан ҳамкорлик қилиш

ва уларни тушуниш, бошқа кишилар олдида ҳурмат-эътиборга сазовор бўлиш ва уларни иззат-ҳурмат қилиш, ақл-заковати ва билимларини кўрсатиш ва ш. к. ларга эҳтиёж борлигини унутмаслиги лозим. Кишилар ана шу талабларни қондириш учун зарурий неъматларга муҳтождирлар. Демак, кишининг талаб ва эҳтиёжларини қондирувчи ечим қабул қилиш бошқаришда истиқболли усулдир. Албатта, бошқариладиган ечимни қабул қилишни танлашда ечимнинг далилланганлиги, танловнинг оптималлиги, ечимнинг қонунийлиги, қисқалиги ва аниқлиги, вақт бўйича муайянлиги, бажарувчига нисбатан йўналтирилганлиги, бажаришнинг тезкорлиги каби талабларга риоя қилиш мақсадга мувофиқ.

Раҳбар ўз қўл остидагиларга нисбатан ўзини қандай тутиши ва уни тахдил қилиш, тоифаларини тузишда, яъни раҳбарнинг одатларини тоифалашда хулқий ёндашиш раҳнамолик назариясига муҳим ҳисса қўшди. Бошқаришда раҳбарнинг одати — бу корхона мақсадларига эришишда раҳбар ўзига бўйсунувчиларга таъсир кўрсатиш учун унинг хулқидаги бирламчи муомала тарзидир. Раҳбарнинг одати икки тоифада бўлиши мумкин, бу якка ўзи ҳокимлик қилувчи раҳбар (автократ) ва муросасозлик қилувчи одам ёки муросасоз (кўнгилчан, либерал) раҳбар. Автократ сардор бошқаришда диктатор (сўзсиз бўйсунушига асосланган). Автократ раҳбар ижрочига ўз хоҳишини амал орқали ўтказишга ўта кучли мойил бўлади. Ўзидан паст поғонадаги бўйсунувчиларга билатуриб норозилик билдиради, улар билан муроса қилиб ўтирмайди. Автократ салбий мажбур қилишдан ўзини четга олганда, унинг ўрнига мукофотлашни қўллайди, бу билан хайрихоҳ автократ номини олади. Ваҳоланки, у диктатор раҳбарликни давом эттирса ҳам, хайрихоҳ автократ бўйсунувчиларнинг кайфияти ва муваффақияти ҳақида фаол ҳаракат кўрсатади. У топшириқларни режалаштиришда қатнашганларни рағбатлантириши мумкин. Аммо у ечимни қабул қилишда ва бажаришда ҳақиқий амални ўзида сақлаб қолади. Қандай хайрихоҳ раҳбар бўлмасин, у ўзининг диктаторлик одатини давом эттиришни кўзлайди, ходимлар хулқини қаттиқтартибга солади, бир қанча қондаларга риоя қилинишини талаб қилади, Либерал раҳбар «тегманг, қолдиринг» тарзида иш кўради. Бўйсунувчиларига ўзларининг мақсадларига ва ўзларининг ишини назорат қилишда деярли тўлиқ, эркинлик берилади.

Ушбу икки тоифадаги раҳбарнинг одатлари оралиғида демократик раҳбар ҳам бўлиши мумкин. У кўпроқ юқорироқ даражадаш эҳтиёжларни (мулкка эҳтиёжлар, юқори мақсадлар, мухторлик ва ўз ғоясининг сак.даниши) ёқлаб курашади. Ҳақиқий демократик раҳбар бўйсунувчиларига ўзининг хоҳишини ўтказишдан четлаб ўтади. Демократик одат ҳукмрон бўлган ташкилотда номарказлашган ваколат юқори даражада тавсифланади. Ечим қабул

килишда бўйсунувчилар фаол қатнашадилар ва топшириқларни бажаришда эркинлик кенг қўлланилади, бўйсунувчиларнинг вазифалари жозибалироқ бўлишига демократик раҳбар ҳисса қўшади. Демократик ва автократ одатларни қиёслаш йўли билан раҳбарнинг одатини тоифалаш мумкин. Булар: ишга қаратилган раҳбарлар ва одамга қараб иш кўрадиган раҳбарлар. Ишга қаратилган раҳбар ишни ёки масаланинг ечилишини ўйлайди, шу билан бирга у энг аввал масалани лойиҳалаш тўғрисида қайғуради ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун мукофотлаш тизимини ишлаб чиқади. Бунга классик мисол қилиб Фредерик У Тейлорни келтириш мумкин. Аввал айтганимиздек, Тейлор масалани техник талаблар бўйича тузди ва улушини ортга қараб бажарган ишчиларни аниқ ҳисоб-китоблар асосида мукофотлади. Кишига қараб иш кўрадиган раҳбар энг аввал одамига қарайди. У диққатини одамлар муносабатини такомиллаштириш йўли билан меҳнат унумдорлигини оширишга эътибор беради. Кишига қараб иш кўрадиган раҳбар ўзаро ёрдамга суянади, ечим қабул қилишда ходимларни кўпроқ қатнашишга имкон беради. Бундай раҳбарлар бўйсунувчиларни касбий ўсишга ва уларнинг муаммоларини ечишга ёрдам берадилар.

Раҳбарият шахсни самарали бошқариш билан ўзларидаги ходимларнинг турмуш даражасини, шу билан бирга ташкилотнинг унумдорлигини ошириши мумкин. Аммо ҳар қандай ташкилотда кишилар руҳига зарба берувчи ҳолатлар ва ишнинг тавсифи мавжуд. Ҳаддан зиёд руҳий зарба бериш индивидуум учун ҳам, ташкилот учун ҳам зарарли. Шундай қилиб, бу - раҳбарнинг эътибор бериши лозим бўлган яна бир омил. Руҳий зарба (асаб бузар ҳолат) тез-тез учрайдиган ҳодиса. Унчалар кучли бўлмаган руҳий зарба иложсиз бўлади ва у зарарсиз. Ҳаддан зиёд кучли руҳий зарба индивидуумлар ва ташкилотлар учун муаммолар келтириб чиқаради. Руҳий зарба бу инсоннинг яшашининг табиий қисми. Биз мумкин бўлган руҳий зарбанинг даражасини ва ҳаддан ташқари кучли руҳий зарбани, кучсиз зарбани ажрата билишга ўрганишимиз лозим. Асабийлик ёки кескинлик турли жисмоний ва ақлий ишлар ҳаддан ошиб кетиб, хавфли вазият туғилган пайтларда, зарур чораларни тезлик билан топишга мажбур бўлганда вужудга келадиган руҳий ҳолатдир. Асабийлик табиати икки турда памоёп бўлади: шахслараро муносабатларда ва ўз-ўзи билан келишолмаслик ҳолати натижасида келувчи низо. Асабийлик ҳолатида онгли фаолиятнинг айрим томонлари тўхташидан ташқари, идрокда, хотирада, англашилмовчиликлар, кутилмаган қўзғалишларга нисбатан айни бир хил бўлмаган таъсирларнинг юзага келиши диққат ва идрок қўламанинг торайиши, вақт оралиғини аниқлашда хатоликлар ва бошқа шу кабилар бўлиши мумкин. Тўқнашувлар

хар доим ҳам нохуш оқибатга олиб келади деб бўлмайди. Тўқнашувли вазиятда раҳбар, ташкилот бошлиғи ўзини қандай тутиши керак?

Раҳбар ўзига бўйсунувчига, то у билан юзма-юз учрашгунча, тўқнашувли ҳолатда ёки асабий ҳолатда, ходимнинг шаъни ва обрўсини камситувчи муносабатда бўлмаслиги керак. Балки, зиддият шахс ҳаётининг бир бўлаги эканлиги ва уни бартараф этиш мумкинлигини англатиш лозим. Бу асабий ҳолатдан чиқишнинг энг қулай ва оқилона йўлидир. Ходим сизнинг ёрдам беришга тайёр эканлигини сезиши керак. Бу унга биринчи қадам кўйишига ёрдам беради. Балки гапни шундан бошлаган маъқулдир: «Сезишимча Сизни нимадир қийнаётганга ўхшайди, агар Сизга ёрдамим тегса, мен буни жон деб бажараман. Марҳамат, истаган вақтингизда менга мурожаат қилишингиз мумкин». Агар тўқнашувдаги муаммони раҳбарнинг ўзи ҳал этиб қўя қолса, ходимнинг ўсиш имкониятидан маҳрум этган бўлади. Тадбиркорона суҳбатлар (ходимнинг фаолиятини кузатиб бориш, унинг муаммоларига жиддий эътибор бериш, унинг муаммосини «айби» деб қарамаслик, ходимнинг сўзини бўлмай эшитиш, ходим ўз муаммоларини яққол кўра олишига ёрдам бериш кабилар ҳақида суҳбатлашиш) махсус ажратилган хоналарда, яъни коммуникация минтақасида ўтказилгани яхши. Раҳбарнинг муносабатига хос бўлган руҳий зарбм ҳаддан зиёд руҳий ёки физиологик кучланиш билан тавсифланади. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, физиологик зарба белгиларига ошқозон-ичак яраси, мигрен, қон босими, елкадаги оғриқ, артрит, астма ва юракдаги оғриқлар киради. Психологик зарба иштаҳанинг йўқолиши, сержаҳллик, оғир руҳий кайфият (руҳий сиқилиш ҳолати) ва одамлар билан муносабатга қизиқишнинг пасайиши кабиларни ўз ичига олади. Ҳаддан зиёд руҳий зарба индивидуумнинг самарадорлигини ва муваффақиятини пасайтириб, ташкилот учун қимматга тушади. Меҳнат унумдорлигини ошириш ва руҳий зарбанинг даражасини пасайтириш учун раҳбарлар ўзларидаги зарбани бошқара олишга ўргана олишлари керак. Шу билан бирга овқатланиш тартибига риоя қилиш, жисмоний ҳаракатлар ҳисобига ўзининг ҳолатини сақутаб туриш ва ҳаётда умумий тенгликка эришиш руҳий зарбаларнинг эҳтимолини пасайтиради.

Менежернинг шахсий вақтини режалаштириш

Бунда энг қиммат бойлик- **вақтдан** рационал фойдаланиш таъминланади: мавжуд вақтни унумли фаолият учун қўллаш (энг катта мезон) ёки қўйилган мақсадларга вақтни камроқ сарфлаш билан эришиш (энг кичик мезон).

Иш вақти танқислигининг сабаблари

- Аниқ кун тартиби йўқлиги
- Мажбуриятларни бўлиб бера олмаслиги
- Ўзоқ вақтга чўзиладиган йиғилишлар

- Режалаштирилмаган ишларнинг кўплиги
- Телефон кўнғироқларнинг кўплиги

Иш вақти танқислигининг оқибати

- Асосий ишни бажаришга имконият бўлмаслиги
- Берилган вазифани бажариши чўзилиб кетиши
- Иш вақтида қилинадиган ишлар тугатилмасдан ўйда бажарилади
- Асаб бузилиши, чарчаш ва ишнинг сифатсизлиги

(time management) – вақтни ташкил этиш технологияси ва ундан фойдаланиш самарасини ошириш

Шахсий вақтни режалаштириш қоидалари

- -вақтни сарфланишини унинг ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиш учун синчиклаб режалаштириш;
- - иш кунинг фақат 60% ни режа билан қамраб олиш, 20% ни кўзда тутилмаган муаммоларни ҳал қилиш ва 20% эса ижодий фаолиятга, шу жумладан малакани оширишга қолдириш;
- -ҳамма вақт бошланган ишни охиригача етказиш;
- вазифаларнинг фақат бажарса бўладиган ҳажмини режалаштириш;
- режаларнинг эгилувчанлигини таъминлаш;
- режаларда нафақат ҳаракатларни, балки кутилган натижаларни ҳам қайд этиш;
- ишларни бажариш учун аниқ муддатлар ва вақт меъёрларни белгилаш;
- муҳимни шошилишдан ажрата билиш;
- режали ишларни тўлиқ ва ўз вақтида амалга оширилиши нуқтаи назаридан доимий равишда назорат қилиш ва тузатишлар киритиш;
- шахсий вақтдан фойданалишни режалаштириш;
- йирик вазифаларни ҳал қилиш учун вақтнинг катта узлуксиз даврларини ва кичикларни эса– кичик масалалар учун захира қилиб қолдириш;
- унумсиз фаолиятга иложи борича камроқ вақт кетиши устидан назорат қилиш;
- муқобил режалаштириш ва яхши вариантни қидириб топишга ҳаракат қилиш;
- ўз режаларини ҳамкасблари билан мувофиқлаштириш.

Барча режалар ёзма кўринишда тузилишлари керак, чунки миёда сақланадиган режалар осонлик билан рад қилинадилар, ёзма режалар эса хотирани бўшатилишини таъминлайдилар ва ишга ўзини ўзи ундашнинг руҳий самарасига эгалар. Ишга доир фаоллик мақсадга қаратилганроқ ва мўлжалланган дастурга қатъий риоя қилинганроқ бўлади.

Раҳбар меҳнати раціонал ташкил қилиш ишларини бажаришда **устиворликларни** белгилашни кўзда тутати. Бу ҳар хил ишлар аҳамияти бўйича катта фарқланишлари билан боғлиқдир.

Кўпинча раҳбарлар бирдагина ишнинг жудаям катта ҳажмини бажаришга ҳаракат қиладилар ёки, аксинча, ўз вақтлари ва кучларини алоҳида, кўпинча муҳим бўлмаган, аммо зарурий бўлиб кўринган ишларга сарфлайдилар. Бунинг натижасида шиддатли иш кунининг охирига келиб, кўп нарса қилинганга ўхшаса ҳам, муҳим ишлар ё тугалланмай қолдилар, ёки жойларидан умуман силжимайдилар.

Муваффақиятли менежерлар

- иш кунини устивор ишларга белгилашади, режага киритилган вазифаларни уларнинг навбатлилиги билан изчил ва тизимли бажаришади, бу қуйдагиларга имкон беради:
- эътиборни фақат битта вазифани бажаришга жамлаш;
- ишга мақсадга интилангандек киришиш ва маълум муддатларга риоя қилиш;
- берилган ҳолатларда қўйилган мақсадларга эришиш;
- бошқалар томонидан бажарилиши мумкин бўлган ишларни чиқариб ташлаш;
- режавий давр (ҳафта, кун)нинг охирига келиб жуда бўлмаганда энг муҳим масалаларни ҳал қилиш;
- низолар ва стрессли юкламаларидан қочиш.

Назорат саволлар

1. Соғлиқни сақлаш тизимида бошқарув асослари.
2. Раҳбарлик менежменти асослари.
3. Раҳбарлар учун тайм-менежмент аҳамияти.

Кўчма машғулот

Мавзу: Даволаш профилактик муассасисининг фаолиятини бошқаришда менежернинг роли ва унинг шахсий сифатлари

Кўчма машғулот ДПМ, стационар, ихтисослаштирилган марказларда, ушбу муассасалари бош хамширалари билан биргаликда олиб борилади.

Ишдан мақсад: Хамширалик бошқарувида қарор қабул қилиш жараёни, услублари, таъсир этувчи омилларини ўрганиш, уларни вақтида аниқлаш ва бартараф этиш кўникмаларига эга бўлиш.

Даволаш профилактика ёрдамини ташкиллаштириш бўйича Бош бошқарма (кейинчалик матнда ДПЁТББ) Ўзбекистон Республикаси Соғлиқни сақлаш вазирлигининг марказий аппаратини тузилмавий бўлими ҳисобланади. ДПЁТББ фаолияти Ўзбекистон Республикаси Конституцияси, Ўзбекистон Республикаси Қонунлари, Фармонлари ва Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис палатаси ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг бўйруқ ва фармонлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг Бўйруқлари, шунингдек бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар, Ўзбекистон Республикаси Соғлиқни сақлаш вазирлигининг Қарорлари ва ушбу Низом орқали бошқарилади.

ДПЁТББнинг асосий вазифалари

Тиббиёт муассасалари, ИТИ, Қарақолпоғистон Республикаси, соғлиқни сақлаш вилоят бошқармалари, Тошкент шаҳри Соғлиқни сақлаш Бош бошқармасидаги тиббиёт марказлари, республика, вилоят, шаҳар, қишлоқ хўжалиги стационар ва амбулатор идоралари (тўғруқхона ва болаларни даволаш-профилактик масканларидан ташқари) ни ўз ичига олган барча каслахона муассасалари тармоғини бошқариш;

Аҳолига амбулатор-поликлиник ва стационар, шунингдек барча турдаги ихтисослаштирилган юқори малакали тиббий хизмат кўрсатишни ташкиллаштириш, диагностика ва даволаш сифатининг назорат қилиш учун экспертларни жалб қилиш, даволаш профилактика муассасаларини зарурий тиббий техника ва инвентарлар билан таъминлаш;

Аҳоли саломатлиги даражасини ўрганиш, тиббий ёрдам сифатини ошириш бўйича тадбирлар, дастурлар ва лойиҳаларни ташкиллаштириш ва амалга ошириш, аҳолига тиббий ёрдам кўрсатувчи муассасаларда бошқарув турини ташкил этилиши такомиллаштириш;

Истиқболли режалар тузиш, соғлиқни сақлаш муассасаларида мавжуд тармоқларни қайта ташкиллаштириш бўйича чора тадбирларни амалга ошириш, бошқарув ташкилий турини замонавий тарзда самарали жорий этиш;

Диагностика, экспертиза, касалликларни ўз вақтида даъволаш ва профилактикага самарали таъсир кўрсатувчи хизматларнинг сифат даражасини оширишда зарурий услубий кўмакни ташкиллаштириш;

Соғлиқни сақлаш вазирлигининг даволаш профилактика муассасаларида тиббиётнинг исботланган принциплари асосида диагностика ва даъволаш стандартларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 23.02 даги №ПФ-3214 сонли “Соғлиқни сақлаш тизимини янада ислоҳ қилиш чора тадбирлари ҳақида” ги Фармони, 2007 йил 19 сентябрдаги №ПФ-3923 “Соғлиқни сақлаш соҳасни ривожлантириш Давлат дастурини янада ислоҳ этиш ва амалга оширишнинг

асосий йўналишлари ҳақидаги Фармонлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 17 мартдаги № 140 сонли “Республика ихтисослаштирилган марказларининг фаолиятини ташкиллаштириш масалалари ҳақидаги”, 2004 йил 8 июндаги № 264 сонли “Соғлиқни сақлаш тизимида тажрибалар ўтказиш ва ислоҳ этиш бўйича чора-тадбирлар ҳақидаги”, 2007 йил 2 октябрда № 700 сонли “Республика тиббий муассасалари фаолиятини ташкил этишни такомиллаштириш бўйича чора-тадбирлар ҳақидаги” Қарорлари ва бошқа ДПЁТББ ваколатига кирувчи меъёрий-ҳуқуқий расмий ҳужжатларнинг ижроси назоратини амалга ошириш.

Бошқарма фаолияти

3.1. Бошқармага қўйилган вазифаларни амалга ошириш учун:

Ўзбекистон Республикаси соғлиқни сақлаш Вазирлигига қарашли стационар, амбулатор-поликлиник идоралари (тўғруқхона ва болалар ва ўсмирларни даъволовчи муассасалардан ташқари) фаолиятини ташкиллаштиради.

Диагностика ва даволаш сифати, даволаш профилактика муассасаларни зарурий тиббий техника ва инвентарлар билан таъминлашининг эксперт баҳосини амалга оширади.

Аҳоли саломатлиги ҳолатини ўрганади, тиббий хизматни яхшилаш бўйича тадбирларни ташкиллаштиради ва амалга оширади, аҳолига тиббий ёрдам кўрсатувчи муассасалардаги бошқарув турини такомиллаштиради.

Соғлиқни сақлаш, даволаш профилактика фаолиятини, меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларини ишлаб чиқади.

Соғлиқни сақлаш Вазирлиги бош мутахассислари, ИТИ ва касалларга ташҳис қўйиш ва уларни даъволаш стандартларини ишлаб чиқиш бўйича етакчи мутахассисларнинг ишларини мувофиқлаштиради.

Соғлиқни сақлаш Вазирлигининг даволаш профилактика муассасаларида диагностика ва даъволаш стандартларини жорий этади.

Соғлиқни сақлаш муассасаларида мавжуд тармоқларнинг қайта ташкиллаштирилиши бўйича чора-тадбирларни ва истиқболли режаларни амалга ошириш, бошқарув турининг замонавий ва самарали услубларини жорий этади.

Юксак технологик замонавий тиббий ускуналаридан фойдаланиш назоратини амалга оширади.

Соғлиқни сақлаш Вазирлигига қарашли муассасаларнинг аҳолига даъволаш-профилактик хизматини кўрсатиш билан боғлиқ ариза ва шикоятларни кўриб чиқади.

Республика, вилоят, шаҳар ва туманлардаги даволаш профилактика муассасаларда даволаш ҳимоя режимига риоя этиш бўйича кечки рейдларни режа асосида ёки режадан ташқари назоратларини амалга оширади, текширув натижасини, шунингдек даволаш-профилактика муассасаларидаги раҳбар

ходимларга нисбатан чора-тадбирлар кўриш тўғрисидаги таклифларни раҳбарларга тақдим этади.

Саломатлик ва тиббий статистика Институтини билан ҳамкорликда даволаш профилактика муассасаларида ахборот технологиялари ва компьютер техникаси замонавий тизимини жорий қилишни ташкиллаштиради.

Ўрнатилган тартибда аҳолига, шунингдек беморларга, ижтимоий моҳиятга эга бўлган касалликларга чалинган беморларга тиббий ёрдам кўрсатувчи даволаш профилактика хизмат ҳолати бўйича инфорацион таҳлилий материаллар, бюллетенлар, статистик тўпламларни нашр қилишга тайёрлайди.

Илғор ғоялардан фойдаланиш, аҳолига юқори малакали ёрдам кўрсатиш масалаларида тиббиёт марказларининг етакчи мутахассислари, илмий-тадқиқот институтлари ва олий тиббиёт муассасалари билан ҳамкорликда конференциялар, семинарлар, йиғилишларни ташкиллаштиради.

Шифокорлар ёки ўрта маълумотли тиббий ходимларнинг малакасини ошириш бўйича чора тадбирларни амалга оширади, аттестацион комиссия текширувида иштирок этади.

Бошқарма ваколатига доирасидаги ҳукумат қарорларини ва бошқа меъёрий-ҳуқуқий расмий ҳужжатларнинг ижросини назорат қилади.

Бошқарув ҳуқуқи

Бошқарув қўйидаги ҳуқуқларга эга:

Республика Соғлиқни сақлаш бошқармасини ривожлантириш, ислоҳ қилиш, такомиллаштириш, тиббий муассасаларнинг моддий-техник базасини мустаҳкамлаш, малакали тиббиёт ходимларини тайёрлаш, соғлиқни сақлаш бўйича фаолият олиб бораётган ходимларни ижтимоий муҳафазалаш бўйича таклифлар киритиш;

мулкчилик туридан қабтий назар бошқарма идораларидан, жойлардаги давлат идорлари ва бошқа корхона, муассаса ва ташкилотлардан бошқарма зиммасига юклатилган вазифалар доирасида зарурий маълумотлар сўраш ва олиш;

Бошқарма ваколатига кирувчи масалалар бўйича соғлиқни сақлаш тизимидаги ташкилот ва корхона раҳбарларининг йиғилишларида иштирок этиш;

Соғлиқни сақлаш вазирлиги тизимида фаолият кўрсатаётган мутахассисларни уни бошқаришга доир масалаларини ечиш учун жалб қилиш;

Зарурият тўғилганда республика, вилоят, шаҳар ва туманлардаги даволаш профилактика масканларда режадан ташқари ёки тунги рейдлар ўтказиш.

Бошқарма тузилмалари ва уларнинг фаолияти

Бошқарма тузилмасига қўйидагилар киради:

- биринчи ёрдам кўрсатишни ташкиллаштириш бўлими;
- стационар ва ихтисослаштирилган тиббий ёрдам кўрсатиш бўлими;

- диагностика ва даъволаш стандартларини ишлаб чиқиш ва жорий этишни мувофиқлаштириш бўлими;

Инсонлар фаолият кўрсатиш даврида бир неча имконли ҳаракатлардан биттаси танлаб олиш вазиятли доимо фойда бўлиб, туради. Хар бир инсон кун мобайнида бажарилаётган иши ёки лавозимига қараб юзлаб ва минглаб қарор қабул қилиш шу қарорларни амалга оширишга ҳаракат қилади. Қарор қабул қилиш тиббиёт соҳасида ҳам ўз ўрнига эгадир.

Масалан, Институтни тугатгандан кейин қанақа врач бўлиши ёки бўлмаса қанақадир ишда ишлаши ва унинг танлаган соҳасининг қанақалиги бўйича кунлаб ва йиллаб ўйлагандан сўнг бир қарорга келишидир.

Бошқарувчи менежер фақат ўзи учун эмас, балки фирма учун ҳам, бошқа меҳнаткашлар учун ҳам қарор қабул қилиш муҳим аҳамиятга эга.

Бошқарув қарори кўплаб инсонларни ҳаётга таъсир кўрсатади, ҳеч бўлмаганда қабул қилинган қарорлар натижасида хар бир ишловчи ходимнинг ҳаёт тариқаси ўзгариши мумкин.

Масалан, врачларнинг нотўғри ташхис қўйиш мобайнида муолажани узоққа чўзилиб кетиш мумкин.

Бошқарув қарори – деганда нимани англаш ёки тушиниш мумкин?

Қарор – бу муаммони йечими бўйича альтернатив вариантлардан бирини танлашдир.

Қарор – бу бошқарув фаолиятининг охириги натижасидир.

Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат маҳсулоти бошқарув қароридир.

Қарорни ишлаб чиқариш ва қабул қилиш – бу шундай бошқарув фаолиятининг асосий шкаласи унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, ундан жамоага мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёнлари ётади.⁷

Бошқарув қарорлари 2 хил ҳолатда ишлатилади:

Кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжатлари қабул қилинган ҳаракат режалари асосида қарори амалга оширилади.

бу бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш қарор пишиб йэтилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилиш.

Бошқарув қарорларнинг элементлари қуйидагилардан иборат:

Масала.

Восита.

Жавобгарлик.

Мухлат.

Бошқарув қарори бир қатор талабларга жавоб бериш керак:

Хар қанадай бошқарув қарори жиддий йўналишга эга бўлиши, пайдо бўлаётган муаммоларни йечмоғи керак.

Бошқарув қарори ўз ҳуқуқига эга бўлмоғи керак. Қарорни раҳбар ўз лавозими чэгараси доирасида ҳуқуқи мобайнида қабул қилмоғи зарур.

Бошқарув қарори замонавий бўлмоғи керак. Қабул қилинган қарор вақт мобайнида муаммони тараққий топиш босқичига тўғри келиши керак.

Қарор кўриниш-қарши бўлмаслиги керак. Бошқа қабул қилинган қарорлар билан келишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.

Тўғри бошқарув қарори аниқ вазиятни барча хусусиятни ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи. Ижтимоий-иқтисодий қонунларнинг таъсирини ҳисобга олган ҳолда қонунни ва келгуси ишларни таҳлил қилган ҳолда қабул қилиниши керак.

Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишнинг энгкам харажатлар евазига таъминлаш керак.

Қарор амалга реал (аниқ) ошувчи бўлиши керак.

Қарор самарали бўлиши керак, яъни самара деганда қўйилган мақсадга эришишини тушунмоқ зарур.

Жадвал

Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1	Илмий асосланган бўлиши лозим	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа сотсиал қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизида қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим.
2	Бир-бири билан алоқадор ва яхдил бўлиши керак.	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувафиқлаштирилади.
3	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва

	лозим.	жавобгарлик кўлами нисбати тўғрисида боряпти. Хуқуқлар катта, масъулияти эсакам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Хуқуқлар озу, масъулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак.	Хар қандай қарор аниқ ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.
5	Вақт бўйича қисқа бўлиши керак.	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.
6	Вақт бўйича қисқа бўлиши лозим.	Хар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлинмайди.
7	Тезкор бўлиши керак.	Хар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошқолоқлик билан қабул қилинган қарорнинг хар иккиси ҳам зарарлидир.
8	Самарали бўлиши лозим.	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда қўйилган мақсадга энгкам харажат билан эришиш тушунилади.

Бошқарув қарорлари турлари-ижтимоий иқтисодий ишлаб чиқариш ва тиббиёт соҳасида қабул қилинишига қараб бир-биридан фарқ қилади. Уларни фарқига қараб қуйидаги туркумларга ажратамиз:

1. Таъсир кўрсатиш даври бўйича

а) стратегик.

б) тактик.

Маъносини ва таъсир қилиш тавсифи бўйича.

а) ижтимоий иқтисодий инсонларнинг ижтимоий иқтисодий самарадорлигини ошириш йўналишлари.

б) ижодий қарорлар бирламчи бунёд бўлган қарорлардир. Улар ишнинг ахволини ситқи-дилдан ўрганиб чиқишини махсус йўналишлар талаб қилинадиган материалларни жалб ўқилишни, махсус ҳисоб-китоблар

базарилишини талаб қилади, яъни бу қарорлар кўпроқ еркин ҳаракат кўзда тутади.

в) техник қарорлар.

Меҳнат ҳажмининг қўлами ва даражасига оид.

а) мураккаб қарорлар – бу махсус билим ва катта тайёргарлик ишлари талаб қилувчи қарорлардир.

б) оддий қарорлар катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган ва улар учун жавоб ҳамма вақт тайёр бўлган қарордир.

Такрорланиш ва янгилик даражаси бўйича.

а) оддий.

б) ижодий.

Бошқарув субъекти заминидан бор бўлган ахборотни тўлалик даражасига қараб.

а) аниқлик шароитидаги қарорлар

б) тавақаллик шароитидаги қарорлар.

в) ноаниқлик шароитидаги қарорлар.

г) раҳбар натижасини олдиндан билади.

д) натижасини билмайди.

Кечиктирилган қарорлар.

Объектига нисбатан.

а) ташқи қарорлар.

б) ички қарорлар.

Мазмуни ва пайдо бўлиш манбаига қараб.

а) андозали.

б) ноандозали.

Таъсир соҳаси бўйича.

а) умумий

б) шахсий.

Қарорлар қабул қилиш усулига қараб.

а) шахсий – бу ишчининг ўзининг меҳнат фаолият тўғрисидаги қарорлар

б) мажмуавий – бу жамоа тавсифига эга бўлган қарорлар.

в) бошқарувчи фирманинг раҳбари томонидан қабул қилинадиган қарорлар.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бир неча босқичлар орқали амалга ошириш мумкин. Бизга маълумки қарор бу муаммони йечилиш натижасидир.

Қарор қабул қилишнинг 1-босқичи ҳам муаммони йечилишини, яъни қанақа қарор қабул қилиш керак, қандай қарорни қабул қилишимиз натижаси нима бўлади?

босқич қарорни муаммовий вазиятни аниқлаш, қабул қилинган мақсадини белгилаш, умуман қанақа мақсад йўналишини аниқлашдан иборат.

босқич қарорнинг муаммовий вазиятни, шарт-шароитларини аниқлаштириш. Бу зарурий ахборот билан бўладиган ишлардир.

босқич қарорни ўзини ишлаб чиқариш жараёнидир. Бу босқичда олдинги босқичлардан олинган маълумотлар асосида қарорни амалга оширилиб рўёбга чиқарилади. Ахборот йиғилиб маълум миқдорда алтернатив вариантни танлаб хужжатни тўлдирилади, кейин қарор экспертга берилиб уларни ўрганиб чиқилади, ундан сўнг қарор қабул қилинади.

Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш усуллари қуйидагилардан иборат: мақбул-оптимал режалаштириш усули – бу усулда асосан иқтисодий математик усулини. Электрон ҳисоблаш техникаси орқали турли ишлаб чиқариш масалаларни йечилуш учун қўллаш натижасидир.

изланиш усули – бу усуллар ёрдамида сонларни таҳлил қилиш жараёнларини амалга ошириш мумкин.

Назорат саволлари

1. Қарор қабул қилиш бу?
2. Бошқарув қарорларига қўйилган талаблар?
3. Самарали бошқарув қарорини қабул қилишда менежернинг роли.

Фойдаланилган адабиётлар.

1. Ш.Т.Искандарова, М.Т.Кариева, З.Р.Саттарова Хамширалик ишида бошқариш (дарслик). Тошкент, 2006. 60 б.
2. Б.Маматқулов. Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш. Тошкент. 2013.573 б.
3. Б.М.Маматқулов, Х.Е. Рустамова Жамоада хамширалик иши. Тошкент. 2016. 228б.
4. Косимов Ғ.М. Менежмент. . Ўзбекистон. 2002й. 312б.

Интернет сайтлар: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

V ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи
Ходимларни бошқариш	бу ушбу ташкилот ходимларига таъсир этиш орқали унинг самарадорлигини ошириш ва ташкилот мақсадларига эришишдир
Режалаштириш	бу бошқариш мақсадларини ва унга эришиш воситаларини аниқлашдир
Таржимаи хол	Шаклланиш жараёнини қурсатади, шахсий маълумотларни билиш имконини беради
Шахсий варақа	Инсон хақида энгзарур маълумотларни жамлайди, маълумотларни эсдан чиқармаслик имконини яратади
Режа	ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадига эришиш йўли, фаолияти, ҳаракат – дастури ҳисобланади.
Стратегия	бу, глобал мақсадга эришиш учун алтернатив йўлларни ҳамда ресурсларни аниқлаш жараёни.
Стратегик режалаштириш	- организмнинг антиген хусусиятига эга булган юкумли ва юкумсиз агент ҳамда моддалардан химояланиш лаёкати.
Ташкилотнинг миссияси	ташкилотнинг асосий умумий мақсади -уни яшашнинг, фаолият кўрсатишнинг аниқ сабабини кўрсататувчи аниқ мақсадлар йиғиндисидир.
Бизнес режалаштириш	ташкилот қисқа муддатга (1 ёки 2 йилга) ўзининг аниқ вазифаларини белгилаб олиш, ўз олдига қўйган мақсадига эришишида мавжуд имкониятлардан унумли фойдаланишга имкон берувчи дастурдир.
ОМҲ	ДПМда шифокор раҳбарлигида ишловчи олий маълумотли хамшира.
ҲХК	- хамшираларнинг халқаро кенгаши
ҲАХТ	- хамширалик амалиётининг халқаро классификатори

VI АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

Махсус адабиётлар

1. Ш.Т.Искандарова, М.Т.Кариева, З.Р.Саттарова Хамширалик ишида бошқариш (дарслик). Тошкент, 2006. 60 б.
2. Б.Маматқулов. Жамоат саломатлиги ва соғлиқни сақлашни бошқариш. Тошкент. 2013.573 б.
3. Б.М.Маматқулов, Х.Е. Рустамова Хамширалик ишида бошқариш. Тошкент. 2016. 228б.
4. Халматова Б.Т., Ўразалиева И.Р. Эшбоева К.Ў., Қосимова Д.И. “Ҳамширалик касаллик тарихи. Ҳамширалик амалиётида шахслараро мулоқат кўникмалари” ўқув-услубий кўлланма.Тошкент – 2010 й
5. Перфильева Г.М. “Теория сестринского дела“ Москва – 2010 г
6. Косимов Ғ.М. Менежмент. . Ўзбекистон. 2002й. 312б.

Интернет маълумотлари

1. [www. Ziyonet. uz](http://www.Ziyonet.uz)
2. www. edu. uz
3. www. tma. uz
4. www. sestra. ru
5. www. Medlinks. ru