



O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O'RTA-MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

TOSHKENT TIBBIYOT AKADEMIYASI
HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYORLASH VA ULARNI MALAKASINI
OSHIRISH TARMOQ MARKAZI



“OLIV HAMSHIRALIK ISHI”



TOSHKENT 2022

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

**OLIV TA‘LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL ETISH BOSH
ILMIY - METODIK MARKAZI**

**TOSHKENT TIBBIYOT AKADEMIYASI HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI
QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH TARMOQ
MARKAZI**

“OLIV HAMSHIRALIK ISHI” YO‘NALISHI

“HAMSHIRALIK ISHIDA BOSHQARUV XUSUSIYATLARI”

MODULI BO‘YICHA

O‘QUV –USLUBIY MAJMUVA

**Mazkur o‘quv-uslubiy majmua Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligining 2020
yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan o‘quv reja va dastur
asosida tayyorlandi**

- Tuzuvchilar:** X.E.Rustamova – TDSI “Jamoat salomatligi, sog‘liqni saqlashni boshqarish va jismoniy madaniyat” kafedrası professori, t.f.d.
K.U.Eshbaeva - TMA “Jamoat salomatligi, sog‘liqni saqlashni tashkil etish va boshqarish” kafedrası assistenti
- Taqrizchilar:** Razikova I.S. – TMA Allergologiya, klinik immunologiya va xamshiralik ishi kafedrası mudiri, t.f.d., professor
Muxamedxanova Sh.T. – ToshPMI OMX fakulteti dekani, t.f.n., dotsent

*O‘quv-uslubiy majmua Toshkent tibbiyot akademiyasi Kengashining 2020 yil
25-dekabrda 7-sonli qarori bilan nashrga tavsiya qilingan.*

MUNDARIJA

1.ISHCHI DASTUR	4
2.MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA’LIM METODLARI	10
3.NAZARIY MATERIALLAR.....	13
4.AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI.....	38
5.GLOSSARIY	70
6.ADABIYOTLAR RO‘YXATI	71

I ISHCHI DASTUR

Kirish

«Kadrlar» tayyorlash milliy dasturining asosiy maqsadi yuksak ma’naviy madaniyatga ijobiy faollikka ega bo‘lgan jamiyatda erkin fikrlay oladigan va o‘z vazifalarini mustaqil xal qila oladigan kadrlarni tayyorlash, shuningdek, dasturlarni xar tomonlama yetuk, mukammal o‘zlashtirgan barkamol yoshlarni tarbiyalashdir.

Xalqaro tibbiyot talablariga javob bera oladigan tibbiyot mutaxassislari tayyorlash hozirgi hozirgi kunning dolzarb masalalaridan biri bo'lib qolmoqda. Hamshiralik davr bilan hamnafas faoliyat olib borishi zarur. Xukumatimiz Sog'liqni saqlash vazirligi tomonidan qabul qilingan farmon, qaror xamda buyruqlardan doimo xabardor bo'lishlari, ularning moxiyatini tushunib yetishlari talab etilmoqda. Hamshiralik ishi talim yo'nalishining tinglovchilari uchun tayyorlangan ushbu ishchi dastur Davlat standartlari va hamshiralik ishi talimi yo'nalishining kvalifikatsion xarakteristikasi va xorijiy adabiyotlar bilan boyitilgan xolda ishlab chikilgan.

Tibbiyotda hamshiralik ishida boshqaruv xususiyatlari moduli tibbiyot koleji va oliy ta'limdagi oliy hamshiralik ishi ta'lim yo'nalishi bo'yicha faoliyat olib borayotgan professor - o'qituvchilar uchun mo'ljallangan bo'lib, modulni chuqurroq o'rganish tinglovchilari uchun nazariy va amaliy bilimlarni olishlariga yordam beradi. Ko'proq bilimga ega bo'lgan, mukammal malaka ko'nikmalarini egallagan xar bir tinglovchi kelajakda OHI ta'lim yo'nalishi bo'yicha o'z kasbiy faoliyatini va bilimini oshirishda yordam beradi.

Moduldagi nazariy va amaliy mavzularning innovatsion pedagogik texnologiyalar asosida o'qitilishi talabalarning fikrlash qobiliyatini oshirishda, mustaqil bilim olishga va ularni erkin fikrlashga o'rgatadi.

Ushbu modul tinglovchilari hamshiralik ishi ta'lim yo'nalishi talabalarini nazariy bilimlarini va amaliy malakalarini oshirishda foydali ma'lumotlar beradi va ularga ijobiy yordam beradi.

Tibbiyot xodimlarini professional bilim darajasini oshirish maqsadida kadrlar tayyorlashni bir nechta bosqichlarda olib borish tizimi yaratildi.

Modulning maqsadi va vazifalari

“Hamshiralik ishida boqaruv xususiyatlari” modulining maqsadi: hamshiralik ishi ta'limi bo'yicha pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish kurs tinglovchilarini hamshiralik ishi fanlarining zamonaviy muammolari haqidagi bilimlarini takomillashtirish, aholi salomatligi va sog'lig'ini saqlash, asoratlarni, xavflarni oldini olish va ularni o'rganish va boshqarish uslublari, aholiga tibbiy erdam tashkil qilish va sog'liqni saklash tizimini rivojlantirishning

nazariy, uslubiy, amaliy va tashkiliy ko‘nikmalarini o‘rgatish, tahlil etish va baholash, ko‘nikma va malakalarini tarkib toptirish.

“Hamshiralik ishida boqaruv xususiyatlari” modulining vazifalari:

- hamshiralik ishi fanlarini o‘qitishda pedagogik faoliyat, oliy ta’limda o‘qitish jarayonini texnologiyalashtirish bilan bog‘liqlikda yuzaga kelayotgan muammolarni aniqlashtirish;

- tinglovchilarning hamshiralik ishi fanlari muammolarini tahlil etish ko‘nikma va malakalarini shakllantirish, mushohada qilish usullari bilan qurollantirish; hodisa va jaraenlar mazmunini mantiqiy mushohada qilish uchun zarur bo‘lgan uslubiy endashuvlarni egallashiga ko‘maklashish; ular ish faoliyatida o‘rganilgan ko‘rsatkichlar erdamida taxlil kilishni, samarali karor qabul kilishni, axoli orasida soglom turmush tarzini targibot kilishni, ziddiyatli xolatlarda to‘g‘ri karor qabul qilishni va ish faoliyatida qo‘llaniladigan birlamchi xujjatlarni o‘rganishni;

- hamshiralik ishi fanlari muammolarini hal etish strategiyalarini ishlab chiqish va amaliyotga tatbiq etishga o‘rgatish.

Modul bo‘yicha tinglovchilarning bilimi, ko‘nikmasi, malakasi va kompetensiya qo‘yiladigan talablar

“Hamshiralik ishida boqaruv xususiyatlari” modulini o‘zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida: Tinglovchi:

- hamshiralik ishi fanlarini zamonaviy parvarish usuli hamshiralik jarayonini qo‘llash bilan bog‘liqlikda yuzaga keladigan qarorlar ularni turli boshqaruv jarayonida qo‘llash;

- hamshiralik ishi fanlarini o‘qitishda zamonaviy raxbar stillari ularni qo‘llash va turli pog‘onalarda karor qabul qilish bilan bog‘liq muammolar va ularni hal etish yo‘llari **bilimlariga ega bo‘lishi;**

Tinglovchi:

- hamshiralik ishida boshqaruv xususiyatlari fanlarida zamonaviy xamshira raxbar portretiga doir keyslar tuzish, ularni amaliyotda qo‘llash **ko‘nikma va malakalarga ega bo‘lishi;**

Tinglovchi:

- hamshiralik ishida boshkaruv xususiyatlari va uning axamiyati, turli boshqaruv pog‘onasida qaror qabul qilish, boshqaruvni tashkil etish, tahlil etish, baholash **kompetensiyalarni egallashi lozim.**

Modulni tashkil etish va o‘tkazish bo‘yicha tavsiyalar

“Hamshiralik ishida boqaruv xususiyatlari” kursi ma’ruza va amaliy mashg‘ulotlar shaklida olib boriladi.

Kursni o‘qitish jarayonida ta’limning zamonaviy metodlari, pedagogik texnologiyalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo‘llanilishi nazarda tutilgan:

-ma’ruza darslarida zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida prezentatsion va elektron-didaktik texnologiyalardan;

-o‘tkaziladigan amaliy mashg‘ulotlarda texnik vositalardan, ekspress-so‘rovlar, test so‘rovlari, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, kollokvium o‘tkazish, va boshqa interaktiv ta’lim usullarini qo‘llash nazarda tutiladi.

Modulning o‘quv rejadagi boshqa modullar bilan bog‘liqligi va uzviyligi

Modul mazmuni o‘quv rejadagi “Oliy hamshiralik ishi yo‘nalishining rivojlanish bosqichlari, modellari, dolzarb muammolari”, “Oliy hamshiralik ishida aholi salomatligini muhofaza qilish masalalari”, “Tibbiy yordam va tibbiy sug‘urtani tashkil qilish tizimini samarali takomillashtirish” o‘quv modullari bilan uzviy bog‘langan holda pedagoglarning kasbiy pedagogik tayyorgarlik darajasini orttirishga xizmat qiladi.

Modulning oliy ta’limdagi o‘rni

Modulni o‘zlashtirish orqali tinglovchilar pedagogik muammolarni aniqlash, ularni tahlil etish va baholashga doir kasbiy kompetentlikka ega bo‘ladilar.

Modul bo‘yicha soatlar taqsimoti:

№	Modul birligi nomlari	Tinglovchining o‘quv yuklamasi, soatlarda					
		Hammasi	Auditoriya o‘quv yuklamasi				
			Jami	Jumladan			
				Nazariy	Amaliy	Ko‘chma mashg‘ulot	
1	Hamshiralik ishida boshqaruv asoslari.	6	6	2	4		
2	Davolash profilaktik muassasisining faoliyatini boshqarishda menejerning roli va uning shaxsiy sifatleri	4	-			4	

3	Xodimlarni ishga qabul qilish, ularni tanlash, ish joylarini taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlash.	5	5	2	3		
4	Rahbarlik menejmenti, iqtisodiyot va moliya, xuquq, sotsiologiya va pedagogika asoslari. Zamonaviy raxbarlar fazilatlari.	5	5	2	3		
Jami:		20	20	6	10	4	-

NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu: Hamshiralik ishida boshqaruv asoslari.

1. Xodimlarni boshqarish.
2. Xodimlarni boshqaruvning mohiyati.
3. Xodimlar boshqaruvi jarayonlarining asosiy bosqichlari.
4. Rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabati

2-mavzu: Xodimlarni ishga qabul qilish, ularni tanlash, ish joylarini taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlash.

1. Xodimlarni ishga qabul qilish jarayonini tashkil etish va uning mohiyati.
2. Xodimlarni ishga qabul qilish, ish joylarini tug‘ri taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlash jarayoni.
3. Davolash profilaktik muassasisining faoliyatini boshqarishda menejning roli va uning shaxsiy sifatleri.

3-mavzu: Rahbarlik menejmenti, iqtisodiyot va moliya, xuquq, sotsiologiya va pedagogika asoslari. Zamonaviy raxbarlar fazilatlari.

1. Sog‘liqni saqlash tizimida menejmentning ahamiyati.
2. Taym-menejment asoslari.
3. Zamonaviy raxbarlar fazilatlari.

AMALIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-Mavzu: Hamshiralik ishida boshqaruv asoslari.

1. DPMda xodimlarni boshkarish ahamiyati
2. Xamshiralarni boshkarish jarayonini tashkil etish
3. Xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish
4. Tugri karor kabul kilish
5. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash
6. Xodimlarni kiziktirish

2-Mavzu: Xodimlarni ishga qabul qilish, ularni tanlash, ish joylarini taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlash.

1. Xodimlarni ishga qabul qilish jarayonini tashkil etishni bilish.
2. Xodimlarni ishga qabul qilish, ish joylarini tug‘ri taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlashni bilish.
3. Xodimlarga qo‘yilgan talablarni belgilashni bilish.

3-Mavzu: Rahbarlik menejmenti, iqtisodiyot va moliya, xuquq, sotsiologiya va pedagogika asoslari.

1. Sog‘liqni saqlash tizimida boshqaruv
2. Rahbarlik menejmenti asoslari
3. Taym-menejment asoslari

KO‘ChMA MASHG‘ULOT MAZMUNI

Modul bo‘yicha mustaqil ishlar **“Hamshiralik ishida boshqaruv xususiyatlari”** sohasi bo‘yicha qisqa nazariy ma’lumotlar hamda ta’lim muassasasida hozirgi vaqtda bu sohada amalga oshirilayotgan ishlar haqida ma’lumot keltirilishi zarur. Modul doirasidagi mustaqil ta’lim mavzulari portfolio topshiriqlari ko‘rinishida tinglovchilarga taqdim etiladi va bajariladi.

O‘QITISH SHAKLLARI

Mazkur modul bo'yicha quyidagi o'qitish shakllaridan foydalaniladi:

- o'quv ishini tashkillashtirishning interfaol shakllaridan: binar-ma'ruza, savol-javobli ma'ruza, suhbat-ma'ruzalar orqali tashkillashtirish nazarda tutilgan.
- o'quv faoliyatini tashkil etish shakllari sifatida quyidagilardan foydalanish nazarda tutilgan:
- ma'ruza mashg'ulotlarida ommaviy, juftlik, individual;

Ko'chma mashg'ulot

Ko'chma mashg'ulot mavzusi: Davolash profilaktik muassasisining faoliyatini boshqarishda menejerning roli va uning shaxsiy sifatleri

II MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA'LIM METODLARI

«FSMU» metodi.

Texnologiyaning maqsadi: Mazkur texnologiya ishtirokchilardagi umumiy fikrlardan xususiy xulosalar chiqarish, taqqoslash, qiyoslash orqali axborotni o'zlashtirish, xulosalash, shuningdek, mustaqil ijodiy fikrlash ko'nikmalarini shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur texnologiyadan ma'ruza mashg'ulotlarida, mustahkamlashda, o'tilgan mavzuni so'rashda, uyga vazifa berishda hamda amaliy mashg'ulot natijalarini tahlil etishda foydalanish tavsiya etiladi.

Texnologiyani amalga oshirish tartibi:

- qatnashchilarga mavzuga oid bo'lgan yakuniy xulosa yoki g'oya taklif etiladi;
- har bir ishtirokchiga FSMU texnologiyasining bosqichlari yozilgan qog'ozlarni tarqatiladi;

- ishtirokchilarning munosabatlari individual yoki guruhiy tartibda taqdimot qilinadi.

FSMU tahlili qatnashchilarda kasbiy-nazariy bilimlarni amaliy mashqlar va mavjud tajribalar asosida tezroq va muvaffaqiyatli o‘zlashtirilishiga asos bo‘ladi.

Namuna:

Fikr: “Jamoada ziddiyatli xolatlarni bartaraf etish”.

Topshiriq: Mazkur fikrga nisbatan munosabatingizni FSMU orqali tahlil qiling.

“SWOT-tahlil” metodi.

Metodning maqsadi: mavjud nazariy bilimlar va amaliy tajribalarni tahlil qilish, taqqoslash orqali muammoni hal etish yo‘llarni topishga, bilimlarni mustahkamlash, takrorlash, baholashga, mustaqil, tanqidiy fikrlashni, nostandart tafakkurni shakllantirishga xizmat qiladi.

Namuna: Hamshiralik boshqaruvini tahlilini ushbu jadvalga tushiring.

S	Hamshiralik boshqaruvining kuchli tomonlari	Ishchilarning sifatli faoliyati bilan ta’minlanishi va kuchli nazoratda bo‘lishi
W	Hamshiralik boshqaruvining kuchsiz tomonlari	Xamshiralalar doimo faol bo‘la olmasligi mumkin
O	Hamshiralik boshqaruvining imkoniyatlari (ichki)	Xamshiralalar doimiy malakalarini oshirib turishlari
T	To‘siqlar (tashqi)	Yuridik xujjatga ega emasligi

Keys-stadi metodi

«**Keys-stadi**» - inglizcha so‘z bo‘lib, («case» – aniq vaziyat, hodisa, «stadi» – o‘rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o‘rganish, tahlil qilish asosida o‘qitishni amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi. Mazkur metod dastlab 1921 yil Garvard universitetida amaliy vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv fanlarini o‘rganishda foydalanish tartibida qo‘llanilgan. Keysda ochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin. Keys harakatlari o‘z ichiga quyidagilarni qamrab oladi: Kim (Who), Qachon (When), Qaerda (Where), Nima uchun (Why), Qanday/ Qanaqa (How), Nima-natija (What).

“Keys metodi” ni amalga oshirish bosqichlari

Ish Bosqichlari	Faoliyat shakli va mazmuni
------------------------	-----------------------------------

1-bosqich: Keys va uning axborot ta'minoti bilan tanishtirish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka tartibdagi audio-vizual ish; ✓ keys bilan tanishish(matnli, audio yoki media shaklda); ✓ axborotni umumlashtirish; ✓ axborot tahlili; ✓ muammolarni aniqlash
2-bosqich: Keysni aniqlashtirish va o'quv topshirig'ni belgilash	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muammolarni dolzarblik ierarxiyasini aniqlash; ✓ asosiy muammoli vaziyatni belgilash
3-bosqich: Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o'quv topshirig'ining yechimini izlash, hal etish yo'llarini ishlab chiqish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muqobil yechim yo'llarini ishlab chiqish; ✓ har bir yechimning imkoniyatlari va to'siqlarni tahlil qilish; ✓ muqobil yechimlarni tanlash
4-bosqich: Keys yechimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka va guruhda ishlash; ✓ muqobil variantlarni amalda qo'llash imkoniyatlarini asoslash; ✓ ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash; ✓ yakuniy xulosa va vaziyat yechimining amaliy aspektlarini yoritish

Venn Diagrammasi metodi.

Metodning maqsadi: Bu metod grafik tasvir orqali o'qitishni tashkil etish shakli bo'lib, u ikkita o'zaro kesishgan aylana tasviri orqali ifodalanadi. Mazkur metod turli tushunchalar, asoslar, tasavurlarning analiz va sintezini ikki aspekt orqali ko'rib chiqish, ularning umumiy va farqlovchi jihatlarini aniqlash, taqqoslash imkonini beradi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

- ishtirokchilar ikki kishidan iborat juftliklarga birlashtiriladilar va ularga ko'rib chiqilayotgan tushuncha yoki asosning o'ziga xos, farqli jihatlarini (yoki aksi) doiralar ichiga yozib chiqish taklif etiladi;
- navbatdagi bosqichda ishtirokchilar to'rt kishidan iborat kichik guruhlarga birlashtiriladi va har bir juftlik o'z tahlili bilan guruh a'zolarini tanishtiradilar;
- juftliklarning tahlili eshitilgach, ular birgalashib, ko'rib chiqilayotgan muammo yohud tushunchalarning umumiy jihatlarini (yoki farqli) izlab topadilar, umumlashtiradilar va doirachalarning kesishgan qismiga yozadilar.

III NAZARIY MATERIALLAR

1-mavzu:

Hamshiralik ishida boshqaruv asoslari.

Xamshiralik ishini boshkarishning ilmiy asoslari. Hamshiralik ishini boshqarish jarayoni va asosiy bosqichlari.

Reja

1. Xodimlarni boshqarish.
2. Xodimlarni boshqaruvning mohiyati.
3. Xodimlar boshqaruvi jarayonlarining asosiy bosqichlari.
4. Rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabati

Xodimlarni boshqarish.

Menejment bo‘yicha zamonaviy adabiyotlarda xodimlarni boshqarish bilan bog‘liq bo‘lim bo‘lib, unda rahbar ishlab chiqarishning moddiy omillarini jonli mehnat bilan “aralashtirish”ni bilishi lozim. Bunday vazifa deyarli barcha muassasa va tashkilotlarning rahbarlari hamda menejerlari oldida turadi. Biroq, har bir tarmoq yoki soha faqat unga xos tovar ishlab chiqarish yoki xizmat

ko'rsatishda o'z tashkilotini samarali boshqarish uchun hisobga olish zarur bo'lgan xususiyatlarga egadir (o'ziga xos texnologiya, uskuna, resurslar).

Bu modul maqsadi samaradorlikni va tibbiy xizmat ko'rsatish sifatini oshirish sharoitlarini yaratish uchun tibbiyot muassasalarida u yoki bu shaklda qo'llash mumkin bo'lgan xodimlarni boshqarishning turli qismlari bilan tinglovchilarni tanishtirish hisoblanadi.

Boshqarishning turli tarkibiy qismlarini qamrab oluvchi 4 bo'limdan iborat.

Birinchi bo'limda xodimlarni boshqarishning yangi tamoyillarini turlicha talqinlari ochib beriladi.

Ikkinchi bo'lim xodimlarni boshqarish jarayonining asosiy bosqichlarini, rejalashtirish, tanlov, ish haqi, muvofiqlashtirish, xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishni qamrab oladi.

Uchinchi bo'limda xodimlarni qiziqtirish (rag'batlantirish) jarayonini, odamlarni faol harakatga istagini uyg'otuvchi turli qiziqtitirish nazariyalarini ifodalovchi savollar ochib beriladi.

To'rtinchi bo'lim hokimlik, hokimlik vakolatlari, rahbarlik masalalariga bag'ishlangan. Bu bo'lim ta'sir etish jarayoni qanday amalga oshirilishini, nima uchun odamlar buysunishini, kim yo'lboshchi bo'lishi mumkinligini tushunishga yordam beradi.

Xodimlarni boshqaruvning mohiyati.

Xodimlarni boshqarish – bu ushbu tashkilot xodimlariga ta'sir etish orqali uning samaradorligini oshirish va tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan fandır.

Tashkilotlarda ishlovchi va muvofiq ishchi vazifalarni bajarish bilan band bo'lgan barcha odamlar xodim deb ataladi. Shuning uchun, e'tibor markazida vazifalarni samarali bajarish turadi. Har qanday boshqarish jarayoni kabi, xodimlarni boshqarish ham bir qator xususiy jarayonlarni: rejalashtirish, tashkil etish, qiziqtirish, nazorat va hisob, tartibga solishni o'z ichiga oladi.

Rejalashtirish jarayoni – bu boshqarish maqsadlarini va unga erishish vositalarini aniqlashdir.

Tashkil etish jarayoni ishchi kuchini jalb etish, ishchilarni qabul qilishni tashkil etish, ularni ishchi joylari bo'yicha qo'yish, ishchi xodimlar kabi, boshqaruv bo'g'inini ham kasbiy tayyorgarligi, qayta tayyorlash, band bo'lgan xodimlarning mehnat sharoitlarini takomillashtirishni o'z ichiga oladi.

Qiziqtirish – tashkilot maqsadini amalga oshirishga olib keluvchi faoliyatga ishchilar yoki guruhni rag'batlantirish jarayoni.

Xodimlarni boshqarish jarayonini tartibga solish xodimlarni mavqeini oshirish, joyini o'zgartirish, pasaytirish, ularni ishdan bo'shatish, ularning ish haqisini tartibga solishdan iborat.

Nazorat xodimlar bilan ishlashning borishini nazorat qilish, uning samaradorligi umuman hamda shu bilan birga muayyan bosqichlarda baholashga qaratiladi.

Hisobga olish band bo'lgan xodimlarning mehnat faoliyatini baholash uchun davlat va ichki xodimlar hisobotini olib borishdan iborat. Xodimlarni boshqarishda quyidagi usullar qo'llaniladi:

- Ma'muriy – tashkiliy, boshqarish apparati tuzilishi, funksiyalari, huquq va majburiyatlarini aniqlash bilan bog'liq (xodimlarni tanlash va joyiga qo'yish, ma'muriy taqsimlash, ijroni nazorat qilish)
- Iqtisodiy samaradorlikni oshirishda barcha band xodimlarning moddiy manfaatdorligini yaratuvchi va boshqarishga jamoa hamda alohida ishchilar manfaatlari orqali ta'sir etish.
- Ijtimoiy – ruhiy, topshirilgan ishga javobgarlikni his etishga tarbiyalash, qiziqtirish, xodimlarni moddiy rag'batlantirish, ishga qobiliyatli jamoalarni, ularda o'rtoqchilik holatini qo'llash hamda shu kabilarga yo'naltirilgan.

Xodimlarni boshqarishni shartli ravishda quyidagi tarkibiy qismlarga ajratish mumkin:

- Xodimlarni boshqarish jarayonining asosiy bosqichlari (baholash, tanlash, tahlil, ehtiyoj, shu kabilar).
- Qiziqtirish
- Rahbariyat bilan guruh va shaxsiy o'zaro munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish.

So'nggi vaqtlargacha "xodimlarni boshqarish" tushunchasining o'zi bizning boshqaruv amaliyotimizda, xususan sog'liqni saqlash tizimida yo'q edi. Har bir tashkilotning boshqaruv tizimida xodimlarni boshqarish va jamoaning ijtimoiy rivojlanishi bilan shug'ullanuvchi bo'linma (xodimlar bo'limi) mavjud bo'lgan bo'lsada, xodimlarni boshqarish bo'yicha ishlarning asosiy qismini bo'linmalarning chiziqli rahbarlari (masalan, birlamchi va ikkilamchi bo'g'inda – bo'linma va shifoxona mudirlari) bajarardilar.

Xodimlar boshqaruvi jarayonlarining asosiy bosqichlari

Odamlarsiz tashkilot bo'lmaydi. Kerakli odamlarsiz hech bir tashkilot o'z maqsadiga erishishi va yashashi mumkin bo'lmaydi. Biroq, tashkilotga qanday odamlar zarurligini, va ularni umumiy vazifalarni hal etishga qanday yo'naltirish kerakligini aniqlash uchun quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oluvchi xodimlarni boshqarish zarur:

1. Mehnat resurslarini rejalashtirish: xodimlarga (shifokorlar, tibbiy hamshiralar, sanitarkalar va boshqalar) kelgusi ehtiyoj qondirish rejasini ishlab chiqish.

2. Xodimlarni yig'ish: barcha lavozimlar bo'yicha imkoniyatli nomzodlar

zaxirasini yaratish.

3. Tanlov: ishchi joylariga nomzodlarni baholash hamda yig'ish davomida yaratilgan zaxiradagilardan tanlash.

4. Ish haqi imtiyozlarni aniqlash: xizmatchilarni jalb etish, yollash va saqlash maqsadida ish haqi hamda imtiyozlar tarkibini ishlab chiqish.

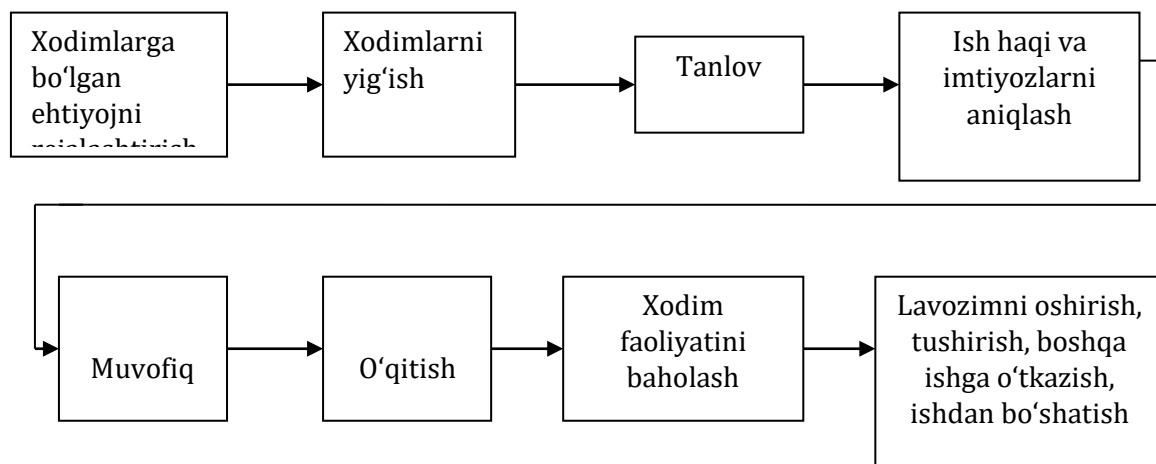
5. Kasbiy yo'naltirish va muvofiqlashtirish: yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo'limlariga kiritish, ishchilarda tashkilot undan nima kutayotganini hamda qanday mehnat xizmatga yarasha bahoni olishini tushunishni rivojlantirish.

6. O'qitish: ishlarni samarali bajarish uchun talab etiladigan mehnat ko'nikmalariga o'qitish uchun dasturlar ishlab chiqish.

7. Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash uslubiyatini ishlab chiqish va uni ishchilarga yetkazish.

8. Lavozimni oshirish, tushirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish: ishchilarni ko'p yoki kam javobgarlikka ega lavozimlardan ko'chirish usullarini ishlab chiqish, boshqa lavozimlarga yoki ish bo'limlariga ko'chirish yo'li bilan ularning kasbiy tajribasini rivojlantirish, shuningdek yollash shartnomasini to'xtatish tartibi.

M.X.Meskon tomonidan taklif etilgan xodimlarni boshqarish jarayoni chizma shaklida quyidagicha ko'rinishga ega:



1. Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish:

Rahbariyat o'z tashkilotining maqsadlarini aniqlashga zarur pul va moddiy resurslar bilan bir qatorda, shuningdek xodimlarga ehtiyojni ham aniqlash lozim. Ko'pincha xodimlarni rejalashtirish kerakli darajada olib borilmaydi yoki unga yetarli e'tibor berilmaydi. Xodimlarga ehtiyojlarni rejalashtirishning mohiyati shundaki, u odamlarga ularning qobiliyati, moyilligi va tashkilotning talablariga

muvoqif zarur vaqtda hamda kerakli miqdorda ishchi joylarini taqdim etish vazifasiga ega.

Rejalashtirish jarayoni o'z ichiga 3 bosqichni oladi:

1. Mavjud xodimlarni baholash.
2. Xodimlarga kelgusi ehtiyojlarni qoplash.
3. Xodimlarga ehtiyojlarni qoplash bo'yicha tadbirlar dasturini ishlab chiqish.

Birinchi bosqichda statistik ma'lumotlar va boshqa zarur axbortlarni to'plash uni qayta ishlash va xodimlar bilan blg'liq vaziyatni, shuningdek, uni kelgusida rivojlantirish variantlari tahlili amalga oshiriladi.

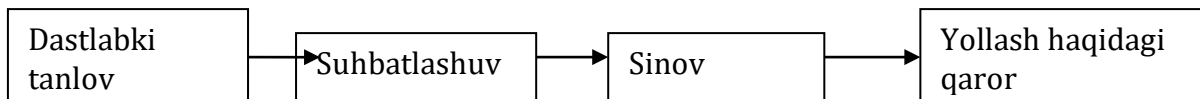
Ikkinchi bosqich – xodimlarga kelgusi ehtiyojlarni baholash murakkabroq vazifa hisoblanadi, chunki tahminiy ifodaga ega va tashkilotda bo'lishi mumkin bo'lgan o'zgarishalarga yo'naltirilgan.

Xodimlarga ehtiyojlarni rejalashtirish boshlang'ich daraja hisoblanadi va mavjud hamda rejalashtirilgan ishchi joylari, shtatlar jadvali, bo'sh lavozimlarni o'rni bosish rejasi haqidagi ma'lumotlarga asoslanadi. Xodimlarga ehtiyojlarni rejalashtirishda har bir muayyan vaziyatda mos bo'linmalarining rahbarlarining ishtiroki tavsiya etiladi.

2. Xodimlarni yig'ish. Rejadagi ish joylarini ishlayotgan xodimlar bilan solishtirish asosida bo'sh ish joylari aniqlanadi. Agar bunday joylar mavjud bo'lsa, ishga qabul qilish jarayoni boshlanadi. U quyidagilardan iborat:

- bo'sh ish joyiga keladigan nomzodga talablarni aniqlash;
- nomzodlarni tanlash.

3. Tanlov. Umumiy ko'rinishda bu bosqich quyidagi chizmadagicha aks ettirilishi mumkin:



Dastlabki tanlov nomzodlar ro'yxatini ularning bo'sh lavozimlarga muvofiqligi nuqtai nazaridan tahlilidan boshlanadi. Dastlabki tanlovning asosiy mazmuni – bo'sh lavozimni egallash uchun zarur xislatlarning eng kam to'plamiga ega bo'lmagan nomzodlarni g'alvirdan o'tkazishdir.

Suhbat o'tkazish – dastlabki tanlov natijasida tashkilot yakka tartibda ishlashi mumkin bo'lgan nomzodlarning chegaralangan soni aniqlanadi. Keyingi bosqich – tanlab olingan nomzodlar bilan yakka tartibda suhbat o'tkazishdan maqsad – nomzodni hayoldagi xodim timsoliga mosligi darajasini, uni lavozimga mos ko'rsatma shartlarini bajarish qobiliyatini, kasbiy o'sish va rivojlanish imkoniyatlarini, tashkilotga moslashish qobiliyatini, tashkilotga nisbatan nomzod kutishlari bilan tanishishni, uning ish sharoitlari hamda shu kabilarni baholashdir. Yollash haqidagi qaror. Dastlabki tadbirlar natijasinitahlili asosida rahbar fikriga ko'ra ushbu lavozim uchun ko'proq mos keladigan lavozimni tanlash kerak.

4. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash.

Ish haqini aniqlash me'yorlar, tarif tizimi, ish haqi shakllari va tizimi hamda shu kabilar yordamida amalga oshiriladi.

Tarif tizimideganda mehnat sharoitlari va murakkabligi, ish haqi hamda tarmoqning shakllariga ko'ra mehnatga haq to'lashni tabaqalashtirishni aniqlovchi me'yorlar yig'insi tushuniladi.

Ish haqi shakllari va tizimlari – bu mehnat natijalari va ishlab chiqarishning tashkiliy sharoitlariga qarab, uni hisoblash tartibidir. Ish haqining ikki shakli mavjud.

- Ishbay shakli. Bunda ish haqi har bir mahsulot birligi yoki bajarilgan ish hajmiga hisoblanadi. Ish haqi ishlab chiqarilgan mahsulot birligini uning bahosiga ko'paytirilgan miqdoriga teng.
- Vaqtbay shakli. Bunga ish haqi tarif jadvali bo'yicha haqiqiy ishlangan vaqt uchun maosh ko'rinishida hisoblanadi.

Imtiyojlar jumlasiga ish haqiga nisbatan barcha qo'shimcha xizmatlar yoki to'lovlar: hayotni yoki mulkni sug'urtalash, moddiy yordam, qo'shimcha mehnat ta'tili, bepul ovqatlanish, sanatoriyada jam olish hamda shu kabilar taaluqli.

5. Muvofiqlashtirish. Xodimlarni jalb etishda tashkilotlarda xodimlar bilan ishlashning muhim muammolaridan biri muvofiqlashtirishni boshqarishdir. Muvofiqlashtirish – bu xodim va tashkilotning o'zaro uyg'unlashuvidir.

6. O'qitish. Tanlaganlar ishga qabul qilinganda, o'qitish ham ularning bilim va ko'nikmalari rivojlanishini ta'minlovchi asosiy omil bo'lib qoladi.

Tibbiyot sohasining xususiyati bilimlarni juda tez eskirishi va ularni doimiy yangilash zaruriyatini paydo bo'lishi hisoblanadi. Masalan, ba'zi kasalliklarga va holatlarga tashxis qo'yish hamda davolashga yondashuvlar o'tkaziladigan ilmiy tadqiqotlarnatijasida har 5 yilda taxminan 50 – 70 foizga o'zgaradi, deb hisoblaydilar. Bu, o'z navbatida, tibbiy muassasalarda, xususan holatni eng ko'p qamrab oladigan SS muassasalarida xodimlarni bilim va ko'nikmalarini doimiy yangilamasdan turib, tibbiy xizmat ko'rsatishning unumdorligi, samaradorligi va sifatiga erishib bo'lmasligini bildiradi. Shuning uchun o'qitishning SS bo'g'in muassasalari uchun ahamiyati juda sezilarli va dolzarbdir.

7. Faoliyat natijalarini baholash.

Xodimlarni boshqarish chizmasi zanjiridagi keyingi bosqich, xodimlar tomonidan ishning bajarilish samaradorligi darajasini aniqlashga qaratilgan xodim qaoliyati natijalarini baholash hisoblanadi. Har qanday tashkilotda hamma xodimlar ham o'z majburiyatini bir xilda yaxshi bajarmaydilar, va odatda, doimo o'z majburiyatlarini juda yaxshi, yaxshi, qoniqarli va qoniqarsiz bajaruvchi xodimlar bo'ladi. Ularning ishlari natijasini tabaqalashtirish yoki ahamiyatiga qarab ajratish mumkin bo'lishi uchun, har bir xodim tomonidan o'z lavozimiga mos funksiyalarni bajarish samaradorligini baholash tizimiga ega bo'lish zarurdir.

Faoliyat natijalarini baholash asosan uch maqsadga xizmat qiladi: ma'muriy; axborot berish, qiziqtirish.

8. Lavozimni oshirish, tushirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish.

Yirik tashkilotlarda baholash natijalari bo'yicha xodimning kelgusidagi samarali ishi uchun xizmat bo'yicha ko'tarish yoki ilgari siljitish katta qiziqtiruvchi ahamiyatga ega hisoblanadi, chunki bu ayniqsa o'zini ko'rsatgan xodimlarni bo'sh o'rinlarni egallashlariga imkon beradi.

Boshqa ishga o'tkazish xizmat bo'yicha ko'tarish natijasi sifatida quyidagi hollarda qo'llaniladi:

- Xodim tajribasini kengaytirish maqsadida,
- Rahbariyat xodim boshqa lavozimda samaraliroq ishlaydi, deb bilgan holda.

Ba'zi hollarda xodim qoniqarsiz ishlaganda ham, rahbariyat uning staji, xizmatlari hamda shu kabilarni hisobga olib, u bilan shartnomani to'xtatish yoki uni bo'shatishni odobsizlik deb hisoblaydi. Unda xodimni pastroq lavozimga o'tkazish mumkin va bu xizmat bo'yicha pasayish hisoblanadi.

Ishdan bo'shatish natijalarni baholash ishni yaxshilash uchun yetarli imkoniyatlarni bermaganligi yoki xodim tashkilotning talablari doirasida ishlashni hohlamagan yoki ishlay olmagan vaziyatlardagina amalga oshiriladi.

Qiziqtirish.

Xodimlarni boshqarishning muhim tarkibiy qismi mehnatga qiziqtirish va uni boshqarish hisoblanadi. Bu vazifalarni bajarish uchun faqat qarorni rahbar tomonidan qabul qilinishi va uni xodimga yetkazishning o'zi yetarli emas. Agar bu qarorlarni tanlovi samarali qilingan bo'lsa, rahbar ko'plab odamlarning urinishlarini muvofiqlashtirish va birgalikda xodimlar guruhining mumkin imkoniyatlarini amalga oshirish imkonini oladi.

Rahbar maqsadga erishishga samarali harakat qilishi uchun, ishni muvofiqlashtirishi va uni bajarishga, masalan, qamchi va shirin kulcha siyosatini amalga oshirib, odamlarni majbur qilishi lozim.

Qamchi va kulcha siyosati. Qiziqtirish so'zi rahbarlar tomonidan qo'llanila boshlangunga qadar, ming avval, tashkilot vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun odamlarga atayin ta'sir ko'rsatish mumkinligi yaxshi ma'lum edi. Eng birinchi qo'llanilgan usullaridan biri qamchi va shirin kulcha usuli edi.

U vaqtda ko'p ishlaganlar uchun mukofotga taklif etilgan "shirin kulcha"larni zo'rg'a yesa bo'lardi. Odamlar ular va ularning oilalari kun kechirishi uchun imkon beruvchi hamma narsa uchun minnatdor bo'lishlarini ko'zda tutgan holda shunchaki qo'llanilgan.

Biroq, tashkilotlar qo'llagan texnologiya yutuqlari va ixtisoslashuv asosidagi samaradorlik tufayli oddiy, o'rta hol odamlarning hayoti oxir – oqibat asta – sekin yaxshilana boshlandi.

Mehnatdan qiziqish deganda xodimlarni mehnat faoliyatlari yordamida o'z ehtiyojlarini qondirishga (ma'lum ne'matlarni olish) intilishi tushiniladi.

Qiziqtirish darajasi u yoki boshqa ehtiyojlarni xodim uchun dolzarbligi bilan aniqlanadi. U yoki boshqa ne'matga ehtiyoj qanchalik muhim bo'lsa, uni olishga intilish shunchalik kuchlidir, xodim shunchalik faol harakat qiladi.

Maslou nazariyasi. 40 yillarda o'zining qiziqtirish nazariyasini yaratayotganda Maslou odamlar ko'plab turgan ehtiyojlarga egaligini tan olgan, biroq shuningdek bu ehtiyojlarni beshta asosiy mezonga ajratish mumkinligini ko'zda tutgan. Bu fikr uning zamondoshi Garvardlik ruhshunos Murrey tomonidan aniqroq ishlab chiqilgan.

1. Fiziologik (jismoniy) ehtiyojlar - yashash uchun zarur hisoblanadi. Ular ovqatga, suvga, joyga, dam olishga va jinsiy aloqalarga ehtiyojlarni o'z ichiga oladi.

2. Kelajakda xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlar - o'rab turgan dunyo tomonidan jismoniy va ruhiy xavflardan himoyalashiga ehtiyojlarni va (fiziologik) jismoniy ehtiyojlar kelajakda qondirilishiga ishonchni o'z ichiga oladi. Kelajakka ishonch ehtiyojlarining namoyon bo'lishi sug'urta polisini sotib olish yoki nafaqaga yaxshi daromadlar bilan chiqish uchun ishonchli ishni izlash hisoblanadi.

3. Ijtimoiy ehtiyojlar - ba'zan ularni bog'liqlilik ehtiyojlari deb ham ataydilar – bu nimagadir yoki kimgadir taaluqlilik hissini, seni boshqalar qabul qilish hissini, ijtimoiy o'zaro bog'liqlik, bog'lanib qolish va qo'llab quvvatlash hissini o'z ichiga oluvchi tushunchadir.

4. Hurmatga bo'lgan ehtiyojlar - o'zini hurmat qilish, shaxsiy yutuqlar, qobiliyat, atrofdagilar tomonidan hurmat, tan olishga bo'lgan ehtiyojlarni o'z ichiga oladi.

5. O'zini ko'rsatishga bo'lgan ehtiyojlari – o'zlarining mumkin imkoniyatlarini va shaxs sifatida o'sishini hayotda ko'rsatishga ehtiyojlar.

Maslou nazariyasiga ko'ra, bu barcha ehtiyojlarni qat'iy pog'onaviy tuzilish ko'rinishida joylashtirish mumkin. Bu bilan u quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilishni talab etadi va demak, inson faoliyatiga yuqoriroq darajadagi ehtiyojlarga qiziqtirish ta'sir eta boshlashidan oldin ta'sir etishini ko'rsatishni hohlagan har bir muayyan holatda inson u uchun muhimroq va kuchliroq hisoblangan ehtiyojlarni qondirishga harakat qiladi. Keyingi daraja ehtiyojlari inson faoliyatida jiddiyroq, aniqlovchi omil bo'lishidan avval, quyiroq daraja ehtiyojlari qondirilishi lozim.

Mehnatga qiziqtirish turli tumandir. Ular inson qondirishga intilayotgan ehtiyojlar bo'yicha, insonga o'z ehtiyojlarini qondirish uchun talab etiladigan ne'matlar bo'yicha, xodim da'vo qilayotgan ne'matlarni olish uchun to'lashga tayyor bo'lgan narx bo'yicha farqlanadi. Ulardagi umumiylik doimo faqai istalgan ne'matlarni olish, ehtiyojlarni qondirishni albatta mehnat faoliyati bilan bog'liqligidir. Mehnatga qiziqtirishning quyidagi guruhlarini ajratish mumkin:

-mehnat mazmuni;

- ijtimoiy foydaliligi;
- mehnat faoliyatini ijtimoiy tan olinishi bilan bog‘liq vaziyatga mos qiziqtirishlar;
- moddiy ne‘matlarni olishga qiziqishlar;
- ishning ma‘lum jadalligiga asoslangan qiziqtirishlar.

Rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabati

Xodimlarni boshqarish modelining keyingi muhim qismi tashkilot rahbarini jamoa yoki xodim bilan o‘zaro munosabati hisoblanadi.

Hozirgi davrda odamlarning turmush, mehnat sharoitiga, xayotining ijtimoiy masalalariga, turmush tarziga katta ahamiyat berilayapti. Chunki xar bir xodimning mehnat unumdorligi, ishining samarasi ko‘proq uning mehnatidan qoniqish hosil qilishiga ma‘naviy-madaniy darajasiga, hayot, turmush sharoitlariga bog‘liq.

Shuning uchun ham hozirgi kunda boshqaruvdagi psixologik omillarga katta ahamiyat berilyapti. Rahbar xodimlarni tayyorlash kurslarida ijtimoiy psixologiya darslari o‘tilmokda. Ko‘plab korxonalarda psixolog lavozimi kiritilgan.

Sotsiolog va iqtisodchilar o‘tkazgan tadqiqotlarga ko‘ra hatto texnika sohasida ishlovchi muxandislarning muvaffaqiyati bor-yo‘g‘i 15% holatda uning texnik bilimiga, 85% esa shaxsiy sifatlariga, odamlarni boshqara olish qobiliyatiga bog‘liq. Shuni xam ta‘kidlash lozimki, ko‘p korxonalarda xizmatchilar o‘zlarining jismoniy va ruxiy qobiliyatlarining bor yo‘g‘i 10 foizga yaqinidan foydalanar ekan. Olimlarning kuzatishlariga qaraganda, ijobiy emotsiya (hisxayajon) ish kunining oxirida, charchoq paydo bo‘lganda ish qobiliyatini 22% dan 76% gacha oshishiga, salbiy his - hayajonlar esa ertalabdan ish qobiliyatini 10-20 % ga kunning oxirida esa 40-65% ga kamayishiga olib kelshi. Ishlab chiqarishdagi unumdorlik esa 20% holatda odamlarning kayfiyatiga bog‘liqligi kayd etilgan.

Odamning ishga bo‘lgan qiziqishi, hohishi, ichki safarbarligi u yoki bu ishni chin yurakdan bajarish istagi ishning natijasiga juda katta ta‘sir etadi.

Bernar Shouning ta‘kidlashicha, majburiyat bo‘yicha mehnat qilish bu ish; ishga bo‘lgan intilish, hoxish esa - dam. Boshqaruv tizimining me‘yoriy ko‘rinishi bu «inson - inson», bunda ob‘ekt sifatida «inson» nazarda tutiladi, jamoaning predmeti sifatida esa kollektiv mehnati farqlanadi.

Hozirgi kunda jamoada sog‘lom ijtimoiy - ruhiy muhitni yaratmasdan turib, rahbar uni boshqara olmaydi. Bu o‘z navbatida rahbarlardan boshqarishda ijtimoiy ruhshunoslik asoslaridan yetarlicha bilimga ega bo‘lishni, boshqaruvda ijtimoiy - ruhiy usullarini qo‘llay bilishni talab etadi.

Rahbar o‘z qo‘l ostidagi har bir xodimni o‘rganishi psixologik tashxislashi, lozim ijtimoiy kuzatuvchanlik xususiyatiga ega bo‘lish xodimlarning imkoniyatlarini bajarayotgan ishga to‘liq mos kelishini aniqlay

olishi lozim. Jamoaning jipsligini undagi sog‘lom ma‘naviy muxitni ushlab terishning eng muxim vositalaridan biri rahbarning kommunikabelligi, ya‘ni har tomonlama aloqani ushlab turishi hisoblanadi.

Rahbarning funksional vazifasi birinchi navbatda, odamlarning birgalikdagi faoliyatida o‘zaro munosabatlar tizimini yaratishi bilan belgilanadi.

Rahbarning sifatiy tomonlari va ish stili

1. Moslashish xususiyati;
2. liderlik;
3. ijtimoiy funksiyalarni, muvofiqlashtirish;
4. muloqot (munosabatdagi ochiq ko‘ngilik, odamlarni o‘ziga yonbostira olish, ishbilarmonlik aloqalarini o‘rnatish);
5. stresslarga chidamlik kabi sifatlar rahbarning asosiy xususiyatlariga kiradi.

Bundan tashqari, olimlar rahbarga xos bo‘lgan 5 ta sifatiy xususiyatlarni quyidagi tartibda belgilashadi: prinsipiiallik, adolatparvarlik, ishning ko‘zini bilish, kompetentlik talabchanlik va tashkilotchilik xususiyatlari.

Rahbar uchun o‘ta ahamiyatli 2-ta ko‘rsatkich mavjud, bu rahbarning hurmati va obro‘-e‘tibori. Mana shu ikki ko‘rsatkich rahbar to‘g‘risidagi jamoa fikrini va munosabatlarini belgilaydi.

Hurmat, obro‘-e‘tibor jamiyat tomonidan tan olingan o‘lchov birligi bo‘lib, u jamoaning rahbar tomonidan qabul qilgan qarorlarini uning fikrini, maslaxatini o‘zirikiday qilib tan olish, qabul qilish orqali namoyon bo‘ladi.

Hurmatni belgilovchi asosiy omil bo‘lib - o‘zining xizmat lavozimidan foydalanib qabul qilingan tadbirlar bilan emas, balki jamoa tomonidan olg‘a surilgan fikrlar bilan ish tutish rahbarning sifatiy tomonlaridan biri hisoblanadi.

Rahbar o‘zining tutgan o‘rni va mavqeiga mos holda yuqori darajadagi obro‘ - e‘tiborga (hurmatga) ega bo‘lishi lozim.

Rahbarlik ko‘proq jamoani yo‘naltira olish, ishontira olish, unda ishonch hosil qila olish orqali (demokratik stil), qolaversa, buyruq orqali majburlash (avtokrot stil) orqali ta’sir etish bilan olib boriladi. Yaponiya olimlarining ma’lumotiga qaraganda, avtokrat-rahbarning faoliyati natijasida yil davomida jamoaning mexnat unumdorligi 8% ga kamayishi, aksincha demokratik stilda ish yurituvchi rahbar jamoasida esa mexnat unumdorligini 14% ga oshishi kuzatilgan.

Rahbarlikdagi muvoffaqiyat rahbarning xizmat lavozimi bo‘yicha xukmronlik kuchi bilan emas, balki uning obro‘si - mavqei, energiyasi, katta tajribasi, keng qamrovli bilimi, talanti, zakovatiga bog‘liq. Rahbarlikning demokratik stili markazlashgan hamda markazlashmagan boshqaruv usulida ham birinchi navbatda ishbilarmonlik, tadbirkorlik muammolarini jamoa usulida xal qilish orqali ishlab chiqarish unumdorligini oshishiga olib keladi. Yaxshi rahbar nima qilish, qanday qilish kerakligini biladi, ishni to‘g‘ri tashkil etadi, jamoani maqsad sari intilishiga yo‘naltira oladi.

Rahbarlik faoliyatidagi muvoffaqiyat rahbarning va butun jamoaning mehnatga bo'lgan qiziqishiga ongli intizomiga yuqori darajadagi tashkilotchiligiga maqsadga erishish yo'lida ishni intiluvchanlik bilan tashkil etishga bog'liq. Shunday qilib, rahbar faqat «direjer» rolini emas, balki «kompozitor» rolini xam ijro eta olishi lozim.

Ma'lumki barcha boshqaruv munosabatlari asosida boshqaruvning ham ob'ekti, ham sub'ekti hisoblangan jamoa turadi. Jamoadagi ijtimoiy psixologik muhit quyidagi mezonlar orqali belgilanadi: jamoatchilik, jipslik, birlik, ochiqlik tashkilotchilik, axborot, mas'ullik, javobgarlik va boshqalar. Maqsadning yagonaligi, o'zaro dostona munosabat, odamlarga hurmat ko'zi bilan qarash ularni birlashtiradi, jamoada ijodiy - ishchanlik muhitni, sog'lom ma'naviy psixologik muhitni yaratadi. Bunga erishish rahbarning eng muxim vazifasi hisoblanadi

Rahbarning yana bir muhim xususiyatlaridan biri xodimlarning vazifasini aniq belgilash, xodimlarga rahbarlik bo'yicha vakolatlar berish va ularni oqilona boshqarish orqali yaxshi natijalarga erishish hisoblanadi. Rahbar o'z qo'l ostidagilar qila olishi mumkin bo'lgan ishni qilmasligi, ularning erkin xarakat qilishlariga yo'l ochib berishi va undan qo'rqmasligi lozim. Ishni taqsimlashda rahbar o'z xodimlariga ma'lum vakolatlar berish bilan birga ularning javobgarligini ham oshirish lozim.

Rahbar ishda xar doim o'zini o'z xodimining o'rniga qo'yib ko'ra olishi lozim. Inson o'ziga bo'lgan hurmatni sezsa, unga ma'lum sharoitlar yaratilgan bo'lsa, ishni qiziqish, tashabbuskorlik bilan bajaradi, bo'yniga javobgarlikni oladi, topag'onlik tashkilotchilar xususiyatlarini namoyon qilgan holda mexnat qiladi.

Rahbar odamlarni eshitishni va ular bilan gaplashishni o'rganishi lozim, boshqacha qilib aytganda, do'stona muxini yaratgan xolda maqsadga yo'naltirilgan suhbatni olib borishi lozim. Suhbatni imperativ ohangda, maslahat usulida olib borishi va u o'zining fikrini qisqa, aniq tushuntirib bayon etishi lozim. Rahbarning maqsadi, hatti-harakati, qo'l ostidagi xodim uchun keragicha tushunarli bo'lishi lozim. Rahbarning maqsadini xodim tushunib yetmasa, achchiqlanishi, jahli chiqishi mumkin. Tushuntirmasdan berilgan buyruq o'zaro ishonchni yo'qotadi, bunday xolatda esa rahbar o'z vazifasini bajara olmaydi.

Tashkilot rahbari o'ziga bo'ysundiruvchilarning kuchini umumiy vazifalarni bajarishga yo'naltirilishi lozim. Bu vazifani amalga oshirishning asosiy mexanizmi – bu hokimlik va shaxsiy ta'sir orqali rahbarlik qilishdir.

Ta'sir – bu yordamida bir shaxs boshqa shaxsga ta'sir etishi mumkin bo'lgan muayyan vosita bo'lib, u xilma – xil bo'lishi mumkin: xushmuomala iltimosdan tortib, tiralgan pichoq yoki pistoletgacha. Tashkilot sharoitida bunday pichoq ishdan bo'shatish tahdidi bo'lishi mumkin.

Xodimlarni boshqarishda hokimlik tashkilot a'zolari harakatiga ta'sir ko'rsatish va qo'yilgan maqsadlarga erishish imkoniyati sifatida qaraladi.

Ish jarayonida yuzaga keladigan inson munosabatlarining turli bo'g'inlari bo'yicha xodimlarni boshqarishda yuzaga keladigan muammolarni farqlashni o'rganish uchun, bu masalaga quyidagi yondashuvlarni ko'rib chiqamiz.

Huquqiy yondashuv – huquqshunoslar “xo'jayinlik hokimiyati” tushunchasini qo'llaydilar, unda hokimlikning uchta ko'rinishini ajratish mumkin:

- me'yoriy;
- intizomiy;
- ma'muriy.

Me'yoriy hokimlik mulkdor yoki menejerning (qonuniy doirasida me'yorlar va jamoa shartnomasi yordamida) mehnat shartnomalarini va unga haq to'lashni belgilash huquqi sifatida aniqlanadi.

Intizomiy hokimlik xodim harakatlarini boshqarish huquqini o'zida aks ettirib, intizom tartibini aniqlaydi va u buzilganda jazo choralarini qo'llaydi.

Ma'muriy hokimlik – tashkilotni mustaqil boshqarish huquqi hamda vakolatidir.

Iqtisodiy yondashuv. Iqtisodchilar hokimlikni u yoki bu tashkilotni o'z manfaatlarida cheklangan resurslardan foydalanish qobiliyati sifatida baholaydilar, hokimlik hajmini esa tashkilot ixtiyorida bo'lgan bu resurslarning ulushi bilan baholaydilar.

Bunday yondashuv “pul hokimligi”, “kapital hokimligi” ifodasini tushunarli qiladi.

Ruhiy (psixologik) yondashuv. Ruhshunoslik fani ta'sir orqali ochib beradi. Uning vositalari bo'lib belgilar (so'zlar, imo – ishoralar, mimika); ramzlar – maxsus belgilar, qaysiki shartli boyitish yordamida ahamiyatli qimmat nazarda tutiladi (masalan, kabutar – tinchlik ramzi va shu kabilar), ahamiyat – qimmat, qaysiki odamlar buyum va hodisalarga qo'llaydilar (lavozimga, kiyimga, pullarga va shu kabilarga).

Sotsiologik yondashuv. Sotsiologiya odamlar o'zaro bog'liqligi sifatida qaraqdi va e'tiborni uning ikki tomoniga – buysunish va buysunishga rozilikka qaratadi. Shu sababli hokimlik qonuniylik va e'tirof etilish nuqtai nazardan tahlil qilinadi.

Hokimlik turli ko'rinishlarni qabul qilishi mumkin.

Hokimlikning beshta asosiy shakli bor:

1. Majburlashga asoslangan hokimlik. U rahbarning bo'ysunuvchi hatti – harakatiga qandaydir jazolash (hayfsan, tahdid, bo'shatish hamda shu kabilar) yordamida ta'sir etishga qodirligi asosida quriladi. Hokimlikning bu shakli asosida belgilangan namunadan chetlashganlik holatida jazolanishdan xavfsizlik yotadi.

2. Mukofotlashga asoslangan hokimlik. U ta'sir etuvchi zarur ehtiyojlarni qondirish yoki zavqlantirish imkoniyatiga egaekanligiga asoslangan. Mukofotning kutilayotgan darajasiga qarab, bo'ysunuvchi topshiriqni bajarishga kuchini sarflaydi.

3. Ekspert hokimlik. Ijrochi ta'sir etuvchi ehtiyojni qondirishga imkon beruvchi maxsus bilimlarga egaligiga ishonadi.

4. Etalon hokimlik (namuna hokimligi rahbarning o'ziga xos shaxsiy sifatlarini tan olinishi sababli) rahbarning bo'ysunuvchiga ta'sir etish qobiliyati bilan aniqlanadi.

5. Qonuniy yoki an'anaviy hokimlik singigan madaniy qimmatlarga asoslanadi va hokimlikning tarqalgan shakllaridan biri sanaladi. Barcha rahbarlar u yoki bu me'yorda uni qo'llaydi yoki ularga boshqa odamlarni boshqarish vakolati berilgan. Qonuniy hokimlik bo'ysunuvchi faqat rahbar ko'rsatmalariga tashkiliy pog'onaning yuqoriroq darajasida turgani uchungina bo'ysungan vaqtda haqiqiy bo'ladi.

Xarizmatik hokimlik yoki namuna hokimligi bo'ysunuvchini rahbaridan zavqlanishi bilan aniqlanadi va u mansablik hamda hurmatga ehtiyojini qondirilib, o'zini rahbar bilan tenglashtiradi. Bo'ysunuvchi o'zini rahbar bilan ko'p umumiy tomonlari borligini tasavvur qilishi mumkin. Bo'ysunish uni rahbarga o'xshash qilib qo'yishi yoki hech bo'lmaganda, hurmat qilishga olib kelishi unga mumkindek tuyuladi. Hattoki bog'lanmay va hech qachon uchrashmay ham, bo'ysunuvchi tasavvurida rahbar bilan uning munosabati tenglikda quriladi.

Xarizmatik shaxslarning ba'zi xususiyatlari:

- energiya bilan ayirboshlash. Bu shaxslar energiya nurlarini tarqatadi va u bilan atrofdagilarni ta'minlaydi, degan tasavvur tug'diradi;
- ta'sirchan qiyofa. Xarizmatik yo'l boshchi chiroyli bo'lishi shart emas, biroq u jozibali, yaxshi qomatga ega va o'zini yaxshi tutadi;
- mustaqil xarakter. O'z muvaffaqiyati va hurmatiga intilishda bu odamlar boshqalarga suyanmaydi;
- yaxshi notiqlik qobiliyati. Ularda gapirish va shaxsiy munozaraga kirish qobiliyati bor;
- o'z shaxsidan zavqlanish qobiliyati. Ular o'zlarini qulay his qiladilar, boshqalar ulardan zavqlanganda ular mag'rurlik yoki xudbinlik qilmaydilar; o'zini munosib va dadil tutish odati. Ular o'zini yig'ib olgan va vaziyatni egallagandek ko'rinadilar.

Nazorat savollari

1. DPMda xodimlarni boshkarish axamiyati haqida tushunchangiz?
2. Xamshiralarni boshkarish jarayonining asosiy boskichlari?
3. Menejment davriga tushuncha bering?
4. Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish?

5. Ish haqi va imtiyozlarni aniqlash nimadan iborat?
6. Xodimlarni kiziktirish?

FOYDALANGAN ADABIYOTLAR:

1. Sh.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Xamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.
 2. B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog‘liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b.
 3. B.M.Mamatkulov, X.E. Rustamova Jamoada xamshiralik ishi. Toshkent. 2016. 228b.
 4. Xalmatova B.T., O‘razalieva I.R. Eshboeva K.O‘., Qosimova D.I. “Hamshiralik kasallik tarixi. Hamshiralik amaliyotida shaxslararo muloqat ko‘nikmalari” o‘quv-uslubiy qo‘llanma.Toshkent – 2010 y
 5. Perfileva G.M. “Teoriya sestrinskogo dela“ Moskva – 2010 g
- Internet saytlar: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz**

2-mavzu:

Xodimlarni ishga qabul qilish, ularni tanlash, ish joylarini taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlash.

Reja

1. Xodimlarni ishga qabul qilish jarayonini tashkil etish va uning mohiyati.
2. Xodimlarni ishga qabul qilish, ish joylarini tug‘ri taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlash jarayoni.
3. Xodimlarga qo‘yilgan talablarni belgilash.

Xodimlarni boshqarish deganda tashkilot maqsadiga erishish uchun jamoa va xar bir xodimga mexnat uchun optimal shart-sharoitlarni yaratib berishga qaratilgan qamrovli yo‘naltirilgan ta’sir tushuniladi.

Xar qanday muassasa menejmenti, shu jumladan davolash-profilaktika muassasarida xam, o‘z ichiga ikki yo‘nalishni oladi:

Muassasa maqsadini aniqlash, ularga yetishish uchun tadbirlar ishlab chiqish va bajarilishini nazorat qilish

Muassasani boshqarish (bo‘lim), xodimlarni boshqarish ma’nosini xam bildiradi Xodimlarni boshqarish – mexnat potentsiali va qobiliyatlar rivojlanadigan; insonlar bajargan ishidan qoniqish xosil qiladigan va jamiyat tomonidan tan olinadigan qulay muxitni yaratishdir. 1

1 Karamatova SH.A Personalni boshkarish , Tashkent, 2004

Xodimlarni boshqaruvchilar – bu mustaqil professional menejerlar guruxi bo‘lib, uning asosiy vazifasi xodimlarni professional, ijodiy faolligini oshirish, muassasa kadrlarini rivojlantirish dasto‘rini tuzish va tadbiiq etishdan iborat.

Kadrlar xizmatining vazifalari quyidagilardan iborat:

Muassasani kadrlar bilan ta‘minlash (rejalashtirish, tanlash va ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, kadrlar qo‘nimsizligini taxlil qilish va x.k.)

Xodimlarni rivojlanishini ta‘minlash (kasbga yo‘naltirish, qayta tayyorlash, attestatsiyadan o‘tkazish, baxolash mansab pog‘onasi bo‘yicha ko‘tarilishini ta‘minlash)

Mexnatni takomillashtirish va rag‘batlantirish

Xavfsiz mexnat sharoitlarini ta‘minlash

Xodimlarni boshqarish tizimida 4 ta gurux omili farqlanadi:

Texnik-texnologik

Shaxsiy

Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy

Boshqarish nazariyasini rivojlantirish

Texnik-texnologik omillar guruxiga quyidagilar kiradi:

Xodimlarni bandlik shakli va tarkibini o‘zgartirish, differentsiyalash va «ichki mexnat bozorini» tuzish;

Guruxda ishlash va mexnat funksiyalarini integratsiyalashni xisobga olgan xolda mexnat faoliyatini tashkil qilishni ko‘rib chiqish;

Xodimlar malakasini uzluksiz oshirish va qayta tayyorlash;

Ish sifatini boshqarish borasida qamrovli boshqarish tizimlarini tuzish.

Shaxsiy omillar guruxiga quyidagilar kiradi:

Bandlik printsiplarini qayta qurish, ishning sirg‘aluvchan, shaxsiy usullarini tuzish;

Kadrlar tayyorlashni uzluksiz tizimini tuzish;

Rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish, novatorlik va boshqaruvda faol ishtirok etishga yo‘naltirish;

Boshqaruv stilini o‘zgartirish va boshqarishda «korporativ madaniyat» rolini kengaytirish;

Tashkilotda inson resurslarini ta‘minlashga qamrovli yo‘naltirish, zarur kadrlarni rivojlantirish va mustaxkamlash.

Iqtisodiy va ijtimoiy-siyosiy omillar guruxiga quyidagilar kiradi:

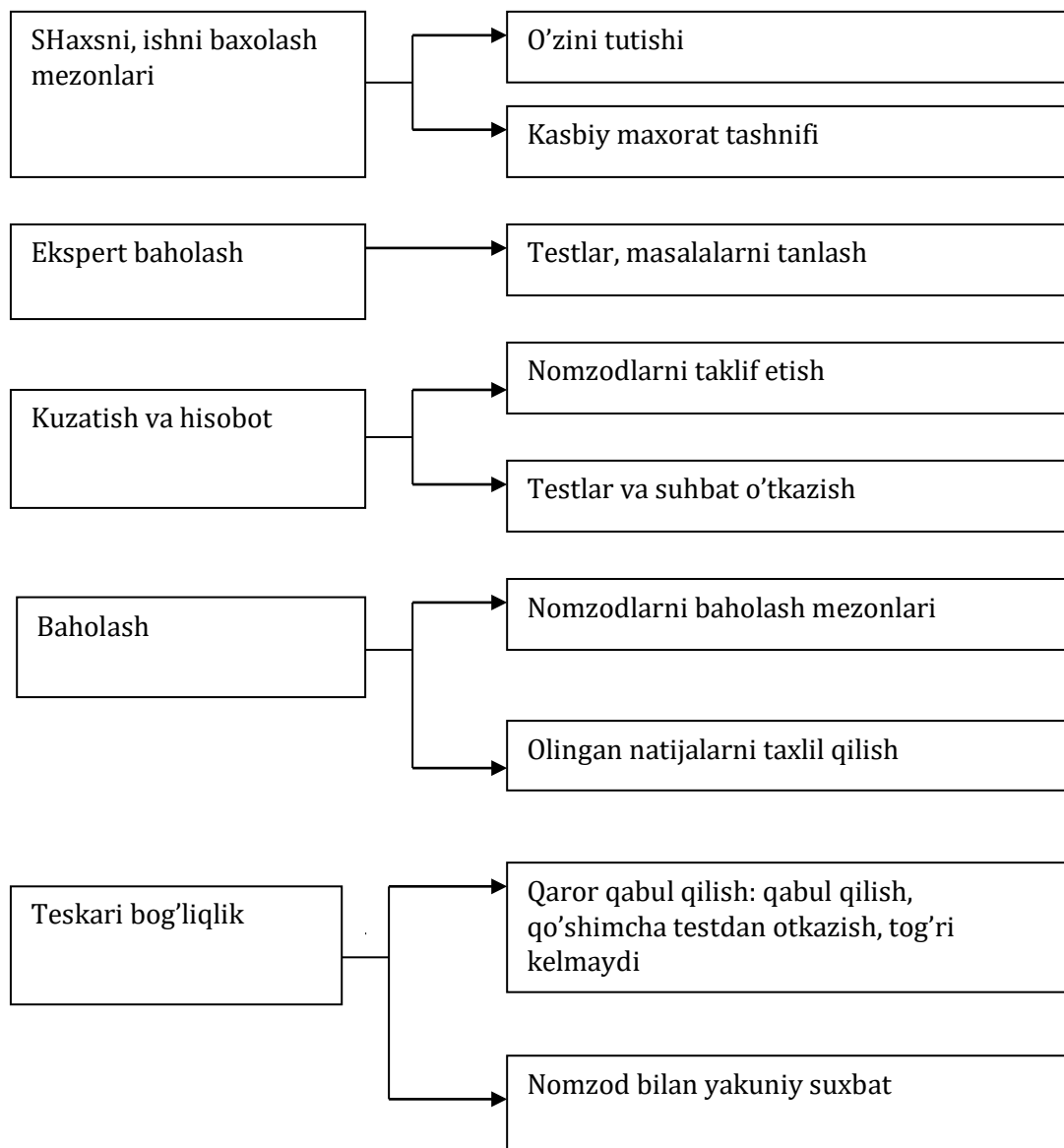
Kadrlarni boshqarishda xalqaro tajribalardan kengfoydalanish;

Raxbariyat, kasaba uyushmalari va ishchilar orasidagi muloqatning yangi usullarini kengqo‘llash;

Kadrlar xizmatini davlat organlari bilan o‘zaro aloqasini kuchaytirish;

Mexnatni boshqarishni siyosiyashtirish.

Rasmda xodimlarni tanlash jarayoni keltirilgan



Xodimlarni tanlash sxemasi

Kadrlarni boshqarish jarayonida kadrlarga bo'lgan extiyoj xam aniqlandadi – bu qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan xodimlar sonidir.

Kadrlar siyosati o'z ichiga quyidagilarni oladi:

Kadrlarga bo'lgan extiyojni rejalashtirish

Ishga qabul qilishni rejalashtirish

Kadrlarni qisqartirishni rejalashtirish

Kadrlarni tanlash va o'qitishga sarf-xarajatlarni rejalashtirish

Kadrlarni malakasini oshirishni rejalashtirish

Kadrlarni rivojlanish istiqbolini rejalashtirish

Kadrlarni rejalashtirish jarayoni – bu kadrlarga bo'lgan extiyojni aniqlash jarayoni, boshqacha qilib aytganda kelajakda nechta, qanday xodimlar zarur bo'lishini aniqlashdir. Kadrlarga bo'lgan extiyoj tovar va xizmatlarga bo'lgan extiyojga bog'liqdir va vaqt mobaynida o'zgarib turadi. Shuning uchun rejalashtirishni olib borish jarayonida quyidagi savollarga javob berish lozim bo'ladi:

Mazkur vaqtda qanday va qancha ishchi kuchi kerak bo'ladi?

Qaerda kerak bo‘ladi?

Qanday va nechta ish joyi mavjud?

Ishga qabul qilishni rejalashtirish esaikki yo‘nalishda olib boriladi:

Tashqi rejalashtirish – bunda qaerdan, qachon va qanday qilib qo‘shimcha ish kuchi ishga qabul qilinadi?

Ichki rajalashtirish – bunda qanday va nechta xodim, qachon va qaycha vaqtga xizmat vazifasini o‘zgartirish lozim, mansabini oshirish kerak? bo‘ladi degan savollarga javob beriladi.

Kadrlarni qisqartirishni rejalashtirish jarayonida – qanday va qancha ishchi kuchi muassasada qoldirilishi kerak? Qanday tadbirlar o‘tkazilmoqda? degan savollarga javob beriladi.

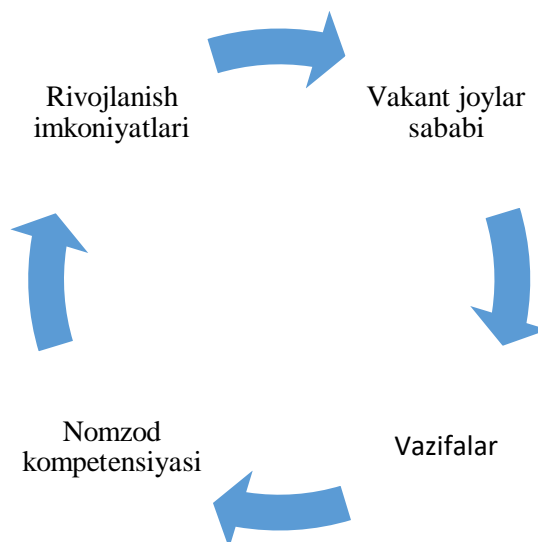
Kadrlarni tanlash va o‘qitishga sarf-xarajatlarni rejalashtirishda – muassasa kadrlarini tashkil qilish va rivojlantirish xarajatlar smetasi bo‘yicha qanday sarf-xarajatlar ko‘zda tutilganligi xaqidagi ma‘lumotlarni o‘z ichiga oladi.

Kadrlarni kasbga yo‘naltirishni rejalashtirish – qanday va nechta o‘quv tadbirlari kerak? Ish joylariga yangi kadrlar o‘qitilayaptimi? degan savollarga javob olinadi.

Kadrlarni istiqbolli rivojlanishini rejalashtirish jarayonida esa– nechta, qanday xodimlar, qachon va qanday lavozimlarga tayinlanishi lozimligi aniqlanadi.

Kadrlarni tanlashni sifat aspekti – ish vazifalarini bajarish uchun zarur bo‘lgan bilimlarga ega kadrlarni izlashdan iboratdir.

Kadrlarni vazifasi, rivojlanish va vakant joylar tasnifi quyidagi rasmda keldirilgan.



Kadrlarni vazifasi, rivojlanish va vakant joylar tasnifi

Kadrlarni tanlash va ishga qabul qilish jarayonida nomzodlarin shaxsiy mezonlarini baxolash zarurdir. Buning uchun turli axborot manbalaridan foydalaniladi va ularning xar biri nomzod xaqida turli ma‘lumotlar beradi:

Axborot manbalari va ularning axamiyati

№	Axborot manbaalari	Axamiyati
1	Qabul to‘g‘risidagi ariza	Nomzod xaqida dastlabki fikrni rivojlantiradi
2	Tarjimai xol	Shakllanish jarayonini qursatadi, shaxsiy ma‘lumotlarni bilish imkonini beradi
3	Shaxsiy varaqa	Inson xaqida engzarur ma‘lumotlarni jamlaydi, ma‘lumotlarni esdan chiqarmaslik imkonini yaratadi
4	Etuklik attestat	O‘zlashtirish xaqida ma‘lumotlarni beradi, kasbiy maxorat xaqida nisbiy ma‘lumotlarga ega
5	Mexnat daftarchasi	Ish joyini tasdiqladi, faoliyatini yoritib beradi, kasbiy kvalifikatsiya xaqida ma‘lumotlar beradi
6	Tibbiy ko‘rik	Kasbiy tayyorgarlik ma‘lumotlarini beradi
7	Psixologik testlar, grafologik xulosa	Inson xarakteri to‘g‘risida to‘liq va shaxsiy ma‘lumotlarni beradi; nomzod roziligi bilan o‘tkaziladi

Ishga qabul qilinayotgan xodimlar tashqi va ichki mexnat bozoridan tanlab olinadi. Ichki mexnat bozori – muassasada, muassasa bo‘limlarida, muassasa filiallarida yoki birlashmalarida vujudga keladi.

Tashqi mexnat bozori – respublika bo‘yicha: regional va regional ustki yoki chet elda vujudga kelishi mumkin.

Regional va regional ustki ish qidirayotganlar; mexnat faoliyatini endi boshlayotganlar (maktab, oliy o‘quv yurtlari va malaka oshirish kurslari biturivchilari); mexnat birjasidan ishsizlar yoki e‘lon bo‘yicha kelganlar; ishni passiv qidiruvchilar; ish joyini o‘zgartirmoqchi bo‘lgan shaxslar tashkil qiladi.

Jadval № 6

Ichki va tashqi mexnat bozorining farqi

Ichki mexnat bozori	Tashqi mexnat bozori
Afzalligi:	
Lavozimda ko‘tarilish imkonini yaratadi Kadrlarni tanlashda kam sarf-xarajatlar bo‘ladi Xodimlar va ularning imkoniyatlarini	Katta tanlash imkoni bor Muassasa uchun yangi fikrlar tug‘iladi Yangi bilimlarni kirib kelishi va nomzodlar xodimlar o‘rtasida o‘z joyini

bilish imkoni bor Rag‘batlantirishni ishlab chiqarish darajasida olib borish Vakant joyni tez o‘zlashtirish mumkin 6. Yoshlar uchun vakant joylar mavjud	osonlikcha topish imkoniyati Kadrlarga bo‘lgan extiyojni qondirish Kuchli kollegial bog‘liqlik Xamma masalalarni birgalikda xal etish
Kamchiligi:	
Tanlash imkoni kamayadi Kasb maxoratini oshirishda katta sarf-xarajatlar mavjudligi Tanish-bilish, o‘rtoqchilik yuqoriligi Xodimlar orasida nizolarning kelib chiqishi osonligi Tinchlik maqsadida vakant joylarni band qilish	Qabul qilishda katta sarf-xarajatlarga yo‘l qo‘yiladi Qabulda yuqori kvota Jamoadagi muxitga salbiy ta’siri Bilimlarni yo‘qligi sababli sinovga ko‘p vaqt talab etiladi Vakant joylarni band qilish katta sarf-xarajatni talab etadi

Xodimlarni baxolash mezonlari o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

Ma’lumoti va kasbiy tajribasi – ma’lumoti, kasbiy tajribasi, qo‘l ishi, o‘z bilimiga asoslangan xolda ishlash, boshqaruv ostida ishlash, sarf-xarajatlar uchun javobgarlik, kadrlarni boshqarish, xamkorliklari ish faoliyati.

Intizom (o‘zini to‘tish) – tashqi ko‘rinishi, o‘z kuchiga ishonish, adaptatsiya va muloqat, bosiqlik, xalollik va odillik, birgalikda ishlash.

Maqsadga intilish – lavozim bo‘yicha ko‘tarilishga intilish, tadbirkorlik, vazifalarni bajarishga tayyorgarlik, malakasini oshirishga intilish.

Intellectual imkoniyatlari – diqqat-e’tibor, o‘ylash qobiliyati, faoliyat jarayoni, o‘ylash darajasi, muloqat olib borish, topqirlik.

Mulaqatq o‘tkazish – ko‘p gapirish, o‘ylaganini aniq ayta olish

Shaxsiy xususiyatlar – kasbiy layoqatlik (maxsus va shaxsiy)

Kadrlarni tanlashda bir necha usullardan foydalaniladi:

1. Extiyojlarni muassasa ichida qondirish

a) Shtatlarni o‘zgartirmasdan – ish xajmini ko‘paytirish, ish vaqtini cho‘zish, ta’til vaqtini o‘tkazish, kasbiy tayyorgarlikni baxolash xisobiga.

b) Shtatlarni o‘zgartirgan xolda – raxbar taklifiga ko‘ra muassasa ichida lavozimni o‘zgartirish (qabul qilish), yo‘naltirilgan xolda kadrdarni rivojlantirish xisobiga

2. Extiyojlarni muassasa tashqarisida qondirish

a) Passiv qabul qilish - nomzodlarni shaxsiy tashrifi, nomzodlar kartotekasi, ishga qabul qilish to‘g‘risidagi arizalarni ko‘rib chiqish, raxbariyat yordami, vaqtinchalik ishga qabul qilish va mexnat shartnomasi asosida.

b) Faol qabul qilish – e’lonlar taxtasi, muassasa xodimlari yordamida ishga qabul qilish, maktablardan qabul qilish, reklama yordamida qabul qilish, kadrlar bo‘yicha konsultant yordamida, gazetalarda e’lon berish orqali.

Ishga qabul qilinayotgan kadrlarni albatta baxolash lozimdir. Kadrlarni baxolash – bu shaxsning lavozimga yoki ish joyiga qo‘yladigan talablarga ish va shaxsiy imkoniyatlarini aniqlash jarayonidir. Kadrlarni baxolash quyidagi usullardan foydalaniladi:

1. Prognostik usul – anketa ma’lumotlari, yozma yoki og‘zaki xarakteristikalar, raxbar va boshqa xodimlar fikri, shaxsiy suxbat, psixologik testlar natijalariga ko‘ra xodim ishga qabul qilinadi.
 2. Amaliy usulda amaliy ish natijalariga ko‘ra xodimning ish faoliyatini bajarishga bo‘lgan qobiliyatini tekshiriladi.
 3. Imitatsion usulda esa– nomzodga vaziyatli masala yechish taklif qilinadi.
- Nomzodning ish faoliyatini baxolash jadval to‘ldiriladi va olingan natijalar taxlil qilinadi.

Jadval № 7

Nomzodning ish faoliyatini baxolash

Ko‘rsatkich (baxolash mezon)	Mezonni rivojlanish darajasi				
Ish xajmi	A	V	S	D	E
Ish sifati					
Ishga bo‘lgan munosabat					
Ishni qunt bilan bajarish					
Xamkorlik qilish					

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

Xodimni baxolashdan asosiy maqsad

1. Ma’muriy – lavozimini ko‘tarish; lavozimini pasaytirish; boshqa ish joyiga o‘tkazish; mexnat shartnomasini tugatish
2. Axborot – xodimlarga ularning ish darajasi xaqida ma’lumot berish; rag‘batlantirish

Shunday qilib, xodimlarni baxolashda quyidagilar aniqlanadi:

Lavozimga nisbatan – bajarayotgan ishi va javobgarligi; xal qilinayotgan taktik va strategik vazifalar; doimiy sharoitda ish faoliyati.

Muassasaga nisbatan – ish faoliyatining natijalari; zarur vazifa va maqsadlarni aniqlash; muassasani rivojlanish mezonlari; natijalarni taxlil qila bilishi.

Menejment bo‘yicha zamonaviy adabiyotlarda xodimlarni boshqarish bilan bog‘liq bo‘lim bo‘lib, unda raxbar ishlab chiqarishning moddiy omillarini jonli mexnat bilan “aralastirish”ni bilishi lozim. Bunday vazifa deyarli barcha muassasa va

tashkilotlarning xabarlarini xamda menejerlari oldida turadi. Biroq, xar bir tarmoq yoki soxa faqat unga xos tovar ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishda o'z tashkilotini samarali boshqarish uchun xisobga olish zarur bo'lgan xususiyatlarga egadir (o'ziga xos texnologiya, uskuna, resurslar).

Bu modul maqsadi samaradorlikni va tibbiy xizmat ko'rsatish sifatini oshirish sharoitlarini yaratish uchun tibbiyot muassasalarida u yoki bu shaklda qo'llash mumkin bo'lgan xodimlarni boshqarishning turli qismlari bilan tinglovchilarni tanishtirish xisoblanadi.

Boshqarishning turli tarkibiy qismlarini qamrab oluvchi 4 bo'limdan iborat.

Birinchi bo'limda xodimlarni boshqarishning yangi tamoyillarini turlicha talqinlari ochib beriladi.

Ikkinchi bo'lim xodimlarni boshqarish jarayonining asosiy bosqichlarini, rejalashtirish, tanlov, ish xaqi, muvofiqlashtirish, xodimlarni o'qitish va qayta o'qitishni qamrab oladi.

Uchinchi bo'limda xodimlarni qiziqtirish (rag'batlantirish) jarayonini, odamlarni faol xarakterga istagini uyg'otuvchi turli qiziqitirish nazariyalarini ifodalovchi savollar ochib beriladi.

To'rtinchi bo'lim xokimlik, xokimlik vakolatlari, xabarlik masalalariga bag'ishlangan. Bu bo'lim ta'sir etish jarayoni qanday amalga oshirilishini, nima uchun odamlar buysunishini, kim yo'l boshchi bo'lishi mumkinligini tushunishga yordam beradi.

Nazorat savollari

1. Xodim kim?
2. Xodimlarni boshqarishning axamiyati nimadan iborat?
3. Kadrlar xizmatining vazifalari nimalardan iborat ?
4. Xodimlarni tanlash jarayonining asosiy bosqichlarni sanab bering.
5. Xodimning shaxsiy sifatlariga baho berish?

Foydalanilgan adabiyotlar.

1. Sh.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Xamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.
2. B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b.
3. B.M.Mamatkulov, X.E. Rustamova Xamshiralik ishida boshqarish. Toshkent. 2016. 228b.
4. Xalmatova B.T., O'razalieva I.R. Eshboeva K.O', Qosimova D.I. "Hamshiralik kasallik tarixi. Hamshiralik amaliyotida shaxslararo muloqat ko'nikmalari" o'quv-uslubiy qo'llanma.Toshkent – 2010 y

3-mavzu: Rahbarlik menejmenti, iqtisodiyot va moliya, xuquq, sotsiologiya va pedagogika asoslari. Zamonaviy raxbarlar fazilatlari.

1. Sog'liqni saqlash tizimida menejmentning ahamiyati.
2. Taym-menejment asoslari.
3. Zamonaviy raxbarlar fazilatlari.

Kalit so'zlar: Sog'liqni saqlash, menejment, raxbar

Menejment fan sifatida, o'tgan asrda, AQShda yuzaga keldi, biroq hozirgi vaqtgacha umumiy qabul qilingan va aniq ta'rifga ega emas. Atamaning mohiyatini yetarli darajada aniq belgilovchi bir necha ta'riflar bor. Amerika boshqaruv uyushmasining prezidenti Eklimenejment - bu buyumlarni boshqarish emas, balki odamlarga ta'sir ko'rsatishdir, deganedi. Bu odamlarni boshqarish orqali kerakli buyumlarga ega bo'lish san'atidir.² Boshqarish – bu ko'zlangan maqsadga erishish qobiliyati va maxoratidemakdir. Boshqarishning asosiy maqsadi jamiyatning moddiy – ma'naviy ehtiyojlarini to'liq qondirish maqsadida ijtimoiy munosabatlarni va ishlab chiqarish tizimini takomillashtirish xamda rivojlantirishdan iborat.³

Menejment – deganda boshqa odamlarning xatti-xarakati, intellekti mehnatidan foydalangan xolda oldinga qo'yilgan maqsadga erisha olish qobiliyati tushuniladi.

Menejment – bu mavjud xom - ashyo, moddiy, moliyaviy va intellektual resurslardan ishlab chiqarishda unumli foydalangan xolda eng yuqori samaralarga erishishga qaratilgan boshqaruv san'atidir. Menejment – o'z faoliyatini muvoffaqiyatga erishishi maqsadidagi boshqaruv faoliyatturi. Menedjer bu boshqaruv faoliyatini malakali amalga oshirayotgan odamlar toifasi-raxbardir.

Menedjer va menejment so'zlarini bir-biriga aynan mos keladi deba ytish mumkinmi? Birjixatdan ular o'xshash. Ammo ikki farqli tomoni bor. Birinchidan, menejment ko'p xollarda boshqaruv obe'kti va sub'ektini, menedjer deganda esa raxbar odamni tushuniladi. Ikkinchidan, menedjer deganda faqat raxbar, boshqarish bilan shug'ullanadigan oddiy muxandis, iqtisodchi yoki vrachni emas, balki maxsus tayyorgarlikdan o'tgan muximkasb vakili, professional boshqaruvchi tushuniladi.

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

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

Sog'liqni saqlashni boshqarish jarayoniga jalb etilgan barcha shifokorlar, xamshiralar dorishunoslar, bo'lim boshliqlari, sog'liqni saqlash tizimi raxbarlari va ma'murlari uchun menejmentning asosiy konsepsiyasini tushunish, uni qo'llash uslubi muxim ahamiyatga ega. Kasalxonaga yotqizish va quchini kamaytirish, davolash qiymatini pasaytirishga yo'naltirilgan tadbirlar va davlat ajratmalarini kamayishi tibbiy xizmatlar qiymatida qarorlar aks etishini to'la anglashi lozim bo'lgan sog'liqni saqlashning barcha bo'g'inlarini, undagi barcha xodimlarni faol ishtirokini talab etadi.

Respublikada sog'liqni saqlash tizimining qayta qurishning muxim tomonlaridan biri mutaxassis raxbar xodimlar tayyorlash masalasi xisoblanadi.

Boshqarish – bu o'z qo'l ostidagi xodimlarni muvaffaqiyatlarga erishishga raxbarlik qilish ekan, u aniq maqsadga erishish bilan bevosita bog'liq. Shunday qilib, aniq maqsad va unga erishish yo'lidagi muvaffaqiyat boshqaruv natijalaridan biri xisoblanadi. Muvaffaqiyatdeganda jamiyat tomonidan tanolingan eng yaxshi natijalarga erishish tushuniladi. Muvaffaqiyat quyidagi elementlarni qamrab oladi:

1. Faoliyat bilan bog'liq realmaqsadni aniqlash;
2. Uni jamiyat tomonidan tanolinish;
3. Yaxshi natijaga erishish⁴

Boshqaruv jarayoni maqsadga erishish yo'lida odatda ko'pgina qiyinchiliklar, to'siqlar, muammolarga duch kelish mumkin. Sog'liqni saqlashni boshqarish tizimga bu muammolarni muvaffaqiyatli xal etgandagina kutilgan natijaga erishish mumkin.

Sog'liqni saqlashda menejment quyidagilarni amalga oshirish uchun zarur ko'nikmalarni yaratadi:

Ishlab chiqarish jarayonini o'zgartirish,

Sog'liqni saqlash axvolini yaxshilash,

Natija ta'sirni keltirib chiqarish.

Menejmentning xalqaro modellari;

An'anaviy menejment

Moddiy – texnik menejment

Iste'mol menejment

Sifat menejmenti

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

Strategik menejment profilaktik⁵

Sog'liqni saqlashni boshqarish o'ziga xos xususiyatlarga ega, ularga quyidagilar kiradi:

Qabul qilinayotgan qarorlarning jamiyat axamiyatga ega ekanligi;

Ularning bashorat qilishning qiyinligi, chunki ular darhol samara bermaydi;

Noto'g'ri qabul qilingan qarorlarning oqibatini to'g'rilashning iloji yo'qligi, qiyinligi.

Boshqaruv jarayoni tarkibi jixatidan o'zaro bog'liq va to'xtovsiz davom etadigan tusiklni tashkil etadi va u bir necha bosqichlardan iborat:

An'anaviy davrga muvofiq, menejment quyidagi bosqichlarni o'tadi:

Rejalashtirish

Tashkiletish

Qiziqtirish

Nazorat, olingan natijalarni taxlil qilish, baxolash

Rejalashtirish bu:

O'tmishni taxlil qilish, hozirni tushunish va kelajakni ko'ra bilishdir;

Ko'zlangan natijalarga erishish uchun mavjud resurslar hozir va kelajakda to'g'ri ishlatilishining kafolatidir.

Strategik rejalashtirish

-vazifa maqsadlar va strategik yo'nalishni aniqlash;

-tashqi sharoitlar,imkoniyat va taxdidlar taxlili;

-ichki kuchli va zaif tomonlarni baxolash;

-maqsadlarni belgilash;

-maqsadga erishish uchun strategiyani tanlash;

-vazifalarni aniqlash;

-xar bir vazifani xal etish uchun zarur tadbirlar bilan ishchi dasturlarni ishlab chiqish;

-moliya rejasit budjetni tayyorlash.

5B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b.

Qo‘llash bu:

Kutilgan natijalarga erishish uchun tugatish zarur bo‘lgan rejalashtirilgan tadbirlar va vazifalarni bajarish.

Baxolash bu:

Maqsad va dastur natijalariga erishishda taraqqiyotni aniqlashdir (kutilgan o‘zgarishlar ta’sir yuzberdimi).

Monitoring bu: Ma’lumotlarni doimiy to‘plash va taxlili xamda o‘rnatilgan mezonlarga (andozalarga muvofiq) dastur tadbirlarini moskelishi tushunishdir.

Shunday qilib, sog‘liqni saqlashda menejmentni qo‘llash quyidagilarni bildiradi:

-sog‘liqni saqlash tizimining barcha darajalarida boshqarishning rolini yangicha tushunish (tashkiliy maqsadlarga erishish, o‘zgaruvchi atrof – muxit sharoitlariga moslashish);

Sog‘liqni saqlashtizimida boshqarish nazariyasining amaliyotda qo‘llash masalalari (natijaviylik va samaradorlik o‘rtasida tenglik, cheklangan resurslardan samarali foydalanish);

-sog‘liqni saqlash tizimida raxbar xodimlar faoliyatining tamoyillari va vazifalarini yangicha tushunish (odamlar bilan ishlash va odamlar orasida ishlash)⁶.

Nazorat savollari

1. Menejment bu?
2. Boshqaruv muvaffaqiyat qaysi elementlarni qamrab oladi?
3. Menejment bosqichlari?
4. Raxbar fazilatlari?

Foydalanilgan adabiyotlar.

1. Sh.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Xamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.

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

2. B.M.Mamatkulov, X.E. Rustamova Xamshiralik ishida boshqarish. Toshkent. 2016. 228b.
3. B.M.Mamatqo'lov. «Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlashnini boshqarish» (tibbiyot institutlari talabalari uchun darslik), M. Toshkent 2013y.

Internet saytlar: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

IV AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI

1-amaliy mashg'ulot

Hamshiralik ishida boshqaruv asoslari.

Ishdan maqsad: Hamshiralik ishida xodimlarni boshqarish, xodimlarni boshqaruvning mohiyati, xodimlar boshqaruvi jarayonlarining asosiy bosqichlari, rahbarning xodimlar bilan o'zaro munosabatini olib borish to'g'risidagi bilimlarni berish, hamda ko'nikmalarini shakllantirish.

Masalaning qo'yilishi: Tinglovchilar guruhlarda topshiriqni yechishadi (Har bir mavzu bo'yicha topshiriqlar keyingi bo'limda keltirilgan).

Menejment – boshqarish haqidagi fan – ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foyda olish maqsadida boshqarishning tamoyillari, tamoyillari vositalari va shakllari majmuidir.

Menejment – bu alohida hodimlar kabi, butun jamoaning mehnat faoliyatini, aql idrokini va hulqg‘atvorini faollashtiruvchi tamoyillar, usullar va vositalar majmui yordamida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, boshqarish shakllarini takomillashtirishga yznaltirilgan faoliyatdir.

Menejment – bu shuningdek aql-idrok va sabablardan foydalanib, aniq maqsadga erishishni uddalashdir.

Menejment – bu qo‘yilgan tashkiliy vazifalarni hal etish maqsadida inson va boo‘qa resurslarni muvofiqlashtirishdir.

Atamanmng amaliy ta’rifi: menejment bu muammolarni hal etishning eng yaxshi amaliyotidir.

Sog‘liqni saqlashda menejment quydagilarni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalarni yaratadi:

Ishlab chiqarish jarayonida o‘zgartirish

Sog‘liqni saqlash ahvolini yaxshilash

Natijalar ta’sirin keltirib chiqarish

Menejmentning halqaro modelldari:

An’anaviy menejment

Moddiy texnik menejment

Iste’mol menejmenti

Sifat menejmenti

Strategik menejment profilaktik

O‘zbekistonda personalni boshqarish 90-yillarning boshlaridan e’tiboran shakllana boshladi. Bunga birinchi navbatda ma’muriy - buyruqbozlik tizimining inqirozga uchrashi, korxonalarining mustaqilligi, bozor munosabatlarining rivojlanishi va tadbirkorlikning avj olishi xamda eng asosiysi, iqtisodiyotning rivojlanish markazida inson turishini anglab yetish kurtaklari sabab bo‘ldi.

DPMda xodimlarni boshkarish axamiyati

1. Sog‘liqni saqlqsh tizimining barcha darajalarida boshqarishning rolini yangicha tushunish (tashkiliy maqsadlarga erishish o‘zgaruvchi atrof muhit sharoitlariga moslashish)
2. sog‘liqni saqlash tizimida boshqarish nazariyasining amaliyotida qo‘llash masalalari (natijaviylik va samaradorlik o‘rtasidagi tenglik cheklangan resurslardan samarali foydalanish)
3. Sog‘liqni saqlash tizimida rahbar hodimlar aoliyatining tamoyillari va vazifalarini yangicha tushunish (odamlar bilan ishlash va odamlar orasida ishlash).

Sog‘liqni saqlash tizimi jihatda juda murakkab tashkiliy tuzilma hisoblanib, u ham menejmentga yani ishonchli ma’lumotlarga asoslangan rejalashtirish maqsadi, maqsadli foydalanish va baholashni birlashtiruvchi jo‘shqin jarayonga muhtojdir.

Boshqarishning tizimi sifatida tashkilotning tavsifi

Tashkilot bu -uning yordamida boshqariladigan yoki boshqaruvchi tizim tuzilmasi yaratiladigan va saqlanadigan jarayon sifatida.

Tashkilot bu- birgalikdagi mehnat jarayonida o'z o'rniga ega bo'lgan o'zaro munosabatlar, huquq majburiyatlar, maqsadlar rollar, faoliyat turlari majmuasi

Tashkilot bu- umumiy maqsadga ega bo'lgan odamlar guruhi sifatida

- o'zini ushbu guruhning bir qismi deb hisolovchi ikkitadan kam bo'lmagan odamning mavjudligi;
- kamida bitta ijtimoiy foydali maqsadning mavjudligi
- barcha uchun ahamiyatga ega bo'lgan maqsadga erishish uchun atayin birgalikda ishlayotgan guruha'zolarining mavjudligi.
- Barcha tashkilotlar bir biridan turli belgilari bo'yicha (funktsiyalari usullari va boshqarish tamoyillari operatsiyalar va ish tartibining murakkabligi va boshqa shu kabilar) farqlanadi.

Tashkilot umumiy tavsifi:

Resurslar

Har qanday tashkilotning maqsadi u tomonidan o'zining taktik strategik maqsadlarga erishish uchun qo'llaniladigan resurslar miqdori va ularni o'zlashtirish hisoblanadi.

Asosiy resurslar – bu odamlar mehnat resurslari asosiy va ayylanma mablag'lar texnologiyalar va axborot.

Tashkilotning eng ahamiyatli xususiyatlaridan biri bu uning tashqi muhitga bog'liqligi hisoblanadi.

Tashkilotning tashqi muhitning (siyosiy va iqtisodiy muhit, madaniyat ekologiya va boshqalar) ta'sirini ko'rganda uning bir xil emasligini nazarda tutish lozim.

Tashkilotning ichki muhiti deganda tashkilot ichidagi omillar tushuniladi.

Tashkilot maqsadlari.

Maqsadlar – mehnat jamoasi erishishga intilayotgan vaziyat yoki istalgan natijadir. Tashkilot doim mehnat jamoasining bitta umumiy maqsadga ega bo'ladi.

Tashkilot tuzilishi – bu boshqarish darajalari va funksional sohalarning mantiqiy o'zaro munosabati bo'lib, tashkilot maqsadlariga samarali erishishga imkon beruvchi shakl qurilgan.

Vazifa- bu oldindan o'rnatilgan yo'llar bilan oldindan kelishilgan muddatlarda bajarilishi lozim bo'lgan belgilangan ishlar yoki ishning bir qismidir. Tehnologik nuqtai nazardan vazmifalar ishchiga emas balki lavozimga belgilanadi.

Tehnologiya – bu materiallar axborotlar va odalarda o'zgarishlarni amalga oshirish uchun zarur malakaviy ko'nikmalar uskunalar vositalar va mos keluvchi bilimlarni birgalikda qo'llanilishidir.

Odamlar (mehnat resurslari) tashkilot ichki muhitining beshinchiva eng ahamiyatli qismidir. Tashkilotning maqsadiga odamlar mehnati orqali erishiladi. Tashkilot ichki qsimlarining: maqsadlar tuzilialar, vazifalar, texnologiyalar va odamlarning o'zaro bog'liqligi ko'rsatilgan.

Tashkilot maqsadlariga erishish uchun rahbariyat hohishi bo'yicha tuzilgan odamlar guruhi **rasmiy deb ataladi.**

Ularning birinchi funksiyasi aniq vazifalarni bajarish va tashkilot maqsadlariga erishish hisoblanadi. Odamlar o'rtasidagi munosabatlar turli xil

me'yoriy hujjatlar: qonunlar qarorlar buyruqlar farmoyishlar va shu kabilar bilan tartibga solinadi.

Ma'lum mavsadlarga erishish uchun doimiy o'zaro harakatga kirishgan tabiiy ravishda tashkil etilgan odamlar guruhi **norasmiy guruh deb tan olingan.**

Bunday guruh a'zolari o'rtasidagi munosabatlar shaxsiy hayrixoxlik asosida shakillanadi, ular umumiy qarashlar moyilliklar va manfaatlar bilan aniqlanadi va hech kim hamda hech narsa bilan tartibga solinmaydi. Bu yerda jamoa azolari ro'yihati majburiyatlarga tavsiyalash kelishilgan rollar yo'qyu Shuning uchun boshqarish jarayoni rasmiy tashkilotlarni tuzish va ularning amal qilishiga ta'luqli ekanligini nazarda tutish lozim.

Tashkilotni qurish tamoyillari va tashkilot turlari

Boshqarishning tashkiliy tuzilishi deganda, qat'iy tobelikda bo'lgan va boshqaruvchi hamda boshqariladigan tizimlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ta'minlovchi boshqaruv bo'g'inlarning majmuasini tushunish zarur.

Boshqarish tashkiliy tuzilishining tarkib hisoblanadi. Tashkilot alohida bo'linmalarning nisbati tutgan o'rni va o'zaro bog'liqligi ular o'rtasida huquq va majburiyatlarni taqsimlashdir.

Tashkiliy tuzilish turlari: Tashkilotning turli bo'linialari o'rtasidagi aloqalarning xususiyatiga qarab tashkiliy tuzilishning chiziqli funksional, chiziqli (shtabli) matritsaviy.

Boshqarishning chiziqli tashkiliy tuzilishi – boshqarishning eng sodda tashkiliy tuzilishlaridan biridir. Uning hususiyati shundaki har bir tuzilmaviy bo'linma boshida barcha vakolatlar berilgan, unga bo'ysinuvchi hodimlarga yakkaboshchilik asosida rahbarlikni amalga oshiruvchi va o'z qo'lida boshqarishning barcha funksiyalarini tuplagan raxbar yakkaboshlik turadi.

Boshqarishning chiziqli tashkiliy tuzilishi o'z afzalliklari va kamchiliklariga ega.

Afzalliklari

1. Boshqarishning aniqligi va yagonaligi
2. Ijrochilar faoliyatining mosligi
3. Boshqarishning oddiyligi
4. Aniq ifodalangan javobgarlik.
5. Qarorlarni qabul qilishdagi tezkorlik
6. Rahbarning o'z bo'linmasi faoliyatining pirovrd natijalari uchun shaxsiy javobgarligi

Kamchiliklari

1. Boshqarishning barcha funksiyalari bo'yicha yuqori talalar, ya'ni u mufassal tayyorlangan bo'lishi lozim.
2. Qarorlarni rejalashtirish va tayyorlash bo'yicha bo'g'inlarning yo'qligi
3. Samarali rahbarlikni ta'minlash uchun rahbarga axborotlar bilan haddan oshiq yuklanganlik, bo'ysinuvchi, yuqori darajadagi va almashinuvchi tuzilmalar bilan aloqalarning ko'pligi

4. Bir – biriga bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi qiyin aloqalar
 5. Hokimlikning boshqaruvining yuqori darajasida to‘planishi
- Chiziqli tuzilish kabi funksional tuzilish ham o‘z kamchiliklari va afzalliklariga ega.**

Afzalliklari:

1. Aniq funksiyalarni amalga oshirishga javobgar mutaxasislarning yuqori bilimi
2. Chiziqli menejerlarni ba’zi maxsus masalalarni hal qilishdan ozod etish
3. Voqeliklar va jarayonlarni andozaga solish rasmiylashtirish va dasturlash
4. Boshqarish funksiyalarini bajarishda takrorlashlar va bir xilliklarni istisno qilish.
5. Keng toifali mutaxasislarga ehtiyojlarni kamaytirish

Kamchiliklari:

1. O‘z bo‘linmalarining maqsad va vazifalarini amalga oshirishdan o‘ta manfaatdorlik
2. Turli funksional xizmatlar o‘rtasidagi doimiy o‘zaro aloqalarni saqlashdagi qiyinchiliklar
3. o‘ta markazlashtirish g‘oyasining yuzaga kelishi
4. qarorlarni qabul qilish tartibini uzunligi
5. o‘zgarishlarga qiyinchilik bilan moslashuv nisbatan qotib qolgan tashkil etish shakli

Chiziqli funksional tuzilish ham o‘z ijobiy tomonlariga va kamchiliklariga ega.

Afzalliklari:

1. Ishlovchilarning ixtisosi bilan bog‘liq rejalar va qarorlarini juda chuqur tayyorlanishi
2. Bosh chiziqli menejerni muammoni chuqur tahlil qilishdan xalos etish.
3. Maslaxxatchilar va mutaxasislarni jalb etish imkoniyati.

Kamchiliklari:

1. Gorizontalar darajada ishlab chikarish bulinmalari urtasida uzaro chambarchas bog‘liqliklar va harakatlarning yuqligi.
2. Aniq javobgarlikni yetarli emasligi, chunki qarorni tayyorlovchi, asosan, uni amalga oshirishda qatnashmaydi.
3. Vertikal buyicha uzaro harakatlarning uta rivojlangan tizimi, aynan esa: boshqarish pog‘onalari buyicha buysunish ya’ni uta markazlashuvga intilish.

Matritsial tuzilish o‘z afzalliklari va kamchiliklariga ega.

Afzalliklari:

1. Tashkilotning o'zgaruvchan ichki va tashqi sharoitlariga tez ta'sirlanish va moslashish imkoniyati
2. Hodimlarning ijodiy faolligini funksional bo'limlar bilan faol o'zaro bog'liqlikda bo'luvchi dasturiy bo'linmalarni shakillantirish hisobiga oshirish.
3. Mehnat faoliyatning turli xil ixtisoslashuvi hisobiga xodimlardan foydalanish
4. Raxbarlikning demokratik tamoyillarini kuchaytirish va markazlashuvini kamaytirish hisobiga faoliyatni asoslashni oshirish.
5. Loyihaning muayyan vazifalarini hal etish uchun nazoratni kuchaytirish.
6. Masuliyatning ma'lum qismini vakolat berish hisobiga yuqori darajadagi rahbarlarning yuklamasini qisqartirish.
7. Umumiy dasturni va uning qismini bajarishga shaxsiy javobgarlikni oshirish.

Kamchiliklari:

1. Tobe bo'lishning murakkab tuzilishi va uning natijasida dastur rahbarlari o'rtasida nosog'lom raqobat kayfyatining bo'lishi holatini oldini olish bilan bog'liq muammolar yuzaga keladi.

2. Maqsadlar bo'yicha boshqarish vazifalari o'rtasida kuchlar "nisbati" uchun doimiy nazoratning kerakligi.

Yangi dastur bo'yicha ish uchun zarur ko'nikmalarni o'rganishdagi qiyinchiliklar.

Xamshiralarni boshqarish jarayonini tashkil etish

Mehnat ilmiy asosda tashkil etish bosh maqsadi muayyan ish operatsiya va muolaja turlarini bajarishga xodimlarni ixtisoslashuvi hisoblangan mehnat taqsimotining mos keluvchi shakillarini xolisona talab etadi.

Boshqarish mehnatining o'ziga xo'xususiyatlarini ajratish mumkin- bu faoliyatning uch turidan iborat boshqarish apparati hodimlarning aqliy mehnati.

- Tashkiliy – ma'muriy va tarbiyaviy (axborotlarni qabul qilish va uzatish qarorlarni ijrochilarga yetkazish ijroning nazorati);

- Tahliliy va amaliy (axborotni idrok etish va muvofiq qarorlarni tayorlash)

- Axborot -texnik (hujjatlar, o'quv xisoblash va rasman mantiqiy operatsiyalar)

- Tashkilotni boshqarish jarayonida funksional rolga qarab rahbarlar mutaxassislar va yordamchi hodimlar ajratiladi.

- Rahbarlar mehnati boshqarishning yuqoriroq darajasini o'zida aks ettiradi. Ular tashkilot faoliyatining muhim masalalari bo'yicha qaror qabul qiladi quyi bo'g'imlar ishini yo'naltiradi va uyg'unlashtiradi.

- Mutaxassislar tayorlash va amalga oshirish funksiyalarini bajaradilar. Ularning faoliyatida boshqarish va ijro etish funksiyalari muvofiqlashtiriladi.

- Yordamchi hodimlar(texnik ijrochilar) boshqarish apparatini axborot bilan ta'minlash xizmatlarini amalga oshiradilar.

- Tashkilotning boshqarishning yuqori darajasi direktorlar kengashi raisi (kuzatuvchi kengash), prezident, vitse – prezident hamda boshqaruvchilardan iborat bo'ladi. Boshqaruv hodimlarining bu gurug'i aksiya

egalarining manfaatlarini va ehtiyojlarini ta'minlaydi, tashkilot siyosatini ishlab chiqadi va uni amalga oshirilishiga yordam beradi.

- Boshqarishning o'rta darajasi rahbarlari yuqori rahbariyat tomonidan ishlab chiqilgan tashkilotning amal qilish siyosatini amalga oshirishni ta'minlaydilar va aniqlashtirilgan vazifalarni bo'linma hamda bo'limlarga yetkazishga, shuningdek ularni bajarishga javob beradilar.

- Boshqarishning quyi darajasi kichik boshqarishlardan iborat. Bular boshqa hodimlarni (boshliq bo'lmagan) boshqaruvchi rahbarlar. Bu shaxslar muayyan topshiriqlarning bevosita ijrochilariga yetkazishga mas'uldirlar.

Boshqarish ob'ekti deganda, boshqarish faoliyati yo'naltirilgan tashkilotning muayyan tuzilishini yoki umuman tashkilotni tushunish kerak.

Boshqarish sub'ekti boshqarish faoliyatini amalga oshiruvchi tashkilot yoki shaxsdir.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish

Tashkilotda boshqarish faoliyatining muxim kismlaridan biri xodimlarni boshqarish hisoblanadi. Xodimlarni boshqarishning asosiy tushunchalarini o'rganish xususiy muassasalarda ish yuritishi uchun muxim omil bulib xizmat kiladi. Soglikni saklashni islox kilish sharoitida mulkchilik shaklidan kat'iy nazar davolash-profilaktika muassasalarida ishlovchi tibbiyot xodimlari bozor munosabatlarining tamoyillariga itoat etgan xolda ish faoliyatini yurgizishni urganadilar. Bunda marketing va menejment buyicha olingan bilimlar yangi sharoitga tezrok moslashishga yordam beradi.

Xodimlarni boshqarish – xodimlarga ta'sir etish orqali tashkilotning samaradorligini oshirish va maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan fandır.

Xodimlarni boshqarishning mohiyati va asosiy bosqichlari

Tashkilotda boshqarish faoliyatining muhim qismlaridan biri xodimlarni boshqarish hisoblanadi. Xodimlarni boshqarishning asosiy tushunchalarini aniqlaymiz:

Xodimlarni boshqarish - xodimlariga ta'sir etish orqali tashkilotning samaradorligini oshirish va maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan fandır.

Tashkilotlarda ishlovchi va ma'lum bir ishchi vazifalarini bajarish bilan band bo'lgan barcha odamlar xodim deb ataladi. Shuning uchun, vazifalarning samarali bajarilishi e'tibor markazida turadi.

Har qanday boshqarish jarayoni kabi, xodimlarni boshqarish ham bir qator jarayonlarni: *rejalashtirish, tashkil etish, qiziqtirish, nazorat va hisob, tartibga solishni* o'z ichiga oladi.

Rejalashtirish jarayoni — boshqarish maqsadlarini va unga erishish vositalarini aniqlash.

Tashkil etish jarayoni ishchi kuchini jalb etish ishchilarning qabul kilinishini tashkil etish, ishchi joylari bo'yicha taqsimlash, ishchi xodimlar kabi boshqaruv bo'g'inining ham kasbiy tayyorgarligi malaka oshirish, band bo'lgan xodimlarning mehnat sharoitlarini takomillashtirishni o'z ichiga oladi.

Qiziqtirish - tashkilot maqsadiga erishishga olib keluvchi faoliyatga ishchilar yoki guruxni rag'batlantirish jarayoni. Xodimlarni boshqarish jarayonini tartibga solish

xodimlarning mavqeini oshirish, joyini o'zgartirish, past lavozimga tayinlash, ishdan bo'shatish, ish haqini tartibga solishdan iborat.

Boshqarish apparatining funktsiyalari, hukuq va majburiyatlarini aniqlash bilan bog'liq bo'lgan ma'muriy-tashkiliy tadbirlar (xodimlarni tanlash va joylashtirish, ma'muriy taqsimlash, ijroni nazorat qilish)

Samaradorlikni oshirishda barcha band xodimlarning moddiy manfaatdorligini yaratuvchi va boshqarishga jamoa hamda alohida ishchilar manfaatlari orqali ta'sir etuvchi iqtisodiy tadbirlar.

Topshirilgan ishga javobgarlikni his etishni tarbiyalash, qiziqtirish, xodimlarni moddiy rag'batlantirish, ishga qobiliyatli jamoalarni, o'rtoqchilik holatini qo'llash va shu kabilarga yo'naltirilgan ijtimoiy-psixologik tadbirlar.

Xodimlarni boshqarish jarayonining asosiy bosqichlari.

Odamlarsiz tashkilot bo'lmaydi. Kerakli odamlarsiz hech bir tashkilot o'z maqsadiga erisha va yashay olmaydi. Biroq, tashkilotga qanday odamlar zarurligi va ularni umumiy vazifalarni hal etishga qanday yo'naltirish kerakligini aniqlash uchun quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oluvchi xodimlarni samarali boshqarish zarur:

1. Mehnat resurslarini rejalashtirish: xodimlarga (shifokorlar, tibbiy hamshiralar, anitarkalar va boshqalar) kelgusi ehtiyojlarni qondirish rejasini ishlab chiqish.

2. Xodimlarni yig'ish: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar zaxirasini yaratish.

3. Tanlov: ishchi joylariga nomzodlarni baholash va yig'ish davomida yaratilgan zaxiradan eng maqbulini tanlash.

4. Ish haqi va imtiyozlarni belgilash: xizmatchilarni jalb etish, yollash va saqlash maqsadida ish haqi va imtiyozlar tarkibini ishlab chiqish.

5. Kasbiy yo'naltirish va muvofiqlashtirish: yollangan ishchilarni tashkilot va uning bo'linmalariga kiritish, ishchilarda tashkilot undan nima talab qilayotganligi hamda kanday mehnat xizmatga yarasha bahoni olishi tushunchalarini rivojlantirish.

6. Ukitish: ishlarni samarali bajarish uchun talab etiladigan mehnat ko'nikmalariga o'kitish bo'yicha dasturlar ishlab chiqish.

7. Mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash uslubiyatini ishlab chiqish va ishchilarga tushuntirish.

8. Xizmat bo'yicha lavozimini oshirish yoki tushirish, boshqa lavozimga o'tkazish va ishdan bo'shatish: ishchilarni ko'p yoki kam mas'uliyatli lavozimlardan ko'chirish usullari, boshqa lavozimlarga yoki ish bo'limlariga ko'chirish yo'li bilan ularning kasbiy tajribasini rivojlantirish, shuningdek yollash shartnomasini tugatish tartibini ishlab chiqish.

Xodimlarga ehtiyojni rejalashtirish

Rahbariyat o'z tashkilotining maksadlarini aniqlashda zarur pul va moddiy resurslar bilan bir qatorda xodimlarga bo'lgan ehtiyojni xam aniqlashi lozim. Ko'pincha xodimlarni rejalashtirish kerakli darajada olib borilmaydi yoki unga e'tibor berilmaydi.

Rejalashtirish jarayoni 3 bosqichdan iborat:

Mavjud xodimlarni baholash.

Xodimlarga kelgusi ehtiyojlarni baholash.

Xodimlarga ehtiyojlarni qoplash bo'yicha tadbirlar dasturini ishlab chiqish.

Birinchi bosqich statistik ma'lumotlar va boshqa zarur axborotlarni to'plash, qayta ishlash hamda xodimlar bilan bog'liq vaziyatni tahlil qilish va kelgusida rivojlantirish: variantlarini ishlab chiqishdan iborat.

Ikkinchi bosqich - xodimlarga kelgusi ehtiyojlarni baholash murakkabroq vazifa hisoblanadi, chunki taxminiy ifodaga ega va tashkilotda bo'lishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarga yo'naltiriladi.

Byudjet tashkilotlari uchun, xususan BTSYoK muassasalari uchun xodimlari ehtiyojlarni aniqlash tashkilot faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar va me'yoriy hujjatlar doirasida amalga oshiriladi.

Xodimlarga ehtiyojlarni rejalashtirishning **uchinchi bosqichida** rejalashtirishning avvalgi bosqichlarida hisoblangan ehtiyojlarga asoslangan holda, ishchilarni yollash hamda ishdan bo'shatishga tayyorgarlik bo'yicha tadbirlar dasturini ishlab chikiladi.

Xodimlarni yigish.

Reja va ishlayotgan xodimlarni solishtirish orqali bo'sh ishchi joylari aniqlanadi. Bo'sh joylar aniqlansa, ishga qabul qilish jarayoni boshlanadi. U quyidagilardan iborat:

bo'sh ishchi joyiga ishga keladigan nomzodga talablarni aniqlash;
nomzodlarni tanlash (nomzodlarni jalb etish).

Bo'sh ishchi joyiga ishga keladigan nomzodga talablarni aniqlash jarayoni tashkilotga kim kerakligini aniqlashdan boshlanadi. Uning asosi bo'lib tegishli rahbarliklar, masalan, sog'liqni saqlash muassasalari uchun Sog'liqni saqlash Vazirligi va yoki Mehnat va aholini ijtimoiy himoyalash Vazirligi tomonidan tasdiqlangan qoidalar asosida xodimlar bo'yicha mutaxassislar va rahbar tomonidan tayyorlanadigan lavozimlar bo'yicha ko'rsatmani ishlab chiqish hisoblanadi.

Byudjet tashkilotlari uchun, xususan BTSYoK muassasalari uchun xodimlari ehtiyojlarni aniqlash tashkilot faoliyatini tartibga soluvchi qonunlar va me'yoriy hujjatlar doirasida amalga oshiriladi.

Xodimlarga ehtiyojlarni rejalashtirishning uchinchi bosqichida rejalashtirishning avvalgi bosqichlarida hisoblangan ehtiyojlarga asoslangan holda, ishchilarni yollash hamda ishdan bo'shatishga tayyorgarlik bo'yicha tadbirlar dasturini ishlab chikiladi. Nomzodlarni jalb etish bosqichining asosiy vazifasi - keyingi tanlov uchun malakali nomzodlarning yetarli darajada vakolatli ro'yxatini yaratish. Bu bosqichda qator usullar qo'llaniladi:

- tashkilot ichidan izlash (ichki zaxiralar);
- tashqi manbalar.

Tanlov.

Bu bosqichning umumiy ko'rinishi quyidagi chizmadagicha aks ettirilishi mumkin:

Dastlabki tanlov → **suhbat** → **sinov** → **yollash haqidagi qaror**

Dastlabki tanlovda nomzodlarning bo'sh lavozimlarga muvofiqligini aniqlashdan boshlanadi. Dastlabki tanlovning asosiy vazifasi bo'sh lavozimni egallash uchun zarur xislatlarning eng kam to'plamiga ega bo'lmagan nomzodlarni g'alvirdan o'tkazishdir.

Suhbat.

Suxbat bu - dastlabki tanlov natijasida tashkilot yakka tartibda ishlashi mumkin bo'lgan nomzodlarning chegaralangan soni aniqlanadi. Keyingi bosqich - tanlab olingan nomzodlar bilan yakka tartibda suhbat o'tkazish. Suhbat o'tkazishdan maqsad - nomzodning ideal xodim timsoliga mosligi darajasini, lavozimga mos ko'rsatma shartlarini bajarish qobiliyati, kasbiy o'sish va rivojlanish imkoniyatlari, tashkilotga moslashish qobiliyati, nomzod tashkilotdan nisbatan nimalarni kutishi bilan tanishish, ish sharoiti va boshqalarni baholashdir.

Suhbat uchun savollarning namunaviy ro'yxatini quyidagi ko'rinishda ifodalash mumkin:

Nima uchun siz bu muassagada ishlashni xohlaysiz?

Siz bu muassasa haqida nima bilasiz?

O'zingiz haqingizda, Sizing ijobiy xislatlaringiz haqida gapirib bering?

Salbiy xislatlaringiz haqida gapirib bering?

Sizga nima bilan shug'ullanish yoqadi?

Bu ishda qo'llashingiz mumkin bo'lgan qanday ish tajribangiz bor?

Nima uchun Siz o'zingizni ushbu lavozim uchun ideal nomzod debhisoblaysiz?

Hozirgacha Sizing katta yutug'ingiz nima bo'ldi?

Oxirgi vaqtda Siz qanday muammolarni hal kildingiz va buni qanday uddaladingiz?

Ish haqi va imtiyozlarni belgilash.

Ish haqini belgilash me'yorlar, tarif tizimi, ish haqi shakllari, tizimi va shu kabilar yordamida amalga oshiriladi.

Zamonaviy tashkilotlar o'z xodimlariga ish haqiga qo'shimcha sezilarli imtiyozlar, ya'ni turmush sharoitini yaxshilovchi qo'shimcha ne'matlar berishi mumkin. Ular jumlasiga ish haqiga nisbatan barcha qo'shimcha xizmatlar yoki to'lovlar: hayotni yoki mulkni sug'urtalash, moddiy yordam, qo'shimcha mehnat ta'tili, bepul ovqatlanish, sanatoriyada dam olish va boshqalar kiradi.

Muvofiqlashtirish.

Xodimlarni jalb etishda tashkilotlarda xodimlar bilan ishlashning asosiy muammolaridan biri muvofiqlashtirishni boshqarishdir. Muvofiqlashtirish xodim va tashkilotning o'zaro uyg'unlashuvidir. Muvofiklashtirish quyidagilardan iborat: Tashkilot maqsadlari, qimmatliklari, madaniyat haqidagi ma'lumotlardan iborat bo'lgan umumiy yo'l-yo'riq ko'rsatish

Ish faoliyati bo'yicha yo'l-yo'riq ko'rsatish (funkqional majburiyatlar doirasi)

Jamoani yangi xodim kelishiga tayyorlash

Sinov muddatini yakunlash

.

Uqitish.

Tanlangan nomzod ishga qabul qilinganda, uni o'qitish, ya'ni bilim va ko'nikmalari rivojlantirish asosiy omil bo'lib qoladi.

O'qitish uchta asosiy vaziyatda talab etiladi va foydalidir:

nomzod tashkilotga qabul qilinganda;

xodim yangi lavozimga tayinlangandayoki yangi ish topshirilganda;

tekshiruv natijasida aniqlangan yoki xodimning o'zi mustaqil ravishda anglab yetgan ishni samarali bajarish uchun zarur bo'lgan ma'lum ko'nikmalarga ehtiyoj.

Faoliyat natijalarini baholash.

Xodimlarni boshqarish jadvalidagi zanjiridagi keyingi bosqich xodimlar tomonidan ishning bajarilish samaradorligi darajasini aniqlashga qaratilgan xodim faoliyati natijalarini baholash hisoblanadi. Har qanday tashkilotda hamma xodimlar ham o'z majburiyatlarini bir xilda yaxshi bajarmaydilar. Tashkilotda doimo o'z majburiyatlarini juda yaxshi, yaxshi, qoniqarli va koniqarsiz bajaruvchi xodimlar bo'ladi. Ularning ishlari natijasini tabaqalashtirish yoki ahamiyatiga qarab ajratish uchushtashkilotda har bir xodim tomonidan o'z lavozimiga mos funkqiyalarni bajarish samaradorligini baholash tizimi bo'lishi zarur.

Xizmat bo'yicha ko'tarish, tushirish, o'tkazish va ishdan bo'shatish.

Yirik tashkilotlarda baholash natijalari bo'yicha xodimning kelgusidagi samarali insh uchun xizmat bo'yicha ko'tarish yoki ilgari siljitish katta qiziqtiruvchi ahamiyatga ega hisoblanadi. Bu o'zini ko'rsatgan xodimlarga bo'sh o'rinlarni egallash imkoniyatini beradi.

Xizmat bo'yicha o'tkazish ko'tarish natijasi sifatida quyidagi hollarda qo'llaniladi:

Xodim tajribasini kengaytirish maqsadida

Rahbariyat xodim boshqa lavozimda samaraliroq ishlaydi, deb hisoblaganda.

Ishdan bo'shatish natijalarni baholash ishni yaxshilash uchun yetarli imkoniyatlarni bermaganligi sababli xodim tashkilotning talablari doirasida ishlashni xohlamagan yoki ishlay olmagan vaziyatlardagina qo'llaniladi. Bu vaziyatda rahbariyat yoki xodim ishdan bo'shatish yoki bo'shah haqidagi qarorni qabul qiladilar.

Bu tadbir qabul qilish shartlariga muvofiq, ya'ni tuzilgan mehnat shartnomasi yoki ishga qabul qilish haqidagi buyruq asosida (hozirgi vaqtda ko'p qo'llaniladigan tadbir) amalga oshiriladi.

Xodimlarning tashkilot ma'muriyati tashabbusi bilan, qonunda ko'zda tutilgan hollardan (noto'g'ri bo'shatilgan yoki boshqa ishga o'tkazilgan xodimni tiklash, muddatli harbiy xizmatga chaqirilgan va ma'lum bir sabablarga ko'ra zaxiraga yoki xizmatdan chiqarilgan xodim o'z joyiga qaytganda va boshqalar) tashqari kasaba uyushmasi rozilgisiz ishdan bo'shatilishi man etiladi.

Xodimlarni boshqarishda turli qiziqtirish nazariyalarining roli

Xodimlarni boshqarishning muhim tarkibiy qismi mehnatga qiziqtirish va uni boshqarish hisoblanadi.

Qiziqtirishning mohiyati va mazmunini ko'rib chiqamiz. Mehnatga qiziqish deganda xodimlarning mehnat faoliyati yordamida o'z ehtiyojlarini qondirishga (ma'lum ne'matlarni olish) intilishi tushuniladi.

Nazorat savollari

1. Xodimlarni boshqarishning mohiyatini tushuntirib bering?
2. Xodimlarni boshqarish jarayonining asosiy bosqichlarini sanab bering?
2. Xodimlarni boshqarishda turli qiziqtirish nazariyalarining rolini yoritib bering?
3. Qanday ehtiyoj turlarini bilasiz?
4. Mehnatga qiziqtirishning guruhlarini gapirib bering?
5. Rahbarning xodimlar bilan o‘zaro munosabati.
6. Hokimlik qanday ko‘rinishlarini bilasiz?
7. Yo‘lboshchilikning to‘rtta asosiy usulini sanab yoritib bering.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Sh.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Xamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.
2. B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog‘liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b.
3. B.M.Mamatkulov, X.E. Rustamova Xamshiralik ishida boshqarish. Toshkent. 2016. 228b.
4. Sharifxujayev M., Abdullaev Yo. «Menejment : 100 savol va javob» – Toshkent «Mexnat» 2000yil.
5. **Internet saytlar:** www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

2 – amaliy mashg‘ulot

Xodimlarni ishga qabul qilish, ularni tanlash, ish joylarini taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlash.

Ishdan maqsad: Hamshiralik jarayonida xodimlarni ishga qabul qilish, ularni tanlash, ish joylarini taqsimlash, tayyorlash va qayta tayyorlashni tashkil qilishning nazariy bilimlarni oshirish xamda ko‘nikmalarini shakllantirish.

Masalaning qo‘yilishi: Tinglovchilar guruhlarda topshiriqni yechishadi (Har bir mavzu bo‘yicha topshiriqlar keyingi bo‘limda keltirilgan).

Kadrlar siyosati o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

Kadrlarga bo‘lgan extiyojni rejalashtirish

Ishga qabul qilishni rejalashtirish

Kadrlarni qisqartirishni rejalashtirish

Kadrlarni tanlash va o‘qitishga sarf-xarajatlarni rejalashtirish

Kadrlarni malakasini oshirishni rejalashtirish

Kadrlarni rivojlanish istiqbolini rejalashtirish

Kadrlarni rejalashtirish jarayoni – bu kadrlarga bo‘lgan extiyojni aniqlash jarayoni, boshqacha qilib aytganda kelajakda nechta, qanday xodimlar zarur bo‘lishini aniqlashdir. Kadrlarga bo‘lgan extiyoj tovar va xizmatlarga bo‘lgan extiyojga

bog'liqdir va vaqt mobaynida o'zgarib turadi. Shuning uchun rejalashtirishni olib borish jarayonida quyidagi savollarga javob berish lozim bo'ladi:

Mazkur vaqtda qanday va qancha ishchi kuchi kerak bo'ladi?

Qaerda kerak bo'ladi?

Qanday va nechta ish joyi mavjud?

Ishga qabul qilishni rejalashtirish esaikki yo'nalishda olib boriladi:

Tashqi rejalashtirish – bunda qaerdan, qachon va qanday qilib qo'shimcha ish kuchi ishga qabul qilinadi?

Ichki rajalashtirish – bunda qanday va nechta xodim, qachon va qaycha vaqtga xizmat vazifasini o'zgartirish lozim, mansabini oshirish kerak? bo'ladi degan savollarga javob beriladi.

Kadrlarni qisqartirishni rejalashtirish jarayonida – qanday va qancha ishchi kuchi muassasada qoldirilishi kerak? Qanday tadbirlar o'tkazilmoqda? degan savollarga javob beriladi.

Kadrlarni tanlash va o'qitishga sarf-xarajatlarni rejalashtirishda – muassasa kadrlarini tashkil qilish va rivojlantirish xarajatlar smetasi bo'yicha qanday sarf-xarajatlar ko'zda tutilganligi xaqidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi.

Kadrlarni kasbga yo'naltirishni rejalashtirish – qanday va nechta o'quv tadbirlari kerak? Ish joylariga yangi kadrlar o'qitilayaptimi? degan savollarga javob olinadi.

Kadrlarni istiqbolli rivojlanishini rejalashtirish jarayonida esa– nechta, qanday xodimlar, qachon va qanday lavozimlarga tayinlanishi lozimligi aniqlanadi.

Kadrlarni tanlashni sifat aspekti – ish vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan bilimlarga ega kadrlarni izlashdan iboratdir.

Kadrlarni tanlash va ishga qabul qilish jarayonida nomzodlarin shaxsiy mezonlarini baxolash zarurdir. Buning uchun turli axborot manbalaridan foydalaniladi va ularning xar biri nomzod xaqida turli ma'lumotlar beradi:

Ishga qabul qilinayotgan xodimlar tashqi va ichki mexnat bozoridan tanlab olinadi.

Ichki mexnat bozori – muassasada, muassasa bo'limlarida, muassasa filiallarida yoki birlashmalarida vujudga keladi.

Tashqi mexnat bozori – respublika bo'yicha: regional va regional ustki yoki chet elda vujudga kelishi mumkin.

Regional va regional ustki ish qidirayotganlar; mexnat faoliyatini endi boshlayotganlar (maktab, oliy o'quv yurtlari va malaka oshirish kurslari biturivchilari); mexnat birjasidan ishsizlar yoki e'lon bo'yicha kelganlar; ishni passiv qidiruvchilar; ish joyini o'zgartirmoqchi bo'lgan shaxslar tashkil qiladi.

Xodimlarni baxolash mezonlari o'z ichiga quyidagilarni oladi:

Ma'lumoti va kasbiy tajribasi – ma'lumoti, kasbiy tajribasi, qo'l ishi, o'z bilimiga asoslangan xolda ishlash, boshqaruv ostida ishlash, sarf-xarajatlar uchun javobgarlik, kadrlarni boshqarish, xamkorliklari ish faoliyati.

Intizom (o'zini to'tish) – tashqi ko'rinishi, o'z kuchiga ishonish, adaptatsiya va muloqat, bosiqlik, xalollik va odillik, birgalikda ishlash.

Maqsadga intilish – lavozim bo'yicha ko'tarilishga intilish, tadbirkorlik, vazifalarni bajarishga tayyorgarlik, malakasini oshirishga intilish.

Intellectual imkoniyatlari – diqqat-e'tibor, o'ylash qobiliyati, faoliyat jarayoni, o'ylash darajasi, muloqat olib borish, topqirlik.

Muloqat o'tkazish – ko'p gapirish, o'ylaganini aniq ayta olish

Shaxsiy xususiyatlar – kasbiy layoqatlik (maxsus va shaxsiy)

Kadrlarni tanlashda bir necha usullardan foydalaniladi:

1. Extiyojlarni muassasa ichida qondirish

a) Shtatlarni o'zgartirmasdan – ish xajmini ko'paytirish, ish vaqtini cho'zish, ta'til vaqtini o'tkazish, kasbiy tayyorgarlikni baxolash xisobiga.

b) Shtatlarni o'zgartirgan xolda – raxbar taklifiga ko'ra muassasa ichida lavozimni o'zgartirish (qabul qilish), yo'naltirilgan xolda kadrlarni rivojlantirish xisobiga

2. Extiyojlarni muassasa tashqarisida qondirish

a) Passiv qabul qilish - nomzodlarni shaxsiy tashrifi, nomzodlar kartotekasi, ishga qabul qilish to'g'risidagi arizalarni ko'rib chiqish, raxbariyat yordami, vaqtinchalik ishga qabul qilish va mexnat shartnomasi asosida.

b) Faol qabul qilish – e'lonlar taxtasi, muassasa xodimlari yordamida ishga qabul qilish, maktablardan qabul qilish, reklama yordamida qabul qilish, kadrlar bo'yicha konsultant yordamida, gazetalarda e'lon berish orqali.

Ishga qabul qilinayotgan kadrlarni albatta baxolash lozimdir. Kadrlarni baxolash – bu shaxsning lavozimga yoki ish joyiga qo'yladigan talablarga ish va shaxsiy imkoniyatlarini aniqlash jarayonidir. Kadrlarni baxolash quyidagi usullardan foydalaniladi:

1. Prognostik usul – anketa ma'lumotlari, yozma yoki og'zaki xarakteristikalar, raxbar va boshqa xodimlar fikri, shaxsiy suxbat, psixologik testlar natijalariga ko'ra xodim ishga qabul qilinadi.

2. Amaliy usulda amaliy ish natijalariga ko'ra xodimning ish faoliyatini bajarishga bo'lgan qobiliyatini tekshiriladi.

3. Imitatsion usulda esa– nomzodga vaziyatli masala echish taklif qilinadi.

Xodimni baxolashdan asosiy maqsad

1. Ma'muriy – lavozimini ko'tarish; lavozimini pasaytirish; boshqa ish joyiga o'tkazish; mexnat shartnomasini tugatish

2. Axborot – xodimlarga ularning ish darajasi xaqida ma'lumot berish; rag'batlantirish

Xodimlarni yigish. Reja va ishlayotgan xodimlarni solishtirish orqali bo'sh ishchi joylari aniqlanadi.× Bo'sh joylar aniqlansa, ishga qabul qilish jarayoni

boshlanadi. U quyidagilardan iborat: - bo'sh ishchi joyiga ishga keladigan nomzodga talablarni aniqlash;× - nomzodlarni tanlash (nomzodlarni jalb etish). Bo'sh ishchi joyiga ishga keladigan nomzodga talablarni aniqlash jarayoni tashkilotga kim kerakligini aniqlashdan boshlanadi. Uning asosi bo'lib tegishli rahbarliklar, masalan, sog'liqni saqlash muassasalari uchun Sog'liqni saqlash Vazirligi va yoki Mehnat va aholini ijtimoiy himoyalash Vazirligi tomonidan tasdiqlangan qoidalar asosida xodimlar bo'yicha mutaxassislar va rahbar tomonidan tayyorlanadigan lavozimlar bo'yicha ko'rsatmani ishlab chiqish hisoblanadi. Nomzodlarni jalb etish bosqichining asosiy vazifasi - keyingi tanlov uchun malakali nomzodlarning yetarli darajada vakolatli ro'yxatini yaratish. Bu bosqichda qator usullar qo'llaniladi: tashkilot ichidan izlash (ichki zaxiralar); tashqi manbalar.

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 шaroитда малакани ошириш учун кўп харажат сарф қилинади.
3. Номзодларни корхона билади.	1. Қандайдир ходим юқори мансабга таклиф қилинган бўлса, лекин ҳамкасблари буни қўллаб қувват-ламаса хафа бўлиши мумкин.
1. Ходимни билиши, унинг маҳорати тўғрисида тасаввурга эга бўлиши	4. Мусобақа ёки вазиятнинг кескинлашуви пайдо бўлиши
Тегшли корхонада иш хақи даражасининг сақланиб қолиниши, кадрлар ишга тез қабул қилинадиган бўлса, меҳнат бозоридагидан иш хақи 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	

Tashqi manbalardan foydalanish

Афзаллиги	Камчиликлари
1. Танлов имкониятларининг кенглиги	1. Харажатнинг юқорилиги
2. Корхона учун янги импульснинг пайдо бўлиши	2. Четдан жалб қилиш улушини ортиб бориши, кадрлар қўнимсизлигини ортиб бориши
3. Четдан келган шахсни тан олишни осон кечиши	3. Синов муддатининг хавфи юқори бўлиши
4. Ишга қабул қилиш бевосита ходимга бўлган эҳтиёжини кондиритиш 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

Tanlov. Xodimlarni tanlashda ularning ko‘p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo‘llaniladi: anketa ma’lumotlarini tahlil qilish usuli; ruhiy testlash usuli; amaliy ish o‘yinlarini o‘tkazish usuli; malakaviy testlash usuli; taqrizlarni tekshirish usuli; suhbat o‘tkazish usuli; attestatsiyadan o‘tkazish usuli; reyting usuli.

Suhbat o‘tkazish – dastlabki tanlov natijasida tashkilot yakka tartibda ishlashi mumkin bo‘lgan nomzodlarning chegaralangan soni aniqlanadi. Keyingi bosqich – tanlab olingan nomzodlar bilan yakka tartibda suhbat o‘tkazishdan maqsad – nomzodni hayoldagi xodim timsoliga mosligi darajasini, uni lavozimga mos ko‘rsatma shartlarini bajarish qobiliyatini, kasbiy o‘sish va rivojlanish imkoniyatlarini, tashkilotga moslashish qobiliyatini, tashkilotga nisbatan nomzod kutishlari bilan tanishishni, uning ish sharoitlari hamda shu kabilarni baholashdir. Suhbat uchun savollarning namunaviy ro‘yxatini quyidagi ko‘rinishda ifodalash mumkin:

Nima uchun siz bu muassagada ishlashni xohlaysiz?

Siz bu muassasa haqida nima bilasiz?

O‘zingiz haqingizda, Sizning ijobiy xislatlaringiz haqida gapirib bering?

Salbiy xislatlaringiz haqida gapirib bering?

Sizga nima bilan shug‘ullanish yoqadi?

Bu ishda qo'llashingiz mumkin bo'lgan qanday ish tajribangiz bor?

Nima uchun Siz o'zingizni ushbu lavozim uchun ideal nomzod deb hisoblaysiz?

Hozirgacha Sizing katta yutug'ingiz nima bo'ldi?

Oxirgi vaqtda Siz qanday muammolarni hal kildingiz va buni qanday uddaladingiz?

Yollash haqidagi qaror. Dastlabki tadbirlar natijasini tahlili asosida rahbar fikriga ko'ra ushbu lavozim uchun ko'proq mos keladigan lavozimni tanlash kerak.

Shundoq qilib kadrlarni rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi mumkin:

1. Qancha xodim, qanday malakada, qaerda va qachon kerak (kadrlarga ehtiyojini rejalashtirish)?
2. Ijtimoiy yo'nalishni hisobga olgan holda qancha xodim zarur, qanchasi ortiqcha, ya'ni qisqartirish zarur (xodimlarni jalb qilish yoki qisqartirish)?
3. Qobiliyatiga mos ravishda xodimlardan qanday foydalanish mumkin (kadrlardan foydalanishni rejalashtirish)?
4. Malakali ish turlarini bajarish uchun qanday qilib kadrlar tanlash maqsadga muvofiq va ular bilan izchil ish olib borish mumkinligi (kadrlar tanlovini rejalashtirish)?
5. Kadrlar tanlovini rejalashtirish tadbirlari uchun qancha mablag' kerak (xodimlarni saqlash uchun xarajatlar)?

Nazorat savollari

1. Xodim kim?
2. Xodimlarni boshqarishning ahamiyati nimadan iborat?
3. Kadrlar xizmatining vazifalari nimalardan iborat ?
4. Xodimlarni tanlash jarayonining asosiy bosqichlarni sanab bering.
5. Xodimning shaxsiy sifatlariga baho berish?

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Sh.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Xamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.
2. B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog‘liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b.
3. B.M.Mamatkulov, X.E. Rustamova Xamshiralik ishida boshqarish. Toshkent. 2016. 228b.
4. Xalmatova B.T., O‘razalieva I.R. Eshboeva K.O‘., Qosimova D.I. “Hamshiralik kasallik tarixi. Hamshiralik amaliyotida shaxslararo muloqat ko‘nikmalari” o‘quv-uslubiy qo‘llanma.Toshkent – 2010 y
5. Perfileva G.M. “Teoriya sestrinskogo dela“ Moskva – 2010 g
6. .B.M.Mamatqo‘lov. «Jamoat salomatligi va sog‘liqni saqlashni boshqarish» (tibbiyot institutlari talabalari uchun darslik), M. Toshkent 2013y.
7. “O‘zbekiston Respublikasi Sog‘liqni saqlash vazirligi tizimidagi tibbiyot muassasalarida yuritiladigan tibbiy hisob xujjatlarni tasdiqlash haqida” 2017 yil 25 dekabrda № 777-sonli buyrug‘i. Toshkent shahar.

Internet saytlar: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

3-Mavzu: Rahbarlik menejmenti, iqtisodiyot va moliya, xuquq, sotsiologiya va pedagogika asoslari.

1. Sog‘liqni saqlash tizimida boshqaruv
2. Rahbarlik menejmenti asoslari
3. Taym-menejment asoslari

Boshqarish jarayoni - bu aniq maqsad sari boshqalarni harakat sari yo‘naltirishdir. Uning vazifalarini bajarish uchun samarali yechim qabul qilish kerak. Shuning uchun boshqarish nazariyasining markaziy joyi — bu menejment jarayonlarida yechim qabul qilish, desak mubolag‘a bo‘lmaydi. Ilmiy boshqarish andozalar va miqdoriy usullar yordamida o‘ta murakkab vaziyatlarga rahbarning dalillangan xolis yechimlarini qabul qilish qobiliyatini oshirish yo‘li bilan tashkilot samaradorligini yuksaltirishga harakat qiladi.

Boshqarish fanining rivojlanishi uzoq davom etib kelayotgan tarixiy lavr bilan izoxdanadi. Bosh qarish fan sifatida Angliyada ikkinchi jahon urushi davrida paydo bo‘ldi. 50—60-yillarda ta‘limot yangilandi, maxsus usullar kiritildi, to‘ldirildi, o‘zining xususiyatlariga ega bo‘ldi, kishi bilimlarining nazariy va amaliy asoslaridan biriga aylandi. Boshqarish fan sifatida shakllanishidan ilgari ham odamlar bosh qarish faoliyati bilan shug‘ullanganlar va biz uni boshqarish amaliyoti davri deb ataymiz. Qadimda va ayniqsa o‘rta asrlarda shakllangan imperiyalar murakkab tashkilotlarni boshqarish amaliyoti naqadar rivojlanganligini isbotlaydi.

Boshqarish fan sifatida shakllangunga qadar ushbu jarayonning tub mohiyati va mazmunini tushungan va amaliyotda qo'llagan, turli murakkab kishilar guruhlariga muvaffaqiyatli rahbarlik qilgan, o'z tajriba va nuqtai nazarlarini avlodlarga meros sifatida qoldirgan buyuk shaxslar bo'lganki, ularni o'rganish hozirgi zamon boshqarish fanining rivojlanishiga shubhasiz samarali ta'sir ko'rsatadi. Masalan, Amir Temurning boshqarishga taalluqli merosini o'rganish ham nazariy, ham amaliy boshqarishni har tomonlama boyitadi. Boshqarish fanini tasavvur qilish uchun tizim, tuzilma, axborot, maqsad, masala, muvaffaqiyat, munosabat, kelajakning muammosi, sifat, hokimlik, ijro, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat kabi ilmiy tushunchalarni bilish lozim.

Boshqarish fanining markaziy joyi shundaki, bu tashkilot rahbarlarini tashkilot manfaati bilan bog'liq bo'lgan muammolarning komponentlarini yechish uchun ilmiy baza bilan ta'minlaydi. Bu barcha tashkilotlar uchun ham muhim, o'ta katta tashkilotlar uchun bu muammo o'ta qiyin bo'lishi mumkin, chunki yuqori darajada ixtisoslashish hal qiluvchi kuchga ega bo'lib qoladi. Hozirgi vaqtda «boshqarish fani», «echim qabul qilish haqida fan», «tizimli tax,lil», «tizimlar haqida fan», ko'proq «operatsiyalarni tadqiqot qilish» yoki «iqgisodiy-matematika usuli» kabi tushunchalarni uchratish mumkin. Bu atamalar miqdoriy usullarga keng tarqalgan. Biz tahlil etmoqchi bo'lgan operatsiyalarni boshqarish, rejalashtirish va nazorat vositalari bilan bog'liq bo'lgan usullarni ko'pgina mualliflar aniq «ilmiy boshqarish» usuliga kiritadilar. Atamalarning afzalliklaridan qat'i nazar, boshqarish fanining o'ziga xos yo'llari quyidagilar: — ilmiy usulni qo'llash (gipotezaning shubhasiz to'g'riligini isbotlash, kuzatuv, gipotezani shakllantirish, dalillash); — tizimli yo'nalish (tushunish, tizimga mo'ljallab); — andozalarni qo'llash. Boshqarish muammolarini yechmoq uchun ilmiy usulni qo'llashda shuni unutmash kerakki, tashkilot — o'zaro bir-biriga bog'liq qismlardan tashkil topgan ochiq tizimdir. Shuning uchun boshqarishda ilmiy yondashishning ikkinchi xususiyati — tizimga mo'ljallanganligi. Boshqarish fanining uchinchi xususiyati — bu andozalarni qo'llashi. Muayyan hayotda boshqarish muammosining murakkabligi va eksperimentlarini o'tkazish qiyinligi sababli ko'p vaqq andozalash kerak. **Andozalash** — bu bizning muhokamamizda yetarlicha e'tibor qaratilgan g'oyadir. Usul esa, borliqdan farq qilib ob'ekt, tizim yoki g'oyalarning shakl ko'rinishidir. Boshqarish fanining muayyan andozalari juda ko'p. Turli xil muammolarni yechish uchun bir qancha turdagi andozalar ishlab chiqilgan. Ularning ba'zi birlari: o'yin nazariyasi, navbatlar nazariyasining andozasi yoki eng qulay xizmat ko'rsatish andozasi, zaxirani boshqarish andozasi, chiziqli dasturlash andozasi, muayyan borliqni almashtirish (imitatsion) andozasi, iqqisodiy tax,lil yoki iqtisodiy andoza (ziyonsizlikni) tahlil qilish, to'lovli qolip usuli, ahamiyatni kutish usuli, yechimlar daraxti usuli. Rahbar «ishlab chiqaruvchi»dan farqli ravishda «o'z vakolatini» boshqalarga beradi. «Ishlab chiqaruvchi» o'zi uchun eng yaxshi xodim, lekin u boshqalarning o'sishi uchun muhit yaratmaydi. «Ishlab

chiqaruvchi» boshqarish jarayonining tabiatini atroflicha bilmaydi, chunki u kim qanday qobiliyatga ega ekanligini ba- \olamaydi. Boshqarish jarayoni — ijodiy jarayon, u yangi g'oyalarni takomillashtirishga tayyorgarlikni talab etadi. Boshqarish ilmi ruhiyat fani bilan uzviy bog'liq, uning samaradorligini Elton Mayo o'zining tadqiqotlarida dalillagan. Shu bois har har bir boshqaruvchi o'z xodimlari ruhiyatini yaxshi bilishi zaRURBoshqaruv xodimlarini tayyorlashda ruhiyat fanini o'rganish va uning tavsiyalariga rioya qilish menejment jarayonlarida qabul qilingan yechimlarning amalga oshishiga asos bo'ladi. Rahbarning muhim belgilaridan biri yuqori darajada muloqot mahoratini egallashidir. Boshqaruv rahbarlarining erishgan mahoratini mavjud vaziyatlarda andozalash orqali boshqaruvchi o'z vazifasini uddalashga baho berishi mumkin. Buning uchun ko'rgazmali, tahliliy va tarbiyaviy vaziyat andozalaridan foydalanadi. Ko'rgazmali andoza vaziyatni izohlash yo'li bilan vaziyatga baho bersa, taqliliy andoza—shartli chiziqlar, tasniflar, tavsifnomalar orqali o'rganilgan vaziyat mexanizmini taqqoslash bilan baho beradi. Tarbiyaviy vaziyat andozasi—muomala qilayotgan kishi boshqaruvchi muammosiga tortilib, masalani hal qilishni qidirish jarayonida unda muloqotda ko'nikma hosil qilish va bilish, masalani puxta egallash, ijtimoiy, kasbiy qadriyatlar me'yori, rivojlanish, kasbiy moyillik hislatlari ro'y beradi. Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar o'z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarini g'alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig'ib, ularning hurmatini qozonadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi. Rahbarning yechim qabul qilish andozasi quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin: yechim qabul qilishning ilmiy asoslanganligi; yechimlarning birligi; yechimlarning adolatliligi—haqqoniyligi; yechimning to'g'ri yo'naltirilganligi; yechimning qisqaligi; yechimning vaqt bo'yicha aniqligi; yechimning tezkorligi.

Mo'ljallangan maqsadlarga erishishda yechim qabul qilish usullari har xil bo'lishi mumkin: — boshqaruvchining sezgirligiga yoki sezgisiga asoslangan usul, bunda muayyan faoliyat so'asidagi uning tajribasi va bilimlari to'g'ri yechim tanlash va qabul qilishga yordam beradi; — «sog'lom fikr (akd)» tushunchasiga asoslangan usul, boshqaruvchi yechim qabul qilganida, ularni tajribasida to'plangan fikrlar bilan ketma-ket dalillaydi; — ilmiy-amaliy yondashishga asoslangan usul, bunda katta miqdordagi ma'lumotlarga ishlov berish asosida optimal yechim tanlab yechim qabul qiladi. Ushbu usul zamonaviy texnik vositalar, eng avvalo, katta hajmli va shaxeiy EHT qo'llashni taqazo etadi. Rahbar tomonidan yechimni tanlash muammosi — zamonaviy boshqarish fanida muhim jarayonlardan biri. Rahbarning muayyan ahvolni o'zi atroflicha baholab, bir qancha variantlardan mumkin bo'lgan yechimni mustaqil qabul qilishni belgilaydi. Yechim qabul qilishda muammoni maqsadli hal qilishga alohida ahamiyat beriladi, chunki yechim umumiy maqsadlar yo'nalishida yechilishi zarur bo'lgan masalalarni hal qilish usullarini aniq ko'rsatadi va zaruriy ne'matlarni masalalar bilan bog'laydi.

Tashkilotlarning murakkabligi, kelajakka nazar solishning zaruriyligi menejerlardan yechim qabul qilishda iqtisodiy-matematik usullardan foydalanishlarini taqozo etadi. Yechimning bajarilishiga rahbar mas'ul bo'lganligi uchun, u yechimlarni tanlash imkoniga ega. Qabul qilingan yechimlar ijrochi organlarga tushadi va ularning amalga oshirilishi nazorat qilishga loyiq. Shuning uchun bajarish maqsadga muvofiq bo'lishi kerak, boshqarishning maqsadi ma'lum bo'lishi lozim. Maqsad deganda kishilarning o'zaro hamkorlikda ko'zlashgan va ularning barchasiga tegishli talablarni qondiruvchi aniq natijalar nazarda tutilmoqda. Kishilarning asosan fiziologik va ijtimoiy talablari turli faoliyatlarga boshlovchi, yo'naltiruvchi manba ekanligiga katta e'tibor berish lozim. Ayniqsa, rahbar kishilarning ijtimoiy talablariga, ya'ni inson aql-zakovatining talablariga (atrof-muhitdagi voqea, hodisa, jarayonlarni bilishi va tushunishi), boshqa odamlar bilan hamkorlik qilish va ularni tushunish, boshqa kishilar oldida hurmat-e'tiborga sazovor bo'lish va ularni izzat-hurmat qilish, aql-zakovati va bilimlarini ko'rsatish va sh. k. larga ehtiyoj borligini unutmasligi lozim. Kishilar ana shu talablarni qondirish uchun zaruriy ne'matlarga muhtojdirlar. Demak, kishining talab va ehtiyojlarini qondiruvchi yechim qabul qilish boshqarishda istiqbolli usuldir. Albatta, boshqariladigan yechimni qabul qilishni tanlashda yechimning dalillanganligi, tanlovning optimalligi, yechimning qonuniyligi, qisqaligi va aniqligi, vaqt bo'yicha muayyanligi, bajaruvchiga nisbatan yo'naltirilganligi, bajarishning tezkorligi kabi talablarga rioya qilish maqsadga muvofiq.

Rahbar o'z qo'l ostidagilarga nisbatan o'zini qanday tutishi va uni taxdil qilish, toifalarini tuzishda, ya'ni rahbarning odatlarini toifalashda xulqiy yondashish rahnamolik nazariyasiga muhim hissa qo'shdi. Boshqarishda rahbarning odati — bu korxonada maqsadlariga erishishda rahbar o'ziga bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatish uchun uning xulqidagi birlamchi muomala tarzidir. Rahbarning odati ikki toifada bo'lishi mumkin, bu yakka o'zi hokimlik qiluvchi rahbar (avtokrat) va murosasozlik qiluvchi odam yoki murosasoz (ko'ngilchan, liberal) rahbar. Avtokrat sardor boshqarishda diktator (so'zsiz bo'ysunishga asoslangan). Avtokrat rahbar ijrochiga o'z xohishini amal orqali o'tkazishga o'ta kuchli moyil bo'ladi. O'zidan past pog'onadagi bo'ysunuvchilarga bilaturib norozilik bildiradi, ular bilan murosasozlik qilib o'tirmaydi. Avtokrat salbiy majbur qilishdan o'zini chetga olganda, uning o'rniga mukofotlashni qo'llaydi, bu bilan xayrixoh avtokrat nomini oladi. Vaholanki, u diktator rahbarlikni davom ettirsa ham, xayrixoh avtokrat bo'ysunuvchilarning kayfiyati va muvaffaqiyati haqida faol harakat ko'rsatadi. U topshiriqlarni rejalashtirishda qatnashganlarni rag'batlantirishi mumkin. Ammo u yechimni qabul qilishda va bajarishda haqiqiy amalni o'zida saqlab qoladi. Qanday xayrixoh rahbar bo'lmasin, u o'zining diktatorlik odatini davom ettirishni ko'zlaydi, xodimlar xulqini qattiq tartibga soladi, bir qancha qoidalarga rioya qilinishini talab qiladi, Liberal rahbar «tegmang, qoldiring» tarzida ish ko'radi.

Bo'ysunuvchilariga o'zlarining maqsadlariga va o'zlarining ishini nazorat qilishda deyarli to'liq, erkinlik beriladi.

Ushbu ikki toifadagi rahbarning odatlari oralig'ida demokratik rahbar ham bo'lishi mumkin. U ko'proq yuqoriroq darajadash ehtiyojlarni (mulkka ehtiyojlar, yuqori maqsadlar, muxtorlik va o'z g'oyasining sak.danishi) yoqlab kurashadi. Haqiqiy demokratik rahbar bo'ysunovchilariga o'zining xohishini o'tkazishdan chetlab o'tadi. Demokratik odat hukmron bo'lgan tashkilotda nomarkazlashgan vakolat yuqori darajada tavsiflanadi. Yechim qabul qilishda bo'ysunuvchilar faol qatnashadilar va topshiriqlarni bajarishda erkinlik keng qo'llaniladi, bo'ysunuvchilarning vazifalari jozibaliroq bo'lishiga demokratik rahbar hissa qo'shadi. Demokratik va avtokrat odatlarni qiyoslash yo'li bilan rahbarning odatini toifalash mumkin. Bular: ishga qaratilgan rahbarlar va odamga qarab ish ko'radigan rahbarlar. Ishga qaratilgan rahbar ishni yoki masalaning yechilishini o'ylaydi, shu bilan birga u eng avval masalani loyihalash to'g'risida qayg'uradi va mehnat unumdorligini oshirish uchun mukofotlash tizimini ishlab chiqadi. Bunga klassik misol qilib Frederik U Teylorni keltirish mumkin. Avval aytganimizdek, Teylor masalani texnik talablar bo'yicha tuzdi va ulushini ortgirib bajargan ishchilarni aniq hisob-kitoblar asosida mukofotladi. Kishiga qarab ish ko'radigan rahbar eng avval odamga qaraydi. U diqqatini odamlar munosabatini takomillashtirish yo'li bilan mehnat unumdorligini oshirishga e'tibor beradi. Kishiga qarab ish ko'radigan rahbar o'zaro yordamga suyanadi, yechim qabul qilishda xodimlarni ko'proq qatnashishga imkon beradi. Bunday rahbarlar bo'ysunuvchilarni kasbiy o'sishga va ularning muammolarini yechishga yordam beradilar.

Rahbariyat shaxsni samarali boshqarish bilan o'zlaridagi xodimlarning turmush darajasini, shu bilan birga tashkilotning unumdorligini oshirishi mumkin. Ammo har qanday tashkilotda kishilar ruhiga zarba beruvchi holatlar va ishning tavsifi mavjud. Haddan ziyod rux^y zarba berish individuum uchun ham, tashkilot uchun ham zararli. Shunday qilib, bu - rahbarning e'tibor berishi lozim bo'lgan yana bir omil. Ruhiiy zarba (asab buzar holat) tez-tez uchraydigan hodisa. Unchalar kuchli bo'lmagan ruhiy zarba ilojsiz bo'ladi va u zararsiz. Hadsan ziyod kuchli ruhiy zarba individuumlar va tashkilotlar uchun muammolar keltirib chiqaradi. Ruhiiy zarba bu insonning yashashining tabiiy qismi. Biz mumkin bo'lgan ruhiy zarbaning darajasini va haddan tashqari kuchli ruhiy zarbani, kuchsiz zarbani ajrata bilishga o'rganishimiz lozim. A'sabiylik yoki keskinlik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketib, xavfli vaziyat tug'ilgan paytlarda, zarur choralarni tezlik bilan topishga majbur bo'lganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Asabiylik tabiati ikki turda pamoyop bo'ladi: shaxslararo munosabatlarda va o'z-o'zi bilan kelisholmaslik holati natijasida keluvchi nizo. Asabiylik holatida ongli faoliyatning ayrim tomonlari to'xtashidan tashqari, idrokda, xotirada, anglashilmovchiliklar, kutilmagan qo'zg'alishlarga nisbatan ayni bir xil bo'lmagan ta'sirlarning yuzaga

kelishi diqqat va idrok ko‘lamining torayishi, vaqt oralig‘ini aniqlashda xatoliklar va boshqa shu kabilar bo‘lishi mumkin. To‘qnashuvlar har doim ham noxush oqibatga olib keladi deb bo‘lmaydi. To‘qnashuvli vaziyatda rahbar, tashkilot boshlig‘i o‘zini qanday tutishi kerak?

Rahbar o‘ziga bo‘ysunuvchiga, to u bilan yuzma-yuz uchrashguncha, to‘qnashuvli holatda yoki asabiy holatda, xodimning sha‘ni va obro‘cini kamsituvchi munosabatda bo‘lmasligi kerak. Balki, ziddiyat shaxs hayotining bir bo‘lagi ekanligi va uni bartaraf etish mumkinligini anglatish lozim. Bu asabiy holatdan chiqishning eng qulay va oqilona yo‘lidir. Xodim sizning yordam berishga tayyor ekanligingizni sezishi kerak. Bu unga birinchi qadam qo‘yishiga yordam beradi. Balki gapni shundan boshlagan ma‘quldir: «Sezishimcha Sizni nimadir qiynayotganga o‘xshaydi, agar Sizga yordamim tegsa, men buni jon deb bajaraman. Marhamat, istagan vaqtingizda menga murojaat qilishingiz mumkin». Agar to‘qnashuvdagi muammoni rahbarning o‘zi hal etib qo‘ya qolsa, xodimning o‘sish imkoniyatidan mahrum etgan bo‘ladi. Tadbirkorona suhbatlar (xodimning faoliyatini kuzatib borish, uning muammolariga jiddiy e‘tibor berish, uning muammosini «aybi» deb qaramaslik, xodimning so‘zini bo‘lmay eshitish, xodim o‘z muammolarini yaqqol ko‘ra olishiga yordam berish kabilar haqida suhbatlashish) maxsus ajratilgan xonalarda, ya‘ni kommunikatsiya mintaqasida o‘tkazilgani yaxshi. Rahbarning munosabatiga xos bo‘lgan ruhiy zarbm hadsan ziyod ruhiy yoki fiziologik kuchlanish bilan tavsiflanadi. Tadqiqotlarning ko‘rsatishicha, fiziologik zarba belgilariga oshqozon-ichak yarasi, migren, qon bosimi, yelkadagi og‘riq, artrit, astma va yurakdagi og‘riqlar kiradi. Psixologik zarba ishtahaning yo‘qolishi, serjahllik, og‘ir ruhiy kayfiyat (ruhiy siqilish holati) va odamlar bilan munosabatga qiziqishning pasayishi kabilarni o‘z ichiga oladi. Haddan ziyod ruhiy zarba individuumning samaradorligini va muvaffaqiyatini pasaytirib, tashkilot uchun qimmatga tushadi. Mehnat unumdorligini oshirish va ruhiy zarbaning darajasini pasaytirish uchun rahbarlar o‘zlaridagi zarbani boshqara olishga o‘rgana olishlari kerak. Shu bilan birga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy harakatlar hisobiga o‘zining holatini sakutab turish va hayotda umumiy tenglikka erishish ruhiy zarbalarning ehtimolini pasaytiradi.

Menejerning shaxsiy vaqtini rejalashtirish

Bunda eng qimmat boylik- **vaqtdan** ratsional foydalanish ta‘minlanadi: mavjud vaqtni unumli faoliyat uchun qo‘llash (eng katta mezon) yoki qo‘yilgan maqsadlarga vaqtni kamroq sarflash bilan erishish (eng kichik mezon).

Ish vaqti tanqisligining sabablari

- Aniq kun tartibi yo‘qligi
- Majburiyatlarni bo‘lib bera olmasligi
- O‘zoq vaqtga cho‘ziladigan yig‘ilishlar
- Rejalashtirilmagan ishlarning ko‘pligi
- Telefon qo‘ng‘iroqlarning ko‘pligi

Ish vaqti tanqisligining oqibati

- Asosiy ishni bajarishga imkoniyat bo'lmashligi
 - Berilgan vazifani bajarishi cho'zilib ketishi
 - Ish vaqtida qilinadigan ishlar tugatilmasdan o'yda bajariladi
 - Asab buzilishi, charchash va ishning sifatsizligi
- (time management) – vaqtni tashkil etish texnologiyasi va undan foydalanish samarasini oshirish*

Shaxsiy vaqtni rejalashtirish qoidalari

- -vaqtni sarflanishini uning haqida aniq tasavvurga ega bo'lish uchun sinchiklab rejalashtirish;
- - ish kunning faqat 60% ni reja bilan qamrab olish, 20% ni ko'zda kutilmagan muammolarni hal qilish va 20% esa ijodiy faoliyatga, shu jumladan malakani oshirishga qoldirish;
- -hamma vaqt boshlangan ishni oxirigacha yetkazish;
- vazifalarning faqat bajarsa bo'ladigan hajmini rejalashtirish;
- rejalarning egiluvchanligini ta'minlash;
- rejalarda nafaqat harakatlarni, balki kutilgan natijalarni ham qayd etish;
- ishlarni bajarish uchun aniq muddatlar va vaqt me'òrlarni belgilash;
- muhimni shoshilinchdan ajrata bilish;
- rejali ishlarni to'liq va o'z vaqtida amalga oshirilishi nuqtai nazaridan doimiy ravishda nazorat qilish va tuzatishlar kiritish;
- shaxsiy vaqtdan foydalanishni rejalashtirish;
- yirik vazifalarni hal qilish uchun vaqtning katta uzluksiz davrlarini va kichiklarni esa– kichik masalalar uchun zaxira qilib qoldirish;
- unumsiz faoliyatga iloji boricha kamroq vaqt ketishi ustidan nazorat qilish;
- muqobil rejalashtirish va yaxshi variantni qidirib topishga harakat qilish;
- o'z rejalarini hamkasblari bilan muvofiqlashtirish.

Barcha rejalar yozma ko'rinishda tuzilishlari kerak, chunki miyada saqlanadigan rejalar osonlik bilan rad qilinadilar, yozma rejalar esa xotirani bo'shatilishini ta'minlaydilar va ishga o'zini o'zi undashning ruhiy samarasiga egalar. Ishga doir faollik maqsadga qaratilganroq va mo'ljallangan dasturga qat'iy rioya qilinganroq bo'ladi.

Rahbar mehnatini ratsional tashkil qilish ishlarini bajarishda **ustivorliklarni** belgilashni ko'zda tutadi. Bu har xil ishlar ahamiyati bo'yicha katta farqlanishlari bilan bog'liqdir.

Ko'pincha rahbarlar birdagina ishning judayam katta hajmini bajarishga harakat qiladilar èki, aksincha, o'z vaqtlari va kuchlarini alohida, ko'pincha muhim bo'lmagan, ammo zaruriy bo'lib ko'ringan ishlarga sarflaydilar. Buning natijasida shiddatli ish kunining oxiriga kelib, ko'p narsa qilinganga o'xshasa ham, muhim ishlar yo tugallanmay qoldilar, yoki joylaridan umuman siljimaydilar.

Muvaffaqiyatli menejerlar

- ish kunini ustivor ishlarga belgilashadi, rejaga kiritilgan vazifalarni ularning navbatliligi bilan izchil va tizimli bajarishadi, bu quydagilarga imkon beradi:
- e'tiborni faqat bitta vazifani bajarishga jamlash;
- ishga maqsadga intilgandek kirishish va ma'lum muddatlarga rioya qilish;
- berilgan holatlarda qo'yilgan maqsadlarga erishish;
- boshqalar tomonidan bajarilishi mumkin bo'lgan ishlarni chiqarib tashlash;
- rejaviy davr (hafta, kun)ning oxiriga kelib juda bo'lmaganda eng muhim masalalarni hal qilish;
- nizolar va stressli yuklamalaridan qochish.

Nazorat savollar

1. Sog'liqni saqlash tizimida boshqaruv asoslari.
2. Rahbarlik menejmenti asoslari.
3. Raxbarlar uchun taym-menejment ahamiyati.

Ko'chma mashg'ulot

Mavzu: Davolash profilaktik muassasisining faoliyatini boshqarishda menejning roli va uning shaxsiy sifatlari

Ko'chma mashg'ulot DPM, statsionar, ixtisoslashtirilgan markazlarda, ushbu muassasalari bosh xamshiralari bilan birgalikda olib boriladi.

Ishdan maqsad: Xamshiralik boshqaruvida qaror qabul qilish jarayoni, uslublari, ta'sir etuvchi omillarini o'rganish, ularni vaqtida aniqlash va bartaraf etish ko'nikmalariga ega bo'lish.

Davolash profilaktika yordamini tashkillashtirish bo'yicha Bosh boshqarma (keyinchalik matnda DPYoTBB) O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligining markaziy apparatini tuzilmaviy bo'limi hisoblanadi.

DPYoTBB faoliyati O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasi Qonunlari, Farmonlari va O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis palatasi va O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining bo'yruq va farmonlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Bo'yruqlari, shuningdek boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlar, O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligining Qarorlari va ushbu Nizom orqali boshqariladi.

DPYoTBBning asosiy vazifalari

Tibbiyot muassasalari, ITI, Qaraqolpog'iston Respublikasi, sog'liqni saqlash viloyat boshqarmalari, Toshkent shahri Sog'liqni saqlash Bosh boshqarmasidagi tibbiyot markazlari, respublika, viloyat, shahar, qishloq xo'jaligi statsionar va ambulator idoralari (to'g'ruqxona va bolalarni davolash-profilaktik maskanlaridan tashqari) ni o'z ichiga olgan barcha kaslaxona muassasalari tarmog'ini boshqarish;

Aholiga ambulator-poliklinik va statsionar, shuningdek barcha turdagi ixtisoslashtirilgan yuqori malakali tibbiy xizmat ko'rsatishni tashkillashtirish, diagnostika va davolash sifatini nazorat qilish uchuni ekspertlarni jalb qilish, davolash profilaktika muassasalarini zaruriy tibbiy texnika va inventarlar bilan ta'minlash;

Aholi salomatligi darajasini o'rganish, tibbiy yordam sifatini oshirish bo'yicha tadbirlar, dasturlar va loyihalarni tashkillashtirish va amalga oshirish, aholiga tibbiy yordam ko'rsatuvchi muassasalarda boshqaruv turini tashkil etilishi takomillashtirish;

Istiqbolli rejalar tuzish, sog'liqni saqlash muassasalarida mavjud tarmoqlarni qayta tashkillashtirish bo'yicha chora tadbirlarni amalga oshirish, boshqaruv tashkiliy turini zamonaviy tarzda samarali joriy etish;

Diagnostika, ekspertiza, kasalliklarni o'z vaqtida davolash va profilaktikaga samarali ta'sir ko'rsatuvchi xizmatlarning sifat darajasini oshirishda zaruriy uslubiy ko'makni tashkillashtirish;

Sog'liqni saqlash vazirligining davolash profilaktika muassasalarida tibbiyotning isbotlangan prinsiplari asosida diagnostika va davolash standartlarini ishlab chiqish va joriy etish;

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2003 yil 23.02 dagi №PF-3214 sonli "Sog'liqni saqlash tizimini yanada isloh qilish chora tadbirlari haqida" gi Farmoni, 2007 yil 19 sentyabrdagi №PF-3923 "Sog'liqni saqlash sohasini rivojlantirish Davlat dasturini yanada isloh etish va amalga oshirishning asosiy yo'nalishlari haqidagi Farmonlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2003 yil 17 martdagi № 140 sonli "Respublika ixtisoslashtirilgan markazlarining faoliyatini tashkillashtirish masalalari haqidagi" , 2004 yil 8 iyundagi № 264 sonli "Sog'liqni saqlash tizimida tajribalar o'tkazish va isloh etish bo'yicha chora-tadbirlar haqidagi ", 2007 yil 2 oktyabrda № 700 sonli "Respublika tibbiy muassasalari faoliyatini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar haqidagi" Qarorlari va boshqa DPYoTBB vakolatiga kiruvchi me'yoriy-huquqiy rasmiy hujjatlarning ijrosi nazoratini amalga oshirish.

Boshqarma faoliyati

3.1. Boshqarmaga qo'yilgan vazifalarni amalga oshirish uchun:

O'zbekiston Respublikasi sog'liqni saqlash Vazirligigi qarashli statsionar, ambulator-poliklinik idoralari (to'g'ruqxona va bolalar va o'smirlarni davolovchi muassasalardan tashqari) faoliyatini tashkillashtiradi.

Diagnostika va davolash sifati, davolash profilaktika muassasalarni zaruriy tibbiy texnika va inventarlar bilan ta'minlashining ekspert bahosini amalga oshiradi.

Aholi salomatligi holatini o'rganadi, tibbiy xizmatni yaxshilash bo'yicha tadbirlarni tashkillashtiradi va amalga oshiradi, aholiga tibbiy yordam ko'rsatuvchi muassasalardagi boshqaruv turini takomillashtiradi.

Sog'liqni saqlash, davolash profilaktika faoliyatini, me'yoriy-huquqiy hujjatlarini ishlab chiqadi.

Sog‘liqni saqlash Vazirligi bosh mutaxassislari, ITI va kasallarga tashhis qo‘yish va ularni da’volash standartlarini ishlab chiqish bo‘yicha yetakchi mutaxassislarning ishlarini muvofiqlashtiradi.

Sog‘liqni saqlash Vazirligining davolash profilaktika muassasalarida diagnostika va da’volash standartlarini joriy etadi.

Sog‘liqni saqlash muassasalarida mavjud tarmoqlarning qayta tashkillashtirilishi bo‘yicha chora-tadbirlarni va istiqbolli rejalarni amalga oshirish, boshqaruv turining zamonaviy va samarali uslublarini joriy etadi.

Yuksak texnologik zamonaviy tibbiy uskunalardan foydalanish nazoratini amalga oshiradi.

Sog‘liqni saqlash Vazirligiga qarashli muassasalarning aholiga da’volash-profilaktik xizmatini ko‘rsatish bilan bog‘liq ariza va shikoyatlarni ko‘rib chiqadi.

Respublika, viloyat, shahar va tumanlardagi davolash profilaktika muassasalarda davolash himoya rejimiga rioya etish bo‘yicha kechki reydlarni reja asosida yoki rejadan tashqari nazoratlarini amalga oshiradi, tekshiruv natijasini, shuningdek davolash-profilaktika muassasalaridagi rahbar xodimlarga nisbatan chora-tadbirlar ko‘rish to‘g‘risidagi takliflarni rahbarlarga taqdim etadi.

Salomatlik va tibbiy statistika Instituti bilan hamkorlikda davolash profilaktika muassasalarida axborot texnologiyalari va kompyuter texnikasi zamonaviy tizimini joriy qilishni tashkillashtiradi.

O‘rnatilgan tartibda aholiga, shuningdek bemorlarga, ijtimoiy mohiyatga ega bo‘lgan kasalliklarga chalingan bemorlarga tibbiy yordam ko‘rsatuvchi davolash profilaktika xizmat holati bo‘yicha informatsion tahliliy materiallar, byulletenlar, statistik to‘plamlarni nashr qilishga tayyorlaydi.

Ilg‘or g‘oyalardan foydalanish, aholiga yuqori malakali yordam ko‘rsatish masalalarida tibbiyot markazlarining yetakchi mutaxassislari, ilmiy-tadqiqot institutlari va oliy tibbiyot muassasalari bilan hamkorlikda konferensiyalar, seminarlar, yig‘ilishlarni tashkillashtiradi.

Shifokorlar yoki o‘rta ma’lumotli tibbiy xodimlarning malakasini oshirish bo‘yicha chora tadbirlarni amalga oshiradi, attestatsion komissiya tekshiruvida ishtirok etadi.

Boshqarma vakolatiga doirasidagi hukumat qarorlarini va boshqa me‘yoriy- huquqiy rasmiy hujjatlarning ijrosini nazorat qiladi.

Boshqaruv huquqi

Boshqaruv qo‘yidagi huquqlarga ega:

Respublika Sog‘liqni saqlash boshqarmasini rivojlantirish, isloh qilish, takomillashtirish, tibbiy muassasalarning moddiy-texnik bazasini mustahkamlash, malakali tibbiyot xodimlarini tayyorlash, sog‘liqni saqlash bo‘yicha faoliyat olib borayotgan xodimlarni ijtimoiy muhafazalash bo‘yicha takliflar kiritish;

mulkchilik turidan qa‘tiy nazar boshqarma idoralaridan, joylardagi davlat idorlari va boshqa korxonalar, muassasa va tashkilotlardan boshqarma zimmasiga yuklatilgan vazifalar doirasida zaruriy ma’lumotlar so‘rash va olish;

Boshqarma vakolatiga kiruvchi masalalar bo'yicha sog'liqni saqlash tizimidagi tashkilot va korxonalar rahbarlarining yig'ilishlarida ishtirok etish;

Sog'liqni saqlash vazirligi tizimida faoliyat ko'rsatayotgan mutaxassislarini uni boshqarishga doir masalalarini yechish uchun jalb qilish;

Zaruriyat to'g'riganda respublika, viloyat, shahar va tumanlardagi davolash profilaktika maskanlarda rejadan tashqari yoki tungi reydlar o'tkazish.

Boshqarma tuzilmalari va ularning faoliyati

Boshqarma tuzilmasiga qo'yidagilar kiradi:

- birinchi yordam ko'rsatishni tashkillashtirish bo'limi;
- statsionar va ixtisoslashtirilgan tibbiy yordam ko'rsatish bo'limi;
- diagnostika va da'volash standartlarini ishlab chiqish va joriy etishni muvofiqlashtirish bo'limi;

Insonlar faoliyat ko'rsatish davrida bir necha imkonli xarakatlardan bittasi tanlab olish vaziyatli doimo foyda bo'lib, turadi. Xar bir inson kun mobaynida bajarilayotgan ishi yoki lavozimiga qarab yuzlab va minglab qaror qabul qilish shu qarorlarni amalga oshirishga xarakat qiladi. Qaror qabul qilish tibbiyot sohasida xam o'z o'rniga egadir.

Masalan, Institutni tugatgandan keyin qanaqa vrach bo'lishi yoki bo'lmasa qanaqadir ishda ishlashi va uning tanlagan sohasining qanaqaligi bo'yicha kunlab va yillab o'ylagandan so'ng bir qarorga kelishidir.

Boshqaruvchi menejer faqat o'zi uchun emas, balki firma uchun xam, boshqa mexnatkashlar uchun xam qaror qabul qilish muxim ahamiyatga ega.

Boshqaruv qarori ko'plab insonlarni xayotga ta'sir ko'rsatadi, xech bo'lmaganda qabul qilingan qarorlar natijasida xar bir ishlovchi xodimning xayot tariqasi o'zgarishi mumkin.

Masalan, vrachlarning noto'g'ri tashxis qo'yish mobaynida muolajani uzoqqa cho'zilib ketish mumkin.

Boshqaruv qarori – deganda nimani anglash yoki tushinish mumkin?

Qaror – bu muammoni yechimi bo'yicha alternativ variantlardan birini tanlashdir.

Qaror – bu boshqaruv faoliyatining oxirgi natijasidir.

Agar boshqaruvda mexnat predmeti axborot bo'lsa, uning mexnat maxsuloti boshqaruv qaroridir.

Qarorni ishlab chiqarish va qabul qilish – bu shunday boshqaruv faoliyatining asosiy shkalasi unda raxbar mexnatining mazmuni, undan jamoaga maqsad sari yo'naltirilgan xarakat jarayonlari yotadi.⁷

Boshqaruv qarorlari 2 xil xolatda ishlatiladi:

Kimningdir yoki nimaningdir tomonidan o'rnatilgan boshqaruv xujjatlari qabul qilingan xarakat rejalari asosida qarori amalga oshiriladi.

bu bir necha variantlardan bitta ma'qul variantni tanlash qaror pishib yetilgan muammo mavjud bo'lganda qabul qilish.

Boshqaruv qarorlarning elementlari quyidagilardan iborat:

Masala.

Vosita.

Javobgarlik.

Muxlat.

Boshqaruv qarori bir qator talablarga javob berish kerak:

Xar qanaday boshqaruv qarori jiddiy yo'nalishga ega bo'lishi, paydo bo'layotgan muammolarni yechmog'i kerak.

Boshqaruv qarori o'z xuquqiga ega bo'lmog'i kerak. Qarorni raxbar o'z lavozimi chegarasi doirasida xuquqi mobaynida qabul qilmog'i zarur.

Boshqaruv qarori zamonaviy bo'lmog'i kerak. Qabul qilingan qaror vaqt mobaynida muamoni taraqqiy topish bosqichiga to'g'ri kelishi kerak.

Qaror ko'rinish-qarshi bo'lmasligi kerak. Boshqa qabul qilingan qarorlar bilan kelishilgan bo'lishi, shakli bo'yicha tushunarli aniq ifodalangan va ixcham bo'lishi kerak.

To'g'ri boshqaruv qarori aniq vaziyatni barcha xususiyatni xisobga olgan va ilmiy yondashuv asosida tuzilgan bo'lmog'i. Ijtimoiy-iqtisodiy qonunlarning ta'sirini xisobga olgan xolda qonunni va kelgusi ishlarni taxlil qilgan xolda qabul qilinishi kerak.

Qaror tejimli bo'lishi, ya'ni maqsadga erishishning engkam xarajatlar evaziga ta'minlash kerak.

Qaror amalga real (aniq) oshuvchi bo'lishi kerak.

Qaror samarali bo'lishi kerak, ya'ni samara deganda qo'yilgan maqsadga erishishini tushunmoq zarur.

Jadval

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

№	Talablar	Izox
1	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish xolatini taxlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini xisobga olishi, xozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi lo'nda va aniq bo'lishi lozim.
2	Bir-biri bilan aloqador va yaxdil bo'lishi kerak.	Muayyan vazifani xal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni xal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan

		bog‘lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3	Xuquq va javobgarlik doirasida bo‘lishi lozim.	Raxbar qarorni o‘ziga berilgan xuquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu erda gap boshqarishning barcha bo‘g‘inlarida xuquq va javobgarlik ko‘lami nisbati to‘g‘risida boryapti. Xuquqlar katta, mas’uliyati esakam bo‘lsa, ma’muriy o‘zboshimchalikka, o‘ylamasdan qaror qabul qilishga yo‘l ochiladi. Xuquqlar ozu, mas’uliyat katta bo‘lsa, bu xam xech qanday naf keltirmaydi.
4	Aniq va to‘g‘ri yo‘nalishga ega bo‘lishi kerak.	Xar qanday qaror aniq va bajaruvchiga tushunarli bo‘lishi lozim. Qarordan bir necha ma’no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo‘l qo‘ymaslik kerak.
5	Vaqt bo‘yicha qisqa bo‘lishi kerak.	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6	Vaqt bo‘yicha qisqa bo‘lishi lozim.	Xar qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko‘rsatilishi kerak. Aks xolda uning bajarilishini ob‘ektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo‘linmaydi.
7	Tezkor bo‘lishi kerak.	Xar qanday qaror o‘z vaqtida, ya’ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o‘zida qabul qilinishi zarur. Kechiqib yoki shoshqoloqlik bilan qabul qilingan qarorning xar ikkisi xam zararlidir.
8	Samarali bo‘lishi lozim.	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda qo‘yilgan maqsadga engkam xarajat bilan erishish tushuniladi.

Boshqaruv qarorlari turlari-ijtimoiy iqtisodiy ishlab chiqarish va tibbiyot soxasida qabul qilinishiga qarab bir-biridan farq qiladi. Ularni farqiga qarab quyidagi turkumlarga ajratamiz:

1. Ta’sir ko‘rsatish davri bo‘yicha

a) strategik.

B) taktik.

Ma’nosini va ta’sir qilish tavsifi bo‘yicha.

a) ijtimoiy iqtisodiy insonlarning ijtimoiy iqtisodiy samaradorligini oshirish yo‘nalishlari.

b) ijodiy qarorlar birlamchi bunyod bo‘lgan qarorlardir. Ular ishning axvolini sitqildildan o‘rganib chiqishini maxsus yo‘nalishlar talab qilinadigan materiallarni jalb o‘qilishni, maxsus xisob-kitoblar bajarilishini talab qiladi, ya’ni bu qarorlar ko‘proq erkin xarakat ko‘zda tutadi.

v) texnik qarorlar.

Mexnat xajmining ko'lamini va darajasiga oid.

a) murakkab qarorlar – bu maxsus bilim va katta tayyorgarlik ishlari talab qiluvchi qarorlardir.

b) oddiy qarorlar katta tajriba va maxsus bilim talab qilmaydigan va ular uchun javob xamma vaqt tayyor bo'lgan qarordir.

Takrorlanish va yangilik darajasi bo'yicha.

a) oddiy.

b) ijodiy.

Boshqaruv sub'ekti zaminida bor bo'lgan axborotni to'ralik darajasiga qarab.

a) aniqlik sharoitidagi qarorlar

b) tavakallik sharoitidagi qarorlar.

v) noaniqlik sharoitidagi qarorlar.

g) raxbar natijasini oldindan biladi.

d) natijasini bilmaydi.

Kechiktirilgan qarorlar.

Ob'ektiga nisbatan.

a) tashqi qarorlar.

b) ichki qarorlar.

Mazmuni va paydo bo'lish manbaiga qarab.

a) andozali.

b) noandozali.

Ta'sir soxasi bo'yicha.

a) umumiy

b) shaxsiy.

Qarorlar qabul qilish usuliga qarab.

a) shaxsiy – bu ishchining o'zining mexnat faoliyat to'g'risidagi qarorlar

b) majmuaviy – bu jamoa tavsifiga ega bo'lgan qarorlar.

v) boshqaruvchi firmaning raxbari tomonidan qabul qilinadigan qarorlar.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va bir necha bosqichlar orqali amalga oshirish mumkin. Bizga ma'lumki qaror bu muammoni yechilish natijasidir.

Qaror qabul qilishning 1-bosqichi xam muammoni yechilishini, ya'ni qanaqa qaror qabul qilish kerak, qanday qarorni qabul qilishimiz natijasi nima bo'ladi?

bosqich qarorni muammoviy vaziyatni aniqlash, qabul qilingan maqsadini belgilash, umuman qanaqa maqsad yo'nalishini aniqlashdan iborat.

bosqich qarorning muammoviy vaziyatni, shart-sharoitlarini aniqlashtirish. Bu zaruriy axborot bilan bo'ladigan ishlardir.

bosqich qarorni o'zini ishlab chiqarish jarayonidir. Bu bosqichda oldingi bosqichlardan olingan ma'lumotlar asosida qarorni amalga oshirilib ro'yobga chiqariladi. Axborot yig'ilib ma'lum miqdorda alternativ variantni tanlab xujjatni

to'ldiriladi, keyin qaror ekspertga berilib ularni o'rganib chiqiladi, undan so'ng qaror qabul qilinadi.

Samarali boshqaruv qarorini qabul qilish usullari quyidagilardan iborat: maqbul-optimal rejalashtirish usuli – bu usulda asosan iqtisodiy matematik usulini. Elektron xisoblash texnikasi orqali turli ishlab chiqarish masalalarni yechish uchun qo'llash natijasidir.

izlanish usuli – bu usullar yordamida sonlarni taxlil qilish jarayonlarini amalga oshirish mumkin.

Nazorat savollari

1. Qaror qabul qilish bu?
2. Boshqaruv qarorlariga qo'yilgan talablar?
3. Samarali boshqaruv qarorini qabul qilishda menejning roli.

Foydalanilgan adabiyotlar.

1. Sh.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Xamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.
2. B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b.
3. B.M.Mamatkulov, X.E. Rustamova Jamoada xamshiralik ishi. Toshkent. 2016. 228b.
4. Kosimov G'.M. Menejment. . O'zbekiston. 2002y. 312b.

Internet saytlar: www.ziyonet.uz, www.sestra.ru, tma.uz

V GLOSSARIY

Termin	O‘zbek tilidagi sharhi
Xodimlarni boshqarish	bu ushbu tashkilot xodimlariga ta’sir etish orqali uning samaradorligini oshirish va tashkilot maqsadlariga erishishdir
Rejalashtirish	bu boshqarish maqsadlarini va unga erishish vositalarini aniqlashdir
Tarjimai xol	Shakllanish jarayonini qursatadi, shaxsiy ma’lumotlarni bilish imkonini beradi
Shaxsiy varaqa	Inson xaqida engzarur ma’lumotlarni jamlaydi, ma’lumotlarni esdan chiqarmaslik imkonini yaratadi
Reja	tashkilotning o‘z oldiga ko‘ygan maqsadiga erishish yo‘li, faoliyati, xarakat – dasturi xisoblanadi.
Strategiya	bu, global maqsadga erishish uchun alternativ yo‘llarni xamda resurslarni aniqlash jarayoni.
Strategik rejalashtirish	- organizmning antigen xususiyatiga ega bulgan yukumli va yukumsiz agent xamda moddalardan ximoyalanish layokati.
Tashkilotning missiyasi	tashkilotning asosiy umumiy maqsadi -uni yashashning, faoliyat ko‘rsatishning aniq sababini ko‘rsatuvchi aniq maqsadlar yig‘indisidir.
Biznes rejalashtirish	tashkilot qisqa muddatga (1 yoki 2 yilga) o‘zining aniq vazifalarini belgilab olish, o‘z oldiga qo‘ygan maqsadiga erishishida mavjud imkoniyatlardan unumli foydalanishga imkon beruvchi dasturdir.

OMH	DPMda shifokor raxbarligida ishlovchi oliy ma'lumotli xamshira.
HXX	- hamshiralarning xalqaro kengashi
HAXT	- hamshiralik amaliyotining xalqaro klassifikatori

VI ADABIYOTLAR RO'YXATI

Maxsus adabiyotlar

1. Sh.T.Iskandarova, M.T.Karieva, Z.R.Sattarova Xamshiralik ishida boshqarish (darslik). Toshkent, 2006. 60 b.
2. B.Mamatqulov. Jamoat salomatligi va sog'liqni saqlashni boshqarish. Toshkent. 2013.573 b.
3. B.M.Mamatkulov, X.E. Rustamova Xamshiralik ishida boshqarish. Toshkent. 2016. 228b.
4. Xalmatova B.T., O'razalieva I.R. Eshboeva K.O', Qosimova D.I. "Hamshiralik kasallik tarixi. Hamshiralik amaliyotida shaxslararo muloqat ko'nikmalari" o'quv-uslubiy qo'llanma.Toshkent – 2010 y
5. Perfileva G.M. "Teoriya sestrinskogo dela" Moskva – 2010 g
6. Kosimov G'.M. Menejment. . O'zbekiston. 2002y. 312b.

Internet ma'lumotlari

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