

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

**Q.X.Abdurahmonov, Sh.R.Xolmo'minov,
N.Q.Zokirova, A.B.Irmatova**

PERSONALNI BOSHQARISH

Darslik

Toshkent – 2011

Abduraxmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.B. “Personalni boshqarish” (Darslik) – T.: TDIU, 2011. 579 bet

Darslik personalni boshqarishning zamonaviy konsepsiyalari, funktsiya va uslublari, jumladan personalni boshqarish tizimi, personalni rejalashtirish, shakllantirish, rivojlantirish, rag'batlantirish, baholash, mehnat jamoalariga rahbarlik qilish, etakchilik masalalari, guruhlararo munosabatlar O'zbekiston Respublikasi korxonalar va tashkilotlari, shuningdek, jahon tajribasi asosida batafsil bayon etilgan.

Darslik oliy o'quv yurtlari talabalari, boshqaruv xodimlari va mutaxassislari, iqtisodiyot masalalari bilan qiziquvchan barcha o'quvchilarga mo'ljallangan.

Mas'ul muharrir:

Bekmurodov A.Sh. - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti prorektori, iqtisod fanlari doktori, professor

Taqrizchilar:

Rahimova D.N. – O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasi “Menejment” kafedrasi mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor

Bakieva I.A. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Mehnat iqtisodiyoti va aholishunoslik” kafedra katta o'qituvchisi, iqtisod fanlari nomzodi.

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕСПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

**К.Х.Абдурахманов, Ш.Р.Холмунинов,
Н.К.Закирова, А.Б.Ирматова**

**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

Учебник

Ташкент – 2011

**К.Х.Абдурахманов, Ш.Р.Холмуминов, Н.К.Закирова,
А.Б.Ирматова “Управление персоналом” (учебник) – Т.: ТГЭУ,
2011. 579 стр.**

В учебнике рассматриваются современные концепции, функции и методы управления персоналом, в частности, система управления персоналом, планирование, формирование, развитие, стимулирование, оценка персонала, руководство в трудовых коллективах, вопросы лидерства, межгрупповые отношения, предприятия и организации Республики Узбекистан, а также приведены опыты зарубежных стран.

Учебник предназначен для студентов высших учебных заведений, менеджерам и специалистам, а также всех интересующихся вопросами управления.

Ответственный редактор: **Бекмуродов А.Ш.** – проректор Ташкентского государственного экономического университета, доктор экономических наук,

Рецензенты: Рахимова Д.Н. – Зав. Кафедрой «Менежмент» АГОС при Президенте Республики Узбекистан, доктор экономических наук, профессор

Бакиева И.А. – старший преподаватель кафедры “Экономика труда и народонаселение” Ташкентского государственного экономического университета, кандидат экономических наук.

**THE MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIAL
EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

TASHKENT STATE ECONOMY UNIVERSITY

**K.Kh.Abdurakhmanov, Sh.R.Kholmuminov,
N.K.Zakirova, A.B.Irmatova**

**PERSONNEL
MANAGEMENT**

Textbook

Tashkent – 2011

K.Kh.Abdurakhmanov, Sh.R.Kholmuminov, N.K.Zakirova, A.B.Irmatova “Personnel management” (Textbook) – T.: TSEU, 2011. 579 p.

In the textbook are considered modern concepts, functions and methods of personnel management, in particular, managerial system by personnel, planning, shaping, development, stimulation, estimation of the personnel, management in labor group, questions leadership, relations between group, enterprises and organizations of the Republic Uzbekistan, as well as brought experiences of the foreign countries.

The Textbook is intended for student of the high educational institutions, manager and specialist, as well as all interesting by questions of management.

Responsible editor:

Bekmurodov A.Sh. – пропектор
Tashkent state economic university,
doctor of the economic sciences

Reviewers:

Rakhimova D.N. – head of chair
“Menejment” of the Academy of the
State and Social Constraction under
the Prezident of the Republic of
Uzbekistan, doctor of the economic
sciences.

Bakieva I.A. - a senior teacher of the
chair "Labour Economy and
population" Tashkent state economic
university, candidate of the economic
sciences.

KIRISH

O'zbekistonda iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayoni personalni boshqarish sohasida ham tub o'zgarishlar qilinishini taqozo etadi. Bunday sharoitlarda har bir korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uning jamoasi, personalni malakasi, bilim va tajribasi, tashabbuskorligi, intizomligi, mas'uliyatiga bog'liq bo'lib qoladi. Rivojlangan davlatlarda korxonalarida bu va boshqa sifatlarni qaror toptirish va rivojlantirishga boshqaruvni takomillashtirish hisobiga erishilishi ko'pdan bo'yan yaxshi ma'lum.

Bugungi kunda kadrlar siyosati borasidagi asosiy muammolar ularning professional etikasi, boshqaruv salohiyati va mahoratini shakllantirish bo'lib, bu boradagi qarashlarni sifat jihatdan o'zgartirishni talab etadi. Shu sababli boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi malakali, tajribali, bilimli mutaxassislar bir necha yillar ichida shakllanishini inobatga olgan holda ularning iqtidori mavjud davr talablari asosida rivojlanishi asosiy masala bo'lib qolaveradi.¹

Iqtisodiyotni yangilash va modernizatsiyalash jarayonida personalni boshqarishni ilmiy asosda yo'lga qo'yishning ahamiyati beqiyosdir. Ko'p yillik tadqiqotlar hozirgi sharoitda iqtisodiy o'sishning qariyb 80 foizini personal: ishchilar, mutaxassislar, xizmatchilar, rahbarlar mehnati, malakasi, izlanuvchanligi, salohiyati tashkil etishini, 20 foizini esa boshqa barcha omillar ta'minlashni ko'rsatdi. Shuning uchun ham har qanday ishlab chiqarishda inson omili hal qiluvchi ahamiyatga ega. Mamlakatimiz Prezidenti I.A.Karimov "... hozirgi kunda taraqqiyot yo'lidan izchil rivojlanib borishimizda, ezgu maqsadlarimizni ro'yobga chiqarishda hal qiluvchi rol o'ynaydigan muhim bir mezon borki, u ham bo'lsa, inson kapitali, ya'ni inson omili"² deb ta'kidlagan.

Milliy iqtisodiyotda keng qo'lamli, har taraflama, chuqur o'zgartirishlarga kirishilar ekan, eng avvalo iqtisodiyotni tizimli va tarkibiy jihatdan izchil yangilash ustuvor ahamiyatga egadir. Mamlakatimizda ham ana shu yo'nalishdagi islohotlardan iqtisodiyotda makroiqtisodiy mutanosiblikni ta'minlash, etakchi o'rin tutishi lozim bo'lgan ishlab chiqarish soha va tarmoqlarini jadal rivojlantirish, shu bilan birga

¹ Karimov I.A. Yuksak ma'naviyat – engilmas kuch. T.: O'zbekiston, 2009.

² Mamlakatimizni modernizatsiya qilish yo'lini izchil davom ettirish – taraqqiyotimizning muhim omilidir. Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 18 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasini. Xalq so'zi gazetasi, № 8.12.2010.

O'zbekistonning o'ziga xos demografik xususiyatlari, ish bilan bandlik, aholi daromadlarini ko'paytirish bilan bog'liq o'ta muhim muammolarni hal etish maqsadi ko'zlanmoqda. Bu respublikamizda tom ma'nodagi iqtisodiy mustaqillikka erishishning asosiy omilidir. Ana shu ustuvor yo'nalish ichki va tashqi investitsiyalar kiritish hisobiga tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, xom-ashyo etishtirishga yo'naltirilgan bir yoqlama iqtisodiyotdan xalos bo'lish vazifasini hal etishga xizmat qiladi.

Bugungi kunda iqtisodiyotni liberallashtirish jarayonlari kengayib va chuqurlashib bormoqda. Bunda asosiy e'tibor soliq yukini kamaytirish, tashqi savdoni, shunigdek, moddiy resurslar, tayyor mahsulotlarni realizatsiya qilish va ulardan foydalanish tizimini liberallashtirish, jahon xo'jalik aloqalariga integratsiyalashuv jarayonlarini jadallashtirishga qaratilmoqda.

Islohotlarni yanada chuqurlashtirish va iqtisodiyotni erkinlashtirish, eski zamon illati bo'lgan byurokratik tizimni bartaraf etish, ayni raytda boshqaruvni zamonaviy, bozor iqtisodiyotiga mos asosda tashkil etishni hayotiy zaruratga aylantirdi. O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ma'muriy islohotlar natijasida markaz va joylardagi boshqaruv organlari tuzilmalari jiddiy ravishda takomillashtirilmoqda.

Iqtisodiyotning turli sohalarida xo'jalik yuritadigan sub'ektlarning huquqlari va iqtisodiy erkinlik borasidagi maqomlari qonun yo'li bilan mustahkamlandi. Korxonalarining bankrot bo'lishi qonuniy asosga ega bo'ldi. Xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning iqtisodiy mustaqilligi kengayib borgan sari avvalgi tarmoq vazirliklari o'rnida tashkil topgan davlat konsernlari tarmoq uyushmalariga aylantirildi, ularning boshqaruv apparatlari tizimi bozor munosabatlariga moslashtirildi.

Amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning asosiy mazmuni mulkni haqiqiy egalari qo'liga topshirish, tadbirkorlik faoliyatini olib borishlari uchun ularga barcha shart-sharoit va imkoniyatlarni yaratib berishga qaratildi. Chunki ishbilarmon, tadbirkor mulkning haqiqiy xo'jayiniga aylangan taqdirdagina ishlab chiqaruvchida o'z faoliyati natijalarini amalda his etish to'yg'usi ularni shaxsiy tashabbuskorlik, izlanish, yangiliklarni joriy etishga doim rag'batlantirib turadi.

1 - BOB. PERSONALNI BOSHQARISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI

1.1. Personalni boshqarish - fan sifatida

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatishi, muvaffaqiyatli raqobat qila olishi fanda "Personal" atamasi bilan nomlanadigan mehnat jamoasining tarkibi, malakasi, salohiyati, ijodiy izlanishi, mas'uliyati kabi juda ko'pg'ina sifatleri hal qiluvchi ahamiyat kasb etishi amaliy isbotini topgan. Bugungi kunga kelib mazkur masalalar bilan maxsus shug'ullanuvchi „Personalni boshqarish“ fani tobora rivojlanib bormoqda.

G'arb davlatlarida bozor iqtisodiyoti sharoitlarida "Personalni boshqarish" ko'proq "*menejment*" atamasi bilan nomlanadi.

Menejment (inglizcha "*management*" so'zidan) - bozor iqtisodiyoti sharoitlarida iqtisodiy boshqaruv tamoyillari, funktsiya va uslublarini qo'llagan holda moddiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish hisobiga belgilangan maqsadlarga erishish uchun amalga oshiriladigan boshqaruv faoliyatidir.

Menejment aslida "boshqaruv" so'zining sinonimi hisoblanib, asosan bozor iqtisodiyoti sharoitlarida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni anglatadi.

Menejment deyilganda quyidagi ma'nolar anglanadi:

1. Korxonaning boshqaruv xodimlari boshqaruv apparati sifatida.
2. Boshqaruv apparati korxonada bajaradigan funktsiyalar.
3. Menejment korxonani ilmiy asosda boshqarish sifatida.

Menejment funktsiyalari tizimida personalni boshqarish vazifalari qanday o'ringa egaligi eng muhim masaladir. Menejment funktsiyalaridan personalni boshqarish funktsiyalari farklanadi.

Menejmentning umumiy funktsiyalari deyilganda korxonada ko'lamida maxsus funktsiyalardan birini bajaruvchi alohida bo'linma faoliyati tushuniladi. Boshqaruv xodimlari menejmentning barcha funktsiyalarini, shuningdek, korxonalarni boshqarishning maxsus funktsiyalarini amalga oshirish uchun zarurdir. Xuddi mana shu menejmentning maxsus funktsiyasi hisoblangan personalni boshqarish alohida o'ziga xos xususiyatga ega.

Personalni boshqarish - alohida xodim va umuman korxonada manfaatlarini ta'minlash maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy

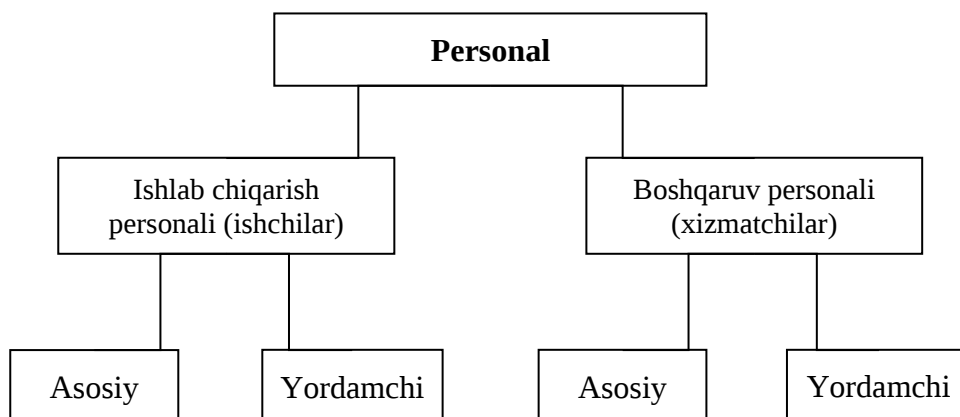
va huquqiy munosabatlar tizimidir. Personalni boshqarishning asosiy funksiyalarini o'zida aks ettiruvchi to'rt tarkibiy qism mavjuddir:

1. Personalni tanlash.
2. Personalni rivojlantirish.
3. Personalni baholash.
4. Personalni rag'batlantirish.

“Personal” hozirgi vaqtda iqtisodiyot fanida umum e'tirof etilgan atama hisoblanib, mehnat jamoasi tarkibiy qismlarini qamrab oladi. U mohiyat bo'yicha “O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida qayd etilgan “xodim” atamasidan kelib chiqqan holda xodimlar tarkibi ma'nosini beradi”.³ Avvallari bu tushuncha “kadrlar” atamasi sifatida qo'llanib kelingan.

Personal, ishlab chiqarish personali hamda boshqaruv personali (1.1-rasm)dan iboratdir.

Ishlab chiqarish personali (ishchilar) - odatda moddiy ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlardan iboratdir. Ular mahsulot ishlab chiqarishni, uni sotishni, unga servis xizmati ko'rsatishni amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish personali, o'z navbatida, ikki toifaga bo'linadi:



1.1-rasm. Personal turlari

asosiy personal - asosan ishlab chiqarish, mahsulotni yig'ish bilan band ishchilar;

yordamchi personal - asosan korxonaning xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalarida band ishchilar.

Ishlab chiqarish personalining mehnat mahsuli tovar (binolar, mashinalar, kiyim-kechaklar, oziq-ovqat mahsulotlari va hokazolar) sifatida namoyon bo'ladi.

Boshqaruv personali (xizmatchilar) - odatda ko'proq aqliy mehnat bilan band bo'lib, ishlab chiqarishda boshqaruvni amalga oshiradilar. Ular

³ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006. - 10- б.

mehnat faoliyatining asosiy mahsuli boshqaruv qarorlarini tayyorlash maqsadida tegishli hujjatlar, ma'lumotlar to'plash, ularni umumlashtirish, tahlil etish, qarorlar loyihalarini tayyorlash hamda rahbar tomonidan bu qaror qabul qilingandan so'ng uning ijrosini amalga oshirish va nazorat qilishdir.

Boshqaruv personali ham ikki asosiy toifaga bo'linadi: **rahbarlar** va **mutaxassislar**. Rahbarlarning mutaxassislardan asosiy farqi shundan iboratki, rahbarlar qaror qabul qilish huquqiga ega bo'ladilar va ular o'zlariga bo'ysunuvchi xodimlarga ega.

Boshqaruv ko'lamiga muvofiq boshqaruv barcha funktsiyalari uchun mas'ul **liniya rahbarlari** (ular mazkur korxonaga uchun asosiy hisoblangan faoliyat bilan shug'ullanuvchi **bo'linma rahbari hisoblanadilar**) hamda boshqaruv muayyan funktsiyalarini amalga oshiradigan **funktsiyali rahbarlar** bir-biridan farqlanadi.

Bundan tashqari, korxonaga boshqaruvi **yuqori bo'g'in rahbarlari** (direktorlar va ularning o'rinbosarlari), **o'rta bo'g'in rahbarlari** (sex va bo'linmalar rahbarlari) va **quyi bo'g'in rahbarlari** (uchastka va brigada boshliqlari, ustalar) mavjuddir.

Korxonaga mutaxassislari ular mehnati natijalariga muvofiq uch asosiy guruhga ajratish mumkin:

- **boshqaruvning funktsiyali mutaxassislari**. Ularning mehnat mahsuli boshqaruv axborotlari hisoblanadi. Bu toifa mutaxassislar guruhiga referentlar, iqtisodchilar va hokazolar kiradi;

- **mutaxassis-muhandislar**. Ular mehnati mahsuli texnika va ishlab chiqarish texnologiyasiga oid konstruktorlik-texnologik yoki loyiha axborotlaridir. Bular - muhandislar, texnologlar, konstruktorlar, loyihachilar va hokazolardir;

- **xizmatchi-texnik mutaxassislar** (komp'yuter operatorlari, omborchilar, maishiy sohalar xizmatchilari va hokazolar) asosan xizmat ko'rsatish bilan banddirlar.

Menejment bo'yicha mutaxassislar, xususan rossiyalik iqtisodchi olim L. I. Evenko fikriga ko'ra, ishlab chiqarishda xodimlarning rolini belgilab beruvchi konsepsiyasi rivojlanish jarayonida to'rt bosqichni bosib o'tgan⁴:

1. Mehnat resurslaridan foydalanish (inglizcha *Labour resources use*). Bu XIX asr oxiridan XX asrning 60- yillarigacha bo'lgan davrniqamrab olib, mazkur konsepsiyaga binoan ishlab chiqarishda faqat inson uning funktsiyasi - ish vaqti sarfi va ish haqi bilan o'lchanadigan mehnat mezon vazifasini o'tagan. G'arbda bu *taylorizm* nazariyasida, sobiq SSSRda esa

⁴ Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика, Алма-Ата, 1996. 23 — 25- стр.

mehnatning davlat tomonidan ekspluatatsiya kilinishida o'z ifodasini topgan.

2. Personalni boshqarish (*Personal management*) XX asr 30-yillaridan boshlab shakllana boshlagan ushbu konsepsiyaning nazariyasosi sifatida insonga xizmat vazifasi orqali qaralishi qabul qilingan bo'lib, boshqaruv ma'muriy vositalar (tamoyillar, uslublar, vakolatlar, funktsiyalar) orqali amalga oshirilishinazarda tutiladi.

3. **Inson resurslarini boshqarish** (*Nitap resources management*). Bu konsepsiyaga ko'ra insonga xizmat vazifasi orqali emas, balki uch asosiy komponentli (mehnat funktsiyasi, ijtimoiy munosabatlar, xodim holati) yaxlit ijtimoiy tuzilma elementi sifatida qaraladi. Mazkur nazariya XX asrning 70-yillaridan shakllana boshlanib, sobiq SSSRda "qayta qurish" davrida "inson omilini faollashtirish" g'oyalarida o'z aksini topgan.

4. **Insonni boshqarish** (*Nitap being management*). Ushbu konsepsiya asoschilari yapon iqtisodchi olimlari K. Matsusita va A. Marita hisoblanib, ular fikricha inson korxonaning bosh sub'ekti hamda boshqaruvning asosiy sub'ekti hisoblanib, unga "resurs" sifatida qarash mumkin emas. Korxonaga strategiyasi va tuzilishi insonning xohishi va salohiyatiga asoslanishi kerak.

Ayni paytda shuni ta'kidlash kerakki, personalni boshqaruvga zamonaviy qarashlar boshqarishga inson munosabatlari nazariyasi bilan bog'liqdir. Ushbu nuqtai nazarga muvofiq personalni boshqarish quyidagi tamoyillarga asoslanishi kerak:

1. Inson - korporativ madaniyat asosi. Yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda asosiy e'tibor personalga qaratiladi. Insonlar o'zgarishlar markaziga qo'yilsa, ular ushbu o'zgarishlarni harakatga keltiruvchi kuchga aylanadilar.

2. Menejment - hamma uchun. Boshqaruv uch: oliy, o'rta ("komanda") va quyi ("xodimlar") bo'g'inlarning hammasida amalga oshirilishi kerak.

3. **Samaradorlik - korxonaga muvaffaqiyatining mezon sifatida.** Bu korxonaga maqsadiga resurslardan oqilona foydalanish hisobiga erishish va iloji boricha ko'proq foyda olishni anglatadi.

4. O'zaro munosabatlar - korxonaga muvaffaqiyatining mezon sifatida. "Hissiyotlar dunyosi" (psixologik munosabatlar, o'zaro aloqalar, qadriyatlar, qiziqishlar)dan yuzaga chiqayotgan muammolar "faktlar dunyosi" (texnika, texnologiya, korxonaga)dan paydo bo'layotgan muammolarga nisbatan ustuvor bo'lishi kerak. Bu tamoyilga ko'ra, shuningdek "Eng asosiysi – mijoz", "eng asosiysi - mansab darajasi

(ierarxiya)”dan ustunrokdir.

5. Sifat - samaradorlik mezonidir. Bu sifat umumiy tushunchasining o'zaro bog'liq beshta xususiyatini qamrab oladi:

- shaxsiy sifat;
- komanda sifati;
- mahsulot sifati;
- xizmat ko'rsatish sifati;
- korxonada sifati.

6. Komanda - korxonada muvaffaqiyatining mezonidir. Korxonada mehnat qiluvchi hamma insonlar xodimlar hisoblanadi. Ular ijtimoiy guruh - komanda a'zolaridir. Komanda va unga a'zolarning korxonada muvaffaqiyatida ham, muvaffaqiyatsizligida ham hissalari bor.

7. Personalni o'qitish. Bu taraqqiyot va yangilanishlar kaliti hamda korxonada uchun hayotiy zarurat hisoblangan korxonadagi o'zgarishlar jarayonining tarkibiy qismidir. Ta'lim dasturlari xodimlar aqli va qalbiga murojaat qilishi kerak.

Mazkur tamoyillar korporativ madaniyatni shakllantirish va shaxsni har taraflama kamol toptirishga qaratilgan. Ular zamonaviy texnologiya va konsalting bilan birgalikda personalni boshqarish darajasini sezilarli darajada takomillashtirish imkonini beradi.

Yuqorida qayd etilgan konsepsiyalarni tahlil qilib, personalni boshqarishga, yondashuvlarga aniqlik kiritish mumkin. Buning uchun insonning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi rolini aniqlash muhimdir. Hozirgi vaqtda bu masalada ikki xil nuqtai nazar mavjud:

- inson ishlab chiqarish tizimi (mehnat, inson) resursi - ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonining muhim elementidir;
- inson shaxsiy ehtiyojlar, qiziqishlar, qadriyatlar, muno-sabatlar - boshqaruvning bosh sub'ekti sifatida.

Shu bilan birga tadqiqotchilarning bir qismi personalga tizimlar nazariyasi nuqtai nazari orqali yondashadi. Bunda ham ikki tizim farqlanadi:

- **iqtisodiy.** Unda moddiy ne'matlarni ishlab chiqarish, ayirboshlash, taqsimlash va iste'mol qilish muammolari ustuvor hisoblanadi. Shunga muvofiq personalga mehnat resursi yoki insonlar tashkiliy guruhi (jamoada) sifatida qaraladi;
- **ijtimoiy.** Unda insonlar munosabati, ijtimoiy guruhlar, ma'naviy qadriyatlar, insonni har tomonlama kamol toptirish masalalari ustuvor hisoblanadi. Personalga esa betakror shaxslardan iborat bosh tizim sifatida yondashiladi.

Ana shu yondashuvlar 1.2- rasmda o'z ifodasini topgan.

| | | | |
|--|---|--|-------|
| Resurs | | | Shaxs |
| ↑ Iqtisodiy Tizim Ijtimoiy ↓ | Mehnat resurslarini boshqarish (Human Labour management) | Personalni boshqarish (personnal management) | |
| | Inson resurslarini boshqarish (Human resource management) | Ijtimoiy menejment (Social management) | |

1.2-rasm. Personalni boshqarish konsepsiyalari

Personalni boshqarish fani mehnat munosabatlari va insonning korxonadagi faoliyatini ilmiy tadqiq etadi. Ushbu ilmiy izlanishlar quyidagi darajalarda olib boriladi:

1. Boshqaruv jarayonlari darajasida. Ushbu jarayonlarga bevosita inson jalb etilgan bo'lib, ular bilimning quyidagi sohalarini qamrab oladi:

- kommunikatsiya sohalarini;
- ijtimoiy mojarolar;
- boshqaruv munosabatlari takomillashtirish yo'llari;
- qiziqtirish va nazorat;
- xodimlar guruh a'zolari sifatida.

2. Korxonada darajasida. Bunda korxonaga muayyan maqsadlarga insonlar va ular faoliyati orqali erishish tizimi sifatida yondashiladi. Ushbu daraja bilimning quyidagi sohalarini qamrab oladi:

- korxonada - texnik, texnologik, ekologik, axborot va moliya-viy murakkab ochiq tizim sifatida;
- korxonada - ijtimoiy tizim sifatida;
- mehnat qilishning huquqiy shartlari.

3. Inson darajasida. Bu darajada insonga shaxs va ishlab chiqarish munosabatlari ishtirokchisi sifatida yondashiladi. Ilmiy tadqiqotlar bu darajada quyidagi sohalarida olib boriladi:

- shaxs sifatleri va qobiliyatlarining tarkibi;
- inson uchun uning ish natijalari, ayniqsa bu natijalarning boshqa insonlar mehnati bilan bog'liq va taqqoslangan holdagi ahamiyati;
- inson va korxonada;
- inson va menejment.

1.2. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari

Personalni boshqarish yoki **personal menejmenti** deyilganda ham alohida menejerlar, ham umuman boshqaruv butun apparatining faoliyat turlari, eng avvalo boshqaruv faoliyati tizimi tushuniladi.

Korxonada mehnat bozorida ishchi kuchi qidiradi, ammo ishlab chiqarishda aniq insonlar bilan o'zaro munosabatda bo'ladi. Shu sababli personalni boshqaruv funkdiyasi ikki sohasi mavjuddir:

1. **Insonlarga rahbarlik qilish** (etakchilik).

2. **Tahliliy ish.** Bu hisob-kitob va tahliliy ishlar (personalga bo'lgan ehtiyojni hisoblash, uning qiymatini aniqlash va tahlil etish, shtatlar jadvalini tuzish), shuningdek, personalga qo'yiladigan talablarni ishlab chiqishdan iboratdir.

Personalni boshqarish vazifalar ko'lami va ular ijrosi muddatiga muvofiq quyidagi uch darajada amalga oshiriladi:

1. **Tezkor daraja.** U bevosita personal mehnat faoliyati va personalni boshqarishning tegishli ta'sir ko'rsatuvchi sohasini qamrab oladi. Ya'ni bu darajada personalni boshqarishning barcha funktsiyalari - xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlarni tahlil etishdan ular uchun sarfxarajatlar qiymatini aniqlashgacha bo'lgan funktsiyalar hamda personalga rahbarlik amalga oshiriladi.

2. **Taktik daraja.** Bu personal bilan ishlash personal umumiy menejmentiga taalluqli ekanligini anglatadi.

3. **Strategik daraja.** U personalni boshqarishni ishlab chiqarish menejmenti bilan uzviy bog'liqligini ko'rsatadi. Strategik daraja raqobat kurashiga tayyorlikni oshirish, korxonada ishlab chiqarish strategiyasini qo'llab-quvvatlash, ishchi kuchi tashqi bozorini prognoz qilish maqsadlariga yo'naltirilgan bo'ladi.

Personalni boshqarish asosiy tushunchalari va ularning mohiyati quyidagilardan iboratdir:

Kadrlar siyosati - personal bilan ishlash tamoyillari, maqsadlari va strategiyasi. Korxonada xodimlar bilan ishlash bo'yicha barcha tadbirlar shu maqsadga yo'naltiriladi.

Personal - korxonada xodimlari: rahbarlar, mutaxassislar, ishchilar, xizmat ko'rsatuvchi kichik personal.

Personalga ega bo'lish - korxonada uchun xodimlarni ishga yollash bilan bog'liq barcha jarayonlar, shuningdek, yangi xodimlarni o'z vazifalarini bajarishga kirishishlariga tayyorlash.

Personalni rejalashtirish - personal bilan ish olib borish barcha

yo'nalishlarini belgilab olish.

Personalni rivojlantirish - personalning yangi bilimlarga ehtiyojlarini aniqlash va bu ehtiyojlarni qondirib borish, bosh-qaruv uslublarini muttasil takomillashtirib borish, xodimlarga ularning faolligini oshirishda har taraflama yordam berish.

Personalni bo'shatish - shtatlarni qisqartirish va ortiqcha xodimlarni ishdan bo'shatish bilan bog'liq barcha tadbirlar.

Personalni baholash - korxonada yoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish pirovard yoki oraliq natijalariga alohida xodimlarning hissalarini aniqlash.

Personal ish sifatini baholash - xodimlarning egallab turgan xizmat vazifalariga loyqlik darajasini aniqlash.

Personalga rahbarlik - personalni bevosita rahbarlar - bo'lim rahbarlari tomonidan boshqarish.

Personalni nazorat qilish - ishlab chiqarish nazorati tizimidan foydalangan holda rahbariyat qarorlari va ishlab chiqarish topshiriqlari ijrosi nazoratini amalga oshirish.

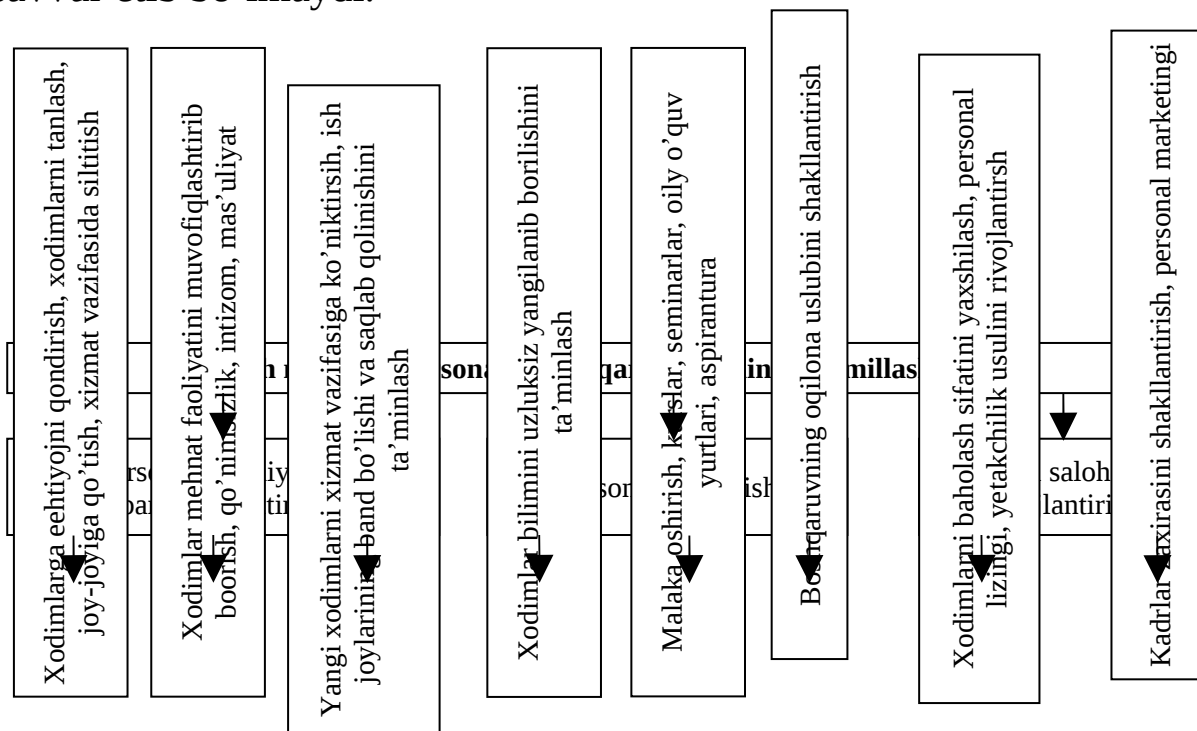
Personalni boshqarishning asosiy maqsadi korxonada personalni shakllantirish, rivojlantirish va uning salohiyatidan eng samarali ravishda foydalanishdan iboratdir. Bu - korxonada har bir xodimi bilan olib borilayotgan ishni muttasil yaxshilab borish orqali uning o'z mehnat va ijodiy qobiliyatini oshirib borishga erishish va bu qobiliyatidan korxonada maqsadlariga erishish uchun iloji boricha to'la foydalanishni ta'minlash demakdir. Bu 1.3- rasmda o'z ifodasini topgan.

Personalni boshqarish konsepsiyasi korxonada xodimlar salohiyatini shakllantirish va rivojlantirish bilan o'zaro bog'liq bo'lib, quyidagicha tabaqalanadi:

Xodimlar salohiyatini shakllantirish - bu personal mehnat munosabatlarini personalni boshqarish xizmati tomonidan belgilangan tartib-qoidalar asosida tashkil etishdir. Mazkur kategoriya boshqaruvning barcha funktsiyalari (masalan, investitsiya menejmenti va personalni boshqarish, ishlab chiqarish menejmenti va personalni boshqarish) o'rtasidagi aloqadorlikni bog'lovchi jarayonlarni anglatadi. Bunda bog'lovchi jarayonlar sifatida kommunikatsiyalar va boshqaruv qarorlari namoyon bo'ladi.

Korxonaning maxsus funktsiyalari aniq menejment: *ishlab chiqarish, moliyaviy, sayyohlik, munisipal, innovatsiya*, investitsiya menejmentlarining o'ziga xos xususiyatlarini belgilaydi. Personalni boshqarish (personal menejmenti) esa barcha funktsiyalarga taalluqlidir. Chunki bu funktsiyalarning har birini ijrochi - boshqaruv personalisiz

tasavvur etib bo'lmaydi.



1.3-rasm. Personalni boshqarish maqsadlari

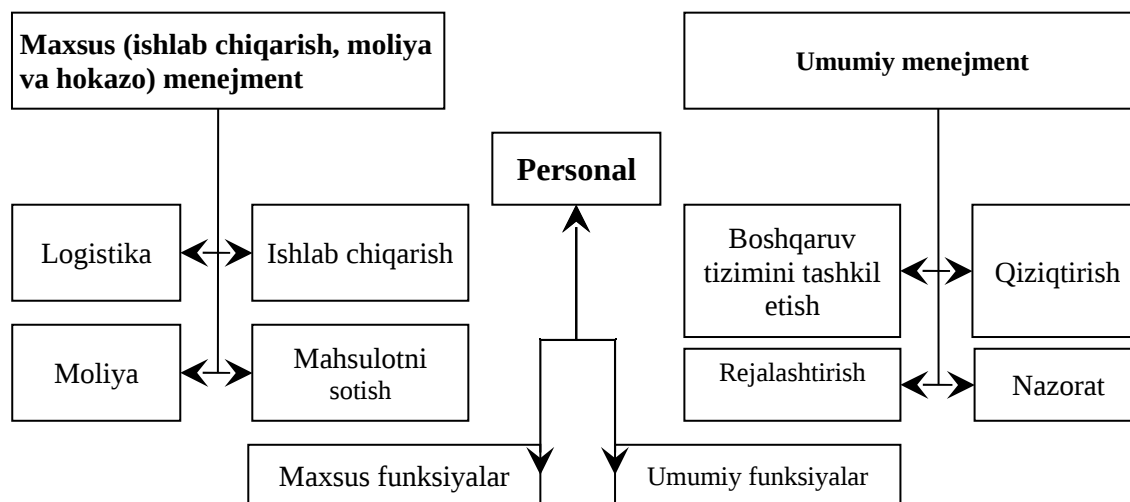
Personalni markazlashtirilgan holda boshqarish alohida funktsiya hisoblanib, alohida bo'limlar tomonidan bajariladi.

Personalni markazlashtirilmagan holda boshqarish barcha bo'linmalar (bo'limlar, sexlar, xizmatlar, laboratoriyalar, sho''balar) rahbarlari faoliyatidir. Yuqoridagilar 1.4- rasmda o'z aksini topgan.

Personalni boshqarish jarayonida ishtirok etuvchilar (1.5-rasm) ning har biri o'z manfaatini ko'zlab ish tutadi.

Davlat eng avvalo, jahon bozorida raqobatbardosh bo'lgan bozor xo'jaligi ish yuritishi to'g'risida g'amxo'rlik qiladi. Bozor xo'jaligi ijtimoiy mahsulotni ko'paytirib, farovonlikni, aholiga mahsulot etkazib berishni, ish

o'rinlari bilan ta'minlabgina qolmasdan davlat sarf-xarajatlarini qoplaydigan soliq to'lovchi ham hisoblanadi. SHu bilan bir qatorda davlat hamisha narxlar barqarorligi (pulning qadsizlanishiga qarshi kurash) va ijtimoiy totuvlik (masalan. mehnat nizolari. bo'lmasligi) to'g'risida g'amxo'rlik qiladi.



1.4-rasm. Personal menejment tizimida

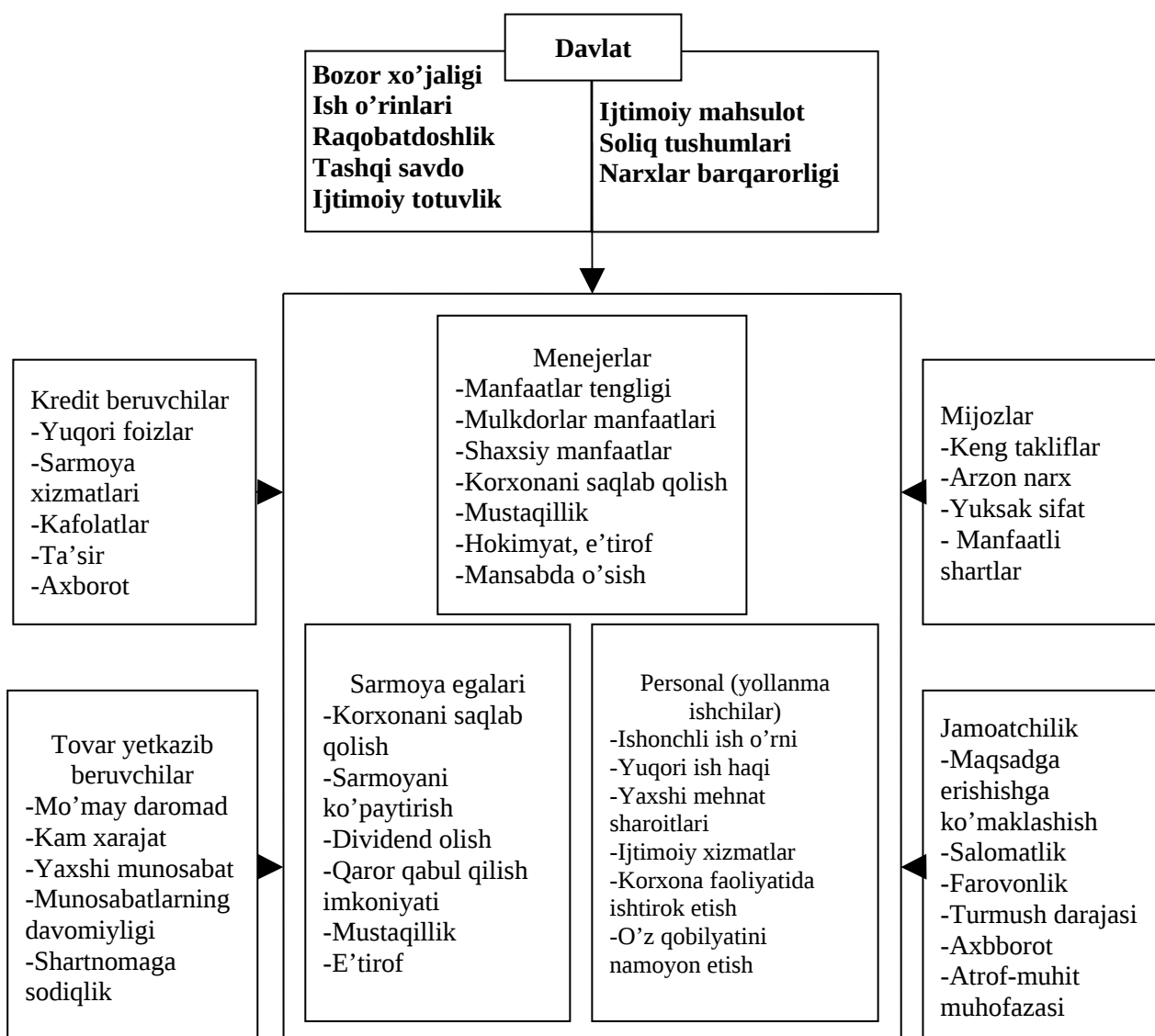
Kredit beruvchilar jumladan, kredit ajratuvchi banklardir. Ular ajratayotgan kreditlari uchun iloji boricha ko'proq foiz olishdan manfaatdorlar. Ayni paytda ular ajratilgan kredit uchun to'lovlar (foizlar va qarzni qoplash) o'z vaqtida amalga oshirilishini hamda kutilmagan hodisalar uchun ishonarli kafolatlarni kutadilar. Kredit beruvchilar katta miqdorda kredit ajratilganda firma menejrlari to'g'risida axborot olish va ularga ta'sir ko'rsatishdan manfaatdorlar.

Zarur tovarlarni **etkazib beruvchilar** firma bilan uzoqmuddatli va manfaatli aloqalar o'rnatishga, iloji boricha kamroq xarajat qilib, ko'proq daromad oladigan shartnomalarga erishishga harakat qiladilar.

Korxonalar **menejrlari** mustaqil guruh sifatida faqat menejrlar tashkilotida ahamiyat kasb etadilar. Ular prinsip jihatidan o'zlari manfaatlarini himoya qiladigan aksiyadorlarning manfaatlarini qondirish istagidalar. Menejrlar ishlab chiqarish manfaatlari bilan bir qatorda o'z manfaatlarini (mustaqillik, hokimiyat, e'tirof, kar'era) ham ko'zlaydilar.

Sarmoya egalari korxonalar mulkdorlari hisoblanadilar. Ular, bir tomondan, korxonaga qo'yilgan sarmoyani saklash va ko'paytirishdan, ikkinchi tomondan foyda (dividend) olishdan manfaatdorlar. Bu intilishlar korxonaga foyda keltirishga qaratilgan. Foyda daromad va xarajat ayirmasining qoldig'i ekanligi sababli ular daromad yuqori, xarajat kam bo'lishiga intiladilar. Foydadan foydalanish (dividend taqsimlanishi)da ularda shaxsiy iste'mollari xohishiga qarab turlicha qarashlar bo'ladi.

Sarmoya egalari korxonaga faoliyatiga doir o'zlarini qaror qabul qilishlari yoki bu vakolatni menejerlarga berishlari mumkin.



1.5-rasm. Personalni boshqarish jarayonidagi asosiy ishtirokchilar

Personal (yollanma ishchilar) o'z ish joyi muqim bo'lishi, iloji boricha yuqori ish haqi olish, ijtimoiy kafolatlar, yaxshi mehnat sharoiti hamda o'z korxonasi nufuzidan manfaatdor. Shuningdek, o'z qobiliyatlarini namoyon etish imkoniyati va shaxsiy e'tirof etilish ham ular qiziqishlari doirasiga kiradi. Xodimlar manfaatlarini kasaba uyushmalar hamda korxonadagi yollanma ishchilarning vakolatli organlari himoya qiladilar.

Mijozlar (mehnat faoliyati natijasi, iste'molchilari) ular uchun zarur bo'lgan sifatli va arzon mahsulotlarni o'zlarini uchun manfaatli shartlar bilan olishni xohlaydilar. Ular uchun tovarlarning xilma-xil bo'lishi va yaxshi

xizmat ko'rsatilishi ham muhimdir.

Jamoatchilik (masalan, ommaviy axborot vositalari, partiyalar, birlashmalar, fuqaro yig'inlari va hokazolar) guruhlararo manfaatlar himoyachilari sifatida maydonga chiqadilar. Ular uchun ishlab chiqarishni rivojlantirish bilan bir qatorda insonlar sihat-salomatligi, atrof-muhitning ifloslanmasligi kabi masalalar ham muhimdir

1.1- jadval

Menejrlarning mulkka egalik munosabati bo'yicha turlari

| Shaxsiy-xususiy mulk (menejer - mulk egasi) | Pay yoki aksiyadorlik (menejer - mulkka sherik) | Mulkchilikning turli shakllari (yollanma menejer) |
|---|---|---|
| Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vakolatlarga ega | Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qisman vakolatlarga ega | Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda mansab vakolatlariga ega |
| Xo'jayinlik psixologiyasi | Mulkka sheriklik psixologiyasi | Yollanma mutaxassis psixologiyasi |
| Asosiysi - firma foyda olishini ta'minlash | Asosiysi - xodimlar ishini qo'shimcha foyda olinishini ta'minlaydigan tarzda yo'lga qo'yish | Asosiysi - firma oliy rahbariyati talablariga javob beradigan ravishda yo'lga qo'yish |
| Firma uchun mas'ul | Firma uchun tabaqalangan ma'suliyatga ega | Belgilab qo'yilgan qisman mas'uliyatga ega |
| Foydadan to'laligicha foydalanadi | Foydadan pay ulushida foydalanish | Foydaning bir qismini mukofot va qo'shimcha to'lovlar sifatida olish |
| "Firma - mening ishim" paternalizmli rahbarlik uslubi | "Biz – ishtirokchilarimiz va amaliy sheriklarimiz" shioridagi rahbarlik uslubi | Rahbarlikning avtoritar, demokratik va liberal uslublari bo'lishi mumkin |
| Maqom: prezident, bosh direktor | Maqom: direktorlar kegashi boshqaruvi raisi, bosh direktor, ijrochi direktor | Maqom: bo'linma, xizmat rahbari, yo'nalish direktor |

1.3. Personalni boshqarish va ishlab chiqarishning o'zaro aloqadorligi

Bugungi kunda barcha korxonalar bozor munosabatlari va raqobat muhitiga moslashishga majburdir. SHuning uchun bozorda muvaffaqiyat qozonishni ta'minlaydigan omillar ayni paytda korxonada muvaffaqiyatini belgilovchi omillar hisoblanadi. Bu omillarning hammasi korxonada xodimlari, ya'ni personal mehnat faoliyati bilan bog'liqdir.

Personalni boshqarish jarayonida rahbarlar, boshqaruv xizmati (kadrlar boshqarmasi yoki bo'limi), xodimlar, shuningdek, korxonada kengashi (aksiyadorlik jamiyatida aksiyadorlar kengashi) ushbu jarayon ishtirokchilari hisoblanadilar. Ularning har biri yoki boshqaruv sub'ekti, yoki boshqaruv ob'ekti sifatida, ba'zi hollarda esa ham boshqaruvning sub'ekti, ham ob'ekti sifatida personalni boshqarishga o'z ulushini qo'shadi. Ularning har biri ham ishlab chiqarish sohasida, ham o'zaro munosabatlar sohasida muayyan vazifalarni, demak personalni boshqarish vazifalarini ham bajaradi.

Personalni boshqarish va ishlab chiqarish vazifalarining o'zaro aloqadorligi quyida aks etgan:

1.2- jadval

| Ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish vazifalari | Personalni boshqarish vazifalari |
|--|--|
| Ishlab chiqarishning maqsadlari | Boshqaruv maqsadlari |
| Ishlab chiqarish faoliyati | Boshqaruv faoliyati |
| Faoliyatining moddiy ne'matga aylanishi hisobga olish | Insonlarni boshqarish orqali moddiy ne'mat hosil qilishga hissa qo'shishini nazarda tutish |
| Texnologik va boshqa me'yorlangan moddiy buyum jarayonlariga muvofiq ko'zlagan va qat'iy belgilab qo'yilgan faoliyat orqali amaliy natijalariga erishish | Rahbarlar faoliyati natijalari ko'zlangan, lekin qat'iy belgilab qo'yilmagan faoliyat turlarining mahsuli sifatida |

Personalni boshqarish bilan ishlab chiqarish vazifalarining aloqadorligi mehnat sharoitlarida ham namoyon bo'ladi. Xodim mehnat faoliyati uchun qulay, juda bo'lmaganda eng zarur mehnat shart-sharoitlariga ega bo'lmas ekan, o'ziga yuklatilgan xizmat vazifa-larini muvaffaqiyatli hal etishi mushkullashadi. Aksincha, mehnat faoliyati uchun eng qulay shart-sharoitlarda xodimning ish unumi g'oyat yuqori bo'ladi. Personal samaraliroq va unumliroq mehnat qilar ekan, mahsulotlar, tovarlar ishlab chiqarishni, xizmat ko'rsatishni ko'paytirish uchun imkoniyatlarni ko'paytiradi. Bu esa xodim o'zining korxonada iqtisodiy, ijtimoiy,

psixologik va ma'naviy jihatdan yaxshi his etishini ta'minlaydi. Xodim, yoki har bir inson farovonligining oshishi esa jamiyat farovonligi yaxshilanishining negizidir.

Shu bilan birga boshqaruv sub'ekti xodim mehnat faoliyati uchun qulay shart-sharoitlar yaratmasa, ishchi yoki xizmatchining o'z korxonasiga munosabatida salbiy holatlar paydo bo'ladi. Xodim va korxonada manfaatlari faqat mehnatga to'lanadigan haq yoki ish joyi bilan chegaralanib qolsa, g'oyat yuksak samara keltira oladigan ijtimoiy salohiyat – "kapital" kutilgan natija keltirmasligi mumkin.

Ishlab chiqarishda "inson kapitali"ning ahamiyati beqiyosdir. Jahon banki ma'lumotlariga ko'ra, jumladan AQSh milliy boyligining 76 foizi "inson kapitali", ya'ni personal tomonidan o'rnatilgan kasb tajribasi - bilimi, mahorati, o'quvi hissasiga to'g'ri keladi. G'arbiy Evropada bu munosabat 74 foizni tashkil etadi.

Boshqaruv vazifalari atrof-muhit omillari bilan bir qatorda personalni boshqarishning muayyan chegaralarini tashkil etadi. Personal bilan hamkorlik xodimlarni izlash va ularni korxonadagi ish joylariga taqsimlashdan boshlanadi. Bu ko'pgina tashqi va ichki ijtimoiy, ma'naviy, texnik-texnologik, iqtisodiy omillar bilan bog'liqdir:

- mehnat munosabatlarining huquqiy shartlari va me'yorlari;
- korxonada va uning sheriklarining ijtimoiy tarkibi;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va uning texnologiyasi;
- logistika;
- xo'jalik faoliyati tamoyillari, ishchanlik faolligi konsepsiyasi, tadbirkorlikka munosabat;
- korxonada bo'linmalarining tadbirkorlik faoliyati, ular mustaqilligining darajasi;
- korxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi.

Mehnat jarayonining samaradorligi turli sharoitlarga bog'liq holda uning qatnashchilari faolligi bilan belgilanadi. Bu sharoitlarni bilish xodimlar ishchanlik faolligiga ta'sir o'tkazish imkonini beradi.

Mehnat munosabatlari quyidagi omillarga bog'liqdir:

- shaxsning amaliy sifatlari;
- shaxsning ahvoli (uning maqsadlari, psixofiziologik qobiliyati, ma'naviy xislatlari, ziyoliligi);
- xodimlar malakasi;
- xodimning korxonadagi vaziyatdan hamda korxonani rivojlantirish istiqbolidan xabardorligi;
- mehnatga haq to'lash miqdori, mukofot va imtiyozlar, ish haqi oshish

istiqbollari;

- mehnat tarkibi va taqsimoti;
- mehnatning tashkil etilishi va mehnat sharoitlarining yaxshilanishi;
- xodimlarning ishlab chiqarishdagi shaxsiy maqsadlari, ijtimoiy muhit;
- xodimlar va rahbarlar, jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar;
- boshqaruv uslubi.

Mazkur omillar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlariga qarab yaxlit tizimni tashkil etadi. Personalni samarali boshqarish ana shu omillarni bilish va shu orqali korxonadagi tabiiy jarayonlarni rivojlantirishga, xodimlar salohiyatini korxonaga maqsadlariga yo'naltirishga bog'liqdir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida personalni boshqarish vazifalariga ikkinchi darajali masala sifatida qarash barham topdi. Hozirgi vaqtda har bir xo'jalik rahbari bu vazifalarni hal etishdan manfaatdordir.

Shu bilan birga bozor iqtisodiyoti ma'muriy buyruqbozlik tizimidan farqli ravishda personalni boshqarishga yanada qat'iyatliroq yondashuvni talab etadi. Bu, eng avvalo, har bir korxonaga o'z personalining bozor iqtisodiyoti sharoitlarida tavakkalchilik asosida faoliyat yuritishlari bilan izohlanadi. Ana shunday vaziyatda personalni boshqarish xizmati xodimlarining mulk egalari oldidagi mas'uliyati keskin ortadi.

Raqobatga asoslangan bozor munosabatlariga o'tish boshqaruv tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishni, qat'iy ierarxiyaga asoslangan tarkibiy tuzilmalarni egiluvchan, moslashuvchan, tadbirkorlikning muayyan turlariga ixtisoslashgan bo'linmalarga aylantirishni hayotiy zaruratga aylantiradi.

1.4. Boshqaruv rivojlanishining bosqichlari

Boshqaruv tarixiga nazar tashlansa, inson faoliyatining bu sohasiga oid g'oyatda muhim muayyan tamoyillari bundan yuzlab, hatto minglab yillar ilgari mavjud bo'lganligini kuzatish mumkin.

Jumladan, Qadimiy Misrda ehromlarning bunyod etilishi bugungi kunda "personalni boshqarish" nomini olgan ushbu faoliyat turini rejalashtirilishiga misol bo'la oladi. Shuni ta'kidlash joizki, ehromlar har biri qariyb 2,5 tonna og'irlikka ega og'ir toshlardan qad rostlagan. Bu toshlar ehromlar barpo etilayotgan joydan ancha olisda tayyorlangan. Shuning uchun ularni tayyorlash, olib kelish va o'rnatish puxta rejalashtirishni talab etgan. Ayniqsa, ehromlarni barpo qilayotgan, asosan qullardan iborat 100 ming kishilik mehnat armiyasini yigirma, o'ttiz yil davomida boshqarib turish oson bo'lmagan.

Miloddan avvalgi birinchi ming yillik boshida Quddusdagi ibodatxona qurilishida bugungi kunda neft' va gaz sanoatida keng rusum bo'lgan vaxta usuliga xos mehnatni tashkil etishdan foydalanilgani yaxshi ma'lum. Bu qurilishga jalb etilgan 70 ming tosh tashuvchilar va 80 ming tosh teruvchilar mehnati uch ming kuzatuvchilar tomonidan nazorat qilib turilgan. Ushbu joyda mehnat qilayotganlar 1 oy ishlaganlaridan so'ng ikki oyga uylariga qo'yib yuborilar, qurilishga ular o'rniga boshqa ishchilar jalb etilardi. Vavilonda miloddan avvalgi besh yuzinchi yillardayoq ish haqining ilgor usuli hamda bugungi kodlashtirilishga o'xshash xom-ashyo va metallarning harakatini nazorat qilish tizimi qo'llanila boshlagan edi.

Mehnatni tashkil etishning yuqori samarali usullari qadimgi Rim va SHarqda ham mavjud edi.

O'zbekiston Respublikasi mustaqil taraqqiyot yo'liga o'tib, nafaq iqtisodiy, balki madaniy va ma'naviy yuksalish jarayoniga dadil kirib bormokda.

Ayniqsa, buyuk Amir Temurning davlatni boshqarish, bunyodkorlik, harbiy va boshqa sohalardagi tashkilotchilik usullari juda katta ahamiyatga egadir.

Amir Temurning daho darajasidagi sarkarda bo'lganini butun dunyo tan oladi, Sohibqiron Amir Temur asos solgan markazlashgan buyuk saltanatni idora etish tartibi o'z davrida boshqaruv namunasi deb hisoblanadi. Buyuk Amir Temur hokimi mutlaq bo'lgan, ijroiya hokimiyatni devonbegi - bosh vazir boshliq 7 vazirlikdan iborat arkoni davlat - **Vazirlik Mahkamasi** boshqargan. Vazirlardan biri - **mamlakat va raiyat vaziri** viloyat va tumanlardan to'planadigan hosil, soliq-o'lponlar va obodonchilik masalalari bilan shug'ullangan. Ikkinchisi - **vaziri sipoh**, deb atalib harbiy ishlar vaziri hisoblangan. Saltanatda **tijorat** (savdo), **moliya ishlari vazirlari** bo'lgan. Qolgan uchta vazir esa chegara viloyatlari va tobe mamlakatlar boshqaruvini nazorat qilgan. Bu uch vazir saltanatning „xolisa“, deb yuritilgan bosh nazorat hay'atini ham tashkil etgan.

7 vazir devonbegiga bo'ysungan va u bilan bamaslahat davlatning moliyaviy ishlarini amalga oshirganlar.

Mamlakat ma'muriy jihatdan **ulus**, **viloyat** va **tumanlarga** bo'li-nib. ular **hokim**, **noib** va **tuman boshliqlari** tomonidan boshqarilgan. Bu boshqaruv rahbarlarining aksariyati harbiylar-amirlar bo'lgan. Har bir shahar va viloyatlarning **moliya devoni**, **qozisi**, **muftisi**, **mutavallisi** va **muxtasibi** bo'lgan.

Davlatni boshqarishda qurultoy va kengashlar o'tkazish asosiy o'rin tutgan. Sohibqiron Amir Temur o'zining "Temur tuzuklari" asarida "Davlag

ishlarining to'qqiz ulushi kengash, tadbir va mashvarat, qolgan bir ulushi esa qilich bilan bajo keltirilur", deb ta'kidlaydi Ayni vaqtda ushbu asarda "Saltanat ishlarida to'rt narsaga amal qilgin, ya'ni: 1) (o'zingbilan) kengash; 2) (boshqalar bilan) mashvaratu maslahat ayla; 3) hushyorligu mulohazakorlik bilan qat'iy qaror chiqar; 4) ehtiyotkorlik qil. Chunki, kengash va mashvaratsiz saltanatni barcha qilgan ishlari va aytgan gaplari xato bulgan johil odamga qiyoslash mumkin: uning so'zlari va qilmishlari boshga pushaymonlik va nadomat keltirgay. Shunday ekan saltanat boshqarishda mashvaratu maslahat va tadbir bilai ish yuritgin, toki oqibatda nadomat chekib, pushaymon bo'lmagaysan"⁵.

Qurultoy va kengashlarda shahzodalar, davlat ma'murlari, harbiy boshliqlar. ulamolar va mulkdor zodagonlarning vakillari qatnashgan. Bu "mashvaratu maslahat"larga olimu fuzalolar ham taklif etilgan, qabul qilinadigan qarorlarda ularning fikr-mulohazalari hisobgaolingan.

Amir Temurning davlatni boshqarish uslubiga bag'ishlangan "Temur tuzuklari" asarida davlatni boshqarishda kimlarga tayanish, toju taxt egalariining tutumi (yo'nalishi) va vazifalari, vazir va qo'shin boshliqlarini saylash, sipohlarining maoshi, mamlakatni idora etish tartibi, davlat arboblari va qo'shin boshliqlarining burchi va vazifalari, amirlar, vazirlar va boshqa mansabdorlarning toju taxt oldida ko'rsatgan xizmatlarini taqdirlash tartibi, boshqaruvga oid boshqa juda qimmatli tartib-qoidalar, fikr-mulohazalar bayon etilgan.

Buyuk Sohibqiron ishning ko'zini biladigan tadbirkor, qobiliyatli insonlarni yuksak qadrlagan. "Tajribamda ko'rilgankim, azmi qat'iy, tadbirkor, xushyor, jang ko'rgan, mard, shijoatli bir kishi, mingta tadbirsiz, loqayd kishidan yaxshiroqdir. Chunki tajribali bir kishi minglab kishiga ish buyuradi"⁶.

Amir Temurning boshqaruvni mukammal tashkil etishi, intizomga qat'iy rioya etilishi ulkan saltanatni muvaffaqiyatli idora etish, beqiyos bunyodkorlik ishlarini amalga oshirish imkonini berdi.

Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga. **XVII - XVIII** asrlardagi sanoat inqilobi juda katta ta'sir ko'rsatdi. Bug' dvigatelining ixtiro qilinishi bilan korxonalar uchun manufak-tura xo'jaligi chegaralari juda torlik qilib qoldi. Fabrikalarni rivojlashtirish uchun sarmoyaga bo'lgan ehtiyoj keskin o'sdi. Bu esa aksiya kapitaliga keng yo'l ochib berdi. Ana shunday sharoitlarda boshqaruv faoliyatining mushkullashib ketganligi bu sohada yollanma boshqaruvchilar va mutaxassislarning paydo bo'lishiga olib keldi. Aksiyador mulk egalari o'z manfaatlarini amalga oshirish vako-

⁵ Temur tuzuklari. , T.: Sharq, 2005. - 12-бет.

⁶ Temur tuzuklari. T.: Sharq, 2005. - 13-бет

latini, buning uchun zarur bo'lgan barcha huquqiy me'yorlarni ishlab chiqqan holda boshqaruvchi menejerlar ixtiyoriga berdilar. Bu jamiyat taraqqiyotida g'oyatda muhim bosqich bo'ldi.

1776 yilda shotlandiyalik olim, professor Adam Smit tomonidan nashr etilgan **“Xalqlarning boyligi tabiati va sabablarini tadqiq qilish”** asari erkin bozorga ega bo'lgan iqtisodiy jamiyat taraqqiyotining nazariy asosi, qisman ijtimoiy modeli bo'ldi. Bu mumtoz asardagi shaxsiy rag'bat va mehnatning chuqur taqsimoti g'oyasi menejment nazariyasini sifat jihatidan yangi bosqichga ko'tardi.

XIX asr oxirida sanoatning rivojlanishi raqobatning keskin kuchayib ketishiga olib keldi. Ishlab chiqarish sohasidagi yangi ixtirolardan hali amaliy maqsadlarda etarlicha foydalanilmayotgan edi. Shu sababli ishlab chiqarishni ishchi kuchi mehnat unumdorligini oshirish hisobiga rivojlantirish talab etilardi. Bu esa ishlab chiqarishda, ayniqsa yirik ishlab chiqarishda ishchilar mehnatini tashkil etadigan mutaxassislar - personalni boshqarish sohasidagi menejerlarning paydo bo'lishiga turtki bo'ldi.

Amerikalik muhandis-mexanik **Frederik Teylor** ilmiy menejmentning asoschisi hisoblanadi. Uning **“Sex menejmenti”** (1903) va **“Ilmiy menejment tamoyillari va usullari”** (1911) asarlarida menejment va personalni boshqarish sohasidagi asosiy tamoyillar aniq ravshan bayon etilgan.

Midvel po'lat quyish zavodida oddiy ishchilikdan bosh muhandis lavozimigacha bo'lgan xizmat pog'onalarini bosib o'tgan F. Teylorning menejment sohasida kashf etgan yangiliklari aniq sanalari ma'lum. Bu - asbob-uskunalarni standartlashtirish (1880), funktsiyali ma'muriyat (1882), xronometraj (1883), ish haqi to'lashning tabaqalashtirilgan tizimi (1884), jihozlarni joylash-tirishni oqilona tashkil etish va balans uslubini yaxshilash (1893), mahsulotni sotish vazaxiralarni saklashni takomillashtirish (1896) tamoyillaridir.

Ushbu yangiliklar ilmiy menejment tizimi tarkibiy elementlarini tashkil etdi. Ular asosini to'rt tamoyil tashkil etardi:

1. Ma'muriyat “eski an'anaviy va qo'pol amaliy uslublar o'rniga” korxonada qo'llanilayotgan mehnatning barcha turlari ilmiy poydevorlarini ishlab chiqarishni o'z zimmasiga oladi.

2. Ma'muriyat ilmiy asosda ishchilarni sinchiklab tanlab oladi, so'ng har bir ishchini mashq qildiradi, o'qitadi va rivojlantiradi. Holbuki, avvallari ishchi o'ziga o'zi kasb tanlar va bilganicha bu kasb bo'yicha mashq qilardi.

3. Ma'muriyat ishlab chiqarishning barcha alohida tarmoqlari o'zi

oldin ishlab chiqqan ilmiy tamoyillarga mos kelishiga erishish yo'lida ishchilar bilan dildan hamkorlikni amalga oshiradi.

4. Korxonada ma'muriyati va ishchilar o'rtasida deyarli bir xil mehnat va mas'uliyat taqsimoti o'rnatiladi.⁷

Amerikalik amaliyotchi olim **Garrington Emersonning „Unumdorlikning 12 tamoyili“** (1912) kitobi ham menejment fanining mumtoz asari hisoblanadi. Tahlilchi olim iste'dodi, AQSH, Meksika, Kanada kompaniyalarida 20 yil davomida o'ttirilgan boy tajriba G.Emersonga mehnatni samarali tashkil etishni ta'minlaydigan personalni boshqarish tizimini quyidagi 12 tamoyil asosida qurish zarurligini asoslab berishga imkon tug'dirdi:

- 1) aniq ko'zlangan g'oyalar va maqsadlar;
- 2) sog'lom ma'no;
- 3) malakali maslahat;
- 4) intizom;
- 5) personalga adolatli munosabat;
- 6) tezkor, ishonarli, to'liq, aniq va doimiy hisob-kitob;
- 7) dispetcherlash (nozimlash);
- 8) me'yorlar va ish tartibi;
- 9) sharoitlarni me'yorlashtirish;
- 10) operatsiyalarni me'yorlashtirish;
- 11) yozma standart yo'riqlar;
- 12) unumdorlik uchun mukofot.⁸

Ushbu tamoyillari barcha yollanma xodimlar - ishchilar uchun ham, xizmatchilar uchun ham bir xil darajada taalluqli bo'lgan mehnatni tashkil etishga o'ziga xos kompleks yondashuv G.Emersonning personalni boshqarish nazariyasini rivojlantirishga qo'shgan sezilarli hissasi bo'ldi.

Fransiyalik muhandis **Anri Fayolning** ham boshqaruv nazariyasini boyitishda munosib o'rni bor. U ishlab chiqqan tamoyillar bugungi baynalmilal menejment, xususan Evropa mamlakatlari, AQSH va Yaponiya mamlakatlari uchun o'z ahamiyatini yo'qotmagan.

A. Fayolning fikricha, mehnatni tashkil etishda quyidagi tamoyillarga amal qilish lozim:

1. Mehnat taqsimoti.

Mehnat taqsimotining maqsadi bir xil kuch-g'ayrat sarflagan holda ishlab chiqarish miqdori va sifatini oshirishdir.

2. Rahbariyat - majburiyatdir.

⁷ Бернол Дж.Десмонд. Мир без войны. М.: Иностранная литература, 1960. – С. 241 – 242.

⁸ Богданов А.А. Тектология (всеобщая организационная наука), Москва, 1989. – С. 30.

Rahbariyat farmoyish beruvchi hamda bu farmoyishga bo'ysundiruvchi kuchdir. Rahbariyatni mas'uliyatsiz tasavvur etib bo'lmaydi, ya'ni rahbarlik amal qiladigan hamma joyda mas'uliyat ham paydo bo'ladi.

3. Intizom.

Intizom - mohiyat jihatidan bo'ysunish, o'zini idora etish qobiliyati, korxonada va uning xizmatchilari o'rtasidagi bitimga muvofiq ko'rsatiladigan tashqi hurmat belgilaridir. U yoki bu ijtimoiy tuzilmadagi intizomning ahvoli ko'p jihatdan uning rahbarlari fazilatlariga bog'likdir.

4. Farmoyish berish birligi.

U yoki bu ish yuzasidan xizmatchiga faqat bitta boshliq buyruq berishi mumkin. Ushbu qoidani mutlaq haqiqat, deb tan olib bo'lmasligi sababli, uni tamoyillar qatoriga qo'yish kerak.

5. Rahbarlik birligi.

Ushbu tamoyilni bitta rahbar va yakka-yu yagona maqsadni ko'zlovchi operatsiyalar uchun bitta dastur, deb ifodalash mumkin.

6. Xususiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish. Bu tamoyil korxonada ishchilar yoki xizmatchilar guruhi manfaatlari korxonada manfaatlaridan yuqori qo'yilishi mumkin emas, degan ma'noni anglatadi. Bu boshqaruvning eng mushkul muammolaridan biri hisoblanadi.

7. Personalni mukofotlash.

Personalni mukofotlash bajarilgan ish uchun to'lov hisoblanadi. Mukofot adolatli bo'lishi va imkon darajasida personal va korxonani, ishga yollovchi va xizmatchini qanoatlantirishi lozim.

8. Markazlashtirish.

Markazlashtirish boshqaruv tizimi hisoblanmaydi, u o'z-o'zicha yaxshi yoki yomon bo'lishi mumkin emas. U rahbar qarashlari hamda shart-sharoitga qarab qabul qilinishi yoki rad etilishi mumkin. Biroq, markazlashtirish katta yoki kichik darajada hamisha mavjuddir. Gap korxonada uchun eng maqbul bo'lgan markazlashtirish darajasini topishda qolgan.

9. Mansab darajalari.

Mansab darajalari quyi lavozimdan eng yuqori lavozimgacha bo'lgan rahbarlik mansablari pillapoyasidir.

10. Tartib.

Moddiy tartib qoidasi hamma uchun ma'lum: har bir buyum uchun muayyan o'rin va har bir buyum o'z o'rnida. Ijtimoiy tartib qoidasi ham shunday: har bir shaxs uchun muayyan o'rin va har bir shaxs o'z o'rnida.

11. Adolat.

Personalni o'z xizmat vazifalarini sidqidildan va sadoqat bilan ijro etishiga rag'batlantirish uchun unga yaxshi munosabatda bo'lish kerak. Adolat - yaxshi muposabat bilan huquq tartiboti yig'indisidir.

12. Personal tarkibining doimiyliigi.

Personalning qo'nimsizligi bir vaqtning o'zida ishlar ahvoli qoniqarsiz ekanligining sababi va oqibatidir. Shunga qaramasdan, tarkibda o'zgarishlar bo'lishi muqarrar: personal yoshi, kasalligi, iste'foga chiqishi, vafoti ijtimoiy tuzilma tarkibini o'zgartiradi. Ayrim xizmatchilar o'z vazifalarini ijro etish qobiliyatini yo'qotadilar, boshqalar esa zimmlariga yuksakroq mas'uliyat olishga qodir bo'lmaydilar.

Shunday qilib, boshqa tamoyillar kabi ishchi kuchi tarkibining doimiy bo'lishi tamoyili ham o'z chegaralariga ega.

13. Tashabbus.

Tashabbus deb, reja tuzish va uni amalga oshirish imkoniyatiga aytiladi. Taklif va amalga oshirish erkinligi ham tashabbus kategoriyasiga taallukdidir.

14. Personalning birlashishi.

Personalni ayirish kerak emas. Biz uchun dushman kuchlarini o'zlashtirish uchun ularni bir-biridan uzish mahoratdir. Biroq korxonadagi o'z kuchlaringizni uzish qo'pol xatodir⁹.

Anri Fayol boshqaruv asoslari tamoyillari bilan bir qatorda, funktsiyali boshqaruv ("boshqaruv elementlari") asoslarini ham ishlab chiqdi. Uning boshqaruv funktsiyalarining o'zaro bog'likdigi, xususan boshqaruvni tashkil etish ("odamlarni boshqarish san'ati"), muvofiqlashtirish ("xarajatlarni muvofiqlashtirish, kuch-g'ayratlarni birlashtirish"), nazorat ("dasturlarni amalga oshirish, farmoyishlar ijrosini tekshirish") va boshqa g'oyalari vaqt sinovidan o'tdi hamda hozirgi zamon olimlarining asarlarida chuqurlashtirilib, boyitildi.

Bir so'z bilan aytganda, Anri Fayol o'z asarlarida zamonaviy menejment va personalni boshqarish asoslarini yaratdi, deyish adolatlidir.

Menejmentni rivojlantirishda klassik davr hisoblangan, F.Teylor, G.Emerson, A.Fayol tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv tamoyillari XX asrning hech mubolag'asiz eng muvaffaqiyatli tadbirkori hisoblangan amerikalik **Genri Fordga** yuksak moliyaviy samaraga erishish imkonini berdi. G.Fordning jahonning o'nlab mamlakatlarida yuz martadan ko'p qayta nashr etilgan "**Mening umrim, mening yutuqlarim**" kitobida texnika ixtirolaridan tijorat maqsadida juda yuksak samara bilan foydalanish ochib

⁹ Бернал Дж. Десмонд. Мир без войны. М.: Иностранная литература, 1960. – С. 20 - 42.

berilgan.

G.Ford klassik menejmentni aniq maqsad - mehnat unumdorligini oshirish, sarf-xarajatlarni kamaytirish, katta moliyaviy samaraga erishish xizmatiga qo'ydi. Uning korxonalaridagi murakkab asbob-uskuna va jihozlar ishlab chiqarishda misli ko'rilmagan samara berilishini ta'minlaydigan texnologik va mehnat jarayonlarini yalpi sinxronlashtirishga moslashtirildi. Ford birinchi bo'lib, eng kam ish haqi miqdori va 8 soatli ish kunini joriy etdi. Uning ishlab chiqarishida yaxshi ishlagan har bir ishchi yaxshi ish haqi olishi kafolatlanardi. Har bir ishchi, mutaxassis o'z zimmasiga yuklatilgan vazifa va ish qurolini takomillashtirishdan manfaatdor edi.

Biroq, bu turdagi ishlab chiqarish mexanizmi barqaror ishla-shining samaradorligi ishlab chiqarish jarayonlarining hamda ishchi-larning ishlab chiqarishda mehnatga qiziqishlari barqarorligi, iste'mol talabi va umuman bozor muhiti o'zgarmasligiga bog'liq edi. Shuning uchun XX asr 30-yillarida AQShda bozor va ijtimoiy muhitda jiddiy o'zgarishlar yuz bera boshlashi bilan Genri Ford kompaniyasi muvaffaqiyatsizlikka yuz tutgani tabiiy edi.

Yangi, bozor beqaror bo'lgan sharoitlarda ishlab chiqarish vazifalarini muvaffaqiyatli hal etish uchun boshqaruvga yangicha yondashuvlar va tamoyillar zarur ekanligi ayon bo'lib qoldi. Klassik menejment amaliyoti va uslubiy yondashuvlari texnika innovatsiyalari, ya'ni texnika taraqqiyotiga zid bo'lib qoldi. Chunki klassik menejment mahsulot ishlab chiqarish tez-tez o'zgarmaydigan, ish joylari etishmaydigan sharoitlardagina yuqori samara keltirardi. Yangi sharoitlarda juda qisqa muddat ichida yangi mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirish zarurati kabi beqaror bozor muhiti klassik menejmentdagi ishlab chiqarishni sinxronlashtirish, mehnattaqsimoti tizimi va mehnatni tashkil etishning qabul qilingan qoidalarini barbod qila boshladi.

XX asrning birinchi yarmida mehnatni ilmiy tashkil etish uslubi deb atalgan, amalda „teylorizm“ qoidalariga asoslangan menejment ishchi zimmasiga me'yorlovchi (normalovchi) tomonidan qat'iy belgilab qo'yilgan bir turdagi ishlab chiqarish operatsiyalarini boshqarishni taqozo etardi. Bunda personaldan mustaqil fikr yuritish, ishlab chiqarishga doir takliflar kiritish, tashabbus ham talab qilinmasdi.

Ammo ishchi kuchiga bunday yondashuv o'tgan asr 60 - yillaridan boshlab samarasiz ekanligi yaqqol namoyon bo'ldi. Shuning uchun G'arbning taraqqiy etgan davlatlarida personalni boshqarish iqtisodiyotda hal qiluvchi omil ekanligi e'tirof etilib, ushbu soha fan sifatida shakllana boshladi.

Bugungi iqtisodiyotda personalni boshqarish (personal menejmenti) korxonada (tashkilot) darajasida ishchi kuchi salohiyatidan samarali foydalanish uchun shart-sharoitlarni yaratish bo'yicha o'zaro bog'liq tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir.

Personalni boshqarishda xodimlardan yuksak samara olish, demakki, korxonada (tashkilot) faoliyatida yuksak pirovard natijalarga erishish ular qiziqishini aniq maqsadlarni ko'zlagan holda o'zgartirishga qaratilgan uzluksiz jarayondir. Hozirgi sharoitlarda personal bilan ishlashning asosiy maqsadi yuksak mas'uliyat, jamoa psixologiyasi, yuqori malaka, mulkdorlik tuyg'usiga ega bo'lgan shaxsni shakllantirishdir.

Personalni boshqarishda **funktsiya jihatidan** kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq barcha vazifalar (masalan, kadrlarni tanlash, ulardan foydalanish, malakasini oshirish, mehnatga haq to'lash, ishdan bo'shatish va hokazolar) tushuniladi.

Tashkiliy jihatdan esa bu tushuncha kadrlar bilan ishlash uchun mas'ul bo'lgan barcha shaxs va tashkilotlarni (masalan, rahbar xodimlar, kadrlar bo'limlari, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari) qamrab oladi.

1.5. Personalni boshqarishning hozirgi davr yo'nalishlari

Ma'lumki bozor iqtisodiyoti muttasil o'zgarib borish xususiyatiga ega. Shunday ekan korxonada ham (agar u bozorda raqobatbardosh bo'ladigan darajada samarali faoliyat ko'rsatishga intilsa) nafaqat bu tashqi o'zgarishlarga, balki o'zgarishlar sur'atiga ham tez moslasha olishga qodir bo'lishi kerak.

Shu jihatdan an'anaviy korxonada va yangi tipdagi korxonani farqlay olish darkor.

1.3-jadval

An'anaviy va yangi tipdagi korxonalarining taqqoslanma tasnifi

| Omillar | An'anaviy korxonada | Yangi tipdagi korxonada |
|---|--|--|
| Korxonada tuzilishi | Iyerarxiya, byurokratiya | Tarmoq shaklida |
| Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari | Vertikal bo'ysunish tuzilmasi | Moslashuvchanlik (organik) tuzilmalar, gorizontol kompaniyalar, virtual tuzilmalar |
| Korxonada faoliyatining asosiy tamoyili | Funksiyali ixtisoslashuv | Integratsiya, eng avvalo gorizontol integratsiya, intellektual hamkorlik |
| Raqobat ustuvorligining asosiy xususiyati | Moddiy va moliyaviy aktivlar (kapital) | Intellektual aktivlar (bilim) |
| Korxonada personali | Funksionerlar Qiymat omili Bo'ysunish | Salohiyatli resurslar (qobilyatni aniqlash markazlari) – muvaffaqiyat asosi va manbai. Xodimlar salohiyati |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Personal umidlari | Hayotiy ehtiyojlarni qondirish | Personalni sifat jihatidan o'sishi |
| Asosiy shaxslar | Mutaxassislar, professionallar | Guruhlar, komandalar, eng avvalo virtual komandalar |
| Yetakchilik | Avtokratiya (hokimiyatning bir shaxs qo'lida markazlashtirilishi) | Maqsadli yo'naltirish Relevat axborot |
| Yetakchilik uslubi | Avtokritar (rahbariyatga so'zsiz bo'ysunish). Firma uslubi variantlari | Demokratik (xodimlarga o'z salohiyatlarini namoyon etishga qaratilgan va bunga yordam ko'rsatiladigan rahbariyat atrofida maslakdoshlarni jipslashtirishga intiladigan). Faqat birdamlik uslubi variantlari |
| Muammo qo'yilishi | Kim? | Qanday qilib? |
| Hokimiyat manbai | Mansab | Bilim |
| Faoliyat | Yakka tartibda | Guruh manbai |
| Xatolar | Yo'qotish | Ta'lim manbai |
| Tashkiliy tuzilma bo'linmasi maqomi | Yopiq va o'z-o'zini ta'minlashga asoslangan birliklar | Hamma uchun ochiq bol'gan muayyan resurslar |
| Bozorlar | Ichki | Global |
| Manfaat | Qiyamat, foyda | Vaqt, tezlik |
| Korxonalar faoliyati yo'nalishi | Foyda, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish | Aniq iste'molchi ehtiyojini qondirish. Missiya |
| Atrof muhit bilan aloqadorlik | Atrof-muhit o'zgarishiga munosabat bildirish | Imkoniyat darajasiga murosasiz erishish. Belgilab qo'yilgan darajaga to'liq mos kelish. Mijoz ehtiyojlarini qondirish |
| Ustuvorlik | Natija. Inson natijaga bog'liq. Inson vazifa ijrochisi | Inson. Natija insonga bog'liq. Inson boylikning asosiy manbai. Personalni tivojlantirish |

Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlari korxonalar ichki muhitida ro'y berayotgan o'zgarishlar (iqtisodiyotda, texno-logiyalarda, ijtimoiy sohada, huquqiy munosabatlarda) bilan bog'liqdir. Ularni quyidagi shaklda (1.6- rasm) tasavvur etish mumkin.

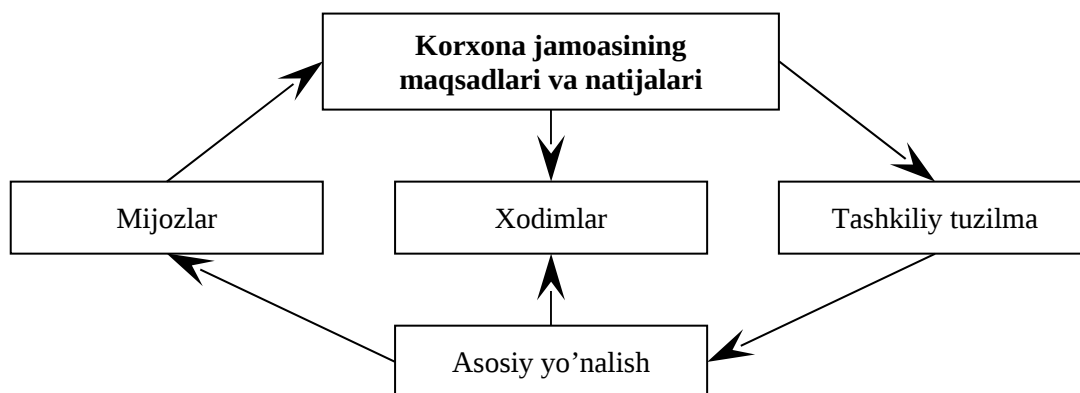
Bozor iqtisodiyoti bilan bog'liq ijtimoiy va huquqiy sohalardagi o'zgarishlar boshqaruvning yangi yo'nalishlarini shakllantiradi. Ular quyidagilardan iboratdir:

- personalning strategik menejmenti;
- menejer kar'erasini rejalashtirish;
- xodimlarni muvofiqlashtirish texnikasi;
- iqtisodiy tanglik sharoitida personalni boshqarish.

Yuqorida qayd etilgan barcha muammolarni hal etish va yangi yo'nalishlarda muvaffaqiyatga erishish umumiy asosga ega. Buning diqqat markaziga personalni qo'yish, xodimlar tomonidan yangi

sharoitlardagi o'z rollarini idrok etishlari va shaxsiy ongliliqdir.

Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlarini xorijiy kompaniya va firmalarga xos amaliy faoliyati tajribasi e'tiborga molikdir.



1.6-rasm. Personalni boshqarish yo'nalishlari

AQSHda shakllangan personalni boshqarish tamoyillari amerikaliklarning o'z davlatlarini "katta imkoniyatlar mamlakati" deb hisoblanadigan tamoyili negizida asoslangan. Ya'ni, Amerika Qo'shma Shtatlarida har bir xodimga agar u kuch-g'ayratini ayamasa, o'zining kasbiy mahorati va bilimni oshirib borsa, albatta muvaffaqiyatga erishadi, degan qat'iy ishonch singdirilgan. Bunday sharoitda faqat o'z kuchiga ishonadigan, kichikroq bo'lsa-da o'z shaxsiy korxonasiga ega, ishchan va malakali xodim tadbirkorlikning "eng maqbul modeli" hisoblanadi.

Ana shu g'oya ustuvorligi sababli AQSHda personalning ijtimoiy himoya qilinish darajasi boshqa taraqqiy etgan mamlakatlarga nisbatan pastroq, davlat tomonidan bu maqsadlarga ajratiladigan subsidiyalar ham Evropa Ittifoqidagidan farq qiladi.

Evropa Ittifoqiga a'zo mamlakatlar uchun esa personalni boshqarishga davlatning qonunchilik yordamida aralashuvi nisbatan kengroqdir. Xususan, personalni yollash, xodimlarni ishdan bo'shatish, ishchilar va ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlar qonun orqali muvofiqlashtirib boriladi. Bu mamlakatlarda ish haqi to'lash, xodimlarning salomatligi, mehnat xavfsizligi, ish vaqti miqdoriga amaldagi qonunchilik tomonidan juda qat'iy talablar qo'yilgan.

Xususan Evropa Ittifoqi Iqtisodiy Rivojlanish tashkiloti tomonidan qabul qilingan "Ijtimoiy harakat" dasturi orqali qit'a mamlakatlarida personalni boshqarishga o'z qonunchilik ta'sirini kuchaytirib bormoqda.

Personalni boshqarishga davlatning aralashuvi Evropada faqat qonunchilik bilan chegaralanib qolmaydi. Bu mamlakatlarda tashqi bozor uchun yuqori malakali xodimlarni tayyorlash sarf-xarajatlari davlat

tomonidan qoplanadi. Shu sababli Iqtisodiy Rivojlanish tashkiloti ma'lumotlariga ko'ra Evropada malakali ishchi kuchi dasturlari uchun davlat sarf-xarajatlari AQSHga nisbatan sezilarli darajada ko'pdir.

Evropada Shimoliy Amerikaga qaraganda mulkchilik shakllarida ham sezilarli farq mavjudligini ko'rsatish darkor. So'nggi yillarda G'arbiy Evropa iqtisodiyotining jamoa sektori ancha qisqarganiga qaramasdan uning ulushi AQSHga nisbatan yuqoridir. Masalan, Shvetsiyada aholining yarmidan ko'prog'i iqtisodiyotning jamoa sektorida banddir. Buyuk Britaniyada so'nggi vaqtda xususiy lashtirish jarayoni faollashganiga qaramasdan aholining to'rt dan bir qismi iqtisodiyotning jamoa sektoriga jalb etilgan.

Yuqorida qayd etilganlardan personalni boshqarishning "Evropa modeli" mavjudligini e'tirof qilish mumkin. Bunday o'ziga xoslikni quyidagi jadval yaqqol aks ettiradi:

1.4 - jadval

Personalni boshqarish usullarining taqqoslanma tasnifi

| Munosabatlar | Shaxsiy menejment | Personalni boshqarishning umum qabul qilingan modeli | Personalni boshqarishning Yevropa modeli |
|--|---|---|---|
| Muhit | Qaror topgan qonuniy negiz | Qo'shimcha muvofiqlashtirish (davlatning iqtisodiyoga aralashuvi hajmini kamaytirish) | Qaror topgan qonuniy negiz |
| Maqsadlar | Ijtimoiy soha vazifalari | Tashkiliy vazifalar | Tashkiliy vazifalar va ijtimoiy soha vazifalari |
| Personalga bo'lgan munosabat | Personal tizim sifatida | Personal resurs sifatida (ichki va tashqi) | Personalga asosiy ishlab chiqarish resursi sifatida qaraladi |
| Asosiy e'tibor | Asosiy e'tibor tizimni rasmiy talablarga mos keltirishga qaratiladi | Asosiy e'tibor muammolar va natijalar muxtoriyatiga qaratiladi | Asosiy e'tibor sarf-xarajatlarni boshqarishga, ularning natijalar va atrof-muhitga nisbatiga qaratiladi |
| Yollash bo'yicha xodimlar bilan munosabatlar | Kasaba uyushmalari | Kasaba uyushmalarining mavjud emasligi | Kasaba uyushmalar bilan ishlash va ular bilan hamkorlik qilmaslik imkoniyatlari |
| Quyi rahbarlik | Personalni boshqarish klassik modeli asosida | Personalni boshqarishning avvaldan belgilangan tartib asosida | Mutaxassislar bilan o'zaro munosabat, ularni boshqarish |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | bo'ysunuvchi xodimlar uchun mas'uliyat | quyi rahbarlarga ehtiyojni ta'minlash | |
| Ishlab chiqarish mutaxassislari va quyi rahbarlari bilan o'zaro munosabat | Tizim amal etishi uchun mutaxassislar mas'uliyati | Mutaxassislarga quyi rahbarlarni qo'llab-quvvatlashga qodir kishilar sifatida qarash | Ko'p tarablama yondashuv Bag'rikenglik Egiluvchanlik |

Ushbu jadvalning ikkinchi ustunida shaxsiy menejmentga Evropa mintaqasida (ehtimol AQSHda ham) keng qo'llanib kelinayotgan an'anaviy yondashuv o'z ifodasini topgan. Uchinchi ustunda esa AQSHda umumqabul qilingan va shu shaklda Evropada paydo bo'lgan personalni boshqarish me'yoriy konsepsiyalarining asosiy tavsiflari keltirilgan. To'rtinchi ustunda esa personalni boshqarish "Evropa modeli"ning asosiy farqlanuvchi xususiyatlari aks ettirilgan.

Jadvalda iqtisodchi olimlar tadqiqotlarida o'zining yorqin ifodasini topib kelayotgan personalni boshqarishga me'yoriy munosabatlar keltirilgan. Ulardan xukumat korxonalar hamda mehnat bozoriga iloji boricha ko'proq erkinlik berishi, personal bo'yicha xizmat faoliyati esa mutaxassislarning ham korxonada doirasidagi, ham korxonada tashqarisidagi ishlarini nazorat qilib borishdan iborat ekanligi anglanadi. Bunday munosabat personalga korxonada maqsadlariga erishish vositasi, deb qaralishi kerak.

"Evropa modeli"ning o'ziga xos xususiyatlari personalni boshqarishda ishlab chiqarishni o'rab turgan muhitni (masalan, qonunchilikni) e'tiborga olish, shuningdek, personalni boshqarishga ikki tarablama (ham tashkiliy jihatdan, ham ijtimoiy masalalar jihatidan) yondashishini talab etishini namoyon etadi.

Kompaniya va firmalar boshqaruv xizmatidan bozor iqtisodiyotining murakkab va doim o'zgarib turadigan vaziyatlarida xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish juda katta malaka va mahoratni talab etadi. Iqtisodchi olimlar fikricha, "Evropa modeli"da personalni boshqarishdagi bu xususiyat hisobga olingan.

Yaponiyada esa personalni boshqarishni davlat korporatsiyalarida xodimlar bir umrga ishga yollanishi hamda ish haqiga, mehnat stajiga qarab ustamalar to'lash tizimi mavjudligi xususiyatlarini hisobga olmasdan tasavvur etib bo'lmaydi.

Yaponiya korporatsiyalarida personalni boshqarish siyosati quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- ishchi kuchi ta'lim muassasalarini bitiruvchilari ichidan tanlab olinadi;
- ishlab chiqarishning u yoki bu vazifalarini hal etish uchun nomzodlarning jinsi hisobga olinadi;
- muntazam kasbiy tayyorgarlik amalga oshiriladi;
- nomzodlar xodimlarning kasbiy ayirboshlanishi tamoyillaridan foydalaniladigan dasturlar asosida o'qitiladi;
- xodimlarni u yoki bu mansab vazifasiga ko'tarish uchun ularning mehnat faoliyati barcha mezonlar bo'yicha baholanib boriladi;
- personalning ish staji va yoshiga qarab ular ish haqiga maxsus ustama haq to'lash amalga oshiriladi, xodimlarning ish bilan bandligi kafolatlanadi.

Rahbarlikning yaponcha uslubi ushbu davlat menejerlarining “insonlar - bu bizning qal'amizdir” degan shiorida o'z ifodasini topgan. Bu uslubning asosiy strategiyasi “ishchi kuchi bozorini baynalmilallashtirish”ga qaratilgan. Ya'ni, mazkur uslubda personalni tanlash, yollash, xizmat va mansab darajasini o'zgartirish korxonada doirasi bilan “chegaralab qo'yiladi”. Jumladan, yirik korporatsiyalarda korxonada uchun personal, birinchi navbatda, korporatsiya ichidan tanlab olinadi va tarbiyalanadi. Personalni boshqarishning ichki qoidalari korxonada doirasining o'zida noyob ishchi kuchi bozorini shakllantirishga yordam beradi. Shu tariqa korporatsiyalar boshqa kompaniyalardan mustaqil bo'lishga intiladilar va ishchi kuchlarini, inson resurslarini tashqi mehna! bozoridan jalb etilishiga to'sqinlik qiladilar.

Shuning uchun ham yapon korporatsiyalarida ta'lim muassasasini endigina tugallagan yoshlarni ishga yollash odat tusiga kirgan. Chunki etarlicha tajribaga ega bo'lmagan, biroq zarur kasbni egallashga intilayotgan yoshlar korxonada doirasida tayyorlash uchun eng maqbul personal hisoblanadi. Ularni kasbga tayyorlash uchun unchalik ko'p sarf-xarajatlar talab qilinmaydi. Ayni vaqtda, ularga mehnat staji va yoshlari uchun ish haqiga qo'shimcha to'lovlar ham kerak bo'lmaydi.

Yaponiya korporatsiyalarida asosiy e'tibor kasbiy tayyorgarligini ishdan bo'sh vaqtlarida yoki ishlab chiqarishdan ajralmagan holda amalga oshirishga qaratiladi. Shu bilan birga xodimlarning ish joylarida o'rindoshlikda faoliyat yuritishlari, ularni boshqa xizmat vazifalariga o'tkazish odatiy holatga aylangan.

Boshqarishning “yaponcha modeli” personal faoliyatini muntazam ravishda har taraflama chuqur baholab borishni taqozo etadi. Amaliyotda bu personal ish xaqini oshirish yoki uni mansab vazifasida yuqoriroq

lavozimga ko'tarish juda sinchiklab tekshiruvlardan so'ng amalga oshirilishini anglatadi. Bunda asosiy e'tibor nomzodning yoshi, ish staji, ma'lumoti, jinsiga qaratiladi.

Yaponiya korporatsiyalarida xodimlarning ish bilan bandligi to'g'risida doimiy g'amxo'rlik qilish qoidaga aylangan. Bu erdagi kompaniyalarda o'rta va katta yoshdagi xodimlarni qisqartirish o'miga ularni kompaniya filiallariga ishga o'tkazish tajribasi qo'llaniladi. Boshqa xodimlarga nisbatan boshqaruv xizmatiga taalluqli katta yoshdagi erkak ish bilan birinchi navbatda ta'minlanishi ko'zda tutilgan.

Bu mamlakatdagi korxonalarda belgilab qo'yilgan ish vaqtdan ko'proq mehnat qilishga odatlanib qolingan. Personalning mehnat ta'tili muddati ham kam. Yaponiya kompaniyalarining xodimlari, ayniqsa boshqaruv xizmatiga taalluqli katta yoshdagi erkaklar o'z mansab vazifalarini saklab qolish, ishdan uzoqvaqtga ajralmaslik maqsadida qisqa muddatli mehnat ta'tiliga chiqadilar.

Yapon korxonalarida personalni boshqa joylardagi ishga o'tishlari uchun imkoniyat yaratish maqsadida turar joy qurilishi dasturlari ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi. Xodimlar uchun maxsus dam olish va ko'ngilochar zonalar ham tashkil etiladi. Bundan personal o'rtasida o'zaro ahil munosabatlarni o'rnatish, xodimlarning o'z korxonalariga mehr tuyg'ularini oshirish maqsadlari ham ko'zlanadi.

Ushbu davlatda oddiy xodimlarning u yoki bu ishlab chiqarish masalalari yuzasidan fikr-mulohazalari, takliflarini bildirish tashabbuskorligi rag'batlantiriladi. Ushbu tartibni amalga oshirish uchun yapon korporatsiyalarida ish joylarida davra suhbatlari uyushtirib turiladi. Oddiy xodimlarning taklif-mulohazalarini rahbariyatga muntazam etkazib turadigan tizim ham tashkil etilgan. Bundan tashqari, mehnat nizolarini hal etish komissiyalari, maslahat kengashlari, xodimlarning o'zlari haqida hisobot berishlari, ular fikrini o'rganish xizmatlari ham faoliyat yuritadi.

Yapon korporatsiyalarida ishlab chiqarishning belgilab qo'yilgan qoidalariga qat'iy rioya etilishiga alohida etibor beriladi. Belgilangan tartib-qoidalariga so'zsiz amal qilish maktab partasidan boshlab yuksak qadrlanadi. Xodimlar **absenteizm** (kasallik, baxtsiz xodisa, farzandiga qarash va boshqa sabablariga ko'ra ishda vaqtincha bo'lmaslik) darajasining pastligi uchun rag'batlantiriladilar. Qator hollarda xodimlar yo'l-transport hodisasiga duchor bo'lganliklari uchun ham ishdan bo'shatiladilar. Bunday o'zaro munosabat personal kompaniya qiyofasini belgilaydi, degan umumiy falsafiy negizga asoslangan.

Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlari **“inson**

resurslarini boshqarish” tushunchasini ham qamrab oladi. Inson resurslarini boshqarish ishlab chiqarishda inson omilini hisobga olishga asoslangan.

“Inson resurslari” tushunchasi XX asr 70- yillarning oxiri va 80- yillarning boshida **“shaxsiy menejment, yoki personalni boshqarish”** fani negizida tarkib topa boshladi. Hozirgi vaqtda **“Personalni boshqarish”** va **“Inson resurslarini boshqarish”** tushunchalari farqlanishi e’tirof etiladi. Xususan, iqtisodchi olim **Stori** shaxsiy, ishlab chiqarish munosabatlari bilan inson resurslarini boshqarish o’rtasida 27 ta farq mavjudligini asoslaydi. Ushbu xususiyatlar umumlashtirilgan holda “personalni boshqarish” bilan “inson resurslarini boshqarish” o’rtasidagi asosiy farqlar 1.5- jadvalda keltirilgan.

1.5- jadval

Personalni boshqarish bilan inson resurslarini boshqarish o’rtasidagi tafovutlar¹⁰

| t.r. | Xususiyatlar | Personalni boshqarish | Inson resurslarini boshqarish |
|------|--|--|---|
| 1 | Atrof-muhit | Mamlakat doirasida, ichki | Global darajada, tashqi |
| 2 | Tashkiliy vazifalar | Tezkor, ishchi kuchini jalb etish, saqlash, rag’batlantirish | Strategik, pirovard natijalar |
| 3 | Boshqaruv uslubi | Funksiyali | Sheriklik |
| 4 | Personal bilan ishlash xodimlari | Tor ixtisosli mutaxassislar | Keng ixtisosli mutaxassislar |
| 5 | Korxonaga, tashkilot personali bilan ishlash | Mehnat nizolarini hal etadi | O’zaro munosabatlarni uy’gunlashtiradi |
| 6 | Amaliy ish uslublari | Tor yo’nalishda – diqqat markazida alohida xodim turadi | Keng yo’nalishda – diqqat markazida butun personal turadi |

Ushbu jadvaldai inson resurslarini boshqarish tobora global tus olayotganligini kuzatish mumkin. Ya’ni, inson resurslarini boshqarish ekologiya, sog’liqni saqlash, ta’lim masalalari bilan uzviy bog’liqlikni tashkil etmoqda.

Personal bilan tashkiliy ish olib borish avvallari asosan xodimlarning kundalik masalalarni hal etishiga qaratilgan bo’lsa, hozirgi vaqtda korxonaga oid strategik masalalar tobora birinchi o’ringa ko’tarilmoqda.

Inson resurslarini boshqarish bo’yicha xizmatlar korxonaga asosiy ta’minotchilari va mijozlari bilan bog’liq masalalar bilan ham shug’ullanadilar. Agar kadrlar bo’limlarining asosiy vazifasi ishchi va

¹⁰ Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия, Санкт-Петербург. - 2002. - С. 167

mutaxassislarni ishga qabul qilish, ularni joy-joyiga qo'yish, malakasini oshirish, qayta tayyorlash, rag'batlantirishdan iborat bo'lsa, inson resurslarini boshqarishda pirovard natijalar: korxonada raqobatbardoshligi, rentabellik, ishchi kuchining raqobatchilarnikiga qaraganda yuqori malakaligi va demakki, yuqori samara keltira olishi faoliyatning asosiy mezoniga aylangan.

Inson resurslari bo'yicha mutaxassislar keng ixtisosli xodimlar bo'lishi kerak. Ular personal bilan ishlashda avvalgi vaqtlardagi korxonada mehnat nizolarini oldini olish bilan shug'ullanish o'rniga e'tiborni ko'proq mehnat jamoasi a'zolari o'rtasida uyg'unlikni, do'stona muhitni yaratishga qaratmoqdalar.

Inson resurslarini boshqarish xizmatlari korxonada pirovard natijaga erishishi uchun quyidagi omillar orqali ta'sir ko'rsatishlari mumkin:

1. Mehnat unumdorligini oshirish.
2. Mehnat sifatini yaxshilash.
3. Huquqiy me'yorlarga qat'iy rioya etilishini ta'minlash.
4. Raqobatda ustunlikka erishish.
5. Ishchi kuchidan foydalanish samaradorligini oshirish.

Yuksak samara bilan ishlayotgan kompaniya va firmalar inson resurslarini boshqarish xizmatining asosiy vazifalari 1.7- rasmda aks etgan.

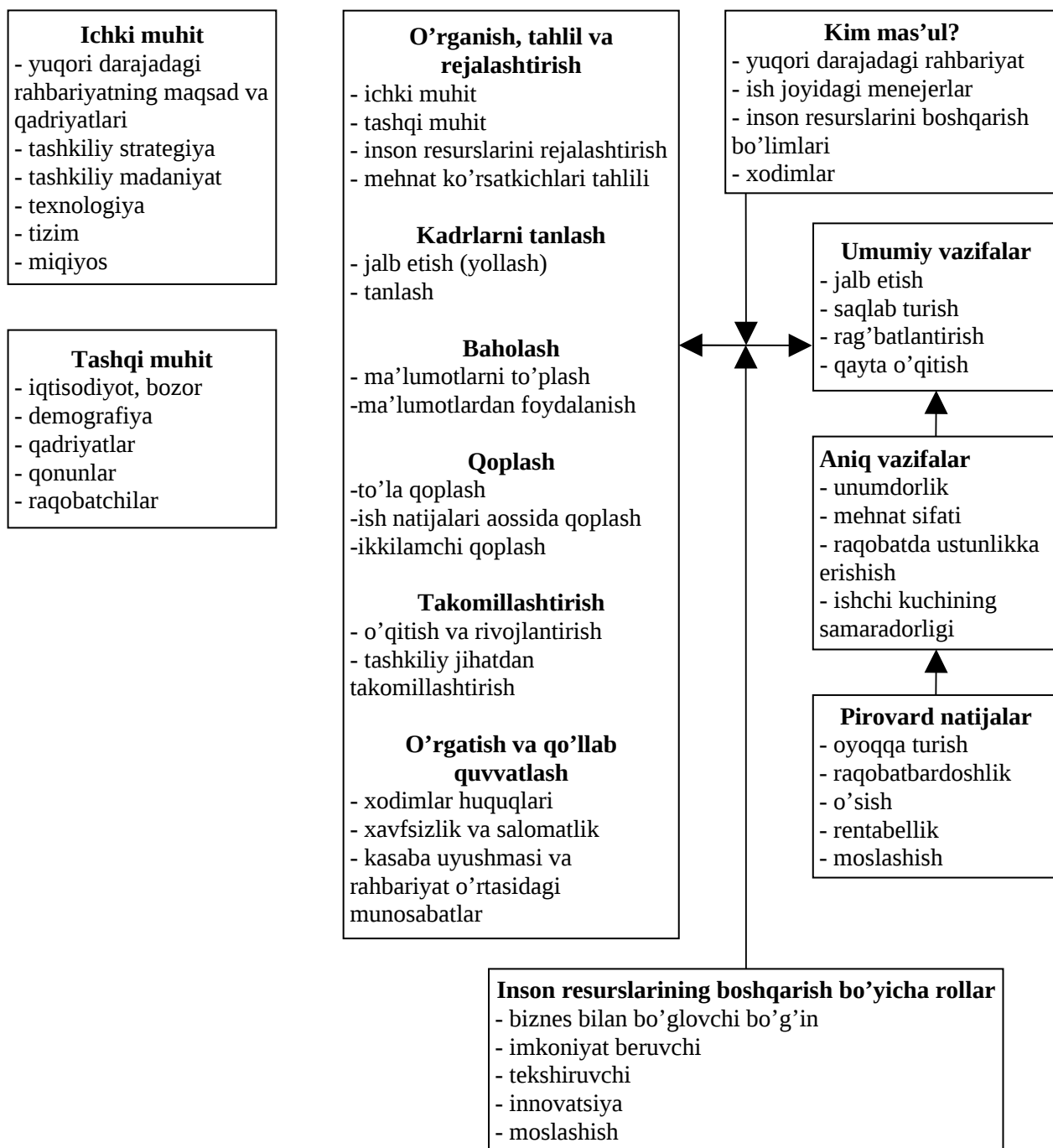
Bugungi kunda inson resurslarini boshqarishning muvaffaqiyati ko'p jihatdan tashqi va ichki muhitni o'rganish, tahlil etishga hamda inson resurslarini rejalashtirishga bog'liqdir. Inson resurslari sohasidagi faoliyatning barcha turlarida huquqiy me'yorlarning roli beqiyosdir.

Bular qatorida tashqi muhitning boshqa jihatlarini, shu jumladan mamlakat ichkarisidagi vazahon bozoridagi raqobatni, demografik o'zgarishlar va ishchi kuchlari o'zgarishini hamda umumiy iqtisodiy va tashkiliy tendensiyalarni o'rganish va tahlil etib borish talab qilinadi. Kompaniya yoki firma ichki muhitining muhim xususiyatlari qatoriga korxonada yoki tashkilot strategiyasi, maqsadlari, yuqori daraja rahbariyatning maqsad va qadriyatlarini, mehnat madaniyati va tarkibi kiradi.

Ushbu xususiyatlarni muntazam o'rganib borish va tahlil etish kompaniya yoki firma ehtiyojlarini ta'minlashni kafolatlash bilan bir qatorda, inson resurslarini boshqarish bo'yicha chuqur asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Inson resurslarini rejalashtirish qisqa muddatli va istiqbolli bo'ladi. Rejalashtirishda ish joylari uchun kerak bo'lgan ishchi va mutaxassislar malakasi va qobiliyatlarini aniqlash uchun kompaniya yoki firmadagi

mehnat jarayonini chuqur tahlil etish kerak bo'radi.



1.7-rasm. Inson resurslarini boshqarish xizmatining vazifalari

Inson resurslariga ehtiyojni rejalashtirishda yuqorida qayd etilgan jihatlarni hisobga olish:

1. Bugun qanday malakaga ega bo'lgan va qancha miqdordagi personal kerak hamda kelgusida qancha kerak bo'lishini.

2. Ana shunday personalni qaysi yo'l bilan (ishchi va mutaxassislarni tashqaridan jalb etish orqali yoki korxonada mavjud bo'lgan ishchi kuchidan foydalangan holda) ishga jalb etish.

3. Personalni o'qitish, malakasini oshirish, qayta tayyorlash uchun qanday o'rgatuvchan va personalni rivojlantiradigan dasturlar zarur bo'lishini aniqlash imkonini beradi.

Kompaniya yoki firmaning inson resurslariga qo'shimcha ehtiyoji ma'lum bo'lgandan so'ng personalni tanlash yuzasidan amaliy ishga kirishiladi.

Qisqacha xulosalar

Personalni boshqarish - bu alohida xodim va umuman korxonada manfaatlarini maqsadida inson salohiyatidan samarali foydalanishni ta'minlashga qaratilgan tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy, psixologik, axloqiy va huquqiy munosabatlar tizimidir.

“Personalni boshqarish” fani mehnat munosabatlari va insonning korxonadagi faoliyatini ilmiy tadqiqatib, ushbu ilmiy izlanishlar quyidagi darajalarda olib boriladi: boshqaruv jarayonlari darajasi; korxonada darajasi va inson darajasi.

Personalni boshqarish yoki personal menejmenti deyilganda, ham alohida menejerlar, ham umuman butun boshqaruv apparatining faoliyat turlari, eng avvalo boshqaruv faoliyati tizimi tushuniladi.

Xodimlar salohiyatini shakllantirish - bu personal mehnat munosabatlari personalni boshqarish xizmati tomonidan belgilangan tartib-qoidalar asosida tashkil etishdir.

Boshqaruv nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga Sohibqiron Amir Temur va g'arb olimlaridan A.Smit, F.Teylor, G.Emerson, A.Fayol, G.Ford va boshqalar o'zlarining munosib hissalarini qo'shganlar.

Personalni boshqarish zamonaviy yo'nalishlari “inson resurslarini boshqarish” tushunchasini qamrab oladi. Inson resurslarini boshqarish ishlab chiqarishda inson omilini hisobga olishga asoslangan.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. “Personalni boshqarish” fanining vujudga kelishi va fan sifatida shakllanishini gapirib bering.
2. Boshqaruv personalni va ishlab chiqarish personalni deganda nimani tushunasiz?
3. Personalni boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?
4. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlarini tushuntirib bering?

5. Xodimlar salohiyatini shakllantirish deganda iimani tushunasiz?
6. Persopalni boshqarish jarayonidagi asosiy ishtirokchi guruhlar xususida nimalarni bilasiz?
7. Personalni boshqarish va ishlab chiqarish vazifalari o'rtasida qanday aloqadorlik mavjud?
8. Mehnat munosabatlari omillarini tushuntirib bering.
9. Boshqaruv rivojlanishining asosiy bosqichlarini izohlang.
10. Personalni boshqarishning zamonaviy yo'nalishlari nimalardan iborat?
11. Personalni boshqarishning "Evropa modeli" va yaponcha uslublarining xususiyatlarini aytib bering.
12. Inson resurslarini boshqarish vazifalariga nimalar kiradi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011–48 b.
2. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: ПРИОР, 2010 – 288 стр.
5. Спивак В.А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010 – 218 стр.
6. Темур тузуклари. Т.: "Шарк", 2005.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.
3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
4. www.norma.uz

2-BOB. KORXONA VA UNING PERSONALI

2.1. Korxonalar va ularning turlari

O'zbekiston Respublikasining "Korxonalar to'g'risida"gi Qonuniga muvofiq: "Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik xuquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulotni ishlab chiqaradigan, sotadigan yoki mahsulotni ayirboshlaydigan, ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllarining huqukliligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt korxonaga deb ataladi".¹¹

Korxonaga faoliyati maqsadlari o'z mahsulotlari ishlari va xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish, shu asosda mehnat jamoasi a'zolarining ijtimoiy va iqtisodiy manfaatlarini hamda korxonaga mulk egasi manfaatlarini ta'minlashdan iboratdir.

O'zbekiston Respublikasining "Mulkchilik to'g'risida"gi qonunida belgilab qo'yilgan mulk shakllariga binoan korxonaning quyidagi turlari farqlanadi:

- jismoniy shaxslarning xususiy mulkiga asoslangan korxonalar;
- shirkat (jamoat) mulkiga asoslangan jamoat, oila, mahalla korxonalari, ishlab chiqarish kooperativlari, xo'jalik jamiyatlari va shirkatlariga, jamoat tashkilotlariga qarashli korxonalar hamda jamoat mulkining boshqa shakllariga asoslangan korxonalar;
- aralash mulkka asoslangan davlatlararo va qo'shma korxonalar hamda mulkchilikning turli shakliga mansub to'liq yoki hissador yo'sinda ishtirok etishga asoslangan boshqa korxonalar.

Mulkchilik shakllaridan qat'iy nazar, korxonaga ishchilar soniga qarab **kichik yoki o'rta korxonalar**ga bo'linadi.

Mulkchilikning barcha shakliga mansub korxonalar ixtiyoriylik asosida faoliyatni muvofiqlashtirish, o'z huquqlarini himoya qilishni ta'minlash, tegishli davlat idoralari va boshqa idoralarda, shuningdek, xalqaro tashkilotlarda umumiy manfaatlarini idora etish maqsadida xo'jalik uyushmalariga: konsernlarga, konsorsiumlarga hamda tarmoq tamoyillari,

¹¹ O'zbekiston Respublikasining korxonalar, ijara, davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari, auditorlik faoliyati to'g'risidagi qonuni T.: Adolat. – 2000. - B. 4.

hududiy yoki boshqa tamoyillar asosida o'zga birlashmalarga uyushishlari mumkin.

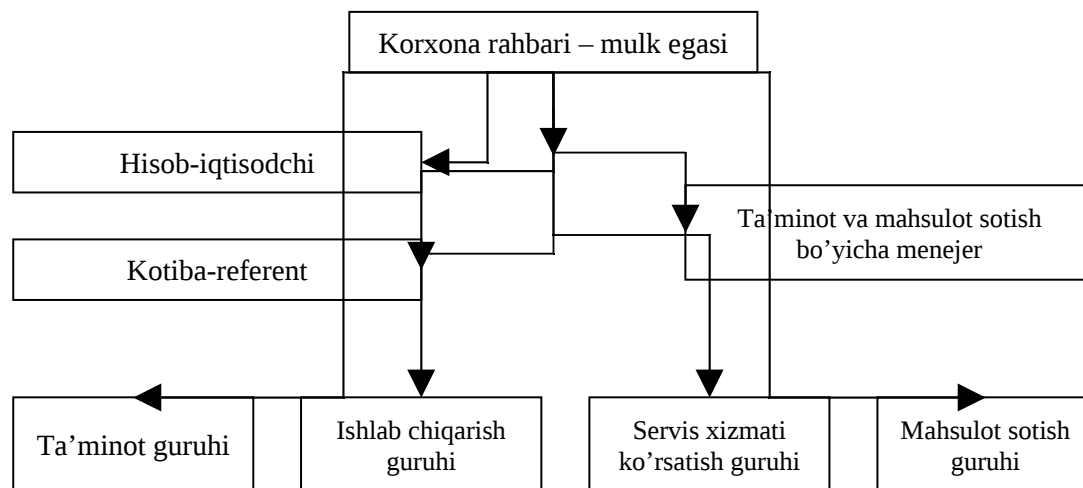
Korxonaga o'z nizomiga muvofiq boshqariladi. Korxonaga boshqaruv tuzilmasi, shakli va uslublarini mustaqil aniqlaydi, shtatlarini belgilaydi.

Mulkdor yoki xo'jalikni yuritish huquqi sub'ekti korxonani bevosita yoxud u vakolat bergan idoralar orqali boshqaradi. Ular bu huquqlarni korxonaga kengashiga yoki korxonaga nizomida ko'zda tutilgan hamda mulkdor va mehnat jamoasi manfaatlarini idora etadigan boshqa idoraga topshirishi mumkin.

Korxonaga rahbarini yollash (tayinlash, saylash) va bo'shatish korxonaga mol-mulki egasining huquqi bo'lib, bu huquqni u bevosita, shuningdek, o'zi vakolat bergan idoralar yoki korxonaga kengashi orqali amalga oshiradi.

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasida korxonalarining quyidagi turlari faoliyat ko'rsatmoqda:

Xususiy korxonaga. O'zbekiston Respublikasining "Xususiy korxonaga to'g'risida"gi Qonuniga ko'ra: "Mulkdor yagona jismoniy shaxs tomonidan tuzilgan va boshqariladigan tijoratchi tashkilot xususiy korxonaga" deb e'tirof etiladi. Xususiy korxonaga tadbirkorlik sub'ektlarining tashkiliy-huquqiy shakli hisoblanadi. Xususiy korxonaning tashkiliy tuzilmasi quyidagicha (2.1- rasm) bo'lishi mumkin.



2.1-rasm. Xususiy korxonaning tashkiliy tuzilmasi

Xususiy korxonaga mulkdori korxonani rahbar sifatida yakka boshqaradi. Uning asosiy funksiyalari quyidagilardan iboratdir:

- nizomni ishlab chiqish va tasdiqlash;
- xususiy korxonaga Nizom jamg'armasini belgilash va shakllantirish;
- reja va hisobotlarni tayyorlash hamda tasdiqlash;
- xususiy korxonani rivojlantirish rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish;

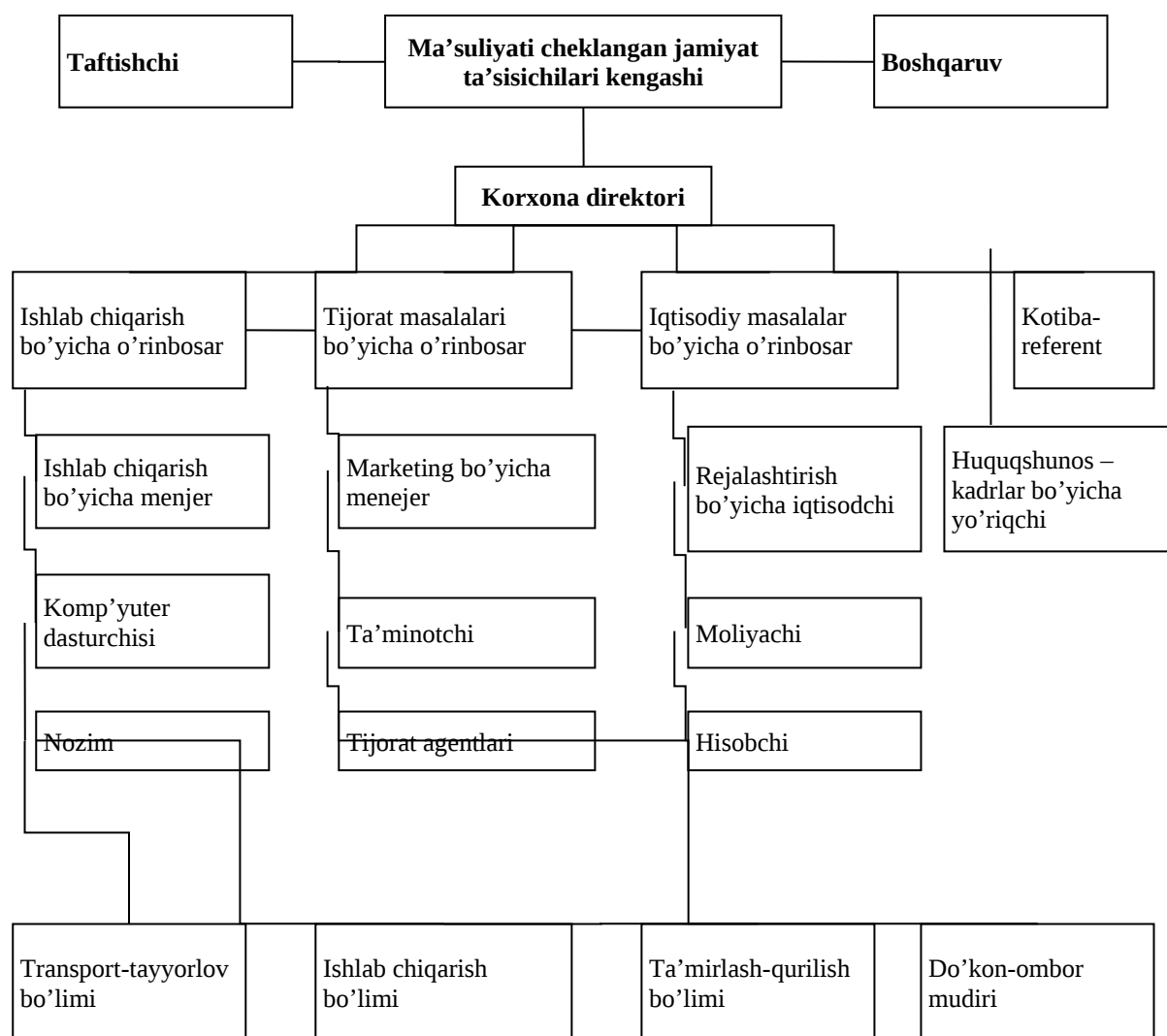
- xususiy korxonani qayta tashkil etish va tugatish to'g'risida qaror qabul qilish;

- xususiy korxonada olgan foydani o'z ixtiyoriga ko'ra ishlatish;

- xususiy korxonada mulkini tasarruf etish (boshqa shaxsga, ijaraga berish, garovga qo'yish, boshqa korxonalar nizom jamg'armasiga hissa tariqasida kiritish va hokazolar).

Mas'uliyati cheklangan jamiyat. O'zbekiston Respublikasining "Mas'uliyati cheklangan hamda qo'shimcha mas'uliyatli jamiyatlar to'g'risida"gi Qonuniga binoan: "Bir yoki bir necha shaxs tomonidan tashkil etilgan, Nizom jamg'armasi (ustav kapitali) ta'sis hujjatlari bilan belgilangan miqdorlarda ulushlarga bo'lingan xo'jalik jamiyati **mas'uliyati cheklangan jamiyat** deb hisoblanadi".

Mas'uliyati cheklangan jamiyatning ishtirokchilari uning majburiyatlari bo'yicha javobgar bo'lmaydilar va jamiyat faoliyati bilan bog'liq zararlar uchun qo'shgan hissalarini qiymati doirasida javobgar bo'ladilar.



2.2-rasm. Ma'suliyati cheklangan jamiyat boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi

Qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat ishtirokchilari esa jamiyat majburiyatlari bo'yicha o'ziga tegishli mol-mulklari bilan hamma uchun bir bo'lgan va qo'shgan hissalarini qiymatiga nisbatan jamiyatning ta'sis hujjatlarida belgilanadigan karrali miqdorda mustaqil tarzda javobgar bo'ladilar. Qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat ishtirokchilari javobgarligining eng yuqori miqdori qo'shimcha mas'uliyatli jamiyatning Nizomida nazarda tutiladi.

Mas'uliyati cheklangan jamiyatning ishtirokchilari yuridik va jismoniy shaxslar bo'lishi mumkin. Bunday jamiyat bir shaxs tomonidan ham ta'sis etilishi mumkin bo'lib, u jamiyatning yagona ishtirokchisiga aylanadi. Umuman esa jamiyat ishtirokchilarining soni 50 kishidan oshmasligi lozim. Jamiyat ishtirokchilarining soni belgilangan me'yordan oshib ketsa, jamiyat bir yil ichida ochiq aksiyadorlik jamiyati etib qayta tuzilishi kerak.

Mas'uliyati cheklangan jamiyat ishtirokchilarining umumiy yig'ilishi jamiyat boshqaruvining oliy organi hisoblanadi. Jamiyatning joriy

faoliyatiga rahbarlik qilish jamiyatning yakka boshchilik asosidagi ijro etuvchi organi tomonidan yoki jamiyatning kollegial organi tomonidan amalga oshiriladi.

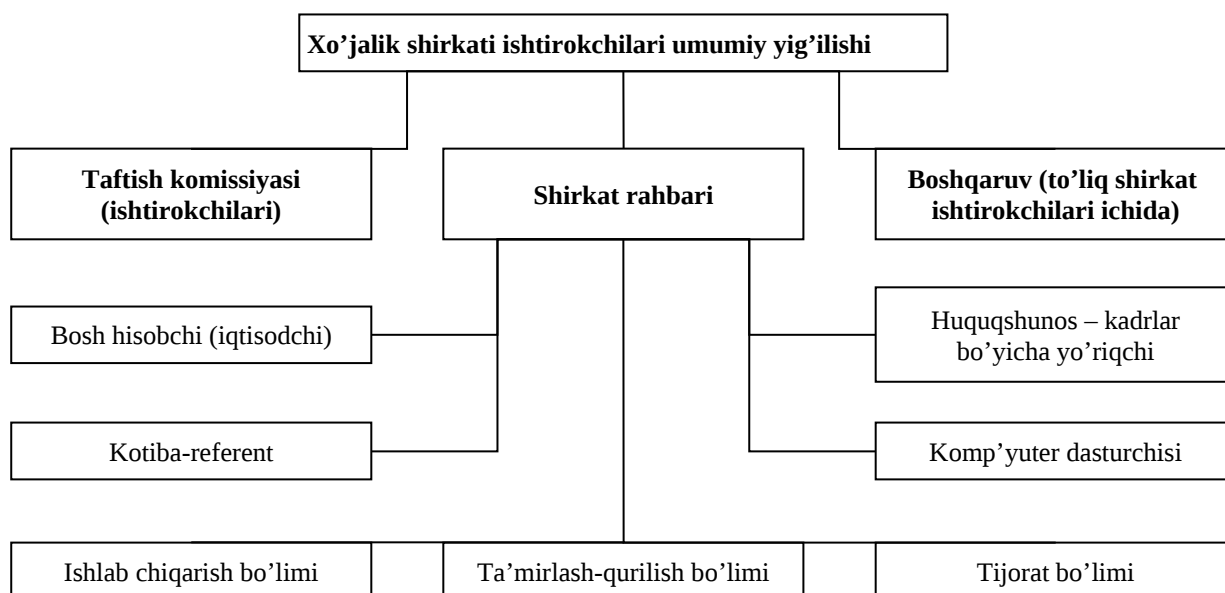
Xo'jalik shirkati. O'zbekiston Respublikasining "Xo'jalik SHirkatlari to'g'risida"gi Qonuniga muvofiq: "Muassislarning (ishtirokchilarning) ulushlariga (hissalariga) bo'lingan Nizom jamg'armasiga (ustav kapitaliga) ega bo'lgan tijorat tashkiloti xo'jalik shirkati hisoblanadi, bunday shirkatda muassislar (ishtirokchilar) yoki ulardan ayrimlari shirkat nomidan tadbirkorlik faoliyati yuritishda shaxsan ishtirok etadilar".

Xo'jalik shirkati to'liq shirkat yoki kommandit shirkat tarzida tuziladi. Ishirokchilari (to'liq sheriklari) o'z o'rtalarida tuzilgan shartnomaga muvofiq, shirkat nomidan tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadigan holda uning majburiyatlari bo'yicha o'zlariga qarashli butun mol-mulk bilan javob beradigan shirkat **to'liq shirkat** deb hisoblanadi.

Shirkat faoliyati bilan bog'liq zararlar uchun o'zlari qo'shgan hissalar doirasida javobgar bo'ladigan hamda shirkat tomonidan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda ishtirok etmaydigan bir yoki bir necha ishtirokchi (hissa qo'shuvchi, kommanditchi) mavjud bo'lsa, bunday shirkat **kommandit shirkat** deb ataladi.

Xo'jalik shirkatini oliy boshqaruv organi shirkat ishtiroqchilarining umumiy yig'ilishi hisoblanadi. Umumiy yig'ilish vakolatlariga quyidagilar kiradi:

- shirkat faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilash;
- shirkatni qayta tashkil etish va tugatish;
- ta'sis shartnomasiga o'zgartirishlar va qo'shimchalar kiritish;
- shirkat foydasini (zararini) uning ishtirokchilari o'rtasida taqsimlash;
- shirkat Nizom jamg'armasini (ustav kapitalini) ko'paytirish va kamaytirish;
- yillik hisobotlarni va buxgalteriya balanslarini tasdiqlash;
- shirkatning har bir ishtirokchisi shirkat nomidan ish yuritishga hakdidir. Shirkat ishlari uning ishtirokchilari tomonidan birgalikda yuritilsa har bir bitimni amalga oshirish uchun shirkat barcha ishtirokchilarning roziligi talab etiladi. Shirkat ishlarini yuritish uning ishtirokchilari tomonidan ulardan biri yoki ayrimlariga topshirilsa, qolgan ishtirokchiga shirkat nomidan bitimlarni amalga oshirish uchun shirkat ishlarini yuritish zimmasiga yuklatilgan ishtirokchi (ishtirokchilar) dan ishonchnoma olinishi kerak.



2.3-rasm. Xo'jalik shirkatini boshqarish tashkiliy tuzilmasi

Aksiyadorlik jamiyati. O'zbekiston Respublikasining “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida”gi qonuniga ko'ra: “Nizom jamg'armasi jamiyatning aksiyadorlarga nisbatan majburiyatlarini tasdiqlovchi muayyan miqdordagi aksiyalarga taqsimlangan xo'jalik yurituvchi sub'ekt **aksiyadorlik jamiyati** deb hisoblanadi”.

Aksiyadorlik jamiyatlari ochiq va yopiq aksiyadorlik jamiyatlari turida bo'lishi mumkin.

Qatnashchilari o'zlariga tegishli aksiyalarini o'zga aksiyadorlar roziligisiz boshqa shaxslarga berishi mumkin bo'lgan aksiyadorlik jamiyatlari **ochiq aksiyadorlik jamiyati** deb hisoblanadi.

Aksiyalari faqat o'z muassislari yoki oldindan belgilangan doiradagi shaxslar orasida taqsimlanadigan aksiyadorlik jamiyati **yopiq aksiyadorlik jamiyati** deb hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatini aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi, kuzatuv kengashi va ijroiya organi boshqaradi.

Aksiyadorlar umumiy yig'ilishi mutlaq vakolatlariga quyidagilar kiradi:

- jamiyat Nizomiga qo'shimchalar kiritish, yangi tahrirdagi Nizomni tasdiqlash;
- jamiyatni kayta tashkil etish va tugatish;
- jamiyat kuzatuv kengashining tarkibini belgilash, uning a'zolarini saylash va ularning vakolatlarini muddatidan ilgari tugallash;
- e'lon qilingan aksiyalarning eng ko'p miqdorini belgilash;
- Nizom jamg'armasini ko'paytirish va kamaytirish, o'z aksiyalarini

qaytarib sotib olish;

- taftish komissiyasi a'zolari (taftishchi)ni saylash va ularning vakolatlarini muddatidan ilgari to'xtatish;

- yillik biznes rejalarini, hisobotlarni, buxgalteriya balanslarini tasdikdash, foyda va zararlarni taqsimlash.

- Jamiyat kuzatuv kengashi vakolatlariga quyidagilar kiradi:

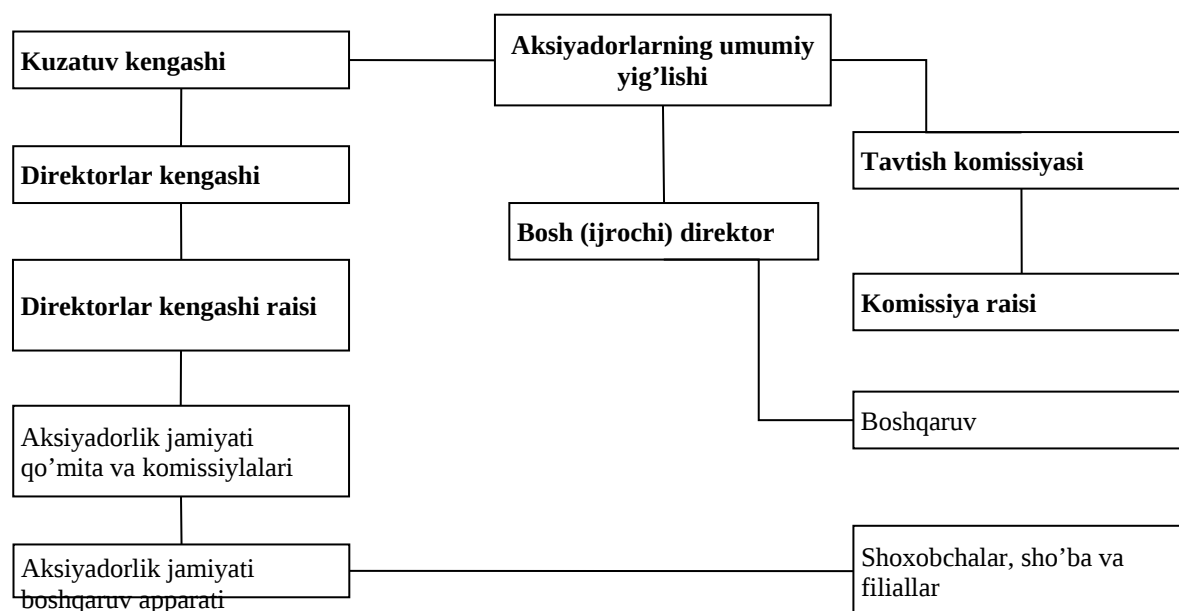
- jamiyat faoliyatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash;

- aksiyadorlar umumiy yig'ilishlarini chaqirish, ular uchun kun tartibini tasdiqlash;

- obligatsiyalar va qimmatli qog'ozlarni joylashtirish;

- mol-mulkning bozor qiymatini belgilash;

- jamiyatning sho'ba va tobe filiallarini tashkil etish, vakolatxonalarini ochish.



2.4-rasm. Aksiyadorlik jamiyatini boshqarish tashkiliy tuzilmasi

Aksiyadorlik jamiyatining kundalik faoliyatiga rahbarlik yakka-boshchilik asosida - ijroiya organ (bosh direktor) yoki kollegial organ (direksiya, boshqaruv) tomonidan amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida bozor infratuzilmalarini shakllantirish, mulkni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, boshqaruv, shu jumladan, xo'jalik yurituvchi sub'ektlar boshqaruvini takomillashtirish jarayonida kompaniya, firma, konsern, korporatsiya, xolding hamda boshqa xo'jalik birlashma va uyushmalari tashkil topdi.

Kompaniya (fransuzcha "*compagnie*" so'zidan) — iqtisodiy faoliyat (ishlab chiqarish, savdo, vositachilik, moliya, sug'urta va boshqalar) olib borish uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar, tadbirkorlar birlashmasidir. Kompaniya deyilganda birlashmalar, shirkatlar, xo'jalik

jamiyatlari, firmalar, korporatsiyalar, ya'ni turli tashkiliy-huquqiy shakllarga ega bo'lgan korxonalar tushuniladi.

Quyida 2.5-rasmda “O'zqurilish materiallari” aksionerlik kompaniyasining boshqaruv tashkiliy tuzilmasi ko'rsatilgan:

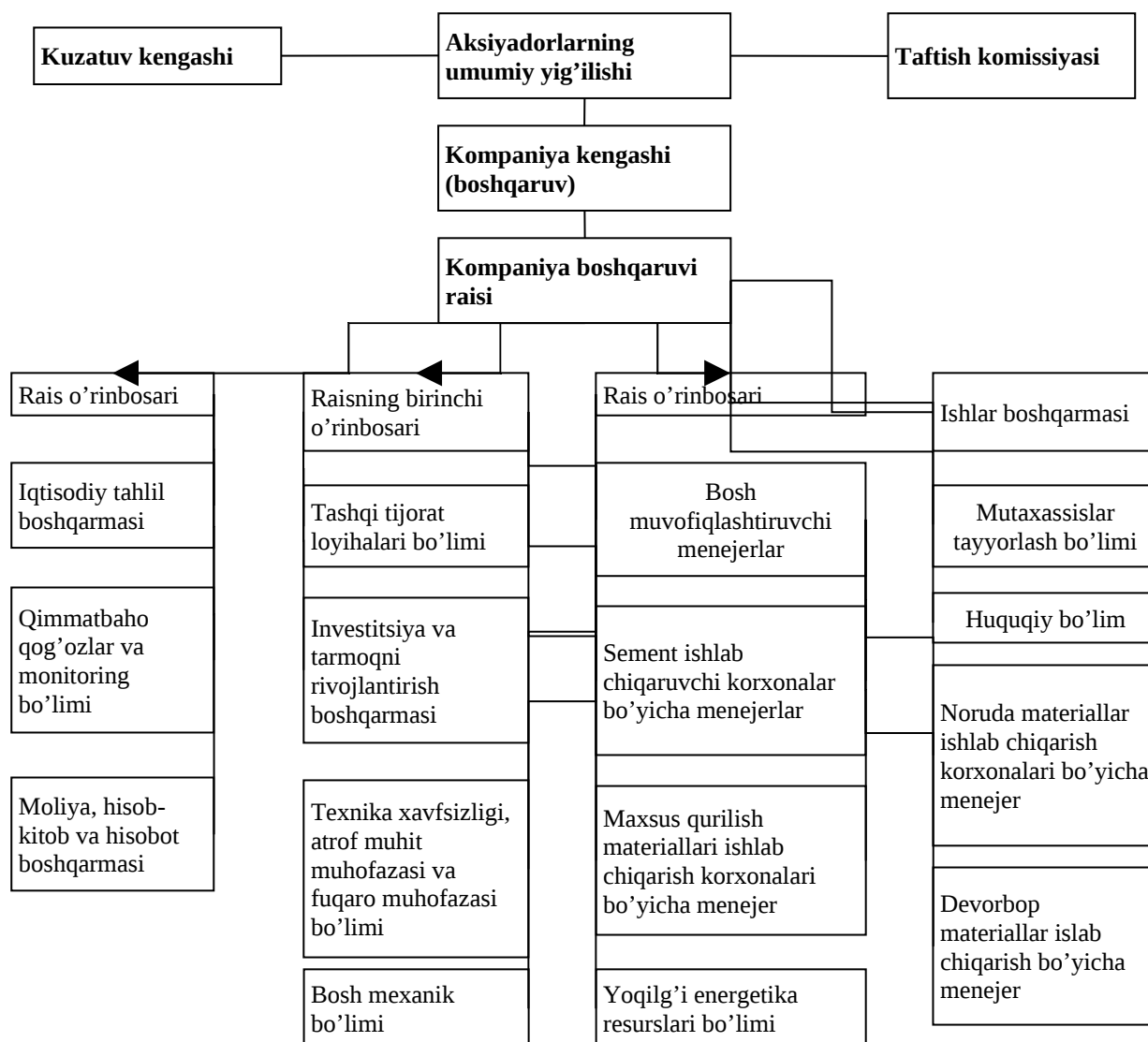
Konsern (“*sopserp*” — “ishtirok”, “manfaat” so'zidan) manfaatlar, shartnomalar, kapital, hamkorliqdagi faoliyatda ishtirok umumiyligi asosida birlashgan korxonalarining yirik birlashmasidir. Aksariyat hollarda, korxonalarining bunday guruhleri shu korxonalar aksiyalarining asosiy qismini o'z qo'lida to'plagan bosh korxonalar (xolding) atrofida birlashadi. Konsern tarkibiga turli (sanoat, transport, savdo, bank sohasi) tarmokdarga tegishli, ayrim hollarda dunyoning ko'pgina mamlakatlarida joylashgan o'nlab va yuzlab korxonalar ixtiyoriy asoslarda kiradilar. Amalda konsern tarkibidagi korxonalar ilmiy-texnikaviy va ishlab chiqarish taraqqiyoti, shuningdek, investitsiya, moliya, tashqi iqtisodiy faoliyat, korxonalariga xizmat ko'rsatishni tashkil etish sohasidagi vazifalarni moliyalashtirish asosida faoliyat ko'rsatadi. Tarmoq, tarmoqlararo konsernlar ham bo'ladi. Bir korxonalar faqat bir konsernga kira oladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida O'zbekistonda moddiy va ishlab chiqarish tarmoq vazirliklari o'rnida yirik konsernlar (“O'z kimyosanoat”, “O'z davmashkonsern” va boshqalar) tashkil qilindi.

Korporatsiya (lotincha “*compagnie*” — “birlashma”, “hamjamiyat” so'zidan) biron-bir faoliyat uchun uyushgan aksiyadorlar jamiyati. Hozir bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda xo'jalikning barcha tarmoqlarida asosiy mavqega ega. Korporatsiyalar asosan bir xil mahsulotlar ishlab chiqaruvchilarni birlashtiradi. Investitsiya kapitalini markazlashuviga yordam beradi. Ilmiy-texnika taraqqiyoti, mahsulotning raqobatbardoshligini ta'minlaydi.

Korporatsiyalar mulk egaligi ma'nosiga ko'ra davlat, xususiy, qo'shma (aralash); tarmoqlar bo'yicha esa sanoat, qishloq xo'jaligi, aloqa va boshqalarga bo'linadi.

Firma (ital'yancha “*firma*” — “imzo” so'zidan) korxonalar, kompaniya va tijorat tashkilotlarining umumiy nomi. Xodimlar soni, mulk shakli, huquqiy holat va boshqalarga ko'ra xilma-xil firmalar mavjud. Firmalarda band bo'lgandar soni 2 — 3 kishidan 20 — 30 mingtagacha bo'lishi mumkin.



2.5-rasm. “O’zqurilish materiallari” aksiyadorlik kompaniyasining boshqaruv tashkiliy tuzilmasi

Firmalarning quyidagi turlari farqlanadi:

affilirlangan (qo’shilgan) — filial, sho’ba korxonalar shaklida yirikroq turdosh bosh korxonalar tarkibida faoliyat ko’rsatadigan firmalar;

broker — tijorat maqsadini ko’zlaydigan va mijoz topshirig’iga ko’ra va uning hisobidan vositachi sifatida faoliyat yuritadigan firmalar;

venchur — kichik va o’rta investitsion firmalar hisoblanib, ilmiy tarkiblar va muhandislik ishlanmalarini amalga oshiradi;

investitsion — investitsiyalash va qimmatli qog’ozlar bilan bog’liq operatsiyalarni o’tkazadigan firmalar;

injiniring — muhandislik maslahati ko’rsatishga ixtisoslashgan firmalar;

innovatsion — yangi texnologiyalarni yaratish uchun barpo etiladigan firmalar;

kbnsalting — maslahat xizmati ko’rsatishga ixtisoslashgan firmalar;

ishlab chiqarish firmalari — aniq bir mahsulot tayyorlashga ixtisoslashgan bo'ladi;

savdo firmalari — savdo-sotiq bilan shug'ullanadi;

rieltor firmalari — ko'chmas mulk sohasidagi amallarga ixtisoslashgan bo'ladi.

Bugungi kunda O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotining barcha sohalarida 250 mingdan ortiq firmalar faoliyat ko'rsatmoqda.

Xolding (inglizcha "*holding*" — "egalik" so'zidan) asosiy faoliyati korxonalar aksiyalarini o'z tasarrufiga olish orqali ularning ishini nazorat qilish va boshqarishdan iborat bo'lgan kompaniya, bosh korxonalar. Xolding tarkibida asosiy korxonalar yoki sho'ba korxonalar, yoxud bir necha sho'ba korxonalar mavjud bo'ladi. Xolding kompaniyasining o'zi ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullanmasligi ham mumkin. Lekin, ko'p hollarda xolding kompaniyalar aksiyalarni boshqarish bilan bir qatorda, moliya-kredit, savdo, transport va boshqa faoliyat turlari bilan shug'ullanadilar. Xolding boshqa korxonalar aksiyalarining paketlariga egalik qilish orqali nazoratidagi korxonalarining direktorlar kengashi boshqaruvi va boshqa rahbar organlariga o'zi taklif etadigan nomzodlar saylanishini ta'minlash imkoniga ega bo'ladi. O'zbekistonda "Fayz" (mebel sanoati), "O'zqishloqxo'jalikxolding", "O'zmevasabzavotuzumsanoat" kabi xolding kompaniyalar faoliyat ko'rsatmoqda.

2.2. Korxonalar personalini

Korxonalar personalini — yuridik shaxs hisoblangan korxonalar ma'muriyati (ish beruvchi) bilan ishga yollangan xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlarini shartnoma asosida muvofiklashtirib turadigan jismoniy shaxslardir.

Bunday mehnat munosabatlarida xodimlar korxonalar egalari (mulkdorlari) yoki korxonalar mulkiga sherik bo'lishlari ham mumkin. Ular bu holda korxonalar foydasidan o'z ulush (dividend)lariga ega bo'libgina qolmasdan, korxonadagi shaxsiy mehnat faoliyati uchun tegishli ish haqi ham oladilar.

Shaxsiy mehnat faoliyati bilan shug'ullanuvchilar hamda oilaviy korxonalarda mashg'ul bo'lganlar yuridik shaxs sifatida ro'yxatga olingan bo'lsalarda, yollanib ishlayotgan personal tarkibiga kiritilmaydi. Chunki ular o'z mehnatlari uchun soliklar va boshqa majburiy to'lovlar amalga oshirilgandan so'ng ixtiyorlarida qoladigan daromadlari hisobidan haq oladilar.

Korxonada personalni shaxsiy tarkibiga unda band bo'lgan barcha xodimlar: yollanib ishlayotgan ishchilar, mutaxassislar, rahbarlar ham, ishlayotgan mulk egalari ham kiradi.

Zamonaviy korxonada tarkibi quyidagicha:

- mulkdorlar(aksiyadorlar);
- boshqaruvchilar (menejerlar);
- korxonada personalni (jismoniy shaxslar).

Mulkdorlar (aksiyadorlar) — bir kishi yoki aksiyalarning tegishli qismiga ega guruh bo'lishi mumkin. Ularning asosiy maqsadi foyda (dividend) olishdan iborat. Mulkdorlar korxonani o'zi mustaqil boshqarishi yoki boshqarish huquqini yollagan boshqaruvchi, (menejer)ga berishi mumkin.

Boshqaruvchilar (menejerlar) — ular kompaniya, uning tarkibiy bo'linmasiga rahbarlik qiladilar. Boshqaruvchi (menejer)ning (maqomi unga mulkdor tomonidan berilgan maqomga bog'liqdir.

Menejerlar yuqori, o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari toifalariga gbo'linadi.

Yuqori bo'g'in boshqaruvchisi (Top management) — bu toifa rahbarlariga kompaniya va firmalar prezidentlari, boshqa ijrochi direktorlar, ularning o'rinbosarlari, boshqaruv organlari a'zolari kiradi.

O'rta bo'g'in rahbarlari — (*Middle management*) korxonada mustaqil boshqaruv va bo'limlari rahbarlari hisoblanadi.

Quyi bo'g'in rahbarlari (Lower management) — guruhlar, brigada rahbarlari, ustalardan iboratdir.

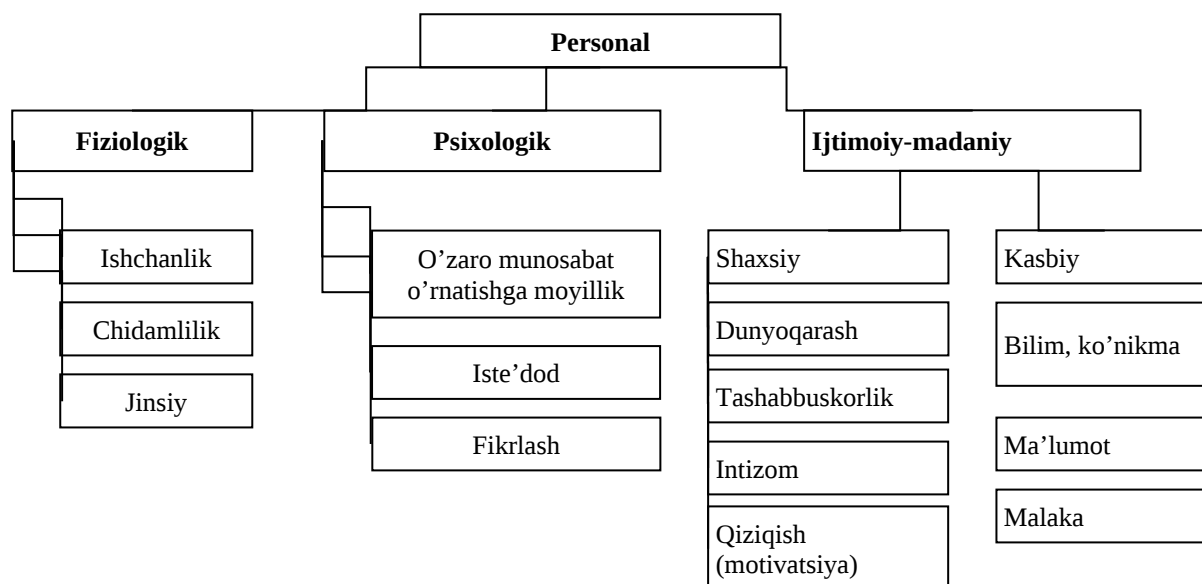
Korxonada personalni (jismoniy shaxslar) — o'z navbatida, ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga bo'linadi.

Ishchilar malakali, yarim malakali, malakasiz ishchilarga bo'linadi.

Korxonada personalni texnologik jarayondagi ishtirokiga muvofiq:

- **asosiy** (ishlab chiqarish bilan band bo'lgan) ishchilar;
- **yordamchi** (bevosita ishlab chiqarishda band bo'lmagan) ishchilargabo'linadi.

Korxonada personalni mehnat faoliyati muddatiga binoan **doimiy, vaktincha, mavsumiy xodimlarga** ajratiladi.



2.6-rasm. Personalning boshqaruv obyekti sifatidagi tavsifi

Personal tarkibida xodimlarning ijtimoiy turlari mavjuddir.

1. **Ijtimoiy etuk bo'lmagan xodim ("X")**
2. **Nisbatan ijtimoiy etuk xodim ("Y").**
3. **Ijtimoiy etuk xodim** (u "Personalni boshqarish" fanida "Z" harfi bilan belgilanadi).

"X" guruhiga mansub xodimlar mehnat qilishga qodir bo'lmagan va mehnat qilishni xohlamaydigan shaxslar hisoblanadi. Odatda, ular malakasiz xodimlardan iboratdir. Ammo "X" guruhida bilim salohiyati yuqori, biroqmehnax faoliyatiga "ko'ngilochar mashg'ulot" sifatida qarab, korxonada asosan komp'yuter o'ynash, hamkasblar bilan suhbatlashish, turli kitoblarni mutolaa qilish bilan o'zlarini mashg'ul qilishga intiluvchan shaxslar ham uchraydi. Bu guruhning ish samaradorligi g'oyat past bo'ladi.

"X" guruhi mehnat faoliyatini boshqaruvni o'z qo'liga oladigan avtoritar rahbar tashkil etishi mumkin. Bunday rahbar boshqaruvning ma'muriy usuliga tayanganholda, mehnat faoliyatini qat'iy rejalashtirish, muntazam nazorat o'rnatish, ishlab chiqarish qoidalariga va mehnat intizomiga rioya etmaganlarga jazo choralarini qo'llash hisobiga ko'zlangan natijaga erisha olishi mumkin.

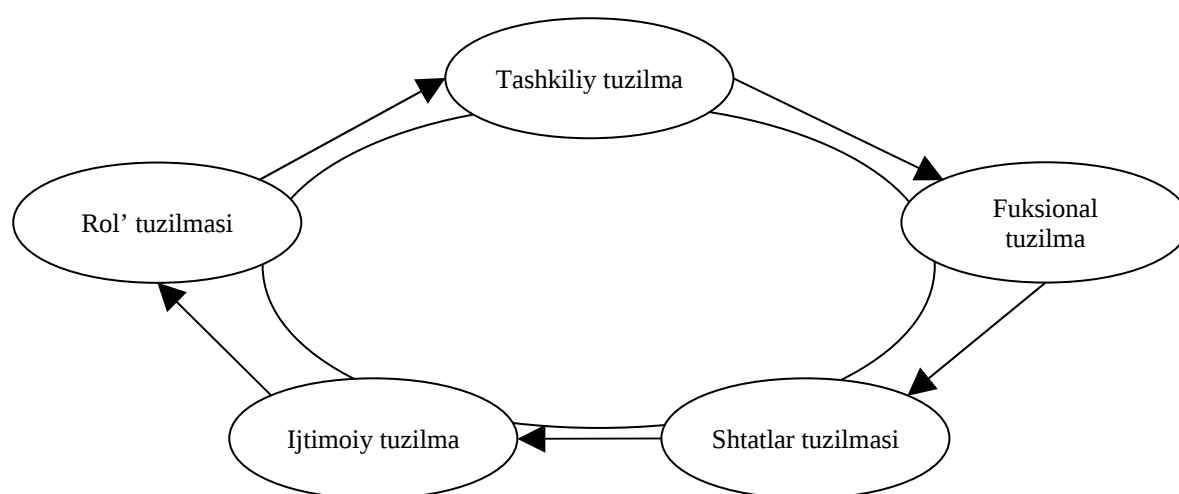
"Y" guruhi qisman mulkdorlar va qisman mehnat qilishga ishtiyoqi mavjudlardan tashkil topadi. Bunday guruhlarda etarli bilimlarga ega bo'lmagan, belgilangan topshiriqlarni bajarishga ko'nikmasi yo'q xodimlar ko'pchilikni tashkil etadi. Mazkur guruxlarda, odatda, ta'minotda uzilishlar uchrab turadi, mehnatga haq to'lash esa bir tekislik asosida amalga oshiriladi.

Bu guruhda rahbarlik qiluvchilardan, eng avvalo, xodimlarga ishlab

chiqarish vazifalarini aniq belgilab berishlari, jamoa orasidagi haqiqiy etakchilarni aniqlab, ularni brigada boshliqlari, loyiha rahbarlari, usta lavozimlariga ko'tarilishlari talab etiladi. Bunday guruhlariga rahbarlik, odatda, demokratik asosda olib boriladi.

“Z” guruhi — mehnat qilishga to'la qodir va astoydil intiluvchan xodimlardan tarkib topadi. Ular, odatda, yuqori malakaga ega, ishga qiziqishlari kuchli bo'ladi. Bunday guruhlarda rahbarlar o'z vakolatlarining bir qismini jamoaga berishlari, xodimlarni ishlab chiqarishga oid qarorlar qabul qilishga keng jalb etishga intilishlari zarur.

Korxonada personalni murakkab, o'zaro bog'liq tuzilmaga ega (2.7-rasm).



2.7-rasm. Personal tuzilmasi

Tashkiliy tuzilma — boshqaruv bo'g'inlarining o'zaro bog'liq, o'zaro bo'ysunuvchi tarkibidir.

Funksional tuzilma — boshqaruv funktsiyalarining rahbariyat va alohida bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishini aks ettiradi.

Rol tuzilmasi — xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtiroki, jamoadagi o'zaro munosabatlar xususiyatlaridir.

Ijtimoiy tuzilma — mehnat **jamoasining** ijtimoiy xususiyatlari (jinsi, yoshi, millati, kasbi, malakasi, ma'lumoti va hokazolar)ni ifola etadi.

Shtatlar tuzilmasida bo'linmalar tarkibi, lavozim va xizmat vazifalari ro'yxati, mansab maoshlari va ish haqi miqdori aks etadi.

Personal tuzilmasida, shuningdek, quyidagi tushunchalar ham mavjuddir:

Boshqaruv bo'g'ini — muayyan bosqich (daraja)dagi tashkiliy tuzilmaning mustaqil qismi hisoblanib, boshqaruv apparati va ishlab

chiqarish bo'linmalaridan iboratdir.

Boshqaruv bosqichi (darajasi) — korxonada tashkiliy tuzilmasi yuqori bo'g'iplari (bosqich, darajalari).

Boshqaruv apparati — boshqaruv tizimining tegishli bo'linma, xizmatlarga rahbarlik qilish, faoliyatlarini muvofiqlashtirish huquqiga ega xodimlar jamoasidir.

Tarkibiy bo'linma — tashkiliy bo'linma to'g'risidagi nizom asosida boshqaruv bo'g'inining mustaqil qismidir. U funktsional va ishlab chiqarish tarkibiy bo'linmalarga bo'linali.

Funktsional tarkibiy bo'linma — boshqaruvning muayyan funktsiyalari (masalan, ishlab chiqarishni tayyorlash, buxgalteriya hisobi, iqtisodiy rjsjalashtirish), vazifalarini amalga oshiruvchi boshqaruv apparatining mustaqil qismi hisoblanadi. Uning faoliyatida pirovard natija — boshqaruv qarorlari taysrlashdir.

Ishlab chiqarishning tarkibiy bo'linmasi — ishlab chiqarishii tezkor boshqarish vazifalarini bajaruvchi hamda moddiy mahsulot ishlab chiqarishni (uy-joylar, tayyor mahsulotlar, yuk tashish va boshqalar) ta'minlovchi boshqaruvning mustaqil bo'ginidir.

Personalni boshqarish fanida korxonada deyilganda, birinchidan, u xo'jalik yurituvchi sub'ekt (aksiyadorlik jamiyati, firma, birlashma, bank, kompaniya va boshqa yuridik shaxslar)ni anglatadi. Ikkinchidan, korxonada muayyan ijtimomy birlik (jamoada)dir.

Uz maqsadlariga erishish uchun korxonada mehnat rrsurslari, xom ashyo, axborot va hokazolar uchun sarf-xarajatlar qiladi. Korxonada personalni o'z korxonasi maqsadlariga erishishga ko'maklashadi. Bundan tashqari, korxonada ishtirok etuvchi sheriklar, aksiyadorlar, ijtimoiy guruhlar va boshqalar mavjuddir.

Korxonada o'z faoliyatidan eng yuqori samara — foyda olish uchun tashkil etiladi. Korxonada birlashgan alohida xodpmlar yakka holla mehnatfaoliyati yuritganga qaraganda yaxshiroq natijalarga erisha oladilar.

Korxonaning “ichki muhiti”ni aks ettiradigan quyidagi xususiyatlarini ko'rsatish **mumkin**:

- birorta korxonada tashkil etilishidan maqsadi aniqbo'lmasa, shakllana va muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsata olmaydi;

- birorta korxonada uning ayrim bo'linmalari, ular o'zaro munosabatlarini belgilovchi tarkibisiz tasavvur etib bo'lmaydi.

Korxonada uchun:

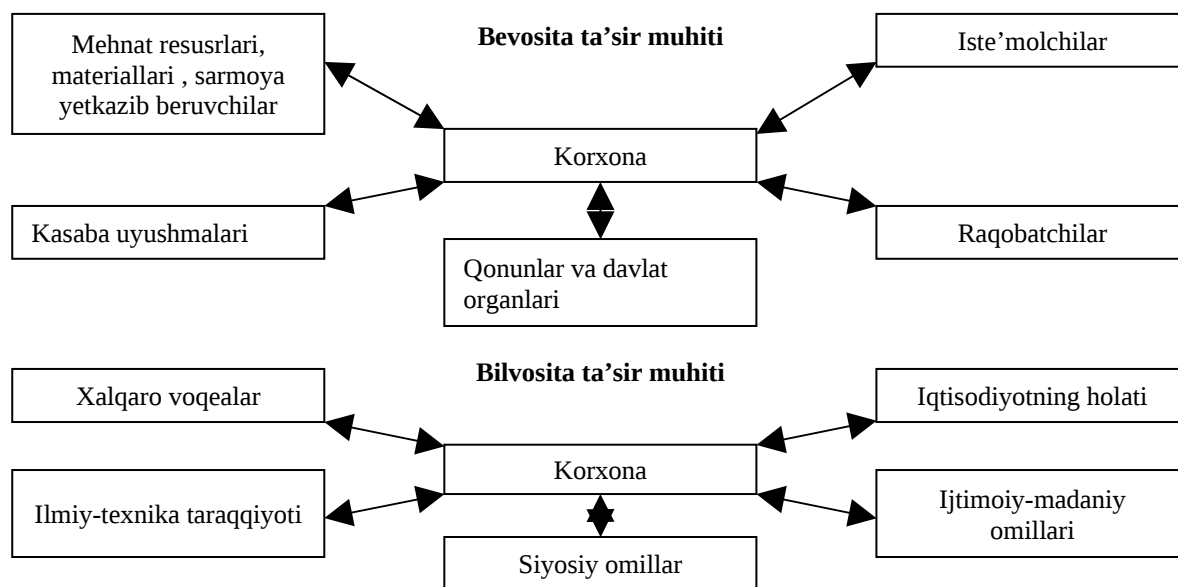
Texnologiya — xom ashyoni mo'ljallangan mahsulot yoki xizmatga aylantirish vositasi. mehnatni pirovard natijaga aylantiradigan

mexanizmdir.

Moliya — korxonaga o'z faoliyatini boshqarish uchun ega bo'lgan yoki jalb etilgan pul va boshqa mablag'lardir.

Boshqaruv — faoliyatlari belgilangan maqsad, bu maqsadni bajarish bosqichlarini hisobga olgan holda muvofiqlashtirish jarayonidir.

Bu ichki muhit bilan birga korxonaga ishlab chiqarish faoliyatiga ro'y bersadigan tashqi omillar yoki shartlarni ham hisobga olish lozim (2.8-rasm).



2.8-rasm. Korxonaning tashqi muhiti

2.3. Xususiy korxonada personal mehnatini tashkil etish va boshqarish

Menejmentda “mehnat” va “ish” tushunchalarining o'z ta'riflari mavjuddir. **Mehnat** — iqtisodiy maqsadga muvofiq faoliyatdir. **Ish** — shartnoma asosida, ya'ni mehnatga haq to'lash va boshqalarga bo'ysunish asosida bajariladigan mehnat faoliyati turidir.

Mehnatni tashkil etishga juda ko'p omillar: texnologiyalar, milliy, tarmoq va korporativ madaniyat, tovar va mehnat bozorlari, davlat va kasaba uyushmalar tomonidan muvofiqlashtirish va boshqalar ta'sir ko'rsatadi.

Insonlar tovarlar va xizmatlar yaratish hamda ularni sotish uchun o'z bilim va tajribalarini birlashtiradilar. Shu nuqtai nazardan, mehnatni tashkil etish insonlarning bu maqsadga erishish uchun o'zlariga yuklatilgan shaxsiy topshiriqlarni qay tarzda bajara olishlarini belgilab beradi. Odatda, bu holda korxonaga jamoasi o'rtasidagi mehnat munosabatlari tizimini shakllantiradigan, taqsimotini muvofiqlashtiradigan va aniq belgilab

qo'yilgan ish qoidalarini rasmiylashtiradigan tuzilma tarkib topadi. Bunday muvofiqlashtirish natijasida bir toifa xodimlar boshqalarga bo'ysunadigan va ular tomonidan nazorat qilinadigan bo'ladilar.

Mehnatni tashkil etish tizimiga ta'sir ko'rsatadigan quyidagi omillar mavjud:

1. **Mehnat ta'siri** (bozorda tovar va ishchi kuchiga talab, geografik, demografik va madaniy omillar).

2. **Texnologiya ta'siri** (XX asrning birinchi yarmida industrial ishlab chiqarishda konveyer usulining, so'nggi yillarda axborot texnologiyalarining qo'llanishi mehnatni tashkil etishda tub o'zgarishlarga olib keldi).

3. **Strategik ta'sir**. Ushbu masalada qarorni kompaniya boshqaruvchilari qabul qilishlariga qaramasdan, ana shunday qarorlarga kelishga yuqorida qayd etilgan ikki ta'sirni hisobga olmaslikning iloji yo'q.

Mehnatni tashkil etishga o'ziga xos yondashuv Tavisto inson munosabatlari instituti tadqiqotlarida o'z ifodasini topdi. Ushbu yondashuv "ijtimoiy-texnik tizimlar" ("sotsiotexnik") nomini oldi. Institut tadqiqotchilari mazkur tizimning ikki jihati:

1) ijtimoiy omillar (xususan, xodimlar o'rtasidagi munosabatlar, ularning shaxsiy va jamoa munosabatlari);

2) texnik omillar (xususan, mashina-uskunalar, texnologik jarayon, muhit)ni uyg'unlashtirish muvaffaqiyat garovi ekanligini ta'kidlaydilar.

Mehnatni ijtimoiy-texnik tamoyillar asosida tashkil etish ikkita asosiy xususiyatga ega. Birinchidan, bu ishchi guruhlarining mustaqilligini kengaytirishni ko'zdatutadi. Bu tizim boshqaruvda guruhlariga ishlab chiqarish topshirig'ini bajarishda muayyan erkinliklar berishga asoslangan. Masalan, ushbu tamoyilga amal qilingan „VOLVO" kompaniyasida ishchilar ishlab chiqarish jarayoni butun bir bosqichini nazorat qilish vakolatiga egalar. Ular o'zlariga berilgan mustaqillikdan foydalangan holda, mazkur bosqich doirasida ish topshiriqlarini o'zlari taqsimlaydilar. Ikkinchidan, ijtimoiy-texnik tizimda asosiy diqqat-e'tibor konveyer liniyalaridan "katak" tamoyili asosida tashkil etilgan ishlab chiqarishga qaratiladi. Bu usulda ishchi zarur butlovchi va ehtiyot qismlar, asboblardan ta'minlangan bo'lib, yig'uv birligi (buyum)ni boshidan oxirigacha o'zi tayyorlaydi. Mazkur holda mehnat operatsiyalari xilma-xilligi pirovard natijaga yo'naltirilishi yuksak malakaning zarurligi, mehnatda katta qoniqish hosil qilishni ta'minlaydi.

XX asrning 70- yillarida Yaponiya kompaniyalarining mehnatni tashkil etish tizimi ularga o'sha davrda (1973 yilda) ro'y bergan "neft taqchilligi"dan so'ng raqobatchilikda katta ustuvorlikni ta'minladi. Ushbu

usul yuksak sifatli mahsulotni kam sarf-xarajat bilan ishlab chiqarishga asoslangandi.

Yaponiya kompaniyalari yuksak sifatga erishish uchun intilish mehnat unumdorligining pasayishiga olib keladi, degan aqida ildiziga bolta urib, mehnatni tashkil etish an'anaviy tasavvurlarini qayta ko'rib chiqishga majbur qildilar.

Ma'lumki, ommaviy mahsulot ishlab chiqarishga an'anaviy yondashuv omilining mezonini deb tayyorlangan mahsulot miqdori hisoblanardi. Sifat mezoniga esa ikkinchi darajali, deb qaralardi. Bu tamoyilda ishlab chiqarish jarayonida muayyan darajada brakka yo'l qo'yilishini tabiiy hol, deb baholash odat edi. Bu brak keyinchalik qo'shimcha mehnat sarf qilinishi hisobiga bartaraf etilar yoki brak mahsulotlar korxonada to'planib yotaverardi.

Keskin raqobat kurashida o'z mavqelarini saqlab qolish uchun g'arb kompaniya va firmalari yaponlarning kam sarf-xarajat bilan yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishdan iborat mehnatni tashkil etish usullarini o'z korxonalarida qo'llashga kirishdilar. Xususan, "Ford motor companie" "Yaponiya izidan" strategiyasini joriy eta boshladi. Bu Fordning ommaviy ishlab chiqarish usuli o'rniga yapon menejmentini joriy etishni anglatardi. Ya'ni, amerikalik avtomobilsozlar ham o'zlarining unchalik tayyorgarlikka va malakaga ega bo'lmagan ishchilarini yuqori malakali va o'rgatilgan mugaxassislariga almashtirish yo'lini tutdilar.

XX asrning 80-yillarida Massachusetts texnologiya instituti olimlari yapon avtomobilsozlarining raqobat kurashidagi muvaffaqiyatlari manbalarini chuqur tadqiq etishga qaratilgan Xalqaro Dasturni amalga oshirdilar. Shu tariqa "Tejamkor menejment" nomi Ni olgan mehnatni tashkil etish usulining ilmiy asoslari yaratildi.

Ushbu usulda "tejamkor" ishlab chiqarish tizimi barcha darajalarda, iloji boricha, yuksak samaradorlikka erishib, raqobatda ustuvorlikni ta'minlash tamoyiliga asoslangan. Mazkur yondashuv ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan hamma narsani, ayniqsa, pirovard mahsulot qiymatiga qo'shilmaydigan barcha yordamchi jarayonlardagi sarf-xarajatlarni muttasil kamaytirib borishni talab etadi.

"Tejamkor menejment"da ishlab chiqarishni mugtasil takomillashtirib borishga qaratilgan "**kayzen**" tushunchasi, hal qiluvchi omillardan biri, deb hisoblanadi. Unga ko'ra, mehnat operatsiyalarini amalga oshiradigan ishchilar ishlab chiqarish jarayoniga eng yaqin turganlar bo'lganlari uchun muttasil takomillashtirish ("kayzen") ular sa'y harakati, malakasi, tajribasi, tashabbusiga bog'liq ekanligi e'tirof qilinadi. Bu texnik ekspertlarning ish

tizimlaridagi yagona innovatsiya manbalari sifatidagi rolining pasayishiga olib keldi.

Massachusetts texnologiya institutining sanoatda mehnat unumdorligi bo'yicha komissiyasi doimiy takomillashtirishga e'tibor qaratilishi ishlab chiqarishda global texnologik o'zgartirtnnlar qilishga intilishga qaraganda samaraliroq ekanligini tasdiqladi.

“Tejamkor menejment” usuli ishchilarga yuzaga kelgan nuqsonlarni tubdan bartaraf etish vakolatini beradigan **“endon”** tizimini ham ishlab chiqarishdan o'rin olishini ko'zda tutadi. “Endon” tizimi yapon avtomobilsozlik sanoatida sifat va samaradorlikni oshirishda muhim rol o'ynaydi. Biroq g'arbdagi o'z an'alariga ega korxonalar konveyerlarida bu tizimni joriy etish oson kechmadi.

Mehnatni tashkil etishning mazkur usulida **“aniq vaqtida”** tizimining ahamiyati ham katta. Unga ko'ra ichki yoki tashqi etkazib beruvchilar tomonidan butlovchi qismlar va detallar ishlab chiqarish texnologiyasiga ko'ra ushbu qism yoki detallarni ishlatishga zarurat tug'ilgan aniqvaqtda etkazib berilishi ko'zda tutiladi. Ushbu tizim zaxira qism va detallarni tashish, ularni saqlashga binolarni band qilish, bu narsalarni saqlash uchun mas'ul bo'lgan xizmatchilar ish haqiga sarf-xarajatlarni tejash imkonini beradi.

“Tejamkor menejment”, shuningdek personalni boshqarishning **komanda sifatida ishlash, mul'ti — malaka** (keng va chuqur ixtisoslashtirish), **funksiyalararo o'qitish** (xodimlarni o'z ishlab chiqarish uchastkasining xohlagan ish joyida ishlashlariga o'rgatish) kabi strategik yo'nalishlarini ham qamrab olgan.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan chuqur va keng ko'lamli islohotlar, huquqiy kafolatlar, tadbirkorlikning davlat tomonidan har taraflama qo'llab-quvvatlanishi xususiy korxonalarining keskin ortishini, ularning mamlakat iqtisodiyotidagi o'rni va roli kuchayishini ta'minlamoqda. “Mamlakatimizda 2011 yilning Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik yili, deb e'lon qilinishi barchamizning zimmamizga qanday ulkan mas'uliyat yuklashi, bu borada tayyorlanayotgan umumdavlat Dasturini hayotga tatbiq etish bizdan qancha kuch va mablag'larni safarbar etishni talab qilishi haqida bugun gapirib o'tirishning, o'ylaymanki, zarurati bo'lmasa kerak.

2000 yilda yalpi ichki mahsulotning qariyb 31 foizi iqtisodiyotning faol rivojlanib borayotgan ushbu sektori ulushiga to'g'ri kelgan bo'lsa, 2010 yilda bu ko'rsatkich 52,5 foizni tashkil etdi.

2010 yilda mamlakatimizda jami 950 mingdan ortiq ish o'rni tashkil

etilganini katta mamnuniyat bilan qayd etishimiz lozim. Bu yangi tashkil qilingan umumiy ish o‘rinlarining 604 mingdan ziyodi yoki 65 foizi kichik biznes sohasi va fermer xo‘jaliklariga, 210 mingdan ortig‘i kasanachilik sohasiga to‘g‘ri keladi.”¹².

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 53- moddasiga muvofiq “Xususiy mulk boshqa mulk shakllari kabi daxlsiz va davlat himoyasidadir”¹³. Davlat boshqaruv organlari tadbirkorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlab kelmoqdalar. Bu:

– tadbirkorlik huquqiy kafolatlari mustahkamlanayotganda, ayni shu kafolatlarni mustahkamlashga qaratilgan me‘yoriy hujjatlar muttasil takomillashtirib borilayotganida;

– tadbirkorlik faoliyati sub’ektlarining huquqiy va qonuniy manfaatlari ishonarli himoya qilinayotganida;

– tadbirkorlik faoliyati sub’ektlariga moliyaviy, moddiy-texnik va axborot resurslaridan erkin foydalanishda, ular o‘z mahsulotlarini tashqi va ichki bozorda sotishlarida, ishbilarmonlar uchun konsalting, lizing, sug‘urta va boshqa xizmatlar tizimi rivoj-lantirilayotganda, kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishda, boshqa ko‘pgina masalalarda ko‘maklashayotganda o‘z ifodasini topmoqda.

Amaldagi qonunchilikka muvofiq xususiy korxonalar kichik va o‘rta tadbirkorlik sub’ektlariga bo‘linadi.

Kichik tadbirkorlik sub’ektlariga:

– yakka tartibdagi tadbirkorlar;

– ishlab chiqarish tarmoqlarida band bo‘lgan xodimlarning o‘rtacha yillik soni ko‘pi bilan 10 kishi, savdo, xizmat ko‘rsatish va noishlab chiqarish sohasining boshqa tarmoqlarida — ko‘pi bilan besh kishi bo‘lgan mikrofirmalar;

sanoat sohasida band bo‘lgan xodimlarining o‘rtacha yillik soni ko‘pi bilan qirq kishi, qurilish, qishloq xo‘jaligi va boshqa ishlab chiqarish tarmoqlarida — ko‘pi bilan yigirma kishi, fan, ilmiy xizmat ko‘rsatish, chakana savdo va noishlab chiqarish soha sining boshqa sohalarida ko‘pi bilan o‘n kishi bo‘lgan kichik korxonalar kiradi.

O‘rta tadbirkorlik sub’ektlariga — xodimlarning o‘rtacha yillik soni sanoatda — 100, qurilishda — 50, qishloq xo‘jaligi, boshqa ishlab chiqarish tarmoqlari, ulgurji savdo, umumiy ovqatlanish tarmoqlarida — 30, chakana savdo, xizmat ko‘rsatish sohasi va noishlab chiqarish sohasining

¹² Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo‘ljallangan eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan O‘zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma‘ruzasi. –T.:O‘zbekiston, 2011– 48 b.

¹³ O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O‘zbekiston. - 2009. - B.11.

boshqa tarmokdarida 20 kishidan ko'p bo'lmagan korxonalar kiradi.

Xususiy korxonani uning egasi korxonaning rahbari sifatida yakka o'zi boshqaradi. Mulkdor korxonadan nomidan ishonchnomasiz ish ko'ra oladi, pul mablag'lari hamda boshqa mol-mulkini tasarruf etadi, shartnomalar, shu jumladan, mehnat shartnomalari tuzadi, ishonchnomalar beradi, banklarda hisobvaraqlari ochadi, shtatlarni tasdiklaydi, korxonaning barcha xodimlari uchun majburiy bo'lgan buyruklar chiqaradi va ko'rsatmalar beradi.

Xususiy korxonada mulkdorlari quyidagi huquqlarga ega:

- xususiy korxonada nizomiga qonun hujjatlarida belgilangan tartibda o'zgartishlar va qo'shimchalar kiritish;

- xususiy korxonani qayta tashkil etish va tugatish to'g'risida qaror qabul qilish;

- soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar to'lagandan so'ng qolgan foydadan o'z ixtiyoriga ko'ra foydalanish.

Xususiy korxonada mulkdorlari o'zi vaqtinchalik bo'lmagan taqdirda shu muddatda rahbarlik vazifasini bajarib turishni boshqa jismoniy shaxs zimmasiga yozma qaror bilan yuklanishi mumkin. Bunda u muvaqqat rahbarning xususiy korxonada mol-mulkini tasarruf etishga oid huquqini cheklab qo'yishi mumkin.

Turli sabablarga ko'ra (vafot etganligi, muomalaga layoqatsizligi va hokazolar), mulkdor xususiy korxonada rahbarlik vazifasini bajarishi mumkin bo'lmay qolsa, xususiy korxonani boshqarish fuqarolik qonun hujjatlariga va xususiy korxonada nizomiga muvofiq amalga oshiriladi.

Xususiy korxonada ish beruvchi (mulkdor) bilan xodim o'rtasidagi o'zaro mehnat munosabatlari mehnat shartnomasi (kontrakt) bilan tartibga solinadi. Xususiy korxonada rahbari o'z xodimlariga mehnat haqi, mukofotlar va kompensatsiyalar berishning shakllari, tizimi hamda miqdorini mustaqil belgilaydi. Lekin xodimlarga to'lanadigan ish haqi amaldagi qonun hujjatlarida belgilangan eng kam ish haqidan kam bo'lmasligi shart.

Mulkdor xususiy korxonada xodimlariga xavfsiz mehnat sharoitlari, ijtimoiy himoya choralarini ta'minlashi shart. U o'z xodimlari uchun amaldagi qonunchilikda ko'zda tutilganidan imtiyozliroq mehnat va ijtimoiy-iqtisodiy shartnomalarni belgilashga haqlidir.

Qisqacha xulosalar

O'zbekiston Respublikasining "Korxonalar to'g'risida"gi Qonuniga muvofiq: "Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik huquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish

asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotni ayirboshlaydigan, ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllarining huquqliligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt korxonaga deb ataladi".

Korxonaga personal — yuridik shaxs hisoblangan korxonaga ma'muriyati (ish beruvchi) bilan yollangan xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlarini shartnoma asosida muvofiqlashtirib turadigan jismoniy shaxslardir.

Korxonaga personal shaxsiy tarkibiga unda band bo'lgan barcha xodimlar: yollanib ishlayotgan ishchilar, mutaxassislar, rahbarlar ham, ishlayotgan mulk egalari ham kiradi.

Mehnatni tashkil etish tizimiga ta'sir ko'rsatadigan quyidagi omillar mavjud: mehnat ta'siri, texnologiya ta'siri, strategik ta'sir.

Xususiy korxonada ish beruvchi (mulkdor) bilan xodim o'rtasidagi o'zaro mehnat munosabatlari mehnat shartnomasi (kontrakt) bilan tartibga solinadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Korxonalar va ularning faoliyati, maqsadlari haqida gapirib bering.
2. Korxonalar qanday turlari mavjud va ular bir-biridan qaysi jihatlari bilan farqlanadi?
3. Firmalarning qanday turlarini bilasiz? Misollar keltirib, ularni tushuntirib bering.
4. Korxonaga personal deganda nimani tushunasiz?
5. Zamonaviy korxonaning tuzilishi qanday ko'rinishga ega?
6. Korxonaga personal tuzilmasi va ularning o'zaro bog'liqligini tushuntirib bering.
7. Korxonalar faoliyatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
8. Mehnatni tashkil etish tizimiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ayting va tushuntirib bering.
9. Xodimlarning umumiy cheklangan soni qanday aniqlanadi?
10. "Boshqaruv xodimlarining sonini tartibga solish va ularga sarflanadigan xarajatlarni maqbullashtirish to'g'risida"gi qarorning mazmuni nimalardan iborat?
11. Mehnatni tashkil etishning xorijiy tajribalarini gapirib bering.
12. Xususiy korxonalar boshqarish qanday amalga oshiriladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasining korxonalar, ijara, davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari, auditorlik faoliyati to'g'risidagi qonuni T.: Adolat. - 2000.
3. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-huquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
4. O'zbekiston Respublikasining "Xususiy korxonalar to'g'risida"gi Qonuni, 2003 yil 11 dekabr'.
5. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Boshqaruv xodimlarining sonini tartibga solish va ularga sarflanadigan xarajatlarni maqbullashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 22 avgust 2003 yil, №363-sonli qarori.
6. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
7. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi "Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha O'quv-uslubiy majmua. –Toshkent: Iqtisodiyot, – 2011 – 377 b.
9. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
10. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
11. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.
3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.
5. www.norma.uz
6. www.economyfaculty.uz

3-BOB. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMI

3.1. Personalni boshqarish tamoyillari va uslublari

Personalni boshqarish quyidagi qoidalarga asoslanadi:

1. Personalni rejalashtirishni korxonani rivojlantirish strategiyasi bilan uzviy aloqasini ta'minlash.
2. Personal xarajatlarini miqdoriy baholash va uning ishlab chiqarish iqtisodiy ko'rsatkichlarigata'siri.
3. Mehnat bozorida samarali ish olib borish uchun zarur kompensatsiyalarni anikdash.

Tamoyil (prinsip) — qaror qabul qilishda hisobga olinishi yoki amal qilinishi zarur bo'lgan ilmiy asos, qoida hisoblanadi. Personalga rahbarlik boshqaruv funksiyasi sifatida boshqa barcha funksiyalarni yagona birlikka birlashtirishi, muvofikdashtirishi, o'zaro bog'lashi, integratsiya qilishi kerak. Bunga personal bilan ishlash tamoyillarini amalga oshirish orqali erishiladi.

Rahbar personalni boshqarar ekan, o'ziga bo'ysunuvchilarga faqat buyruq berish bilan cheklanmasdan, ular kuch-g'ayratlarini aniq maqsadga yo'naltirib turishi, o'z salohiyatlarini namoyon eta olishlariga ko'maklashish atrofida maslakdoshlarini birlashtirishi, ya'ni personalga rahbarlik qilish tamoyillaridan foydalanabilishi zarur. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- har bir xodimga u bajaradigan ish uchun mas'uliyatni yuklash;
- har bir xodim kimga bo'ysunishi va kimdan topshiriq olishini bilishi kerak;
- personalni boshqarish maqsadi. Zamonaviy rahbarlik belgilangan maqsadga erishish uchun personal va ma'muriyat hamkorligini nazardatutadi;
- rahbarning bevosita ishtiroki. Butun mehnat jamoasiga bosh bo'lgan birinchi rahbar yangiliklarni joriy etish, ishlab chiqarishni takomillashtirish va boshqa masalalarda shaxsan ishtirok etishi shart;
- muvofiklik. Kadrlar siyosati ko'zlangan maqsadga, tegishli mezonlarga muvofiq bo'lishi kerak.

Turli bosqich (bo'g'in)lardan iborat bo'lgan boshqaruv tizimi boshqaruv turli bosqichlarini alohida rahbarlar yoki boshqaruv organ (apparat)lariga birlashtirib qo'yilishini taqozo etadi.

Yuqori bo'g'in rahbariyatining bosh vazifasi boshqaruv jarayoniga umumiy rahbarlik — turli funksiyalarni muvofiqlashtirish, tegishli

bo'linma va xizmatlar rahbarlarini tanlash, boshqaruv tizimi ishini tashkil etishdan iboratdir.

O'rta va quyi bo'g'in rahbarlari belgilangan ish turlarining tashkilotchilari vazifasini bajaradilar. Ular xizmat vazifasiga ish rejasini ishlab chiqish, mehnat faoliyatini amalga oshirish uchun personalni birlashtirish, ish jarayoniga rahbarlik qilish, korxonada alohida bo'linmalari va alohida xodimlar ishini muvofiqlashtirish, ish jarayonini nazorat qilish va boshqalar kiradi.

Inson resurslaridan korxonada va xodim manfaatlarini muvofiqlashtirgan holda foydalanishni ta'minlaydigan shaxsni rivojlantirish ustuvorligini e'tirof etish **personalni boshqarishning eng asosiy tamoyilidir**. Ushbu tamoyilni amalga oshirishda korxonaga ishchi kuchi iste'molchisi sifatidagi qarash nuqtai nazari o'zgaradi. Bozor iqtisodiyotiga o'tishda ob'ektiv ravishda ichki mehnat bozori tashkil topadi. Barcha yollanma ishchilar va ma'muriyat vakillari — ish beruvchilar ushbu ichki mehnat bozori sub'ektlari hisoblanadilar. Bunda yollanma ishchi va mulk egasi, rahbar va ijrochi o'rtasida teng huquqlilik ta'minlanadi.

Personalni boshqarishda iqtisodiy va tashkiliy nazariyalarga asoslangan o'zaro bog'liq uch xil yondashuvni kuzatish mumkin.

Personalni boshqarishning bu modellari quyidagi 3.1- jadvalda aks etgan.

Personalni boshqarish modellari 3.1-jadval

| Personalni boshqarishdagi yondashuvlar | Boshqaruv modellari | "A" turi | "B" turi |
|---|----------------------------|--|--|
| Kapitali | Yondashuvi | Usullari | O'qitish uchun kamroq xarajatlar. Aniq ish usullariga o'rgatish, rasmiy baholash |
| | | | O'qitishga salmoqli xarajatlar. Umumiy ta'lim. Norasmiy baholash |
| | | | "Mehnat bozori" yondashuvi |
| | | Birinchi o'rinda | – tashqi omillar. Qisqa muddatga yollash. |
| | | Mansabda ko'tarilishning ixtisoslashgan pillapoyasi | Birinchi o'rinda – ichki omillar. Uzoq muddatga yollash. |
| | | Mansabda ko'tarilishning ixtisoslashtirilmagan pillapoyasi | "Korxonaga sodiqlik" yondashuvi |
| | | Yollash bo'yicha bevosita shartnomalar. | Tashqi rag'batlantirish omillari. |
| | | Shaxsiy xizmat topshiriqlari | Shartnomalar ko'zda tutiladi. Ichki rag'batlantirish omillari. |
| | | Ishni guruh bilan bajarishga yo'naltirish. | Mansabda ko'tarilishning ixtisoslashmagan pillapoyasi |

Personalni boshqarishga **"inson kapitali"** usulida yondashish ishchi

kuchini tashqaridan yollamasdan korxonaning o'z mehnat salohiyatini rivojlantirishga asoslangan. Ushbu yondashuv „yaratish yoki sotib olish“ falsafasining bir ko'rinishidir: ayrim kompaniyalar o'z mahsulotlarini butlovchi qismlarini ishlab chiqarishdan ko'ra sotib olish foydaliroq deb hisoblaydilar, boshqalari malakali personalni o'zlari tayyorlash va rivojlantirishga pul sarflashdan ko'ra, tayyor xodimni chetdan yollashni afzal biladilar.

“Inson kapitali” yondashuvida personalni o'qitish mehnat unumdorligini oshirishni ta'minlashi kerak. SHu bilan birga, o'qitilgan personal korxonaga (firma) tashqarisidan ish izlashi imkoniyati to'la-to'kis bartaraf etilishi darkor. Ushbu masalada boshqaruv strategiyasi agar personal mazkur firma tomonidan O'qitilgan bo'lsa, uning mansab vazifasida o'sishi bevosita shu firma bilan bog'liq bo'lishini ko'zda tutadi. Mazkur strategiyaning ham ijobiy, ham salbiy tomonlari mavjud. Yuqori raqobatli tashqi mehnat bozori sharoitlarida firma uchun personalga qo'shimcha malaka Uchun yuqori ish haqini belgilash (xodimni qo'ldan chiqarib yubormaslik uchun) foydaliroqdir. Ushbu holda firma personal o'z malakasini oshirishini moddiy jihatdan rag'batlantirib boradi.

Shunday qilib, personal uchun yuqori malaka — firmadagi kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishni anglatadi. Personalni boshqarishdagi **ikkinchi “mehnat bozori” yondashuvi** ish beruvchini tashqi mehnat bozorida eng maqbul kasbga ega ishchi kuchini qidirishga rag'batlantiruvchi omillar bilan bog'liqdir. Bu holda tashqi bozordan ishchi kuchini jalb etish muayyan cheklashlarga ega ekanligini hisobga olish lozim. Jumladan, kadrlarni tanlash uchun sarf-xarajatlar talab etiladi. Bozor kon'yunkturasi mazkur firma uchun talab etilayotgan malakali ishchi kuchiga taklifni kamaytirishi mumkin, ushbu sharoitlarda tashqi mehnat bozoridan foydalanish personalni yollash bilan bog'liq xarajatlarni ko'paytirib yuboradi.

Natijada, korxonaga (firma) uchun ishchi kuchini o'zi rivojlantirishi manfaatliroq bo'ladi. Malakali va tajribali personalni ishda saqlab qolishga e'tibor kuchayadi.

Uchinchi yondashuv “korxonaga sodiklik”ka asoslangan. Bu holda personalni korxonaga (firma) faoliyatiga jalb etish shu darajaga etadiki, xodimlarda korxonaga o'z mulkidek munosabatda bo'lish shakllanadi. Mazkur yondashuvda xodim va ish beruvchi bilan iqtisodiy munosabatlar personal va korxonaga o'rtasidagi shartnomada mustahkamlangan bo'ladi. Ushbu shartnomada ish haqi, boshqa iqtisodiy masalalar mas'uliyati, hokimiyatni sui iste'mol qilish cheklovlari belgilab qo'yiladi. “Korxonaga sadoqat” psixologik omillar — personalning sidqidilligi, topshiriqlarning aniqligi va

ularning ijroga bog'liqligi, shaxsiy qadriyatlar va firma qadriyatlari, shaxsiy va guruhiy munosabatlarni qamrab oladi.

Personalni boshqarish tizimi quyidagi tamoyillarga javob berishi kerak:

Egiluvchanlik — ishlab chiqarishda va personal tarkibida ro'y berayotgan o'zgarishlarga muvofiq qisqa muddatda tizim tuzilmasini qayta tashkil etish imkoniyati.

Markazlashtirish — korxonada bo'linmalari va xizmatlaridagi xodimlar funktsiyalarini oqilona markazlashtirish, tezkor boshqarish funktsiyalarini kuyi bo'g'inlar ixtiyoriga berish.

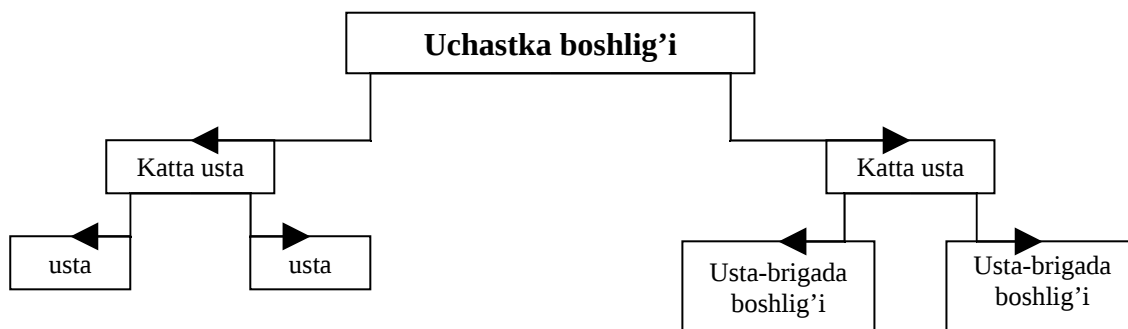
Boshqaruv me'yorlari — har bir bo'g'in rahbariga bo'ysunuvchi xodimlar miqdorining oqilona bo'lishi. Amaliyotda korxonada yuqori bo'g'ini rahbarlariga bo'ysunuvchi xodimlar 4 — 8 kishini, o'rta bo'g'inda (funktsiyali rahbarlar) — 8 — 20 kishini, quyi bo'g'inda (katta ustalar, usta-brigada boshliqlari) — 20 — 40 kishini tashkil etishi maqsadga muvofiqdir.

Huquq va majburiyatlar mushtarakligi — bu korxonada bo'linmalari va personalning huquq va majburiyatlari mushtarak bo'li-shini taqozo etadi.

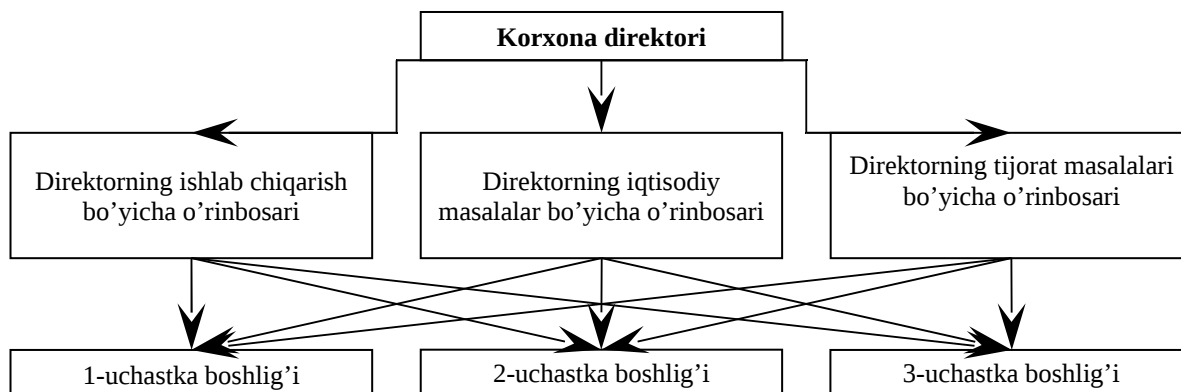
Vakolatlarning chegaralanishi — bu tamoyilga ko'ra, liniya rahbarlari mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlashga oid qarorlar qabul qilinishini, funktsiyali rahbarlar mazkur qarorlarni tayyorlashlari va ular ijrosini ta'minlashlari kerak.

Tejamkorlik — boshqaruv tashkiliy tuzilmasi uchun sarf-xarajatlar oqilona bo'lishini anglatadi. Korxonalarda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi quyidagilardan, ya'ni:

- boshqaruv bo'g'inlari miqdori;
 - personal miqdori;
 - boshqaruv tashkiliy tuzilmasi turiga bog'liq bo'ladi. Shu bilan birga, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi:
 - yuqori bo'g'in — korxonada boshqaruvi markaziy apparati;
 - quyi bo'g'in — tarkibiy bo'linmalar (ishlab chiqarishlar, sexlar, uchastkalar va boshqalar) boshqaruv apparatidan tashkil topadi.
- Boshqaruvning **chiziqli** (3.1- rasm) va **funktsiyali** (3.2- rasm) tashkiliy tuzilmalari quyidagicha farqlanadi.



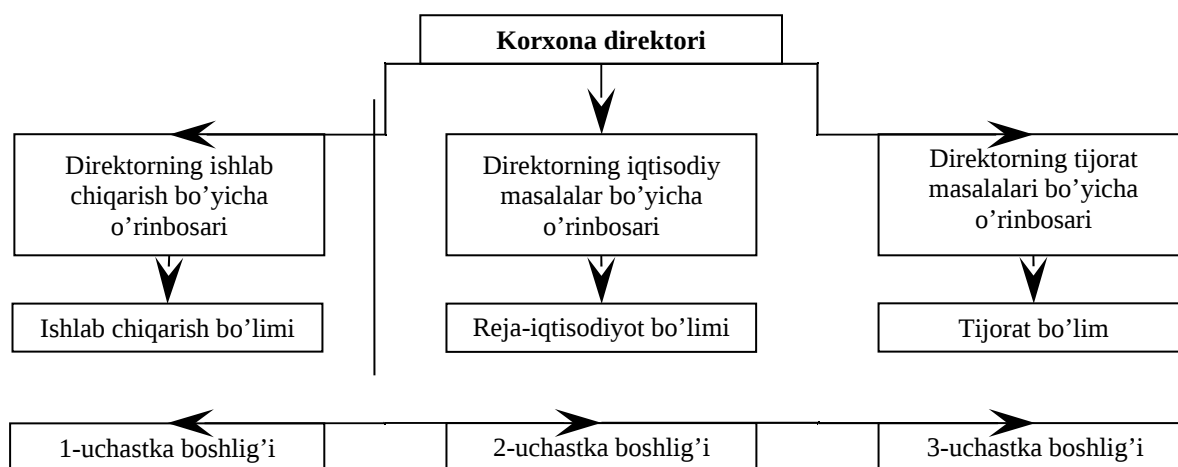
3.1-rasm. Boshqaruvning chiziqli tashkiliy tuzilmasi



3.2-rasm. Boshqaruvning funktsiyali tashkiliy tuzilmasi

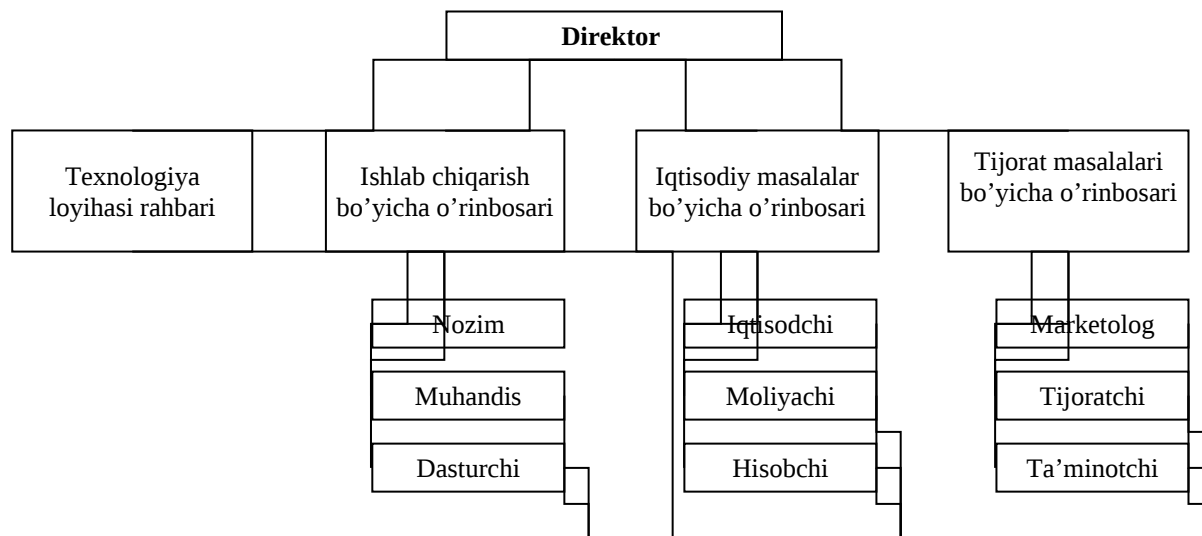
Amaliyotda boshqaruvning chiziqli-funktsiyali (3.3- rasm) hamda **matritsali** (3.4- rasm) tashkiliy tuzilmalari ham mavjuddir.

Boshqaruv funktsiyasi — boshqaruv faoliyatining alohida turi hisoblanib, boshqaruv sohasida mehnat taqsimoti va ixtisos lashuviga asoslangandir. Boshqaruv funktsiyasining eng ko'p tarqalgan turi boshqaruv umumiy xususiyatlari (sifat, mehnat, ish haqi, ilmiy-texnika taraqqiyoti, mehnatni muhofaza qilish)ni hamda ishlab chiqarish resurslarini (mehnat, moddiy-texnika, moliya va boshqalar) qamrab oladi.



3.3-rasm. Boshqaruvning chiziqli-funktsiyali tashkiliy tuzilmasi

Umuman esa korxonani boshqarish funktsiyalari 25 tagacha etadi. Boshqaruv xodimlari faoliyati o'zaro bog'liqdir. Buni quyidagidan yaqqol tasavvur etish mumkin.



3.4-rasm. Boshqaruvning matritsali tashkiliy tuzilmasi

Boshqaruv uslublari – ishlab chiqarishni boshqarish maqsadlariga erishish uchun personalga boshqaruv ta'sirini o'tkazish vositalaridir. Odatda, boshqaruvning quyidagi uslublari farqlanadi:

I. Boshqaruvning ma'muriy uslublari. Bu uslub hokimiyatga, personalga imtiyozlar berish va jazo choralari ko'rishga asoslangan. Personalga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning besh asosiy vositasi mavjuddir (3.6- rasm).

1. **Tashkiliy ta'sir** — korxonada faoliyatini muvofiklashtirib turuvchi me'yoriy hujjatlar (korxonada nizomi, jamoada shartnomasi, shtatlar jadvali, xizmat yo'riqnomalari, ish o'rnini tashkil etish qoidalari)ga asoslangan. Tashkiliy ta'sir yuqori darajada yo'lga qo'yilgan korxonalarda mehnat va ijro intizomi, pirovard ishlab chiqarish natijalari yuqori bo'ladi va farmoyish ta'sirini qo'llashga hojat bo'lmaydi.

2. **Farmoyish bilan ta'sir ko'rsatish** — boshqaruv maqsadlariga bevosita ma'muriy boshqarish orqali erishishga qaratilgan. Personalga farmoyish orqali ta'sir ko'rsatish vositalariga ishlab chiqarishni tashkil etish, mehnat va ijro intizomi, mehnatni me'yorlash, ishlarni muvofiqlashtirish va nazorat qilishga qaratilgan rahbariyat farmoyishlari, buyruqlari, ko'rsatmalarini keltirish mumkin.

3. **Moddiy mas'uliyat** - mehnat faoliyati yoki faoliyatsizligi oqibatida korxonaga etkazilgan moddiy zararini qoplashdir.

4. **Intizomiy mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning boshqaruv tashkiliy tuzilmasi bilan ta'sir ko'rsatish.

5. **Maqsadli mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning maqsadli rejalar va ishlarini muvofiqlashtirish bilan ta'sir ko'rsatish.

6. **Faymoyish bilan ta'sir ko'rsatish** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning farmoyishlar, buyruqlar, ko'rsatmalar, ijro nazorati va murabbiylar tomonidan ta'sir ko'rsatish.

7. **Moddiy mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning zararni ixtiyoriy qoplash, zararni ish haqidan ushlab qolish, to'liq moddiy javobgarlik va jamoaviy moddiy mas'uliyati bilan ta'sir ko'rsatish.

8. **Intizomiy mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning ogohlantirish, hayfsan, qattiq hayfsan, lavozimdan pasaytirish va ishdan bo'shatish bilan ta'sir ko'rsatish.

9. **Ma'muriy mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning ogohlantirish, jarima va amaldagi qonunchilikka ko'ra ma'muriy javobgarlik bilan ta'sir ko'rsatish.

10. **Ma'muriy mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning ogohlantirish, jarima va amaldagi qonunchilikka ko'ra ma'muriy javobgarlik bilan ta'sir ko'rsatish.

11. **Ma'muriy mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning ogohlantirish, jarima va amaldagi qonunchilikka ko'ra ma'muriy javobgarlik bilan ta'sir ko'rsatish.

12. **Ma'muriy mas'uliyat** - korxonada ishlovchi xizmat ko'rsatuvchilarning ogohlantirish, jarima va amaldagi qonunchilikka ko'ra ma'muriy javobgarlik bilan ta'sir ko'rsatish.

3.6-rasm. Boshqaruvning ma'muriy uslublari

2. Xo'jalik hisobi

Boshqaruvning iqtisodiy uslublari

ulot ishlab chiqarish xarajatlarini xo'jalik faoliyati natijalari (sotish hajmi daromad) bilan taqqoslash orqali o'z-o'zini ta'minlash va o'z-o'zini ta'minlash uchun zarur bo'lgan mablag' bilan ta'minlashi. U korxonada mustaqilligi, iqtisodiy rivojlanish rejasi, Pirovard natija, Buyurtmalar portfeli, Mehnatga haq to'lash — mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga asosiy omil va ishchi kuchi qiymati hisoblanadi.

Xo'jalikni rejali yuritish

Erkin tadbirkorlik

Samaradorlik mezoni

Iqtisodiy rivojlanish rejasi

Xo'jalik hisobi

Pirovard natija

Buyurtmalar portfeli

Korxonada mustaqilligi

Iqtisodiy me'yorlar

O'z-o'zini mablag' bilan ta'minlash

Rag'batlantirish fondlari

73

Xizmat lavozimi maoshi

Ustamalar

Mukofotlar

Mehnatga

Ishchi kuchi

4. **Ishchi kuchi** — mehnat bozori talab (ehtiyoj) taklif (miqdor) ish kuchi qiymati turmush darajasi va

mat pirovard mahsulotga aylantiradigan mehnat jarayonining

asosiy elementidir.

5. **Bozor narxi** — mehnat bozori talab (ehtiyoj) taklif (miqdor) ish kuchi qiymati turmush darajasi

muvofiqlik beruvchi vosita, daromad va xarajatlar, mahsulot bahosi va

qiymat munosabatlarini ifodalaydi.

bozorda raqobatbardoshlikni ta'minlash uchun zarur bo'lgan zarfning

munosabatlarini quyidagicha aniqlanadi:

Ishchi kuchi — mehnat bozori talab (ehtiyoj) taklif (miqdor) ish kuchi qiymati turmush darajasi

Ishchi kuchi

Ishchi kuchi — mehnat bozori talab (ehtiyoj) taklif (miqdor) ish kuchi qiymati

Ishchi kuchi

6. **Qimmatbaho** — mehnat bozori talab (ehtiyoj) taklif (miqdor) ish kuchi qiymati qismi, mulkka

egallik ekvivalenti hisoblanadi. Bunda aksiyalar ko'rsatadigan aksiyalar kapitaliga

qo'shilgan payr. 3.7-rasm. Boshqaruvning iqtisodiy uslublari. U foydaning bir

qismini dividend shaklida olish imkonini beradi. **Veksel** — bir shaxsning

ikkinchi bir shaxs oddidagi pul majburiyatini aks ettiruvchi qarzdorlik

hujjati hisoblangan, qimmatbaho qog'ozdir. **Obligatsiya** — aniq belgilab

qo'yilgan foiz miqdorida yillik daromad olish huquqini beruvchi

qimmatbaho qog'oz. **Kredit kartochkalari** — pul o'rnini bosuvchi hujjat

bo'lib, ularga egalik qiluvchilar o'zlari hisob raqamlarida bo'lgan pul s

miqdoriga tovarlar sotib olishlari mumkin, xizmatlar haqini; to'lay oladilar.

Dividendlar aksiyalar uchun to'lanadigan foydaning bir qismidir.7. **Soliq tizimi** — davlat g'aznasini to'ddiruvchi muhim iqtisodiy mexanizm bo'lib, soliq korxonasi va fuqarolardan olinadi.8. **Mulk shakli** — mulkka egalikni bildiradi.9. **Ijtimoiy ishlab chiqarish bosqichlari** — ishlab chiqarish, mahsulotni ayirboshlash, taqsimlash va iste'mol qilish jarayonida insonlar o'rtasidagi tovar-pul munosabatlari asosini tashkil etadi.

III. Boshqaruvning ijtimoiy uslublari (3.8- rasm) personalni boshqarishda muhim rol' o'ynaydi. Bu uslublarning jamoadagi o'rnini va mohiyatini, etakchilarni aniqlash, ularni qo'llab-quvvatlash, xodimlarni ishga qiziqtirishni korxonasi maqsadlari bilan bog'lash, mehnat nizolarining oldini olish, ular ro'y bergan taqdirda bu nizolarni hal etish imkonini beradi.

Ushbu uslublarning quyidagi xususiyatlarga ega:

1. **Ijtimoiy rejalashtirish** — ijtimoiy me'yorlar (turmush darajasi,

mehnatga haqto'lash, uy-joyga ehtiyoj, mehnat sharoiti va boshqalar)ni ishlab chiqish, ijtimoiy maqsad va mezonlarni belgilash imkonini beradi.

2. Tadqiqotlarni

Boshqaruvning ijtimoiy uslublari

malni tanlash, baholash, joy-joyiga qo'yish va o'qish uchun zarur ma'lumotlarni tayyorlashda, asosiy siyosiy qarorlar qabul qilishga xizmat qiladi.

Ijtimoiy rejalashtirish

Maqsadlar Mezonlar Sh Me'yorlar ta Uslublar qis Natijalar b,

Xo'jalik mehnat jamoasida barqaror namoyon bo'ladigan xususiyatni ko'rsatadi.

Tadqiqotlarning ijtimoiy uslublari

Anketalash Intervyu olish Sotsiometriya ga Kuzatuv ly Suhbatlashishh ga

amaliyot holda o'zini tutishidir.

Shaxsiy sifatlar **ikchilik** — har qanday ijtimoiy guruhlarning eng muhim xususiyati bo'lib,

Amaliy sifatlar o'z Ahloqiy sifatlar batl Afzalliklari ilayd Nuqsonlari

Ahloq

Ijtimoiy

Guruhiy

Shaxsiy

Sheriklik



9. Nizolar — turlari, birligi, natijalari kelgan tomonlarning ta

3.8-rasm. Boshqaruvning ijtimoiy uslublari

IV. **Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik uslublari** mehnat jamoasi hamda alohida xodimlarni shakllantirish va rivojlantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatishning aniq usul va vositalaridan iboratdir. Bunda ijtimoiy ta'sir ko'proq mehnat jamoasiga (ijtimoiy rejalashtirish, eng maqbul ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish va hokazolar), psixologik ta'sir alohida xodimlar (psixologik tanlash uslublari, personalni baholash va hokazolar)ga mo'ljallangan.

Korxonadagi iqtisodiy ahvolning beqarorligi, moliyaviy muammolar, ish haqining vaqtida to'lanmasligi, uzoq muddat bo'sh turib qolish jamoada ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilashga xizmat qilmaydi, albatta. Chunki, rahbar bunday sharoitda aksariyat vaqtini personal bilan muloqotda bo'lish, boshqaruv funktsiyalarini bajarishga emas, balki bevosita ishlab chiqarish, marketing, moliya masalalari, ya'ni boshqa funktsiyalarni bajarishga majbur bo'ladi. Shunday ekan, personalga ijtimoiy-psixologik uslublari ta'sirini bilish va prognoz qilish juda muhimdir.

Mazkur ijtimoiy-psixologik uslublarning ayrimlarini ko'rib chiqamiz.

Dekompozitsiya — murakkab masalalarni bo'laklarga bo'lib, soddalashtirgan holda taxdil etish uslubidir.

Bosqichma-bosqich tahlil usulida personalni boshqarish tizimiga eng sezilarli ta'sir ko'rsatuvchi omillar o'rganiladi.

Taqqoslash — mavjud bo'lgan tizimlarni solishtirish orqali eng maqbul usul tanlanadi.

Dinamik — usul barqaror miqdor ko'rsatkichlarini taxdil etishga asoslangan.

Maqsadni tizimlashda personalni boshqarish tizimining korxonalar (tashkilot) maqsadlarga muvofiqligining miqdor va sifat ko'rsatkichlari taxdil qilinadi.

Ekspert-tahliliy usulda personalni boshqarishga yuqori malakali ekspertlarni jalb etish ko'zda tutiladi.

Me'yor usuli personalni boshqarish funktsiyalari tarkibi va

mazmunini belgilaydigan me'yorlardan qo'llanishga asoslangan.

Parametrli usul vazifasi ishlab chiqarish tizimi va personalni boshqarish tizimi o'rtasidagi funktsiyali bog'liklikni aniqlashdir.

Funktsiyaviy-qiymat tahlili, pirovard natija nuqtai nazaridan, eng kam xarajat talab qilinadigan, eng samarali usulni aniqlashni ko'zda tutadi.

Bosh tarkib usuli bitta ko'rsatkich (tarkib)da o'nlab ko'rsatkichlar xususiyatlarini aks ettiradi.

Balans usuli balansli taqqoslash imkonini beradi.

Tajriba usuli o'xshash tizimdagi tajribadan foydalanishni ko'zlaydi.

O'xshashlik usuli iqtisodiy-tashkiliy ko'rsatkichlari o'xshash bo'lgan tizim bilan solishtirishga asoslangan.

Ijodiy kengashlar usuli personalni boshqarishni rivojlantirish yo'nalishlarini jamoa holda muhokama etishga qaratilgan.

Jamoa yon daftari (g'oyalar banki) usuli har bir ekspert tomonidan bildirilgan fikrni jamoa muhokamasiga qo'yishni anglatadi.

Nazorat savollari usulida avvaldan tayyorlab qo'yilgan savollar orqali oldinda turgan vazifalarni ijodiy hal etishni faollashtirishga qaratilgan.

Morfologik tahlil personalni boshqarish ayrim funktsiyalarini amalga oshirish uchun hamma takliflardan eng maqbulini tanlab olishga qaratilgan.

Personal bilan suhbatlashish (interv'yu olish) ish jarayonini tahlil etish uchun zarur axborot olishga qaratilgan.

So'roqnoma — eng kam xarajat talab etadigan usul bo'lib, personalning fikr-mulohozalarini so'roqnomalar orqali o'rganishni ko'zda tutadi.

Faol kuzatuv — ish vaqtini xronometraj qilish maqsadiga qaratilgan.

Personal to'g'risida keng ko'lamli axborot to'plashga qaratilgan yuqoridagi barcha uslublardan turli shakllarda foydalanish mumkin. Ammo, bu uslublardan foydalanishda albatta, quyidagi tamoyillarga rioya qilish kerak:

1. Muvofiqlashtirish, me'yorlash, ma'muriy choralar (rahbarlik vakolatlaridan foydalanish), yo'riqnoma, ruxsat berish.

2. Iqtisodiy rag'batlantirish, mukofotlash, foyda taqsimotida ishtirok, ijtimoiy to'lovlar, moliyalash, personal uchun xarajat-larni tahlil etish, iqtisodiy mezonlarga qarab baholash, kreditlash.

3. Personal marketingi, mehnat faoliyatini tashkil etish, rejalashtirish, prognozlash, mavjud, tarixan tarkib topgan kadrlar boshqarmasi tizimini tahlil etish.

4. Ijtimoiy-psixologik qiziqtirish, ishontirish, tarbiyalash, amaliy va shaxsiy xislatlarini baholash, attestatsiyadan o'tkazish, ijtimoiy masalalar,

mojarolar va tanglik holatlarni hal etish, moslashtirish, kasbga yo'naltirish, shaxsiylashtirish.

5. Huquqiy-professional himoya, shartnomalar tuzish va ularga amal qilinishini tekshirish, huquqiy ruxsat berish va muvofiqlashtirish.

Umuman olganda personalni o'rganishning zamonaviy uslublari, birligidan, xodimlar salohiyatini aniqlash uchun ularning shaxsiy xislatlari va qobiliyatlarini, ikkinchi tomondan korxonada (firma)ni rivojlantirish istiqbollari hamda ish faoliyatining yangi yo'nalishlarini hisobga olgan holda personalga qo'yiladigan miqdor va sifat talablarini o'rganishni talab qiladi.

Personalni boshqarishning "yuqoridan quyiga" tizimi kadr-larni tanlash, baholash, rag'batlantirish va rivojlantirish bo'yicha qaror qabul qilishni markazlashtiradi. Boshqaruvning "quyidan yuqoriga" tizimi esa qaror qabul qilishni barcha darajalar bo'yicha taqsimlaydi.

Personalni boshqarishni tashkil etishda ijro mas'uliyati guruhga yoki shaxsga yuklatilishi muhim ahamiyatga egadir.

Ishlab chiqarish topshirig'ini guruh bilan ijro etish tizimi personalni tanlashda ijtimoiy o'zaro muvofiqlikka alohida e'tibor qaratilishini talab qiladi.

3.2. Personalni boshqarish xizmati vazifa va funktsiyalari

Personalni boshqarish muayyan, aniq maqsadga yo'naltirilgan chora-tadbirlarni ko'rish jarayonida amalga oshiriladi. Bu jarayon quyidagilarni ko'zda tutadi (3.9- rasm):

- personal bilan ishlashning maqsadlari va asosiy yo'nalishlarini aniqlash; qo'yilgan maqsadga erishishning vosita, shakl va uslublarni aniqlash;
- qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;

- belgilangan tadbirlar bajarilishini muvofiqlashtirish va nazorat qilish;

- personal bilan ishlashni muntazam takomillashtirib borish. Korxonada ishlab chiqarishining umumiy strategiyasi mavjud bo'lgan taqdirdagina personalni boshqarish funktsiyalariga aniqlik kiritish imkoni bo'ladi.

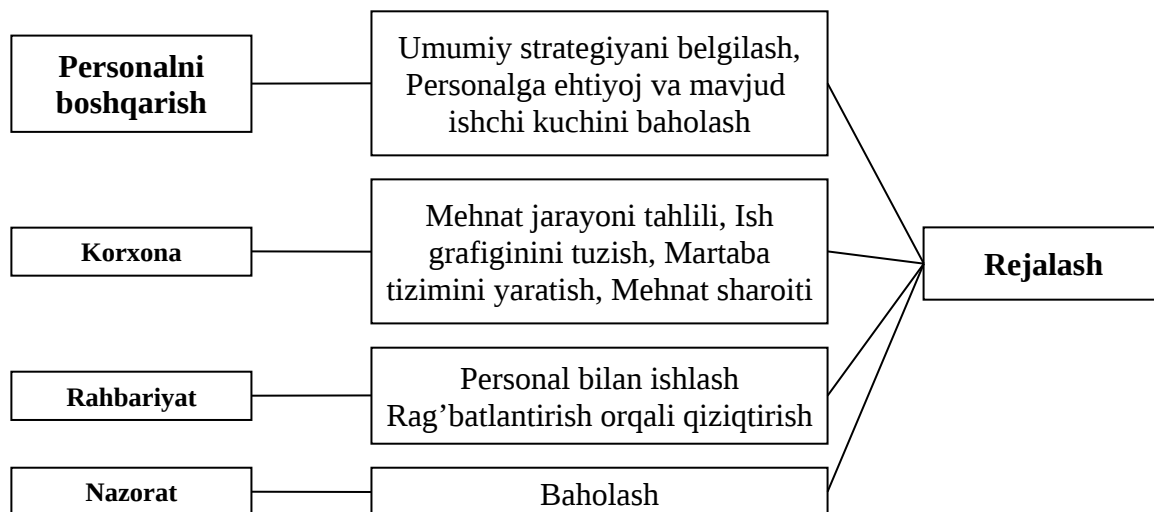
Personalni boshqarish strategiyasi bilan tadbirkorlik strategiyasini muvofiqlashtirish boshqaruvning asosiy funktsiyalarini qamrab oladi va quyidagilardan iborat bo'ladi:

- ishlab chiqarish maqsadlariga muvaffaqiyatli erishish uchun korxonada personalni tanlash, yollash va shakllantirish;

- personalni baholash;

- tashkiliy tuzilmani rivojlantirish hamda korxonada har bir xodim ijodiy faolligini namoyon etishga yordam beradigan ma'naviy muhitni yaratish;

- xodimlar salohiyatidan imkon boricha yaxshi foydalanish, mazkur salohiyatni rag'batlantirish;
- korxonaning har bir xodim oldidagi ijtimoiy mas'uliyati kafolatini ta'minlash.



3.9-rasm. Personalni boshqarish funksiyalarining o'zaro bo'g'liqligi

Amaliy jihatdan personalni boshqarishning quyidagi asosiy funksiyalarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- o'z firmasi strategik va taktik maqsadlarini, bularni amalga oshirish yo'llarini aniqlash;
- oldini olish choralarini ko'rish uchun mehnat bozori va o'z jamoasidagi ahvolni bashorat qilish;
- mavjud kadrlar salohiyatini tahlil qilish va istiqbolni ko'zlagan holda bu salohiyatni rivojlantirishni rejalashtirish;
- personalni qiziqtirish, kadrlarni baholash va o'qitish, joriy etilgan yangiliklarga xodimlar ko'nikishiga ko'maklashish, jamoada ijtimoiy qulay muhitni yaratish, xodimlarning psixologik jihatdan o'zaro bir-birlariga mos kelishlari masalalarini hal etish va boshqalardir. Bu o'rinda personal bilan ishlashda an'anaviy vazifalar ham saqlanib qolishini ta'kidlash lozim.

Personalni boshqarish nazariyasida, odatda, sakkizta asosiy funktsiyani bajaradi. Bular:

- 1) personalga ehtiyojlarni rejalashtirish;
- 2) personalni tanlash;
- 3) personalni yollash;
- 4) personalni rivojlantirish;
- 5) personalni yo'naltirish;
- 6) martaba;

- 7) personalni baholash;
- 8) personalni rag'batlantirish.

Bugungi iqtisodiyotda ushbu funktsiyalar amal qilishi haqida keyingi boblarda batafsil bayon etiladi.

Korxonada personalni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi ushbu korxonada tarkib topgan faoliyat turi, vazifalar taqsimotiga bog'liqdir. Korxonada mehnatni tashkil etishning turli shakllari — pudrat, brigada, vaxta usullari bo'lishi mumkin.

Mutaxassislar personalni boshqarishning bir necha tashkiliy tuzilmalari mavjudligini ko'rsatadilar. Ularning har biri bu masalaga yondashuv tamoyilini ifoda etadi.

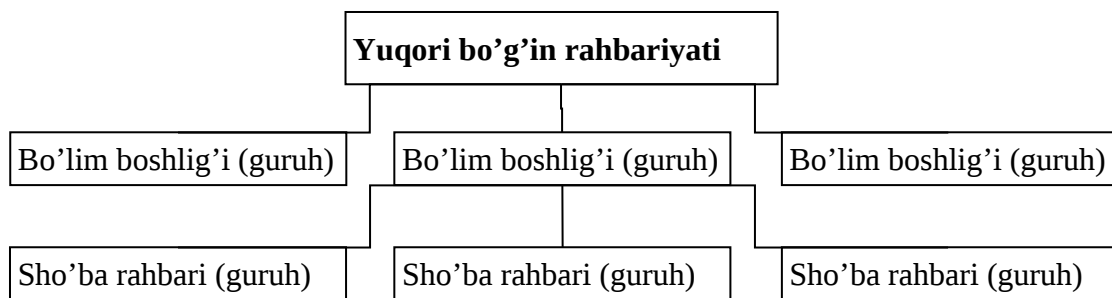
Personalni boshqarishning umum e'tirof etilayotgan uch — oddiy, liniyali (chiziqli) va funktsiyali tashkiliy tuzilmasi mavjud.

Personalni boshqarishning **oddiy tashkiliy tuzilmasi** ikki darajali tuzilma bo'lib, kichik korxonada yoki yirik kompaniya va firmalarning turli bo'lim va filiallariga xosdir. Bunday tizimda yuqori (rahbar) va quyi (ijrochi) daraja mavjuddir.

Bu usul ishlab chiqarishda bir turdagi ishlarni bajarishda, personal ixtisosliklari bo'yicha tabaqalashtirilmaydigan sharo-itlarda qo'l keladi. O'rtacha va yirik kompaniya va firmalarda personalni boshqarishning liniyali (chiziqli) tashkiliy tuzilmasi, odatda, bu korxonalarining quyi bo'g'inlari (guruhlar, brigadalar, bo'limlar)da samara keltiradi. Ishlab chiqarish ixtisoslashtirila boshlanishi bilan boshqa tashkiliy tuzilmalarga o'tish zarurati tug'iladi.

Ushbu tuzilmada tez qaror qabul qilish, tashqi muhitdagi o'zgarishlarga qarab, shoshilinch choralar ko'rish, personalni qiziqtirish va ular faoliyati ustidan nazorat qilish uchun norasmiy yondashish imkoniyatlari katta. Bu korxonaga muayyan afzalliklar tug'diradi. Shu bilan birga, oddiy tashkiliy tuzilma rahbarining volyun-tarizmga berilish ehtimollari bor. Ayni vaqtda, bu tuzilmaga rahbar kundalik ishlar bilan o'ralashib qolib, istiqbolli masalalarni hal qilish imkoniyatlari keskin cheklab qo'yiladi.

Personalni boshqarishning **chiziqli tashkiliy tuzilmasi** (3.10-rasm) ishda nisbatan mustaqillikni, aloqalarning yuqoridan pastga (vertikal) bo'lishi, o'z-o'zini boshqarish imkoniyatlari berilishi bilan ajralib turadi. Shuning uchun ular quyi ishlab chiqarish bo'g'inlari, oilaviy va xususiy tadbirkorlikda keng qo'llaniladi.



3.10-rasm. Personalni boshqarishning chiziqli tashkiliy tuzilmasi

Personalni boshqarishning **funksiyali-tashkiliy tuzilmasi** mehnatning funktsional taqsimoti va funktsional ixtisoslashishga asoslangan ishlab chiqarishlar uchun mo'ljallangan (3.11- rasm).



3.11-rasm. Personalni boshqarishning funktsiyali tashkiliy tuzilmasi

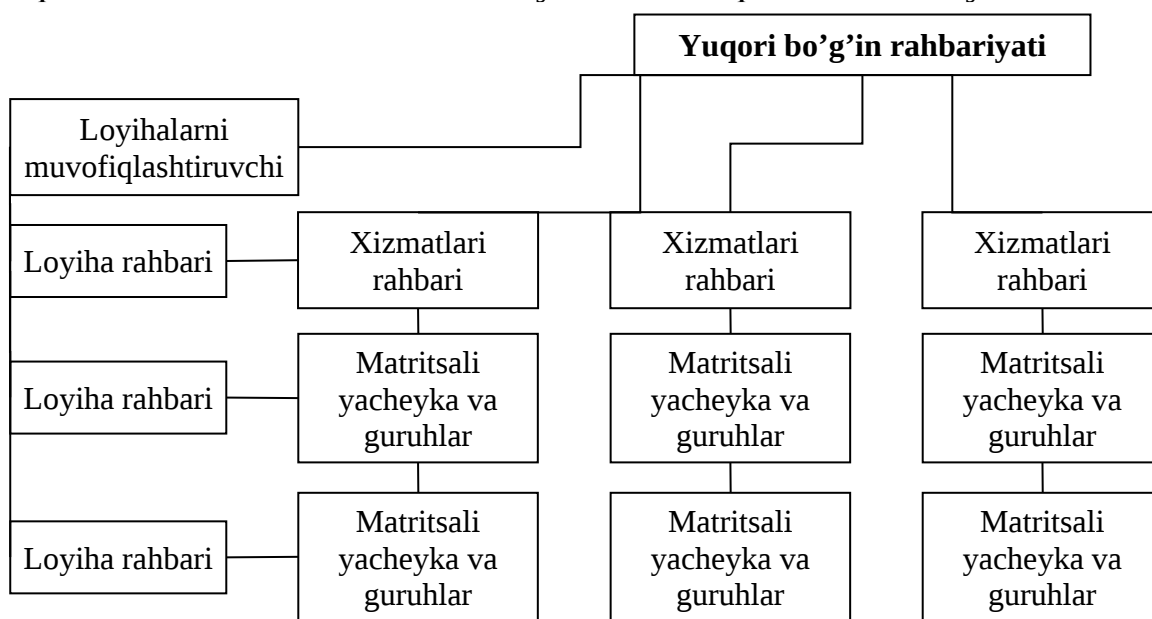
Bu eng ko'p uchraydigan tashkiliy tuzilma hisoblanadi. Korxonada ayrim funktsiyalar (masalan, mutaxassislarni ishga qabul qilishni rejalashtirish, mehnatga haq to'lash va tarif siyosati, ijtimoiy rivojlanish) tashkiliy jihatdan shakllanishi bilan mazkur tuzilmalarni yagona tizimga bog'lovchi va bo'ysunish tartibini belgilovchi personalni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi tarkib topadi.

Personalni boshqarishning funktsiyali-tashkiliy tuzilmasi oliy rahbariyatga asosiy diqqat-e'tiborni strategik masalalarga qaratish, ixtisoslashtirish hisobiga ishlab chiqarishda yuksak samaradorlikka erishish uchun qulay imkoniyatlar

yaratib beradi.

An'anaviy tashkiliy tuzilmalardan yangi turdagi tashkiliy tuzilmalarga o'tish barcha xodimlar mehnat faoliyatini boshqarish tizimini qayta qurish zaruriyatini tug'diradi. Ko'p funktsiyali komanda yoki guruh ana shunday tizimning asosini tashkil etib, ushbu komandalar va guruhlar zimmasiga barcha iste'molchilar ehtiyojlarini va bozor talablarini qondirish vazifasi yuklatiladi.

Personalni boshqarishning **matritsali tashkiliy tuzilmasi** (3.12 - rasm) kompaniya yoki firma jamoasi a'zolari mehnat jarayonidan to'la qoniqish hosil qilishlari uchun shart-sharoitlar yaratish maqsadini ko'zlaydi



3.12-rasm. Personalni boshqarishning matritsali tashkiliy tuzilmasi

Personalni boshqarishning (matritsali) guruhli tashkiliy tuzilmasining ijobiy tomonlari bilan birga, o'z kamchiliklariga ham ega. Bunday tuzilmada guruhlar amalda barqaror bo'lmaydi, ulardan intensiv foydalanish guruh a'zolarini doimiy ish o'rinlaridan mahrum etadi. Bundan tashqari, bunday guruhlarda menejerlarning personal bilan shug'ullanishi murakkablashadi, rahbar va mutaxassislarning tez-tez almashib turishi esa nazoratni bo'shashtirib yuboradi.

Personalni boshqarishning u yoki bu shaklini tanlash bir qator omillarga bog'liq.

Ular orasida eng ahamiyatlilari quyidagilardir:

- faoliyat miqyosi va xilma-xilligi;
- korxonaning tashkiliy-huquqiy shakli;
- texnologiya turi;
- rahbarlar va xodimlar tomonidan korxonaga munosabat;

- ichki muhitdinamikasi;
- personalni boshqarish strategiyasi.

Personalni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi korxonaga katta-kichikligiga mos kelishi va murakkab bo'lmashligi lozim. Bu biznes uchun juda muhimdir. Xususan, korxonaga uncha katta bo'lmasa va rahbarning o'zi personal faoliyatiga rahbarlik qila olsa, oddiy tashkiliy tuzilma qo'llaniladi.

Agar personal soni ortib, rahbar bir o'zi ularni boshqarishga qodir bo'lmay qolsa yoki ishlab chiqarishda ayrim ixtisoslashgan faoliyat turlari vujudga kelsa, chiziqli yoki funktsiyali tashkiliy tuzilmaga o'tishga to'g'ri kelinadi.

Korxonaning tashkiliy-huquqiy shakli ham xuddi shunday o'zgarishlarni taqozo etadi. Bu shaqllar qanchalik murakkab bo'lsa, personalni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi ham shunchalik ko'p daraja va bo'linmalarga ega bo'ladi.

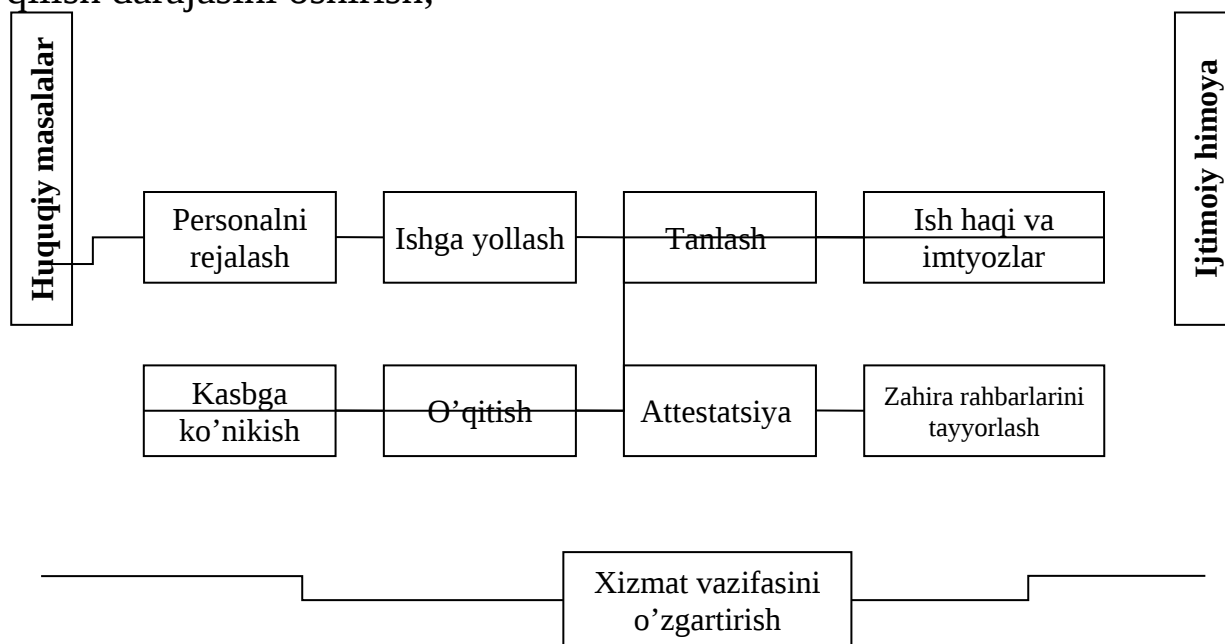
Personalni boshqarish xizmatlari korxonada personal bilan ish olib boruvchi asosiy bo'g'indir. Ishlab chiqarishda inson omilining ortishi, hozirgi bozor sharoitida raqobatning kuchayishi, moliyaviy muvaffaqiyatga erishish zarurati personalni boshqarish xizmatlarining roli va ahamiyatini kuchaytirib yuboradi.

Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalar bugungi kunda innovatsiya strategiyalari, yangi mahsulot turlari, tashkiliy tuzilmalar yaratish bilan inson resurslarini boshqarish, mehnat salohiyatini rivojlantirish uslublari o'rtasidagi mavjud uzilishlarni bartaraf etishga eng asosiy masala sifatida qaramoqdalar. Muammoni ijobiy hal etish ko'p jihatdan personalni boshqarish xizmatiga bog'liq bo'lib qoladi. Iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar an'anaviy kadrlar bo'limlarining funktsiyalari yo'q bo'lib ketadi, degan ma'noni bermaydi. Ishga qabul qilish, kadrlarni tayyorlash, ish haqi, ijtimoiy imtiyozlarni taqsimlash masalalari bundan buyon ham personalni boshqarish xizmati funktsiyalarida asosiy o'rinlarni egallashi aniq. Shu bilan bir qatorda, bu funktsiyalarni amalga oshirish shakl va uslublarida sifat jihatidan o'zgarishlar qilish ham hayotiy zaruratga aylanmoqda.

Personalni boshqarish xizmatlari jahondagi etakchi kompaniyalar va firmalarda korxonaning asosiy bo'linmasi hisoblanadi. Amaliyotda ular zimmasiga quyidagi vazifalar yuklatilgan:

– kompaniya yoki firmani yuqori malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta'minlash;

- personalni ishga qiziqtirish tizimlarini takomillashtirish;
- personalning barcha toifalarini o'z mehnatidan qoniqish hosil qilish darajasini oshirish;



3.13-rasm. Personalni boshqarishning xizmatining asosiy vazifalari

- personal malakasini oshirish va kasbiy ta'lim tizimini rivojlantirish va yuksak darajada ushlab turish;
 - qulay ma'naviy muhitni saqlash;
- xodimlar va rahbariyat uchun o'zaro foyda keltirishini ko'zlagan holda personalni korxonada almashinuvlarini boshqarish;
 - martabani rejalashtirish;
- personal ijodiy faolligini oshirish, kompaniya yoki firma innovatsiya rejalarini amalga oshirishda ko'maklashish;
- personal faoliyatini baholash va boshqaruv personalini attestatsiyadan o'tkazish uslublarini takomillashtirish.

Personalni boshqarish xizmati va menejerlar korxonada (firma) uchun kadrlar tanlar ekan, ularda ro'y berayotgan o'zgarishlarni (oilaviy ahvol, funktsiyalari o'zgartirilgan holda xizmat vazifalarining o'zgartirilishi va hokazolarni) ham hisobga olishni talab etadi.

Personalni o'qitish, malakasini oshirish yoki qayta tayyorlashda xodimlarni chet ellarda stajirovkadan o'tkazishni ko'zda tutish, faoliyat yo'nalishi bo'yicha zarur maxsus adabiyotlar, video va audio materiallar bilan ta'minlashni ham talab etadi.

Personalni samarali mehnat qilishi, ularga yaratilgan qulay sharoitlar (psixologik muhit, qulay ish joyi, transport, ovqatlanish va hokazolarga) bog'liqligini hisobga olgan holda rahbariyatga ishchi, xizmatchilarning maishiy

sharoitini yaxshilash yuza-sidan tegishli tavsiyalar tayyorlashi kerak bo'ladi. Ijtimoiy masalalarga e'tibor katta bo'lgan kompaniya va firmalarda personalning sihat-salomatligi, uy-joy sharoitlari haqida g'am-xo'rlik qilinadi, xodimlarni tug'ilgan kuni bilan tabriklash, bayramlarda sovg'a berish, turli imtiyozlar (masalan, nufuzli kurortlarga imtiyozli yo'llanmalar) berish ham an'anaga aylanadi.

Personalni boshqarish xizmaty xodimlarga ma'muriyat bilan shartnomalar tuzishda yordam beradi. Shuningdek, tashqi tashkilotlar — mehnat inspeksiyalari, huquq-tartibot idoralari, yuqori tashkilotlar, tarmoq kasaba uyushmalari, ta'lim muassasalari, mahalliy hokimiyat idoralari va boshqatar bilan aloqada bo'lishi ham xizmat vazifalari hisoblanadi.

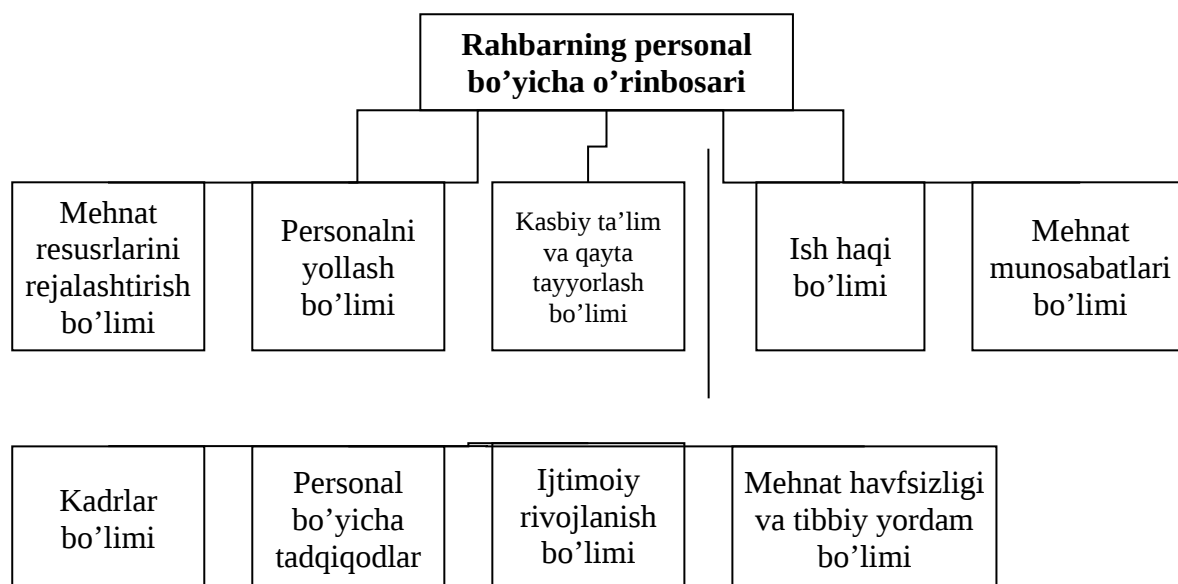
Ko'pgina kichik xususiy va oilaviy korxonalar personalni boshqarish xizmatiga ega emas, bu vazifani ushbu korxonaga egasi bajaradi. Kichik firmalar ish hajmi ortgandan so'ng hisob-kitob va idora ishlarini olib borish uchun xodim yoki mutaxassis yollaydi.

Bugungi amaliyotda personalni boshqarish bo'yicha mutaxassisga ehtiyoj xodimlar soni 100 — 150 taga etganda tug'ilishini ko'rsatadi. Korxonaga faoliyatiga qarab undagiy jamoa a'zolari soni 200—500 kishiga etganda, odatda, personal xizmati tashkil qilinadi.

Uncha katta bo'lmagan firmalarda (100 — 200 kishi) kadrlar xizmati tarkibi 1 — 2 mutaxassis (shu jumladan, xizmat rahbari), 1 — 2 yordamchi xodimdan iborat bo'ladi. Personal miqdori 201 — 300 bo'lganda 2 — 3 mutaxassis va 2 ta yordamchi xodimni tashkil etadi. Personal soni 500 tagacha kompaniyalarda xizmat rahbari 1 — 4 mutaxassis va 2 — 3 yordamchi xodim bilan ishlaydi. Ishlab chiqarishda band bo'lganlar 1000 kishini tashkil etsa, kadrlar xizmati 10—13 kishidan, shu jumladan, rahbar, 5 — 6 mutaxassis va deyarli shuncha yordamchi xodimlardan iborat bo'ladi. Personal 2,5 ming kishiga etganda esa kadrlar xizmati 17—18 mutaxassis va rahbar, 15 taga yaqin texnik xodimni tashkil qiladi.

Hozirgi vaqtda amalda bo'lgan me'yorlar 1 ming kishilik mehnat jamoasiga 10 nafar personalni boshqarish xodimining to'g'ri kelishini ko'rsatmoqda. Odatda, ularning 6 tasi maxsus oliy ma'lumotga, 4 tasi to'liqsiz oliy ma'lumotga ega bo'lishi talab qilinadi.

Personalni boshqarish xizmati funktsiyalari har bir korxonaga faoliyatiga bog'liq. Shunday bo'lsa-da, odatda ularning funktsiyali tuzilmasi (3.14- rasm) quyidagicha bo'ladi:



3.14-rasm. Personalni boshqarishning xizmatining asosiy vazifalari

Bu tuzilmada **kadrlar bo'limi**:

- personalni yollash va tanlash, shu jumladan, ularni test sinovidan o'tkazish;
- yangi xodimlarni xizmat vazifasiga joylashtirish;
- xizmatni o'tash va xizmat vazifasida ko'tarilishini rejalash;
- faoliyatni baxrlash;
- kasbga yo'naltirish;
- ishdan bo'shayotganlar bilan suhbat o'tkazish funksiyalarini bajaradi.

Ish haqi bo'limi:

- xizmat vazifalarini tahlil etish;
- ishlar tasnifi va ularni tariflash;
- haqto'lash va mukofotlash tizimini ishlab chiqish;
- tarif stavkalari va shaxsiy haq to'lash me'yorlarini qayta ko'rib chiqish bilan shug'ullanadi.

Mehnat munosabatlari bo'limi:

- jamoa shartnomalarida ishtirok etadi va kelishilgan siyosatni faol o'tkazadi;
- mehnat shartnomalarida belgilangan asosda shikoyatlar bilan ishlaydi, barcha bahslarni hal etadi;
- firma ma'muriyati va xodimlar o'rtasida shaxsiy va guruhviy aloqalar va munosabatlarni rivojlantirishga ko'maklashadi;
- shaxsiy ishlar va mehnat statistikasini olib boradi.

Kasbiy ta'lim va qayta tayyorlash bo'limi:

–ishlab chiqarish ta’limi bilan shug’ullanadi, shu jumladan yangi xodimlarga yo’riq beradi;

–firma xodimlari orasidan malakali ishchilarni qayta tayyorlash dasturlari “ustoz—shogird” tizimini yo’lga qo’yadi;

–yo’riqchilar (ustalar, texniklar, boshqaruvchilar)ni maxsus kurslarda o’qitadi;

–o’quv materiallari tayyorlaydi;

–firma xodimlarining shaxsiy dasturlar asosida o’qish xarajatlarini qoplaydi;

–kutubxona fondini boyitadi;

–korporativ nashrlar (ko’p nusxali gazetalar va jurnallar), ratsionalizatorlik takliflarini to’plash bilan shug’ullanadi;

–tashqi o’quv markazlari bilan aloqada bo’ladi;

— o’quv dasturlari hisob-kitobi va statistikasini olib boradi.

Ijtimoiy rivojlanish bo’lichi:

–jamoa (guruh) bilan ixtiyoriy sug’urta (hayotni, sog’liqni, baxtsiz hodisalardan sug’urta) qilish;

–pensiya ta’minoti tizimi, firma xodimlari uchun huquqiy yordam;

–ishdan bo’shaganda kompensatsiya to’lash;

–ovqatlanishni tashkil etish;

–dam olishni tashkil etish: ijtimoiy va sport-sog’lomlashtirish dasturlari (tadbirlari).

Mehnat xavfsizligi va tibbiy yordam bo’limi:

–texnika xavfsizligi standartlarini ishlab chiqish;

–tovarlar, loyihalar, jihozlarning xavfsizlik standartlariga muvofikdik ekspertizasini amalga oshirish;

–baxtsiz hodisalarni tekshirish, bu haqda tegishli hujjatlarni rasmiylashtirish;

–ishlab chiqarishda mehnat xavfsizligini ta’minlash, bu masalada tegishli targ’ibot ishlarini olib borish;

–personalga tibbiy xizmat ko’rsatish;

–xodimning ishlab chiqarishda yo’kdigi sabablarini anikdash va tahlil etish.

Personal bo’iicha tadqiqotlar bo’limi:

–ma’lumotnomalar tayyorlash;

–kadrlar xizmati uchun hujjatlar aylanishi shaklini ishlab chiqish;

–kadrlar bilan ishlash qoidalari, me’yoriy usullari va tartiblarini ishlab chiqish;

–mehnat munosabatlarini taftish qilish;

–hayot qiymati, mehnat bozorida ish haqi darajasi to’g’risida

ma'lumotlar to'plash va ma'muriyat hisobotlarini taqdim etish, ish haqi, mehnat ta'tili tizimlari bo'yicha takliflar tayyorlash;

—turli tadqiqotlar o'tkazish va statistika sohalarida barcha bo'linmalar bilan hamkorlik qilish vazifalarini bajaradi.

Yangi iqtisodiy sharoitlar personalni boshqarish xizmatiga ana shunday juda muhim va ishlab chiqarishni rivojlantirishda hal qiluvchi vazifalarni yuklaganiga qaramasdan, hanuzgacha bu masalaga etarlicha e'tibor qaratilayotgani yo'q. Ayniqsa, personalni boshqarish xizmati rahbari katta samara bilan ishlayotgan kompaniya va firmalarning personalni boshqarish xizmati faoliyatini muntazam ta'dil etishi kerak. Bu rahbar quyidagi xususiyatlarni o'zida mujassamlashtirishi zarur:

—jamoaning ijtimoiy etakchisi bo'lish;

—oliy ma'lumotga, kamida 5 yillik rahbarlik tajribasiga, yuksak ma'naviy-axloqiy xislatlarga ega bo'lishi;

—ishlab chiqarishning umumiy texnologiyasini, ishlab chiqarish jarayoni va ma'naviy rag'batlantirish shakllarini, ularni takomillashtirish yo'llarini, korxonada turgan vazifalarni, Uni rivojlantirish istiqbollari, kadrlar siyosati tamoyillarini, personal bilan ishlashni rejalashtirish va tashkil etishning shakl va uslublarini, mehnat qonunchiligi asoslarini, boshqaruv psixologiyasi asoslarini, mehnat sotsiologiyasi va ishlab chiqarish pedagogikasini, axborot texnologiyasidan foydalanish asosida hujjatlarni yuritishni tashkil etish asoslarini bilishi;

—personalni boshqarish tamoyillarini, xodimlarning shaxsiy xislatlarini va jamoa ishi natijalarini baxrlashni, notiqlik san'atini egallagan bo'lishi;

—mehnat jamoasida ijtimoiy jarayonlarni tadqiq va tahlil etish uslublari, mehnatkashlarning jamoatchilik tashkilotlari bilan ishlash tamoyillari to'g'risida aniqtasavvurga ega bo'lishlari va mehnat nizolarini hal eta olishlari;

—aloqa o'rnatishni, muloqot san'atini bilishi, belgilangan maqsadga erishishga qodir bo'lishi, tashkilotchilik qobiliyati, tahliliy tafakkurga ega bo'lishi;

—kompaniya yoki firma etakchi rahbarlari bilan teng sherik bo'la olishi, o'z dasturlarini korxonaga strategiyasi bilan birlashtira olishi;

— o'z xodimlari maqsadlarini aniqlab berishi kerak.

Ishlab chiqarishning strategik vazifalarini hal etishda personalni boshqarish rolining beqiyos o'sishi ushbu xizmat rahbarining ham kompaniya va firmadagi nufuzini belgilaydi. Mutaxassislar o'tkazgan tahlillarga ko'ra, XX asrning 60 - yillarida personalni boshqarish xizmati rahbarining strategik vazifalarni hal etishdagi ishtiroki deyarli

kuzatilmagan bo'lsada, bugungi kunga kelib etakchi kompaniya va firmalarda ular ishtirokisiz amalda birorta strategik qaror qabul qilinmayapti. Boshqacha qilib aytganda, ushbu xizmag rahbari kompaniya yoki firmaning etakchi rahbari darajasiga ko'tarildi.

3.3. Personalni boshqarishning chet el tajribalari

Transmilliy korporatsiyalar, qo'shma korxonalar, 100 foizli Nizom jamg'armasiga ega chet el sarmoyasi hisobiga shakllangan qo'shma korxonalar jadal rivojlanib borayotgan hozirgi globallashuv sharoitida personalni boshqarishning umum e'tirof etilgan qoida va tamoyillari bilan bir qatorda ushbu sohada har bir davlatning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olish kerak.

Ikki yoki bir necha mamlakat ishbilarmonlari ishtirokida tashkil etilgan qo'shma korxonalarda tadbirkorlar o'z sheriklarining davlatidagi nafaqat amaldagi qonunchiligi, balki o'ziga xos mehnat etikasi, milliy xususiyatlarini, madaniyatini, urf-odatlarini ham juda yaxshi bilishlari talab etilmoqda. Shuning uchun, aytaylik, yaponiyalik ishbilarmonlar o'zlarining AQSHda joylashtirilgan korxonalarida personalni boshqarishning an'anaviy uslublarini amerikaliklarning ichki ishlab chiqarish munosabatlari va turmush tarzini hisobgaolgan holda sezilarli darajada o'zgartiradilar.

Transmilliy kompaniya va firmalarning menejerlari, masalan, Fransiyada personal qattiqnazoratninghar qanday ko'rinishlariga juda faol qarshilik ko'rsatishlarini bilishlari shart. Personalni boshqarishning Gollandiya modeli esa ko'p jihatdan murosasozlik tamoyiliga asoslangan. Ushbu tamoyil birgaliqdagi faoliyat davomida jamoa bo'lib bir qarorga kelishga ko'maklashadigan ko'pdan-ko'p tarkibiy tuzilmalar orqali amalga oshiriladi.

Gollandiya modelida imzolangan bitimlarga hurmat hamda firmaning har bir a'zosi tomonidan bu bitimlar ijrosini eng yaxshi tarzda bajarish uchun maqbul yo'llarni izlash xosdir. Ammo belgilab qo'yilgan qoida va tamoyillar o'zgargan taqdirda ishlab chiqarish tarkibidagi xohlagan bo'g'in yangi bitim bo'yicha o'z tashabbusi bilan chiqishi va uni yangi bitim imzolangunga qadar himoya qilish huquqiga ega. Mutaxassislarning fikriga ko'ra, boshqaruvning bu modeli gollandiyaliklarning XVI asrdayoq tarkib topgan siyosiy tamoyillariga borib taqaladi. O'sha davrda muhim qarorlar qabul qilish uchun mamlakat provintsiyalari aholisiga yangi qarorlarning ahamiyati to'g'risida uzoq vaqt tushuntirish olib borish va ularni

ushbu prinsipial masalalarda bir murosaga keltirish kerak bo'lgan.

G'arblik tadqiqotchilar jahon xalqlari milliy xususiyatlari, qadriyatlarini hisobga olgan holda er yuzidagi davlatlarni quyidagi guruhlariga ajratganlar:

1-guruh — ingliz tilida so'zlashuvchi davlatlar (Avstraliya, AQSH, Buyuk Britaniya, Kanada, Yangi Zelandiya).

2-guruh — German mamlakatlari (Avstriya, Germaniya, Shveytsariya).

3-guruh — G'arbiy Evropa mamlakatlari (Bel'giya, Fransiya, Italiya, Portugaliya, Ispaniya).

4-guruh — Skandinaviya mamlakatlari (Daniya, Finlyandiya, Norvegiya, Shvetsiya).

5-guruh — Lotin Amerikasi mamlakatlari (Argentina, Chili, Kolumbiya, Meksika, Peru, Venesuela).

6-guruh — Yaqin Sharq (Gretsiya, Turkiya, Eron).

7-guruh — Uzoq Sharq (Indoneziya, Malayziya, Filippin, Singapur, V'etnam).

8-guruh — Arab mamlakatlari (Baxrayn, Quvayt, Saudiya Arabistoni, Birlashgan Arab Amirliklari).

Mustaqil davlatlar (boshqa mamlakatlar bilan yaqin o'xshashligi yo'q — Yaponiya, Hindiston, Isroil).

Jahonda mashhur kompaniya va firmalarning personalni boshqarish tizimini yaratishda o'z tamoyillari mavjud. Jumladan, "Apple" kompaniyasida boshqaruv personali imkoni boricha kam sonli bo'lishiga katta e'tibor beriladi. Buning uchun bu erda axborot texnologiyalaridan juda keng qo'llaniladi. "Apple" har bir xodimi bozor talabiga qat'iy rioya etgan holda ish ko'rish zarur. Ular uchun eng yuqoridan eng past xizmat darajasigacha kompaniya faoliyati uchun yuksak shaxsiy mas'uliyat hissi juda rivojlangan.

"Phillips" kompaniyasida esa personalni boshqarish ish bilan band bo'lganlar miqdori hisobga olingan holda 3—4 bosqichlidir. Shunday bo'lishiga qaramasdan hamma bo'g'indagi boshqaruv xodimlari ishlab chiqarish, bozor muhiti o'zgarib turishiga juda moslashuvchan.

IBM, "Apple" kabi kompaniyalar personal uchun o'z korxonalari nufuzini butun choralar bilan oshirishga qaratilgan maxsus tarbiyaviy dasturlarni ishlab chiqqanlar. Bu dasturlarda kompaniya o'z xodimlaridan korxonaga nufuzini ko'tarish uchun o'zlarini ham ishlab chiqarishda, ham ishlab chiqarishdan tashqarida qanday tutishlari, axloqiy mezonlar batartib ko'rsatib berilgan.

Shu munosabat bilan "Lufthansa" (Germaniya) aksiyadorlik kompaniyasini boshqarishning asosiy tamoyillari diqqatga sazovordir. Ular

quyidagilarda bayon etilgan:

1. Biz xizmat ko'rsatuvchi korxonasi hisoblanamiz.
2. Biz ham ichki, hamda xalqaro havo yo'llarida xizmat ko'rsatadigan nemis korxonasi hisoblanamiz.
3. Biz yo'lovchilar va yuklarni manzilga iloji boricha ishonarli, muntazam va aniq etkazib beramiz.
4. Biz xizmatlarimizni Germaniya iqtisodiyoti ehtiyojlariga yo'naltiramiz.
5. Biz ilmiy qarashlarni hisobga olgan holda ishlaymiz.
6. Jahondagi eng yaxshi havo yo'llariga taalluqli bo'lish — bizning maqsadimizdir. Buning uchun biz:
 - aviatsiya sohasidagi malakamizga;
 - texnik aniklikka;
 - xizmat ko'rsatishga doimo tayyor ekanligimizga tayanamiz.
7. Biz mijozlarimizga, ayniqsa ishbilarmonlarga erda va havoda eng yaxshi xizmatni taklif etamiz.
8. Bizning maqsadimiz — xodimlarni ijtimoiy himoya bilan ta'minlashdir.
9. Bizning maqsadimiz — sarmoya egalari uchun tegishli foyda olishni ta'minlashdir.
10. Biz ishonchli sherikmiz.
11. Bizning xulqimiz bizning xatti-harakatlarimizda namoyon bo'ladi.
12. Biz o'zimizning ishonchli ekanimizni sifatli va yuksak xizmat ko'rsatish darajamiz barqarorligida namoyon qilamiz.

Personalni boshqarishda jahonda to'plangan va katta samara keltirayotgan tajribalardan oqilona, mahalliy xususiyatlarni hisobga olgan holda foydalanish muvaffaqiyat kalitidir.

Qisqacha xulosalar

Tamoyil (prinsip) — qaror qabul qilishda hisobga olinishi yoki amal qilinishi zarur bo'lgan ilmiy asos, qoida hisoblanadi.

Personalga rahbarlik boshqaruv funksiyasi sifatida boshqa barcha funktsiyalarni yagona birlikka birlashtirishi, muvofiqlashtirishi, o'zaro bog'lashi, integratsiya qilishi kerak.

Inson resurslaridan korxonasi va xodim manfaatlarini muvofiqlashtirgan holda foydalanishni ta'minlaydigan shaxsni rivojlantirish ustuvorligini e'tirof etish personalni boshqarishning eng asosiy tamoyilidir.

Boshqaruv funksiyasi — boshqaruv faoliyatining alohida turi

hisoblanib, boshqaruv sohasida mehnat taqsimoti va ixtisoslashuviga asoslangandir.

Boshqaruv uslublari — ishlab chiqarishni boshqarish maqsaddariga erishish uchun personalga boshqaruv ta'siri o'tkazish vositalaridir.

Korxonada personalni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi ushbu korxonada tarkib topgan faoliyat turi, vazifalar taqsimotiga bog'liqdir.

Personalni boshqarishning oddiy tashkiliy tuzilmasi ikki darajali tuzilma bo'lib, kichik korxonada yoki yirik kompaniya va firmalarning turli bo'lim va filiallariga xosdir. Bunday tizimda yuqori (rahbar) va quyi (ijrochi) daraja mavjuddir.

Hozirgi vaqtda amalda bo'lgan me'yorlar 1 ming kishilik mehnat jamoasiga 10 nafar personalni boshqarish xodimining to'g'ri kelishini ko'rsatmoqda. Odatda, ularning 6 tasi maxsus oliy ma'lumotga, 4 tasi to'liqsiz oliy ma'lumotga ega bo'lishi talab qilinadi.

Umuman olganda, personalni boshqarish xizmati xodimlarining soni kompaniya va firmalarda ish bilan band bo'lganlarning 1 — 1,5 foizini (yapon korporatsiyalarida 2,5 foizni) tashkil etadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni boshqarish tamoyillari deganda nimani tushunasiz?
2. Personalni boshqarishga oid qanday yondashuvlar mavjud?
3. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tushuntirib bering.
4. Boshqaruvning qanday uslublarni bilasiz?
5. Personalni boshqarish vazifa va funktsiyalarini izohlang.
6. Personalni boshqarishning ijtimoiy-psixologik uslublar tasnifiga nimalar kiradi?
7. Personalni boshqarish xizmati deganda nimani tushunasiz?
8. Personalni boshqarishning guruhli (matritsali) tashkiliy tuzilmasining mohiyatini tushuntirib bering.
9. Personalni boshqarish xizmati funktsiyali tuzilmasiga qaysi bo'limlar kiradi?
10. Personalni boshqarishda chet el tajribalarini o'rganishning mohiyatini tushuntirib bering.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.

2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.
3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.
5. www.norma.uz
6. www.economyfaculty.uz

4-BOB. PERSONALNI REJALASHTIRISH

4.1. Personalni rejalashtirish: mohiyat, maqsad va vazifalar

Personalni rejalashtirish — personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalga umumiy va qo'shimcha ehtiyojni aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyatdir.

Personalni rejalashtirishning asosiy afzalliklari quyidagilarda namoyon bo'ladi:

– xo'jalik faoliyati strategiyasiga taalluqli kadrlar masalalari va ehtiyoji (tashqi va ichki)ni aniqlash;

– xo'jalik faoliyati yuritish strategiyasini ishlab chiqish jarayonida amalga oshirilishi kerak bo'lgan kadrlar masalalari va investitsiyalarini belgilash;

– kadrlar bo'yicha dasturlarning xo'jalik faoliyatini yurgizish umumiy strategiyasiga muvofiqligini kafolatlash;

– personal bilan ishlash yordamida korxonada raqobat bardoshligini, uning samaradorligini oshirish;

– personalning ortishi yoki uni qisqartirish bilan bog'liq rejalarni amalga oshirish.

Personalni rejalashtirishning mohiyati kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo'lgan miqdorda ish o'rni takdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir. Ish o'rinlari mehnat unumdorligi va qiziqish uyg'otishi nuqtai nazaridan mehnat kishisiga eng maqbul ravishda o'z qobiliyatini rivojlantirish imkonini yaratishi, mehnat unumdorligini oshirishi. munosib mehnat sharoitlari yaratish va ish bilan bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi kerak.

Personalni rivojlantirish ham tashkilot rahbariyati, ham uning personalni manfaatlarini ko'zlagan holda amalga oshiriladi. Personalni rejalashtirish yanada yuqoriroq mehnat unumdorligiga erishish uchun qiziqish va ishdan qoniqish hissini uyg'otishi kerak. Insonlarni birinchi navbatda, ularning qobiliyatlarini o'stirish uchun sharoit yaratilganligi hamda yuqori va doimiy ish haqi, kafolatlangan ish joylari qiziqtiradi. Shuning uchun personalni rejalashtirishning eng muhim vazifalaridan biri firmaning barcha xodimlari manfaatlarini hisobga olishdir.

Personalni rejalashtirish vositalari bilan ish beruvchilar va ish

yollanuvchilarning iqtisodiy hamda boshqa manfaatlarini tenglashtirish vazifasini bajaradi. Tashkilot personalni bilan ishlash tizimida personalni rejalashtirishning o'rnini yanada oshirib bormokda.

Hozirgi vaqtda hamma joyda ham personalni rejalashtirishga ishlab chiqarishni rejalashtirishdek muhim ahamiyat berilmaydi. Holbuki, ishlab chiqarishdagi tashkiliy-texnologik o'zgarishlar personalni oldiga qo'yilgan ishlab chiqarish va boshqaruv vazifalarini hal etishlari uchun o'z vaqtida tayyorlashni talab etadi.

| Iqtisodiy muhitning strategik tahlili | Rivojlanishning strategik tahlili va prognozi |
|---------------------------------------|---|
| 1 | Tashkilotda kadrlar siyosatini shakillantirish |
| 2 | Personalni rejalashtirish |
| 3 | Personalga lavozim va kasblar bo'yicha kasb-malaka modellarini talablarni ishlab chiqarish |
| 4 | Personalni ishga olish va saralash |
| 5 | Ish haqi va imtiyozlarni belgilash, mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish tizimini tashkil etish |
| 6 | Personalni kasbga yo'naltirish va ko'niktirish, ishdan bo'shayotganlar bilan ishlash |
| 7 | Personalni tanlash, joy-joyiga qo'yish, martabasini oshirish |
| 8 | Personalni kasbiy o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish |
| 9 | Personal va uning mehnat faoliyat natijalarini baholash |
| 10 | Personal mehnat bozorining tadqiq va tahlil etish |
| 11 | Personal bilan ishlashni takomillashtirish |

4.1-rasm. Korxonada personalni bilan ishlash tizimida personalni rejalashtirish o'rnini

Ayni vaqtda bu yo'nalishda ish joylari o'zgarayotgan yoki tugatilayotgan xodimlar o'rtasida paydo bo'lishi mumkin bo'lgan ijtimoiy

muammolarni hal etish zarurati ham ushbu masalaning nihoyatda dolzarbligidan dalolat beradi. Ularni qisqa muddat ichida hal etib bo'lmaydi. Shunday ekan, personalni rejalashtirish korxonaning o'z personaliga nisbatan mas'uliyati ifodasi ham hisoblanadi.

Bu o'rinda shuni alohida ta'kidlash kerakki, personalni rejalashtirish ishlab chiqarishni rejalashtirishning umumiy jarayoniga uzviy bog'liq holda amalga oshirilgan taqdirdagina yuqori samara keltiradi.

Personalni rejalashtirish, jumladan, quyidagi savollarga javob berishi kerak:

– qancha xodim talab etiladi, ularning malakasi, ular qachon va qaerda kerak bo'ladi (personalga ehtiyojni rejalashtirish);

– ijtimoiy jihatlarni hisobga olgan holda zarur personalni qanday qilib jalb etish yoki ortiqcha personalni qisqartirish mumkin (shtatga olish yoki qisqartirishni rejalashtirish);

– xodimlardan ularning qobiliyatiga qarab qay tarzda foydalanish mumkin (personal dan foydalanishni rejalashtirish);

— qay tarzda aniq maqsadni ko'zlagan holda personal malakasini oshirishga ko'maklashish hamda bilimni o'zgartirayotgan talablarga moslashtirish mumkin (personalni rivojlantirishni rejalashtirish);

— rejalashtirilayotgan tadbirlar qancha sarf-xarajatni talab etadi (personal uchun sarf-xarajatlari).

Personalni rejalashtirishni amalga oshirish uchun quyidagilar talab etiladi:

1. Korxonaning rahbariyatining personalni rejalashtirishni umumiy rejalashtirishga qo'shish, buning uchun zarur tashkiliy va kadrlar masalalarini hal etishga tayyorligi.

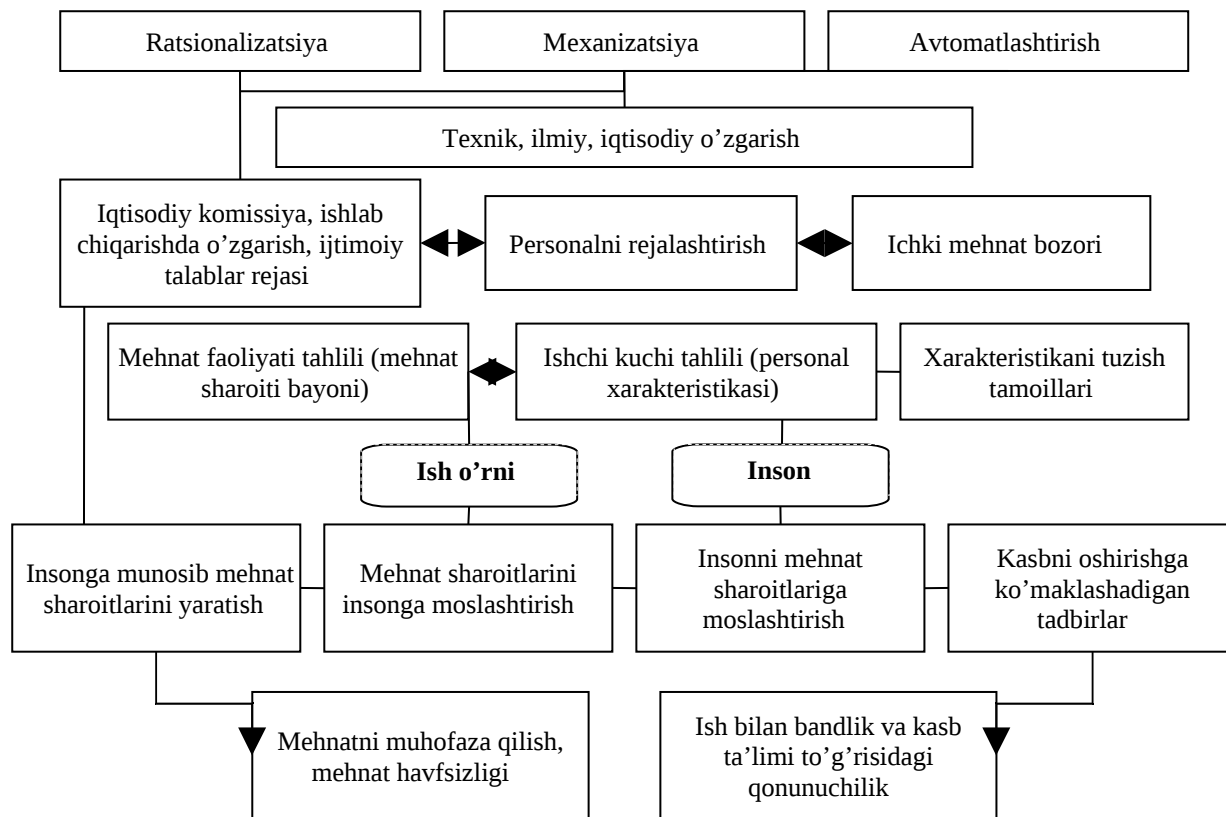
2. Personalni rejalashtirishda ustuvorlik beradigan yo'nalish tanlash. Tajriba rejalashtirishni personal ehtiyojini belgilash, ularni jalb etish yoki ishdan bo'shatishdan boshlash, keyinchalik buni personal dan foydalanish va personalni rivojlantirish, sarf-xarajatlarni rejalashtirish bilan to'ldirish maqsadga muvofiqligini ko'rsatmoqda.

3. Rejalashtirishning davriyligini belgilash. Uni joriy etishning birinchi bosqichida bir-ikki yil bilan chegaralanish mumkin. Asta-sekin bu o'rta muddatga (3 yilgacha) va uzoq muddatga (3 yildan ortiq) rejalashtirish bilan to'ldirib borilishi mumkin.

4. Personalni rejalashtirish qanchalikta baqalashtirilgan bo'lishi haqida qarorga kelish. Bu korxonaning turiga bog'liqdir. Ishlab chiqarish vazifalarini hal etish uchun zarur bo'lgan xodimlar malakasi qanchalik turlicha bo'lsa, reja sanalariga shunchalik tabaqalashgan holda aniqlik

kiritilishi lozim.

5. Ish o'rinlari, boshqaruv organlari, kadrlar va statistikaga taalluqli axborot materiallari.



4.2-rasm. Ishlab chiqarishni rejalashtirish va personalni rejalashtirishning o'zaro bog'liqligi

Personalni rejalashtirish maqsadlari tashqi muhitni (imkoniyatlar va xavf) tahlil etish, kompaniya yoki firma kuchli (ojiz) tomonlarini tahlil etish, kompaniya yoki firma qo'llab-quvvatlayotgan shaxsiy guruxlar manfaatlari to'g'risida tasavvurga ega bo'lishni taqozo etadi. Ana shu maqsaddan kelib chiqqan holda turli mamlakatlarda rejalashtirishda o'ziga xoslikni farqlash mumkin. Jumladan, Yaponiya kompaniyalarida yangiliklarni joriy etish mukammalligiga urg'u berilsa, Buyuk Britaniyada — resurslar taqsimoti, Amerika Qo'shma Shtatlarida esa barcha bo'linmalar strategiyasini birlashtirish hamda resurslar taqsimoti birinchi o'ringa qo'yiladi.

Personalni rejalashtirishning vazifalari asosan quyidagilardan iborat:

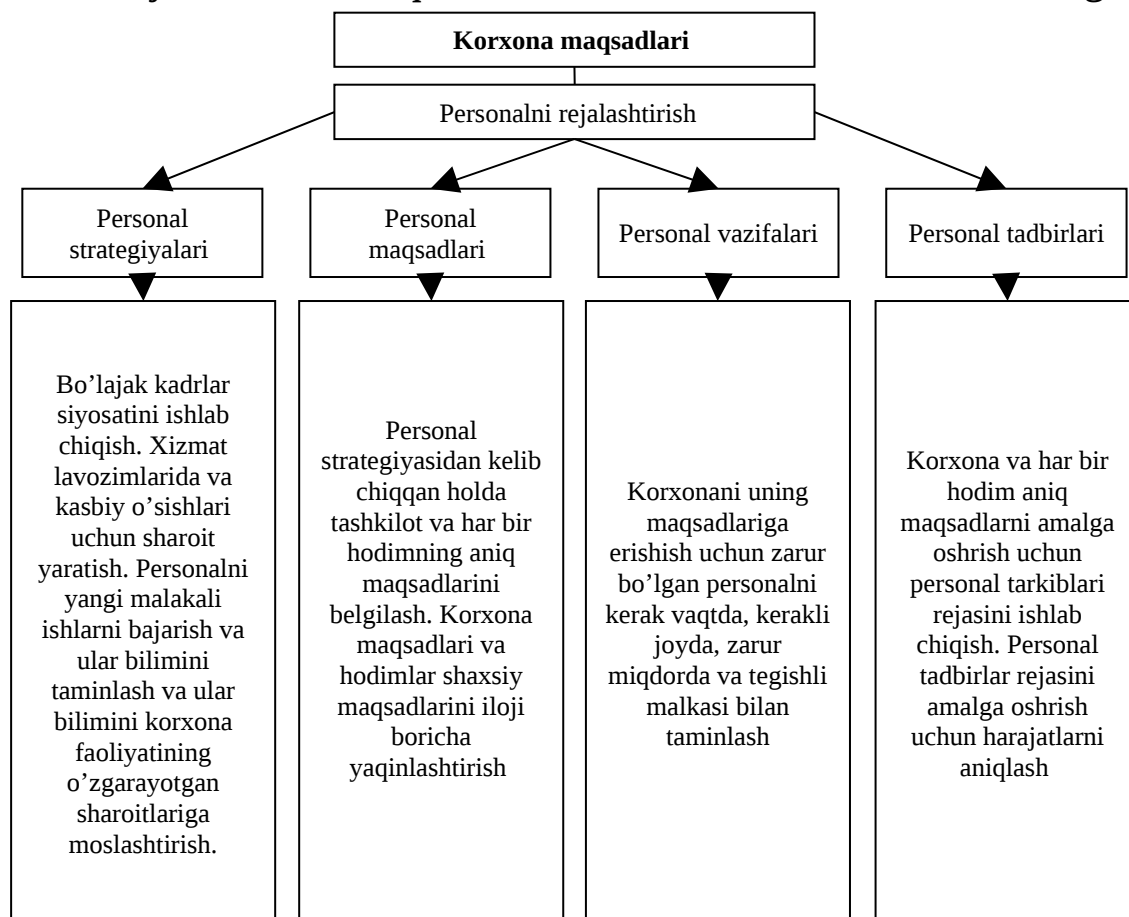
- personalni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirgan holda ishlab chiqish;
- personalni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash;
- kadrlar xizmatining reja guruhi va korxonaga reja guruhi o'rtasida samarali o'zaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;
- korxonaga strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga

ko'maklashadigan qarorlarni hayotga tadbiq etish;

–korxonaga strategik rejalashtirishda kadrlar asosiy muammolari va ehtiyojlarini aniqlashga ko'maklashish;

–korxonada barcha bo'linmalari o'rtasida personal bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Personalni rejalashtirish maqsadlari va vazifalari 4.3-rasmda keltirilgan.



4.3-rasm. Korxonada personalni rejalashtirishning maqsad va vazifalari

Ushbu maqsad va vazifalar korxonaga kerakli malakaga ega zarur miqdordagi kadrlarni topish hamda saklab turish, o'z personalini salohiyatidan eng samarali tarzda foydalanish, xodimlar ortiqchaligi yoki etishmasligi oqibatida paydo bo'ladigan muammolarni oldindan ko'ra bilishni ko'zlaydi.

4.2 Personalni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari

Korxonada yoki firmalarda personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish o'zining dolzarbligi bilan ajralib turadi.

Personalni rejalashtirish uslubiy jihatdan rejalashtirishning boshqa sohalariga xos bo'lgan ko'pgina umumiy jihatlarga ega bo'lsa-da, bir

qator muhim jihatlar bilan o'ziga xos xususiyatga ham ega. Bu masalalar quyidagilar bilan bog'liq:

— mehnat jarayonidagi vaziyatlarni, mojarolar kelib chiqishi mumkinligi va boshqa muammolar bilan bog'liq masalalarni bashorat qilish murakkabligi bilan bog'liq qiyinchiliklar. Kelajakda personaldan foydalanish, istiqboldagi munosabati anchayin noaniq bashorat qilinadi. Shu sababli ularga rejalashtirish jarayonida to'la ishonchga ega bo'lmagan omillar sifatida qaraladi. Bundan tashqari, korxonada personalni rejalashtirish ob'ekti bo'lishga qarshilik ko'rsatadilar, rejalashtirish natijalari bilan kelishmaydilar. Bu esa turli nizolar kelib chiqishi mumkinligini istisno etmaydi;

— kadrlar siyosatida iqtisodiy maqsadlarning ikki xilligi. Agar marketing, ishlab chiqarishga sarmoya kiritish va boshqa sohalarda rejalashtirishdan ko'zlangan maqsadlar iqtisodiy masalalarga taalluqli bo'lsa, personalni rejalashtirishga ijtimoiy samaradorlik masalalari qo'shiladi. Bunday personalga taalluqli rejalarda maqsadlar raqobatini muvofiqlashtirish muammosi kelib chiqadi.

Rejalarni muvofiqlashtirish muammolari (sifat jihatidan turlicha maqsadlar asosida) rejalashtirish bo'yicha turli axborotlarni taqqoslash imkoniyati yo'qligi bilan yanada murakkablashadi. Agar personal bilan bog'liq bo'lmagan boshqa sohalarda miqdor ko'rsatkichlari (masalan, pul miqdori)ni qo'llash imkoniyati bo'lsa, personalni rejalashtirishdagi ma'lumotlar asosan sifat xususiyatini (masalan, qobiliyat, bajargan ishni baholash bo'yicha ma'lumotlar) anglatadi.

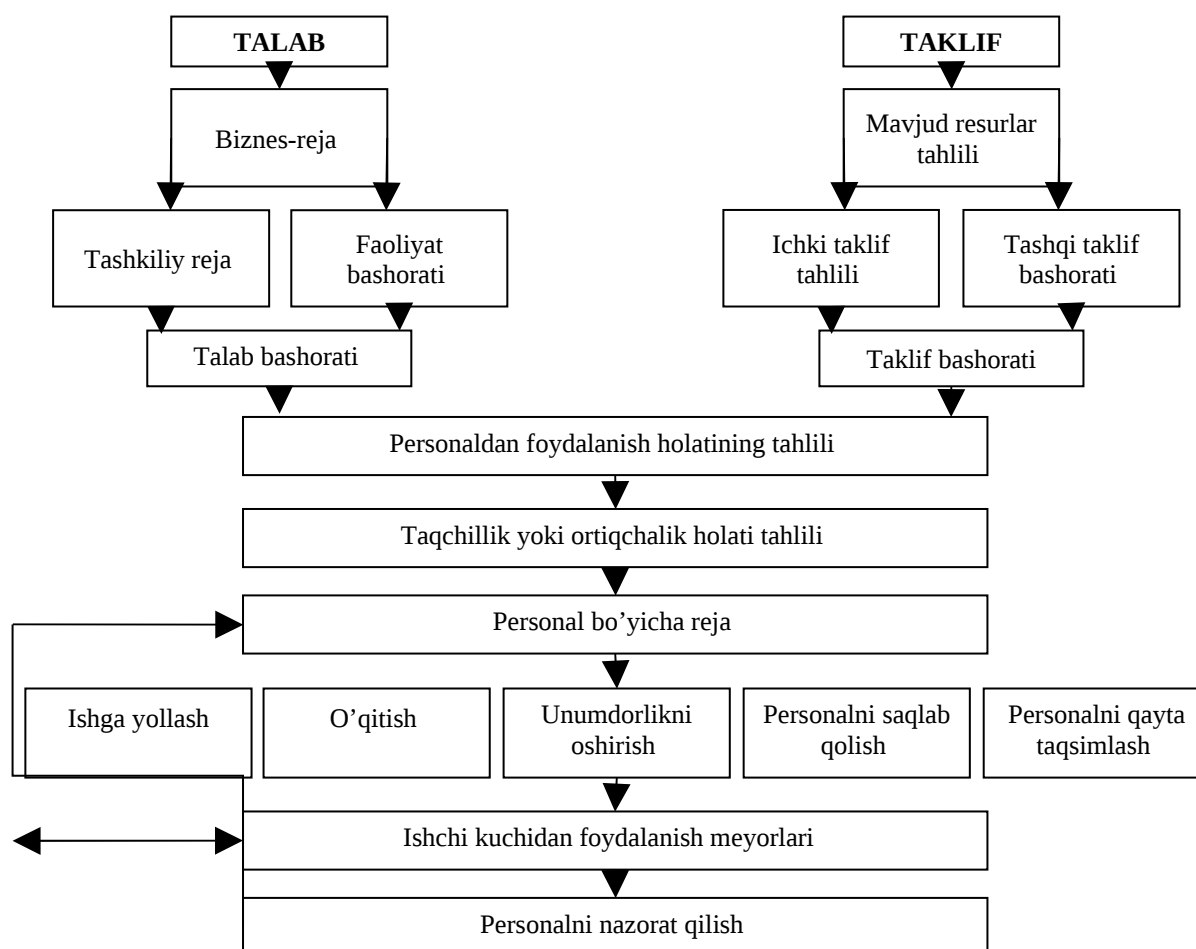
Personalni rejalashtirish jarayoni (4.4-rasm) tashkiliy reja tuzishdan boshlanadi.

Shu munosabat bilan xodimlarga bo'lgan talabni ko'paytirish yoki kamaytirishga olib kelishi (masalan, yangi mintaqaviy vakolatxona, yangi bo'lim tashkil etilishi, bosh idora vakolatlarini quyi bo'linmalarga berish va boshqalar) mumkin bo'lgan tashkiliy reja mufassal bo'lishi lozim.

Rejalashtirish talab etiladigan ma'lumotlar yangi ish uslublari, avtomatlashtirish yoki mexanizatsiyalash jarayonlari natijasida yuzaga chiqadigan mehnat unumdorligi yoki ishchi kuchidan foydalanish hajmining kutilayotgan o'zgarishlariga taalluklidir.

Personalni amalda boshqarish uchun ishchi kuchigacha yo'naltirilgan barcha funktsiyalarni qamrab olishning o'zi etarli emas. Bu ishda inson resurslari to'la hayotiy siklining barcha bosqichlari — xodimlarni izlab topish va ishga yollash (shu jumladan, ish haqi, mukofotlash, qo'shimcha ijtimoiy sug'urta qilish, personalni rejalashtirish, rivojlantirish va qo'llab-

quvvatlash maxsus dasturlarini ishlab chiqish)dan pensiyaga kuzatish yoki ishdan bo'shatishgacha bo'lgan chora-tadbirlarni mujassamlashtirish darkor.



4.4-rasm. Personalni rejalashtirish jarayonining mazmuni

Personaddagi tabiiy o'zgarishlar — pensiyaga chiqish, kasalligi yoki o'qishga kirganligi, harbiy xizmatga chaqirilganligi sababli ishdan bo'shatishni rejalashtirish qiyin ish emas. Jamoa salohiyatini kuchaytirish, uning raqobatbardoshligini oshirish esa ancha murakkabdir.

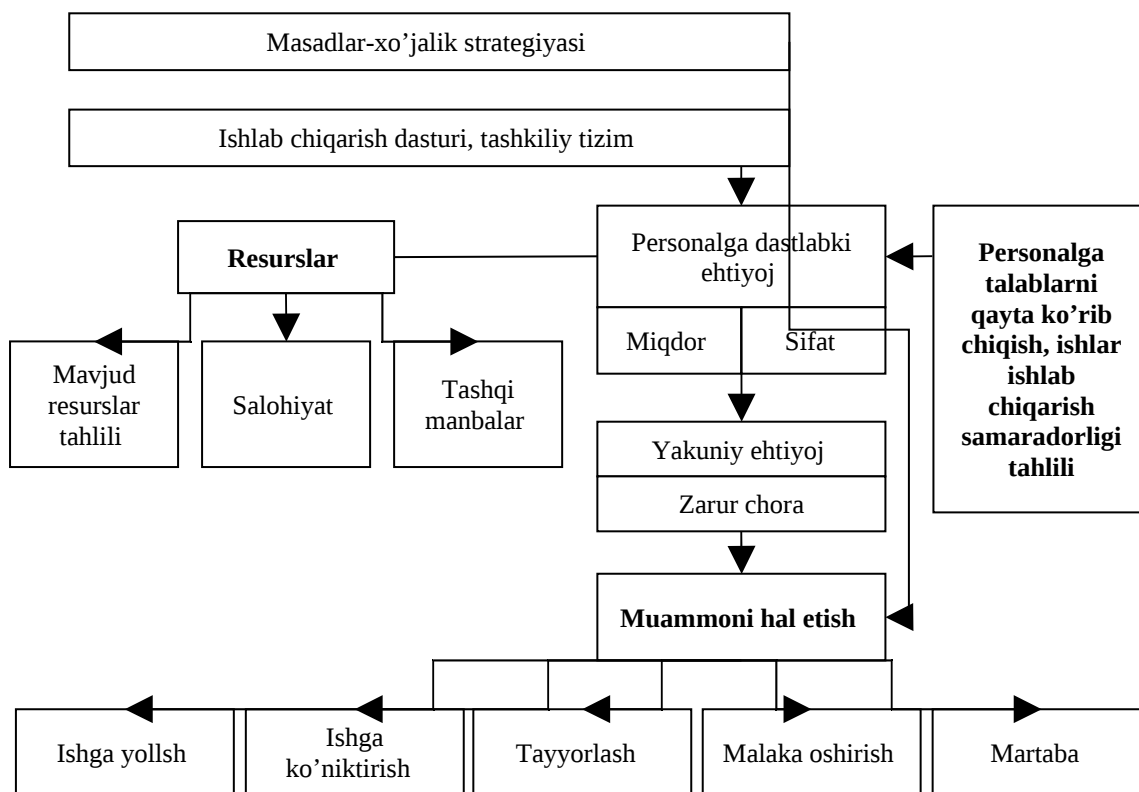
Faoliyat ko'rsatib kelayotgan korxonada personalni rejalashtirishni mavjud ishchi kuchini bahblashdan boshlash mantiqiydir. Rahbariyat belgilangan aniq maqsadni amalga oshirish uchun talab etiladigan ish jarayonlarini bajarishga qancha ishchi va mutaxassis jalb etilganligini anikdab olish kerak. Masalan, hatto juda oddiy ish hisoblangan aeroportlarda yo'lovchilar yuklarini joylash bilan ko'pgina xodimlar band bo'ladi.

Bundan tashqari, rahbariyat o'z personali ish sifatini ham baholashi lozim.

Rejalashtirishning keyingi bosqichi qisqa muddatli va istiq-bolli

rejalarni amalga oshirish uchun talab etiladigan personal sonini aniqlashdan iborat bo'ladi.

Personalni rejalashtirishda orttirilgan tajriba bu jarayon asosan uch qismdan (4.5- rasm) iboratligidan dalolat beradi.



4.5-rasm. Personalni rejalashtirishning umumiy chizmasi

Birinchi qism — personal muammosini aniqlash. Bu — ishlab chiqarish uchun personal ta'minoti bo'yicha nima talab qilinadi, degan savolga javob izlash kerak bo'ladi. Ishlab chiqarish dasturlarining hajmi hamda firmaning tashkiliy tizimi (xo'jalik strategiyasini amalga oshirishi kerak bo'lgan bo'limlar) talab etilayotgan ishchi kuchi miqdorini (faoliyatning har bir turi, ijtimoiy majburiyatlar va hokazolar bo'yicha mehnat sarfi hajmini hisob-kitob qilish asosida) va uning sifatini (bilim, tajriba, ko'nikma darajasi) aniqlaydi. Aniq ish joylariga talablar, ishlar, funktsiyalar, xizmat vazifalarini tahlil etib borish asosida muntazam aniqlik kiritib boriladi.

Ishchi kuchiga umumiy ehtiyoj ham, eng muhim lavozimlarga va ixtisosliklar bo'yicha ham hisob-kitoblar qilinadi. Istiqbolli rejalarda ishchi kuchiga ehtiyoj ishlab chiqarish hajmining bashorat qilinayotgan o'zgarishlari asosida aniqlanadi.

Ikkinchi qism (resursli) — muammoni hal etish manbalaridir. Bu hal qiluvchi bo'g'in hisoblanadi. Bu masalada nima mavjud hamda nima zarurligi uchun nima etishmaydi, degan savolga javob berilishi kerak.

Boshqacha aytganda, ushbu qismda korxonada personalni resurslarini baholashning bir qancha yo'nalishlari o'z aksini topgan. Ulardan biri — mavjud resurslarni (ularning soni, qo'nimsizligi, sifati, mehnat unumdorligi va hokazolarni) baholash, tahlil etishdir. Ikkinchisi — tashqi manbalarni aniqlashdir. Bu manbalarga boshqatashkilotlar xodimlari, ta'lim muassasalarini tugallagan o'quvchilar kiradi. Ushbu manbalar korxonada ko'zda tutilayotgan yangiliklarni joriy etish jarayonida personalga ehtiyoj nuqtai nazaridan baholanadi. Uchinchisi — ushbu manbalar salohiyatini, ya'ni resurslarni rivojlantirishning sifat zaxiralarini baholashdir.

Mazkur ikkinchi resurs qism innovatsiya jarayonida alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu qismda xodimlarning qaysi birlari (ishlab chiqarish novatorlari) noaniq sharoitlarda rivojlanishiga qodirligi, ularning ijodiy ishga loyiqligi baholanadi.

Shundan keyingi bosqich — talablar va resurslarning (hozirgi vaqtda va kelajakda) bir-biriga mosligini baholashdir. Bunda aniqlangan nomuvofiqlik personalga miqdor va sifat jihatdan ehtiyojga uzil-kesil aniklik kiritadi.

Uchinchi qism — muammoni hal etishdir. Unda qo'yilgan barcha savollarga javob bo'ladi. Ya'ni mavjud resurslarni hisobga olgan holda ishlab chiqarish talablarini amalga oshirish ishga yollash, ishga ko'niktirish, tayyorlash va malaka oshirish, martaba (lavozimda vertikal va gorizontal siljitish), ishdan bo'shatish bo'yicha dasturlar yaratiladi.

Personalni rejalashtirish muddatlari, ya'ni ishchi kuchiga ehtiyoj va ichki manbalarni baholash, personalni rivojlantirish qancha vaqtga mo'ljallanganligi masalasida mehnat bozoridagi vaziyat hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Mehnat bozorida yuqori malakali kadrlar etarlicha bo'lgan korxonalar asosan faqat joriy ehtiyojlarni, bir yillik ishlab chiqarish dasturlarini ko'zlab ish tutib kelgan edilar. Ammo xo'jalik faoliyatida yuz berayotgan o'zgarishlar bugungi kunda ko'pgina kompaniya va firmalarni **kadrlar siyosatining uzoq muddatli strategiyasiga** ko'proq e'tibor berishlariga majbur qilmoqda.

Ushbu vazifani hal etishda personalni rejalashtirish jarayonida har bir xodim, eng avvalo uning kasb-malaka imkoniyatlari to'g'risida to'planadigan ma'lumotlar juda muhim ahamiyatga ega bo'ladi. Shu maqsadda maxsus so'rovnoma asosida quyidagi ma'lumotlarni to'plash talab etiladi:

— personalning doimiy tarkibi (xodimning ismi-sharifi, turar joyi, yoshi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazolalar);

— personalning umumiy tarkibi (malakasi, jinsi, yoshi, millati,

nogironlar salmog'i, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va hokazolar salmog'i);

– kadrlar qo'nimsizligi;

– bekor turib qolish, kasallik sababli ish vaqti yo'qotilishi;

– ish vaqti davomiyligi (to'la va qisman ish bilan bandlar, bir yoki bir necha tungi smenada ishlovchilar, mehnat ta'tillarining davomiyligi) to'g'risidagi ma'lumotlar;

– ishchilar, xizmatchilarning ish haqi (ish haqi tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ustama to'lovlar, tarif bo'yicha ish haqi, tarifga qo'shimcha to'lovlar);

– davlat va boshqa tashkilotlar tomonidan taqdim etiladigan ijtimoiy xizmatlar (qoidalar, tarif shartnomalari va boshqa me'yoriy hujjatlar bo'yicha ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag'lar).

Mazkur ma'lumotlar personalni boshqarish xizmatida muntazam ravishda to'planib, umumlashtirib va tahlil etib borilsa, personalni rejalashtirish masalalarini hal etishda juda qo'l keladi.

Korxonada ish o'rinlari to'g'risidagi ma'lumotlar ham ish o'rinlarini tahlil etish asosida to'planib borilishi maqsadga muvofiqdir. Bunda ushbu jihatlarga e'tibor qaratilishi kerak:

– ish o'rnining tasnifi va nomlanishi;

– ish o'rnining texnik jihatlari (mazmuni, vositasi, mehnatni tashkil etish);

– talab etiladigan malaka (umumiy ta'lim, kasb ta'limi, kasb tajribasi);

– jismoniy jihatdan talablar (baquvvatlilik, ko'rish, eshitish qobiliyati, atrof-muhit ta'siri);

– psixologik talablar (ishning bir xilligi, e'tiborlik, jamoada ishlashga moslashuv va boshqalar);

– shtatlar jadvali (personal miqdori);

– boshqaruv organlari tavsifi;

– boshqaruv organlarining tashkiliy bo'ysunishi;

– lavozimlarni o'rindoshlik asosida to'ldirish rejasi.

Personalni rejalashtirish yo'nalishi, hal qilinadigan vazifalar jihatlari va rejalash davrining davomiyligiga qarab, rejalashtirish quyidagi uch turga bo'linadi:

1) strategik, istiqbolli (uzoq muddatli) rejalashtirish (3 yildan 10 yilgacha);

2) o'rta muddatli rejalashtirish (1 yildan 3 yilgacha);

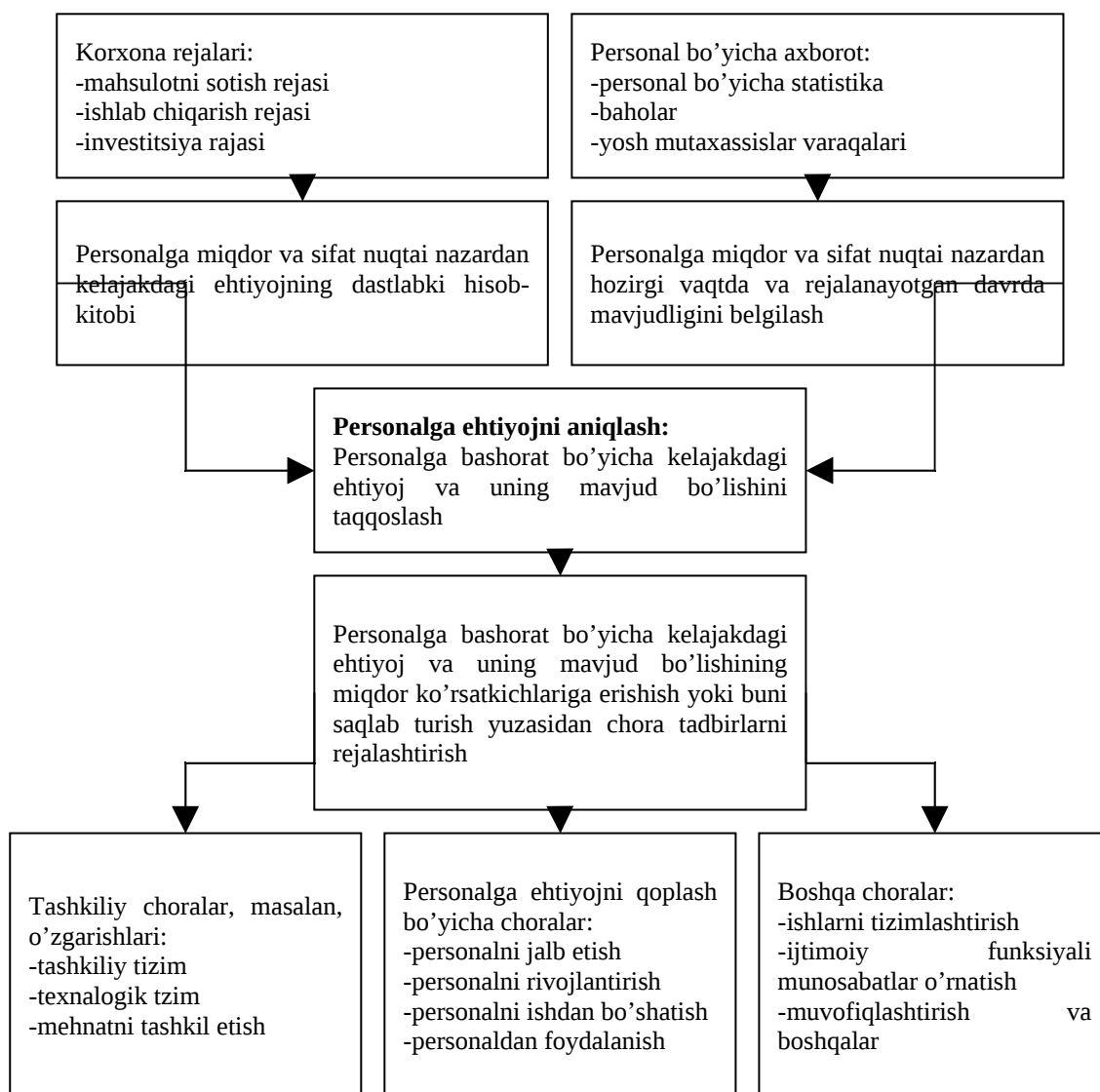
3) qisqa muddatli, joriy rejalashtirish (1 yilgacha).

Personal bilan ishlash doirasida hal etiladigan vazifalarning

xilma-xilligi personalni rejalashtirishning quyidagi turlarini keltirib chiqaradi:

- personalga ehtiyojni rejalashtirish;
- personalni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirish;
- personaldan foydalanish va uni qisqartirishni rejalashtirish;
- personalni o’qitishni rejalashtirish;
- personal tarkibini saklab qolishni rejalashtirish;
- personalga sarf-xarajatni rejalashtirish;
- mehnat unumdorligini rejalashtirish.

Personalga ehtiyojni rejalashtirish mavjud mehnat resurslari salohiyatini, ularga kelajakdagi ehtiyojni baholashni, personalni rejalashtirish bo’yicha dasturlar ishlab chiqishni talab etadi (4.6- rasm).



4.6-rasm. Personalga ehtiyojni rejalashtirish

Personalga ehtiyojni rejalashtirishda quyidagilarni farqlash lozim:

— **umumiy ehgiyoj** — rejalashtirilgan ish hajmini bajarish uchun tashkilotga zarur bo'lgan xodimlar umumiy soni (personalga brutto-ehtiyoj);

— **qo'shimcha ehtiyoj** — korxonada joriy ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda, rejalashtirilayotgan davrda mavjud ishchi kuchi soniga zarur qo'shimcha xodimlar (personalga netto-ehtiyoj).

Personalga qo'shimcha ehtiyojning miqdor (qo'shimcha ehtiyojning soni) va sifat (qo'shimcha ehtiyojning malaka tarkibi) ko'rsatkichlari mavjud.

Personalga brutto-ehtiyojni tashkilot shtatlar jadvali, oldinda turgan vazifalar tahlili (ish vaqti sarfi tahlili) va quyidagi statistika uslubi formulasi bilan aniqlash mumkin:

$$PBE = m_i \cdot t_i \cdot BEK/IBT \cdot 60$$

Bunda:

PBE - personalga brutto ehtiyoj;

m_i - rejalashtirilgan davrda ish jarayonining miqdori;

t_i - har bir ish jarayonini bajarish uchun talab etiladigan o'rtacha vaqt (minutlar)

BEK - vaqt yetishmasligi koeffitsienti (tanaffuslar, mehnat ta'tillari, kasallik vaqtlarini hisobga olish uchun)

IBT - ish vaqti tarifi (rejalashtirilgan davr uchun soatda, ba'zan ish vaqtiga qo'shimcha ishlangan soatlarni hisobga olgan holda)

Agar brutto-ehtiyojning miqdoriy ko'rsatkichidan personalning amaldagi mavjud soni ayirilsa va undagi bo'lajak o'zgarishlar (masalan, pensiyaga chiqish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish) hisobga olinsa personalga netto-ehtiyoj ma'lum bo'ladi. Ushbu ko'rsatkich ijobiy bo'lsa personalni ishga yollashda muammolar yuzaga chiqadi, salbiy bo'lsa personalning ehtiyojga moslashishi anglanadi.

Personalga ehtiyojni rejalashtirishda ishchi kuchi taqchilligi yuzaga chiqsa uni qisqa muddatga — har bir xodim ish vaqtini oshirish (masalan, ish vaqtiga qo'shimcha vaqtda, dam olish kunlari ishlash), uzoq muddatli — yangi xodimlarni ishga qabul qilish hisobiga hal etish mumkin.

Aksincha, personal soni ortiqcha bo'lsa, buni ish vaqtdan ortiqcha ishlashni bekor qilish, to'la ish kunidan to'la bo'lmagan ish kuniga o'tish, ish haqi olmasdan ta'tilga ruxsat berish va shu kabilar orqali bartaraf etiladi.

Ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan ishchilar soni quyidagi umumiy formula orqali aniqlanadi:

$$S_A = M:F$$

bunda: **S_A** — ishchilarning ishlab chiqarish quvvati bo'yicha soni;

M — ishlab chiqarish dasturining umumiy mehnat hajmi;

F — bir ishchining yillik ish vaqti jamg'armasi.

Ishchilar soni ish vaqti jamg'armasi va me'yorlarni bajarish koeffitsientini hisobga olgan holda hisoblab chiqish uslubi ishchi-larning reja sonini aniqlashda amaliyotda keng qo'llaniladi.

Texnologik innovatsiyalarni joriy etish orqali yangi buyumlarni ishlab chiqarish mehnat sarflarining ortishi natijasida qo'shimcha ishchilarga ehtiyojni keltirib chiqaradi. Bunda ishchilar korxonaga uchun doimiy talab etilmaydi. Lekin korxonaga yangi ish o'rinlari yaratilgan ekan qo'shimcha ishchi kuchini doimiy shtatga qo'shadi. Bu bilan ishchilarning muayyan zaxirasi tashkil etiladi. Ana shu miqdor quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$S_q = M_A \cdot A / F_n \cdot K_a$$

bunda:

S — qo'shimcha ishchi soniga ehtiyoj;

M_A — tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot uchun talab etiladigan o'rtacha loyihaviy mehnat sarfi;

A — mahsulot ishlab chiqarishning loyihaviy hajmi;

F_n — bir ishchi ish vaqtining nominal jamg'armasi;

K — yangi mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirish davrida ish vaqtdan foydalanishning amaldagi koeffitsienti.

Korxonaga shtatlar jadvaliga kiritilgan barcha lavozimlar ishlab chiqarish vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan turli malakali xodimlar sonini anglatadi. Bu ko'rsatkich korxonaning ishchi kuchiga umumiy ehtiyojini ko'rsatadi. Ishchi kuchiga amaldagi ehtiyoj qaysi malakadagi qancha ishchini korxonaning o'zidan yoki tashqi mehnat bozorida ishga jalb etishni ifoda etadi. Ishchi kuchiga umumiy ehtiyojdan amaldagi ehtiyojga o'tish bosqichlarini 4.1- jadvalda kuzatish mumkin:

4.1- jadval

| Ko'rsatkichlar | Soni |
|---|-------------|
| Rejalashtirishga kiritilgan vaqtdagi shtatlar jadvali: | |
| - rejalashtirishga kiritilgan vaqtdagi shtat lavozimlari (mavjud xodimlar) | - |
| - yangi jalb etilganlar (ishga qabul qilinganlar, o'qishdan so'ng, harbiy xizmatdan so'ng va hokazolar sababli sihga olinganlar); | - |
| = Darhol qoplanishi kerak bo'lgan ehtiyoj yoki ortiqcha ishchi kuchi | - |
| + pensiyaga chiqishi munosabati bilan almashtirish zarurati hollari | |
| + harbiy xizmatga chaqirilishi munosabati bilan almashtirish zarurati hollari | - |
| + ishchi kuchi qo'nimsizligi munosabati bilan almashtirish zarurati (statistika nuqtai nazaridan + mavjud ishdan bo'shatishlar) | |
| = Almashtirishga ehtiyoj | - |

| | |
|--|---|
| + yangi kadrlarga ehtiyoj (tashkil etilayotgan yangi shtat lavozimlari) | - |
| - kadrlarga ehtiyojning kamayishi (bekor qilinayotgan shtat lavozimlari) | - |
| = kadrlarga amaldagi ehtiyoj yoki ularning ortiqchaligi | - |
| Balans tuzilgan sana | - |

Bu o'rinda personal muayyan malakalari va kasblari (masalan, chilangarlar, iqtisodchilar va hokazolar) bo'yicha ehtiyojni hisob-kitob qilishda bu ishni ana shu har bir toifa bo'yicha amalga oshirish zarur bo'ladi.

Personalni jalb etish (ishga qabul qilish)ni rejalashtirishda quyidagilar hisobga olinishi lozim:

- talab etilayotgan miqdor, jalb etish muddatlari;
- taklifdagi alohida muammolar va ularni bartaraf etish vositalari;
- jalb etish dasturi.

Personalni jalb etishda ikki imkoniyatdan foydalaniladi:

1. Kompaniya yoki firmaning o'z xodimlarini jalb etish. Ular ish vaqtiga qo'shimcha vaqtda ishga jalb etilishi, malaka jihatdan rivojlantirilishi, boshqa ishga o'tkazilishi mumkin. Bu usul samarali hisoblanadi. Chunki, personal bu holda o'z korxonasida qobiliyati, malakasi, bilimi, tajribasini to'laroq namoyon etishi, xizmat lavozimida ko'tarilish imkoniyatiga egaligidan o'z ishiga, xizmat vazifasiga yanada mas'uliyatliroq, tashabbuskorlik bilan yondashadi. Natijada, ularning ish va xizmat vazifasidan qoniqishi ortadi, bu mehnat unumdorligini oshirishga, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga xizmat qiladi.

2. Xodimlarni chetdan jalb etish. Bu masalada korxonada personalni xizmati bandlikka ko'maklashish markazlari bilan qalin hamkorlikda faoliyat ko'rsatishlari talab etiladi. Shuningdek, ta'lim muassasalari o'quvchi yoshlari ham bo'lajak ishchi kuchi manbai hisoblanadilar.

Personaldan foydalanishni va uni qisqartirishni rejalashtirish.

Buning uchun bo'sh turgan shtat lavozimlarini to'ldirish dasturini ishlab chiqish kerak. Bu ishda xodimlar malakasi, tajribasi bilan bir qatorda ularning psixologik, jismoniy imkoniyatlarini e'tiborga olish kerak bo'ladi. Ana shu masalalarni yodda tutish kasb kasalliklari, ishlab chiqarish jarohatlari, nogironlikning oldini olishda muhim ahamiyatga ega.

Personaldan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, keksalar hamda mehnat faoliyati cheklangan insonlarni ish bilan ta'minlash masalasi diqqat markazida turishi darkor. Buning uchun tashkilotda ushbu toifa personaliga ular imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda tegishli ish joylari zaxiralarini yaratish lozim bo'ladi.

Mazkur turdagi rejalashtirishda personalni qisqartirish masalasini ham hal etish talab qilinadi. Eng avvalo, kim, qaerdan va qachon qisqartirilishi belgilab olinishi kerak. Ayni paytda, qisqartirilgan xodimga yangi ish topishda ko'maklashish chora-tadbirlari ko'rilishi lozim. Bunday ishdan qisqartirilgan xodimlarga amaldagi mehnat qonunchiligi va me'yoriy xujjatlarga asosan tegishli to'lovlarni amalga oshirish, qisqartirishni kasaba uyushmalari, boshqa tashkilotlar bilan kelishish ham talab etiladi.

Personalni o'qitishni rejalashtirishda:

- talab etiladigan o'quvchilar soni;
- o'qitish yoki qayta o'qitish talab etilayotgan xodimlar soni;
- yangi kurslar ochish yoki mavjudlarida o'qitishni tashkil etish uchun xarajatlar;

— mavjud xodimlarni qayta o'qitish hisobga olinishi kerak.

Personal tarkibini saqlab qolishni rejalashtirishda ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish alohida ahamiyatga ega. Mehnat sharoitiga bevosita taallukli bo'lgan bu tizim (ta'lim muassasalari, tibbiy xizmat, mehnat psixologiyasi xizmati, oshxonalar, sport-sog'lomlashtirish shoxobchalari) hamda ijtimoiy shart-sharoitlar (ish vaqtining davomiyligi, mehnatni rag'batlantirish tamoyillari va tizimini ishlab chiqish, baholash mezonlarini aniqlash va boshqalar) xodimlarning keng doirasiga taalluqli bo'lganligi sababli, personalni rejalashtirishning bu tarkibiy qismi bilan alohida shug'ullanish maqsadga muvofiqdir. Chunki, rejalashtirishning barcha boshqa turlari qisman ana shu infratuzilmalarga tayanadi, bu mehnat sharoitlari va mehnat munosabatlarining hal qiluvchi bo'g'inidir.

Personalga yo'naltirilgan sarf-xarajatlarni rejalashtirishning ahamiyati to'g'risida ortiqcha gapirma ham bo'ladi. Korxonalar rahbariyati tomonidan qaror qabul qilishda markaziy o'rinni xarajatlar egallaydi. Yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan barcha kompaniya va firmalarning tajribasi inson resurslari, personal uchun sarf-xarajatlar (o'qitish, malaka oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash va boshqalar) juda muhimligidan yaqqol dalolat beradi.

Mehnat unumdorligini rejalashtirish quyidagilarni ko'zlaydi:

1. Mehnat unumdorligini oshirish yoki personal xarajatlarini kamaytirishga:

- tarkibiy omillar;
- boshqaruvni va mehnatni tashkil etishni takomillashtirish;
- ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish: mexanizatsiyalash yoki avtomatlash, o'qitish;
- moddiy rag'batlantirish (ish yakuni bo'yicha to'lovlar, mukofotlar,

foйда taqsimotida ishtirok etish) omillaridan foydalanish;

– mehnatga qiziqtirishni kuchaytirish orqali erishish.

2. Mehnat unumdorligi yoki samaradorligi maqsadlariga:

– ish haqi yoki personalga barcha xarajatlarning mahsulot sotishdan tushadigan daromadga nisbatini kamaytirish;

– har bir xodim hisobiga sotuv hajmini ko'paytirish;

– sof foydaning ish haqi xarajatlariga nisbatini yaxshilash;

– ish haqi xarajatlarini mahsulot birligiga nisbatini kamaytirish;

– me'yorlangan ish vaqtining amaldagi ish vaqtiga nisbatini yaxshilash orqali erishish ko'zda tutiladi.

Personalni rejalashtirish bosqichlari:

1. Xo'jalik faoliyati strategiyasi va tashkiliy ehtiyojlarni aniqlash.

2. Ishni sifatli bajarish standartlarini aniqlash.

3. Tashqi muhitni aniqlash.

4. Ichki muhitni aniqlash.

5. Muammolarni aniklash.

6. Personal strategiyasini ishlab chiqish.

7. Ta'sirlarni baholash va ularga aniqlik kiritish.

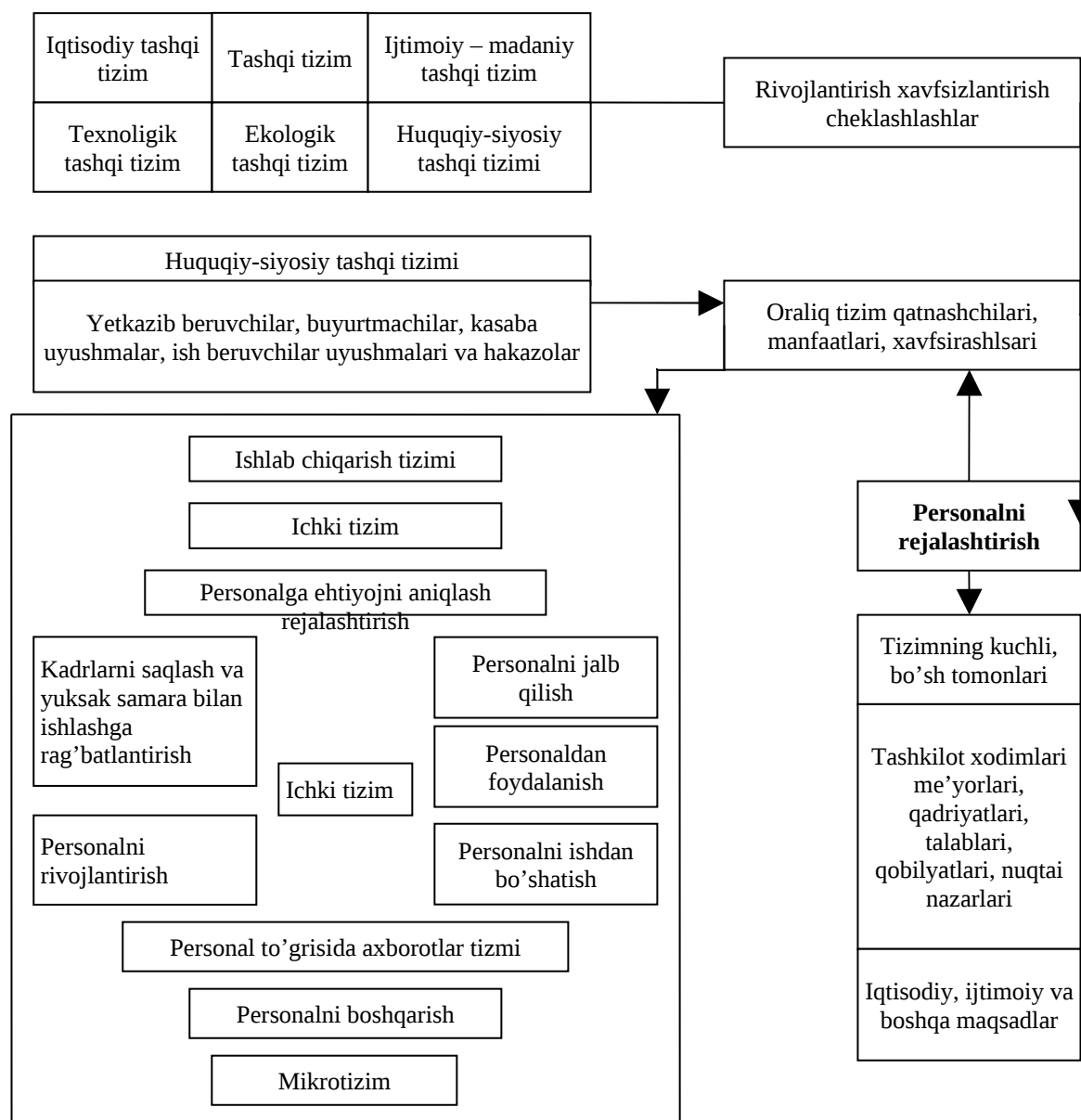
8. Strategiyani muntazam ravishda qayta baholash. Personalni rejalashtirish bosqichlarini amalga oshirishdagi o'zaro bog'liqlikni 4.8-rasmdan ko'rish mumkin.

Bugungi kunda respublikamizda ham jahon tajribasidan ijobiy foydalangan holda personalni rejalashtirishni yanada takomillashtirish talab etilmoqda. Mutaxassislarning tahlillariga ko'ra personalni rejalashtirishda hamisha ham ishlab chiqarish ehtiyojlari hisobga olinmaydi. Yangi iqtisodiy sharoitlarda faoliyat yuritayotgan korxonalarining anchagina qismi o'z xo'jalik strategiyasini ishlab chiqmagan. Ayniqsa, bozordagi tendensiyalar chuqur o'rganilmaydi. Bu masalada ularning marketing xizmatlari hozirgi davr talablari darajasiga javob bermaydi. Bunga ichki bozorda raqobat muhitining to'la shakllanmaganligi ham sabab bo'lyapti.

Ko'pgina kompaniya, firma, aksiyadorlik jamiyatlari yangi texnika, texnologiyani joriy etish, korxonani qayta jihozlantirish loyihalariga ega emas. Biroq shu loyihalarni ishlab chiqish vaqtida butun diqqat e'tibor korxonani tashkiliy-texnikaviy qayta jihozlantirishga qaratilish kerak. Ana shu rejalashtirilgan mukammal texnika vositalarini ishlatadigan, yangi texnologiyalarni joriy etadigan personal masalalari esa panada qolmoqda.

Personalni rejalashtirishda ishchi kuchiga ehtiyoj markaziy masaladir. Biroq tashkilotlar nafaqat personalning sifat ko'rsatkichlari, hatto miqdor

ko'rsatkichlariga ham ehtiyoj to'g'risida to'liq tasavvurga ega emaslar.



4.8-rasm. Personalni rejalashtirishdagi o'zaro bog'liqliklar

Bugungi globallashuv sharoitida korxonani barqaror rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligiga erishish, ichki va tashqi bozorda muvaffaqiyatli raqobatlashish personal bilan ishlashni, shu jumladan, uni rejalashtirishni tubdan takomillashtirishni qat'iy talab etmoqda.

4.3. Personalni strategik rejalashtirish

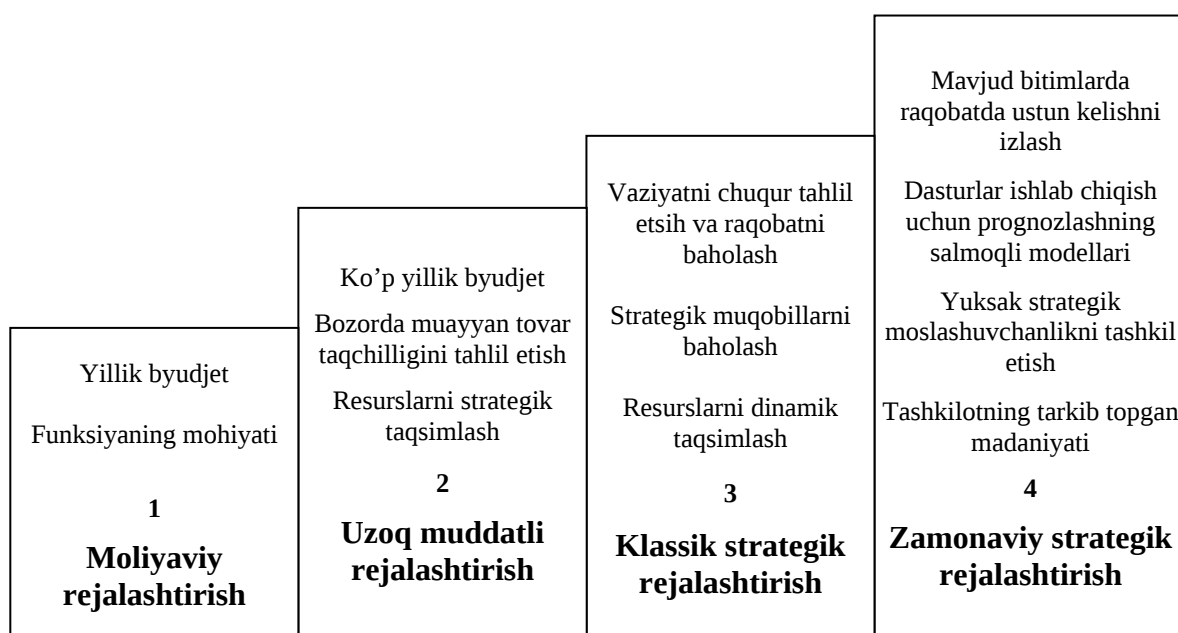
Bu masalada strategik rejalashtirishning **klassik** va **zamonaviy** uslublariga aniqlik kiritish talab etiladi.

Klassik strategik rejalashtirish quyidagi tartibda amalga oshiriladi: avval maqsad belgilanadi, so'ng uni amalga oshirish uchun maqbul

strategiya (yo'l) izlanadi va pirovardida buning uchun zarur resurslar (vositalar) aniqlanadi.

Bir qarashda mantiqan tuyulgan strategik rejalashtirishning bu usuli tashqi muhit (bozordagi vaziyat, raqobat, texnologiyalar va hokazolar) o'zgarmas, barqaror bo'lishiga asoslangan. Ammo real voqelik bu tasavvurlarni mutlaqo o'zgartirib yubormoqda. Globallashuv, raqobatning keskinlashishi bilan bir qatorda bugungi kunda texnika taraqqiyotining yuksak sur'atlarda o'sishining o'zi rejalarga prinsipial jihatdan o'zgartirishlar kiritishni hayotiy zaruratga aylantirmoqda. Masalan, so'nggi 20 yil ichida texnika vositalari — mashina-uskunalar, komp'yuterlar va boshqalar uchun ammortizatsiya davri keskin qisqardi. Shuning uchun zamonaviy strategik reja-lashtirish endilikda moliyaviy mablag'larni tashkilot rahbariyati darajasida qayta taqsimlashni bildirmaydi.

Zamonaviy strategik rejalashtirish muntazam asosda biznesni va uni rejalashtirish imkoniyatlarini o'rganishdir (4.9- rasm). Bunda birinchi o'ringa yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida boshqariladigan alohida yshlab chiqarishning texnik vositalariga asoslangan yo'llarni izlab topish chiqmoqda.



4.9-rasm. Strategik rejalashtirish taraqqiyoti bosqichlari

Mavjud vaziyatni baholash va strategik muammolarga aniqlik kiritish zamonaviy strategik rejalashtirishda birinchi qadam hisoblanadi. Bu bosqichda quyidagi savollarga javob topish kerak:

- bozordagi o'zgarishlar qanday namoyon bo'lmoqda?
- korxonaning kuchli va ojiz tomonlari (umuman korxonada, uning

ishchanlik faolligi, foyda, bo'limlar, guruxdar, sarmoya, mashina-uskunalar va ishlab chiqarishning boshqa vositalari) nimada?

– ishlab chiqarishni kengaytirish (korxonalar sotib olish, yangilarini ta'asis etish, mavjud ishchanlik faoliyatini intensivlashtirish) imkoniyatlari mavjudmi?

– bozor bugungi kunda qanday va kelajakda u qanaqa ko'rinishda bo'ladi?

Va nihoyat uchinchi qadam “ishni qanday amalga oshirish kerak?” degan savolga javob topishdir. Bu ko'p jihatdan tadbirkorlik konsepsiyasiga bog'liqdir. Ushbu konsepsiyaning asosiy mezonlari quyidagidan iborat:

– soha turlari (mahsulotlar, bozorlar, texnologiyalar);

– mamlakat ichkarisidagi va chet ellardagi maqsadli guruhlar (mijozlar, mol etkazib beruvchilar, hokimiyat, birlashmalar va boshqalar);

– iqtisodiy maqsadlar (pul tushumi, aylanmadagi daromad, umumiy sarmoyadan daromad va boshqalar);

– madaniyat ko'lamlari va jamoat majburiyatlari;

– assortiment siyosati (taklif ko'lami va chuqurligi);

– narxlar va sifat sohasidagi siyosat;

– kommunikatsiya siyosati (jamoatchilik bilan ishlash, reklama, mahsulot sotishni rag'batlantirish);

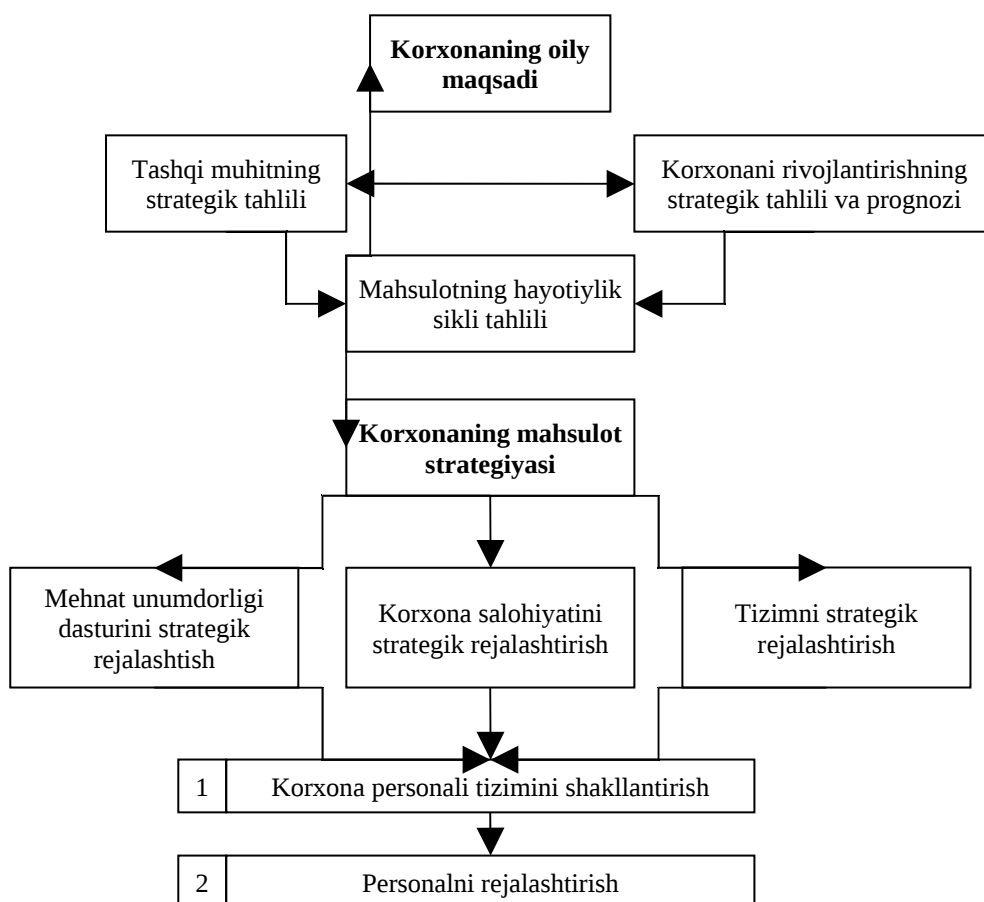
– mahsulot sotish sohasidagi siyosat;

– mahsulot sotib olishdagi siyosat.

Personalni strategik rejalashtirishning maqsadi mavjud mehnat resurslaridan samarali foydalanish hisobiga tashkilotning uzoq muddat davomida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi, raqobatbardoshligi, o'sishi va taraqqiy etishi to'g'risida g'amxo'rliqdir.

Strategik rejalashtirish faoliyatining o'zaro bog'liq yo'nalishi yuqoridagi 4.10 - rasmda mujassamlashgan.

1. Talabni prognoz qilish — bu yo'nalishda prognoz qilish san'ati bozorning rivojlanishi tendensiyalari va ularning personalga bo'lgan ehtiyojini raqobatchilardan ilgariroq aniqlash qobiliyatida namoyon bo'ladi. SHu holdagina tashkilot mahsulotiga prognoz qilinayotgan talabning oshishini hisobga olib raqobatchilardan avval yuqori malakali ishchi kuchini jalb etish mumkin. Mazkur vazifani inson resurslari bo'yicha hamda bozor dinamikasini tadqiq etish bilan mashg'ul marketing bo'yicha mutaxassislarning o'zaro qalin hamkorlik qilishlari orqali muvaffaqiyatli hal etish mumkin.



4.10-rasm. Personalni strategik rejalashtirish mexanizmi

Korxonaning ishchi kuchi ehtiyojiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar dinamikasini anglash inson resurslarini prognoz qilishning asosi hisoblanadi. Bu prognozning xilma-xil — eng oddiylaridan juda murakkab, ko'p omilli modellarigacha mavjuddir.

Ekstrapolyatsiya — eng sodda va ko'p qo'llaniladigan uslub bo'lib, bugungi vaziyat (nisbat) asosida kelajakni belgilashdan iboratdir (4.2-jadval).

4.2-jadval

Ekstrapolyatsiyali prognoz

| | Yillar | Personal miqdori | | Nisbat (nazorat:ishchi) |
|---------|-------------|------------------|---------------|----------------------------|
| | | Ishchilar | Nazoratchilar | |
| Amalda | -3 | 1500 | 150 | 1:10 |
| | -2 | 1800 | 180 | 1:10 |
| | So'nggi yil | 2000 | 180 | 1:10 |
| Prognoz | Keying yil | 2200 | 200 | 1:11 |
| | +2 | 2500 | 210 | 1:12 |
| | +3 | 2750 | 230 | 1:12 |

Ushbu usulning jozibadorligi uning hammabopligidadir. Lekin ushbu uslubda korxonalar rivojlanishidagi hamda tashqi muhitdagi o'zgarishlarni hisobga olib bo'lmaydi. Shu sababli ekstrapolyatsiya qisqa muddatli rejalashtirish va barqaror tarkib bilan barqaror muhitda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar uchun qo'l keladi.

Ko'pgina korxonalar esa ekstrapolyatsiyaning xodimlari miqdor ko'rsatkichlaridagi o'zgarishlar (mehnat unumdorligining)ni hisobga oladigan aniqlik kiritilgan usulidan foydalanadilar.

Sanoat kompaniyasi uchun asosiy ko'rsatkich ishlab chiqarish byudjetidir. Bu byudjet korxonalar tomonidan sotilishi ko'zlangan umumiy mahsulotni yoki korxonalar bo'linmalari tomonidan ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmini hisoblash asosida shakllantiriladi. Ish vaqti me'yorlaridan foydalangan holda ish vaqti byudjeti chiqariladi. So'ng har bir mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanadigan ish vaqti rejalangan ish vaqti hajmiga ko'paytirilib belgilangan davr uchun reja ish vaqti fondi chiqariladi. Olingan ish vaqti fondi bir xodimga bo'linadi va personalning zarur miqdori aniqlanadi. Ushbu hisobning eng soddalashtirilgan ko'rinishi quyidagichadir:

Yillik mahsulot ishlab chiqarish rejasi — 20 ming dona

Ish vaqti me'yor — 5 soat

Yillik ish vaqti fondi rejasi — 100 ming soat

Bir ishchining ish vaqti fondi (o'rtacha ish vaqtdan ortiqcha ishlangan vaqt, progullar, ishda bo'sh turib qolishlar hisobga olinganda) — 2 ming soat

Talab etiladigan asosiy ishchilar — 50 kishi

Talab prognoz qilishda ekspert baholaridan ham foydalaniladi. U inson resurslariga ehtiyojni aniklashda mutaxassislar fikridan foydalanishga asoslangan. Korxonada bunday mutaxassislar asosiy bo'linmalar rahbarlari hisoblanadilar. Personalni boshqarish xizmati ular baholarini to'plash va umumlashtirish bilan shug'ullanadilar. Ushbu uslubning afzalligi bu ishda quyi rahbarlarning ishtirokidir. Ularning tajriba va bilimlari rejalashtirishga qo'shimcha nufuz qo'shadi. Ammo bu o'rinda ekspert baholarini to'plash va qayta ishlash ko'p vaqt talab etishini, shuningdek, baholar sub'ektiv fikrlarni bildirishini hisobga olish kerak.

Talabni prognoz qilishda qo'llaniladigan komp'yuter modellari ekstrapolyatsiya, ekspert baholari uslublaridan hamda korxonaning, ishchi kuchi ehtiyojiga ta'sir ko'rsatadigan omillar dinamikasi to'g'risidagi ma'lumotlardan bir yo'la foydalanish imkonini beradi.

Mazkur modellar ishchi kuchiga ehtiyojni eng to'liq bashorat qilishi

bilan samaralidir. Lekin, bu uslub korxonaga uchun qimmatga tushishini, komp'yuter modellarini yaratish maxsus tajribani talab etishini yodda tutish lozim. Ana shu muammolar bu uslubni yirik korxonalar tomonidan qo'llanishini cheklaydi.

Taklifni prognoz qilishda ham korxonaning o'zidan, ham korxonadan tashqaridan ishlab chiqarishga jalb etish mumkin bo'lgan ishchi kuchi miqdori aniqlanadi. Bunda absentizm, xodimlar kasbiy va xizmat vazifalarining o'zgarishi, qo'nimsizlik, ish vaqti fondining va boshqa mehnat sharoitlarining o'zgarishi hisobga olinishi kerak.

Mazkur prognozda personalning yoshiga qarab guruhlarni tahlil etish (pensiya chiqish birdan ko'payib ketishi, xodimlar o'rtasida katta yoshlilarning nisbati salmoqli ekanligi yoki shu sababli kasbiy va xizmat vazifasida o'sish cheklanganligi), turli toifa xodimlari nisbati (masalan, rahbarlarning bo'ysunuvchi xodimlarga, malakali ishchilarning malakasi yo'kdarga, asosiy ishchilarning yordamchi ishchilarga, ishlab chiqarishda band ishchilarning noishlab chiqarish xodimlariga nisbati) tahlili, maxsus ixtisoslik va malakaga ega xodimlar (masalan, tashkilotda qancha iqtisodchi, qancha muhandis, qancha texnik, qancha chilangar, qancha frezerchi va hokazo) tahlili muhim ahamiyatga ega.

Tahlillarda kadrlar qo'nimsizligini aniqlashga alohida e'tibor berish talab etiladi. Buning uchun aylanma indeksi yoki qo'nimsizlik indeksi (**Qi**) deb nomlanadigan ko'rsatkichdan foydalaniladi:

$$Qi = \frac{\text{Muayyan davr (odatda 1yilda) ishdan bo'shaganlar} \times 100\%}{\text{Ushbu davr davomida xodimlarning o'rtacha soni}}$$

Mazkur usul soddaligi tufayli keng qo'llaniladi. Bunga misol tariqasida quyidagi hisob-kitobni keltirish mumkin. Aytaylik, oxirgi yilda 150 malakali ishchidan 30 tasi ishdan bo'shab ketgan bo'lsa, qonimsizlik darajasi 20 foizni ($30 \times 100/150 = 20$) tashkil etadi. Bu me'yor butun kompaniya uchun hisoblansa ham katta, ham kichik ish stajiga ega hamma xodimlar uchun bir xil bo'ladi. Ikkinchi tomondan, bu 20 foizlik me'yor atigi 20 ishchi o'ringa ega bo'linmaga taalluqli bo'lsa, mutlaqo boshqa manzarali natija hosil bo'ladi. Agar bu ikki xil holat zarur darajada hisobga olinmasa ishchi kuchiga kelajakdagi ehtiyojlarni bashorat qilishda jiddiy xatolarga yo'l qo'yiladi. Qo'nimsizlik darajasini aniqlashni ham mukammal deyish qiyin. Chunki, xodimlarning o'rtacha yillik soniga asoslanib aniqlangan foiz hisobot davri mobaynida ishga yollanganlar soni sezilarli darajada ko'paygan avvalgi tendensiyalar ko'rsatkichi bo'lmasa, xatoliklarga yo'l qo'yiladi.

Bu chalkashliklar ro'y bermasligi uchun barqarorlik indeksidan (**Bi**) ham foydalaniladi. U quyidagicha hisoblanadi:

$$Bi = \frac{\text{1 yil va undan ko'proq ish stajiga ega xodimlar soni}}{\text{Bu yildan avval yollangan xodimlar soni}}$$

Ushbu indeks tahlili ish staji ko'proq bo'lgan xodimlar kompaniyada ishda qolishini, ya'ni ish bilan bandlik uzluksizligini ifodalaydi. Ammo bu usul ham chalkashliklarga olib kelishi mumkin. Chunki, unda turli holatlar — ish staji katta bo'lgan xodimlar salmog'i yuqori tashkilot yoki bo'linmalar bilan personalning asosiy qismi kam ish stajiga ega korxonalar farqlanmaydi.

Barqarorlik indeksidagi bu kamchiliklar ishdan bo'shatilayotgan xodimlarning ish staji tahlil etilsa (4.3-jadval) qisman bartaraf etiladi.

4.3-jadval

Ishdan bo'shaganlarning ish staji hisobga olingan holdagi tahlili

| Mansablar | 20__ yil davomida bo'shaganlar soni | | | | | | Ishdan bo'shaganlar, jami | Ishga yollanganlar o'rtacha soni | Aylanma koeffitsienti |
|-----------------------|-------------------------------------|---------|---------------|----------|----------|---------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| | 3 oydan kamroq | 3 -6 oy | 6 oydan 1 yil | 1 -2 yil | 3 -5 yil | 5 yil va undan ko'p | | | |
| Malakali | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 20 | 200 | 10 |
| Yarim malakali | 15 | 12 | 10 | 6 | 3 | 4 | 50 | 250 | 20 |
| Malakasiz | 20 | 10 | 5 | 3 | 1 | 1 | 40 | 100 | 40 |
| Jami | 40 | 26 | 18 | 12 | 6 | 8 | 110 | 550 | 20 |

Afsuski, bu tahlilni ham mukammal, deb bo'lmaydi. Chunki unda faqat ishdan bo'shatilayotganlar hisobga olinadi. Ob'ektiv natijalarga erishish uchun esa ishdan bo'shatilayotganlar sonini ish staji bo'yicha har bir guruh personaliga ishga yangi yollanayotganlarning soniga taqqoslash kerak bo'ladi. Masalan, agar ish staji 3 oydan kam bo'lgan guruhga yangi ishga yollanayotganlarning umumiy soni 80 ta va ish staji 5 yildan ko'proq bo'lgan guruhda yangi ishga yollanayotganlarning soni 80 ta bo'lsa, u holda bu har bir guruhda ishdan bo'shaganlar tegishli ravishda 50 (40) kishi yoki 10 (8) foizni tashkil etadi. Ushbu ko'rsatkichlarni, agar noxush tendensiyalarni aniqlash uchun avvalgi davrlar tahlil etib chiqilsa, muayyan darajada ob'ektiv deyilishga asos bor.

Taklifni bashorat qilishda "yashovchanlik" me'yori ko'rsatkichi ham hisobga olinadi. Bu ko'rsatkich muayyan davr mobaynida ishga jalb etilgan hamda ko'p oylar yoki yillar o'tgach, tashkilotda mehnat

faoliyatini davom ettirayotganlar salmog'ini ifodalaydi. Masalan, kasb ta'limi o'quvini tugallaganlar tahlili natijasida 2 yil o'tgach ish boshlagan 20 shogirdidan 10 nafari tashkilotda hamon mehnat faoliyatini davom ettirayotgan bo'lsa, "yashovchanlik" me'yorini 50 foizni ($10 : 20 \times 100$) tashkil etadi.

Personalni rejalashtirishda shuni yodda tutish kerakki, agar qo'nimsizlikni keltirib chiqarayotgan omillarga ta'sir ko'rsatilmasa, "yashovchanlik"ning 50 foizli me'yorida yangi ishga yollanganlarning yarmi 5 yildan so'ng yo'qotilishi mumkin. Demak, 5 yil davomida talab etilayotgan 50 ta o'qitilgan xodimga ega bo'lish uchun joriy yilda 100 ta yangi xodimni ishga yollash talab etiladi (4.4- jadval).

4.4-jadval

"Yashovchanlik" me'yoring tahlili

| Guruhlar | Datlabki tarkib | Yil oxiriga "yashab qolganlar soni" | | | | |
|---|-----------------|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1-yil | 2-yil | 3-yil | 4-yil | 5-yil |
| A | 40 | 35 | 28 | 26 | 22 | 20 |
| B | 32 | 25 | 24 | 19 | 18 | 17 |
| C | 48 | 39 | 33 | 30 | 25 | 23 |
| G | 38 | 32 | 27 | 24 | 22 | 19 |
| D | 42 | 36 | 30 | 26 | 23 | 21 |
| "Yashovchanlik"ning o'rtacha me'yorini, foiz | 100 | 82 | 71 | 62 | 55 | 50 |

Ishchi kuchi taklifiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar orasida quyidagilar ahamiyatlidir:

1. Mahalliy ahamiyatga ega omillar:

- a) kompaniya hududi atrofidagi aholining zichligi;
- b) mehnat bozorida boshqa ishga yollovchilar bilan raqobatning holati (joriy va kelajqdagi);
- v) ishsizlikning mahalliy darajasi;
- g) ishga yollashning an'anaviy usuli, shuningdek, talab etilayotgan malaka va tajribaga ega ishchi kuchining mavjudligi;
- d) mahalliy ta'lim tizimi (davlat yoki boshqa tur ta'lim muassasalari)ni tugallaganlar soni;
- e) hudud doirasida aholi migratsiyasining ahvoli;
- j) hududning yashash uchun qulayligi jihatidan ma'qulligi;
- z) kompaniyaning ish joyi sifatidagi ma'qulligi;
- i) to'liq bo'lmagan ish kunida ishlashga tayyor ishchi kuchining mavjudligi;
- k) uy-joy, tovarlar va transport sotib olish uchun mahalliy imkoniyatlar.

2. Milliy xususiyatga ega omillar:

a) ishga layoqatli aholi soni o'sishining tendentsiyasi;

b) mutaxassislarning alohido ifalari: oliy o'quv yurtlarini tugallaganlar, kasb tayyorgarligiga ega personal, texnologlar, texniklar, ustalar va boshqalarga umummilliy talab;

v) universitetlar, politexnika va ixtisoslashtirilgan institutlarni tugallaganlar soni;

g) ta'lim tizimi o'zgarishi — boshlang'ich ta'lim davomiyligining uzayishi, universitet yoki maktab ta'lim dasturlarining o'zgarishi natijalari;

d) davlat ta'lim dasturlarining ta'siri;

e) ish bilan bandlik sohasidagi davlat qonun hujjatlarining ta'siri.

Personalga ehtiyojni prognoz qilish. Kelajakda personalga ehtiyojni hisoblash rejalashtirilgan ishlab chiqarish dasturi hamda kadrlar miqdor tarkibidagi o'zgarishlar (masalan, kadrlar qo'nimsizligi ko'rsatkichlari asosida) prognozidan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Ayni paytda, bunda ish vaqtining kutilayotgan o'zgarishlarini e'tiborga olish maqsadga muvofiqdir.

Personalga ehtiyoj taklif va talab bashoratlarini taqqoslash hamda kelajakda ish kuchiga taqchillikni yoki uning etish-masligini aniqlash yo'li bilan bashorat qilinadi.

4.5- jadvalda 5 yil muddatga talab va taklif bashoratlarining taqqoslanishi ko'rsatilgan. Bu yollanishi kerak bo'lgan ishchilar sonini aniqlash imkonini beradi.

4.5-jadval

Personalni yollashga bo'lgan ehtiyojni prognoz qilish

| | | 1-yil | 2-yil | 3-yil | 4-yil | 5-yil |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Talab | 1. Yil boshida talab etiladigan son | 120 | 140 | 140 | 120 | 150 |
| | 2. Yil davomida talab prognozidagi o'zgarishlar | +20 | yo'q | -20 | yo'q | -30 |
| | 3. Yil oxirida talab etiladi, jami (1+2) | 140 | 140 | 120 | 120 | 120 |
| Taklif | 4. Yil boshida mavjud bo'lgani | 120 | 140 | 140 | 120 | 120 |
| | 5. Korxoba ichida boshqa ishga o'tkazish hisobiga o'sish | 5 | 5 | - | - | - |
| | 6. Quyidagilar hisobiga qo'yotishlar: | | | | | |
| | - pensiyaga chiqish, | 3 | 6 | 4 | 1 | 4 |
| | - qo'nimsizlik, | 15 | 17 | 18 | 15 | 14 |
| | - tashqariga boshqa ishga o'tish; | 2 | 4 | 6 | 3 | - |
| | - umuman yo'qotishlar | 20 | 27 | 28 | 19 | 18 |
| 7. Yil oxirida mavjud bo'lganlar soni (4+5-6) | 105 | 118 | 112 | 101 | 102 | |
| 8. Yetishmaslik (e) | 35(e) | 22(e) | 8(e) | 19(e) | 17(e) | |
| 9. Yil davomida ishga yollanganlar orasida yo'qotishlar | 3 | 6 | 2 | 4 | 3 | |

| | | | | | | |
|--|--|----|----|----|----|----|
| | 10. Yil davomidagi qo'shimcha ehtiyoj (8+9) | 38 | 28 | 10 | 23 | 20 |
|--|--|----|----|----|----|----|

Bashoratning birinchi yili mehnatning yillik byudjeti vazifasini o'tab, har yili (agar talab tez o'zgaradigan bo'lsa yanada ertaroq) unga aniqlik kiritib turish mumkin bo'ladi. Ayrim hollarda personalga ehtiyojni uzoq muddatga (masalan, 5 yilga) bashorat qilish mumkin emas. Ba'zida esa tashkilot 1 yoki 2 yildan ko'proq muddatdagi o'zgarishlarni mo'ljallay olmasligi sababli uzoq muddatli bashoratga ehtiyoj ham bo'lmaydi.

Talab va taklif prognozlarini solishtirish qancha miqdorda personalni ishga yollash (yoki nechta ishchi kuchi ehtiyojdan ortiqiligini) kerakligini aniqlash imkonini beradi. Bu ma'lumotlar mehnat bo'yicha rejani ishlab chiqishga asos bo'ladi, o'qitish hajmi va dasturlariga, qisqartirilishi kerak bo'lgan shtatlarga aniqlik kiritadi.

Talab va taklif prognozlari bo'yicha katta hajmdagi ma'lumotlarni tahlil etish, kelajakda tashkilotdagi ishlarning ahvoli qanday bo'lishi to'g'risidagi taxminlarni baholash uchun inson resurslarini modellashtirishdan foydalanish tavsiya etiladi.

Modellash — real vaziyatning tasviridir. Inson resurslari umumiy prognozlarini tayyorlash jarayonida modellash usullaridan foydalanish kadrlar qo'nimsizligining darajasini anglash, bashorat qilish va o'lchashga yordam beradi, shuningdek, xizmatda o'sishni baholashga dastak bo'ladi. Agar tashkilot komp'yuterlashgan axborot tizimiga ega bo'lsa, mavjud ma'lumotlar bankidagi axborotlardan katta hajmdagi ma'lumotlarni tez va chuqur tahlil etish uchun qo'llanish mumkin.

Personal bo'yicha komp'yuterlashgan axborot tizimidan foydalanish uchun maxsus "Microspect", "IMS- Monitor", "IMS- WASP", "IMS-CAMPLAN" modellaridan foydalanish tavsiya etiladi. Ulardan qo'llashda quyidagilarga e'tibor berish lozim:

1. Ushbu modeldan nima uchun foydalanilmoqda, undan qanday natijalar kutilmoqda, unda qaysi prognozlarni aniqlash kerak?

2. Ekstrapolyatsiya uchun ma'lumotlar bazasini yaratish maqsadida imkoniyat bor joylarda ma'lumotlar muvaqqat qatoridan foydalanish, ya'ni trendlarni tahlil etish.

3. Ishchi kuchi tizimi to'g'risidagi taxminlarni shakllantirishda "Siz joriy amaliyotni davom ettiradigan bo'lsangiz nima ro'y beradi?" savolini qo'ying, so'ng "Bozor sharoitlarida, yangi texnologiyalarni qo'llashda yuz berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni ko'rib chiqing" topshirig'ini bering.

4. Ma'lumotlar bazasini qismlarga bo'lish ko'proq aniqlik kiritish

ehtimoli bo'lsa ham juda kichik raqamlarni qo'llash yolg'on natijalarni keltirib chiqarishi mumkin.

5. Kadrlar qo'nimsizligi to'g'ri.sidagi ma'lumotlar bo'yicha taxminlarning to'g'riligiga ishonch hosil qilish uchun ularni boshqa kompaniyalarning xuddi shunday ma'lumotlari bilan taqqoslab ko'ring.

6. Birinchi navbatda, modeldan ma'lumotlar chiqarayotganda eng asosiy natijalarni, ayniqsa ishchi kuchi tarkibidagi o'zgarishlar, favqulodda katta va kichik oqimlarni izlab toping.

Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish.

Faoliyat darajasini mehnat unumdorligini oshirish hisobiga ham, qo'shimcha ishchi kuchini yollash hisobiga ham oshirish mumkin. Inson resurslari unumdorligi va xarajatlari nuqgai nazaridan kompaniya investitsiyalarini oqilona joylashtirishni talab etadigan xohlagan boshqa sarmoyalari kabi ko'rib chiqish mumkin.

Umuman olganda unumdorlik — xodimlarning muayyan sonidan foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan tovarlar yoki xizmatlar hajmidir. Kompaniya doirasida unumdorlik:

- mahsulot birligi uchun sarflangan mehnat;
- mahsulot narxida sarflangan mehnatning salmog'i;
- har bir xodimga to'g'ri keladigan mahsulot sotish hajmi;
- kishi soat birligiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarilgan mahsulot;
- mehnat sarfining qo'shimcha qiymatga nisbatan (ishlab chiqarish xarajatlari bilan sotuv qiymati o'rtasidagi farq) foizi kabi ko'rsatkichlar yordamida aniklanadi. Olingan ma'lumotlarningtaxdili mehnatunumdorligini mexanizatsiyalash, avtomatlashtirish, boshqaruvni takomillashtirish yoki boshqa vositalar hisobiga umuman kompaniyada yoki uning bo'linmalarida oshirish zaruratini aniqlab beradi.

Qisqacha xulosalar

Personalni rejalashtirish — bu personalni rivojlantirish, uning kasbiy va malaka tarkibini hisobga olish, personalni umumiy va qo'shimcha extiyojini aniqlash, xodimlardan foydalanishni nazorat qilishga qaratilgan aniq maqsadga yo'naltirilgan faoliyatdir.

Personalni rejalashtirishning mohiyati deganda kadrlarga ularning qobiliyatlari, qiziqishlari hamda ishlab chiqarish talablariga muvofiq zarur vaqtda va kerak bo'lgan miqdorda ish o'rni taqdim etish uchun shart-sharoitlar yaratishdan iboratdir.

Personalni rejalashtirishning vazifalari quyidagilardan iborat:

- personalni rejalashtirishning tartibini rejalashtirish boshqa turlari bilan muvofiqlashtirilgan holda ishlab chiqarish;
- personalni rejalashtirishni korxonaga umumiy rejasi bilan bog'lash;
- kadrlar xizmati reja guruhi o'rtasida samarali o'zaro hamkorlik faoliyatini tashkil etish;
- korxonaga strategiyasini muvaffaqiyatli amalga oshirishga ko'maklashadigan qarorlarni hayotga tatbiqetish;
- korxonani strategik rejalashtirishda kadrlar asosiy muam-molari va ehtiyojlarini anikdashga ko'maklashish;
- korxonaga barcha bo'limlari o'rtasida personal bo'yicha axborot ayirboshlashni yaxshilash.

Personalni strategik rejalashtirish deganda muntazam asosda biznesni va uni rejalashtirish imkoniyatlarini o'rganish tushuniladi. Bunda, birinchi navbatda, yangi axborot texnologiyalari va moliya resurslari yordamida boshqariladigan alohida ishlab chiqarishning texnik vositalariga asoslaniladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni rejalashtirishning mohiyati deganda nimani tushunasiz?
2. Ishlab chiqarishni rejalashtirish va personalni rejalashtirishni o'zaro bog'liqligi nimalardan iborat?
3. Personalni rejalashtirishni amalga oshirish uchun nimalar talab etiladi?
4. Personalni rejalashtirishning qanday vazifalarini bilasiz?
5. Personalga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda qaysi omillar bo'yicha dasturlar ishlab chiqiladi?
6. Ish kuchiga ehtiyojni bosqichma-bosqich hisob-kitob qilish ko'rsatkichlarini izohlang?
7. Personalni strategik rejalashtirishning mohiyatini tushuntirib bering?
8. Talabni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
9. Taklifni prognoz qilish deganda nimani tushunasiz?
10. Mehnat unumdorligi va personal xarajatlarini tahlil etish tushunchasining mohiyati nimalardan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
5. Абдурахмонов Қ.Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: ПРИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.
3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.
5. www.norma.uz
6. www.economyfaculty.uz

5-BOB. PERSONALNI SHAKLLANTISH

5.1. Personalni tanlash va ishga yollash

Xodimni ishga yollash natijasida mehnat munosabatlari yuzaga chiqadi. Yollanma mehnat munosabatlari ikki sub'yekt — yollanma xodim va uning mehnatidan foydalanuvchi ish beruvchining o'zaro hamkorligini nazarda tutadi.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti nizomi bilan halqaro huquqqa **“mehnatkash”** va **“tadbirkor”** tushunchasi kiritilgan. Shunga muvofiq, mehnatkash ish haqi hisobiga mehnatini taklif etuvchidir. Tadbirkor esa foydali xo'jalik natijasiga erishish uchun o'z mablag'larini sarflaydigan erkin tashabbuskor shaxsdir.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 14-moddasiga muvofiq belgilangan yoshga (16 yosh) yetgan hamda ish beruvchi bilan **mehnat shartnomasi tuzgan shaxs mehnatga oid munosabatlar sub'yekti** hisoblanadi.

Mehnatga oid munosabatlarning yana bir sub'yekti ish beruvchi bo'lib, ular toifasiga quyidagilar kiradi:

1. korxonalar, shu jumladan, ularning alohida tarkibiy bo'linmalari rahbarlari;
2. mulkdorning o'zi ayni bir vaqtda rahbar bo'lgan xususiy korxonalar rahbarlari;
3. o'n sakkiz yoshga to'lmagan ayrim shaxslar qonunda ko'zda tutilgan holda ish beruvchi ishchi qabul qilishi mumkin.¹⁴

Personalni ishga yollash muayyan huquqiy va iqtisodiy mazmunga ega hujjatdir. Bunga ushbu masalaga **huquqiy** yondashuv mehnat bitimi yoki shartnomasida namoyon bo'ladi. Ishga yollash huquqiy jihatdan:

- ishga haq to'lash;
- ikki sub'yekt — xodim va ish beruvchining mavjudligini;
- tomonlarning o'zaro majburiyatini anglatadi.

Iqtisodiy yondashuv ishchi kuchi bozorida nomzodni topishdagi

¹⁴ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006. – B. 118.

ularning korxonaga uchun eng maqbullari bilan mehnat shartnomasi imzolashgacha bo'lgan jarayonni o'z ichiga oladi. Iqtisodchilar nuqtai nazaridan ishga yollash:

- bozordagi kelishuvi bo'lib, xodim o'zining mehnatga layoqatini ish beruvchiga sotadi;
- xodimning mehnatdagi kuch-g'ayrati ham, joriy pul to'lovlari ham keyingi to'lovlar (xizmat va kasb jihatidan o'sishi, pensiya va sug'urta to'lovlari) bilan qoplanadi.

Bozor munosabatlari takomillashib borishi natijasida ish bilan bandlikda sifat jihatidan o'zgarishlar ro'y beradi. Agar dastavval ish topish muammosi mavjud bo'lgan bo'lsa, ana shu o'zgarishlar yuqori malakali xodimni izlab topish muammosini vujudga keltirib chiqaradi.

Rivojlanib borayotgan iqtisodiyotga tobora ko'proq yuqori malakali xodimlar talab etiladi. Ularga qo'yilayotgan talablar ham kuchayib boradi. Xodimlar nafaqat ishga qabul qilinayotganda baholanadi, balki ularning iqtisodiy samaradorligi (mehnat natijalaridagi hissasi) hisoblanib boriladi. Ishga qabul qilish vaqtida ham nomzodni baholashning ob'yektiv usullari, masalan attestatsiya qilish odat tusiga kiradi.

Shu bilan birga samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalar ham xodimlarga birgina kelishilgan ish haqining o'zini emas, balki qulay ish joyi, mehnatning egiluvchan usullari, turli imtiyozlar taklif qiladilar.

Personalni ishga yollashning bugungi kundagi behisob turlari o'rtasida muayyan tasnifiy xususiyatlariga ko'ra quyidagilar eng muhimlari hisoblanadi:

1. Ishga yollash muddati:

- a) bir umrga;
- b) muddatsiz;
- c) muddatli yoki shartnoma bo'yicha;
- d) vaqtincha (mehnat shartnomasi bo'yicha).

2. Ishga yollash jarayonida ishtirok etuvchi xodimlar soni:

- a) ommaviy ishga yollash;
- b) yakkama-yakka ishga yollash.

3. Ishga qabul qilishda sinov:

- a) malaka tekshirilib ishga yollash;
- b) malaka tekshirilmasdan ishga yollash.

4. Qo'llanish sohasi:

- a) xususiy ishga yollash;
- b) mehnat jamoasiga ishga yollash.

5. Ishga yollash manbalari:

- a) dastlabki;
- b) ikkinchi (muvaqqat bo'linmalar va ijodiy guruhlariga ishga qabul qilish).

6. Ish haqi to'lash usullari:

- a) ishbay haq to'lanadigan ishga yollash;
- b) vaqtbay (tarif) haq to'lanadigan ishga yollash;
- c) ishbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- d) vaqtbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- e) ishbay-mukofotli haq to'lanadigan ishga yollash;
- f) akkord haq to'lanadigan ishga yollash;
- g) maosh (oklad) to'lanadigan ishga yollash.

Muddatsiz ishga yollash Osiyoning qator mamlakatlarida qo'llaniladi. Masalan, bu Yaponiyada ijtimoiy va ishlab chiqarish barqarorligi, ish beruvchi va xodimning o'zaro mas'uliyatidan iborat milliy xususiyatning juda muhim omili hisoblanadi. Ana shu usul ko'p jihatdan „yapon iqtisodiy mo'jizasi“ni yalpi ichki mahsulot bo'yicha jahonda ikkinchi o'ringa chiqishini ta'minladi.

Muddatli yoki shartnoma bo'yicha ishga yollash usulida mehnat shartnomasini yangi muddatga uzaytirish imkoni bo'ladi.

Mehnat shartnomalari bo'yicha ishga yollash yoki akkord ishlar deganda mehnat munosabatlarining mavsum tugashi bilan yoki muayyan ish hajmi bajarib bo'lingandan so'ng, masalan, bino qurilishi nihoyasiga yetgandan keyin tugallanishi ko'zda tutiladi.

Yakkama-yakka ishga yollashning ustuvorligiga qaramasdan, tashkiliy jihatdan hamisha ham buning imkoniyati bo'lmaydi, ayni vaqtda u iqtisodiy jihatdan foydali emas. Chunki, har bir shaxsni o'rganish, uning hujjatlarini to'g'ri rasmiylashtirish qimmatga tushadi.

Ommaviy ishga yollash ko'proq qishloq xo'jaligidagi va mavsumiy ishlarda, masalan, qurilishda qo'llaniladi.

Malaka tekshirilib yoki tekshirilmasdan ishga yollash. Odatda sinov muddati ko'p hollarda malakani tekshirish uslubi hisoblanadi.

Xususiy yoki mehnat jamoasiga ishga yollash bu ishni kim: xususiy mulk egasimi yoki tashkilot amalga oshirishiga qarab farqlanadi.

Ish haqi to'lashning usullari ishga yollashning eng muhim shartlaridan biridir. Ular xodimning mehnat natijalaridan shaxsiy manfaatdorligini oshiradigan rag'batlantiruvchi tizimdir. Uning turlari mehnatni tashkil etish usullariga ham bog'liqtsir. Jumladan, mehnat natijalari ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga qarab belgilanishi mumkin bo'lgan

joylarda ishbay haq to'lash usuli qo'llaniladi. Bu usul ishchini ko'proq mahsulot ishlab chiqarishga rag'batlantiradi.

Ish beruvchilar tomonidan ishga yollanuvchilarga qo'yiladigan talablar xizmat vazifalariga bog'liq bo'ladi. Xususan, bandlikka ko'maklashish markazlari ishga yoldanuvchilarning quyidagi jihatlariga e'tibor qaratadilar:

1. Kasbi
2. Yoshi
3. Ish tajribasi (ish staji)
4. Ma'lumoti
5. Malakasi
6. Jinsi
7. Qo'shimcha ixtisosliklari (hunarleri)

Ishga yollashning zamonaviy shakllari quyidagilardan iboratdir:

- Bandlikka ko'maklashish markazlarida bo'sh ish o'rinlarini taklif etish;

- ommaviy axborot vositalari orqali reklama e'lonlari berish;

- ta'lim muassasalarini tugallaganlarni ishga jalb qilish;

- bevosita korxonaga (tashkilot)ga ish so'rab murojaat etganlarni tanlab olish;

- o'z personalini qo'shimcha ixtisoslik (hunar)ga o'qitish;

- korxonaga (tashkilot)da xizmat topshiriqlarini xodimlar o'rtasida qayta taqsimlash.

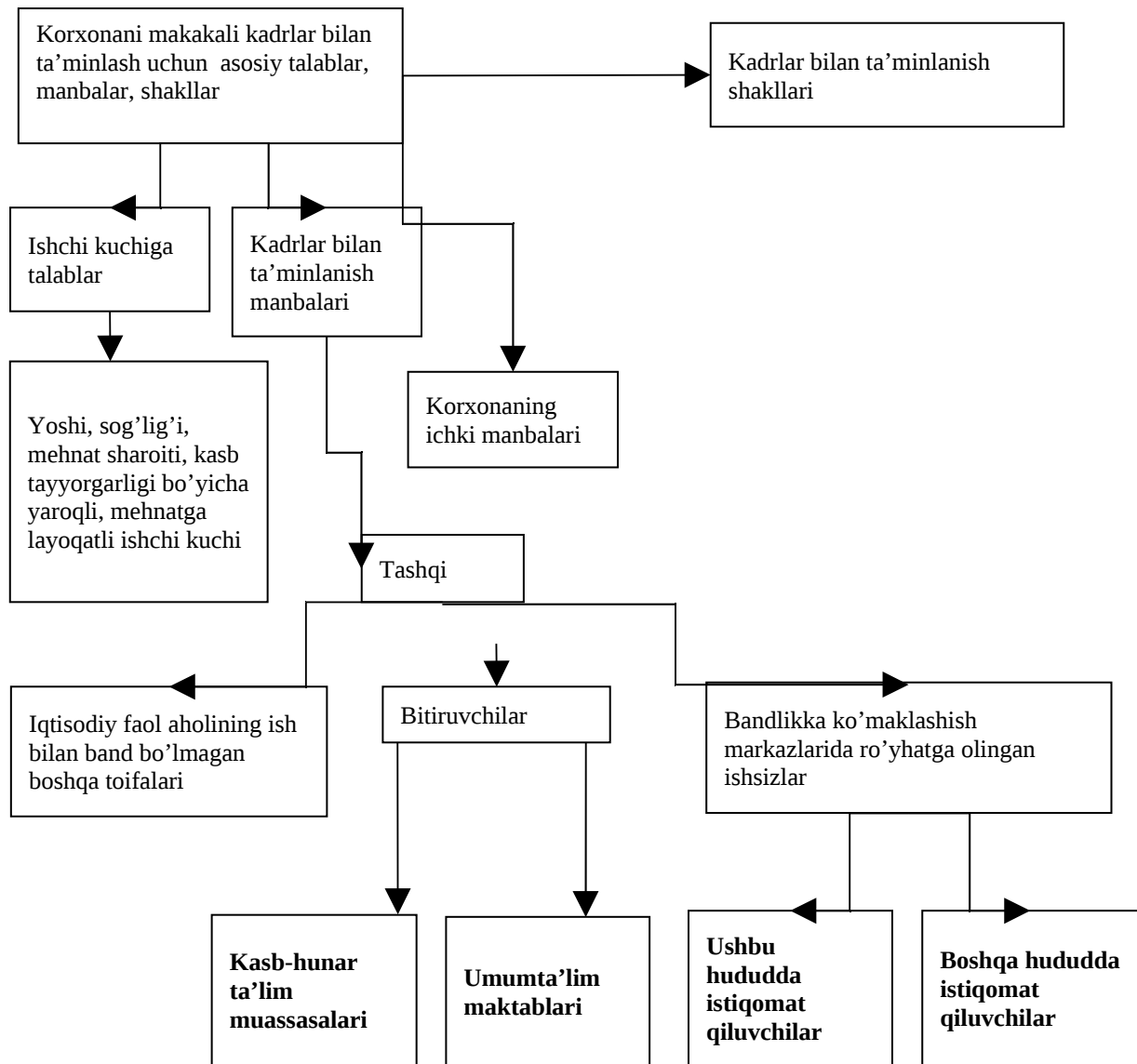
Ishga yollashning umumiy manbai aholidir.

Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlashda bu manbalarning roli 5.1-rasmdan ko'rinib turibdi.

Ishga yollashning faol va passiv turlari ham mavjuddir.

Mehnat bozorida ishchi kuchiga, ayniqsa malakali ishchi kuchiga talab taklifdan yuqori bo'lsa **faol usullar** qo'llaniladi. Bu holda tashkilot ishchi kuchi vazifasini o'tashi mumkinlarni hamkorlik qilishga qiziqtirish maqsadida ular bilan aloqa o'rnatadilar. Odatda, bu asosan ta'lim muassasalari, bandlikka ko'maklashish markazi va bandlik xizmatlari bilan qalin hamkorlikda ish olib borishni taqozo etadi.

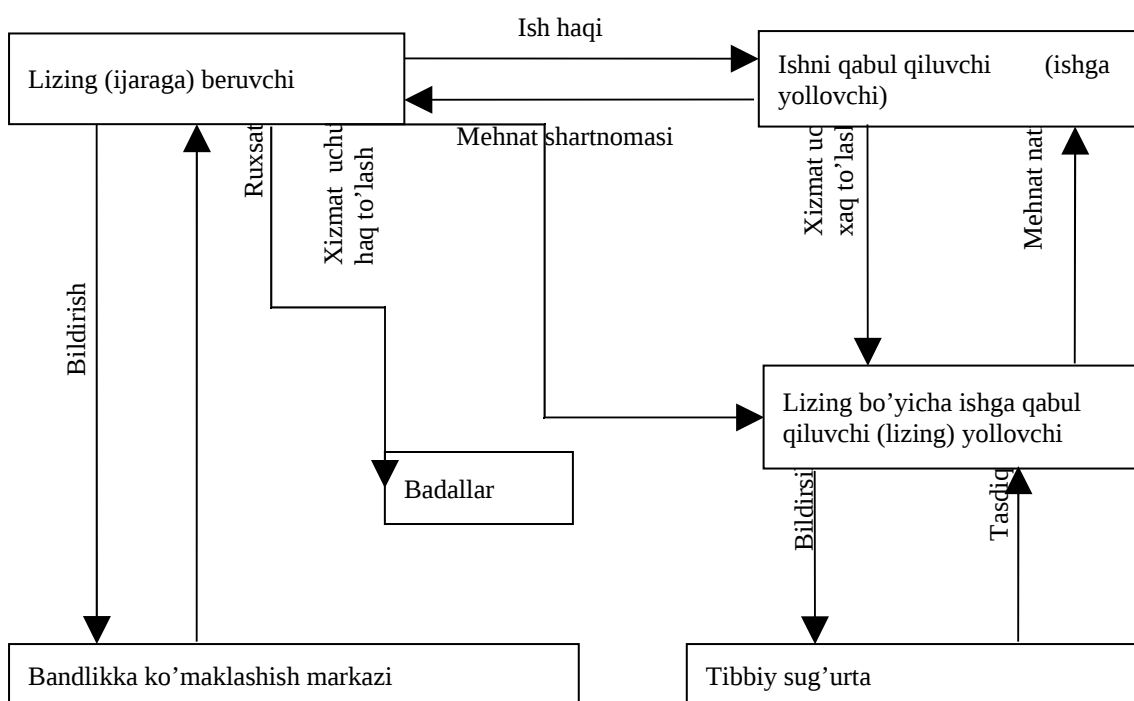
Personalga ehtiyojni qondirishning **passiv usuli**, aksincha, mehnat bozorida ishchi kuchi taklifining kattaligi bilan izohlanadi. Bu holda ommaviy axborot vositalari orqali bo'sh ish joylari to'g'risida e'lonlar beriladi. Shuningdek, bo'sh ish joylarini tashkilotdagi mavjud xodimlar hisobiga to'ldirish chora-tadbirlari ham ko'riladi.



5.1-rasm. Korxonani ishchi kuchi bilan ta'minlanish jarayoni sub'ektlari

Ishga yollashda **personal lizingidan** foydalanish hollari ham uchraydi. Bunda vaqtinchalik ish joylariga kadrlar boshqa firmalardan ijaraga olinadi. Personal lizingida xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlar quyidagi rasmda ko'rsatilgan.

Mazkur mehnat munosabatlarida vositachi firmalarning asosiy vazifasi korxonalar va tashkilotlarni shartnoma asosida vaqtincha xodimlar bilan ta'minlashdir. Vositachi firma xizmatidan foydalanadigan korxonalar xodim ish haqi va vositachi xizmati haqidan iborat muayyan pulni to'laydi. Lizingga olingan xodim bajargan ishi uchun haqni vositachi firmadan oladi. Vositachi xodimning malakasi, intizomliligi va ish sifati uchun mas'ul hisoblanadi.



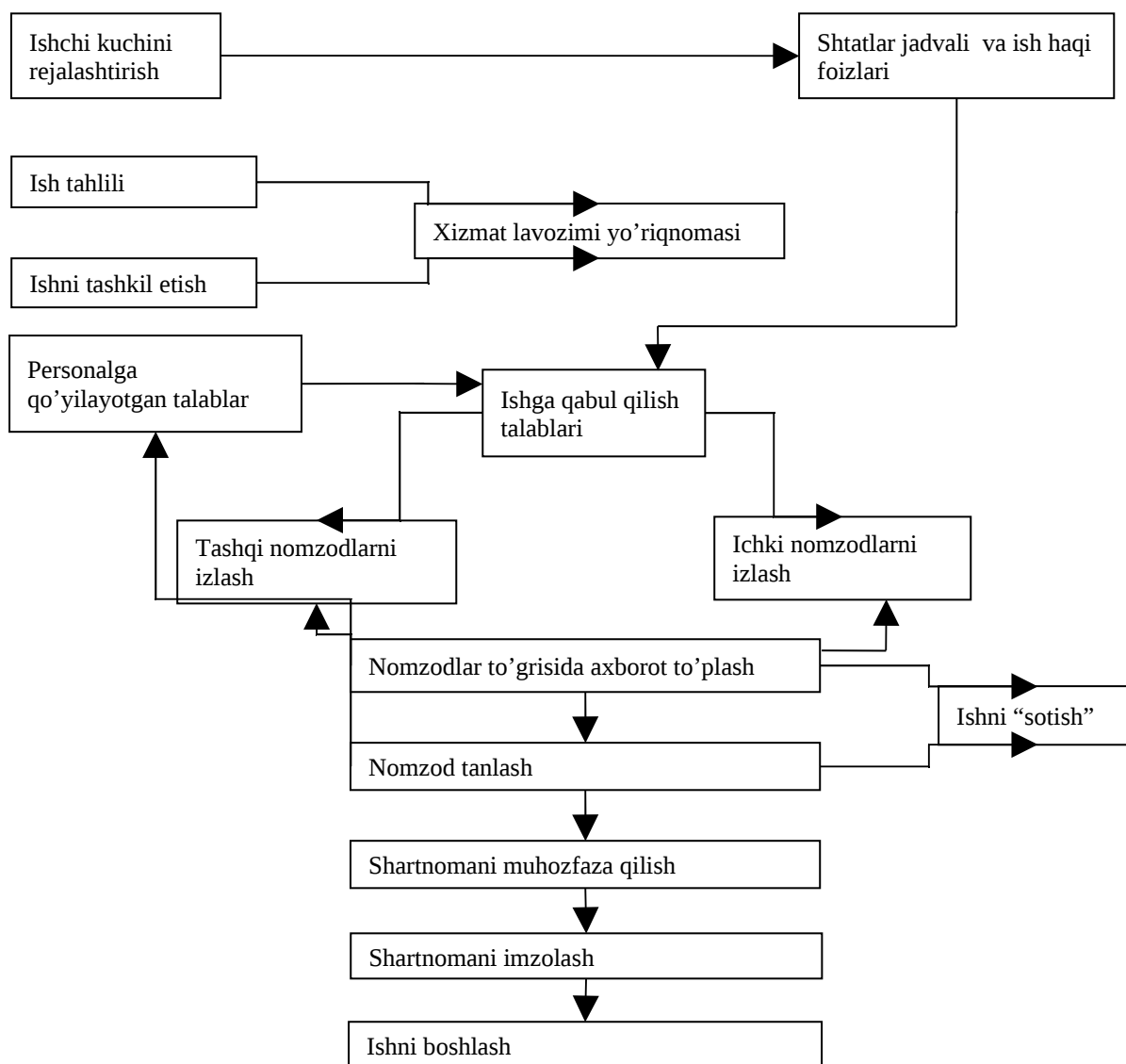
5.2-rasm. Personal lizingida mehnat munosabatlari

Vaqtinchalik ishlarning asosiy turlari shartnoma asosida mehnat qiladigan muhandis-texnik xodimlar faoliyatiga taalluqlidir. Ushbu sohada vositachi firmalar xizmatidan sanoatning aviatsiya, kemasozlik, elektron tarmoqlarida ayniqsa ko'p foydalaniladi. Lizing asosida odatda 6 oy — 1 yil, ba'zi vaqtlarda 2 yilgacha ishga olinadi.

Ishga yollash jarayoni personal xizmatining mehnat bozoridagi faoliyatini tashkil etishdan boshlab shtatga qabul qilingan xodimni xizmat vazifasiga ko'niktirishgacha bo'lgan bosqichlarni (5.3- rasm) o'z ichiga

oladi. Ular quyidagichadir:

1. Nomzodlarni tanlov asosida tanlab olish imkonini beradigan hajmda mehnat resurslari taklifini ta'minlash. Afsuski, hozirgi vaqtda mehnat bozorining holati yuqori samarali menejmentning asosiy tamoyili — bo'sh ish joyiga eng kamida ikki (imkon bo'lsa bundan ko'proq) nomzoddan tanlab olish imkonini bermaydi. Bo'sh ish joyi uchun faqat bitta nomzod bo'lsa, xodimga qo'yiladigan talablardan voz kechishga, demak ishga qabul qilingan insonni o'qitish, malakasini oshirish uchun qo'shimcha sarf-xarajatlar qilishga to'g'ri keladi. Bunday hollarda o'zining amaliy va shaxsiy xususiyatlari bo'yicha ushbu tashkilot uchun to'g'ri kelmaydigan xodimni shtatga olinishini ham istisno qilib bo'lmaydi. Agar ishga tanlov asosida qabul qilish joriy etilsa nafaqat bunday nomaqbul hollarga chek qo'yish, shuningdek, mehnat bozorida faol ish ko'rish uchun xarajatlarni ham qoplash mumkin.



5.3-rasm. Personalni ishga yollash jarayoni

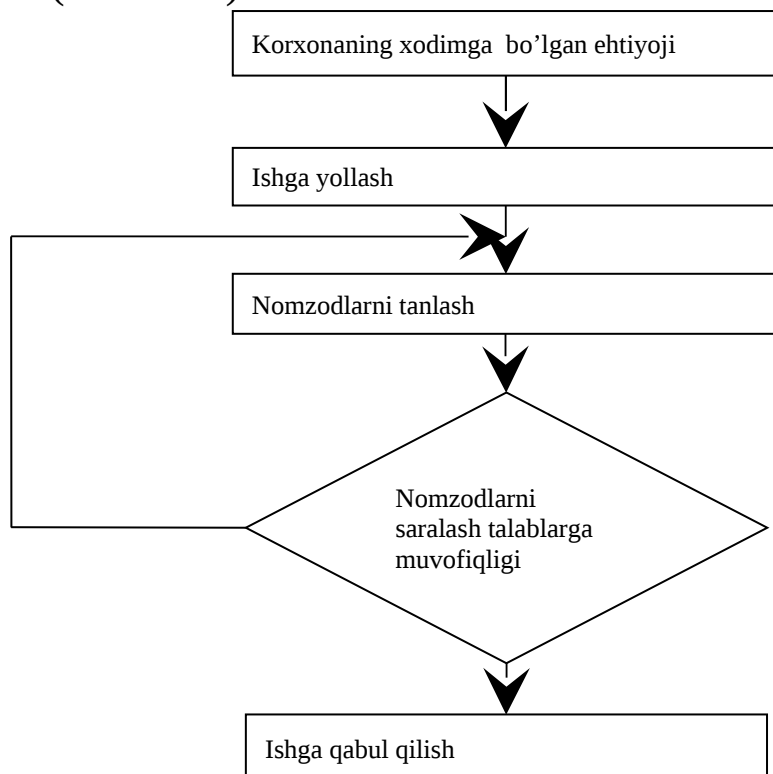
2. Personalni jalb etishga muayyan korxonaga uchun eng ma'qul bo'lgan prinsipial yondashuvni aniqlash. Ushbu talab personalni boshqarish strategiyasini shakllantirish bosqichida amalga oshirilishi talab etiladi va mumkin bo'lgan yondashuvlardan birini tanlash bilan bog'liqdir.

3. Personalni tanlab olishning rasmiy tartibining mavjudligi. Ushbu bosqichda xodimning umumiy salohiyatini (ham mehnat faoliyati davomida namoyon bo'lgan, ham mavjud bo'lgan, lekin hali to'la aniqlanmagan) hech bo'lmaganda taxminan aniqlash maqsadga muvofiqdir. Bu ma'lumotlar personalni boshqarishda, eng avvalo uni rivojlantirish va xizmat lavozimida o'stirish uchun zarurdir.

4. Muayyan xodimni ishga yollash to'g'risidagi qaror to'g'riligini amaliyotda tekshirib ko'rish imkonini beradigan maxsus nazorat elementlarini tizimga kiritish. Korxonadagi mehnat xususiyatlari bevosita ishga yollash bosqichida xodim amaliy va shaxsiy xislatlarining

belgilab qo'yilgan talablarga muvofiqligini to'la-to'kis aniqlash imkonini bermaydi. Noto'g'ri bo'lgan qarorni o'zgartirish (ya'ni doimiy shtatga qabul qilingan xodimni majburan ishdan bo'shatish) birgina tashkiliy-huquqiy masalalar bilan emas, balki tijorat sirini oshkor qilish xavfi bilan ham bog'liq. Shuning uchun amaliyot sinovidan o'tgan sinov muddati va dastlabki stajirovka usullaridan foydalanish lozim.

Personalni boshqarish xizmati bo'sh ish joylarini aniqlagandan so'ng bevosita ishga qabul qilish jarayoniga kirishadi. Bu ham bir necha bosqichdan (5.4- rasm) iboratdir.



5.4-rasm. Ishga qabul qilish jarayoni

Ishga qabul qilish — personal bilan ishlashning tarkibiy qismi hisoblanadi. Bu ko'pqirrali ish bo'lib, quyidagi amaliy tizimdan iborat:

Ishlab chiqarish yoki boshqaruv faoliyatining u yoki bu funksiyalarini bajarishga qodir nomzodlarni aniqlash.

Xodimni xizmat yoki kasbiy vazifasiga muvofiq ishga yollash (qabul qilish) tartibi.

Xodimni ishdan bo'shatish tartibi, sabablari va shartlari.

Ishdan bo'shatilganlar va ishsizlarning davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi va ijtimoiy himoya bilan ta'minlanishi.

Ishga qabul qilishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish talab qilinadi:

komplekslik — nomzodning shaxsini har taraflama o'rganish va baholash (tarjimai holi, xizmat vazifasida o'sishi, kasb bilimlari va

tajribasi, ishchanlik va shaxsiy xususiyatlari, sog'ligining ahvoli, u to'g'risida hamkasblarining fikrini o'rganish);

xolislik — nomzodning aniqlangan qobiliyati tanlash va saralash jarayonlarida tasdiqlanishi, so'nggi qaror qabul qiladigan maslahatchi sub'yektiv fikri ta'sirini iloji boricha kamaytirish;

uzluksizlik — eng yaxshi mutaxassislarni ishga jalb etish va saralash bo'yicha ishlarni muttasil olib borish, rahbarlik lavozimlariga kadrlar zaxirasini shakllantirish;

ilmiylik — ishga qabul qilishga tayyorgarlik va bevosita qabul qilish jarayonida eng so'nggi fan yutuqlari va texnologiyalardan foydalanish.

Ishga qabul qilish jarayonida nomzod to'g'risida ma'lumotlar to'planib, nomzodlar bu jarayonning tegishli bosqichlari davomida tanlanib va saralanib olinishi bilan bir qatorda, ular zarur ma'lumotlar (taklif etilayotgan ish joyi xususiyatlari, xizmat darajasida o'sish, malakasini oshirish imkoniyatlari, ish haqi miqdori, imtiyozlar) bilan ham tanishtiriladi. Personalni ishga qabul qilish, tanlash va dastlabki rivojlantirish bosqichlari 5.5-rasmda ifodalangan.

Ishga yollash (qabul qilish) jarayonining o'zi bevosita ishga jalb etish, nomzodlarni tanlash va ish jarayoniga jalb etish bosqichlaridan iborat.

Ishga jalb etish (recruitment) — xodimni tashkilotga jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir. Bundan ko'zlangan maqsad bo'lajak xodimlar bilan aloqa o'rnatib, ularning ishga qabul qilish to'g'risida korxonaga ariza bilan murojat etishlariga erishishdir. Bu jarayonda korxonaning ichki mehnat bozoridagi raqobatbardoshligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Raqobatbardoshlik esa korxonaning o'z xodimlariga boshqa, yo'nalishi bir xil kompaniya va firmadagilarga qaraganda har tarafлама yaxshi va qulay sharoit yaratib berishlari bilan belgilanadi. Ana shu mezon, ya'ni xodimlarning o'z korxonalaridan qoniqish hosil qilishlari darajasi quyidagicha aniqlanadi:

$$K_q = 1 - S_{o'h} / S$$

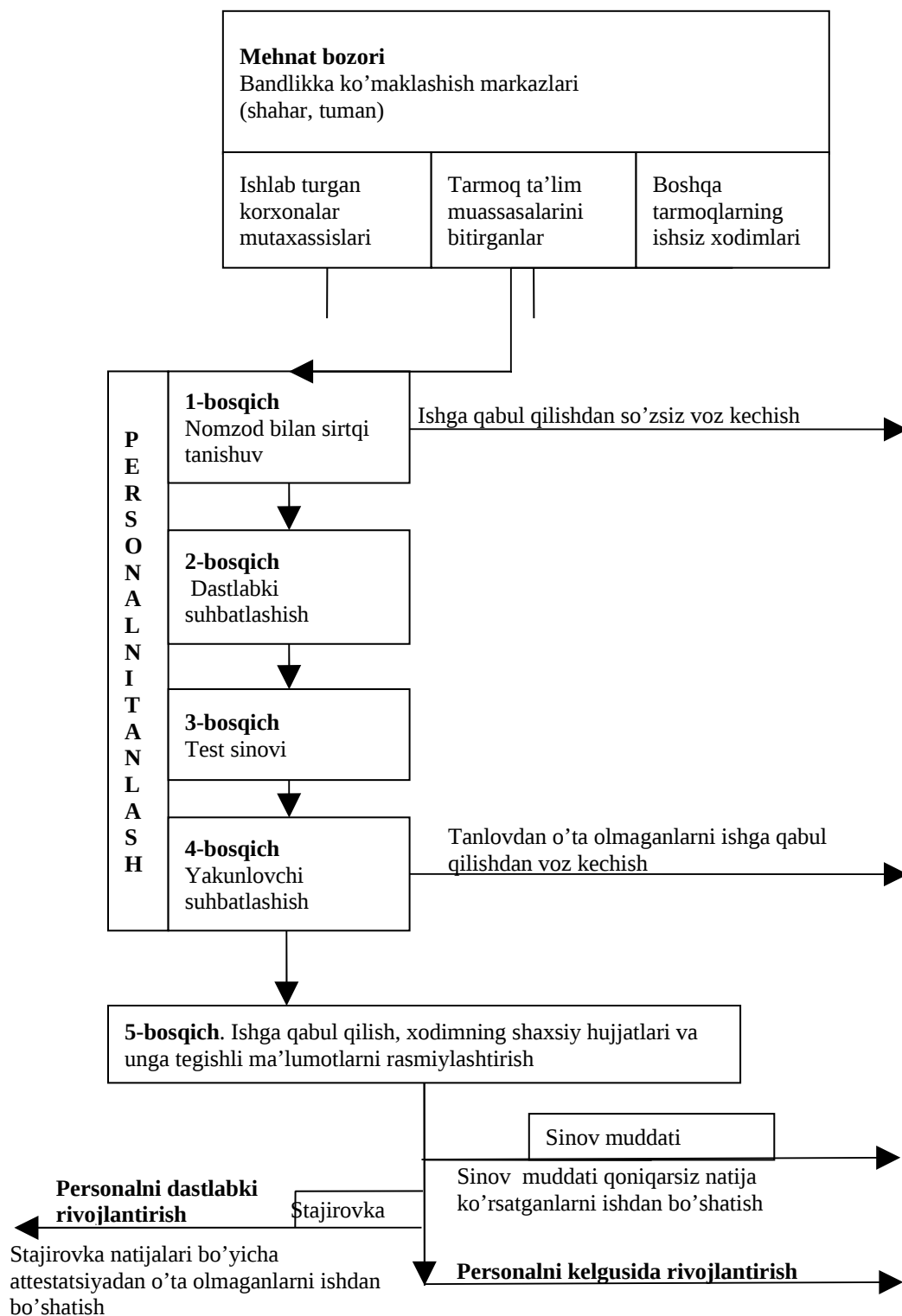
bunda:

K_q — korxonada xodimlarining koeffitsiyent bilan baholanadigan qoniqish darajalari.

$S_{o'h}$ — muayyan davr mobaynida korxonadan o'z xohishlariga ko'ra ishdan bo'shagan xodimlar soni va ishdan bo'shaganlar soni (S).

Personalni ishga yollash (qabul qilish)da navbatdagi bosqich **xodimlarni tanlashdir**. Bunda, eng avvalo, ishga qabul qilinadiganlar soni, ya'ni tanlov dasturining aniq miqdor ko'rsatkichini belgilab olish darkor. Ushbu tushuncha ishga qabul qilingan xodimni aniqxizmat

vazifasiga tayinlash va kadrlar zaxirasini shakllantirishni o'z ichiga oladi.



5.5-rasm. Personalni ishga jalb etish, tanlash va dastlabki rivojlantirishni tashkil etish

Xizmat vazifasiga tayinlash izchil uch bosqichdan iborat. Birinchi bosqichda shtatlar jadvali tahlil etilib, mavjud xizmat vazifalari soni aniqlanadi. Bu bosqichda korxonada istiqbolidagi holatni hisobga olish maqsadga muvofiqdir, ya'ni personalni rejalashtirish ma'lumotlari nazarda

tutilishi kerak.

Ikkinchi bosqichda kadrlar qo'nimsizligi tahlil etilib, har yili xizmat vazifasiga tayinlashning o'rtacha yillik soni va bu o'zgarishlar tendentsiyasiga aniqlik kiritiladi. Shu asosda yangi xodimlarga talab aniqlanib, bu yangi xodimlarni xizmat vazifasida o'stirish rejalari ishlab chiqiladi.

Uchinchi bosqichda xodimlar bo'sh ish o'rinlaridagi vazifalarni bajara olishlari uchun o'qitilib, test sinovlaridan o'tkaziladi. Bu jarayon 6.6-rasmdatasvirlangan.

Korxonada tanlash uchun jalb etilganlar va mavjud bo'sh ish joylari nisbati 1:1 dan 10:1 gacha bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, personalni tanlashning mohiyati mavjud bo'sh ish joyi uchun nomzodlarga qo'yiladigan umumiy va aniq talablar, ushbu barcha nomzodlarni baholash asosida ular orasidan eng munosiblarini aniqlashdan iboratdir.

Personalni tanlash bilan kadrlarni joy-joyiga qo'yish o'rtasidagi printsipial farqlarni aniq chegaralab qo'yish qiyin. Bu ikki jarayon bir-biri bilan uzviy bog'liq, biri ikkinchisidan kelib chiqadi.

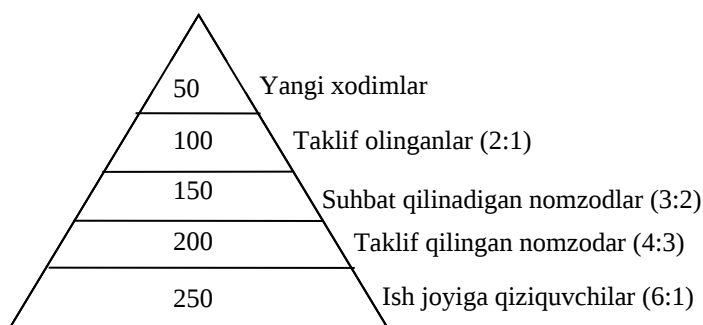
Bunda tanlashning ham uch turi farqlanadi:

- a) ishga olish - xodimlarni chetdan ishga olish, ilgari ushbu tashkilotda ishlamaganlarni xizmat vazifasiga tayinlash (tanlov asosida tayinlash);
- b) martaba - ushbu jamoada ishlayotgan xodimni yuqori lavozimga ko'tarish;
- c) taqsimlash (rotatsiya) – xodimlarni xizmat vazifasini gorizontal bo'yicha lmashtirish.

Ishga qabul qilishning u yoki bu turini tanlashda bugun jalb etilayotgan ishchi kuchi kelajak ehtiyojlariga xizmat qilishini nazarda tutish muhimdir. Shuning uchun:

- ishga, korxonaga eng maqbul keladigan xodimlarni tanlab olish;
- ishchi kuchini jalb etish bilan bog'liq sarf-xarajatlar iloji boricha kam bo'lishi;
- korxonaga yangi g'oyalar kirib kelishi bilan birga kadrlarning mavjud tarkibi saqlanib qolishi;
- korxonadagi psixologik muhit zarar ko'rmasligi;
- korxonada xodimlarining shaxsiy umidlari ro'yobga chiqish chora-tadbirlari ko'rilishi kerak.

Ishga qabul qilishda bu jarayon samaradorligi piramidasi mezonlari (5.7- rasm) ham mavjud.



5.7-rasm. Ishga qabul qilish samaradorligi

piramidasi

Ushbu usulda, aytaylik, kompaniya uchun kelgusi yilda “X” miqdorida muayyan muhandis kerak bo’lishi ma’lum. Tajribadan ishga taklif olganlar bilan ishga qabul qilinadiganlar o’rtasidagi nisbat 2:1 bo’lishi ham hisoblab chiqilgan. Shuningdek, kompaniyada suhbatlashishga taklif olganlar bilan ishga taklif etiladiganlar o’rtasidagi nisbat 3:2, ayni vaqtda suhbatlashishga taklif olganlar bilan suhbatlashishga amalda keladiganlar o’rtasidagi nisbat 4:3 bo’lishi ham oddindan ma’lum. Natijada anikdangan nomzodlar bilan taklif qilinadiganlar o’rtasidagi nisbat 6:1 bo’ladi. Boshqacha qilib aytganda, reklamadan, o’quv joyidan, boshqa manbalardan bo’sh ish joyi haqida xabar topgan olti nomzoddan bittasi suhbatlashish uchun taklif oladi. Kompaniya ushbu nisbatni hisobga olgan holda pirovard natijada munosib 200 nomzodni suhbatlashishga taklif qilish uchun bo’sh ish joylariga 1200 kishini qiziqtirishi lozim. Yuqoridagi jadvalda ko’rsatilganidek, suhbatlashish bosqichigacha 150 nomzod yetib keladi, ulardan 100 tasi ishga taklif oladi va pirovard natijada bu nomzodlarning faqat yarmi (50 kishi) ishga amadda qabul qilinadi. Personalni boshqarish xodimlari kadrlarga bo’lgan ehtiyojni to’g’ri aniqlashi, kadrlarni tanlashda adashishga yo’l qo’ymasliklari kerak.

5.2. Personalni kasbga yo’naltirish, joy-joyiga qo’yish va yangi xodimlarni xizmat vazifasiga moslashtirish

Kasbga yo’naltirish — insonning xislatlari, qiziqishlari, qobiliyatini, shuningdek, milliy iqtisodiyotning tegishli ixtisosliklarga ehtiyojini hisobga olgan holda uni mehnat faoliyatining muayyan turiga qiziqishini shakllantirish, bevosita shu inson uchun eng maqsadga muvofiq bo’lgan hunar tanlanishini ta’minlashdir.

Kasbga yo’naltirish odamlarni, ayniqsa o’quvchi yoshlarni faoliyat turlari, kasb-hunarlar, korxonalar va tashkilotlar, mehnat sharoitlari va

yo'nalishlari bilan tanishtirish orqali amalga oshiriladi.

Hozirgi davr sharoitlarida kasbga yo'naltirish sohasida quyidagi asosiy vazifalar hal etiladi:

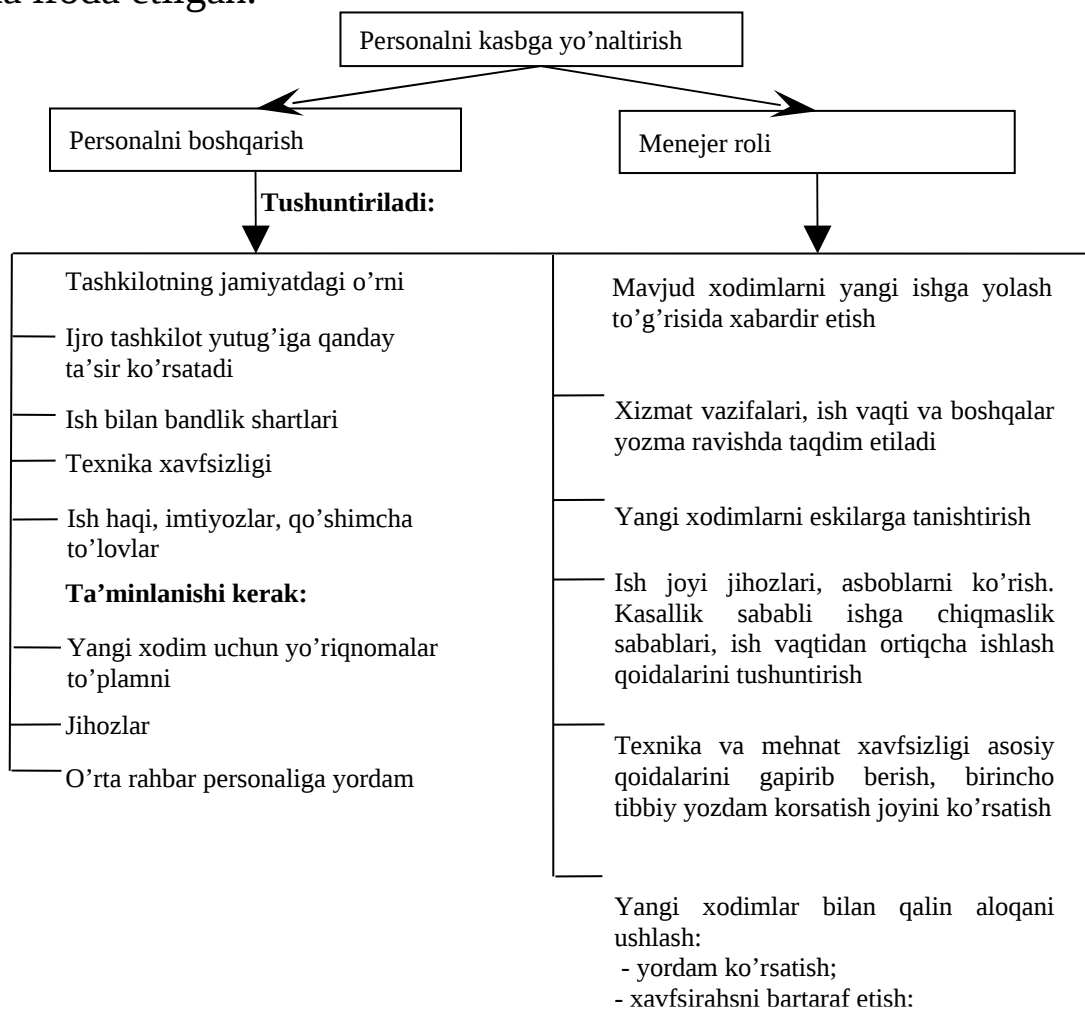
- ta'limga yo'naltirish, ya'ni mehnatga layoqatli insonga kasb tayyorgarligi turlari va shakllarini tanlashda, kasb ta'limini amalga oshirishdagi qiyinchiliklarni yengishda yordam ko'rsatish;

- kasb axboroti, ya'ni mehnatga layoqatli insonga uning qiziqishlari va qobiliyatiga mos keladigan kasb-hunar tanlashda yordam berish;

- psixologik qo'llab-quvvatlash, ya'ni shaxsiy va yuktimoiy muammolarni hal etishda yordam berish;

- qayta yo'naltirish, ya'ni mehnatga layoqatli insonga uning kasb tajribasi, ish staji, sog'ligi, kasbga qiziqishi va qobiliyatini hisobga olgan holda kasbiy qayta tayyorlash dasturlarini tanlashda yordam ko'rsatish.

Xodimlarni kasbga yo'naltirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar 5.8-rasmda ifoda etilgan.



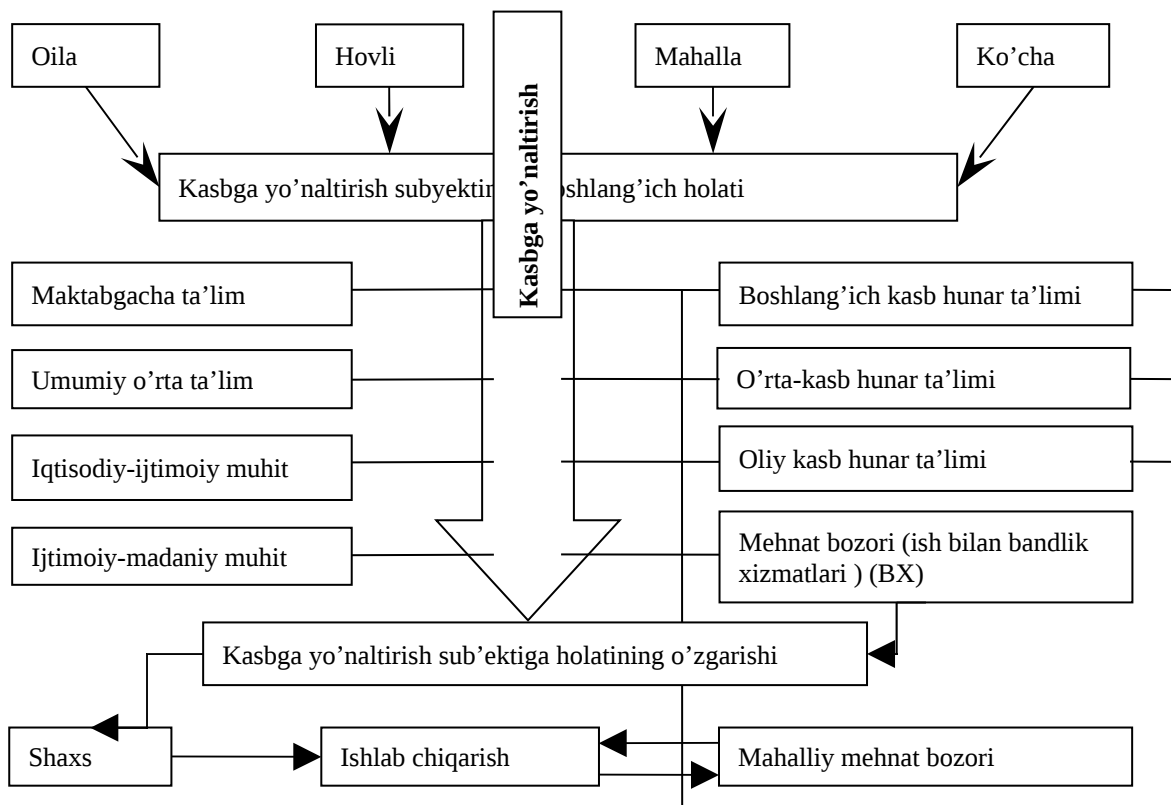
5.8-rasm. Xodimlarni kasbga yo'naltirishga ta'sir ko'rsatish omillari.

sh

O'zbekiston Respublikasida tarkib topgan ko'p ukladli iqtisodiyot turlicha qobiliyat va qiziqishlarga ega xodimlarga mehnat sohasida o'z

o'rnini topishi uchun zarur imkoniyatlar yaratadi. Ayni vaqtda kasbga yo'naltirish maqsad va vazifalarini ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan bog'liq bo'lishi uchun zarur chora-tadbirlar ko'rilmokda. Mamlakatimizdagi aksiyadorlik jamiyatlari, korxonalar va tashkilotlar ishlab chiqarish samaradorligi va aholini ish bilan ta'minlash, kasbga yo'naltirish, kasbga tayyorlash va bandlikka ko'maklashish markazlari faoliyatini muvofiqlashtirishga bog'liqligini anglab yetganlar.

Kasbga yo'naltirishning tashqi muhit bilan bog'liqligi 5.9- rasmdan ko'rinib turibdi.



Qoniqarsiz natijada paydo bo'ladigan muammolar Shaxs uchun:

- o'zidan ko'ngli qolishi
- BXdan ko'ngli qolishi
- BXdan voz kechishi

Ishlab chiqarishda:

- inson resurslarini boshqarish samaradorligining pasayishi
- personal bilan ishlash samaradorligining pasayishi

Mehnat bozorida:

- kadrlar qo'nimsizligining oshishi
- bozorga qaytish
- ish beruvchi va xodimning BX xizmatidan voz kechishlari
- qo'shimcha kasb-hunar ta'limi

5.9-rasm. Kasbga yo'naltirish jarayonining tashqi muhit bilan o'zaro bog'liqligi

Kasbga yo'naltirish:

- muayyan korxonaga;
- mehnat faoliyatiga;

- ixtisoslikka yo'naltirilgan bo'lishi mumkin. Bu masalada kasbiy tayyorgarlik amalga oshiriladigan ta'lim muassasalari va korxonalar asosiy manfaatdordirlar.

Kasbga yo'naltirish tizimi quyidagilardan iboratdir:

1. Aholiga kasbga yo'naltirish bo'yicha xizmat ko'rsatish (kasbiy maorif). Aholiga yetkaziladigan axborotlarda ushbu xizmatdan foydalanadigan fuqarolarning yoshi, ijtimoiy va milliy xususiyatlari inobatga olinishi lozim. Mazkur yo'nalishdagi ish samaradorligi esa bu ma'lumotlarning to'liqligi, ishonarligi, istiqbolligi, tushunarligi va ta'sirchanligiga bog'liqsir. Kasbga yo'naltirish ishlari ham korxonaning mustaqil bo'linmasi sifatida faoliyat ko'rsatayotgan, ham bandlikka ko'maklashish markazlarining tarkibiy bo'linmasi sifatidagi ijtimoiy markazlar orqali amalga oshirilishi mumkin.

Aholi bilan kasbga yo'naltirish ishida kadrlarga joriy va istiqboldagi talab to'g'risidagi turli ma'lumotlar, kasblar, ish joylari, lavozimlar bo'yicha ish haqi miqdori, bo'lajak xodimga qo'yilayotgan talablardan umumlashtirilgan holda foydalaniladi.

2. Kasbiy maslahat berish. Bundan ko'zlangan maqsad kasb tanlash yoki kasbini o'zgartirish to'g'risida murojaat etgan odamga uning istagi, qiziqishi, imkoniyatlarini, mavjud bo'sh ish joylari, istiqbolda ishga joylashtirishni hisobga olgan holda yordam berishdir. Kasb-hunarlar bo'yicha maslahatchi mijoziga:

- xavfsirashining o'rinsiz ekanligini tushuntirishi, mavjud muammosi noaniq bo'lsa, unga aniqlik kiritishi;

- uning qiziqish doirasini aniqlab, shunga muvofiq kasb-hunarlarini taklif etishi;

- qayta o'qitish imkoniyatlari to'g'risida ma'lumot berishi lozim.

Hal etilishi kerak bo'lgan vazifalardan kelib chiqqan holda, kasbiy maslahat berishga turli tashkilot vakillari, shifokorlar, psixologlar, sotsiologlar jalb etiladi.

4. Kasbiy tanlash (saralash). Bundan maqsad xodimni korxonaning faoliyat turidan qoniqish hosil qilgan taqdirda o'z shaxsiy xislatlariga muvofiq o'z sohasida yuksak samara keltiradigan personal bilan ta'minlashdan iboratdir. Ushbu ishni amalga oshirish jarayonida xodimning umumiy ta'limi, kasbiy tayyorgarligi, ishlab chiqarish tajribasi, kasbga munosabati, shuningdek uning muayyan faoliyat turiga barcha shaxsiy jihatlari bilan mos kelishini hisobga olish juda muhimdir (5.10- rasm).

Kasbga yo'naltirish va kasb tanlashning iqtisodiy samaradorligi

- Ishsizlik.
- Yangi faoliyat turini tanlash.
- Yangi kasb faoliyatini o'zlashtirish.

Mazkur bosqichlarning har biri shaxsning ruhiy holati o'ziga xos bo'lishi bilan ajralib turadi. Shuning uchun bunday holatdagi insonlarning har biriga alohida yondashuv talab etiladi. Kasbga qayta yo'naltirishda kasbiy maslahatchi bilan ruhshunoslarning hamkorlikda ish olib borishlari yaxshi natija beradi. Bugungi kunda bandlikka ko'maklashish markazlari tarkibida ruhshunoslik xizmatlari ham faoliyat ko'rsatmoqda.

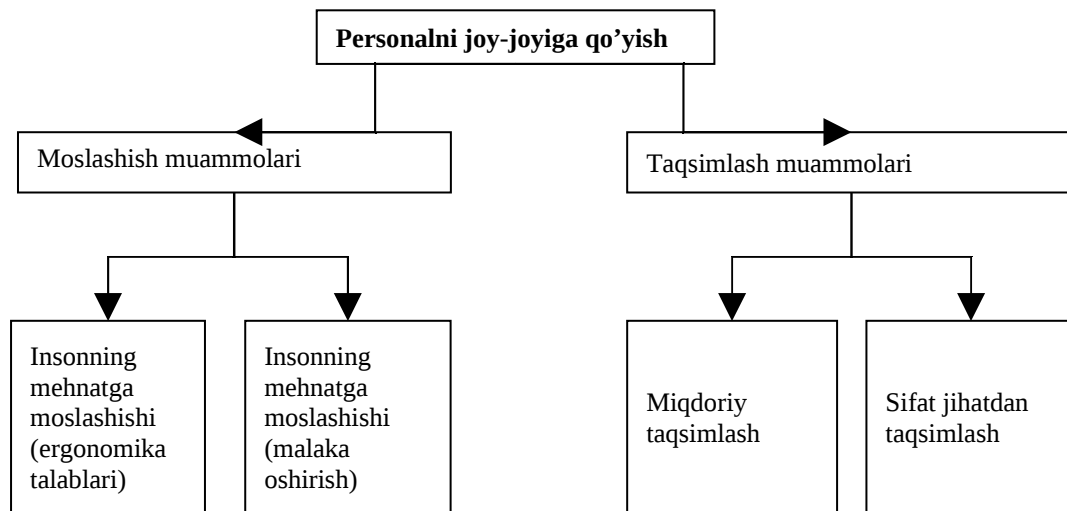
Ishga qabul qilingan yangi xodimlarni joy-joyiga qo'yish ham talab etiladi. Korxonada **personalni joy-joyiga qo'yish** mavjud xodimlarni korxonada qabul qilingan mehnat taqsimoti va kooperatsiya tizimiga, shuningdek, xodimlarning qobiliyatlariga binoan bo'linmalar va ish joylariga maqsadga muvofiq taqsimlashdan iboratdir. Personalni joy-joyiga qo'yish bajariladigan ishning hajmi, xususiyati va murakkabligi hisobga olingan holda jamoa faoliyatini uyushqoqlik bilan tashkil etishni ta'minlashi lozim. Bunda quyidagi tamoyillarga rioya etilishi talab qilinadi:

- barcha xizmatlar va bo'linmalar xodimlarini bir tekis va to'la hajmda ish bilan ta'minlash;
- personaldan uning kasbi va malakasiga muvofiq foydalanish (har bir xodim o'z xizmat vazifasini, bajaradigan ishini ravshan tasavvur etishi uchun ijrochilar funksiyalariga aniqlik kiritish);
- ishchilarning turdosh kasblarni egallashlarini ta'minlash orqali ularning zarur hollarda o'zaro bir-birlari ishini ayirboshlashlariga erishish;
- har bir xodimning o'z xizmat vazifasini va topshirilgan ish uchun to'la mas'uliyatini ta'minlash, ya'ni miqdor va sifat ko'rsatkichlarini aniq hisob-kitob qilib borish.

Shunday qilib, personalni joy-joyiga qo'yish xodimni ishga qabul qilish bilan bog'liq jarayonning uzviy davomi, muayyan xodimga muayyan vazifa, muayyan ishni topshirishdir.

Korxonada personalni joy-joyiga qo'yish, eng avvalo, xodimlarni sanoat-ishlab chiqarish personali toifalari (ishchilar, shogirdlar, muhandis-texnik xodimlar, xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi personal) bo'yicha to'g'ri taqsimlashni nazarda tutadi. Bunda ushbu toifali xodimlarning sonlari eng maqbul nisbatga erishishi muhimdir. Ana shu maqsadga ishchilar, muhandis-texnik xodimlar va boshqa xizmatchilari sonlari me'yorlarini ishlab chiqish orqali erishiladi.

Korxonada xodimlarni joy-joyiga qo'yish ikkita asosiy muammo: moslashish muammosi va taqsimlash muammosi (5.11- rasm)ni hal etish bilan bog'liq. Moslashish muammosi, birinchidan, xodimning mehnatga moslashishi, ya'ni ish joyini ergonomik¹⁵ talablariga muvofiq ravishda tashkil etish, ish topshiriqlarini yangidan taqsimlash, mehnat sharoitlarini yaxshilashga qaratilgan texnologik o'zgarishlardir. Ikkinchi tomondan esa insonning mehnatga moslashishi xodimning malakasini oshirish yoki qayta malakasini oshirish bo'yicha tadbirlarda o'zining aniq ifodasini topadi.



5.11-rasm. Korxonada personalni joy joyiga qo'yish

Taqsimlash muammosi personalni bajariladigan ishga bog'liq ravishda eng maqbul joy-joyiga qo'yish bilan bog'liq. Xodim faoliyatning u yoki bu turiga layoqati, birinchidan, bajariladigan muayyan ish xususiyati, ikkinchidan, xodim shaxsiy xislatlaridan kelib chiqqan holda baholanadi.

Xulosa qilib aytganda, personalni oqilona joy-joyiga qo'yish xodim shaxsiy xususiyatlarining u bajaradigan ishga qo'yilayotgan talablarga iloji boricha to'la-to'kis mos kelishiga erishishdir.

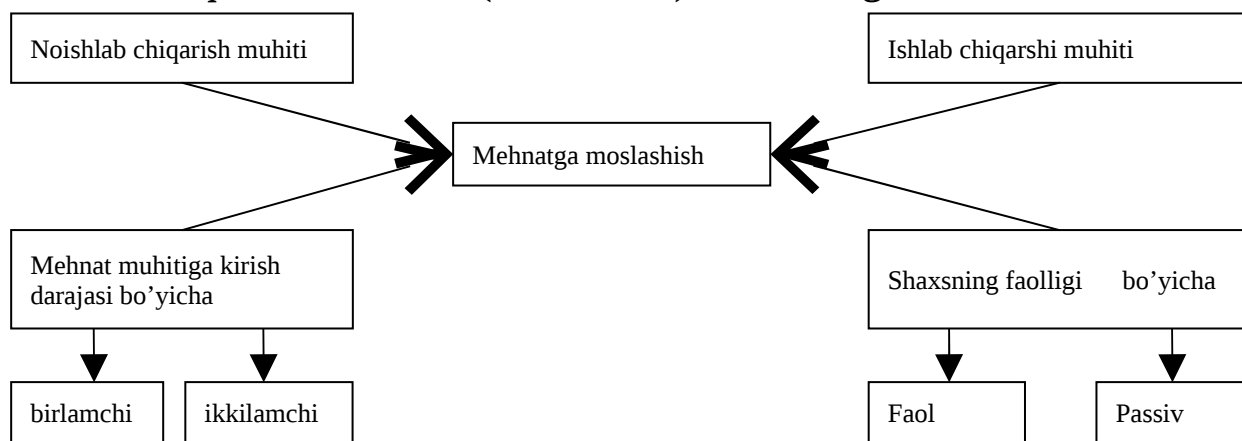
Yangi xodimni kasbga moslashtirish kasbga yo'naltirishning yakunlovchi bosqichi, kasb bo'yicha axborot va maslahat berish, personalni tanlash bo'yicha faoliyat samaradorligini belgilovchi yakuniy natijalardan biridir. Kasbga moslashtirishning maqsadi — yangi xodim tomonidan xizmat va ish vazifasiga doir bilim va ko'nikmalarini egallab, ulardan amaliyotda samarali foydalana olishlariga erishishdir. Ushbu maqsadning pirovard natijasi yangi xodimni iloji boricha qisqa muddatda tashkilotga integratsiya qilish, uni o'z mehnat faoliyatida muvaffaqiyatga erishishga qiziqtirish va bu bilan samaradorlikni ta'minlashdir.

Ishga moslashtirish — ikki taraflama jarayondir. Bir tomondan,

¹⁵ Ergonomika – insonning ishlab chiqarish sharoitlariga ko'nikishni engillashtirishga qaratilgan shart-sharoitlar majmuasini o'rganuvchi fan.

xodim korxonaga ishga kirar ekan, bunday qarorga kelishga muayyan sabablar va ushbu qaror uchun mas'uliyatga asoslangan ongli tanlovga kiradi. Ikkinchi tomondan, korxonada xodimni muayyan vazifa yoki ishni bajarish uchun o'ziga tegishli majburiyatlar oladi.

Xodimning ishga moslashishi ikkita tarkibiy: ishlab chiqarish va noishlab chiqarish muhitlari (5.12- rasm)ni o'z ichiga oladi.



5.12-rasm. Mehnatga moslasish tarkibi

Noishlab chiqarish (uni tashkiliy-madaniy, deb ham ataydilar) muhiti ishga moslashishga bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

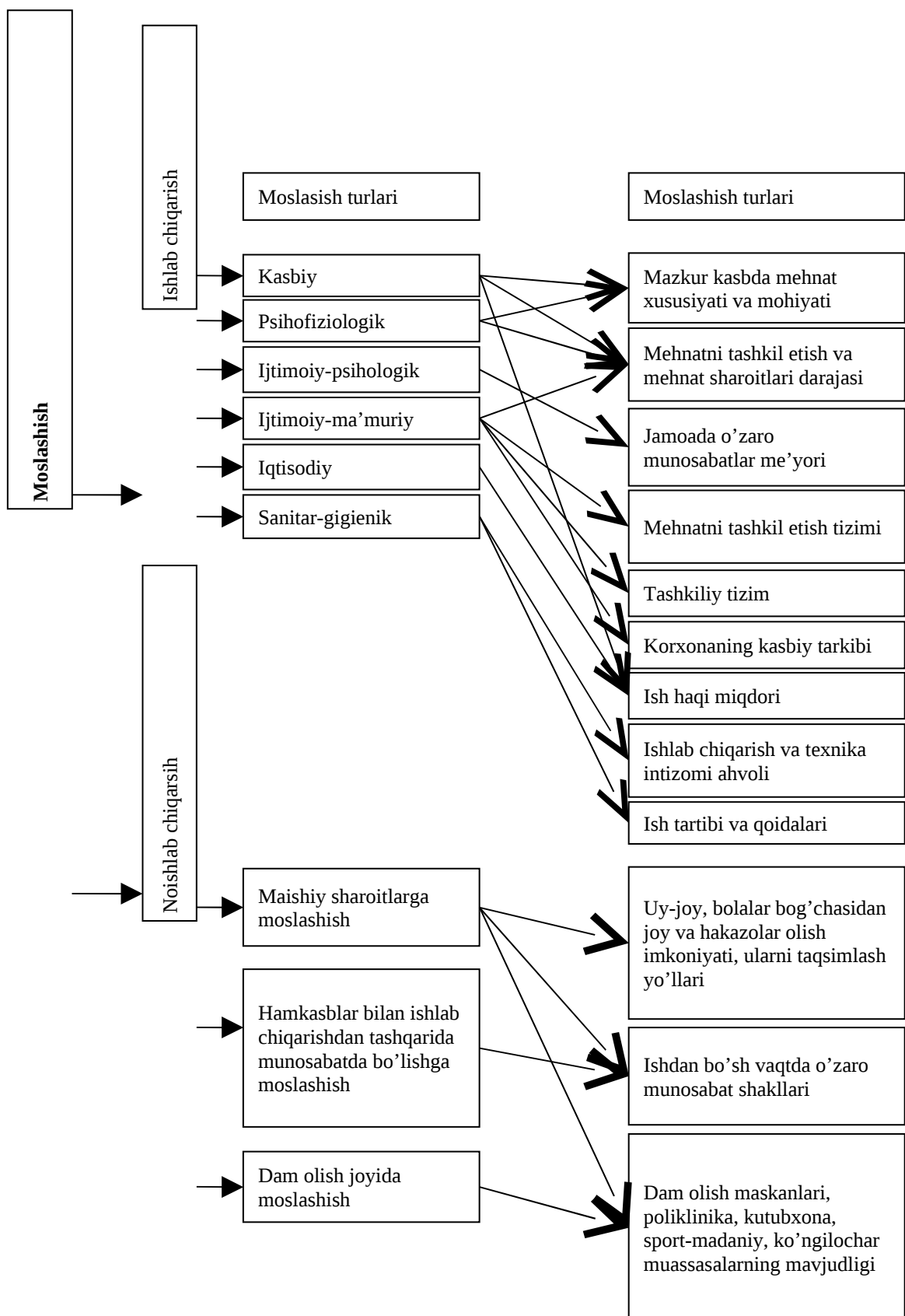
Umumiy ijtimoiy, tashkiliy shart-sharoitlar insonning ishlab chiqarish jarayoniga moslashishiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ishlab chiqarish (uni ishlab chiqarish — tashkiliy, deb ham ataydilar) muhiti murakkab tarkibga egadir. U kasbiy, psixofiziologik, ijtimoiy-psixologik, tashkiliy moslashish, ijtimoiy faollik sohasida moslashish, iqtisodiy moslashish kabi masalalarni (5.13- rasm) qamrab oladi.

Mehnat muhitiga kirish darajasiga qarab, mehnatga moslashishning ikki yo'nalishi (birlamchi va ikkilamchi) farqlanadi. Mehnatga birlamchi moslashish kasb faoliyati tajribasiga ega bo'lmagan xodimning birinchi ish joyiga moslashishidir. Ikkilamchi moslashish deb esa kasb faoliyatiga ega insonning ish joyi, kasbi, xizmat vazifasi, ya'ni faoliyat ob'yektini o'zgartirishga moslashishi tushuniladi.

Mehnatga moslashishda shaxsning faolligi deb uning ushbu muhitni (shu jumladan, u o'zgarishi kerak bo'lgan me'yorlar, qadriyatlar, o'zaro munosabat shakllari) o'zgartirishga intilishi tushuniladi. Agar shaxs bunday o'zgartirishlar qilishga harakat qilmasa, bu passivlikdir.

Moslashishning o'ziga xos omillari ob'yektiv va sub'yektiv bo'ladi. Ob'yektiv omillarga quyidagilar kiradi:



5.13-rasm. Moslashish turlari va moslashishga ta'sir etuvchi omillar

1. Ijtimoiy-iqtisodiy omillar (ijtimoiy va kasb guruhlariga mansublik va shu bilan bog'liq shart-sharoitlar, mehnatning tashkil etilishi, ish haqi, malaka va hokazolar).

2. Madaniy-maishiy omillar (turar-joy sharoitlari, faoliyatining noishlab chiqarish sohasi xususiyatlari, shu jumladan, eng asosiysi bo'sh vaqtni o'tkazish shakllari va hokazolar).

3. Moslashishning shaxsga bog'liq omillari:

- shaxsning ob'yektiv, alohida (ijtimoiy-demografik) xususiyatlari: jinsi, yoshi, ma'lumoti va boshqalar;

- shaxsning muayyan kasb, ish jarayoniga muvofiqligi (nomuvofiqligi)ni belgilovchi xususiy-psixik jihatlari. Bularga xodimning intilishlari, yangilikni qo'llashga tayyorligi, o'zini baholay olishi kabi xususiyatlarini kiritish mumkin.

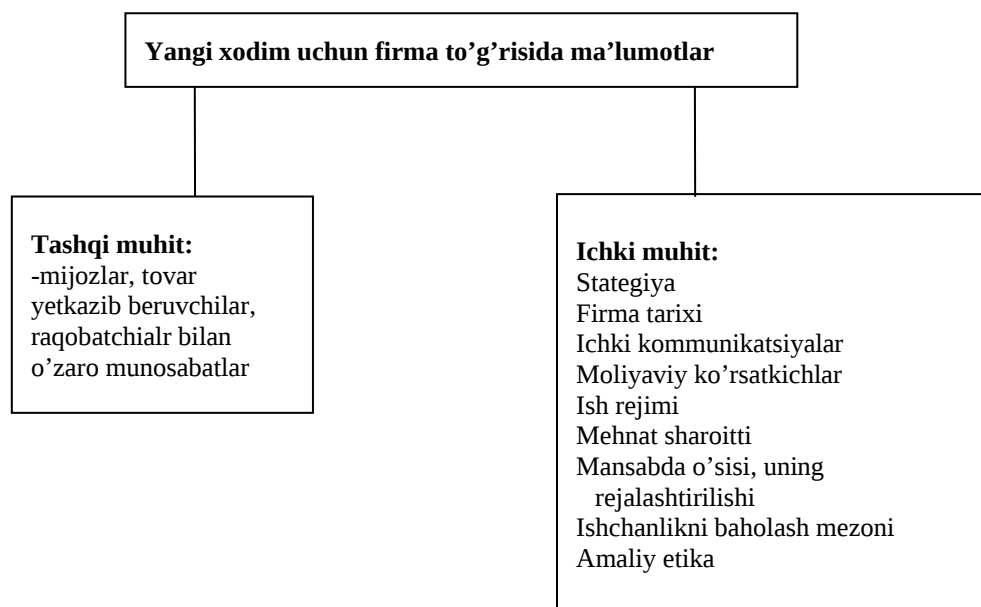
4. Ishlab chiqarish omillariga ishlab chiqarish muhitiga taalluqli barcha xususiyatlar kiradi. Hozirgi sharoitlarda ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

- kasbiy o'qitish, o'stirish va ijtimoiy rivojlantirish sharoitlari;

- jamoaning yangi xodimni ijtimoiy muhitga jalb etishdagi faolligi.

Omillarning bu -guruhiga jamoadagi ijtimoiy-psixologik iqlimni kiritish mumkin;

- yangi xodimning korxonada va faoliyat natijalari (5.14- rasm)dan xabardorligi.



5.14-rasm. Yangi xodim uchun ma'lumotlar mundarijasi

Mazkur ma'lumotlar yangi xodimlarga broshyura holidagi bosma materiallar yoki yo'riqnoma (o'tkazish vaqti belgilanadi) orqali yetkaziladi.

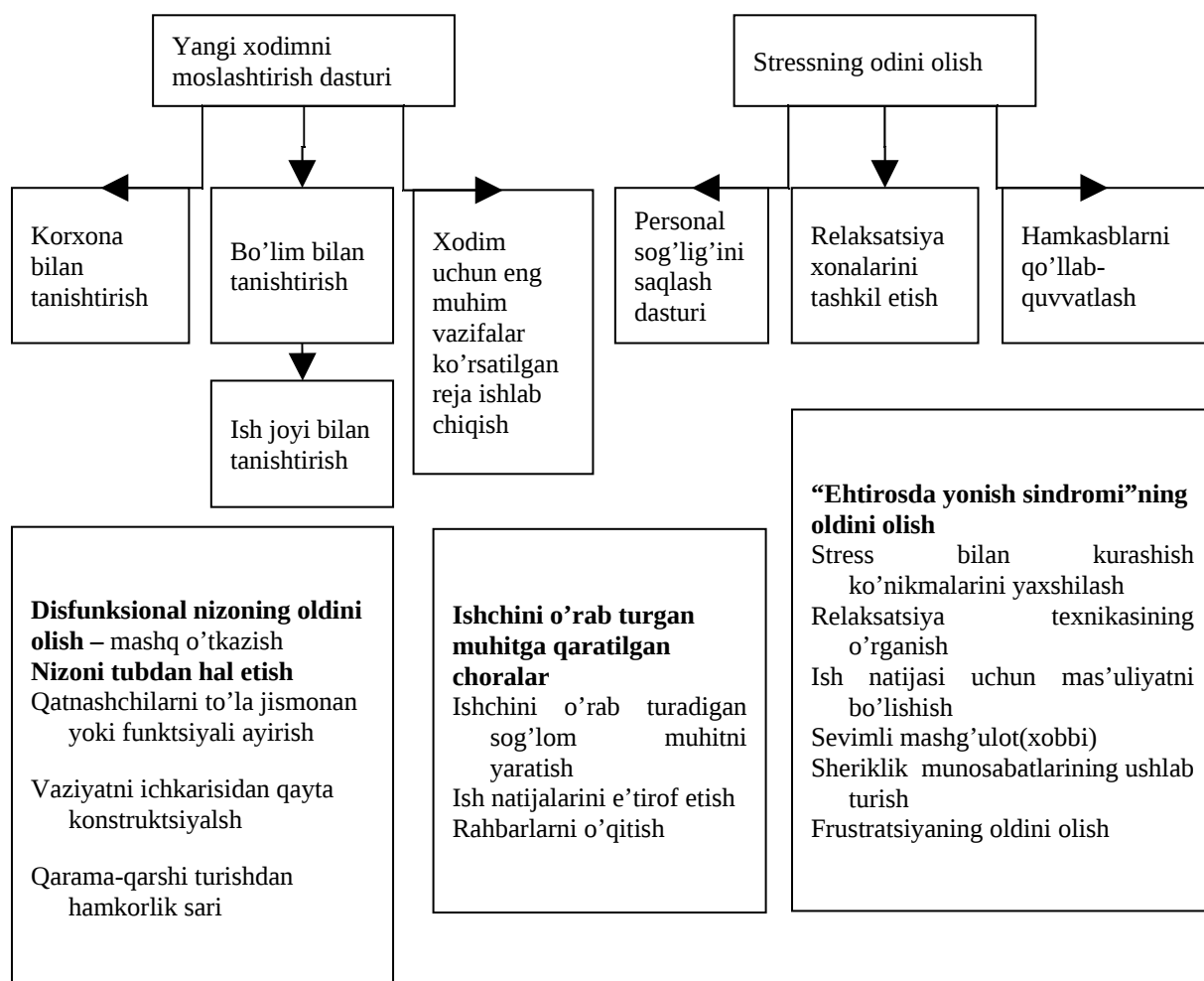
Bu va boshqa ma'lumotlar ham yangi xodimlarga, ham ushbu korxonada ishlab turganlarga tashkiliy ravishda — ishga qabul qilinganda, ishlab chiqarish ta'limi davomida, murabbiy va ustozlar orqali muntazam

ravishda yetkazib turilishi juda muhimdir.

Yangi xodimlarni korxonaga hayotiga qo'shish ishlab turgan jamoa ijodiy salohiyatini sezilarli darajada faollashtirishga xizmat qilishi mumkin.

Rahbar uchun esa uning korxonasida yangi xodimlarni ishga moslashtirish qanday tashkil qilinganligi to'g'risidagi axborotlar — jamoani rivojlantirish darajasi, uning jipsligi, ichki muhiti to'g'risida ko'p narsa aytishi mumkin.

Yangi xodim ishga qabul qilingan tashkilotdagi ishga moslashtirish dasturi (5.15- rasm) bo'lishi juda muhimdir. Ushbu tadbirning aniq tarkibi bo'lmasa, u nafaqat besamara bo'ladi, balki ortiqcha sarf-xarajatlarni talab qiladi. Chunki, har bir yangi xodimni ishga moslashtirish vaqtni, demak mablag'ni talab etadi.



5.15-rasm. Moslashish va stresslar dasturi

Ishga moslashtirish dasturining davomiyligi va mazmuni tashkilot xususiyatlari, ish murakkabligi va xodimning shaxsiy xislatlariga bog'liqdir. Odatda moslashishning rasmiy dasturlari xodimning sinov

muddatini o'tish davri bilan chegaralanadi.

Dastlabki ishga moslashtirishning ko'pgina kompaniya va firmalarda qo'llanilib kelinayotgan tartibi bilan 5.1- jadvaldan tanishish mumkin

5.1- jadval

Dastlabki ishga moslashtirishga o'tish grafigi

| Darv | Tadbirlar | Mas'ullar |
|--------------------------|--|---|
| Birinchi hafta | | |
| 1-kun | Ishga qabul qilishni rasmiylashtirish. Mehnat shartnomasi (kontrakt)ni tuzish | Bosh direktorning personal bo'yicha o'rinbosari (BDPO') |
| | Axborotni maxfiyligi to'g'risidagi hujjatni imzolash | BDPO' |
| | Xodimga firma iblan batafsil tanishish imkonini beradigan hujjatlar to'plamini olish | BDPO' |
| | Tashkiliy tizim bilan tanishish | BDPO' |
| | Firma xodimlari va bo'lim(ofis)larning joylashishi bilan tanishish | BDPO' |
| | Xavfsizlik texnikasi yo'riqnomasi bilan tanishish | Mehnatni muhofaza qilish bo'yicha muhandis |
| | Xodim qabul qilingan bo'lim xodimlari bilan batafsil tanishish | Bo'lim rahbari |
| | Murabbiyga biriktirib qo'yish | Bo'lim rahbari |
| 2-kundan boshlab 1 hafta | Xizmat vazifalari va huquqlari bilan tanishish. Xizmat yo'riqnomasini imzolash | Bo'lim rahbari |
| | Ish joyi talablarini o'rganish | Murabbiy |
| | O'z ish joyida bo'limdagi ish texnologiyasi bilan tanishish | Murabbiy |
| | Asosiy yo'riqnomalar (ichki tartib qoidalari va hakazolar) bilan tanishish | Murabbiy |
| | Sinov muddati davri uchun vazifalarni belgilash | Bo'lim rahbari, murabbiy |
| Ikkinchi hafta | | |
| 7 kundan boshlab | Firma tarixi, uning vazifalari va maqsadlari bilan tanishish | BDPO' |
| | Korporativ madaniyatning asosiy tamoyillari bilan tanishish | BDPO' |
| | O'z ishi texnologiyasi va bo'lim vazifalari bo'yicha yo'riqnomani o'rganish | Bo'lim rahbari |
| Uchinchi hafta | | |
| 21 | Firma bo'linmalari o'zaro faoliyati, | Murabbiy |

| | | |
|-------------------------|--|---------------------------------|
| kundan boshlab | shuningdek, hujjatlar aylanishi bilan bo'g'liq yo'riqnomalarni o'rganish | |
| To'rtinchi hafta | | |
| 28 kundan boshlab | Tashkilotda amal qiladigan "mehnatga qiziqtirish va mehnat samaradorligi tizimi" qoidalari bilan tanishish | |
| Ikkinchi oy | | |
| | O'z xizmat vazifalarini to'laqonli bajarish | Murabbiy, bo'lim rahbari |
| | Xodim ishining datlabki tahlili, uning faoliyatiga aniqlik kiritish | BDPO', bo'lim rahbari, murabbiy |
| Uchinchi oy | | |
| | "Personalni o'qitish va rivojlantirish tizimi" bilan tanishish | BDPO' |
| | Xodim tomonidan sinov muddatini o'tashini baholash | BDPO', bo'lim rahbari, murabbiy |
| To'rtinchi oy | | |
| | "Bo'limda ish haqi to'lash tizimi" bilan tanishish | BDPO', bo'lim rahbari |
| | Bo'limni rivojlantirishning bir yillik strategiyasini o'rganish | Bo'lim rahbari |

Ikkilamchi ishga moslashtirishni o'tish grafigi boshqa lavozimga yoki boshqa bo'linmaga o'tish uchun yangi xizmat vazifalarini o'zlashtirayotgan xodimlar uchun ishlab chiqiladi. U birlamchi ishga moslashtirishdan muddati (2 oy) va hujjatlar soni kamligi bilan farqlanadi. Chunki bunday xodim firma tarixi, uning tashkiliy tuzilmasi va boshqa ma'lumotlar bilan tanish bo'ladi. Ikkilamchi ishga moslashtirishda asosiy e'tibor yangi xizmat lavozimi vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan texnologik va texnik yo'riqnomalarga qaratiladi.

Sinov muddati — tashkilot yangi xodimining ishga moslashtirishning asosiy davridir. Ushbu muddat tugaganidan so'ng xodim tanlangan xizmat vazifasi yoki ish joyiga loyiqligi yoki noloyiqligi to'g'risida xabardor qilinishi kerak.

Xodim sinov muddatidan muvaffaqiyatli o'tishi uchun bo'lim rahbari:

- yangi xodim uchun mas'ul murabbiy (ustoz) tayinlashi yoki bu vazifani o'z zimmasiga olishi;
- yangi xodimni ichki me'yoriy hujjatlar (nizomlar, yo'riqnomalar, qoidalar) bilan batafsil tanishtirish;
- alohida ish joyi ajratish, bu yerdagi ish qoidalari bilan tanishtirish, bevosita ish joyida instruktaj o'tkazish, aniq topshiriqlar va ko'rsatmalar

(yozma holda bo'lishi ma'qul) berish va ijroni muntazam nazorat qilish;
- shaxsan o'zi yangi xodimni mehnat jamoasining barcha a'zolari bilan tanishtirishi kerak.

Sinov muddati butun davri uchun yangi xodimga topshiriqlar belgilanib, ularning bajarilish samaradorligi mezonlari o'rnatiladi (5.1-, 5.2-, 5.3- va 5.4-ilovalar).

Yangi xodim sinov muddatini o'tashi va umuman uni ishga moslashtirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish maqsadida: ushbu jarayonlarni tartibga soladigan hujjatlar to'plami (xizmat vazifasi to'g'risida yo'riqnoma, ish joyi pasporti, mashina-uskunalarni ishlatish bo'yicha yo'riqnomalar, bo'lim tarkibi va hokazolar)ni tayyorlash.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-huquqiy hujjatlarida ham ishga qabul qilishda dastlabki sinovga yo'l qo'yadi. „Dastlabki sinov muddati uch oydan oshib ketishi mumkin emas. Vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davri va xodim uzrli sabablarga ko'ra ishda bo'lmagan boshqa davrlar dastlabki sinov muddatiga kiritilmaydi. Dastlabki sinovni o'tash haqida mehnat shartnomasida shartlashilgan bo'lishi lozim. Bunday shartlashuv bo'lmagan taqdirda xodim dastlabki sinovsiz ishga qabul qilingan deb hisoblanadi.

Homilador ayollar, uch yoshga to'lmagan bolasi bor ayollar, korxonalar uchun belgilangan minimal ish joylari hisobidan ishga yuborilgan shaxslar ishga qabul qilinganda shuningdek olti oygacha bo'lgan muddatga ishga qabul qilish haqida xodimlar bilan mehnat shartnomasi tuzilgan hollarda dastlabki sinov belgilanmaydi.“¹⁶

¹⁶Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами Т.: Ўзбекистон, 2006. – Б. 43-44.

5.1-ilova

Yo'llanma

_____ rahbariga

(tashkilot bo'lim nomi) _____

_____ tashkilotnin

g

(yangi xodim ismi sharifi) _____

_____ bo'lim _____

(bo'lim nomi) _____

(xizmat lavozimi) _____

20 _____ yil _____ dan _____ sifatida ishga yuborilmoqda.

(sana) _____

(qaysi lavozim yoki ishga) _____

Uy manzili _____

Tug'ilgan _____

sanasi _____

Ushbu yo'llanma korxonaga rahbariga taqdim etiladi

Yo'llanmaga ilova

Ismi- sharifi _____

Xizmat lavozimi _____

Bo'lim _____

Ishga chiqqan sanasi _____

Sinov muddati _____

Tugagan sana _____

Murabbiy _____

(murabbiy ismi sharifi) _____

Sinov davri muddati uchun topshiriqlar

| t.r. | Vazifalar | Baholash mezonlari | Muddati | Natija, bajarish foizi | Izohlar |
|------|-----------|--------------------|---------|------------------------|---------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Qaysi masalada yordam zarur _____

Firma yoki bo'lim xususiyatlari _____

Vazifalar belgilab berilgan sana _____

Rahbar imzosi _____

Ijrochi imzosi _____

„Kelishilgan“**„Tasdiqlayman“**_____
(Personalni boshqarish bo'yicha rahbar o'rinbosari)_____
(korxonaga rahbari)_____
(ismi sharifi)_____
(ismi sharifi)20_____yil_____
(sana)20_____yil_____
(sana)**Xodim sinov muddatining bir oylik ish rejasi**

Ism-sharifi_____

Bo'lim_____

Lavozimi_____

Ishga chiqish sanasi_____ Sinov muddati

Tugagan sana_____

Mas'ul rahbar ismi sharifi, lavozimi_____

| T.r. | Ishlarning nomlanishi | Rejalashtirilayotgan natija | Ishning tugallinishi vaqti | Bajarilgan ishlarning vaqti | Mas'ul xodimning imzosi |
|------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |

Xodim ish rejasi bilan

Tanishtirildi_____

(imzo)

(ismi sharifi)20_____yil_____
(sana)

Sinov muddatini o'tash natijalari to'g'risidan axborot-tahliliy ma'lumot

Ismi-sharifi _____
 Bo'lim _____
 Lavozimi _____
 Sinov muddati boshlangan sanasi _____
 Sinov muddati tugagan sana _____
 Mas'ul rahbar ismi-sharifi, lavozimi _____

1. Xizmat vazifalari darajasini baholari

| Nomlanishi | Belgilangan daraja | Faoliyat davomida belgilagan darajani bajarish bahosi (ko'rsating) |
|--|--------------------|--|
| Ish jarayonining murakkabligi | | Qoniqarsiz 2 Qoniqarli 3 Yaxshi 4 A'lo 5 |
| Xizmat vazifasi doirasida qaror qabul qilish ma'suliyat darajasi | | Qoniqarsiz 2 Qoniqarli 3 Yaxshi 4 A'lo 5 |
| Xizmat vazifalarini bajarishda mustaqil ish ko'rish | | Qoniqarsiz 2 Qoniqarli 3 Yaxshi 4 A'lo 5 |
| Xodimlarni boshqarish | | Qoniqarsiz 2 Qoniqarli 3 Yaxshi 4 A'lo 5 |
| Jamoa bilan o'zaro munosabatlari | | Qoniqarsiz 2 Qoniqarli 3 Yaxshi 4 A'lo 5 |
| O'rtacha bahosi | | Qoniqarsiz 2 Qoniqarli 3 Yaxshi 4 A'lo 5 |

2. Sinov davri mudtsatida ish rejasiga muvofiq bajargan ish sifatining bahosi. Quyidagi baholarga bajarilgan ishlar soni:

A'lo

Yaxshi

Qoniqarli

Qoniqarsiz _____

Ish bajarish faoliyati davomida namoyon bo'lgan xislatlar:

Yakuniy fikr

Xulosa:

Sinov muddatini o'tadi _____

Sinov _____

muddati

uzaytiriladi _____

Sinov muddatini o'ta olmadi _____

Bo'lim rahbari _____

(imzo)

(ismi sharifi)

Bo'lim rahbari _____

(imzo)

(ismi sharifi)

Personal bo'yicha rahbar

o'rinbosari _____

(imzo)

(ismi sharifi)

5.4- ilova

Xodimning sinov muddatini o'tash davridagi faoliyatini baholash

Xodim ismi-sharifi _____

Lavozimi _____

Bo'lim _____

Ishga chiqish sanasi _____

Sinov muddati tugagan sana _____

Xodimni _____

dan _____

gacha baholash

(sana)

(sana)

| Ko'rsatkichlar | Baholar | | | | Izoh |
|-------------------------------------|---------|---|---|---|------|
| | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Qo'yilgan vazifalarning bajarilishi | | | | | |
| Ish samaradorligi | | | | | |
| Ish sohasi bo'yicha bilimi | | | | | |
| Ish sohasi bo'yicha ko'nikmasi | | | | | |
| Ishga munosabati | | | | | |
| Ishchanligi | | | | | |
| Tashabbuskorligi | | | | | |
| Ijodiy qobiliyati | | | | | |
| Intizomliligi | | | | | |
| Boshqarilishi | | | | | |
| Jamoadagi o'zaro munosabatlari | | | | | |
| Tashqi sheriklar bilan munosabati | | | | | |
| Boshqarish qobiliyatlari | | | | | |
| Analitik qobiliyatlari | | | | | |

Qo'shimcha izohlar:

Tavsiyalar (tegishlisi belgilab qo'yilsin):

1. Belgilab qo'yilgan sinov muddati davomida tekshirish davom ettirilsin.
2. Sinovdan o'ta olmagan sifatida ishdan bo'shatilsin, o'rniga yangi nomzod topilsin.
3. Ishdan bo'shatilishi munosabati bilan o'rniga yangi nomzod izlashga kirishilsin.

Ishdan bo'sh muddati _____ dan

(s a n a)

4. Boshqa ishga o'tkazilsin _____ dan

(s a n a)

5. Sinovdan o'tdi deb hisoblansin

6. Boshqa fikrlar

(ko'rsatilsin)

Bo'linma rahbari _____

(imzo)

(ism-sharifi)

Xodim _____

(imzo)

(ism-sharifi)

Puxta tashkil etilgan murabbiylik tizimi orqali barcha muammo va masalalarni hal etish chora-tadbirlarini ko'rish talab qilinadi.

Murabbiylik (ustozlik) — ishlab chiqarishga yangi qabul qilingan xodimni tarbiyalash va kasbiy tayyorlash shaklidir. Yangi xodimga tajribali, yosh jihatidan katta murabbiy (ustoz) biritib qo'yilishi kerak. U yangi xodimga o'z tajribasini o'rgatishi bilan birga uning tashkilotda muvaffaqiyatli ishlab ketishi uchun mas'ul hisoblanadi.

Murabbiy (ustoz) va yangi xodim o'rtasidagi munosabatlar (5.2-jadvaldagi eslatma) menejer va xodim o'rtasidagi munosabatlardan farqlanadi. Kompaniya va firmalarda murabbiylar jamoada hurmat-e'tibor qozongan, mehnatda yuqori natijalarga erishadigan, tashkilotchilik va boshqaruv qobiliyatlari namoyon bo'lgan tajribali xodimlar orasidan tanlanadi. Odatda u ko'pi bilan ikki nafar yangi xodimga murabbiylik qiladi.

5.2- jadval

Rahbar (murabbiy ustoz)ga eslatma

Yangi xodim ishga kelgunga qadar:

- xizmat vazifasiga oid yo'riqnoma tayyorlab qo'yilganligi, u amalda vaziyatga mosligiga ishonch hosil qilish;
- yangi xodimning bo'lajak hamkasblaridan biri bilan norasmiy yordam ko'rsatib turishi haqida kelishib olish;
- yangi xodim ish joyi tayyorligini tekshirib ko'rish;
- barcha xodimlarni yangi xodim ishga kelishi to'g'risida barvaqt xabardor qilib qo'yish;
- yangi xodimning birinchi ish kunida unga taqdim etiladigan barcha axborot materiallarini tayyorlab qo'yish;
- personal o'yicha xizmatga zarur ruxsatnomani tayyorlab quyishni ta'minlash, yangi xodim rasman ishga kirishadigan kuni arafasida unga qo'ng'iroq qilib, hamma narsa joyida ekanligiga ishonch hosil qilish.

Birinchi kun

Yangi xodimni unga bo'ysunadiganlar, hamkasblari va rahbarlar bilan tanishtirish. Yangi xodimning birinchi ish kuni belgilangan vaqtdan biroz kechroq boshlangani ma'qul. Bu holda hamma o'z ish joyida bo'ladi, zarur rasmiyatchiliklarni shoshilmasdan bajarish imkoniyati tug'iladi.

Avval xodim ish uchun zarur asbob-uskunalarni oladi. So'ng uni ish joyiga olib borib,

hamkasblari bilan tanishtiradilar. SHundan keyingina tashkilot bilan tanishtirishga kirisha-dilar.

Yangi xodimga tashkilot to'g'risida quyidagi ma'lumotlarni yetkazish maqsadga muvofiqdir:

- kompaniya yoki firmaning batafsil tarixi, uning rivojlanish bosqichlari;
- boshqaruvning oliy va o'rta bo'g'inlari;
- kompaniya yoki firmaning eng muhim hujjatlari (maqsad va vazifalari, strategiyasi, sifatni boshqarish tizimi va hokazolar);
- tashkilot biznesining mohiyati;
- buyurtmachilar bilan ishlashdagi siyosat;
- ishning mazmuni, xizmat yo'riqnomasi, vakolat, mas'uliyat chegaralari, boshqa bo'limlar, xodimlar bilan o'zaro hamkorlik faoliyati, ish joyida xavfsizlik texnikasi;

Personal xizmati yoki yangi xodim bevosita rahbarining shundan keyingi vazifalari:

- yangi xodim bilan birga uning xizmat vazifalarini tahlil etib chiqish;
- qilinishi mumkin xarajatlarni qoplash qoidalarini tushuntirish;
- axborot maxfiyligi (tijorat siri)ga bo'lgan talablar bilan tanishtirish;
- ichki tartib qoidalar bilan tanishtirish;
- tashkilotda qabul qilingan boshqaruv uslubi, ishlab chiqarish madaniyati, an'analar, me'yorlar va hokazolarni muhokama qilish;
- personalga nisbatan asosiy talablar siyosati bilan tanishtirish;
- tashkiliy tizim va bo'ysunish tartibi (agar kerak bo'lsa) bilan tanishtirish;
- shoshilinch yordam ko'rsatish bo'yicha instruktaaj o'tkazish;
- yong'in chiqqan vaqtda binodan chiqish qoidalari, qilinadigan ishlar, qo'shimcha chiqish yo'llari bilan tanishtirish;
- xizmat vazifasiga ko'ra aloqa tartibi bilan tanishtirish;
- tashqi ko'rinish bo'yicha talablar bilan tanishtirish;
- ruxsatnoma tizimi talablari, idorani, xizmat xonasini ochish, yopish tartibi bilan tanishtirish;
- shaxsiy ehtiyoj bilan bog'liq (oshxona, dam olish, chekish joylari va hokazolar) axborotlarni berish;
- xodim ishlaydigan bo'limdagi an'analar to'g'risida axborot berish;
- maxsus ish tartiblari bilan tanishtirish;
- bo'lim yoki tashkilotdagi ishning o'ziga xos xususiyatlari bilan tanishtirish;
- tashkilotning ma'muriy-xo'jalik tizimi qanday ish-lashi, amaldagi qoida va tartiblarni tushuntirish;
- ishni bajarish talablari va standartlari bilan tanishtirish;
- statistika tizimi bilan tanishtirish.

Yangi xodimlarga axborotlarni taqdim etish.

Buning analiy yo'li — hujjatlar to'plamini tayyorlash. Ushbu to'plamga quyidagilar kirishi maqsadga muvofiqdir:

- reklama materiallari;
- xodim ma'lumotnomasi;
- operatsiya daftarlari (ularning har birida texnologik tsiklning har bir operatsiyasi, amalda bajariladigan har bir harakat, ish bayon etiladi);
- ish joyi daftarlari.

Ish joyi daftarlari qo'yidagilar aks etadi:

1. Tashkilot asosiy rahbarlari to'g'risida ma'lumotlar: ism-sharifi, lavozimi, telefoni, elektron pochta manzili.
2. Hisobotlar ro'yxati (qaysi muddatda taqdim etiladi, kimga, hisobotlar mazmuni).
3. Tashkilot tashqarisidagi sheriklar (buyurtmachilar, mol yetkazib beruvchilar, hamkorlik qiluvchilar va hokazolar) to'g'risida ma'lumotlar: ismi sharifi, lavozimi, telefoni, elektron

pochta manzili.

4. Tashqi aloqada bo'ladigan shaxslar bilan axborot ayirboshlash hujjatlari ro'yxati (hujjatlar nomlanishi, shakli, davomiyligi, kimga mo'ljallangani, mazmuni).

5. Xizmat yo'riqnomasi.

6. Ushbu lavozimda ishlash xususiyatlari, ish sifatini yaxshi bajarish uchun talab qilinadigan o'ziga xos bilimlar.

7. Ish joyiga oid ma'lumotlar.

Xodim ishdan bo'shagan taqdirda mazkur ish joyi daftarchasi personal bo'yicha menejer (yoki kadrlar bo'limi)ga qaytarilishi kerak.

Murabbiylik (ustoz)ning quyidagi xislatlari ayniqsa muhimdir:

- boshqalarga tajriba va malakalarini oshirishda yordam ko'rsatishga intilish;
- hamma tomonidan e'tirof etilgan boy tajriba;
- shogirdining kuchli va ojiz tomonlarini aniklab olish qobiliyati hamda kuchli tomonlarni yanada rivojlantirish, ojiz tomonlarini kuchaytirish yuzasidan maslahatlar berish;
- shogird (uning menejeri bilan ham) bilan o'zaro munosabat-larni yaxshi yo'lga qo'ya olish tajribasi;
- mashqlar (trening) o'tkazish mahorati;
- o'ziga bo'ysunuvchilar qiziqishlari, xohishlari va qobiliyat-larini yaxshi bilish;
- o'ziga bo'ysunuvchilarga ishonch bildirish, ulardan ham xuddi shuni kutish.

Murabbiy (ustoz) ishga qabul qilingan yangi xodimga murab-biylik qilish bo'yicha reja ishlab chiqishi, yangi xodimning sinov muddatini o'tashi natijalari bo'yicha belgilangan tartibdagi baholash varaqasi (5.5- va 5.6- ilovalar) bo'yicha o'z fikr-mulohazalarini bildirishi lozim.

5.5- ilova

**„Tasdiqlayman“
Bosh direktorning personal
bo'yicha o'rinbosari**

(imzo) (ismi sharifi)
20_____yil_____ (sana)

Xodimga murabbiy (ustoz)lik qilishning ish rejasi

(bo'lim) (yangi xodimning ismi sharifi)
20_____yil_____ dan _____gacha
(sana) (sana)

| № | Tadbirlar | Ijro muddati | Ijro to'g'risida belgi |
|----------|------------------|---------------------|-------------------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

Murabbiy (ustoz)_____
(ismi sharifi, lavozimi, imzosi, sanasi)
Bo'lim rahbari_____
(ismi sharifi, lavozimi, imzosi, sanasi)

Kelishilgan:

Personalni rivojlantirish
bo'limi boshlig'i_____
(ismi sharifi, lavozimi, imzosi, sanasi)
Ish rejasi bilan
Tanishdim_____
(xodimning ism-sharifi, lavozimi, imzosi, sanasi)

Baholash varaqasi

(murabbiy (ustoz) tomonidan murabbiylik muddati tugagandan so'ng to'ldiriladi)

Ismi sharifi _____

Bo'lim _____

Lavozimi _____

Ishga qabul qilish sanasi _____ Varaqa to'ldirilgan sana _____

| № | Shaxsiy va ishchanlik xislatlari | Namayon bo'lish darajasi | | | | |
|--|--|--------------------------|--------|-------|-------|------------|
| | | Juda kuchli | Kuchli | O'rta | Bo'sh | Juda bo'sh |
| 1. Iroda xislatlari | | | | | | |
| 1 | Mas'uliyat (o'z vazifalarini sidqidildan bajaradi) | | | | | |
| 2 | Qat'iyat | | | | | |
| 3 | O'ziga talabchanlik | | | | | |
| 4 | Boshqalarga talabchanlik | | | | | |
| 5 | O'z malakasini mustaqil oshirishga intilish | | | | | |
| 2. O'zaro munosabat xislatlar | | | | | | |
| 1 | Tinglash muloqotga moyillik xususiyati | | | | | |
| 2 | O'zini tutishi | | | | | |
| 3 | Insonlar bilan yengil va tez aloqa o'rnatish qobilyati | | | | | |
| 4 | Muloqotda faollik | | | | | |
| 5 | Insonlar xususiyatlarini biladi va ular xatti-harakatlari sabablarini to'g'ri anglaydi | | | | | |
| 3. Tang vaziyatlarda o'zini tutishi | | | | | | |
| 1 | Murakkab vaziyatlarda o'zini yo'qotib qo'ymaslik qobilyati | | | | | |
| 2 | O'zini oqlaydigan tavakkalchilikka tayyorligi | | | | | |
| 3 | Har qanday vaziyatda o'zini tutish zarur uslubini topa olish qobilyati | | | | | |
| 4 | Murakkab vaziyatlarda boshqalar | | | | | |

| | | | | | | |
|------------------------------|---|--|--|--|--|--|
| | ishini tashkil eta olish qobilyati | | | | | |
| 5 | Ishchanligi | | | | | |
| 4. Qaror qabul qilish | | | | | | |
| 1 | Vaziyatni tez va to'g'ri baholay olish qobilyati | | | | | |
| 2 | Vaziyatni baholashda mustaqil fikr yuritishi | | | | | |
| 3 | Qabul qilinayotgan qarorlar oqibatlarini ko'ra bilish qobilyati | | | | | |
| 4 | Yangi axborotlar, o'zgarishlarni qabul qilish qobilyati | | | | | |
| 5 | Qaror qabul qilishda hamkasblar tajribasidan ijodiy foydalanish | | | | | |

Xodimda namoyon bo'lgan shaxsiy va ishchanlik xislatlarini baholab, tegishli joyiga belgi qo'ying.

Xodimning unga yuklatilgan vazifalarni mustaqil tayyorligi darajasini baholang:

- to'la-to'kis, tayyor
- tayyor emas
- tayyorgarlik yetarlicha emas

Qo'shimcha o'qitish, malakasini oshirish zarurati (agar shunday zarurat bo'lsa, nimaga va qachon o'qitish kerakligini ko'rsating):

Kasb va xizmat lavozimida o'stirish imkoniyati.

(Xodimning 3—5 yildan so'ng tashkilotdagi istiqboli qanday. Uni tashkilotda saqlab qolish kerakmi, kerak bo'lsa qanday shartlar bilan va qaysi lavozimda)

Murabbiy (ustoz)

(ismi sharifi, vazifasi, imzo, sana)

Bo'lim rahbari

(ismi sharifi, vazifasi, imzo, sana)

Baholash bilan tanishdim

(xodim ismi sharifi, imzo, sana)

Qisqacha xulosalar

Xalqaro Mehnat Tashkiloti nizomi bilan xalqaro huquqda "Mehnatkash" va "Tadbirkor" tushunchasi kiritilgan.

Personalni ishga yollash muayyan huquqiy va iqtisodiy mazmunga ega hujjatdir. Ishga yollash huquqiy jihatdan:

- ishga haq to'lash;
- ikki sub'yekt — xodim va ish beruvchining mavjudligini;
- tomonlarning o'zaro majburiyatini anglatadi.

Iqtisodchilar nuqtai nazaridan ishga yollash:

-bozor kelishuvi bo'lib, xodim o'zining mehnatga layoqatini ish beruvchiga sotadi;

-xodimning mehnatidagi kuch-g'ayrat ham joriy ko'p to'lovlari, ham keyingi to'lovlar (xizmat va kasb jihatidan o'sish, pensiya va sug'urta to'lovlari) bilan qoplandi.

Ish haqi to'lash usullari:

- 1) ishbay haq to'lanadigan ishga yollash;
- 2) vaqtbay (ta'rif) haq to'lanadigan ishga yollash;
- 3) ishbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- 4) vaqtbay-progressiv haq to'lanadigan ishga yollash;
- 5) ishbay-mukofotli haq to'lanadigan ishga yollash;
- 6) akkord haq to'lanadigan ishga yollash;
- 7) maosh (oklad) to'lanadigan ishga yollash.

Ishga qabul qilish — personal bilan ishlashning tarkibiy qismi hisoblanadi. Ishga qabul qilishda quyidagi tamoyillarga rioya etish talab qilinadi:

- komplekslik;
- xolislik;
- uzluksizlik;
- ilmiylik.

Ishga jalb etish — xodimni tashkilotga jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar tizimidir.

Kasbiy yo'naltirish — insoniy xislatlari, qiziqishlari, qobiliyatini, shuningdek, iqtisodiyotni tegishli ixtisoslik turiga qiziqishni shakllantirishdir.

Sinov muddati — tashkilotdagi yangi xodimning ishga moslashuv davridir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni tanlash deganda nimani tushunasiz?
2. Kimlar ish beruvchilar toifasiga kiradi?
3. Ishga yollash muddatini sanab o'ting.
4. Ish haqi to'lash usullari necha turga bo'linadi?
5. Kasbga yo'naltirish deganda nimani tushunasiz?
6. Kasbga yo'naltirish tizimini teng mohiyatini tushuntirib bering.
7. Personal bilan ishlashda kasbga qayta yo'naltirish faoliyati deganda nimani tushunasiz?

8. Mehnatga moslashish tarkibi nechta qismdan iborat?
9. Moslashish turlari va unga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni aytib bering?
10. Yangi xodimning sinov muddati deganda nimalar nazarda tutiladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-huquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
 3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
 4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
 5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi “Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi” mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha O'quv-uslubiy majmua. –Toshkent: Iqtisodiyot, – 2011 – 377 b.
6. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
8. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O‘zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.
3. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
4. www.stat.uz - O‘zbekiston Respublikasi Statistika bo‘yicha davlat qo‘mitasining sayti.
5. www.norma.uz
6. www.economyfaculty.uz

6-BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA YETAKCHILIK

6.1 Yetakchilik nazariyasi asoslari

Personalni boshqarishda yetakchilik muhim ahamiyatga ega. Iqtisodchi olimlar ta‘rifiga ko‘ra: “Yetakchilik alohida shaxslar va insonlar guruhiga maqsadga erishish uchun ularni mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir.”¹⁷

Sharqda, xususan O‘zbekistonda yetakchilik, xalq yetakchisiga munosabat umumiy madaniyat, an‘analari, qadriyatlardan kelib chiqadi. Eng avvalo, yetakchiga katta hurmat bilan munosabatda bo‘linadi, uning jamiyat oldidagi o‘rni, nufuzi, mas‘uliyatiga katta baho beriladi. O‘zbek xalq maqolida “O‘n qo‘shchiga bir boshchi” deyilishi ham shundan. Ko‘hna va boy tariximiz millatning haqiqiy yetakchilarining mislsiz fidoyiliklari, xalqparvar va adolatparvarliklari, jasur va mardliklari, qat‘iy irodalaridan guvohlik beradi. Buyuk Sohibqiron Amir Temur, Jaloliddin Manguberdi, Spitamen va To‘maris, Najmiddin Kubro kabi bu mo‘‘tabar nomlarni davom ettirish mumkin.

Bugungi kunda ham yetakchidan sharqona vazminlik, yuksak axloq va odob, shijoat va qat‘iyat, odamlar boshini qovushtirish xislatlari qatori tashabbuskorlik va tadbirkorlik, mas‘uliyatni o‘z zimmasiga olish talab etiladi.

Boshqaruvda yetakchilikning quyidagi turlari farqlanadi:

Samarasiz yetakchilik. “Xo‘jayin — tobe” shaklidagi munosabatlar asosiga qurilgan bo‘lib, bunda yetakchi — “xo‘jayin” hokimiyati mutlaqdir. Yetakchilikning bu turi tarixan quldorlik va feodal

¹⁷ M. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.- С. 489.

jamiyatlariga taalluqi bo'lgan.

Avtoritar boshqaruv. “Boshliq — bo'ysunuvchi xodim”, an'anaviy munosabatlar asosiga qurilgan bo'lib, bu usulda yetakchi — “boshliq” hokimiyati ma'muriy tizimni me'yoriy hujjatlar (nizom qarorlar, qoidalar, yo'riqnomalar, buyruqlar) orqali ta'min-laydi. Ushbu usul yetakchi tomonidan belgilab qo'yilgan maqsadlarga erishishda samarali hisoblanadi, chunki boshliqqa bo'ysunuvchi xodim amalda uning „chizgan chizig'idan chiqmaydi”, biroq bu holda xodimlarning ishlab chiqarishni boshqarishdagi ishtiroki juda past darajadadir.

Samarali yetakchilik o'zaro munosabatlarning yangicha “yetakchi izdosh” shakli asosiga quriladi. Bu usulda yetakchi hokimiyatni uning qobiliyatini e'tirof etgan izdoshlaridan oladi. Samarali yetakchilik yetakchidan guruhda yuksak ishonchga sazovor bo'lishni, jamoa a'zolari bilan juda mustahkam va samimiy munosabatlar o'rnatishni talab etadi. Ushbu usul belgilangan maqsadlarga tez erishish imkonini beradi hamda izdoshlarning mazkur jarayonlarda ishtirok etishini taqozo qiladi.

Demokratik boshqaruv “saylab qo'yilgan rahbar — bo'ysunuvchi xodimlar” munosabati asosiga qo'yilgan. Bunday jamoada o'z-o'zini boshqarish yuqori darajada bo'lib, mazkur jamoa yetakchini o'zi saylaydi. SHu sababli jamoa a'zolari bo'ysunuvchi xodimlar bo'lgani holda belgilangan maqsadlarga erishish jarayoni faol qatnashchilari ham hisoblanadilar. Demokratik yetakchi muayyan darajada mehnat jamoasi izmida bo'ladi. Chunki u jamoa ishonchini oqlay olmasa, navbatdagi muddatga qayta saylanmasligi mumkin. Shu sababli mazkur usulda xodimlarning boshqaruvdagi ishtiroki yuqori darajada bo'lgani holda belgilangan maqsadlarga erishish “samarali yetakchilik” usuliga nisbatan murakkabroq kechadi.

Personalni boshqarishda “boshqaruv”, “yetakchilik”, “boshqaruvchi”, (“menejer”) va “yetakchi” tushunchalarini farqlay olish kerak.

Boshqaruv mehnat jamoasiga ularning ishlab chiqarishdagi faoliyatini samarali muvofiqlashtirish uchun ta'sir ko'rsatish jarayonidir.

Yetakchilik — xodimlarni belgilangan maqsadlarga erishish uchun mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatidir.

Bundan boshqaruv umumiy xarakterga ega ekanligi, u hamma vaqt va hamma joyda mavjudligi, yetakchilik esa maqsadga samarali erishishni ta'minlash uchun zarur bo'lgan boshqaruvning cho'qqisi, degan ma'no anglanadi.

Yetakchilik boshqaruv o'rnini bosmaydi, balki boshqaruvni to'ldiradi. Yetakchilik odatda, boshqaruvning an'anaviy usullari ko'zlangan natijaga

erishish imkonini bermagan hollarda qo'llaniladi. Shuningdek, menejer va yetakchi ham bir xil tushunchaga ega emas. Samarali menejer albatta samarali yetakchi hisoblanmaydi.

Menejer xodimlar mohiyat faoliyatini yo'naltirib turadigan va bu faoliyat natijalari uchun mas'ul boshqaruvchidir.

Yetakchi izdoshlarini belgilangan maqsadlarga erishish uchun kuch-g'ayratlari, bilim va tajribalarini safarbar eta oladigan, izdoshlari tomonidan xuddi shu vazifalarni uddasidan chiqishga qodir deb e'tirof etiladigan shaxsdir.

Menejer va yetakchi o'rtasidagi farqlarni quyidagi jadvaldan yaqqol ko'rish mumkin.

6.1 jadval

Menejer va yetakchi o'rtasidagi farqlar

| Menenjer | Yetakchi |
|--|-----------------------------------|
| Ma'mur | Novator |
| Topshiriq beriladi | Ruhlantiradi |
| Boshqalar maqsadlarini amalga oshiradi | O'z maqsadlarini amalga oshiradi |
| Faoliyat asosida - reja | Faoliyat asosida- tasavvur etish |
| Tizimga tayanadi | Izdoshlarga tayanadi |
| Asoslardan foydalanadi | Extiroslardan foydalanadi |
| Nazorat qiladi | Ishonadi |
| Tashabbusni qo'llab-quvvatlaydi | Tashabbusga turtki beradi |
| O'z kasbini ustasi | Tashabbuskor |
| Qaror qabul qiladi | Qarorlarni voqealikka aylantiradi |
| Ishni to'g'ri qiladi | To'g'ri ish qiladi |
| Hurmatga sazovor | Ardoqqa sazovor |

Mohir menejer ish tartibli va izchil bajarilishini ta'minlaydi. Yetakchi xodimlarni ruhlantiradi.

Menejer maqsadga nisbatan sust munosabatda bo'ladi. U aksariyat hollarda o'zgalar tomonidan belgilangan maqsadlar ijrosini ta'minlaydi va deyarli bu maqsadlardan ishda o'zga-rishlar qilish uchun foydalanmaydi. Yetakchi maqsadni o'zi qo'yadi va bu maqsaddan izdoshlarining yshga nisbatan munosabatlarini o'zgartirish uchun foydalanadi.

Menejer tashkiliy samaradorlikka erishish uchun rejaga rioya qiladi.

Yetakchi kelajakni va maqsadga erishish yo'llarini tasavvur etish, bunda izdoshlarini ham maslakdosh qilish orqali bu samaradorlikni ta'minlaydi.

Menejerlar bo'ysunuvchi xodimlar bilan munosabatlarini ularning ma'muriy tizimidagi rollariga qarab yo'lga qo'yadilar. Yetakchilar esa o'zlariga maslakdoshlar izlaydilar, izdoshlari ehtiyojlari va qadriyatlarini faoliyatlarida hisobga oladilar.

Menejerlar maqsadga erishish uchun bo'ysunuvchi xodimlar faoliyatini muttasil nazorat qilib boradilar. Yetakchilar xodimlar bilan munosabatlarini o'zaro ishonch asosiga quradilar, asosiy e'tiborini ular bilan sherikchilik munosabatlarini o'rnatishga qaratadilar.

Menejerlar o'z kasbining ustasi ekanligiga tayanib, muammolarni hal etish uchun bilim va tajribalarini ishga soladilar. Lekin shu hollarda muammolarni hal etish avvalgi tajribaga asoslanadi. Yetakchilar esa muammolarni hal etish uchun doimo yangicha yo'llar, yangicha yondashuvlarga intiladilar.

Bozor iqtisodi munosabatlarining rivojlanishi, ishchi kuchi o'z qiymatiga ega bo'lishi iqtisodning erkinlashuvi, umuman jamiyatdagi demokratik jarayonlar natijasidagina boshqaruvning "yetakchi-izdosh" munosabatlari tarkib topa boshladi.

Ma'muriy boshqaruv o'z umrini o'tab bo'lganligi, xususiy tadbirkorlikning taraqqiy etishi, kompaniyalarni intensiv rivojlantirish uchun yangi yo'llarni izlash zarurati, shuningdek, boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun o'ziga xos ijtimoiy buyurtma bo'ldi.

Bu nazariyada yetakchilikning quyidagi uch kontseptsiyasi o'z e'tirofini topdi:

1. **Yetakchilik sifati nazariyasi.** Unga muvofiq, haqiqiy yetakchilar muayaan shaxsiy sifatlarga ega bo'ladilar. Xususan, R.Stogdillning fikricha, bunday sifatlardan quyidagilardan iboratdir:¹⁸

- aql yoki intellektual salohiyat;
- hukmronlik yoki boshqalardan ustunlik;
- o'z kuchiga ishonch;
- faollik va ishchanlik;
- ish mohiyatini bilish.

Biroq, amaliyot ushbu sifatlarning o'zigina yetakchilik uchun yetarli emasligini ko'rsatdi. Chunki, xuddi shu shaxsiy sifatlarga ega bo'lganlarning aksariyati izdosh bo'lib qolaverdi.

Amerikalik tadqiqotchi V. Bennis eng samarali 90 nafar yetakchi

¹⁸ Stogdill R.M. Handbook of Ladership Free Press , 1974

sifatlarini o'rganib, diqqatga molik xulosalar chiqardi. Uning fikricha, haqiqiy yetakchilarning quyidagi sifatlarini 4 guruhga jamlash mumkin¹⁹:

1. **Diqqat-e'tiborni boshqarish** yoki faoliyati mohiyati, maqsadi va yo'nalishlari izdoshlar uchun jozibali bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.
2. **Muhimlikni boshqarish** yoki belgilangan maqsad natijalari juda muhim ekanligi izdoshlar uchun tushunarli bo'lishi va ular tomonidan qabul qilinishini ta'minlay olish qobiliyati.
3. **Ishonchni boshqarish**. O'z faoliyati izdoshlari tomonidan to'liq ishonchga sazovor bo'ladigan darajada muhimlik va izchillikka ega bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.
4. **O'z-o'zini boshqarish**. O'zining kuchli va ojiz tomonlarini yaxshi bilish va buni o'z vaqtida tan olish qobiliyati.

Bu yo'nalishda olib borilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida yetakchilikning sifatleri quyidagicha guruhdashtiriladi:

fiziologik — tashqi qiyofa, mustahkam salomatlik, yuksak ishchanlik, faollik;

psixologik — boshqalardan ustuvorlik, hukmronlikka moyillik, mustaqillik, jasurlik, bosiqlik, ijodkorlik, yaratuvchanlik, qat'iyat;

intellektual — aqllilik, xotira, mantiq, dunyoqarash, originallik, fikrlash tezligi, ziyorlik, kontseptuallik;

shaxsiy sifatlar — intizomlilik, tashabbuskorlik, mas'uliyat, tavakkalchilik, samimiylik, hushyorlik, e'tiborlilik, halollik.

Bugungi kunda **xarizmatik yetakchi** tushunchasi keng tarqalgan.

Xarizm (Yunoncha “charizma” — “ilohiy iste'dod” so'zidan) shaxsiy sifatleri bilan boshqalarga ta'sir ko'rsatish salohiyatidir. Ana shu xususiyatlarga ega bo'lgan yetakchilarda hukmronlik qilishga, faollik ko'rsatishga intilish juda kuchli, o'zlari ishonadigan narsalarning mutlaq haqiqatligiga shaxsiy ishonchlari komil bo'ladi.

Hukmronlik qilishga ehtiyoj ularda yetakchilikka ishtiyoq uyg'otadi. Ular o'zlari ishongan narsalarni mutlaq haqiqat deb qabul qilishlari esa bu ishtiyoqni yanada kuchaytiradi.

Amaliyot oddiy sharoitlarda, ishlab chiqarishda yuksak natijalarga erishish uchun hamisha ham xarizmatik yetakchilik shart emasligidan dalolat beradi. Xarizmatik yetakchilik ko'proq jamoatchilik va siyosiy faoliyatda muhim ahamiyat kasb etadi.

6.2. Yetakchilik uslublari

¹⁹ Bennis W. The 4 Competencies of Leader ship. Training and Development Journal. 1984.

Yetakchilik nazariyasiga binoan yetakchi asosiy e'tiborini qaysi masala: mehnat faoliyatiga yoki insonga yo'naltirishiga qarab farqlash qabul qilingan. Bu yondashuv muallifi D. Mak Gregor hisoblanib, uning "X" va "U" nazariyalari mavjuddir.

"X" nazariyasiga binoan:

- odamlar mehnat qilishni yoqtirmaydi va imkoniyat bo'lishi bilan oqishdan o'zlarini olib qochadilar;
- odamlar o'zlarini mas'uliyatdan olib qochadilar, buning o'rniga ular o'zlariga rahbarlik qilishni ma'qul ko'radilar;
- odamlar, eng avvalo, muhofazada bo'lishni va shu sababli, guruhda mehnat qilishni yoqtiradilar;
- odamlarni mehnat qilishga majbur etish uchun zo'rlash va jazolash choralarini qo'llash kerak.

"X" nazariyasiga binoan diqqat — e'tibori ishga qaratilgan, guruhga aniq topshiriqlar beradigan, buysunuvchi xodimlar ustidan qat'iy nazorat o'rnatadigan va ularga psixologik bosim o'tkazadigan avtokratlar eng yaxshi rahbar hisoblanadilar.

"U" nazariyasiga ko'ra esa — asosiy e'tibori insonga qaratilgan inson munosabatlari nazariyasini amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llay oladigan demokratik rahbar eng yaxshi rahbar hisoblanadi. Bu yondashuvga muvofiq:

mehnat — tabiiy jarayon, insonlar nafaqat mas'uliyatni o'z zimmlariga olishga qodirlar, balki bunga o'zlari intiladilar;

- agar insonlar tashkiliy maqsadlarga daxldor bo'lsalar, ular o'zlari o'z bilimlarini oshiradilar va o'zlarini nazorat qiladilar;
- umumiy maqsadga daxldorlik maqsadga erishish bilan bog'liq rag'batlantirish funksiyasiga ega;
- muammoni ijodiy hal etishda layoqatga ko'p duch kelinadi, insonning intellektual salohiyatidan esa qisman foydalaniladi.

Demokratik uslub ustuvor bo'lgan va ularning aksariyati „U“ guruhiga mansub bo'lgan mehnat jamoalarida ijtimoiy-psixologik muhit sog'lomligi ta'minlanadi.

Ammo shuni ta'kidlash kerakki, mehnat jamoalari a'zolari orasida „X“ hamda „U“ sifatlari bo'lgan xodimlar mavjudligi sababli rahbarlikning avtoritar va demokratik uslublarini qo'shib olib borishga to'g'ri kelinadi.

"Likert tizimi" uslubi ham to'rt turga bo'linadi:

„X“ nazariyasiga mansub xodimlarga mo'ljallangan **avtoritar**

uslubda yetakchi asosan xodimlarni jazolash va mehnat bilan shug'ullanishga majbur qilish yo'lini tutadi.

Bu uslub "xo'jayin — tobe" munosabatlarini ifoda etadi;

"boshliq — bo'ysunuvchi xodim" munosabatlari ustuvor bo'lgan **moyillik-avtoritar uslub**da xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki iloji boricha cheklangan bo'ladi. Bunday jamoa a'zolarini mehnat faoliyatiga qiziqtirish moddiy rag'batlantirishga, ba'zi hollarda esa jazo choralarini qo'llashga asoslanadi;

maslahatli-demokratik uslubda rahbarlar xodimlarga to'la emas, balki qisman ishonadi. Bu uslubda "saylab qo'yilgan rahbar — bo'ysunuvchi xodim" munosabatlari qaror topib, eng muhim qarorlar yetakchi tomonidan, ba'zi qarorlarga bevosita jamoada qabul qilinadi;

demokratik uslub "yetakchi-izdosh" munosabatlariga asoslangan bo'lib, bu holda xodimlarning aksariyati „V" nazariyasiga taalluqliligi bilan ajralib turadi.

Bu usulda rahbar bilan unga bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasida do'stona va o'zaro ishonch munosabatlari qaror topadi.

Mehnat jamoasiga taalluqli qarorlar esa birgalikda muhokama qilinib, qabul qilinadi.

"Likert tizimi" D. Mak Gregor uslubiga nisbatan birmuncha egiluvchan, xodimlarning aniq guruhlariga mo'ljallangan. Ammo bu tizim ham boshqaruvdagi barcha vaziyatlarni hisobga olmaydi, unda mehnat miqdori va sifati uchun rag'batlantirish va jazolash omillaridan foydalanish aniq ko'zda tutilmagan.

Rag'batlantirish va jazolashga asoslangan uslub quyidagilarni ko'zda tutadi:

- topshiriq bajarilmasligi (ishning barbod bo'lishi, belgilangan sifat, muddat va boshqa ko'rsatmalarga rioya qilmaslik) uchun jazoning muqarrarligi;

- ish sifati uchun yetakchida e'tiroz bo'lgan taqtsirdagina, ya'ni yuzaga kelgan vaziyatga muvofiq jazolash;

- yetakchi tomonidan ish sifati hisobga olinmasdan, ya'ni ish qanday sifat bilan bajarilgani e'tiborga olinmasdan rag'batlantirilishi. Ushbu usulda o'z vaqtida bajarilmagan, sifatsiz ish uchun jazo choralarini qo'llash ko'zda tutilmaydi.

Yuksak sifat uchun rag'batlantirish.

Bu uslub jamoaning boshqa a'zolariga ibrat bo'ladigan darajada ishni yuqori sifatli bajargan xodimlarni rag'batlantirish maqsadida qo'llaniladi.

Bunda mehnat jamoasining barcha a'zolari topshiriqni o'z vaqtida va

belgilab qo'yilgan sifat darajasida bajarayotganliklari nazarda tutiladi. Jamoa mehnat faoliyatida uchrashi mumkin bo'lgan ayrim kamchiliklar e'tiborga olinmaydi.

Mazkur uslublar sodtsaligi bilan ajralib turadi, biroq u jamoa tarkibiga bog'likdir. SHu bilan birga, mehnatga haq to'lashni korxonada har bir bo'limlari xususiyatlarini hisobga olgan holda tabaqalashtirish murakkabdir.

Xodimlar mehnat faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga e'tiborli bo'lishga asoslangan yetakchilik.

AQSHning Ogayo shtati universiteti tomonidan ishlab chiqilgan bu uslub yetakchining o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar mehnat faoliyatini:

- boshqaruv funktsiya va vazifalarini taqsimlash;
- topshiriqlarni rivojlantirish va nazorat qilish;
- topshirilgan ishni bajarish usullari asosida muvofiqlashtirishga hamda xodimlarga diqqat-e'tiborni qaratish;
- ikki tomonlama o'zaro munosabat;
- qarorlar qabul qilishda hamkorlik qilish;
- ishni xodimlarning o'z mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish asosida mehnatni tashkil etishni nazarda tutadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar quyidagi ikki muhim xulosa chiqarish imkonini beradi.

Birinchidan, yetakchi tomonidan mehnat faoliyatini muvofiqlashtirishga qanchalik ko'p e'tibor berilsa, quyidagi holatlarda shunchalik katta samaraga erishilishi:

- reja topshiriqlari xodimlarni qoniqtirgan va ular uchun mehnat qilish yoqqan;
- xodimlar yetakchi ko'rsatmalariga bo'ysunishga psixologik jihatdan to'la tayyor bo'lgan;
- xodimlar belgilangan topshiriqlarni bajarish yo'llarini topishda yetakchiga bog'liq bo'lgan;
- boshqaruv ko'lamlari va me'yorlari yetakchi imkoniyatlariga mos keladigan;
- natijaga erishish maqsadida guruhga ma'muriyat tomonidan tashqi ta'sir ko'rsatayotgan hollardagina mumkin.

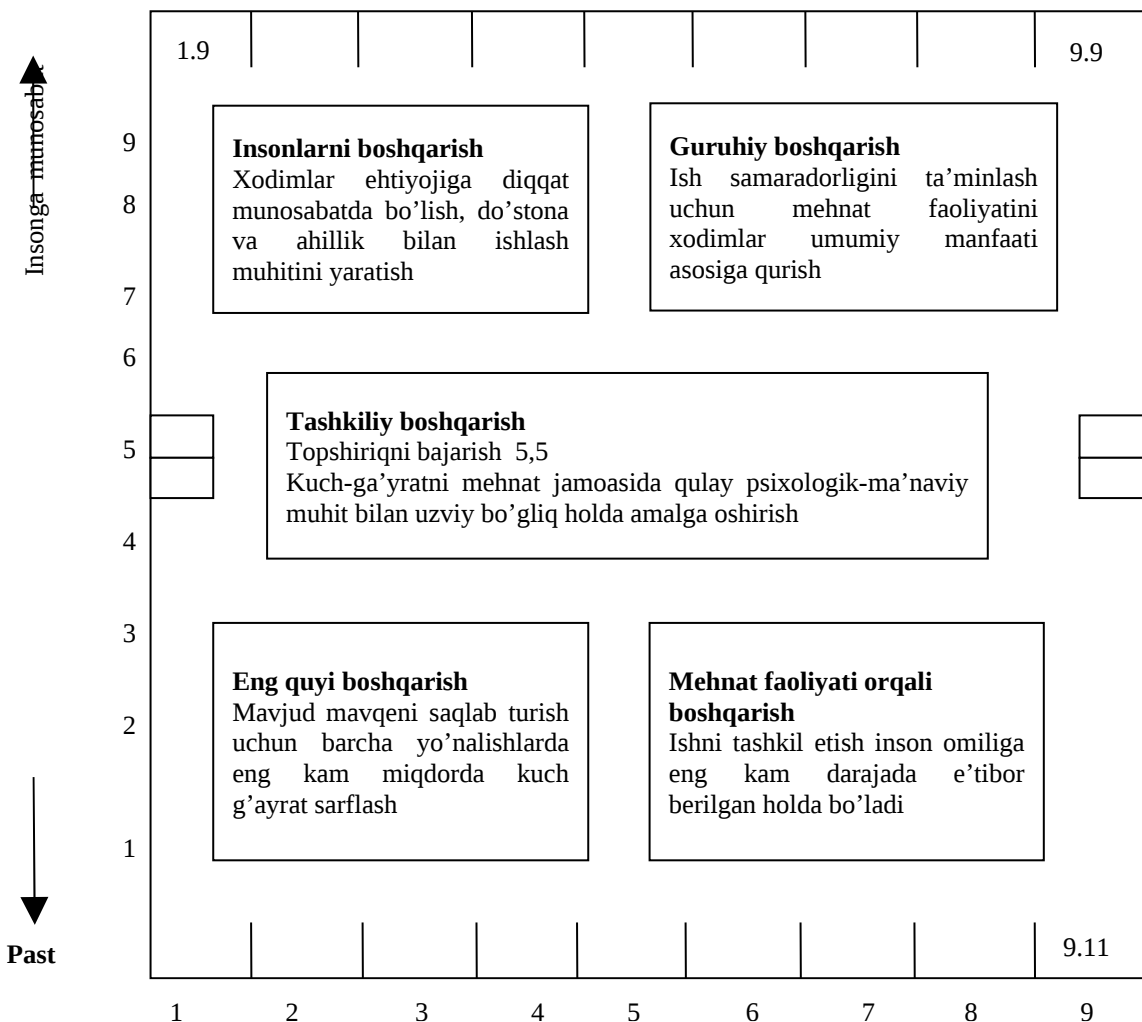
Ikkinchidan, yetakchi tomonidan insoniy munosabatlarga va o'ziga bo'ysunuvchi xodimlarga katta e'tibor bilan qaralganda, quyidagi hollarda eng katta samaraga erishiladi:

- yetakchi va unga bo'ysunuvchi xodimlar maqomlari o'rtasida sezilarli farq bo'lmasa;

- xodimlar o'zlarining qarorlar qabul qilishdagi ishtirokini amalda his etganlarida;
- xodimlarda o'z-o'zini o'qitish va boshqaruvda ishtirok etishga moyillik mavjudligida;
- topshiriqlar zerikarli bo'lib, xodimlar uchun maroqli bo'lmagan hollarda.

Yuqoridagilar bilan bir qatorda, yetakchi faoliyati samaradorligi boshqaruv madaniyati, ishlab chiqarish texnologiyasi, mehnat jamoasining o'z ishiga qiziqishi, korxonalar an'analari va boshqa omillarga ham bog'liqdir.

Ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslub (Bleyk va Mouton boshqaruv) turi. Mazkur tur yetakchilikning ikki kesishmasi: gorizontal o'kda — ishga munosabat, vertikal o'kda — insonlarga munosabat ko'rinishidir (6.2- rasm).

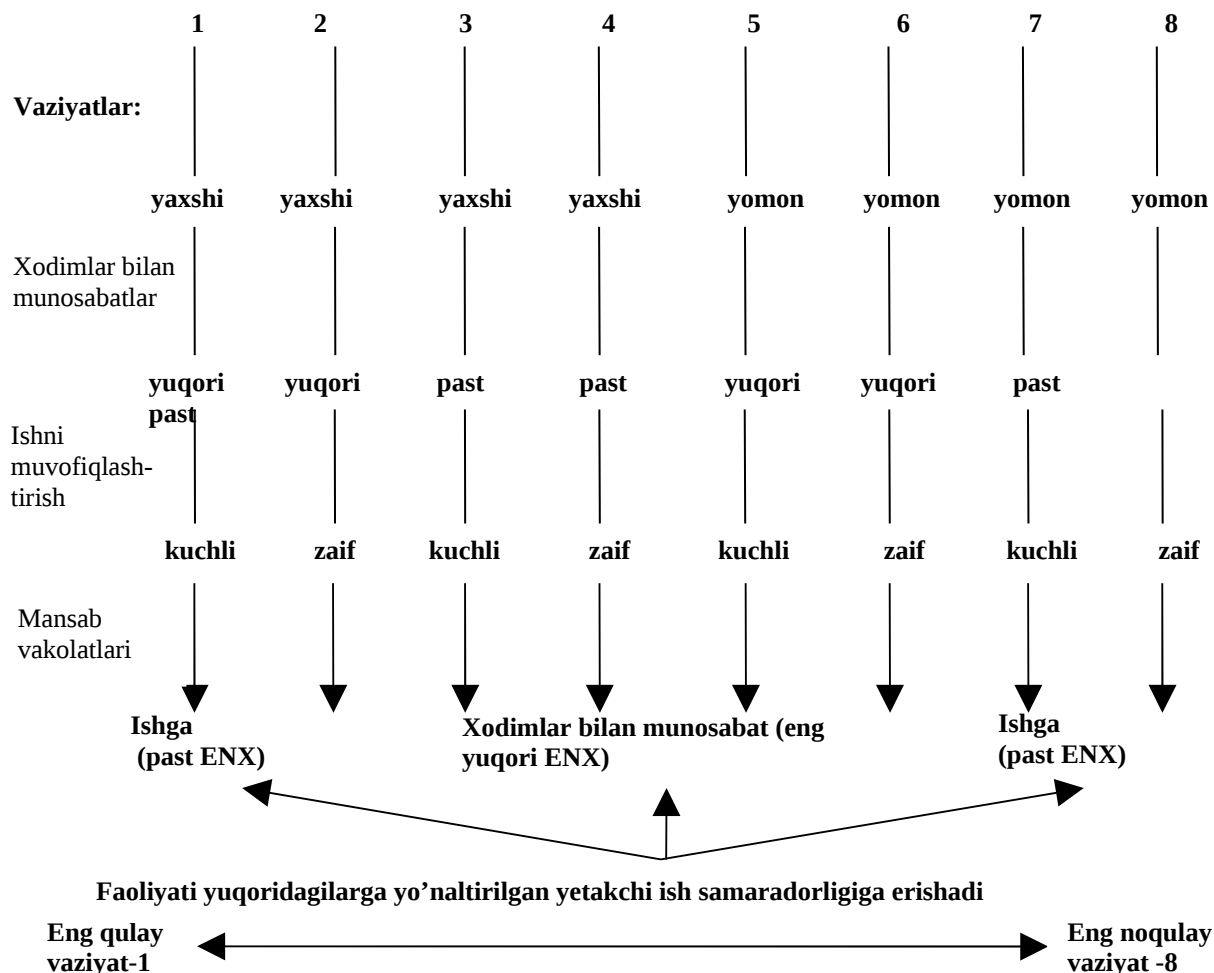


6.2-rasm. Bleyk va Mounntonning boshqaruvda yetakchilikni baholash uslubi

Gorizontal va vertikal o'qlarning 1 dan 9 gacha bo'linishi yetakchilik beshta asosiy uslubi zonalariga anikdik kiritish imkonini beradi. Bu zonalarda 9,9 eng yaxshi uslub hisoblanadi. Yetakchi boshqaruvni shu darajada amalga oshirishi uchun 9,9 darajasiga erishishga maxsus mo'ljallab tuzilgan dastur asosida qayta tayyorgarlikdan o'tishi darkor. Agar yetakchida 9,1 darajasiga mos ish uslubi ustuvor bo'lsa, u personalni rivojlantirish, ularni ishga qiziqtirish, o'zaro munosabatlarni oqilona yo'lga qo'yish masalalari bo'yicha qo'shimcha tayyorgarlikdan o'tishi maqsadga muvofiqdir. 5,5 darajasida yetakchi yuqorida qayd etilgan barcha yo'nalishlar bo'yicha qayta tayyorgarlikdan o'tishi kerak. 1,1 daraja yetakchining mehnat jamoasini boshqarishga qobiliyati yo'qligidan

dalolat beradi.

Fidlarning yetakchilik modeli (6.3- rasm). Amerikalik olim, F.Fidler vaziyatdan kelib chiqqan holda yetakchilik qilish nazariyasining asoschisi hisoblanadi. Uning modelida yetakchilik muayyan yetakchilik uslubi uchun ma'qul vaziyatlar: rahbar va jamoa a'zolari bilan munosabatlar; ishni muvofiqlashtirish darajasi; mansab vakolatlari (real hokimiyat, rag'batlantirish va jazolash imkoniyati) hisobga olinadi.



6.3-rasm. Fidlarning yetakchilik modeli

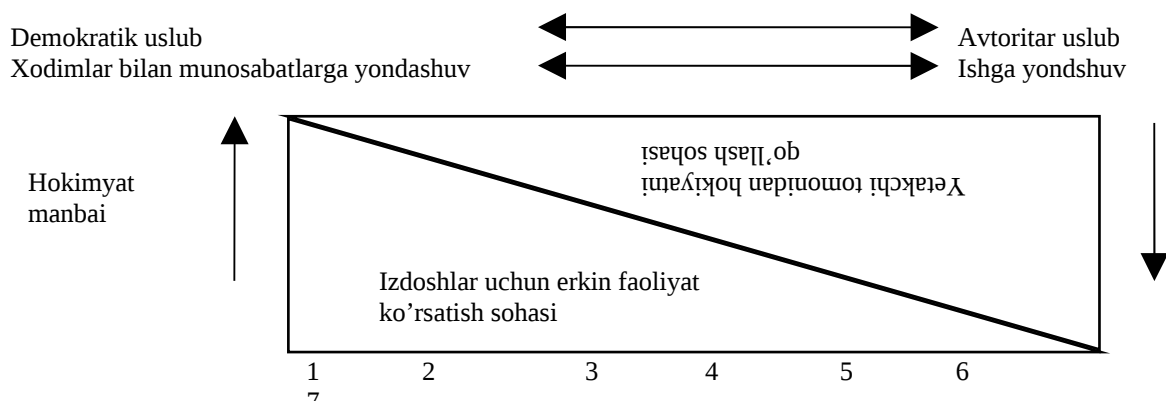
Buning uchun Fidler tomonidan ishlab chiqarilgan eng noma'qul xodim (ENX) shkalasidan foydalaniladi.

Ushbu shkalaga muvofiq, yetakchilar birgalikda eng samarali mehnat faoliyatiga erishishga mos ideal shaxsni shkala har bir pozitsiyasida belgilab borishlari kerak bo'ladi. Quyida bu shkala ayrim pozitsiyalari ballari misol sifatida keltirilgan:

| | | |
|---------------------------|-----------------|------------------------------|
| Nodo'stona | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Do'stona |
| Yoqimli | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Yoqimli emas |
| Hamma narsani rad etuvchi | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Hamma narsani qabul qiluvchi |
| Tig'iz | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Bo'sh |

Shkaladagi barcha pozitsiyalar bo'yicha ballar hisoblab chiqilgandan so'ng yetakchi uslubiga aniqlik kiritiladi. Ushbu yo'nalishda past ball to'plaganlar faoliyatini ishga yo'naltiradigan yetakchilar hisoblanadilar.

Tannenbaum — Shmidtning yetakchilik modeli. Ushbu modelga muvofiq yetakchi yetakchilikka omil: yetakchining o'ziga, uning izdoshlariga va yuzaga kelgan vaziyatga ta'sir o'tkazuvchi yetti uslubdan birini tanlab oladi (6.4- rasm).



6.4-rasm. Tannenbaum – Shmidt yetakchilik modeli

1-yetakchi izdoshlariga erkin soha doirasida faoliyat ko'rsatish imkonini beradi.

2-yetakchi guruhga muayyan chegaralarda qaror qabul qilish vakolatini beradi.

3-yetakchi muammolarni ko'rsatib beradi, xodimlardan taklif kiritishni so'raydi va qaror qabul qiladi.

4-yetakchi qaror loyihasini taklif etadi, unga o'zgartirishlar kiritish mumkinligini bildiradi.

5-yetakchi o'z g'oyalarini olg'a suradi va ularni jamoada muhokama qilishni taklif etadi.

6-yetakchi izdoshlarini o'z qarori to'g'riligiga ishontiradi.

7-yetakchi yakka o'zi qaror qabul qiladi va bu qarorni xodimlarga ma'lum qiladi.

Yuqoridagi rasmda boshqaruvning demokratik usuldan avtoritar uslubgacha amalga oshirilishi yetakchining xodimlar bilan munosabatlariga yoki ishga yondashuviga ahamiyat berishiga muvofiq tarzda aks ettirilgan. Ushbu holatda demokrat rahbar o'ziga hokimiyat izdoshlari tomonidan berilganligi, xodimlar o'z-o'zini boshqarishga hamda mehnatga to'g'ri qiziqtilsa, topshirilgan vazifaga ijodiy yondashishga qodir ("¥" nazariyasi) degan tasavvurda bo'ladi. Avtokrat rahbar esa hokimiyat o'zining mehnat jamoasidagi maqomidan kelib chiqadi,

xodimlari esa dangasa va ularga ishonib bo'lmaydi ("X" nazariyasi), degan tushunchada bo'ladi. Yuqoridagi birinchi holda mehnat jamoasining boshqaruvda ishtirok etish imkoniyati bor, ikkinchi holda esa ishlab chiqarish maqsadlari, bu maqsadlarga erishish yo'llarini faqat yetakchigina belgilaydi. Biroq, bu model' mualliflari fikricha, bu ikki qaramaqarshi nuqtai nazarlar o'rtasida oraliq yondashuvlar bo'lishi ham mumkin.

Xersey va Blanshar yetakchilik modeli. Uning eng asosiy omili bo'lib yetakchi izdoshlarining yetukligi hisoblanadi. Bu yetakchilik yetakchi tomonidan belgilab berilgan vazifalarni bajarish qobiliyati va xohishida namoyon bo'ladi. Mazkur yetuklikning ikki xususiyati farqlanadi:

kasbiy yetuklik: bilim. ko'nikma, tajriba umuman qobiliyat. Kasbiy yetuklik yuksak darajada va ko'rsatmalar berishga hojat qoldirmaydi;

psixologik yetuklik: ishni bajarish xohishi yoki xodimlarning mehnat faoliyatiga qiziqishi. Mazkur xislatlar yuqori darajada bo'lishi yetakchidan xodimlarni ishga rag'batlantirish uchun ortiqcha kuch-g'ayrat sarflashni talab etmaydi. Chunki, xodimlarning o'zlari maqsadga erishishga o'zlarida ehtiyoj sezadilar.

Mazkur model' mualliflari yetakchi izdoshlari yetukligining to'rt bosqichini aniqlab ko'rsatadilar (6.5- rasm).

M1. Xodimlar mehnat qilishga qodir emaslar va buni xohlamaydilar. Ularning yoki malakasi yetarli emas, yoki o'zlariga ishonchlari yo'q.

M2. Xodimlar mehnat qilishga qodir emaslar, lekin buni xohlaydilar. Ularning ishga qiziqishi bor, lekin ko'nikma va tajribalari yo'q

M3. Xodimlar mehnat qilishga qodirlar, lekin buni xohlamaydilar. Bu holda ularga rahbartaklif qilayotgan ish ma'qul emas.

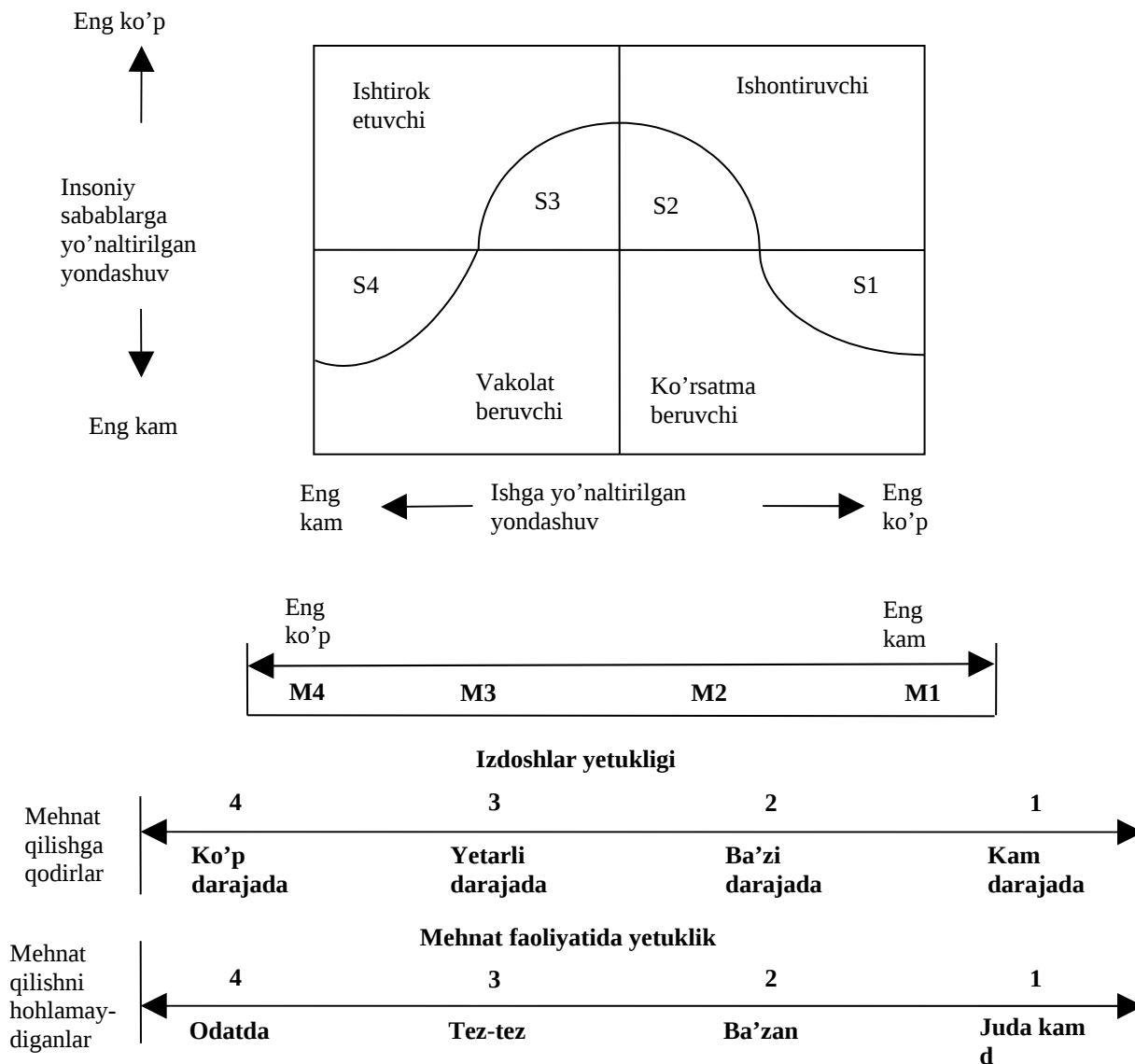
M4. Xodimlar mehnat qilishga qodirlar va yetakchi taklif qilayotgan ishni bajarishni xohlaydilar.

Mazkur modelda yetakchining insoniy munosabatlarga yo'naltirilgan yondashuvi, xodimlarni qo'llab-quvvatlash, ruhlantirib turish va ularga ishonch bildirishida namoyon bo'lishi kerak. Yetakchining ishga yo'naltirilgan yondashuvida esa uning izdoshlari o'rtasida oldingi qo'yilgan vazifalarni eng maqbul usulda bajarish yo'l-yo'riqlari to'g'risida tushuntirish olib borishini taqozo etadi. Ushbu ikki yondashuvdan kelib chiqqan holda to'rtta yetakchilik uslubi shakllanadi.

Ko'rsatma beruvchi S1 usuli. U izdoshlar yetukligi kam darajada bo'lganda eng yaxshi usul hisoblanadi. Bu usulda yetakchi ko'proq ma'muriy usullarni qo'llashi, izdoshlari faoliyatini doim nazorat qilib borishi lozim.

Ishontiruvchi S2 usuli. U izdoshlar yetukligi nisbatan past darajada

bo'lgan sharoitlarda eng yaxshi usuldir. Bu usulda bir tomondan ma'muriy yondashuv, ikkinchi tomondan ishlashni xohlovchilarni qo'llab-quvvatlash talab qilinadi. Bu usulni qo'llaydigan rahbar xodimlariga berilgan topshiriqni bajarish muhimligini tushuntirib, bunga ularni ruxlantirib turadi.



6.5 - rasm. Xersey va Blanshar yetakchilik modeli

Ishtirok etuvchi S3 usuli. Izdoshlar yetukligi nisbatan yuqori darajada bo'lganida ko'zlagan samarani beradi. Mehnat qilishga qodir, lekin buni xohlamaydiganlar yetakchining ular bilan sherik bo'lib, o'zlarini ishga qiziqtirish omillarini topa olishlariga umid qiladilar. Rahbarlar bunday xodimlarga qaror qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatini berib, ularda topshiriqni bajarishga xohish uyg'otadilar.

Vakolat beruvchi S4 usuli yetuk izdoshlarga rahbarlik qilishning eng maqbul usuli hisoblanadi. Bu uslub asosan xodimlarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Bu izdoshlarga belgilangan topshiriqni bajarish

uchun butun majburiyatni o'z zimmalariga olishga ruhlantiradi.

Xauz va Mitchellning yetakchilik modeli. „Yo'l — maqsad" ham deb ataladigan bu usul asosiga xodimlar kuch-g'ayratlari va mehnat faoliyatlari natijalari, shuningdek, bu natijalarga muvofiq rag'batlantirish o'zaro qat'iy bog'liqdegan qoida qo'yilgan. Ana shu ta'minlangan holdagina xodimlar o'z ishlaridan qoniqish hosil qiladilar, degan xulosa chiqariladi. Mazkur modelda eng yaxshi yetakchi izdoshlariga maqsadga olib boradigan to'g'ri yo'ldan borishda yordam ko'rsatadigan rahbar hisoblanadi. „Yo'l — maqsad"da yetakchi vaziyatga qarab, rahbarlik uslubini tanlashiga xodimlar mehnat faoliyati natijasi emas, aksincha tanlangan uslubning ishni bajarish sifati va samaradorligini ta'minlashi sabab bo'ladi. Buni 6.1- jadvaldan ko'rish mumkin.

6.1-jadval

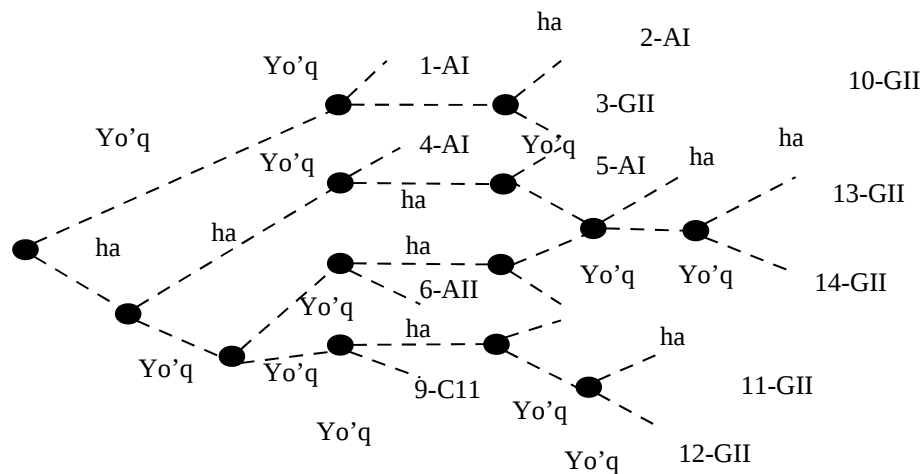
“Yo'l – maqsad” modelining qo'llanishi

| Boshqaruv vaziyatlari | Yetakchi uslubi | Hodimga ta'sir o'tkazish yo'li |
|-----------------------------------|---|--|
| Yuksak topshiriq | Ma'muriy usub | Topshiriqni bajarish yo'li va vositalarini tushuntirish |
| Rag'batlantirish yetarli emas | Ma'muriy usub | Yetarli rag'batlantirishga erishish yo'lini korsatadi yoki rag'batlantirish miqdorini ko'paytiradi |
| Og'ir va zerikarli ish | Qo'llab-quvvatlovchi uslub | Ishga qiziqishni kuchaytirish |
| O'ziga ishonchsizlik | Qo'llab-quvvatlovchi uslub | Hodimga ma'sulyatni tushuntiradi va ishga rag'batlantirish orqali qiziqtiradi |
| O'zini ko'rsatish imkoniyati yo'q | Yutuqqa erishishga yo'naltirilgan uslub | Hodimdan katta kuch-g'ayrat talab qiladigan maqsad belgilanadi |
| Vazifa yoki maqsad belgilangan | Ishtirok etuvchi uslub | Ish maqsadi, mezonlar va uslublariga aniqlik kiritadi |

Vrum — Yyetton — Yago yetakchilik modeli. Qarorlar qabul qilishga asoslangan yetakchilik modeli V.Vrum, F.Yyetton tomonidan taklif etilgan, so'ng Yago tomonidan to'ldirilgan. Bu modelning eng asosiy xususiyati — xodimlarni qaror qabul qilishda ishtirok etishga jalb qilishdir

Modelda yuzaga kelgan vaziyatga eng mos keladigan yetakchilik uslubini aniqlash uchun o'ziga xos “qarorlar shohi”dan foydalanishni nazarda tutadi. Yetakchi bu modelni qo'llar ekan go'yoki “shoh”dan chapdan o'ngga tomon siljiydi. Natijada u 7 ta muammoli vaziyat

(savol)ga duch keladi. Vaziyatni baholash bu savollarga “ha” yoki “yo’q” javoblari orqali amalga oshiriladi. Ana shu javoblar, pirovard natijada, yetakchiga maqsadga erishish uchun tavsiya etiladigan yetakchilik uslubini topish imkonini beradi (6.6- rasm).



1234567Qaror sifatiga va bir qarorning boshqalardan avzalligi darajasini belgilash im koniyatini beradigan talablar mavjudmi?Men maqbul qaror qabul qilish uchun yetarlicha axborotga egamanmi?Muammoga aniqlik kiritilganmi?Xodimlarning tanlangan qarorga roziligi, uning samaraligi bajarish uchun muhim hisoblanadimi?Siz mustaqil qaror qabul qilishingiz kerak bo'lsa, bu qarorning hodimlaringiz tomonidan qo'llab quvvatlanishiga ishonasizmi?Hodimlar korxonada maqsadlariga rozilarmi va ular mavjud muammoni hal etsalar bu maqsadga erishishlariga ishonadilarmi?Qabulqilingan qaror hodimlar o'rtasida nizo kelib chiqarmaydimi?

6.6-rasm. Brum-Yetton-Yago yetakchilik modeli

Modelda vaziyatga qarab qabul qilish va qaror qabul qilishga xodimlarni jalb etish uchun oltita uslubni qo'llash tavsiya etiladi:

1-avtokratik (A1);

2-avtokratik (A2);

1-maslahatli (S1);

2-maslahatli (S2);

1-guruhiy (G1);

2-guruhiy (G2).

Mazkur uslublarning har biri guruhga rahbarlik nuqtai nazaridan

quyidagilarni anglatadi:

A1 — rahbar o'zida mavjud bo'lgan axborotdan foydalangan holda qaror qabul qiladi;

A2 — rahbar zarur axborotlarni o'z xodimlaridan oladi, so'ng o'zi qaror qabul qiladi;

S1 — rahbar muammo yuzasidan o'z xodimlarini yig'ilishga to'plamasdan, ular bilan fikrlashadi va muammoni hal etish yuzasidan takliflarni oladi. Shundan so'ng o'z xodimlari takliflarini hisobga olgan holda o'zi qaror qabul qiladi;

S2 — rahbar xodimlarini to'plab, muammoni ularga tushuntiradi. Bu yig'ilish davomida u xodimlari g'oya va takliflarini umumlashtiradi. Shundan so'ng qaror qabul qiladi. Bu qarorda xodimlar g'oya vatakliflari hisobga olinishi ham, olinmasligi ham mumkin.

G1 — rahbar xodimlarini guruhga to'plab, ularga muammoni tushuntiradi. Ular birgalikda bu muammoni hal etish yo'llarini izlaydilar. Shundan so'ng, rahbar xodimlar takliflarini hisobga olgan holda qaror qabul qiladi.

G2 — rahbar xodimlarini guruhga to'plab, ularga muammoni tushuntiradi. Ular bildirgan takliflarni umumlashtirish yoki "aqliy hujum" asosida birgalikda qaror qabul qiladilar. Bu holatda yetakchi, asosan, muammo yuzasidan bahslarni muvofiqlashtiruvchi vazifasini o'taydi.²⁰

Yuqorida keltirilgan yetakchilik modellari ushbu masalaga turlicha yondashuvlarni aks ettiradi. Shunga qaramasdan, hozircha "personalni boshqarish" fanida yetakchilik muammolari keng ko'lamda va chuqur tadqiq etilmagan. Aslini olganda, yetakchilik — san'atdir. Tadqiqotchilarning yetakchilik bo'yicha yaxlit birorta nazariyani asoslab bermaganliklarini ham shu bilan izohlasa bo'ladi.

Shu sababli yetakchilikka vaziyatga qarab yondashish nuqtai nazari saqlanib qolmoqda. Tegishli tayyorgarlikka ega bo'lgan rahbar yuzaga kelgan vaziyatdan kelib chiqqan holda yetakchilik uslubini tanlab olishga qodirdir.

6.3. Zamonaviy rahbar sifatlari

Bozor iqtisodiyoti sharoitidagi keskin raqobat, ishlab chiqarishdagi yuksak texnologiyalar personalni, ayniqsa ko'p ming kishilik mehnat jamoasini boshqarish mas'uliyatini o'z zimmasiga oladigan rahbarning amaliy va shaxsiy sifatlariga juda katta talablar qo'yadi.

²⁰ Victor H. Vroom A New Look at Managerial Decision Making. Organizational Dynamics, vol. 1, n. 4, p 70.

Umuman “Rahbar qanday bo’lishi kerak?” degan savol hamma vaqt olimu fuzalolarni qiziqtirib kelgan. Shu o’rinda buyuk alloma Abu Nasr Forobiyning “Fozil odamlar shahri” asarida rahbar o’zida mujassamlashtirishi zarur bo’lgan o’n ikkita xislat-fazilat haqidagi fikr-mulohazalari alohida e’tiborga molikdir. Xususan, Forobiyning fikricha, rahbar:

1) to’rt muchali sog’lom inson bo’lib, o’ziga yuklangan vazifani bajarishida biror a’zosidagi nuqson xalal bermasligi kerak;

2) tabiatan nozik, farosatli bo’lib, suhbatdoshining so’zlarini, fikrlarini tez tushunib, tez ilg’ab olishi, shu sohada umumiy ahvol qandayligini ravshan tasavvur qila olishi;

3) anglagan, ko’rgan, eshitgan, idrok etgan narsalarini xotirasida to’lato’kis saqlab qolishi, barcha tafsilotlarini unutmasligi;

4) zehni o’tkir, zukko bo’lib, har qanday narsaning bilinar-bilinmas alomatlarini va bu alomatlar nimani anglatishini tez bilib, sezib olishi;

5) fikrini ravshan, chiroyli so’zlar bilan ifodalay olishi;

6) ustozlaridan ta’lim olishga, bilim, ma’rifatga havasli bo’lishi, o’qish, o’rganish jarayonida sira charchamaydigan, buning mashaqqatidan qochmaydigan bo’lishi;

7) taom yeyishda, ichimlikda ochofat emas, aksincha o’zini tiya oladigan bo’lishi, (qimor yoki boshqa) o’yinlardan zavq, huzur olishdan uzoqbo’lishi;

8) haq va haqiqatni odil va haqiqatgo’y odamlarni sevadigan, yolg’onni va yolg’onchilarni yomon ko’radigan bo’lishi;

9) o’z qadrini biluvchi va nomus-oriyatli odam bo’lishi, pastkashliklardan yuqori turuvchi, tug’ma oliy himmat bo’lishi, ulug’, oliy ishlarga intilishi;

10) ayniqsa, bu dunyo mollariga, dinor-dirhamlarga qiziqmaydigan, mol-dunyo ketidan quvmaydigan bo’lishi;

11) tabiatan adolatparvar bo’lib, odil odamlarni sevadigan, istibdod va jabr-zulmni, mustabid va zolimlarni yomon ko’ruvchi, o’z odamlariga ham, begonalarga ham haqiqat qiluvchi, barchani adolatga chaqiruvchi, nohaq jabrlanganlarga madad beruvchi, barcha yaxshilikni va o’zi suygan go’zalliklarni ravo ko’ruvchi, o’zi haq ish oldida o’jarlik qilmay, odil ish tutgan holda, har qanday haqsizlik va razolatlarga murosasiz bo’lishi;

12) o’zi zarur deb hisoblagan chora-tadbirlarni amalga oshirishda qat’iyatli, sabotli, jur’atli, jasur bo’lishi, qo’rqoqlik va hadiksirashlarga yo’l qo’ymasligi zarur.²¹

²¹Абу Наср Форобий. Фозил кишилар шаҳри. Т., 1993. Б. 159—160.

Ana shunday o'n ikki fazilatga ega bo'lgan shaxs Forobiy fikricha haqiqiy hukmdor — rahbardir. Alloma bu xislatlarning hammasi bir kishida mujassam bo'lmasligi mumkinligini ham ta'kidlaydi. Agar bunday nodir inson topilmasa, yuqorida qayd etilgan eng muhim 5—6 fazilatga ega shaxs ham hukmdor-rahbar bo'lishi mumkin. Qolgan fazilatlar uning rahbarlik faoliyatida hosil qilib borilishi darkor Farobiy fikricha, haqiqiy hukmdor-rahbar jamiyat va davlat manfaatini o'z shaxsiy manfaat va maqsadlaridan ustun qo'ya olishi, ya'ni “fozil mujohid o'z jonini shahar manfaati yo'lida tika olishi” zarur.

Buyuk olimning yetuk, adolatli, xalqparvar, ilm-ma'rifat fidoyisi bo'lgan rahbar to'g'risidagi juda qimmatli fikrlari hozirgi vaqtda mehnat jamoalarini boshqarish mas'uliyati yuklatilgan tashkilotchilarga qo'yilgan talablarga hamohangdir.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov o'zasarlari, nutq va ma'ruzalarida zamonaviy rahbar, uning eng muhim xususiyatlari to'g'risida juda muhim g'oyalar, fikr va mulohazalarni bildirgan. Ular umumlashtirilgan holda quyidagicha ifodalanishi mumkin:

- chuqur bilim, yuqori malaka, boy tajriba;
- mustahkam e'tiqod, yuksak shaxsiy madaniyat, ma'naviy va axloqiy barkamollik;
- tashabbuskorlik, mas'uliyat, ishchanlik, tashkilotchilik qobiliyati;
- halollik, samimiylik, bag'rikenglik, qat'iyat, boshlangan ishni oxiriga yetkazish.

Albatta, zamonaviy rahbar uchun ko'pgina boshqa sifatlar ham xos. Zamonaviy rahbarda o'zi yetakchilik qilayotgan korxonada sog'lom ma'naviy muhitni shakllantirishda personal o'rtasida ahillikka asoslangan munosabatlarni shakllantirish markaziy o'rinni egallaydi.

O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasini tizim shaklida zamonaviy asoslash va amalga oshirish aniqlik, ilmiylik, ob'yektivlik va amaliyotga qaratilganligi bilan muayyan afzalliklarga ega. Bu esa, o'z navbatida, rahbarlik lavozimlariga fidoyi, ishbilarmon mutaxassislar, zamonaviy rahbarlar kelishi uchun zamin hozirlaydi. Bunda rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasi bosqichlari uzviy holda olib boriladi. Ushbu texnologik tizimni taklif etayotgan mutaxassislar fikriga ko'ra, har bir bosqich o'ziga xos faoliyat doirasiga ega bo'lib, ularni quyidagicha sharhlash mumkin:

Birinchi bosqich — keyingi bosqichlar uchun belgilovchi, g'oyaviy-strategik manba vazifasini o'taydi. Zero, har bir mamlakat o'z taraqqiyotining ma'lum bir davri uchun muayyan maqsadni hamda unga

erishish yo'lida bajarilishi kerak bo'lgan vazifalarni belgilab oladi va ularning qay darajada bajarilishi rahbar kadrlarning xislatlari, ijrochilik mahoratiga bog'liq bo'ladi. Ijrochilik talablari va rahbar kadrlar imkoniyatlari orasidagi nomuvofiqlik, shuningdek, eskicha fikrlash, boqimandalik, mahalliychilik kabi illatlar, shubhasiz, davlattaraqqiyotiga to'g'onoq bo'ladi. Yangi ish uslublari joriy qilinmasa, xalqmanfaatlari yo'lida fidoyilik ko'rsatuvchi rahbarlar bo'lmasa, islohotlarning amalga oshishi qiyinlashadi. Shu ma'noda, zamonaviy rahbarlarga xos qator ijobiy fazilatlarni shakllantirish kadrlar tayyorlash va tanlash tizimining ajralmas qismi hisoblanadi. Vijdonlilik, insoflilik, qonunga hurmat va Vatanga sadoqat, bilimdonlik, kamtarinchilik, ma'naviy barkamollik kabi xislatlar har bir zamonaviy rahbarda mujassam bo'lmog'i kerak.

O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning birinchi zamonaviy rahbarlarga qo'yilayotgan shaxsiy va kasbiy fazilatlar mazmuni — modelini asoslashdan boshlanadi. Psixologiya, sotsiologiya, pedagogika fanlari XXI asr boshida insonni ijobiy yoki salbiy tomondan ob'yektiv baholash imkoniyatiga ega bo'ldi. Navbachdagi vazifalarimizdan biri — yaratilayotgan qonunlar, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan qabul qilinayotgan farmon, qaror va boshqa me'yoriy hujjatlarni maqsadli o'rganish, shu asosda "Zamonaviy rahbarning shaxsiy va kasbiy sifatleri modeli"ni yaratidir.

Ikkinchi bosqich. Zamonaviy rahbar modeli ilmiy-amaliy jihatlardan asoslangan. uning hayot bilan yaqinligi, birligini ta'minlash taqozo etiladi. Buning uchun "maqsad — natija", "ideal rahbar — real rahbar" orasidagi farq izchil o'rganiladi. Ideal va real rahbar modellari orasidagi farq, nomuganosiblikning sabablari anikdanadi, ularni bartaraf qilish choralari belgilanadi. Uzluksiz ta'lim tizimi, yosh mutaxassislar, rahbarlar faoliyati, ularni tanlash, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish, attestatsiyadan o'tkazish jarayonlaridagi yutuqva kamchiliklar chuqur o'rganilib, umumlashtirilib, eng maqbul uslub va vositalar aniqlanadi. Bunda milliy va xorijiy rahbar-shunoslik fani yutuqlaridan foydalanish rahbar kadrlar tayyorlash texnologiyasining ustuvor tamoyiliga aylanishi zarur.

Respublikamizda rahbar kadrlar tayyorlashning samaradorligini ta'minlash kadrlar tayyorlash sub'yektlarining o'zaro hamkorligida amalga oshiriladi. Aytaylik, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasida ilmiy-nazariy, uslubiy, texnologik ta'minot amalga oshirilsa, boshqa bevosita shug'ullanuvchi idoralarda tashkiliy funksiyalar bajariladi.

Uchilchi bosqich. Rahbar kadrlar tayyorlash davlat tomonidan amalga

oshiriluvchi uzluksiz jarayondir. Shu sababli ham bu jarayon istiqbolni ko'zda tutgan holda tashkil qilinadi. Masalan, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasida iqtidorli o'quvchi-yoshlar, talabalarda rahbarlik, tashkilotchilik, tashabbuskorlik fazilatlarini ilmiy asosda shakllantirish borasida ilmiy-tadqiqot ishlari olib borish ko'zda tutilgan. Buning uchun, eng avvalo, pedagogika va psixologiyaga doir tadqiqotlarda "Boshqaruv pedagogikasi", "Boshqaruv sotsiologiyasi" sohasida erishilgan yutuqlarni to'plab, rivojlantirib, davom ettirish lozim. Bu esa davlat, millat kelajagini, mustaqillikni mustahkamlash yo'lida erishgan yutuqlarimizni ishonchli, yosh rahbarlar qo'liga topshirishimizda muhim omil bo'lib xizmat qiladi.

To'rtinchi bosqich. Oliy o'quv yurtlarini muvaffaqiyatli bitirib, boshqaruv organlarida faoliyat ko'rsatayotgan va o'zlaridagi rahbarlik, tashkilotchilik qobiliyatini namoyon qilayotgan yosh yigit-qizlar rahbar kadrlarning davlat zaxirasini shakllantiruvchi asosiy manba hisoblanadi. Mazkur toifa ichidan nomzodlar tanlov asosida o'z tashkilotlarida sinovdan o'tkaziladi. Tanlovni 3 bosqichda, ya'ni: uchinchi darajali sinovni — tashkilotlarda, ikkinchi darajali sinovni — Davlat va jamiyat qurilishi akademiyasiga kirishda, birinchi darajali sinovni esa — akademiyaning bitirish jarayonida o'tkazish mumkin. Sinov shartlari, materiallari Akademiya professor-o'qituvchilari tomonidan ishlab chiqilib, korxonalar va tashkilotlar, viloyat hokimliklari hamkorligida amalga oshirilishi lozim. Uchinchi darajali sinovdan o'tgan yosh mutaxassis — o'tmaganlarga, ikkinchi darajali sinovdan o'tganlar uchinchi darajali sinovdan o'tganlarga, birinchi darajali sinovdan o'tganlar — uchinchi va ikkinchi darajali sinovlardan o'tganlarga nisbatan rahbarlik lavozimiga ko'tarilishda imtiyozli hisoblanishi zarur. Yosh mutaxassislarning rahbarlik qobiliyati, sinovdan o'tgan vaqti va darajalari ularning professional xaritalarida qayd qilinishi darkor.

Sinov darajalariga qarab, uchinchi darajali sinovdan o'tganlarning professional xaritasi — tuman, ikkinchi darajali sinovdan o'tganlar — viloyat hokimliklari, birinchi darajada sinovdan o'tganlar — respublika "Rahbar kadrlarning davlat zaxirasi ma'lumotlari banki"ga kiritilishi mumkin.

Beshinchi bosqich. Respublikamizning viloyat, tuman, mahalliy boshqaruv tarmoqlaridagi rahbarlar faoliyatini o'rganish va baholash hokimiyatning ijro intizomini mustahkamlash hamda islohotlar sifati va sur'atini yuksaltirish shartlaridan biridir. Buning uchun ilmiy markazlarda tayyorlangan muayyan lavozim talablari, vazifalar taqsimoti, faoliyat

natijalarini, rahbarning shaxsiy va kasbiy fazilatlarini, tashkilot erishgan yutuqlarni, yo'l qo'ygan kamchiliklarni xolis qayd qilish imkonini beruvchi attestatsiya tizimi qo'llaniladi. Attestatsiya natijalariga ko'ra, rahbarga jamoa faoliyatini takomillashtirishga oid tavsiyalar beriladi, vakant rahbarlik lavozimlari ichki tanlov asosida zahira hisobidan to'ldiriladi.

Oltinchi bosqich. O'zbekistonda rahbar kadrlar tayyorlashning texnologik tizimi natijalari bir yilda bir marta muhokama qilinishi mumkin. Bunda har bir bosqichni amalga oshirish jarayonidagi yutuq va kamchiliklar tahlil qilinib, umumlashtiriladi. Bu bosqichda qo'llanilgan uslub, vosita, omillar takomillashtiriladi va yangilanadi. Eng muhimi, milliy va xorijiy rahbarshunoslikda erishilgan zamonaviy yutuqlar bilan boyitiladi.

Yettinchi bosqich. Kadrlar siyosati kundalik hayotda sodir bo'layotgan o'zgarishlarga hamohang ravishda rivojlanib boradi. Qolaversa, mamlakat iqtisodiy, siyosiy, ma'naviy hayotida sodir bo'layotgan o'zgarishlarni chuqur tahlil qilgan holda ularni tezkorlik bilan hayotga joriy qilish vazifasi ham, avvalo, rahbarlarning zimmasiga tushadi. Buni amalga ta'minlash uchun rahbar kadrlar, davlat xizmatchilarini tayyorlash texnologiyasi, davlatning rahbar kadrlarga qo'yayotgan talablari o'rganilib, yangilanib boriladi. Bu esa rahbarlarning bilim darajasini oshirish, siyosiy ongi, ma'naviyatini va mafkuraviy tayyorgarligini yuksaltirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Sakkizinchi bosqich. Islohotlarni amalga oshirish jarayonida rahbarlar zimmasiga yuklatiladigan vazifalar turli yillarda bir-biridan farq qiladi. Tabiiyki, bu rahbarlardan yangi vazifalarni hal qilish uchun chuqur bilim, ko'nikma va malakaga ega bo'lib borishni talab qiladi. Oxirgi bosqichga kelib, rahbarlarni ana shu yangiliklar bilan tanishtirish, ularning yangi bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirish takomillashgan texnologik vazifa sifatida amalga oshiriladi. Shu o'rinda, bu ustuvor vazifa respublika rahbar kadrlar tayyorlash dargohlariga yuklatilgan bo'lib, ularda faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq va sohalarda ixtisoslashgan malaka oshirish, qayta tayyorlash kurslarida maxsus dasturlar asosida borilayotganligini alohida ta'kidlash joiz.

Rahbar personalni boshqarishni amalga oshirar ekan, o'z ish vaqtining to'rt dan uch qismiga yaqinini bevosita personal bilan munosabatlarga sarflashi aniqlangan. Xususan, AQShda o'tkazilgan tadqiqotlar rahbar o'z ish vaqtining 59 foizini rejalashtirilgan yig'ilishlar, uchrashuvlarga, 10 foizini — safarlar, tashkilotlarda bo'lish, 22 foizini hujjatlar bilan

ishlashga sarflashini ko'rsatdi.²² Ya'ni u ish vaqtining 70 foizidan ko'prog'ini personal bilan o'zaro munosabatlarga ajratadi.

Personalni boshqarishda **rahbarlik uslubi** tushunchasi rahbarning korxonaga maqsadlariga erishish uchun o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar kuch-g'ayratlari, bilim va tajribasini ana shu maqsadlarga erishishga samarali yo'ltirishga qaratilgan kundalik ish uslublarini anglatadi.

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimida rahbarlikning yakkayu yagona usuli mavjud edi. Ushbu usul buyruq orqali boshqaruvchi rahbar hamda buyruqni so'zsiz ijro etuvchi rahbarga bo'ysunuvchi xodimlar munosabatlari ko'rinishida edi. Bu tizimda buysunuvchi xodimlardan faqat bir narsa — rahbar buyrug'ini itoatkorlik bilan, ko'r-ko'rona bajarish talab etilardi. Bunday vaziyatda ijrochi har qanday mas'uliyatni o'zidan soqit qilishi, biror tashabbuskorlik ko'rsatishga intilmasligi tabiiy edi. O'ta iqtisodiy tanglik vaziyatlaridagina qo'llanishi mumkin bo'lgan rahbarlikning bu buyruqbozlik usuli hozirgi davr sharoitlarida samarasizdir.

Personalni boshqarishning **demokratik usuli** esa moddiy boyliklar yaratuvchi mehnatkash inson bilan munosabatlarni qadrlash, o'zaro ishonch, hurmat, hamkorlik asosiga qurish tamoyillariga tayanadi. Bunday uslubga amal qiluvchi rahbar o'zida amaliyotchi-tashkilotchi, nazariyotchi-tahlilchi va psixolog-tarbiyachi xislatlarini mujassamlashtirgan bo'lishi darkor.

Insonlarga samarali rahbarlik qilish uchun nafaqat boshqaruv san'atini egallash, mohir tashkilotchi va tarbiyachi bo'lish, balki shaxsiy obro'ga ega bo'lish ham talab etiladi. Bu personalni boshqarishda yetakchilik tushunchasi bilan uzviy bog'likdir.

Personalni boshqarishda yetakchilik va ishchanlik faoliyatini ajrata bilish kerak.

Yetakchilik — muayyan maqsadlarga erishish bo'yicha boshqaruv qarorlarini birgalikda amalga oshirish uchun guruhga ta'sir o'tkazish, ularni o'zining orqasidan ergashtirishdir. Yetakchilik personalni boshqarishning menejment tarkibiy qismi bilan bog'liq bo'lib, boshqaruvning asosan ijtimoiy-psixologik jihatlariga taalluqlidir.

Ishchanlik faolligi esa asosan boshqaruv biznesining tashkiliy-texnik vazifalari hal etiladigan tomonlari bilan bog'liqdir. U maqsadga muvofiq texnologik va axborot aloqalarini tashkiliy tuzilmalar tarzida shakllantirish jarayoni hisoblanadi. Bunday tuzilmalar tashkilot maqsad va vazifalarini amalga oshirishga qaratilgan. Yetakchilik esa ana shu maqsadlarga

²² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, Москва, 1992, С. 490-491.

erishish uchun shart-sharoitlar yaratishga yo'naltirilgan.

Korxonaning bir tuzilmasida qaror qabul qilish uning boshqa bo'g'inlariga ham ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun yetakchilik va ishchanlik faolligi rahbarlik yagona jarayonining ikki tomonidir.

Personalni boshqarish fani rahbar hokimiyati kontseptsiyasi xususiyatlariga aniqlik kiritgan. Ular asosan quyidagilardan iborat:

Munosabatli. Guruhlar o'rtasidagi munosabatlar hokimiyat asosini tashkil etadi. Ushbu munosabatlar bir guruhga boshqa guruh munosabatlarini boshqarish imkonini beradi. Hokimiyat bu munosabatlarni boshqaruvchi sifatida maydonga chiqadi.

Funksiyali. Korxonada maqsadiga erishish uchun guruhda ro'y berayotgan jarayonlarga va guruhfaoliyatigata'sir ko'rsatish imkoni bo'ltan resurslar hokimiyat asosidir.

Ijtimoiy. Hokimiyat asosida xodimlar ongiga ta'sir kuchlari yotadi. Ulardan eng asosiysi — jamoatchilik fikri, guruhfikridir. Rahbar bunday hokimiyatni amalga oshirishga qurbi yetmasa, uning o'rniga majbur etish kuchlari keladi.

Axborotli. Rahbar uchun eng muhim hisoblangan axborot hamda axborot ustidan nazorat hokimiyat asosini tashkil qiladi.

Rahbarlikning negizi hisoblangan hokimiyatning sifat jihatlari ham mavjuddir. Hokimiyat sifati deyilganda uning o'z vazifasiga muvofiqlik darajasi tushuniladi. Hokimiyat sifati undan muayyan xo'jalik sharoitida foydalanadigan rahbarga bog'liq. Hokimiyatni belgilovchi manbalar xususiyatlariga qarab, hokimiyat sifatining uchta darajasini ko'rsatish mumkin:

Birlamchi. U majburlash vositasi bo'lgan kuchga asoslangan hokimiyatdir. Bu holda rahbar faoliyati turi chegaralanadi, egiluvchanlik xususiyatlariga ega bo'lmaydi. Bu egallab turilgan lavozim hokimiyatidir.

O'rta. Bu moddiy boylikka asoslangan hokimiyat bo'lib, ham ijobiy ("shirinlik"), ham salbiy ("qamchi") vositalarga egadir.

Oliy. U majburlash kuchi va moddiy boylikni o'ziga bo'ysundirgan bilim asosidagi hokimiyat hisoblanadi. Axborot texnologiyalari davrida hatto kapital ham o'z o'rnini axborotga egalik qiluvchiga bo'shatib beradi. Kim axborotga ega bo'lsa, u hokimiyatga egapik qiladi.

Rahbarlikda korxonalar boshqaruv tuzilmalarining markazlashtirilgan va markazlashtirilmagan tizimlari ham ahamiyatga ega.

Boshqaruvning markazlashtirilmagan tizimi quyidagi afzalliklarga ega:

- boshqaruv faoliyatini maxsus funksiyalarga taqsimlash;

- boshqaruvning dasturli-maqсадli uslublarini qo'llash;
- boshqaruv faoliyatining yagona maqsadi, bir xil tartibi;
- ortiqcha gorizontal kommunikatsiyalarni bartaraf etish.

Boshqaruvning markazlashtirilmagan tizimi quyidagi afzalliklarga ega:

- axborot o'tishi darajasining kamayishi;
- qarorlar qabul qilish texnologiyasining egiluvchanligi;
- qaror qabul qilish uchun vaqtning qisqarishi;
- tashabbuskorlikning oshishi hamda qaror ijrochilarining o'z mas'uliyatlarini anglashlari.

Bundan tashqari, markazlashtirilmagan tizim xodimlarga ta'sir o'tkazishning o'z xususiyatlariga egadir. Qabul qilingan qarorlardan xodimlar iloji boricha to'liqroq xabardor bo'lishlari kerak. Ana shunda axborotdolzarliligi ortadi.

Boshqaruvning markazlashtirilgan tizimidagi xodimlarga rahbarning ta'sir ko'rsatish xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- hokimiyatni o'z qo'lida markazlashtirgan rahbarlarning nisbatan kichik guruhi tomonidan xodimlarni o'zlariga bo'ysundirish muammosi paydo bo'ladi;

- hokimiyatga intilayotganlarning ko'pchiligi ko'zlangan maqsadga erishgach, faqat xizmat vazifalarini bajarish bilan cheklanib qoladi. Bu ular kutgan natijaga mos bo'lmaydi. Shu sababli ularda o'z faoliyat ko'rsatkichlariga qiziqish so'nadi;

- axborot oqimi eng zarur narsalar darajasigacha qisqaradi, bu ko'p hollarda qaror qabul qilish uchun axborotning yetishmasligiga olib keladi;

- rahbar va xodimlar o'rtasida ishonch bo'lmaydi, boshqalar mehnatini baholashda sub'yektivizm ustunlik qiladi.

Markazlashtirilgan tizimlarda boshqaruv munosabatlarining vakolatlilik xodimlar xabardorligiga tayanishi bilan ajralib turadi. Boshqaruv sohasiga oid qarorlarning sifati muammo bilan yaqindan tanishish, tafsilotlarni bilish hisobiga oshadi.

Rahbarning jamoaga ta'sir o'tkazishining turli vositalari mavjud. Ular qatoriga quyidagilar kiradi:

- **tashkiliy-rasmiy uslublar** — rahbarning jamoada o'zini tutish qoidalari;

- **ijtimoiy-psixologik uslublar** — ma'naviy rag'batlantirish, sog'lom muhitni yaratish, xodimlarda axloqtamoyillariga muvofiq yashash ehtiyojlarini rivojlantirish. Ular bilvosita boshqaruvga ta'sir ko'rsatadi hamda ijtimoiy vositalar — jamoada o'zaro munosabatlar tizimi, zarur

xislatlar, ijtimoiy ehtiyojlarni shakllantirish omillaridan foydalanishga asoslangan;

- **ma'muriy uslublar** — rahbarning xodimga o'zini jamoada tutishi axloqtamoyillariga rioya etishini tushuntirish, rahbar-likda adolat, insonparvarlik, xolislikka amal qilish. Ularga bevosita ta'sir ko'rsatish xosdir: har qanday me'yoriy hujjat albatta ijro etilishi shart;

- **tarbiya uslublari** — rahbar xodimni muayyan xatti-harakatga (ishontirish va majburlash) undaydi hamda uning faoliyati va xatti-harakatini baholaydi (mukofotlash va jazolash).

Ishontirish uslubi — rahbar xodimlarda o'z vazifalarini samarali bajarish, ish jarayonida hamkasblari bilan ahil bo'lish axloqiy sifatlarini shakllantiradi. Ushbu uslubningsamaradorligi:

- rahbarning shaxsiy e'tiqodi, o'ziga bo'ysunuvchilarda shakllantirishga harakat qilayotgan sifatlarga egaligi;
- etika ta'limi darajasi va inson psixologiyasini bilishi;
- empatiya²³ga layoqati;
- insonlar bilan muloqotda bo'lish mahorati va ko'nikmalari;
- o'zi tarbiyalayotganlar tomonidan hurmat-e'tiborga egaligiga bog'liqdir.

Ijroga yo'naltirish uslubi buyruqyoki iltimos shaklida bo'lishi mumkin. Farmoyish berish rahbarning ish vositasi hisoblanadi. O'ziga bo'ysunuvchiga topshiriq berar ekan, u har gal buning uchun buyruq yoki iltimos shaklini qo'llashdan iborat axloqiy tanlovga ro'para bo'ladi.

Boshqaruv sohasida taniqli mutaxassislar G.Kunts va O'Donnel agar rahbar bilan unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabat faqat buyruq asosiga qurilsa, bo'ysunuvchilar o'z imkoniyatlarining 60-65 foizi darajasida bajarishlari, xizmat vazifalarini shunchaki qoniqarli ijro etishlariga e'tiborni qaratganlar²⁴. Rahbar o'ziga bo'ysunuvchilar qobiliyatlarini to'la namoyish qilishlari, ularda tashabbuskorlikni faollashtirishlari uchun jamoaning haqiqiy yetakchisiga aylanishlari darkor. Boshqaruvning buyruq shakli va qat'iy talablar uslubi faqatgina favqulodda holatlarda qo'l kelishi mumkin. Buyruqni so'zsiz ijro etishga majburlash ijrochilar tashabbuskorligini bo'g'adi, ularni mas'uliyatdan xalos etadi, o'zaro ishonchga asoslangan hamkorlikni istisno qiladi.

Rag'batlantirish uslubi xodimlar ish faoliyatini baholashda

²³ Empatiya – boshqa insinni his etish, uning dunyosini sezish, dunyoni o'zgalar nigohi bilan anglash, o'zgalar xatti-harakatlarini ularning o'zlari nuqtai nazaridan qabul qilish, ayni vaqtda o'zining bu xatti-harakatlarini qanday tushunishini ularga tushuntirib berish qobiliyatidan iborat shaxsiy sifat

²⁴ Кунц Г., О'Доннел. Управление: системной и ситуационный анализ управленческих функций. В двух томах. Том II, Москва, 1989.- Б. 306.

qo'llaniladi. Rahbarning o'ziga bo'ysunuvchilarni ishdagi muvafqiyatlari uchun mukofotlash huquqi boshqaruvning o'ziga xos xususiyati bo'lib, xizmat munosabatlarining tarkibiy qismi hisoblanadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar mehnat faoliyati rag'batlantirilmaydigan ko'pgina xodimlar mukofotga sazovor bo'lish uchun samaraliroq ishlashga intilmasliklarini ko'rsatdi. SHu bilan birga rag'batlantirish ko'zlangan samara keltirishi uchun quyidagi tadbirlardan iborat bo'lishi kerak:

- belgilangan maqsadga erishish aniqbo'lishi lozim;
- o'z vaqtida bo'lishi kerak, chunki kechikib mukofotlash tarbiyaviy ahamiyatini yo'qotadi;
- oshkora tarzda amalga oshirilishi zarur. Inson uchun xurmat-e'tiborlari qadrlil bo'lgan hamkasblari huzurida mukofotlanishi korxonaga g'aznasidan olingan mukofot puliga nisbatan ko'p marta qimmatli bo'ladi.

Tanqid uslubi — rahbarning xodim mehnati to'g'risida salbiy fikrlar bildirishi bilan bog'liqdir. Xodimni jazolash tartibi amaldagi qonunchilik bilan belgilanadi, huquqiy me'yorlar bilan muvofiqlashtiriladi va tegishli jazo choralari bilan amalga oshiriladi. Tanqid usulini samarali qo'llash uchun qator qoidalarga rioya etilishi lozim:

- xodim faoliyatini tanqid qilish aniq, tekshirishda tasdiklangan dalillarga asoslanishi kerak;
- xodimning ishni qoniqarsiz bajarishdagi aybdorligi darajasi to'la aniqlanishi zarur;
- xodim qilmishini xolis baholash uning xatti-harakatlari sabablari, shaxsiy xislatlarining o'ziga xosligiga aniqlik kiritishni taqozo etadi;
- jazo aniq ayb uchun berilishi, shaxsga umumiy aloqadorligiga yo'l qo'yilmasligi darkor;
- ayb uchun jazo o'z vaqtida va muqarrar bo'lishi lozim;
- bir odamning aybi uchun butun jamoani jazolashga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Tanqid qilish va tanqidni qabul qilish etika doirasiga kiradi.

Mehnat faoliyati jarayonida ko'pgina rahbar xodimlar, ular faoliyati, ishga munosabatlari, boshqa masalalar bo'yicha tanqidiy mulohazalar bildirishlari tabiiydir. Rahbarning tanqidi o'ziga buysunadigan xodimlarning faoliyati bilan bir qatorda xatti-harakatlariga, xulq-atvoriga tanqidiy baho berish bilan ham bog'liq bo'ladi. Ko'pgina mutaxassislar, hattorasman rahbarlik lavozimida bo'lmaganlar ham bir qator tashkiliy, nazorat qilish funksiyalarini bajarish bilan bog'liq bo'ladilar, bu esa xodimlarning bajaradigan vazifalarini tanqidiy baholashni nazarda tutadi. Shuningdek, birgalikda ishlash jarayonida kengashlar, muzokaralar vaqtida

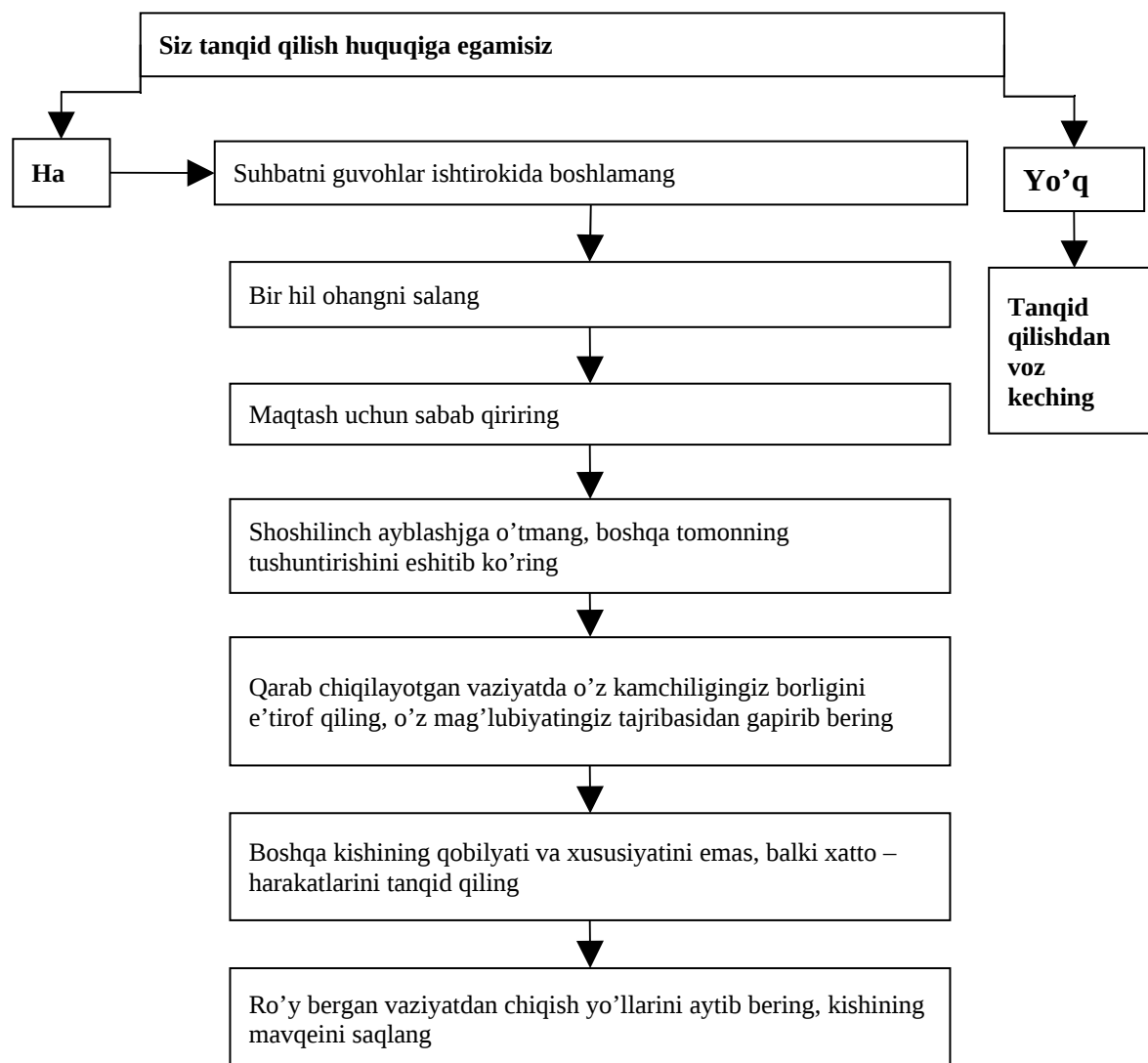
tomonlardan birida boshqa tomonga nisbatan tashqi muhitga bog'liq tanqidiy fikrlar paydo bo'ladi. Kimningdir nomiga tanqidiy mulohazachar bildirishdan iborat ob'yektiv yoki sub'yektiv zaruratga duch kelinganda o'ta xushmuomalalik va ehtiyotkorlik ko'rsatish kerak bo'ladi. Kishilarning bir-birlari bilan muomala qilishlari tajribasi asosida tanqid qilish qoidalari ishlab chiqilganki, ularga rioya qilmazlik vaziyatni tanqidiy tahlil qilishga qaratilgan kuch-g'ayratni yo'qqa chiqarishi ham mumkin. Tanqid qilish qoidalarini yetarli darajada bilmaslik yoki uni inkor etish ko'pincha shunga olib keladiki, tanqid qilinadigan tomonda „himoya to'sig'i", arazlash, xafa bo'lish, qadr-qimmatining yerga urilishi kabi tuyg'ular seziladi. Natijada hatto foydali, xolisona tanqid ham ijobiy qabul qilinmaydi.

Ko'p hollarda faqattanqid qilish qoidasiga rioya qilish emas, balki suhbat jarayonida ularni izchillik bilan tatbiq etib borish muhim hisoblanadi. 6.7- rasmda tanqid qilishning asosiy qoidalari keltirib o'tilgan. Ularni tatbiq etishning izchilligi ham ushbu rasmda tavsiya etilgan. Bunday izchillikning buzilishi tanqidni idrok etish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Amalda har bir kishiga butun hayoti mobaynida o'z sha'niga bir necha marta tanqidiy mulohazalar eshitishiga to'g'ri keladi. Hatto tanqid qiluvchi kishi tegishli odob qoidalarini bilsa va unga amal qilsa ham, tanqid baribir ma'lum ma'noda og'rinib qabul qilinadi. Bu hol inson psixologiyasining ob'yektiv xususiyatlari bilan oldindan belgilab berilgan. Shuning uchun ham tanqidni qabul qilishning ayrim qoidalarini tavsiya qilish (ularni o'z ongidan o'tkazib, qarab chiqilayotgan muammoning keskinligini birmuncha pasaytirish) mumkin. Hamisha quyidagilarni esda tutish lozim:

- foydasiz tanqid bo'lmaydi, u vujudga keladigan vaziyatlarni hal qilishda yordam ko'rsatish shakli hisoblanadi;
- kim tanqid qilishidan va qanday shaklda tanqid qilishidan qat'iy nazar tanqidni amaliy jihatdan qabul qilish zarur;
- tanqidni idrok etishning asosiy tamoyili — “qilgan narsalarimning hammasini ham boshqa vaziyatda bundan ham yaxshiroq qilishim mumkin edi” mazmunida bo'lishi lozim;
- eng qimmatli tanqid odatiy hisoblangan narsaving hali mukammal emasligiga qaratilgan bo'ladi;
- tanqidning yo'qligi — bu uni to'g'ri qabul qilish qobiliyatini mensimaslik yoki unga ishonmaslik ko'rsatkichidir;
- tanqid qiluvchining boshqa tomonga munosabatini aniqlab olish imkonini beradi;

- agar tanqid qiluvchi xato qilganda ham uning ishni batafsil qarab chiqishga intilishini qo'llab-quvvatlash kerak.



6.7- rasm. Tanqid qilishning asosiy qoidalari

Shu bilan bir qatorda, tanqid o'z doirasidan chiqib haqorat darajasiga ko'tarilmasligi lozim. Haqorat — bu kishining nafsiga, izzatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va obro'ni tushirish niyatida yomon muomala qilishdir. Hadisga asoslangan holda shuni aytish kerakki, haqorat — bu axloqsizlik bo'lib, tahqir qilingan kishini o'ta ranjitishi mumkin. Shunday ekan, har qanday tanqid o'z chegarasida asoslangan bo'lishi zarur. Aks holda tanqid haqoratga aylanishi mumkin.

Rahbarning faoliyati notiqlik san'ati ko'nikmalarini, ya'ni turli shakllardagi nutqning (u xoh xizmat kengashidagi axborot berish bo'lsin, xoh konferensiyalar va seminarlardagi ma'ruza, munozaralardagi, taqdimotlardagi chiqishlar va shu kabilar bo'lsin) tuzilishi, uni tayyorlash malakalarini va turli shakllardagi nutkdarni tinglovchilarga yetkazish

ko'nikmalarini egallash lozimligini talab qiladi. Ko'pgina odamlar orasida nutq so'zlash ko'nikmalari tarbiya, ma'lumotning umumiy darajasi, insonning muayyan shaxsiy sifatlari bilan bog'liq bo'ladi. Shunga qaramasdan, notiqlik san'ati ko'nikmalari notiqlik san'atining asosiy qoidalarini bilgan holda to'plangan kasb tajribasi jarayonida hosil bo'ladi. Bu qoidalarni bilish insonga o'z nutqini ancha qulayroq shaklda — tinglovchilarning samarali qabul qilishi nuqtai nazaridan ham, shuningdek, tinglovchilarning nutq so'zlayotgan kishining kasbiy sifatlariga ijobiy baho berish nuqtai nazaridan ham taqdim etishga imkon tug'diradi.

Notiqlik san'atining asosiy qoidalari universal hisoblanadi, ya'ni ular omma orasida nutq so'zlash vaziyatlarida tatbiq etilaveradi:

- notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil etish;
- nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish;
- nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish.

Notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilish tinglovchilar bilan uchrashishga umumiy hozirlik ko'rish jarayonida quyidagi usullarni qo'llashni nazarda tutishi mumkin:

- tasavvur qilingan tinglovchilar oldida muayyan mavzu bilan so'zga chiqish;
- kasb faoliyatida ishlatiladigan muayyan atamalar va tushunchalar ta'rifiga aniqlik kiritish;
- o'z chiqishlarida audio yoki video yozuvlaridan ko'rgazmali qurollar va komp'yuter texnikasidan foydalanish.

Nutq so'zlashga bevosita tayyorgarlik ko'rish notiqlik san'ati ko'nikmalarini hosil qilishning muhim bosqichi hisoblanadi.

Ko'pincha notiqda mazkur bosqichga vaqt yetishmasligi yoki u o'z kuchiga ortiqcha ishonishi tufayli bunga unchalik e'tibor berilmaydi. Shu munosabat bilan shuni esda tutish kerakki, ko'pincha rahbar yoki mutaxassisning bilimi, tajribasi, malakasi, dunyoqarashi, madaniyati va boshqa shaxsiy sifatlari haqida uning so'zlariga qarab xulosa chiqariladi. Bu, o'z navbatida, o'z-o'zini namoyon qilish vositasi bo'lib xizmat qiladi.

Umumiy holatlarda nutqning mavzusi, davomiyligi va tinglovchilarning hozirligiga qarab uning uchatishlar kiritilishi va muayyan mazmun bilan to'ldirilishi mumkin:

- kirish, nutqning o'zak g'oyasi;
- qarab chiqilayotgan muammoning qisqacha tarixi;
- muammoning rivojlanish tendentsiyasi;
- muammoni hal qilish yuzasidan to'plangan tajriba (ijobiy va salbiy);

- muammonihal qilish yuzasidan takliflar;
- xulosa.

So'zga chiqish uchun tayyorlanish vaqtida og'zaki nutqning yozma matndan farq qilishini esdan chiqarmaslik kerak. Bu hol notiq tayyor matndan foydalanadigan bo'lsa, u holda tinglovchilar bilan o'zaro munosabatlarda qo'shimcha muammolar keltirib chiqaradi. Ayni vaqtda og'zaki nutq yozma matndan farqli o'laroq, bir qator ustunliklarga ega bo'ladi. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

- nutqning ohangdorligini o'zgartirish;
- asosiy fikrlarni ajratib ko'rsatish, tinglovchilarning diqqat-e'tiborini nutqning ayrim joylariga qaratish;
- nutqning ifodaliligini oshirishninguslubiy shakllaridan (ritorik savollar, o'zaro muloqot shakllari va shu kabilardan) foydalanish.

Nutq so'zlash vaqtida o'zini tutish nutqning maqsadlariga erishishni, tayyorlagan nutqrejasini amalga oshirishni ta'minlashi (zarur bo'lganda unga tuzatish kiritishi), og'zaki nutqning afzalliklaridan foydalanishga imkon berishi lozim. Ayni vaqtda, notiqning xulq-atvori (o'zini tutishi) axborotni yaxlit idrok etishga xalaqit bermasligi kerak. Ma'ruzachining ohangitabiiy bo'lishi, nutq muammosiga va tinglovchilar tarkibiga mos kelishi zarur. Ana shundagina nutq maroqli chiqadi.

Qisqacha xulosalar

Yetakchilik alohida shaxslar va insonlar guruhiga maqsadga erishish uchun ularni mehnat qilishga safarbar eta olish qobiliyatlari tushuniladi.

Bugungi kunda yetakchidan sharqona vazminlik, yuksak axloq va odob, shijoat va qat'iyat, odamlar boshini qovushtirish xislatlari qatori tashabbuskorlik va tadbirkorlik, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish talab etiladi. Boshqaruvda yetakchilikning samarasiz yetakchilik, avtoritar boshqaruv, samarali yetakchilik hamda demokratik boshqaruv kabi turlari mavjud.

Bundan tashqari, "boshqaruv", "yetakchilik", "boshqaruvchi" va "yetakchi" kabi tushunchalarni farqlay olishimiz kerak. Boshqaruv nazariyasining takomillashtirilishi yetakchilik nazariyasini rivojlantirish uchun imkon yaratdi.

Yetakchilikning quyidagi: "Likert tizimi" uslubi, rag'batlantirish va jazolashga asoslangan uslubi, ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslublari mavjud. Bir qancha G'arb va Sharq olimlarining yetakchilik modellari ishlab chiqilgan. Ulardan, Fidler yetakchilik modeli,

Tannenbaum-Shmidt yetakchilik modeli, Xyersey va Blanshar yetakchilik modeli, Xauz va Mitchellning yetakchilik modeli hamda Vrum — Yyetton — Yago yetakchilik modellari misol bo'la oladi.

Ko'p ming kishilik mehnat jamoasini boshqarish mas'uliyatini o'z zimmasiga oladigan rahbar amaliy va shaxsiy sifatlariga juda katta talablar qo'yadi.

Umuman “Rahbar qanday bo'lishi kerak?” degan savolga ushbu bobdan javob topasiz.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Yetakchilik tushunchasi.
2. Yetakchilikning turlarini sanab bering.
3. “Boshqaruv”, “Yetakchilik”, “Boshqaruvchi” va “Yetakchi” tushunchalarining farqini tushuntiring.
4. Xarizma nima?
5. Yetakchilik uslublarini sanab, tushuntirib bering.
6. Yetakchilik modellari va ularga izoh bering.
7. Abu Nasr Forobiy fikricha, rahbar qaysi sifatlarga ega bo'lmog'i kerak?
8. Boshqaruvning markazlashtirilmagan tizimini afzallik tomonlari nimalardan iborat?
9. Rahbarlik uslublarini sanab bering.
10. Notiqlik san'atining asosiy qoidalari nimalardan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish

yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.

5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.

6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.

7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.

8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: ПРИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.

2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.

3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.

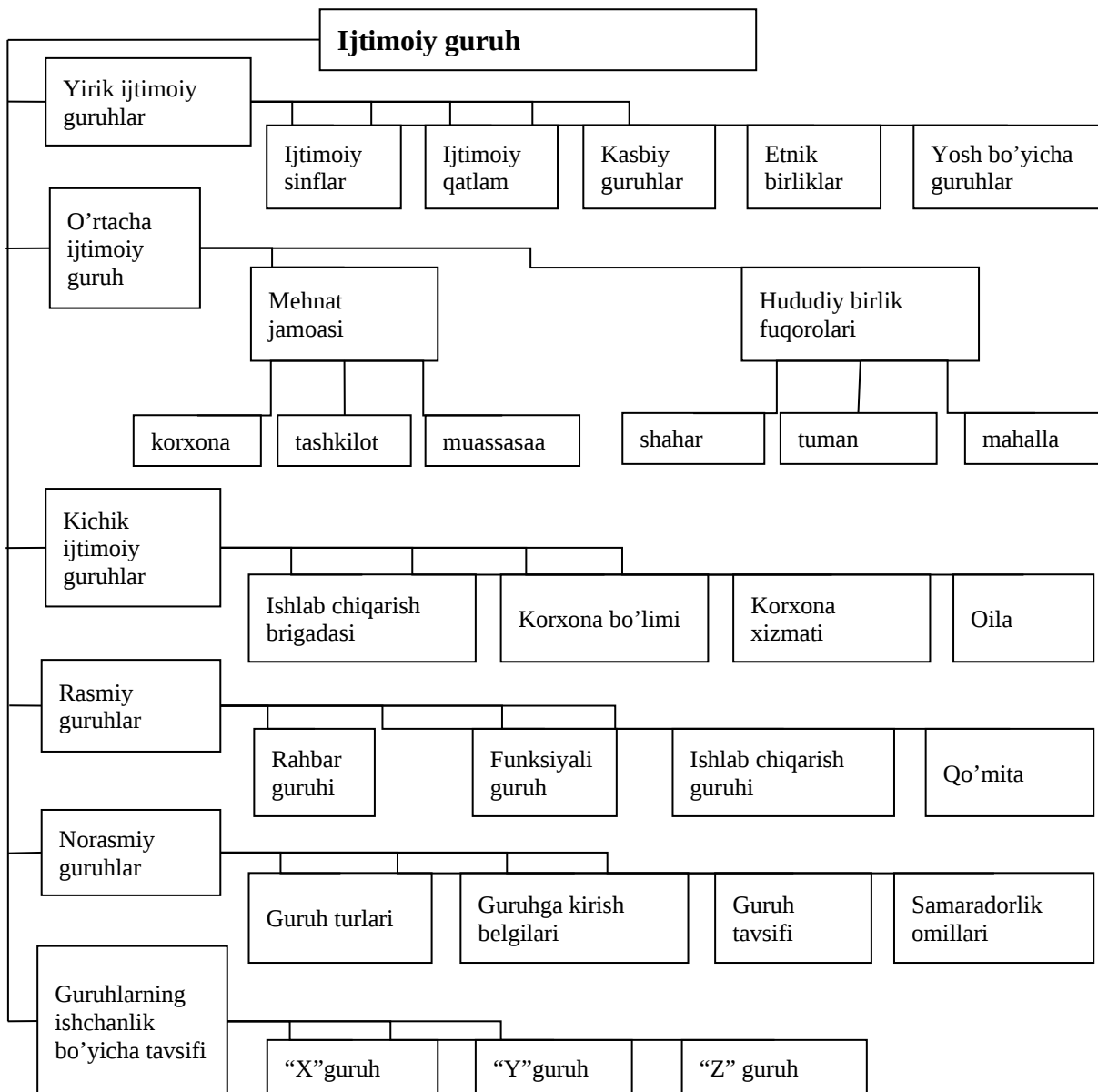
5. www.norma.uz

6. www.economyfaculty.uz

7 – BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA GURUHLARARO MUNOSABATLAR

7.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari

Ijtimoiy guruh — umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga ega, jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasidir (7.1- rasm). Yirik, o'rta va kichik ijtimoiy guruhlar farqlanadi.



7.1 – rasm. Ijtimoiy guruhlarning tasnifi

Yirik ijtimoiy guruhlarga quyidagilar kiradi:

- ijtimoiy sinflar (ishchilar, dehqonlar, ziyolilar);
- ijtimoiy qatlamlar (tadbirkorlar, fermerlar, xizmatchilar, ziyolilar);
- kasbiy guruhlar (mashinasozlar, quruvchilar, pedagoglar, muhandislar);
- etnik birliklar (xalq, millat, qabila);
- yosh bo'yicha guruhlar (yoshlar, o'rta yoshdagilar, nafaqaxo'rlar).

O'rta ijtimoiy guruhlarga korxonaa, tashkilot, muassasa jamoalari (yuridik shaxslar) hamda xududiy birlikka (shahar, tuman, mahalla) taalluqli fuqarolar kiradi.

Kichik ijtimoiy guruhlar deyilganda ishlab chiqarish brigadasi,

korxonada bo'limi va xizmati, oila a'zolari tushiniladi.

Ishlab chiqarish sohasida quyidagi guruhlar farqlanadi:

Jamoa — o'rta ijtimoiy guruh hisoblanib, maqsadlar, hamkorlik tamoyillari mushtarakligi, guruhiy shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishiga asoslangan vazifalarni hal etish bilan band bir korxonada yoki tashkilotlarda mehnat qiluvchi insonlar uyushmasidir.

Guruh — kichik ijtimoiy guruhga mansub bo'lib, maqsadlar mushtarakligi, axloq me'yorlari, guruhli va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir-birlari bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasidir.

“Personalni boshqarish” fanida guruhlar jamoa qismi hisoblanadi.

Guruhlarning quyidagi o'ziga xos xususiyatlari bor:

- guruh a'zolari o'zlari va o'z faoliyatlarini guruh bilan yaxlit holda tasavvur etadilar;

- guruh a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar bevosita aloqa qilishga asoslangan;

- samarali faoliyat ko'rsatadigan guruhda guruh a'zolariga o'z qobiliyatlariga hamda guruhdagi xizmatlar taqsimotiga mos ravishda faoliyat ko'rsatish shart-sharoiti yaratiladi.

Personalni boshqarish nazariyasiga muvofiq guruhlar:

rasmiy guruhlarga va **norasmiy guruhlarga** bo'linadi.

Rasmiy guruhning asosiy xususiyati u hamisha ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxonada tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritilishidir. Rasmiy guruhlarning turlari quyidagichadir:

1. **Rahbar guruhi** (komandasi) korxonada (korxonada bo'linmasi) rahbari, uning bevosita o'rinbosarlari va yordamchilaridan iborat bo'ladi.
2. **Funksiyali guruh** funksiyali bo'linma (xizmat, bo'lim, sho'ba, guruh) rahbari va mutaxassislarini birlashtiradi. Bunday guruh umumiy boshqaruv funksiyasi, yaqin kasbiy maqsad va qiziqishlar (masalan, sifat bo'limi ishlab chiqarishda brakni kamaytirish, mahsulotni birinchi taqdim etishdayoq topshirishdan manfaatdordir)ga egadir.
3. **Ishlab chiqarish guruhi** boshqaruvni quyi bo'g'ini (brigada, uchastka)da muayyan mehnat faoliyati bilan band rahbar va ishchilardan iborat bo'ladi. Bu guruh a'zolari bitta ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish bilan mashg'ullar, faoliyatlari pirovard natijalari uchun rag'batlantiriladilar, guruhdagi mehnat taqsimoti ishchilar malakasiga muvofiq bo'ladi.

4. **Qo'mita** korxonada ichidagi guruh hisoblanib, yuqori bo'g'in rahbariyati unga biror loyiha yoki topshiriqni bajarish uchun o'z vakolatlarini beradi. Ba'zan qo'mita kengash, hay'at, boshqaruv, loyiha guruhi deb ataladi. Ular tarkibiga boshqa tashkilotlar (mahalliy hokimiyat idoralari, jamoatchilik) vakillari, yirik olimlar ham kiritilishi mumkin. Boshqa rasmiy guruhlardan farqli ravishda, qo'mitada qarorlar birgalikda qabul qilinadi.

Norasmiy guruhlar — ixtiyoriylik asosida, muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi (7.2-rasm). Ular rasmiy rahbar buyrug'i yoki farmoyishi bilan emas, balki jamoa a'zolarining umumiy qiziqishlari, istaklari, manfaatlari, boshqa xususiyatlari asosida tarkib topadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar kishilarning norasmiy guruhlariga birlashishlarining quyidagi eng muhim belgilarini ko'rsatadi:

1. **Mansublik.** Insonning o'z qiziqishlari, istaklari, manfaatlari bo'yicha muayyan ijtimoiy guruhga birlashish — ehtiyojni belgilaydi.

2. **Yordam.** Rasmiy guruhda xodim rahbarning doimo band bo'lishi, hamkasblari tomonidan tanqidga uchrashi ehtimoli va boshqa sabablarga ko'ra o'zi muhtoj bo'lgan yordamni ola olmaydi. Norasmiy guruhlarda esa bunday yordamga ehtiyoj hech bir muammosiz qondiriladi.

3. **Himoya.** Bu — insonlarning guruhlariga birlashish uchun eng qadimiy ehtiyoji hisoblanadi. Hozirgi bozor iqtisodiyoti sharoitida keskin raqobat, ishsiz qolish xavfi sababli xodimlar ijtimoiy himoyaga ayniqsa katta ehtiyoj his etadilar.

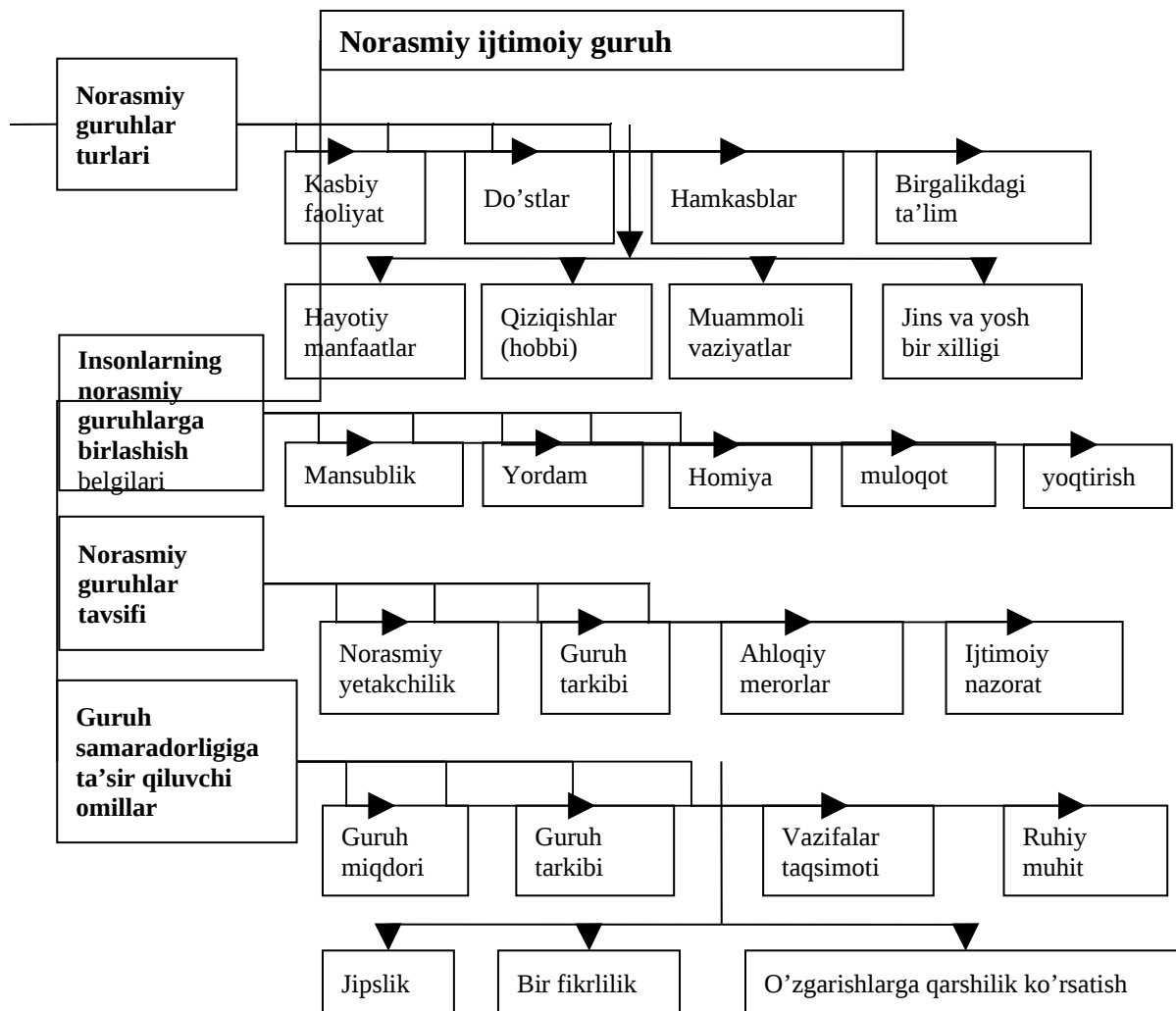
4. **Muloqot.** Bu ham insonlarning o'zlari bilan ishlayotgan hamkasblari bilan yaqin aloqada bo'lish, o'zaro fikrlar almashish, maslahatlashish, bir-birlarini yangiliklardan xabardor qilish va boshqa tabiiy ehtiyojlaridan kelib chiqadi.

5. **Yoqtirish.** Insonlarning bir-birini xush ko'rish yoki, aksincha, yoqtirmasliklari ko'p jixatdan ularning shaxsiy sifatlariga bog'liqdir. Jamoa a'zolarining ana shu sifatleri bir-birlariga mos tushsa, ularda o'zaro yaqin aloqa o'rnatishga ehtiyoj hosil bo'ladi. Yoqtirish asosida norasmiy guruhlariga birlashishda milliy, xududiy, diniy birlik, ish joylari yonmayon bo'lishi, o'zaro tez-tez uchrashib turish va boshqa belgilar xam katta ahamiyatga ega.

Rasmiy va norasmiy guruhlar bir-birlaridan quyidagi xususiyatlar orqali farqlanadi:

Norasmiy yetakchilar. Ular o'z shaxsiy sifatleri, hayotiy tajribalari tufayli guruhda alohida yetakchilik maqomiga ega bo'ladilar. Ular

guruhdan qarorlar qabul qilish, resurslarni taqsimlash, rahbarlik qilish va boshqa vakolatlarni oladilar. Norasmiy yetakchi bilan rasmiy guruh rahbari o'rtasidagi asosiy farq rasmiy rahbarning ma'muriyat tomonidan ichki me'yoriy hujjatlar (nizomlar, yo'riqnomalar, qoidalar va boshqalar) yordamida qo'llab-quvvatlanishidir.



7.2 – rasm. Norasmiy ijtimoiy guruhlar tasnifi

Guruh tarkibi. Norasmiy guruhtashkil topganidan so'nguning tarkibi (“Guruhga kim kirgan?”), boshqaruv funksiyalarining taqsimoti (“Kim nima uchun javob beradi?”), jamoa bilan birgalikda qaror qabul qilishda vazifalar taqsimoti (“Kim nima qiladi?”) shakllanishi jarayoni ro'y beradi. Norasmiy guruh rasmiy guruhdan unda tasdiqlangan tarkibiy hujjatlar (tashkiliy tuzilma chizmasi, shtatlar jadvali, xizmat yo'riqnomalari) mavjud emasligidir.

Axloqiy me'yorlar. Ular guruh a'zolari hamda faoliyat yo'nalishlari (korxonaga maqsadlariga erishish, guruh uchun qulay shart-sharoitlar yaratish va boshqalar) uchun juda katta ahamiyatga egadir. Axloqiy me'yorlar aslida insonlarning guruhga mansubligining asosiy shartidir. Bu

me'yorlar guruh a'zolariga „Nima ma'qul-u, nima noma'qul?“ ekanligini aniqlavshan belgilab qo'yishi shart. Guruhiy axloqiy me'yorlarga o'z korxonalaridan faxrlanish tuyg'usi, korxonada maqsadlarini o'z maqsadlari sifatida qabul qilish, eng yuksak mehnat samaradorligiga erishish, yangilikka intilish, hamkasblariga yordam ko'rsatish, guruhda sog'lom muhitni saqlashga intilish, halollik, tashabbuskorlik, mijozlar bilan samimiy munosabatlar o'rnatish va boshqalarni keltirish mumkin.

Ijtimoiy nazorat. Norasmiy guruh a'zolarining axloqiy me'yorlarga rioya etishlarini nazorat qilish bu — guruhning muhim xususiyati hisoblanadi. Bu nazorat yetakchining o'zi tomonidan yoki buning uchun maxsus saylab qo'yilgan guruha'zolari („nazoratchilar“) tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Guruh axloqiy me'yorlariga muntazam ravishda rioya etmagan xodimlarni norasmiy guruh a'zolidan chiqarishgacha bo'lgan jazo choralari qo'llanishi mumkin. Rasmiy guruhda ijtimoiy nazorat odatda amaldagi qonunchilik va ichki tartib qoidalari doirasida amalga oshiriladi.

Norasmiy guruh samaradorligi quyidagi omillarga bog'liqdir:

Guruh miqdorlari. Tadqiqotlar norasmiy guruh a'zolari miqdori 3—12 kishi atrofida bo'lgani eng maqbul ekanligidan dalolat beradi. Guruh a'zolari 3—5 kishi bo'lsa, o'zaro aloqalarni yo'lga qo'yish oson kechadi. Biroq, bu holda qaror qabul qilish uchun shaxsiy mas'uliyat kuchayadi. Bu holda guruh a'zolari odatda bir necha vazifalarni bajarishga majbur bo'ladilar. 8—12 kishilik guruhda nuqtai nazarlar ko'p bo'lishi hisobiga oqilona qaror qabul qilish imkoniyatlari ortadi. Muammoni hal etish uchun „aqliy hujum“ uyushtirish hollarida esa norasmiy guruh 4—6 kishi bo'lishi eng maqbuldir.

Guruh tarkibi. Ko'pgina ishlab chiqarish va ijtimoiy vazifalarni hal etish uchun guruh tarkibida jinsi, yoshi, kasbi turlicha bo'lgan a'zolar bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Bu muammoni turli nuqtai nazarlarni taqqoslash orqali muhokama qilish va muqobil qarorlar qabul qilishda qo'l keladi.

Vazifalarni taqsimlash. Norasmiy guruhtomonidan muammoni hal etish uchun „aqliy hujum“ uyushtirilayotganda guruh a'zolari o'rtasida vazifalarni to'g'ri taqsimlashning ahamiyati katta. Bu holda guruh tashkilotchisi vazifasini o'z zimmasiga oladigan yetakchi bo'lishi ham kerak.

Ruhiy muhit. Guruhdagi muhitning eng asosiy ikki: sog'lom va nizoli holatini bilish juda muhimdir. Sog'lom muhit ko'p jihatdan guruh yetakchisiga, uning guruhda sog'lom muhitni yaratish va saqlab turish

qobiliyatiga bog'liqdir. Bunday holatlarda ishda eng yuqori samaradorlikka erishiladi, yuzaga chiqayotgan muammolar tezda adolatli hal etiladi. Nizoli muhit guruhda ikki yoki undan ko'p yetakchi bo'lgan hamda ijtimoiy nazorat bo'shashtirib yuborilgan hollarda ro'y berib, bevosita ish samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Jipslik. Jips guruhlarda muammolar kam uchraydi, o'zaro samimiyat hukm suradi. Aksincha, jipslik bo'lmagan guruhda o'zaro tushunmovchiliklar, ishonchsizlik, mish-mishlar avj oladi. Bu yetakchining tajribasizligi tufayli ham ro'y beradi.

Bir fikrlilik odatda yetakchi guruh a'zolari qarashlarini hisobga olmasdan o'z nuqtai nazarini jamoaga o'tkazishga harakat qilishda namoyon bo'ladi. Bunda yetakchi mutlaq haq bo'lganda ham qaror qabul qilishda muqobil fikrlar bo'lmasligi guruh yakdil fikrini shakllantirish imkoniyatini barbod qilish, oqibat natijada xato qarorlar qabul qilish hollariga yo'l qo'yish ehtimolini oshirishga olib keladi. Suuning uchun yetakchi bahs-munozaralar erkinligini ta'minlashi, betakror muqobil fikr bildiruvchilarni qo'llab-quvvatlashi kerak.

O'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish. Insonlar o'z xususiyatlari bo'yicha o'zgarishlarga unchalik moyil bo'lmaydilar. Shuning uchun yetakchi guruh a'zolariga o'zgarishlar mohiyatlari, ularning afzallik tomonlarini to'g'ri tushuntira olishi darkor. Yangilik tarafdorlari, mavjud holatni o'zgartirish bo'yicha qimmatli takliflar kiritadigan xodimlar hamisha rag'batlantirilib borilishi kerak.

7.2. Jamoani tashkil etish

Jamoa — birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan o'zaro munosabatda bo'ladilar, har bir xodim hamkasbiga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoalar kichik (3—5 kishidan iborat ayrim bo'linma shaklida) va ko'p ming kishilik bo'lishi mumkin. Har bir holda ham jamoa ayrim shaxsga nisbatan muayyan funksiyalarni bajaradi.

Biron-bir jamoaning a'zosi bo'lish insonga o'zining ob'yektiv ijtimoiy ehtiyojlaridan birini — guruhga, jamoaga mansub ekanligini his qilish, uni ro'yobga chiqarish imkonini beradi. Inson o'zining biron-bir guruhga tegishli ekanligini sezib turishi, ayniqsa ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarayotgan paytda zarur. Malakasi bo'yicha teng bo'lgan shaxslarning bir-birlarini qo'llab-quvvatlashlari va o'zaro baholanishlari kerak. Jamoa o'ziga birlashgan kishilarga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatadi, ularni o'ziga

xos bo'lgan faoliyat ko'rsatish va rivojlanish qonunlariga muvofiq shakllantiradi.

Jamoaning yana bir funksiyasi shaxs, uning yashashiga zarur bo'ladigan ijtimoiy muhityaratishdir.

Jamoani tavsiflash uchun uning asosiy belgilovchi alomatlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

Jamoadagi barcha a'zolar **maqsadlarining mushtarakligi** jamoadagi shaxslarni birlashtiradi. Agar bu holda gap korxonada ishlab chiqarish jamoasi haqida boradigan bo'lsa, u holda maqsadlar tashqaridan belgilab beriladi. Bunda boshqaruv funksiyalaridan biri — maqsadni to'g'ri shakllantirishdan iboratdir.

Rahbarlik — boshqaruv organisiz jamoa bo'lmaydi, kimdir rahbarlik vazifasini o'z zimmasiga olishi, odamlarni jipslashtirishi, ular o'rtasida topshiriqlarni taqsimlashi lozim bo'ladi. Busiz har qanday birgalikdagi faoliyatni oqilona tashkil etish mumkin emas.

Intizom, ya'ni mazkur jamoa uchun qabul qilingan me'yorlarga ongli ravishda rioya etish. Odatda, bu me'yorlar faqat mazkur guruhning, jamoaning o'ziga taalluqli bo'ladi.

Intizom jamoaning o'z oldiga qo'yilgan vazifani uddalashida muayyan tartib bo'lishini ta'minlaydi, umumiy maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi tamoyillarni barham toptirishga yordam beradi.

Intizom shaxsni mazkur jamoada qabul qilingan muayyan xulq-atvor andozaga soladi, samarali mehnat qilish uchun shart-sharoit yaratadi.

Shu bilan birga jamoaning, guruhning shaxsga ta'siri juda katta ekanligini ham aytib o'tish darkor.

Jamoalar o'z tarkibiga muvofiq:

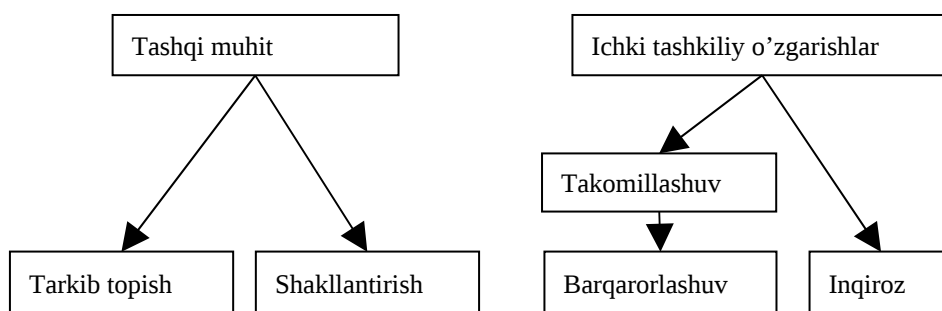
Birlamchi — bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar shaklida bo'ladi. Ular xodimlarni ayrim faoliyat turi, texnologik jarayon asosida birlashtiradi. Bu jarayonlarni amalga oshirish orqali xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Ikkilamchi jamoalar deyilganda ularga birlashgan jamoa a'zolarining bevosita bir-birlariga ta'sir ko'rsatish darajasi ancha pastroq bo'ladi (masalan, firma a'zolarining soni 10 ming kishi bo'lsa, ana shu yirik jamoadagi ayrim xodimlar bir-birlarini mutlaqo tanimasliklari, bilmasliklari mumkin). Lekin jamoaning firmaga mansubligi har bir shaxs uchun katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Yangi jamoaning shakllanish jarayoni izchil bir nechta bosqichdan iborat bo'ladi. Ular:

- Tarkib topish;

- shakllanish;
- barqarorlashish;
- takomillashuv yoki inqiroz bosqichlarini bosib o'tadi (7.3-rasm).



7.3-rasm. Jamoa shakllanish bosqichlari

Tarkib topish bosqichi yangi jamoaning tashkil etilishi bilan bog'liqdir. Bu bosqichda maqsadli yo'l-yo'riqlar beriladi. mehnat jamoasining rasmiy tuzilishi, boshqaruv organlari, hisobot berish tizimlari loyihalashtiriladi.

Mazkur bosqichda “boshliq — xodim” o'zaro munosabatlari tarkib topadi. Lekin jamoa a'zolari o'rtasidagi o'zaro aloqa barqaror bo'lmaydi. Masalan, yangi kichik korxonada tashkil etildi, deylik. Uning faoliyati, maqsadi va tashkilotning tuzilishi aniqlangan. ayrim xodimlar tanlangan, lekin bu hali jamoa emas. Ularning birga ishlash, “boshliq — xodim” munosabatlarini amalga oshirish tajribasi yo'q, ishlab chiqarish vazifasini bajarishdagi o'zaro bog'liqlik yo'nalishlari belgilanmagan. Jamoaning bu bosqichdagi ruhiyatida ijrochilikka moyillik bo'lsada, kutib turish, ba'zan ehtiyotkorlik kayfiyati ustun turadi. Bu hol faoliyat ko'rsatayotgan jamoaga yangi rahbar tayinlanganda ham yuz beradi.

Shakllanish bosqichi jamoada norasmiy kichik guruhlarining tarkib topishi bilan bog'liq. Bunda tashqi ta'sir kuchlari ichki turtkilar bilan almashadi, shuningdek, jamoaning ijtimoiylashuvi shakllana boshlaydi.

Mazkur bosqich jamoani boshqarish uchun ayniqsa murakkabdir. Bir tomondan, norasmiy kichik guruhlarining tashkil etilishi ob'yektiv jarayon bo'lib, rahbar bunga to'sqinlik qila olmaydi. Ikkinchi tomondan, birmunchatabaqalanish, ayniqsa kuchli norasmiy yetakchilar mavjud bo'lgan sharoitda jamoa oldida turgan asosiy maqsadlarni bajarilishini qiyinlashtirishi mumkin. Shu sababdan, rahbarning bu bosqichdagi vazifasi norasmiy guruhlar o'rtasidagi kuchlar nisbatini to'g'ri baholab, tegishli chora-tadbirlar ko'rishdan iboratdir. Bunda har bir guruhga yoki ayrim bajaruvchiga tegishli topshiriklar beriladi, ular rag'batlantiriladi va

jamoaning har bir a'zosiga alohida-alohida yondashiladi.

Mutaxassislar jamoani jipslashtirish uchun (ayniqsa, uni shakllantirish bosqichida) birgalikda tadbirlar o'tkazishni tavsiya etadilar.

Barqarorlashuv bosqichida jamoaning yetuklik holatiga erishiladi. Bunda jamoaning norasmiy tuzilmalari tashkil topgan va faoliyat ko'rsatayotgan bo'ladi, muvozanat shartlari belgilangan, jamoaning ijtimoiy me'yorlari tashkil topgan, jamoatchilikfikri qaror topgan bo'ladi. Bunday jamoa yetarli darajada barqaror, tashqi ta'sirlarga qarshilik ko'rsatishi mumkin.

Shu bilan birga mazkur korxonaning qaror topgan norasmiy guruhlari boshqaruv nuqtai nazaridan muayyan murakkabliklar keltirib chiqaradi. Agar guruhlardagi me'yorlar mazkur jamoa uchun rasmiy hisoblangan me'yorlarga mos kelsa, unumdorlik ancha yuqori bo'lishi mumkin. Aks holda jamoada yangiliklar, o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatish hollari ko'zgatashlanadi.

Tashqi va ichki omillarning ta'sir ko'rsatishi natijasida jamoa barqarorlashuvi (takomillashuvi) yoki inqiroz bosqichiga o'tishi mumkin.

Iqtisodchi olimlarning tadqiqotlari menejerlarning personalni boshqarish uchun sarflaydigan vaqtlarining 50—80 foizi guruhlardagi vazifalarni hal etishga ketishini ko'rsatadi. Guruhlar quyidagi xususiyatlarga egadir:

-insonlar guruhlarda doimiy ravishda bir-birlari bilan bog'liq tarzda faoliyat ko'rsatadilar;

-bir guruh jamoasi umumiy me'yorlarga ega bo'ladi va umumiy maqsadlarni ko'zlaydi;

-guruhlar bir xil vazifalarni bajarmasliklari ham mumkin. Ularning hammasi ma'lum darajada ixtisoslashgan. Ularning ixtisoslashuvi odamlarning ehtiyojlariga bog'liq bo'ladi;

-shaxslar ko'pgina guruhlarda ishtirok etadilar. Guruh inson hayotining tabiiy va muqarrar bir qismi hisoblanadi. Guruhlar doimiy, muvaqqat va tasodifiy bo'ladi;

-ayrim guruhlar ixtiyoriylik asosida tarkib topadi. Ularga odamlar o'z xohishlari bilan birlashadilar. Ayrim guruhlarning tuzilishi esa majburiy tusga ega bo'ladi (masalan, biz dunyoga kelgan oilani, etnik guruh yoki millatni tanlamaymiz).

Bu yerdagi ijtimoiy munosabatlar shaxssiz xususiyatga ega bo'ladi va oldindan belgilangan vazifalar orqali amalga oshiriladi. Bular tashqi muhit, madaniyat bilan belgilanuvchi me'yorlarga muvofiq rasmiylashish g'oyasiga ega bo'ladi. Norasmiy guruhda shaxsiy. ijtimoiy munosabatlar

mavjud bo'ladi, ular ichki muhit bilan belgilanadigan rollarda amalga oshiriladi. Bu rollarning mazmuni guruh ichidagi o'zaro hamkorlikning natijasidir;

- guruhning me'yorlariga ta'sir ko'rsatish hamisha qiyin bo'ladi. Buni ichkaridan turib amalga oshirish oson va tashqaridan turib bajarish juda qiyin. Agar bu ta'sirni amalga oshiradigan kishi yetarli darajada guruhning ishonchi va hurmatiga sazovor bo'lmasa, murakkabliklar kuchayadi;

- barcha guruhlar o'z a'zolari guruh me'yorlariga muvofiq kelishlari uchun ularga tazyiq o'tkazadilar. Bu a'zolarning xulq-atvori, nutqi, ish unumdorligi, rahbariyatga, ishlab chiqarishga. ishdan tashqari vaqtda mehnat qilishga va shu kabilarga munosabati guruh me'yorlariga muvofiq bo'lishi lozim;

- guruhlar umuman ayrim a'zolarga nisbatan kamroq goyalar taklif qiladi, biroq guruh yaxshi g'oyalar beradi, bu g'oyalar yaxshi asoslangan, har tomonlama baholangan, ular uchun javobgarlik yuqori darajada bo'ladi;

- guruhlar ayrim guruha'zolariga nisbatan ancha tavakkalchilik bilan qarorlar qabul qiladilar;

- guruhlar o'rtasida va guruh ichida kelishmovchiliklar bo'lishi tabiiy holdir. Kelishmovchiliklar shaxsiy, shaxslararo, guruhlararo. ijtimoiy bo'lishi mumkin. Kelishmovchiliklar oqibatida kichik guruhlar paydo bo'ladi, boshqacha fikrlovchilar guruhdan chiqib ketadi, guruhda tashkiliy o'zgarishlar sodir bo'ladi, unga yangi rahbar keladi yoki eskisi almashtiriladi, guruh tarqalib ketadi.

Guruhlarni (ularni shakllantiruvchi va ta'sir ko'rsatuvchi kuchlarni) tushunish samarali boshqaruvni yo'lga qo'yish uchun juda muhimdir.

Iqtisodiyotda guruh faoliyati uning samaradorligiga bog'liqligiga alohida urg'u beriladi.

Guruh samaradorligi deyilganda guruhning maqsadlarini naqadar katta samara bilan amalga oshirish darajasi tushuniladi. Odatda guruhning asosiy tashkiliy tuzilmasi sifatida menejerlar guruhlari qabul qilinadi. Ularda guruh faoliyatining erkinligi birmuncha cheklangan bo'ladi. Chunki har qanday guruhning ish yuritish usullari, yig'ilishlar o'tkazish, o'zaro munosabat va shu kabi muayyan me'yorlari bo'ladi.

Guruhning miqdor jihatdan me'yorlari to'g'risida ham turlicha fikrlar mavjud. Bir tomondan, guruh qancha katta bo'lsa, shuncha xilma-xil bilim va malakatalab qilinadi. Ikkinchi tomondan, katta guruh uning har bir a'zosining ishtirok etishi va ta'sir ko'rsatishini cheyutab qo'yishi mumkin.

Kichik guruhga menejerlik guruhi (taxminan yetti kishi) to'g'ri keladi. Guruh a'zolari soni ortib borgan sari uni kichik guruhlarga bo'lish g'oyasi paydo bo'ladi.

Guruh yaxshiroq natija berishi uchun muayyan darajada tajribaga ega bo'lishi lozim. Bundan tashqari, guruhga a'zolar kerak bo'ladi. Ular guruholdiga qo'yilgan vazifalarni bajaradilar. Yaxshi natija beradigan guruh o'z a'zolari vazifasini aniq belgilab qo'yishi lozim.

Guruhda bir xil toifadagi ko'plab kishilarning bo'lishi muvozanatning buzilishiga olib keladi. Guruh a'zolari soni yetarli bo'lmasa topshiriqni bajarmay qolish xavfi tug'iladi. Tarkibida tez o'zgarishlar sodir bo'lib turadigan jamoalarda xodimlarning to'liq bo'lishi ayniqsa muhimdir. Ancha barqaror guruhlarda xodimlar soni unchalik to'liq bo'lmasligi ham mumkin.

Menejerlik guruhini tashkil etishda quyidagi tamoyillarga rioya etish maqsadga muvofiqdir:

- guruhning samaradorligi uning a'zolari o'z xizmat va kasbiy vazifalarini va guruhdagi vazifalarini bajarishda kuchlarini qanchalik to'g'ri taqsimlab olishlariga bog'liqbo'ladi;

- har bir guruh vazifalari ma'lum darajada muvozanatli taqsimlanishi bilan ajralib turishi zarur; eng maqbul xususiyat guruhning maqsadlari va vazifalariga bog'liqbo'ladi;

- guruh a'zolarining shaxsiy xususiyatlari ularning bir xil vazifalarni yaxshiroq bajarishlariga, boshqa vazifalarni bajarishdagi imkoniyatlarini cheklashga sabab bo'ladi;

- guruh ichida vazifalarni bunga eng layoqatli xodimlar bajargan taqdirdagina guruh o'z resurslaridan samarali foydalanishga muvaffaq bo'ladi.

Jamoa va guruhlarda o'zaro munosabatlarni maqbullashtirish personalni boshqarishning axloqiy munosabatlar tizimi sifatidagi eng muhim maqsadidir

Ushbu maqsad bir tomondan:

- axloqiy me'yorlar orqali rahbar va bo'ysunuvchilar o'zaro munosabatlarni, jamoa va guruhlardagi mojarolarni muvofiqlashtirish orqali sog'lom ma'naviy-ruhiy iqlimni ta'minlash;

- ishlab chiqarish madaniyati, jamoa (korporativ) ma'naviyati, tashkilot ma'naviy qiyofasi qadriyatlarini shakllantirish;

- ijodiy muhitni yaratishga qaratilgan. Ana shunday muhit xodimlarning kompaniya yoki firma uchun maqbul bo'lgan holda o'zlarini tutishlariga ta'sir ko'rsatishi bilan bir qatorda, personalning har birida

yuksak axloqiy xislatlarning paydo bo'lishi va rivojlantirilishini rag'batlantiradi. Ana shunday vaziyatda jamoada ham, guruhda ham bu yuksak axloqiy fazilatlar yuksak qadrlanib, bu yerdagi sog'lom muhit barqaror bo'lishining kafolatiga aylanadi.

7.3. Mehnat nizolari va ularni boshqarish

Mehnat nizolari — ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'rtisidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir. Bunday hollarda nizoning xodim manfaatini ifoda etuvchi tarafi bo'lib xodimlarning vakillik organi ishtirok etishi mumkin.

Yakka mehnat nizolari:

- Mehnat nizolari komissiyalari;
- Tuman (shahar) sudlari tomonidan qo'rib chiqiladi.²⁵

Personalni boshqarishda mehnat nizolari va ularni boshqarish katta ahamiyatga egadir. Ijtimoiy barqarorlik bozor munosabatlari uchun eng muhim shartdir. Ijtimoiy manfaatlarni mehnat nizolarisiz, ularning eng keskin holda namoyon bo'ladigan **ixtilof (konflikt)siz** amalga oshirish, birinchi navbatda, mavjud ziddiyatlarning xususiyati va chuqurligiga bog'liqdir.

Insonlarning qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeyani idrok etish hamda ularga baho berishda ular fikr-mulohazalarining bir-birlarinikiga mos kelmasligi ko'pincha nizoli yoki ixtilofli vaziyatlarga olib keladi. Agar vujudga kelgan vaziyat o'zaro munosabat qatnashchilaridan bittasiga o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishishiga xavf tug'dirsa, u holda ixtilofli vaziyat ro'y beradi.

Shunday qilib, ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositatardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilardir.

Ko'pincha ixtilofli vaziyat negizida ob'yektiv ziddiyatlar yotadi. Lekin ba'zan noo'rin aytilgan so'z, fikr, ya'ni hodisa ixtilofning kelib chiqishiga asos bo'lishi mumkin.

Ixtiloflar insonlarning o'zaro bir-biriga ta'sir ko'rsatishi, o'zaro muomalada bo'lishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular

²⁵ Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. Т.: Иқтисодиёт ва Ҳуқуқдунёси, 2004. - Б. 125—126.

odam qancha umr ko'rsa, shuncha davom etadi. Ixtiloflarning umum e'tirof etilgan, ularning tabiatini, jamoaning rivojlanishiga, jamiyat taraqqiyotiga ta'sir etishini to'liq ilmiy asoslab bergan yaxlit nazariya hozircha ma'lum emas. Shunday bo'lsa ham ixtiloflarning kelib chiqishi, mavjud bo'lishi, ularni boshqarish masalalari yuzasidan ko'pgina tadqiqotlar olib borilgan.

Ayrim tadqiqotlarda ixtiloflar tushunchasining "ma'naviy otasi" deb **Geraklitni** hisoblaydilar, shuningdek, **Suqrot** va **Platonga** havola qilishlar ham uchraydi. **Gegelga**, uning ziddiyatlar to'g'risidagi va qarama-qarshiliklarning kurashi haqidagi ta'limotiga tez-tez murojaat qilib turiladi.

XX asr boshlarida bir qator nemis, avstriya va amerikalik sotsiologlar: G.Zimmel', L.Gumplovich, D.Smoll, U Samner o'z tadqiqotlari bilan ixtiloflar nazariyalariga asos solindi. Ulardan eng mashhuri G.Zimmel' bo'lib, u ixtiloflarga jamiyat hayotidagi muqarrar hodisa sifatida qaragan, ixtiloflar inson tabiatining xususiyatlaridan kelib chiqadi va shaxsga xos bo'lgan hujumkorlik instinktidan paydo bo'ladi, deb hisoblaydi.

Bozor iqtisodi munosabatlari sharoitida rahbarlar va xodimlarni boshqarish xizmati xodimlarining ixtiloflarni boshqarish va ularni bashorat qilish yuzasidan zarur tushuncha va bilimlarga ega bo'lishlari juda muhimdir.

Ixtilofli vaziyat anchayin harakatchan, beqaror, muxolifatchilardan birining nuqtai nazari o'zgarishi bilan osongina o'zgaraveradi. Ixtilofli vaziyat ixtilof paydo bo'lishi shartidir. Bu vaziyat ixtilofga aylanishi uchun tashqi ta'sir yoki hodisa talab etiladi.

Hodisa (intsident) — tomonlardan biri harakatining faollashuvi bo'lib, bu faollik ikkinchi tomonning manfaatlariga (atayin bo'lmasa ham) rahna soladi.

Yuzaga kelgan ziddiyatning ixtilofli vaziyatga aylanishi uchun quyidagilar zarur:

- ixtilofli o'zaro munosabat ishtirokchilari uchun vaziyatning ahamiyati;
- boshqa qatnashchilarning maqsadga erishuvi yo'lida muxoliflardan biri ilgari surgan to'siqning mavjudligi (bu hatto real voqeyelik emas, sub'yektiv idrok etish ham bo'lishi mumkin);
- vujudga kelgan to'siqlik tomonlardan birining shaxsiy yoki guruhiy bardoshining me'yoridan oshirib yuborilganligi.

Ixtilofli vaziyatda bo'lajak ixtilofning ehtimol tutilayotgan qatnashchilari, shuningdek, nizoning mohiyati va ixtilof ob'yekti ma'lum

bo'la boshlaydi.

Ixtilof (konflikt) — (lotincha “conflictus”— “to'qnashish” so'zidan) insonlar, ijtimoiy guruhlar, ijtimoiy muassasa (institut)lar, umuman jamiyat munosabatlari tizimidagi kelishmovchiliklar rivojining oliy darajasidir.

“Ixtilof” tushunchasining ta'rifi ko'p. Ulardan biri XX asrning 50-yillarida ijtimoiy ixtiloflar bo'yicha Amerika mutaxassisi **L.Kozer** tomonidan taklif qilingan. Ikkinchisi **F.M.Borodkin** va **N.M.Koryak** tomonidan o'tgan asr 80-yillarning oxirida ilgari surilgan bo'lib, hozirgi vaqtda bundan keng qo'llanilmoqta. Ya'ni:

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iboratdir. Mazkur ta'rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to'qnashuv mohiyati ko'rsatilgan bo'lib, ta'sir ko'rsatish usullari masalasi noma'lum qoladi.

Birmuncha keyinroq ixtilofga mana bunday shaklda ta'rif beriladi:

ixtilof = ixtilofli vaziyat + hodisa

Ixtilof, tomonlardan biri (shaxs, guruh, umuman tashkilot) ning ongli ravishdagi xatti-harakati ikkinchi tomonning manfaatlariga zid kelishi bilan belgilanadi. Bunda bir tomon xatti-harakatining natijasi ikkinchi tomon tanlagan xatti-harakatga bog'liq bo'ladi.

Ixtilofning o'ziga xos belgilari quyidagilardan iborat:

- nima bilan tugashining noaniqligi, ya'ni ixtilofning birorta qatnashchisi oldindan boshqa qatnashchilar qabul qilayotgan qarorlarni bilmaydi;

- maqsadlarning farqlanishi. Bu ham turli tomonlar manfaatlarining, har bir shaxsning ko'p tomonlama manfaatlarining mos tushmayotganligini aks ettiradi;

- har bir tomon xatti-harakatining turlicha ekanligi.

Ixtiloflarni boshqarish bo'yicha dastavval mavjud bo'lgan qarashlarda tashkilot ichidagi ixtiloflarga odatda salbiy hodisa sifatida baho beriladi. Oqilona tashkiliy tuzilma, mansabdor shaxslarning vazifalarini belgilab qo'yish, o'zaro hamkorlik faoliyati qoidalari va tartibi ixtiloflar paydo bo'lishiga olib keladigan sharoitlarni bartaraf etadi va yuzaga kelayotgan muammolarni hal qiladi, deb hisoblanardi.

Ammo, korxonada ixtilofning o'zi emas, uni noto'g'ri, xatolarga yo'l qo'ygan holda boshqarish xavfli hisoblanadi. Ixtilofda ijobiyxususiyatlar

ham mavjudligi sababli, ba'zi kompaniya va firmalarda „ijobiy ixtilof“lar zarur foydali samara olish uchun sun'iy ravishda yuzaga chiqariladi. Masalan, hujjatlarni turli bo'lim va xizmatlarda imzolash tartibi xuddi shunday holdir.

Agar ixtilof turli nuqtai nazarlarni aniqlashga yordam bersa, qo'shimcha axborot bersa, ko'proq takliflar tushishiga imkon yaratsa, guruh tomonidan qaror qabul qilinishini samarali qilsa, har bir alohida shaxsga o'z salohiyatini namoyon qilishga sharoit tug'dirsa bu o'z natijalariga ko'ra **yaratuvchan (funksiyali) ixtilofdir**.

Aksincha, ixtilof oqibatida umuman korxonada maqsadlariga va alohida shaxslar ehtiyojlarini qondirishga erishilmasa, bu **yakson etuvchi (disfunksiyali) ixtilofdir**. Mazkur ixtilof shaxsiy qoniqishni, guruh hamkorligi va korxonada faoliyati samaradorligini pasaytiradi. Ixtiloflar tabiatini o'rganish jarayonidagi ko'p yillik tadqiqotlar ixtilofni mutlaq ravishda destruktiv hodisa, deb baholash noto'g'ri ekanligini ko'rsatdi. Ushbu masala bo'yicha mutaxassislar „ixtilofni hal etish“ tushunchasidan „ixtilofni boshqarish“ atamasiga o'tishni afzal ko'rmoqdalar. Ushbu e'tirof ixtilof mohiyatining murakkabligidan, har qanday ixtilofni ham albatta „hal etishg'“ zarur emasligini anglashdan kelib chiqdi. Ya'ni ixtilofning o'zida ba'zi hollarda foyda keltirishi mumkin bo'lgan jihatlar mavjuddir.

Ixtilofning korxonada hayotidagi rolini aniqtasavvur etmasdan ixtilofli vaziyatning bunyodkorlik salohiyatidan foydalanish amri-mahol (7.1-jadval).

7.1- jadval

Ixtiloflarning ijobiy va salbiy xususiyatlari

| Ixtilof funksiyalari | |
|---|---|
| Ijobiy | Salbiy |
| Ixtilofdagi tomonlar o'rtasidagi vaziyatni yumshatish | Ixtilofda ishtirok etish uchun katta xiroslar, moddiy harajatlar |
| Muxolifatchi to'g'risidagi yangi ma'lumot olish | Hodimlarni ishdan bo'shatish, imtizomni pasayishi, jamoada ijtimoiy – ruxiy muhitning yomonlashishi |
| Tashqi dushman bilan kurashish uchun jamoani jipslashtirish | Mag'lub guruhlar to'g'risida dushman sifatidagi tasavvurga ega bo'lish |
| O'zgarish va rivojlanishga rag'bat | Ishga zarar keltirgan holda ixtilofiy munosabatlar jarayoni bilan haddan |

| | |
|--|---|
| | tashqai band bo'lishi |
| Hodimlardagi mutelik tuyg'usini bartaraf etish | Ixtilof yakunlangach, hodimlar bir qismi o'rtasida hamkorlik darajasining kamayishi |
| Muxolifatchilar imkoniyatlarini chamalab ko'rish | Amaliy munosabatlarni tanlashning murakkabligi "ixtilof izi" |

Ixtilofning ijobiy xususiyatlaridan ikkitasiga alohida to'xtalish kerak.

Ixtilof — muammoni aniqlashning vositasi sifatida. Amalda har qanday ixtilofli vaziyatning paydo bo'lishi odamlar, guruhlar, tashkilotlar o'rtasidagi munosabatlarda muammo mavjudligidan dalolat beradi. Ko'p hollarda biz ushbu muammolar mavjudligi to'g'risida o'zimizga hisob bermaymiz va bu bilan uni chuqurlashtirib yuboramiz. Mutaxassislar bizning muammolarni hal etishdagi qiyinchiliklarimiz ular mohiyatini yaxshi bilmasligimiz oqibati ekanligini allaqachon aniqlaganlar. Ko'p hollarda biz haqiqiy muammoning sababini emas, balki oqibatini ko'ramiz. Ixtilof esa muammoning asl mohiyatini ochib beradi.

Ixtilofning rag'batlantiruvchi funksiyasi. Biz o'zgaruvchan dunyoda yashaymiz. O'zgarish sur'atlari tobora ortmokda, ular bilan birga bizning yangilanishlarga psixologik qarshiligimizni ham kuchaytiradi. Haqiqatan ham, ro'y berayotgan o'zgarishlarga moslashish darajasini belgilovchi inson ruhiyatining imkoniyatlari cheksiz emas. Xuddi shuning uchun ayrim shaxslar va katta guruhlardagi o'zgarishlar ularga aniq foyda keltirishini bilsalar ham bu o'zgarishlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ixtilofning rag'batlantiruvchi funksiyasi yana shunda ham namoyon bo'ladiki, u to'g'ri boshqarilganda o'zgarishlar tadrijiy (evolyutsion) tarzda amalga oshadi, ya'ni og'ir oqibatlarga olib keluvchi hollarga yo'l qo'yilmaydi. Ixtilof darajasi bo'yicha insonlarni qiziqtirish uchun yetarli bo'lsa, uning konstruktiv jihatlari ravshanroq namoyon bo'ladi. Bunday ixtiloflar odatda bajarilayotgan ish xususiyatidan kelib chiqqan holda uni bajarish yo'llaridagi tafovutlar negizida yuzaga chiqadi. Ushbu ixtilofning rivojlanishi axborotlar bilan faol ayirboshlash, turli nuqtai nazarlarni muvofiqlashtirish, bir-birlarini tushunish orqali kechadi. Muhokama davomida hisobga olmaslikning iloji yo'q, ayni vaqtda shu shaklda qabul qilish ham mumkin bo'lmagan tafovutlar yuzasidan muammoga ijodiy yondashuv natijasida tomonlarni qoniqtira oladigan qarorga kelinadi. Bunday qaror ish samaradorligini oshiradi. Masalan, yangi mahsulotning muhandislar, ishchilar, marketing xizmatchilari tomonidan ular xizmat va kasbiy yondashuvlaridan kelib chiqqan holda turlicha baholanishi, odatda yangi mahsulotning iste'mol xususiyatlarini ham, kompaniya yoki firma

imkoniyatlarini ham yaxshiroq hisobga olishga yordam beradi.

Ixtilofning negizi. Uning elementlari sifatida muxolifatchilar (bir-biriga qarshi turganlar) va ixtilof ob'yekti yuzaga chiqadi. Sub'yektlarning o'zaro munosabatlarida ular xatti-harakatlariga muxolifatchilarning rasmiy, ba'zi hollarda esa norasmiy maqomi, ularning mansab darajasi, ya'ni ular amalda ega bo'lgan hokimiyat darajasi ta'sir ko'rsatadi.

„Boshliq-buysunuvchi“ qarama-qarshiligida avval boshidan boshliq mansab darajasi bo'ysunuvchilikiga qaraganda yuqori, lekin keyinchalik kuchlar bunday taqsimotini o'zgartiruvchi turli sabablar (bo'ysunuvchining yuqoriroq lavozimga ko'tarilishi, bo'ysunuvchining yuqori lavozimdagi rahbarlarni, jamoani o'z tomoniga og'dirishi) paydo bo'lishi mumkin.

Ixtilofiy munosabatlarning qatnashchilari **ixtilof sub'yektlari** hisoblanadilar. Ayrim shaxslar, guruhlar, tashkilotlar bunday qatnashchilar bo'lishi mumkin. Shuni ta'kidlash kerakki, muxolifatchilar o'z nomidan ish ko'rish imkoniga ega bo'lishlari kerak. Agar ular uchinchi tomon nomidan ish ko'radigan bo'lsalar, bunday hollarda ular qatnashchilar emas, vositachilarga aylanadilar.

Ixtilofchi tomonlar da'vo qilayotgan, ularga qarama-qarshilik, bahsiga sabab bo'layotgan narsa **ixtilof ob'yektlari** hisoblanadi. Ixtilof qatnashchilaridan birining bu narsaga to'la yoki qisman erishishi ikkinchi tomonni o'z maqsadiga erisha olmasligini anglatadi. Masalan, mulkdan foydalanish huquqi, yerga egalik huquqi, davlat mulkini xususiylashtirish huquqi. Tilga olingan ushbu huquqni qo'lga kiritgan tomon hamma masalalarni o'zi xohlaganicha hal etish imkoniyatiga ega bo'ladi va bu bilan ikkinchi tomonni shu huquqlardan to'la yoki qisman mahrum etadi. Ushbu holda huquq ixtilof ob'yekti hisoblanadi. Ixtilof sub'yektlari esa ushbu huquqqa da'vogarlik qilayotganlar (mahalliy hokimiyat organlari, tashkilot, xususi shaxslar) hisoblanadi.

Ixtilof sabablari nuqtai nazaridan ularni uch turga ajratish mumkin.

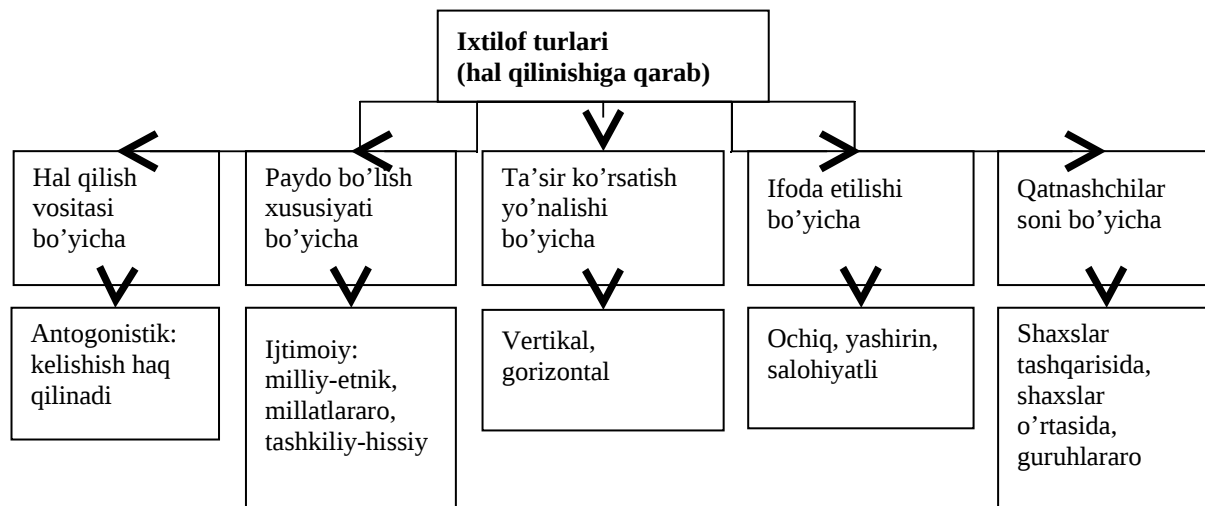
Birinchi — maqsadlar ixtilofi. Bu holda ixtilofda qatnashuvchilar ixtilof ob'yektini kelajakda qanday bo'lishiga turlicha nuqtai nazarda bo'ladilar.

Ikkinchi — qarashlardagi tafovutlar tufayli yuzaga chiqqan ixtiloflardir. Bunda hal etilayotgan muammolarga qarashlar, g'oyalar, fikrlar turlicha bo'ladi. Bunday ixtiloflarni hal etish uchun maqsadlar ixtiloflariga qaraganda ko'p vaqt talab etiladi.

Uchinchi — hissiy ixtilofdir. Bu ixtilof qatnashchilarning bir-birlari bilan munosabatlarida turlicha his-tuyg'u, ehtiroslar paydo bo'lishi

orqasida paydo bo'ladi. Bunday ixtiloflar negizida psixologik sabablar yotganligi uchun ularni hal etish hammasidan ham og'ir kechadi.

Ixtiloflarning paydo bo'lishi inson faoliyatining turli tomonlari bilan bog'likdigi sababli ixtiloflar soni ko'p va xilma-xildir. Ularning turlari 7.5-rasmda keltirilmoqda.



7.5-rasm. Ixtilof turlari

Antagonistik ixtiloflar ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi, yoki bitta tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofda qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar. Ixtilof qatnashchilari maqsadlarining, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlarining o'zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha turiga yo'l qo'yadi. Masalan, mahsulot tayyorlovchi korxonada xom ashyo yetkazib beruvchi tashkilotga buyurtmani belgilangan muddatda yetkazib bera olmaydi, chunki korxonaning yuk tashish uchun mablag'i tugab qolgan. Korxonada xom ashyo yetkazib berish grafigini bajarishni talab qilishga haqlidir, lekin shart-sharoitlari o'zgarib qoladi.

O'zaro manfaatdorlikdan kelib chiqib, murosaga kelish mumkin: xom ashyo yetkazib berish grafigini o'zgartirish, qarz bilan yordam berish, muzokaralar olib borish kerak bo'ladi.

Ijtimoiy ixtiloflar kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iboratdir. Ular ijtimoiy birliklar, jamoalar, shaxslar manfaatlari va qarama-qarshi tendentsiyalarning kuchayishini bildiradi. Bunday ixtiloflar ularni vujudga keltirilgan ob'yektiv sabablar o'rtasidagi vaqt oralig'ining mavjudligiga, ixtiloflarning o'ziga va ularning oqibatlariga bog'liq bo'ladi. Misol: sobiq ittifoq hududida mustamlaka tuzumi parchalanib ketgandan

so'ng ko'pgina ixtiloflar vujudga keldiki, ularning paydo bo'lishiga asosiy sabab XX asrning 20-yillarida amalga oshirilgan mustamlakachilik milliy siyosatidagi kamchilik-larga borib taqaladi. Ixtiloflar hozirgi vaqtda kelib chiqayotgan bo'lsa ham, ular oradan bir necha yillar o'tgandan keyin hal qilinadi. Shu narsa shak-shubhasizki, o'tgan davrda bu xildagi ixtiloflarning avj olishi uchun yetarli darajada sabablar to'planib qolgan edi, lekin ularning ilk asosi o'sha dastlabki yillarda yaratilgan edi.

Tashkiliy ixtiloflarning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ular shaxsning faoliyatini tashkiliy jihatdan tartibga solish: lavozim yo'riqnomalarini tadbiiq etish, tashkilotni boshqarishga doir rasmiy tuzilmalarni joriy qilish va boshqarishning oqibati hisoblanadi.

Hissiy ixtiloflar shu narsa bilan ajralib turadiki, ayrim shaxsning qanoatlanmagan manfaatlari darhol atrofdagilar bilan to'qnashuvga olib keladi. Bu ixtiloflarda odatda hasadgo'ylik, ichi qoralik, dushmanlik, yoqtirmaslik his-tuyg'ulari paydo bo'ladi va tezda shaxsning manfaatlari poymol bo'lganligiga javob tariqasida namoyon bo'ladi. Bunday to'sqinliklar shaxsning maqsadiga xalaqit beradi. Misol: navbatda turish vaqtidagi, uy-ro'zg'or sharoitidagi to'qnashuvlar tashqi tomondan hamisha asosli bo'lmasa ham, lekin muayyan ta'sir kuchiga ega bo'ladi.

Vertikal va gorizontal ixtiloflarning o'ziga xos xususiyati o'zaro ixtilofli harakatlar boshlangan paytda muxoliflar ega bo'lgan hokimiyat hajmidir. **Vertikal ixtiloflar** yuqoridan pastga qarab hokimiyatning taqsimlanishini nazarda tutadi, bu esa ixtilof qatnashchilarida turli boshlang'ich shartlarni: boshliq — xodim, yuqori tashkilot — korxon, kichik korxon — ta'sischi shartlarini belgilab beradi. **Gorizontal ixtiloflar** hajm jihatidan bir xil bo'lgan hokimiyatning yoki iyerarxik darajasi bo'yicha sub'yektlarning o'zaro harakatini nazarda tutadi: bir xil darajadagi rahbarlar, mutaxassislar, mahsulot yetkazib beruvchilar — iste'molchilar.

Oshkora ixtiloflar muxoliflarning yaqqol ifodalangan to'qnashuvini: janjallar, tortishuvlar, harbiy to'qnashuvlarni bildiradi. O'zaro harakatlar vaziyatga va ixtilof qatnashchilarining darajasiga mos keluvchi me'yorlar, ya'ni xalqaro (davlatlararo) to'qnashuvlarda huquqiy, ijtimoiy va boshqa me'yorlar bilan tartibga solib turiladi.

Yashirin ixtilofda qarama-qarshi tomonlar o'rtasida tashqi hujumkor xatti-harakatlar ko'zga tashlanmaydi, lekin bunda ta'sir ko'rsatishning bevosita usullaridan foydalaniladi. Bu hol shunday sharoitda ro'y beradi: o'zaro ixtilofli harakat qatnashchilaridan biri boshqasidan xavfsiraydi yoki uning oshkora kurashish uchun yetarli hokimiyati va kuchi yo'q bo'ladi.

Shaxsning ichki ixtiloflari kuch-quvvat jihatidan bir xil, lekin sabablari, ehtiyojlari, qiziqishlari to'qnashuvidan iboratdir. Bular „ikki kulfatdan beozorrog'i"ni tanlashdan iborat ixtilofdir. Masalan, xodimga shoshilinch ish topshiriladi, uning uyida esa ta'mirlash ishlari olib borilyapti va u ishdan doimiy ravishda ertaroq qaytishi talab qilinadi. Bu holda ikki narsadan birini tanlash kerak: mehnat ta'tiliga chiqish yoki vaqtincha yashash uchun joy topish (har ikkisining ham „musbat" va „manfiy" tomonlari bor). Shaxsning ichki ixtiloflarida inson to'g'ri yechimni tanlashi uchun ko'p kuch va vaqt sarflaydi, hissiy tanglik keskin suratda ortadi, bir yechimga kelishdan oldin esa shaxsning xatti-harakatini butunlay nazorat qilib bo'lmaydigan holatga keladi.

Guruhlararo va shaxslararo ixtiloflar individlarning guruh bilan yoki guruhlarning o'zaro to'qnashuvini bildiradi.

Ixtiloflarni turlarga bo'lish muayyan darajada shartli bo'lib, bu har xil turlar o'rtasida qat'iy chegara yo'q va amalda tashkiliy vertikal shaxslararo ixtiloflar, gorizontaal oshkora shaxslararo ixtiloflar kelib chiqishi mumkin va hokazo.

Ixtilofli xulq-atvorning sabablarini aniqlashning bir necha usullari mavjud. Misol tariqasida, ulardan biri — ixtilofning kartografiya usulini qarab chiqamiz. Bu usulning mohiyati ixtilofni tashkil etuvchi tarkibiy qismlarni chizma tarzida aks ettirishdan, so'nfa esa o'zaro ixtilofli harakat qatnashchilarining xulq-atvorini izchillik bilan tahlil qilishdan, asosiy muammoni, qatnashchilarning ehtiyojlari va xavfsirashlarini, ixtilofga olib kelgan sabablarni barham toptirish usullarini shakllantirishdan iboratdir.

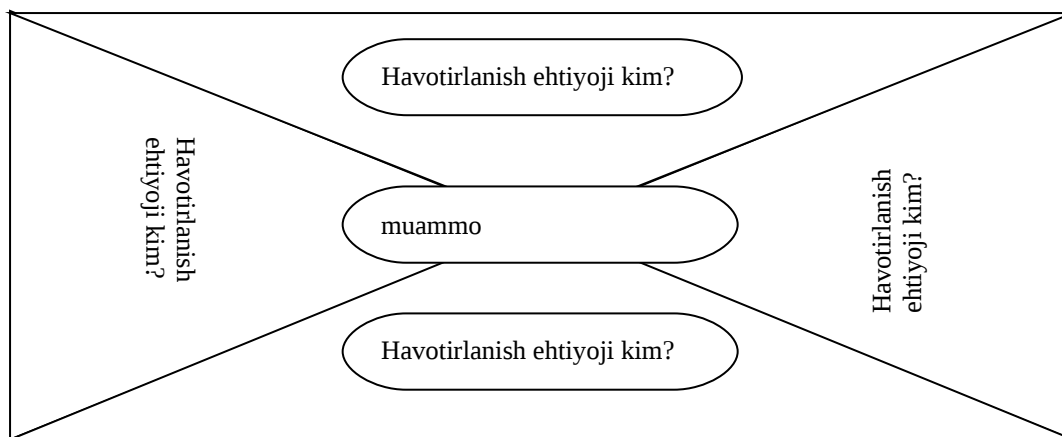
Bu ish bir necha bosqichdan iborat. Birinchi bosqichda muammo umumiy tarzda tasvirlanadi. Masalan, muammo mehnat taqsimotiga, kimningdir jamoa umumiy ishiga qo'shayotgan hissasi to'g'risida borsa, u holda muammoni „mehnatni taqsimlash" tarzida aks ettirish o'rtasida ishonchning yo'qligi tufayli kelib chiqqan bo'lsa, u holda muammoni „muomala" tarzida ifodalash mumkin. Mazkur bosqichda ixtilof tabiatini aniqlash muhim bo'lganligi sababli uning muammo mohiyatini to'liqaks ettirmaganligi hozircha muhim emas. Muammoni darhol „ha" yoki „yo'q" shaklida hal etish kerak emas, balki yangi va original yechimlar topishga imkon beradigan tarzda keyinroq ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

Ikkinchi bosqichda kelishmovchilikning asosiy qatnashchilari aniqlanadi. Ro'yxatga ayrim shaxslarni yoki butun bir guruh bo'limlarni, guruhlar va tashkilotlarni kiritish mumkin. Mazkur ixtilofga jalb qilingan kishilar bu ixtilofga nisbatan umumiy ehtiyojlarga ega bo'lganliklari sababli ularni birga qo'shish mumkin. Guruhlar va shaxsiy kategoriyalarni

aralashtirib yuborishga ham yo'l qo'yiladi. Masalan, agar korxonada va tashkilotdagi ikki xodim o'rtasidagi ixtilofning kartasi tuziladigan bo'lsa, u holda bu kartaga mana shu ikki xodim kiritiladi, qolgan mutaxassislarni esa bitta guruhga kiritish yoki ushbu bo'linma rahbarini ham alohida qilib ajratish mumkin.

Uchinchi bosqich asosiy ehtiyojlar va xavotirlanishlarni sanab o'tishni mazkur ehtiyoj bilan bog'liq bo'lgan ixtilofli o'zaro vaziyatning barcha asosiy ishtirokchilarini ko'rsatishni taqozo etadi. Kishilarning xatti-harakatlari va ularning muddaolari, ularning istaklari, ehtiyojlari aniqlanishi lozim bo'lgan sabablar bilan belgilanadi.

Ehtiyojlar va xavotirlanishlarning jadval tarzidagi ifodasi (7.6- rasm) imkoniyatlarni kengaytiradi va butun kartografiya jarayoni tamom bo'lgandan keyin bo'lishi mumkin bo'lgan yechimlarning yanada kengroqdoirasi uchun shart-sharoitlar yaratadi.



7.6-rasm. Ixtiloflar kartasi

“Xavotirlanishlar” atamasi shaxsning o'z ehtiyojlaridan birini ro'yobga chiqarish imkoni bo'lmagan vaqtdagi tashvish tortishi, xavotirlanishini ifodalaydi. Mazkur holatda ixtilof qatnashchilarining qo'rquv va xavotirlanishlari nechog'lik asosli ekanligi alohida e'tiborga molik emas, chunki ular hali kartaga tushirilmagan. Masalan, ixtilof qatnashchilaridan birida nimadandir xavfsirash paydo bo'lganligi ma'lum bo'ldi. Shu bilan birga xavfsirash bor va uni albatta kartaga kiritish zarur. Kartografiya usulining afzalligi shundan iboratki, kartatuzish jarayonida unga bo'lgan salbiy qarashlarni ham aks ettirish imkoni bor. Xavfsirash quyidagilarni o'z ichiga olishi mumkin: kamsitilish, yanglishishdan qo'rqish, moliyaviy inqiroz, vaziyat ustidan nazoratni yo'qotish, yolg'izlik, tanqid qilinishga yoki fosh etishga duchor bo'lish, ishdan mahrum bo'lish, ish haqi kamligi kabilar. „Xavotirlanish“ tushun-chasidan foydalanib, ixtilof qatnashchilari ochiqshkor etmaydigan (ovoz chiqarib

aytmaydigan) sabablarni aniqlash mumkin. Masalan, ayrim kishilar uchun biz *hurmat qilinishga muhtojmiz* deyishdan ko'ra, *biz hurmatsizlikni yoqtirmaymiz*, deyish osonroq tuyuladi.

Kartani tuzish jarayonida qarama-qarshi tomonlarning manfaatlari mos keladigan nuqtalari aniqroq bo'ladi, tomonlardan har birining qo'rquvlari va xavotirlanishi yaqqol namoyon bo'ladi, vujudga kelgan vaziyatdan chiqishning mumkin bo'lgan yo'llari aniqlanadi.

Ixtiloflarni hal qilish masalalari bilan muvaffaqiyatli shug'ullanuvchi ko'pgina mutaxassislarning fikricha, ixtiloflarni boshqarish jarayoni ko'pgina omillarga bog'liq bo'lib, ularning birmuncha qismini boshqarish ta'siri orqali hal etib bo'lmaydi. Masalan, shaxsning qarashlari, individning, guruhlarning bahonalari va ehtiyojlari qaror topgan bir qolipdagi fikrlar, tasavvurlar, bid'atlar, noto'g'ri tushunchalar ba'zan qarorlar ishlab chiqayotganlarning kuch-g'ayratini yo'qqa chiqarishi mumkin, ixtilofning turiga qarab, qarorni izlash bilan turli xizmatlar: tashkilot rahbariyati, personalni boshqarish xizmati, psixologiya va sotsiologiya bo'limi, kasaba uyushmasi qo'mitasi, militsiya, sudlar shug'ullanishlari mumkin.

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarni to'liq yoki qisman barham toptirish, ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishidir.

Ushbu maqsadga erishishda **muzokara** o'tkazish imkoniyatlarini ishga solish muhimdir. Muzokarada ixtilof qatnashchilari uchun o'zaro maqbul qarorga kelish yo'llari qidiriladi.

Muzokara samaradorligi quyidagi mezonlarga asoslanib baholanadi:

- ahdlashuvga erishiddimi;
- kelishib qabul qilingan qaror naqadar oqil (oqillik sifatida ixtilof qatnashchilarining adolatli va qonuniy talablari qanchalik hisobga olingani, bir-biriga qarama-qarshi turgan manfaatlarni murosaga keltirish imkoniyatlari, shuningdek, tashkilot va umuman davlat manfaatlari hisobga olinishi tushuniladi) ekanligi;
- muzokaralar natijasida ixtilof qatnashchilarining o'zaro munosabatlari yomonlashmaydimi.

Bir-biriga zid nuqtai nazarlar taraflar tomonidan dono qaror qabul qilishga jiddiy to'siq hisoblanadi. Bunday muzokaralarda qat'iy va yumshoq nuqtai nazarlar (7.2- jadval) uchraydi.

Muzokara qatnashchilarining turlicha yondashuvlari
(P. Fisher va Y. Yu uslubi bo'yicha)

| Muzokara qatnashchilarining yondashuvlari | | |
|--|--|--|
| Yumshoq yondashuv | Qat 'iy yondashuv | Prinsipial yondashuv (tomonlar manfaatlarini hisobga olingan holda) |
| Qatnashchilar – do'stlar | Qatnashchilar - dushmanlar | Qatnashchilar muammoni birgalikda hal etadilar |
| Maqsad – kelishuv | Maqsad – g'alaba qozonish | Maqsad – smarali va do'stona erishilgan dono natija |
| Munosabatlarni yaxshilash uchun yon bosish | Munosabatlarni davom ettirish sharti sifatida yon bosishni talab etish | Insonlarni muammodan xalos qilish |
| Insonlar bilan munosabatda va muammoni hal etishda yumshoq muomalada bo'lish | Insonlar bilan munosabatda va muammoni hal etishda qat'iy yo'l tutish | Insonlar bilan munosabatda yumshoq yo'l, muammoni hal etishda qat'iy yo'l tutish |
| Boshqalarga ishonish | Boshqalarga ishonmaslik | Ishonch darajasini e'tiborga olmay, muzokaralarni davom ettirish |
| O'z nuqtai nazarini onson o'zgartirish | O'z nuqtai nazarida qat'iy turish | Diqqat – e'tiborni nuqtai nazarlarga emas, manfaatlarga qaratish |
| Takliflar kiritish | Do'q qilish | Manfaatlarni tahlil etish |
| O'z "sirlari"ni oshich | Asl niyatlarni yashirish | Niyatni noto'g'ri tushunish hollari yuz berishga yo'l qo'ymaslik |
| Axdlashuvga erishish uchun bir tarafdama yon bosish | Ahdlashuvga kelishish uchun o'ziga qo'shimcha imtiyozlar talab etish | O'zaro manfaatli variantlarni izlash |
| Hammani qoniqtiradigan bitta variantni topish | O'zi uchun ma'qul variantni toppish | Tanlash uchun ko'p variantli qarorli tayorlash, so'ng bir qarorga kelish |
| Ahdlashishga etishishga da'vat etish | O'z nuqtai nazarida qat'iy turish | Ob'yektiv mezonlardan foydalanishni taklif etish |
| Idoralar musobaqalashishiga yo'l qo'ymaslik | Idoralar musobaqalashishida yutishga harakat qilish | Idoralar musobaqalashishiga dahli bo'lmagan mezonlarga |

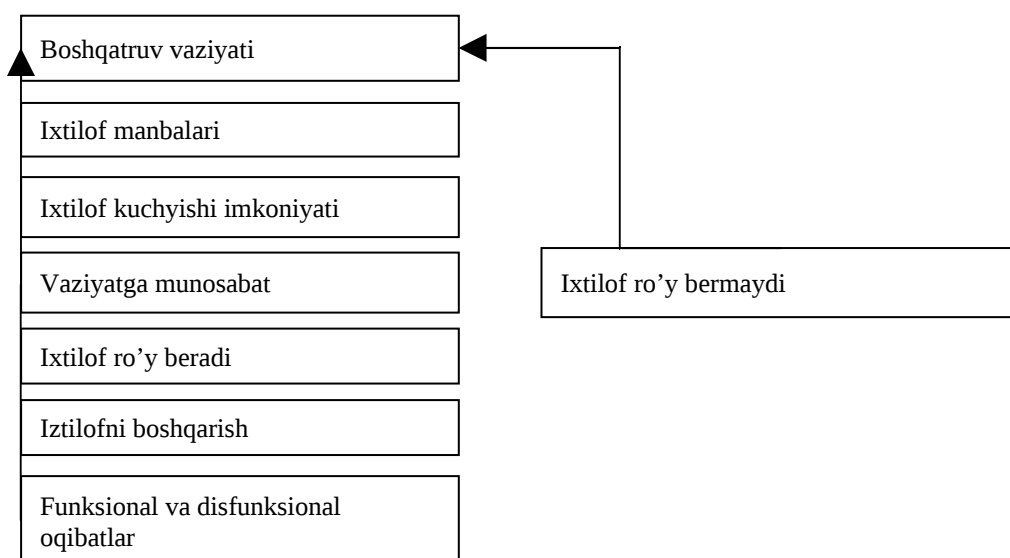
| | | |
|--------------------|------------------|---|
| | | tayanib natijaga erishishga intilish |
| Bosimga yon bosish | Bosimni qo'llash | Mulohaza yuritish, boshqalar fikrini tinglashga tayorlik, bosimga emas, asosli takliflarga yon bosish |

Qat'iy nuqtai nazarlarda ixtilofning faqat amaliy tomoni hisobga olinadi. Muzokaralarni tomonlar bir-birlariga o'z manfaatlarini bayon qilish va nima uchun ushbu manfaatlar ularga muhim ekanligini tushuntirishdan boshlash lozim. Sheriklardan biri o'z nuqtai nazarida qat'iy turib olsa, bu nuqtai nazarni manfaatlar bilan taqqoslash va har ikki tomon manfaati imkon darajasida hisobga olinib, o'zaro kelishish darkor. Bunda bir tomondan ba'zi masalada o'ziga yon bosilishini, boshqasida esa o'zi yon bosishini anglab yetilishi kerak.

Boshlanmasdan tugaydigan qisqa muddatli mehnat nizolari istisno tutilganda, ixtiloflar odatda olti bosqichdan iborat bo'ladi. Ixtilofning jarayon sifatidagi modeli 7.7- rasmda aks etgan.

Birinchi bosqich — ixtilofga olib kelgan vaziyat muammo sabablarini anikdashda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ixtilof yuzaga chiqish shart-sharoitlarini aniqlash uning haqiqiy sabablarini bilib olish imkonini beradi.

Ikkinchi bosqich — tomonlardan biri yon bosishga, yoki ijobiy natijaga erishish uchun qator talablar yoki e'tirozlar bildirib, ixtilof tashabbuskori bo'ladi. Bunday talab va e'tirozlar ixtilof tashabbuskorining maqsadlari hamda ixtilof sabablariga oydinlik kiritadi. Bu e'tirozlar taktik maqsadlarda do'q hamda jazo choralari qo'llash tahdidlari shaklida bo'ladi.



7.7- rasm. Ixtilofning jarayon sifatidagi modeli

Uchinchi bosqich — bu tahdidlarga dastlabki munosabat. Ushbu munosabat “mudofaa”, “o’zini olib qochish” yoki “hujumkor” shaklida bo’lib, bulardan tashabbuskor tahdidlaridan o’zini olib qolish, bu tahdidlar xavfini kamaytirish yoki yo’qqa chiqarish maqsadlarini ko’zlaydi.

To’rtinchi bosqich — qarshilikni yengish, vaziyatni boshi berk ko’chadan olib chiqish va bu bilan ixtilofni kimningdir foydasiga hal etish uchun tomonlardan birining ikkinchisiga eng kuchli ta’sir ko’rsatish pallasini hisoblanadi.

Beshinchi bosqich — ixtilofni hal etish. Ixtilofni tugatish shartlari kelishiladi, ixtilof boshlangunga qadar mavjud bo’lgan holatni tiklash yoki mavjud bo’lgan bitimlarga o’zgartishlar kiritish, ikki tomonni qoniqtiradigan ahdlashuvlarga erishish to’g’risida yangi bitimlar tuziladi.

Oltinchi bosqich — ixtilof oqibatlarini aniqlash.

Ixtiloflarni boshqarish uchun uning paydo bo’lish sabablarini aniqlash, ularni bartaraf etish va bu bilan yangi ixtiloflar paydo bo’lishining oldini olish kerak.

Ixtiloflarni boshqarishning yetarli darajada ko’p usullari mavjud. Ularni yiriklashtirib bir necha guruh tarzida taqsim etish mumkin. Ularning har biri o’zining tatbiq etilish sohalariga ega:

- ichki shaxsiy, ya’ni, alohida shaxsga ta’sir ko’rsatish usullari;
- tarkibiy, ya’ni tashkiliy ixtiloflarni barham toptirish usullari;
- shaxslararo usullar yoki ixtilofdagi xulq-atvor uslubi;
- munozaralar;
- tajovuzkorona javob.

Shaxsga doir ichki usullar o’zining xulq-atvorini to’g’ri tashkil eta bilishdan, o’z nuqtai nazarini aytishdan, boshqa kishi tomonidan himoya

javobi qo'zg'amaslikdan iboratdir. Ayrim mualliflar „men - mulohaza” usulidan, ya'ni muayyan predmet bo'yicha o'z munosabatingizni boshqa shaxsga uni ayblamasdan va talab qo'ymasdan bildirish usulini e'tirof etadilar. Lekin bunda fikrni shunday bildirish kerakki, boshqa odam o'z munosabatini o'zgartirsin.

Bu usul insonga o'z nuqtai nazarini saqlash, boshqa odamni o'zining dushmaniga aylantirmaslikka yordam beradi. “Men — mulohaza” har qanday sharoitda foydali bo'lishi mumkin, lekin u odam hafa bo'lganda, jahli chiqqanda, biror narsadan ko'ngli to'lmaganda, ayniqsa, samarali bo'ladi. Shuni darhol pisanda qilib o'tish kerakki, mazkur usulni qo'llash ko'nikma vatajribani talab qiladi, lekin u kelgusida o'zini okdaydigan bo'ladi. “Men — mulohaza” shunday tuzilganki, shaxsning vujudga kelgan vaziyat to'g'risida o'z fikrini bildirishga, o'z istaklarini ifodalashga imkon beradi. U odam biror narsani boshqa kishiga aytmoqchi bo'ladi-yu, leqin aytmaydi, chunki u kishi buni salbiy qabul qilib, hujumga o'tishi mumkin. Masalan, siz ertalab ishga kelib, o'z stolingizdagi barcha narsalarni kimdir joyidan qo'zg'atganini ko'rasiz. Siz buning takrorlanmasligini istaysiz, lekin xodim bilan aloqani (munosabatni) buzmaslik kerak. Siz bunday deysiz: „Stolimdagi qog'ozlarni birov surib qo'yganini yoqtirmayman. Kelgusida qoldirib ketgan hamma narsam o'z joyida turishini istar edim”.

“Men” nomidan qilingan fikrning tarkibi: voqyea, shaxsning javoblari, shaxs uchun afzal ko'ringan yakundan iborat bo'ladi.

Tarkibiy usullar, ya'ni vakolatlarning noto'g'ri taqsimlanishi, mehnatni tashkil etish, qabul qilingan rag'batlantirish tizimi tufayli vujudga keladigan asosiy tashkiliy ixtiloflarning ta'sir ko'rsatish usullaridir. Bunday usullarga: ishga doir talablarni tushuntirish, muvofiqlashtiruvchi va integratsion mexanizmlar, umumtashkiliy maqsadlar, mukofotlash tizimidan foydalanish kiradi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida mehnat nizolari ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi tomonidan tenglik asosida tuziladigan mehnat nizolari komissiyasi tomonidan ariza berilgan kundan e'tiboran 10 kun muddat ichida ko'rib chiqilishi shart ekanligi belgilab qo'yilgan²⁶. Nizo ariza bergan xodim ishtirokida ko'riladi. Xodimning ishtirokisiz nizoni ko'rib chiqishga uning yozma arizasi bo'lgan taqdirdagina yo'l qo'yiladi.

Mehnat nizolarini hal qilish yuzasidan komissiya qarori ish beruvchi

²⁶ Ўзбекистон Республикаси Меҳнатқонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006.

va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoxud xodimlarning boshqa vakillik organining vakillari o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilinadi hamda bu qaror ustidan shikoyat qilish uchun belgilangan 10 kunlik muddat o'tgandan keyin 3 kun ichida ish beruvchi tomonidan bajarilishi kerak. Agar mehnat nizolari komissiyasi 10 kun muddat ichida mehnat nizosi to'g'risidagi arizani ko'rib chiqmasa, yoki hal etmasa, shuningdek, ish beruvchi belgilangan muddat ichida komissiya chiqargan qarorni bajarmasa manfaatdor xodim ushbu nizoni ko'rishni tuman (shahar) sudiga o'tkazishga haqlidir.

Sudga quyidagilar murojaat etish huquqiga egadirlar:

- 1) xodim, kasaba uyushmasi yoki boshqa vakillik organi;
- 2) mehnat huquqi bo'yicha yo'riqchilar;
- 3) ish beruvchi (mehnat nizolari komissiyasining qaroriga rozi bo'lmagan taqdirda, shuningdek, unga xodim tomonidan yetkazilgan zararni qoplash haqidagi nizolar bo'yicha);
- 4) prokuror.

Mehnat nizolari quyidagi hollarda bevosita tuman (shahar) sudlarida ko'rib chiqiladi:

1. agar xodimning ish joyida mehnat nizolari komissiyasi tuzilmagan bo'lsa;

2. ular mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan qat'iy nazar, ishga tiklash to'g'risida, mehnat shartnomasini bekor qilish vaqti asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida, majburiy progul yoki kam haq to'lanadigan ishni bajargan vaqt uchun haq to'lashga doir bo'lsa;

3. ular xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan zararning to'lanishi haqida bo'lsa;

4. ular mehnat vazifalarini bajarayotganda xodimning sog'ligiga shikast yetkazilgani oqibatidagi zararni (shu jumladan ma'naviy zararni) yoki uning mol-mulkiga yetkazilgan zararni ish beruvchi tomonidan to'lanishi haqida bo'lsa;

5. ishga qabul qilish g'ayriqonuniy ravishda rad etilgan bo'lsa;

6. ular ish beruvchi va kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan oldindan kelishib hal etilgan masalalar yuzasidan kelib chiqqan bo'lsa.

Yuqorida qayd etib o'tilgan mehnat nizolaridan boshqa nizolar ham xodimning xohishiga ko'ra bevosita tuman (shahar) sudlarida ko'rib chiqilishi mumkin.

Mansabdor shaxslar tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan moddiy zararni to'lash to'g'risidagi mehnat nizolari, agar mansabdor shaxslar

yetkazgan zarar xo'jalik nizosini ko'rib chiqish paytida aniqlangan bo'lsa, xo'jalik sudi tomonidan ham ko'rib chiqiladi.

Sudga yoki mehnat nizolari komissiyasiga murojaat etish uchun quyidagi muddatlar belgilangdi:

- ishga tiklash nizolari bo'yicha — xodimga u bilan mehnat shartnomasi bekor qilinganligi haqidagi buyruqning nusxasi berilgan kundan boshlab bir oy;

- xodim tomonidan ish beruvchiga yetkazilgan moddiy zararni to'lash haqidagi nizolar bo'yicha — zarar yetkazilganligi ish beruvchiga ma'lum bo'lgan kundan boshlab bir yil;

- boshqa mehnat nizolari bo'yicha — xodim o'z huquqi buzilganligini bilgan yoki bilish lozim bo'lgan kundan boshlab uch oy.

Ushbu moddada belgilangan muddatlar uzrli sabablarga ko'ra o'tkazib yuborilgan taqdirda, bu muddatlar sud yoki mehnat nizolari komissiyasi tomonidan qayta tiklanishi mumkin.

Xodimning sog'ligiga yetkazilgan zararni qoplashga doir nizolar bo'yicha sudga murojaat qilish uchun muddat belgilanmaydi.

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilinganda uni ishga tiklash, shuningdek, mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari ta'rifini o'zgartirish to'g'risida sud chiqargan hal qiluv qarori yoki g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan xodimni avvalgi ishga tiklash haqida mehnat nizolarini ko'ruvchi organ chiqargan qaror darhol ijro etilishi lozim. Ish beruvchi tomonidan bunday qarorning ijrosi kechiktirilgan taqdirda, qarorni qabul qilgan mehnat nizolarini ko'ruvchi organ ijro kechiktirilgan barcha vaqt uchun xodimga o'rtacha ish haqi to'lash yoki ish haqidagi farqni to'liq miqdorda to'lash haqida tegishlicha ajrim yoki qaror chiqaradi. Agar g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan xodim mehnat nizolari komissiyasi tomonidan berilgan guvohnoma asosida komissiya qarorini majburiy ravishda ijro ettirishni so'rab sudga murojaat qilgan bo'lsa, sud mehnat nizolari komissiyasi qarorining ijrosi kechiktirilganligi tufayli yuzaga kelgan majburiy progul vaqti uchun xodimga ish haqi to'lash to'g'risida ajrim chiqaradi.

Mehnat nizolarini ko'ruvchi organning xodimga uch oydan ko'p bo'lmagan muddat uchun ish haqini to'lash to'g'risida qarori ham darhol ijro etilishi lozim.

Ish beruvchi xodimning pul undirishga doir talablarini hech qanday muhlat bilan cheklamay, hamma vaqt uchun qondirishga haqlidir.

Ish haqini undirish to'g'risida nizo kelib chiqqan taqdirda, mehnat

nizolarini ko'ruvchi organ xodimning pul undirishga doir quyidagi talablarini to'liq qondiradi:

- mehnat shartnomasi bekor qilinganda xodimga mehnat daftarchasini o'z vaqtida bermaganlik oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq to'lash to'g'risidagi;

- mehnat nizolarini ko'ruvchi organning xodimni avvalgi ishiga tiklash to'g'risidagi qarorini ish beruvchi ijro etmaganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun haq to'lash to'g'risidagi;

- foydalanilmagan ta'til uchun xodimga tegishli bo'lgan kompensatsiyani to'lash to'g'risidagi.

Mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilinganligi, boshqa ishga g'ayriqonuniy ravishda o'tkazilganligi yoki ishdan g'ayriqonuniy ravishda chetlatilganligi oqibatida kelib chiqqan majburiy progul vaqti uchun xodimga haq to'lash to'g'risidagi mehnat nizolarini ko'rib chiqish chog'ida mehnat nizolarini ko'ruvchi organ tomonidan xodimning pul undirishga doir talablari bir yildan ortiq bo'lmagan muddat uchun qondiriladi.

Xodimning pul undirishga doir boshqa talablari uch yildan ortiq bo'lmagan muddat uchun qondiriladi.

Jamoalarga doir mehnat nizolari (ziddiyatlari) — bu ish beruvchi (ish beruvchilar birlashmasi) va xodimlar jamoalari (xodimlarning vakillik organlari) o'rtasida mehnatning yangi shartlarini belgilash va mavjud shartlarini o'zgartirish, jamoa shartnomalari va kelishuvlarni tuzish, o'zgartirish va bajarish yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklardir.

Mehnatning yangi shartlarini belgilash yoki mavjud shartlarini o'zgartirish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini hal etish tartibi qonun bilan belgilab qo'yiladi.

Mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarni, shu jumladan ish beruvchi va kasaba uyushma qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan jamoa shartnomalari, kelishuvlari, lokal hujjatlarni qo'llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolari sud tartibida ko'rib chiqilishi lozim. Ish beruvchi va kasaba uyushma qo'mitasi yoki xodimlarni boshqa vakillik organi o'rtasidagi kelishuvga binoan qabul qilingan shartnomalari, kelishuvlari va boshqa lokal hujjatlarni qo'llanish xususidagi jamoalarga doir mehnat nizolarini sudlar taraflardan birining arizasi asosida ko'rib chiqadilar.

Ishga doir talablarni tushuntirish ixtiloflarni boshqarish va ularga barham berishning samarali usullaridan biri hisoblanadi. Har bir

mutaxassis o'zidan qanday natijalar talab qilinishini, uning vazifalari, mas'uliyati, vakolatlari doirasi, ish bosqichlari nimadan iborat ekanligini aniqtasavvur qilishi lozim.

Umumiy maqsadlar. Mazkur usul umumtashkiliy maqsadlarni ishlab chiqish yoki aniklashni nazarda tutadi, toki barcha xodimlarning kuch-g'ayrati birlashtirilib, ana shu maqsadlarga erishishga qaratiladi.

Mukofotlar tizimi. Rag'batlantirishdan ixtilofli vaziyatni boshqarish usuli sifatida foydalanish mumkin. Kishilar xulq-atvoriga samarali ta'sir ko'rsatganda ixtiloflardan xoli bo'lish mumkin. Ammo mukofotlash tizimi ayrim shaxslar va guruhlarning samarasiz xulq-atvorini rag'batlantirmasligi kerak. Masalan, agar sotish bo'limining boshlig'i mol sotish hajmini ko'paytirgani uchun mukofotlansa, bu hol foyda olishning belgilangan darajasi bilan zid kelib qolishi mumkin. Mazkur bo'limlarning rahbarlari sotish hajmini ko'paytirsalaru, katta chegirmalar tavsiya qilsalar, bu bilan kompaniyaning oladigan o'rtacha foyda darajasini pasaytiradilar.

Shaxslararo usullar. Ixtilofli vaziyat yaratilishida yoki ixtilofning o'zini avj oldirish boshlanishida uning qatnashchilari o'zlarining bundan keyingi xulq-atvor shakli va usulini tanlash-lari zarur, toki bu hol ularning manfaatlariga eng kamroq darajada ta'sir qilsin.

K. Tomas va R. Kilmenn ixtilofli vaziyatda xulq-atvorning quyidagi beshta asosiy uslubini ajratib ko'rsatganlar:

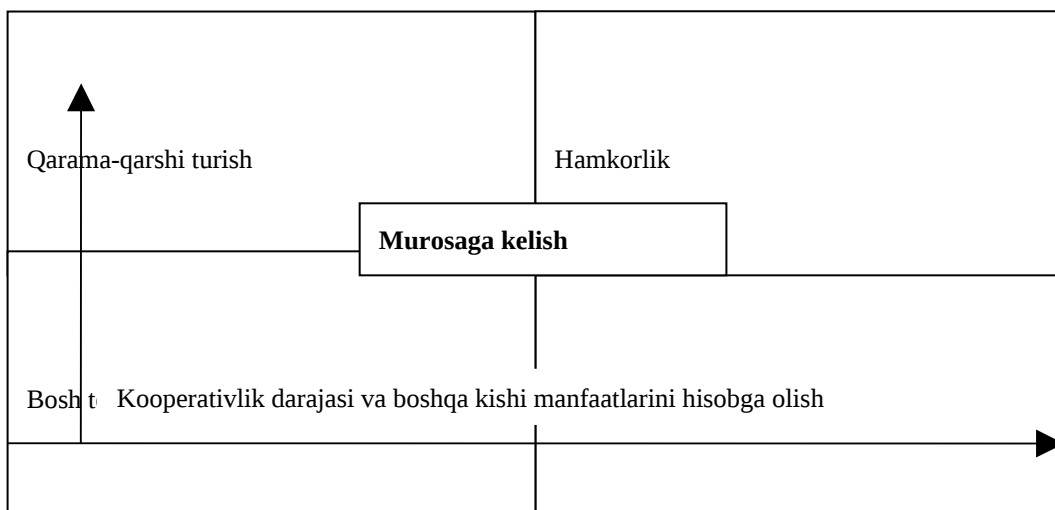
- moslashish, yon beruvchanlik;
- bosh tortish;
- qarshi kurashish;
- hamkorlik;
- murosaga kelish.

Tasniflash asosini ikkita mustaqil o'lchov tashkil etadi:

- 1) o'z manfaatlarini amalga oshirish, o'z maqsadlariga erishish darajasi;
- 2) kooperativlik darajasi, boshqa tomonning manfaatlarini hisobga olish.

Bu grafik tarzda muayyan ixtilofni tahlil qilish va xulq-atvorning oqilona shaklini tanlash imkonini beradi (7.8- rasmga qarang). Har bir kishi bu xulq-atvor shakllarining hammasidan ma'lum darajada foydalanishi mumkin, lekin odatda ustivor shakl ham mavjud bo'ladi.

Bu xulq-atvor uslublarini batafsilroq qarab chiqamiz.



7.8-rasm. Ixtilofdagi xulq-atvor

Bosh tortish (qochish, uzoqlashish). Bunday xulq-atvor individ o'z huquqlarini himoya qilishni, qaror ishlab chiqishda hamkorlik qilishni istamagan, o'z fikrini aytishni xohlamagan, janjaldan o'zini olib qochadigan paytda sodir bo'ladi. Bu uslub qaror qabul qilish javobgarligidan o'zini chetga olishni nazarda tutadi. Ixtilofning qanday tugashi individ uchun muhim bo'lmagan vaqtda shunday yo'l tutiladi, yoki vaziyat nihoyatda murakkab bo'lib, uni hal qilish uchun qatnashchilarning juda ko'p kuch-g'ayrati sarf etilishi talab qilinsa, yoxud individda ixtilofni o'z foydasiga hal qilish uchun qat'iyat yetishmasa shunday bo'ladi.

Qarshi kurashish, raqobat individning o'z manfaatlarini uchun faol kurash olib borishi, o'ziga qulay bo'lgan barcha vositalardan foydalanishga, muxoliflarga nisbatan hokimiyatni ishlatish, majbur etish, boshqa vositalarni ishga solish, boshqa ishtirokchilarning o'ziga bog'liqligidan foydalanib qolish bilan ajralib turadi. Individ vaziyatni o'zi uchun nihoyatda ahamiyatli, g'alabaga erishish yoki mag'lubiyatga uchrash masalasi sifatida qabul qiladi, bu esa undan muxoliflarga nisbatan qat'iyroq bo'lishni, agar boshqa qatnashchilar qarshilik ko'rsatishni davom ettirgan taqdirda murosasiz qarshilik ko'rsatishini nazarda tutadi.

Hamkorlik qilish shuni bildiradiki, shaxs o'zaro harakat qatnashchilarining hamma qatnashchilarini qoniqtiradigan yechim izlashda faol ishtirok etadi, lekin o'z manfaatlarini ham unutmaydi. Umuman yechimni ishlab chiqishda manfaatdor tomonlarning hammasi oshkora fikr bildirishini nazarda tutadi. Mazkur shakl uzoq vaqt ish olib borishni va barcha tomonlarning ishtirok etishini talab qiladi. Agar muxolifning vaqti bo'lsa, muammoni hal etish hamma uchun muhim ahamiyatga ega bo'lsa, u holda vujudga kelgan kelishmovchiliklarni har tomonlama muhokama

qilish, hamma ishtirokchilar manfaatlarini e'tiborga olgan holda umumiy qaror ishlab chiqishga erishish mumkin bo'ladi.

Murosaga kelishda qatnashchilarning harakatlari o'zaro yon berish hisobiga yechimni izlashga, har ikki tomonni qoniqtiradigan qaror ishlab chiqishga qaratiladi, bunda hech kim aytarliq yutib chiqmaydi ham, yutqazmaydi ham. Bunday xulq-atvor uslubi muxoliflar bir xil hokimiyatga ega bo'lganda, yaxshi yechimni izlash uchun ularda vaqt zaxirasi yo'q bo'lganda, ularni muayyan muddatga oraliq yechim qoniqtirgan sharoitda tatbiq etilishi mumkin.

O'zini chetga olish va yon bosuvchanlik uslublari ixtiloflarni hal qilishda qarshilik ko'rsatishdan faol foydalanishni nazarda tutmaydi. Qarshi kurashish hamkorlikda qarama-qarshi turish, qaror ishlab chiqishning zarur sharti hisoblanadi. Ixtilofni hal qilish uni vujudga keltirgan sabablarga barham berishni nazarda tutgani uchun faqat hamkorlik uslubigina mazkur vazifani to'la-to'kis amalga oshiradi, deb xulosa chiqarish mumkin. O'zini chetga olish va yon bosuvchanlikda ixtilofni hal etish orqaga suriladi, ixtilof faktining o'zi esa yashirin shaklga kiradi. Murosaga kelish ixtilofli vaziyatni faqat qisman hal qilishni bildiradi. Shuning uchun o'zaro yon bosishlar uchun yetarli darajada imkoniyat qoladi, sabablar to'liq barham topmaydi.

Ayrim hollarda oqilona, nazorat qilinadigan doiralarda qarama-qarshi turish ixtilofni hal qilish nuqtai nazaridan uni xaspo'shlashga, o'zini chetga olishga, hatto murosaga kelishga nisbatan ancha samaraliroqdir. Lekin bu fikrga barcha mutaxassislar ham qo'shilavermaydilar. SHu bilan birga boshqa tomon uchun g'alabaning qimmati qanday va mag'lubiyat nima degan masala ko'ndalang bo'lib turadi. Bular ixtiloflarni hal qilishda, boshqarishda g'oyat murakkab masalalardir, chunki mag'lubiyat yangi ixtiloflarni shakllantirish negizi bo'lib qolmasligi va ixtilofli o'zaro ta'sir ko'rsatish chegarasining kengayishiga olib kelishi mumkin.

Ixtiloflarni boshqarishda bir-biriga qarshi turgan tomonlar o'rtasida muzokaralarni o'z vaqtida boshlash katta ahamiyatga ega. Ayrim paytda muzokaralar olib borilmasligi mumkin, chunki bunga hali vaqq erta bo'ladi, boshqalarida ularni boshlash kech bo'lib qoladi, bunday holatda faqat javob tariqasidagi hujumkor harakatlar bo'lishi mumkin (7.3- jadval).

Ixtilofning rivojlanish bosqichlari

| Ixtilofning rivojlanish bosqichlari | Muzokara olib borishning mumkinligi |
|-------------------------------------|--|
| Jiddiylik, kelishmaslik | Muzoralar o'tkazishga hali vqt erta, lekin ixtilofning tarkibiy qismlari aniqlangan |
| Raqobatchilik, dushmanlik | Muzokaralar o'tkazish oqilonadi |
| Hujumkorlik | Uchinchi tomon ishtiroki bilan muzokaralar o'tkazish |
| Zo'ravonlik, harbiy harakatlar | Muzokaralar olib borishning iloji yo'q bo'lganda hukmkor harakatlar qilish maqsadga muvofiqdir |

Vujudga kelgan vaziyatda hokimiyatga ega bo'lgan va voqyeaning yakuniga ta'sir ko'rsata oladigan kuchlar bilangina muzokaralar olib borish maqsadga muvofiqdir. Ixtiloflarda manfaatlari himoya qilinadigan bir necha guruhlarni ajratib ko'rsatish mumkin:

Birlamchi guruhlar — shaxsiy manfaatlariga tegib o'tilgan guruhlar. Ular o'zlari ixtilofda ishtirok etadilar, lekin bu guruhlariga hamisha ham muzokaralarning muvaffaqiyatli bo'lishi bog'liq bo'lmaydi.

Ikkilamchi guruhlar — ularning manfaatiga tegib o'tilgan, lekin bu kuchlar o'z manfaatdorligini oshkora namoyon qilmaydi. Ularning harakatlari ma'lum vaqtgacha yashirin bo'lib turadi. Bu sharoitda ixtilofdan manfaatdor bo'lgan uchinchi kuchlar ham bo'lishi mumkin. Lekin ular hali birmuncha yashirinroq bo'ladi.

To'g'ri tashkil etilgan muzokaralar izchil ravishda bir necha bosqichda o'tadi:

Birinchi bosqich — muzokaralarning boshlanishiga tayyorgarlik ko'rish (muzokaralar boshlanishiga qadar);

Ikkinchi bosqich — qanday yo'l tutishni oldindan tanlash (mazkur muzokaralarda qatnashchilarning nuqtai nazarlari haqidagi dastlabki bayonotlari);

Uchinchi bosqich — o'zaro maqbul yechimni izlash (psixologik kurash, muxoliflarning haqiqiy maqsadini aniqlash);

To'rtinchi bosqich — yakun (vujudga kelgan tanglikdan yoki muzokaralarning boshi berk ko'chasidan chiqish).

Birinchi bosqich. Har qanday muzokaraning boshlanishidan oldin unga yaxshi tayyorgarlik ko'rish muhimdir: ishning ahvoli qandayligini aniqlab olish, ixtilof qatnashchilarining kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, kuchlarning joylanishini belgilash, muzokaralarni kim olib

borishini va ular kimning manfaatini himoya qilishini aniqlash.

Bu bosqichda axborot to'plashdan tashqari muzokaralarda ishtirok etishdagi o'z maqsadini belgilab olish zarur. Shu munosabat bilan quyidagi savollarga javob berish kerak:

- muzokaralar o'tkazishdan ko'zda tutilgan maqsad nima (7.4-jadval);
- ixtiyoringizda yana qanday muqobil variantlar bor? Muzokaralar aslida eng maqbul va qulay natijalarni qo'lga kiritish uchun o'tkaziladi;
- agar bitim tuzilishiga erishilmasa, bu hol har ikki tomonning manfaatlariga qanday ta'sir qiladi?
- muxoliflarning o'zaro bog'liqligi nimadan iborat va u tashqi tomondan qanday ifodalanadi?

7.4-jadval

Muzokalarda ishtirok etishning ehtimol tutilgan maqsadlari va natijalari

| Maqsadla | Ehtimol kutilgan natijalar |
|---|---------------------------------------|
| Manfaatimizni eng ko'p darajada aks ettiradi | Biz uchun eng maqbul natijadir |
| Manfaatlarimizni hisobga oladi | Yo'l qo'yish mumkin bo'lgan natijalar |
| Amalda bizning manfaatlarimizni hisobga olmaydi | Nomaqbul natijalar |
| Manfaatlarimizni poymol qiladi | Mutlaqo nomaqbul natijalar |

Shuningdek, quyidagi tashkiliy masalalarga oid savollarga ham javob topish kerak bo'ladi: muzokaralarni qayerda o'tkazgan ma'qul? Muzokaralarda qanday vaziyat bo'lishi kutiladi? Kelgusida muxolif bilan yaxshi munosabatda bo'lish muhimmi?

Tajribali muzokarachilarning ta'kidlashicha, muvaffaqiyatning 50 foizi mazkur bosqich to'g'ri tashkil etilganligiga bog'liqdir.

Ikkinchi bosqich — nuqtai nazarlarning dastlabki taqqoslanishi (muzokara qatnashchilarining rasmiy bayonotlari). Bu bosqich muzokara jarayonining ikkita maqsadini amalga oshirish: muxoliflarga ularning manfaatlari ma'lum ekanligini va siz ularni hisobga olishingizni ko'rsatish; manevr qilish uchun maydon belgilash va unda o'zi uchun iloji boricha ko'proq joy qoldirish imkonini beradi.

Odatda, muzokaralar har ikkala tomonning o'z istaklari va manfaatlari haqidagi bayonotlaridan boshlanadi. Faktlar va printsipial dalillar asosida (masalan, "kompaniyaning vazifalari", "umumiy manfaat") tomonlar o'z tutgan yo'llarini mustahkamlashga intiladilar.

Agar muzokaralar vositachi ishtiroki bilan o'tadigan bo'lsa, u holda

vositachi har bir tomonga o'z fikrlarini bildirish va muxoliflar bir-birlarining fikrini bo'lmaslik uchun qo'lidan kelgan hamma ishni qilishi lozim.

Bundan tashqari, boshlovchi tomonlarni to'xtatib turish omillarini belgilaydi va ularni boshqaradi: muhokama qilinadigan masalalarga mo'ljallangan vaqtni, murosaga kelib bo'lmaslik oqibatlarini aniqlab chiqadi. Qarorlar qabul qilish usullarini taklif qiladi: oddiy ko'pchilik, kelishuv (konsensus). Tadbirlarga doir savollarni aniklaydi.

Uchinchi bosqich o'zaro maqbul yechimni izlashdan, psixologik kurash usulini qidirishdan iborat bo'ladi. Bu bosqichda tomonlar bir-birlarining imkoniyatlarini tekshiradilar, tomonlardan har birining talablari qanchalik aniq ekanligini va ularning bajarilishi boshqa qatnashchining manfaatlariga qanchalik ta'sir etishini aniqlaydilar. Muxoliflar faqat o'zlariga ma'qul faktlarni taqdim qiladilar, o'zlarida turli xil muqobil variantlar borligini bildiradilar. Shu yerning o'zida turli usullar va qarama-qarshi tomonga psixologik tazyiq o'tkazilishi, boshlovchiga ta'sir ko'rsatishga urinish, imkoni bo'lgan butun usullar bilan tashabbusni o'z qo'llariga olishga intilishlar bo'lishi mumkin. Qatnashchilardan har birining maqsadi — muvozanatga va eng ko'p ustunlikka erishishdan iboratdir.

Vositachining mazkur bosqichdagi vazifasi — qatnashchilar manfaatlarining hamma ko'rinishlarini payqab olish va harakatga keltirish, qarorlarning ko'proqmiqdorini kiritishga, muzokaralarning yo'nalishi muayyan takliflar izlash sari qaratishga yordam berishdir. Bordi-yu, muzokaralar keskin tus oladigan bo'lib, tomonlardan birining izzatnafsiga tegadigan bo'lsa, u holda boshlovchi vujudga kelgan ahvoldan qutulish yo'lini qidirishi lozim.

To'rtinchi bosqich — muzokaralarning tugashi va boshi berik ko'chadan chiqish. Bu bosqichga doir ancha-muncha turli takliflar va variantlar mavjuddir, lekin ular bo'yicha hali bir fikrga kelingan emas. Vaqt siqib kela boshlaydi, jiddiylik ortadi, qandaydir qaror qabul qilish talab etiladi. Har ikki tomondan qilinadigan birmuncha oxirgi yon bosishlar ahvolni tuzatishi mumkin. Lekin bu o'rinda janjallashuvchi tomonlar uchun qanday yon bosishlar ularning asosiy maqsadga erishuviga olib kelishi, qandaylari esa avvalgi ishlarni butunlay yo'qqa chiqarishi mumkinligini aniq esda tutish kerak.

Ixtilof hal etilishida yo bir tomon manfaatlariga rioya etilib, yoki ikkala tomon manfaatlari hisobga olinib ochiq ixtilof holati bartaraf etiladi. Ixtilofni hal etishda quyidagi vositalar qo'llanishi mumkin:

Kuch ishlatish yo'li bilan hal etish. Bunda ixtilof qatnashchilari (ochiqkurash olib boruvchilar) yoki uchinchi shaxs (masalan, menejer tomonidan majbur etish) bir tomonning manfaatlarini poymol etish hisobiga ikkinchi tomon manfaatlari kuch ishlatish yo'li (jumladan, ommaviy axborot vositalari, qaror kuchi va jazo choralaridan foydalanib, obro'sizlantirish, ishdan bo'shatish, xizmat vazifasida o'sishga to'sqinlik qilish, ish haqini kamaytirish va hokazolar) bilan g'alaba qozonishni ta'minlashga intiladilar.

Hukm yo'li bilan hal etish. Bunda ixtilof qaror (hukm) qabul qilish bilan hal etiladi. Bu qaror (hukm) quyidagicha bo'lishi mumkin:

- tasodifiy hukm (masalan, qur'a tashlash);
- ko'pchilik qarori (masalan, ovoz berish yo'li bilan);
- arbitraj qarori (xolis uchinchi tomon qarori).

Kooperativ yo'l bilan hal etish. Bu holda ixtilof qatnashchilari muammoni hal etish uchun birgalikda ish olib boradilar. Bunda quyidagi yondashuvlar bo'lishi mumkin:

- vositachi qarori. Bu holda ixtilof qatnashchilari ishonchiga ega uchinchi, xolis tomon muzokaralar (ishontirish, yarashtirish va hokazo) yo'li bilan ixtilofni hal etadi;

- muzokaralar yo'li bilan;

- muammoni birgalikda hal etish. Bahs, davra suhbatlari o'tkazish orqali tomonlarni qoniqtiradigan qaror (konsensus)ga kelish.

Tashkiliy masalalarga oid ixtiloflarni **boshqaruv tizimini qayta qurish** orqali hal etish mumkin. Bunda rahbar quyidagi yo'llardan birini tanlash imkoniyatiga ega:

- o'ziga bo'ysunuvchilarga qo'yilgan talablarga aniqlik kiritish yoki ularni soddalashtirish;

- o'ziga bog'liq tashkiliy bo'linmalar doirasida o'ziga bo'ysunuvchi xizmat vazifalarini vaqti-vaqti bilan o'zgartirib turish;

- ishlab chiqarishda o'zaro bog'liq bo'linmalar o'rtasida ixtiloflar yuzaga chiqqanda ular ishini alohida rejalashtirish tartibini joriy etish, ixtilofchi bo'linmalarni birlashtirish (masalan, mehnat, ish haqi bo'limi va kadrlar bo'limini birlashtirib, personalni boshqarish bo'limini tashkil etish);

- boshqaruvning matritsa tizimini qo'llash. Bu tizim ushbu tizim bo'linmalari o'rtasida ixtiloflarni bartaraf qilish o'rniga, resurslar uchun raqobatni rag'batlantiradi.

Xulosa qilib aytganda, ixtilofli vaziyatlar va ixtiloflarni hal etish yuzasidan quyidagi umumiy takliflarni bildirish mumkin:

1. Ixtilof mavjudligini, ya'ni qarama-qarshi maqsadlar mavjudligini, muxoliflar usullarining borligini e'tirof qilish. Ixtilof qatnashchilarini belgilab chiqish. Amaliy jihatdan olganda, bu masalalarni hal qilish oson ish emas. Biror xodimning qandaydir masalada ixtilofli holatda ekanligini anglab yetish va buni unga aytish ancha murakkabdir. Ba'zan ixtilof ancha vaqtdan beri mavjud bo'ladi, odamlar bundan azoblanib yuradilar, uni ochiq e'tirof qilishmaydi, har kim o'z yo'lini tanlaydi, biri ikkinchisiga ta'sir o'tkazish vositalarini izlaydi, ammo birgalikda ixtilofni muhokama qilish va yuzaga kelgan vaziyatdan chiqish sodir bo'lmaydi.

2. Muzokaralar olib borish mumkinligini aniqlash. Ixtilof borligi va uni „yo'l-yo'lakay“ hal qilish mumkin emasligi e'tirof etilgach, muzokaralar olib borish mumkinligini va aynan qanday muzokaralar bo'lishi mumkinligini kelishib olish: ularni vositachi bilanmi yoki usiz o'tkazish, vositachi kim bo'lishi, u har ikki tomonni qanoatlantira olishi haqida kelishib olinadi.

3. Muzokaralar qanday o'tishini kelishib olish. Muzokaralar qayerda, qachon va qanday boshlanishini aniqlab olish, ya'ni muddatini, joyini, uni olib borish tartibini, birgalikdagi muhokamaning boshlanish vaqtini kelishib olish lozim bo'ladi.

4. Ixtilof mohiyatini tashkil etuvchi masalalar doirasini anikdash. Asosiy muammo birgalikda olib boriladigan muzokarada ixtilofning mohiyati nimadan iborat ekanligini aniqlab olishdir. Mana shu bosqichning o'zida muammoga qanday yondashish kerakligi ishlab chiqiladi, tomonlarning nuqtai nazarlari aniqlanadi, kelishmovchilikning eng yuqori nuqtalari va tomonlarni yaqinlashtirishning mumkin bo'lgan nuqtalari belgilab olinadi.

5. Qarorlar variantlarini ishlab chiqish. Tomonlar birgalikda ish olib borganda ixtilofni hal qilishning bir necha variantlarini taklif qiladilar, ularga ketadigan chiqimlarni hisob-kitob qiladilar, qanday oqibatlarga olib kelishi mumkinligini chamalab ko'radilar.

6. Kelishilgan qaror qabul qilish. Tomonlar birgalikda muhokama vaqtini va bir fikrga kelishlari mumkinligi sharti bilan bir qator variantlarni qarab chiqqandan keyin bu umumiy qarorni yozma ravishda: axborot, rezolyutsiya, hamkorlik haqidagi shartnoma va hokazolar tarzida taqdim etishlari maqsadga muvofiqdir. Alohida murakkab yoki mas'uliyatli sharoitlarda yozma hujjatlar muzokaralarning har bir bosqichidan keyin tuzib chiqiladi.

7. Qabul qilingan qarorni amalda ro'yobga chiqarish. Agar birgalikdagi harakatlar faqat ishlab chiqilgan va kelishib olingan qarorni

qabul qilish bilan tugasa-yu, keyin hech narsa sodir bo'lmasa va o'zgarmasa, bunday ahvol yanada jiddiyroq va davom etiladigan ixtiloflarning sababchisi bo'lishi mumkin. Bunda birinchi ixtilofni keltirib chiqargan sabablar yo'qolmagan, balki bajarib bo'lmaydigan va'dalar bilan yanada kuchaytirilgan bo'ladi. Takroriy muzokaralar o'tkazish esa birinchisidan ancha qiyinroq bo'ladi.

Ixtiloflar uning qatnashchilarida stress holatlarini ham keltirib chiqarishi mumkin.

Umuman olganda, stress tez-tez uchrab turadigan hodisadir. Unchalik ahamiyatga ega bo'lmagan stresslar muqarrar va zararsiz. Ammo haddan tashqari ortib ketgan stress shaxs uchun ham, korxonalar va tashkilotlar uchun ham qiyinchiliklar, qo'yilgan maqsadlarni qo'lga kiritishda muammolar keltirib chiqaradi. ***Stress deganda biz insonning atrofdagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik ta'siri majmuini tushunamiz.*** Bunda atrof-muhitdagi kuchlar insonning fiziologik va psixologik funksiyalarini muvozanatdan chiqaradi.

Stress holatini jismoniy, psixologik omillar majmui, ya'ni stressorlar keltirib chiqaradi. Masalan, jismoniy omillar: ish borayotgan xonadagi haddan tashqari yuqori yoki haddan tashqari past harorat, badnafs hidlar, yetarli darajada yoritilmaganlik, kuchli shovqinlarning mavjudligi va h.k.

Stressli vaziyatlar keltirib chiqaradigan psixologik omillar quyidagilardir:

- xodimlarga yetarli darajada topshiriq bermaslik uning o'z malakasini to'liq ravishda namoyon qilishiga imkon bermaydi. Bunday vaziyatlar majburan qisqartirilgan ish kuni, ish haftasi sharoitlarida uchrab turadi;

- xodimning ishlab chiqarish jarayonidagi, jamoasidagi o'z vazifasini va o'rmini unchalik aniq tushunib yetmasligi. Bunday vaziyat odatda mutaxassisning aniq belgilab qo'yilgan huquqlari va vazifalari yo'qligi, topshiriqning noaniqligi, o'sish istiqbollarning yo'qligi tufayli kelib chiqadi;

- o'zaro bir-biri bilan bog'lanmagan va bir xilda shoshilinch bo'lgan xilma-xil topshiriqlarni bir vaqtda bajarish zarurligi. Bu xildagi sabab tashkilotdagi o'rta bo'g'in rahbarlari uchun xos bo'lib, bunda bo'linmalar bilan boshqaruv darajalari o'rtasida funksiyalarning cheklab qo'yilmaganligi ta'sir qiladi;

- xodimlarning firmani boshqarishda, uning faollik yo'nalishlari keskin o'zgargan sharoitda tashkilot faoliyatini yanada rivojlantirish yuzasidan qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi. Bunday ahvol ko'plab

yirik korxonalar va tashkilotlarga xosdir, ularda personalni boshqarish tizimi yo'lga qo'yilmagan bo'ladi va oddiy xodimlar qarorlar ishlab chiqish jarayonidan ajralib qolgan bo'ladi.

Hayotimizda stresslar bo'lib turishi tufayli ularni boshqarishni, ular keltirishi mumkin bo'lgan zararni kamaytirishni bilishimiz zarur. Insonning stresslarga ko'nikish usullari bir nechadir.

Birinchi usul — tashkilot darajasidagi usul bo'lib, ishlab chiqarish tuzilmasidagi xodimlarga nisbatan qo'yiladigan aniq talablarni ishlab chiqishda, ularning faoliyatiga baho berishda o'zgarishlar ro'y berishi natijasida sodir bo'ladi. Bunday o'zgarishlar stressli vaziyatlarning manbaini barham toptiradi.

Ikkinchi usul — ayrim shaxs darajasidagi usuldir. Bu usul shundan iboratki, stresslarni bartaraf etish maxsus dasturlardan foydalanib, stresslarni boshqara bilishdir. Bunday dasturlar meditatsiya, mashqlar, parhez va o'z-o'zini idora etishning boshqa usullarini o'z ichiga oladi. Ular insonga o'zini yaxshiroq his etishga, o'z kuchlarini tiklashga yordam beradi. Mazkur dasturlardan ayrimlari 7.5- jadvolda qisqacha keltirib o'tilgan. Bu xildagi dasturlar hozirgi vaqtda yetakchi kompaniya va firmalarda keng qo'llanilmoqda.

7.5-jadval

Shaxs stressiga ta'sir o'tkazuvchi omillar

| Dasturlar | Dasturlarning qisqacha tavsifnomasi |
|-------------------|---|
| Rejalashtirish | Shaxsiy yoki kasbiy hayotda ko'pgina muammolarni rejalashtirish usuli yordamida hal qilish mumkin. O'z shaxsiy yoki xizmat vazifalaringizni bilib olishga bir muncha vaqt ajrating. Ertangi kun faoliyatingizni rejalashtirib qo'yish uchun ishda muayyan soatlarni belgilab qo'ying. Bu faoliyat sizning shaxsiy maqsadlaringiz va butun kompaniyaning maqsadlariga qanday mos kelishini belgilang |
| Jismoniy mashqlar | Muntazam bajarilib boriladigan mashqlar inson so'g'lig'i uchun juda foydalidir. Ular salbiy energiyaning chiqib ketishi uchun imkon tug'diradi, umumiy jismoniy holatga qulay ta'sir ko'rsatadi |
| Parhez | Davomli stress, vitaminlar yetishmasligiga, organizmning zaiflashuviga, kasalliklarni kuchli idrok qilishga shart-sharoit yaratishi mumkin. Bundan tashqari, stress vaqtida normal ovqatlanish rejimi buziladi, shuning uchun ham to'g'ri parhezga amal qilish muhimdir |
| Psixoterapiya | Xodimlar ixtisosligi, bajarayotgan ish hajmi, shaxsiy xislatlaridan kelib chiqqan holda turli ruhiy davolash usullari qo'llaniladi |
| Ruhiy tahlil | Bu psixoterapiyaning bir shakli bo'lib, unga nomaqbul xatti-harakatlarga ongsiz ravishda yo'l qo'yganlar davolanadi |

| | |
|------------------------|---|
| O'z-o'zini idora etish | Bu sharqiy tabobatning qadimiy va zamonaviy usullardan foydalangan holda o'z-o'zini ruhiy holatini yaxshilashga xizmat qiladi |
|------------------------|---|

Qisqacha xulosalar

Ijtimoiy guruh — umumiy manfaatlar, qadriyatlar, axloqiy me'yorlarga ega. Jamiyat doirasida tarkib topadigan insonlarning nisbatan barqaror uyushmasi. Bunda yirik, o'rta va kichik ijtimoiy guruhlar farqlanadi.

Guruh — kichik ijtimoiy guruhga mansub bo'lib, maqsadlar mushtarakligi, axloqiy me'yorlari, guruhiy va shaxsiy manfaatlar uyg'unlashtirilishi asosida bevosita bir-biri bilan aloqada bo'lgan insonlar uyushmasi.

Rasmiy guruh — uning asosiy xususiyati, u hamisha ma'muriyat tashabbusi bilan tashkil etilishi, korxonada tarkibi va shtatlar ro'yxatiga bo'linma sifatida kiritiladi. Uning turlariga — **rahbar guruhi, funksiyali guruh, ishlab chiqarish guruhi, qo'mita** kiradi.

Norasmiy guruhlar — ixtiyoriylik asosida muayyan maqsadlarga erishish uchun tashkil topgan kichik ijtimoiy guruhlar hisoblanadi.

Jamoa — birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi bo'lib, unda kishilar bir-birlari bilan o'zaro munosabatda bo'ladilar, har bir xodim hamkasbiga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning ta'sirini ham his etadi.

Jamoani tavsiflovchi asosiy alomatlar: maqsadlar mushtarakligi, rahbarlik, intizom.

Jamoaning shakllanish bosqichlari — tashqi muhitda: tarkib topish, shakllanish; ichki tashkiliy o'zgarishlar: takomillashuv, barqarorlashuv, inqiroz.

Guruh samaradorligi — guruhning maqsadlarini naqadar katta samara bilan amalga oshirish darajasi tushuniladi.

Mehnat nizolari — ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarni, mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini qo'llanish yuzasidan kelib chiqqan kelishuvlar.

Ixtiloflar — tomonlarning biron bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi.

Stress — bunda insonning atrofidagi stimullarga yoki stressorlarga

jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuini tushunish mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ijtimoiy guruh deganda nimani tushunasiz?
2. Guruh deb kimlarga aytiladi?
3. Rasmiy guruh va uning asosiy xususiyatlari nimada?
4. Norasmiy guruhlar kimlar hisoblanadi?
5. Jamoa deb kimlarga aytiladi?
6. Jamoani tavsiflovchi alomatlari qanday?
7. Guruh samaradorligi qanday aniqlanadi?
8. Mehnat nizolari nima?
9. Ixtiloflar va ularning modeli nimalardan iborat?
10. Stress deganda nimani tushunasiz?
11. Insonning stresslarga ko'nikish usullarini aytib bering.
12. Shaxs stressiga ta'sir etuvchi omillarga ta'rif bering

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
5. Абдурахмонов К.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.

7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.

8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: ПРИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.

2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.

3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.

5. www.norma.uz

6. www.economyfaculty.uz

8 - BOB. PERSONALNI RIVOJLANTIRISH

8.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish

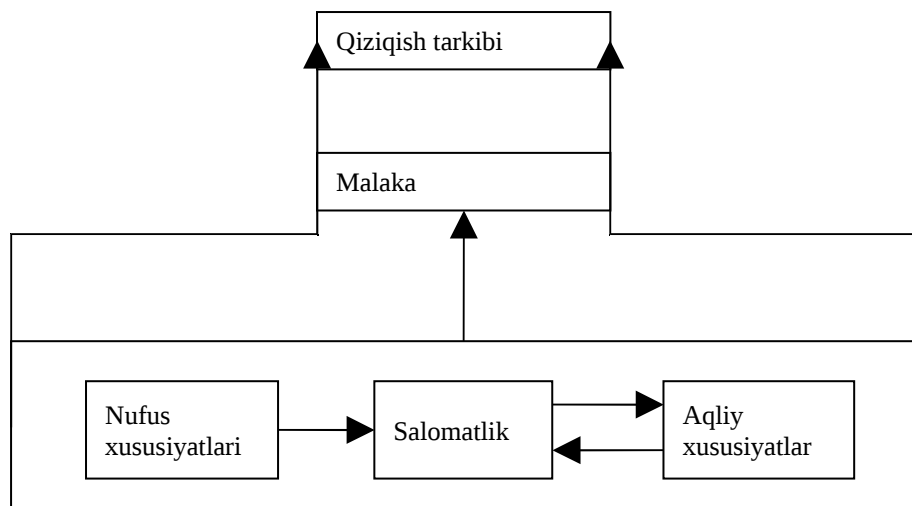
Personalni rivojlantirish shaxs qadriyatlarini o'zgartirish bo'lib, u xodimning bilim va ko'nikmalarini o'zgartirishni talab etadi.

Personalni rivojlantirish — ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan.

Ishchi kuchi sifati iqtisodiy kategoriya sifatida insonning mehnatga layoqatini shakllantirish va rivojlantirish yuzasidan shaxs va jamiyat, xodim va ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlarni hamda ushbu munosabatlarning ishlab chiqarish faoliyatida namoyon etish darajasini ifoda etadi.

Mehnat jarayonida namoyon bo'ladigan inson xususiyatlari muayyan tarkibni tashkil etadi. Quyidagilar bu tarkib bo'laklaridir:

- qiziqish (motivatsiya) xususiyatlari;
- kasbiy-malaka xususiyatlari;
- aqliy (intellektual) xususiyatlar;
- nufus (demografik) xususiyatlari, salomatlik. Ushbu xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'lib (8.1- rasm), bevosita ishchi kuchiga, sifatiga ta'sir ko'rsatadi.



8.1-rasm. Ishchi kuchi sifati tarkibining o'zaro bo'g'liqligi

Bugungi kunda taraqqiy etgan barcha kompaniya va firmalarda ishchi kuchi sifatini oshirishga nihoyatda katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, AQSHning „Motorolla“ korporatsiyasi mutaxassislar va menejerlarni tayyorlash hamda malakasini oshirish uchun o'quv markazlari keng tarmog'i bilan birgalikda o'z texnika universitetiga ham ega. So'nggi o'n

yil ichida korporatsiyaning kadrlar tayyorlash uchun sarf-xarajatlari 7 milliondan 120 million dollarga yetdi.

Germaniyada ishlab chiqarishda band bo'lgan har bir ishchi va mutaxassis kamida ikki yilda bir marta turli kurslarda o'z malakasini oshiradi. Ushbu jarayonning asosiy tashkilotchilari korxonalaridir. Ular xodimlar malakasini oshirish uchun xarajatlarning yarmidan ko'prog'ini o'z mablag'lari hisobidan qoplaydilar. Buning uchun ular o'zlarining o'quv markazlaridan, shuningdek, boshqa kompaniya va firmalar bilan birgalikda tashkil etilgan o'quv markazlardan foydalanadilar. Germaniyaning „Siemens“ elektrotexnika kontserni 82 ming nafar xodim jalb etilgan 8 mingta malaka oshirish dasturlariga ega.

Frantsiyada 1984 yildayoq „**Davlat va firmalar o'zidagi kadrlar tayyorlash markazlari faoliyatini muvofiqlashtirish to'g'risida**“gi qonuni qabul qilingan. Bu yerda personalni tayyorlash strategiyasini ishlab chiqishga firmalarning ishlab chiqarish kengashlari va kasaba uyushmalar jalb etilgan.

AQShda ham 1982 yidda „**Kadrlarni o'qitish va qayta tayyorlashni tashkil etishda mahalliy hokimiyat organlarining korporatsiyalar bilan sherikligi to'g'risida**“gi qonuni qabul qilingan²⁷.

Umuman hozirgi vaqtda ishchi kuchi sifati nihoyatda dolzarb ahamiyatga ega bo'lmoqda. Globallashuv, jahon bozoridagi o'ta keskin raqobat personalning yuqori malakaga ega bo'lishini talab etmoqda. Masalan, hozirgi vaqtda yuqori malakaga ega ishchilar AQShda jami ishchilarning 45, Germaniyada esa 55 foizini tashkil etmoqda.

Ishchi kuchi sifatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni ular yo'nalishiga qarab uch guruhga ajratish mumkin:

1. Bevosita ta'sir omillari. Ularga bevosita mehnat faoliyati bilan bog'liq hamda insonning mehnat faoliyati jarayonida qobiliyatlarini amalga oshirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Bu omillar mehnat hayoti sifati bilan bog'liqdir.

Mehnat hayoti sifati esa insonning mehnat jarayonida qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratilgan, yuqori va doimiy ish haqi kafolatlangan ish joylari mavjudligi bilan belgilanadi.

Yuksak mehnat hayoti sifati quyidagilar hisobiga ta'minlanadi:

- ish qiziqarli bo'lishi kerak;
- personal mehnatiga munosib adolatli haq olishi kerak;
- mehnat shart-sharoitlari qulay bo'lishi kerak;

²⁷ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. М.: Академический проект, 2005. С. 754

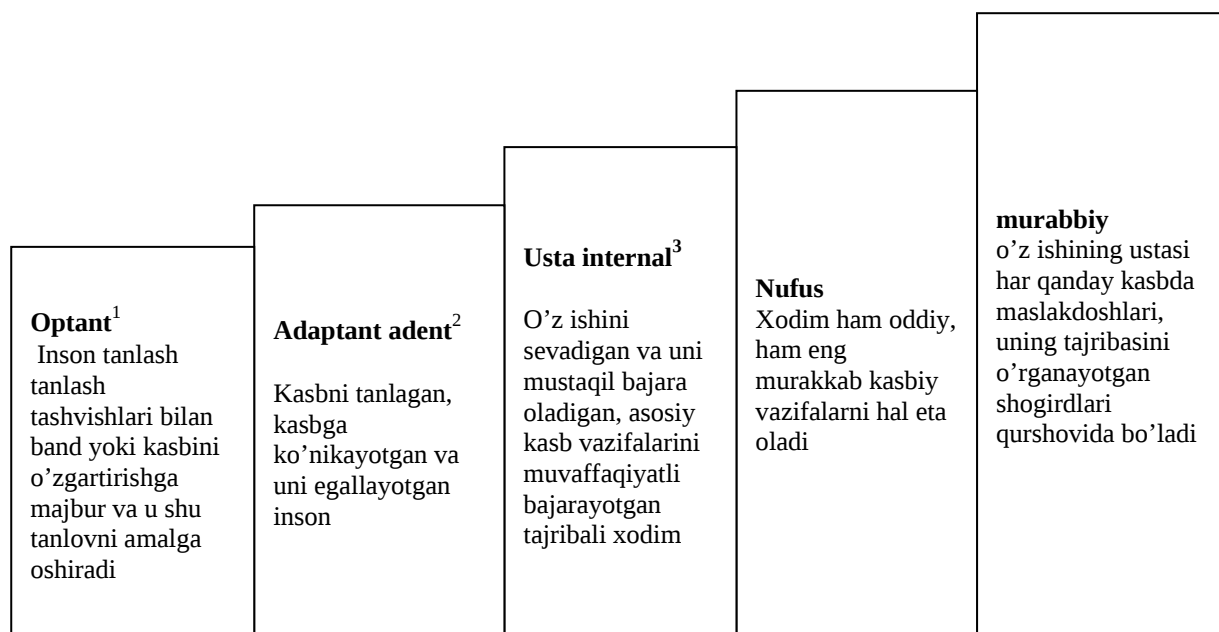
- rahbariyat tomonidan nazorat iloji boricha kamroq bo'lishi, lekin nazorat qilish zarurati bo'lganda, albatta, nazorat amalga oshirilishi lozim;
- xodimlar o'z ishlariga taalluqli bo'lgan qarorlar qabul qilinishida ishtirok etishlari darkor;
- maishiy va tibbiy xizmat ko'rsatish vositalari bilan ta'minlangan bo'lishi kerak.

Mehnat hayoti sifati mehnatdan qoniqish hosil qilish hissini kuchaytirish, o'z malakasini oshirishga intilishda o'z ifodasini topar ekan, ya'ni ishchi kuchi sifat ko'rsatkichlarini yaxshilashga ko'maklashar ekan, ushbulardan kelib chiqqan holda mehnat hayoti sifati jihatlariga ishchi kuchi sifatini oshiruvchi omillar, deb qarash mumkin.

2. Bilvosita ta'sir omillari. Ularga mavjud ishchi kuchini amaldagi ish kuchiga aylantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi omillar kiradi. Ular mehnat jarayoniga jalb etilgan va ishchi kuchi umumiy sifatiga ta'sir o'tkazadilar. Bular:

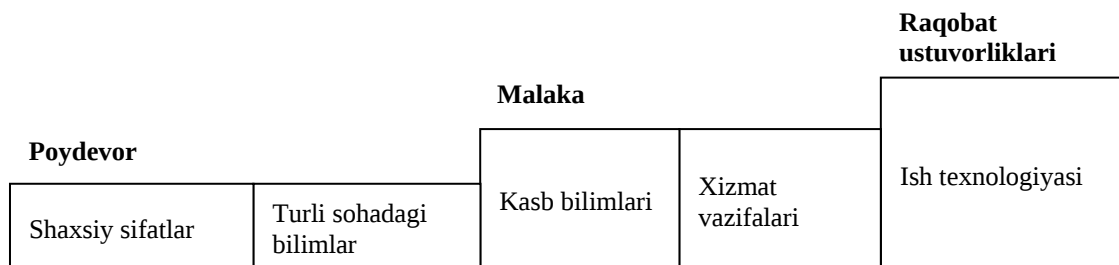
- ijtimoiy-siyosiy shartlardir. Ular muayyan sifatdagi ishchi kuchini shakllantirish maqsad va vazifalarini aniqlab berib, boshqa barcha omillar uchun negiz hisoblanadi:
 - ilmiy-texnika taraqqiyoti;
 - ekologik sharoitlar;
 - nufus (demografik) vaziyatlar.

Mansab darajasi hamisha ham kasbiy rivojlanish bosqichi bilan bog'liq emas. Lavozimga ko'tarilgan inson kasb malakasi bo'yicha ana shu darajada yuqoriga ko'tarilmagan bo'lishi mumkin.



8.2-rasm. Kasb malakasi oshishi bosqichlari

Shuning uchun shaxs rivojlanishining (lavozimda o'sish) davriy vaqti va kasb malakasi oshishi (faoliyat turini egallash bosqichlari)ni farqlay olish kerak. Kasb malakasining rivojlanish bosqichiga muvofiq egallanishi 8.2-rasmda, kasb malakasi o'sishi bosqichlari 8.3-rasmda ko'rsatilgan.



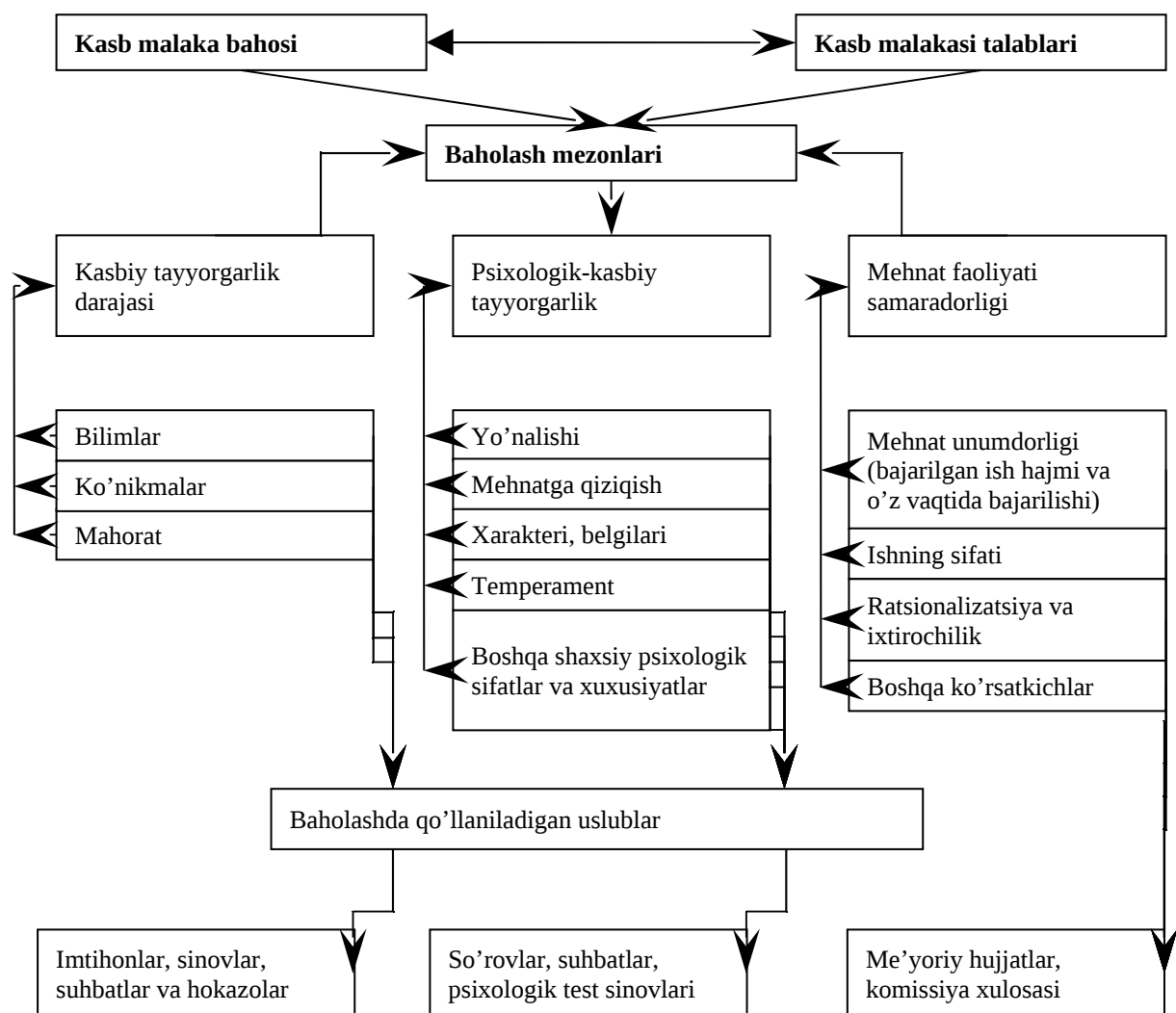
8.3-rasm. Kasb malakasi oshishi rivojlanish bosqichlari

Personalni rivojlantirish uning raqobatbardoshligiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

²⁸ Optant (lotincha "optatio" so'zidan) — niyat, tanlash.

²⁹ Adent (lotincha "adeptus" so'zidan) — erishish.

³⁰ Internal (lotincha "internus" so'zidan) — ichki.



8.3-rasm. Xodimning kasb malakasi o'sishini baholash

Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ish kuni davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqtsori bilan belgilanadi.

Alohida olingan mehnat jarayoni uchun mas'ul bo'lgan guruhning raqobatbardoshligi guruha'zosi raqobatbardoshligi yig'indisidan ko'pdir. Bu shu bilan izohlanadiki, ayrim xodimlar nafaqat yaxshi ishlaydilar, ayni vaqtda a'lo darajada o'zaro hamkorlikda faoliyat ham ko'rsatadilar. Qo'shimcha natija beruvchi bunday yig'indi **sinergetika**³¹ **samarasi**, deb ataladi. Unga ko'ra $2+2=5,6,7$ va hokazo bo'lishi mumkin. Shuning uchun sinergetika samarasi $2+2=5,6\dots N$ deb qabul qilinadi.

Raqobatbardoshlikning sinergetik xususiyatlari xodimlarning umumiy mehnat jarayonida birgalikdagi ishtiroki, ixtisoslashish va kooperatsiya, guruh ichki iqtisodiy munosabatlarini rivojlantirish natijasida namoyon bo'ladi.

Korxonada yoki tashkilot personalining raqobatbardoshligi xodimlarning

³¹Sinerjizm (inglizcha „sinergy“ = “syn” + “energy” so'zidan) – resurslarni boshqarishning qo'shma samarasi.

alohida guruhlarini raqobatbardoshligiga qarab aniqlanadi va ko'p jihatdan ularning ishlab chiqarish jarayonidagi o'zaro faoliyati samaradorligi natijasi hisoblanadi. Personalning raqobatbardoshligi kompaniya yoki firma iqtisodiy o'sishi bilan bog'liq omillar ta'siri ostida shakllanadi. Ana shu shakllanish jarayonida iqtisodiy va ijtimoiy Jarayonlarning mushtarakligi namoyon bo'ladi: ish beruvchi o'z maqsadlariga erishish (korxonasi raqobatbardoshligini oshirish, foydani ko'paytirish, bozorning mahsulot va xizmatlarga ehtiyojini qondirish) uchun xodimlari ehtiyojini to'laroq va yaxshiroq qondirishga harakat qiladi, personal esa, o'z navbatida, korxonaga maqsadlariga erishishdan manfaatdor bo'ladi.

Personal raqobatbardoshligining eng asosiy ko'rsatkichlari 8.1-jadvalda aks etgan.

8.1-jadval

Personalni raqobatbardoshlik darajasini baholash ko'rsatkichlari

| Personal raqobatbardoshligi ko'rsatkichlari | Personal raqobatbardoshligi darajasi ko'rsatkichlarini baholash | Personal raqobatbardoshligi darajasi ko'rsatkichlarini baholash samaradorligi |
|--|---|--|
| Ish bilan bandlik | -personal dan foydalanish darajasi indeksi -ish vaqti yo'qotilishi -qo'nimsizlik -ish vaqti davomiyligi -ish bilan bandlik -ishsizlik darajasi | -ishga kirishish uchun sarf bo'lgan vaqt -lavozimda ko'tarilish bo'yicha shikoyatlar ijobiy hal etilish foizi -transport harajatlari |
| Daromad miqdori | -o'rtacha ish haqi o'zgarishi koeffitsienti -mahsulot tannarxida ish haqi xarajatlarining ulushi | -o'z vaqtida amalga oshirilmagan to'lovlar foizi -ish vaqtdan ortiqcha ishlaganlik uchun ish haqi oshirilishi foizi |
| Ish vaqtdan foydalanish | -bo'sh turib qolish ish haqi umumiy fondiga nisbatan foiz sifatida -ish joyida uzoq vaqt bo'lmaslik soatlari o'rtacha miqdorining yillik ish vaqti fondiga nisbati | -personal ish joyida yo'qligi shaklini to'ldirish uchun sarflanadigan o'rtacha vaqt |
| Ishchi kuchi sifati | -personal o'qitilishidan o'rtacha foyda (kurs uchun) -mashqdan so'ng ish joyida o'rtacha erishilgan muvaffaqiyat (kurs uchun) | -mashq uchun sarflangan yalpi daromad foizi -mashq uchun sarflangan o'rtacha soatlar miqdori yillik ish haqi fondiga nisbati |

| | | |
|--|---|--|
| | | -mashqda ishtirok etishdan ijobiy natija foizi (yil uchun) -suhbat o'tkazishda olingan natijalar foizi |
| Teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish imkoniyatlari | -teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish imkoniyatlari bo'yicha guruhlar nisbati (ayollar, mehnat faoliyati cheklanganlar va hokazolar) -yuridik qayd etilgan guruhlar o'rtasida ish haqi darajasi bo'yicha taqsimlanishi | -teng huquqlilik asosida ish bilan bandlik bo'lish bo'yicha shikoyatlarning tushgan barcha shikoyatlarga nisbati -teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish bo'yicha kompaniya va firma rahbariga bevosita shikoyatlar nisbati Personalning teng huquqlilik asosida ish bilan bandlik bo'yicha daromadlar ortishi hollari miqdori |
| Personal salomatligi, xavfsizligi va farovonligi | -kasallanish va baxtsiz hodisalar bo'yicha ish vaqti yo'qotilish koeffitsienti -mukofotlash koeffitsienti -e'tirozlar bo'yicha hisoblab chiqilgan xarajatlar | -muvaffaqiyatli salomatlikni tiklash koeffitsienti -salomatlik, xavfsizlik va farovonlik bo'yicha personaldan tushgan shikoyatlarning umumiy shikoyatlar soniga nisbati -personal salomatligi, xavfsizligi va farovonligi bilan bog'liq shikoyatlar ijobiy hal qilinganligining tushgan shikoyatlar soniga nisbatan vaqti |
| Personal va ishlab chiqarish munosabatlari | -ishlab chiqarish bahslarida yo'qotilgan soatlar miqdori -korxonadan tomonidan qabul qilingan maslahat qo'mitalari tavsiyalari | -ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq shikoyatlarning shikoyatlar umumiy soniga nisbati -ishlab chiqarish bilan bog'liq ijobiy hal qilingan shikoyatlarning shikoyatlar umumiy soniga nisbati |

Personalni rivojlantirishni ta'minlash kompaniya yoki firmaning barcha bo'g'inlarida ishlab chiqarish munosabatlarini qiziqishi, mas'uliyati, malaka oshirish va vakolat omillariga asoslanishi darkor.

Manfaatdorlik va mas'uliyat xodim mehnat faoliyati samaradorligini belgilaydigan qiziquvchi omillar hisoblanadi. Malaka va vakolat esa

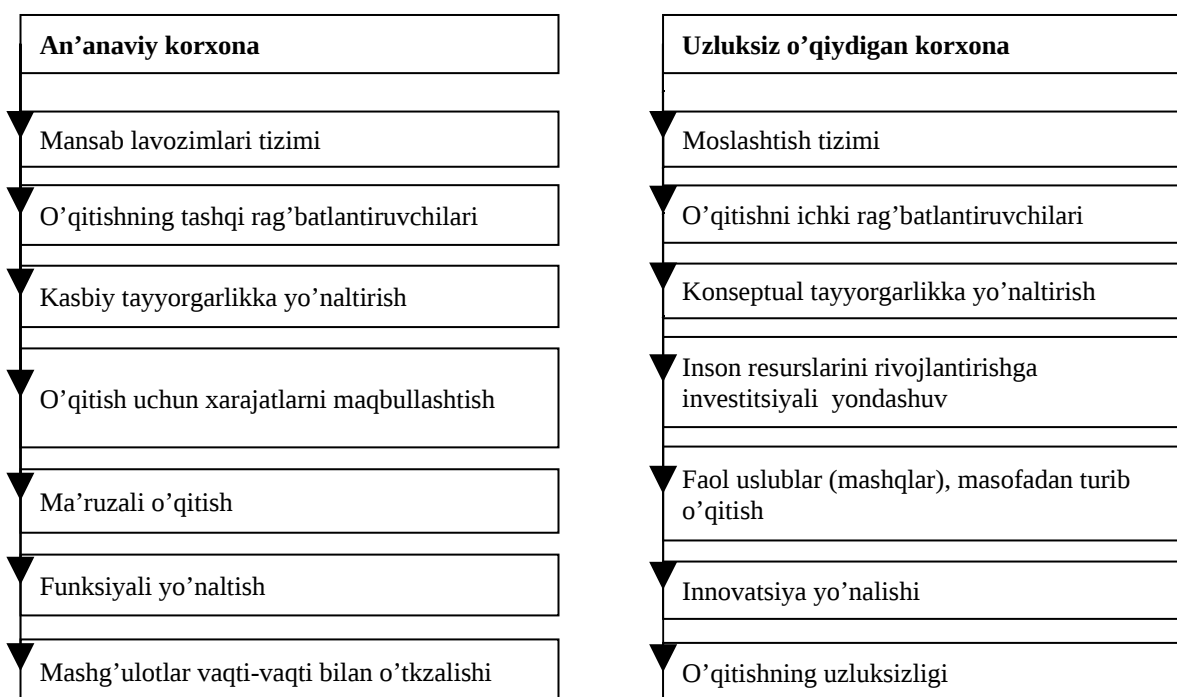
ko'zlangan maqsaddagi mo'ljallangan natijalarga erishishni ta'minlovchi vosita bo'lib, xodimning mas'uliyati va manfaatdorligini amalga oshirishga imkoniyat tug'diradi.

Personalni rivojlantirish zarurati o'z vaqtida olingan bilimlar, egallangan ko'nikmalar eskirib qolishi jarayoni g'oyat tezlashib ketganligi bilan bog'liqdir. Ilm-fan yutuqlari, yangiliklardan muttasil xabardor bo'lish, davr bilan baravar qadam tashlashga intiladigan har bir mutaxassis qayta tayyorlash yoki malaka oshirish kursini tugallashi bilan amalda yana o'qishni boshlashi talab etilmoqda. Bilimlarning bu darajada jadallik bilan eskirib borayotganligi zamonaviy korxonalarni uzluksiz o'qiydigan korxonalar sifatida faoliyat ko'rsatishini xayotiy zaruratga aylantirdi (8.5-rasm).

Personalni rivojlantirishda hozirgi vaqtda ikki tendentsiya ko'zga tashlanmoqda.

1. Bilimlarni ularning aniq shakliga — hujjatlar, yo'riqnomalar, ma'lumotlar bazasi va hokazolarga muvofiqlashtirish. Mutaxassislar buni „G'arb tendentsiyasi“, deb ham atashmoqda. Chunki Yevropa va Amerika Qo'shma Shtatlarida personalni rivojlantirish dasturlarida xuddi shunga urg'u berilmoqda.

2. Bilimlar faqat ayrim mutaxassis va menejerlar guruhi tomonidan emas, balki butun personal tomonidan muntazam ravishda egallab borilishini ta'minlash „Sharq tendentsiyasi“, deb ta'riflanib, bu ko'proq Yaponiyaga xosligi ko'zga tashlanadi.



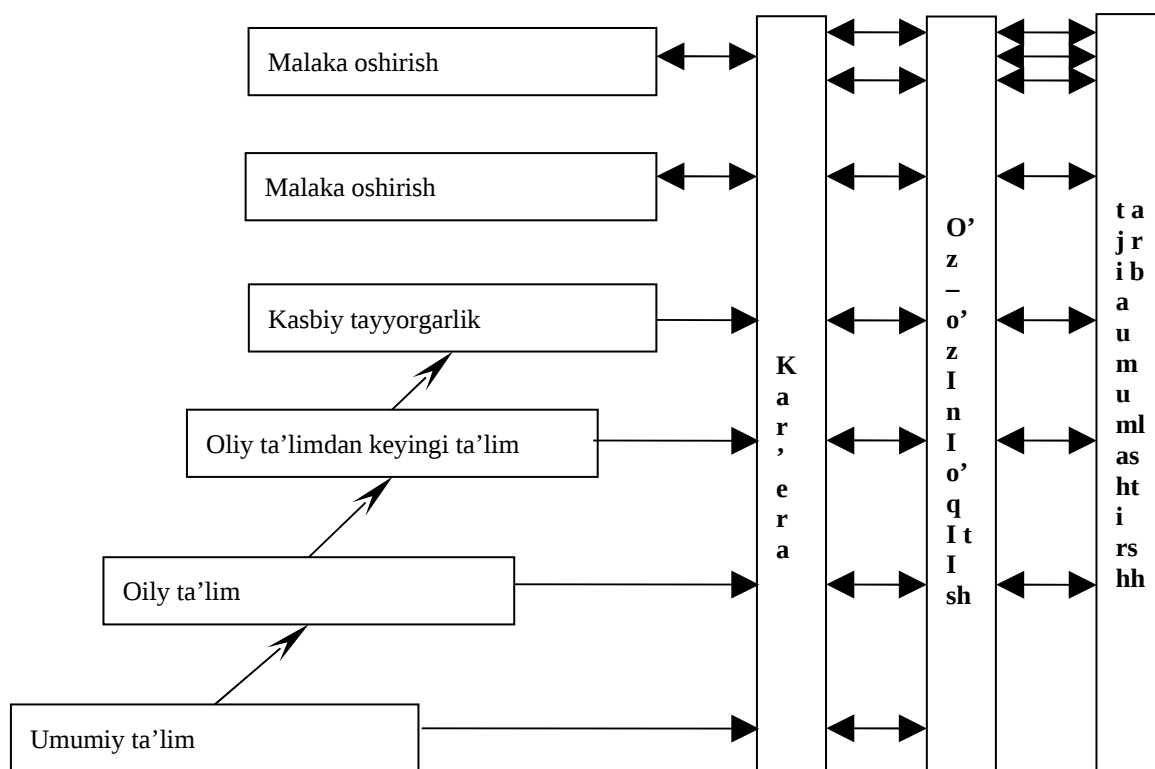
8.5-rasm. An'anaviy va uzluksiz o'qitishga asoslangan korxonalarni taqqoslash

Ishchilarni uzluksiz o'qitish:

- yangi ishchilar tayyorlash;
- malakali ishchilarni qaytatayyorlash;
- ishchilarni ikkinchi (turdosh) kasblarga o'qitish;
- ishchilar malakasini oshirishni o'z ichiga oladi.

Personalni rivojlantirish **inson salohiyatini** shakllantirish va uni muttasil oshirib borishga da'vat etadi. Bu jarayon shunday tashkil etilishi kerakki, inson butun mehnat faoliyati davomida kasbiy ta'lim va qayta tayyorlash orqali o'z bilimlari va ko'nikmalarini takomillashtirib borishga intilishi kerak. Inson salohiyatini shakllantirish chizmasi 8.6- rasmda ifoda etilgan.

Inson salohiyatining sifati uning mansab lavozimlari har bir bosqichida o'qish, o'z-o'zini o'qitish, kasbiy tajribani umumlashtirish bosqichlarida ushbu salohiyat tegishli tarkibiy qismlari sifat jihatidan qanday shakllanganligiga bog'liq bo'ladi.



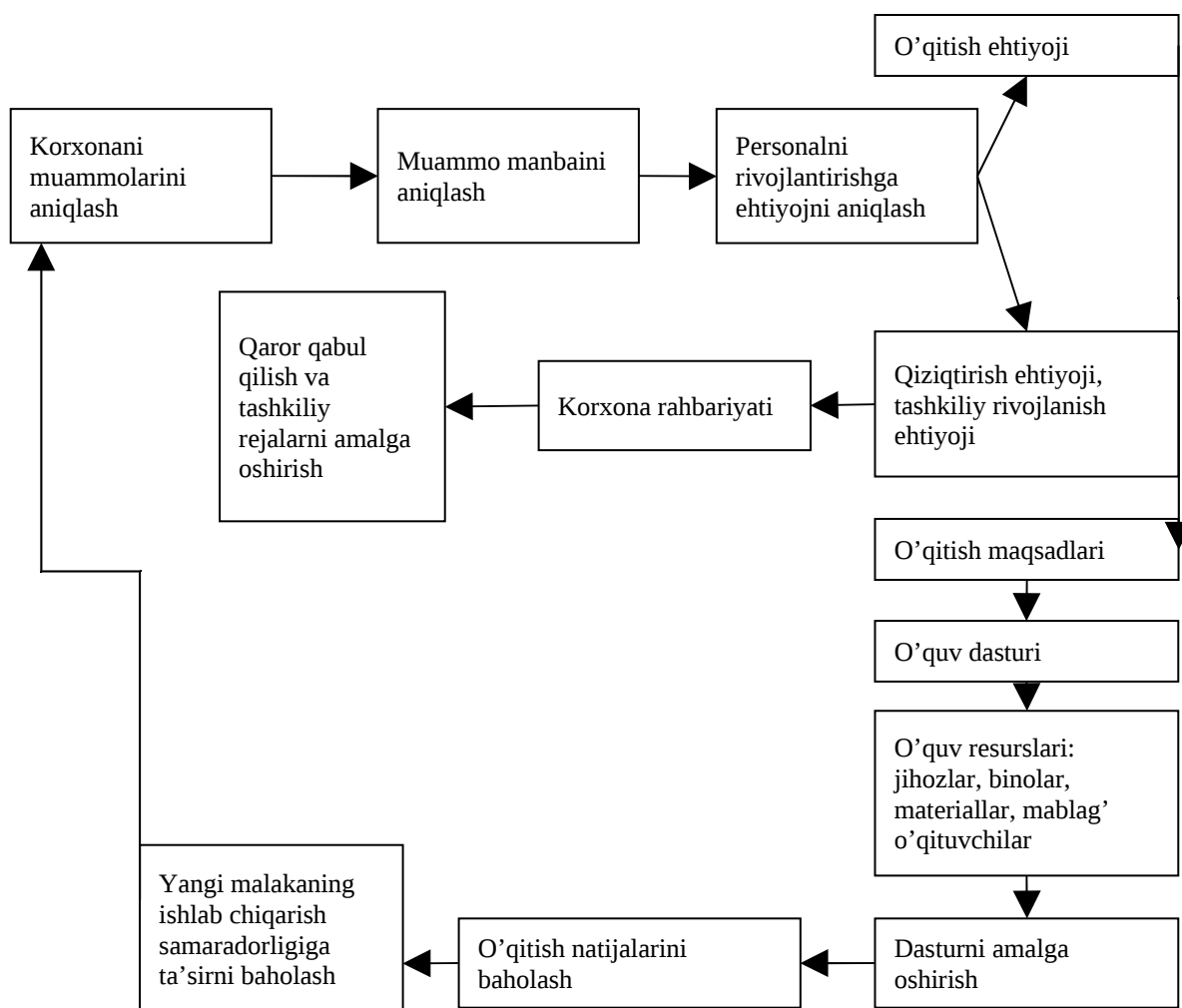
8.6-rasm. Inson salohiyatini shakllantish

Keyingi yillarda bozor munosabatlari va axborot texnologiyalari o'ta jadal sur'atda rivojlanayotganligi tufayli personal rivojlanishini hamda uning raqobat kurashidagi rolini qabul qilish sezilarli darajada o'zgardi. Endilikda bu masalaga kompaniya intellektual kapitalini o'stirishga qaratilgan boshqaruv tarzida qaralmoqda. Bundan asosiy maqsad — faqatgina xodimlarda o'zini rivojlantirishga qiziqish uyg'otibgina qolish emas, balki ushbu jarayonni korxonada faoliyatining tarkibiy qismiga aylantirish, degan xulosaga kelinmoqda (8.7- rasm).

Shuning natijasida personalni rivojlantirish investitsiya bilan uzviy bog'liqholatga aylanadi. Ya'ni personalni rivojlantirish sarf-xarajatlar moddasidan investitsiya ob'yekti darajasiga ko'tarildi.

Har qanday investitsiyalar kabi personalni rivojlantirish investitsiyalari ham sarmoya samaradorligini doimiy baholab borish, personalni rivojlantirish uchun investitsiyalar korxonada samaradorligini bugungi kunda qanday oshirganligi va kelajakda qanday oshirishini baholashni taqozo etadi.

Personalni rivojlantirishning mohiyati shundaki, insonlar kompaniya yoki firmaning asosiy raqobat boyligi hisoblanadi. Ulardagi salohiyat korxonada muvaffaqiyatining strategik ahamiyatga ega omili bo'lib, uning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishini belgilab beradi.



8.7-rasm. Personalni rivojlantirish skill modeli

Xorijiy firmalarning mutaxassislari personalni rivojlantirish turli uslublari samaradorligini tadqiq etar ekanlar, kutilmagan xulosaga keldilar: katta yoshdagi xodimlar ham xuddi bolalardek o'qishar ekan. Ya'ni kompaniya va firma rahbarlari, menejerlari, mutaxassislari o'zlari bilmaydigan narsani egallashlari talab etilgandagina o'qish xohishini bildirar ekanlar. Xodimlarga xizmat vazifalari kengaytirilgan yangi lavozimlar taklif qilinishi personalni rivojlantirishning eng samarali usuli ekan. Insondan yangi, ilgari unga noma'lum bo'lgan ishni bajarish talab etilganda, u kasbiy rivojlanishda sifat jihatidan sakrash qilar ekan.

Bugungi tez o'zgarib borayotgan sharoitlarda personalni rivojlantirishda quyidagi holatlarga duch kelinishi mumkin:

1. Xodim mehnat maqomini saqlab turish, tiklash va oshirish uchun noqulay vaziyatlarga faol qarshilik ko'rsatishi. Ya'ni mehnat maqomini ushlab qolish, tiklash va hatto oshirish uchun qo'shimcha jismoniy va akliy kuch sarflashga (malaka oshirish, yanada unumliroq ishlash) astoydil harakat qilish.

2. Jiddiy yon bosish: ish haqi kamayishi, har qanaqa ishni bajarishga rozi bo'lish yoki umuman ishni yo'qotish, nafaqa yoki jamg'argan mablag'lari hisobiga yashashga moyillik. Bunday hollarda inson qo'shimcha jismoniy va aqliy kuch sarflashni xohlamasligi tabiiydir. U hatto kamroq malaka talab etadigan yoki qiziqarli bo'lmagan ishga ham o'tishga monelik qilmaydi. Bu toifadagi xodimlar o'z qimmatini yetarlicha qadrlamaydilar, mehnat bozorida raqobat qila olmaydilar. Ularni noqulay sharoitlarga bo'ysunuvchi xodimlar deyish mumkin.

3. Inson an'anaviy ish vaqti o'zgartirilishi (to'liqsiz ish kuni yoki to'liqsiz ish haftasi)ga rozi. Shu bilan birga, u yanada keskinroq o'zgarishlarga (masalan, ishchilikdan tadbirkorlikka o'tishga) qarshilik qilmaydi. To'liqsiz ish kuni yoki ish haftasi bunday holda unga boshqa ish qidirish, malakasini oshirish, yangi (turdosh) kasb egallash, o'z tadbirkorlik ishini boshlash uchun qulay imkoniyat tug'diradi.

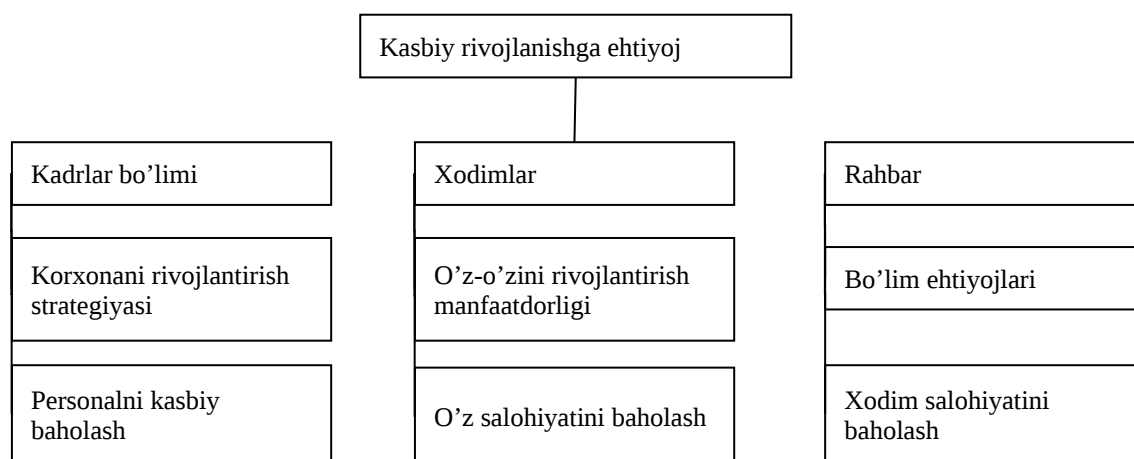
Yuqorida qayd etilgan yondashuvlarni korxonada umumiy strate-giyasi bilan muvofiqlashtirish quyidagicha amalga oshirilishi mumkin:

- yuqoriroq bo'sh lavozimlarni o'z xodimlari hisobiga to'ldirish (mansabda o'stirish);
- bo'sh qolgan ishchi kuchini ishlab chiqarishning bu ishchi kuchlariga ehtiyoji bo'lgan uchastkalariga o'tkazish;
- ishlab chiqarish zaruriyati yoki xodim qiziqishini hisobga olgan holda ma'muriyat va xodimlar tashabbusi bilan ish joylarini almashtirish;
- ishchi kuchiga ehtiyoj sezilarli darajada kamayganda ham xodimning mehnat salohiyatidan to'liq foydalanilmagan hollarda uni saqlab qolish.

Personalni rivojlantirish quyidagi shartlarga bog'liqdir:

- korxonaning personalni bugungi ishida va kelajakni ko'zlab rivojlantirishga ehtiyoji;
- xodimlarni rivojlantirish salohiyati, ya'ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;
- Personalning rivojlanishga ehtiyoji;
- personalni rivojlantirish imkoniyati, ya'ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.

Personalning rivojlanishga ehtiyoji (8.8-rasm) deyilganda xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirish, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli anglangan zarurat sifatida tushunishi anglanadi.



8.8-rasm. Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj

Rivojlanishga ehtiyoj hamisha ham o'zgarishlarga mos tushavermaydi. Yuzaga chiqqan muammolarni hal etish uchun hamisha ham birgina personalni o'qitishning o'zi kifoya qilmaydi, balki tashkiliy tizimda o'zgarishlar ham talab etiladi. Ular ishga qiziq-tirish va rag'batlantirish tizimini, rahbarlik uslubini, ishni tashkil etish marketingini, mas'uliyatni qayta taqsimlashni va boshqa masalalarni o'zgartirish zaruratini ham tug'dirishi mumkin.

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o'zgarishlarning korxonaga an'analari bilan uzviy (yangilik — mavjud eskining ijobiy rivojlantirilgan ko'rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, o'zgartirishlar kiritish tizimini — o'qitish dasturlari, yangi yo'riqnomalarni tarqatish bosqichlari va boshqa masalalarni hal etish vositalarini yaratish kerak bo'ladi. Uchinchidan, jamoa a'zolari shaxsiy topshiriqlarini o'zgartirish kerak. Bu o'zgartirishlarni kim birinchi boshlashi ham ahamiyatli. U ushbu jamoa uchun rasmiy yetakchi hisoblanmasa ham o'z ortidan boshqalarni ergashtirish qobiliyatiga ega obro'li shaxs bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Va nihoyat, to'rtinchidan, yangiliklar jamoaga batafsil tushuntirilishi darkor. Tushuntirish sodda, ommabop bo'lsa, savollar ham kam bo'ladi.

Kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirishga qulay muhitni yaratish uchun **koorporativ g'oyani joriy etish** muhimdir. Bu g'oyalar quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

1. **Eng yaxshi ta'lim-tajriba.** Nazariy mashg'ulotlar, bilimlarni o'rganish, ish ko'nikmalari hosil qilish uchun juda foydali. Lekin amaliy bilimlar tajriba orqaligina egallanadi. Tajriba nafaqat bevosita kasb ko'nikmalariga amaliyotda o'rgatish jarayonida, balki o'qitishning dasturiy usullari qo'llanilganda ham egallanishini yodda tutish lozim.

2. Kompaniya xodimlari **o'qitish-jamoa jarayon** ekanligini yaxshi bilishlari kerak. Eng chuqur va foydali rivojlanish axborotni bir yoqlama manbadan olganda emas, balki bilimlar bilan o'rtoqlashish natijasida amalga oshadi.

3. **Bilimlar bilan samarali ayirboshlash** faqat ma'lumotlarga tez yo'l topishdangina iborat emas. Komp'yuterning dasturiy ta'minoti va „Internet“ texnologiyalari ma'lumotlardan xabardor bo'lishni osonlashtiradi, ammo xodimlarning o'zida axboroglarni tarqatishga qiziqish bo'lishi kerak.

4. An'anaviy korxonada xodimlari izlanuvchi bo'lishlari mumkin. Lekin ular rahbarlik lavozimida bo'lmasalar, izlanishlar samarasi yo'qotiladi yoki oshkor qilinmaydi. Uzlüksiz o'qiydigan korxonada esa **izlanuvchanlik hamisha va hamma joyda namoyon bo'ladi**. Bu, ayniqsa, jamoa bo'lib ishlashda yaqqol ko'zga tashlanadi.

5. **Qadriyatlar va dunyoqarashlar tizimi mushtarak bo'lishi kerak**. Xodimlar o'rtasida o'tkaziladigan so'rovlar ko'p hollarda, hatto birgalikda ishlaydigan insonlarning ham ishlab chiqarish jarayonlariga qarashlari turlicha bo'lishidan dalolat berib turibdi. Agar xodimlarning fikrlashi — mezonlar, qadriyatlar, yondashuvlar umumlashtirilib, jamoa barcha a'zolari tomonidan qabul qilinmagan bo'lsa, bilimlar ayirboshlash murakkab kechadi.

8.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta'limning “O'zbek modeli”

O'zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligiga erishib, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning o'ziga xos va mos yo'lini tanlashi kadrlar tayyorlash tuzilmasi va mazmunini qayta tashkil etishni hayotiy zaruratga aylantirdi. 1992 yilda „Ta'lim to'g'risida“gi qonunning qabul qilinishi ushbu yo'nalishdagi birinchi va juda muhim qadam bo'ddi. Ushbu qonunda ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillari belgilab qo'yildi:

- ta'lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xarakterda ekanligi;
- ta'limning uzluksizligi va izchilligi;
- umumiy o'rta, shuningdek, o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining majburiyligi;
- o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limining yo'nalishini: akademik litseyda yoki kasb-hunar kollejida o'qishni tanlashning ixtiyoriyligi;
- ta'lim tizimining dunyoviy xarakterda ekanligi;

- davlat ta'lim standartlari doirasida ta'lim olishning hamma uchun ochiqligi;

- ta'lim dasturlarini tanlashga yagona va tabaqalashgan yondashuv;
- bilimli bo'lishni va iste'dodni rag'batlantirish;
- ta'lim tizimida davlat va jamoa boshqaruvini uyg'unlashtirish³².

„Ta'lim to'g'risida“gi qonun qabul qilingandan so'ngiyangi o'quv rejalari, dasturlari, darslik va qo'llanmalar yaratishga kirishildi. Ta'lim muassasalarini attestatsiyadan o'tkazish va akkreditatsiyalash yo'lga qo'yildi. Ayni vaqtda yangi turdagi ta'lim muassasalari tashkil etila boshlandi.

Oliy o'quv yurtlarida kadrlar tayyorlashni markazlashtirishdan hududiy yo'nalishga o'tkazish chora-tadbirlari ko'rildi. O'quv yurtlari tarmog'i kengaydi, universitet ta'limi rivojlanishi ta'minlandi. Yangi ixtisosliklar, bilimlarning yangi tarmoqlari bo'yicha mutaxassislar tayyorlashga kirishildi. Umuman, maktab ko'p tarmoqli tizimga o'tkazildi. Abituriyentlar va talabalarning bilim darajasini test va reyting usulida baholashga o'tildi. Oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar sifatiga qo'yilayotgan talablar hisobga olingan holda aspirantura va doktoranturada kadrlar tayyorlash tubdan qayta ko'rib chiqildi. Jumladan, Oliy Attestatsiya Komissiyasi tashkil etildi.

Iqtidorli bolalar va o'quvchi yoshlarni har taraflama qo'llab-quvvatlash davlat siyosati darajasiga ko'tarildi. Iste'dodli o'smir va qizlarni izlab topish, ularga ko'maklashish, ularning qobiliyati va iste'dodini o'stirish bo'yicha maxsus jamg'armalar tashkil etildi. Qobiliyatli talaba yoshlarni Amerika Qo'shma Shtatlari, Yaponiya, Xitoy, Koreya, Germaniya, Buyuk Britaniya, Rossiya Federatsiyasi va boshqa taraqqiy etgan davlatlarning nufuzli oliy o'quv yurtlarida va ilmiy markazlarida o'qitish va stajirovkadan o'tkazish yo'lga qo'yildi.

Shunga qaramasdan, amalga oshirilgan mavjud o'zgarishlarning o'zi kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish talablariga muvofiq bo'lishini ta'minlay olmadi. Ayniqsa, kadrlar tayyorlash tizimi O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan demokratik o'zgarishlar va bozor islohotlari talablariga muvofiq emasligi yaqqol ko'zga tashlandi. Ta'lim muassasalarida o'quv jarayonining moddiy-texnik asosi bugungi kun talabiga javob bermay qoldi. Shu bilan birga, ularda yuqori malakali pedagog kadrlar, hozirgi davr talablariga javob beradigan o'quv-uslubiy va ilmiy adabiyotlar juda kam ekanligi ayon bo'ldi. Ta'lim tizimi, fan va ishlab chiqarish o'rtasidagi

³² Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001.

puxta o'zaro hamkorlik va foydali integratsiyaning mavjud emasligi kadrlar tayyorlash tizimidagi eng jiddiy kamchiliklardan biri edi.

Ana shunday sharoitda O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov tashabbusi va bevosita rahbarligi ostida 1997 yildan boshlab **Kadrlar tayyorlash milliy dasturi** ishlab chiqildi va izchil amalga oshirishga kirishildi.

- Milliy dasturga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini tubdan isloh qilishning muhim omillari etib quyidagilar belgilandi:

- respublikaning demokratik huquqiy davlat va adolatli fuqarolik jamiyati qurish yo'lidan izchil ilgarilab borayotganligi;

- mamlakat iqtisodiyotida tub o'zgartirishlarning amalga oshirilishi, respublika iqtisodiyoti, asosan, xom ashyo yo'nalishidan raqobatbardosh pirovard mahsulot ishlab chiqarish yo'lga izchil o'tayotganligi, mamlakat eksport salohiyatining kengayayotganligi;

- davlat ijtimoiy siyosatida shaxs manfaati va ta'lim ustuvorligi qaror topganligi;

- milliy o'zlikni anglashning o'sib borishi, vatanparvarlik, o'z vatani uchun iftixor tuyg'usining shakllanayotganligi, boy milliy madaniy-tarixiy an'analarga va xalqimizning intellektual merosiga hurmat;

- O'zbekistonning jahon hamjamiyatiga integratsiyasi, respublikaning jahondagi mavqeyi va obro'-e'tiborining mustahkamlanib borayotganligi.

Ta'lim tizimini tubdan isloh qilish, uni o'tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to'la xalos etish, rivojlangan davlatlar darajasida, yuksak ma'naviy axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash milliy tizimini yaratish, kadrlar tayyorlash Milliy dasturining maqsadi etib belgilandi.

Kadrlar tayyorlash milliy dasturi maqsadini amalga oshirish uchun quyidagi vazifalarni hal etish belgilab qo'yildi:

- „Ta'lim to'g'risida“gi O'zbekiston Respublikasi qonuniga muvofiq ta'lim tizimini isloh qilish, davlat va nodavlat ta'lim muassasalari hamda ta'lim va kadrlar tayyorlash sohasida raqobat muhitini shakllantirish negizida ta'lim tizimini yagona o'quv ilmiy-ishlab chiqarish majmui sifatida izchil rivojlantirishni ta'minlash;

- ta'lim va kadrlar tayyorlash tizimini jamiyatda amalga oshirilayotgan yangilanish, rivojlangan demokratik huquqiy davlat qurilishi jarayonlariga moslash;

- kadrlar tayyorlash tizimi muassasalarini yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlash, pedagogik faoliyatning nufuzi va ijtimoiy maqomini ko'tarish;

- kadrlar tayyorlash tizimi va mazmunini mamlakatning ijtimoiy va iqtisodiy taraqqiyoti istiqbollariidan, jamiyat ehtiyojlaridan, fan, madaniyat, texnika va texnologiyaning zamonaviy yutuqlaridan kelib chiqqan holda qayta qurish;

- ta'lim oluvchilarni ma'naviy-axloqiy tarbiyalashning va ma'rifiy ishlarning samarali shakllari hamda uslublarini ishlab chiqish va joriy etish;

- ta'lim va kadrlar tayyorlash, ta'lim muassasalarini attestatsiyadan o'tkazish va akkreditatsiya qilish sifatiga baho berishning xolis tizimini joriy qilish;

- yangi ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarda ta'limning talab qilinadigan darajasi va sifatini, kadrlar tayyorlash tizimining amalda faoliyat ko'rsatishi va barqaror rivojlanishining kafolatlarini, ustuvorligini ta'minlovchi normativ, moddiy-texnika va axborot bazasini yaratish;

- ta'lim, fan va ishlab chiqarish samarali integratsiyalashuvini ta'minlash, tayyorlanayotgan kadrlarning miqdori va sifatiga nisbatan davlatning talablarini, shuningdek, nodavlat tuzilma-lari, korxonalar va tashkilotlarning buyurtmalarini shakllantirishning mexanizmlarini ishlab chiqish;

- uzluksiz ta'lim va kadrlar tayyorlash tizimiga byudjetdan tashqari mablag'lar, shu jumladan, chet el investitsiyalari jalb etishning aniq mexanizmlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;

- kadrlar tayyorlash sohasida o'zaro manfaatli xalqaro hamkorlikni amalga oshirish³³.

Kadrlar tayyorlash milliy modeli nomini olgan mazkur dasturning asosiy tarkibiy qismi quyidagilardan iboratdir:

1. Shaxs. U kadrlar tayyorlash tizimining bosh sub'yekti va ob'yekti, ta'lim sohasidagi xizmatlarning iste'molchisi va ularni amalga oshiruvchisidir.

Kadrlar tayyorlash sohasidagi davlat siyosati insonni intellektual va ma'naviy-axloqiy jihatdan tarbiyalash bilan uzviy bog'liq bo'lgan uzluksiz ta'lim tizimi orqali har tomonlama barkamol shaxs — fuqaroni shakllantirishni nazarda tutadi. Shu tarzda fuqaroning eng asosiy konstitutsiyaviy huquqlaridan biri bilim olish, ijodiy qobiliyatni namoyon etish, intellektual jihatdan rivojlanish, kasbi bo'yicha mehnat qilish huquqi ro'yobga chiqariladi.

„Ta'lim to'g'risida“gi qonun umumiy o'rta va o'rta maxsus, kasb-

³³ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001.

hunar ta'limi standartlari orqali sifatli ta'lim olish, shuningdek, ta'lim va kasb-hunar jihatdan tayyorgarlikning shakllari va turlarini tanlashni, uzluksiz malaka oshirib borish, zarurat taqozo etsa, tegishli qayta tayyorgarlikdan o'tish huquqini va keng imkoniyatlarini nazarda tutadi.

Ta'lim xizmatlarining iste'molchisi sifatida shaxsga davlat ta'lim olish va kasb-hunar tayyorgarligi ko'rishni kafolatlaydi. Ta'lim olish jarayonida shaxs davlat ta'lim standartlarida ifoda etilgan talablarni bajarishi shart.

Shaxs ta'lim xizmatlarining yaratuvchisi sifatida tegishli malaka darajasini olgach, ta'lim, moddiy ishlab chiqarish, fan, madaniyat va xizmat ko'rsatish sohasida faoliyat ko'rsatadi va o'z bilimi, tajribasini o'rgatishda ishtirok etadi.

2. Davlat va jamiyat. Ular kadrlar tayyorlash tizimi amal qilishi va ivojlanishining kafillari, yuqori malakali raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash bo'yicha ta'lim muassasalarining faoliyatini uyg'unlashtiruvchi sifatida faoliyat ko'rsatadi.

Davlat va jamiyat:

- fuqarolarning bilim olish, kasb tanlash va o'z malakasini oshirish huquqlari ro'yobga chiqarilishiga;

- majburiy umumiy o'rta ta'lim hamda akademik litsey yoki kasb-hunar kollejida ta'lim olish yo'nalishini tanlash huquqi asosida majburiy o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi olishga;

- davlat grantlari yoki pullik-shartnomaviy asosda oliy ta'lim va oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim olish huquqiga;

- davlat ta'lim muassasalarini mablag' bilan ta'minlashga;

- ta'lim oluvchilarni o'qishi, ularning turmush vadam olish shart-sharoitlarini yaratish borasidagi vazifalar hal etilishida jamoatchilik boshqaruvini rivojlantirishga;

- ta'lim jarayoni qatnashchilarini ijtimoiy jihatdan qo'llab-quvvatlashga;

- sog'liq va rivojlanishda nuqsoni bo'lgan shaxslar ta'lim olishiga kafolat beradilar.

3. Uzluksiz ta'lim. Bu malakali raqobatbardosh kadrlar tayyorlash tizimining asosi bo'lib, ta'limning barcha turlarini davlat ta'lim standartlarini, kadrlar tayyorlash tizimi tuzilmasi va uning faoliyat ko'rsatish muhitini o'z ichiga oladi.

Uzluksiz ta'lim O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotini ta'minlovchi, shaxs, jamiyat va davlatning iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy-texnikaviy va madaniy ehtiyojlarini qondiruvchi ustuvor sohadir.

Uzluksiz ta'lim ijodkor, ijtimoiy faol, ma'naviy boy shaxsning shakllanishi va yuqori malakali raqobatbardosh kadrlarni ildam tayyorlanishi uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi.

Uzluksiz ta'limning faoliyat ko'rsatish tamoyillari quyidagilardan iborat:

- **ta'limning ustuvorligi** — uning rivojlanishining birinchi darajali ahamiyatga ega ekanligi, bilim, ta'lim va yuksak intellektning nufuzi;

- **ta'limning demokratlashuvi** — ta'lim va tarbiya uslublarini tanlashda o'quv yurtlari mustaqilligining kengayishi, ta'limni boshqarishning davlat-jamiyat tizimiga o'tilishi;

- **ta'limning insonparvarlashuvi** — inson qobiliyatlarining ochilishi va uning ta'limga nisbatan bo'lgan turli-tuman ehtiyojlarining qondirilishi, milliy va umumbashariy qadriyatlar ustuvorligining ta'minlanishi, inson, jamiyat va atrof-muhit o'zaro munosabatlarining uyg'unlashuvi;

- **ta'limning ijtimoiylashuvi** — ta'lim oluvchilarda estetik boy dunyoqarashni hosil qilish, ularda yuksak ma'naviyat, madaniyat va ijodiy fikrlashni shakllantirish;

- **ta'limning milliy yo'naltirilganligi** — ta'limning milliy tarix, xalq an'analari va urf-odatlar bilan uzviy uyg'unligi, O'zbekistonda yashovchi xalqdarning madaniyatini saqlab qolish va boyitish, ta'limni milliy garaqqiyotning o'ta muhim omili sifatida e'tirof etish, boshqa xalqlarning tarixi va madaniyatini hurmatlash;

- **ta'lim va tarbiyaning uzviy bog'liqligi**, bu jarayonning har tomonlama kamol topgan insonni shakllantirishga yo'naltiril-ganligi;

- **iqtdorli yoshlarni aniqlash**, ularga ta'limning eng yuqori darajasida, izchil ravishda fundamental va maxsus bilim olishlari uchun shart-sharoitlar yaratish.

4. Fan. Kadrlar tayyorlash milliy dasturiga muvofiqfan yuqori malakali mutaxassislar tayyorlovchi va ulardan foydalanuvchi pedagogik va axborot texnologiyalari ishlab chiqaruvchi hisoblanadi.

Kadrlar tayyorlash milliy modeliga muvofiqfan sohasida:

- tabiat va jamiyat taraqqiyoti qonuniyatlari to'g'risidagi yangi fundamental va amaliy bilimlar shakllanadi, kadrlar tayyorlash tizimida ommalashtirish, o'rganish va foydalanish uchun kerakli ilmiy natijalarjamiylanadi;

- oliy malakali ilmiy va pedagog kadrlar tayyorlash amalga oshiriladi;

- kadrlar tayyorlash jarayonini ilmiy-tadqiqot jihatidan ta'minlash infrastrukturasi vujudga keltiriladi, ta'limning axborot tarmoklaridan

foydalanish maqsadida bilimning turli sohalari bo'yicha axborot bazasi shakllantiriladi;

- mamlakatimiz ilm-fanining jahon ilm-faniga integratsiyasi sodir bo'ladi, zamonaviy ilm-fan va texnologiyalarning eng muhim muammolarini hal etish uchun ilmiy yutukdar va kadrlarni xalqaro miqyosda almashinuvi amalga oshiriladi.

Kadrlar tayyorlash tizimiga ilm-fanning uzviy ravishda kirib borishi uchun quyidagilar zarur:

- ilg'or pedagogik texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish yuzasidan maqsadli innovatsiya loyihalarini shakllantirish va amalga oshirish yo'li bilan ilm-fanning ta'lim amaliyoti bilan aloqasini ta'minlash chora-tadbirlarini ishlab chiqish;

- ilg'or axborot va pedagogik texnologiyalarni joriy etish uchun eksperimental maydonchalar barpo etish orqali ilmiy tadqiqotlar natijalarini o'quv-tarbiya jarayoniga o'z vaqtida joriy etish mexanizmini ro'yobga chiqarish;

- kadrlar tayyorlash Milliy dasturini samarali tarzda bajarishni ta'minlash yuzasidan ilmiy tadqiqot ishlarini olib borish;

- yuqori malakali kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, yoshlarning ilmiy ijodiyotini har tomonlama qo'llab-quvvatlash;

- ta'lim muassasalarida ilmiy tadqiqot va ilmiy-pedagogik ishlar darajasini baholashga zamonaviy yondashuvni ro'yobga chiqarish, ilmiy tadqiqotlar va texnologik ishlanmalar natijalari tijoratlashuvi asosida olimlarning obro'-e'tibori va ijtimoiy maqomini oshirish;

- mamlakat ilm-fanining xalqaro ilmiy hamjamiyatdagi integratsiyasini faollashtirish, ta'lim sohasi va kadrlar tayyorlashni takomillashtirish maqsadida ilmiy yutuqlar va olimlar bilan o'zaro tajriba almashinuv jarayonini kuchaytirish;

- fan va texnologiyalar sohasidagi faoliyatni ma'naviy va moddiy rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish, talabalar va yosh olimlarning ilmiy yutuqlari uchun maxsus mukofotlar va sovrinlar ta'sis etish, maxsus stipendiyalar sonini ko'paytirish, yoshlar ilmiy-texnika ijodiyotining doimiy ishlaydigan ko'rgazma va ekspozitsiyalarini tashkil etish ko'zda tutiladi.

5. Ishlab chiqarish. Ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlari kadrlar tayyorlash tizimining yo'nalishi, darajasi va miqyoslarini shakllantiradi, kasb tayyorgarligining maqsadi, vazifalari va mazmunini belgilaydi, malaka talablarini ilgari suradi, ta'limning muqobil texnologiyalari va shakllarini tanlashni taqozo etadi. Ishlab chiqarish pirovard natijada

kadrlarning sifati va raqobatbardoshligiga baho beradi.

Ishlab chiqarishning kadrlar tayyorlash tizimidagi vazifalari quyidagilar bilan belgilanadi:

- turli saviya va malakadagi mutaxassislarga bo'lgan talab-ehtiyojni shakllantiradi;

- o'z ixtiyoridagi moddiy-texnika, moliya, inson resurslari hamda kadrlarni o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash uchun zarur boshqa resurslarni berish bilan uzluksiz ta'lim tizimiga ko'maklashadi;

- muassis, vasiy, donor, homiy tariqasida ayrim mutaxassislarni va guruhlarni maqsadli tayyorlashni, shuningdek, turli tip va darajadagi o'quv yurtlarini moliyalashda qatnashadi;

- ta'lim va ilm-fanning turli shakllardagi integratsiyasini (muvaqqat ijodiy jamoalar, o'quv ilmiy-ishlab chiqarish majmualari, markazlari, texnoparklar, texnopolislar) rivojlantiradi.

- Ishlab chiqarishning kadrlar tayyorlash tizimidagi mavqeyini kuchaytirish quyidagi yo'llar bilan ta'minlanadi:

- ta'limni korxonadagi unumli mehnat bilan, shu jumladan, ishlab chiqarish amaliyoti jarayonidagi mehnat bilan qo'shib olib borish asosida yuqori malakali kadrlar tayyorlash;

- kadrlar tayyorlash hamda birgalikda ilmiy-texnologiya ishlanmalarini olib borishda korxonalarning ishlab chiqarish salohiyatidan foydalanish;

- ta'lim oluvchilarni mehnat jamoalarida tarbiyalash (mehnat, ma'naviy vajismoniy tarbiyalash);

- ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlarini inobatga olib, texnika va texnologiyalarni rivojlantirishning yangi yo'nalishlari bo'yicha kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish;

- ishlab chiqarishning iqtisodiy va texnologiya muammolarini hal etish uchun oliy ta'lim muassasalari va ilmiy tashkilotlarning ilmiy salohiyatini jalb etish;

- pedagog kadrlarning ilg'or texnologiyalar sohasidagi malakasini bevosita ishlab chiqarishda muntazam oshirib borish;

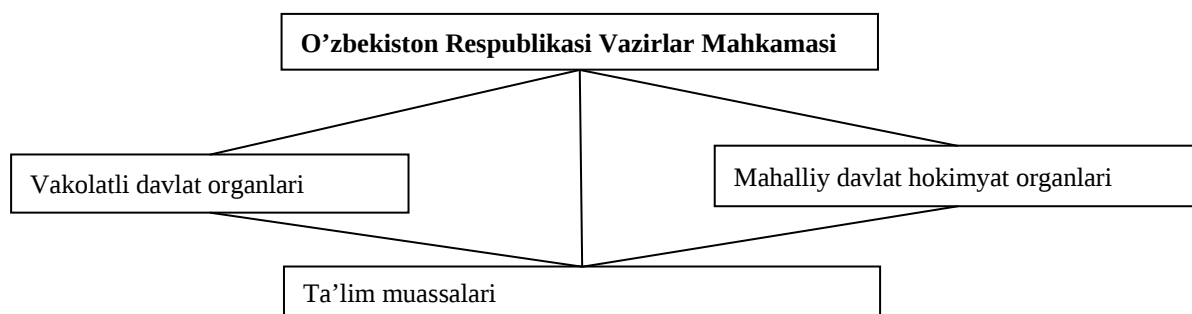
- ishlab chiqarishning yuqori malakali kadrlarini ta'lim jarayoniga va pedagogik faoliyatga jalb etish;

- ishlab chiqarish amaliyotini o'tash uchun ta'lim oluvchilarni ish joylari bilan ta'minlash;

- o'zaro integratsiyalangan ta'lim muassasalarini zamonaviy uskunalari, apparatlar va asboblari bilan jihozlash.

“Ta'lim to'g'risida”gi qonunga muvofiq ta'lim tizimini boshqarishda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, vakolatli davlat organlari

hamda mahalliy hokimiyat organlarining vakolatlari va huquqdoiralari belgilab qo'yilgan. Umuman, ta'lim muassasalarining davlat boshqaruvi (8.9- rasm) quyidagicha amalga oshiriladi.



8.9-rasm. O'zbekiston Respublikasi ta'lim muassasalarining davlat boshqaruvi

“Ta'lim to'g'risida”gi qonunga muvofiq O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining ta'lim sohasidagi vakolatlariga quyidagilar kiradi:

- ta'lim sohasida yagona davlat siyosatini amalga oshirish;
- ta'lim sohasidagi davlat boshqaruvi organlariga rahbarlik qilish;
- ta'limni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- ta'lim muassasalarini tashkil etish, qayta tashkil etish va tugatish tartibini belgilash;
- ta'lim muassasalarini akkreditatsiyadan, pedagog, ilmiy kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish tartibini belgilash;
- boshqa davlatning ta'lim muassasalariga O'zbekiston Respublikasining hududida ta'lim faoliyati bilan shug'ullanish huquqini beruvchi ruxsatnomalar berish;
- qonun hujjatlariga muvofiq xorijiy davlatlarning ta'lim to'g'risidagi hujjatlarini tan olish va bu hujjatlarning ekvivalent ekanligini qayd etish tartibini belgilash;
- davlat ta'lim standartlarini tasdiqlash;
- davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi ma'lumot to'g'risidagi hujjatlarni tasdiqlash va ularni berish tartibini belgilash;
- davlat grantlari miqdorini va ta'lim muassasalariga qabul qilish tartibini belgilash;
- davlat oliy ta'lim muassasasining rektorlarini tayinlash;
- ta'lim oluvchilarni akkreditatsiya qilingan bir ta'lim muassasasidan boshqasiga o'tkazish tartibini belgilash;
- qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlar.

Ta'limni boshqarish bo'iicha vakolatli davlat organlari (vazirlik

va idoralar)ning ta'lim sohasidagi huquq doirasiga quyidagilar kiradi:

- ta'lim sohasida yagona davlat siyosatini ro'yobga chiqarish;
- ta'lim muassasalari faoliyatini muvofiqlashtirish va uslub masalalarida ularga rahbarlik qilish;
- davlat ta'lim standartlari, mutaxassislarning bilim saviyasi va kasb tayyorgarligiga bo'lgan talablar bajarilishini ta'minlash;
- o'qitishning ilg'or shakllari va yangi pedagogik texnologiyalarni, ta'limning texnik va axborot vositalarini o'quv jarayoniga joriy etish;
- o'quv va o'quv-uslubiyat adabiyotlarini yaratish va nashr etishni tashkil qilish;
- ta'lim oluvchilarning yakuniy davlat attestatsiyasi va davlat ta'lim muassasalarida eksternat to'g'risidagi nizomlarni tasdiqlash;
- tsavlat oliy ta'lim muassasasining rektorini tayinlash to'g'risida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga takliflar kiritish;
- pedagog xodimlarni tayyorlashni, ularni malakasini oshirishni va qayta tayyorlashni tashkil etish;
- qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlar.

Mahalliy davlat hokimiyati organlari (hokimliklar)ning ham ta'lim sohasida o'z vakolatlari mavjud. Ularga quyidagilar kiradi:

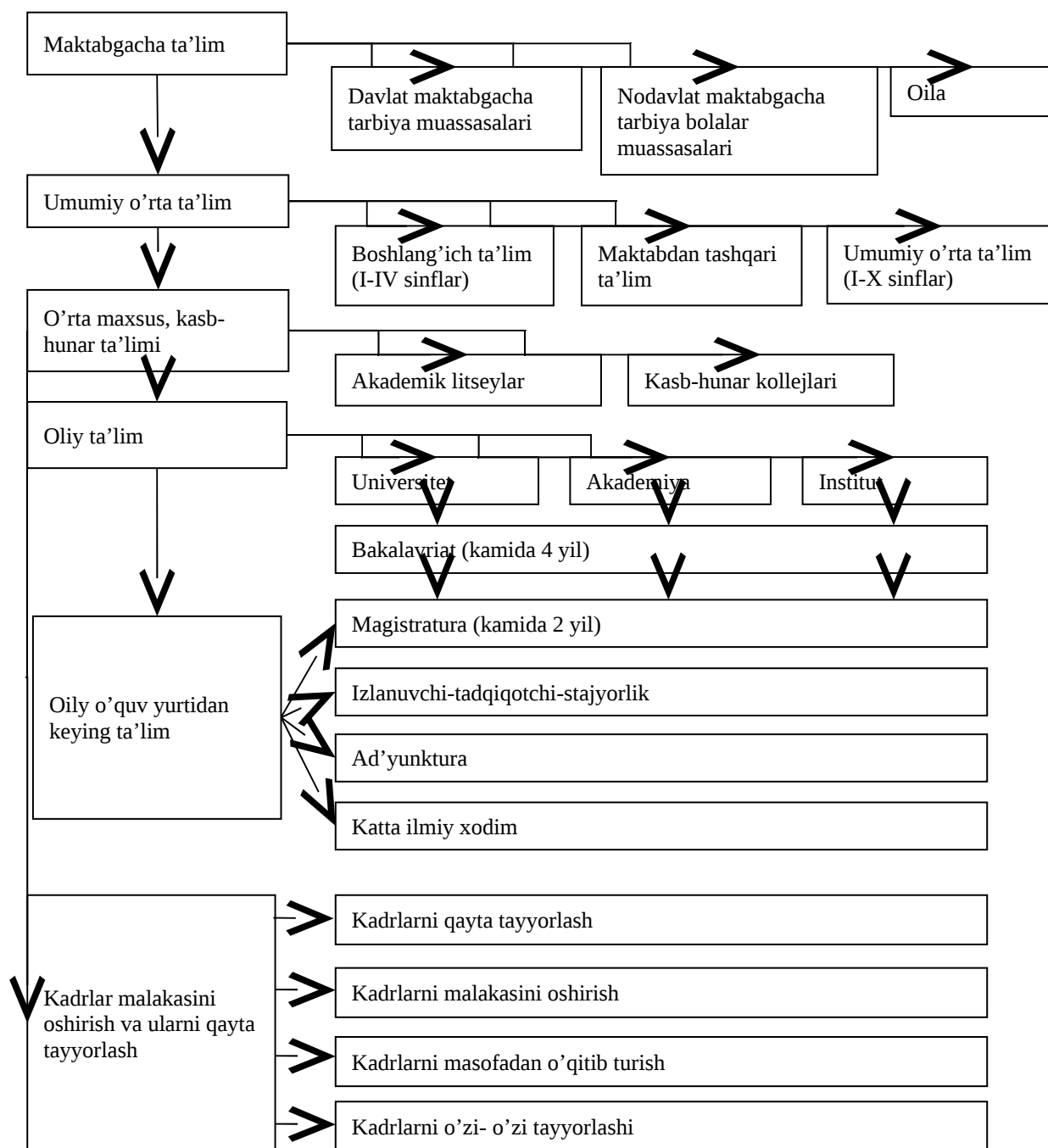
- ta'lim muassasalari faoliyatining mintaqalarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish ehtiyojlariga muvofiqligini ta'minlaydilar;
- ta'lim muassasalarini tashkil etadilar, qayta tashkil etadilar va tugatadilar (respublika tasarrufida bo'lgan muassasalar bundan mustasno), ularning nizomlarini ro'yxatga oladilar;
- o'z hududlaridagi ta'lim muassasalarini vakolat doirasida moliyalash miqdorlarini va imtiyozlarni belgilaydilar;
- ta'lim sifati va darajasiga, shuningdek, pedagog xodimlarning kasb faoliyatiga bo'lgan davlat talablariga rioya etilishini ta'minlaydilar;
- qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshiradilar³⁴.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturiga muvofiq O'zbekiston Respublikasida uzluksiz ta'lim tizimi quyidagi ta'lim turlarini o'z ichiga oladi (8.10- rasm).

1. **Maktabgacha ta'lim.** Maktabgacha ta'lim bola sog'lom, har tomonlama kamol topib shakllanishini ta'minlaydi, unda bilimga intilish hissini uyg'otadi, uni muntazam ta'lim olishga tayyorlaydi. Maktabgacha ta'lim bola olti-yetti yoshga yetguncha davlat va nodavlat maktabgacha tarbiya bolalar muassasalarida hamda oilalarda amalga

³⁴ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001. – В. 12—13.

oshiriladi. Maktabgacha ta'lim maqsadi va vazifalarini ro'yobga chiqarishda mahallalar, jamoat va xayriya tashkilotlari, xalqaro jamg'armalar faol ishtirok etadi.



8.10-rasm. O'zbekiston Respublikasida uzluksiz ta'lim tizimi

Maktabgacha tarbiyani rivojlantirish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- malakali tarbiyachi va pedagog kadrlarni ustuvor ravishda tayyorlash;
- maktabgacha ta'limning samarali psixologik-pedagogik uslublarini izlash va joriy etish;

- bolalarni oilada tarbiyalashni tashkiliy, psixologik, pedagogik va uslubiy jihatdan ta'minlash;

- zamonaviy o'quv-uslubiy qo'llanmalar, texnik vositalar, o'yinchoqlar va o'yinlar yaratish hamda ularni ishlab chiqarish;

- maktabgacha yoshdagi bolalarni xalqning boy madaniy-tarixiy merosi va umumbashariy qadriyatlar asosida ma'naviy-axloqiy jihatdan tarbiyalash uchun shart-sharoitlar yaratish;

- maktabgacha tarbiya muassasalarining har xil turlari uchun turli variantlardagi dasturlarni tanlab olish, maktabgacha tarbiyaning barcha masalalari bo'yicha malakali konsul'tatsiya xizmati ko'rsatish imkoniyatini yaratish;

- maktabgacha tarbiya va sog'lomlashtirish muassasalari tarmog'ini qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish mexanizmini ishlab chiqish.

2. Umumiy o'rta ta'lim. To'qqiz yillik (I—IX sinflar) o'qishdan iborat umumiy o'rta ta'lim majburiydir. Ta'limning bu turi boshlang'ich ta'limni (I—IV sinflar) qamrab oladi hamda o'quvchilarning fanlar asoslari bo'yicha muntazam bilim olishlarini, ularda bilim o'zlashtirish ehtiyojini, asosiy o'quv-ilmiy va umummadaniy bilimlarni, milliy va umumbashariy qadriyatlarga asoslangan ma'naviy-axloqiy fazilatlarni, mehnat ko'nikmalarini, ijodiy fikrlash va atrof-muhitga ongli munosabatda bo'lishni va kasb tanlashni shakllantiradi.

Umumiy o'rta ta'lim tugallanganidan so'ng ta'lim fanlari va ular bo'yicha olingan baholar ko'rsatilgan holda davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi shahodatnoma beriladi. Kadrlar tayyorlash Milliy dasturiga muvofiq umumiy o'rta ta'limning yangicha tizimi va mazmunini shakllantirish uchun:

- maktabning I—IV sinflari doirasida sifatli umumiy o'rta ta'lim olishni ta'minlovchi davlat ta'lim standartlarini ishlab chiqish va joriy etish, bunda akademik litseylar va kasb-hunar kollejlaridan keyin olinadigan ta'lim dasturlari bilan mantiqiy bog'liqlikni hisobga olish;

- yuqori malakali pedagog kadrlar tayyorlash;

- hududlarning geografik va demografik xususiyatlariga, shaxs, jamiyat va davlatning ehtiyojlariga muvofiq ravishda ta'lim muassasalari tarmoqlarini rivojlantirish;

- o'quvchilarning qobiliyatlari va imkoniyatlariga muvofiq ravishda ta'limga tabaqalashtirilgan yondashuvni joriy etish;

- ta'lim berishning ilg'or pedagogik texnologiyalarini, zamonaviy o'quv-uslubiy majmualarni yaratish;

- o'quvchilar kasb-hunar tanlaydigan va psixologik-pedagogik jihatdan maslahatlar oladigan markazlar tarmokdarini tashkil etish ko'zda tutilgan.

3. O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi. Umumiy o'rta ta'lim negizida o'qish muddati uch yil bo'lgan majburiy o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi uzluksiz ta'lim tizimidagi mustaqil turdir. O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi yo'nalishi — akademik litsey yoki kasb-hunar kolleji o'quvchilar tomonidan ixtiyoriy tanlanadi.

Akademik litsey davlat ta'lim standartlariga muvofiq o'rta maxsus ta'lim beradi. O'quvchilarning imkoniyatlari va qiziqishlarini hisobga olgan holda ularning jadal intellektual rivojlanishi chuqur, sohashtirilgan, tabaqalashtirilgan, kasbga yo'naltirilgan ta'lim olishini ta'minlaydi.

Akademik litseylarda o'quvchilar o'zlari tanlab olgan ta'lim yo'nalishi bo'yicha (gumanitar, texnika, agrar va boshqa sohalar) bilim saviyalarini oshirish hamda fanni chuqur o'rganishga qaratilgan maxsus kasb-hunar ko'nikmalarini o'zlarida shakllantirish imkoniyatiga ega bo'ladilar. Bu ko'nikmalarni o'qishni muayyan oliy ta'lim muassasalarida davom ettirish yoki mehnat faoliyatida ro'yobga chiqarishlari mumkin.

Kasb-hunar kolleji tegishli davlat ta'lim standartlari doirasida o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi beradi; o'quvchilarning kasb-hunarga moyilligi, bilim va ko'nikmalarini chuqur rivojlan tirish, tanlab olingan kasb-hunar bo'yicha bir yoki bir necha ixtisosni egallash imkonini beradi.

Kasb-hunar kollejlari jihozlanganlik darajasi, pedagogik tarkibning tanlanganligi, o'quv jarayonining tashkil etilishi jihatidan yangi turdagi ta'lim muassasalari hisoblanadi. Ular bir yoki bir necha zamonaviy kasb-hunarni egallash hamda tegishli o'quv fanlaridan chuqur nazariy bilim olish imkonini beradi.

O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limini tashkil etish va rivojlantirish uchun:

- akademik litseylar va kasb-hunar kollejlari faoliyat ko'rsatishining normativ bazalarini ishlab chiqish va joriy etish;

- soha uchun oliy ta'lim muassasalarining, ishlab chiqarish, fan va madaniyat sohasining mutaxassislarini jalb etgan holda yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash va qayta tayyorlashni, shu jumladan, chet ellarda tayyorlash va qayta tayyorlashni tashkil etish;

- o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi o'quv muassasalari uchun ta'lim va kasb-hunar dasturlari, o'quv-uslubiy majmualar ishlab chiqish;

- akademik litseylarning o'quvchilari mehnat faoliyati ko'nikmalarini egallashlari uchun ixtisoslashtirilgan dasturlar ishlab chiqish va joriy etish;
- kasb-hunar kollejlarda tayyorlanadigan mutaxassislarga nisbatan ixtisos va kasb-hunar, malaka talablarining ro'yxatini ishlab chiqish;
- hududlarning geografik va demografik shart-sharoitlarini va tegishli sohadagi mutaxassislarga bo'lgan mahalliy ehtiyojlarni hisobga olgan holda o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi tizimi ta'lim muassasalarining tashkil etilishini va ular oqilona joylashti-rilishini ta'minlash, ularga o'quvchilarni imkon qadar oilasidan ajratmagan holda qamrab olish;
- akademik litseylar va kasb-hunar kollejlarning moddiy-texnika va axborot bazalarini mustahkamlash chora-tadbirlari belgilandi.

4. Oliy ta'lim. O'zbekiston Respublikasida oliy ta'lim muassasalarining quyidagi turlari joriy etilgan:

Universitet. Uning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- bilim sohalari va bilim berish yo'nalishlarining keng qamrovi bo'yicha oliy va undan keyingi ta'lim turlarini amalga oshiradi;
- oliy ta'lim muassasalari turli iqtisodiy sohalarda mutaxassislari, kasb-hunar kollejlari va akademik litseylar pedagogik kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish amaliyotini amalga oshiradi;
- fanlar keng qamrovi bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar olib boradi;
- bilimlarning tegishli sohalari bo'yicha ilmiy va uslubiy markaz bo'ladi.

Akademiya. Oliy o'quv yurtining bu turi:

- muayyan bilim sohalari va kadrlar tayyorlash yo'nalishlari bo'yicha oliy va undan keyingi ta'limlarning kasbiy ta'lim dasturlarini amalga oshiradi;
- ma'lum sohalarda uchun oliy malakali kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan shug'ullanadi;
- fan, madaniyat, iqtisodiyot sohalari bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar bajaradi;

- o'z faoliyati sohasida yetakchi ilmiy va uslubiy markaz bo'ladi.
Institut. Oliy o'quv yurti mazkur turining vazifalari quyidagilardan iborat:

- odatda, bilimlarning bir sohasi darajasida oliy va undan keyingi ta'limlarning kasbiy ta'lim dasturlarini bajaradi;
- milliy iqtisodiyotning ma'lum sohalari uchun mutaxassislarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni amalga oshiradi;
- amaliy va shuningdek, fundamental ilmiy tadqiqotlar olib boradi.

Oliy ta'lim o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi negiziga asoslanadi

hamda ikki (bakalavriat va magistratura) bosqichiga ega.

Oliy ta'lim muassasalariga talabalar qabul qilish davlat grantlari negizida va pullik-shartnomaviy asosda amalga oshiriladi.

Bakalavriat — mutaxassisliklar yo'nalishi bo'yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, ta'lim muddati kamida to'rt yil davom etadigan tayanch oliy ta'limdir.

Bakalavriat oliy ta'limning birinchi bosqichida ta'lim dasturlari umumiy o'rta va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi bilan uzluk-sizlik va uzviylik ta'minlanishini inobatga olgan holda talabaning quyidagi majburiy fanlar bloklarini o'zlashtirishini nazarda tutadi:

- gumanitar va ijtimoiy-iqtisodiy;
- matematik va tabiiy-ilmiy;
- umumkasbiy;
- ixtisosligi;
- qushimcha.

Bakalavriatda kasb faoliyati ko'nikmalarini egallash uchun malaka amaliyotlari joriy etiladi.

Ta'lim dasturlari majburiy o'quv fanlari bilan bir qatorda, talabalar tanlagan fanlarni ham o'z ichiga oladi.

Bakalavriat ta'lim dasturini o'zlashtirishda talabalarning o'quv fanlariga oid bir qancha masalalar va muammolar bo'yicha mustaqil bilim olishi nazarda tutilgan.

Ta'lim dasturlari bakalavriat yo'nalishlari davlat ta'lim standartlariga muvofiq ravishda yakuniy davlat attestatsiyasi bilan tugallanadi.

O'quv fanlari bloklari mazmuniga quyidagi talablar quyiladi.

Gumanitar va ijtimoiy-iqtisodiy fanlar bloki bo'yicha:

- umumiy o'rta va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi negizida olingan bilimlarni to'ldirishi va rivojlantirishi; milliy istiqlol g'oyasi va demokratiya, milliy va umuminsoniy qadriyatlar negizida ilmiy va gumanitar dunyoqarashni, yuksak ma'naviyat va demokratik madaniyatni, iqqisodiy, huquqiy va ijodiy tafakkurni, e'tiqod va ijtimoiy-siyosiy faollikni shakllantirishi;

- ta'limningtarix, falsafa, xalqan'analari, urf-odatlar bilan uzviy bog'liqligini, O'zbekiston xalqlari madaniyatini asrash va boyitishni, boshqa xalqlar tarixi va madaniyatiga hurmat bilan munosabatda bo'lishini ta'minlashi;

- insonparvarlik, vatanparvarlik va baynalminalchilik ruhini rivojlantirish;

- ta'lim va tarbiya jarayonining mustaqil fikrlaydigan, qarorlar qabul qilishga qodir, har tomonlama rivojlangan, barkamol shaxsni shakllantirishga yo'naltirilganligini ta'minlash.

Matematik va tabiiy-ilmiy fanlar bloki bo'yicha:

- umumiy o'rta va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi bilan uzviylik hamda uzluksizlikni inobatga olgan holda bilishning matematik usullari, informatika hamda axborot to'plash, ularni qayta ishlash va uzatish usullarining jamiyatdagi o'rnining ahamiyati haqida oliy darajadagi tasavvurlarni shakllantirishi;

- koinotning tabiiy ob'yekt ekanligi va uning evolyutsiyasi; tabiiy fanlarni o'zaro fundamental birligi; zamonaviy tabiiy hodisalarni tadqiq etish kontseptsiyasi; tabiatdan oqilona foydalanish va inson faoliyatining ekologik tamoyillari tabiatga putur yetkazmaydigan texnologiyalar yaratish istiqbollari haqidagi ilmiy tasavvurlarni shakllantirishi;

- muayyan bilim sohasi uchun zarur bo'lgan fundamental fanlarni chuqur o'rganishning ilmiy va nazariy asoslarini ta'minlash.

Umumkasbiy fanlar bloki bo'yicha:

- matematik va tabiiy-ilmiy fanlar bilan maxsus fanlar o'rtasida ilmiy-nazariy bog'liqlikni ta'minlashi;

- maxsus fanlarni o'rganish va chuqur egallash uchun zarur bo'lgan fundamental umumkasbiy bilimlarni, amaliy ko'nikma va uquvlarni shakllantirish i;

- modelli tasavvurlarni tajriba usullari va olingan natijalarni qayta qo'llash yo'riqlariga oid bilimlarni amalda qo'llash ko'nikmalarini ta'minlashi lozim.

- ***Maxsus fanlar bloki bo'yicha:***

- bakalavriat yo'nalishi bo'yicha muvofiq kasb faoliyati sohalarida erishilgan asosiy yutuqlar, muammolar va ularning rivojlanish istiqbollari haqida tasavvurlar hosil qilishi;

- tegishli bakalavriat yo'nalishi bo'yicha maxsus bilimlarni, kasb faoliyati ko'nikmalari va uquvlarini shakllantirishi;

- talabaning muayyan magistratura mutaxassisligi bo'yicha kelgusida ta'limni davom ettirishga ongli munosabatda bo'lishiga ko'maklashish.

Ko'shimcha fanlar bloki bo'yicha:

- talabalarning bakalavriat ta'lim fanlari bo'yicha qo'shimcha ravishda chuqur bilim olishga bo'lgan ehtiyojini qondirishi;

- ta'lim sifatiga qo'yilayotgan talablar va mehnat bozori kon'yunkturasi tobora o'zgarayotgan sharoitda bakalavriat yo'nalish-lari

bo'yicha ta'lim dasturlarining safarbarligi va moslashuvchan bo'lishini ta'minlash.

Bakalavriatda barchaturdagi auditoriya va auditoriyadan tashqari o'quv ishlarini o'z ichiga olgan o'quv yuklamasining eng yuqori hajmi haftasiga 54 soat qilib belgilanadi. Kunduzgi o'qish shakli uchun auditoriya mashg'ulotlarining eng yuqori hajmi haftasiga 36 soat qilib belgilanadi.

O'qishning normativ muddati to'rt yil bo'lgani holda o'quv jarayoni 204 hafta davom etadi.

O'quv davrining umumiy hajmi quyidagicha taqsimlanadi:

- nazariy ta'lim — 65—70 foiz;
- attestatsiya — 9—10 foiz;
- ta'til — 13—16 foiz;
- malaka amaliyoti — 6—8 foiz;
- bitiruv ishi — 2—3 foiz.
- gumanitar va ijtimoiy-iqtisodiy fanlar — 23—25 foiz;
- matematik va tabiiy-ilmiy fanlar — 8—25 foiz;
- umumkasbiy fanlar — 33—50 foiz;
- ixtisoslik fanlari — 9—10 foiz;
- qo'shimcha fanlar — 5—7 foiz.

O'quv yilida ta'til davrining umumiy hajmi 7—10 hafta qilib belgilanadi.

Oliy o'quv yurtini tugallagan bakalavr bilimiga quyidagi talablar qo'yiladi:

- dunyoqarash bilan bog'liq tizimli bilimlarga ega bo'lishi, gumanitar va ijtimoiy-iqtisodiy fanlar asoslarini, joriy davlat siyosatining dolzarb masalalarini bilishi, ijtimoiy muammolar va jarayonlarni mustaqil tahlil qila olishi;

- Vatan tarixini bilishi, ma'naviy, milliy va umuminsoniy qadriyatlar masalalari yuzasidan o'z fikrini bayon qila olishi va ilmiy asoslay bilishi, milliy istiqloq g'oyasiga, faol hayotiy nuqtai nazarga ega bo'lishi;

- tabiat va jamiyatda kechayotgan jarayon va hodisalar haqida yaxlit tasavvurga ega bo'lishi, tabiat va jamiyat rivojlanishi haqidagi bilimlarni egallashi hamda ularga zamonaviy ilmiy asoslarda hayotda va o'z kasb faoliyatida foydalana bilishi;

- insonning boshqa insonga, jamiyatga, atrof-muhitga munosabatini belgilovchi huquqiy va ma'naviy mezonlarni bilishi, kasb faoliyatida ularni hisobga olib bilishi;

- axborot yig'ish, saqlash, qayta ishlash va undan foydalanish usullarini egallagan bo'lishi, o'z kasb faoliyatida mustaqil asoslangan qarorlarni qabul qila olishi;

- tegishli bakalavriat yo'nalishi bo'yicha raqobatbardosh umumkasbiy tayyorgarlikka ega bo'lishi;

- yangi bilimlarni mustaqil egallay bilishi, o'z ustida ishlashi va mehnat faoliyatini ilmiy asosda tashkil qila olishi;

- sog'lom turmush tarzi va unga amal qilish zaruriyati to'g'risida ilmiy tasavvur hamda e'tiqodga, o'zini jismoniy chiniqtirish o'quv va ko'nikmalariga ega bo'lishi lozim.

- ta'lim yo'nalishi bo'yicha oliy ma'lumotli shaxslar egallashi lozim bo'lgan lavozimlarda mustaqil ishlashga;

- tegishli bakalavriat yo'nalishi doirasida tanlangan mutaxassislik bo'yicha magistraturada oliy ta'limni davom ettirishga;

- kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimida qo'shimcha kasb ta'lim olish uchun tayyorlanadi.

Bakalavrlilik dasturi tugallanganidan so'ng bitiruvchilarga davlat attestatsiyasi yakunlariga binoan kasb bo'yicha „bakalavr“ darajasi beriladi va davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi, kasb-hunar faoliyati bilan shug'ullanish huquqini beradigan diplom topshiriladi.

Magistratura — aniq mutaxassislik bo'yicha fundamental va amaliy bilim beradigan, bakalavriat negizida ta'lim muddati kamida ikki yil davom etadigan oliy ta'limdir.

Magistratura ta'lim dasturlari bakalavriat ta'lim dasturlari bilan uzluksizlik va uzviylik ta'minlanishini inobatga olgan holda ishlab chiqilishi vatalabalar tomonidan quyidagi majburiy bloklar o'zlashtirilishini nazarda tutadi:

- umummetodologik fanlar;
- mutaxassislik fanlari;
- ilmiy faoliyat.

Ta'lim dasturlari majburiy o'quv fanlari bilan bir qatorda, talabalar tanlagan fanlarni o'z ichiga oladi.

Talabalarning ta'lim dasturlarini o'zlashtirishida o'quv fanlarining bir qancha masalalari va muammolari bo'yicha mustaqil bilim olishi nazarda tutilgan.

Ta'lim dasturlari magistratura mutaxassisliklari bo'yicha, davlat ta'lim standartlariga muvofiq ravishda yakuniy davlat attestatsiyasi bilan tugallanadi.

Magistratura ta'lim dasturi bloklari mazmuniga quyidagi umumiy

talablar qo'yiladi:

Umummetodologik fanlar bloki bo'yicha:

- milliy istiqlol g'oyasi va gumanitar, texnik va tabiiy fanlarning falsafiy masalalari bo'yicha bilimlar berilishi;
- insoniyatning global muammolari, ma'naviy hayot, shaxs va jamiyat ehtiyojlari, ta'limning insonparvarlik ruhi, zamonaviy tsivilizatsiya va uning taraqqiyot yo'nalishlari, axborot tizimlari va bilimlarni taqdim qilish usullari to'g'risidagi tasavvurlar shakllantirishi;
- ilmiy va ilmiy-texnik axborot bilan ishlash ko'nikmalari vauquvlarini shakllantirishi;
- ilmiy ijodiyot metodologiyasi, bilishning umumiy usullari, empirik va nazariy tadqiqot usullari, qonunlar va qoidalar mantig'i, asoslash va inkor qilish yo'llariga doir bilimlarni ta'minlashi;
- ta'limda pedagogik texnologiyalar, menejment va iqtisodiyot asoslari haqidagi bilimlarni ta'minlash.

Mutaxassislik fanlari bloki bo'yicha:

- muayyan mutaxassislik bo'yicha nazariy va amaliy bilimlarni, o'quv va ko'nikmalarni shakllantirishi;
- mutaxassislik bo'yicha bilimlar bazasini yaratish, jamlash va ulardan foydalanish ko'nikmalarini rivojlantirishi;
- magistratura mutaxassisligi bo'yicha ilmiy tadqiqot ishlarini bajarish, kasb faoliyatining ko'zlangan natijalariga erishishda jarayonlarni modellashtirish vatizimli yondashish borasidagi ilmiy bilimlar, amaliy mahorat va ko'nikmalarni ta'minlashi kerak.

Ilmiy faoliyat bloki ilmiy tadqiqotlar metodologiyasi o'zlashtirishini, talabalar tomonidan ixtisoslashgan ilmiy va ta'lim muassasalarida muayyan ilmiy tadqiqot va ilmiy-pedagogik ishlar bajarilishi nazarda tutiladi.

Ilmiy tadqiqot ishlari bo'yicha:

- mustaqil tadqiqotchilik faoliyatining amaliy ko'nikmalarini hosil qilishi;
- axborot texnologiyalarining zamonaviy vositalaridan foydalanib ilmiy tadqiqotlar o'tkazish, tadqiqotlar natijalarini tahlil qilish va aks ettirish, ilmiy maqolalar tayyorlashga doir bilimlar va ko'nikmalarni shakllantirishi;
- talabalarga fan, texnika va texnologiyaning eng yangi yutuqlariga asoslangan axborot bazalarini qo'llay bilish, ulardan magistrlik dissertatsiyasini bajarishda foydalanish ko'nikmasini singdirish.

Ilmiy-pedagogik ishlari bo'yicha:

- zamonaviy pedagogik va axborot texnologiyalaridan, o'quv-tarbiya ishlarini interfaol usullaridan foydalangan holda pedagogik faoliyat mahorati va ko'nikmalarini shakllantirishi;

- o'quv jarayonini ilmiy-uslubiy jihatdan ta'minlashni tashkil etish o'quv va ko'nikmalarini hosil qilishi.

Magistraturada barcha turdagi auditoriya va auditoriyadan tashqari, o'quv ishlarini o'z ichiga olgan o'quv yuklamasining eng yuqori hajmi haftasiga 54 soat qilib belgilanadi. Kunduzgi o'qish shakli auditoriya mashg'ulotlari va ilmiy faoliyatining eng yuqori hajmi haftasiga 36 soat qilib belgilangan.

O'qishning normativ muddati ikki yil bo'lgani holda o'quv jarayoni 100 hafta davom etadi.

O'quv davrining umumiy hajmi quyidagicha taqsimlanadi:

- nazariy ta'lim — 30—40 foiz;
- attestatsiya — 4—7 foiz;
- ta'til — 13—16 foiz;
- ilmiy faoliyat — 40—50 foiz.
- Ilmiy faoliyat quyidagilardan iborat bo'ladi:
- ilmiy tadqiqot ishlari — 53—57 foiz;
- ilmiy-pedagogik ishlar — 28—22 foiz;
- magistrlik dissertatsiyasini tayyorlash — 19—21 foiz.

Nazariy ta'lim hajmi magistratura mutaxassisligiga qarab fanlar bloklari bo'yicha quyidagicha taqsimlanadi:

- umummetodologik fanlar — 30—45 foiz;
- mutaxassislik fanlari — 55—70 foiz.

Oliy o'quv yurtini tugallagan magistrga quyidagi talablar qo'iiladi:

- tanlangan mutaxassislik bo'yicha ilmiy tadqiqotlarni bajarishga, shuningdek, fan, texnika va texnologiya, iqtisodiyot, madaniyat va san'atning zamonaviy yutuqlarini amaliyotga joriy etishga yo'naltirilgan kasb tayyorgarligiga ega bo'lishi;

- mutaxassislikka oid ilmiy muammolar bilan bog'liq vazifalarni ifodalash va hal etishi, qarorlar qabul qilishi, zarur bilimlar bazasini yaratish va undan o'z kasb faoliyatida foydalana bilishi;

- ilmiy tadqiqotlar va mehnatni tashkil qilish metodologiyasini bilishi, tadqiqot natijalarini tahlil qilish va qayta ishlash metodikasini ishlab chiqishi va amalga oshirishi, ilmiy tadqiqot natijalaridan faoliyatning tegishli sohalarida foydalanishga doir amaliy tavsiyalarni ifodalay olishi va taqdim qilishi;

- kasb vazifalarini avtomatlashtirish va komp'yuterda modellashtirish metodlarini, eng maqbul yechimlar topishning oqilona usullarini egallagan bo'lishi;

- bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish va ilmiy jamoalarni boshqarishni ilmiy asosda tashkil qila olishi;

- zamonaviy axborot tizimlaridan foydalaniladigan pedagogik texnologiyalar va interaktiv ta'lim usullarini egallagan bo'lishi lozim.

- tanlangan mutaxassislik bo'yicha mustaqil ilmiy tadqiqot, ilmiy-pedagogik va kasbga doir boshqaruv faoliyati;

- magistr tayyorgarligiga muvofiq mutaxassislik bo'yicha aspiranturada oliy ta'limdan keyin tahsil olish;

- kadrlarni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirish tizimida qo'shimcha kasb ta'limi olish uchun tayyorlanadi.

„Magistr“ darajasini beradigan davlat malaka attestatsiyasi magistrlik dasturining intihosidir. Magistrarga davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi, kasb-hunar faoliyati bilan shug'ullanish huquqini beradigan diplom topshiriladi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturiga muvofiq bakalavriat yo'nalishlari va magistratura mutaxassisliklari bo'yicha kadrlar tayyorlash sifati quyidagicha nazorat qilinadi:

- **ichki nazorat** oliy ta'lim muassasasi tomonidan amalga oshiriladi. Ichki nazorat oliy ta'limni boshqarish bo'yicha vakolatli davlat organi tomonidan tasdiqlangan Reyting nazorat tizimi haqidagi nizom asosida o'tkaziladi;

- **yakuniy davlat nazorati** oliy ta'lim yo'nalishlari va mutaxassisliklari bo'yicha Davlat ta'lim standartlariga muvofiq ravishda o'quv fanlari bo'yicha davlat attestatsiyasi, bakalavr uchun bitiruv ishi yoki magistr uchun dissertatsiya himoyasini o'z ichiga oladi;

- **davlat-jamoatchilik nazorati** oliy ta'limni boshqarish bo'yicha vakolatli davlat organi, jamoat tashkilotlari va kadrlar buyurtmachilari tomonidan belgilangan tartibda amalga oshiriladi;

- **tashqi nazorat** belgilangan tartibda Davlat test markazining Kadrlar tayyorlash sifatini nazorat qilish, pedagog kadrlar va ta'lim muassasalari attestatsiyasi boshqarmasi tomonidan amalga oshiriladi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturida belgilab qo'yilgan ikki bosqichli oliy ta'lim tizimini tashkil etish va rivojlantirish uchun:

- bakalavriat va magistratura uchun Davlat ta'lim standartlarini ishlab chiqish va joriy etish;

- oliy ta'lim muassasalari uchun professor-o'qituvchi kadrlar tayyorlash, shu jumladan, chet ellardagi yetakchi o'quv va ilmiy markazlarda tayyorlash;

- oliy ta'lim muassasalarida tarkibiy o'zgartishlar o'tkazish;

- oliy ta'lim muassasalari boshqaruvini takomillashtirish, bu muassasalarning mustaqilligini kuchaytirish, muassislar, vasiylar kengashlari, jamoat nazorat kengashlari shaklidagi jamoat boshqaruvini joriy etish;

- ta'limning fan va ishlab chiqarish bilan integratsiyasi ta'sirchan mexanizmlarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;

- o'qishni, mustaqil bilim olishni individuallashtirish hamda masofadan turib o'qitish tizimi texnologiyasi va vositalarini ishlab chiqish va o'zlashtirish;

- yangi pedagogik va axborot texnologiyalari, tayyorgarlikning modul tizimidan foydalangan holda talabalarni o'qitishni takomillashtirish;

- xalqning boy ma'naviy va intellektual merosi, umumbashariy qadriyatlar asosida ta'limning insonparvarlik yo'nalishini ta'minlash yuzasidan tegishli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda.

5. Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim. Bu ta'lim jamiyatning oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirishga, shaxsning ijodiy ta'lim - kasb-hunar manfaatlarini qanoatlantirishga qaratilgan.

Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni oliy o'quv yurtlarida va ilmiy tadqiqot muassasalarida (izlanuvchi-tadqiqotchi-stajyorlik, ad'yunktura, katta ilmiy xodim, mustaqil tadqiqotchilik) olish mumkin. Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'lim bosqichlari (izlanuvchi-tadqiqotchi-stajyor, katta ilmiy xodim) dissertatsiya himoyasi bilan yakunlanadi.

Yakuniy davlat attestatsiyasi natijalariga ko'ra tegishli ravishda fan nomzodi va fan doktori ilmiy darajasi berilib, davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi diplomlar topshiriladi.

Oliy o'quv yurtidan keyingi ta'limni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish tadbirlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- „Ta'lim to'g'risida”gi qonunga hamda mamlakatni ijtimoiy va iqtisodiy rivojlantirish istiqbollari muvofiq oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlarni tayyorlash va attestatsiyadan o'tkazish tizimini takomillashtirish;

- kasb ta'limi tizimi uchun oliy malakali ilmiy-pedagog kadrlarni hamda ilg'or pedagogik texnologiyalar sohasida ilmiy kadrlarni ustuvor ravishda tayyorlash;

- rivojlangan mamlakatlarning ilg'or ta'lim muassasalari va ilmiy markazlarida ustuvor yo'nalishlar bo'yicha oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar tayyorlanishi uchun sharoitlar yaratib berish;

- fan, texnologiya va ta'lim sohasida rivojlangan mamlakatlar bilan xalqaro hamkorlikni chuqurlashtirish.

6. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash. Bu ham uzluksiz ta'lim tizimining tarkibiy qismi hisoblanib, mutaxassislarning kasb bilimlari va ko'nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirishga qaratilgan. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta'lim muassasalaridagi o'qish natijalariga ko'ra, davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi guvohnoma yoki sertifikat topshiriladi.

Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimini tashkil etish va rivojlantirish maqsadida Dasturda quyidagi vazifalar belgilangan:

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni bosh-qarishni shakllantirish;

- yuqori malakali o'qituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va sohani ular bilan to'ldirib borishni ta'minlash;

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakllantirishni va samarali faoliyat olib borishni ta'minlovchi normativ bazasini yaratish;

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta'lim muassasalarini davlat attestatsiyasi va akkreditatsiyasidan o'tkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;

- iqtisodiyotning davlat va nodavlat sektorlari, mulkchilikning turli shaklidagi tashkilot va muassasalarning talab-ehtiyojlariga muvofiq kadrlar va mutaxassislarni ildam qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni ta'minlovchi davlat va nodavlat ta'lim muassasalarini tashkil etish va rivojlantirishga ko'maklashish;

- professional treningning ilgor texnologiya va uskunalarini, shuningdek, murakkab, fan yutuqlarini talab qiluvchi texnologiya jarayonlari imitatorlarini ishlab chiqish, yaratish va amaliy o'zlashtirib olish.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturida **uzluksiz ta'limni isloh qilish yo'nalishlari** quyidagilarni nazarda tutadi:

- ta'lim tizimining kadrlar salohiyatini tubdan yaxshilash, tarbiyachi, o'qituvchi, muallim va ilmiy xodimning kasbiy nufuzini oshirish;

- davlat va nodavlat ta'lim muassasalarining har xil turlarini rivojlantirish;
- ta'lim tizimini tarkibiy jihatdan qayta qurish, ta'lim, fan, texnika va texnologiyaning, iqtisodiyot va madaniyatning jahon miqyosidagi zamonaviy yutuqlarini hisobga olgan holda ta'lim va kasb-hunar ta'limi dasturlarini tubdan o'zgartirish;
- majburiy umumiy o'rta ta'limdan o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limiga o'tilishini ta'minlash;
- maxsus, kasb-hunar ta'limining markazlari sifatida fan va ishlab chiqarish integratsiyalashgan yangi tipdagi o'quv muassasalarini vujudga keltirish;
- ilg'or texnologiyalarni keng o'zlashtirish, iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlar, chet el investitsiyalari ko'lamlarining kengayishi, tadbirkorlik va xususiy biznesni rivojlantirish bilan bog'liq yangi kasb-hunar va mutaxassisliklar bo'yicha kadrlar, shu jumladan, boshqaruv tizimi kadrlarini tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish;
- milliy mustaqillik tamoyillari va xalqning boy intellektual merosi hamda umumbashariy qadriyatlarning ustuvorligi asosida ta'limning barcha darajalari va bo'g'inlarida ta'lim oluvchilarning ma'naviy va axloqiy fazilatlarini rivojlantirish;
- ta'limni boshqarish tizimini takomillashtirish, ta'lim muassasalarini mintaqalashtirish;
- ta'lim olishda, shuningdek, bolalar va yoshlarni ma'naviy-axloqiy, intellektual va jismoniy jihatdan tarbiyalashda oila, ota-onalar, jamoatashkilotlari, mahallalar, xayriya va xalqaro jamg'armalarning rolini kuchaytirish yuzasidan chora-tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni amalga oshirish;
- ta'lim jarayoni va kadrlar tayyorlash sifatiga xolis baho berish tizimini yaratish va joriy etish;
- ta'lim tizimini moliyaviy, moddiy-texnika va boshqa tarzdagi resurslar bilan ta'minlash mexanizmlarini shakllantirish;
- uzluksiz ta'limni fan va ishlab chiqarish bilan integratsiyalashtirishning puxta mexanizmlarini ishlab chiqish va joriy etish;
- ta'lim va ilm-fan bilan bog'liq chet el hamda xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikni kengaytirish va rivojlantirish;
- tub yerli millatga mansub bo'lmagan shaxslar zich yashaydigan joylarda ular o'z ona tillarida ta'lim olishlari uchun tashkiliy va pedagogik shart-sharoitlar yaratish;

- ta'limning barcha darajalarida ta'lim oluvchilarning huquqiy, iqtisodiy, ekologik va sanitariya-gigiyena ta'limi hamda tarbiyasini takomillashtirish.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturini amalga oshirishning uch bosqichi belgilangan:

Birinchi bosqich — 1997—2001 yillarni qamrab olib, ushbu davrda mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini saklab qolish asosida mazkur tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huquqiy, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratildi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi kadrlar tayyorlash Milliy dasturi asosida 1998 yil 5 yanvarda “Uzluksiz ta'lim tizimini darsliklar va o'quv adabiyotlari bilan ta'minlash to'g'risida” 4-sonli hamda “Uzluksiz ta'lim tizimi uchun davlat ta'lim standartlarini ishlab chiqish va joriy etish to'g'risida” 5-son, 1998 yil 28 yanvarda “Ta'lim xizmatlari ko'rsatish bozorini shakllantirish va kadrlar tayyorlash sohasida marketingni jadal-lashtirish to'g'risida” 48-sonli, 1998 yil 24 fevralda “Akademik litseylar va kasb-hunar kollejlari tashkil etish va ularning faoliyatini boshqarish to'g'risida”gi 77-sonli, 1998 yil 13 mayda “O'zbekiston Respublikasida o'rta-maxsus, kasb-hunar ta'limini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida”gi 204-sonli qarorlari qabul qilindi. Qisqa vaqt ichida kadrlar tayyorlash Milliy dasturi ijrosini ta'minlash bo'yicha respublika hukumatining bir nechta qarorlari qabul qilinganligi ushbu masalaga davlat e'tiborining yaqqol dalolatidir.

O'zbekiston Respublikasi Xalq ta'limi vazirligi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi uzluksiz ta'lim tizimi turlarida qo'llaniladigan o'quv-uslubiy adabiyotlar majmui va boshqa o'quv vositalariga qo'yiladigan talablarni ishlab chiqdilar. O'quv dasturlari darsliklar va o'quv qo'llanmalarini tanlov asosida yaratish, muhokamadan o'tkazish va nashr etish tartibi joriy etildi.

Uzluksiz ta'lim mazmuni va sifatiga qo'yiladigan talablarni belgilaydigan davlat ta'lim standartlari, kasb-hunar ta'lim turlari bo'yicha yo'nalishlar mutaxassisliklar va kasblar klassifikatori hamda o'rta maxsus, kasb-hunar ta'lim va oliy mutaxassislarning malaka tavsiflari ishlab chiqildi.

Xususan, oliy ta'lim bakalavriat yo'nalishlari va magistratura mutaxassisliklar **klassifikatori** O'zbekiston Respublikasining Axborotlarni kodlash va tasniflash yagona tizimining tarkibiy qismi hisoblanadi. U YUNESKO tomonidan 1997 yil mart oyida qabul qilingan ta'limning xalqaro standart klassifikatsiyasi tamoyillari asosida tuzilgan.

Oliy ta'lim bakalavriat yo'nalishlari va magistratura mutaxassislari klassifikatori O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti tarmoqlarini boshqarishning barcha bosqichlarida, shuningdek, mamlakatimizning davlat va nodavlat oliy ta'lim muassasalarini qamrab oluvchi xalqaro munosabatlari amaliyotida, axborotlarni avtomatlashtirilgan qayta ishlash va ayirboshlash jarayonida:

- o'qishga qabul qilish va mutaxassislar tayyorlashni boshqarish;
- mutaxassislar tayyorlash va ularni ishga joylashtirishning statistik hisoboti;
- O'zbekiston Respublikasi va boshqa davlatlar ta'lim statistikasini taqqoslash;
- O'zbekiston Respublikasi ta'lim tizimining xalqaro ta'lim tuzilmasi uyg'unlashuvi vazifalarini hal qilishda foydalanishga mo'ljallangan.

Klassifikator — oliy ma'lumotli kadrlar tayyorlash yo'nalishlari va mutaxassisliklarining tizimlashtirilgan ro'yxati hisoblanadi. Unda sakkizta bilim sohasi nazarda tutilgan:

1. Ta'lim.
2. Gumanitar fanlar va san'at.
3. Ijtimoiy fanlar, biznes va huquq.
4. Fanlar.
5. Muhandislik, ishlov berish va qurilish sohalari.
6. Qishloq xo'jaligi.
7. Sog'liqni saqlash va ijtimoiy ta'minot.
8. Xizmatlar.

Klassifikatorda ta'lim bosqichlari. Bilim va ta'lim sohalari, ta'lim yo'nalishlari va mutaxassisliklarni yettita raqamli kod bilan belgilanadi:

Ta'limning xalqaro standart klassifikatsiyasiga binoan ta'lim bosqichlari bakalavriat yo'nalishlarida 5 raqami, magistratura mutaxassisliklarida — 5A (raqam va harf) bilan belgilangan. Masalan: bakalavrlar kodi 5140100, 5211300, 5520400 va hokazo; magistrlar kodi — 5A140101, 5A2P301, 5A520403 va hokazo.

Yuqoridagi ta'riflarda yo'nalish deb 5 bosqichning ta'lim dasturi bo'yicha oliy ta'lim muassasasi bitiruvchisi tomonidan egallangan va beriladigan „bakalavr“ akademik darajasi doirasida kasb faoliyatining muayyan turini bajarishni ta'minlovchi bazaviy va fundamental bilimlar, o'quv va ko'nikmalar majmuasi tushuniladi.

- ta'lim dasturi mazmuni va komponentlari;
- kadrlar tayyorlash sifatini baholash.

Ta'lim xizmatlari ko'rsatish bozorini shakllantirish va kadrlar tayyorlash sohasida marketingni jadallashtirish maqsadida oliy ta'lim muassasalarida kadrlar tayyorlash, shuningdek, oliy o'quv yurtlaridan keyingi ta'lim davlat ta'lim grantlari bo'yicha hamda to'lov-shartnoma asosida amalga oshiriladigan bo'ldi. Shu maqsadda:

- ta'lim muassasalari va ilmiy muassasalar uchun respublika byudjetidan davlat ta'lim grantlari;

- korxonalar va tashkilotlar tomonidan ta'lim muassasalari va ilmiy muassasalarga hamda fuqarolarga to'lov-kontrakt asosida grantlar ajratish tartibi belgilandi. Davlatga qarashli va nodavlat ta'lim muassasalari davlat ta'lim grantlarini tanlov asosida oladigan bo'ladilar.

Respublika ta'lim tizimiga chet el investitsiyalarini jalb etish chora-tadbirlari ko'rildi. Xususan, xalqaro banklar kreditlari hisobiga ta'lim muassasalarida, ayniqsa, o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi litseyi va kollejlari uchun zamonaviy komp'yuterlar, laboratoriya asbob-uskunalar, boshqa jihozlar xarid qilindi. **Birinchi bosqich**da, bolalarning jismoniy va aqliy jihatdan rivojlanganligini e'tiborga olgan holda olti-yetti yoshdan maktabga qabul qilishni amalga oshirishga kirishildi. Ushbu bosqich bajarilishining doimiy monitoringi asosida Milliy dasturni amalga oshirish yo'nalishlariga tegishli aniqliklar kiritildi.

Ikkinchi bosqich (2001—2005 yillar). Bu bosqichda kadrlar tayyorlash Milliy dasturini to'liq ro'yobga chiqarish chora-tadbirlari ko'riladi, mehnat bozorining rivojlanishi va real — ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlari hisobga olinadi hamda unga aniqliklar kiritiladi.

Ikkinchi bosqichda majburiy umumiy o'rta va o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limiga, shuningdek, o'quvchilarning qobiliyatlari va imkoniyatlariga qarab, tabaqalashtirilgan ta'limga o'tish to'liq amalga oshirildi.

Kadrlar tayyorlash yo'nalishlari, mutaxassisliklar va kasblar klassifikatorlari, sohalar bo'yicha amaldagi 297 ta ta'lim yo'nalishi uzluksiz ta'limning mazkur o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi tayyorlayotgan mutaxassislar talabgor bo'lgan yirik korxonalar va tashkilotlar („O'zbekiston havo yo'llari“, „O'zbekiston temir yo'llari“, „O'z kimyosanoat“, „O'zbek turizm“ kompaniyalari, Toshkent aviatsiya ishlab chiqarish birlashmasi, Navoiy kon-metallurgiya kombinati, Qo'ng'iro't soda zavodi hamda boshqa korxonalar) bilan birga qayta ko'rib chiqildi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi birinchi bosqichi monitoringi natijalari bo'yicha akademik litsey va kasb-hunar kollejlarning barcha tayyorlov yo'nalishlari bo'yicha yaratilgan o'quv adabiyotlari inventarizatsiya qilindi. Shu davr mobaynida 277 tayyorlov yo'nalishi bo'yicha 744 nomda, shu jumladan, 257 ta lotin alifbosiga asoslangan o'zbek yozuvidagi yangi avlod darsliklari va ularning 131 nomdagi elektron versiyalari yaratildi.

Ikkinchi bosqichda ta'lim muassasalarini tayyorlangan malakali pedagog kadrlar bilan to'ldirish amalda ta'minlandi, ularning faoliyatida raqobatga asoslangan muhit vujudga keltirilmog'lsa. Oliy ta'lim muassasalarida kafedra mudiri, professor, dotsent, katta O'qituvchi, o'qituvchi va assistent lavozimlari tanlov asosida 5 yil muddatga egallanishi belgilab qo'yildi. Ushbu muddat tugagach, mazkur lavozimlarni egallash uchun yangi konkurs o'tkaziladi.

Oliy o'quv yurtlari professor-o'qituvchilarining har 3 yilda bir marta, akademik litsey va kasb-hunar kollejlari pedagog-o'qituvchilarini esa har 5 yilda bir marta malakasini oshirish shart ekanligi, bu talabni bajarmaganlar attestatsiyadan o'tmagan hisoblanib, tegishli tanlovlarda ishtirok eta olmasliklari belgilab qo'yildi.

1997—2005 yillarda o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi tizimi pedagoglaridan 112,8 ming nafari O'zbekistonda, 3230 nafari chet ellarda malaka oshirdilar. Litsey va kollej direktorlari attestatsiyadan o'tkazilib, ularning 40 foizi almashtirildi.

O'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi tizimida ma'naviy-ma'rifiy ishlarni samarali tashkil etish bo'yicha 45 ta me'yoriy-huquqiy hujjat qabul qilinib, amaliyotga joriy etildi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi **uchinchi bosqichi** (2005 va undan keyingi yillar)da ushbu sohada to'plangan tajribani tahlil etish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish chora-tadbirlari ko'zda tutilgan.

Respublikada uzluksiz ta'limni joriy etishning avvalgi ikki bosqichi davomida ta'lim tizimida tub o'zgarishlar sodir bo'ldi. Bu, eng avvalo, O'zbekiston Respublikasida ta'lim davlat siyosatining ustuvor yo'nalishi etib belgilanganligi samarasidir. Mamlakatda savodxonlik darajasi jahonda eng yuqori ko'rsatkichlardan biri hisoblanib, 99,34 foizni tashkil etadi. O'zbekistonda ta'lim davlat xarajatlari har yili yalpi ichki mahsulotning 10—12 foizini, byudjet bo'yicha davlat xarajatlarning esa 38—40 foizini tashkil etmoqda.

Shu bilan bir qatorda, Milliy dastur birinchi va ikkinchi bosqichlarining tahlili uzluksiz ta'lim tizimida eng zaif bo'g'in maktab ta'limi bo'lib qolganligini qo'rsatdi. Holbuki, respublikada har yili umumta'lim maktablari soni ortib boryapti. Maktab o'quvchilarining umumiy soni esa 11 foizga ortdi.

Ammo umumta'lim maktablarining moddiy-texnik negizi bugungi kun talablariga to'liq javob bermay qoldi. Maktab ta'limi sohasidagi, eng avvalo, uning moddiy-texnikaviy negizi bilan bog'liq mavjud kamchiliklarni bartaraf etish, kadrlar tayyorlash Milliy dasturini izchil amalga oshirish maqsadida O'zbekiston Respublikasida **2004—2009 yillarda maktablarni rivojlantirish davlat umummilliy dasturi** ishlab chiqildi va amalga oshirila boshladi.

Ushbu umummilliy dasturni ishlab chiqish jarayonida umumta'lim maktablarni pasportlashtirish va inventarizatsiya qilish amalga oshirildi hamda bu turdagi ta'lim muassasalari moddiy-texnik negizini mustahkamlash yuzasidan aniq chora-tadbirlar belgilandi.

Shu bilan birga, davlat umummilliy dasturida quyidagilar ham ko'zda tutilgan:

- maktab ta'limi butun tizimini tubdan yaxshilash;
- eng yuksak zamonaviy talablarga javob beradigan o'quv-moddiy negizi va ta'lim standartlarini shakllantirish;
- kishloq va shahar maktablari moddiy negizi va jihozlanishi o'rtasidagi tafovutlarni bosqichma-bosqich yo'qotish asosida bolalarning yashash joylaridan qat'i nazar, ularni o'qitish uchun bir xil sharoitlar yaratish;
- o'qituvchilar mehnatitsi butun choralar bilan rag'batlantirish.

Umumta'lim tizimini rivojlantirish uchun xalqaro banklar va chet el davlatlari kredit va grantlari ham jalb etilmoqda. Osiyo taraqqiyoti banki masofadan turib o'qitish uchun 85 ta resurs markazlari tashkil etishni moliyalashtirmoqda. Ushbu markazlar orqali 2007 yilgacha umumta'lim maktablarining 200 ming nafar o'qituvchisi malakasini oshirish ko'zdatutilgan.

Umumta'lim maktablarini rivojlantirishga Yaponiya hukumati 6 milliard 347 million iyena, Koreya Respublikasi 35 million, Xitoy Xalq Respublikasi esa 20 million AQSh dollari ajratganlar.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturining uchinchi bosqichida ta'lim muassasalarining resurs, kadrlar va axborot bazalarini yanada mustahkamlash, o'quv-tarbiya jarayonini yangi o'quv-uslubiy majmualar, ilg'or pedagogik texnologiyalar bilan to'liq ta'minlash mo'ljallangan.

Birgina akademik litsey va kasb-hunar kollejlari uchun yana 1160 nomdagi maxsus fanlar bo'yicha darsliklarni yaratish va chop etishni 2009 yilgacha nihoyasiga yetkazish rejalashtirilgan.

Uzluksiz ta'lim tizimi orqali tayyorlanayotgan mutaxassislarni ish bilan ta'minlash masalasiga ham katta e'tibor berilmoqta. Jumladan, mehnat va aholini ijtimoiy himoya qilish vazirligi, Iqtisodiyot vazirligi, Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi va Xalq ta'limi vazirligi tegishli mahalliy hokimiyat organlari bilan hamkorlikda „**2006—2010 yillarda akademik litsey va kasb-hunar kollejlari bitiruvchilarini sifatli tayyorlash va ularning mehnatidan samarali foydalanishni ta'minlash dasturi**“ni ishlab chiqtsilar. Mazkur dasturda ta'lim, fan va ishlab chiqarishning o'zaro samarali integratsiyasini ta'minlash, tayyorlanayotgan mutaxassislarning miqdori, sifatiga nisbatan davlat talablari, shuningdek, nodavlat tuzilmalari, korxonalar va tashkilotlarning kadrlarga buyurtmalarini shakllantirish mexanizmlarini takomillashtirish chora-tadbirlari belgilangan.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi bugungi kunda xalqaro hamjamiyat tomonidan asosli ravishda uzluksiz ta'limning „O'zbek modeli“, deb e'tirof etilmoqta. Xalqning boy intellektual merosi va umumbashariy qadriyatlari, zamonaviy madaniyati, iqtisodiyoti, fan, texnika va texnologiyalarining yutuqlari asosida kadrlar tayyorlashning mukammal tizimini yaratishga yo'naltirilgan uzluksiz ta'limning mazkur modeli O'zbekiston taraqqiyotini ta'minlashning muhim omili vazifasini muvaffaqiyatli o'tamoqda.

8.3. Personalning uzluksiz ta'limini tashkil etish

Hozirgi sharoitlarda personalning uzluksiz ta'limini yo'lga qo'ymasdan juda jadal sur'atlarda o'zgarib borayotgan texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etish, ulardan samarali foydalanish, jahon bozorida raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni tasavvur etib bo'lmaydi. Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalar personalning uzluksiz ta'limini tashkil etishda katta tajribaga egadirlar.

Korxonada personalning uzluksiz ta'lim tizimi mutaxassislarning ish sifati, kasbiy mahorati ustidan doimiy nazoratni amalga oshirish, ularni butun mehnat faoliyati davomida uzluksiz o'qitish, personalni tarkibi va malakasi to'g'risida ma'lumotlar bankini yaratish, ularni xizmat vazifalarida siljitish va o'stirish, o'quv-uslubiy materiallar bankini yaratish va undan foydalanish imkonini beradi.

Ushbu tizimda o'qitish korxonadagi mavjud asosiy kasblar va ixtisosliklar ro'yxatiga muvofiq amalga oshiriladi. Buning uchun kompaniya va firmalarda faoliyat turlari va o'qitish muddati belgilangan guruhlar shakllantiriladi. Har bir guruh uchun ish joylari pasporti, o'quv dasturlari, o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlaridan iborat **o'z o'qitish to'plami** (bilimlar negizi) yaratiladi. Barcha ixtisosliklar bo'yicha bunday o'qitish to'plamlari o'quv-uslubiy qo'llanmalar, ma'ruzalar, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlari **jang'armasini** tashkil etadi.

Personalning uzluksiz ta'limi kompaniya va firmalarning o'zida ham, o'quv markazlarida ham amalga oshirilishi, uzluksiz ta'limda xodimlar o'z-o'zlarini o'qitish usulidan ham foydalanishlari mumkin.

Tasdiqlangan o'quv dasturlariga muvofiq o'tkaziladigan uzluksiz o'qitish korxonada mutaxassislari ixtisosliklari uchun malaka oshirish rejalarida aks ettiriladi. Mazkur reja xodimning ishga qabul qilingan vaqtdan boshlab, uning butun mehnat faoliyati davrini qamrab oladi.

Personalni uzluksiz ta'lim tizimida o'qitish uchun zarur ma'lumotlarni hozir ko'pgina kompaniya va firmalarda qo'llanilayotgan boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi („BRITISH AMERICAN TOBACCO UZBEKISTAN“) “BAT-kadrlar“ tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Ushbu tizim bankida odatda quyidagi ma'lumotlar jamlangan bo'ladi:

- o'qitilgan, attestatsiyadan o'tgan xodimlar soni;
- xodimlarning malaka oshirganliklari, qayta tayyorgarlikdan o'tganliklari, so'nggi o'qitilgan vaqti;
- muayyan davr oralig'ida ishga qabul qilingan va ishdan bo'shatilgan xodimlar soni;
- tegishli o'qitish turiga jalb etilgan sana yoki xizmat lavozimidagi siljishlar;
- so'nggi attestatsiyadan o'tgan vaqti;
- kadrlar o'qitilishining tahlili;
- lavozimda o'stirish uchun zaxiraga kiritilgan mutaxassis va rahbarlar ro'yxati;
- xodimlarning ma'lumoti;
- taxlil yoki umumlashtirish uchun lozim bo'lgan boshqa ma'lumotlar (xodimlarning yoshi, ish staji, qaysi ta'lim muassasasini tugallaganlari va hokazolar).

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlar tahlili xodimlarni o'qitish bilan bog'liq masalalarni oqilona hal etish uchun juda foydalidir.

Bundan tashqari, personalni uzluksiz ta'limga jalb etishda **psixologik tadqiqotlar tizimidan** ham foydalaniladi. Ushbu tadqiqotlarni olib borish uchun quyidagilardan foydalanish tavsiya etiladi:

- psixologik va kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish majmuasi. U 25 ta psixologik va psixofiziologik test uslublaridan iborat;

- psixologik kasbiy layoqatni baholash bo'yicha avtomatlashgan o'qitish tizimi. U 12 ta psixologik test uslubidan iborat;

- „Testlar“ psixologik layokatni baholash bo'yicha avtomatlashgan tizim. U 14 ta psixologik va psixofiziologik uslubdan iborat;

- ijtimoiy-psixologik muhitni tadqiq etish bo'yicha avtomatlashgan tizim. U ijtimoiy-psixologik muhitni, shuningdek, guruhning, jamoaning jipsligini, guruh har bir a'zosi ijtimoiy maqomini baholash bo'yicha 2 ta test uslubidan iborat.

Yuqorida ko'rsatilgan barcha tizimlar bir-birlaridan mustaqil ravishda qo'llanilishi mumkin.

Uzluksiz ta'lim tizimida test dasturlari tizimini xodimlar, mutaxassislar va rahbarlar kasbiy layoqatini aniqlash uchun qo'llash tavsiya etiladi. Bunda ushbu tizimning asosini:

- bilim, ko'nikma, mahoratning kirish, joriy va chiqishdagi nazorat turlari;

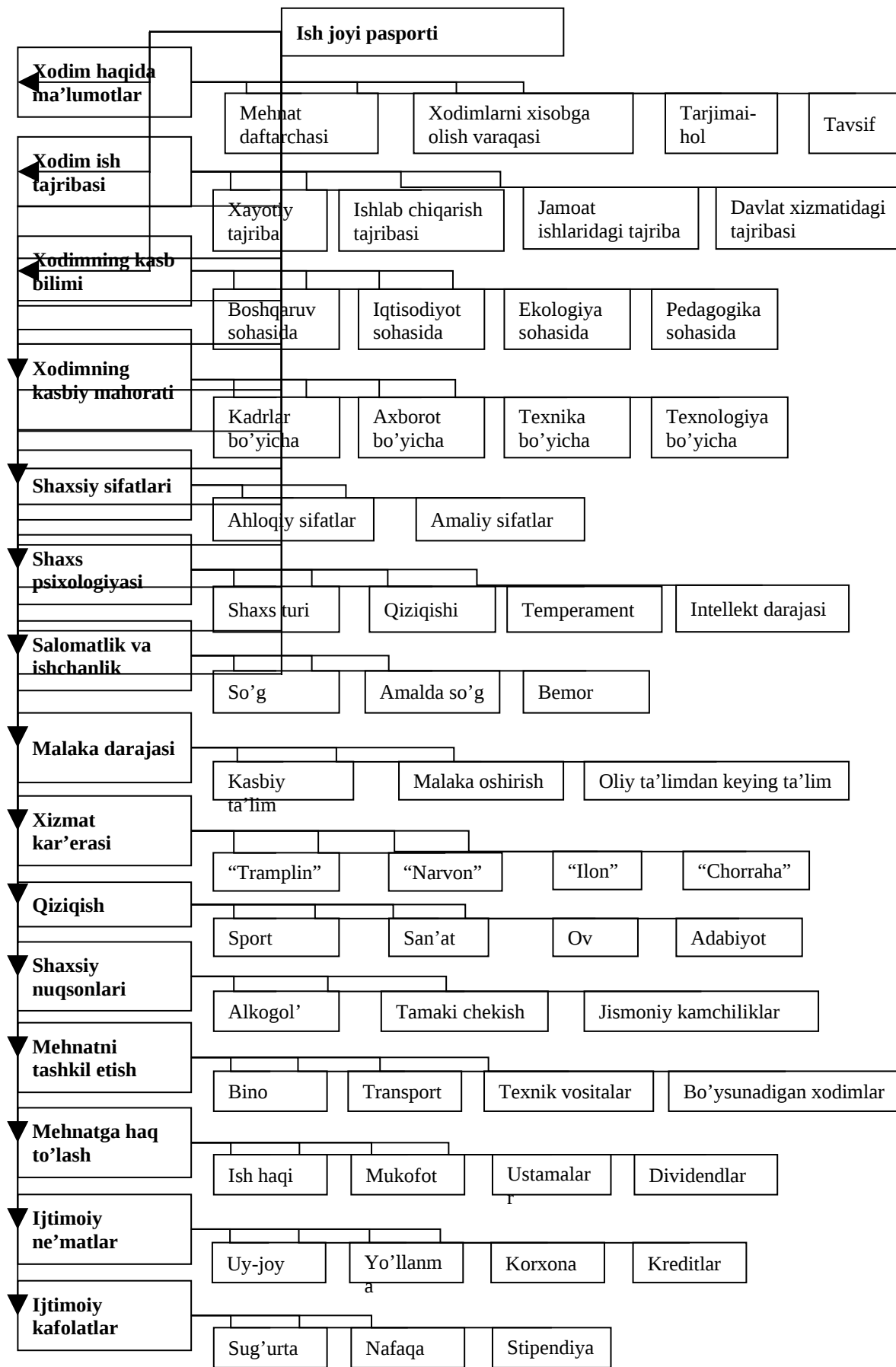
- avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi hamda mashq o'tkazuvchilar (tarmoqdagi barcha ixtisosliklar uchun ishlab chiqilgan va ishlab chiqilayotgan) barcha turlariga kiruvchi test dasturlari banki tashkil etadi. Turlicha avtomatlashgan o'qitish tizimi va mashqo'tkazuvchilar (to'la hajmli, imitatsiya qiluvchi, displeyli)dan foydalanish xodimlarning, ayniqsa, ularni ishga qabul qilish, o'qitish strategiyasini tanlash, xizmat vazifasida siljitishlar va hokazolar paytida juda qo'l keladi.

Mutaxassislarni zamonaviy mashq o'tkazuvchilar (trenajyorlar)dan foydalangan holda tayyorlash ularni nazariy va amaliy jihatdan o'qitishda yangi uslubiy imkoniyatlar yaratadi. Bu o'quv jarayoni samaradorligini sezilarli darajada oshiradi. Tayyorgarlikning bunday mavjud barcha imkoniyatlaridan mutaxassislar faoliyati (ular faoliyatlari shartlari)ga aniqtalablarni tadqiq etish orqaligina foydalanish mumkin.

Ishchi va mutaxassislar ish joylarini pasportlashtirish ana shu maqsadga xizmat qiladi. Personal bilimi, ko'nikmalari, mahoratiga talablar uzluksiz ta'lim tizimining asosiy hujjati hisoblanib, o'qitish unga asoslangan holda tashkil etiladi.

Personalni uzluksiz o'qitish yo'lga qo'yilgan kompaniya va firmalarda

ish joyi pasporti odatda quyidagilarni o'z ichiga oladi (8.11-rasm):



8.11-rasm. Ish joyi pasporti

- xodim haqida ma'lumotlar;
- xodimningishtajribasi;
- xodimning kasbiy bilimi;
- xodimning kasbiy mahorati;
- shaxsiy sifatlar;
- shaxs psixologiyasi;
- salomatlik va ishchanlik;
- malaka darajasi;
- xizmat kar'yerasi;
- qiziqishi (xobbi);
- xodimning shaxsiy nuqsonlari;
- mehnatning tashkil etilishi;
- mehnatgahaqto'lash;
- ijtimoiy ne'matlar;
- ijtimoiy kafolatlar.

Ilmiy asosda tuzilgan ish joyi pasporti xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, ularni rivojlantirish vazifalarini hal etishda me'yoriy hujjat vazifasini o'taydi.

Yaxshi xodimlar, odatda, o'qish, malaka oshirishni, sifat jihatidan yangi vazifalarni hal etishni xohlaydilar. Biroq eng faol xodimlar ham buni qanday amalga oshirishni hamisha ham bilavermaydilar. Oqibatda ularning intilishlari ro'yobga chiqmaydi, bu esa ishlab chiqarish samaradorligiga salbiy ta'sirini qo'rsatmay qolmaydi. Bu ro'y bermasligi uchun korxonada va tashkilotlarning kadrlar xizmati ishlab chiqarishning joriy va istiqboldagi faoliyati ko'rsatkichlariga asoslangan hodda o'z xodimlarini tayyorlash va rivojlantirish rejalarini ishlab chiqishlari, bu rejalar bajarilishini muntazam nazorat qilib borishlari kerak.

Korxonada personalni uzluksiz o'qitish tajribasiga tayangan holda uning quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- o'qitishni umumiy ishlab chiqarish va kadrlar vazifalari bilan uzviy bog'likligini ta'minlash;
- o'qitish dasturlarini guruhlarlar va ixtisosliklarga muvofiq ravishda individuallashtirish;
- dasturlar uslubiyotini juda puxtalashtirish;
- o'qitishning faol usullaridan keng qo'llanish va o'qitish muddatlarini qisqartirish;
- ixtisoslashtirilgan malaka oshirish markazlari tarmog'ini yaratish;

- bilimlar, ko'nikmalar, mahoratga o'qitishda bu bilim va ko'nikmalarni rahbardan xodimga hamda xodimlar o'rtasida bir-birlariga uzatishlariga erishish.

Personalni uzluksiz o'qitish mundarija, mavzulari, mazmuni har bir korxonada va tashkilot faoliyat turi ixtisosliklar, guruhlar tarkibi va hokazolarga muvofiq ravishda xil bo'lishi tabiiy. Ayni vaqtda, bugungi kun talablaridan kelib chiqqan holda uzluksiz ta'limdan quyidagi masalalar o'rin olishi maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- bozor iqtisodiyoti asoslari;
- xo'jalik huquqi;
- shartnoma asosida faoliyat olib borish;
- personalni boshqarish;
- menejment;
- marketing;
- boshqaruv psixologiyasi va ijtimoiy psixologiya asoslari;
- axborot ta'minoti;
- mehnat qonunchiligi va ish haqi to'lash tizimi;
- mutaxassis ish joyiga ergonomik talabalar;
- xavfsizlik texnikasi va mehnat muxofazasini tashkil etish.

8.4. Masofadan turib o'qitish

Zamonaviy axborot texnologiyalari personalni o'qitish, ularni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda yo'lga qo'yish imkoniyatini beradi. U ta'limning yangi — masofadan turib o'qitish turini dunyoga keltirdi.

Masofadan turib o'qitish — zamonaviy axborot texnologiyalaridan keng qo'llanilgan holda tashkil etiladigan sirqli ta'lim berishning sifat jihatidan yangi bosqich.

Masofadan turib o'qitishda tinglovchi ma'ruza va seminar shaklidagi muntazam mashg'ulotlarga jalb etilmaydi, balki u o'zi uchun qulay vaqt, qulay joyda, qulay sur'atda o'qiydi. Bu ishlab chiqarishdan ajralgan holda o'qish imkoniyatni bo'lmaganlar uchun ayniqsa qulaydir. Masofadan turib o'qitishda har kim belgilangan o'quv dasturini to'la egallash uchun o'ziga zarur vaqt davomida o'qish imkoniyatiga ega.

Masofadan turib o'qitish dasturlari **modul tamoyili** asosiga qurilgan. Ta'lim moduli har bir alohida kurs bo'yicha muayyan sohaga oid bilimlar to'g'risida yaxlit tasavvur hosil qilish imkonini beradi. Bu mustaqil kurslar — modullardan shaxsiy va guruhviy ehtiyojlarga javob beradigan o'quv

dasturini shakllantirishda qo'l keladi.

Masofadan turib o'qitish ta'limning an'anaviy usullariga nisbatan 50 foizga arzon tushishi amaliyotda o'z tasdig'ini topgan. Bunga butun bir o'quv kursi yagona majmua sifatida mujassamlashtirilganligi, masofadan turib o'qitish texnologiyalarining katta miqdordagi tinglovchilarga mo'ljallanganligi, shuningdek, xodimlarning malaka oshirishlari uchun safar xarajatlari va ish vaqtlari tejalishi hisobiga erishiladi.

Masofadan turib o'qitishda o'qituvchi o'quv loyihalariga rahbarlik qilish, shaxsiy o'quv rejalarini tuzishda maslahat berish kabi vazifalarni bajaradi. O'qitish jarayonida o'qituvchi va tinglovchi o'zaro aloqalari elektron pochta, faksimil' va telefon aloqasi, Internet tizimi orqali amalga oshiriladi.

Masofadan turib o'qitishda nazorat shakllari sifatida masofadan turib tashkillashtiriladigan imtihonlar, komp'yuter test tizimlari, eksternat usullari qo'llaniladi.

Masofadan turib o'qitish texnologiyasi — insonning mustaqil ravishda, lekin nazorat ostida tegishli bilimlar, ko'nikmalarni muayyan vaqtlarda o'qituvchi maslahatlarini olgan holda (ishlab chiqarishdan ajralmasdan) egallashining uslub, shakl va vositalari yig'indisidir. Mazkur texnologiya talab etilayotgan muayyan bilimlar hajmi poydevoriga qo'yilgan. O'zlashtirish uchun taqdim etiladigan bilimlar hajmi masofadan turib o'qitishga mo'ljallangan maxsus kurs va modullarda jamlanadi. Bu bilimlar hajmi tarmoqda mavjud ta'lim standartlari hamda ma'lumotlar banki, videoteka kutub-xonalariga asoslanadi.

Tinglovchilar uchun axborotlar quyidagi shakllarda yetkaziladi:

- bosma materiallar (o'quv-uslubiyot qo'llanmalari);
- elektron materiallar (komp'yuter ta'lim kurslari, ma'lumotlar banki, bilimlar banki, elektron darsliklar);
- audio va video tasmalar;
- televideniye o'quv ko'rsatuvlari;
- nazorat va taxlil etuvchi tizimlar.

Bu materiallar quyidagi **axborot manbalari** orqali yetkaziladi:

- bosma nashrlar;
- audio va video tasmalar;
- egiluvchan magnit, lazer va qattiq disklar;
- nazorat jadvallari va qoliplari.

Masofadan turib o'qitishda quyidagilar **ta'lim vositalari** hisoblanadi:

- o'quv-uslubiy majmualari ("case" — "keys-texnologiya");
- komp'yuterlar;

- televizorlar;
- telefon, fakslar;
- magnitofon, videomagnitofonlar;
- maxsus mul'timedia texnikasi;
- komp'yuter tarmoqlari.

Masofadan turib o'qitishda telekommunikatsiya tizimi markaziy bo'g'in hisoblanadi. Ulardan o'quv jarayonini ta'minlash uchun foydalaniladi. Bu tizimlar orqali:

- tinglovchilar zarur o'quv va o'quv-uslubiyot materiallari bilan ta'minlanadi;
- o'qituvchi va tinglovchi o'rtasida masofadan turib aloqa o'rnatiladi;
- axborot tarmoqlariga ulanishga erishiladi.

Demak, masofadan turib o'qitish texnologiyalari o'quv materiallarini tinglovchilarga yetkazib berishning o'ziga xos xususiyatlariga muvofiqfarqlanar ekan. Xususan, ta'lim muassasalarining masofadan turib o'qitish tizimida quyidagi texnologiyalar qo'llanilishi mumkin:

1. Keys-texnologiya. Ushbu kurs kitob sifatidagi o'quv-amaliy darslik bo'lib, unda o'rganilayotgan mavzu yaxlit yoritilgan holda tinglovchi o'z bilimini tekshirib ko'rish uchun zarur miqdordagi nazorat topshiriqlari bo'ladi. Kurs qo'shimcha o'quv materiallaridan iborat audio va video tasmlar bilan to'ldirilishi mumkin.

2. SD-ROM - texnologiya. Kurs mul'timedia interaktiv mahsulotli SD-disk sifatida bo'ladi. Bu kursni komp'yuter orqali uyda yoki ish joyida egallasa bo'ladi.

3. Tarmoq texnologiyasi. Bu usulda kurs ta'lim muassasasi o'quv serveriga tarmoq murojaati vositasi bilan egallanadi.

Masofadan turib o'qitishda avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlarining roli kattadir. Yirik kompaniya va firmalarda hozirgi vaqtda personal ixtisosliklari va xizmat vazifalariga muvofiq yuzlab avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlari hamda mashq qildiruvchi imitatorlar yaratilgan. Odatda avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi 6 ish tartibiga ega:

1. O'qitish.
2. Imtihon.
3. Namoyish qilish.
4. Nazorattopshirigi.
5. Statistika.
6. Yordam.

Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimining dasturiy ta'minoti katta imkoniyatlarga ega. U ish tartibini, o'quv-mashq topshiriqlarini bajarish

uchun tanlay oladi, tegishli tartib bo'yicha bilimni tekshiradi, „O'qitish” tartibida tinglovchi tushunmagan masala yuzasidan yordam olish imkoniyatiga ega. Shuningdek, avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi tinglovchi o'qitish jarayonida faollik ko'rsatmasa unga tegishli ta'sir ko'rsata oladi. “Imtihon” tartibida esa tinglovchi savollarga javob berish vaqtini nazorat qila oladi.

Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi dasturiy ta'minoti jumladan, Microsoft Windows operatsiya tizimi boshqaruvi ostida ishlay oladi.

Masofadan turib o'qitishda **mul'timedia tizimidan** foydalanish yanada samaraliroqdir. Mul'timedia tizimi komp'yuter texnologiyalari yo'nalishlarining tadrijiy davomidir.

Mul'timediadan foydalanuvchi audio va video xabarni elektron pochta orqali uzatish, dasturiy mahsulotni nutq bilan izoxlab berish, ekran „ oynacha”laridan biriga teletasvir yoki boshqa joydagi o'qituvchi tasvirini qabul qilib olish imkoniga ega bo'ladi.

Bugungi kunda telekommunikatsiya vositalarining takomillashtirilishi entsiklopediyalar, lug'atlar, o'quv darsliklari to'plamlarini server ilovalariga aylantirish imkonini beryapti. Ushbu ilovalar mijozlari sifatida foydalanuvchilarning `www` brauzer (browser)lari bo'ladi. To'g'ri, buninguchun “o'z” o'qitish komp'yuteri va serveriga ega bo'lish talab etiladi. Shu holdagina mazkur server ilovalaridan `www` — sahifalar orqali tanishish mumkin.

Elektron pochta orqali esa „virtual sinf”lar tashkil etsa bo'ladi. Internetda tarqatish ro'yxati (mailing Lists) degan tushuncha mavjud. Bu serverga o'rnatilgan dasturiy ta'minot bo'lib, bir guruh insonlarning o'zaro aloqada bo'lish imkonini tug'diradi. Bu quyidagicha tashkil etilishi mumkin.

Muayyan bir masala mavzu bo'yicha **bahs guruhi** tuzilib, bu hakda manfaatdor shaxslarga bahs o'tkazish qoidalari hamda ushbu guruhga obuna bo'lish tartibi (tarqatish ro'yxati) ma'lum qilinadi. Har bir foydalanuvchini ro'yxatga olish server tomonidan elektron pochta orqali foydalanuvchidan tegishli shakllagi maktub olinishi bilan (e'lon qilingan manzilga server-varaqqa tushunarli mazmundagi topshiriq, masalan, zarur tarqatish ro'yxati nomlanishi — subscribe listnante bayon etilgan maktub yuboriladi) avtomat ravishda amalga oshiriladi.

Bahs guruhiga guruhlarining bir a'zosi tomonidan yo'llangan maktub server-varaqtomonidan avtomat tarzda barcha qatnashchilarga yuboriladi. Bu qatnashchilardan biri o'qituvchi bo'lishi mumkin. Ushbu usul juda qulayligi va arzonligi bilan farqlanadi. Mazkur server-varaqdan

foydalanish uchun foydalanuvchining o'z elektron pochta-siga ega bo'lishi kifoya.

Bahs guruhlarining yana bir turi — **yangiliklar guruhi** (USENET)dir. Internetda ularni shunday deb nomlashadi. Bu holda serverda yangilik guruhiga xizmat ko'rsatuvchi dasturiy ta'minot o'rnatiladi. Tarqatish ro'yxati usulidan farqli o'laroq, yangiliklar guruhi real vaqt (onlayn) tartibida ishlaydi, ya'ni foydalanuvchilar „Onlayn" tartibiga ulanishlari lozim bo'ladi. Yangiliklar guruhida ishlash tartibi tarqatish ro'yxati usulidek: foydalanuvchilar guruhga boshqa qatnashchilar tomonidan yo'llangan xabarlar bilan tanishadilar, belgilangan mavzu yuzasidan o'z fikr-mulohazalarini bildirib, maktub jo'natadilar, muhokamaga qo'yilgan masala asosida bahs yurgizadilar va hokazo. Faqat bu hammasi darhol, real vaqtda bo'ladi. Buning uchun bahs qatnashchilari bir vaqtda muhokama o'tkazish uchun o'z komp'yuterlari oldida bo'lishlari talab etiladi.

Masofadan turib o'qitishni keng rivojlantirish uchun respublikamiz korxonalar va tashkilotlarida istiqbolli axborot texnologiyalarini jadal joriy etishni hayotiy zaruriyatga aylantirmoqda. Ayniqsa, quyidagi texnologiyalar va o'qitish tizimlari yaratish muhimdir:

1. Komp'yuter o'qitish tizimlari, shu jumladan mul'timediadan foydalangan holdagi texnologiyalar.
2. Uqitish jarayonini shaxsiy komp'yuterlar orqali tashkil etish.
3. Ekspert o'qitish tizimlarini yaratish.
4. Telekommunikatsiya vositalaridan foydalanish.
5. Amaliy dasturlar to'plamlari texnologiyasini yaratish.
6. Uzluksiz ta'limga masofadan o'qitishni kengjoriy etish.

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligida ushbu masalalarga katta e'tibor berilayotganligi diqqatga sazovordir.

Shuningdek, Oliy ta'lim to'g'risidagi Nizomda ham Oliy ta'limning kasbiy ta'lim dasturlari: kunduzgi, eksternat va masofadan ta'lim olish shakllarida o'zlashtirilishi mumkin, deb ko'rsatilgan. Unga ko'ra: masofaviy ta'lim — oliy ta'limning kasbiy dasturlarini, asosiy faoliyatdan ajralmagan holda ta'lim muassasasidan uzokda o'zlashtirishdir. U zamonaviy axborot texnologiyalari va teletarmoqlar texnologiyasi vositalaridan foydalanishga asoslanadi.³⁵

Vazirlik 1998 yildayoq oliy o'quv yurtlarini mul'timedia majmualari bilan ta'minlash to'g'risida alohida buyruq³⁶ qabul qilgan.

³⁵ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарк, 2001. - 241- бет.

³⁶ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар туплами. Т.: Шарк, 2001. - 312-бет.

8.5. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish

Har bir korxonada, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi personalga qo'yilayotgan talablar va xodimlar malakasiga muvofiq bo'lishiga bog'liqdir. Bu esa muttasil ravishda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni talab etadi.

Personalni qayta tayyorlash — xodimlarni ikkinchi kasb yoki yangi ixtisoslikni egallashlari uchun o'qitishdir.

Personalni malakasini oshirish — xodimlar kasbi va ixtisosligiga oid bilimlarini chuqurlashtirish va takomillashtirish maqsadida ularni o'qitishdir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishga turlicha yondashuvlar mavjud. Ularning xilma-xilligiga qaramasdan, personalni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni tashkil etishni to'rt yo'nalishga mujassamlashtirish mumkin:

1. Qayta tayyorlash va malaka oshirishga ehtiyojni tashkil etish.
2. O'quv dasturlari va umuman o'quvni rejalashtirish.
3. Shakli va uslublari bo'yicha xilma-xil o'quv dasturlari yaratish.
4. Qayta tayyorlash va malaka oshirish natijalarini tahlil etish hamda bu jarayondan personalni kasbiy va xizmat vazifasida o'stirish maqsadlarida foydalanish.

Samarali faoliyat yuritayotgan kompaniya, aksionerlik jamiyatlari tajribasi, personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish — bu to'rt yo'nalishning hammasi bo'yicha ish olib borilgan taqdirda, ko'zlangan maqsadga erishish mumkinligidan dalolat berib turibdi. Buning uchun zarur o'quv-uslubiy va moddiy negiz mavjud bo'lishi kerak, albatta.

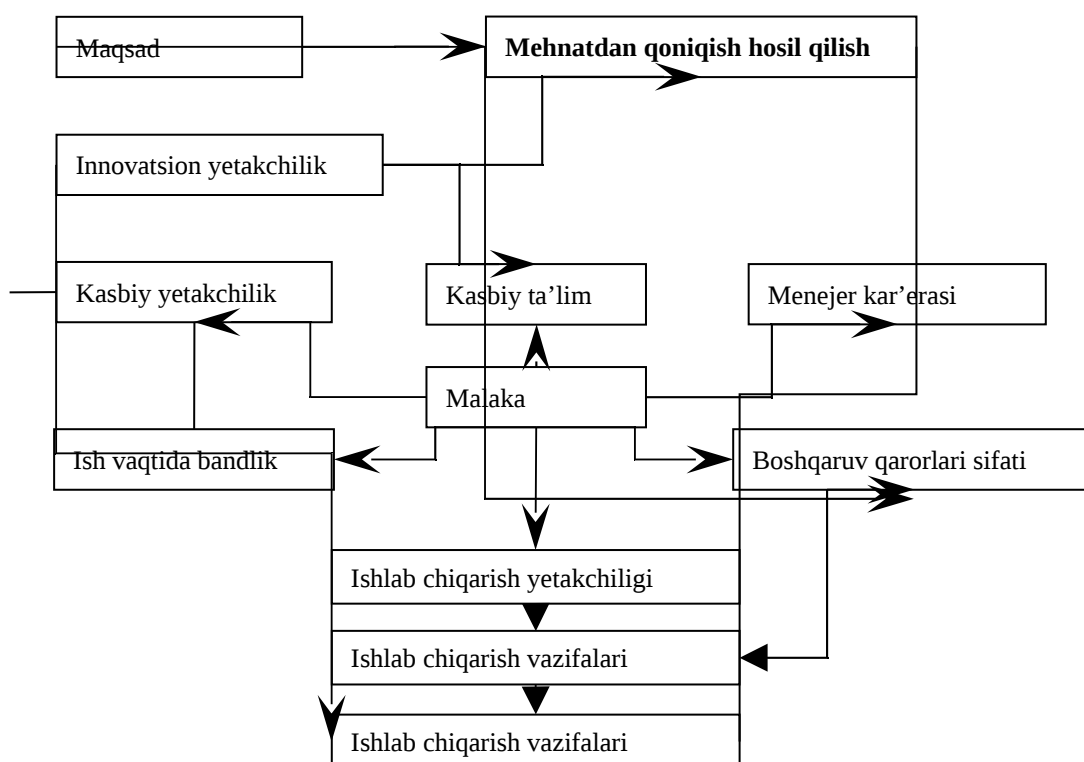
Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish vatahlil etishdan boshlanadi.

Xodimning tayyorgarlik darajasi to'g'risidagi ma'lumotlar uning faoliyatini baholash asosida shakllantiriladi. Bunda personalni qaysi yo'nalishlarda qayta tayyorlash va malakasini oshirish talab etilishi aniqlanadi. Xodim bilimi, mahorati, kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash davomida maxsus komissiyalar belgilab qo'yilgan omillar bo'yicha xodim ish samaradorligi hamda ushbu omillarning xodim o'z xizmat va kasbiy vazifalarini bajarishdagi ahamiyatini attestatsiya qiladi. Ana shu tekshiruv natijalari bo'yicha qayta tayyorlash shakli va uslubi maqsadga muvofiqligi aniqlanadi hamda xodimga shaxsiy dastur asosida o'z malakasini oshirish yuzasidan tavsiyalar beriladi.

Shaxsiy xususiyatlar hamda shaxsiy tayyorgarlik darajasini aniqlash uchun test sinovlari o'tkaziladi. Bu — o'quv guruhdarini oqilona shakllantirish, mashklar o'tkazishni yaxshi yo'lga qo'yish hamda ta'lim shaklini belgilashda qo'l keladi.

Xodimlar qayta tayyorlash ehtiyojini aniklashda kadrlar auditidan ham foydalaniladi. Testlar, so'rovlar, kuzatuvlar, suhbatlashuvlar, muhokamalar orqali personal, birinchi navbatda yuqori va o'rta bo'g'in menejerlari tayyorgarligi tahlil etiladi. Bu jarayon davomida xodimlarning bilimlari, amaliy ko'nikmalari, ishchanlik va shaxsiy sifatlari, psixologik holatlari, ularning xizmat vazifalari, o'ziga bo'ysunuvchilar va boshqa tashkilot vakillari bilan ishlash amaliyotlari, tashkiliy tizim, ish haqi va mukofotlash, kasbiy rivojlantirish va xizmat vazifasida o'stirish tadqiq etiladi.

Menejerlar jamoaga rasmiy rahbar bo'libgina qolmasdan, balki haqiqiy yetakchi bo'lishga intilsalar, ular uchun kasbiy ta'lim bu maqsadga erishish yo'lida mustahkam poydevor vazifasini o'taydi (8.12- rasm).



8.12-rasm. Kasbiy malaka va yetakchilikning o'zaro bo'g'liqligi

Menejer kasbiy malakasini oshirib borar ekan o'z kar'erasini rivojlantirish bilan bir qatorda, o'zining yetakchilikka ham da'vogarligini namoyon etadi. Chunki, jamoa yoki guruhda yetuk kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lmasdan turib, nafaqat yetakchilik qilish, balki rasmiy rahbar vazifalarini ham muvaffaqiyatli bajarishda jiddiy muammolar yuzaga chiqishi mumkin.

Xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun yuqoridagi ma'lumotlar chuqur tahlil etilib batafsil tavsiyalar tayyorlanadi. Odatda shundan so'ng bevosita xodimlarni o'qitish chora-tadbirlari ko'riladi. Bunda o'quv dasturlari personalning amaldagi malakasi hamda bugungi va ertangi kun talabi saviyasida, bu malaka qay darajada bo'lishi kutilayotganligi hisobga olingan holda ishlab chiqiladi.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda **yana bir yondashuv** — o'quv dasturlari doirasida dastlabki tahlil o'tkazishni ko'zda tutadi. Bu usulda qayta tayyorlash va malakani oshirish kurslari o'qituvchilari korxonalar va tashkilotlarda bo'lib, ular rahbarlari bilan uchrashadilar. Bu — xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda ehtiyojlarini aniqlash, o'quv dasturlari, uslublari, shakllarini muayyan tinglovchilar uchun moslashtirishga xizmat qiladi.

Respublikamiz korxonalar, birlashmalari, aktsiyadorlik jamiyatlarida o'tkazilgan tadqiqotlar o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari odatda mehnat jamoasida ma'naviy-psixologik muhit, ahil va do'stona munosabatlar, yuqori unumdorlik bilan mehnat qilishga intilishga rag'batlantiruvchi rahbarlik uslubini egallash imkoniyatini beradigan o'quv mashg'ulotlariga ehtiyojlari katta ekanligini ko'rsatdi.

Shu bilan birga, bugungi globalashuv, jahon bozorida raqobatlashuv keskin tus olgan sharoitlarda zamonaviy rahbarlik usullarining ahamiyati tobora ortib bormoqda. Xususan, Germaniyada olib borilgan tadqiqotlar gaz sohasida ishlovchi menejerlarning yarmidan ko'prog'i ular personalining yetarli darajada samarali faoliyat ko'rsatmayotganining asosiy sababi rahbarlik madaniyati darajasining pastligidir, deb ko'rsatganlar. Ushbu so'rovda qatnashgan menejerlar, shuningdek, rahbarning ishonchli sherik sifatida obro'-e'tibor qozonishlarida **boshqaruv faoliyatida nomoddiy omillarining**, birinchi navbatda jamoatchilik fikrining ortib borayotganligini uqtirganlar. Ushbu masalada boshqaruv va tadbirkorlik madaniyati, xususan, bularning tarkibiy qismi hisoblangan, umuminsoniy qadriyatlarga asoslangan mehnat etikasi — halollik, adolatlilik, o'zaro ishonch va hurmat tobora katta rol o'ynamoqda.

Respublikamizdagi aksariyat ko'pchilik korxonalar bugungi kunda xorijiy sheriklari bilan hamkorlik aloqalari o'rnatishgan. Shuning uchun personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda chet tillarini o'rganishga ham alohida e'tibor qaratilishi talab etiladi.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni rejalashtirish jarayonida o'quv mashg'ulotlarini ta'lim muassasalarida ham, bevosita

korxonada yoki tashkilotning o'zida ham o'tkazilishi mumkinligi hisobga olinadi. Qayta tayyorlashning uzluksizligi korxonada va tashkilot faoliyati, ehtiyojdan kelib chiqqan holda ta'limning yagona rejasi asosida mashg'ulotlar davriyligi, turlari va usullarini qo'shib olib borilishi orqali ta'minlanadi.

Qayta tayyorlash va malakani oshirishni rejalashtirish muayyan tizim hisoblanib, istiqbolli va tezkor bo'lishi mumkin. Istiqbolli rejalashtirish 2—3 yilga mo'ljallanadi. U personalni o'qitish strategiyasini, ya'ni ta'limning asosiy turlarini, shakllarini, mavzu yo'nalishlarini tanlash, o'qitiladiganlar tarkibi (mintaqalar, ta'lim markazlari bo'ylab va hokazolar)ni qamrab oladi. Shuningdek, xodimlarni oldindan tayyorlashni amalga oshirish uchun korxonada va tashkilotni kengaytirish (yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirish) natijasida personalga ehtiyoj ham hisobga olinadi.

Istiqbolli rejalashtirish ko'p hollarda **strategik rejalashtirish** deb nomlanadi. Strategik rejalashtirish juda ko'p omillarga tayanadi. Ulardan eng muhimlari quyidagilardir:

- korxonada va tashkilotning personal bilan ishlash kon-tseptsiyasi;
- ta'lim muassasalari amal qiladigan korxonada va tashkilotlarda malaka oshirish tizimining kontseptsiyasi;
- korxonada va tashkilotni rivojlantirish istiqbollari, shu jumladan yangi texnologiyalarni joriy etish, yangi sanoat ob'yektlari qurish va hokazolar;
- boshqaruv personalini tayyorlash va o'qitishga ehtiyoj.

Strategik rejalashtirishni **personalni qayta tayyorlashga ehtiyojni aniqlash**dan boshlash kerak. Bu bir qator majburiy ishlarni bajarishni talab qiladi. Ular orasida qayta tayyorlashga jalb etilishi kerak bo'lgan xodimlar ro'yxatini tuzish eng muhimi hisoblanadi. Buning uchun har bir xodim qachon so'nggi marta o'qitilgani yoki korxonada bo'linmasini modernizatsiya qilish rejasiga oid ma'lumotlarni o'rganib chiqish kerak. Bu masalada rahbar fikri ham hisobga olinishi mumkin. Shundan so'ng taxminiy o'quv mundariyasi va mavzu yo'nalishiga aniqlik kiritiladi. Bu o'rinda ular ta'lim muassasasining ixtisoslashuviga mos tushuvini hisobga olish kerak. Shundan keyin tayyorgarlik turlari aniqlanadi, ya'ni faqatgina malaka oshirish rejalashtirib qolmasdan, buning aniq turi (stajirovka, qayta tayyorlash, yillik yoki davriy malaka oshirish, o'z-o'zini malakasini oshirish) belgilab olinadi.

Personalni qayta tayyorlashning umumiy tamoyillari deb ilmiy menejment nazariyasi va amaliyotini, ilg'or korxonalar tajribasini o'rganish, maxsus adabiyotlar ustida mustaqil ish olib borish, ishlab

chiqarishdagi vaziyatlarni modellash va tahlil etish, ta'limni bazaviy ta'limi, xizmat ta'limi va malaka ta'limiga aniq ajratish tushuniladi.

Bunda **bazaviy ta'lim yoki tayyorgarlik**dan maqsad — yuqori bo'g'in menejerlarini shakllantirish bo'lib, bu tarmoqlararo xarakterga egadir.

Xizmat ta'limi yoki tayyorgarligidan quyi va o'rta bo'g'in rahbarlari yuqoriroq lavozimga tayinlanishdan avval o'tadilar. Tayyorgarlikning bu turini tarmoq xarakteriga ega, deb hisoblash mumkin.

Malaka ta'limi yoki tayyorgarligi — bu personal bilan doimiy ish olib borish shakli hisoblanib, xodimlarga o'zi bevosita bajarayotgan ishi bo'yicha qo'shimcha bilim va ko'nikmalar berishni nazarda tutadi.

O'z-o'zini malakasini oshirish qayta tayyorlashning eng oddiy, ayni vaqtda juda samarali usuli hisoblanib, xodimlarning shaxsiy reja asosida o'z-o'zini tayyorlashdan iboratdir. Mazkur shaxsiy rejalarni tuzish uchun rahbariyat tavsiyalari, attestatsiya, ekspert baholari, test natijalari asos bo'ladi. Ushbu reja asosida o'z-o'zini tayyorlashda ishchanlik va shaxsiy sifatlaridagi, rahbarlik uslublaridagi nuqsonlarni bartaraf etish ko'zda tutiladi.

Shaxsiy ish rejasiga — xo'jalik faoliyati yuritish bo'yicha amaldagi qonunchilik, shartnomalar bo'yicha, ishni tashkil etish, boshqaruv mahorati, boshqaruvda sotsiologiya va psixologiya kabi masalalarini kiritish ham tavsiya etiladi.

Mazkur reja ishlab chiqilgandan so'ng kadrlar xizmatida muhokama etiladi va korxonaga yoki tashkilot rahbarining personal bo'yicha o'rinbosari tomonidan tasdiklanadi.

Personalni boshqarish xizmatlarining yillik ta'limini rejalashtirish amaliyoti ham mavjud. Xodimlarni qayta tayyorlashning bu uslubini ishlab chiqarishdan ajralgan holda ham, ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ham tashkil etish mumkin.

Yillik ta'limni tashkil etish uchun boshqa korxonaga va tashkilotdagi mutaxassislar bilan maslahatlashuvlar, yangi texnologiyalarni qo'llayotgan korxonalar ishi bilan tanishish, psixologik mashq (trening)lar, seminarlar, kurslar, master sinflar va hokazolar o'tkazish kabi shakllardan foydalanish mumkin.

Boshqaruv xodimlari malakasini oshirish maqsadida huquqshunoslarning ular bilan yilning **har choragida suhbatlar, maslahatlar o'tkazib turish** amaliyotidan ham foydalansa bo'ladi. Bunday tadbirlarda boshqaruv xodimlari O'zbekiston Respublikasining qonunlari, Prezident farmonlari, Vazirlar Mahkamasi qarorlari, soliq,

moliya, to'lovlar, ish bilan bandlik, xodimlar bilan ishlash, ijtimoiy himoya va boshqa masalalarga oid me'yoriy hujjatlari bilan batafsil tanishtirilib, ularni qo'llash bo'yicha tegishli tushuntirishlar berilishini tashkil qilish mumkin.

Ishlab chiqarishdan ajralmagan holda tashkil qilinadigan seminarlarni besh ish kunidan ortmagan davrga mo'ljallash maqsadga muvofiq. Bunday seminarlar odatda zaruratga qarab bitta yoki bir necha korxonada, tashkilot (ular bo'linmalari) xodimlari uchun tashkil etiladi. Masalan, kompaniya yoki birlashmaning biror mintaqada, viloyatdagi bo'linmalari xodimlari uchun mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish uslubi masalalariga bag'ishlab seminar o'tkazilishi mumkin. Unga ana shu uslubni ishlab chiqqan mutaxassislar, tegishli rahbarlar, personal bilan ishlash bo'yicha xodimlarni taklif etish maqsadga muvofiqdir. Ana shunday seminarlar xodimlarni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda, kam sarf-xarajatlar bilan qayta tayyorlash imkonini beradi.

Ishlab chiqarishdan ajralgan holdagi seminarlarni tashkil etishda guruh tinglovchilarining soni 25 tadan ortmasligi va qayta tayyorlash muddati 10 kun bilan chegaralanishi tavsiya etiladi. Bu seminarlar odatda xodimlar tomonidan tayyorlangan referatni himoya qilish yoki test sinovlari o'tkazish bilan yakunlanadi.

Chet el firmalari bilan hamkorlikda ish olib boradigan xodimlar uchun yilda 1—2 marta, ishlab chiqarishdan qisman ajralgan holdagi kichik guruhlarda esa 1—2 hafta chet tili bo'yicha bilimlarini puxtalashtirib turish ular faoliyati uchun juda muhimdir.

Ko'pgina kompaniya va firmalar yilda kamida bir marta boshqaruv personalini xodimlari uchun jahonda qabul qilingan tartibda xizmat yozishmalari olib borish qoidalari hamda hujjatlarni yuritish va hujjatlar ayirboshlashdagi turli yangiliklarga bag'ishlangan amaliy mashg'ulotlar tashkil etadilar. Boshqaruv xodimlarining yillik o'quv dasturlariga insonlar o'rtasidagi munosabatlarning ijtimoiy-psixologik muammolari masalalari kiritilishi ham tavsiya etiladi.

Davriy ta'lim odatda kamida besh yilda bir marta va ko'pi bilan yilda bir marta tashkil qilinadi. Uni malaka oshirish tizimi ta'lim muassasalarida tashkil etish, o'quv dasturlariga fan, texnika, texnologiyaning eng so'nggi yutuqlarini, ishlab chiqarishni boshqarish va mehnatni tashkil etishning zamonaviy uslublarini chuqur o'rganish, amaliyotda qo'llash ko'nikmalarini hosil qilish masalalari kiritilishi maqsadga muvofiqdir.

Bunday ta'lim o'quv rejalari va dasturlari asosida olib boriladi. Personalning malaka oshirish muddati 2 oy (ishlab chiqarishdan ajralgan

holda) yoki 6 oy (ishlab chiqarishdan ajralmagan holda)dan oshmaydi. Qayta tayyorlashning asosiy shakllari malaka oshirish institutlari yoki tegishli kurslari, aspiranturada o'qish, yangi texnologiyalar joriy etilgan va tarmoqda eng yuqori samaraga erishayotgan korxonalarda, shu jumladan chet el firmalarida muayyan xizmat vazifasida stajirovka qilish kabilardan iboratdir.

Stajirovka — tajriba egallash, amaliy va tashkilotchilik ko'nikmalarini hosil qilish va takomillashtirish maqsadida o'tkaziladi. U odatda manfaatdor tashkilot ma'muriyati va amaliyot rahbari tomonidan ishlab chiqilgan shaxsiy dasturlar asosida amalga oshiriladi. Bunday dasturda stajirovka o'tkazish vaqti va joyi, xodim qaysi lavozimda stajirovkadan o'tayotganligi, stajirovkaning maqsad va vazifalari, o'rganilayotgan ish usullari, stajirovka bosqichlari, shuningdek, rahbarning o'qitilish yakuni bo'yicha bahosi ko'rsatiladi.

Qayta tayyorlashning turlaridan qat'i nazar, barcha **malaka oshirish dasturlari malaka oshirayotganlar yosh xususiyatlarini** hisobga olgan holda tuzilishi kerak. Yetuk yoshdagi inson o'quvchi rovida ko'p hollarda jarayonni boshqarishga, nimani qanday qilib o'rganishni mustaqil hal qilishga intilishi ana shunday xususiyatlardan biridir. Bundan tashqari, katta yoshdagi o'quvchi boy hayotiy va kasb tajribasiga ega bo'lib, axborotni qabul qilishda uni ana shu tajriba fil'tridan o'tkazadi. Shuning uchun malaka oshirish tinglovchida mavjud bo'lgan ko'nikmalarga asoslansa o'qitishda eng yaxshi samaradorlikka erishiladi.

Amaliyotchi menejer o'z ish faoliyatida muntazam ravishda hal etilishi talab qilinadigan muammo va vazifalarga to'qnash keladi. Shuning uchun malaka oshirish muammolarga yo'naltirilgan bo'lishi, barcha umumlashma va nazariy masalalarni amaliy masalalarni hal etish, amaliy vaziyatlarda qanday ish tutish lozimligiga bog'liq holda tushuntirish talab qilinadi. Boshqacha qilib aytganda, malaka oshirish jarayonida tinglovchilar o'tilayotgan har bir mavzuning amaliy ahamiyatini anglab yetishlari darkor. Ayniqsa, mashg'ulotlar paytida tinglovchilarga xato qilishlaridan xavfsiramay yangi bilim va ko'nikmalarni amaliyotda sinab ko'rish imkoniyati berilsa, ularning o'z malakalarini yanada oshirishga qiziqishlari sezilarli darajada ortishi shubhasizdir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tezkor rejalashtirish bu ishni 1 yil muddatga rejalashtirishni anglatadi. Bu holda ta'lim muassasalari va o'quv markazlarining qancha miqdorda tinglovchini qabul qila olishi, korxonada va tashkilotning qayta tayyorlash va malaka

oshirish turlarining har biriga ehtiyoji, o'quv mashg'ulotlarining muddati va davomiyligi, guruhlar tarkibi, mashg'ulotlar mavzulari, har bir korxonada va tashkilot uchun o'qitish joyi, moliya va moddiy-texnik ta'minot xususiyatlari, o'quv-uslubiy qo'llanmalarni ishlab chiqarish zarurati va hokazolar belgilab chiqiladi. Reja tuzish uchun korxonada va tashkilot bo'linmalarining, ta'lim muassasalarining (tarmoq va tarmoqlararo) ixtisoslashish yo'nalishlari, muddatlar, qancha tinglovchi qabul qila olishi to'g'risidagi takliflari, so'nggi attestatsiya yaqunlari to'g'risidagi ma'lumotlari, ta'lim muassasalari korxonada va tashkilotlar bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqada bo'lsa, ularning takliflari, korxonada va tashkilotlar (ular bo'linmalari) xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish strategik (istiqbolli) rejalari asos bo'ladi.

Yillik reja korxonada va tashkilotlar (ular bo'linmalari)dan tushgan buyurtmalarni tahlil etish asosida tuziladi.

Malaka oshirish dasturlari o'qitish vazifalari (personal kar'yerasi, xodim egallab turgan lavozimiga muayyan talablarning o'zgarishi, yetarli darajada samarali faoliyat ko'rsata olmayotganlik va hokazolar) nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda ishlab chiqariladi.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish barcha bosqichlarida texnik va dasturiy vositalarning, shu jumladan inson resurslarining qiymati va samaradorligining iqtisodiy bahosi hisoblari olib boriladi. Eng avvalo, moddiy resurslardan nechog'lik samarali foydalanilayotganligi aniqlanishi lozim. Qayta tayyorlash hajmi va intensivligini o'lchash imkonini beradigan "**nazorat nuqtalari**" ma'lum. Bu — ish haqi jamg'armasidan malaka oshirish uchun sarf-xarajatlar ulushi, har yili xodim malaka oshirish dasturlariga jalb etilgan kunlar soni, personal umumiy soniga nisbatan malaka oshirish markazlarida bir yo'la ta'lim olayotgan xodimlarning sonidir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish samaradorligi esa korxonada energetika sarf-xarajatlarining, avariya holatlarining kamayishi, mehnatga qiziqishning ortishi, xodimlarning o'z mehnat faoliyatidan qoniqishining yaxshilanishi, korxonada va tashkilot olayotgan foydaning ko'payishi kabi mezonlar orqali belgilanadi.

Xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish personalni boshqarish xizmatining eng asosiy va muhim vazifalaridan biridir. Bugungi kundagi jahon tajribasi vazirlik va idoralar, tarmoqlarda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha alohida tizim yaratish kerakligidan dalolat berib turibdi. Ular tarmoq ilmiy-tadqiqot va o'quv markazlari shaklida bo'lishlari mumkin. Bu markazlar zimmasiga

tarmoq korxonasi va tashkilotlari personalining uzluksiz ta'limini yo'lga qo'yish vazifasi yuklatiladi.

Ilmiy tadqiqot va o'quv markazlari faoliyati asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat bo'lishi maqsadga muvofiqdir:

- personalni kasbiy tayyorlash, malakasini oshirish va qayta tayyorlash tizimini yaratish;
- kasbiy tayyorgarlik markazlari, kurslari, maktablari uchun tashkiliy, me'yoriy va uslubiy hujjatlar ishlab chiqish;
- to'la ko'lamli displey mashq hamda avtomatlashtirilgan o'qitish tizimini ishlab chiqish va joriy etish;
- malaka oshirish bo'yicha o'quv-uslubiy qo'llanmalar va o'quv dasturlari ishlab chiqish;
- buyurtmachi rejasiga muvofiq personal o'quvini tashkil etish;
- seminarlarni, shu jumladan, tarmoqlararo va xalqaro seminarlarni tashkil etish.

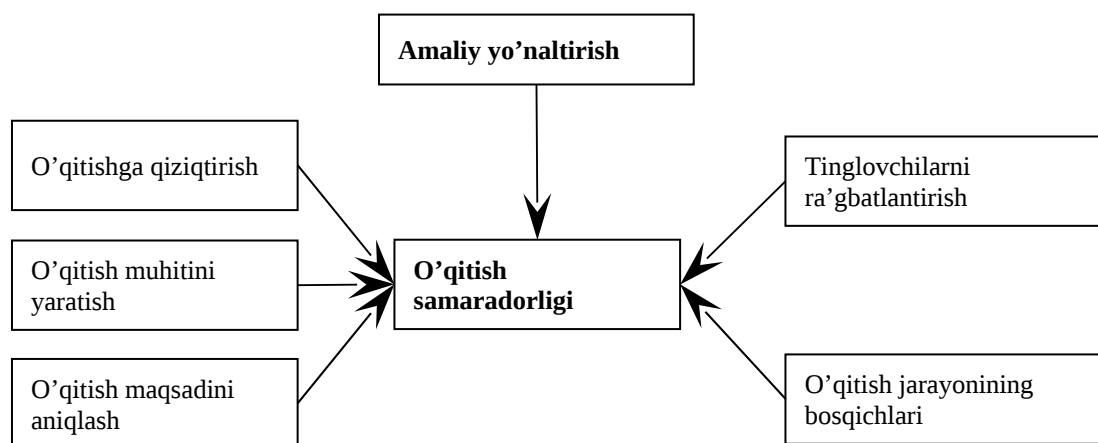
Kompaniya, birlashmalar, aktsiyadorlik jamiyatlarining personal bilan ishlash va ijtimoiy rivojlantirish boshqarmalari ushbu markaz bilan qalin aloqada hamkorlik qilishlari nazarda tutiladi.

Kadrlar xizmatiga personalni bevosita qayta tayyorlash va malakasini oshirishda quyidagi vazifalar yuklatilgan:

Birinchidan — **personalni o'qitish zaruratini aniqlash**. Ana shu zarurat:

- xodimlar ishga qabul qilinganda;
- xodimlarning xizmat vazifalari o'zgarganda;
- xodimlar malakasini oshirish kerak bo'lganda;
- mehnat jamoasidagi muhitni o'zgartirish talab etilganda;
- ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarganda;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi o'zgarganda yuzaga keladi.

Ikkinchidan — **o'quv maqsadlarini belgilash** (8.13- rasm). Bu — korxonasi yoki tashkilot maqsadlarini ta'minlash unda zarur bilim, ko'nikma va qobiliyatlarga ega bo'lgan, talab qilinadigan miqdordagi xodimlarni tayyorlash zaruratidan kelib chiqadi.



8.13-rasm. O'qitish samaradorligi shartlari

Uchinchidan — o'qitish turini asoslash. Amaliyot bugungi kunda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning quyidagi turlari mavjud ekanligini ko'rsatadi:

- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida o'qitish;
- eksternat orqali ixtisoslashtirilgan ta'lim muassasalarida attestatsiya qilish;
- attestatsiya qilinmasdan, o'z-o'zini malakasini oshirish;
- ish joyida o'qitish.

To'rtinchidan — uzluksiz ta'lim tizimini shakllantirish. Buning uchun personalni qayta tayyorlash maqsadlari hamda mavjud imkoniyatlardan kelib chiqqan holda quyidagi o'qitish dasturlari va shakllari tanlanishi mumkin:

- ishlab chiqarishdan ajralgan holda ikki haftalik o'qitish;
- ishlab chiqarishdan ajralmagan holda ikki yillik o'qitish;
- imtihon olish, attestatsiya qilish;
- ixtisoslashgan kompleks dastur asosida o'qitish;
- rahbar tomonidan o'qitish;
- mas'ul topshiriq berish orqali o'qitish;
- kompaniya yoki firma turli bo'limlarida stajirovka qilish;
- chet ellarda stajirovka qilish;
- o'z-o'zini o'qitish;
- muntazam baholab booish;
- seminar va konferentsiyalarga jalb etish.

Har bir kompaniya, birlashma yoki aktsiyadorlik jamiyati o'z xodimlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish dasturiga ega bo'lishi

kerak. Personalni boshqarish xizmati ana shunday dasturni ishlab chiqish uchun:

- personalni o'qitish zaruratini ob'yektiv baholab olishi lozim. Bunda eng avvalo, korxonada yoki tashkilot xodimlari uchun qaysi bilimlar, ko'nikmalar yetishmasligi, kelajakda korxonada yoki tashkilot rivojlantirilishini hisobga olgan holda ular qayta yangi kasb-hunarlarini egallashlari zarurligini aniqlash lozim. Shundan so'ng personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda birinchi navbatda amalga oshiriladigan ishlar belgilab chiqiladi va ular izchillik bilan hayotga tadbiiq qilinadi;

- qayta tayyorlash va malaka oshirishga jalb etilgan xodimlar uchun eng samarali o'qitish usuli tanlanadi. Buning uchun zarur o'qitish dasturlari tayyorlanadi. O'qitishning davomiyligi belgilanadi.

Kadrlar xizmati personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish uchun zarur o'qitish dasturlarini tanlashda o'z korxonalaridagi mavjud ishlab chiqarish texnologiyalardan, ularda ro'y berayotgan o'zgarishlar, joriy etilayotgan yangiliklardan yaxshi xabardor bo'lishlari lozim. Shu bilan birga, personal bilan doimiy muloqot ularning qaysi bilimlar va ko'nikmalarni egallashga zarurat sezayotganlarini aniqlash imkonini beradi. Bajarilayotgan ish sifatini muntazam nazorat qilib borish texnologik zanjirning qaysi bo'g'inlarida zaiflik mavjudligini, demak kimni nimaga o'qitish kerakligiga oydinlik kiritiladi. Xuddi shuningdek, mijozlarning ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifati to'g'risidagi fikrlari, takliflari, maslahatlari o'quv dasturlariga tegishli aniqlik va o'zgartishlar kiritishga asos bo'ladi.

Kadrlar xizmati personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish butun jarayonini doimiy ravishda nazorat qilib borishi kerak. Agar o'qitishga jalb etilgan xodimlar mashg'ulotlarni tashlab ketayotgan bo'lsalar yoki qayta tayyorlash va malaka oshirish davomida o'qitilgan, o'rganilgan yangiliklar ish joyida joriy etilmayotgan bo'lsa, o'quv dasturlari jiddiy taxlil etilishini va ularga zarur o'zgartirishlar kiritishni taqozo etadi.

Yetakchi kompaniya va firmalarning personalning uzluksiz ta'limini tashkil etishdagi tajribasi xodimlar malakasini oshirishda quyidagi **tamoyillarga rioya etilishi maqsadga muvofiq** ekanligidan dalolat bermoqda:

1. Tinglovchini inson faoliyati barcha sohalari (boshqaruv, iqtisodiyot, ilm-fan, texnologiya, ekologiya, psixologiya, etika, adabiyot, san'at,

sog'lom turmush tarzi va hokazolar) ga doir dunyoqarashlarini kengaytirish.

2. O'quv modullari asosida maqsadli qayta tayyorlash. Bu ikki darajali ta'limni tashkil etishni taqozo qiladi. Avval, bir hafta davomida boshqaruv, iqtisodiyot, sotsiologiya, psixologiya, marketing va boshqa tayanch kurslari bo'yicha muammoli ma'ruza va seminarlar, amaliy o'yinlar o'tkaziladi. So'ng 3—6 kun mobaynida tinglovchi o'zi tanlagan biror kurs, masala bo'yicha ixtisoslashtirilgan seminarlar tashkil qilinadi. Intensiv o'qitish har kuni 8—12 soat davomida tashkil etilishi mumkin. Bu qisqa muddatli ishlab chiqarishdan ajralgan holdagi malaka oshirish ishlab chiqarishdan ajralmagan holdagi 2—4 oylik o'qitishga qaraganda samaraliroq ekanligi tajribadatasdikdangan.

3. Interfaol o'qitish hajmini o'qitish davri umumiy miqdori-ning 60—75 foizga yetkazish.

4. Malaka oshirish kurslari mashg'ulotlarini o'tkazishga eng yuqori malakali olimlar, idora va korxonalar rahbarlari va yetakchi amaliyotli mutaxassislarni jalb etish.

5. Tinglovchilar bilan doimiy muloqot. Bu har kungi o'quv mashg'ulotlari yakunida tinglovchilar o'rtasida so'rovnoma (anketalash) o'tkazish orqali amalga oshirilishi kerak.

6. Tinglovchilar qobiliyatini atroflicha baholash. Buning uchun tinglovchi kasbiy bilimi, ko'nikmalari, ijodiy va amaliy faolligi, shaxs psixologiyasi, axloqi va boshqa sifatlarini ball orqali reyting baholashni yo'lga qo'yish kerak. Reyting baholash tinglovchilar o'rtasida raqobatni kuchaytirishga, ular mas'uliyatini yanada oshirishga xizmat qiladi.

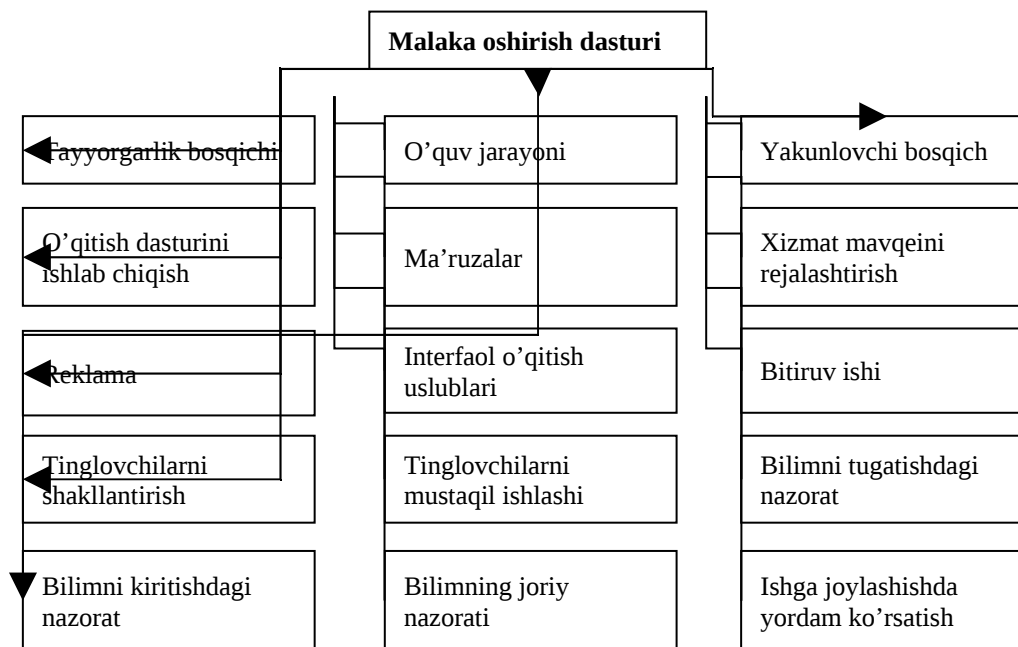
7. Ta'limning shaxsiy-guruhiy usuli. Mazkur tamoyilga muvofiq muammoli ma'ruzalarda barcha tinglovchilar ishtirok etishi (ular soni 50 tacha bo'lishi mumkin), interaktiv o'qitishning guruhiy jonli (25 kishigacha), laboratoriya ishlari va mashqlar (treninglar)ni kichik guruhlar (12 kishigacha) holida tashkil etishni tinglovchilar bilan yakkama-yakka konsul'tatsiyalar („o'qituvchi" — „tinglovchi" bevosita muloqoti) o'tkazish bilan bog'liq holda yo'lga qo'yiladi.

8. O'quv jarayonini zamonaviy texnika vositalari yordamida avtomatlashtirish.

Bugungi kunda ta'lim modellari asosidagi ixcham o'quv dasturlari personal malakasini oshirishning asosini tashkil etadi. O'quv umumiy dasturiga muvofiq personal malakasini oshirish quyidagi to'rt o'quv modeli asosida tashkil etilishi mumkin (modelning umumiy o'quv dasturidagi nisbatan foiz hisobida):

- muammoli ma'ruzalar — 25 foizgacha;
- interfaol o'qitish uslublari — kamida 50 foiz;
- laboratoriya va amaliy mashg'ulotlari — 15 foizgacha;
- sog'lomlashtirish kompleksi — 10 foizgacha.

Personal malakasini oshirish tizimi 8.14- rasmda aks etirilgan.

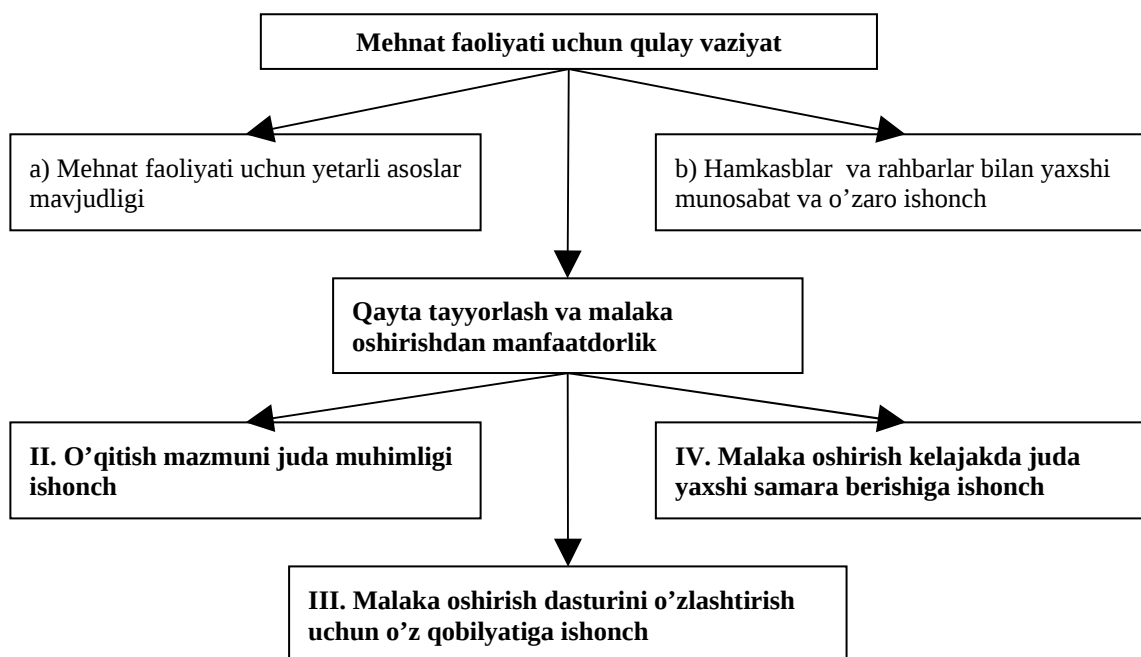


8.14-rasm. Personal malakasini oshirish tizimi

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda ma'ruza va seminar mashg'ulotlari xodimlarni nazariy jihatdan tayyorlashning asosiy uslubi hisoblanadi. Bu mashg'ulotlarda ko'rgazmali vositalar (slyaydlar, plakatlar, planshetlar va hokazolar), maxsus video-materiallar (o'quv va hujjatli fil'mlar)dan keng foydalaniladi.

Malaka oshirish turi (amaliy yoki nazariy)dan qat'i nazar, personalni tayyorlash uslublari ishlab chiqishda quyidagi olti tamoyilga amal qilish kerak:

1. Tinglovchi qayta tayyorlash va malakasini oshirishdan manfaatdor bo'lishi kerak. Bunga ta'sir ko'rsatuvchi to'rt omil 8.15-rasmda ko'rsatilgan. Amaliyotda ushbu omillar mavjud bo'lmasa malaka oshirish samarasiz bo'lishi isbotlangan.



8.15-rasm. Personalning qayta tayyorlash va malaka oshirishdan manfaatdorligiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

2. Yangilikni o'rganish amaliy tajriba bilan mustahkamlanishi lozim. Ijtimoiy psixologiya sohasidagi mutaxassislar agar qayta tayyorlash va malaka oshirish jarayonida egallangan bilim va ko'nikmalar darhol amaliyot bilan mustahkamlansa, o'qitilayotganlardan kutilayotgan natijalarga erishilishini uqtiradilar. Bundan tashqari, mehnat faoliyatida muayyan ijobiy siljishlarga erishgan o'qitilayotgan xodim taqdirlanishi (mukofotlash, kar'yeratizimlari va hokazolar orqali) kerak ekanligi ham isbotlangan. O'qitilayotgan xodim uchun u erishishi kerak bo'lgan vazifalar ham belgilab quyilishi kerak. Bu maqsadni aniq qiladi hamda mazkur maqsadga erishilgan taqdirda katta qoniqish hissini uyg'otadi. Belgilangan vazifalarni bajargan xodimlar rag'batlantirilishi o'qitish samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

3. Qayta tayyorlash amaliy tajriba bilan birga takrorlash bilan ham mustahkamlanishi lozim. Chunki har qanday malaka oshirish yangilikni o'zlashtirish va to'plangan materialni umumlashtirish uchun vaqt talab etadi.

4. To'plangan material o'zlashtirilishi kerak. Bunga muhokama qilish, topshiriqlar, test sinovlari uchun savollar yordam berishi kerak.

5. O'qitish uslublari iloji boricha xilma-xil bo'lishi lozim. Charchash emas, zerikish o'qitishga birinchi galda xalaqit beradi.

6. Material xodim aniq faoliyatiga yaqinlashtirilgan bo'lishi kerak. Mashg'ulot o'tkazuvchi o'qitishni ishdagi aniq vaziyatlarga, holatlarga yaqinlashtirish uchun hamma chorani ko'rishi talab qilinadi. Chunki

o'qitilayotgan xodim ish joyiga qaytib kelgandan so'ng egallagan bilim va ko'nikmalarini amaliyotga joriy qilishga intiladi.

Malaka oshirish institutlari, kurslari tinglovchilari o'rtasida o'tkazilgan anketa so'rovlari ularda o'qitish jarayonida bahslar, davra suhbatlari, video materiallarini ko'rish, o'zlariga turdosh, tarmoqda yetakchi korxonalar rahbarlari, mutaxassislari bilan uchrashuvlar, bevosita korxonalarda amaliy mashg'ulotlar o'tkazish eng samarali ekanligini ko'rsatdi.

Xodimlar malakasini oshirish uchun misol tariqasida „**Personalni boshqarish**“ kursi dasturi (8.2- jadval) keltirilmoqda:

8.2-jadval.

| Bo'lim va mavzu | Jami | Shu jumladan | | | |
|---|-----------|--------------|------------------------------|----------------------|--------------|
| | | Ma'ruzalar | Interfaol o'qitish uslublari | Amaliy mashg'ulotlar | Mustaqil ish |
| 1-bo'lim. Personal bilan ishlash | 2 | 2 | - | - | - |
| Personal tizimi sifati | 2 | - | - | - | 2 |
| Kadrlar siyosati | 4 | - | - | 2 | 2 |
| Personalni tanlash | 8 | - | 8 | - | - |
| Personalni baholash | 6 | - | 4 | 2 | - |
| Personalni joy joyiga qo'yish | 6 | - | 4 | - | 2 |
| Personalni o'qitish | 4 | - | - | 2 | 2 |
| 2-bo'lim. Personal mehnatini tashkil etish | 2 | 2 | - | - | - |
| Korxonalar va uning turlari | 4 | - | 4 | - | - |
| Personal tarkibi | 8 | - | 4 | 2 | 2 |
| Boshqaruv uslublari | 6 | - | 4 | - | 2 |
| Mehnatni tashkil etish | 6 | - | - | 4 | 2 |
| Jamoani tashkil etish | 4 | - | 2 | - | 2 |
| 3-bo'lim. Ishga qiziqtirish, haq to'lash va samaradorlik | 2 | - | - | - | - |
| Qiziqish va ehtiyoj | 2 | 2 | 2 | - | 2 |
| Mehnatga haq to'lash | 4 | - | - | 2 | 2 |
| Personal bilan ish olib borish uslublari | 4 | - | 4 | - | - |
| Personal ish samaradorligi | 4 | - | - | 2 | 2 |
| Jami | 80 | 6 | 38 | 16 | 20 |

Malaka oshirish institutlari, o'quv markazlari mutaxassislarining fikriga ko'ra, agar qayta tayyorlash va malaka oshirishning maqsadi yangi bilimlarni egallashdan iborat bo'lsa dasturiy, komp'yuter ta'limidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Agar o'qitish amaliy mahoratni oshirishga qaratilgan bo'lsa, bunda ta'limning faol shakllari, amaliy o'yinlar, aniq vaziyatlarni tahlil etish usullarini qo'llash samaralidir.

O'tkazilgan tadqiqotlar natijasida boshqaruv xodimlari malakasini oshirishda o'qitish usullari samaradorligining tinglovchilar tomonidan baholanishi 8.3-jadvalda ko'rsatilgan. Bunda oliy baho — 1, quyi baho — 9 deb belgilangan.

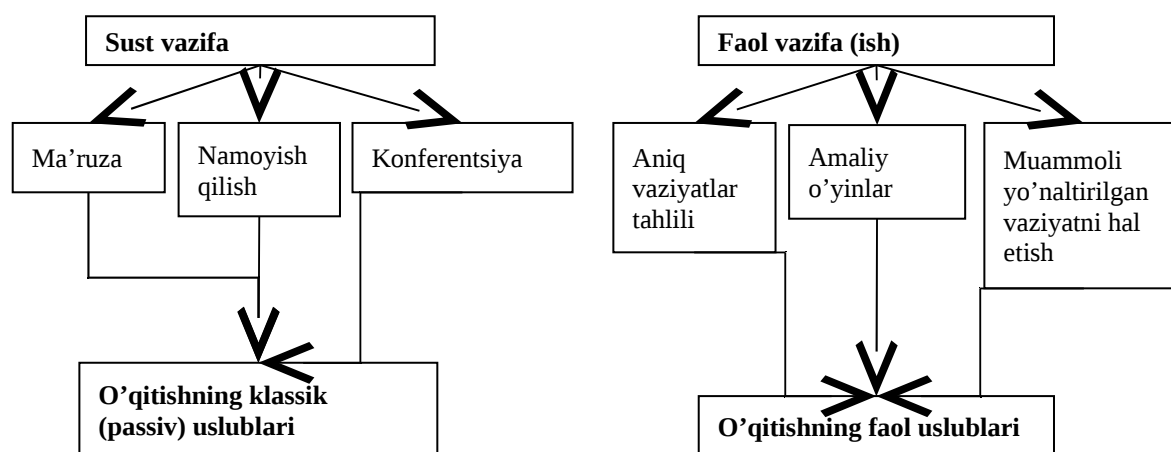
8.3-jadval

O'qitish uslublari nisbiy samaradorligini baholash

| Uslublar | Bilimlarni egallash | Yondashuvlarni o'zgartirish | Qaror qabul qilish mahorati | O'zaro munosabatda bo'lish mahorati | Birgalikda ishlash qobilyati | Bilimlarni puxtalash |
|---|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------------|----------------------|
| Aniq vaziyatlarni o'rganish | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| Muhokama usuli | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 |
| Amaliy o'yinlar | 6 | 5 | 2 | 5 | 3 | 6 |
| Ma'ruzalar (savollar berish bilan) | 9 | 8 | 9 | 8 | 8 | 8 |
| Fil'mlar namoyishi | 4 | 6 | 7 | 6 | 5 | 7 |
| Dasturiy ta'lim | 1 | 7 | 6 | 7 | 7 | 1 |
| Televizion ma'ruza | 5 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 |
| Ijtimoiy-psixologik mashqlar | 9 | 4 | 3 | 2 | 1 | 9 |

Rasmdan o'qitishning eng samarali usullari deb, tinglovchilarga mashg'ulotlar davomida faol rol' ajratilishi ta'kidlanganligi ayon bo'lib turibdi.

O'qitishning turli usullarini qo'llashda tinglovchilarning roli 8.16-rasmdan ko'rinib turibdi.



8.16-rasm. Malaka oshirish uslubi dasturlaridan kelib chiqqan holda tinglovchilarni roli

Ushbu suratdan tinglovchilar o'qitish jarayoniga jalb etilishlariga qarab, ularning roli yaqqol namoyon bo'lishi ko'rinib turibdi.

Bugungi kunda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda **o'qitishning faol ushlari** keng qo'llaniladi. Chunki bu uslub tinglovchilarga — eng avvalo, amaliy bilimlar va ko'nikmalarni qisqa vaqt ichida egallash imkonini beradi.

Amaliy o'yinlar — o'qitishning faol ushlarida alohida o'rin tutadi. O'yinlarning tajriba o'tkazishdan farqi shundaki, bu holda qabul qilinayotgan qarorlar oqibatlari yaqqol namoyon bo'lishi hamda vaqt me'yorlarining o'zgarishida (tezlatilishi)dir. Bunday o'yinlar orqali bitta xo'jalik vazifasini bajarishni turlicha yondashuvlar yordamida hal qilish imkoniyati bo'ladi.

Amaliy o'yinlarning me'yoriy hujjatlari mavjud emasligi ular tamoyillaridan biridir. O'qituvchi oldindan o'yin qaysi yo'nalishda o'tishi, undan qanday natija olinishi yuzasidan ko'rsatma berish huquqiga ega emas. Bunday aniq yo'l-yo'riqlarning bo'lmasligi yo'riqchi-uslubiyotchidan mashg'ulotlarga joriy yondashuvni hamda guruhlardagi tinglovchilar soniga (o'yinlarda har birida 4—5 tinglovchi bo'lgan uch guruh bo'lishi maqsadga muvofiqdir) e'tibor qaratishni talab etadi.

Amaliy o'yinlarni tinglovchilar faoliyat turlariga qarab ishlab chiqarishni tashkil etish, tijorat faoliyati, o'zaro munosabatlar, boshqaruv usullari, amaliy yozishmalar va boshqa yo'nalishlarda olib borish mumkin.

O'tkazilgan tadqiqotlar hozirgi davrda mutaxassislar o'quv yurtlarini tugallaganlaridan keyin har yili olgan bilimlarining beshdan bir qismi — 20 foizini yo'qotishlarini ko'rsatmoqda. Shu bilan birga bilim saviyalarini talab darajasida ushlab turish uchun, aytaylik ishlab chiqarish menejerlari o'z sohalaridagi so'nggi ilm-fan yutuqlaridan xabardor bo'lib turishlari

uchun haftasiga kamida 4—6 soat bu masalalarni o'rganishga ajratishlari kerakligi ham amaliyotda aniqlangan. Xuddi shu maqsadda komp'yuterdan foydalangan holda **dasturiy ta'lim** yordam beradi. Uning o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- o'qitish o'qituvchi ishtirokisiz va aralashuvisiz amalga oshiriladi;
- ta'lim oluvchi o'zini-o'zi o'qitadi, bunda u o'rganayotgan sohada qanchalik oldinga siljiy olgani to'g'risida darhol baho oladi.

Malaka oshirishning faol usullari orasida eng dolzarb masalalarni o'rganish muhim o'rin egallaydi. Ushbu **muammoli o'qitishning** xususiyati shundan iboratki, tinglovchilar bilim va ko'nikmalarini ijodiy izlanish vaziyatida egallaydilar. Bu mashg'ulotlar materiallari vazifasini esa muammolar o'taydi.

Muammoli o'qitishning quyidagi turlari farqlanadi:

Konferensiya usuli — ko'p qo'llaniladigan usul hisoblanadi. Bu usulda tinglovchilar guruhi har biri 3—4 kishidan iborat bo'lgan guruhchalarga bo'linadi. Har bir guruhcha o'z yetakchisini tanlaydi. U guruhcha ishini tashkil etadi. Shundan so'ng o'qituvchi guruhcha muhokamasiga qo'yilayotgan muammoni e'lon qiladi. Ushbu muammoni hal etish hamda so'zga chiqishga tayyorgarlik ko'rish uchun muayyan vaqt (bu vaqt muammo murakkabligiga qarab belgilanadi) ajratiladi.

Mazkur mashg'ulotning tarkibiy qismi hisoblanadigan bahs-larning birinchi bosqichida tinglovchilar muammoni hal etish yuzasidan bir fikrga kelishga harakat qiladilar. O'qituvchi har bir guruhcha yetakchisiga 3 daqiqagacha so'z beradi. Yetakchi guruhchanning muammoni hal etish xususida fikrini bildiradi. Boshqa guruhchalar yetakchilari bu fikrlarga e'tirozlarini bayon etishlari mumkin. O'qituvchi guruhchalar fikrlarini qayd qilib boradi.

Bahslarning ikkinchi bosqichida, guruh bildirilgan fikrlarni tahlil etadi va ulardan eng maqbulini tanlaydi. O'qituvchi mashg'ulotga yakun yasaydi.

Ehtimol tutilgan voqealarni tadqiq etish usuli. Bu amalda bo'lgan yoki bo'lishi mumkin bo'lgan aniq vaziyatlarning yozma bayonidir. Tinglovchilarga ushbu hodisani o'rganish, yuzaga kelgan muammoni aniqlash, uning ahamiyatini tahlil etish, muammoni hal etishning bir necha yo'llarini taklif etish va bu yo'llardan birini tanlab, ijrosini ta'minlash taklif etiladi. Bu usulda o'qituvchi-yo'riqchining mahorati guruhdagi barcha tinglovchilarni yozma ravishda bayon etilgan muammo muhokamasiga faol jalb eta olishida namoyon bo'ladi. U tinglovchilarning muammoni hal etish yo'llari haqidagi fikrlarida tafovut bo'lishiga rag'bat

berib turishi, muammoning muhokama ishtirokchilari nazaridan chetda qolgan jihatlarini yuzasidan bahs yuritishda tashabbuskor bo'lishi ham talab etiladi.

Hodisa usuli ham muammoli o'qitish turlaridan biridir. Ushbu holda o'qituvchi muammo to'g'risida umumiy tushunchalarni bayon etadi. Tinglovchilar esa ushbu hodisani ko'rib chiqish jarayonida o'z rollarini mustaqil ravishda topishlari taklif etiladi. Muammo yuzasidan qo'shimcha ma'lumotlar agar tinglovchilar bu haqda savol bergan taqdirlaridagina ma'lum qilinadi.

Hodisa uslubi ayniqsa, menejerlar va ularga bo'ysunuvchilar, shuningdek, mehnat jamoalari a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni tahlil etishda qo'l keladi. Ushbu uslubning maqsadi menejerlarni zarur axborotlarni yaxshiroq tanlab olib, ulardan oqilona qaror qilish uchun mohirona ishlata olishga o'rgatishdir.

„Aqliy hujum“ usuli. Tinglovchilar bu usulda o'qituvchi tomonidan belgilab berilgan muammoni hal etish uchun „jamoat aqli“ni ishga soladilar. Har bir tinglovchi muammoni hal etish yuzasidan o'zining betakror takliflarini kiritadi. Bu takliflar muhokama etilmaydi va tanqid qilinmaydi. O'qituvchi mashg'ulotda erkin muhitni yaratadi, tinglovchilarni mulohaza yuritish, o'z g'ayri takliflarini, shu jumladan noto'g'ri va qo'llash uchun nomaqbul takliflarini to'ldirishga rag'batlantiradi. Mashg'ulotga maxsus taklif qilinadigan ekspert barcha takliflarni tahlil etib chiqadi va kelgusi mashg'ulotda o'z xulosalarini tinglovchilarga ma'lum qiladi. „Aqliy hujum“ usulida bahs bo'lmaydi, lekin ushbu usulning xususiyatlari tinglovchilarni ijodiy fikrlash, betakror va kutilmagan takliflar kiritishga imkoniyat yaratadi.

„Ehtirolarni aniqlash“ usuli tinglovchilarni muayyan bir ixtilofli vaziyatda munosabatlarini aniqlashga xizmat qiladi. Mashg'ulotlar davomida olingan natijalar tinglovchilar shaxsiy xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi. Ushbu usuldan foydalanish eng avvalo muhokama uchun ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq juda o'tkir va hayotiy muammoni tanlashni talab etadi. Shu taqtsirdagina muhokama tinglovchilarda kuchli ehtiros uyg'ota oladi.

Muammoni ehtiros bilan muhokama etish tinglovchilarning shaxsiy sifatlarini yaqqol namoyon etadi. Bu usulda ham mashg'ulotlarga ekspert-ruhshunos yoki pedagog taklif etilishi maqsadga muvofiqdir. Lekin bu haqda tinglovchilarga ma'lum qilinmaydi. U o'qituvchi bilan birga mashg'ulotda qatnashib, so'ng o'z kuzatuvlarini yozma ravishda bayon etadi.

Rahbar xodimlar, ayniqsa, o'rta va quyi bo'g'in menejerlari uchun so'nggi vaqtda personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda keng qo'llanilayotgan **ijtimoiy-psixologik mashq usuli** juda foydalidir. Bu mashqlarda tsex, uchastka, brigada boshliqlari, boshqa rahbarlar, menejerlar mehnat jamoasiga boshchilik qilishning ijtimoiy-psixologik xususiyatlarini egallaydilar. Mashqlardan kutilgan umumiy maqsadlar quyidagilardan iboratdir:

- shaxs, guruh psixologiyasi, o'zaro munosabatlar sohasidagi bilimlarni egallash;

- amaliy munosabatlar o'rnatish, bahslar qatnashchisi va rahbar bo'lish, amaliy suhbatlarni to'g'ri olib borish, suhbatdoshini tinglash va tushunish, suhbatdosh bilan aloqa o'rnatish, suhbatlashish jarayonida o'zaro munosabatlarni yaxshilay olish ko'nikmalarini hosil qilish;

- o'zini va o'zgalarni, shuningdek, odamlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni to'g'ri baholay olish qobiliyatini rivojlantirish.

Mashqlar o'tkazish jarayonida guruhlarning maxsus ish tamoyillari izchil amalga oshiriladi. Ushbu tamoyillardan:

Birinchisi — qatnashchilar faolligini ta'minlashdir. Bu tamoyilni amalga oshirish uchun mashq qatnashchilari turli faol harakatlar — videomashklar, o'yinlar, guruhviy bahslarga jalb etiladi.

Ikkinchisi — mashq qatnashchilarining tadqiqotchilik, ijodiy nuqtai nazarini namoyon qilishi tamoyilidir. Mashq davomida qatnashchilarning o'zlari o'rtaga qo'yilgan muammoni mustaqil ravishda hal etish zaruratini tug'diradigan vaziyatlar muntazam yaratib turiladi.

Uchinchisi — xatti-harakatni ob'yektivlashtirish tamoyili bo'lib, ijtimoiy-psixologik mashq qatnashchilarining xatti-harakati butun mashq davomida bir xil darajada bo'lishiga intilinadi. Ular ob'yektiv xatti-harakatini to'liqroqtasavvur etishlari uchun mashqto'laligicha yozib olingan videotasmalarni tahlil etish yaxshi samara beradi.

To'rtinchisi — muloqot sharoitlarida bilish jarayonlarini maqbullashtirish tamoyilidir. Muloqot sharoitlarida mashg'ulotlarni o'zlashtirish samaradorligi ortadi. Chunki, bunda mashg'ulot mavzusi suhbatdosh tomonidan bildirilgan fikr-mulohazalar, takliflar hisobiga boyiydi.

Beshinchisi — sheriklik munosabati tamoyilidir. U qatnashchilar psixologik nuqtai nazarlari tengligi, boshqa inson shaxsi qadrini e'tirof etish, suhbatdoshi manfaatini hisobga olish, hamfikir va hamdard bo'lish kabi sifatlar orqali namoyon bo'ladi.

Yuqorida bayon etilgan tamoyillarni izchil joriy etish ijtimoiy-

psixologik mashqlarni personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bo'yicha an'anaviy usullarni qo'llaganga qaraganda sifat jihatdan yuqori natijaga erishish imkonini beradi. Gap shundaki, ushbu mashqlar tinglovchilarning o'zlarini, o'z psixologikxususiyatlarini, hayajon va ehtiroslarini, shuningdek, o'zga insonlar psixologiyasini to'laroq va chuqurroq anglash imkoniyatini beradi. Mashqlar jarayonida tinglovchilarda o'zini-o'zi tahlil etish, o'ziga va o'z xatti-harakatiga chetdan turib qarash qobiliyati shakllanadi va rivojlanadi. Bu esa inson o'z xatti-harakatlarini o'zi boshqara olish salohiyatini ko'rsatadi. Xuddi shu shaxsning o'z-o'zini rivojlantirishi va takomillashtirishining zarur shartidir. Bundan tashqari, ushbu uslubdan qo'llanish rahbar, menejer shaxsining faollik, ziyraklik, fikrlash sifatlarini rivojlantirish, boshqaruv faoliyatini yuksak manfaatlariga yo'naltirishga xizmat qiladi.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishda odatdagi ma'ruza va seminarlar qatori **“ko'rgazmali ma'ruzalar”** ham qo'llanilmoqda. Bu usulda o'qituvchi mashg'ulotni savol-javob tariqasida tashkil etadi. Savol-javoblar ham o'ziga xos: amaliy o'yinlar, mashqlar, muhokama qilinayotgan muammoni hal etish mas'uliyatini tinglovchi zimmasiga yuklash shakllarida bo'ladi. Mavzuga oid nazariy tushunchalar albatta „ko'rgazmali” vositalar: muammoli vaziyatlar, ularda o'zini qanday tutish fikr-mulohazalari, xayoliy tajribalar va hokazolar bilan to'ldirib boriladi. O'qituvchi o'tilayotgan mavzuga qayta-qayta, ammo har gal boshqa tomondan, boshqa nuqtai nazardan, boshqa hal qilish usuli orqali yondashadi. „Ko'rgazmali ma'ruzalar”ning mohiyati o'rganilayotgan masala to'g'risida tinglovchilarda juda to'kis, mukammal, chuqur tasavvur hosil qilishdir.

Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirishning xorijiy tajribasi boydir. Amerika Qo'shma Shtatlarida 1500 ta oliy o'quv yurti professional menejerlar tayyorlashni amalga oshiradi. Bu mamlakat universitetlari studentlarining 25 foizi menejmentni o'rganishga ixtisoslashadi. Ularni tugallaganlarning 25 foizi esa amaliy ma'mur yoki biznes magistri (Master of Business Administration — MBA) darajasini olish uchun o'qishini davom ettiradi.³⁷

Umuman boshqaruv magistri (MBA) AQShda rahbar xodimlar tayyorlash tizimida asosiy o'rinni egallaydi. U quyidagi xususiyatlarga ega:

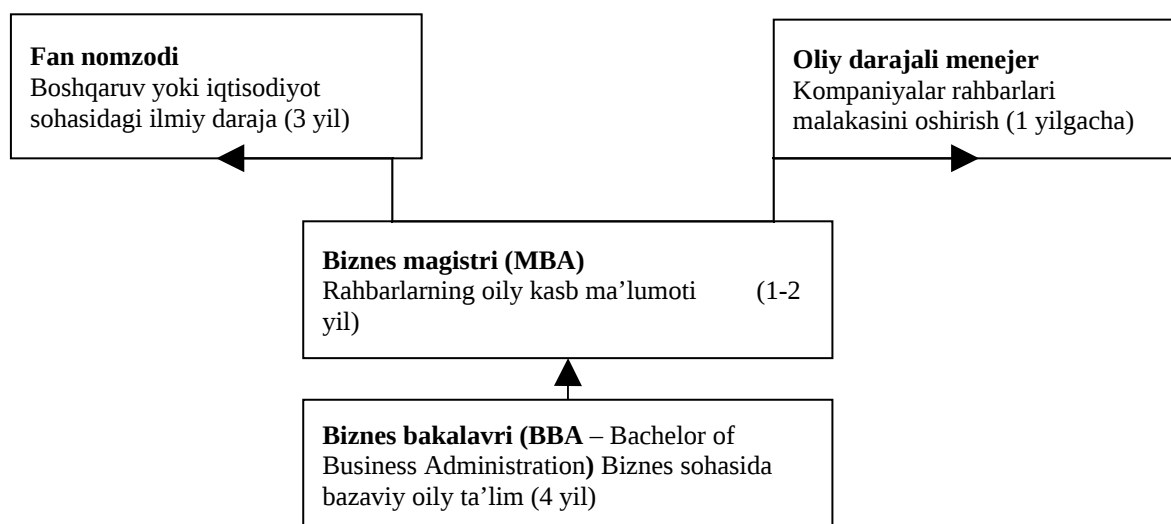
1. Rahbarlarni menejment va biznes sohasidagi oliy maktab negizida fundamental tayyorlash.

³⁷ А. П. Егоршин. Управление персоналом. Нижний Новгород, 1997, 132- стр.

2. Magistratura — akademik daraja olish hamda biznesga rahbarlik qilishga amaliy yo'naltirilgan ta'lim tizimining uchinchi bosqichidir. Uning quyidagi turlari mavjuddir:

- MBAning ishdan ajralgan holdagi kunduzgi dasturi (full-time);
- MBAning ishdan ajralgan holdagi kechki dasturi (part-time executive MBA);
- yuqori bo'g'in rahbarlari uchun MBAning ishdan qisman ajralgan holdagi kunduzgi-sirtqi dasturi (modular executive MBA);
- MBAning ishdan ajralmagan holdagi sirtqi dasturi (distance learning MBA).

AQShning boshqaruv rahbar xodimlarini tayyorlash tizimi (8.17-rasm) hamda magistr va doktorlik dasturlarining nomlanishi (8.4-jadval) taqdim etilgan.



8.17-rasm. Boshqaruv (biznes) magistr tizmi

8.4-jadval

Magistrlik va doktorlik uslublari

| Qisqartma nomi (ingl.) | Nomlanishi | Inglizchada |
|------------------------|---|-----------------------------------|
| MBA | Boshqaruv magistri | Master of Business Administration |
| MBM | Amaliy boshqaruv magistri | Master of Business Management |
| MBS | Biznes fanlar magistri | Master of Business Science |
| MIB | Halqaro biznes magistri | Master of International Business |
| MA | Sohalar bo'yicha boshqaruv magistrarlari: | Master of Administration |
| | Sanoat munosabatlari | Industrial Relations |
| | Personalni boshqarish | Personel Management |
| | Biznes va moliya | Business and Finance |
| | Marketingni boshqarish | Marketing Management |
| | Jamoatchilik bilan aloqa | Public Relations |

| | | |
|------|---|--|
| MBIS | Boshqaruvning axborot tizimlari magistri | Master of Business Information systems |
| DBA | Biznes doktori (iqtisodiy fanlar nomzidi) | Doctor of Business Administration |

Boshqaruv (biznes) magistri (MVA) o'quv dasturlari, asosan, quyidagilardan iboratdir:

1. Menejment:

- strategik menejment;
- xalqaro biznes;
- axborot menejmenti;
- servis menejmenti;
- industrial siyosat;
- biznesni rivojlantirish;
- sanoat strategiyasi;
- moliya menejmenti;
- korporativ mas'uliyat.

2. Moliya va buxgalteriya hisobi:

- iqtisodiyot sohalari tahlili;
- buxgalteriya hisobi;
- buxgalteriya hisobi va nazoratni boshqarish;
- iqtisodiyot.

3. Sotsiologiya va psixologiya:

- tashkiliy sotsiologiya;
- tashkiliy faoliyat;
- sotsiologiya va korporativ menejment.

4. Marketing:

- marketing;
- reklama va marketing.

5. Funksiyali boshqaruv:

- ishlab chiqarishda funksiyali boshqaruv;
- bank va moliya ishi;
- chakana savdo;
- funksiyali tadqiqot.

8.6. Uzlüksiz ta'limning o'quv-moddiy negizi va o'quv-uslubiy ta'minoti

Personalning uzluksiz ta'limni samarali tashkil etish o'quv-moddiy

negizi va o'quv-uslubiy ta'minotiga bog'liqligi yaxshi ma'lum. Kompaniya va firmalar o'quv markazlari bugungi kunda quyidagi o'quv-moddiy negiziga ega bo'lishi lozim:

- statik tartibdagi texnologik qurilmalarning mashq qildiruvchi imitatorlari;
- dinamik tartibdagi texnologik qurilmalarning mashq qildiruvchi imitatorlari;
- o'qitish kurslari bo'yicha avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi;
- ma'ruza to'plamlari;
- qisqa mudtsatli maqsadli amaliy mashg'ulotlar dasturlari;
- ko'rgazmali qo'llanmalar;
- o'qitishning texnik vositalari majmuasi (audio va video-texnika, kodoskoplar);
- hisoblash texnikasi majmuasi;
- IBM PC rusumli komp'yuterlar;
- testli psixofizik dasturlar majmuasi;
- kasb darajasini baholash kompleks tizimi;
- zamonaviy o'quv xonalari;
- o'qitilayotgan mutaxassislarni hisobga olish tizimi;
- o'qitish bo'yicha ishlanmalar axborot bazalari yuzasidan materiallar.

Uzluksiz ta'lim moddiy-texnika negizi asosiy o'qitish vositasi hisoblangan IBM PC rusumdagi komp'yuterlar ham, ular bilan birga ishlatilishi mumkin bo'lgan boshqa rusumdagi komp'yuterlar ham bo'lishini taqozo etadi. Ular displey sinflarini jihozlash uchun lokal tarmoqqa birlashtirilishi zarur. Komp'yuterlardan o'quv materiallarini uzatish vositasi sifatida ham, zarurat tug'ilganda o'qituvchi bilan tinglovchi o'rtasida muloqot o'rnatish, shuningdek, bu muloqot natijalarini nazorat qilish va tegishli aniqliklar kiritish vositasi sifatida ham foydalansa bo'ladi.

Radio, video va audio vositalari o'quv materiallarini o'zlashtirish darajasini oshiradi, o'quv muddatlarini qisqartiradi va o'quv jarayonini faollashtirish imkonini beradi.

O'quv materiallari to'g'risida ravshan tasavvur hosil qilishga ko'rgazmali o'quv qurollarining eng ko'p tarqalgan turlari — plakat, planshet chizma, jadval va diagrammalar yordam beradi.

Kompaniya va firmalarning o'quv markazlari, shuningdek, zarur ko'rgazmali qurollar, o'qitishning texnik vositalari, ixtisoslashtirilgan mashq qildiruvchilar (trenajyorlar) bilan jihozlangan o'quv sinflari,

laboratoriyalari, xonalar, ish o'rinlariga ega bo'lishi lozim. SHuningdek, bu markazlarda o'qituvchilar uchun xonalar, boshqa shaharlardan keladigan tinglovchilar uchun mehmon-xonalar bo'lishi darkor.

O'quv-moddiy negizi qatori o'quv-uslubiy ta'minot, kadrlar o'quvi va ularni qayta tayyorlash, malakasini oshirish tizimi faoliyat ko'rsatishining asosi hisoblanadi. O'quv-uslubiy ta'minotga quyidagilar kiradi:

- o'qitish dasturlari;
- qisqa muddatli seminarlar dasturlari;
- o'quv-uslubiy qo'llanmalar;
- ma'ruzalar;
- avtomatlashtirilgan komp'yuter tizimlari;
- mutaxassislar uchun video kutubxonalar;
- test dasturlari.

O'qitish dasturlari nazariy tayyorgarlikni puxtalash va amaliy ko'nikmalar hosil qilishga mo'ljallangan. Ular tarkibiga tushuntirish ilovasi, malaka oshirish kurslari, o'quv rejalari va mavzu rejalari, dasturlar mazmuni kiradi.

Malaka oshirish dasturlari kompaniya yoki firma barcha asosiy texnologik yo'nalishlari uchun ishlab chiqiladi. Ular nazariy materiallarni ma'ruzalarda hamda o'quv-uslubiy qo'llanmalar asosida mustaqil ravishda egallashni ko'zda tutadi. Amaliy mashg'ulotlar

mashq qildiruvchi texnikadan foydalanilgan holda tashkil etiladi. Avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi orqali displey sinflarda aniq ishlab chiqarish vaziyatlari tahlil etiladi. Nazariy bilimlarni mustahkamlash, amaliy ish ko'nikmalarini hosil qilish uchun mashq qildiruvchi qurilmalardan foydalaniladi.

Jahon tajribasi texnik, iqtisodiy va tashkiliy innovatsiyalarni joriy etishga to'sqinlik qilayotgan asosiy omillardan biri — rahbarlarning ham, ijrochilarning ham bilimi va kasb ko'nikmalari yetarlicha emasligidan yaqqol dalolat berib turibdi. Ishlab chiqarishga fan va texnika yutuqlarini joriy etishga intilish, personalni maqsadsiz o'qitish samara bermaydi. Bunda xodimlar tomonidan egallanayotgan bilimlar o'qitish tugashi bilan iqtisodiy va ijtimoiy samara bera boshlashi, o'qitish davri esa iloji boricha qisqa bo'lishi darkor. O'qitish va malaka oshirish dasturlari buyurtmachi ehtiyojlariga muvofiq amaliy ko'nikmalarni shakllantirishga yo'naltirilishi lozim.

Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarda shuning uchun personalni o'qitish, ishlab chiqarishni texnik jihatdan qayta qurollantirish loyihalari, yangi texnika va boshqa innovatsiya jarayonlarini

o'zlashtirish rejalarining tarkibiy qismiga aylangan.

Kadrlarni o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, an'anaviy usullarda olib boriladigan korxonalarda o'qitishni oliy o'quv yurtlari standart dasturlari asosida tashkil etish juda ko'p uchraydigan jiddiy xatodir. Bunday dasturlarda muayyan rahbar yoki mutaxassisni o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirishdan ishlab chiqarish kutayotgan natija hisobga olinmaydi.

Shuning uchun o'qitish dasturlari va rejaları personalni o'qitiladigan korxonada va tashkilotlar rahbarlari, bosh mutaxassislari bevosita ishtirokida ishlab chiqilishi, so'ng ular tomonidan tasdiqlab berilishi kerak. Bunda ixtisoslik va mansab lavozimlarining har bir toifasi uchun ish joyi pasportlarida mavjud bo'lgan ma'lumotlar, xodimlar muayyan bilimi, ko'nikmasiga asoslanib namunalı (baza) dasturlari ishlab chiqilishi talab etiladi.

Ana shunday yondashuvda o'qitish va qayta tayyorlash faqat bilim zaxirasini ko'paytirish uchunгина emas, balki korxonada va tashkilotlar aniq maqsadlarini hal etishga xizmat qiladi.

O'qitish dasturlari yuqorida bayon etilgan qoidalar asosida ishlab chiqilishi bilan bir vaqtda hamma hollarda ham quyidagilarni ko'zda tutadi:

- ish joyida o'tkaziladigan amaliy mashg'ulotlar;
- seminarlar va guruhıy bahslar;
- o'quv markazlarida o'tiladigan o'quv kurslari. Bu bilan o'qitishda amaliy tayyorgarlik va amaliy sifatlarni rivojlantirish, mutaxassislarni malakasini oshirishga urg'u beriladi.

Qisqa muddatli seminar dasturlari odatda ikki va to'rt kunlik mashg'ulotlar o'tkazishni ko'zlab ishlab chiqiladi. Bu seminarlarda tinglovchilar aniq maqsadli rejalar va zarur tushunchalar bo'yicha qisqa axborotlar oladilar. Ularga mustaqil shug'ullanib, chuqur o'zlashtirish uchun o'quv materiallari, ma'ruzalar, adabiyotlar ro'yxati beriladi. Qisqa muddatli seminar dasturlarida:

- seminar mavzusining nomlanishi;
- maqsadli guruhtinglovchilari;
- seminar maqsadi;
- o'qitish muddati;
- seminar mavzulari bo'yicha asosiy bo'limlar;
- seminarni tashkil etish;
- seminarni o'tkazish uslubi (ma'ruza — bahs, amaliyotdan olingan misollarni tahlil etish, kasbiy suhbatlar);

- tinglovchilar soni;
- seminar o'tkazadigan mutaxassislar guruhi belgilab qo'yiladi.

Dasturda, shuningdek, tinglovchilar seminarini muvaffaqiyatli tugallagan taqdirda ishlab chiqarishdan olinadigan foyda ham ko'rsatiladi.

O'quv-uslubiy qo'llanmalar:

- o'qitish maqsadini ta'minlaydigan o'quv materiali mavzusini tushuntiradi, ularga aniqlik kiritadi, hamda bu mavzularni avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi va mashq o'tkazgichlar orqali o'zlashtirish imkonini beradi;

- turli manbalardan olingan asosiy ma'lumotlarni bir-biriga bog'laydi;

- nazariy materiallar bilan amaliy ma'lumotlarning oqilona nisbatini ta'minlaydi;

- turli vaziyatlar va belgilangan ish tartibidan chetga chiqish hollarini bayon etib beradi;

- bajariladigan ish operatsiyalari bosqichlarini tushuntiradi.

O'quv-uslubiy qo'llanmalar shunday yaratiladiki, tinglovchi ulardan shaxsiy komp'yuteri asosida avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi hamda mashq o'tkazgichlarda ishlash jarayonida hamda mustaqil tayyorgarlik davomida foydalana oladi.

Bugungi kun tajribasi yangi bilimlarni egallashning eng samarali usuli **dasturiy o'qitish** ekanligini ko'rsatmoqda. Kompaniya va firmalarning, ularning, muhandis-texnik xodimlarining malakasini oshirish uchun avtomatlashtirilgan o'qitish tizimlarini yaratish yuzasidan quyidagi tavsiyalarni berish mumkin:

- o'qitish — o'qituvchilar va tinglovchilarning o'zaro bog'liq faoliyatining maxsus turidir;

- tinglovchilar bilimlarni o'qitish usullarida ifodalangan muayyan faoliyat jarayonida egallaydilar;

- dasturiy o'qitish va bilim olish jarayonini samarali boshqarish maqsadida tinglovchi xatti-harakatning tarkibi va navbatma-navbatini aniqlashdan iborat bo'lib, o'quv materiallari ana shu maqsadga moslashtirilishi lozim;

- avtomatlashtirilgan o'qitish tizimi faqat o'quv jarayoni, tinglovchi mustaqil ish olib borishi kabi masalalar bilan cheklanib qolmasdan tinglovchining bilim olish faoliyatini boshqarishga asoslanishi kerak.

Dasturiy o'qitishning umumiy tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

- o'qitish maqsadlarini belgilash;

- o'qitish muvaffaqiyatli amalga oshirilayotganligi mezonlarini va tinglovchilar tomonidan buni o'lchash vositalarini aniqlash;
- o'zlashtirish jarayoniga ta'sir ko'rsatish dasturini tuzish, bunda tinglovchining o'qitishning dastlabki holatidan, keyingisiga o'tishi ushbu jarayon mohiyati ekanligini hisobga olish;
- ichki va tashqi qaytarma aloqani tashkil etish (tinglovchiga, shuningdek, o'qituvchiga o'qitishning muvaffaqiyatli kechishi to'g'ri-sidagi axborotlarni yetkazish).

Videomateriallarga asoslangan o'qitishda o'quv materiallari modullaridan foydalaniladi. Jumladan „LHRDC” kompaniyasi tomonidan yonilg'i-energetika sohasi personali uchun o'quv material-larining 116 moduli yaratilgan. O'quv materiallarining har bir moduli 120 betli darslik va 60 daqiqali video tasmadan iboratdir. Modulli o'qitish yuzasidan qo'llanma, o'quv qo'llanmasi, slaydlar to'plami, o'quv dasturi bo'yicha savollar hamda videofil'mdan iborat. „LHRDC” kompaniyasi ushbu modullarni hozirgi vaktida mul'timedia tizimining uzluksiz axborot tizimiga aylantirish ustida ish olib bormoqda. Mazkur tizim mul'tiplikatsiya grafigi, video va audio materiallar, matn va dasturiy ta'minotdan iborat bo'ladi.

Ushbu mul'timedia tizimidan quyidagi maqsadlarda foydalanish imkoniyatlari mavjud:

- personalni samarali kasbiy tayyorlashni tashkil etish uchun asos yaratish;
- mavjud ma'lumotlar bankidan foydalanish;
- turli boshqaruv texnologiyalari bo'yicha ma'lumotlardan muntazam foydalanish;
- yordamchi funksiyalar tizimini shakllantirish uchun asos yaratish.

Qisqacha xulosalar

Odatda personalni rivojlantirish ishchi kuchi sifatini oshirishga qaratilgan bo'ladi. Ishchi kuchi sifatiga ta'sir qiluvchi omillar ular yo'nalishiga qarab guruhga ajratiladi: bevosita ta'sir etuvchi omillar va bilvosita ta'sir etuvchi omillar.

Raqobat — samara va unumdorlik asosi. Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ishchi kuchi davomiyligi kafolatlanganligi, daromad miqdori bilan belgilanadi.

Personalni rivojlantirish inson salohiyatini shakllantirish va muttasil

oshiy borishiga da'vat etadi. Bu jarayon shunday tashkil etilishi kerakki, inson butun mehnat faoliyati davomida, kasbiy ta'lim va qayta tayyorlash orqali o'z bilimlari va ko'nikmalarini takomillashtirib borishga intilishi kerak.

Korxonada va muassasalarga borayotgan, xususan, mehnat bozoriga ishchi kuchini taklif qilayotgan har bir shaxs O'zbekiston Respublikasi „Ta'lim to'g'risida“gi qonun va „Kadrlar tayyorlash milliy dasturi“ga muvofiq ta'lim oladi va malakasini oshiradi. Ayrim hollarda malaka oshirish dasturlari o'qitish vazifalari nuqtai nazaridan kelib chiqqan holda ishlab chiqiladi.

Kadrlar xizmati personalini qayta tayyorlash va malakasini oshirish jarayonini doimiy ravishda nazorat qilib borishi kerak.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. „Ishchi kuchi“ atamasiga ta'rif bering.
2. Ishchi kuchi sifatiga ta'sir etuvchi omillarni sanab o'ting.
3. Shaxs kasb malakasi oshirishining bosqichlari nashda bosqichni o'zida qamrab olgan?
4. Xodimning raqobatbardoshligi qanday belgilanadi?
5. Sinergetika samarasi deb nimaga aytiladi?
6. Personal raqobatbardoshligi darajasini baholashning asosiy ko'rsatkichlarini sanab o'ting.
7. Korxonada personalni rivojlantirishga qulay muhit yaratish uchun korporativ g'oyaning o'rnini qanaqa? Korporativ g'oya qanday g'oyalarni o'zida mujassamlashtiradi?
8. O'zbekiston Respublikasining „Ta'lim to'g'risida“gi qonuni qachon qabul qilingan va undagi asosiy tamoyillar nimaga yo'naltirilgan?
9. Kadrlar tayyorlash milliy dasturining asosiy mazmuni nimaga yo'naltirilgan va qanday maqsadlar unda o'z aksini topgan?
10. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi necha bosqichdan iborat?
11. Bugungi kunda qaysi bosqich amal qilmoqda?
12. Personalni qayta tayyorlash deganda nimani tushunasiz?
13. Kadrlar xizmati personalini qayta tayyorlash va malakasini oshirishda qanday vazifalar yuklatilgan?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. -

2009.

2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.

3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.

4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.

5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.

6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.

7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.

8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: ПРИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.

2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.

3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.

5. www.norma.uz

6. www.economyfaculty.uz

9- BOB. PERSONALNI RAG'BATLANTIRISH

9.1. Personalning mehnatga qiziqishini oshirish

Korxonada maqsadiga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak.

Qiziqish (motiv) - bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo'lishi.
2. Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.
3. Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.
4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

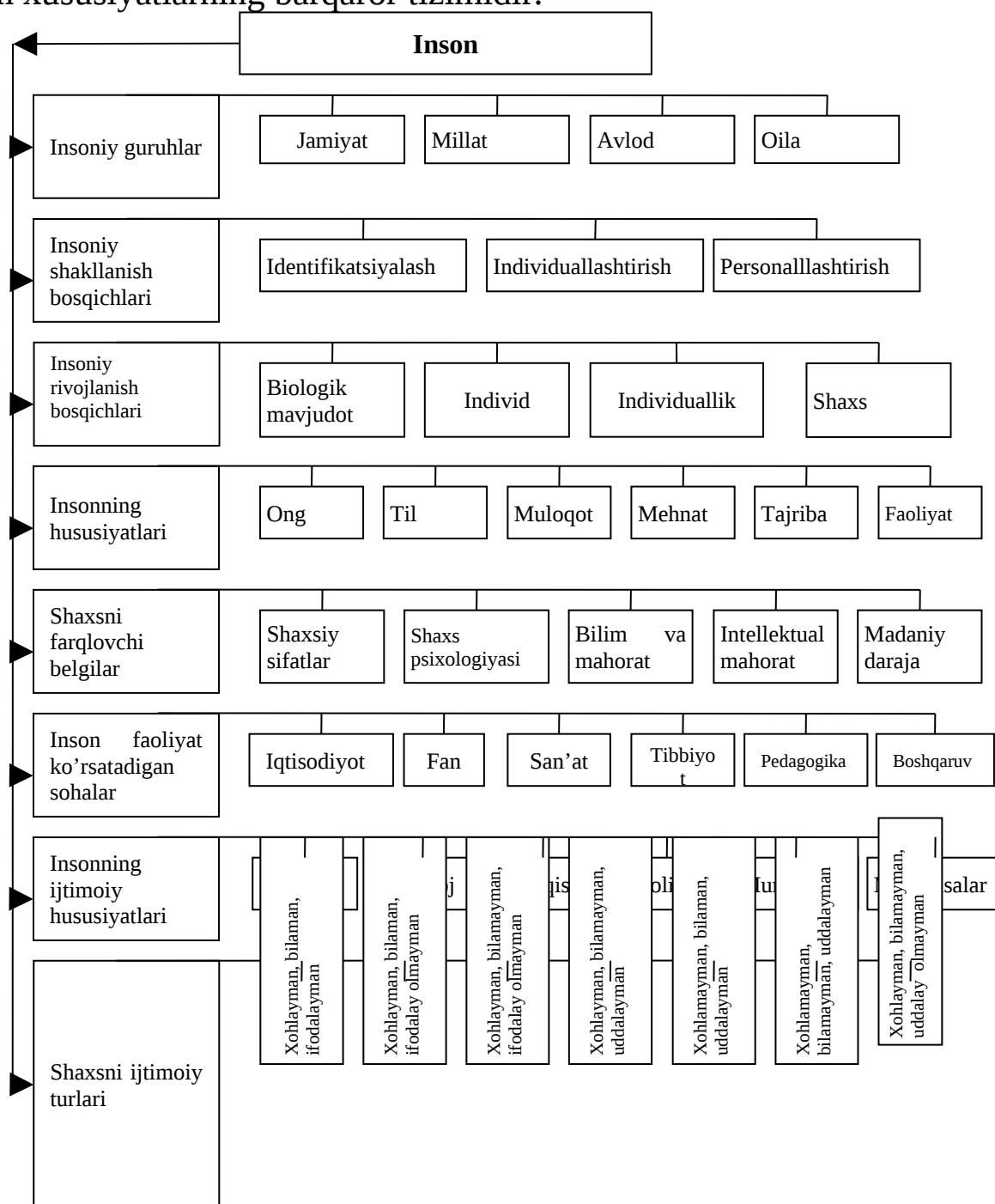
Ehtiyoj - insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun ob'ektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

Biologik ehtiyoj - suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur boshqa narsalar - uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj - millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish, boshqalartomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda **inson - boshqaruvning bosh sub'ektidir**. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonada uchun emas, balki korxonada inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining ob'ekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson birtomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq ob'ektidir (9.1- rasm).

Shaxs - individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir.



9.1-rasm. Insonga oid tushunchalar tavsifi

Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil - individ hamda ushbu individni boshqalardan farqchovchi xususiyatlar yig'indisi - individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonaga maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

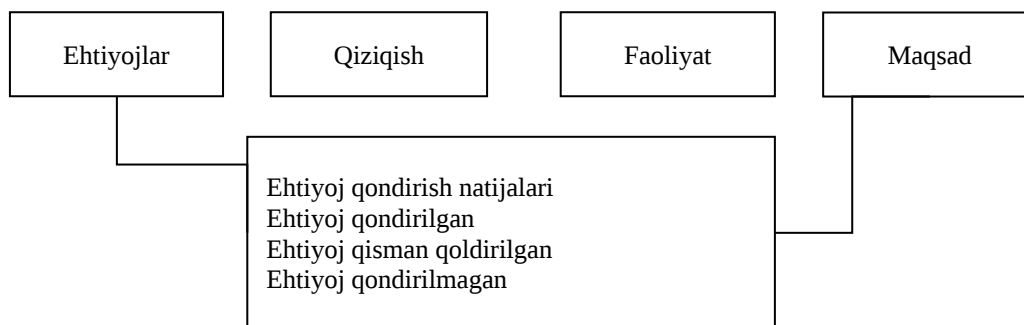
Psixologik nuqtai nazardan esa qiziqish xodim sub'ektiv faoliyati

inson faoliyati modellariga asoslanadi (kutish nazariyasi. adolat nazariyasi va Porter-Louler qiziqtirish modeli).

Ushbu ikki guruh nazariyalari bir-birini istisno etmaydi, balki o'z muayyan qo'llanish sohalariga egalar. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzamin tushunchalar - ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi.

Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi.

Insonlarning xatti-harakatlari va ular bu xatti-harakatlarini uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 9.3-rasmda tasvirlangan.



9.3-rasm. Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi. Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farklanadi. Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:

Ichki rag'batlantirishni ishning o'zi beradi. Bunga mehnat jarayonidan qoniqish hosil qilish hissi, ko'zlangan natija yoki maqsadga erishish, mehnatning ijtimoiy ahamiyatini anglash va shu asosda o'z-o'zidan g'ururlanish kiradi. Ish jarayonida xodim o'z ehtiyojini o'zi kabilar, ya'ni boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish orqali qondiradi.

Tashqi rag'batlantirish korxonada, tashkilot tomonidan beriladi. Ish haqi, martabaning yuqorilashuvi, hamkasblar, rahbarlar tomonidan bildiriladigan maqtovlar va e'tiroflar, qo'shimcha to'lovlar, qo'shimcha ta'tillar, xizmat avtomobili, mukofotlar - shular sirasiga kiradi.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga quyidagilarni keltirish mumkin.

S. Bernard nazariyasi. Ushbu nazariyaga muvofiq:

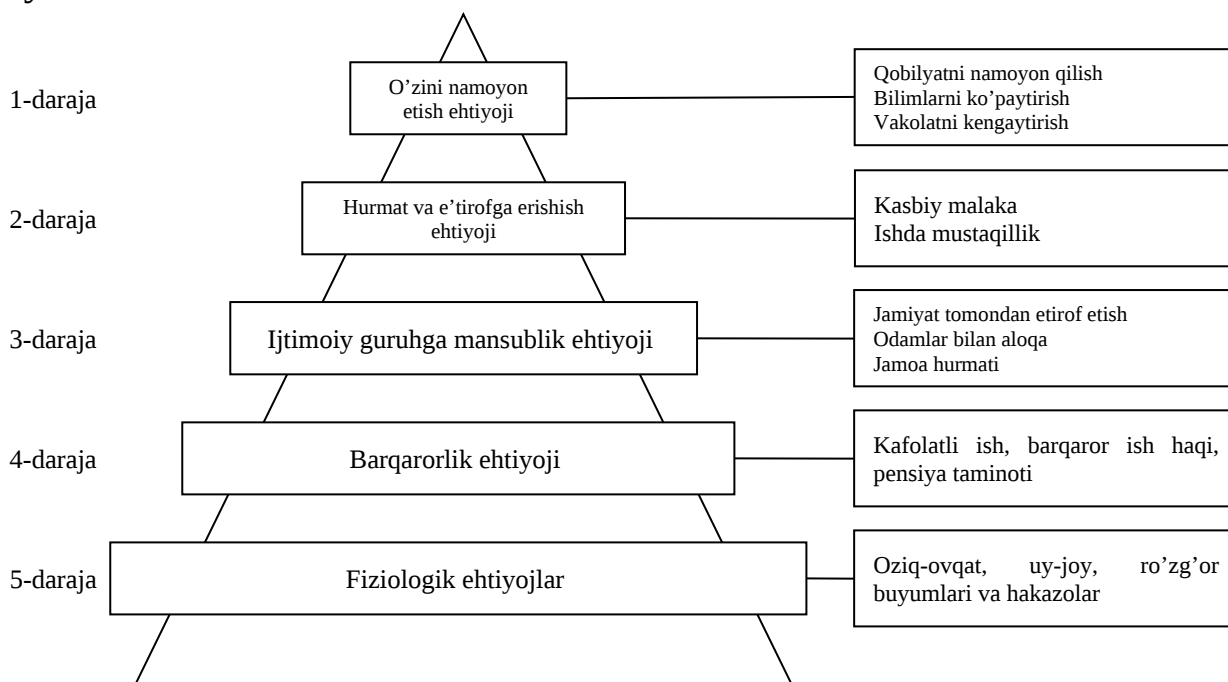
1. Korxonada mehnat jamoasi a'zolari bo'lgan shaxslar o'zaro bir-

birlariga bog'liq holda faoliyat ko'rsatadigan tizimni tashkil etadi.

2. Korxonada o'z mehnat jamoasi a'zolariga rag'batlantirish orqali ta'sir ko'rsatadi, ana shu rag'batlantirish hisobiga xodimlar korxonada maqsadlariga erishish uchun o'zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo'shadilar.

3. Xodimlarni rag'batlantirish ularning korxonaga qo'shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo'lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo'ladi.

A. Maslou nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo'ladi (9.4- rasm). Bu ehtiyoj darajalari ustuvorligi bo'yicha bosqichma-bosqich joylashadi.



9.4-rasm. A. Maslou boyicha ehtiyoj darajalari piramidasi

Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.

D. Mak-Klelland nazariyasi insonning uch ehtiyojiga asoslangan:

Maqsadga erishish ehtiyoji. Bu insonning o'z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

SHeriklik ehtiyoji insonning atrofdagilar bilan do'stona munosabatda bo'lishga intilishida namoyon bo'ladi.

Hokimiyatga ehtiyoj insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vosita-lariga intilishlarida seziladi.

Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir:

D. Mak-Klellandning ehtiyojlar nazariyasida ko'rsatilgan **hokimiyatga ehtiyoj** boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatish xohishi sifatida namoyon bo'ladi. Shu ma'noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o'z maqsadlarini amalga oshirish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat'iyatli shaxslar bo'lib, ular o'z nuqtai nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o'zgacha fikrlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ular ko'p hollarda yaxshi notiq bo'lib, boshqalarni o'ziga jalb eta oladilar.

Maqsadga erishish ehtiyoji esa ko'zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya'ni bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko'p hollarda ro'y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishdan cho'chimaydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniqrag'batlantirishni xoxlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishilgan natijalariga qarab muntazam takdirlanib turilishlari kerak.

Sheriklik ehtiyoji hamkasblar, jamoa a'zolari bilan do'stona munosabatlar o'rnatishda, boshqalarga yordam ko'rsatishni yoqtirishda namoyon bo'ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo'lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko'radilar. Rahbarlar bunday shaxslarga ko'proq e'tibor qaratishlari, jamoada do'stona munosabat o'rnatish, o'zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig'ib turishlari lozim.

F. Gertsberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o'rtasida so'rovnomma o'tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o'z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gertsbergning ikki omil nazariyasi ham deb ataladi.

F. Gertsbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi 9.1- jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi.

F. Gertsberg modeli

| Mehnat sharoitlari omillari | Qiziqtiruvchi omillar |
|---------------------------------------|---|
| Korxonasi siyosati | Muvaffaqiyat qozonish |
| Ish sharoiti | Shuhrat qozonish |
| Ish haqi | Ish natijalari etirof etilishi va ma'qullanishi |
| Jamoadagi o'zaro munosabat | Yuksak ma'sulyat darajasi |
| Ish ustidan bevosita nazorat darajasi | Ijodiy va kasbiy rivojlanish imkoniyati |

Mazkur nazariyaga ko'ra mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gertsberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak.

Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xoxlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

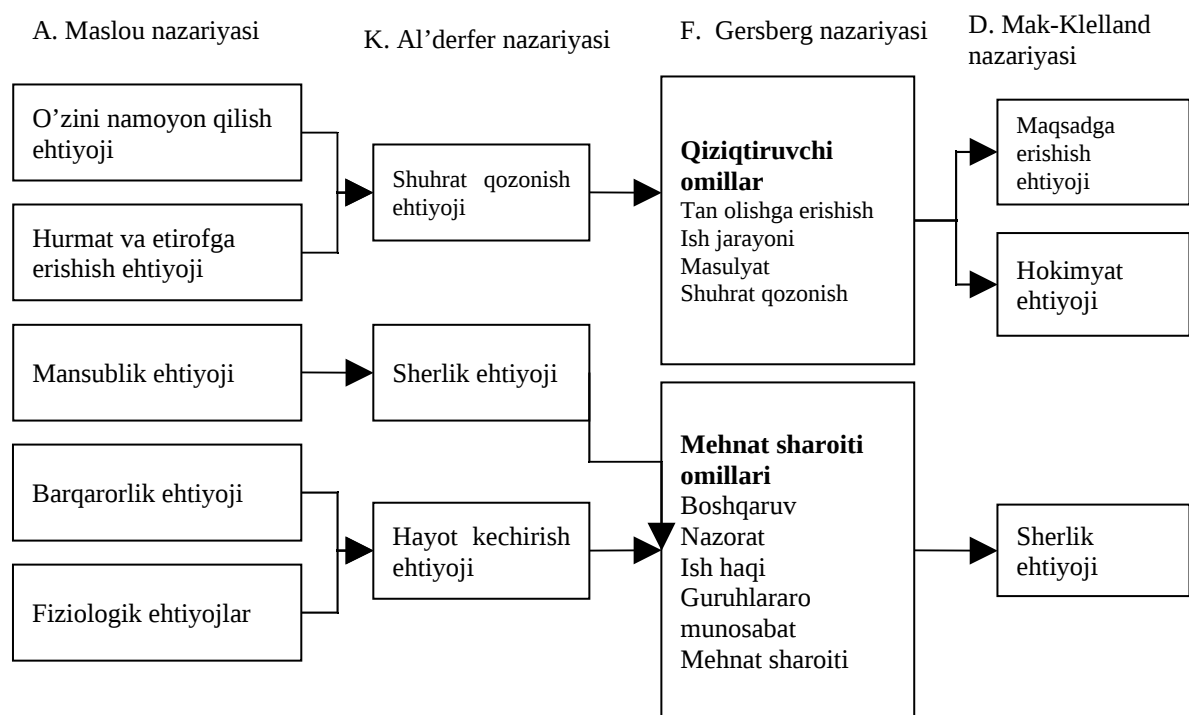
Shu bilan bir qatorda, F. Gertsberg nazariyasi **kamchiliklardan xoli emasligini** ham ko'rsatish lozim.

Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. SHu sababli omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli deb qabul qilish darkor.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhlari va ular darajalari keltirilgan. Bu nazariyalarga muvofiq ehtiyojlar guruhlari taqqoslama nisbati bilan 9.5- rasm orqali tanishish mumkin.

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari insonlar faoliyatini belgilovchi ehtiyojlar va ular bilan bog'liq omillarga asoslangan.

Jarayon nazariyalari esa inson turli maqsadlarga erishish uchun kuch-g'ayratini qanday taqsimlashi hamda faoliyat turini qanday tanlashini tahlil etadi. Jarayon nazariyalariga muvofiq insonning faoliyati faqatgina ehtiyojlar bilan belgilanmaydi. Shaxsning faoliyati shuningdek, uning umid qilishi (mazkur sharoitda) hamda tanlagan faoliyatining ehtimol tutiladigan oqibatlarini bilan ham belgilanadi.



9.5-rasm. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarning o'zaro bog'liqligi

Xususan, Viktor Vrumning umid qilish nazariyasiga muvofiq, ehtiyojning mavjudligi insonni muayyan maqsadga erishishi uchun qiziqtirishning yagona zarur sharti emas.

Inson, shuningdek, o'zi tanlagan faoliyat turi ehtiyojini qondirishga olib kelishiga ishonch hosil qilishi kerak.

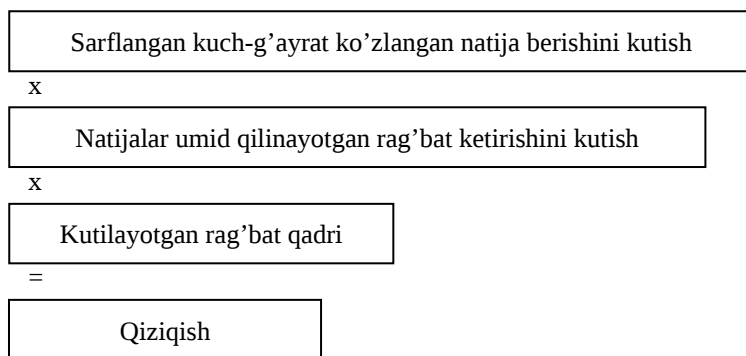
Mazkur nazariya **uchta o'zaro bog'liqlikka** asoslangan: mehnat sarfi - natija (M-N), natija - rag'bat (N-R), qadrlanish (rag'batdan qoniqish qilish).

M-N munosabatida **umid qilish** - bu sarf qilingan kuch-g'ayrat va erishilgan natija o'rtasidagi nisbatdir.

N-R munosabatidagi **maqbullashtirish** - bu erishilgan natijalar darajasi uchun **mukofotlanishni kutishdir**.

Qadrlanish - umid qilish nazariyasida qiziqtirishni belgilaydigan uchinchi omil hisoblanadi (**rag'batlantirish** yoki **mukofotlanish qimmati**). Qadrlanish muayyan rag'batlantirish olinishi munosabati bilan qanoatlanish yoki qanoatlanmaslikning ehtimol tutilgan darajasidir. Aytaylik, xizmatchi bajarilgan ish uchun oyligiga ustama mukofot oldi. U esa lavozimda ko'tarilishni kutayotgan edi. Bu xrla qiziqtirish susaygan bo'ladi.

V. Vrum xodimlarni ishga qiziqtirishni shakllantirish algoritmini quyidagicha belgilaydi:



Insonlar olingan rag'bat hamda sarf-qilingan kuch-g'ayratning nisbatini sub'ektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'ilsa, ularni rag'bat-lantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni to'g'rilash lozim.

Insonlarning o'zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g'ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O'zlariga mukofot umid qilingandan ko'p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g'ayratlarini yanada oshiradilar.

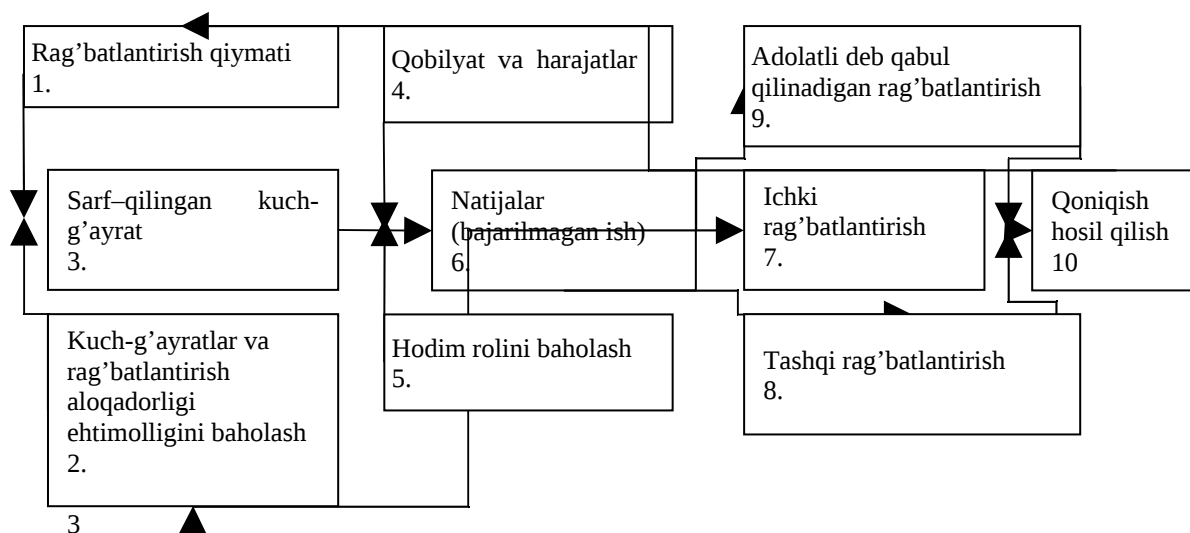
Bu **adolatlilik nazariyasi** hisoblanadi.

Ba'zi korxonalar yoki tashkilotlarda to'lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko'p hollarda adolatsizlikka yo'l qo'yilmoqda, degan shubha tug'diradi. Hatto bunday shubha uchun asos bo'lmasligi ham mumkin. Umuman esa to'lovlar miqdorini to'la sir tutish amalda juda qiyindir.

Porter-Louler modeli umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g'ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog'likdir (9.6- rasm).

Ushbu rasmda aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g'ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog'likdir. O'z navbatida sarf qilingan kuch-g'ayrat darajasi rag'batlantirish qiymati (1) va xodim sarf qilingan kuch-g'ayrat bilan rag'batlantirish o'zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog'liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilish, o'z malakasiga ishonchi hamda o'z-o'zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag'batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o'sish kabi tashqi rag'batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag'batlantirish (9) o'rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan

rag'batlantirishni adolatli deb hisoblashlari uchun o'z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish (10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda ichki vatashqi rag'batlantirish natijasidir. Qoniqish (10) rag'batlantirish qiymati (1) amalda qanchalik qiymatga ega ekanligi o'lchovidir.



9.6-rasm. Porter-Louler modeli

Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarga o'zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

Ilmiy tadqiqotlar va amaliyot ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalarni shakllantirgan. Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- maqtovdakki berish va asossiz tanqiddan samaralirokdir.

- mukofotlash sezilarli darajada bo'lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir (mehnat samarasi va uni rag'batlantirish orasida uzilishga yo'l qo'ymaslik);

- mo'ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag'batlantirish kutilayotgan va mo'ljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;

- xodim va uning oila a'zolariga doimiy e'tibor - juda muhim qiziqishdir;

- insonlarga g'alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko'proqo'zlarini g'olib chiqqan deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;

- faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag'batlantiring;

- xodimlar faoliyat ko'rsatishlarida o'zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o'zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;

- boshqalarning o'zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;
- katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg'otadi, uncha katta bo'lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko'pchilikni qanoatlantiradi;
- oqilona ichki raqobat - taraqqiyot omilidir;

Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bog'liqdir. Ya'ni ko'zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo'lmagan ko'nikma hamda qobiliyat yoki uncha katta bo'lmagan qiziqtirish va katta qobiliyat hamda ko'nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa xodimlarning maxsus o'quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon qilish dardkor.

Yaqin-yaqingacha ba'zi korxonalarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga quyish va ularni o'qitishga bog'liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o'ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

Samara = qobiliyat (bilim va tajriba) x ishga qiziqtirish

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti.

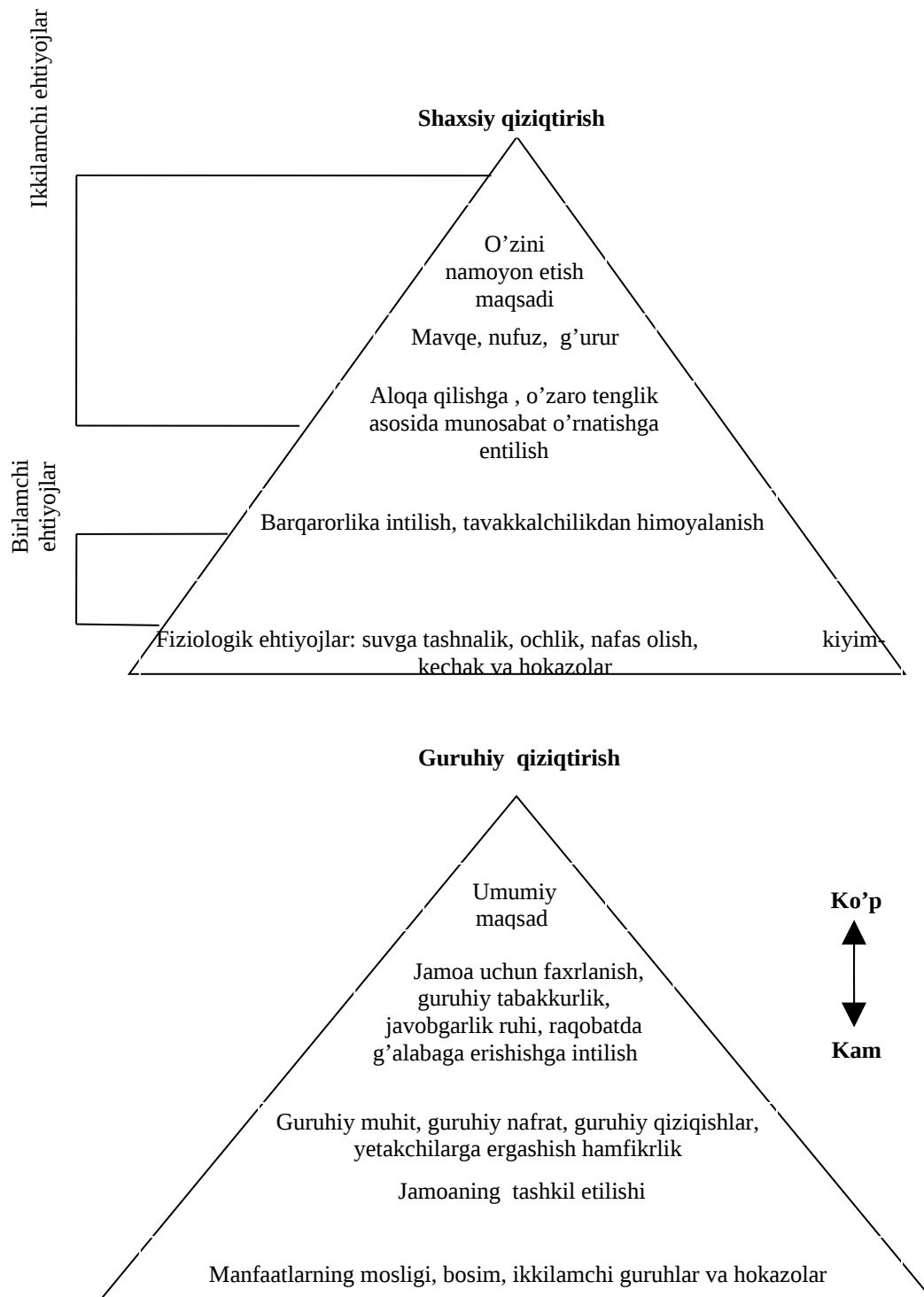
hamda ishlashga tayyorgarlik ham samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi.

Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari - ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Shaxs uchun biror narsa etishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Ehtiyojlarni faqat maqsadga erishish orqali qondirish mumkin.

Bunda **birlamchi** va **ikkilamchi ehtiyojlar** farklanadi. Birlamchi ehtiyojlar fiziologik tabiatga ega. Bu ovqatlanish, tashnalikni qondirish, uxlash va hokazo tug'ma ehtiyojlardir. Ikkilamchi ehtiyojlar psixologik

xarakterga ega va tajriba orqali anglanadi. Bu muvaffaqiyatga erishish, hurmatga sazovor bo'lish, rahbarlik qilish, biror narsaga o'zini dahldor deb his etish ehtiyojlaridir. Insonlar orttiradigan tajriba turlicha bo'lishi sababli ularning ikkilamchi ehtiyojlari bir-birlarinikidan ko'proq darajada farqlanadi (9.7- rasm).



9.7-rasm. Qiziqish (motiv) sabablari darajasi

Ehtiyojlar rag'batlantirishlar orqali qondiriladi. Ishga qiziqtirish

nazariyalarida rag'batlantirish shunchaki pul va imtiyozlardan ancha kenfoq ma'no kasb etadi. **Rag'batlantirish** inson o'zi uchun qadrli deb hisoblaydigan hamma narsani qamrab oladi. Lekin odamlarda qadr tushunchasi har bir inson uchun o'ziga xos bo'lishi sababli ularning rag'batlantirishni baholashlari va bu rag'bat qiymati to'g'risidagi tasavvurlari ham turlicha bo'ladi.

Qiziqish sabablari (motivlari)ga insonni biror narsa yoki muayyan tarzda o'zini tutishga da'vat qiluvchi ichki kuch sifatida qaraladi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib etish qiyin, demakki bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas. Insonning qiziqishi tarkibiga uning xatti-harakatlari asosi, deb qarash mumkin. Bu tarkib muayyan barqarorlikka ega. Shunga qaramasdan, insonni tarbiyalash jarayonida, uning ta'lim saviyasi oshishi bilan qiziqish tarkibi ham o'zgarib boradi.

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo'lgan ishga to'la-to'kis mos bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi:

- kasbga qiziqish;
- iloji boricha ko'proq moddiy. rag'bat olishga intilish;
- xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqtirmasa ham muhimligi va zarurligini anglab etishi.

Rag'bat insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlarni ularning mohiyatini anglab etmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda aniqrag'batlarga munosabat bir xil emas.

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan rag'bat va qiziqish sabablarini, eng avvalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroqagar rag'bat manfaat (moddiy, ma'naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroqma'noga ega.

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi.

Inson oldida turgan vaziyatga duch kelar ekan uni hal etish uchun

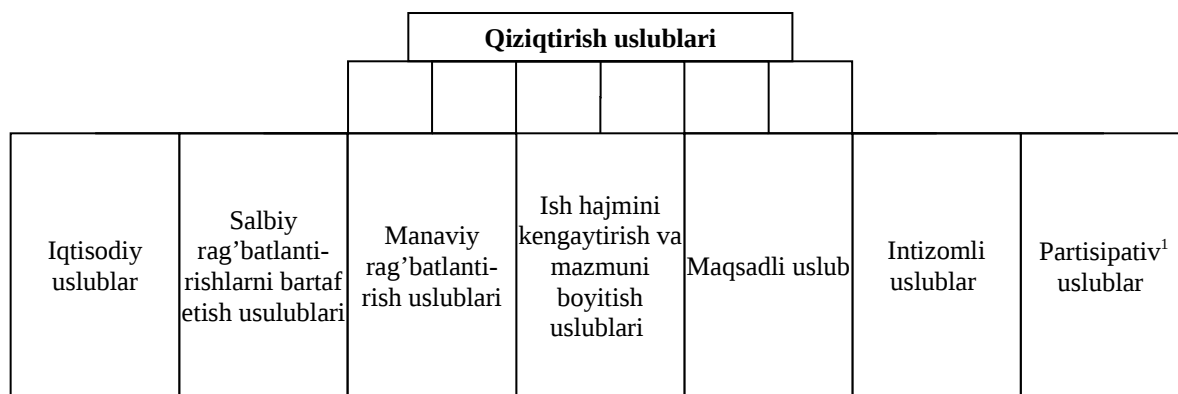
o'zini-o'zi qiziqtirishi mumkin. Bu insonning o'zida uning irodasi bilan paydo bo'ladi. Ana shu qiziqish muvaffaqiyatga erishishga, ishni oxiriga etkazishga, bilimni egallashga, manfaatga intilish va hokazolar bo'lishi mumkin. Shu bilan birga qiziqishni tashqi muhit, jumladan bevosita rahbar rag'batlar orqali uyg'otishi mumkin. Xodimni rag'batlar orqali vazifani hal etishga undash **ekstravert qiziqtirish**, deb nomlanadi. Korxonada ishga qiziqtirish jarayonlari, masalan mukofotlash, farmoyish chiqarish, ijtimoiy e'tirof etish va hokazolar qiziqtirishning xuddi shu turiga taalluqlidir.

Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda etkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o'zlarining rolini anglab etishlari, o'z kuch-g'ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo'naltirish, topshiriq bilan maqsad o'rtasidagi bog'liqlikni anglab etishdan iborat personalning o'z-o'zini qiziqtirishlarini ta'minlash yuqori bo'g'in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi, deb hisoblanadi.

Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqtirish olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi.

Amalda ichki - **introvert** va tashqi - **ekstrovert** qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi. Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin (9.8-rasm).



9.8-rasm. Qiziqtirish uslublari

Iqtisodiy uslublar qiziqtirishning eng ko'p tarqalgan uslubi hisoblanadi. Bu uslublarning bevosita (ish haqi, mukofot, qo'shimcha to'lovlar) va bilvosita (imtiyozlar: ovqatlantirish, pul to'lanadigan mehnat ta'tillari, hayot va salomatlikni sug'urta qilish, pensiya ta'minoti va

hokazolar) turlari mavjuddir.

Iqtisodiy uslublar asosida samarali mehnat uchun moddiy rag'batlantirish yotadi. Ko'pgina korxonalarda xodimning ish haqini joriy davrdagi ish natijalariga bog'lashga harakat qilishadi. Bu masalada bozor tamoyillari: turmush kechirish qiymati, ishchi kuchi taklifi, raqobatchilar to'layotgan ish haqi darajasi, ish haqining davlat tomonidan muvofiqlashtirib borilishi va hokazolar hisobga olinishi kerak.

Hozirgi vaqtda personalga ma'muriyat tomonidan qo'shimcha imtiyozlar berish tajribasi keng yoyilmoqda. Ular quyidagilardan iboratdir:

- xodim maqomi nufuzini belgilovchi;
- xodim ijtimoiy himoyalanganligini ko'rsatuvchi;
- bevosita bajarilgan ish va ishlab chiqarish vazifasi uchun belgilangan imtiyozlar. Mukofotlash tariqasida u yoki bu imtiyozni tanlash ma'muriyat vakolati hisoblanadi.

Moddiy rag'batlantirish hamisha ham qiziqirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi etarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda personal ishida salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatlarda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ular mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'layotganlarini anglaydi va bundan qanoat hosil qiladi.

Yuksak natijalarga erishganlarni adolatli taqdirlash favqulodda muhimdir. Xuddi shuningdek, ishda biror natijaga erisha olmagan bo'lsa ham o'zlarini mukofotga da'vogar deb hisoblayotgan-larning faoliyatini xolis baholash ham muhimdir.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etishning quyidagi tamoyillari mavjud:

1. Menejerlar muntazam ravishda ularga bo'ysunuvchilar o'zlariga nisbatan adolatli munosabatda bo'linmoqda deb hisoblashayotganlarini aniqlab turishlari kerak.

2. Xodimlarning umumiy ishga hissalarini o'lchash mezonlari hamda buning uchun tegishli mukofot darajasi hammaga ish boshlangunga

qadar ma'lum bo'lishi kerak. Bu ma'lumotlar hammaga yaxshi tushunarli holda bayon etilishi darkor.

3. Menejerlar mukofotlarni yaxshi ishlayotgan xodimlar boshqalardan ko'proq manfaatdor bo'ladigan darajada taqsimlashga erishishlari lozim.

Ma'naviy rag'batlantirish uslublari hisoblangan ishdan qoniqish hosil qilish, yuksak mas'uliyat hissi, jamoa tomonidan xizmatlarni e'tirof etish qo'shimcha xarajatlar talab etmaydi. Yanada muhimi, insonlar hech vaqt maqtov eshitish, e'tibor va e'tirofdan charchamaydilar.

Ma'naviy rag'batlantirishda xodim xizmatlari e'tirof etilib, uni taqdirlashni quyidagicha amalga oshirish mumkin:

- sezilarli natijalarga erishgan xodim mehnatini e'tirof etish;
- mehnatda erishilgan yuksak natijalarga korxonada jamoasi va rahbariyatining munosabatini namoyon etish;
- e'tirofga sazovor bo'lgan alohida xodimlar ish natijalarini ommalashtirish.

Ma'naviy rag'batlantirish xodimlarning samarali mehnati korxonaning o'zida ham, uning tashqarisida ham juda qadrlanishini ifoda etadi va ularni yanada samarali mehnat qilishga rag'batlantiradi.

Ma'naviy rag'batlantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Rahbar samimiy va xushmuomala bo'lishi kerak. Personal rahbarning nosamimiyligini hamisha sezadi.

2. Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa qiziktirish omiliga ega bo'ladi. Mukofot adolatsiz berilsa yoki tarqatilsa bu mukofotning qadri tushadi.

3. Xodim qaysi ishni qachon yaxshi bajarganini bilishi kerak. Rahbar yaxshi bajarilgan ish uchun shaxsan o'zi xodimga minnatdorchilik bildirishi zarur. Bunda butun jamoa tomonidan bevosita shu xodimning yaxshi ish bajarganligini e'tirof etilishi ayniqsa muhimdir.

4. Xodim tomonidan erishilgan yutuqlar keng va yorqin targ'ib etilishi lozim.

5. Alohida xizmatlari uchun xodim eng yuqori bo'g'in rahbariyati tomonidan mukofotlanishi kerak.

6. Taqdirlashning turli shakllarini qo'llagan holda qabul qilingan qarorlarning ma'naviy oqibatini baholay bilish kerak. Bir insonning mehnatini rag'batlantirish boshqasini e'tirof etmaslik demaqdir. Shuning uchun menejerdan etti o'ylab bir kesish talab qilinadi.

7. Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxonada muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlari va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kenfoq erkinlik berishga asoslangan.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish natijasida xodimning ma'naviy holati yaxshilanishi uning shaxsiy (mehnat qilishga ichki qiziqish, ishdan qoniqish hosil qilish) va mehnat (yuksak sifatli mehnat samaradorligi) natijalari hamda qator salbiy holatlar (ishga kelmaslik, qo'nimsizlik) kamayishi tufayli ro'y beradi.

Ushbu uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Har bir ish uni qiziqarli qiladigan bir necha jihatlariga ega bo'lishi lozim.

2. Ish topshiriqlari o'zaro bog'liq bo'lishi kerak. Bir ishni yakunlash ikkinchisini bajarishni osonlashtirishi darkor.

3. Ish chegaralarini tayyorlab qo'yilgan yoki yordamchi operatsiyalar hisobiga kengaytirish.

4. Bajarilayotgan ish - mahsulot yoki xizmat foydali bo'lishiga sezilarli hissa qo'shishi kerak. Bunday hissa kichik bo'lgan ish operatsiyalarini xodim o'z mehnat faoliyatida muayyan maqsadni his etadigan boshqa topshiriqlarga qo'shib yuborish lozim.

5. Bir turli ish operatsiyalari turli texnologiyalar yordamida bajarilishi mumkin. Bunda samaraliroq ish uchun qulay imkoniyatlardan foydalaniladi. Shu holda xodim bu bir turli ishni bajarishdan ham qanoat hosil qiladi.

Xodim uchun uning ishi qanday tashkil etilganligi, u qaysi sharoitda ishlashi, uning mehnati korxonaga faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatishi baribir emas. **Partisiativ - xodimni boshqaruvga jalb etish usuli** muammoni hal etishda o'z fikriga ega bo'lish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxonaga va jamoaga hayotida teng huquqlilik asosida ishtirok etishini ta'minlashni ko'zda tutadi.

Ushbu usul xodimlarning ijodiy faolligini oshirish, iste'dodli insonlarga o'z salohiyatlarini namoyon etish uchun hamma shart-sharoitlarni yaratish, shu bilan birga alohida xodimlar kuch-g'ayrati va intilishlarini jamoaga yagona maqsadiga qo'shishni anglatadi. Buning eng

yorqin misoli sifatida Yaponiya firmalarida keng qo'llaniladigan sifat to'garaklarini keltirish mumkin.

Partisipativ boshqaruvini rivojlantirish natijasida xodimlarning etukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta'sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroqanglab etilishi ta'minlanadi, xodimlarning xabardorligi ortadi, oddiy xodimlar va quyi bo'g'in rahbarlarining o'sishiga imkoniyatlar kengayadi, yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish samaradorligi ortadi.

Partisipativ uslub tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. Partisipativ boshqaruv hamma bo'g'inlarda amalda ta'minlanishi darkor.

2. Xodimlarning turli toifalari o'zlarining boshqaruvidagi ishtirokiga turlicha talablar qo'yishlarini hisobga olish kerak. Masalan, ishchilar mukofotlarni taqsimlash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish uchun nomzodlar ko'rsatishni birinchi o'ringa qo'yadilar. Muhimligi jihatidan topshiriqlarni jamoa a'zolari o'rtasida taqsimlash, ish yakunlarini chiqarish, keyin esa ish rejalarini, malaka oshirish rejalarini ishlab chiqishda ishtirok etish ikkinchi o'rinda turadi.

Mutaxassislar esa birinchi o'ringa jamoa a'zolari nomzodlarini yuqori lavozimga ko'rsatishda o'z ishtiroklarini qo'yadilar. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish masalalarida ishtirok etish ularda kamroq qiziqish uyg'otadi.

Intizomiy uslublar noto'g'ri xatti-harakatlar uchun hayfsan e'lon qilish, ogohlantirish, imtiyozlardan mahrum etish, ishdan bo'shatish va boshqa choralar ko'rishdan iboratdir. Ular barcha muammolarni hal etish vazifasini o'tay olmaydi. Jazolangan inson aksariyat hollarda yaxshiroq ishlashga emas, balki kelajakda jazolanmaslikka harakat qiladi.

Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo hech vaqt tanqid xodim shaxsiyatiga tegib ketmasligi kerak.

1. Rahbar mehnat intizomiga rioya qilinishini nazorat qilib borishi kerak. Bu nazorat har bir xodimning mas'uliyat hissi va o'z-o'zini nazorat qilishini hisobga olgan holda amalga oshirilishi zarur.

2. Ortiqcha jazolamaslik kerak. Ba'zanjazoningjiddiyligi rag'batlantirish darajasidan bir necha barobar ko'p bo'ladi. Holbuki, bir marta xatoga yo'l qo'ygan inson o'z qobiliyatiga ishonchni yo'qotib qo'yishi mumkin.

3. Foydali tanqidni ham ehtiyotkorlik bilan, o'z me'yorda ishlatgan ma'qul. Tanqid qilayotganda rahbar vazmin va muloyim bo'lishi kerak.

4. Rahbar xodimlarni ular ustidan tushgan shikoyatlar to'g'risida xabardor qilishi lozim. Bu to'g'ri qarorni birgalikda topishga ko'maklashadi.

Maqsadli uslub. Xodimning xatti-harakati u oldiga qo'ygan maqsadlar orqali belgilanadi. Zero, u belgilangan maqsadlarga erishish uchun muayyan xatti-harakatlar qiladi. Bugungi kunda, menejerlar ma'naviy rag'batlantirish uslublaridan foydalanib, katta samaradorlikka erisha oladilar. Ular, shuningdek, maqsadli uslubning tashkiliy jarayondagi va insonlar ijodiy faolligini oshirishdagi rolini yaxshi biladilar. Maqsadlar diqqat-e'tiborni muayyan jihatlariga yo'naltirilishiga, natijalarni taqqoslash uchun me'yorlar bo'lishiga, tashkiliy tizimlar tarkibiy tartibiga ta'sir ko'rsatishiga xizmat qiladi. Ular ham personalning, ham korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradi.

Qiyin maqsadlar engillariga qaraganda ko'proq qiziqtirish kuchiga ega bo'ladi. Ayni paytda qiyin maqsad inson tomonidan qabul qilingan taqdirdagina samaradorlik ortishiga yordam beradi. Inson oldiga qo'ygan maqsadga erisha olishiga ishonishi kerak.

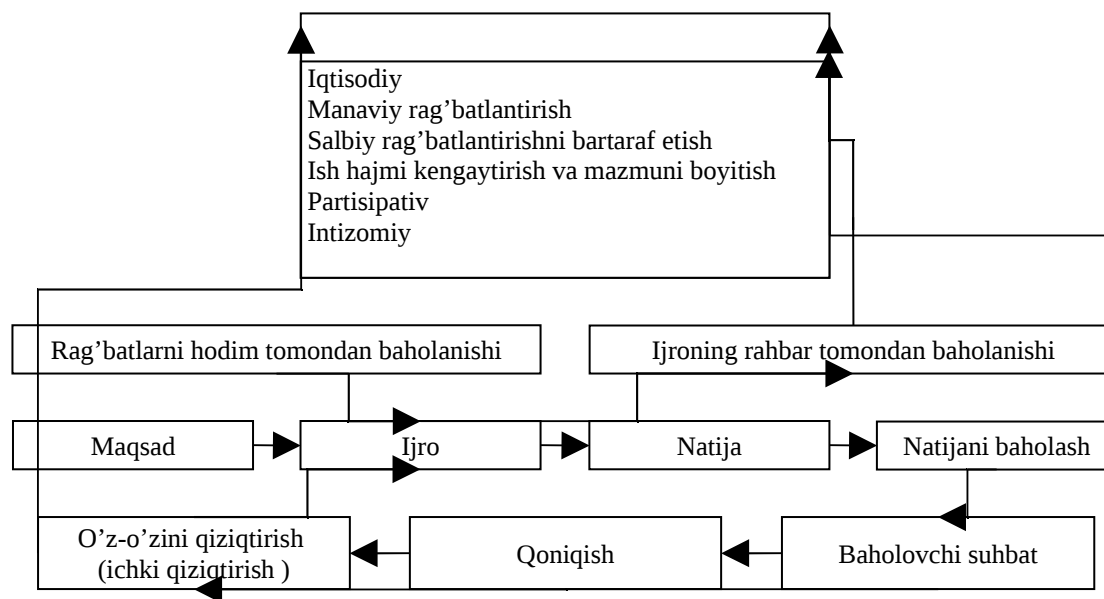
Maqsadli uslub tamoyillari quyidagicha:

1. Maqsad va unga erishish vositalari oqilona bo'lishi darkor.
2. Maqsad aniq, ravshan va tushunarli bo'lishi lozim.
3. Maqsad iloji boricha xodimning shaxsiy manfaatlariga mos tushishi kerak.
4. Maqsad o'lchana va baholana olishi darkor.
5. Natijalar aniqbo'lishi kerak.
6. Maqsad aniq muddatga mo'ljallanishi lozim.
7. Maqsad qiziqtirish kuchiga ega bo'lishi va unga erishish mumkin bo'lishi zarur.
8. Maqsad doimiy nazorat ostida bo'lishi lozim.
9. Xodim o'z korxonasining maqsadlari vajoriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo'shadigan o'z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi personalni samarali mehnat qilishga yuksak darajada qiziqtirishga xizmat qiladi (9.9-rasm). U xodimlar manfaatlarini:

- mehnat turmushining yuksak sifati;
- mehnat natijalarini e'tirof etilishi;
- korxonaning manfaatlari nuqtai nazaridan malakali xodimlarni jalb etish, qimmatli xodimlarni saqlab qolish uchun ijtimoiy ta'minot;
- mehnat unumdorligini oshirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot

va ko'rsatilayotgan xizmat sifatlarini oshirish maqsadlarida birlashtirishga xizmat qiladi.



9.9-rasm. Qiziqtirishning tashkiliy mexanizimi

Qiziqtirish mexanizmi asosiga pirovard natijalarga erishishga yo'naltirilgan boshqaruvga maqsadli yondashish qo'yilgan. Xodim nimaga intilayotganini hamisha aniqlashi zarur. Menejer xodim bilan birgalikda maqsadni amalga oshiradi.

Menejer maqsad qo'yilgan zahoti ijro jarayonini baholab, qiziqtirishning, eng avvalo, ma'naviy rag'batlantirish, salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish, intizomiy jazo usullarini qo'llashi darkor. Yaxshi ijrochilikka erishish uchun jazolash kam qo'llanishi va u mukofotlash bilan muvozanatlantirilishi kerak. Bitta jazo ham xodim faoliyatini yomon tomonga o'zgartirib yuborishi mumkin.

Xodim ijro jarayonida menejer tomonidan unga ta'sir o'tkazilayotgan rag'batlarni baholaydi va shunga qarab natijaga erishish uchun yo'naltirilgan kuch-g'ayratiga aniqlik kiritadi.

Xodim faoliyatiga tashqi rag'batlardan tashqari o'z-o'zini qiziqtirish ham ta'sir ko'rsatadi. Bu eng avvalo, burch, mas'uliyat hissi, shuningdek yuksak sifatli va unumli mehnat qilish, tezroq ko'zlangan natijaga erishish uchun ichki da'vatdir. Insonlar hamisha ichki da'vat bilan yaxshiroq ishlaydilar. O'z korxonasi va tashkiloti maqsad va vazifalariga xayrixoh xodimlar o'ziga-o'zi vazifa qo'yish, uni bajarish yo'lini topish va o'zini-o'zi nazorat qilishga qodir bo'ladi.

Ijroni baholash ijro butun jarayoni davomida olib boriladi va u norasmiy hisoblanadi. Bu menejering oraliq natijalarga munosabatida

ifodalanadi. Ijroni baholash natijalari hamda har bir xodimning o'ziga xosligiga qarab tashqi qiziqtirish aniq uslublari qo'llaniladi. Yuksak pirovard natijalarga faqatgina yuksak sifatli ijro orqali erishish mumkin.

"Ijroning menejer tomonidan baholanishi - xodimning shaxsiy xususiyatiga qarab qiziqtirish uslubini tanlash - xodim tomonidan rag'batning baholanishi" siklli ijro butun jarayon davomida takrorlanadi. Bu pirovard natijaga erishishga qaratilgan.

Natijaga erishilgach, menejer uni baholaydi. Baholash tartibi oldindan belgilanib qo'yiladi. Odatda ish sifati va miqdori hisoblanadi.

Agar ko'zlangan natijaga erishilsa va rag'batlantirish xodim kutgandek bo'lsa u o'z ishidan qoniqish hosil qiladi. Qoniqish darajasi maqsad to'g'ri qo'yilganligiga, qiziqtirish uslubi to'g'ri tanlanganligiga, shuningdek erishilgan natijaga bog'liq bo'ladi.

Qoniqish nafaqat qiziqtirish jarayonining yakuni, balki qiziqtirishning navbatdagi siklini amalga oshirish uchun dastlabki omil vazifasini o'taydi. Qoniqish o'z-o'zini qiziqtirishni kuchaytirishga ko'maklashadi.

Baholash natijasiga ko'ra baholashda suhbat o'tkaziladi. Bu suhbat o'zibo'larchilikning oldini olish hamda xodim va rahbar munosabat-lariga ravshanlik kiritishga qaratilgan bo'ladi. Baholash jarayonida menejer xodimni natija bilan tanishtirishi hamda uni kasb

jihattidan o'sishga erishishiga da'vat qilishi lozim. Bu kelgusidagi taraqqiyot uchun yaxshi zamin vazifasini o'taydi. O'z mehnati natijasi haqida ma'lumotga ega bo'lmaslik xodimda befarqlik kayfiyatini uyg'otishi mumkin. Ish natijasi to'g'risidagi ma'lumotning o'zini ham xodim rag'bat sifatida qabul qiladi. Agar baholash suhbat to'g'ri o'tkazilsa u personalni samarali mehnat qilishga qiziqtirishga katta hissa bo'ladi.

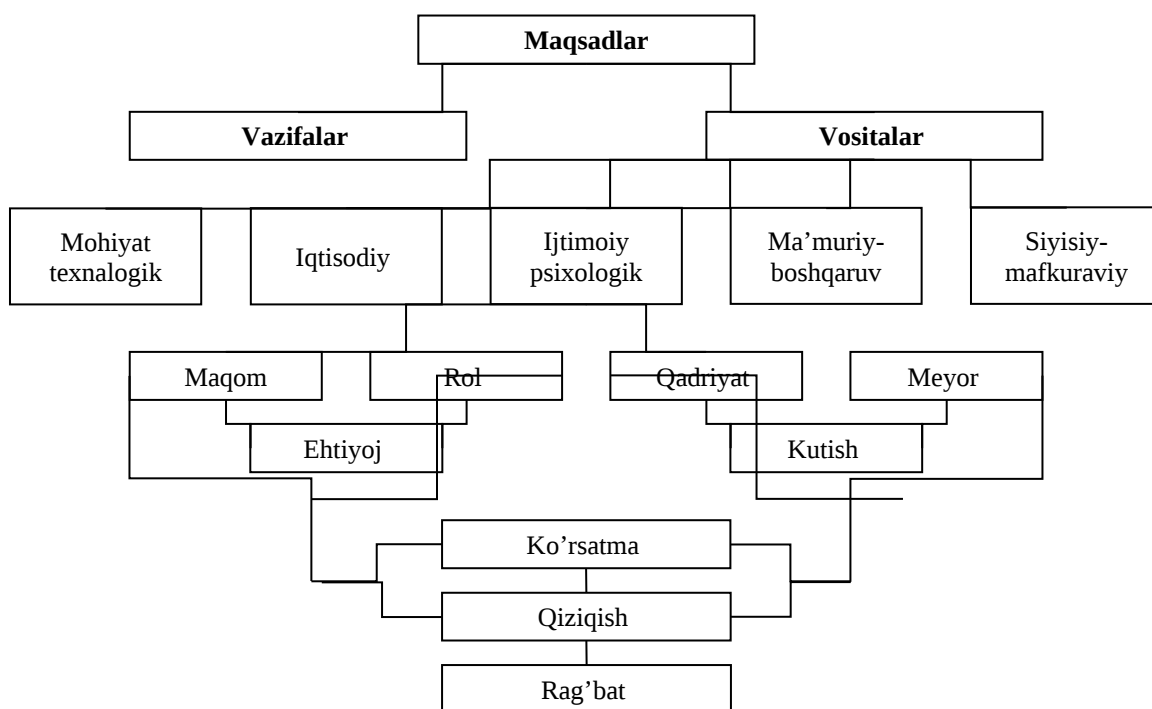
Qiziqtirishning uch turi mavjud.

1. **Bevosita qiziqtirish.** Bu xodim shaxsiga va uning qadriyatlar tizimiga ishontirish, ta'sir ko'rsatishni anglatadi. Bevosita qiziqtirishning tashviqot, ibratni namoyish qilish, xabardor qilish va boshqa shakllari ham mavjuddir. Bevosita qiziqtirish, boshqaruvning, ob'ekti va sub'ekti o'rtasida ishonch, amaliy hamkorlik, oshkorlik, izchillik, qaror qabul qilishda mustaqillik, o'zaro yuksak mas'uliyat kabi ijobiy munosabatlarni shakllantiradi. Shunday qilib, bevosita qiziqtirish yangiliklarni joriy etishdan manfaatdor xodim shaxsini bevosita shakllantirishga qodirdir. Bundan tashqari, ushbu usul ko'p vaqt talab etmaydi. Ammo bevosita qiziqtirish kamchiliklardan ham xoli emas. Bu xodimlar bilan yakkama-yakka ish olib borish, ular ichki dunyosiga kirish, ko'zlangan maqsadlarni

chuqur asoslab berishni talab qiladi. Bunday ish olib borish uchun rahbar ishontirish, ehtirosli ta'sir ko'rsatish, shaxsan o'zi namuna ko'rsata olish qobiliyatlariga ega bo'lishi darkor. Bularning hammasi ushbu uslubni amaliyotda qo'llashni birmuncha cheklaydi.

2. **Majburiy qiziqtirish.** Bu ko'p jihatdan rahbar tomonidan qo'yilgan talablar xodim tomonidan bajarilmagan taqdirda xodimning qaysidir ehtiyojlarini qondirish yomonlashishi tahdidiga asoslangandir. Odatda bunday usul boshliq va unga bo'ysunuvchi xodim bo'lgan xizmat lavozimlarida ishlatiladi. Ushbu hol bu usulni innovatsiya sohasida qo'llash imkoniyatlarini toraytiradi. Ammo tezkor boshqaruvda majburiy qiziqtirish bir qator afzalliklari bilan mavjud muammolarni hal etishda qo'l keladi.

3. **Bilvosita rag'batlantirish** usuli. Bu usulda qiziqtirishni shakllantirish xodimga o'zi uchun qadrlil deb hisoblagan narsani tanlash huquqi berilishi nazarda tutiladi. Faoliyatning turli sohalarida insonga o'zini qanday tutish lozimligi bo'yicha to'g'ri qaror qabul qilishga **ijtimoiy-psixologik faoliyat** modelini tuzish yordam beradi (9.10-rasm). Mazkur model' ham shaxsiy, ham guruh xatti-harakatlar uchun tuzilishi mumkin.



9.10-rasm. Ijtimoiy-psixologik faoliyat modeli

Inson faoliyati hamisha aniq, mavjud ehtiyojlar bilan bog'liq. Odamlar nimalargadir erishishga, nimalardandir esao'zlarini olib qochishga harakat qiladilar. Personalni qiziqtirish, bu xodimning mehnat faoliyati orqali ehtiyojlarini qondirish (ma'lum ne'matlarni olish)ga intilishidir. Mehnatga

qiziqish tarkibiga:

- xodim qondirishni xohlayotgan **ehtiyoj**;
- bu ehtiyojni qondiradigan **ne'matlar**;
- ne'matlar olish uchun zarur bo'lgan **mehnat faoliyati**;
- mehnat faoliyati bilan bog'liq moddiy va ma'naviy xarajatlarni

tashkil etadigan **baho** kiradi.

Mehnatga qiziqish quyidagi hollarda shakllanadi:

— boshqaruv sub'ekti ixtiyorida insonning ijtimoiy ehtiyojlariga bog'liq tegishli ne'matlar bo'lgan taqdirda;

— ushbu ne'matlarga ega bo'lish uchun xodim zarur shaxsiy kuch-g'ayratini sarflashga tayyorligida.

Mehnat faoliyati xodimga faoliyatining barcha boshqa turlaridan farqli o'laroq, ushbu ne'matlarni kamroq moddiy va ma'naviy xarajatlarsiz olish imkonini beradi.

Mehnatga qiziqish mehnat faoliyati ne'matlariga ega bo'lishning yakkayu yagona bo'lmasda, asosiy shart bo'lgan taqdirdagina shakllanadi. Agar taqsimlash munosabatlarida mezonlar sifatida maqom tafovutlari (lavozim, malaka razryadlari, unvonlar va hokazolar), ish staji, muayyan ijtimoiy guruhga (faxriy, nogiron, urush qatnashchisi va hokazolar) mansublik qabul qilinsa bu hollarda erishilgan muvaffaqiyat, malaka razryadi, daraja, unvon olish, ish joyiga biriktirilish va hokazolar qiziqishlari shakllanadi. Bular esa xodim mehnat faolligini shart qilib qo'ymaydi. Chunki, ushbu narsalarga faoliyatning boshqa turlari orqali ham erishish mumkin.

Har qanday faoliyat muayyan kuch-g'ayratni talab etadi va o'z bahosiga ega bo'ladi. Masalan, mehnat faoliyati jismoniy va ma'naviy kuch sarflari bilan o'lchanadi. Agar korxonada mehnat layoqatini tiklash uchun shart-sharoit bo'lmasa, mehnatning yuqori darajada intensiv bo'lishi xodimlarga ma'qul tushmasligi mumkin. Mehnatni tashkil etish yomon ahvolda, ishlab chiqarishdagi sanitariya-gigiena sharoitlari noqulay, ijtimoiy-maishiy soha rivojlanmagan bo'lsa, xodim kam ish haqi olsa ham kamroq ishlashni ma'qul ko'radi, ya'ni uning uchun intensiv mehnatning bahosi ma'qul kelmaydi.

Qiziqish kuchi xodim uchun u yoki bu ehtiyojni qondirish zarurati bilan belgilanadi. Xodim u yoki bu ne'matga qanchalik katta ehtiyoj sezayotgan bo'lsa, unga egalik qilishga intilishi shunchalik kuchli bo'ladi, u shunchalik faol harakat qiladi. Agar muayyan ne'matni olish ko'p kuch-g'ayrat talab etmasa, yoki bu ne'matni olish o'ta qiyin bo'lsa, odatda unda bunga qiziqish shakllanmaydi. Yuqorida bayon etilgan ikki holatda ham

xodim nafaol bo'ladi. Ana shunday vaziyatlar tez-tez takrorlanib tursa, mehnat faolligini istisno etuvchi fenomen paydo bo'ladi.

Mehnatga qiziqishning o'ziga xosligi tovar ishlab chiqarishi bilan bog'liqbo'lgan "o'ziga" va "o'zgalarga" yo'naltirilganligidadir. Mehnat natijasi tovarga aylanib, iste'mol qiymati sifatida xodim ehtiyojini emas, balki boshqa odamlar ehtiyojini qondiradi. Tovlar xodim ehtiyojini o'zining qiymati orqali qondiradi.

Bozor iqtisodiyoti raqobat mexanizmi orqali "o'ziga" va "o'zgalarga" qiziqishini uyg'unlashtiradi. Rejali iqtisodiyot esa ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitlarida ushbu qiziqishni nomuvofiqlashtirishga olib keladi. Chunki bu tizimda xodim o'z mehnatiga jamiyatga berganiga qaraganda ancha kam haq olardi. Buning oqibati ish sifatining yomonlashishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot iste'mol xususiyatlarining pasayishida namoyon bo'lardi.

Xodim jamiyatga berayotgani bilan mehnatiga yarasha o'ziga olayotgani o'rtasidagi tafovut qanchalik katta bo'lsa uning uchun mehnatga qiziqish odamlar, umuman jamiyat oldidagi burchi, mehnati bilan insonlarga foyda keltirish kabi omillar ahamiyatini shunchalik yo'qotib boradi.

Xodimlarning "**kasbiy malakasini yo'qotishi**" mehnatga qiziqish ahamiyatini pasayishi oqibatidir. Uning uchun kasb malakasini oshirish o'z dolzarbligini yo'qotadi. Chunki u ishlab chiqarayotgan mahsulot iste'mol xususiyatlarini yaxshilash o'z ehtiyojini qondirish bilan bog'liq emasligi sababli shaxsiy manfaatdorligiga ta'sir ko'rsatmaydi.

Mehnatga qiziqish (motiv)ning quyidagi asosiy turlari farqlanadi:

1. **Guruhda (jamoada) bo'lish motivi.** Ushbu qiziqish ayniqsa personalni boshqarishning sharqiy (yaponcha) usuliga xos: guruhiy axloq, shaxsiy musobaqa mavjud emasligi, korporativ madaniyat va hokazolar. Ko'pgina sotsiologlar fikricha, **ahil jamoada mehnat qilish, xodimni ishga qiziqtirishning eng jozibali turi hisoblanadi.**

2. **Shaxsiy o'zligini namoyon qilish motivi.** Bu ko'pgina xodimlarga, ayniqsa yosh va etuk yoshdagi xodimlarga xos.

3. **Mustaqillik motivi.** Bu "xo'jayinlik" his-tuyg'usi kuchli bo'lgan xodimlarga xosdir. Mazkur insonlar "xo'jayinlik qilish va tadbirkorlikni mustaqil olib borish uchun" barqarorlikni qurbon qilishlari va yuqoriroqish haqidan voz kechishlari mumkin. Ular - ishbilarmonlar tavakkalchilik qilib, o'zlarining barqaror ish joylari, yuqori miqdordagi maoshdan voz kechib mustaqil ish boshlagan.

4. **Ishonchlilik (barqarorlik) motivi.** Mohiyat jihatidan bu

mustaqillik motivining aksidir. Bu holda faoliyatning va turmushning barqarorligi tadbirkorlikdagi tavakkalchilikdan afzal ko'riladi.

5. **Yangilikka (bilimlar, buyumlarga) ega bo'lish motivi.** Bu bozor menejmenti, eng avvalo marketingning ko'pgina xususiyatlari negizini tashkil etadi. Iqtisodiy jihatdan taraqqiy etgan davlatlarda moddiy buyumlar dunyosini yaratish uchun xuddi shu qiziqishdan foydalanadilar.

6. **Adolatlilik motivi** insoniyat butun taraqqiyoti davomida alohida ahamiyat kasb etib kelgan. Har bir jamiyatda adolat tushunchasi o'ziga xos mezonlarga ega bo'ladi. Adolat tamoyiliga amal qilmaslik xodimlar qiziqishini so'ndiradi, hatto o'ta jiddiy ijtimoiy muammolarga sabab bo'ladi. Shuning uchun O'zbekistonda hayotning boshqa sohalarida, xususan ishlab chiqarishda ham adolat tamoyiliga amal etilishiga alohida e'tibor qaratiladi.

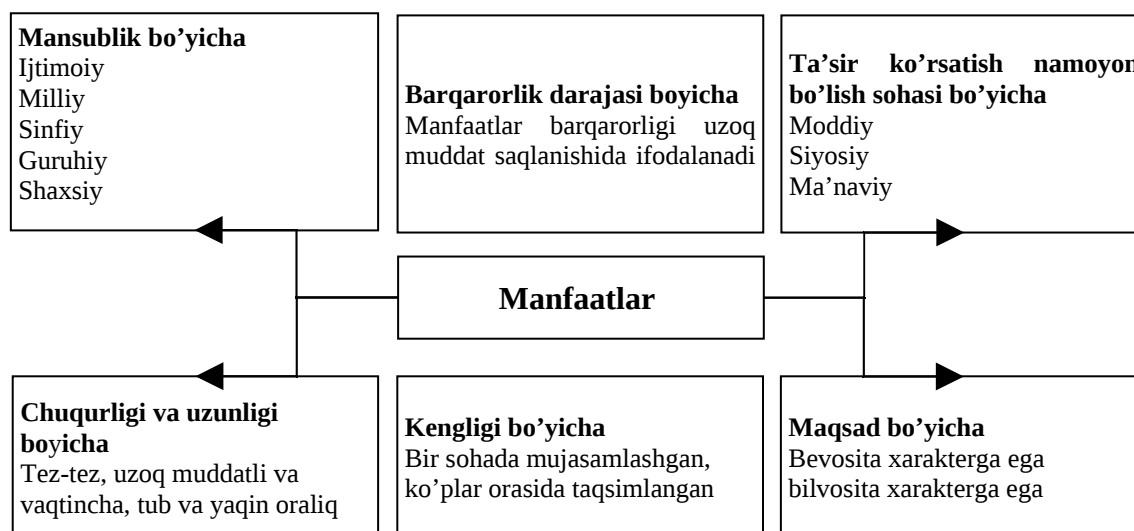
7. **Musobaqalashish motivi** har bir insonga xos xususiyat. Bu holda kam xarajat bilan yuqori samaradorlikka erishish mumkin. Musobaqalashish motivi korxonada musobaqa tashkil etishning asosi hisoblanadi. Bunda quyidagilarni hisobga olish maqsadga muvofiqdir:

- musobaqalashuvchilarni sharoitlari, ishlab chiqarish xususiyatlari yaqin bo'lgan guruhlar bo'yicha tabaqalashtirish;
- ko'rsatkichlarning bir xil bo'lishi;
- g'oliblarini tabaqalashtirgan holda taqdirlash;
- goliblik o'rinlarini egallaganlarning ish haqi kamida uchdan bir baravarga ko'payishi kerak.

Qiziqtirishda inson manfaati hamisha hisobga olinadi: psixologiyaga oid adabiyotda qiziqish va manfaatga bir tushuncha sifatida qaraladi. Iqtisodiyotda esa manfaat iqtisodiy sub'ektlar xatti-harakatlarining manfaatdorligini, qiziqishini rag'batlan-tiruvchi omil hisoblanadi.

Boshqaruv nuqtai nazaridan xodimda qanday manfaatlar mavjudligini bilish muhimdir. Bu boshqaruv maqsadlariga muvofiq personal faoliyatini muayyan ish, vazifaga yo'naltirishga xizmat qiladi. Ana shu maqsadga erishish uchun manfaatlar tasnifini bilish darkor (9.11-rasm).

Manfaatni shakllantirish murakkab va ko'p bosqichli jarayondir. Birinchidan, bu insonning ushbu ehtiyojning uning hayoti uchun ahamiyatini anglatishdir. Ikkinchidan, ehtiyojni qondirish yo'llarini izlashga undaydi. Tashqarida ehtiyojni eng yaxshi darajada qondiradigan ob'ekt belgilanadi. So'ng bu ob'ektni ehtiyojni qondirish jarayoniga jalb etish yo'li izlanadi. Natijada, ushbu ob'ekt bilan bog'liq harakatlar boshlanadi. Shunday qilib, manfaat insonlar faoliyati va ular xatti-harakatining real sababchisiga aylanadi.



9.11-rasm. Manfaatlar tasnifi

Mutaxassislarning fikriga ko'ra, korxonalarda mehnat munosabati bo'yicha xodimlarning to'rt toifasi (9.2- jadval) mavjud.

9.2-jadval

Qiziqish (motiv)lar va hodimlar hususiyati nisbati

| Hodimlar toifasi | Umumiy songa nisbatan foiz | Qiziqish darajasi | O'zini tutish shakli |
|---|----------------------------|--|-------------------------|
| Meyordan ortiqcha o'ta sidqidil | 5 | Qiziqtirish va rag'batlantirishga o'ta mos | Innovatsiyali iqtisodiy |
| Meyorda, yetarli darajada sidqidil | 60 | Qiziqtirish va rag'batlantirishga yetarlich mos emas | Iqtisodiy tashkiliy |
| Yordamchi meyorda, yetarli darajada sidqidil emas | 30 | Qiziqishi ravshan emas, rag'batlantirishga moyillik | Xarakterli destruktiv |
| Meyoriy emas, sidqidil emas | 5 | Qiziqishi aniq emas, manfaati yo'q | Xarakterli destruktiv |

Inson hayotida mehnatning roli:

Birinchidan, u mehnat faoliyati orqali turli xil ehtiyojlarini qanchalik ko'p qondirishiga.

Ikkinchidan, u egalik qiladigan ne'matlar qanchalik xilma-xil va ko'pligiga.

Uchinchidan, bu ne'matlar unga faoliyatning boshqa turlariga qaraganda mehnat faoliyati orqali qanchalik kam baho to'plashiga bog'liqdir. Ushbu omillarning ijobiyligi mehnatning inson hayotidagi

rolini oshirishga ham, mehnat faoliyatini faollashtirishga ham xizmat qiladi.

Yuqoridagi insonning muhim ehtiyojlarini qondiradigan har qanday ne'matlar (agar bu ne'matlarga mehnat faoliyati orqali egalik qilinadigan bo'lsa) rag'bat vazifasini bajarishi mumkin, degan xulosa kelib chiqadi. Boshqacha qilib aytganda, ne'mat mehnatga qiziqtirishni shakllantirsa u mehnat rag'batiga aylanadi. Shunday ekan "Mehnatga qiziqish" va "Mehnatga rag'bat" tushunchalari bir xil. Mehnatga qiziqish deyilganda mehnat faoliyati orqali ne'matga egalik qilishga intilayotgan xodim, mehnatga rag'bat deyilganda xodimlarga zarur ne'matlarga ega boshqaruv organi tushuniladi. Bu boshqaruv organi ushbu ne'matlarni samarali mehnat faoliyati uchun taqdim etadi.

Mehnatni rag'batlantirish muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi (9.3- jadval).

9.3-jadval

Korxonada (tashkilotda) rag'batlantirish taribi

| t/r | Rag'batlantirish | | Asosiy mazmuni va manbalari |
|-----|------------------|----------------------------------|---|
| | Turlari | Shakli | |
| 1. | Moddiy pulli | Ish haqi | Hodimning ish haqi, shu jumladan, asosiy (ishbay, vaqtbay, oklad) ish haqi va qoshimcha to'lovlar: mehnat sharoiti, o'rindoshlik uchu tungi smenada ishlagani uchun, o'smirlarga, yosh bolalik onalarga, bayram va dam olish kunlari ishlaganligi uchun, ish vaqtidan ortiqcha ishlaganligi uchun, brigadaga rahbarlik qilgani uchun qo'shimcha to'lovlar, mehnat ta'tili uchun to'lovlar va hokazolar. |
| 2. | | Mukofotlar | Korxonada foydasi hisobidan to'lovlar (mukofotlar, qo'shimcha mukofotlar). Chet ellarda bu bonus shaklida bo'ladi: yillik, yarim yillik, yangi yil munosabati bilan. Shunnigdek, yillik, ish stajiga ko'ra, progulga yo'l qo'ymaganligi uchun, eksport, alihida xizmatlar uchun maqsadli va boshqa turdagi bonuslar ham mavjud. |
| 3. | | Aksiyadorlik kapitalida ishtirok | Korxonada (tashkilot) aksiyalarini sotib olish va ularga dividend olish, aksiyalarni imtoyozli narxlarda hamda bepul olish. |
| 4. | | Foydaga sheriklik | Foydaulushi belgilanib, undan mukofot jamg'armasi tashkil etiladi. Foydada sherikchilik uchun to'lovlar bir galgi mukofot (bonus) hisoblanmaydi. Bu foyda miqdoriga ta'sir ko'rsata |

| | | | |
|-----|----------|---|---|
| | | | oladigan personol toifasiga belgilangan bo'ladi. Ko'p hollarda ular boshqaruv hodimlaridir. Foyda ulushining bu qismi mazkur hodimlar lavozimi hamda ish haqi miqdoriga qarab foiz hisobida belgilanadi. |
| 5. | | Qo'shimcha to'lov rejalari | Bu rejalarda aksariyat hollarda mahsulotlarni realizatsiya qiluvchi korxonalar bo'limlariga mo'ljallangan hamda mahsulot sotish uchun yangi bozorlar topish, sotuv hajmini ko'paytirishni rag'batlantirishga qaratilgan. Bu to'lovlarga kompaniya yoki firma tomonidan sovg'alar, amaliy uchrashuvlar, sarflar (bu hollarda hodimning turmush o'rtog'i yoki biznes hamkori harajatlari ham qoplanadi) harajatlari kiritiladi. Ushbu bilvosita harajatlarga soliqqa tortilmasligi sababli jozibali rag'batlantirish hisoblanadi. |
| 6. | Nomoddiy | Bo'sh vaqt ajratish orqali rag'batlantirish | Ish bilan bandlik bo'yicha vaqtni mukofotlashtirish: 1) Hodimning faol va ijodiy mehnati uchun unga qo'shimcha dam olish kunlari, ta'til berish, hodimga mehnat ta'tili vaqtini tanlash huquqini berish va hokazolar; 2) Ish grafigini egiluvchan tarzda tashkil etish hisobiga; 3) Mehnat unumdorligi hisobiga ishchilarning kuchi miqdorini qisqartirish. |
| 7. | | Tashkiliy rag'batlantirish | Hodimning faoliyatini uning mehnatidan qoniqish hosil qilish his-tuyg'usini o'zgartirish asosida boshqaradi. Bu hodimning mehnat faoliyatini tashkil etish jarayonida ijodiy yondashuvni; boshqaruvda ishtirok etish imkoniyatini, xizmat lavozimida siljishni; ijodiy safarlarni ko'zda tutadi. |
| 8. | | Ma'naviy rag'batlantirish | Hodim faoliyatini ijtimoiy e'tirof qilish asosida boshqariladigan rag'batlantirish |
| | | | Yoriqlar, nishonlar, belgilar taqdim etish |
| 9. | | Transport harajatlari qoplash yoki o'z transporti bilan xizmat ko'rsatish | Mablag' ajratish: 1. Transport harajatlari qoplash uchun 2. Transport harid qilish uchun. a) To'la xizmat ko'rsatish uchun (transport haydovchisi bilan) b) Tez-tez sarf qiladigan hodimlar, rahbarlarga, qisman xizmat ko'rsatish |
| 10. | | Omonat jamg'armalari | Korxonalar hodimlari uchun tijorat banklarida belgilangan foizdan kam miqdorda bo'lmagan omonat jamg'armalari tashkil etish. Mablag'larni jamg'arishning imtiyozli tartiblari. |
| 11. | | Ovqatlanishni tashkil etish | Mablag' ajratish: 1. Korxonada ovqatlanish uchun. 2. Ovqatlanish uchun to'lovlar. |

| | | | |
|-------------|--------|---|--|
| 1 2 . | | Korxonada mahsulotini imtiyozli narxlarda sotish | Ushbu tovarlarini chegirma bilan sotish uchun mablag' ajratish |
| 1 3 . | | Stipendiya dasturlari | Chetda ta'lim olish uchun mablag' ajratish (ta'lim olish uchun sarf-harajatlarini qoplash). |
| 1 4 . | | Korxonaning o'qitish dasturlari | O'qitishni (qayta o'qitishni)tashkilotish uchun harajatlarni qoplash. |
| 1 5 . | | Tibbiy xizmat ko'rsatish dasturlari | Tibbiy xizmat ko'rsatishni tashkil etish yoki tibbiyot muassasalari bilan personalga xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnoma tuzish. Shu maqsadlarga mablag' ajratish. |
| 1 6 . | | Maslahat xizmatlari | Maslahat xizmatini tashkil etish yoki shunday xizmatlar bilan personalga maslahat xizmatini ko'rsatish haqidagi shartnoma tuzish. |
| 1 7 . | | Uy-joy qurilishi dasturlari | Hodimlarga o'zlari uchun uy qurishga mablag' ajratish. |
| 1 8 . | | Bolalarni tarbiyalash va o'qitish bilan bog'liq dasturlar | Korxonada personalni farzandlarining maktabgacha tarbiyasi, maktab, kollej, litsey va oiliy o'quv yurtlarida o'qishini tashkil etish uchun mablag', imtiyozli stipendiyalar ajratish. |
| 1 9 . | | Egiluvchan ijtimoiy to'lovlar | Korxonada zarur imtiyozlar va xizmatlar uchun muayyan mablag'lar ajratadi. Hodim ajratilgan ushbu mablag' doirasida o'zi uchun zarur imtiyoz va xizmatlarni tanlab olish huquqiga ega bo'ladi. |
| 2 0 . | Moddiy | Hayotni sug'urta qilish | Korxonada mablag'lari hisobiga: Hodim hayotini sugurta qilish hamda imtiyozli ravishda hodim oila a'zolari hayotini sug'urta qilish. Hodim daromadi hisobidan ushlab qolinadigan mablag' hisobiga: Baxtsiz hodisa uchun hodimning yillik daromadi darajasida; inson halok bo'lishiga olib kelgan baxtsiz hodisa uchun ushbu to'lov ikki karra ko'paytiriladi. |
| 2 1 . | | Vaqtinchalik mehnat qilyati yo'qotilganligi uchun to'lovlar | Nogironligi uchun qo'shimcha mablag' ajratish, bir martali yordam ko'rsatish. |
| 2 2 . | | Tibbiy sug'urta | Hodimlar ham, ular oila a'zolari ham tibbiy sug'urta qilinadi. |

| | | |
|-------------|------------------------------------|--|
| 2 3 . | Pensiya jamg'armasiga to'lovlar | Davlat pensiya jamg'armasi qo'shimcha ravishda korxonada o'zi pensiya jamg'armasi tashkil etish yoki boshqa jamg'armalar bilan hodimlar pensiyasiga qo'shimcha to'lovlar o'tkazish bo'yicha shartnoma tuzish mumkin. |
| 2 4 . | Kreditlar olish assotsiyatsiyalari | Uy-joy qurish, turli maishiy texnika, jihozlar sotib olish uchun imtiyozli kreditlar berish. |

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos - mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo'llash bilan bog'liq omillar kuchda bo'ladi. Moddiy ne'matlarni yo'qotish bilan bog'liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to'lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin.

Xodim unga qanday talablar qo'yilganligi, bu talablarga u qat'iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo'ladi va o'zini tutish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi.

Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o'rtasidagi farq juda shartli va o'zgaruvchidir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o'zining axloqiy me'yorlari sifatida munosabatda bo'ladi.

Mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haq to'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir. Mehnatni rag'batlantirishning bir necha funktsiyalari mavjud:

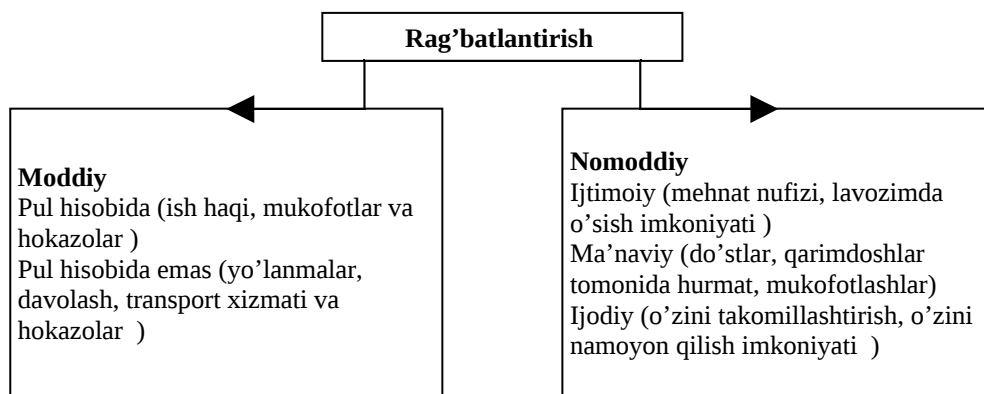
Iqtisodiy funktsiya. U, eng avvalo, mehnatni rag'batlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'maklashishda namoyon bo'ladi. Bu mehnat unumdorligining oshishi va mahsulot sifatining yaxshilanishida

o'z ifodasini topadi.

Axloqiy funktsiya. U mehnatni rag'batlantirish, faol hayotiy pozitsiyani, jamiyatda sog'lom axloqiy-ijtimoiy muhitni shakllantiradi. Bunda rag'batlantirish tizimini an'analar va tarixiy tajribani hisobga olgan holda shakllantirish katta ahamiyatga ega.

Ijtimoiy funktsiya. U jamiyatning ijtimoiy tizimini daromadlarning turli darajasini hisobga olgan holda shakllantirish bilan ta'minlanadi. Ushbu daromadlar esa rag'batlantirish omillarining turli insonlarga ta'siriga ko'p jihatdan bog'liqdir. Umuman olganda esa ehtiyojlarni shakllantirish pirovard darajada shaxsni rivojlantirish, jamiyatda mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishga bog'liqligi yaxshi ma'lum

O'z navbatida, rag'batlar **moddiy** va **nomoddiy** bo'ladi (9.12- rasm).



9.12-rasm. Rag'bat turlari

Mehnatni rag'batlantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Bu ishni tashkil etish uchun muayyan talablar qo'yiladi. Ular asosan quyidagilardan iborat:

Komplektlik axloqiy va moddiy, jamoa va shaxsiy rag'batlar mushtarakligini anglatadi. Ularning ahamiyati personalni boshqarishga yondashuvlar, kompaniya yoki firma tajribasi va an'analariga bog'liqdir. Komplektlik aksilrag'batlar (antistimullar) mavjud bo'lishini ham taqozo etadi.

Tabaqalashtirish xodimlarning turli qatlamlari va guruxlarini rag'batlantirishga yakkama-yakka yondashuvni anglatadi. Ma'lumki, yaxshi ta'minlangan va kam ta'minlangan xodimlarga yondashuvlar jiddiy ravishda farqlanishi lozim. Shuningdek, tajribali va yosh xodimlarga yondashuvlar ham turlicha bo'lishi darkor.

Egiluvchanlik va **tezkorlik** rag'batlari jamiyatda va jamoada ro'y berayotgan o'zgarishlarga muvofiq ravishda, muntazam ravishda qayta ko'rib chiqishni bildiradi.

Hammaboplilik. Xodimlar har bir rag'bat turiga da'vogarlik qilish

imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak. Rag'batlantirish shartlari demokratik va hamma uchun tushunarli bo'lishi lozim.

Salmoqlilik. Amaliyot rag'batlarning ta'sir kuchiga ega bo'lgan muayyan darajasi mavjudligidan dalolat beradi. Bu daraja turli mamlakatlar va turli jamoalarda turlicha bo'ladi. Ba'zi xodimlar uchun 5000 so'm miqdoridagi mukofot ham salmoqli, boshqalar uchun esa 50 ming so'mlik rag'bat ham etarli bo'lmasligi mumkin. Rag'batning quyi darajasini belgilashda ana shu xususiyatni hisobga olish kerak bo'ladi.

Bosqichma-bosqichlilik. Moddiy rag'batlar miqdori muttasil ko'payib borishini amaliyotda hisobga olish kerak. Bir marotaba katta miqdorda mukofot berish, xodimlarda navbatdagi rag'batlantirish miqdori o'sha katta mukofotdan kam bo'lmasligiga umid uyg'otadi. Ana shu umid oqlanmasa, xodimlarning qiziqishi pasayishiga sabab bo'ladi. Shuning uchun rag'batlantirish darajasi qancha yuqori bo'lmasin, uni pasaytirish maqsadga muvofiq emas. Amaliy tadqiqotlar rag'batlantirishning istalayotgan va real darajasi o'rtasida chiziqli bogliqlik mavjud ekanligini ko'rsatadi. Rag'batlantirish miqdori oshirilgan zahoti, ko'p hollarda, bajarilgan bir xil mehnat uchun yanada kattaroq mukofotga umid qilinadi.

Mehnat natijasi va unga to'lanadigan haq o'rtasidagi **uzilishni iloji boricha kamaytirish.** Chet eldagi ko'pchilik firmalarning haftabay ish haqi to'lashlari, eng avvalo, xuddi ana shu tamoyilga rioya etishlari bilan bog'liqdir. Rag'batlantirishningdarhol amalga oshirilishi samaradorligi ko'pdan beri yaxshi ma'lum. Amalga oshirilgan tajribalar ushbu tamoyilga amal qilish, hatto mukofot miqdorini kamaytirish mumkinligini ham isbotlaydi. Chunki, odamlarning aksariyati "Kam bo'lsa ham darhol to'lansin!" tamoyiliga moyildirlar. Bundan tashqari, rag'batlantirishning tez-tez amalga oshirilishi, uning mehnat natijasi bilan bog'liq bo'lishidan iborat ta'sirchan kuchga ega.

Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullarini qo'shib olib borish. Rag'batlantirishning bu ikki turi ham katta ta'sir kuchiga ega. Ularni qo'llashda iqtisodiyotning rivojlanish darajasi, an'analar, xodimning moddiy ahvoli, yoshi va jinsi hisobga olinishi lozim. Masalan, xodim yosh bo'lsa uni moddiy rag'batlantirish samaraliroqdir.

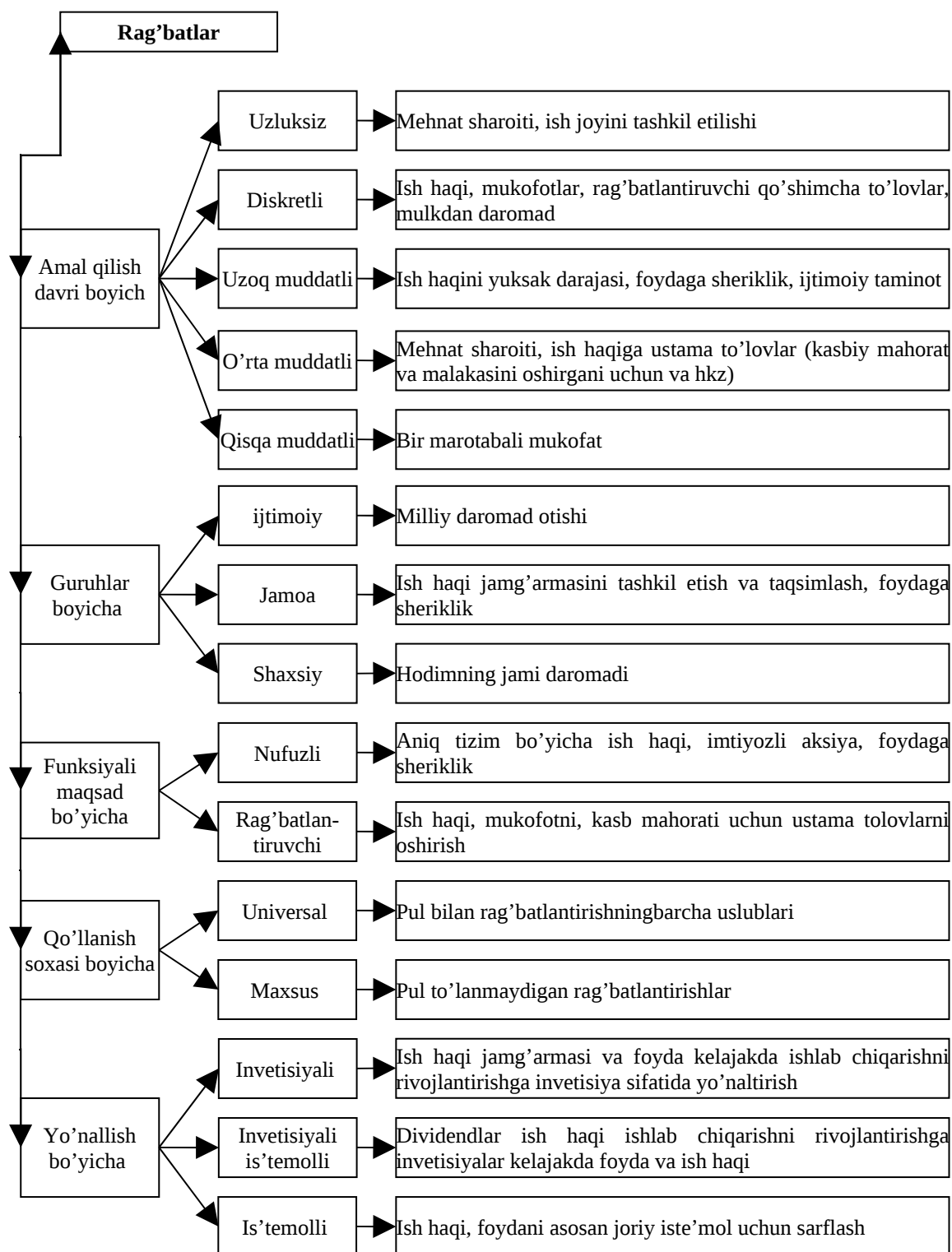
Biroq bu ma'naviy rag'batlantirishni qo'llash samarali emas, degan ma'noni keltirib chiqarmaydi.

Olimlar fikricha, iqtisodiyotning barqaror holatida xodim yoshi 50 ga etganda uning uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirish deyarli bir xil ahamiyat kasb etadi. Rag'batlantirish omillari va turlariga etarlicha e'tibor bermaslik yoki ortiqcha baho berish korxonada samarali menejment uchun

zararlidir.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda rag'batlarni 9.13-rasmdagi kabi tasniflash mumkin.

Inson mehnat faoliyatiga kirishar ekan, unda yoshligidan egallagan muayyan qadriyatlar, tamoyillar mavjud bo'lib, ularga oila va maktabda asos solingan bo'ladi. Shu davrlarda mehnatga qadriyat sifatidagi munosabatlar, shaxsning mehnat sifatlari - mehnatse-varligi, mas'uliyat, intizomlilik, tashabbuskorlik va boshqa xislatlari shakllana boshlaydi. Ayni vaqtda dastlabki mehnat ko'nikmalari hosil qilinadi.



9.13-rasm. Rag'batlarni sinflashuvi

Ishga qiziqishni shakllantirish uchun, ushbu mehnat me'yorlari va qadriyatlarini egallash nihoyatda muhimdir. Bevosita xuddi ana shu me'yor va qadriyatlar kelgusidagi mehnat faoliyati mazmunini, turmush tarzini belgilaydi.

Inson mehnat faoliyatini boshlar ekan, mehnati orqali qaysi manfaatlarini amalga oshirishini anglaydi. Amaldagi ishlab chiqarish

muhiti insonning bu qarashlariga tegishli aniqliklar kiritadi. Shu sababli xodimlar mehnatga qiziqishi bo'yicha turli toifalarga bo'linadi.

Ish haqiga qiziquvchi xodim. Uni faqat ish haqi qiziqtiradi. U bu ish haqini naqd pul hisobida va mehnati natijalariga ko'ra darhol olishni xohlaydi. Bunday xodim rag'batlantirishning boshqa shakllariga qarshi bo'ladi.

Kasbiga qiziquvchi xodim. U o'z kasbiy salohiyati, bilim va imkoniyatlarini namoyon etishni mehnat faoliyatining asosiy maqsadi, deb tushunadi. Uni, asosan, mehnatning mazmuni va ish xususiyati qiziqtiradi. Bunday xodimlarga o'z kasbidan faxrlanish xos.

Vatanparvar. Bu toifadagi xodimlarning mehnatga qiziqishi insonning g'oyaviy va insoniy qadriyatlari - korxonaga sodiqlik, tenglik, adolat, ijtimoiy uyg'unlik va boshqalarga asoslangan.

Xo'jayinlik tuyg'usi. Mazkur toifa xodimlari uchun eng asosiysi mulk, boylik, moddiy ne'matlarni ko'paytirishdir. Ular uchun tashqi qiziqtirish deyarli kerak emas. Ana shu shaxslarning ehtiyojlari amalda cheksizdir.

Lyumpenlashgan xodim moddiy ne'matlarni bir tekislik asosida taqsimlash tarafdorlari bo'ladilar. Ularga hasadgo'ylik xos bo'lib, bu shaxslar jamiyatda ne'matlar taqsimotidan hamisha norozi bo'lib yuradilar. Bu toifa xodimlar mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni, mehnatni tashkil etishning individual shakllarini yoqtirmaydilar.

Mehnatga qiziqtirish ish samaradorligining eng muhim omilidir va shu sifatda xodimning **mehnat salohiyati** asosini tashkil etadi.

Mehnat salohiyati psixofiziologik salohiyat (insonning qobi-liyati va qiziqishlari, uning sog'ligining ahvoli, mehnatga layoqati, chidamliligi, asab tizimining turi) hamda shaxsiy (qiziqish) salohiyatidan iboratdir. Insonning bu qobiliyatlari va imkoniyatlari mushtarakligida qiziqtirish salohiyati hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Ana shu qiziqtirish salohiyati xodim o'zini qanday rivojlantirishi va mavjud imkoniyatlarini mehnat faoliyat jarayonida naqadar samarali foydalana olishini belgilab beradi.

Mehnat faolligini oshirishda **rahbar va ijrochi o'rtasidagi munosabatlarning huquqiy asosi** katta rol' o'ynaydi. Ana shu asos xodimga aniq belgilab qo'yilgan huquqiy me'yorlar chegarasida mehnat jarayonini amalga oshirishni mustaqil tanlash huquqini beradi.

Bunda mehnat munosabatlarining huquqiy asosi ishlab chiqarishda yakka rahbarlik tamoyiliga zid emas. Mehnat sohasida boshqaruvning huquqiy uslublaridan foydalanish huquq va mas'uliyatning aniqtaqsimlanishiga asoslangan bo'lib, xodimni ham ma'muriyat, ham

jamo'a tayziqlaridan himoya qilinganligining zarur sharti hisoblanadi.

Korxonalar iqtisodiy mustaqilligi belgilab qo'yilgan. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiy sharoitida mehnat munosabatlarining huquqiy asoslarini mustahkamlash alohida ahamiyatga egadir. Ma'muriy buyruqbozlikka asoslangan sho'rolar davridagi iqtisodiy sharoitda korxonalarining butun faoliyati yuqori tashkilotlar izmida edi. Ana shu yuqori tashkilotlar korxonalariga reja topshiriqlarini, xom ashyo, butlovchi qismlar miqdorlarini, xullas hamma-hamma narsalarni qat'iy belgilab berar edi. Ana shunday holatda rahbarlar va ijrochilarning iqtisodiy mafaaddorligiga taalluqli, tabiiy hisoblangan ichki ishlab chiqarish ziddiyatlari taraqqiyot manbai vazifasini o'tay olmay qolardi. Chunki rahbarlar mafaaddorlik omili mavjud emasligi sababli mehnatni tashkil etish va mehnat sharoitini yaxshilash to'g'risida ortiqcha kuyunmasdilar, xodimlar esa mehnat sohasidagi kuch-g'ayratlarini oshirishga intilmas edilar.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida esa mutlaqo boshqacha manzaraga duch kelinadi. Bu holda rahbar va ijrochi mafaaddorligi o'rtasidagi ziddiyatlarning kuchayishi va bevosita ana shu ziddiyatlarning hal etilishi orqali mehnat samaradorligi ta'minlanadi. Ana shunday vaziyatda mehnat munosabatlarining huquqiy asosi ziddiyatlarning hal etilishi insonparvarlik ruhida, qonun doirasida kechishi kafolati bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnatni insoniylashtirishga **ijtimoiy kafolat tizimi** ham xizmat qilishi kerak. Xususan, O'zbekiston Respublikasining amaldagi qonunlariga muvofiq ushbu ijtimoiy kafolatlar quyidagilardan iborat:

— bajarilgan tegishli me'yordagi mehnatga ish haqining eng kam miqdori;

— ish haqi to'lashda mehnat ulushi mezonini bo'yicha ish haqini tabaqalashtirishga asoslangan adolat tamoyiliga amal qilinishi;

— ishlab topilgan pulni iste'mol bozorida sarf qilishda teng imkoniyatlar;

- mehnat - turmush sifatining muayyan darajasi. Ma'lumki, har bir sohada islohotlarning muvaffaqiyati,

amalga oshirilishi mo'ljallanayotgan o'zgarishlar qanchalik chuqur va puxta tahlil etib chiqilganligiga bog'liqdir. O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyot sohasi isloh qilinarkan ekan, mehnat kishisi o'z mehnati samarasidan bahramand bo'lish imkoniyatini beradigan xo'jalik yuritish shart-sharoitlari yaratishga birinchi darajali ahamiyat berildi.

Xo'jalik yuritishning yangi sharoitlariga o'tilishi bilan ish

haqining xodimlarni mehnatga qiziqtirish funksiyalari ham yangi ma'no va mazmun kasb etdi. Ular asosan quyidagilardan iborat:

— har bir xodimning ish haqi, eng avvalo, uning jamoa mehnatining umumiy natijasiga qo'shgan mehnat hissasi bilan belgilanadi. Holbuki hozirgi vaqtda ham qator korxonalarda ish haqi miqdoriga xodimning shaxsiy mehnat ulushidan ham ko'proq korxonaning umumiy ish natijalari ta'sir ko'rsatib kelmokda;

— mehnatga haq to'lashda mehnatning murakkabligi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning iste'mol xususiyatlari hisobga olingan holda ish haqini tabaqalashtirishni yanada kuchaytirish (ushbu holatlar mehnatning ijtimoiy foydali ekanligi hamda "o'zimga" va "o'zga" manfaatlar yo'nalishini uyg'unlashtirish uchun o'ta muhimdir);

— noqulay ish sharoiti va sanitariya-gigiena sharoitlari uchun pul bilan kompensatsiya to'lashdan asta-sekinlik bilan voz kechish (bu kompensatsiyalar noqulay ish sharoitlari bundan buyon ham saqlanib qolaverishiga yo'l ochib beribgina qolmasdan ish haqining mehnat qilishga qiziqtirish omilini ham pasaytiradi);

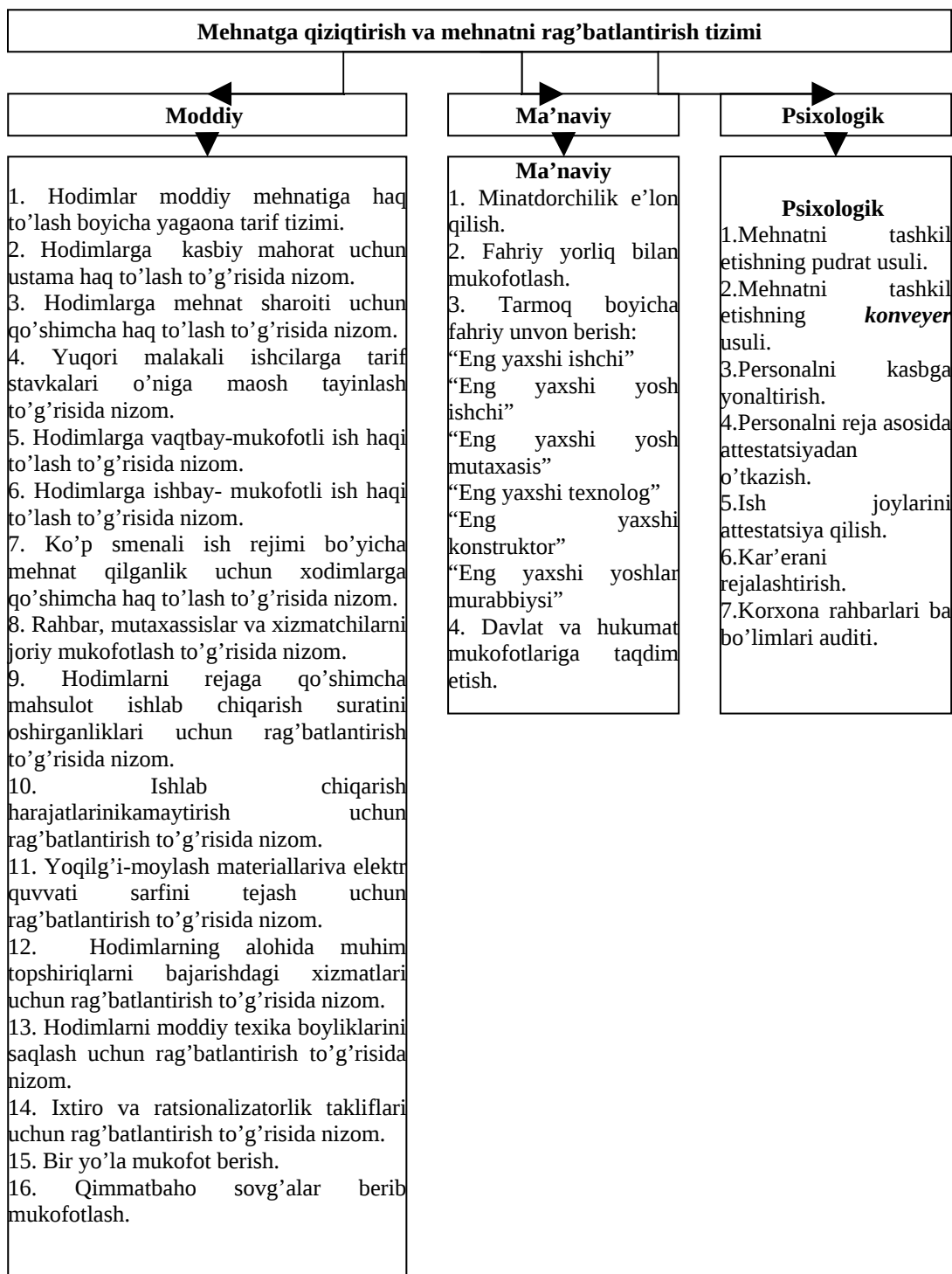
— ish haqining rag'batlantirish rolini kengaytirish. Bunga malakali ishchi kuchi tayyorlashni ta'minlaydigan, davlat tomonidan kafolatlangan eng kam ish haqi miqdori bilan turlicha mehnat ulushi qo'shayotgan xodimlar farovonligida, sifat jihatdan farqdanadigan eng ko'p ish haqining eng maqbul nisbatini o'rnatish orqali erishiladi;

— mukofot tizimlari funktsiya va rollarini o'zgartirish. Mehnat faoliyatini rag'batlantirish ish vaqti va bo'sh vaqt, mehnat va dam olishning eng maqbul nisbati bo'lishini taqozo etadi. Faqat iqtisodiy jihatdan qiziqtirish mehnat intensivligini oshirish va ish vaqti davomiyligini uzaytirishga, natijada ish vaqtidan ortiqcha vaqtda ishlashga olib keladi.

Shuning uchun kompaniya va firmalarning ijtimoiy rivojlantirish xizmatlari, endiliqda ijtimoiy-maishiy muammolarni hal etishdan mehnat turmushi sifati muammolarini echishga o'tishlari kerak.

O'zbekistondagi Navoiy kon-metallurgiya kombinati, Olmaliq kon-metallurgiya kombinati, Toshkent aviasiya ishlab chiqarish birlashmasi va boshqa korxonalarda personalni qiziqtirishda boy tajriba to'plangan. Ularni umumlashtirgan holda quyidagicha aks ettirish mumkin. (9.14-rasm).

Yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi boshqaruv personalini rag'batlantirishda asosiy ish haqi hamda foydada sheriklikni hisobga olishga asoslangan.



9.14-rasm. Korxonalarda mehnatga qiziqtirish va mehnatni rag'batlantirish usullari

Xodim lavozimida ko'tarila borgan sari uning foydadagi sherikligi belgilab qo'yilganga nisbatan uchdan bir qismga ko'payib boradi.

Bundan tashqari, kompaniya va firmalarda **xodimlarni rag'batlantirishning shaxsiy tizimi** ham bo'ladi. Unga ko'ra alohida hollarda moddiy yordam xodimning iltimosiga yoki ma'muriyat tashabbusi bilan beriladi.

Korxonalarda hozirgi vaqtda mukofotlash tizimi ikki darajali: **yillik mukofot tizimi va har oylik mukofot tizimiga** bo'linadi. Yillik mukofot tizimi yil yakuniga qarab beriladi va odatda „o'n uchinchi maosh" deb yuritiladi. Har oylik mukofotlash tizimi xodimlar mehnati rag'batlantirishning tizimi turli shakl va uslublaridan iboratdir.

Bundan tashqari, kompaniya yoki firma rahbarlari, mutaxassislari va xizmatchilarni alohida topshiriqlar ijrosi uchun mukofotlash (9.4- jadval) ham ko'zda tutilishi mumkin.

9.4-jadval

Ijro uchun mukofotlashning namunaviy tizimi

| t/r | Kompaniya yoki firma bo'limlari | Mukofotlas mezonlari | Mukofot miqdori(hizmat maoshiga nisbatan foiz hisobida) |
|-----|---------------------------------|--|--|
| 1. | Texnologiya bo'limi | Ish rejasini bajarilishi, belgilangan texnologiya yangiliklarini muddatida joriy etish uchun | 40 |
| 2. | Sotuv bo'limi | Sotuv rejasi bajarilishi, harodirlar tomonidan shikoyatlar yo'qligi uchun | 36 |
| | | Sotuv rejasini 5 foizdan ko'proqqa oshirib bajarganlik uchun | 36 |
| 3. | Farroshlar uchun | Barcha bolinma va hududlarda ozodalik ta'minlanganligi uchun | 36 |

Alohida topshiriklar ijrosi uchun mukofotlar ish haqi fondi hisobidan joriy oyda amalda xodimning ishlagan kunlari uchun to'lanadi.

Rag'batlantirishning yana bir turi - xodimlarga imtiyozli (foizsiz) qarz berishdir. Shuningdek, ko'pgina kompaniya va firmalarda farzand tug'ilishi munosabati bilan, oila qurilishi (nikoh rasmiylashtirilishi) munosabati bilan, yaqin qarindoshlar vafoti munosabati bilan eng kam ish haqi miqdorining 5 baravaridan 10 baravarigacha moddiy yordam ko'rsatish amaliyoti ham mavjud.

9.2. Personalni moddiy rag'batlantirish

Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish ularning mehyat faoliyatida yuksak ko'rsatkichlarga erishishlarini ta'minlashga qaratilgan.

Personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish deyilganda ish

beruvchining mehnat shartnomasiga asosan barcha sarf-xarajatlari tushuniladi.

Moddiy jihatdan rag'batlantirishning asosiy maqsadi xodimlar faoliyatini kompaniya yoki firma strategik maqsadlariga erishishga yo'naltirish, boshqacha qilib aytganda personal moddiy manfaatdor-ligini korxonaning strategik maqsadlari bilan birlashtirishga qaratilgan. Bu hal qiluvchi qoida moddiy jihatdan rag'batlantirishning quyidagi maqsadlarini belgilaydi:

Personalni korxonaga jalb etish. Korxonalar o'zlari uchun zarur mutaxassislarni ishga jalb etish maqsadida mehnat bozorida o'zaro raqobatlashadilar. Shuning uchun moddiy jihatdan rag'batlantirish korxonaga zarur personalni ishga jalb eta olishga mos bo'lishi kerak.

Personalni korxonada ushlab turish. Korxonadagi moddiy jihatdan rag'batlantirish mehnat bozori taklif etayotgan darajadan past bo'lsa, xodimlar ishdan bo'shab keta boshlaydilar. Korxonada rahbari xodimlarni kasbiy o'qitish va rivojlantirish uchun sarflangan mablag' zoe ketmasligi uchun ularni boshqa kompaniya va firmalar bilan raqobat qila oladigan darajada moddiy jihatdan rag'batlantirishni ta'minlashlari zarur.

Ishlab chiqarish faolligini rag'batlantirish. Rag'batlantirish personalni korxonaga uchun zarur mehnat faolligini ko'rsatishlarini ta'minlashi kerak. Mehnat unumdorligini oshirish, mehnatga ijodiy yondashish, tashabbuskorlik, korxonaga sadoqat, moddiy jihatdan rag'batlantirish tizimi orqali mukofotlanishi kerak.

Ishchi kuchiga xarajatlarni nazorat qilish. Hozirgi kompaniya va firmalar uchun ishchi kuchiga xarajatlarni ular sarf-xarajatlarning asosiy moddasini tashkil etadi. Shuning uchun ushbu xarajatlarni muntazam nazorat qilib borish katta ahamiyatga ega. Moddiy jihatdan rag'batlantirishning oqilona tizimi korxonaga ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat ostida ushlab turish bilan bir qatorda ishlab chiqarishga zarur xodimlarni kompaniya va firmada ushlab turish imkonini beradi. Amaliyotda bunga rioya etmaslik, ish haqi uchun asoslanmagan darajada ko'p mablag' sarflanishi odatda korxonalarining sinishi (bankrot bo'lishida)da asosiy sabablaridan biridir.

Samaradorlik va soddalik. Moddiy jihatdan rag'batlantirish, korxonada har bir xodimiga yaxshi tushunarli bo'lishi shart. Aks holda undan ko'zlangan maqsadlar mutlaqo qarama-qarshi natijalarga olib keladi. Shuningdek, ushbu tizim uchun ortiqcha xarajatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi.

Qonunchilik talablariga muvofiqlik. O'zbekiston Respublikasida,

xuddi boshqa davlatlarda bo'lgani kabi mehnat haqi shakli va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar amaldagi qonunchilik bilan muvofiqpash-tiriladi. Ularga qa'tiy amal etilishi shart.

Rag'batlantirishning yuqorida keltirilgan maqsadlari bir-biriga muayyan darajada zid kelishi mumkin (masalan, ishchi kuchi uchun xarajatlarni nazorat qilish hamda malakali personalni korxonaga jalb etish). Bunday hollarda kompaniya va firmalar rahbarlari bu vazifalarni oqilona hal etishni o'zlari hal qilishlari kerak bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti taraqqiy etgan davlatlardagi kompaniya va firmalarda qo'llaniladigan moddiy jihatdan rag'batlantirishning asosiy shakllari 9.14- rasmda keltirilgan.

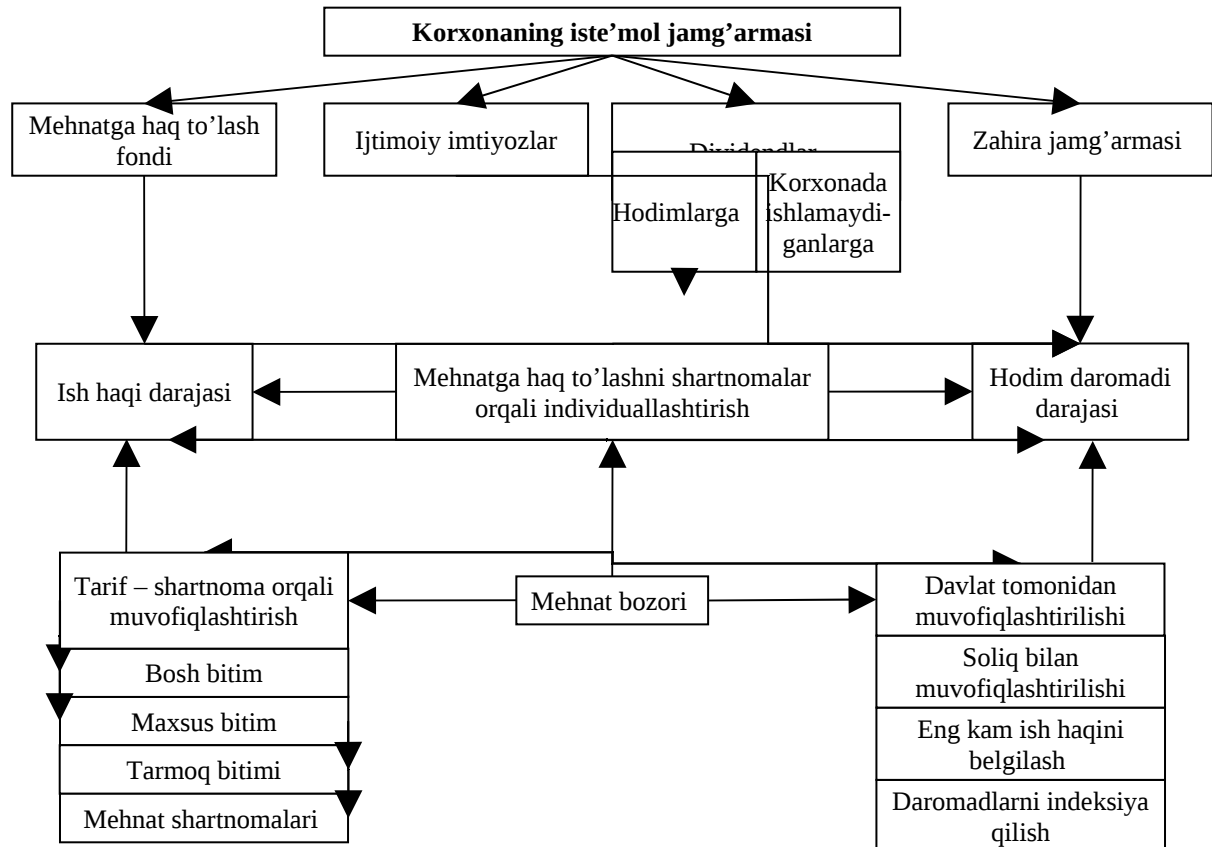


9.14-rasm. Korxonada personalni rag'batlantirish shakli

Bugungi kunda qo'llanilib kelinayotgan qo'shimcha rag'batlantirish tizimlarining hammasini asosan ikki guruhga bo'lish mumkin: **ish haqiga ustama to'lovlar xodimlar ish stajiga** yoki faqat **xizmatiga** qarab amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar mulkchilikning turli shaklida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning eng maqbul shakl va uslublarini topish va qo'llashni taqozo etmoqda. Ana shu masalada moddiy

jihatdan rag'batlantirishning korxonada faoliyati natijalari, bu natijalarga erishishda har bir xodimning hissasini hisobga olish bilan bog'liqligini ta'minlash, ish haqining davlattomonidan boshqarilishi, bozor kon'yunkturasi iloji boricha to'liq hisobga olinishi maqsadga muvofiqdir (9.15- rasm).



9.15-rasm. Korxonada personalni moddiy jihatdan rag'batlantirish tizimi

Yaqin vaqtlargacha g'arb mamlakatlarida ish haqi to'lash tizimi juda sodda bo'lib, asosan uch turdan iborat edi. Ishchilar soatbay yoki ishbay, muhandis-texnik xodimlar aniq belgilab qo'yilgan yillik ish haqi, boshqaruv xodimlari esa yil oxirida to'lanadigan mukofot (bonus) olar edilar. Bu tizim o'nlab yillar davomida o'z samaradorligini isbotlab keldi.

Ammo so'nggi yillarda ko'pgina kompaniya va firmalar mehnatga haq to'lashning mehnat unumdorligini tubdan oshirish va ishlab chiqarish xarajatlarini keskin qisqartirishga yo'naltirilgan yangi usullarini joriy etish bo'yicha tajribalar o'tkazishga kirishganlar.

Mehnatga haq to'lashdagi bu yangiliklarning bir necha turlarini ajratib ko'rsatish mumkin. Ulardan biri an'anaviy ish haqi to'lashni yil yaqunlari bo'yicha bir yo'la muqofot berish bilan almashtirishga asoslangan. Yangiliklarning ikkinchisi **“foydada ishtirok etish rejasi”** deb nomlanadi. Uchinchi turini esa **“Bilim uchun ustama”** deyishadi. Ana shu

tizimlarning tub maqsadi xodimlar kasbiy malakasini sezilarli darajada oshirishga qaratilgan. Mazkur tizimlarga ko'ra ish haqiga qo'shimcha to'lovlar amalda ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga emas, balki xodim o'z tashabbusi bilan so'nggi vaqtda qanday yangi bilimlar va yangi ko'nikmalarni zgallaganiga (malaka oshirish kurslarida yoki mustaqil ravishda) bog'liq bo'ladi.

Moddiy jihatdan rag'batlantirishning yangi tizimlari o'z mohiyati va shakllanish usuliga qarab quyidagi xususiyatlari bilan farqlanadi:

- bevosita to'lovlar (baza stavkalari va ustamalar);
- bilvosita to'lovlar (kompensatsiyalar);
- mukofotlar (bonuslar);
- pensiya to'lovlari.

Baza stavkalari. Korxonaga zarur malaka va tayyorgarlikka ega bo'lgan xodimlarni jalb etish uchun baza ish haqi etarli bo'lishi kerak. Bu baza, xodim umumiy daromadlarini 70-90 foizidan ko'p bo'lmasligi lozim. Baza ish haqi miqdori xodimlar guruhi yoki umuman kompaniya yoki firma darajasida mehnat unumdorligining oshirilishiga muvofiq ravishda oshirilishi kerak. Ish haqi o'sishi sur'atlarining mehnat unumdorligi oshishi sur'atlaridan sezilarli darajada yuqori bo'lishi ish haqi rag'batlantiruvchi kuchining pasayishiga olib keladi. Hayot farovonligining darajasi ish haqi bozor darajasini belgilash uchun asos bo'lib xizmat qila olmaydi.

Baza stavkasi miqdori xodim mas'uliyati darajasi va uning mehnat samaradorligi bilan bog'liq bo'lishi talab etiladi. Baza stavkalarining mas'uliyat darajasiga nisbati pog'ona shaklidir.

Korxonada personalining daromadi asosan quyidagilardan iborat bo'ladi:

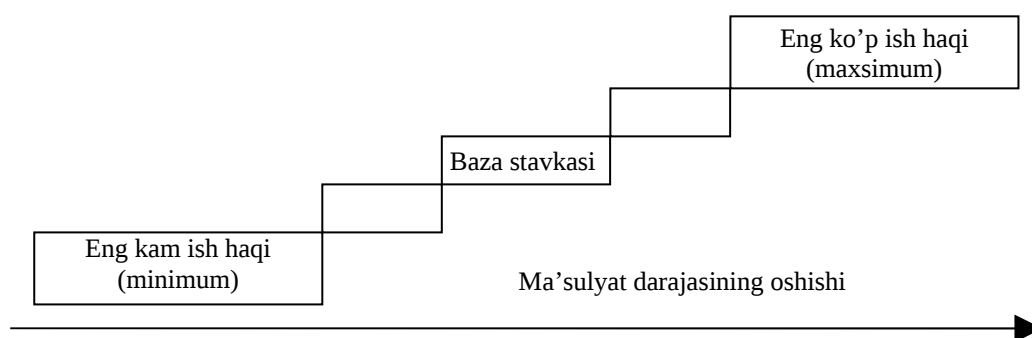
1. Tarif stavkalari va okladlar bo'yicha ish haqi to'lash mehnatning murakkabligi va mas'uliyatiga muvofiq amalga oshiriladi.

2. Mehnat bozori ishchi kuchiga talab va taklif nisbatini aks ettiradi. Ish beruvchi vaxodim o'rtasidagi munosabatlar natijasida belgilangan tarif stavkalari personal ayrim guruhi uchun tarif stavkasi jadvalida belgilab qo'yilganidan ancha ortiqbo'lishi ham mumkin. Bu mehnatning ana shunday turiga talabning yuqoriligi bilan izohlanadi.

3. Ustama va kompensatsiyalar mehnatning ob'ektiv ravishda xodimga bog'liq bo'lmagan xususiyatlarini hisobga olgan holda to'lanadi.

4. Qo'shimcha to'lovlar va mukofotlar mehnatga sidqidildan munosabat, mahsulot sifatini va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni rag'batlantirish uchun joriy etiladi va xodimning shaxsiy yutuqlari

natijalarini aks ettiradi.



9.17-rasm. Baza stavkasining hodim ma'sulyati bilan o'zaro bog'liqligi

Ustamalar va qo'shimcha to'lovlar aksariyat hollarda muayyan xodimning alohida ish xususiyatlarini ifoda etadi. Mukofotlar esa ishlab chiqarishda alohida natijaga erishilganligini rag'batlantirishga qaratilgan. Shuninguchun xodimni rag'batlantirish, uning o'z mahorati, malakasini oshirishga intilishini taqdirlash uchun ustama va qo'shimcha to'lovlarni qo'llash maqsadga muvofiqdir.

Ustama va qo'shimcha to'lovlar barqarorlik xususiyatiga ega. Chunki, xodim muayyan malaka darajasiga va kasb mahoratiga ega bo'ladi. Bu xususiyatlar xodimning ish haqi darajasida ifoda etilgani ma'qul. Joriy ish natijalari o'zgaruvchan, boshqa xodimlarning o'rtacha ko'rsatkichlari, yutuqlaridan farq qilishi mumkin. Shuning uchun xodimning mehnatdagi natijalari ortishini mukofotlar tizimi orqali rag'batlantirish samaraliroqdir.

5. **Ijtimoiy to'lovlar.** Ular ta'til, shu jumladan ijtimoiy ta'tillar, malaka oshirish, hayotni sug'urta qilish va shu kabilar uchun to'lovlardan iboratdir.

6. **Korxonada aksiyalari bo'yicha dividendlar (foydaga sheriklik).** Bu xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirishning juda muhim usuli bo'libgina qolmasdan, qator hollarda mulkka egalikning o'zgarishiga (agar korxonada aksiyalarining salmikli ulushi xodimlar tomonidan sotib olinsa) olib kelishi mumkin.

Kompaniya va firmalar aksiyalarining o'z xodimlariga sotilishi bir-biri bilan bog'liq ikki: kompaniya va firma hamda personal manfaatlarini birlashtirish, iqtisodiy - xodimlar mablag'larini ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun jalb qilish maqsadiga xizmat qiladi.

Personalning korxonada kapitalidagi ishtirokining quyidagi shakllari mavjud:

- bepul aksiyalar;
- aktsiya kursidan muayyan foiz chegirmasi bo'lgan oddiy

aktsiyalar;

- korxonalar aktsionerlari umumiy yig'ilishida ovoz berish huquqini bermaydigan imtiyozli aktsiyalar;

- xodimlarning pay shaklida ishtirok etishi ko'zda tutilgan jamiyatlarni tashkil qilish;

- aktsiyalarga opsiya;

- faoliyat yakunlari bo'yicha, ishtirok etish birligiga aktsiyalar va hokozolar.

Pensiya ta'minoti. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida yoshga doir, nogironlik va boquvchisini yo'qotganlik pensiyasi tayinlanishi belgilab qo'yilgan.

Yoshga doir pensiya sug'urta qilingan xodimlarga umumiy asoslarda: erkaklar - oltmish yoshga to'lgan bo'lib, umumiy mehnat staji yigirma besh yildan kam bo'lmagan taqdirda, ayollar - ellik besh yoshga to'lgan bo'lib, umumiy mehnat staji yigirma yildan kam bo'lmagan taqdirda tayinlanadi.

Pensiya sug'urta qilingan xodimlarning ayrim toifalariga pensiya yoshi kam bo'lganda, tegishli hollarda esa, - mehnat staji kam bo'lganda ham tayinlanadi.

Nogironlik pensiyasi sug'urta qilingan xodimlarga - nogironlik mehnatda mayib bo'lish yoki kasb kasalligiga chalinganligi tufayli kelib chiqqan bo'lsa, mehnat faoliyatining muddatidan qat'iy nazar, nogironlik boshqa sabablar tufayli kelib chiqqanda esa, - tegishli umumiy mehnat stajiga ega bo'lganda tayinlanadi, bunday mehnat stajining muddati sug'urta qilingan xodimning nogironlik ro'y bergan vaqtdagi yoshiga bog'liq bo'ladi.

Boquvchisini yo'qotganlik pensiyasi mehnatda mayib bo'lish yoki kasb kasalligi tufayli vafot etgan boquvchining mehnatga qobi-liyatsiz oila a'zolariga, uning mehnat faoliyatining muddatidan qat'iy nazar tayinlanadi, agar u boshqa sabablar natijasida vafot etgan bo'lsa, shunga muvofiq keladigan umumiy mehnat stajiga qarab tayinlanadi, bunday mehnat stajining muddati sug'urta qilingan xodimning vafot etgan kuniga qadar bo'lgan yoshiga bog'liq bo'ladi.

Turli xildagi davlat pensiyalarini olish huquqiga ega bo'lgan sug'urta qilingan xodimlarga (boquvchisini yo'qotgan hollarda esa - ularning oila a'zolariga) ularning o'zlari tanlagan pensiyaning bitta turi tayinlanadi.¹

Hozirgi vaqtda O'zbekiston Respublikasida Pensiya jamg'armasi ham tashkil etilgan bo'lib, u fuqarolarni keksalik paytida moddiy jihatdan qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Pensiya jamg'armasiga majburiy to'lovlar

bilan birga xodimlar o'z ish haqlaridan hamda korxonalar mablag'lari hisobidan tegishli badallar o'tkazib turishlari mumkin.

9.3. Personal mehnatiga haq to'lash. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish

Mehnatga haq to'lashning mohiyati va iqtisodiy mazmuni iqtisodiy nazariyaning eng muhim masalalaridan biridir.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi 153- moddasiga muvofiq: "Mehnat haqining miqdori ish beruvchi bilan xodim o'rtasidagi kelishuvga binoan belgilanadi. Mehnat haqi qonun hujjatlari bilan belgilangan eng kam miqdordan oz bo'lishi mumkin emas va uning eng ko'p miqdori biron bir tarzda cheklanmaydi.

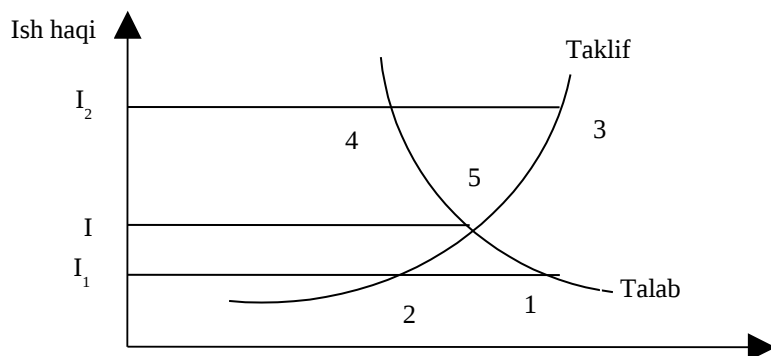
Mehnat haqi shakli va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar jamoa shartnomalarida, shuningdek ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib qabul qilinadigan boshqa lokal hujjatlarda belgilanadi"³⁸.

Bu halqaro mehnat me'yorlariga, xususan Xalqaro Mehnat Tashkilotining 1949 yil 1 iyuldagi 95-son "Mehnatga haq to'lashni muhokama etish to'g'risida"gi Konventsiyasiga mos keladi. Ushbu Konventsiyaga muvofiq "Mehnatga haq to'lash atamasi nomlanishi va haq to'lash usulidan qat'iy nazar, shartnoma yoki milliy qonunchilik bilan belgilangan, tadbirkor yollash to'g'risidagi yozma yoki og'zaki shartnomaga muvofiq bajarilgan yoki bajarilishi kerak bo'lgan mehnat yoxud ko'rsatilgan yoki ko'rsatilishi kerak bo'lgan xizmatga pul hisobida to'lanadigan har qanday rag'batlantirish yoki ish haqidir".

Iqtisodiy nazariyada mehnatga haq to'lash mohiyatini aniqlash yuzasidan ikkita asosiy konsepsiya mavjud.

Mehnatga to'lanadigan haq mehnat bahosidir. Mehnatga to'lanadigan haq miqdori bozor omillari, birinchi navbatda talab va taklif ta'siri ostida shakllanadi. Ishchi kuchining bahosi esa quyidagicha shakllanadi. Ushbu konsepsiyaga binoan bozor iqtisodiyoti umumiy nazariyasi asosida mehnat bozorida tovar narxi ortishi bilan tovar taklifi ortib boradi, tovarga talab esa tovar narxi arzonlashishi bilan ortib boradi. Bu mehnatga haq to'lash ko'payishi bilan ishchi kuchi taklifi ortib boradi, mehnatga haq to'lash kamayishi bilan ishchi kuchiga talab ortadi (9.17-rasm).

³⁸ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006, B. 136.



9.17-rasm. Ish kuchi va taklifning mehnat narxiga ta'siri

Ushbu jadvalga muvofiqagar ish haqi miqdori “ I_1 ” darajasida bo'lsa mehnat bozorida nima ro'y berishini ko'rib chiqaylik. Bunda talab (1 nuqtasi) katta, taklif esa (2 nuqtasi) kichik bo'ladi. Ana shu holda talab taklifdan ancha ortib ketadi, ya'ni mehnat bozorida ishchi kuchi taqchilligi ro'y beradi. Bu ish beruvchilarni xodimlarni ishga jalb etish uchun ular mehnatiga haqto'lashni oshirishga majbur qiladi. Natijada mehnat bozorida mehnatga haqto'lash miqdori ortadi.

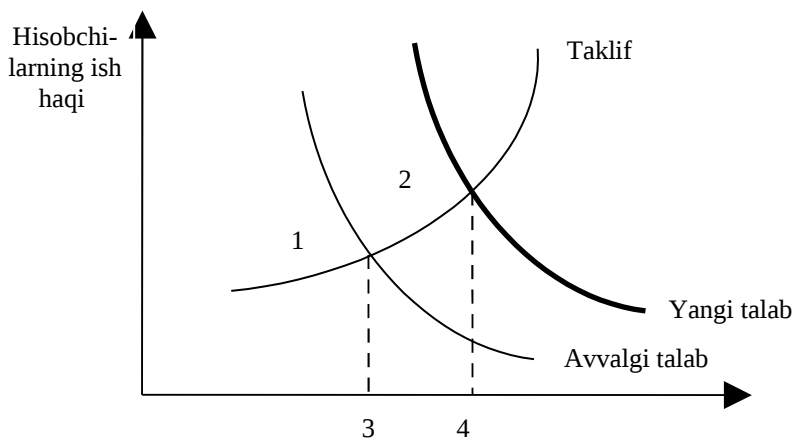
Agar ish haqi “ I_2 ” darajasiga ko'tarilsa, bunda taklif (3 nuqtasi) talabdan (4 nuqtasi) sezilarli ravishda ortadi. Bu holda ish beruvchilar uchun mehnat bozorida mavjud bo'lganidan ancha kam xodimlar talab etiladi. Bu ishchi kuchining ortiqcha bo'lishiga olib keladi. Ana shunday holatda ish beruvchilar ish haqini kamaytirsalar ham o'zlari uchun zarur ishchi kuchiga ega bo'la oladilar. Ish izlayotganlar esa kam miqdordagi ish haqiga rozi bo'lishlari, yoki ushbu mehnat bozorini tark etishlari kerak bo'ladi. Oqibatda talab va taklif muvozanat (5 nuqtasi) holatiga yaqinlashadi.

Ishchi kuchiga talab ish kuchiga taklifiga teng bo'lgan holatdagi ish haqi miqdori **teng muvozanatli ish haqi yoki teng muvozanatli bozor ish haqi**, deb ataladi. Teng muvozanatli ish haqi hamma tomonidan qabul qilinishi sababli ustuvor bo'ladi. Ishchi kuchi har xil turlarining bozor (ijtimoiy) bahosi shu tariqa belgilanadi. Amaliyotda bu kasbiy malaka guruhlari, xodimlar toifalari, ish staji, jinsi, tarmoqlar, mintaqalar bo'yicha o'rtacha statistik ish haqi hisoblanadi.

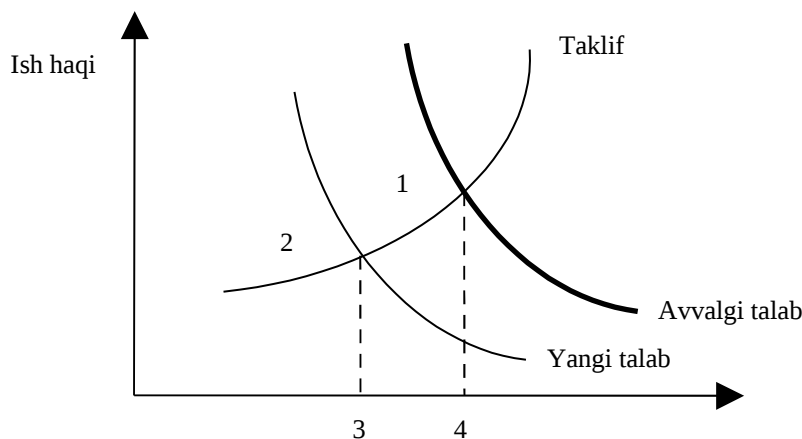
Ammo teng muvozanatli ish haqi ishchi kuchiga talab yoki taklifning

ta'siri natijasida o'zgarishi mumkin. Masalan, xususiylashtirish jarayonining dastlabki bosqichida yangi tadbirkorlik tuzilmalari soni keskin ortishi natijasida hisobchi buxgalter mutaxassisligiga ega xodimlarga talab keskin ortdi. Avvalgi talab va taklif darajasida bo'lgan 1 nuqtadagi teng muvozanatli holat yangi talabni qondira olmay qoldi. Ushbu talab hisobga olingan holda ta'lim muassasalari, qisqa muddatli qurslarda hisobchilarni qo'shimcha tayyorlash yo'lga qo'yilishi natijasida, bu ixtisoslik bo'yicha kadrlar tayyorlash keskin ortdi. 9.18-rasmdan ko'rinib turganidek, yangi talab 2 nuqtada yangi teng muvozanatli holatni ish haqi miqdori ortgan holda yuzaga keltirdi. SHuni alohida ta'kidlash kerakki, bu holatda ish bilan bandlikning teng muvozanatli holati ham ortdi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida raqobatga bardosh bera olmasdan ishlab chiqarishning u yoki bu sohasida keskin pasayish yuz bersa, tabiiyki bu korxonalarda ishchi kuchiga ham talab sezilarli darajada kamayadi. Mehnat bozorida bu ish haqi miqdorini teng muvozanatli 1 nuqtasidan 2 nuqtasiga siljitadi (9.19- rasm). Xodimlar sonining hamda ish haqi miqdorining kamayishi bu yangi holatni aks ettiradi.



9.18-rasm. Hisobchilar mehnat bozori talab va taklif



9.19-rasm. Talab va taklifning ish haqiga ta'siri

Ko'pgina iqtisodchilar ish haqi miqdorining yuqori darajasi va uning o'sishini mehnatga va ishchi kuchiga talabning pasayishidir, ish haqi miqdorining pastligi va uning kamayishini mehnatga ishchi kuchiga talabning ortishidir deb baholaydilar. Talab va taklif qonuniga muvofiq ishchi kuchining (ish haqining) narxi qanchalik yuqori bo'lsa, talab shuncha kam bo'ladi va tegishli ravishda narx arzonligi buning teskarisini anglatadi.

B. Ish haqi – “ishchi kuchi” tovari qiymatining pullik ifodasi yoki “ishchi kuchi” tovari qiymatining aylantirilgan shaklidir. Ish haqi miqdori ishlab chiqarish sharoitlari va bozor omillari - talab va taklif ta'siri

ostida belgilanadi.

Ishchi kuchining qiymati miqdor va sifat ko'rsatkichlariga ega. **Ish kuchining sifat ko'rsatkichi** muayyan ishlab chiqarish munosabatlarini aks ettiradi, xususan ishchi tomonidan o'z ishchi kuchini sotishi va bu ishchi kuchining ish beruvchi tomonidan foyda olish maqsadida sotib olinishini ko'rsatadi. **Ishchi kuchi miqdor ko'rsatkichi** ishchi kuchini yaratish, rivojlantirish, saqlash uchun zarur bo'lgan turmush vositalari qiymati bilan belgilanadi.

Ishchi kuchi bozorida muayyan malaka, kasbkorga ega xodimlar sotuvchi bo'lsa, **xaridorlar - kompaniya va firmalardir. Maoshlar, tariflar, ishbay, vaqtbay shakldagi kafolatlangan ish haqi ishchi kuchining bahosi** hisoblanadi. Ishchi kuchiga talab va taklif kasbiy tayyorgarlik darajasiga qarab uning o'ziga xos iste'molchilari talabi hamda bu ishchi kuchiga ega xodimlar tomonidan taklif bo'yicha takomill ashtiriladi.

Ishchi kuchining oldi-sotdisi ish beruvchilar va yollanma xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlarini muvofikdashtiruvchi asosiy hujjatlar hisoblangan kontraktlar (shartnomalar) asosida amalga oshiriladi.

Mexnat bozorida muayyan miqdor va sifatdagi ish iste'molchilar ishlab chiqarilgan mahsulot uchun to'lashga tayyor bo'lgan miqdorga mos ravishda rag'batlantiriladi. Shunday ekan ish haqi kimningdir xohishi, saxiyliigi yoki tejamkorligiga bog'liqemas. Mehnatga haq to'lash ish beruvchining mehribonchiligi bo'lmay, balki amaliy operatsiya, „ishlab chiqarish omili“ni xarid qilishdir. Mehnatning narxi - bozor alomati bo'lib, iste'molchilarning ne'matlar va xizmatlarga talabiga bog'liq.

Mehnat qiymatining o'zgarishi xarajatlar miqdori, foyda, mahsulot va xizmatlarning pirovard narxiga juda keskin ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shuning uchun mehnat narxi mehnatdan resurs sifatida foydalanishda juda muhim ahamiyat kasb etadi. Ana shu narx qaerda va qanday mehnatdan foydalanish kerakligini, umuman mehnatdan foydalanish kerakmi yoki uni sarmoya (kapital) bilan almashtirish maqsadga muvofiqligini aniqlash imkonini beradi.

Ish haqi ish beruvchi tomonidan xodimga mehnat qilgan vaqti, ishlab chiqargan mahsuloti yoki boshqa aniq faoliyati uchun muntazam ravishda to'lab turadigan puldir.

Ish haqining quyidagi xususiyatlarini bilish lozim:

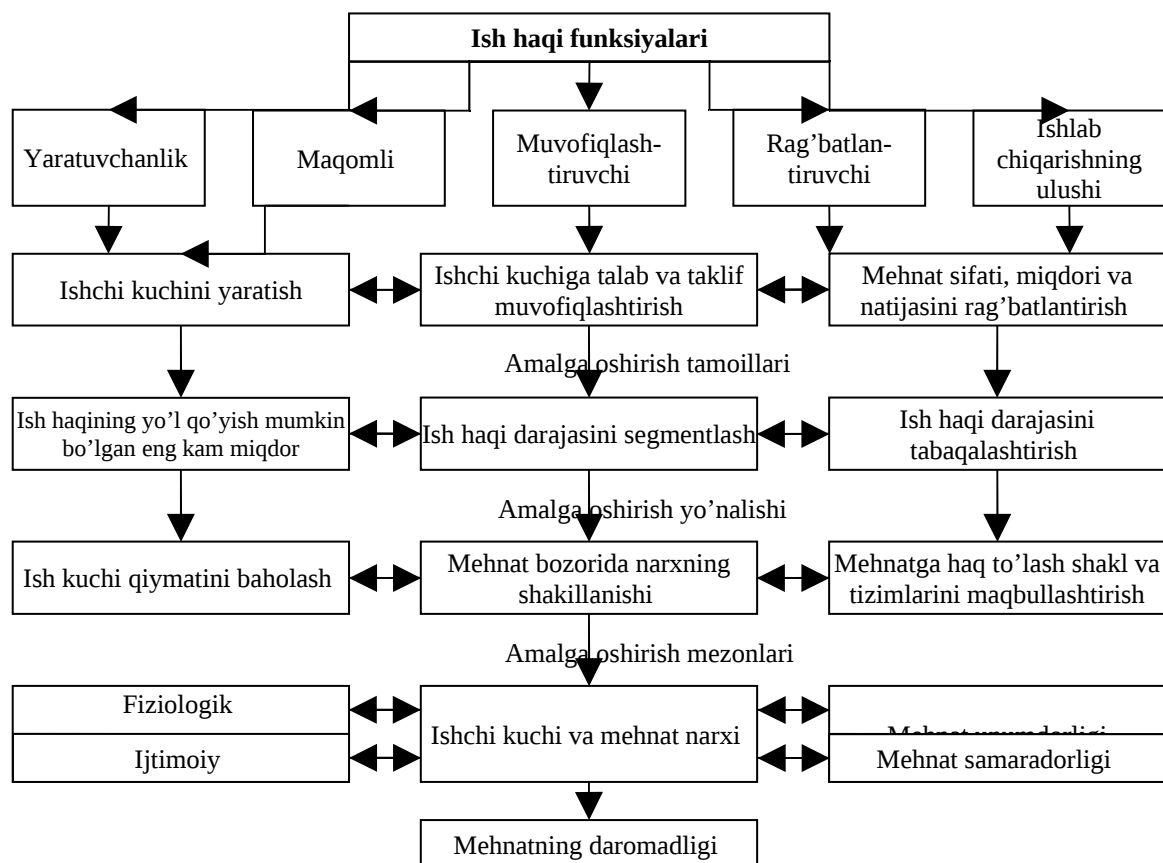
- **ish haqining mohiyati** mehnatkashlar turmush vositalari jamg'armasining asosiy qismi ekanligidadir;
- har bir xodim **ish haqining miqdori** birgina u sarflagan mehnat

miqdori va sifatiga emas, balki uning real mehnat ulushi, mehnat jamoasi pirovard ish natijalariga bog'likdir;

- ish haqi nafaqat mehnat bo'yicha taqsimlashning asosiy shakli, balki **eng muhim moddiy** rag'batdir. Chunki mehnatkash o'zining moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish uchun ish haqi olish va uning miqdori ortishidan ob'ektiv ravishda manfaatdordir. Demak, u o'z ish haqining miqdori bog'liq bo'lgan o'z mehnati va umuman jamoa mehnati samaradorligi ortishidan manfaatdordir;

- ish haqi xodim mehnat samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omildir.

Ish haqiga xos funktsiyalar (9.20-rasm)ning asosiylari quyidagilardan iboratdir:



9.20-rasm. Ish haqi funktsiyalari

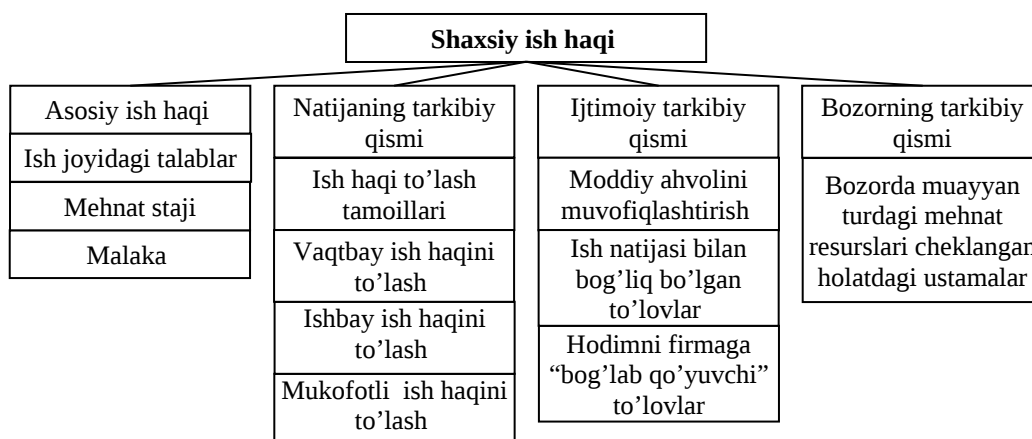
- *yaratuvchanlik* - ishchi kuchini yaratish imkoniyatini ta'minlash;
- *maqomli* - tegishli kasb va malakaga ega ishchi kuchini yaratishni ta'minlash;
- *muvofiqlashtiruvchi* - ishchi kuchiga talab va taklifning muvofiqlashtirib (narx, daromad, foyda orqali) borish;
- *rag'batlantiruvchi* - ishlab chiqarishni rivojlantirishdan

manfaatdorlikni ta'minlash;

- *ishlab chiqarish - ulush* - foydaga sheriklik orqali ishchi kuchining sifati, miqdori va natijasini kuchaytirish.

Ish haqining bu funktsiyalari dialektik jihatdan yaxlit bo'lib, ular birgalikda bo'lgan taqdirdagina ish haqi mohiyati, ishlab chiqarish jarayonida yuzaga chiqadigan ziddiyatlar va muammolarni anglash mumkin bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ish haqining asosiy tarkibiy qismlari 9.21- rasmda aks etgan.



9.21-rasm. Mehnatga haq to'lash tizimi tarkibiy qismlari

Hozirgi vaqtda mehnat bozorida ish beruvchilar va yollanma xodimlar kuchlari nisbatidan kelib chiqqan holda ish haqi darajasini belgilashning uch usuli mavjud.

1. Davlat tomonidan belgilab quyilgan ish haqi miqdori.

2. Ish beruvchi va yollanma xodim o'rtasidagi shartnoma bo'yicha belgilangan ish haqi miqdori. Rasmiy jihatdan bu holatda tomonlar kuchlari teng, biroq ish beruvchi yollanma xodimga nisbatan ko'proq imkoniyatlarga ega.

3. Ish haqi miqdorini jamoa bo'lib anikdash. Bu holatda alohida bir xodimning ish beruvchiga nisbatan zaif kuchi personalning o'z manfaatlarini himoya qilish imkoniyati bilan mustahkamlanadi.

An'anaviy ish haqi mikdrining uzgarishi (ortishi) uch holatda: xodim kar'erasi (lavozimda o'sishi va pasayishi), korxonada ish haqi umumiy miqdorining o'zgarishi hamda vaqt-vaqti bilan har bir xodimni ragbatlantirish miqdorini qayta ko'rib chiqilishi natijasida ro'y beradi. Hozirgi sharoitlarda ish haqi umumiy darajasining o'zgarishi amalda o'rtacha ish haqi miqdorini muttasil oshirib borish jarayonidir.

Narx-navoning o'sishi (pulning qadrsizlanishi) va mehnat unumdorligining ortishi bugungi iqtisodiyotda barqaror omilga aylanib,

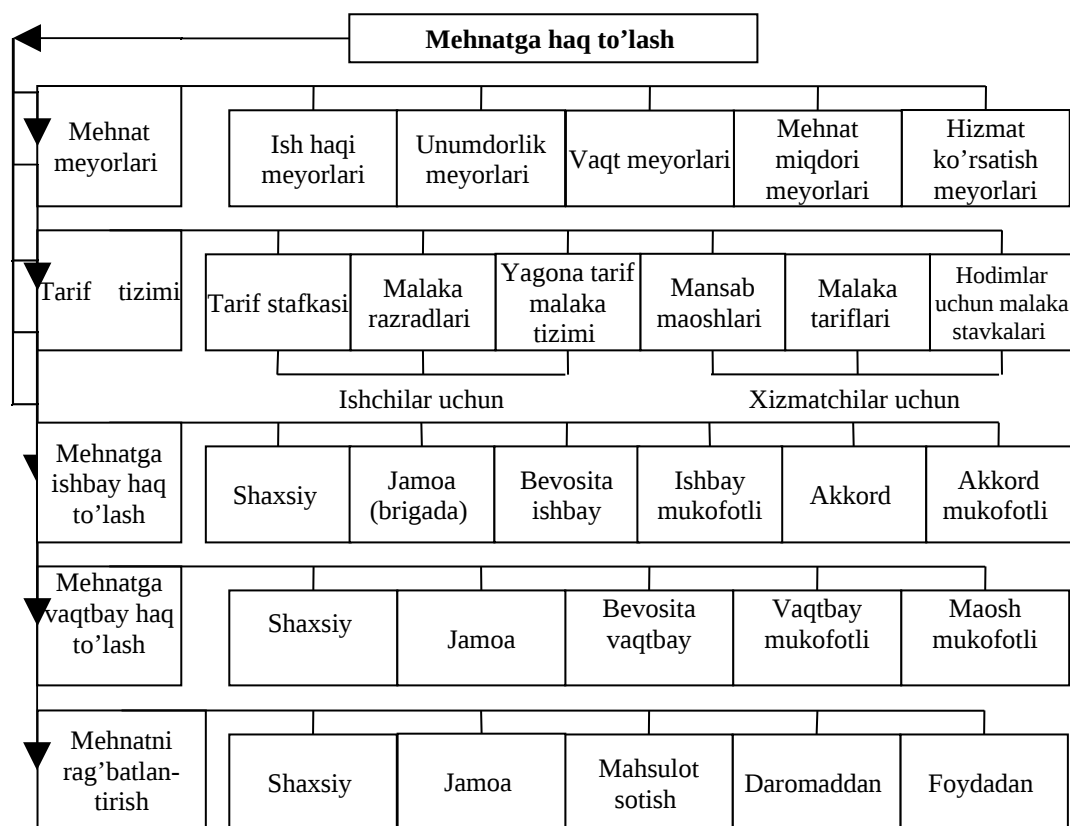
o'rtacha ish haqini oshirishga sabab bo'lyapti.

Kompaniya yoki firma o'zi uchun zarur yuqori malakali xodimlarni ishga jalb etish, mavjud personalni saqlab turish uchun iste'mol bozorida narx-navoning oshishi bilan bog'liq xodimlar xarajatlarini muayyan darajada qoplash hamda mehnat unumdorligi ortishi bo'yicha yutuqlarni jamoa bilan baham ko'rish maqsadida ish haqi miqdorini o'zgartirib borishlari kerak. Ammo bu, aytaylik, yillik pulning qadrsizlanish darajasi 10 foizni tashkil etsa, o'rtacha ish haqini albatta 10 foizga, korxonada mehnat unumdorligi 5 foizga ortsa, o'rtacha ish haqi ham 5 foizga oshishini anglatmaydi. Ish haqi miqdorining ko'payishi pulning qadrsizlanish darajasidan yuqori yoki past bo'lishi mumkin. Biroq korxonada mehnat bozorida raqobatbardosh bo'lishi uchun narx-navo o'sishi va ish haqi miqdori ko'payishi o'rtasida muvozanatni saklashi, ya'ni hech bo'lmaganda ish haqining xarid xususiyatini ushlab turishiga harakat qilishi kerak. Ish haqini amalda oshirish miqdori qonunchilikdagi o'zgarishlar, mehnat bozoridagi talab va taklif, iqtisodiyotning ahvolidan kelib chiqadi.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish tushunchasi ish haqi tarkibi, mehnat miqdori va sifatining unga to'lanadigan haqqa mosligi, shuningdek mehnatga haq to'lashning tarkibiy qismlari (me'yorlash, tariftizimi, mukofotlar, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar va hokazolar) hisobga olinishi kerak (9.22- rasm).

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish tamoyillari iqtisodiy qonunlar amal qilishni aks ettiruvchi ob'ektiv, ilmiy asoslangan qoidalar bo'lib, ular ish haqi funktsiyalarini to'liqroq namoyon etishga yo'naltirilgandir.

Mehnatga haq to'lash negizida ijtimoiy ishlab chiqarishda mulkchilik shakllari, davlatning eng kam ish haqini belgilash sohasidagi siyosati, milliy iqtisodiyotni rivojlantirish darajasi, mamlakat milliy boyligiga bog'liq bo'lgan ko'pgina tamoyillar yotadi.



9.22-rasm. Mehnatga to'lashni tashkil etish

Alohida bir korxonaga uchun mehnatga haq to'lashning asosiy tamoyillari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

- davlat tomonidan belgilangan ish haqi eng kam miqdorini hisobga olish;

- mehnatni tashkil etish masalalarida korxonaning mutlaq mustaqilligi;

- mehnat unumdorligi o'sishi sur'atlarining ish haqi o'sishi sur'atlaridan yuqori bo'lishi;

- ishlab chiqarishning pirovard natijalari va sarf etilgan mehnat miqdoriga muvofiq ish haqi to'lash;

- yuksak sifatli mahsulot, mehnat, ish va xizmatlarni rag'batlantirish;

- xodimlarning mehnatunumdorligini o'stirishdan manfaatdorligi, murakkab va oddiy, akdiy va jismoniy mehnatga haq to'lashda oqilona nisbatni ta'minlash;

- alohida kasblar, toifalar, guruxlar mehnatiga haq to'lash nisbatini ta'minlash;

- pul qadrsizlanishini hisobga olgan holda ish haqi miqdorini indeksatsiya qilish;

— mahsulot tannarxida ish haqining eng maqbul ulushini ta'minlash;
— tarmoqdagi turdosh korxonalarda o'rtacha ish haqi miqdorini hamda mintaqa (viloyatda) o'rtacha ish haqi miqdorini tahlil etish va korxonada bu o'rtacha ish haqlaridan yuqori bo'lgan ish haqi miqdorini ta'minlashni rejalashtirish;

— xodimlarning alohida toifalari uchun mehnatga haq to'lashning eng maqbul (ishbay, vaqtbay) turini tanlash;

— davlat hamda kompaniyaning o'zidagi mehnat kafolatlari yordamida xodimlarni ijtimoiy jihatdan himoya qilishni ta'minlash;

— mehnatga haq to'lash va uning tarkibiy qismlari (maoshlar, tarif stavkalari, mukofotlar va hokazolar) ning dinamikasini tahlil qilish.

Bozor iqtisodiyoti mehnatga haq to'lashga juda qat'iy talablar qo'yadi. Bir tomondan, korxonalar mehnatini tashkil etish va unga haq to'lash, ish haqi fondi miqdorini belgilash, xodimlarga tarif stavkalari va maosh belgilash, xodimlarni ish sifati va miqdori uchun mukofotlashda to'la mustaqildirlar.

Ikkinchi tomondan esa, kompaniya va firmalar o'z mahsulotlari bozorda raqobatbardosh bo'lishi uchun mehnatga haq to'lash bo'yicha xarajatlarni kamaytirish va mahsulot sifatini yaxshilash imkoniyatlarini muttasil izlashlari kerak. Ba'zi korxonalar bu muammoni oddiygina - ish haqi miqdorini hamda mahsulot narxini oshirish hisobiga hal qilmoqchi bo'ldilar. Oqibatda ular bozor iqtisodiyotining shafqatsiz qoidalariga amal qilishiga o'zlari guvoh bo'ldilar. Yuqoridagidek, o'ylamasdan ish tutish tayyor mahsulotlarning omborda taxlanib ketishi, aylanma mablag'lar tugashi, ish haqi to'lay olmaslik, oqibat natijada malakali ishchiva xizmatchilarni ishdan bo'shatib, sinishga (bankrotlikka) duchor bo'lishga olib keldi.

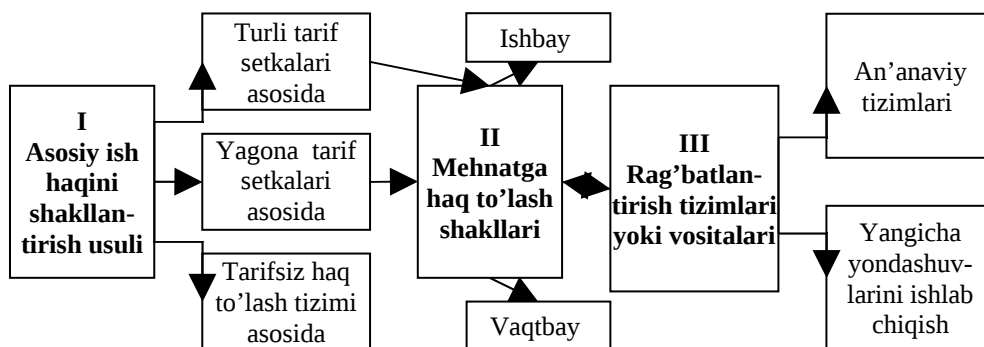
Shunday ekan bozor iqtisodiyoti sharoitida **mehnatga haq to'lash tamoyillariga** qat'iy amal qilish korxonalar muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishining asosiy omillaridan biridir. Bu tamoyillarning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

1. Ish haqi miqdorini muttasil oshirib borishi.
2. Mehnat me'yorlarining mehnatga haq to'lash me'yorlariga muvofiqligi.
3. Mehnatkashlarning mehnatda yuksak pirovard natijalarga erishishdan manfaatdorliklari.
4. Mehnat unumdorligi sur'atlari o'sishining mehnatga haq to'lash sur'atlari o'sishidan yuqori bo'lishi.

Yuqorida keltirilgan har bir tamoyil bir necha iqtisodiy qonunlar amal

qilishi bilan bog'liq. Masalan, mehnat me'yorlarining mehnatga haq to'lash me'yorlariga muvofiq bo'lishida mehnat va qiymat bo'yicha taqsimlash qonunlari bir yo'la amal qiladi.

Mehnatga haq to'lash tamoyillari bazisli va asosan barqarordir. **Mehnatga haq to'lashga talablar** esa (9.23- rasm) dinamik va o'zgaruvchan tusga egadir.



9.23-rasm. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish

Mehnatga haq to'lash talablari mehnatga haq to'lashni tashkil etish tamoyillarini hayotga to'laroq tadbiq etishga ko'maklashadi hamda iqtisodiyotning ahvoli, uning vazifalariga bog'liq ravishda bu tamoyillarga aniqlik kiritish, qayta ko'rib chiqish va o'zgartirish maqsadlariga xizmat qiladi. Mehnatga haq to'lashga talablar odatda me'yoriy hujjatlarda aniq ko'rsatmalar, yo'l qo'yish mumkin bo'lgan eng ko'p va eng kam chegaralarning o'rtacha ko'rsatkichlari sifatida aks ettiriladi. Mehnatga haq to'lashni tashkil etishda ularga rioya etish zarur.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish vositasi (mexanizmi) mehnat me'yorlarini mehnatga haq to'lash me'yorlari bilan bog'laydigan ijtimoiy, iqtisodiy, texnik, tashkiliy va psixologik chora-tadbirlar majmuasidan iboratdir.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish ikki bosqich: ishlab chiqish va muvofiqlashtirishdan iboratdir.

Tarif shartlarini ishlab chiqish bosqichlarida:

- mehnatning sifati baholanadi;
- birinchi razryad tarif stavkasi yoki asos vazifasini o'taydigan maosh miqdori belgilanadi;
- razryadlar (lavozim kategoriyalari) miqdori aniqlanadi;
- razryadlararo koeffitsientlar belgilanadi;
- tarif setkasi yoki lavozim maoshi quyi nuqtalari o'rtasidagi tafovut belgilanadi.

Shundan so'ng ish haqining tarif va tarif ustki qismlarini, tarmoq

ichki, tarmoqlararo va hududiy stavka va maoshlarni tabaqalashtirishni tegishli ravishda bog'lash, mehnatga haq to'lash tarkibi, shakli vatizimlarini ishlab chiqish ko'zda tutiladi.

Tarif va tarif usti shartlarini muvofiqlashtirish bosqichi ish haqining belgilangan nisbatlariga rioya qilish, iqtisodiy, ijtimoiy va ishlab chiqarish sharoitlari o'zgarishiga bog'liq ravishda stavka va maoshlar miqdoriga aniqlik kiritish maqsadlarini ko'zlaydi.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etishda quyidagilardan foydalaniladi:

1. Tarif stavkalari.
2. Ishchilarga talablar va ishlar xususiyatlari bayon etilgan tarif-malaka spravochniklari.
3. Tarif setkasi.
4. Ish haqining eng kam miqdori (qonunda belgilab qo'yilgan).
5. Mintaqaviy koeffitsientlar.
6. Tirikchilik uchun zarur eng kam miqdor (O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi 39- moddasiga muvofiq tirikchilik uchun zarur eng kam miqdor rasman belgilab qo'yiladi)³⁹.
7. Ish haqini indeksatsiya qilish qoidalari.
8. Xodimga ish haqini to'lash qoidasi.
9. Mehnatga to'lanadigan haqni xodimlar o'rtasida taqsimlash qoidalari.
10. Tungi vaqtdagi ish uchun ustamalar.
11. Og'ir mehnat sharoiti uchun ish haqiga ustamalar.
12. Bayram va dam olish kunlaridagi ish uchun ustamalar.
13. Ish vaqtidan tashqari ish uchun ustamalar.
14. Me'yoriy ish vaqtidan ortiqcha ish uchun ustamalar.
15. Ta'til vaqti uchun haqto'lash qoidalari.
16. Ta'lim vaqti uchun haqto'lash qoidalari.
17. Kasallik vaqti uchun haqto'lash qoidalari.
18. Mehnat qobiliyatini yo'qotganda kompensatsiyani hisoblab chiqish qoidalari.
19. Mukofot to'lash qoidalari hamda mukofot beriladigan faoliyat turlari.
20. Xodimlarning korxonada tomonidan qoplanadigan xarajatlari.
21. Foydaga sheriklik qoidalari.

Tarif stavkalari. Ular personal turli guruh va toifalarining vaqt birligi (soat, kun, oy)da bajargan ishlariga to'lanadigan haq mutlaq miqdorining pul shaklidagi ifodasidir. Ular har bir malaka razryadi bo'yicha

³⁹ O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009 – B. 9.

belgilanadi.

Personalga tarif asosida haq to'lash uchun, eng avvalo, jamoa shartnomasida mehnat me'yorlarini (xizmat vazifalarini) bajarganlik uchun to'lanadigan eng kam haq miqdori qayd etiladi. Bu eng kam tarif stavkasi hisoblanadi.

Jahon tajribasi ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar uchun 17-22 tarif razryadlaridan iborat bo'lgan yagona tarif setkalarini joriy etish maqsadga muvofiqligidan dalolat berib turibdi. Bu xodimlar turli guruhlarini tarif stavkalari nisbatini to'g'ri belgilash, korxonalar va tashkilotlar tarif tizimlariga o'zgartirishlar kiritishni engillashtirish imkonini beradi.

O'zbekiston Respublikasida mehnatga haq to'lashning 0 dan 22 gacha razryadi bo'lgan Yagona tarif setkasi joriy etilgan. U O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005 yil 25 oktyabrdagi 273-son "Vazirlar Mahkamasining 2004 yil 2 iyuldagi 309-son "Mehnatga haq to'lashning Yagona tarif setkasini yanada takomillashtirish to'g'risida"gi Qaroriga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi qaroriga muvofiq quyidagichadir:

9.5-jadval

O'zbekiston Respublikasida Mehnatga haq to'lashning Yagona tarif stavkasi

| Mehnatga haq to'lash razradlari | Tarif koeffisientlari |
|---------------------------------|-----------------------|
| 0 | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |
| 11 | |
| 12 | |
| 13 | |
| 14 | |
| 15 | |
| 16 | |
| 17 | |
| 18 | |
| 19 | |
| 20 | |
| 21 | |
| 22 | |

Ushbu Yagona tarif setkasi barcha xodimlar - eng past malakali xodimlardan boshlab respublika miqyosidagi eng yuqori lavozimdagi rahbarlar mehnatiga haq to'lashni ko'zda tutadi.

Yagona tarif setkasi xodimlar barcha toifalari mehnatiga razryad bo'yicha haq to'lash tizimi hisoblanadi. Razryadlar bo'yicha haq to'lash stavkalari bajarilayotgan ishning murakkabligi hamda xodimlar malakasiga qarab tabaqalashtiriladi. Ish haqida boshqa omillar: mehnat sharoiti, shaxsiy mehnat natijalarining belgilangan me'yor-dan ortiqligi, xodimlarning shaxsiy sifatlari va hokazolar mehnatga haq to'lashning boshqa elementlari vositasi bilan tabaqalashtiriladi.

O'zbekiston Respublikasida Yagona tarif setkasining joriy etilishi mulkchilikning turli shakllariga mansub korxonalar va tashkilotlarda mehnatga haq to'lashning tarif tizimini muvofiqlashtirishga xizmat qildi. Bu bozor munosabatlari sharoitida mehnatga haq to'lashning ijtimoiy jihatdan adolatli tamoyili - bir xil murakkablikka ega mehnatga (bu mehnat qaysi sohada bajarilganligidan qat'iy nazar) bir xil ish haqi to'lashni ta'minlaydi. Ayni vaqtda bu mehnatkashni ijtimoiy jihatdan himoya qilish imkoniyatini yaratadi.

Yagona tarif setkasini ishlab chiqishda tarif stavkasini oddiy mehnatni bajaradigan xodimga to'lanadigan eng kam ish haqiga mos keladigan miqdordagi razryadni belgilash tamoyili asos qilib olingan.

Eng kam ish haqi O'zbekiston Respublikasida Mehnat kodeksiga muvofiq belgilangan haftasiga 40 soat, olti kunlik ish haftasida har kuni 7 soat, besh kunlik ish haftasida esa 8 soat ish vaqti me'yoridan kelib chiqqan holda har bir soat, kun, hafta yoki oy uchun belgilanishi mumkin. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Ish haqi, pensiyalar, stipendiyalar va ijtimoiy nafaqalar miqdorini oshirish to'g'risida"gi Farmoniga binoan 2011 yilning 1 avgustidan boshlab minimal ish haqi miqdori 57200 so'm qilib belgilandi"⁴⁰.

Eng kam ish haqi miqdorining o'rnatilishi mehnat kishisini ijtimoiy himoya qilish maqsadini ko'zlaydi. Xalqaro Mehnat Tashkiloti tomonidan 1970 yilda qabul qilingan eng kam ish haqini o'rnatish to'g'risidagi konventsiya hamda eng kam ish haqini o'rnatish bo'yicha tavsiyalarda ham eng kam ish haqini o'rnatish mehnatkashlar va ular oila a'zolari ehtiyojlarini qondirishga qaratilishi kerakligi ta'kidlanadi.

Eng kam ish haqini o'rnatishda quyidagilar hisobga olinadi:

- mehnatkashlar va ularning oila a'zolari ehtiyojlari;

⁴⁰ "Норма" газетаси № 28(313) 12 июль 2011 й.

- mamlakatdagi ish haqining umumiy darajasi;
- tirikchilik qiymati va undagi o'zgarishlar;
- ijtimoiy ta'minot bo'yicha nafaqalar;
- boshqa ijtimoiy guruhlar turmush darajasining taqqoslanmasi;
- iqtisodiy omillar, shu jumladan iqtisodiy rivojlanishning ahvoli, mehnat unumdorligi darajasi. Ish bilan bandlikni ta'minlash.

Ish haqining shakl va tizimlari. Ular ish vaqti sarfi, personalning mehnat unumdorligi va uning ish haqi miqdori nisbatlarini ifodalaydi, shuningdek ishhaqi elementlari: tarif qismi, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar, mukofotlar o'zaro bog'liqligini ko'rsatadi.

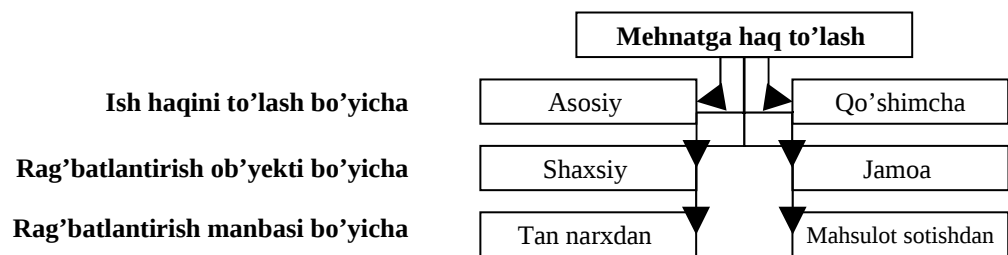
O'zbekiston Respublikasidagi amaldagi qonunchilikka muvofiq korxonalar, tashkilot va muassasalar mehnatga haq to'lash shakllari va tizimlarini mustaqil ravishda belgilaydilar. Bu jamoa shartnomalari yoki boshqa me'yoriy hujjatlarda qayd etiladi.

Bugungi kunda mehnatga haq to'lash shakl va tizimlari behisobdir. Qator kompaniya va firmalar o'zlarida joriy etilgan mehnatga haq to'lash shakl va tizimlarini ixtiro (nou-xau) darajasida baholaydilar va oshkor etmaydilar. Mehnatga haq to'lashning shakl va tizimlarini umumlashtirgan holda quyidagi umumiy tasnifga (9.24- rasm) keltirish mumkin.

Xodim mehnatiga haq to'lash miqdori uning shaxsiy mehnat ulushi, mehnat sifatiga bog'liq bo'lib, ish haqi miqdori hech bir ravishda cheklanmaydi.

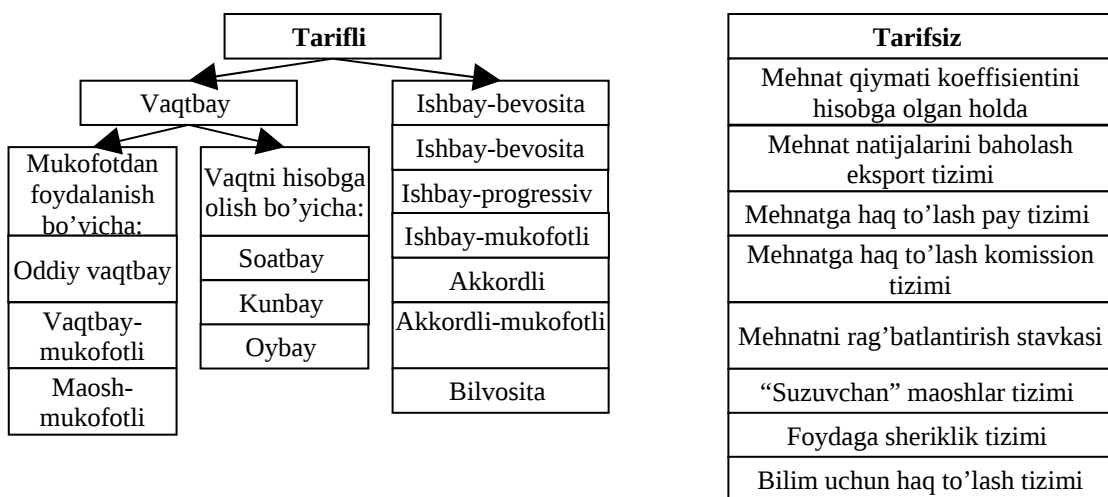
Ishbay haq miqdori xodimning mehnat unumdorligiga bog'liqdir. Ma'lumki, mehnat unumdorligi erishilgan ish natijasiga, xususan vaqt birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot soni yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan ish vaqtiga qarab o'lchanadi.

Mehnatga haq to'lashning ishbay shaklini tanlash to'g'risida qaror qabul qilishdan avval bu shaklning personalga nisbatan korxonalar siyosatiga mos tushishiga alohida e'tibor qaratish talab etiladi. Jumladan, bajarilayotgan ishga ijodiy yondashuv ko'p hollarda mehnatga haq to'lashning vaqtbay shaklida yaxshiroq samara keltiradi.



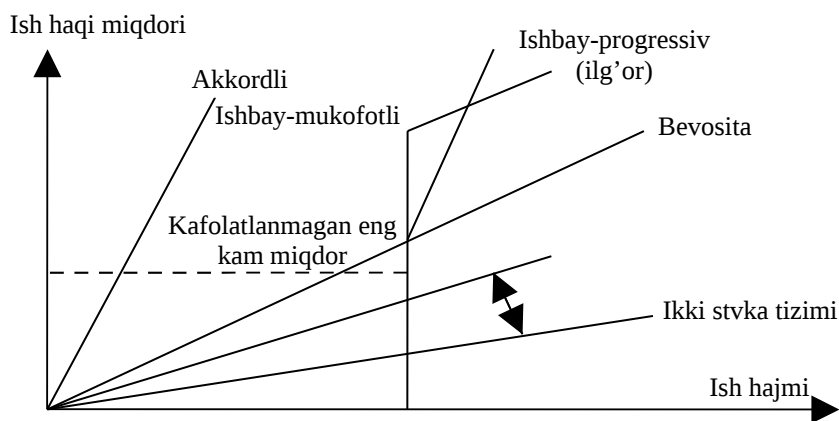
Haq to'lash shakli bo'yicha

Mehnatga haq to'lash turi: doimiy, bevosita ishbay, bilvosita ishbay, ishbay-progressiv eng kam miqdori kafotlangan ishbay, oddiy soatbay (kunbay, ishbay) vaqtbay-mukofotli (sifat ko'rsatkichlari uchun ish haqi fondidan), shartnoma asosida shartli o'zgiruvchan ishbay-mukofotli, akkordli, soatli tarif stavkasiga qo'shimcha to'lovlar, jarimali (tabaqalashgan), bilvosita ishbay mansab maoshi, maoshga ustamalar, maoshga to'lovlar vaqtbay-mukofotli sifat ko'rsatkichlari uchun foyda hisobidan, tarifli attestatsiyali, malaka darajasiga qarab haq to'lash



9.24-rasm. Mehnatga haq to'lashning shakl va tizimlari tasnifi

Mehnatga haq to'lash ishbay shaklining turlari ko'p (9.25- rasm).



9.25-rasm. Mehnatga haq to'lashning ishbay tizimlari

Ular shaxsiy yoki jamoa asosida, bevosita va mukofotli bo'lishi mumkin. Uning progressiv va akkord turlari mavjud.

Tadbirkorlar o'rtasida ishbay tizimi xodimlar uchun rag'batlantiruvchi kuchga ega, mehnat unumdorligini oshiradi, mehnat xarajat-lari ustidan samarali nazorat o'rnatishni ta'minlaydi, degan fikrlar keng tarqalgan.

Biroq mehnatga haq to'lashning ishbay shakli va uning tizimlari boshqaruv uchun ancha murakkabdir. Chunki, bu tizimlarda samarali ishlab chiqarish standartlari, me'yorlari qo'llanilishi talab etiladi. Bu standart va me'yorlarni esa muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish darkor. Shu bilan birgalikda ishbay shaklini barcha turdagi mehnat faoliyatiga qo'llab bo'lmaydi.

Mehnatga haq to'lashning ishbay shakli qo'llanilishi uchun quyidagilar mavjud bo'lishi lozim:

- mehnatni me'yorlash imkoniyati;
- mehnat sarfini hisobga olish imkoniyati;
- mehnat natijasini hisobga olish imkoniyati;
- unumdorlikni oshirish imkoniyati;

| | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------------------|---|----------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------|
| Ishbay asosida mehnat qilayotgan hodimning umumiy ish haqi | = | Amaldagi ish hajmi (birlik, dona) | x | Ish hajmi birligi qiymati (so'm) | + | Ish haqiga qo'shimcha to'lovlar | + | Oylik mukofot |
|--|---|-----------------------------------|---|----------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------|

Mehnatga akkord haq to'lash ishbay shaklining bir turi bo'lib, bunda mahsulot birligi sifatida buyum, ish va xizmatlar majmui olinadi. Bu buyum, ish va xizmatlar majmuiga mehnat va ish haqi xarajatlari kal'kulyatsiyasi tuziladi. Ya'ni bu usulda bevosita ishbay shaklidan farkdi ravishda, ish haqi miqdori hisobi mahsulot birligidan yirikroqtayyor mahsulot birliklari bo'yicha chiqariladi.

Mehnatga akkordli-mukofotli haq to'lash tizimida me'yor bo'yicha to'lanadigan ishbay haqqa mehnat natijalari va sifati (me'yoriy muddat qisqartirilganligi, mahsulotning yuksak sifati) uchun mukofot to'lanadi.

Akkord haq to'lashda ish haqining yuqori chegarasi bo'lmaydi. Xodimga o'zining vaqt birligi davomida bajaradigan ish miqdorini belgilash imkoniyatining berilishi akkord sharti hisoblanadi.

Mehnatga haq to'lashning jamoa tizimiga o'tilsa, bajariladigan ishlarni "foydali", "foydasiz"ga bo'lishga amalda barham beriladi. Chunki bu holda har bir ishchi jamoa - brigada, sex, uchastkaga topshirilgan hamma ishni bajarishdan moddiy jihatdan manfaatdordir. Jamoa ishbay

tizymlarda xodimlar mehnatiga haq to'lash shaxsiy ishbay qiymati yoki umuman brigada, sex, uchastka uchun o'rnatilgan umumiy qiymatda, ya'ni jamoa qiymatida to'lanishi mumkin. Shaxsiy ishbay qiymatini umumiy topshiriqni bajarayotgan ishchilar mehnati qat'iy ravishda taqsimlab berilgan taqdirda o'rnatish maqsadga muvofiqdir. Bunda haq bajarilayotgan ishga o'rnatilgan qiymat hamda ishlab chiqarilgan sifatli mahsulot miqdoriga muvofiq belgilanadi.

Mehnatga vaqtbay haq to'lash. Bu usulda ish haqi miqdori ishning muayyan natijasiga qarab emas, balki xodim korxonada yoki tashkilotda ishlagan vaqtiga qarab aniqlanadi.

Vaqtbay ish haqi miqdori tarif bitimiga hamda xodim shaxsiy ish faoliyati baholanishiga bog'liqdir.

Mehnatga haq to'lashning vaqtbay (soatbay) turi kengroq tarqalgan. U mehnatni qat'iy ravishda me'yorlash va ish natijalarini to'liq hisobga olish imkoniyati yo'q xodimlarga nisbatan, shuningdek ishlab chiqarilayotgan mahsulotning miqdor ko'rsatkichlari hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Vaqtbay haq to'lash mehnat sur'ati majburiy ravishda boshqariladigan (konveyerlar)da ham maqbul hisoblanadi. Bu usul yollanib ishlaydigan xodimlar uchun ijobiy jihatlarga ega: bu holda ish haqi barqaror, mehnatga ishbay haq to'lash shaklida bo'lganidek, mehnat natijalari qat'iy o'zgartirilishi bilan bog'liq ijtimoiy muammolar keskinlashishi xavfi kam. Shu bilan birga mehnatga haq to'lashning vaqtbay usuli ish beruvchi uchun muayyan tavakkalchilik xavfini tug'dirishi mumkin. Ya'ni xodimlarning ish haqi mehnat unumdorligiga qat'iy bog'liqemasligi sababli ularda samaraliroq ishlashga rag'bat so'na boshlashi ehtimoldan xoli emas. Mazkur muammoni bartaraf etish uchun tadbirkor mehnatda namuna ko'rsatayotgan xodimlarning ish haqiga qo'shimcha to'lovlarning turli usullarini qo'llaydi. Boshqacha qilib aytganda, vaqtbay haq to'lashning turli shakllari mavjud: bevosita vaqtbay hamda vaqtbay-mukofotli.

Bevosita vaqtbay ish haqi texnik mutaxassislar hamda xizmatchilar: qorovullar, liftyorlar, kur'erlar, yordamchi ishchilar, ya'ni ish haqi mehnat sifati bilan bevosita bog'liq bo'lmagan, mukofot ustamolari to'lanmaydigan kasb egalari nisbatan qo'llaniladi.

Vaqtbay-mukofotli haq to'lash mehnat faoliyati murakkab mashina-mexanizm va asbob-uskunalar bilan bog'liq yuqori malakali ishchilarga nisbatan qo'llaniladi. Ularning amalda ishlagan vaqtlariga to'lanadigan vaqtbay ish haqi bilan birga yuksak mehnat sifati, avariyasiz ishlaganligi, tayyor mahsulotni muddatida topshirgani uchun mukofotlar hamda ko'zda

tutilgan qo'shimcha to'lovlar bilan taqdirlanadi. Bu quyidagi shakldadir:

Vaqtbay asosda ishlaydigan xodimlarning tarif stavkasi korxonada mehnat va ish haqi bo'limi, xodim ishlayotgan bo'lim rahbari tomonidan ishlab chiqilib kasaba uyushma qo'mitasi bilan kelishiladi va korxonada rahbari tomonidan tasdiqlanadi.

Vaqtbay-mukofotli haq to'lashning yana bir turi xizmatchi (rahbar, mutaxassis)lar umumiy ish haqini hisoblab chiqishda lavozim maoshi bilan bir qatorda faoliyat pirovard natijalari uchun rag'batlantirish va yil choragi yakunlari bo'yicha mukofotlashni ko'zda tutadi. U quyidagicha shakldadir:

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \boxed{\begin{array}{c} \text{Ishbay asosida} \\ \text{mehnat} \\ \text{qilayotgan} \\ \text{hodimning} \\ \text{umumiy ish} \\ \text{haqi} \end{array}} & = & \boxed{\begin{array}{c} \text{Amaldagi ish} \\ \text{hajmi (birlik,} \\ \text{dona)} \end{array}} & \times & \boxed{\begin{array}{c} \text{Ish hajmi} \\ \text{birligi qiymati} \\ \text{(so'm)} \end{array}} & + & \boxed{\begin{array}{c} \text{Ish haqiga} \\ \text{qo'shimcha} \\ \text{to'lovlar} \end{array}} & + & \boxed{\begin{array}{c} \text{Oylik mukofot} \end{array}} \\
 \\
 \boxed{\begin{array}{c} \text{Xizmatchilarni} \\ \text{ng umumiy ish} \\ \text{haqi} \end{array}} & = & \boxed{\begin{array}{c} \text{Lavozim} \\ \text{maoshi} \end{array}} & + & \boxed{\begin{array}{c} \text{Pirovard natija} \\ \text{uchun} \\ \text{rag'batlan-} \\ \text{tirish} \end{array}} & + & \boxed{\begin{array}{c} \text{Yil choragi} \\ \text{yakuni} \\ \text{bo'yicha} \\ \text{mukofot} \end{array}}
 \end{array}$$

Ushbu tizimda mukofot yilning har bir choragi yakuni bilan bir qatorda yil yakuni uchun ham berilishi mumkin.

Mehnatga vaqtbay haq to'lash shaxsiy va jamoa tarzida bo'lishi mumkin.

Shaxsiy vaqtbay ish haqi to'lashda ish haqini rejalashtirish va hisoblash alohida xodimlar uchun amalga oshiriladi.

Jamoa vaqtbay ish haqi to'lashda butun bo'linma (brigada, sex, uchastka) jamoasi mehnatiga haqto'lanadi. Jamoa ish haqi ana shu bo'linma a'zolari o'rtasida har bir xodimning mehnat ulushi koeffitsienti bo'yicha taqsimlanadi.

Mehnatga pirovard natija bo'yicha haq to'lash ish haqi miqdorini ishlab chiqarish pirovard natijalari bilan bevosita bog'lash, umuman ish haqi to'lashda uyg'unlikka erishish imkonini beradi. Ushbu usul xodimlarning, mehnatning pirovard natijalaridan, mehnat miqdori va sifatidan manfaatdorligini kuchaytiradi. Chunki ish haqi faqat sotilgan mahsulot uchun to'lanadi. Bunda mehnatga haqto'lash miqdori biron-bir ravishda cheklanmaydi, u faqat ishlab chiqarilgan va bozorda sotilgan mahsulot hajmiga, mahsulot narxiga bog'liq bo'ladi. Kompaniya va firmalar xususiyatlariga qarab, ishlab chiqarish pirovard natijalarini aniqlash uchun quyidagi ko'rsatkichlar mezon bo'la oladi:

- mahsulot sotishdan tushgan mablag' (tovar mahsulot hajmi, sotuv

hajmi);

- mahsulot sotishdan olingan daromad (yalpi daromad, ho'jalik hisobidagi daromad, sof daromad);
- mahsulot sotishdan olingan foyda (balans- foyda, sof foyda);
- mahsulottannarxi (bevosita xarajatlar).

So'nggi yillarda **mehnatga haq to'lashning tarifsiz tizimi** ham keng yoyilmokda. Bu tizimga quyidagilar xosdir:

- xodim ish haqi miqdorining jamoa ish natijalariga muvofiq shakllanadigan ish haqi jamg'armasi bilan mustahkam bog'likligi;
- har bir xodimga doimiy (nisbiy) koeffitsientlar berish. Bu koeffitsientlar xodim malakasini ifoda etadi hamda xodimning yoki bir guruh xodimlarning avvalgi faoliyati to'g'risidagi ma'lumotlar asosida umumiy mehnat natijalariga qo'shgan shaxsiy mehnat ulushini belgilaydi;
- har bir xodimga faoliyati joriy natijalari bo'yicha mehnat ishtiroki koeffitsienti berish.

Mehnatga haq to'lashning **shartnoma usuliki** ham tarifsiz tizimga kiritish mumkin. Bunda ish beruvchi xodimni ishga yollar ekan bajarilgan muayyan ish uchun muayyan ish haqi belgilanishi bo'yicha o'zaro shartnoma tuzadi.

Ish haqi miqdorini **komissiya tomonidan aniqlanishini** ham tarifsiz usulning turi deyish mumkin. Bu holda bajarilgan ish hajmi, bunga sarflangan ish vaqti, soat, kun ish beruvchi tomonidan tayinlangan komissiya tomonidan aniqlanadm. Shundan so'ng mehnat bozorida bu turdagi ishga to'lanayotgan haq miqdori hisobga olinib, xodim mehnatiga ish haqi beriladi.

Mehnatning miqdori va sifatini baholaidga asoslangan mehnatga haq to'lashning shakl va usullari personal ish haqi tarkibidan kelib chiqadi.

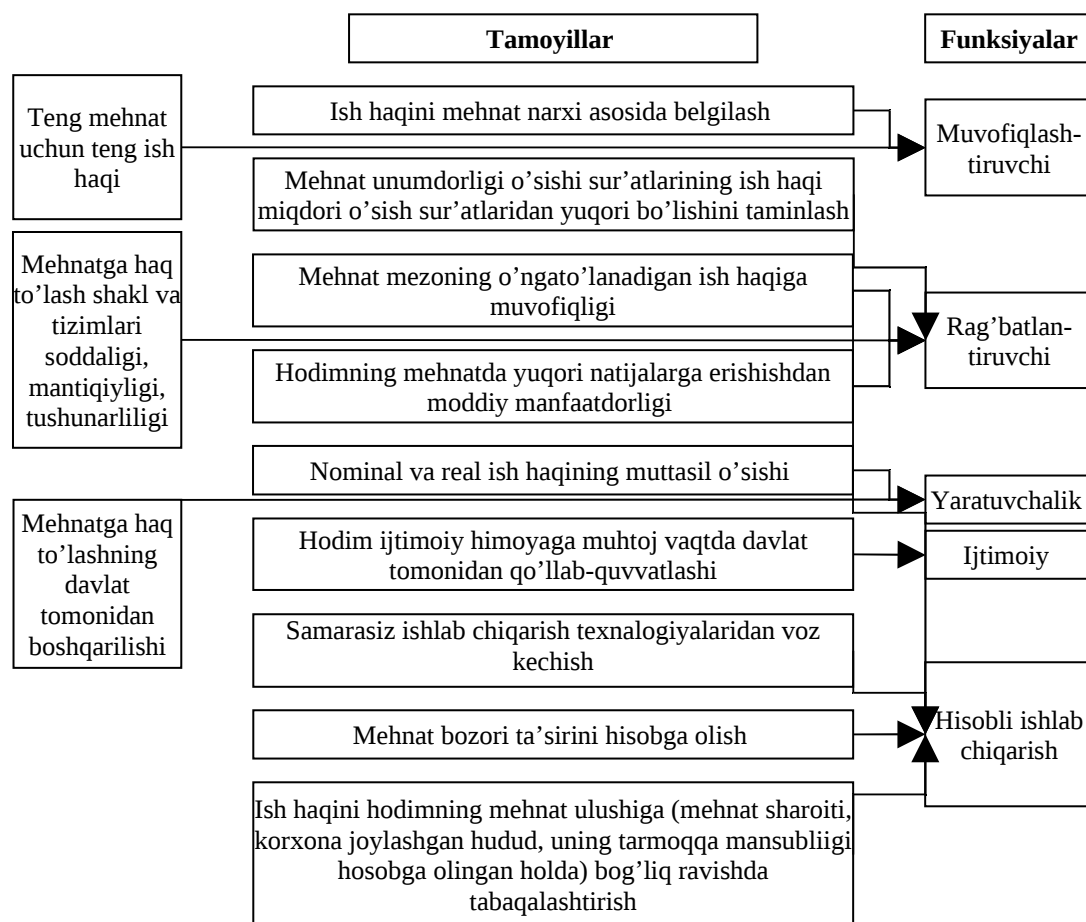
Ish haqi tarkibi uch qismdan iboratdir:

- asosiy (doimiy, bazali);
- qo'shimcha (o'zgaruvchan);
- ijtimoiy omillar hisobga olingan holda to'lanadigan ish haqi.

Ish hakining asosiy qismi tarif ish haqi hamda uni muvofiqlashtiruvchi ustamalar (mehnat unumdorligi uchun, tirikchilik qiymati oshishi uchun va hokazolar) dan tashkil topadi. Asosiy ish haqi miqdori faoliyat turiga bog'liqdir. Atar u yoki bu faoliyat xodimga yuksak talablar qo'yadigan bo'lsa, unga yuqori ish haqi to'lanadi. Aks holda ish haqi miqdori kamroq belgilanadi. Ushbu o'rinda masala xodim qaysi ishni bajara olishida emas, balki faoliyat turi hal qiluvchi ahamiyatga egadir.

Shu munosabat bilan ish haqi tamoyillari va funktsiyalari (9.26- rasm)

o'zaro bog'liqligini yodda tutish muhimdir.



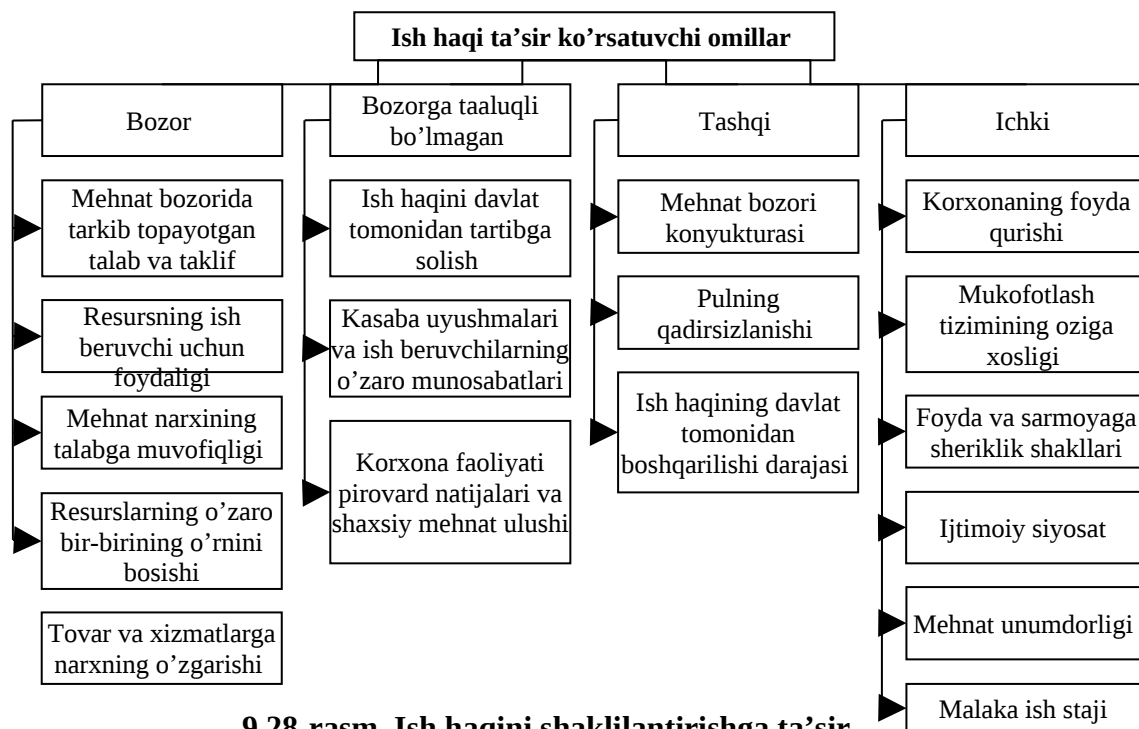
9.26-rasm. Mehnatga haq to'lashning tashkil etish va ish haqi funksiyalarining o'zaro bog'liqligi

Ish haqining asosiy qismi ham eng muhim - qiziqtirish funktsiyasini bajarishi uchun quyidagi shartlar mavjud bo'lishi kerak:

- ish haqi qo'lga tekkan vaqtda u xodimda manfaatdorlik uyg'otadi;
- ish haqi ish natijalari bilan bog'liq va bu bog'liqlik ravshan;
- xodim ish jarayonida mehnatga xalaqit beradigan salbiy omillarga duch kelmaydi.

Ish haqi, shu jumladan uning asosiy qismiga qator - bozor, bozorga taalluqli bo'lmagan, tashqi va ichki omillar (9.28- rasm) ta'sir qiladi.

Ayrim korxonalar asosiy ish haqini belgilashda faoliyat turi bilan birgalikda mehnat stajini ham hisobga oladilar. Bu nisbiy ish haqi, deb baholanadi. Chunki bir xil ishni bajargan tajribali xodim yosh ishchiga nisbatan ko'proq ish haqi oladi. Bunda ish beruvchilar mazkur nisbiylikni xodimning ish tajribasini hisobga olish hamda uning korxonaga sadoqatini rag'batlantirish zarurati bilan izohlaydilar.



9.28-rasm. Ish haqini shakllantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

G'arbdagi qator davlatlarda, xususan Amerika Qo'shma Shtatlarida xodimning malakasi uchun ish haqi to'lash tizimi qo'llaniladi. Uning mohiyati shundan iboratki, ish haqi darajasi faqat bajariladigan ish murakkabligiga emas, balki xodim ixtisosliklariga ham bog'liq bo'ladi. Ya'ni ish haqi xodim nima qilganligi uchun emas, balki nima qilishni bilganligi uchun to'lanadi. Bu bilan xodimning o'z malakasini oshirish, birinchi o'rinda qo'shimcha ixtisosliklar egallashga intilishi rag'batlantiriladi.

Ushbu tizimda "malaka birligi" tushunchasi mavjud bo'lib, u yangi, qo'shimcha ishni bajarish hamda navbatdagi qo'shimcha to'lovga ega bo'lishi uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma, mahoratning yig'indisidan iboratdir.

Malaka uchun haq to'lash tizimi joriy etilgan barcha kompaniya va firmalarda personalni o'qitish uchun xarajatlar ortib ketadi. Personalni o'qitish ish vaqtida amalga oshirilishi sababli korxonalarda ish vaqti sarfi ham keskin ko'payadi. Shunga qaramasdan, mutaxassislarning fikriga ko'ra, mazkur sarf-xarajatlar mehnat unumdorligi o'sishi va ishlab chiqarish xarajatlari pasayishi (ayrim ma'lumotlarga ko'ra malaka uchun haq to'lash tizimi joriy etilgan korxonalarda an'anaviy ish haqi to'lash qo'llanilayotgan kompaniya va firmadagilarga nisbatan ishlab chiqarish xarajatlari 30-50 foizga kamdir) hisobiga to'la qoplanadi. Bu esa, o'z navbatida, ish vaqti fondining 10-15 foizini (mavjud an'anaviy

tuzilmalardagi 3-4 foiz o'rniga) xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlashga sarflash imkonini tug'diradi.

Xodimlarga malakaga qarab ish haqi to'lashning afzalliklari quyidagilardan iborat:

- ish o'rinlari ayriboshlanishi hisobiga korxonaning o'zida ishchi kuchi muttasil harakatda bo'lishini ta'minlash;
- mehnatdan katta qoniqish hosil qilish;
- kadrlar qo'nimsizligi darajasini pasaytirish;
- ish vaqti yo'qotilishini kamaytirish;
- mehnat unumdorligini oshirish;
- mahsulot sifatini yaxshilash.

Yana shunisi muhimki, xodimlarning o'zlari ham malakaga qarab ish haqi to'lashni adolatli hisoblaydilar. Chunki bu tizimda ish haqi darajasi mehnat staji yoki personalni joy-joyiga qo'yishda boshqaruv xodimlarining hamisha ham asosli bo'lmagan qarorlariga emas, balki ularning amaldagi qobiliyatlari, sobitqadamliklari, xohishlariga ko'proq darajada bog'liqdir.

Ish vaqtiga qo'shimcha to'lovlar asosiy ish haqiga qo'shimcha turli to'lovlar: shaxsiy va jamoa mukofotlari tizimlari bo'yicha turli ustamalar, ishdan tashqari vaqtdagi ish uchun, smenali ish uchun, dam olish va bayram kunlaridagi ish uchun, ishdagi majburiy tanaffuslar uchun, ba'zan mehnat staji, zararli va xavfli ish sharoiti, hamda boshqa qator sabablarga ko'ra beriladigan qo'shimcha to'lovlardan iboratdir.

Mehnatga haqto'lashning ko'pgina tizimlarida asosiy ish haqiga qushimcha to'lovlar sifatida mehnat unumdorligi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish uchun mukofotlar beriladi.

Qo'shimcha to'lovlar me'yoriy (yoki shartnomaviy belgilab qo'yilgan) hamda ixtiyoriy (ish beruvchi tomonidan beriladigan) shaklida ham bo'ladi.

Ish haqi jamg'armasi korxonada yoki tashkilot tomonidan mehnatga haqto'lash uchun ajratilgan mablag'dir. Ish haqi fondi ishlangan va ishlanmagan vaqt uchun to'lanadigan ish haqini, rag'batlantiruvchi ustama va qo'shimcha to'lovlarni, kompensatsiyalar, kafolatli to'lovlar, mukofotlar, ijtimoiy tushdagi (turar-joy, transport, ovqatlanish uchun ajratiladigan mablag'lar) to'lovlar va boshqa turdagi doimiy to'lovlarni qamrab oladi.

Ijtimoiy omillar hisobga olingan holdagi ish haqi bevosita bajarilgan ishga bog'liq bo'lmagan to'lovlardir. Ish haqining bu turini personalni rag'batlantirishning bilvosita shakli sifatida qabul qilish

mumkin. Rag'batlantirishning bu turi xodimlar ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilishi sababli ularni ijtimoiy to'lovlar sifatida ham qabul qilish mumkin.

Kompaniya yoki firma maqsadlaridan kelib chiqqan holda ish haqi asosiy va o'zgaruvchan qismi, iqtisodiy tavakkalchilik va rag'batlantirish, darajasi nisbatlarini, rag'batlantirish mezonlarini to'g'ri anikdab olish kerak. Masalan, yangi tashkil etilgan korxonada rag'batlantirish tizimida ish haqi mukofot (o'zgaruvchan) qismi yuqori bo'lishi, ish xdq miqdori o'sishining iqtisodiy tavakkalchilik o'sishi bilan qat'iy bog'liq bo'lishini, shuningdek aylanma mablag'ni ko'paytirganlik, yangiliklarni joriy etganlik uchun taqdirlashni belgilash, firma daromadi ortib borgan sari ularga personal sherikligini ta'minlash maqsadga muvofiqdir.

Ko'pdan beri faoliyat yurgizib kelayotgan korxonalarda esa ish haqining doimiy qismi o'zgaruvchan qismidan yuqori bo'lishini ko'zda tutish, mehnatga haq to'lashda tavakkalchilik mavjud emasligini hisobga olish, xarajatlarni kamaytirish, ishlab chiqarishning uzluksizligini ta'minlash uchun rag'batlantirishni yo'lga qo'yish, personalning kompaniya yutuqlariga sherikligini ta'minlash samaraliroqdir.

Mehnatga haq to'lash kompaniya yoki firma maqsadlariga erishishda ko'zlangan rag'batlantirish ta'siriga ega bo'lishi uchun:

- alohida xodim va umuman jamoa manfaatlariga mos kelishi;
- mehnat unumdorligini oshirishni rag'batlantirishi;
- egiluvchan va hamma uchun aniq, tushunarli bo'lishi;
- bozor ehtiyojlarini qondirishi kerak.

SHu bilan birga **mehnatga haq to'lash tizimi** quyidagilarni ko'zda tutishi lozim:

— mehnatga haq to'lashning eng kam miqdori qonun bilan belgilanadi;

— ish haqining mutlaq darajasi xodim malakasi hamda korxonada joylashgan hududdagi tirikchilik qiymatiga bog'liq bo'ladi;

— odatda mehnati ijobiy baholangan barcha xodimlarning ish haqi har yili oshiriladi. Xodimlarning attestatsiyasi har yili o'tkaziladi;

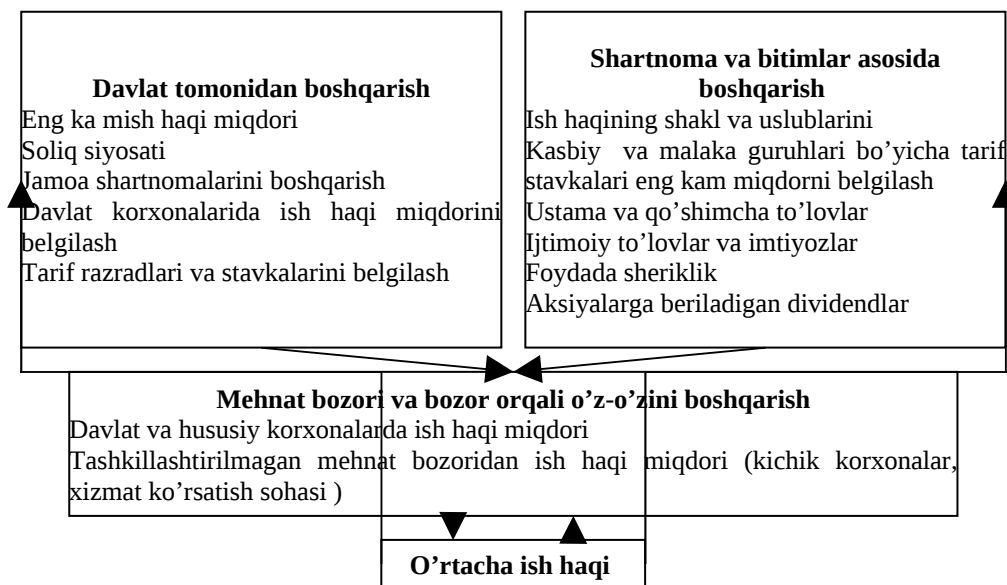
— muhandis-texnik xodimlar va rahbariyat ish haqi darajasi oshkor qilinmaydi. Ular ma'muriyat va tegishli xodim o'rtasidagi kelishuvga muvofiq belgilanadi.

Mukofotlash moddiy jihatdan rag'batlantirish hamda xizmat vazifasida o'stirish orqali amalga oshiriladi. Xizmat vazifasida ko'tarilish o'qitish tizimi orqali malaka oshirishga bevosita bog'liq bo'ladi.

Ish haqi to'lashni kechiktirishga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Ish haqining

o'z vaqtida to'lanishi kompaniya yoki firma samarali faoliyatining asosiy mezonini hisoblanadi.

Mehnatga haq to'lash davlat tomonidan ham, bitim va shartnomalar bilan ham boshqarib boriladi (9.29- rasm). Bunda mehnatga haq to'lash masalalari davlat, ish beruvchilar va xodimlar vakillari ishtirokida kelishiladi.



9.29-rasm. Ish haqini belgilash va uni boshqarish

Mehnatga haq to'lashning davlat tomonidan boshqarilishi ham bevosita, ham bilvosita bo'ladi. Bevosita boshqarish - korxonalar, tashkilot, muassasalar uchun majburiy bo'lgan ko'rsatkichlarni markazlashtirilgan holda belgilab berishdir. Ularga ish haqi miqdoridan pensiya va ijtimoiy fondlariga bevosita to'lovlar, daromad solig'i, eng kam ish haqi, pensiya va nafaqalarning miqdori, byudjet sohasi xodimlari uchun tarif razryadlarini belgilab berish kiradi.

Bilvosita boshqarish tarif stavkalari va mansab maoshlarini qo'llash, mehnatga haq to'lashning progressiv usullarini qo'llash, iqtisodiyot tarmoqlarida ish haqi miqdori, ishchilar kasblari va xizmatchilar lavozimlarini unifikatsiyalash, ish vaqti me'yorlari va boshqa masalalardan davlat tavsiyalarini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida byudjet sohasi xodimlari mehnatiga haq to'lash yagona tarif setkasi asosida amalga oshiriladi.

Byudjetga qarashli bo'lmagan sohalarda (aktsiyadorlik jamiyatlari, mas'uliyati cheklangan hamda qo'shimcha mas'uliyatli jamiyatlar, xo'jalik shirkatlari, xususiyl korxonalar va boshqalar) amaldagi qonunchilik bilan

belgilab qo'yilgan eng kam ish haqi miqdoridan kelib chiqqan holda ularning o'zlari tomonidan mustaqil belgilanadi. Xususan "Xususiy korxonalar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi qonunining 19-moddasiga muvofiq xususiy korxonalar o'z xodimlari uchun mehnatga haq to'lash shakli, tizimi va miqdorini, mukofotlash va kompensatsiyalarni qonunchilikka muvofiq mustaqil o'rnatadi, deb qo'rsatib qo'yilgan. Ayni vaqtda xususiy korxonada mehnat shartnomasi (kontrakt) bo'yicha ishlaydigan shaxslar mehnatiga haq to'lash tomonlar kelishuviga muvofiq, lekin qonunchilik bilan belgilangan eng kam ish haqidan kam bo'lmagan miqdorda o'rnatilishi qayd etiladi.

Qisqacha xulosalar

Personalni mehnatga qiziqtirish, uning qiziqishini oshirish va uni rag'batlantirish korxonada va tashkilotlarning maqsadga erishishi uchun muhim o'rin tutadi.

Odatda, personalda qiziqish jarayoni to'rt bosqichda bo'lishi mumkin, bularga: ehtiyojning paydo bo'lishi, uni qondirish yo'llarini izlash, ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish va nihoyat ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish kabilar kiradi.

Qiziqish bo'lmagan joyda qiziqtirish yuzaga keltirilishi lozim. Qiziqtirishning boshqaruvdagi hamda shaxsiy-psixologik mazmuni o'zaro bog'liqligi personalni boshqarishda texnika tizimlarini boshqarishdan farqli o'laroq, boshqaruv ob'ekti va sub'ekti maqsadlarining muvofiqlashtirilishi bilan belgilanadi.

Qiziqtirish esa rag'batlantirishsiz amalga oshirilishi mumkin emas. Rag'batlantirishning esa ichki va tashqi turidan foydalaniladi. Ma'lumotlarda aytiladiki, rag'batlantirishda - inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi.

Qiziqtirish ham o'zining nazariyalariga ega: A. Maslou nazariyasi, K.Alderfer nazariyasi, F. Gertsberg nazariyasi va D. Mak-Klelland nazariyalari shular jumlasidandir.

Mehnatni rag'batlantirish esa o'zining bir necha funktsiyalariga ega bo'lib, ular asosida moddiy va nomoddiy rag'batlarga ajratiladi.

Rag'batlantirishning eng muhim omili va bo'g'ini bu - ish haqidir. Teng mehnatga teng haq to'lash har bir korxonada personalni uchun muhim rag'bat hisoblanadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qiziqish nima va uni necha bosqichga bo'lish mumkin?
2. Ehtiyojning qanday turlarini bilasiz?
3. Rag'batlantirish turlari (ichki va tashqi)ga tavsif bering.
4. Porter-Louler modelini tushuntirib bering.
5. Qiziqtirishning tashkiliy mexanizmi nima uchun xizmat qiladi?
6. Bevosita, bilvosita va majburiy qiziqtirish uslublarining o'zaro farqini tushuntiring.
7. Mehnatni rag'batlantirishning nechta funksiyasini bilasiz?
8. Moddiy va nomoddiy rag'batlarning farqi nimada? Javobingizni izoxlang.
9. O'z tasnifiga ko'ra rag'batlarning amal qilish davri bo'yicha necha turi mavjud (Sanab o'ting.)?
10. Korxonada personalining daromadi nimalardan iborat?
11. "Ish haqi" deganda nimani tushunasiz? Respublikamizda bugungi kunda eng kam ish haqi qancha qilib belgilangan?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. O'zbekiston Respublikasining "Xususiy korxonada to'g'risida"gi Qonuni, 2003 yil 11 dekabr'.
4. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
5. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va

2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi "Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi" mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha O'quv-uslubiy majmua. –Toshkent: Iqtisodiyot, – 2011 – 377 b.

7. Абдурахмонов Қ.Ҳ., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.

8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

10. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.

11. Политика доходов и заработной платм. Учебник / Под.ред. П.В. Савченко., Ю.П. Кокина. / М.: Экономистъ, 2004.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.

2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.

3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.

5. www.norma.uz

6. www.economyfaculty.uz

10 – BOB. PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI

10.1. Personal faoliyatini baholashning mohiyati va uning zamonaviy uslublari

Bozor iqtisodiyoti, demokratlashtirish sharoitlarida personal, ayniqsa, boshqaruv xodimlari va rahbarlari faoliyatini ob'ektiv baholash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Nufuzli mutaxassislarning yakdil fikriga ko'ra, baholash boshqaruv personal faoliyatini tashkil etishning ajralmas tarkibiy xususiyatidir. Bu qator boshqaruv vazifalarini hal etishga ko'maklashadi. Jumladan, baholash orqali kompaniya yoki firma rahbariyati qaysi xodimning ish haqini oshirish, kimni yuqoriroqlavozimga ko'tarish, kimnidir esa ishdan bo'shatish lozimligini aniqlaydi. Zamonaviy baholashning tegishli dasturlari mavjudligi, uning oshkoraligi personal tashabbuskorligini va mas'uliyatini oshirish, yanada yaxshiroq mehnat qilishga rag'batlantirishga xizmat qiladi. Ob'ektiv baholash personalni xizmat lavozimini o'zgartirish, mukofotlash yoki ishdan bo'shatish uchun huquqiy asos vazifasini o'taydi. Ayni vaqtda u xodimlarni ishga yollash, mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish masalalarini hal qilishda qo'l keladi.

Bugungi kunda boshqaruv xodimlarini kasb va malaka, amaliy va shaxsiy sifatlarini ob'ektiv ravishda baholash personal bilan ishlashning eng muhim tamoyillaridan biridir. Menejment bo'yicha mutaxassislarning fikriga ko'ra, har bir **boshqaruv xodimi majburiy hisoblangan qator amaliy sifatarga ega bo'lishi shart.**

Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- ishlab chiqarishning texnik va texnologik xususiyatlarini, uni rivojlantirishning zamonaviy yo'nalishlarini bilish;
- rejalashtirish, iqtisodiy tahlil uslublari bilish;
- eng kam moliyaviy, moddiy, energetika va mehnat sarfi bilan ishlab chiqarish - xo'jalik faoliyatida eng yaxshi natijalarga erishish uslub va vositalarini tanlab olish qobiliyati;
- ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish sohalarida maxsus bilimlarga (nazariy asoslar, ilg'or uslub va shakllar, zamonaviy boshqaruv fani tavsiyalari) ega bo'lish, shuningdek ularni amaliy faoliyatda qo'llay

olish;

- kadrlarni oqilona tanlash va joy-joyiga qo'ya olish;
- jamoa oldida turgan vazifalarni hal etishga safarbar qila olish;
- intizomni ta'minlash, ish manfaatini himoya qila olish;
- boshqaruv apparati ishini maqsadga muvofiqrejalashtira olish;
- xodimlar huquqlari, vakolatlari va mas'uliyatini taqsimlay olish;
- barcha xizmat va bo'linmalar faoliyatini korxonaning yagona

boshqaruv tizimi sifatida muvofiqlashtirish;

- shaxsiy faoliyatini rejalashtirish va tashkil eta olish, bu faoliyatda boshqaruvning asosiy tamoyillarini, vaziyatga qarab maqsadga muvofiq va samarali ish uslublarini qo'llay olish;

- o'ziga vaxodimlarga nisbatan yuksak talabchanlikni namoyon eta olish;

- o'z meqnat faoliyati va jamoa mehnat faoliyati natijalarini hisobga olish va nazorat qilish;

- xodimlarni rag'batlantirish, mas'uliyatni o'ziga olish;

- o'z faoliyatida va xodimlar bilan ishlashda rasmiyatchilikdan qochish.

Mehnat faoliyatini, shu jumladan ish natijalarini zamonaviy baholash tizimi aniq va ishonarli ma'lumotlarga asoslanishi shart. Mutaxassislar bunday tizimni olti bosqichda yaratishni tavsiya qiladilar:

1. Har bir ish joyi bo'yicha mehnat unumdorligi standartlarini va uni baholash mezonlarini belgilash.

2. Mehnat unumdorligini baholash siyosatini o'tkazish tamoyillarini ishlab chiqish, ya'ni baholashni qachon, kim, qaysi muddatlar oraligida o'tkazishini hal etish.

3. Muayyan shaxslarga mehnatunumdorligini baholashni o'tkazish vazifasini yuklash.

4. Baholashni o'tkazish vazifasi yuklatilgan shaxslarga xodimlar mehnat unumdorligi bo'yicha ma'lumotlarni to'plash topshirig'ini berish.

5. Baholashni xodimning o'zi bilan muhokama qilish.

6. Baholash yakuni bo'yicha qaror qabul qilish va baholashni hujjatda rasmiylashtirib qo'yish.

Baholashni **kim o'tkazishi** favqulodda muhimdir. G'arbdagi ko'pgina kompaniya va firmalarda bu vazifa odatda menejerlar zimmasiga yuklanadi. Amaliyotda baholash quyidagilar zimmasiga ham yuklanadi:

- bir necha kishidan iborat komissiyaga. Bunday yondashuv baholash faqat rahbar tomonidan amalga oshirilishidan farqli o'laroq, ob'ektivlikni ta'minlashga xizmat qiladi;

- hamkasblarga. Bu ularga baholanuvchi sheriklarining ish natijalarini aniqlash imkonini beradi. Natijada hamkasblar bir-biriga ishonadigan bo'ladilar;

- baholanuvchiga bo'ysunuvchilarga;

- baholanuvchi, mehnat qiladigan jamoaga bevosita aloqasi bo'lmagan xolislarga;

- o'z-o'zini baholash.

Ushbu yondashishlardan eng **asosiysi** xodimning rahbar tomonidan baholanishi hisoblanadi. Shuningdek, baholashni turli uslublarini birgalikda qo'llash orqali (masalan, rahbarning o'z xodimini baholashi natijalarini baholanuvchiga bo'ysunuvchi xodimlar yoki uning hamkasblari tomonidan baholanishi bilan taqqoslanishi) ham amalga oshirish mumkin.

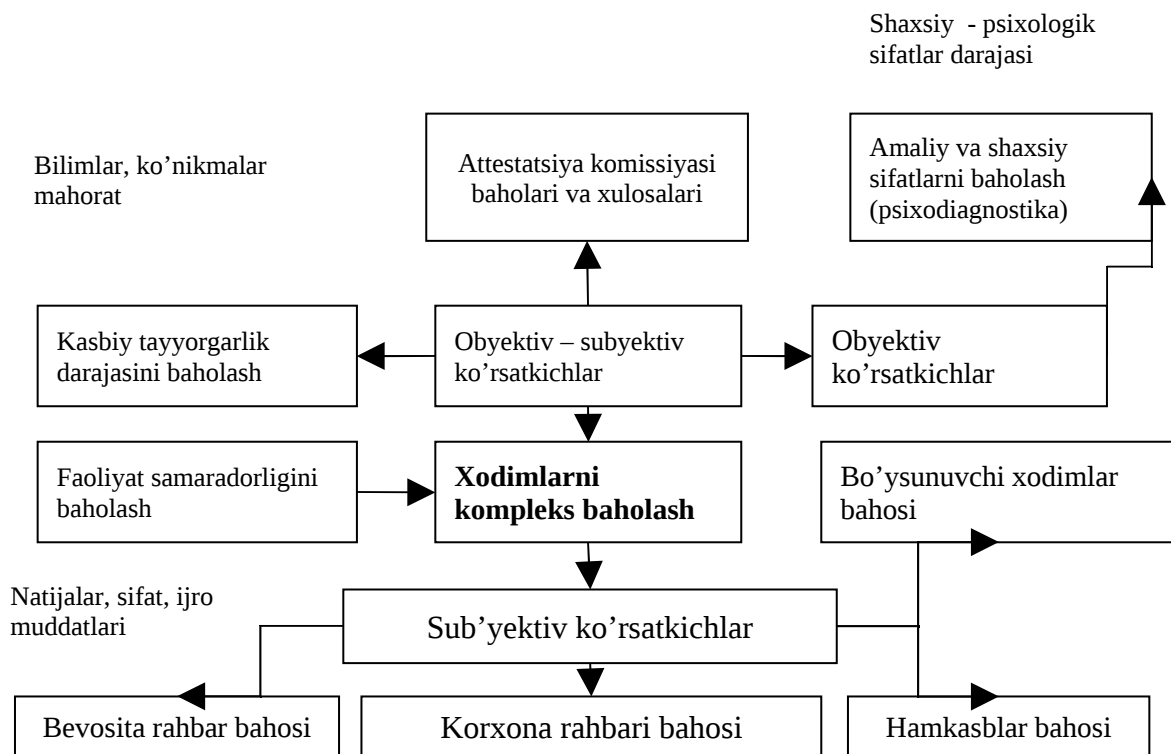
Boshqaruv xodimlari faoliyatini ob'ektiv baholash uchun sifat mezonlarini belgilash bilan bir qatorda, **miqdor ko'rsatkichlari** hisobga olinishi ham juda muhimdir.

Baholashning sifat uslublari. Odatda bu uslublarga baholanuvchi-ning tarjimai holi, amaliy tavsiyanomasi (xarakteristikasi), maxsus og'zaki so'rovlar o'tkazish, etalon, shuningdek muhokama qilish orqali baholash kiradi. Masalan, baholash to'g'ri tashkil etilsa hamda amaliy tavsifnomada xodim to'g'risida nafaqat rahbarning, balki turli jamoat tashkilotlari baholari aks etishi hisobga olinsa, baholanish ob'ektiv bo'lishiga ishonish mumkin. Umuman, tarjimai hol bayoni, og'zaki so'rovlar va yozma tavsifnomalar olish ko'proq personalni ishga qabul qilishda, etalon va muhokama qilish uslublari esa rahbarlik lavozimiga tayinlashda qo'llaniladi.

Baholashning miqdor uslublari xodim sifatlarini son bilan baholashni nazarda tutadi. Ular orasida koeffitsientlar va ballar orqali baholash eng oddiy, ayni vaqtda samaralilari hisoblanadi. Komp'yuterlar orqali koeffitsient va ballarni tezkor hisoblab chiqish, xodim mehnatini etarli darajada ob'ektiv baholash mumkin. Ushbu uslublarda har bir xodim o'z koeffitsient va ballarini hisoblab chiqishi, ya'ni mehnati natijalarini o'zi baholay olishi mumkinligi ayniqsa e'tiborga sazovordir.

Baholashning aralash uslublari bir yo'la sifat va miqdor uslublarini, maxsus testlarni, ekspert baholarini qo'llashni ko'zda tutadi. (10.1- rasm). Jumladan, xodimning amaliy, ayniqsa, tashki-lotchilik qobiliyatlarining miqdor ko'rsatkichlari ekspert baholari asosida aniqlanadi. Buninguchun lavozimga nomzodni baholash uchun ishlab chiqarish xususiyatlari va

mehnat sharoitini hisobga olgan holda 6-7 ta mezon belgilanadi.



10.1- rasm. Personalni kompleks baholash tarkibi

Chunonchi:

1. Mehnatni tashkil etish va rejalash qobiliyati.
2. Kasbiy malaka.
3. Topshirilgan ish uchun mas'uliyat.
4. Xodimlar bilan o'zaro munosabatlarni yo'lga qo'yish layoqati.
5. Yangiliklarni joriy etish qobiliyati.
6. Mehnatsevarligi va ishchanligi.

Lavozimga nomzodning faoliyatini o'rganish natijasida bu mezonlarning har biri bo'yicha, aytaylik, 5 balli tizim bo'yicha tegishli baho (5 - a'lo, 4 - yaxshi, 3 - qoniqarli, 2 - qoni-qarsiz, 1 - yomon) beriladi. Misol tariqasida nomzodning „Mehnatni tashkil etish va rejalashtirish qobiliyati“ mezoni bo'yicha baholash tartibini keltirish mumkin. Agar nomzodga „1“ ball berilgan bo'lsa, demak u - ushbu masalalarda o'ta qobiliyatsizdir. „2“ ball o'z mehnati va xodimlar faoliyatini tashkil eta olmaydigan, „3“ ball - xodimlar faoliyatini tashkil eta oladi, biroq ishni rejalashtirishga qodir emas, „4“ ball - o'zining va xodimlarining mehnatini yaxshi tashkil eta oladi, „5“ ball - samarali rejalashtirish asosida ishda aniq tartibni yo'lga qo'ya olishini anglatadi.

Nomzodning amaliy sifatlarini baholashda uning ma'lumoti, ish staji va yoshi albatta hisobga olinishi kerak.

Ma'lumot - xodimning malaka darajasini aniqlashda asosiy sifat

ko'rsatkichlaridan biridir.

Ish staji - tajribaning miqdor ko'rsatkichi hisoblanadi.

Yosh esa ish staji bilan o'zaro bog'liqdir.

Xodimning ma'lumoti, ish staji va yoshi to'g'risidagi ma'lumot-lardan **nomzodning kasbiy istiqbolligi koeffitsientini** hisoblab chiqishda foydalaniladi:

$$K = B_{m.d.} (1+s/4+Yo/8)$$

bunda: **K**- nomzodning kasbiy istiqbolligi koeffitsienti;

B_{m.d.} - nomzodning ma'lumoti darajasining bahosi;

S- nomzodning mutaxassisligi bo'yicha ish staji;

Yo - nomzod yoshi.

Ma'lumot darajasi bahosi (**B_{m.d.}**) odatda to'liqsiz o'rta ma'lumotlilar uchun 0,15, o'rta ma'lumotlilar uchun - 0,6, o'rta maxsus va to'liqsiz oliy ma'lumotlilar uchun - 0,75, mutaxassisligi bo'yicha oliy ma'lumotlilar uchun - 1,0 dir.

Olimlar tavsiyalariga muvofiq, xodimning mutaxassisligi bo'yicha ish staji (**S**) 4 ga bo'linadi. Chunki, ilmiy tadqiqotlar natijasida aniqlanishicha, xodimning ish staji mehnat unumdorligiga uning ma'lumotiga nisbatan 4 baravar kam ta'sir ko'rsatar ekan.

Xuddi shuningdek, ilmiy tadqiqotlarda xodimning yoshi (**Yo**) mehnat unumdorligiga xodimning ma'lumotiga nisbatan 18 baravar kam ta'sir ko'rsatishi aniqlangan. Bunda erkaklar yoshining eng yuqori darajasi 55, ayollar uchun 50 yosh qilib belgilanadi.

Lavozimga nomzodning umumiy bahosi aniqlanayotganda uning kasbiy istiqbolligi koeffitsienti (**K**) miqdori amaliy va tashkilotchilik qobiliyatlari baholariga qo'shiladi. Tabiiyki, lavozimga eng ko'p ballga ega bo'lgan nomzod tayinlanadi. Bunda nomzodning xuddi yuqoridagi usulda aniqlangan shaxsiy sifatleri ham albatta e'tiborga olinadi.

Boshqaruv xodimini baholashda **amaliyot bilan sinash** hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi ayondir. Rahbarlik lavozimiga nomzodni amaliyotda quyidagicha sinash mumkin:

- rahbarlik vazifasini vaqtincha bajarishga jalb etish;
- stajirovka.

Bunday hollarda ham nomzod ish natijalarini ob'ektiv baholashni talab etadi. Bu **ekspert baholashi** orqali amalga oshiriladi. Ana shu holda eng avvalo ekspert sifatida mazkur sohaning g'oyat malakali va tajribali mutaxassislari tanlanishi muhimdir.

Ekspert baholashni amalga oshirishda shaxsiy va guruhiiy usuldan

foydalanish mumkin.

Shaxsiy usulda har bir ekspert bahosini, o'z nomini oshkor qilmay qo'yadi, so'ng barcha ekspertlarning shaxsiy nomlari e'lon qilinmagan holda baholari qo'shilib, umumiy ekspert bahosi chiqariladi. Bu usul keng tarqalgan va juda samarali hisoblanadi.

Guruhiy usul ekspertlarning birgalikda ish olib borishiga va ekspert bahosi butun guruh tomonidan qo'yilishiga asoslangan. Bunda har bir ekspert boshqa ekspertlar bahosi bilan tanishtiriladi so'ng bu ekspert guruhdagi boshqa ekspertlar bahosiga asoslangan holda o'z bahosini qo'yadi. Tabiiyki, bu holda baho qo'ygan ekspert nomini sir saqlash imkoni bo'lmaydi.

Kompaniya va firmalarda ekspert komissiyalari a'zolarini (odatda ular soni 3-5 ta, eng ko'pi bilan 7 ta bo'ladi) tanlashni personal bilan ishlash xizmati rahbari amalga oshiradi. Komissiya tarkibi korxonada rahbari tomonidan tasdiqlanadi.

Baholash **anketa** vositasi orqali amalga oshiriladi. Anketa maxsus ishlab chiqilgan savolnomadan iborat bo'lib, u yoki bu mutaxassis, rahbar ega bo'lishi lozim bo'lgan sifatlarni aniqlashga mo'ljallangan. Bu sifatlarda mutaxassis faoliyati, rahbar egallab turgan lavozimga oid masalalarni qamrab oladi.

Ekspert komissiyasi faoliyati baholanadigan xodim ish natijalarini o'rganib chiqqanidan so'ng, anketaga kiritiladigan savollarni hamda javoblarni baholash mezonlarini tasdiklaydi. Masalan, anketaga baholanadigan 10 ta sifat kiritilgan bo'lsa va har bir sifat 10 balli tizimda baholansa, bu quyidagicha ko'rinishda bo'lishi mumkin:

1. Betakror ish usullarini izlab topish va ularni ishlab chiqarishga joriy etish qobiliyati - 10 ball.
2. Jamoada qulay ma'naviy-psixologik muhit yaratish - 9 ball.
3. Vaziyatni tezkorlik bilan baholay olish va muvaffaqiyatli qaror qabul qilish qobiliyati - 8 ball.
4. Kasbiy o'sish va malaka oshirishga intilishi - 7 ball.
5. Intizomlilik - 6 ball.
6. Tashabbuskorligi - 5 ball.
7. Xodimlar bilan o'zaro munosabatlari - 4 ball.
8. Ishga qiziqishi - 3 ball.
9. O'zaro do'stona munosabatlar o'rnatishga moyilligi - 2 ball.
10. Turdosh ixtisosliklarni egallashga qiziqishi - 1 ball.

Baholanayotgan sifatlarda muhimligiga qarab joylashtiriladi. Baholar ham ana shu sifatlarda joylashishiga qarab qo'yiladi. Bunda birinchi baho

sifat muhimligi darajasiga qarab qo'yilsa, ikkinchisi baholanayotgan xodimning **ushbu sifatlarini namoyon qilish darajasiga** qarab, javobning to'rt variantidan kelib chiqqan holda qo'yiladi. Ekspert baholanayotgan sifatlar qanchalik tez-tez namoyon bo'lishini hisobga olgan holda, buni quyidagicha ballar bilan belgilashi kerak bo'ladi:

- a) doimo namoyon bo'lsa - 1,5 ball;
- b) ko'proq hollarda namoyon bo'lsa - 1 ball;
- c) ba'zan namoyon bo'lsa - 0,5 ball;
- d) umuman namoyon bo'lmagan bo'lsa - 0 ball.

Birinchi baholashda baholanayotgan sifat katagi to'g'risiga "+" belgisi hamda uning balldagi bahosi qo'yiladi. Ikkinchi baholashda "+" belgisi ekspert fikriga mos keladigan katak to'g'risiga qo'yiladi.

Baholash natijalari maxsus "Attestatsiya qilinayotgan xodimning ekspert so'rovi natijalari blanki"ni to'ldirish orqali amalga oshiriladi. Shu maqsadda ekspertlar anketaga qo'ygan "+" belgilari "V" belgisi bilan ushbu maxsus blankka ko'chiriladi. Boshqa "Attestatsiya qilinayotganning o'rtacha bahosini hisoblash blanki"da anketaga kiritilgan har bir sifat o'rtacha ball quyidagicha aniqlanadi:

$$A_{o'r} = \left(\frac{A_{10} + A_q n_q + \dots + A_1 n_1}{n} \right)$$

bunda: $A_{o'r}$ - baholash sifati ahamiyati darajasi bo'yicha baholanishning o'rtacha bali;

$A_{10} \dots A_1$ - baholash sifati ahamiyatining darajasini ekspert tomonidan 10 balli tizimda baholashi;

$p_{10} \dots p_1$ - baholash sifatiga ahamiyati darajasi bo'yicha baho qo'ygan ekspertlar soni;

p - ekspertlar umumiy soni.

Shu vaqtning o'zida mazkur blankada har bir baholash sifati bo'yicha ushbu baholash sifatining attestatsiya qilinayotgan xodimda namoyon bo'lishining o'rtacha bali quyidagicha hisoblab chiqiladi:

$$N_{o'r} = \left(\frac{N_{1.5} n_{1.5} + N_1 n_1 + \dots + A_{0.5} n_{0.5}}{n} \right)$$

bunda: $N_{o'r}$ - attestatsiya qilinayotgan xodimda baholash sifatining namoyon bo'lishi o'rtacha bahosi;

$N_{1.5} \dots N_1$ - attestatsiya qilinayotgan xodimda ekspertlar fikricha, baholash

sifatining namoyon bo'lish darajasi;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$ - attestatsiya qilinayotgan xodimlarda baholash sifatining namoyon bo'lishi darajasini bahoning u yoki bu baliga taalluqliligini ko'rsatgan ekspertlar soni;

n - ekspertlar umumiy soni.

Shundan so'ng har bir sifat bo'yicha o'rtacha ball quyidagicha aniqlanadi:

$$S = A_{o'r} N_{o'r}$$

bunda S - sifat.

Har bir baholash sifati bo'yicha o'rtacha ballar qo'shib, attestatsiya qilinayotgan xodimning yakuniy bali chiqariladi. Komissiya yakuniy ballni etalon ball bilan taqqoslaydi.

Etalon ballni hisoblash quyidagicha amalga oshiriladi. 10 ta baholash sifatining barchasi bo'yicha ballar yig'indisi ($10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=55$) baholash sifatlari namoyonbo'lishi koeffitsientiga (agar bu sifatlar doimo namoyon bo'lgan bo'lsa - 1,5, ko'p hollarda namoyon bo'lgan bo'lsa - 1,0, ba'zan namoyon bo'lgan bo'lsa - 0,5ga) ko'paytiriladi. Bu quyidagi natijalarni beradi:

- 1) $55 \times 1,5 = 82,5$;
- 2) $55 \times 1,0 = 55,0$;
- 3) $55 \times 0,5 = 27,5$.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, agar xodim bahosi 82,5 **balldan yuqori** bo'lsa uni mansab lavozimida ko'tarish yoki martabasining yuqorilashuvi uchun zaxira tarkibiga qo'shish, **55 balldan 82,5 ballgacha** bo'lsa u xizmat vazifasiga loyiq, **27,5 balldan past** bo'lsa xizmat vazifasiga noloyiq, deb topilishi to'g'risida xulosa tayyorlanadi.

Bu usul yana bir - sifat bo'yicha ekspert baholari asosida personal faoliyati qaysi yo'nalishlarini takomillashtirish to'g'risida aniq tasavvur hosil qilish mumkinligi bilan ham ahamiyatlidir.

Xodimlar ish samaradorligini anikdash, ular o'z salohiyatlarini to'la namoyon qila olishlari, korxonada mehnatni tashkil etishni takomillashtirish maqsadida **personal faoliyatini baholash** kerak. Bu baholash funktsiyalariga qarab quyidagi guruhlariga bo'linadi:

Ma'muriy funktsiyalar: xizmat vazifasida ko'tarish, tushirish, boshqa ishga o'tkazish, mehnat shartnomasini to'xtatish. Ma'muriyat ushbu masalalar bo'yicha qaror qabul qilishni asoslashi uchun personal faoliyatini baholashi kerak bo'ladi.

O'z qobiliyatlarini namoyon qilgan xodimlarni xizmat vazifasida

siljitish, bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish imkonini beradi.

Bu personalning ham martabasining yuqorilashuvga bo'lgan intilishlarini qondirib, o'z-o'zlariga hurmatlarini kuchaytiradi. Lekin rahbariyat xodim martabasi to'g'risida qaror qabul qilar ekan, u yangi vazifada o'zida yuklatilgan vazifalarni bajarishningto'lauddasidan chiqishiga ishonch hosil qilishi kerak. Tajribada egallab turgan lavozimlarida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatayotgan xodim yuqori lavozimga ko'tarilishi ko'zlangan maqsadga erishish imkonini bermasligi hollari uchraydi. Chunki ushbu xodimda yangi lavozim vazifalarini muvaffaqiyatli ado etish uchun etarlicha saloqiyat bo'lmaydi.

Bunday hollarda xodim malakasini oshirish kerak bo'ladi yoki u yangi vazifada samaraliroq ishlay oladi, degan qarorga kelinganda uni lavozimda gorizontal holatda siljitish kerak bo'ladi. Ba'zan xodim qoniqarsiz faoliyat ko'rsatayotgan bo'lsa ham u katta ish stajiga egaligi yoki uning avvalgi xizmatlari hisobga olinib u bilan mehnat shartnomasini to'xtatish maqsadga muvofiq emas, degan xulosaga kelinadi. Bunday vaziyatda mansab vazifasida siljitish uning o'z lavozimida pasayishi bo'lsa-da, xodim korxonaga hali foyda keltira oladigan vazifaga o'tkazilishi mumkin. Bu quyiroq lavozimda u qobiliyatli yoshlar martabasining o'sishiga xalaqit bermaydi.

Xodimga uning ish natijalari ma'lum qilinib, bu natijalarni yaxshilash uchun etarlicha imkoniyat berilgan taqdirda ham u belgilangan darajada unumdorlik ko'rsata olmasa yoki ko'rsatishni xohlamasa, bu shaxs bilan mehnat shartnomasi bekor qilinishi mumkin. Ma'muriyat, vaziyat qanday bo'lishidan qat'iy nazar, personal faoliyati natijalari samarali baholanmasdan asosli qaror qabul qila olmaydi.

Axborot funktsiyalari. Faoliyat natijalarini baholash personalga ular ish natijasini ma'lum qilish uchun kerak. Mazkur ish yaxshi yo'lga qo'yilgan taqdirda xodim yaxshi yoki yomon ishlayotganigina emas, balki o'zini qaysi yo'nalishda takomillashtirishi zarurligini ham bilib oladi.

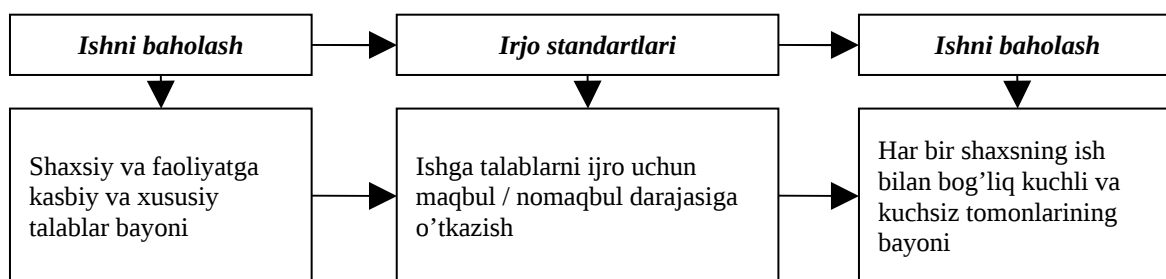
Qiziqirish (motivatsiya) funktsiyalari. Bu ma'muriyat qobiliyatli xodimlarni aniqlagach, ularni munosib ravishdataqdirlashi mumkinligi (ish haqini oshirib, yuqori lavozimga ko'tarib) bilan bog'liqdir. Faoliyatning yuqori unumdorlik bilan bog'liq ijobiy tomonlarini muntazam rag'batlantirib borish xodimni kelajakda ham samaraliroq mehnat qilishga qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasidir.

Mehnat faoliyatini baholashning ma'muriy, axborot va qiziqtirish funktsiyalari o'zaro bog'liq bo'lib, tizim sifatida amal qiladi. Xodim faoliyati to'g'risidagi axborotning uni lavozimda ko'tarish to'g'risida

ma'muriy qaror qabul qilishga olib kelishi insonni yanada unumliroq ishlashiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi - qiziqtirishi lozim.

Personal faoliyatini baholash uning faoliyatini taqqoslash uchun standartlar mavjud bo'lishini taqozo etadi.

Ijro standartlariga ikkita asosiy narsa: "Nima qilindi?" va "Bu qay darajada sifatli ijro etildi?" mezonlarini kiritish maqsadga muvofiqdir. Ya'ni ijro standartlari topshiriqqanchalik yaxshi bajarilganiga yo'naltirilgandir. Har bir standart shunday ravshan ta'riflab berilishi kerakki, rahbar ham, xodim ham ijrodan nimani kutish kerakligini va umumiy maqsadga erishish mumkinligini aniqtasavvur etishlari darkor. Ijro standartlari va mehnat vazifalari bir-birlari bilan uzviy bog'liqlikda bulishlari sababli ular o'zaro rivojlanishi umume'tirof etiladi. Ijro standartlari ishga talablarni xodim uchun maqbul yoki nomaqbul darajaga o'tkazadi. Ular "ish tahlili - ijroni baholash" tizimida hal qiluvchi rol o'ynaydi (10.2- rasm).



10.2- rasm. Ijro standartlarining ish tahliliga munosabati

Mehnat faoliyatini baholashning har qanday tizimi uchun quyidagi asosiy talablar qo'yiladi:

Aloqadorlik. Bu, birinchidan, shaxsiy mehnat faoliyati uchun ijro standartlarining korxonaga maqsadlari bilan, ikkinchidan, mehnat ko'rsatkichlari tahlili va baholash shakllari miqdori o'rtasidagi aniqlaloqasini ifodalaydi. Bunda maqbullik, masalan, „Shaxsiy mehnat faoliyatida yutuq bilan muvaffaqiyatsizlik o'rtasidagi farqamalda nimadan iborat?“ degan savolga aniqjavobdir.

Sezgirlik. Bu tamoyilda ijroni baholash tizimi samarali ijrochilarni samarasiz ijrochilardan farqlaydi. Agar bu tamoyilga rioya etilmasa, baholash tizimidan boshqaruv maqsadlari uchun foydalanib bo'lmaydi. U xodimlarga o'zlarini rivojlantirishlarida yordam ham ko'rsata olmaydi. Amaliyot ma'muriy maqsadlar uchun loyihalashtirilgan baholash tizimlari bilan xodimlarni rivojlantirish maqsadlari uchun mo'ljallangan baholash tizimlari o'rtasida ziddiyatlar mavjudligidan dalolat berib turibdi.

Ma'muriy maqsadlarga mo'ljallangan baholash tizimi shaxslar o'rtasidagi tafovutlarga oid axborotlar talab etsa, xodimlarni o'stirishga mo'ljallangan baholash tizimi xodimlar o'rtasidagi tabaqalashtirish haqida axborot talab etadi. Bu esa axborotlarning ikki turlicha xilidir.

Ishonarlilik baholashda izchillikka taalluklidir. Har bir xodimni baholash ish reytinglari bo'yicha va mohiyat jihatidan mustaqil ravishda amalga oshiriladi. Biroq turli shaxslar (rahbarlar, hamkasblar, bo'ysunuvchi xodimlar) tomonidan bir ish bo'yicha berilgan baholar juda farqlanadi. Har bir baholovchi ishonarli ma'lumotlarga ega bo'lgani holda xodim nima qilganini va buni qaysi sharoitlarda qilganini kuzatish imkoniga ega bo'lishi kerak. Aks holda ishonchsizlik, adolatsizlik tasavvurini qoldiradi.

Maqbullilik amaliyot uchun muhim talabdir. Chunki personalni boshqarish dasturlari bu dasturlarni ishlatadiganlar yoki dasturlar ijrosiga to'sqinlik qilishi ehtimol, tutilganlar tomonidan qo'llab-quvvatlanishi kerak. Afsuski, ko'pgina hollarda baholash tizimidan foydalanuvchilar mazkur jarayonga jalb etilmasliklari sababli, butizim samaradorligi pasayadi. Buning o'rniga baholashni tashkil etuvchilar personal bilan oshkora hamkorlik o'rnatishlari lozim. Xodimlarga "Samarali ijro uchun mazkur ishlarni qilishingiz kerak", deb zarur tushuntirish ishlarini o'tkazish, shundan keyingina xodimga qo'yilgan talablarni baholash mezonlari maqbul yoki maqbul emasligini aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Amaliylik. Baholashni amalga oshirish tartibi rahbariyat uchun ham, personal uchun ham bir xilda aniq tushunarli bo'lishi muhimdir. Personal faoliyatini baholash ikki yo'nalish bo'yicha olib boriladi:

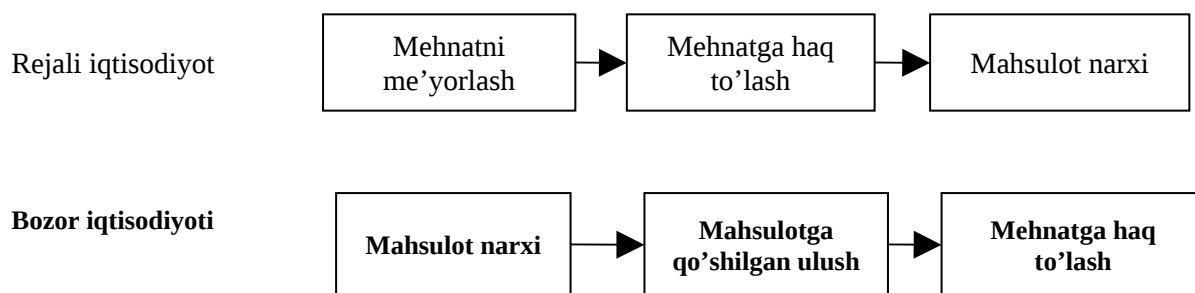
1. Mehnat natijalarini hisobga olish (bevosita baholash).
2. Xodimning ushbu natijalarga ta'sir ko'rsatuvchi amaliy va shaxsiy sifatlarini taxlil etish (bilvosita baholash).

Bevosita baholash rahbar bilan xodimning kelgusida baholash standartlari vazifalarini o'taydigan aniq maqsadlarni birgalikda aniqlab olishlarini taqozo etadi.

Bilvosita baholash an'anaviy bo'lib, xodimning tashabbuskorligi, jamoa bilan til topisha olishi, ishonchliligi, insonlarga munosabati, ya'ni uning shaxsiy sifatleri zimmasiga yuklatilgan vazifalarga naqadar muvofiq kelishini taqqoslashni nazarda tutadi.

Mehnat natijalarini hisobga olish amalda butun personalga nisbatan qo'llaniladi. Chunki, bu natijalar mehnatga haqto'lashning asosidir. Korxonada ishchilari va xizmatchilariga ular muayyan muddatda erishishi kerak bo'lgan me'yorlar belgilab qo'yiladi. Bu me'yorlardan biri - ish

me'yorini bajarish darajasidir. Bunda faqat boshqaruv vazifalari ustuvorligi hisobga olinishi kerak. (10.3- rasm).



10.3-rasm. Boshqaruv vazifalarining ustuvorligi

Personal ish natijalarini baholash tartibi anchagina murakkab va ko'p jihatlari bo'yicha ishni sifatli baholashni o'tkazishga o'xshab ketadi. Bunda farq shundaki, ish natijalarini baholashda ijro hamda personalning amaliy sifatlari, ishni sifatli baholashda esa ishning o'zi baholash mezonini o'taydi. Mehnat natijalarini baholash xodimning o'z ishini nechog'lik samarali bajarishi, korxonada pirovard maqsadlariga solishtirilgan holda (bu tartibni korxonaning faqat shtatli xodimlariga qo'llash mumkin) amalga oshiriladi.

Mehnatni me'yorlashning imkoniyati bo'lmagan xodimlar faoliyatini baholashda ular ish samaradorligi mezonlari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- mehnat unumdorligi;
- muayyan davr uchun oldindan belgilab qo'yilgan maqsadlarga muvofiqlik.

Bu o'rinda personal mehnat unumdorligi sifatida personalning muayyan davr mobaynidagi ishining miqdor va sifat ko'rsatkichlari tushuniladi.

Xodimning ish natijasi uning mehnat unumdorligi, foydalanayotgan omillarining unumdorligi hamda mehnat sharoitiga bog'liq bo'ladi.

Unumdorlikni ob'ektiv omillariga mehnat vositalari (mashina va mexanizm, asbob-uskunalar), xom ashyo, yordamchi va ishlab chiqarish materiallari, ishlab chiqarish usullari va uning tashkil etilishi, ish joyining tashkil etilishi, mehnat sharoiti, ish vaqti va tarkibi kiradi.

Unumdorlikning sub'ektiv omillari xodimning o'ziga (unumdor mehnat qilishga qobiliyati va xohishi) yoki korxonada ijtimoiy tartibi (rahbarlar va xodimlar munosabatlari, ishlab chiqarish muhiti, guruhlardagi muhit)ga taalluqli bo'lishi mumkin. Unumdorlik qobiliyat (xodimning jismoniy baquvvatligi, iste'dodi, ma'lumoti, tajribasi) ma'lum vaqtdagi ishlab chiqarish imkoniyatlari (salomatlik, charchash) bilan

belgilanadi. Unumdorlikka xohish hamisha faoliyatni rag'batlantirishni sub'ektiv baholash (mehnatdan qoniqish)ga bog'liq. Bunda mehnatning rag'batlantirilishi, ishda o'sish uchun imkoniyatlar, qaror qabul qilishda ishtirok etish, mehnat sharoitlari va hokazolar muhim rol' o'ynaydi.

Unumdorlikni sodda qilib baholash uchun unumdorlik (masalan, mehnatga ishbay haqto'lash) ko'rsatkichlaridan foydalanish mumkin. Xodim unumdorligini tabaqalashtirgan holda baholash uchun eng avvalo uning unumdorligi (mehnatning miqdor va sifat ko'rsatkichlari yoki topshirilgan ish ijrosi), ishni bajarish jarayoni (mehnat jamoasi va o'zgalarga munosabat, yo'riqnoma va ko'rsatmalarga rioya etish) hamda xodimning ish uchun yaroqliligi (mustaqillik, egiluvchanlik) hisobga olinishi darkor.

Xodimningish natijalaridagi ishtirokini quyidagi mezonlar orqali aniqlash mumkin:

- xodim tomonidan bajarilgan ish (ish vaqti, mahsulot miqdori, sifat ko'rsatkichlari);
- xodimning ijtimoiy maqomi va korxonaga mansubligi;
- qiymatni yaratishdagi ishtiroki;
- buyurtmalar bajarilishining ahvoli;
- mablag' aylanishining ahvoli;
- korxonada faoliyati natijasi;
- foyda taqsimoti.

Ushbu mezonlar korxonada amal qiladigan hisob tizimi (masalan, yillik balanslar) yordamida muayyan darajada ob'ektiv aniklanishi mumkin.

Personal faoliyatini maqsadlarga erishish bo'yicha ham baholash mumkin. Bunda korxonada va xodim maqsadlari bir-biriga muvofiq bo'lib, yagona tizimga birlashgan taqdirdagina ushbu baholash samarali bo'lishi mumkin. Ana shunday tizim korporativ rivojlanish jarayonida xodimning shaxsiy mas'uliyati va ularni rag'batlantirish tizimi bilan o'zaro bog'liqbo'lishini taqozo etadi.

Maqsadlar bo'yicha baholash quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Xodimning bir nechta asosiy vazifalari (funktsiyalari)ni aniqlash.
2. Bu funktsiyalarning har biriga muayyan iqtisodiy ko'rsatkichlar (foйда, xarajatlar hajmi, muddat, sifat va hokazolar) bo'yicha anikdik kiritish.
3. O'lchov birligini (foiz, kun, so'm) belgilash.
4. Har bir ko'rsatkich bo'yicha eng kam va eng ko'p "ijro standartlari"ni belgilash.

5. Ijroning eng ko'p va eng kam natijalarini qabul qilingan standartlar (eng ko'p, belgilangan darajada, eng kam darajadan past) bilan taqqoslash.

6. Barcha ko'rsatkichlar bo'yicha o'rtacha baho.

Masalan, ilmiy-tadqiqot ishlari bilan shug'ullanayotgan xodimning tashkilot maqsadlariga erishish uchun shaxsiy hissasini baholash uchun xodim umumiy vazifalarni hal etishda ishtirok etayotgan quyidagi faoliyati yo'nalishlarini ko'rsatish mumkin bo'ladi:

- kasbiy ulush (ilmiy doirada baholanishi);
- g'oyani amalga oshirishning tijorat samarasi;
- tashqi sheriklar (oliy o'quv yurtlari, ilmiy-tadqiqot institutlari va boshqalar) bilan munosabatlarni rivojlantirish;
- tadqiqotlar jarayonini boshqarish va muvofiqlashtirish (muvaqqat ijodiy guruhlardagi roli);
- ishlab chiqarish bo'limlari rahbarlari bilan munosabatlari.

Ana shu har bir faoliyat yo'nalishi bo'yicha oltita „ulush darajasi“ mavjud bo'lib, bu darajaning har biriga uning aniq bayoni muvofiq keladi.

Xodimning korxonada va tashkilotdagi holati uning ish o'rnini va xizmat lavozimi bilan belgilanishi sababi, uning o'z jamoasi natijalariga qo'shayotgan ulushi, o'z vazifalarini naqadar yaxshi bajarayotganligi bilan belgilanadi.

Xizmat lavozimi talablari va ish joyidagi ish mazmuni tahlili maqsadni belgilash uchun juda muhimdir. Odatda bu tahlil quyidagicha tartibda amalga oshiriladi:

1. Mehnat faoliyati u yoki bu turining zarurati yoki maqsadga muvofiqligini, uning bo'linma (yoki korxonada) faoliyati natijalariga ulushini ko'rib chiqish.

2. Pirovard maqsadlarga erishishda muvaffaqiyatni ta'minlovchi faoliyatning eng muhim xususiyatlarini aniqlash va ularning ahamiyatiga qarab tabaqalash. Agar qo'yilgan maqsadlar xilma-xil va ko'p sonli bo'lsa, ularni shunday tabaqalash kerakki, xodim, birinchi navbatda, kuch-g'ayrat va alohida e'tibor talab etadigan vazifalarni aniq tushunib etsin.

3. Kutilayotgan natijani ta'minlaydigan mehnat me'yorlarini asoslab berish. Bu me'yorlar korxonaning u yoki bu ish joylarida xizmat vazifalarini bajarishga doir talablariga javob berishi kerak.

4. Xodimlarni baholash uchun o'lchov birliklari tizimini tanlash.

5. Ishni va ish bajarilishini yaxshilash uchun nima talab qilinishini hamda bunga xodim muayyan vaqtdan so'ng qanday erishishi mumkinligini aniqlash.

Maqsadga erishish uchun amalga oshirilayotgan ishlarni nazorat qilish uchun me'yorlarga tayaniladi. Bu me'yorlarni shakllantirishda quyidagilarga amal qilinishi lozim:

- faoliyatning bundan avvalgi bir necha davrlarida erishilgan natijalarni tahlil qilib chiqish;
- mo'ljallanayotgan me'yorlar realligini baholash;
- mehnat faoliyati darajasidagi farqlarni me'yorlardan u yoki bu tomonga o'tishidagi farqni aniqlash;
- xizmat vazifalari mazmunining me'yorlarga ta'sirini baholash hamda ortiqcha, etarlicha samarali hisoblanmagan ish elementlari yoki ishni bajarish usullarini bartaraf etish.

Agar xodimlarning vazifasini miqdor bilan ifoda etish mumkin bo'lsa, faoliyat maqsadlarini sifat, miqdor, vaqt va qiymat o'lchovlaridagi bevosita ko'rsatkichlaridan qo'llaniladi. Ammo bu holda har bir ko'rsatkich bo'yicha baholar umumlashtiruvchi bevosita indeksni hisoblab chiqishda qiyinchiliklar tug'diradi. Shuning uchun taqqoslana oladigan, foizlarda ifodalanadigan nisbiy indekslardan qo'llaniladi.

Mazkur talablarga javob beradigan nisbiy indekslarni ishlab chiqishga yondashuvlardan biri quyidagichadir:

1. Maqsadga erishish darajasi ko'rsatkichini ishlab chiqish uchun u yoki bu vazifani bevosita bajaradigan 6-10 xodimdan iborat guruh shakllantiriladi. Guruh tarkibiga turli xizmat darajasidagi xodimlar, shuningdek ishlab chiqarilayotgan mahsulot iste'molchilari yoki xizmatdan foydalanuvchi vakillar kiritilishi mumkin. Bu bilan ko'rsatkichlar yordamida nazorat qilinadigan muammoni har tomonlama hal etish ta'minlanadi.

2. Guruh ish bajarilishi samaradorligini ifoda etuvchi ko'rsatkichlarni ishlab chiqish vazifasi to'g'risida qisqacha axborot beriladi. Bunda aniq muammolarga alohida e'tibor qaratiladi. Maqsadlar mazmuni muhokama etilgandan so'ng nisbiy indekslarni ishlab chiqish tamoyillari tushuntiriladi.

3. "Aqliy hujum" yo'li bilan mo'ljallanayotgan indekslar ro'yxati tuziladi. Buning uchun guruhning har bir a'zosi muayyan muddat mustaqil ish olib boradi. U taxminan 10-15 daqiqa mobaynida ahamiyati bo'yicha tabaqalashtirilgan maqsadlar ro'yxati asosida ko'rsatkichlarni ishlab chiqadi.

4. Guruh har bir a'zosining ko'rsatkichlar bo'yicha takliflari umumlashtirilib, bir ro'yxatga kiritiladi.

5. Ko'rsatkichlar mazmuniga aniqlik kiritiladi. Bir-birini

takrorlaydigan takliflar qayta ko'rib chiqiladi. Aniqlik kiritilgan ro'yxat ovozga qo'yiladi.

6. Nisbiy indeks ko'rsatkichlari haddan tashqari ko'p bo'lsa, ulardan qo'llanish murakkablashib ketishini hisobga olgan holda, mehnat faoliyati maqsadlarini eng samarali ifoda etadigan 10 tadan ko'p bo'lmagan ko'rsatkich rahbariyatga tasdikdanish uchun taqdim etiladi. Baholash samaradorligi rahbariyat bilan xodimlar o'rtasida mehnat faoliyatida qaysi darajaga erishishi lozimligi, mehnat faoliyati qaysi darajasi yoki nechta ball moddiy jihatdan rag'batlantirish uchun asos bo'lishi to'grisidagi kelishuvni ta'minlaydi.

Ball orqali baholash mehnat faoliyatining turli sohalarida qo'llanishi mumkin. Bu tizim barcha yo'nalishlar bo'yicha faoliyat maqsadlarini yagona maqsadga mujassamlashtira oladi. Bunda mehnat faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha maqsadga erishishningturli darajasi uchun muayyan ball belgilab qo'yiladi.

Bunga misol tariqasida texnika nazorati bo'limi faoliyati ko'rsatkichlaridan biri - sifat nazoratidan o'tgan buyumlar sonini olaylik. Agar barcha buyumlar sifat nazoratidan o'tgan bo'lsa, aytaylik 30 ball beriladi. Agar buyumlar umumiy sonining 1-5 tasi sifat nazoratidan o'tkazilmagan bo'lsa 20 ball, 6-10 tasi nazoratdan o'tkazilmagan bo'lsa 10 ball beriladi.

Mehnat faoliyati boshqa yo'nalishlari bo'yichaham xuddi shunday mezonlar belgilab qo'yiladi. Bunda mehnat faoliyati barcha yo'nalishlari bo'yicha beriladigan ball, masalan, 300 qilib belgilanishi mumkin. Xodimlar mehnat faoliyatining maqsadi qilib esa hisobot davrida 250 ball olish mo'ljallanadi. Bu usulda maqsadga erishish darajasini o'lchash uchun amalda bitta mezon belgilanadi. Bu esa ana shu belgilangan darajaga nechog'lik erishilgani, xodimning mehnat faoliyati avvalgi davrga nisbatan qanchalik samarali bo'lganini aniqbelgilash imkonini beradi.

Maqsadga erishishni baholash bilan bir qatorda, xodimning korxonada faoliyatiga qo'shayotgan ulushi darajasini baholash usuli ham qo'llaniladi. Ushbu usulda shaxsiy reja ko'rsatkichlari har bir xodim uchun emas, balki bir xil lavozimdagi xodimlar guruhlari uchun belgilab ko'yiladn. Mehnat natijalari "ulush darajasi"ning rejalab qo'yilganligi va amaldagisi nisbatiga asoslanib aniqlanadi.

Personal faoliyatini baholashning yana bir turi - **maqsadga erishishga ta'sir ko'rsatuvchi sifatlar** - unumdorlik omillariga qarab baholashdir. Bunda xodimning ishlab chiqilgan mezonlarga erishish imkonini

beradigan sifatlari (unumdorlik omillari) belgilanadi. Bu unumdorlik omillariga xodimning kasbiy va ishlab chiqarish ko'nikmalari, bilimi, qobiliyati va hokazolar kiradi.

Baholashning bu usulida mezonlar aniqbo'lishi talab etiladi. Xodimning unumdorlik omillarining tahlili natijalari maxsus blankda qayd etib boriladi. Bu esa xodimlar faoliyatini barcha darajalarda nazorat qilib borish imkonini beradi. Rahbar xodim faoliyatini maxsus blanqda qayd etilgan natijalariga tayangan holda hamda uning faoliyatini kuzatib borish orqali baholaydi. Xuddi ana shu, ayni paytda, ushbu tizimning nuqsoni ham hisoblanadi. Chunki rahbar tomonidan xodim faoliyatini muntazam nazorat qilib borishi xodimning o'z vazifalarini bajarishiga xalaqit beradi, erkinligini cheklaydi.

Hozirgi vaqtda faoliyat natijalarini baholash mehnat jamoasini shakllantirish va rivojlantirishning asosiy vositalaridan biriga aylagan. Zamonaviy menejerning ushbu sohada chuqur bilimga ega bo'lishi rahbarlik uslubining asosiy xususiyatidir.

Personalni boshqarish xizmati mutaxassislari fikricha, faoliyat natijalarini baholash oshkora bo'lishi kerak. Shu holdagina har bir xodim o'z faoliyati natijalarini boshqalarniki bilan taqqoslay oladi va o'ziga tegishli xulosalar chiqaradi. Rahbariyat esa ob'ektiv baholash natijalariga qarab xodimlarni moddiy jihatdan rag'batlantirish, xizmat lavozimida o'stirish, shu bilan birga ishlab chiqarish jarayonlariga tegishli o'zgartirishlar kiritish to'g'risida asoslangan qarorlar qabul qila oladi.

Ayni vaqtda mutaxassislarning tadqiqotlari faoliyat natijalarini baholashi zarur, biroq personal bo'yicha qaror qabul qilish uchun etarli emasligidan dalolat bermoqda. Shuning uchun **mehnat jarayoni davomida xodimlarning amaliy va shaxsiy sifatlarini baholash** ham katta ahamiyatga egaligi tobora ravshan bo'lyapti. Xodimlarning ushbu sifatlariga, eng avvalo, ularning kasbiy va ishlab chiqarish ko'nikmalari, shuningdek psixologik qobiliyatlari taalluqlidir.

Xodimlar barcha toifalari (malakali ishchilardan menejerlargacha)ning amaliy va shaxsiy sifatlarini baholash quyidagi omillar bo'yicha o'tkazilishi mumkin:

- **ishni bilish** - xodim o'z ishi mohiyati va maqsadini naqadar ravshan tasavvur etishi;

- xodim mehnat faoliyatini rahbar tomonidan **nazorat qilish zarurati** (xodim ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarishga nechog'liq sidqidillik bilan munosabatda bo'lishi, mehnat intizomiga - tushlik vaqti, tanaffuslar va boshqalarga rioya etishi);

- **ish uslubi** (xodim hamisha ham puxta o'ylab qaror qabul qiladimi, o'z xatti-harakatini o'zi tahlil etib berishga moyilmi, boshlagan ishini oxiriga etkazishga qodirmi?);

- **tashabbuskorligi** (o'ziga qo'shimcha mas'uliyat olishni xohlaydimi, yangi topshiriqlarni qanday qabul qiladi, tavakkalchilikka tayyormi?);

- **hamkorlikka moyillik** (hamkasblari va o'ziga bo'ysunuvchilar bilan birgalikda ishlashga tayyorlikni namoyon qiladimi, jamoada qulay ma'naviy muhitni saqlay oladimi?).

Bu omillarning har biri 5 ballik tizim bo'yicha baholab boriladi. Ushbu usulda rahbar qo'ygan bahosini xodim mehnat faoliyati yuzasidan o'z fikr-mulohazalarini yozma ravishda bayon qilgan holda tasdiqlab berishi talab etiladi.

Amaliy va shaxsiy sifatlarni baholash mehnat bozorida osongina almashtirilishi mumkin bo'lgan quyi malakali ishchilar hamda eng quyi idora xizmatchilariga nisbatan qo'llanilmaydi. Ya'ni sifatlarni baholash korxonada xodimdan uzoqmuddatda foydalanish bilan bevosita bog'liqdir.

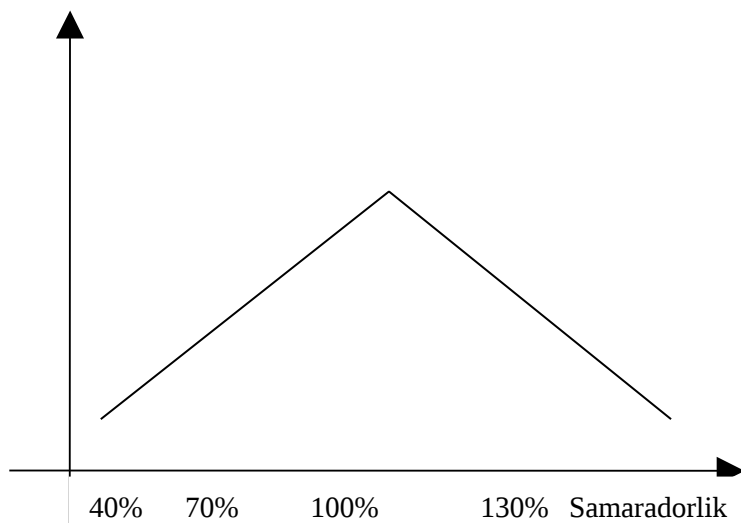
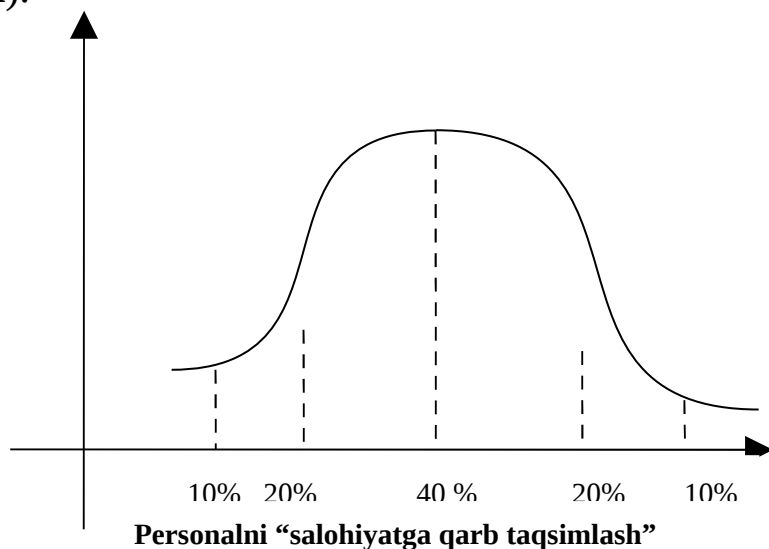
Xodimning amaliy va shaxsiy sifatlarini baholash **reyting usullari** yordamida ham amalga oshirilishi mumkin. Ushbu usullarda xodimlarning o'zlarini tutishlari va mehnat natijalarini bir-birlariniki bilan taqqoslash (nisbiy reyting tizimi) yoki ular har birining ish natijalarini standart bilan taqqoslash (mutlaq reyting tizimi) orqali baholash mumkin. Reyting tizimining boshqa usullari xodimlar unumdorligini baholashga yo'naltirilgan.

Mutlaq reyting tizimining eng oddiy usuli **yozma bayondir**. Bu usulga muvofiq baholovchi xodimning kuchli va ojiz tomonlarini, uning salohiyatini hamda uning sifatlarini yaxshilash uchun takliflarini yozma ravishda bayon qiladi. Ammo bu usulda xodimlarni, guruxlar, jamoalarni bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydi. Chunki yozma bayon faqat bir xodim xususiyatlarini baholaydi. Shu sababli bu axborotdan personal bo'yicha qaror qabul qilish uchun foydalanish qiyin. Chunki xodimlar bu holda to'liq ob'ektiv baholangan bo'lmaydi.

Xodimlarni bir-biri bilan taqqoslash usullari baholovchi personal butun tarkibini - eng yuqori lavozimdagilardan quyidagilarigacha, eng yaxshi xodimlardan eng yomon xodimlargacha - hammasini ob'ektiv baholashni talab etadi.

Xodimlarni bir-biri bilan taqqoslashda juftliqda taqqoslash usuli qo'llaniladi. Bunda baholovchi bir juft xodimdan afzalini - korxonaga uchun haqiqiy qimmatligini tanlashi nazarda tutiladi.

Xodimlarni bir-biri bilan taqqoslashning yakuniy usuli “**salohiyatga qarab taqsimlash**” deb ataladi. Bu usulda reyting xodimlar salohiyatiga qarab belgilanadi. Mazkur holatda jamoadagi xodimlarning kichikroq guruhi eng qimmatlilari, yana bir kichikroq guruh - qoniqarsizlar, qolgan boshqa hamma xodimlar esa ular o’rtasidagilar, deb taxmin etiladi (10.4-rasm).



10.4-rasm. Personalni taqsimlash usullari

Ushbu rasmdan ko’rinib turibdiki, mazkur tizimda beshta reyting kategoriyasidan foydalaniladi. Baholanayotgan xodimlarning ko’proq qismi (40 foizi) o’rtacha, 20 foizi o’rtadan yuqori, 20 foizi - o’rtadan past, 10 foizi eng qimmatlilar, 10 foizi esa qoniqarsizlar, deb baholanadi.

Salohiyatga qarab barcha xodimlarni tabaqalashtirishga asoslangan, bu tabaqalashning yuqori qismida “**baholovchi xayrixoh**”, quyi qismida **baholovchi talabchan** deyiladi. Uning o’rta qismi “**markaziy tendensiya**”, deb ta’riflanadi. Biroq bu tizim xodimlarning ko’pchilik qismida norozilik uyg’otishi mumkin. Shuning uchun mazkur yondashuv

juda katta miqdordagi xodimlarga nisbatan qo'llanishi maqsadga muvofiqdir.

Reyting tizimining eng ko'p tarqalgan usuli **xodimlarning o'zini tutishlarini nazorat qilish varag'idir.**

Personal sonini samaradorlik oraliqlari bo'yicha taqsimlash. Bu usulda baholovchi xodimlarning ishda o'zlarini tutishlari bilan bog'liq axborotlarni to'plab boradi. Bunda baholovchi vazifasi ushbu axborotni tekshirishdan iboratdir. Mazkur yondashuvda baholovchi xodimlarni baholashdan ham ko'proq ularning mehnat faoliyatida o'zlarini tutishlarini qayd qilib boradi. Umuman olganda, bayon reytinglari baholash reytinglari (yaxshi-yomon)ga qaraganda maqbulroqdir. Masalan, biror sotuvchi faoliyati baholanganda, aytaylik „unga xaridorlardan shikoyat tushadi“ bahosi qo'shimcha “hamisha”, “juda tez-tez”, “ba'zan”, “hech qachon” ta'riflari bilan to'ldiriladi. Ana shu besh ta'rif (kategoriya) „5“ reyting bahosidan (“hamisha”) 1 gacha (“hech qachon”) muvofiq bo'ladi. Umuman olganda, har bir reyting raqami yig'indisi keyinchalik baholanishning har bir moddasi bo'yicha tekshirib ko'riladi.

Reyting yig'indisi yordamida baholashga misol tariqasida murabbiy xodim faoliyatini baholashni (10.1- jadval) keltirish mumkin.

10.1 – jadval

Reyting yig'indisi yordamida baholash

| Baho lash | To'la roziman | Roziman | Bilmayman | Rozi emasman | Qat'ian rozi emasman |
|---|------------------|---------|-----------|-----------------|----------------------------|
| Mezon | | | | | |
| Murabbiy o'z kasbini ustasi | | | | | |
| Murabbiy amaliy ko'nikmalarga o'rgatadi | | | | | |
| Murabbiy o'z tajribasini o'rgatadi | | | | | |
| Murabbiy eng ilg'or zamonaviy ish uslublarini yaxshi biladi | | | | | |
| Murabbiy shogirdiga shaxsiy ibrat ko'rsata oladi | | | | | |

Ushbu jadvalga muvofiq baholovchi murabbiy faoliyatiga bildirilgan fikrlarni (To'la roziman - 5 ball, qat'ian rozi emasman - 1 ball) tekshirib, mazkur har bir modda bo'yicha ballar yig'indisini chiqaradi.

Hozirgi vaqtda bajarilgan ishni kompleks baholash usullari ham

mavjud. Ularning to'rt asosiy turi farqlanadi:

1. Xodimlar tavsifnomalarini taqqoslash usuli.
2. Bajarilgan ish to'g'risida hisobot usuli.
3. Ball usuli.
4. Nazorat varaqalari usuli.

Ushbu usullardan eng keng qo'llaniladigan ikki usul xususiyatlariga batafsilroq to'xtalish mumkin.

Ball usuli. U bajarilgan ishni baholashda bajarilgan ish ko'rsatkichlarini ham, xodimning amaliy sifatlarini ham oldindan ishlab chiqilgan me'yorlar bilan taqqoslashni ko'zda tutadi. SHu maqsadda baholash omillari hamda har bir omil darajalari miqdori, shuningdek ularni ballar yordamida baholash sinchiklab tanlab olinadi. Baholashda ball tizimining grafik shkalasi hamda ko'p bosqichli shkalalar qo'llaniladi. Ularda baholar shkalalaridan texnik hisoblash vositalari sifatida foydalanish ko'zda tutilgan. Agar grafik shkalalarda darajalar miqdori oldindan belgilab qo'yilgan bo'lsa (odatda 4-5 ta: miqdor shkalalarida - son, alfavit shkalalarida - harflar, foizlar shkalalarida - foiz, bayon shkalalarida - yomon, qoniqarli, normal, yaxshi va a'lo), ko'p darajali shkalalarda darajalar soni tabaqalashtirilgan holda bo'ladi va chizmada belgilab qo'yilmaydi. 10.2- jadvalda ball orqali baholash miqdor shkalalari hamda ishlarni xizmatlar uchun ustamalar to'lash guruhlari bo'yicha taqsimlashni hisoblab chiqish keltirilgan.

10.2-jadval

Bajarilgan ishni ball bo'yicha baholashning miqdor shkalasi

A. Darajalarni ballar orqali baholash

| Xodim ishini baholash ko'rsatkichlari | Darajalar | | | | | | | |
|--|-----------|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Bajarishga taalluqli omillar | | | | | | | | |
| Ish miqdori yoki hajmi | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Sifat | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Bilim | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Fikrlash | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 |
| Ishonchlilik | 4 | 6 | 7 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| Jami ballar | 17 | 24 | 30 | 37 | 43 | 50 | 56 | 62 |
| Xodimga taalluqli omillar | | | | | | | | |
| Fikrni ifoda eta olish qobiliyati | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Tashabbuskorlik | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ishga munosabat | - | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ko'nikuvchanlik | - | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | | | | | | | |
|------------------|---|---|----|----|----|----|----|----|
| Rahbariyat fikri | - | - | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Jami ballar | 6 | 8 | 13 | 18 | 23 | 28 | 33 | 28 |

B. Ishni uning ijro darajasi bo'yicha taqsimlash taribi

| Xizmatlar uchun ustamalar guruhi | Baholar tafovuti, ballar miqdori | Bajarish darajasi bo'yicha ishlarning ko'zda tutilayotgan normal taqsimoti, foiz(%) | Bajarish darajasi bo'yicha ishlarning amaldagi taqsimoti, foiz ⁴¹ |
|----------------------------------|----------------------------------|---|--|
| 1(oliy) | 91-100 | 3-5 | % |
| 2 | 81-90 | 6-12 | % |
| 3 | 71-80 | 65-70 | % |
| 4 | 61-70 | 10-15 | % |
| 5(eng past) | 60 va undan kam | 3-5 | % |

Nazorat varaqalari usuli mustaqil qo'llanishi ham, grafik shkalalar usullari bilan birgalikda qo'llanishi ham mumkin.

Ushbu uslubda maxsus nazorat varaqalariga xodim bajargan ish hamda uning amaliy sifatlarini baholashning turli omillari to'g'risidagi batafsil savollar yozib boriladi. Baholashni amalga oshirayotgan shaxsning o'zi ushbu savollarga javob berishi va xulosa chiqarishi lozim.

Mazkur nazorat varaqalarining maqsadi faqat u yoki bu ishni, u yoki bu xodimni xizmatlari uchun qo'shimcha to'lovlar miqdoriga ko'ra qaysi guruhga taqsimlashdangina iborat emas. Ayni vaqtda, ushbu usul bilan xodimning kuchli va zaif tomonlari aniqlanib, uning mehnat samaradorligini oshirish chora-tadbirlari belgilanadi.

Xodimlar mehnat faoliyatini baholash, afsuski, ular qobiliyati va bu qobiliyatni to'la ishga solish imkoniyatlarini aniqlab berishda oqsoqlik qilib qoladi. Holbuki, kompaniya yoki firmada yangiliklar (innovatsiyalar)ni joriy etishda personalning xuddi shu xususiyatlarini aniq bilish o'ta muhimdir. Shu sababli amaliyotda mehnat faoliyati yuksak baholangan xodimning ishlab chiqarishga yangiliklarni joriy etishning uddasidan chiqa olmaslik hollariga duch kelinadi.

Shuning uchun xodim salohiyatini aniqlashning eng yaxshi usuli uni yangi ishlab chiqarish sharoitida, yangi ish joyida kuzatish va baholashdir. Bu maqsadda personal uchun sinov muddatlari belgilash, ishlab chiqarish bo'linmalarida yosh xodimlarning bir-birlarining ish o'rinlari bilan ayirboshlashlari, vaqtinchalik ularni u yoki bu xizmat vazifasini bajarishga

⁴¹ Ushbu so'nggi ustun baholovchi tomonidan xodimni attestatsiya qilish natijasi bo'yicha to'ldiriladi

o'tkazib turish yaxshi samara berishi mumkin.

Personal faoliyatini baholash bo'yicha ishlar samaradorligini oshirish uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

1. Mehnat faoliyati baholanayotganlar hamda bu baholashni o'tkazuvchilar o'zaro uchrashib, xodimning o'tgan davrdagi mehnat samaradorligini o'sha vaqtdagi vaziyatlardan kelib chiqqan holda birgalikda muhokama qilishlari maqsadga muvofiqdir.

2. Baholovchi mazkur muhokama intizomiy chora emasligini, balki xodimning mehnat samaradorligini kelgusida yanada oshirish maqsadida o'tkazilayotganligini alohida ta'kidlashi kerak.

3. Baholovchi muhokamani shunday tashkil etishi kerakki, bu tarbiya uchun belgilangan vaqtning yarmi mehnat faoliyati baholanayotgan xodimning o'zi hozirgi va kelgusi mehnat faoliyati yuzasidan fikr-mulohazalarini bildirishi uchun ajratilishi kerak.

4. Baholovchi muhokamani xodimning o'ziga xos muvaffaqiyatlarini ta'kidlashdan boshlashi lozim. Xodim ishidagi kamchiliklar uning faoliyati ijobiy natijalari qayd etilishi oralig'ida keltirilgani ma'qul. Bunda ham mazkur muhokama bu kamchiliklarni tanqid qilish uchun emas, balki kelgusida hozir mavjud bo'lgan muammolarni bartaraf etish maqsadini ko'zlayotganiga urg'u berilishi darkor. Bir muhokama davomida xodimning 1-2 ta kamchiligini ko'rsatib o'tish kifoya. Ko'pchilik odamlar uchun bir yo'la o'zining ko'rsatilgan ikkitadan ortiq nuqsonlarini bartaraf etish uchun o'z ustida ish olib borishlari og'ir kechadi. Kamchiliklar tilga olinadigan suhbat mehnat faoliyati baholanayotgan xodim hamda baholovchi bilan yuzma-yuz, boshqalar ishtirokisiz o'tkazilgani ma'qul.

5. Baholovchi xodimni axborotlarga ko'mib yubormasligi kerak. Axborotlarning haddan tashqari ko'pligi xodimni chalg'itib qo'yadi, juda ham ozligi baholovchi rejalarini buzadi.

6. Baholovchi mehnat faoliyati baholanayotgan xodimni o'zaro muloqotga, uning o'z faoliyatini o'zi baholashiga rag'batlantirishi darkor. Xodimga o'z ishi natijalarini o'zi tez-tez tahlil qilib turilishini tavsiya etish kerak.

7. Suhbat kelajaqdagi vazifalarni muhokama qilish, xodimning rahbari unga korxonaga yoki tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarishi uchun iloji boricha salmoqliroq shaxsiy mehnat ulushini qo'shishda qanday yordam bera olishi mumkinligi bilan yakunlanishi maqsadga muvofiqdir.

Baholash jarayonidan olingan ma'lumotlar aniq harakat dasturlaridan

joy olishi, ular asosida ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish, xodimning qaysi amaliy va shaxsiy sifatlarini rivojlantirish muayyan xodim uchun qaysi rag'batlantirish va jazolash choralari samarali bo'lishi haqidagi tavsiyalar ishlab chiqishga asos bo'lishi kerak.

Har bir baholovchiga qo'yiladigan asosiy talab uning muayyan davr (aytaylik, olti oy mobaynida) xodim bajarayotgan ishni kuzatib borish imkoniyatiga ega bo'lishidir. SHuni hisobga olgan holda quyidagilar baholovchilar bo'lishlari mumkin:

1. **Xodimning bevosita rahbari.** U xodim ishi bilan yaxshi tanish, uning mehnat faoliyatini baholashda yaxshiroq imkoniyatlarga egadir. Bundan tashqari, u shaxsiy ijroni korxonaga maqsadlari bilan bog'lay oladi. Bu rahbar xodimni rag'batlantirish (jazolash) uchun mas'ul hisoblangani sababli uni ijroni baholash uchun mas'ul qilish ham mantiqan to'g'ridir.

2. **Hamkasblar.** Mehnat faoliyatining shunday turlari (masalan, huquqiy faoliyat, ta'lim) borki, rahbar mazkur faoliyat turi bilan band bo'lgan xodim ishini kuzatish uchun kamdan-kam imkoniyatga ega bo'ladi. Bu faoliyat turlarida ish natijalari ijroni baholash uchun muayyan axborot bersa ham, mazkur xodim bilan yonma-yon ishlayotgan hamkasblarining baholari salmoqpiroqbo'ladi. Shunday bo'lsa-da, hamkasblar fikr-mulohazalariga, ijroni baholash tizimining bir qismi sifatida qarash va baholash uchun boshqa ko'rsatkichlardan ham foydalanish kerak.

3. **Bo'ysunuvchilar.** Ular bahosidan bu bo'ysunuvchilar bevosita rahbarini yuqoriroq lavozimga o'tkazish hollarida foydalansa bo'ladi. Bo'ysunuvchilar uchun bevosita rahbarlari amalda qanday vakolatga ega ekanliklari, etakchilik uslubi, aloqalari, ishni rejalashtirish va tashkil etish qobiliyati juda yaxshi ma'lum bo'ladi. Bo'ysunuvchilar baholaridan rahbarlar o'zlariga juda ko'p bo'ysunuvchilar mavjud bo'lgan yirik kompaniya va firmalarda, rahbarlarning bo'ysunuvchilari oz bo'lgan kichik korxonalarda hamda pedagoglari o'z talabalar faoliyatini baholaydigan oliy o'quv yurtlarida ko'proq foydalaniladi.

4. **O'z-o'zini baholash.** Xodimlarning ijroni baholash jarayonida ishtirok etish imkoniyatlari, ayniqsa bu maqsadni belgilash bilan uzviy bog'liq holda amalga oshirilsa, ishga qiziqishni kuchaytirish bilan birga baholashga qarshilik ko'rsatishni kamaytiradi. Ikkinchi tomondan esa xodimlar odatda o'zlariga rahbarlariga nisbatan yuqoriroq baho berishlari bu usuldan personal bo'yicha qarorlar qabul qilishda foydalanish imkoniyatlarini cheklaydi.

5. **Mijozlar.** Personalni baholashda mijozlar hamda korxonaga

maqsadlari hamisha ham bir-biriga mos tushmasdan, ularning fikri xodimlarni xizmat vazifasida siljitish, ularni rivojlantirish, malakasini oshirish kabi qarorlar qabul qilishda muhim axborot manbai hisoblanadi.

Yuqoridagilar personalni baholashda turli manbalardan foydalanish imkoniyatlari mavjudligini ko'rsatib turibdi (10.3-jadval).

10.3- jadval

Baholash ma'lumotlaridan foydalanish manbalari

| Natijalar | Manbalar | | | | |
|--------------------------------------|----------|-------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| | Rahbar | Hamkasbl ar | Bo'ysunuvchi hodimlar | O'z – o'zini baholash | Mijozlar |
| Personal bo'yicha qaror qabul qilish | + | + | | | |
| O'z – o'zini rivojlantirish | + | + | + | + | + |
| Personal faoliyatni tahlil qilish | + | + | | | + |

Personalni baholashda ekspert xulosalarining ob'ektivligi hal qiluvchi ahamiyatga ega. Yuqorida ta'kidlanganidek, u yoki bu xodimning korxonaga umumiy natijalariga mehnat ulushini uning rahbari baholashi ma'quldir. Biroq rahbar bilan xodim o'rtasidagi doimiy o'zaro munosabatlar muammolarni yuzaga chiqishiga sabab bo'lishiga amaliyotdan ko'pdan-ko'p misollar ketirish mumkin. Ana shunday vaziyatlarda rahbarning xodim mehnat faoliyatini baholashdagi xolisligi shubha tug'dirishi tabiiydir.

Tadqiqotlar xodim bir ish joyida uzoq vaqt davomida ishlayotgan bo'lsa, uning faoliyati yil sayin pastroqbaholanishidan dalolat beradi. Buning sababi shundaki, xodimdan bunday vaziyatda vaqt o'tgan sari o'z ishini tobora tezroqva sifatliroq bajarishiga umid qilinadi. Rahbarning bu umidi oqlanmasa (xodim belgilangan me'yorlar darajasida faoliyat ko'rsatsa ham) u xodim bahosini pasaytiradi. Ba'zan esa rahbarlarni katta mehnat stajiga ega xodimlarda ishlab chiqarishga yangiliklarni joriy etishga qiziqishlari sustligi ular faoliyatini baholash ballarini kamaytirishga sabab bo'ladi.

Personalni baholash ana shunday sub'ektivizm holatlarini bartaraf etishni taqozo qiladi. Buning uchun, eng avvalo, korxonaga pirovard

maqsadlariga erishishni ta'minlash uchun xodimning qaysi amaliy va shaxsiy sifatlari eng muhimligini aniqlab olish kerak. Hatto jahon tajribasi ham bu masalada to'la yakdillik mavjud emasligidan dalolat berib turibdi. Asosan personalning mehnatga qiziqishi, tashabbuskorligi, diqqat-e'tibori, o'zgarayotgan mehnat sharoitlariga moslasha olishi, mehnatsevarligi, hatto tashqi ko'rinishi kabi sifatlarini baholash taklif etiladi.

Qator kompaniya va firmalarda barcha xizmatchilar, mutaxassislar va rahbarlar faoliyatning aniqbir sohasi uchun zarur bo'lgan muayyan mezon (talab)lar nuqtai nazaridan baholash tartibi joriy etilgan. Ushbu mezonlar ahamiyati jihatidan ekspertlar guruhi tomonidan tabaqalashtiriladi. Shundan so'ng bu mezonlar ahamiyatini hisobga olgan holda har biriga tegishli ball beriladi (10.4-jadval).

10.4 – jadval

Personalni baholash mezonlari ahamiyatliligi

| Tartib raqami | Mezon (talab)lar turlari | Ahamiyat jihatdan salmog'i, foiz | Ballarni eng ko'p miqdori |
|---------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| 1. | Bilim va tajriba | 25 | 250 |
| 2. | Fikrlash | 25 | 250 |
| 3. | Qaror qabul qilish | 15 | 150 |
| 4. | Mas'uliyat | 20 | 200 |
| 5. | Axborot aloqalari, munosabatlar | 10 | 100 |
| 6. | Shaxsiy sifatlari | 5 | 50 |
| Jami: | | 100 | 1000 |

Ekspert guruhi har bir mezon uchun ularga xos bo'lgan belgilarga aniqlik kiritadi. Yuqoridagi jadvaldan "Bilim vatajriba" mezoni uchun ekspertlar guruhi quyidagi besh belgini tanlagan:

- 1) kasbiy bilimlar;
- 2) tajriba;
- 3) belgilangan vazifalarni hal etish ko'nikmasi;
- 4) qo'shimcha bilim va tajriba;
- 5) ishning jahon standartlarini bilishi.

Ushbu belgilar ahamiyatiga qarab ekspert guruhi tomonidan tabaqalashtiriladi.

Bunda belgilar ahamiyatliligi yig'indisi 100 foizga teng bo'lib, aytaylik 250 ball qilib belgilanadi. Belgilar ahamiyatiga qarab ularning har birining salmog'i (foiz) va balli aniqlanadi (10.5- jadval).

“Bilim va tajriba” mezonlari ahamiyatligi hisobi

| Mezon | Mezon salmog'i koeffitsenti | Ballning eng ko'p miqdori | Belgilar | Mezondagi belgi salmog'i koeffitsenti | Ballning eng ko'p miqdori |
|------------------|-----------------------------|---------------------------|---|---------------------------------------|---------------------------|
| Bilim va tajriba | 25 | 20 | Kasbiy bilimlar | 30 | 75 |
| | | | Tajriba | 25 | 63 |
| | | | Belgilangan vazifani hal etish ko'nikmasi | 10 | 25 |
| | | | Ishning jahon standartlarini bilishi | 5 | 12 |
| JAMI: | | | | 100 | 250 |

Yuqorida keltirilgan misol bo'yicha barcha mezonlar ballari eng ko'p miqdori 1000 ball qilib belgilangan. Shundan kelib chiqqan holda, faoliyati baholanayotgan har bir xodim 5 ball olishi mumkin:

$$\sum_i \sum_j \sum_k \times ijk$$

bunda: i - mezon tartib raqami ($i = 1/6$);
 j - mezondagi belgi tartib raqami ($j = 1/5$)
 k - belgidagi daraja ahamiyati ($k = 1/6$).

Xodimlar ushbu guruhiga taqsimlanadigan ish haqi fondi miqdorining mazkur guruh xodimlari olgan ballga bo'linishi natijasida hosil bo'lgan miqdor ball narxini belgilaydi. To'plangan ballarni ball narxiga ko'paytirish orqali xodimning mehnat faoliyati baholanayotgan vaktidagi xizmat vazifasi maoshi miqdorini aniqlasa bo'ladi.

Kompaniya yoki firma personalini qator toifalarga bo'lib, bu har bir toifa xodimlari uchun ballning eng kam miqdori (maoshining eng kam miqdori)ni belgilab qo'yish mumkin. Ana shu ko'rsatkich xodimni ishga olish, uning sinov muddatini o'tash davri uchun o'ziga xos mo'ljal vazifasini o'tashi mumkin. Chunki, ana shunday vaziyatlarda ishga qabul qilinayotgan xodimni baholashning boshqa mezonlari bo'lmaydi.

Ushbu usuldan xodimlarni xizmat vazifalariga tayinlash, ularni martabasining yuqorilashuvida ham foydalanish mumkin. Masalan, personal faoliyatini baholashda xodim tomonidan to'plangan ball uni yuqoriroq lavozimga ko'tarish, mansabda pasaytirish yoki u bilan mehnat shartnomasini bekor qilish uchun asos bo'la oladi.

Mehnat faoliyatini baholash uchun juda ko'p mezonlar talab etiladi. Shuning uchun baholash mezonlarini tanlashda baholash qaysi maqsadni ko'zlab o'tkazidayotganligiga alohida e'tibor qaratish talab qilinadi. Ikkinchidan, mezonlar xodimlarning qaysi toifalari uchun tanlanayotganligini hisobga olish kerak. Chunki mezonlar xodim faoliyati murakkabligi, mas'uliyati va xususiyatiga qarab tabaqalash-tirilgan bo'ladi.

Xususan, mehnat taqsimotiga muvofiq, rahbarlar **mehnat faoliyati natijalari** qoida bo'yicha korxonada yoki uning bo'linmasi ishlab chiqarish, xo'jalik va boshqa faoliyati yakunlari (masalan, foyda olish rejasining bajarilishi, mijozlarning ko'payishi va hokazolar) orqali o'z ifodasini topadi.

Mutaxassislar mehnat faoliyati natijalari esa ularga yuklatilgan xizmat vazifalari to'la hajmda, belgilangan muddatda, yuqori sifat bilan bajarilishiga bog'liq bo'ladi.

Rahbar va mutaxassislar mehnat faoliyati asosiy natijalarini aks ettiruvchi eng muhim, eng asosiy ko'rsatkichlarni tanlashda ular korxonada yoki tashkilot butun faoliyati natijalariga bevosita va hal qiluvchi darajada ta'sir ko'rsatishini hisobga olish kerak (10.6-jadval).

10.6 – jadval

Korxonada rahbar va mutaxassislari ish natijalarini baholash mezonlari

| Lavozimlar | Mehnat natijalarini baholash mezonlari |
|---------------------|--|
| Korxonada rahbari | Foyda miqdori Foyda olishning ortishi Sarmoya (kapital) aylamasi Bozordagi ulush Rentabellik darajasi Bo'linma rahbarlari |
| Bo'linma rahbarlari | Mahsulot hajmi va turi bo'yicha rejalarning bajarilishi |

| | |
|----------------------------|--|
| Xizmatchilar rahbarlari | Ishlab chiqarish hajmi o'sish sur'atlari Mehnat unumdorligi darajasi Ishlab chiqarish harajatlarining kamaytirilishi Sifat past mahsulotlar uchun olingan peklamatsiyalar soni Bo'sh turib qolish miqdori Bo'sh turib qolishdagi yo'qotishlar Kadrlar qo'nimsizligi koeffitsenti Foyda Ishlab chiqarilayotgan mahsulotga mehnat sarfini kamaytirish Mahsulot birligiga ish haqqi sarfi darajasi Bo'sh ish joylari soni Kredit va debitor qarzlari Pullik xizmat ko'rsatish hajmi Mahsulot tannarxi Mahsulot birligiga energiya sarfi va hokazo |
|----------------------------|--|

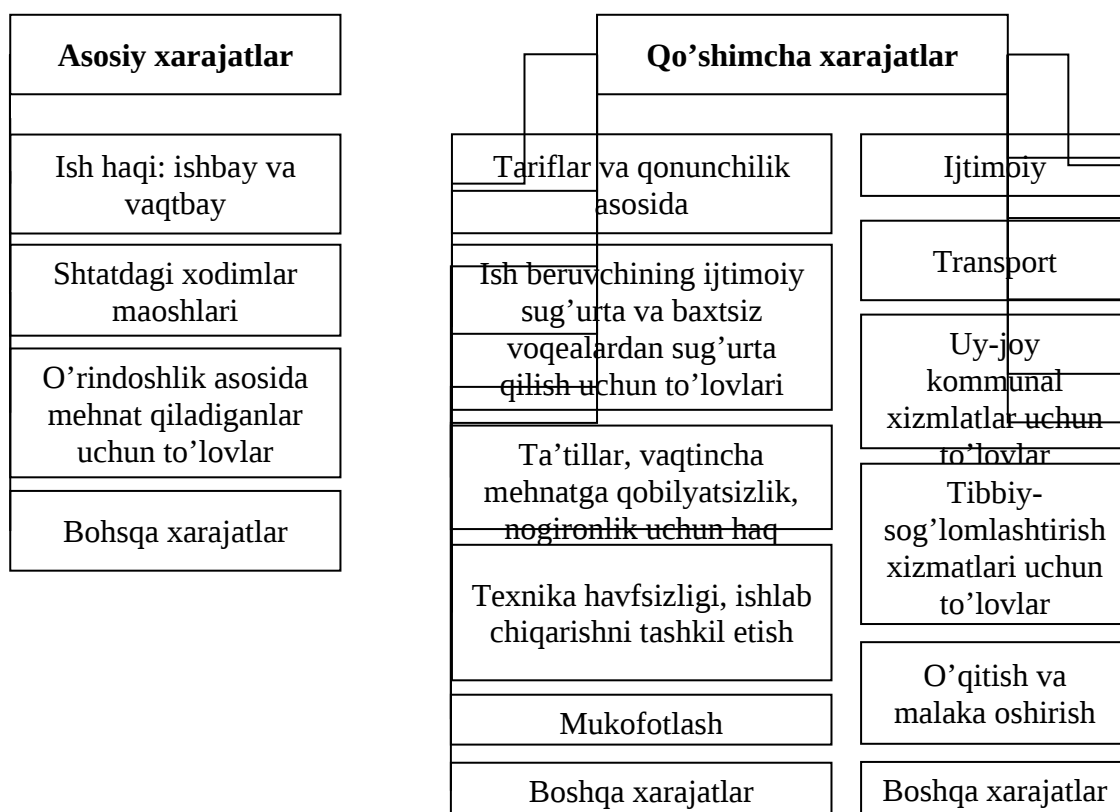
Shu bilan birga rahbar va mutaxassislar ish kamchiliklarini baholashda bilvosita ko'rsatkichlar - natijaga erishishga ta'sir ko'rsatadigan omillarni ifoda etadigan mezonlar ham qo'llaniladi. Ularga ishdagi tezkorlik, mehnat intensivligi, murakkabligi, sifati va boshqalar kiradi. Bilvosita ko'rsatkichlar bevosita mezonlardan farkli ravishda, odatda xodim o'z xizmat vazifasini qanday ijro etayotganligini hamda bunda u qaysi sifatlarni namoyon qilayotganligini baholashga xizmat qiladi. Bu ko'rsatkichlar qoida bo'yicha ball yordamida baholanadi (10.7- jadval).

10.7 – jadval

Mehnat murakkabligini (bilvosita mezon) ball yordamida baholash

| Mehnatning murakkablik darajasi | Baholash bali |
|---|----------------------|
| <i>Bajarilgan ish murakkabligi jihat:</i> | |
| Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan sezilarli darajada ortiq | 5 |
| Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan bir oz ortiq | 4 |
| Xizmat yo'riqnomasiga muvofiq | 3 |
| Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan bir oz kam | 2 |
| Xizmat yo'riqnomasida belgilab qo'yilganidan sezilarli darajada kam | 1 |

Personalni boshqarish xizmati faoliyati samaradorligini miqdor jihatidan baholash kompaniya yoki firma kadrlar siyosatini amalga oshirish uchun xarajatlarni aniqlashmi talab etadi. Bunga mavjud personal uchun xarajatlarni ham, yangi ishga qabul qilinganlar uchun hamda ularni o'qitish uchun xarajatlarni ham hisobga olish darkor.(10.5-rasm)



10.5-rasm. Korxonada personal uchun xarajatlar

Personal bilan ishlashda har bir xodim uchun o'rtacha xarajatlar ham miqdor jihatdan baholash ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Bu quyidagicha aniqlanadi:

$$\begin{aligned} \text{Ishga olingan yangi xodim uchun o'rtacha} &= \frac{\text{Personalni ishga tanlab olish uchun xarajatlar}}{\text{Tanlab olingan nomzodlar}} \\ \text{Har bir xodimni o'qitish uchun xarajat} &= \frac{\text{O'qitish uchun jami xarajat}}{\text{O'qitilganlar soni}} \end{aligned}$$

Chet el kompaniya va firmalarida, shuningdek, xodimlarni o'qitish dasturlarining mehnat unumdorligini oshirish va mahsulot sifatini yaxshilashga ta'sirini hisoblab chiqish uslublari mavjud. Jumladan, AQSH kompaniyalarida quyidagicha aniqlanadi:

$$E = RNVK - NZ,$$

bunda, E - o'qitish dasturi ta'siri samarasi;

R - o'qitish dasturining mehnat unumdorligi va samaradorligi boshqa omillariga ta'sirining davomiyligi;

N - o'qitilgan xodimlar soni;

V - bir xil ishni bajarayotgan ilg'or va o'rtacha xodimlar mehnat unumdorligi o'rtasidagi farqning qiymat bahosi;

K - xodimlarni o'qitish samaradorligi koeffitsienti (unumdorlikning o'sishi);

Z- har bir xodimni o'qitishga sarflangan xarajat.

Mehnat unumdorligi o'rtasidagi farqning qiymat bahosi kompaniya uchun mehnat natijalari ahamiyati bahosining farqi hisoblanadi. Bunda bir xil ishni bajarayotgan ilg'or va o'rtacha xodim mehnat unumdorligi, ish sifati, resurslarning tejashi hisobga olinishi mumkin. Masalan, kompaniyada qiymat bahosi 15 ming dollar miqdorida qabul qilingan bo'lsa, o'qitish samarasi (K) ushbu miqdorning to'rt dan uch qismini tashkil etadi. Agar o'qitish dasturi qiymati har bir tinglovchi hisobiga 1000 dollar, o'qitish dasturi ta'sirining davomiyligi 2 yil, tinglovchilar soni 20 ta deb qabul qilinsa, o'qitish dasturi ta'sirining samarasi (E) 430 ming dollarni tashkil etadi.

$$E = R N V K - N Z = 2 \cdot 20 \cdot 15000 \cdot 0,75 - 20 \cdot 1000 = 430\ 000$$

Korxonada personalni tarkibining to'liqligi odatda miqdor ko'rsatkichlari bo'yicha: xodimlar amaldagi sonining rejada belgilanganligini taqqoslash orqali, sifat ko'rsatkichlari bo'yicha esa xodimlarning kasb-malaka darajasi, ma'lumoti, amaliy tajribasi va boshqalar orqali baholanadi.

Personalning ishdan qoniqish darajasi ushbu masala bo'yicha xodimlarning fikr-mulohazalarini tahlil etish asosida baholanadi. Bu fikr-mulohazalar anketa so'rovlari, xodimlar bilan suhbatlar o'tkazish yo'llari bilan aniqlanishi mumkin.

Personalni boshqarish xizmatlari faoliyatini baholashda **bilvosita mezonlardan** ham foydalaniladi. Bu xizmatlar faoliyati samaradorligining asosiy bilvosita mezonlari **kadrlar qo'nimsizligi** va **absentizmdir**.

Amaliyotda kadrlar qo'nimsizligiga xodimning o'z xohishiga ko'ra ishdan bo'shishi ham, mehnat intizomiga rioya etmaganligi uchun ma'muriyat tashabbusi bilan ishdan bo'shatilishi ham kiritiladi.

Mohiyat jihatidan kadrlar qo'nimsizligi xodimning ish joyidan (mehnat, turmush sharoitlari va hokazolar) qoniqish hosil qilmasligi - faol qo'nimsizlik hamda korxonaning muayyan xodimdan qoniqish hosil qilmasligi (uning intizomsizligi, xizmat vazifalarini muntazam bajarmasligi va hokazolar) - passiv qo'nimsizlikdan iborat ishchi kuchi xarajatidir.

Kadrlar qo'nimsizligi sababli yo'qotishlar quyidagilardan iborat bo'ladi:

- bo'sh ish joylaridagi mashina-uskunalarining bekor turib qolishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatining pasayishi, mashina-uskunalariga xizmat ko'rsatishning yomonlashishi, xodimlar unumdorligining kamayishi oqibatidagi yo'qotishlar;

- yangi ish joyiga ko'nikish davrida mehnat unumdorligining kamayishi, ijtimoiy mehnat sohasidagi xodimlar almashinuvi sababli ularning ishda vaqtincha bo'lmasligi oqibatidagi yo'qo-tishlar;

- personalni yollash, tanlash va o'qitish, xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatishni rasmiylashtirish uchun ortiqcha xarajatlar qilish.

Ayni vaqtda, kadrlar qo'nimsizligining ijobiy xususiyatlari ham bor. Bu ishchi kuchini tarmoqlararo va hududiy qayta taqsimlash, kadrlarni malaka va kasbiy jihatdan o'stirish, texnika taraqqiyoti bilan bog'liq ravishda tashqi va ichki mehnat resurslarining almashishi va boshqalardir.

Qo'nimsizlikning mutlaq miqdorlari xodimlarning muayyan davrda o'z ixtiyoriga ko'ra va ma'muriyat tashabbusi bilan ishdan bo'shshlari soni orqali aniqlanadi.

Qo'nimsizlikning nisbiy ko'rsatkichi - kadrlar qo'nimsizligi koefitsienti - qo'nimsizlikka bevosita taallukli sabablar (o'z ixtiyoriga ko'ra, mehnat intizomini buzgandigi uchun) bo'yicha ishdan bo'shagan xodimlarning mehnat qilayotgan xodimlarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soniga nisbatan aniqlanadi:

$$K_q = X_b / X_{o'r} 100$$

bunda: K_q - qo'nimsizlik koefitsienti;

X_b - qo'nimsizlik sabablari bo'yicha ishdan bo'shatilgan xodimlar soni;

$X_{o'r}$ - mehnat qilayotgan xodimlarning ro'yxat bo'yicha o'rtacha soni.

Qo'nimsizlikning absentizm ko'rsatkichlari - xodimlarning uzrsiz - o'z xohishlari bo'yicha ishga chiqmasliklari miqdori orqali ifodalanadi.

Absentizm quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

$$A = K_y / NK \quad \text{yoki} \quad A = C_y / S$$

bunda: A - absentizm ko'rsatkichi;

K_y - muayyan davrda ishda bo'lmaslik oqibati;

K - ish kunlari soni;

N - xodimlarning o'rtacha soni;

C_y - yo'qotilgan soatlar umumiy soni;

S - grafik bo'yicha ish soatlari soni.

Absentizm sezilarli darajadagi yo'qotishlarga sabab bo'ladi. Ular

quyidagilardan iborat:

- xodimning ish joyida amalda bo'lish-bo'lmasligidan qat'i nazar, amalga oshiriladigan majburiy to'lovlar;
- ishda yo'q xodim o'rnida mehnat qilayotgan xodim uchun ish vaqtidan ortiqcha ish uchun qo'shimcha to'lovlar;
- mashina-uskunalar bo'sh turib qolishi, mehnat unumdorligi pasayishi va boshqa sabablar bo'yicha yo'qotishlar.

Personalning har bir toifasi uchun ular ish xususiyatini hisobga oladigan baholash usullarini ishlab chiqish mumkin. Bu ish oson emas. Lekin baholash usullarini amaliyotga joriy qilish juda kuchli qiziqtirish ta'siriga ega bo'lib, har bir xodimga o'z salohiyatini xolis baholash, amaliy va shaxsiy sifatlaridagi mavjud kamchiliklarni bartaraf etish, mehnat faoliyatida yuksakroq samaraga erishish, o'z korxonasi pirovard maqsadlariga salmoqli hissa qo'shishga xizmat qiladi. Ayni vaqtda, personalni baholash kompaniya yoki firma rahbariyatiga xodimlar salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni takomillashtirishning juda muhim vositasi hisoblanadi.

10.2. Personalni attestatsiyadan o'tkazish

Korxonada va tashkilotlarda personalni attestatsiya qilish tajribasi ko'pdan beri qo'llanilib keladi. Bu tadbir katta ijtimoiy-iqtisodiy samara berishi amaliyotda tasdiqlangan. Attestatsiya xodimlarni, ayniqsa boshqaruv xodimlarining malakasi va mehnat samaradorligini, mas'uliyatini oshirish, intizomini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Attestatsiya xodim bilimi, ko'nikmasi, malakasi, tajribasi, faoliyati samaradorligi, shaxsiy sifatleri egallab turgan lavozimiga nechog'liq mos ekanligini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.

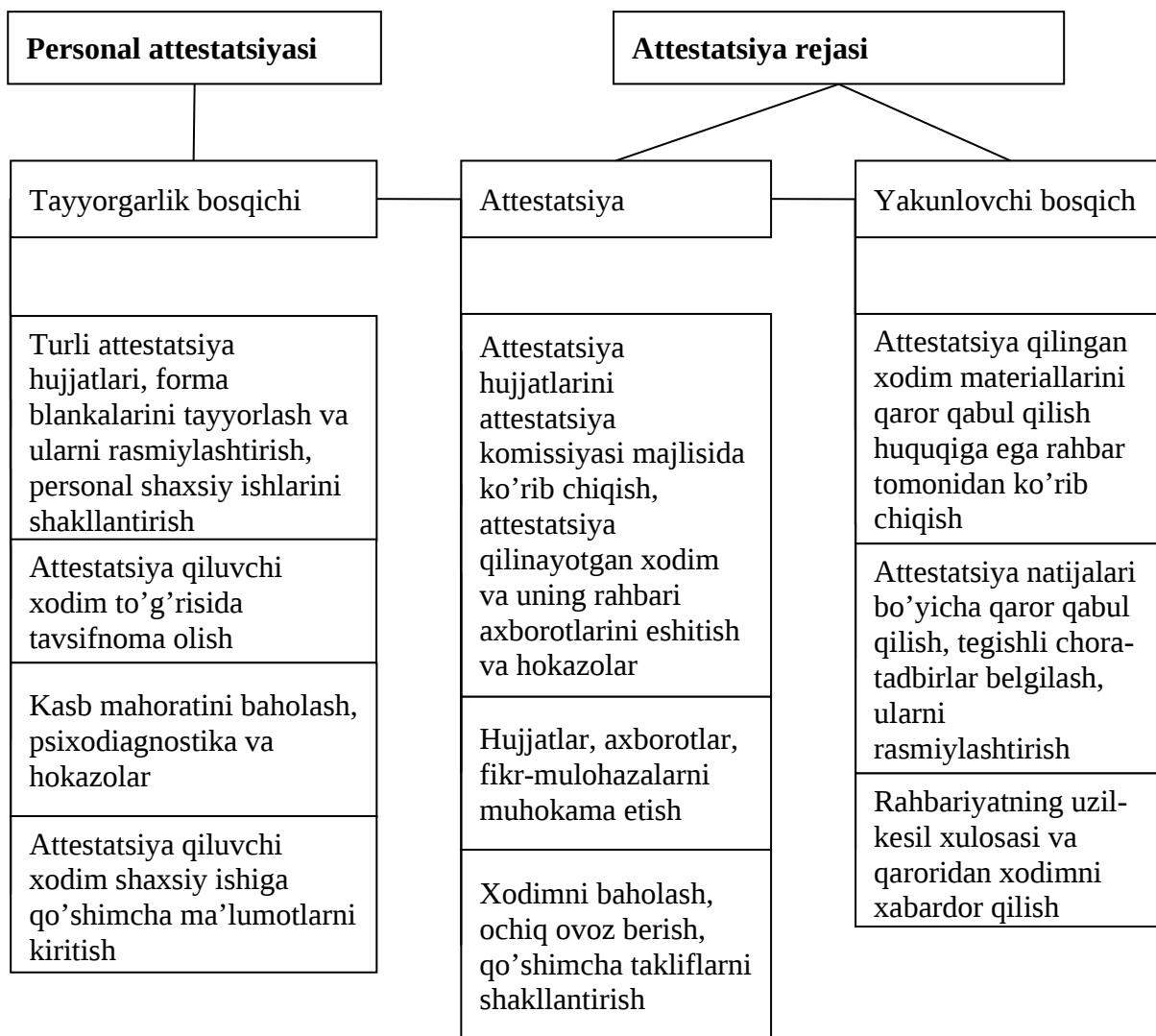
Ishlab chiqarish xodimlarini attestatsiya qilishda odatda ularning quyidagi sifatleri baholanadi:

- kasbiy bilimlari darajasi;
- ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi;
- shaxsiy va ijtimoiy sifatleri;
- mehnatga to'lanayotgan haqning ishlab chiqarish natijalariga muvofiqligi;
- ishlab chiqarish jarayonlarini va shaxsiy ish o'rnini takomillashtirishga qo'shayotgan shaxsiy hissasi.

Qoida bo'yicha attestatsiya korxonada va tashkilotning barcha bo'linmalari va xizmatlarida o'tkaziladi. Kompaniya yoki firma rahbariyati

attestatsiyadan o'tadigan xodimlarni hamda attestatsiya o'tkazish muddatini barvaqt belgilab, personalni bundan xabardor qiladi.

Personal attestatsiyasi odatda quyidagi bosqichlardan (10.6- rasm) iborat bo'ladi.



10.6-rasm. Personalni attestatsiya qilish bosqichlari

Tayyorgarlik bosqichi. Ushbu bosqichda:

- attestatsiya qilinadigan xodimlar ro'yxati tuziladi;
- attestatsiya komissiyasi a'zolari soni va tarkibi anikdanadi;
- attestatsiya qilinayotgan xodim to'g'risidagi tavsifnomalar, fikr va mulohazalar, attestatsiya varaqalari tayyorlanadi;
- attestatsiya maqsadlari va tartibi to'g'risida tushuntirish ishlari tashkil etiladi.

Lavozimga tayinlash va bo'shatish yuqori tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan rahbarlar attestatsiyasi mazkur tashkilotning o'zida o'tkaziladi.

Egallab turgan xizmat vazifasida 1 yildan kam muddatda ishlab

kelayotgan rahbar va mutaxassislar, yosh mutaxassislar, homilador ayollar va 1 yoshga to'lmagan farzandiga ega ayollar navbatdagi attestatsiyadan ozod etiladilar. Ular attestatsiyasi yuqorida belgilangan muddat tugagandan so'ng 1 yildan keyin o'tkazilishi mumkin.

Ishlab chiqarish bo'linmalari xodimlari attestatsiyasi kamida ikki yilda bir marta, mutaxassislar va rahbarlar attestatsiyasi esa kamida 3-5 yilda bir marta o'tkazilishi kerak.

Rahbar va mutaxassislarning attestatsiyasi rahbariyat tomonidan belgilangan muddatlarda yil davomida o'tkaziladi. Rag'bariyatning attestatsiya o'tkazish to'g'risidagi qarori personalni boshqarish xizmati uchun attestatsiya o'tkazish jadvalini tuzish uchun asos bo'ladi. Ushbu jadval attestatsiya qilinadigan xodimlarga attestatsiya o'tkaziladigan vaqtdan kamida 1 oy oldin ma'lum qilinadi. Attestatsiya qilinadigan xodimga taalluqli barcha hujjatlar attestatsiya komissiyasiga attestatsiya boshlanishidan kamida ikki hafta ilgari taqdim etiladi.

Attestatsiya o'tkazadigan komissiya a'zolari soni va tarkibi hamda komissiya vakolatining muddati korxonaga yoki tashkilot rahbari buyrug'i bilan tasdiqlanadi.

Attestatsiya komissiyasiga uning raisi (bu odatda korxonaga yoki uning bo'linmasi rahbari bo'ladi) rahbarlik qiladi. Rais o'rinbosarligiga odatda korxonaga rahbarining personal bilan ishlash bo'yicha o'rinbosari yoki kadrlar bo'limi boshlig'i tayinlanadi. Attestatsiya komissiyasi kotibi tegishli hujjatlarni tayyorlaydi. Komissiya a'zolari odatda attestatsiya o'tkazishni ishlab chiqarishdan ajralmagan holda amalga oshiradilar.

Tayyorgarlik bosqichi xodimlar attestatsiyasi boshlangunga 2 hafta qolgandayakunlanadi. Bu attestatsiya komissiyasi a'zolariga tayyorlangan hujjatlar bilan batafsil tanishib chiqish imkonini beradi.

Bevosita attestatsiya o'tkazish bosqichi. U attestatsiya komissiyasi majlisiga tayyorgarlik ko'rish va uni o'tkazish davrini qamrab oladi. Komissiya majlisiga attestatsiyadan o'tadigan xodim, uning bevosita rahbari taklif etiladi. Attestatsiya komissiyasi taqdim etilgan barcha hujjatlarni ko'rib chiqib, attestatsiya qilinayotgan xodim hamda uning bevosita rahbari hisobotlarini tinglab bo'lgach, ochiqovoz berish yo'li bilan quyidagi baholardan birini berishi mumkin:

- xodim egallab turgan lavozimiga loyiq;
- xodim egallab turgan lavozimiga mehnat faoliyatini yaxshilagan, attestatsiya komissiyasi tavsiyalarini bajargan va bir yildan so'ngtakror attestatsiya qilingandan so'ngloyiq;
- xodim egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Attestatsiyadan o'tgan xodim mehnat faoliyatining baholari hamda attestatsiya komissiyasi tavsiyalari attestatsiya varag'ida qayd etiladi.

Attestatsiya komissiyasiga taqdim etiladigan hujjatlarning eng ko'p qo'llaniladigan turi **baholash varag'idir**. Baholash varag'ida xodimning amaliy va shaxsiy sifatlari qayd etilgan bo'lib, bu varaq xodimning bevosita rahbari hamda personal bilan ishlash xizmati mas'ul xodimi tomonidan to'ddiriladi.

Attestatsiyadan o'tadigan xodim kasbiy bilimlari va ko'nikmalari darajasi baholanib, test sinovlaridan o'tgandan so'ng, lekin uzog'i bilan attestatsiya o'tkaziladigan vaqtdan ikki hafta oldin baholash varag'i bilan tanishadi.

Attestatsiya qilinayotgan xodim uzrli sabablarga ko'ra attestatsiya komissiyasi majlisida qatnasha olmasa, uning attestatsiyasi keyingi majlislarga qoldiriladi. Xodim komissiya majlisida uzrsiz sabablarga ko'ra qatnashmayotgan bo'lsa, attestatsiya uning ishtirokisiz ham o'tkazilishi mumkin. Bu holda komissiya savollariga xodimning bevosita rahbari javob beradi.

Attestatsiya natijalari attestatsiya varag'ida qayd etiladi hamda attestatsiya qilinayotgan xodimga ovoz berishdan keyin ma'lum qilinadi.

Kompaniya va firmalarda personal attestatsiyasini **“Boshqaruv avtomat tizimi - attestatsiya”** dasturi orqali ham o'tkazish tajribasi mavjud. Buning uchun komp'yuterlarda personal ma'lumotlar bazasi yaratiladi. Ma'lumotlar korxonadagi “Boshqaruv avtomat tizimi - kadrlar” dasturidan olinishi mumkin. Kompaniya yoki firmada bunday dasturlar tizimi mavjud bo'lmasa, xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar personalni boshqarish xizmati tomonidan tayyorlanadi. Shundan so'ng rahbariyat, attestatsiya qilinayotgan xodim hamkasblari va attestatsiyadan o'tayotgan bo'ysunuvchi xodimlardan iborat uch darajali ekspert komissiyasi shakllantiriladi. Ular baholashni komp'yuter orqali attestatsiya qilinayotgan xodimning savollarga javoblari asosida amalga oshiradilar. Attestatsiya qilinayotgan xodim savollarga javoblari asosida o'zini-o'zi ham baholash imkoniga egadir.

Ekspertlar bahosi hamda xodimning o'zini-o'zi baholashi asosida yakuniy baho chiqariladi hamda tegishli xulosalar tayyorlanadi. Komp'yuter orqali amalga oshirilgan attestatsiya natijasida olingan baholar xodim attestatsiyasidan kamida bir hafta avval attestatsiya komissiyasiga tahlil qilish va kelgusi ishda foydalanish uchun taqdim etiladi. Bu natija komissiya uchun yordamchi ma'lumotlar vazifasini

o'taydi.

Yakunlovchi bosqichda korxonada rahbariyati attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qiladi. Bunda quyidagilar hisobga olinadi:

- attestatsiya qilingan xodim to'g'risida bevosita rahbarining fikr-mulohazalari bayoni;
- attestatsiya qilingan xodim faoliyatining, uning tarmoqdagi uzluksiz ta'lim tizimida malakasini oshirishining baholanishi;
- attestatsiya qilingan xodim malaka, amaliy va shaxsiy sifatlarining baholanishi hamda ushbu sifatning ish joyi talablariga muvofiqligi;
- attestatsiya qilingan xodim faoliyati to'g'risida attestatsiya komissiyasi har bir a'zosining fikri;
- xodimning avvalgi attestatsiyasi materiallarini joriy attestatsiya ma'lumotlari bilan taqqoslash natijalari;
- attestatsiya qilingan xodimning o'zining o'z ishi va mavjud salohiyati imkoniyatlaridan foydalanishi to'g'risidagi fikri.

Attestatsiyada xodimning mehnat intizomiga rioya qilishi, qo'yilgan vazifalarni hal etishdagi mustaqilligi, o'z-o'zini takomillashtirishga intilishiga alohida ahamiyat beriladi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiya qilingan xodimni yuqori lavozimga ko'tarish, erishilgan muvaffaqiyatlar uchun mukofotlash, ish haqini ko'paytirish, boshqa ishga o'tkazish, egallab turgan lavozimidan bo'shatish va hokazolar to'g'risida tavsiya beradi. Attestatsiya komissiyasining xulosa va tavsiyalaridan korxonada kadrlar siyosatini amalga oshirishda foydalaniladi.

Attestatsiya qilinayotgan xodimlarga nisbatan attestatsiya komissiyasi va rahbariyatning sub'ektiv xulosalaridan ijtimoiy himoyalash vositasi sifatida xodimga qo'yilgan baholar hamda xulosalar salmog'i (10.7-jadval) ham hisobga olinadi.

Xodimni attestatsiya qilish paytida, albatta, uning mehnatiga haqto'lash shart va sharoitlari baholari, texnologiya jarayonini va ish joyini takomillashtirish yuzasidan takliflar umumlashtiriladi, personal kasb malakasini oshirish chora-tadbirlari belgilanadi.

Personal attestatsiyasi xodimlarning muayyan davrdagi faoliyati natijalarini baholash bo'lib, mehnatni boshqarish umumiy jarayonining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Attestatsiya baholarini salmog'i

| Baholar xususiyati | Baholar turi, ularning mazmuni | Baholar salmog'i, foiz |
|---|--|-------------------------------|
| 1.Obyektiv asos – bilimlarni nazorat qilish bo'yicha shaxsiy baholar, testlar | 1.1. Avtomat baholash tizimi, mashq qildiruvchilar, kompyuterlar orqali kasb malakasining (bilimlar, ko'nikmalar, mahorat va hokazolarning) bahosi | 30 |
| | 1.2. shaxsiy sifatlar bahosi (psixodiagnostika ma'lumotlari) | 10 |
| 2. Obyektiv va subyektiv baholarning umumlashtirilgan guruhi | 2.1. Attestatsiya komissiyasi bahosi va xulosalari | 20 |
| 3. Subyektiv | 3.1. Xodimning bevosita rahbar bahosi (faoliyati natijalari, samaradorligi, mehnat sifati va hokazolar) | 10 |
| | 3.2. Attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qilish huquqiga ega rahbarning bahosi | 30 |
| JAMI: | | 100 |

Xodimni ob'ektiv baholash uch asosiy vazifani hal etishga asoslanadi:

1. Baholashning ob'ektiv mezonlarini hamda umumiy mezonlarga aniqlik kirituvchi omillarni topish.
2. Omillarni har bir miqdor bo'yicha ifoda etish usullarini aniqlash.
3. Baholash tarkibini maqbullashtirish.

Baholashning bosh masalasi - uning ko'rsatkichlarini (10.8-jadval) belgilashdir. Baholash ko'rsatkichlari bir holda xodimning tashkiliy-ijtimoiy tizimga, ikkinchi bir holda - xodimning kasbiy talablarga muvofiqligini belgilaydi.

Baholash ko'rsatkichlari g'oyat xilma-xil bo'lishiga qaramasdan ularni quyidagi uch guruhga bo'lish mumkin:

1. Shaxsiy sifatlar.
2. Kasb malakasi sifatleri.
3. Mehnat samaradorligi.

Baholash ko'rsatkichlari

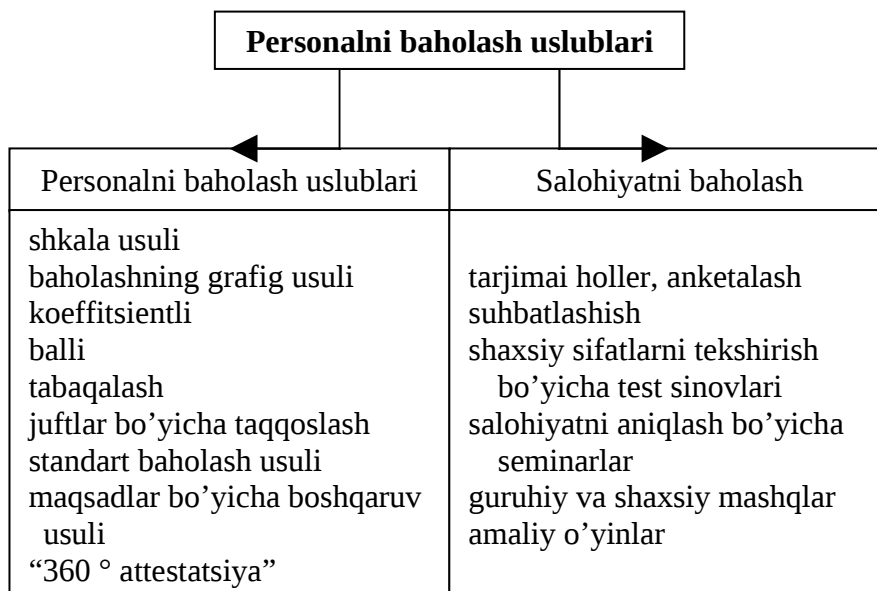
| Shaxsiy sifatlar | Kasbiy baholash | Mehnat samaradorligini baholash |
|------------------------------------|--|--|
| Ehtirosi | Malaka darajasi | Ishlab chiqarish va boshqa faoliyat yakunlari: mehnat unumdorligi foyda va hokazolar, jalb etigan mijozlar soni va hokazolar |
| Hulq – atvori | Maxsus tayyorgarlik darajasi | |
| Intizomliligi | Turdosh masalalarni bilishi | |
| Mas'uliyat hissi | Tijorat zakovati | |
| Mehnatsevarlik | Ishontirish qobilyati | |
| O'zaro munosabatlar o'rnatish | Rejalashtirish va ishni tashkil etish ko'nikmasi | |
| Moslasha olish qobilyati | Muzokara olib borish layoqati | |
| Farosati | Ishda rejalilik va bir me'yorlilikni ta'minlash | |
| Shaxsiy tabassum | Topqirlik va zukkolik | |
| Do'stona munosabatlarga moyillik | To'g'ri qaror qabul qila olish | |
| Tahliliy qobilyat | O'ziga boysunuvchilar ishini tashkil eta olish | |
| Yetakchilik sifatlari | Lavozimga muvofiqliligi | |
| Stresslarga bardoshlilik | Komandada ishlay olish | |
| O'zga tanqidiy munosabatda bo'lish | Tashkilotchilik qobilyatlari | |
| Aqliy salohiyat | O'qishga moyillik | |
| Murosasizlik | Ish tajribasi (staj) | |
| Tashqi qiyofa | Ishlab chiqarishni bilish | |
| Halollik | Intizomni ushlab tura olish | |
| Salomatlik | Qaror qabul qilishda aniqlik va halollik | |

Shaxsiy sifatlarni aniqlash juda oson ko'rinsa ham, ko'rsatkichlarning ushbu guruhini tanlash, tavsiflash va hisoblashda jiddiy muammolar yuzaga chiqadi. Bu shaxsiy sifatlar qo'rsatkichlari muayyan darajada cheklanganligi, ularni baholashda sub'ektivizmdan qochishning murakkabligi, shaxsiy sifatlar namoyon bo'lishini bevosita kuzatish imkoniyati yo'qligi bilan bog'liqdir.

Xodim muayyan ishni bajarar ekan, uning mehnat faoliyati, erishgan natijalarini baholash qiyin emas. Ammo bu faoliyat jarayonida uning shaxsiy sifatlari ochiq-ravshan namoyon bo'lmaydi. Shuning uchun

shaxsiy sifatlarni baholashga juda ehtiyotkorlik bilan yondashish zarur.

Kompaniya va firmalarda **personalni baholashning** turli usublari (reyting, tabaqalash, test sinovlari, xodim to'g'risida menejer fikr-mulohazalaridan iborat bayon uslubi, baholash markazlari va hokazolar) mavjud (10.6- rasm).



10.6-rasm. Personalni baholash uslublari

Xodimlarni baholash ko'pdan buyon qo'llanilib kelinmoqda jihatdan xodimlarni baholashning tadrijiy rivojlanishi (10.9-jadval) diqqatga sazovordir.

10.9 – jadval

Personalni baholash tizimlari yaratilishi bosqichlari

| Baholashning dastlabki usullari | |
|--|---|
| Tarjimai hol bayoni | Ixtiyoriy ravisda og'zaki yoki yozma |
| Tafsifnomalar tizimi | Hodim muayyan davrda bajargan ishining bayoni |
| Ijroni baholash | Hodim muayyan davrda bajargan ishining bayoni |
| Etalon usuli | Eng yaxshi hodim bilan taqqoslash (masalan, o'z vaqtida O'zbekistonda mashinada eng ko'p paxta tergan kombayn haydovchisiga tenglashtirish) |
| Matritsa usuli | Hodim amaliy sifatlarni talab etiladigan sifatlarni, masalan xizmat yo'riqnomasi bilan taqqoslash |
| Yillik formalar bo'yicha baholash tasniflarini erkin tanlash tizimi | Ekspert hodimlarning guruhlashtirilgan sifatlardan baholanayotgan shaxsga eng mos sifatlarni tanlab olinadi. Erkin tanlashda baholanadigan sifatlarning miqdori cheklanmaydi. |
| Yillik formalar bo'yicha baholash tasniflarini majburiy tanlash tizimi | Bu yuqoridagi usulga o'xshash. Ammo guruhlashtirilgan sifatlarni majburiy tanlanadi. Tizimning ikkinchi turi yillik tasniflardan o'xshash turlarini tanlash |
| Hodisalar bo'yicha baholash | Ishdagi nuqsonlar tahlil etiladi yoki baholanayotgan xodimning murakkab va og'ir sharoitida o'zini tutisgi baholanadi. |

| | |
|--|--|
| Avval qo'yilgan maqsadga etishish bo'yicha bahollash | U bir necha bosqichdan iborat: maqsadni qo'yish va rahbar bilan birga muhokama etish, oraliq narozat, yakuniy muhokama |
| Baholashning aralash usullari (XX asrning 20- yillari) | |
| Baholarni jamlash usuli | Ekspertlar tomonidan u yoki bu hislatlarni qanchalik tez – tez namoyon bo'lishini aniqlash |
| Hodimlar guruhlarini baholash tizimi | Masalan, "a'lo", "yaxshi", "qoniqarli" baholash |
| Baholashning grafik usuli | Diapazonlarni (kar'era zonasi, mukofatlash zonasi) ajratish |
| Modellashtirilgan vaziyatlarning tahlili | Baholash markazlarida turli usullar (keys – usul, bahs va hokazo)dan qo'llangan holda ishlatiladi. |
| Ekspertlar ishtirokida guruhda bahs | Aniq muammoni muhokama qilish bo'yicha tabiiy tajriba vaziyatlarida mustaqil usul sifatida qo'llaniladi |
| Baholashning miqdoriy usullari (XX asr oxiri XXI asr boshi) | |
| Tartib bo'yicha tasniflash tizimi | Hodimlarni biror belgi bo'yicha tabaqalash. Natija – tabaqa yig'indisi |
| Juft taqqoslash usuli | Matritsalarini sifat musobaqalari kabi to'ldirish. Har juftlikda 0 va 1 qo'yiladi. |
| Balli baholash usuli | Har bir ekspert bir hodimga maxsus shkala bo'yicha ball qo'yadi |
| Hodimning han alohida sifatlarini, ham umuman o'zini ko'effitsentli baholash | XX asr 20 yillarida mehnat unumdorligini oshirishda hodimlar ishtiroki darajasini aniqlash uchun qo'llanila boshlangan. 70 yillarda rahbar va mutaxassis faoliyatini baholashda foydalanilgan. Hozir nodavlat tashkilotlarda qo'llanilmoqda |
| Baholash usuli | Samarali va samarasiz faoliyatni belgilaydigan asosiy bayon etiladi. Bu hodimning qaysi sifatlarini takomillashtirishni aniqlashga xizmat qiladi |
| Maqsadlar bo'yicha baholash | Horijda eng ko' qo'llaniladigan usul. U to'rt asosiy tamoyilga asoslangan: <ul style="list-style-type: none"> - Aniq va ravshan maqsadlar qo'yish - Bu maqsdlarni asoslash va qabul qilishda rahbarlar va hodimlarning birgalikdagi ishtiroki; - Qo'yilgan maqsadlarni bajarish muddatlari chegaralarini belgilash; - Baholash natijalari bo'yicha uzviy aloqa (rahbardan hodimga, hodimdan rahbarga) |

Personalni baholashning noan'anaviy usullari keyingi 10-15 yil ichida qo'llanila boshlandi. Shu sababli hozirgi vaqtgacha ularni tajriba usullari deb atashadi. Shunday bo'lsa-da, personalni baholashning noan'anaviy usullari ko'pgina kompaniya va firmalarda tobora keng ko'lamda qo'llanilmoqda. Ulardan eng ommalashgani „360° attestatsiya“ nomini olgan.

“360° attestatsiya” usulida xodim bevosita o'z rahbari, o'z hamkasblari va o'ziga bo'ysunadigan xodimlar tomonidan baholanadi.

Attestatsiyani amalga oshirish yo'llari (barcha attestatsiya qilinayotganlar bir xil formani to'ldiradilar, xodimni hamkasblari va unga bo'ysunuvchilar tomonidan baholash hay'atlari orqali amalga oshiriladi) ko'p bo'lishi mumkin. Lekin ularning mohiyati bitta: xodimni har taraflama (360° asosida) attestatsiya qilishni baholashdir.

Baholashning psixologik usullari noan'anaviy attestatsiyaning yana bir turi hisoblanadi. Bunda malakali psixologlar maxsus testlar orqali xodimlarda u yoki bu sifatlarning naqadar rivojlanganligini aniqlaydilar. Ushbu usulda an'anaviy attestatsiyadan farqli o'laroq, natijalar (egallab turgan lavozimida samarali faoliyat yuritayotganligi) emas, balki xodimning salohiyati aniqlanadi. Kompaniya va firmalarda bu usul asosan bo'lajak rahbarlardagi etakchilik sifatlarini aniqlashda ishlatiladi.

O'zini tutishning kutilayotgan modeli shkalasi. Ba'zan BARS texnikasi ham deb yuritiladigan ushbu usul rahbar tomonidan baholanayotgan xodimning muayyan sifatini tanlashni talab etadi. Masalan, attestatsiya qilinayotgan xodimning rahbari „Stressga bardosh berish qobiliyati“ ustunida mazkur savolga javoblardan birini tanlashi kerak bo'ladi. Ya'ni „Men mazkur xodim stress sharoitida o'zini quyidagicha tutadi, degan fikrdaman“ jumlasini bilan boshlanadigan javob variantlaridan biri tanlanadi:

| | |
|----------------------------------|-----|
| Vazminligini saqlab qoladi | - 5 |
| Kayfiyati tushadi | - 4 |
| Jahdi chiqadi | - 3 |
| Betartib ish tutadi | - 2 |
| O'zini nazorat qila olmay qoladi | - 1 |

Attestatsiya maqsadlaridan kelib chiqqan holda uning ikki tarkibiy qismini farqlash kerak:

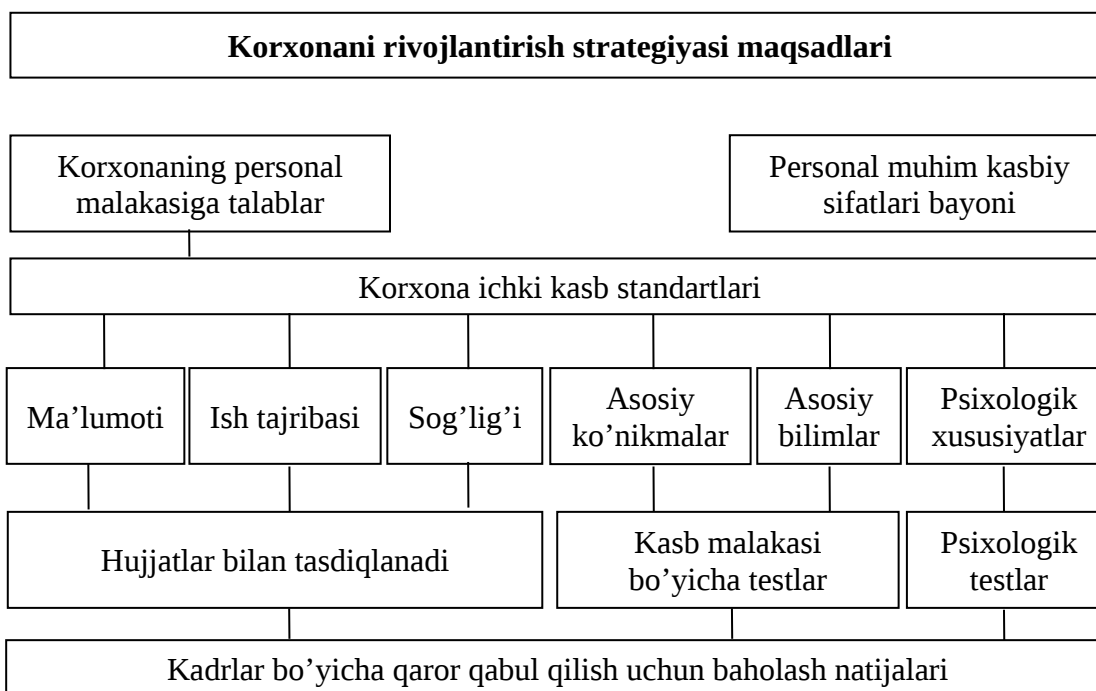
- mehnatni baholash;
- personalni baholash.

Mehnatni baholash personal mehnatining real mazmuni, sifati, hajmi va intensivligini rejalangani bilan taqqoslashni nazarda tutadi. Bu rejalar odatda yillik va joriy rejalar, dasturlar, texnologiya shartlarida aks ettirilgan bo'ladi. Mehnatni baholash mehnat:

- miqdori;
- sifati;
- intensivligini aniqlashga xizmat qiladi. Personalni baholashdan

maqсад esa xodimning u shug'ullanayotgan faoliyat turi vazifalarini bajarishga tayyorligi darajasini aniqlash, shuningdek uning martabasi istiqbolini baholash uchun shaxsiy qobiliyati imkoniyatlarini aniqlashdir.

Hozirgi vaqtda kompaniya va firmalarda har bir ish o'zni uchun ichki standartlar ishlab chiqilgan. Ularda korxonalarda u yoki bu ixtisoslik bo'yicha ishchi, xizmatchi, mutaxassis qaysi amaliy va shaxsiy sifatlarga ega bo'lishlari kerakligi aniqbelgilab qo'yilgan (10.7- rasm).



10.7-rasm. Korxonada ichki kasb standartlari

Yuqoridagi talablardan kelib chiqqan holda, mutaxassislar attestatsiyasini tashkil etishga batafsilroq to'xtaylik.

Eng avvalo, ixtisosliklar faoliyatini baholashning asosiy mezonlariga aniqlik kiritish lozim bo'ladi. Amaliyotda ular asosan quyidagilardan iborat ekanligi ma'lum:

- ixtisosligi bo'yicha malaka;
- ijodiy faollik;
- xizmat vazifalari hajmi, sifati va tezkorligi;
- mehnat jamoasida qulay muhit yaratish qobiliyati;
- intizomliligi;
- bajaradigan ishining murakkabligi va hajmi;
- ijtimoiy faolligi;
- mutaxassis mehnat samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi boshqa amaliy, maxsus va shaxsiy sifatlari.

Mutaxassisning ixtisosligi bo'yicha malakasi quyidagi omillar bo'yicha baholanadi:

- maxsus ma'lumotdarajasi;
- mazkur xizmat vazifasidagi ish tajribasi;
- ixtisosligi bo'yicha ish tajribasi;

- korxonada uzluksiz ta'lim tizimida umumiy va maxsus bilimlarini oshirishi;

- ushbu korxonadagi ish staji (bu mutaxassisning ishlab chiqarish xususiyatlari va sharoitlaridan xabardorligi darajasini ko'rsatadi);

- malaka oshirishi davriyligi (mutaxassis bilim va ko'nikmalari hozirgi davrda tez eskirib qolishini hisobga olgan holda kamida 5 yilda bir marta yangilab turilishi kerak).

Mutaxassisni baholash mezonlarini ikki guruhga birlashtirish mumkin:

1. **Mutaxassis amaliy sifatlari mezonlari.** Bularga xodimning kasbiy malakasi, o'z faoliyatini aniq rejalashtirish va tashkil etish qobiliyati, topshirilgan ish uchun mas'uliyat hissi, topshiriqni bajarishi, ishchanlik, odamlar bilan aloqa o'rnatish layoqati kiradi.

2. **Mehnat ulushini baholash.** Mazkur guruh mezonlari sifatida xodim ishidagi yangilik darajasi va ijodkorlik belgilari, loyihalashtirilayotgan texnologik jarayonlar yoki konstruktorlik echimlar murakkabligi, bajarayotgan ishlarining xilma-xilligi, unga yuklangan rahbarlik ko'lam va murakkabligi, xizmat vazifalaridan kelib chiqadigan mas'uliyati darajasi qo'llaniladi.

Bu ikki guruh mezonlari miqdoriy ko'rsatkichlari qo'shib, mutaxassisning kompleks bahosi chiqariladi. Mutaxassis kompleks bahosi quyidagicha aniqlanadi:

$$L = L_1K_1 + L_2 + K_2,$$

bunda, L - mutaxassisning kompleks bahosi;

L_1 - mutaxassis amaliy sifatlari baholari yig'indisi;

K_1 - kasbdarajasi koeffitsienti;

L_2 - mutaxassis faoliyati amaliy natijasi;

K_2 - mutaxassis xizmat vazifalari murakkabligi koeffitsienti.

Mutaxassis mehnat ulushi samaradorligini ball orqali baholash usuli ham mavjud. Mazkur usul ko'rsatkichlari quyidagilardan iboratdir:

- bajarilayotgan ishning murakkabligi, sifati, hajmi darajasi;

- ish vaqtidan foydalanishi;

- ishdagi yangilik va ishga ijodiy yondashuv;

- mutaxassisning o'z kasb malakasi darajasini oshirishga munosabati;

- ijtimoiy hayotdagi faollik;

- xulq-atvor madaniyati.

Mutaxassis faoliyatini baholashda u yoki bu ko'rsatkichlarni tanlash

attestatsiya o'tkazish uchun tanlangan usulga bog'likdir. Mutaxassisni attestatsiya qilishda odatda quyidagi usullardan birini tanlash mumkin:

- bayon usullari;
- aralash usullar;
- baholashning sun'iy - miqdoriy usullari.

Bayon usullariga eng avvalo tarjimai hol bayoni asosida mutaxassis faoliyatini baholash tajribasini kiritish mumkin. Ushbu usullar guruhiga shuningdek, rahbarlar tomonidan mutaxassis faoliyatiga og'zaki yoki yozma tavsif berish ham taalluqlidir.

Bayon usullariga yana quyidagilar kiradi:

„Muammoli voqealar" usuli. U mutaxassis tomonidan attestatsiya qilinayotgan davr faoliyatida erishgan eng yuksak natijasi yoki yo'l qo'ygan kamchiliklarini qayd etishdan iboratdir.

Guruhiy bahs usuli. Bu usulda ekspertlar guruhi (bu guruh tarkibida attestatsiya qilinayotgan mutaxassisning bevosita rahbari ham bo'lishi mumkin) mutaxassis bilan uning faoliyati haqida yakkama-yakka suhbatlashadi. Ana shu suhbat yakunlari asosida attestatsiya qilinayotganlar orasidan eng malakali, tashabbuskor, ishchan, mas'uliyat hissi kuchli, mustaqil faoliyat ko'rsatishga qodir mutaxassislar tanlab olinadi.

Taqqoslash usullari ham bayon usullari guruhiga kiradi. Taqqoslash quyidagi usullarda amalga oshiriladi:

- **etalon usuli.** Ushbu usulda korxonadagi eng yaxshi mutaxassislar etalon sifatida qabul qilinadi. Firma mutaxassislari faoliyati ana shu etalon hamkasblari mezonlariga taqqoslash asosida attestatsiya qilinadi;

- **matritsa usuli.** Bu usulda mutaxassisning amaliy sifatlari u egallab turgan lavozim uchun talab qilinadigan sifatlarga taqqoslanib, attestatsiya qilinadi;

- **erkin yoki majburiy tanlov usuli.** Mazkur usulda ham attestatsiya qilinayotgan mutaxassis sifatlari avvaldan belgilab qo'yilgan talablarga taqqoslanadi;

- **aralash usullar asosida ham bayon tamoyili yotadi.** Lekin bu holda baholash miqdoriy ko'rsatkichlar yordamida amalga oshiriladi.

Ularga quyidagilar kiradi:

1. **Baholarni jamlash usuli.** Mutaxassisning baholangan sifatlari ballari yig'indisi asosida attestatsiya xulosasi chiqariladi.

2. **Belgalangan guruhlar usuli.** Attestatsiya qilinayotgan mutaxassislar namoyon etgan sifatlari bo'yicha guruhchalarga bo'linadi. Shundan so'ng bu guruhchalardagi sifati quyi ball bilan baholangan

mutaxassislar yuqori ball olgan mutaxassislar bilan almashtiriladi.

3. **Test sinovlari.** G'arb davlatlarida keng tarqalgan usul. Hozirgi vaqtda O'zbekistonda ham keng qo'llanilmoqda. Bu usulda mutaxassislar test savollari javoblariga qarab attestatsiya qilinadilar.

Baholashning sun'iy miqdoriy usullari. Ularni qo'llash orqali mutaxassis faoliyatining miqdoriy ko'rsatkichlari to'g'risida muayyan darajada xolis xulosalar chiqarish mumkin. Bunday usullar guruhiga quyidagilar kiradi:

1. **Tabaqalashtirish usuli.** Mutaxassislar sifatlariga qo'yilgan ballar taqqoslanadi.

2. **Juftlik taqqoslash usuli.** Bunda attestatsiya qilinayotgan mutaxassis ism-sharifi avvaldan belgilab qo'yilgan tartibga asosan alohida varaqlarda qayd qilinadi. So'ng har bir mutaxassis faoliyati baholari boshqa ixtisosliklar baholanishi bilan taqqoslanadi. Bu belgilab qo'yilgan mezonlar bo'yicha juftlikda eng yaxshi ko'rsatkichga ega mutaxassisni aniqlash imkonini beradi.

3. **Ball orqali erkin baholash usuli.**

4. **Mutaxassis amaliy sifatlarini grafik usulda baholash.**

5. **Koeffitsentli baholash usuli.**

Yuqorida keltirilgan bu usullarni shartli deyish mumkin. Chunki amaliyotda har bir usul alohida-alohida emas, balki umumlashtirilgan holda qo'llaniladi.

Mutaxassis sifatleri to'g'risida ob'ektiv tasavvur hosil qilish uchun uning faoliyatini holis baholashda kamida 20-25 ta mezon tanlanishi talab etiladi. Bu sifatlar baholanishi (10.10- jadval) quyidagicha bo'lishi mumkin.

10.10-jadval

Mutaxassis kasb sifatlarini baholash

| Mutaxassis | Baho (ekspertlarning o'rtacha bahosi) |
|--|---------------------------------------|
| Ixtisoslikka oid bilimlar | 4.23 |
| Kasb ko'nikmalari va mahorati | 4.07 |
| Xizmat faoliyatiga oid me'yoriy hujjatlardan xabardorligi | 4.50 |
| Kasbiy tajribani boyitish va yangilashga layoqati | 4.20 |
| Egallab turgan vazifasida tajribasidan ijodiy foydalanish layoqati | 4.33 |
| Kasbiy tajribasidan ijodiy foydalanish layoqati | 4.50 |
| Mutaxassis sifatleri bo'yicha baho | 4.38 |

Personal, shu jumladan mutaxassis faoliyatini ifodalash uchun baholash universal blanki ham mavjud. Ushbu blankda ko'rsatkichlar mezonlari baholar shkalalarida guruhlashtirilgan holda bo'ladi (10.11-jadval).

10.11-jadval

Personal faoliyatini baholash mezonlari

| Ko'rsatkichlar | Mezonlar | Baholar shkalasi |
|--|---|------------------|
| Ixtisosligiga oid bilimlar | Chuqur mutaxassis, har taraflama bilimlarga ega, bu bilimlar tizimi to'g'risida yaxlit tasavvuri bor. Fikrlash salohiyati o'z ixtisosligi sohasidamurakkab nazariy vazifalarni hal etishga qodir | 5,0 |
| | Mustahkam va tizimli bilimlarga ega, o'z ixtisosligi sohasida nazariy vazifalarni hal etishga qodir | 4,5 – 4,0 |
| | Ixtisosligiga oid vazifalarni qoniqarli hal etish uchun bilimlarga ega | 3,5 – 3,0 |
| | Bilimlari yuzaki, tizimli emas, ixtisosligiga oid vazifalarni mustaqil hal qilishga qodir emas | 2,5 – 2,0 |
| Kasbiy ko'nikma va mahorat | Kasbiy ko'nikma va mahorati yuksak rivojlangan, ixtisosligiga oid amaliy vazifalarnibajarishni ta'minlaydi | 5,0 |
| | Kasbiy ko'nikma va mahorati rivojlangan, ixtisosligiga oid vazifalarni hal etish tegishli darajasini ta'minlaydi | 4,5 – 4,0 |
| | Kasbiy ko'nikma va mahorati qoniqarli, ixtisosligiga oid vazifalarni o'zgaralar yordamida yetarli darajada hal qilishni ta'minlaydi | 3,5 – 3,0 |
| | Kasbiy ko'nikma va mahorati yaxshi rivojlanmagan, hodim ulardan amaliy faoliyatda foydalanishda doimiy nazorat talab etiladi. | 2,5 – 2,0 |
| Xizmat faoliyatiga oid hujjatlarni bilishi | Me'yoriy hujjatlarning mazmunini har taraflama va chuqur biladi, amaliy faoliyatda ulardan ongli tavishda foydalanadi. O'zi mustaqil ravishda me'yoriy hujjarlar ishlab chiqa oladi | 5,0 |
| | Hujjatlar mazmunini yaxshi biladi, amaliy faoliyatda ulardan doimo foydalanishga intiladi | 4,5 – 4,0 |
| | Hujjatlar mazmuni bilan tanishadi, lekin ular bilan doim ishlashga layoqati sust rijovlangan. Me'yoriy hajjarlar talablari buzilishi hollariga yo'l qo'yadi. | 3,5 – 3,0 |
| | Hujjatlarni yuzaki biladi. Amaliy faoliyatda ular talablarini hamishi ham hisobga olmaydi. Me'yoriy | 2,5 – 2,0 |

| | | |
|---|---|-----------|
| | hujjatlar talablari ko'pol buzilishi hollariga yo'l qo'yadi | |
| Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni boyitish va yangilash layoqatlari | Ixtisosligiga oid bilimlar, ko'nikma va mahoratini oshirish ustida faol sobitqadamlik bilan, muntazam va samarali ish olib boradi. Ixtisosligi sohasidagi yangiliklarni amalga oshirish va qo'llab – quvvatlashga qodir | 5,0 |
| | Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni oshirish va yangilash ustida sidqidildan va samarali ish olib boradi. Kasbiy faoliyatiga tashabbuskorona munosabatda bo'lishga moyil | 4,5 – 4,0 |
| | Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni zaruratga qarab boyitib va yangilab boradi. Yangiliklarga eskicha munosabati tufayli nisbiy faoliyat natijalari bo'yicha boshqalardan ajralib turmaydi | 3,5 – 3,0 |
| | Ixtisosligiga oid ko'nikmalarni sust rijovlantirib boradi, kasbiy faoliyati natijalari bo'sh, yangiliklarni yaxshi qabul qilmaydi | 2,5 – 2,0 |
| Egallab turgan lavozimida tajribadan foydalanish darajasi | Xizmar vazifasini yuksak sifat bilan bajaradi, hamisha xizmat vazifalari talablarini oshirib bajaradi | 5,0 |
| | Tajribasi xizmat vazifasi talablariga muvofiq , xizmat vazifalarining uddasidan chiqadi | 4,5 – 4,0 |
| | Xizmat vazifalariga asosan muvofiq, biroq bu vazifalarni hamisha ham talab etilgan sifat bilan bajarmaydi. Xizmat vazifasida kasb tajribasini boyitish imkoniyatlari tugamagan | 3,5 – 3,0 |
| | Kasbiy tajribasi yetarli emas . Xizmat vazifalarini bajarishda talab etiladigan sifatga erishmagan | 2,5 – 2,0 |
| Kasbiy tajribadan ijodiy foydalanishga layoqati | Ixtisosligiga oid murakkab vazifalarni to'gri baholash hamda ularni hal qilishning yangi samarali yo'llarini topishga qodir | 5,0 |
| | To'plangan tajribani tanqidiy baholash hamda ixtisosligiga oid vazifalarni malakali hal etishda undan foydalanishga qodir | 4,5 – 4,0 |
| | Ixtisosligiga oid vazifalarni mustaqil ravishda yangicha yo'llar bilan hal etishga intiladi. Odat bo'yicha faoliyat ko'rsatishni ma'qul ko'radi | 3,5 – 3,0 |
| | Ixtisosligiga oid vazifalarni faqat an'anaviy yo'l bilan hal eta oladi. O'z sohasidagi yangiliklarni qabul qilaydi yoki rad etadi | 2,5 – 2,0 |

Bu attestatsiya xolisligini ta'minlash maqsadida qilinadi. Chunki tajribada amaliy sifatlari bir-biridan sezilarli darajada farq qiladigan ikki

mutaxassisning attestatsiya natijalariga ko'ra bir xil ball to'plashlari hollari uchraydi.

Attestatsiya o'tkazishdan avval ekspertlarga personal faoliyatini, ular amaliy va shaxsiy sifatlarini ob'ektiv baholash, qo'yiladigan ballar sub'ektiv fikrlarga emas, aniq faktlarga asoslanishi zarurligi uqtirilishi kerak. Shuningdek, attestatsiya komissiyasining barcha a'zolari personal u yoki bu sifatlarini baholashda yagona mezonlarga tayanishlari ham muhimdir. Universal baholash blanki xuddi shu maqsadga xizmat qiladi.

Attestatsiyada oddiy tartibda ijro etiladigan talablarga alohida e'tibor qaratish lozim. Xodim ayni paytda bajarib turgan ishi uchun zarur bo'lmagan sifatlar quyi baholanishi bo'yicha uning xizmat vazifasiga muvofiqligi to'g'risida xulosa chiqarish maqsadga muvofiq emas. Bunday baholar faqat xodim boshqa vazifaga o'tkazilayotgan yoki lavozimda ko'tarilish uchun zaxiraga kiritilayotgan bo'lsa hisobga olinishi lozim.

Yosh mutaxassislar boshqa xodimlarga nisbatan 2-3 baravar ko'proq attestatsiya qilinadi. Bu ular har yarim yilda kamida bir marta attestatsiya qilinishi kerakligidan dalolat berib turibdi.

Rahbar xodimlar attestatsiyasini o'tkazishga ega katta tayyorgarlik ko'rish talab etiladi. Chunki ular faoliyatini baholash u yoki bu rahbar o'z vazifasini qanday bajarayotganligini aniqlash bilan bir qatorda, u qanday yordamga muhtojligi, bu rahbardan kelgusida qanday foydalanish mumkinligiga oydinlik kiritadi. Malaka oshirish, kadrlarni joy-joyiga qo'yish istiqbolli rejalarni tuzishga yordam beradi.

Personal attestatsiyasini to'g'ri rasmiylashtirish ham katta ahamiyatga ega. Quyida attestatsiya hujjatlaridan namunalar ilova etilmoqda:

TAVSIFNOMA

(attestatsiya qiluvchi
xodim ismi-sharifi,
xizmat vazifasi, lavozimi)

_____ga

(tavsifnoma matni)

Rahbar _____

(imzosi, ismi-sharifi)

ATTESTATSIYA VARAG'I

1. Xodim ismi-sharifi _____
2. Tug'ilgan yili _____
3. Ma'lumoti, qaysi ta'lim muassasini, qachon tugallagan _____
4. Ma'lumoti bo'yicha ixtisosligi va malakasi _____
5. Umumiy mshnat staji, shu

jumladan ixtisosligi bo'yicha _____

6. Attestatsiya o'tkazish vaqtida

egallab turgan vazifasi (lavozimi) _____

7. Avvalgi attestatsiya tavsiyalari

qanday bajarilganligi _____

8. Faoliyatining umumiy bahosi _____

9. Faoliyatining ovoz berish natijasida baholanishi _____

10. Attestatsiya komissiyasi tavsiyasi _____

Attestatsiya komissiyasi raisi _____
(imzo) (ismi-sharifi)

Attestatsiya komissiyasi a'zolari _____
(imzo) (ismi-sharifi)

Attestatsiya o'tilayotgan vaqt _____
(sana)

Attestatsiya varag'i bilan tanishtirildim _____
(imzo, ismi-sharifi, sana)

Xodim faoliyati va shaxsiy sifatleri xususiyatlarini baholash varag'i

Xodim ismi-sharifi _____

Egallab turgan xizmat vazifasi _____
(lavozimi)

| T.r | Baholanayotgan ko'rsatkichlar | Baholash darajasi | | | | |
|-----|-------------------------------|-------------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| 11 | | | | | | |
| 12 | | | | | | |
| | | | | | | |

O'rtacha baho _____

Xodim (bevosita) rahbarining umumiy bahosi, uning attestatsiya natijalari bo'yicha xulosa va tavsiyalari _____

(xulosa va tavsiyalar matii)

Attestatsiya qilayotgan xodim _____

Attestatsiya qiluvchi _____ (imzo) _____ (ismi-sharfi)
Sana _____ (imzo) _____ (ismi-sharifi)

Attestatsiya komissiyasi majlisi bayonnomasi №_____ (sana)

Ishtirok etdilar _____
(majlisda ishtirok etgan attestatsiya)

_____ komissiyasi raisi, o'rinbosari, kotibi, a'zolari
_____ (ismi-sharifi)

_____ attestatsiya qilinayotgan xodim ishlaydigan bo'linma
_____ rahbarlari ismi-sharifi

Kun tartibi: _____ attestatsiyasi
(attestatsiya qilinuvchining ismi-sharifi)

Tinglandi: _____
(attestatsiya qilinuvchining ismi-sharifi, xizmat vazifasi (lavozimi). attestatsiya materiallari)
Attestatsiya qilinuvchiga berilgan savollar va ularga olingan javoblar:

_____ (savol va javoblar matni)
Attestatsiya komissiyasi a'zolari tomonidan bildirilgan taklif va muloqazalar

Xodim faoliyatini baholash _____

Baho uchun berilgan ovozlari _____

(„yoqlab“)

(„qarshi“)

Attestatsiya komissiyasi tavsiyalari _____

(tavsiyalar matni)

Rais _____

(imzo)

(ismi-sharifi)

Kotib _____

(imzo)

(ismi-sharifi)

Xodim attestatsiya to'g'risida hisobot

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| Attestatsiya qilinuvchi xodim | Ismi-sharifi | <i>Akromov Olim Karimovich</i> |
| | Vazifasi | <i>Bo'lim mudiri</i> |
| | Bo'linma | <i>Personal bilan ishlash boshqarmasi</i> |
| | O'tkazish sanasi | 20__ yil _____ (kun) (oy) |
| Baholash maqsadi | Egallan turgan lavozimiga muvofiqligi | Egallan turgan lavozimiga muvofiqligi yoki muvofiq emasligi to'g'risida qaror qabul qilish |
| Asos | Buyruq № | Personal attestatsiyasini o'tkazish bo'yicha |
| Vazifalar | Lavozimiga muvofiqligi to'grisida umumiy baho | Lavozimiga muvofiq, lavozimiga muvofiq emas, yuqori lavozimga zahiraga qo'yish |
| | Aniq sifatlarini baholash | Malaka oshirish zaruratini baholash uchun |
| Uslub | BUB | Baholashning universal blanki |
| Baholovchilar | Rahbarlar | Boshqarma boshli'gi, uning o'rinbosari |
| Umumiy baho | 3.38 | Baholashning universal blankidagi 2.0-5.0 ball shkalasi bo'yicha |
| Sifatlar bahosi | 4.31 | Ixtisosligi bo'yicha |
| | 2.65 | Amaliy sifatleri |
| | 3.42 | Ahloqiy-psixologik sifatleri |
| | 3.14 | Integral bo'yicha |
| Xulosa | Shartli ravishda muvofiq | Quyidagi shartlarga ko'ra muvofiq: 1. _____ 2. _____ 3. _____ |

| | | |
|------------|---|--|
| Tavsiyalar | O'z-o'zini o'qitishni faollashtirish yoki joriy yilda malakasini oshirish | O'z-o'zini o'qitish dasturi yoki malakasini oshirish maxsus dasturlari asosida |
|------------|---|--|

Personal attestatsiyasini tashkil etilishi mezoni sifatida attestatsiya natijalari bo'yicha tushgan shikoyat va arizalarni qabul qilish mumkin. Ularning soni qanchalik kam bo'lsa, attestatsiya shunchalik yaxshi tashkil etilgan, deb hisoblashga hamma asoslar bo'ladi. Ayni vaqtda, kompaniya va firmalarda attestatsiya natijalari bo'yicha so'raluvchining nomi ko'rsatilmagan holda so'rovnomalar tashkil etish tajribasi ham mavjud. Bu so'rovlarda bildirilgan taklif va mulohazalar navbatdagi attestatsiyani tashkil etishda hisobga olinishi yo'l qo'yilgan kamchiliklarni bartaraf etishga xizmat qiladi.

Personal attestatsiyasini tashkil etishda chet el tajribasini ham hisobga olish foydadan holi emas. Amerika Qo'shma Shtatlaridagi ko'pgina korporatsiyalarda personalni baholash va attestatsiya qilish har yili o'tkaziladi. Ishga yangi qabul qilingan va yangi lavozimga tayinlangan xodimlar faoliyati ayniqsa sinchiklab nazorat qilinadi. Masalan, bir qator kompaniyalarda rahbar va mutaxassislar har gal lavozimda ko'tarilganda (lavozimda pasaytirilganda), shuningdek ishga yollangandan so'ng 6 oy o'tgach, boshqa xizmat vazifasiga o'tkazilganda albatta attestatsiya qilinadilar. Kompaniyalarda ishgayangi yollanganlarni norasmiy baholash 3 oydan so'ng, boshqa lavozimdan o'tganlarni 30 kundan keyin, rasmiy baholashni esa ish boshlangandan so'ng 6 oy o'tgach o'tkazish tajribasi ham bor.

Bu korporatsiyaning qiymati yuqori inson resursiga ega bo'lgach yoki uni yangi vazifada foydalanishni rejalab xodimdan tezroq samara olishga bo'lgan tabiiy intilishi bilan izohlanadi. Personalni qat'iy nazorat ostiga olish, uning kuchli va zaif tomonlarini baholash, xodimga zarur yordam ko'rsatish, aniqlangan kamchiliklarni tezroq bartaraf etish maqsadlariga xizmat qiladi. Ayni vaqtda u yoki bu xodim to'g'risida qabul qilingan qaror asosli ekanligi tekshiriladi. Quyi bo'g'in menejerlari xususida bunday javobni bir necha oy ichida, o'rta va yuqori bo'g'indagi rahbarlar to'g'risida esa uzog'i bilan bir yil ichida olish kerak bo'ladi. Ana shu baholash va attestatsiya yakunlariga ko'ra, o'z xizmat vazifasining uddasidan chiqa olmayapti degan xulosaga kelingan xodimlar quyi xizmat vazifasiga o'tkaziladi yoki ular bilan mehnat shartnomasi bekor qilinadi.

Xorij menejmentining tahlili korporatsiyalar aksariyat hollarda xodimlar faoliyatini baholashning har ikkala: mehnat natijalari bo'yicha

hamda pirovard natijaga ta'sir ko'rsatuvchi sifatlarni baholash usulidan foydalanishlaridan dalolat beradi. Baholash ball tizimi bo'yicha hamda qo'yilgan baholarni batafsil asoslash shaklida amalga oshiriladi.

Baholash va attestatsiya yakunlari albatta faoliyati baholangan xodim bilan batafsil muhokama etiladi hamda kelgusi yil uchun shaxsiy rejalar ishlab chiqishga kiritiladi. "Faoliyat rejalari", "Malaka oshirish va rivojlantirish rejalari" deb nomlanadigan bu rejalar ijrosi qag'iy nazorat ostiga olinadi.

Qisqacha xulosalar

Personal faoliyatini baholashning mohiyati, asosiy uslublari. Boshqaruv xodimining amaliy sifatlari. Personal bilan ishlashning tamoyillari va baholash uslublari. Ekspert baholash, amalga oshirish usullari. Mehnat faoliyatiga qo'yiladigan talablar. Personalni salohiyatiga qarab taqsimlanishi. Mehnat faoliyatini baholashda qo'yiladigan talablar. Maqsadlar bo'yicha baholashning maqsadlari. Mehnat jarayoni davomida xodimlarning amaliy va shaxsiy sifatlarini baholash. Personal faoliyatini baholovchiga qo'yiladigan asosiy talablar. Personalni boshqarish xizmati faoliyati samaradorligini miqdor jihatdan baholash. Personalni attestatsiya qilish bosqichlari. Mutaxassisning kasbiy sifatlarini baholash. Xodim faoliyati va shaxsiy xususiyatlarini baholash. Xodimga bevosita rahbarining umumiy bahosi. Attestatsiya natijalari. Baholash maqsadi. Personal attestatsiyasini tashkil etishda chet el tajribalarini hisobga olish. Ishga yangi qabul qilingan va yangi lavozimga tayinlangan xodimlar faoliyatini nazorat qilish. Malaka oshirish va rivojlantirish rejalari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personal bilan ishlashning tamoyillarini aytib beriig.
2. Personal faoliyatini baholash deganda nimani tushunasiz?
3. Personal faoliyatini baholashning uslublarni sanab o'ring.
4. Ekspert baholash ds gapda pimani tushunasiz va u qanday usullarda amalga oshiriladi?
5. Personal faoliyatipi baholash funktsiyalariga qarab qanday guruhlarga bo'linadi?
6. Mshnat faoliyatini baholashda qanday talablar qo'yiladi?
7. Personalii salohiyatiga qarab qanday taqsimlanadi?
8. Personal faoliyatini kimlar baholashi mumkin?

9. Personal faoliyatini baholashning qapday mezonlari mavjud?
10. Personalni attestatsiya qilish bosqichlaripi ayting.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.
3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.
5. www.norma.uz

11 – BOB. PERSONAL KAR’ERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH

11.1. Kar’era tushunchasi va bosqichlari

Kasbiy ta’lim xodimii turli ishlab chiqarish vazifalarini bajarishga tayyorlaydi. Bu an’anaga muvofiq xizmat vazifasi tushunchasi bilan bog’likdir. Inson o’z mehnat faoliyati davomida ko’p hollarda bitta emas, balki bir nechta xizmat vazifalarini egallaydi. Ana shu xizmat vazifalarida ko’tarilish umum e’tirof bo’yicha *kar’era* deb ataladi.

Lavozimga ham amaliy, ham axloqiy, ham shaxsiy sifatlari to’kis insonni tayinlashga hamma vaqt katta e’tibor berib kelingan. Masalan, “Qobusnoma”da “Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil”⁴² deb uqtiriladi.

Kar’era — fransuzcha (carirere)dan tarjima qilinganda olg’a qarab muvaffaqiyatli siljish ma’nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o’sish sifatida tushuniladi. Kar’era birgina xizmat vazifasi va lavozimda

⁴² Кайковус. Кобуснома. Т.: Истиклол, 1994. - 143-бет.

o'sish ma'nosinigina anglatmaydi. Shuningdek, aktyor kar'erasi, sportchi kar'erasi, olim kar'erasi va hokazolar mavjud bo'lib, ular albatta xizmat vazifasi yoki lavozimda o'sish, degani emas.

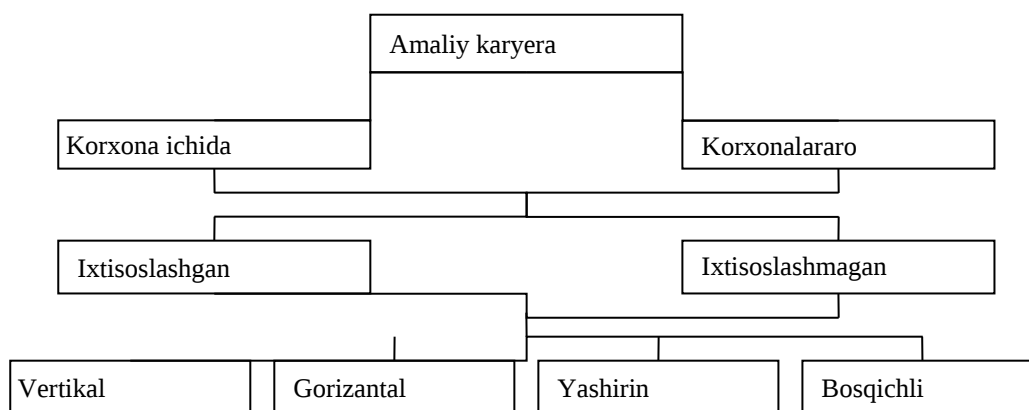
Zamonaviy menejmentda kar'era ikki nuqtai nazardan baholanadi. Birinchidan, kar'era — inson hayoti davomida egallaydigan xizmat vazifalari, lavozimlari jamlanmasidir. Buni **maqsadli kar'era**, deb ham atashadi. Ikkinchidan esa, kar'era — inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlar o'zgarishidir. Buni **sub'ektiv kar'era**, deb atashadi.

Ana shu ikki nuqtai nazar inson iloji boricha eng katta yutuqqa erishish va o'z faoliyatidan qoniqish hosil qilishi uchun muayyan darajada o'z taqdirini nazorat qilish, o'z imkoniyatlarini boshqarish salohiyatiga ega ekanligini e'tirof etadi.

Kar'era, yana bu atamaning asl tushunchasiga muvofiq olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish deyilganda faqat xizmat vazifasi (lavozim)da o'sish emas, balki kasbiy o'sishni ham ang'lanadi.

Menejmentda **amaliy kar'era** tushunchasi qo'llaniladi. Amaliy kar'era — xodim faoliyatning biror sohasida yuqoriga ko'tarilishi, ko'nikmalari, qobiliyati, malakasi hamda faoliyati bilan bog'liq holda rag'batlantirish miqdorining o'zgarishi, hayotda tanlangan yo'li bo'yicha olg'a qarab harakati, mashhur bo'lishi, shuhrat qozonishidir.

Amaliy kar'era xodimning o'z mehnat faoliyati kelajagi to'g'risida sub'ektiv fikr yuritish, o'zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxonada yoki tashkilotda o'z o'rnini, maqomini sub'ektiv tasavvur etishidir. Ba'zi birovlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat (kar'era) xizmat vazifalari (lavozimlar) pog'onalaridan yuqoriga ko'tarilishdir. Boshqalar uchun esa muvaffaqiyat — egallab turgan xizmat vazifasi (lavozim)da ijod bilan shug'ullanish, kasb mahoratini oshirishdir. Shu sababli amaliy kar'era turlari ko'p (11.1- rasm).



11.1-rasm. Amaliy karyera turlari

Lavozimda o'sish uchun ayrim xodimlar uzoq muddatli reja tuzishlari mumkin. Lekin ko'pchilik bunday qilmaydi. Sotsiologlar tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar mehnatga layoqatli aholining 70 foizi lavozimda o'sish uchun biron-bir rejaga ega emasligini ko'rsatgan. Ana shu aholining 20 foizi o'z kar'erasini aniq rejalashtirar ekan. Ular malaka oshirish kurslariga qatnaydilar, turdosh kasblarni egallaydilar, chet tillarini o'rganadilar va hokazo.

Faqat 10 foiz aholigina qachon, qanday qilib, rejalagan lavozimni egallashini bilar ekan, xolos.

Aholi uchun kar'era tushunchasining mohiyati ham turlichadir (11.1-jadval).

11.1-jadval

“Nimani muvaffaqiyatli karyera deb hisoblash kerak?” degan savolga anketa savoliga javoblar

(savolga bir nechta javob berish mumkin bo'lgan)⁴³

| Anketa savoli bo'yicha javob variantlari | Rossiyaliklar (foiz) | Moskvaliklar (foiz) |
|---|----------------------|---------------------|
| Qobilyat, bilim, malakaga mos ish | | |
| Mehnatga to'lanadigan katta ish haqi, daromad | | |

⁴³ Элитный персонал. 2001 г. 25 сентября, №37. - С.17.

| | | |
|---|--|--|
| Yuksak kasb mahoratiga erishish | | |
| Jamiyat uchun foydali ish | | |
| Shuhrat, e'tirof, hurmat | | |
| Mehnat bozorida katta talabga ega bo'lgan nufuzli ish | | |
| Yuqori lavozim, odamlarga rahbarlik qilish | | |
| Javob berishga qiynalغانlar | | |

Inson rejalagan yoki umid qilgan lavozimga erishishi uchun o'zgaralar yordamiga muhtoj. U bu yordamni davlatdan, o'quv yurtlari, hatto yaqinlaridan ham kutadi.

Bugungi kunda kompaniya va firmalarning o'zlari xodimlar lavozimida kar'eralarini rejalashtiradigan bo'lganlar. Bu tushunarlidir. Chunki korxonalar personalni rivojlantirish orqali o'z muvaffaqiyatlarini ta'minlashga intiladilar. Shuning uchun ular personalni lavozimida o'stirishdan manfaatdordirlar.

Faoliyat turi, muayyan ish, xizmat pillapoyasidagi lavozim, o'rinni kar'eraning maqsadi, deb bo'lmaydi. U chuqur mazmunga ega. Jumladan, kar'era maqsadlari quyidagilardan iborat:

- xodim o'zini baholashiga mos hisoblagan, shu sababli unda ma'naviy qoniqish hosil qiladigan faoliyatturi bilan shug'ullanish yoki shunday lavozimni egallash;

- xodim imkoniyatlarini kuchaytiradigan va bu imkoniyatlarni rivojlantiradigan ishga yoki lavozimga ega bo'lish;

- ijodiy xususiyatga ega ish yoki lavozimga ega bo'lish;

- muayyan darajada mustaqillik beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

- yuqori ish haqi to'lanadigan yoki katta daromad keltiradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

- o'qishni faol davom ettirish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish;

- farzandlarni tarbiyalash ishlari bilan shug'ullanish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish.

Kar'era maqsadlari xodim yoshiga qarab hamda uning malakasi o'sishi va boshqa sabablarga ko'ra o'zgarishi bilan bog'liq ravishda o'zgaradi. Kar'era maqsadlarini shakllantirish doimiy jarayon hisoblanadi.

Kar'era, xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy

pillapoyadagi o'rni o'zgarishi bilan bog'liq eng muhim o'zgarishdir. Shu nuqtai nazardan kar'eraning ikki turi farqpanadi:

1. Kasb kar'erasi — bilim, ko'nikma, mahorat o'sishidir. Kasb kar'erasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixti-soslikni chuqurlashtirish) yoki keng ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Kasb kar'erasi xodim o'z kasbiy faoliyati davomida turli: o'qish, ishga joylashish, lavozimda o'sish, pensiyaga chiqish bosqichlarini (11.2-jadval) bosib o'tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

11.2-jadval

Kasb karyerasi bosqichlari

| Karyera bosqichlari | Yosh, yil | Maqsadga erishish ehtiyojlari |
|---------------------|--------------|---|
| Dastlabki | 25 gacha | Ta'lim, turli ishlarda sinab ko'rish |
| Tiklanish | 30 gacha | Ishni o'zlashtirish, ko'nikmalarni rivojlantirish, malakali mutaxasis yoki rahbarning shakllanishi |
| O'sish | 45 gacha | Xizmat pillapoyalaridan ko'tarilish, yangi ko'nikmalar va tajribaga ega bo'lish, malakaning o'sishi |
| Barqarorlik | 60 gacha | Mutaxasis yoki rahbar malakasining cho'qqisi. O'z malakasini oshirish. Yoshlarga murabbiylik qilish |
| Yakunlash | 60 dan keyin | Nafaqaga chiqish, o'ziga voris tayorlashga, nafaqada faoliyatuning yangi turi bilan shug'ullanishga tayorgarlik |
| Nafaqadan so'ng | 65 dan keyin | Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish |

Dastlabki bosqichda inson maktabda o'qiydi, o'rta maxsus, oliy ma'lumot oladi. Bu odatda 25 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrgacha o'zining ehtiyojlari va imkoniyatlariga javob beradigan faoliyat turini topish uchun bir necha xil ish bilan shug'ullanishi mumkin. Agar u shunday faoliyat turini topa olsa, uning shaxs sifatida ijtimoiy shakllanishi boshlanadi.

Tiklanish bosqichi taxminan besh yil — 25 dan 30 yoshgacha davom etadi. Ana shu davrda xodim kasb egallaydi, zarur ko'nikmalar hosil qiladi, uning malakasi shakllanadi, mustaqillikka erishishga ehtiyoj tug'iladi. Odatda shu davrda inson oila quradi. Shuning uchun uning mehnatiga to'lanadigan haq miqdoriga qiziqishi kuchayadi.

O'sish bosqichi 30 yoshdan 45 yoshgacha bo'lgan vaqtni qamrab

oladi. Ana shu davrda malaka oshishi, xizmat lavozimida o'sish jarayoni davom etadi. Ayni vaqtda xodimlarda amaliy tajriba, ko'nikmalar, mahorat, o'zligini namoyon qilishga ehtiyoj, yanada yuqori maqomga vako'proq mustaqillikka ega bo'lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodii mehnatiga haq to'lash mikdori oshishi, sog'lig'ini mustahkamlashga ham alohida e'tibor beradi.

Barqarorlik bosqichida avvalgi davrlarda erishilgan muvaffaqiyatlarni mustahkamlashga bo'lgan intilish kuchayadi va u 45 yoshdan 60 yoshgacha bo'lgan davrni qamraydi. Ana shu bosqichda malakani takomillashtirish cho'qqisiga erishiladi. Xodimning malakasi jo'shqin faoliyat va maxsus ta'lim orqali yanada oshiriladi. O'z kasbining ustasiga aylangan xodim ish uslublarini shogirdlariga o'rgatishga harakat qiladi. Unda tashabbuskorlik kuchayadi. Xodim xizmat lavozimida ko'tarilib boradi. Unga nisbatan hamkasblari, jamoa a'zolarining hurmat-e'tibori ortadi. Bu davrda xodimning ko'pgina ehtiyojlari qondirilgan bo'lsada, uni hali ham mehnatga haq to'lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aktsiyalari uchun dividend olish va hokazolar)ga ham qiziqish ortadi.

Yakuniy bosqich 60—65 yoshni qamrab oladi va xodim pensiyaga chiqish taraddudini ko'radi. U o'ziga munosib vorisni tayyorlash harakatiga tushadi. Ana shu davrda lavozimda o'sish (kar'era) tanglik xususiyatiga ega bo'lsa ham xodimlar o'z ishlaridan tobora kamroq qoniqish hosil qilishlariga qaramasdan o'zlari va tengdoshlaridan g'ururlanish hislari juda kuchli bo'ladi.

Mazkur bosqichda xodimlar ish haqi darajasi barqaror bo'lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so'ng oladigan pensiyalari miqdoriga qo'shimcha daromad topish harakatida bo'ladilar.

Nafaqadan so'ng bosqich davrida mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) kar'era nihoyasiga etadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlabturgan vaqtda shug'ullanish imkoniyati bo'lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo'yicha badiiy ijod, bog'dorchilik, kolleksiya to'plash, jamoatchilik ishlari bilan shug'ullanish va hokazolar) o'zligini namoyon qilish imkoniyati paydo bo'ladi.

Shunisi e'tiborga molikki, Abu Ali ibn Sino ham insonning bunday yosh xususiyatlarini to'rt bosqichga bo'lgan. Buyuk allomaning fikriga ko'ra:

1) "O'sish yoshi", bunga "o'smirlik", deb ham nom beriladi. Bu o'ttiz yoshgachadavom etadi;

2) "O'sishdan to'xtash yoshi yoki yoshlik davri"— bu o'ttiz besh

yoki qirq yoshgacha bo'lgan davr;

3) “Qisman quvvat bo'la turib, cho'kish yoshi”— bu o'rtacha yoshdagi kishilarga mansub bo'lib, oltmish yoshgachadavom etadi;

4) “Kuchsizlik yoki birga cho'kish yoshi”— bu umr oxirigacha cho'zilib, qarilarning yoshidir⁴⁴.

2. Korxonada ichidagi kar'era. Bu muayyan xodim o'z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning barcha: ta'lim olish, ishga joylashish, kasbiy o'sish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o'tishini anglatadi.

Korxonada ichidagi kar'era:

— ixtisoslashtirilgan;

— ixtisoslashtirilmagan bo'ladi.

Ixtisoslashtirilgan kar'era muayyan xodim o'z kasbiy faoliyatida kar'era turli bosqichlaridan o'tishi bilan farqlanadi. Muayyan xodim bu bosqichlarni bitta yoki bir nechta korxonada o'zi ixtisoslashgan faoliyat turida bosqichma-bosqich o'tadi. Masalan, bir korxonaning bosh muhandisi ikkinchi bir korxonada bosh muhandisi lavozimiga o'tishi mumkin. Bu o'tish yoki ish haqi miqdoridagi, yoki mehnat jarayonidagi o'sish istiqboli bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan kar'eraga yana bir misol sifatida korxonada boshqarmasi boshlig'i korxonada rahbari o'rinbosari lavozimiga tayinlanishini keltirish mumkin.

Ixtisoslashtirilmagan kar'era. Bu Yaponiya menejmentiga xosdir. Ushbu davlat kompaniya va firmalarida rahbar ishlab chiqarishning har qanday uchastkasida ishlay olishga qodir mutaxassis bo'lishi kerak, degan qoida qaror topgan. Yaponiya menejmentiga ko'ra xodim xizmat lavozimi pillapoyasida uch yildan ko'p muddat ushlanib qolmasdan bosqichma-bosqich ko'tarilib borar ekan, kompaniyaga har tarafdin nazar tashlash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Mazkur usulda, aytaylik, mahsulot sotishni tashkil etadigan bo'lim boshlig'i ta'minot bo'limi boshlig'i lavozimiga o'tkazilishi tabiiy hol hisoblanadi. Yaponiyalik ko'pgina rahbarlar o'z kar'eralarini kasaba uyushmalari tashkilotlarida ishlashdan boshlaganlar. Bir qarashda bu vazifa ularga hozir faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalari uchun zarur chuqur, keng ko'lamlil maxsus bilimlarni etarli hajmda egallash imkoniyatini bermaydi. Ammo ushbu mamlakatda rahbarlik lavozimi uchun bu hal qiluvchi ahamiyatga ega emas deb hisoblanadi. Chunki, ular fikricha, bu bilimlar 5 yil o'tgach baribir eskirib qoladi. Boshqa tomondan esa rahbarlik lavozimiga tayinlangan bunday

⁴⁴ Абу Али ибн Сино. Тиб кунунлари. Уч жилдлик сайланма 1- жилд. Т.: Абдулла Қодирий номидаги Халқ мероси нашриёти, 1994 йил, 18-б.

xodimlar avvalgi vazifalarida orttirgan tajribalari tufayli kompaniya to'g'risida yaxlit tasavvurga ega bo'ladilar. Yangi lavozimlarda ularning shaxsiy tajribasi ham juda asqotadi.

Ixtisoslashtirilmagan kar'erani ham xodim bir korxonada yoki bir necha korxonada o'tishi mumkin.

3. **Vertikal kar'era** deyilganda xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish tushuniladi. Lavozimda o'sish mehnatga to'lanadigan haq oshishi bilan bog'liq bo'ladi.

4. **Gorizental kar'era.** Bu faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan lavozimiga siljitishni yoki korxonada xizmat lavozimlari tizimida qat'iy belgilab qo'yilmagan muayyan xizmat vazifasini (masalan, muvaqqat guruh, bo'linma, loyiha rahbari) bajarish yuklatilishini anglatadi. Egallab turgan lavozimida avval belgilab qo'yilgan vazifalarning qoida bo'yicha ish haqi miqdori oshirilgan holda kengaytirilishi yoki murakkablashtirilishi ham gorizental kar'era turiga taalluklidir. Ya'ni gorizental kar'era xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko'tarilishni anglatmaydi.

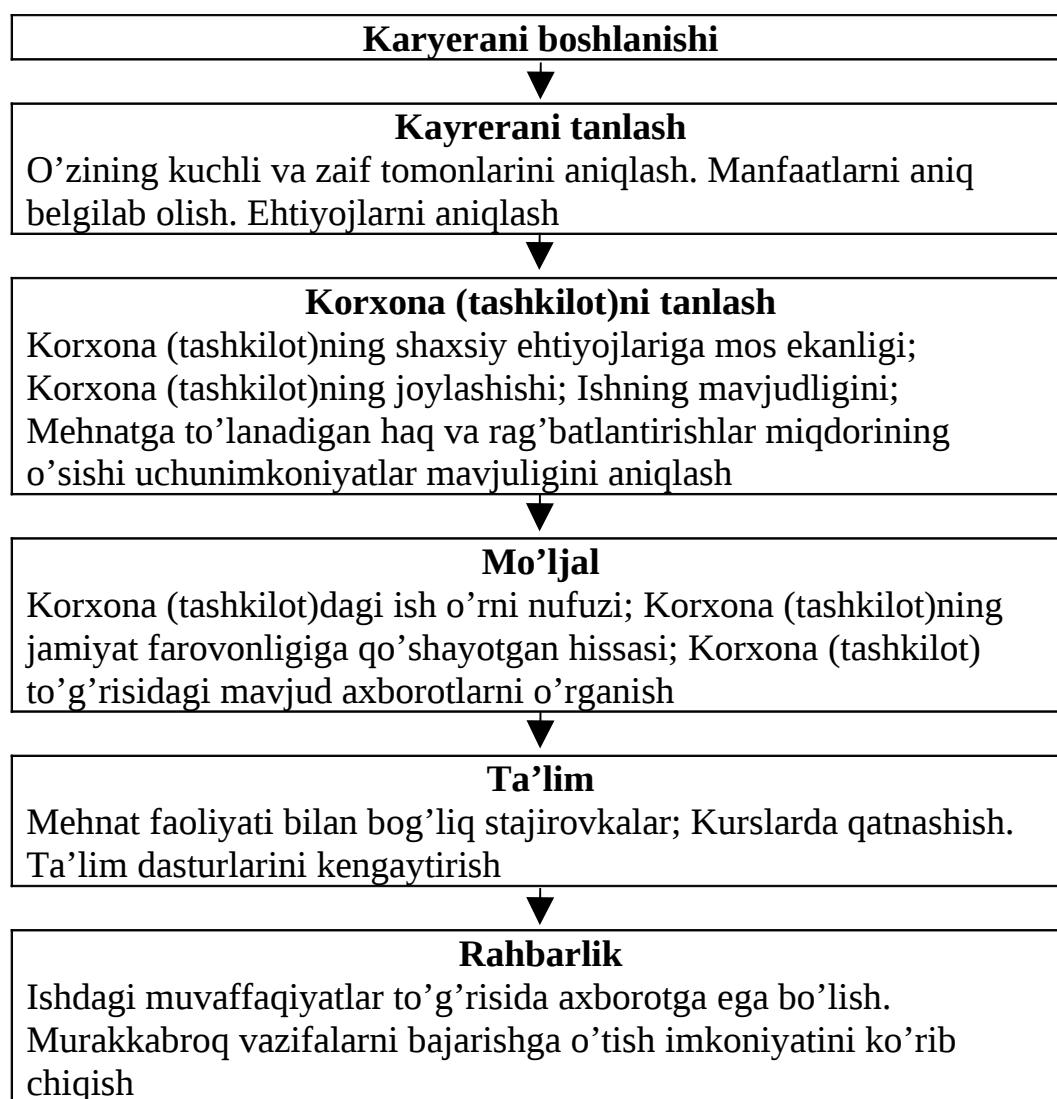
5. **Bosqichma-bosqich kar'era.** U vertikal va gorizental kar'era xususiyatlarini mujassamlashtiradi. Ya'ni xodimning xizmat vazifasida o'sishi bosqichma-bosqich vertikal hamda gorizental holda kechishi mumkin. Bu sezilarli darajada samara beradi. Bosqichma-bosqich kar'era korxonada ichidagi kar'era shaklida hamda korxonalararo kar'era shaklida uchraydi.

6. **Yashirin kar'era.** Bu atrofdagilar uchun aniq-ravshan holda ro'y bermaydigan xizmat lavozimida o'sishdir. Bunday imkoniyatga odatda o'z korxonasidan tashqarida juda keng amaliy aloqalari mavjud tor doira xodimlari ega bo'ladilar. Boshqacha qilib aytganda, yashirin kar'era deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi. Masalan, rahbariyatning alohida muhim topshiriqlarini bajarish, tor doirada o'tkaziladigan yig'ilishlarga taklif qilinish, norasmiy axborotlardan tanishish imkoniga ega bo'lish va hokazolar xuddi shuni anglatadi.

Bunday xodimlar oddiy xizmat lavozimlarida bo'lishlari mumkin. Biroq ularning ish haqi hamkasblarinikidan sezilarli darajada yuqori bo'ladi.

Zamonaviy menejment xodimning lavozimida o'sishi uchun zarur sifatlarga ega bo'lishi lozimligini nazariy va amaliy jihatdan asoslab bergan. Xususan, G'arbda o'tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste'dodi mavjud bo'lishini ko'rsatgan. Shuning uchun

kar'era tanlanishida muayyan omillar hisobga olinishi zarur (11.2- rasm).



11.2-rasm. Kar'erani tanlashda hisobga olingan omillar

Vertikal va gorizontaal kar'era xodimlarning ikki toifasini farqlaydi:

1. "Mansabparast shaxs". Bu toifa xodimlar ijtimoiy va xizmat darajalarida yuqoriroq mavqega ega bo'lishga intiladilar. Bu xodimlar fikricha, o'zlariga etarlicha huquq, imkoniyat, vakolat, mansab berilmaganligi ularning o'z salohiyatlarini to'liqroq namoyon etishlariga to'sqinlik qiladi. Bu ularda o'z mehnat faoliyatidan qoniqmaslik hissini uyg'otadi. Bunday xodimlar yuqoriroq lavozimda imkoniyatlar katta, deb o'ylaydilar. Biroq bu toifa xodim xizmat vazifasi va lavozimda o'sgani sari aniq faoliyatdan tobora uzoqlasha boshlaydi va rasmiyatchilik bilan bog'liq holatga tushib qoladi.

Buning natijasida, ko'p hollarda kar'era boshida rejalangan g'oyalarni amalga oshirishning umuman imkoniyati bo'lmaydi. Ijodkorlik sifatlariga ega xodimlarni bu o'ta og'ir ahvolga solib qo'yadi. Quyidagi jadvalda

rahbar xodimlar lavozimda ko'tarilgan sari ularga talablar darajasi va mazmunining o'zgarishi yaqqol aks etgan. Bevosita xuddi shunday mansabparast shaxslar vertikal kar'erada ko'proq muvaffaqiyat qozonadilar.

11.3-jadval

Rahbar hodimlar bilimi darajasi va mazmuniga talablar

| Vakolat turlari | Rahbar hodimlar guruhlar | | |
|----------------------------------|--------------------------|-----|------|
| Ijtimoiy vakolatlar | X | XX | XXXX |
| Uslubiy masalalardagi vakolatlar | X | XX | XXXX |
| Kasb vakolatlari | XXX | XXX | X |

Belgilar:

X-o'rta daraja;

XX-o'rtadan yuqori daraja;

XXX-yuqori daraja;

XXXX-juda yuqori daraja.

2. "Kasbparast shaxs". Mazkur toifa xodimlari odatda shaxsiy faoliyatdagi muvaffaqiyatlariga ko'proq ahamiyat qaratadilar. "Kasbparast shaxs"larda ehtiyojlar, xabardorlik, onglilik darajasi ancha yuqori. U o'zida butun hayoti davomida bilim olish qobiliyatini rivojlantiradi, muttasil ravishda o'z bilimlari darajasini oshirishga, ijodiy jihatdan o'sishga intiladi.

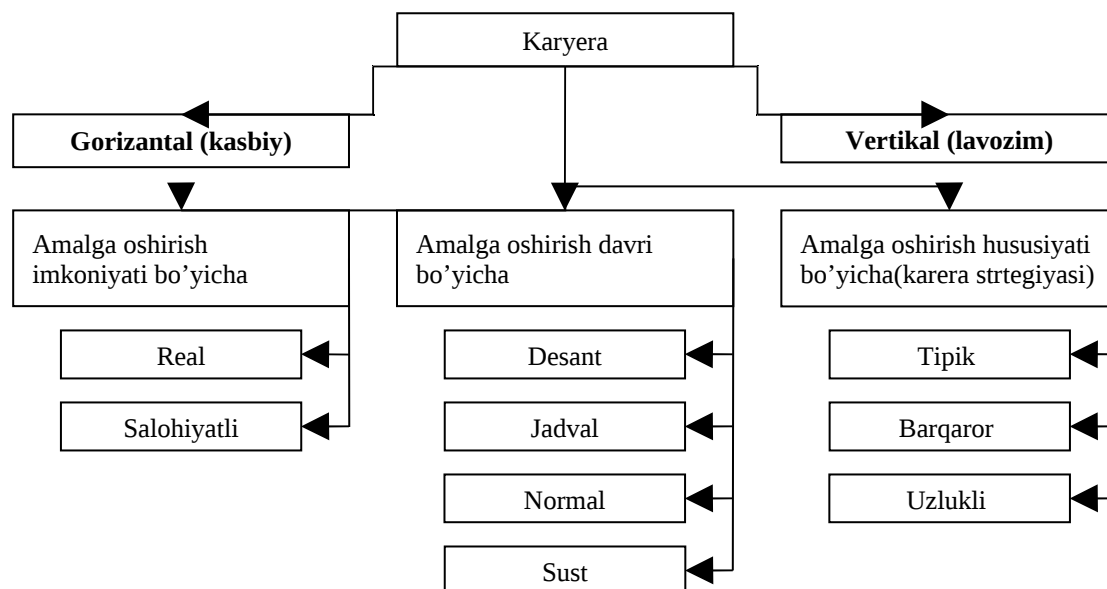
„Kasbparast shaxs“ korxonada faoliyatiga dahldorlikka ehtiyoj sezadi, qaror qabul qilinayotganda uning fikri hisobga olinishini xohlaydi, uning uchun qiziqarli ish, yutuqlarining e'tirof etilishi juda muhimdir.

Bunday toifadagi xodimlarga boshqaruvning demokratik usullari ma'qul. Chunki u belgilab qo'yilgan tartib-qoidalariga qaraganda ijodiy g'oyalarga rioya etishni afzal ko'radi. Shu jihatdan u ishga o'ta sidqidillik bilan munosabatda bo'ladigan, o'ziga va o'zgalarga g'oyat talabchan xodimlar toifasiga kiradi. Ana shu xususiyatlari sababli "Kasbparast shaxs" yuqori lavozimni egallasa, bundan o'zi ham, atrofdagilar ham qoniqish hosil qilmaydi. Chunki u rahbarlikni samarali amalga oshirishga qodir emas. Uning ijodiy faoliyat bilan shug'ullanishi uchun esa egallagan lavozimi imkoniyat bermaydi.

Xodimlar o'zlarining shaxsiy sifatleri kuchli va zaif tomonlarini kar'eralarining boshlang'ich bosqichida to'g'ri aniqlay olsalar, bu ularning kasblarida va lavozimlarida o'sishlari uchun eng maqbul yo'lni tanlay olish imkonini beradi.

Kar'erani boshqa xususiyatlar bo'yicha ham tasniflash mumkin

(11.3- rasm).



11.3-rasm. Karyera tasnifi

Real kar'era — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o'sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning tegishli turida aniq bir korxonaga yoki tashkilotdagi lavozimda o'sishi tushuniladi.

Salohiyatli kar'era — lavozimda rejalashtirilgan, yoki ehtimol tutilgan o'sishdir. Xodim mehnat faoliyati va hayotiy yo'li davomida o'z rejalari, ehtiyojlari, qobiliyatlari, maqsadlarini ko'zlab lavozimda o'sishni orzu qilishi, xohlashi salohiyatli kar'era hisoblanadi. Ana shunday istak xodim faoliyatini tashkil etishiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Bu umidlar to'la yoki qisman ro'yobga chiqishi, umuman amalga oshmay qolishi mumkin.

Desant kar'era deyilganda rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu kar'eraning davomiyligi turli sabablarga: korxonaga rahbariyatini mustahkamlash, rahbariyatga amaliy yordam ko'rsatish zaruriyati va hokazolarga bog'liqdir.

Ushbu vazifani bajarishga layoqatli xodimlar taklif etilgan har qanday lavozimni egallagan holda barcha ko'rsatmalarni ado etishga tayyordirlar. Mazkur kar'era ishtiyoqmandlari uchun biror rahbarlikni amalga oshirish jarayoni emas (chunki ularning ko'pchiligi umuman biror samarali faoliyat ko'rsatish layoqatiga ega bo'lmaydilar), balki lavozim kursisini egallash muhimdir.

Jadal kar'era. Tashkiliy tizim pillapoyalari bo'yicha o'ta tezkor, ayni vaqtda izchil ko'tarilish lavozimda o'sishning ushbu turiga mansubdir. Bu odatda iqtidorli, iste'dodli, yuksak salohiyatlarga ega xodimlarga xos. Ular

qoidaga ko'ra bir lavozimda uzog'i bilan 1—3 yil davomida bo'ladilar.

Normal kar'era. Bu xodimning uning kasb tajribasi va malakasi oshishiga qarab lavozimda bosqichma-bosqich ko'tarilishidir. Bu kar'eraning davomiyligi xodim faol mehnat faoliyati davomiyligiga tengdir. O'rtacha bu xodim 40 yoshgacha bo'lgan davr uchun xarakterlidir. Normal kar'erada xodim bir lavozimda o'rtacha 3—5 yil davomida bo'ladi.

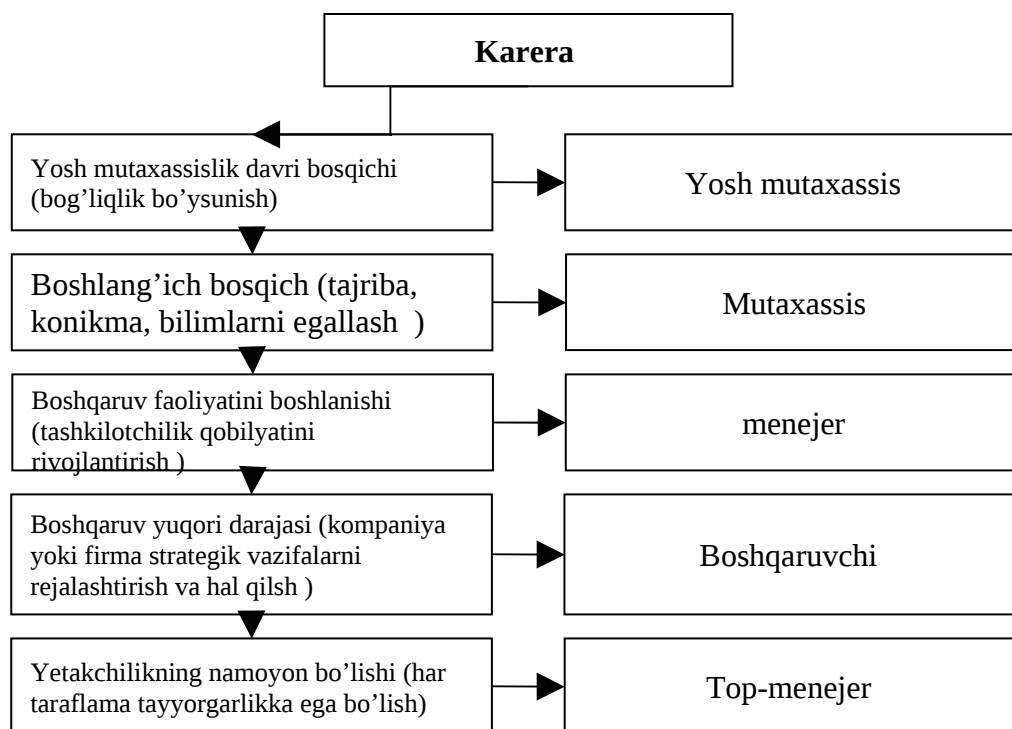
Sust kar'era bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda bu davr normal kar'eraga qaraganda o'rtacha 1,5—2 barobar ko'p, ya'ni 5—10 yilga teng demakdir. Lavozimda bu darajada sust o'sish sabablari ko'p jihatdan uning kasbiy va shaxsiy sifatlari, hamkasblari, mehnat jamoasi, rahbariyat bilan munosabatlari bilan izohlanadi. Sust kar'eraga kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirish to'g'ri rejalashtiril-maganligi, ya'ni lavozimda o'sish imkoniyatlari cheklanganligi ham sabab bo'lishi mumkin. Bo'sh lavozim mavjud emasligi sababli xodim mehnat faoliyati turini o'zgartirishni xohlamasa uzoq vaqt bir xizmat vazifasida ushlanib qolishi mumkin.

Tipik kar'era deyilganda xodimning kasbiy mahorat cho'qqisiga erishishi, malakasi umume'tirof etilishi, korxonada tashkiliy tuzilmasida eng yuqori lavozim darajasiga ko'tarilishi bosqichma-bosqich, ushbu kasbiy va shaxsiy sifatlar muttasil takomillashib borishi uyg'un holda ro'y berishi tushuniladi.

Barqaror kar'erada xodimning kasb faoliyati va lavozimda o'sishida muayyan chekinishlarga yo'l qo'yilishi mumkinligi nazarda tutiladi. Ya'ni bu xodimning mehnat faoliyati muayyan bosqichida o'z kasbini vaqtincha yoki bir umrga o'zgartirganligi, shuningdek ma'lumoti bo'yicha ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallashiga to'g'ri kelganligini bildiradi.

Uzluqli kar'era xodimning kasbda va lavozimda o'sishi beqaror bo'lishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez o'zgartirib turishi, ish joyini, korxonada va tashkilotini muttasil almashtirishi, ma'lumoti bo'yicha ixtisosligiga muvofiq bo'lmagan lavozimlarni egallashi demaqqdir.

Lavozimda o'sish bosqichlarini aniqlashning uslubiy asosi sifatida ikki: kar'era turi va boshqaruv tizimi omillari hisobga olinishi kerak (11.4- rasm).



11.4-rasm. Personal karerasi boshqichlari

1. **Yosh mutaxassis bosqichi.** O'qishni tugallagan yoshlar bazaviy bilimlariga, yangi axborotlarni qabul qilish qobiliyatlariga hamda katta salohiyat kuchiga ega bo'ladilar. Lekin ko'p hollarda ular o'z korxonaga yoki tashkilotlari talablarini yaxshi bilmaydilar. Yosh mutaxassislarni sifatli kompaniya yoki firma uchun foydali salohiyatlarga aylantirish menejerlarning asosiy vazifasidir. Bu bosqichda yosh mutaxassislarning mehnat jamoasi muhitiga ko'nikish jarayoni kechadi. Ular kelgusida lavozimda o'sishlari uchun mazkur bosqichda o'zgalarga bog'liqliklari va bo'ysunishlari zaruratini tushunib etishlari talab qilinadi.

2. **Kar'eraning boshlang'ich bosqichi.** Yosh mutaxassislar xizmat vazifalariga oid dastlabki ko'nikmalarni hosil qilganlaridan so'ng guruhlarda o'zaro hamkorlik qilish tajribalarini egallashlari, shuningdek bo'linmasi hamda alohida ijrochilar maqsad va vazifalarni muhokama qilishda ishtirok etishlari kerak. Ushbu bosqichda ular uchun malaka oshirish yo'nalishlarini mustaqil tanlashlari uchun keng imkoniyatlar yaratib berilishi darkor. Ortirilgan tajriba ularga muayyan ish uchastkasida mustaqil faoliyat ko'rsatishlari imkoniyatini beradi. Mazkur bosqichga o'tish xodim o'z faoliyati muayyan sohasida zarur malakaga ega bo'lishiga bog'liqdir. Ana shu ikkinchi bosqich kelgusi kasbiy o'sish uchun nihoyatda muhimdir. Yosh mutaxassislar o'zlarida ishonchsizlikni his qilib, mustaqil faoliyat ko'rsatishga ojizlik qilsalar, ularning kelgusi

lavozimida o'sishlariga umid qolmaydi.

3. **Boshqaruv faoliyati boshlanishi.** Mutaxassis tegishli tajribaga ega bo'lganidan so'ng unga amaliyotda o'z boshqaruvchanlik salohiyatlarini sinab ko'rish imkoniyati berilishi kerak.

Mutaxassislar ushbu bosqichda o'zlarining bevosita xizmat vazifalarini bajarish bilan bir qatorda, birinchi bosqichdagi, tajribasi kamroq hamkasblariga yordam ko'rsatishlari va ular mehnat faoliyatiga tezkor rahbarlikni amalga oshirishlari mumkin. Boshqalar faoliyati uchun mas'uliyat boshqaruv faoliyatini boshlagan menejerlarda ba'zan jiddiy psixologik stresslar keltirib chiqarishi mumkin. SHu sababli yangi talablarni ado etishning uddasidan chiqa olmayotgan bu menejerlar ixtiyorlari bo'yicha mazkur pillapoyadagi ikkinchi bosqichga qaytishlari mumkin. Aksincha, hamkasblari ular rahbarligida o'z mehnat faoliyatlarini takomillashtirib hamda tobora murakkabroq va jiddiyroq topshiriqlar olish imkoniyatiga ega bo'lishlaridan ma'naviy qoniqish hosil qilayotgan menejerlar esa xohishlari bo'yicha boshqaruvning mazkur uchinchi bosqichida to pensiyaga chiqishlariga qadar saqlanib qolishlari ham mumkin.

Yuqori samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarda boshqaruvchilar tajribasi kamroq hamkasblarini juda murakkab vazifalarni hal etishga qodir bo'lishlarini ta'minlamaganlaricha bu uchinchi bosqichda saqlanib qoladilar. SHu sababli mazkur bosqichda xodimlarni gorizontal siljitish (rotatsiya qilish) juda muhimdir. Ko'pchilik xodimlar uchun uchinchi bosqich barqarorlik bosqichi hisoblanadi.

4.**Etakchilarni aniqlash.** Ishga qiziqtirish (motivatsiya)ni kuchaytirishda xodimlarni yuqori rahbarlik lavozimlariga ko'tarish juda katta ahamiyatga egadir. Personal tarkibidagi etakchilarni aniqlash bo'lajak menejerlarni rahbarlikning yuqori bosqichiga tayinlash davriga kelib ularni har taraflama tayyorgarlikdan o'tkazish imkonini beradi. Personalni boshqarish xizmati xodimlari aniqlangan etakchilarni tayyorgarliqdan o'tkazish barcha bosqichlarini hamda ularning xizmat vazifalarida siljishlarini diqqat bilan nazorat qilib borishlari kerak.

5.**Boshqarishning yuqori bosqichlari.** Menejerlar yuqori lavozimlarga ko'tarilganlaridan so'ng ular faoliyati faqat tor vazifalarni hal etish bilan chegaralanib qolishi xavfi mavjuddir. Shuning uchun ularda kompaniya yoki firma faoliyatini strategik nuqtai nazardan baholash hamda barcha ishlarning ahvoli uchun mas'uliyatni o'ziga ola bilish sifatlarini shakllantirish katta ahamiyatga egadir. Korxonada strategiyasini shakllantirish yoki uzoq muddatli strategik rejalashtirish bu bosqichga xos

xususiyat hisoblanadi. Hamma ham bu ishning uddasidan chiqavermaydi. Strategik darajada samarali boshqaruv ham kasbiy, ham ma'muriy tajriba mavjud bo'lgandagina ta'minlanishi mumkin.

6. Yuqori boshqaruv bo'g'ini menejerlari. O'z vorislarini tanlash, ularning lavozimda o'sishlariga yordam ko'rsatish, kompaniya yoki firma tashqarisidagi yuqori darajali menejerlar bilan o'zaro hamkorlikni rivojlantirish bu — bo'g'in boshqaruvchilarining asosiy xizmat vazifalari hisoblanadi. Korxonada aksiyalari bir qismini bu menejerlarga berib, ular daromadini firma muvaffaqiyatli faoliyat yuritishiga bevosita bog'liq qilib qo'yish, yuqori bo'g'in rahbarlari manfaatlarini firma manfaatlarini bilan uzviy bog'liqligini ta'minlash bu — maqsadga erishishning eng samarali yo'lidir.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan to'rtinchi va beshinchi bosqichlarni rahbarlik lavozimlarini egallashda vertikal kar'eraga intilayotganlar bosib o'tadi.

Rivojlangan kompaniyalar boshqaruvning har bir bosqichida personal kar'erasini rejalashtirish va boshqarishning tabaqalashtirilgan tizimlariga egadirlar. Bu boshqaruv bosqichlari davomiyligi turli menejerlar uchun turlichadir. Lekin ko'pgina boshqaruvchilar muayyan yoshda mazkur bosqichlardan o'tishlari amaliyotda aniqlangan (11.5-rasm).

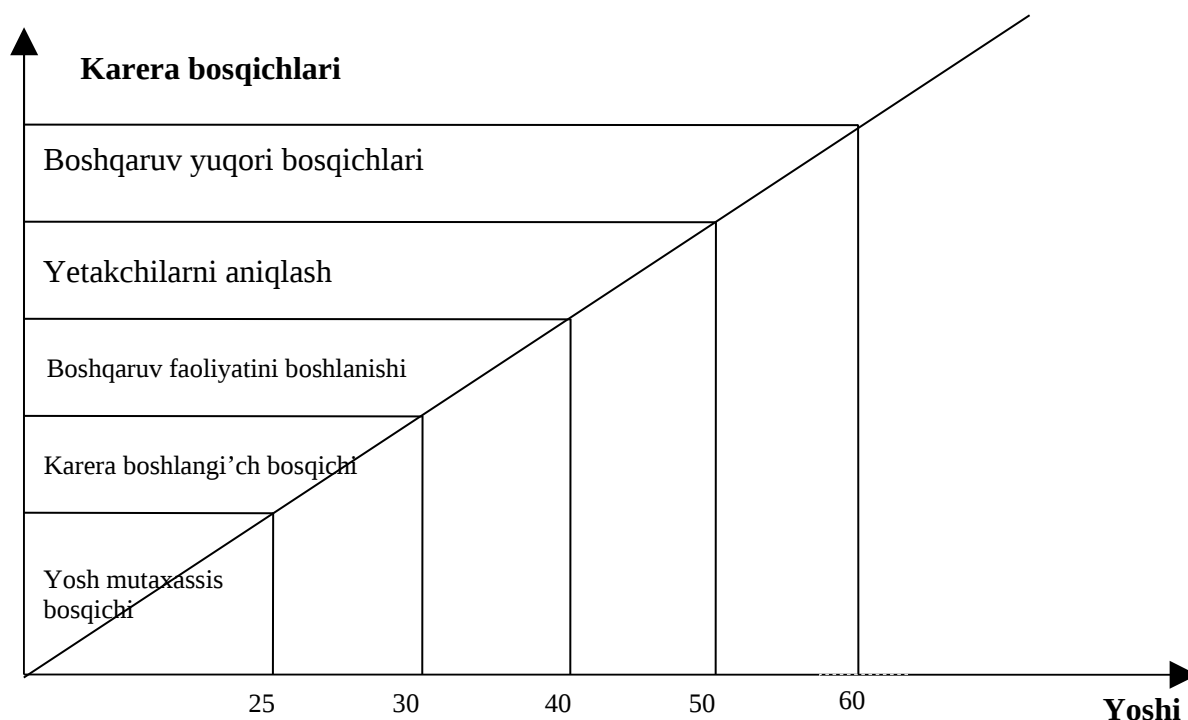
G'arb tadqiqotchilari lavozimda o'sishning quyidagi bosqichlarini ham farqlaydilar:

1. Sinov (ko'nikish).

2. O'zini-o'zi e'tirof etish, firmada e'tirof etilish va xizmat lavozimida o'sish.

3. Kar'era o'rtasi.

4. Kar'era yakuni.



12.5-rasm. Karera bosqichlari va menejrlarning yosh nisbati

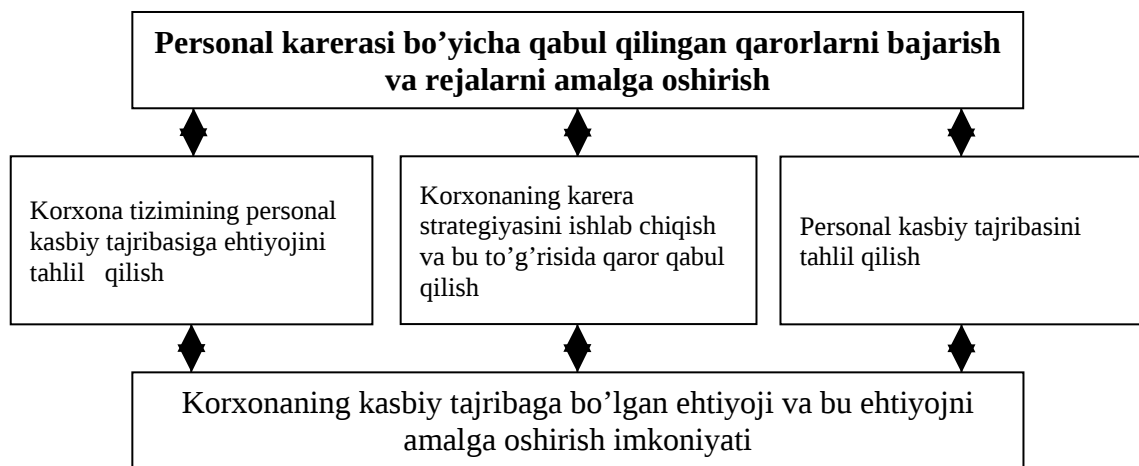
Mazkur tasnifga ko'ra, kar'era boshlanishi bosqichi kasbiy tanlash, korxonaga ishga joylashish, o'z xizmat vazifalarini o'rganish, shaxsiy qiziqish kuchli namoyon bo'lishi bilan bog'liq voqelikdan "falaj holatiga tushish", egallash istagi bo'lgan lavozimlarni mo'ljallash, homiylar izlash xususiyatlari bilan farqlanadi.

O'rta bosqichda ishlab chiqarishga qo'shilayotgan ulushni muvofiqlashtirish, ehtimol tutilgan o'zgarishlar, yangi hayotiy maqsadlarni izlash, „hayot o'rtasidagi tanglik" holatlari bilan ajralib turadi.

Yakunlovchi bosqich etakchilar hamda mehnat faoliyati bilan mashg'ul aksariyat ko'pchilik uchun tubdan farqlanadi. Etakchilar uchun bu — yuksalish va ijodiy barkamollik davri bo'lsa, qolganlar uchun foydalanilmay qolingan salohiyat tangligi va iste'foga chiqishni anglatadi.

11.2. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirish

Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish — kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda xodim salohiyatlari va umidlarini hisobga olgan holda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o'sishini shakllantirishga aniq maqsadni ko'zlagan holda ta'sir o'tkazish jarayonidir (11.6- rasm).



11.6-rasm. Korxonaning personalini karerasini rejalashtirish

Personal kar'erasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko'zlaydi:

— korxonaning izchil menejmentiga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash;

— personal o'zi erishishga qodir bo'lgan muayyan mas'uliyat darajasiga etishi uchun uni o'qitish hamda tajriba egallashini izchil ta'minlash;

— muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste'dodlari va qat'iyatlarini hisobga olib, kar'eralarini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

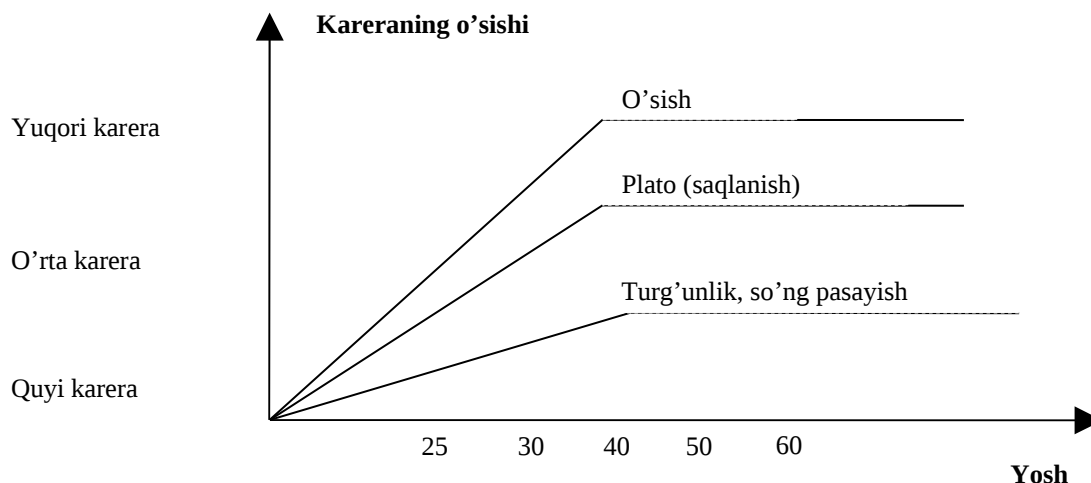
Kar'erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida quyidagilar ta'minlanadi:

— yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar;

— yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o'sishlari ta'minlanganligidan qoniqish hosil qilishlari natijasida ular o'rtasida qo'nimsizlikni kamaytirish;

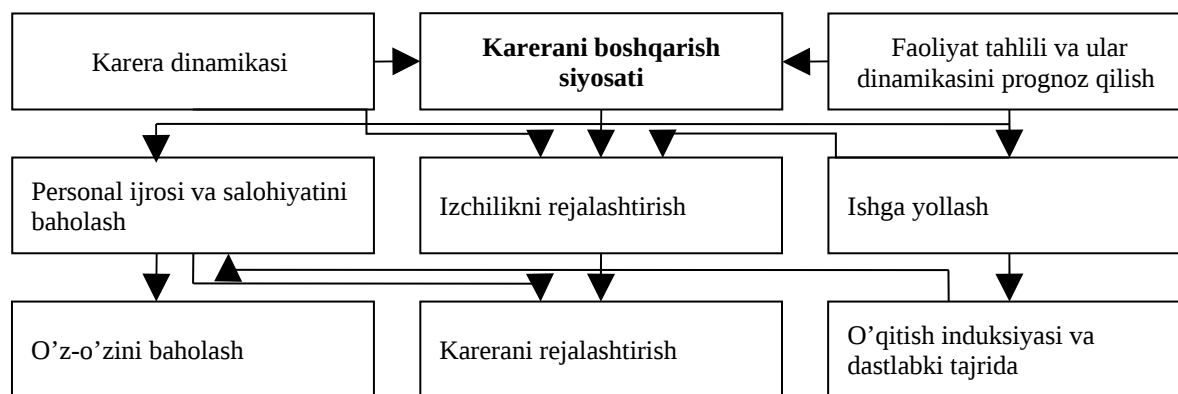
— personal bilan korxonaning faoliyati muvofiklashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o'sishi.

Kar'era dinamikasi (11.7- rasm) xodimning korxonaga yoki tashkilot xizmat vazifalari, lavozimlari pillapoyalaridan bosqichma-bosqich ko'tarilishini, bu dinamika sur'atini ifodalaydi. Bunda xizmat vazifasi va lavozimga ko'nikish hamda uni egallash uchun odatda uch yil talab qilinishi mezon sifatida belgilab qo'yiladi. Personal xizmat vazifasi yoki lavozimda besh yil bo'lganidan so'ng esa uning mehnat faoliyati samaradorligida pasayish kuzatiladi. Shuning uchun dinamik kar'era deyilganda xodim, aksariyat hollarda xar bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3—5 yil davomida bo'lishi tushuniladi.



11.7-rasm. Karera dinamikasi

Personal kar'erasini o'sishini boshqarish jarayoni (11.8-rasm) mantiqan bir-biri bilan bog'likdir. Umuman olganda xodimning kar'erasi ishlab chiqarish faoliyati natijasi hisoblanadi. Xodim ishlab chiqarish jarayonida xizmat vazifasida yoki lavozimda ko'tarilar ekan, yangi texnika va texnologiyalarni, ishlab chiqarish usullarini, xizmat va lavozim vazifalarini, menejmentni, o'z ijtimoiy rolini va hokazolarni egallaydi.



11.8-rasm. Personal karerasini boshqarish

Personal kar'erasini rivojlantirish innovatsiyalar bilan uzviy aloqadadir. **Kar'era dinamikasi tahlil etilganda** xodimlarning innovatsiyalarga ko'nikmalarini rivojlantirishni talab etadigan moslashishi turlicha bo'lishini hisobga olish kerak. "Kelajagi bor" xodimlarda o'zgarishlarga javoban o'z ko'nikmalarini rivojlantirishda odatda muammolar sezilmaydi. Boshqa bir xodimlar esa o'zgarishlarga to'la ko'nika olmaydilar. Buning oqibatida yangi xizmat lavozimlariga mos kela olmay qoladilar.

Shuning uchun personal kar'erasini rivojlantirish siyosatini shakllantirishdan ilgari **kar'era dinamikasini tahlil etish** talab etiladi. Bu quyidagilar uchun kerak:

— kelgusida personal bilan bog'liq masalalarni, masalan mehnatga haq to'lashning, ijroning baholanishiga bog'liqligini hisobga olishda kar'era dinamikasining ijroni baholash bilan aloqasini kuzatish uchun;

— lavozimda o'sishning bo'lajak yo'lini ko'rsatib berish hamda ushbu yo'ldan muvaffaqiyatli olg'a qarab harakat qilish uchun zarur talablarni shakllantirish uchun;

— mo'ljallanmagan holatlarni, jumladan xizmat vazifasi va lavozimda o'ta tez ko'tarilish yoki aksincha rahbarlarning egallab turgan lavozimlarida uzoq vaqt qolib ketishlari sabablarini aniqlash uchun.

Personal kar'erasini rivojlantirish siyosatining asosiy masalasi lavozimda ko'tarish uchun o'z xodimlarini tayyorlash yoki malakali mutaxassis va rahbarlarni ishga chetdan jalb qilish kerakligini aniqlab olishdan iboratdir. Personal kar'erasini rivojlantirish siyosati bo'sh lavozimlarni to'ldirish jarayoni hamda xodimlarni lavozimda o'stirishga sarmoya sarflashga yondashuvlarda o'z ifodasini topadi. Bo'sh lavozimlarni o'z xodimlari hisobiga to'ldirish tamoyili kompaniya yoki firma ichida xizmat vazifasi va lavozimda siljishni ta'minlaydi hamda personalning qiziqishini kuchaytirishga xizmat qiladi. Ushbu tamoyil konkurslar e'lon qilish orqali amalga oshirilishi mumkin. Buning uchun bo'sh lavozimni egallash istagi bo'lgan barcha xodimlar orasidan eng munosibi tanlab olinishi kerak.

Kompaniya yoki firmalar ko'p hollarda mazkur tamoyilni tanlashlari haqida e'lon qilsalarda, amaliyotda bu tanlov anchagina boshqacha tarzda o'tadi. Ya'ni bo'sh lavozim hamda korxonaning o'zida ana shu lavozimni egallashga munosib xodim mavjud bo'lsa, u to'g'ridan-to'g'ri ana shu lavozimga tayinlanadi. Bunday munosib nomzod kompaniya yoki firmada topilmasa, rahbariyat, aksariyat hollarda, o'z xodimlarini ana shu lavozimga tayyorlash uchun mablag' sarflashdan ko'ra tayyor mutaxassis yoki rahbarni chetdan taklif qilishni ma'qul ko'radilar.

Umuman olganda amaliyotda ko'p hollarda bo'sh lavozimga o'z xodim-ini tayyorgarlikdan o'tkazib tayinlash o'rniga chetdan mutaxassis va rahbar taklif etishga duch kelinadi. Eng maqbuli esa har ikki tamoyilga ham amal qilishdir. Chunki birinchi tamoyil — bo'sh lavozimni faqat o'z xodimlari hisobiga to'ldirish korxonada turg'unlik holatiga olib kelishi mumkin. Ikkinchi tamoyil — rahbarlarni chetdan jalb etishda esa o'z xodimlarini rag'batlantirish samarali usulidan voz kechishni anglatadi.

Amaliyotda personal kar'erasini rivojlantirish bo'sh lavozimlarning 80 foizini o'z xodimlari hisobiga to'ldirish, 20 foizini esa chetdan ishga jalb etish eng samarali ekanligi o'z isbotini topgan.

Personal kar'erasini rivojlantirishni sarmoyalashning ham bir necha usullari mavjuddir:

1. Qisqa muddatli sarmoyalash. Ana shu siyosatni olib boradigan rahbarlar yuqori malakali ijrochilarni ishga yollab, o'qitadilar hamda ular mehnatiga yuqori ish haqi to'laydilar. Bu ijrochilar o'z lavozimlarida kutilgandek samarali faoliyat ko'rsatsalar, lavozimda yanada ko'tariladilar. Bunda kompaniya yoki firma o'zi xohlagan xodimlarga ega bo'ladilar. Bu xodimlar topshirilgan ishni sidqidildan bajaradilar, o'z faoliyatlarini mukammallik darajasiga etkazishga harakat qiladilar, zarurat tug'ilganda zimmalariga qo'shimcha mas'uliyatni ham oladilar. Korxonaning o'zida ana shunday yuqori malakali ijrochilar topilmasa, ular chetdan yollanadi.

2. Uzoq muddatli sarmoyalash. Bunday yondashuvni tanlaydigan ish beruvchilar personal kar'erasini rivojlantirish istiqbolni ko'zlab rejalashtirishning samarali ekanligiga ishonadilar. Ular katta salohiyatga ega iste'dodli xodimlarni tanlab, strategik rejalashtirish dasturlari asosida ularni lavozimda o'stiradilar.

3. Uzoq muddatli egiluvchanlik. Bu siyosatga amal qiluvchi rahbarlar uchun bevosita bugungi kunda ijroning ko'zlangan darajada bo'lishi eng asosiy vazifa hisoblanadi. Ular buni e'tirof etgan holda muayyan darajada xodimlarni yuqoriroqlavozimga ko'taradilar. Aslida bu qisqa muddatli sarmoyalash ko'rinishlaridan biridir. Ayni vaktida kompaniya yoki firma rahbariyati personal salohiyati munosib baholanishi hamda o'qitish orqali rivojlantirilishi, xodimlarni xizmat vazifalari va lavozimlarda siljitish orqali tajribalari boyitilishi zarurligini tushunadilar. Bu esa uzoq muddatga mo'ljallangan siyosat ko'rinishidir.

Qisqa muddatga mo'ljallangan siyosat tez rivojlanib borayotgan xususiy tadbirkorlik uchun maqbul bo'lsa (bunday korxonalarda mehnatni tashkil etish juda egiluvchan), uzoq muddatli siyosat yirik kompaniya va firmalar uchun qo'l keladi.

Strategik rejalashtirishga amal qilinadigan korxonalarda xodimlar qaysi sifatlarga, qanday bilim, malaka, ko'nikmalarga ega bo'lishi lozimligi, qaysi xizmat vazifasi bosqichlarini bosib o'tishi aks ettirilgan kar'erogramma (11.4- jadval) ham tuziladi.

Personalni lavozimida o'zlashtirish karerogrammasi

| | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|---|--|--|--|
| Yosh | 18 | 22 | 24-29 | | 24-27 | 32-35 | 35-40 | 40 yoshdan song |
| Uzluksiz ta'lim tizimi | Oily o'quv yurti, bakalavriat | Oily o'quv yurti, magistratura | Malaka oshirish insituti | | Izlanuvchi-tadqiqodchi-ctajyor (fan nomzodi) | Katta ilmiy xodim (fan doktori) | Yuqori rahbar hodimlar tayorlash o'quv yurtlari (akademiya) | Stajirovka, o'z-o'zini o'qitish |
| Xizmat vazifasi, lavozim | | | Muhandis | Katta yetakchi, bosh muhandis | Ilmiy hodim, katta ilmiy hodim, bo'lim mudiri | Kafedra mudiri, professor, ilmiy tashkilot rahbari | Birlashma kompaniya, konsern rahbarlik lavozimlari | Vazirlik va idoralar rahbarlik tizimlaridagi lavozim |
| Xizmat vazifalari, lavozim bosqichlari | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

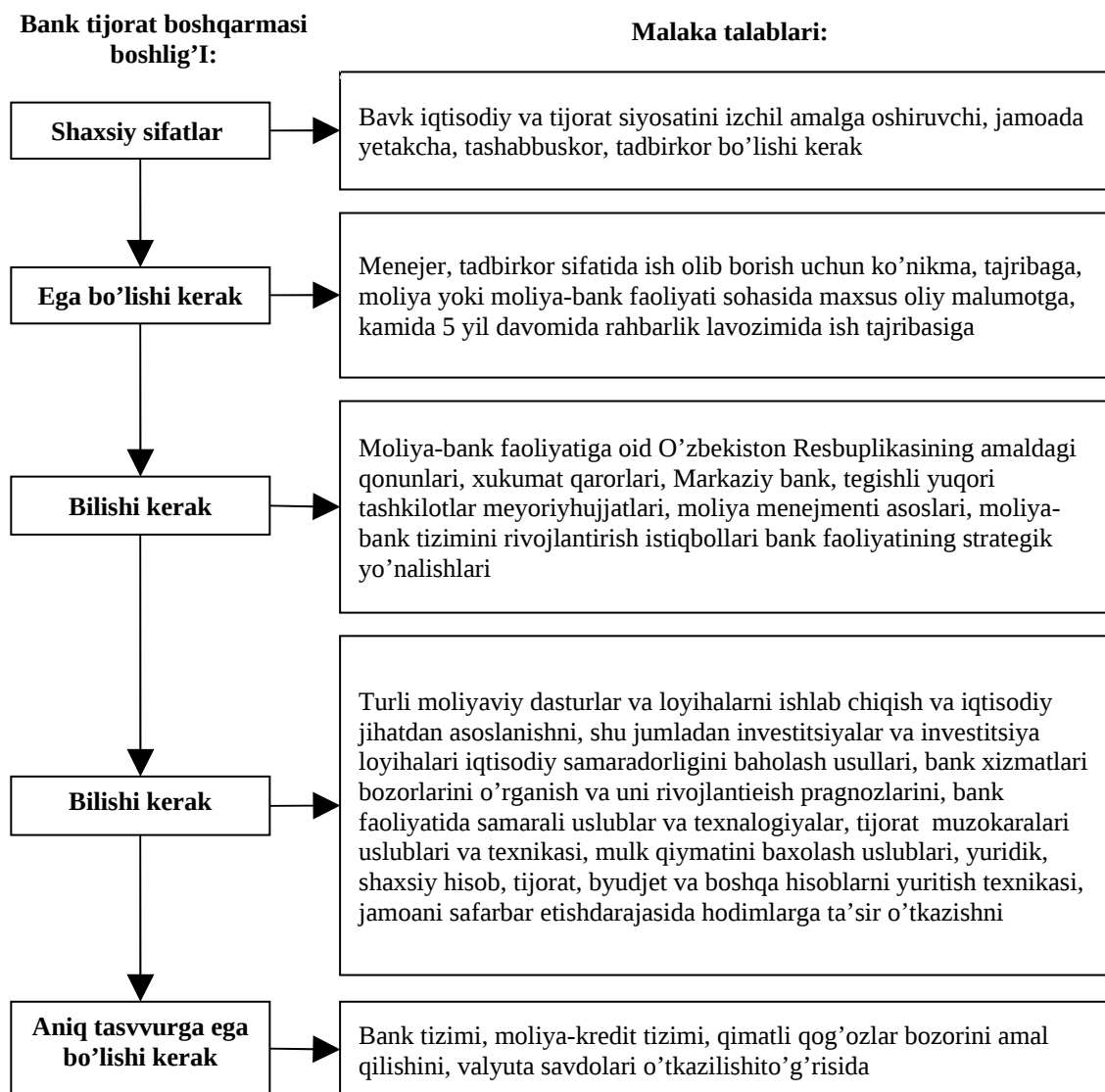
Personal kar'erasini rivojlantirish xodim kasb malakasi, bilimi, ko'nikmalari, mahorati, tajribasini oshirishga qaratilgan vosita va usullar majmuasi hisoblanadi. Xodim o'z kasb va shaxsiy sifatlarini takomillashtirib borgan sari muayyan xizmat vazifasi va lavozimni egallash imkoniga ega bo'ladi. O'z navbatida xodim egallab turgan xizmat vazifasi uning bilim va malakasiga ham tegishli talablar qo'yadi.

Misol tariqasida bank tijorat boshqarmasi boshlig'i lavozimi malaka talablari (11.9- rasm)ni keltirish mumkin.

Kar'erani rivojlantirish albatta lavozim pillapoyalaridan yuqoriga ko'tarilish, rahbar bo'lish degan ma'noni bermaydi. Kar'era, shuningdek, o'z ko'nikmalarini takomillashtirish va shu hisobga o'z ishini sifatliroq va samaraliroq bajarish yoki mehnat faoliyati yo'nalishini o'zgartirish tushunchasiga ham ega.

Personal kar'erasini rivojlantirish xodimdan hamda u ishlayotgan korxonadan (agar bu korxonada xodim kar'erasini rivojlantirish jarayonini qo'llab-quvvatlayotgan bo'lsa) muayyan qo'shimcha sa'y-harakatlarni

talab etadi. Ayni vaqtda bu xodimning o'ziga ham, u mehnat qilayotgan korxonaga ham muayyan afzalliklar beradi.



11.9-rasm. Bank tijorat boshqarmasi boshlig'i lavozimi malaka talablari

Xodim uchun:

- kasbda o'sish va turmush farovonligini oshirish imkonini berayotgan korxonadagi mehnat faoliyatidan katta qoniqish hosil qilish;
- shaxsiy kasb istiqbolini aniqroq tasavvur etish va hayotidagi boshqa masalalarini rejalashtirish imkonini;
- kelajaqdagi kasb faoliyatida aniq maqsadni ko'zlagan holda tayyorgarlik ko'rish;
- mehnat bozorida raqobatbardoshligini oshirish afzalligidir.

Korxonaga uchun:

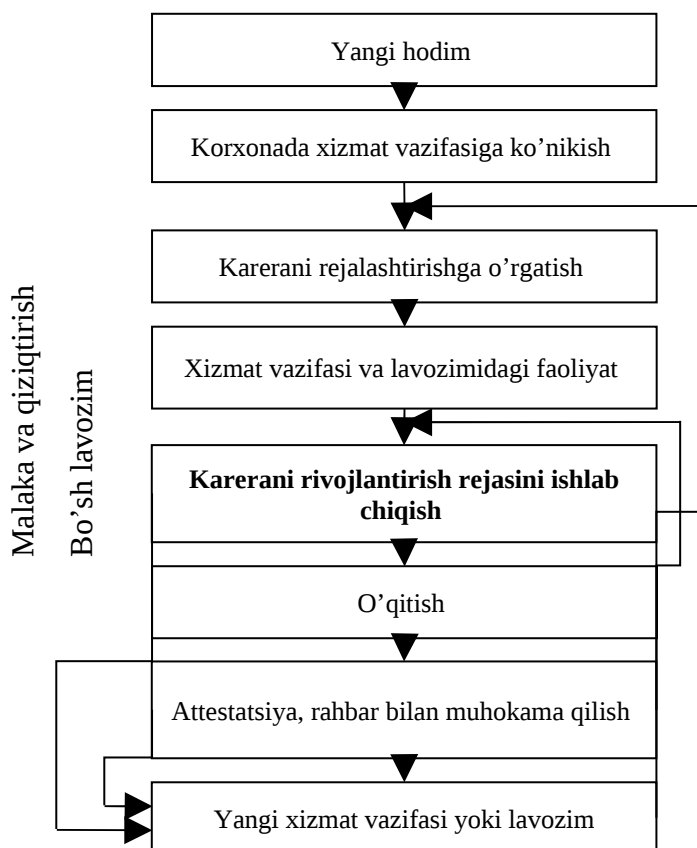
- o'z mehnat faoliyatini korxonaga bilan bog'lagan xodimlarga ega bo'lish hamda shu orqali mehnat unumdorligiga erishish, kadrlar

qo'nimsizligini qisqartirish;

— xodimlarni kasbiy rivojlantirishni ularning shaxsiy manfaatlarini hisobga olgan holda rejalashtirish, kasbda o'sishdan manfaatdor xodimlarni aniqlash, zarur tayyorgarlikka ega, korxonaga sadoqatli xodimlarni rahbarlik lavozimlariga ko'tarish imkoniyatini yaratadi.

Yuqorida qayd etilgan va boshqa afzalliklarni hisobga olgan kompaniya va firmalar personal kar'erasini rivojlantirishni boshqarishni sherikchilik usuli asosiga qo'ya boshladilar. Bunday sherikchilik uch tomon — xodim, uning bevosita rahbari hamda personalni boshqarish xizmati o'rtasidagi hamkorlikni ko'zda tutadi. Bunda xodim o'zining lavozimda o'sishini rejalashtirish va bu rejani amalga oshirish uchun mas'ul hisoblanib, boshqaruv atamasi bilan ta'riflanganda jarayon egasi hisoblanadi. Rahbar xodim murabbiysi vazifasini o'taydi. Xodimning lavozimda o'sishini u tomonidan qo'llab-quvvatlanishi juda muhimdir. Chunki, rahbar tegishli mablag' ajratish, ish vaqtini taqsimlash vakolatlariga egadir.

Xodimni lavozimda o'sishini rejalashtirish uning malaka yoki xizmat darajalarini muayyan ravishda bosib o'tishini (11.10-rasm) anglatadi.



11.10-rasm. Personal karerasini rivojlantirish

Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirish tamoyillari

quyidagilardan iboratdir:

— yakkama-yakka ish olib borish. Chunki xodim kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda barcha mutaxassis va rahbarlar ham qo'yilayotgan talablarga javob bera olmasligi (qobiliyati, yoshi, ma'lumoti darajasi va boshqa sifatlarga ko'ra)ni hisobga olish kerak;

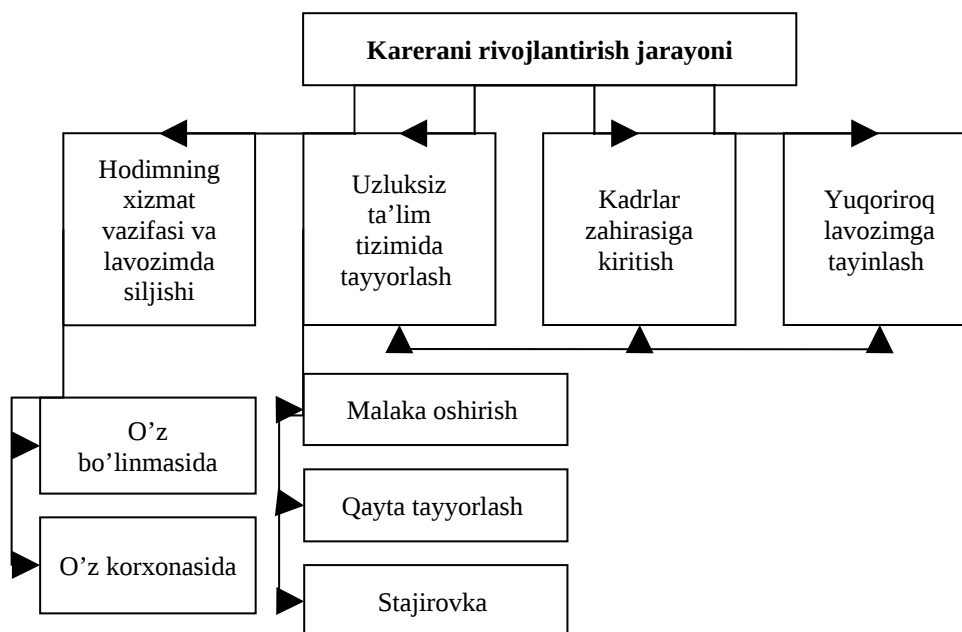
— korxonaviy va xodimning kar'erasini rivojlantirishdan manfaatdorligi. Bu korxonani istiqbolni ko'zlab rivojlantirish, xodimni lavozimda o'sishga qiziqtirish va boshqa qator omillarni hisobga olishni taqozo etadi;

— korxonaviy rejalarda xodim kar'erasini rivojlantirishni moliyalashtirish (moddiy jihatdan rag'batlantirish, o'qitish uchun mablag' ajratish va hokazolar)ni ko'zda tutish.

Lavozimda o'sish xodimning ana shu maqsadga intilishiga to'lato'kis bog'likdir. Korxonaviy esa bu jarayonga yordam ko'rsatishi lozim.

Personalni lavozimda o'sishini rivojlantirish, ya'ni bir bosqichdan ikkinchi bosqichga o'tish hamisha korxonaning ehtiyoji asosida boshqariladi. Bunga, albatta, xodim ham intilishi lozim. Shunday bo'lsa-da, kompaniya yoki firma rahbariyati mazkur jarayon boshqariladigan bo'lishini, ya'ni rejali kechishini ta'minlashi kerak. Ayni paytda bu uzoq muddatli rejalashtirish bo'lib, korxonaviy rivojlantirish rejalari o'rin olishi dardkor.

Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, xodimlarning kar'erasi uzoq davom etadigan jarayon bo'lib, ko'pincha takrorlanadigan bosqichlarni ham o'z ichiga oladi (11.11- rasm).



11.11-rasm. Karerani rivojlantirish bosqichlari

Jumladan, ular quyidagilardan iboratdir:

—malaka oshirish (qayta tayyorlash, stajirovka). Bu uzluksiz ta'lim tizimida amalga oshiriladi;

—rahbarlik lavozimi uchun kadrlar zaxirasiga kiritish. Bu holda ham xodim uzluksiz ta'lim tizimida albatta tayyorgarlikdan o'tadi (malaka oshirish, qaytatayyorlash, stajirovka). Bu tayyorgarlik shaxsiy reja asosida amalga oshiriladi;

—xodimning o'z bo'linmasi yoki korxonasida xizmat vazifasi yoki lavozimda siljilishi. Bu xodim dunyoqarashini kengaytirish maqsadida amalga oshiriladi. Xizmat vazifasi va lavozimda siljilishda xodim xizmati yoki lavozim vazifalari o'zgaradi, lekin ish haqi miqdori o'zgarmaydi (kamaytirilishiga yo'l qo'yilmaydi).

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimini ishlab chiqishdir. Bu xodimning xizmat vazifasi yoki lavozimda stixiyali holda o'sishi emas, balki lavozimlarni egallash rejasi asosida kar'erasini rivojlantirish va rotatsiyadir⁴⁵.

Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish xodimlarni lavozimda o'stirishni rivojlantirish maqsadlari hamda bu maqsadlarga erishish yo'llarini aniqlab olishdan iborat bo'ladi.

Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish yo'llarini amalga oshirish deyilganda odatda ko'zlangan maqsaddagi lavozimni egallagunga qadar ishlash talab qilingan lavozim bosqichlaridan hamda talab etilgan malakani egallash uchun zarur vositalarga (malaka oshirish, chet tillarini o'rganish kurslari va hokazolar) ega bo'lishi tushuniladi.

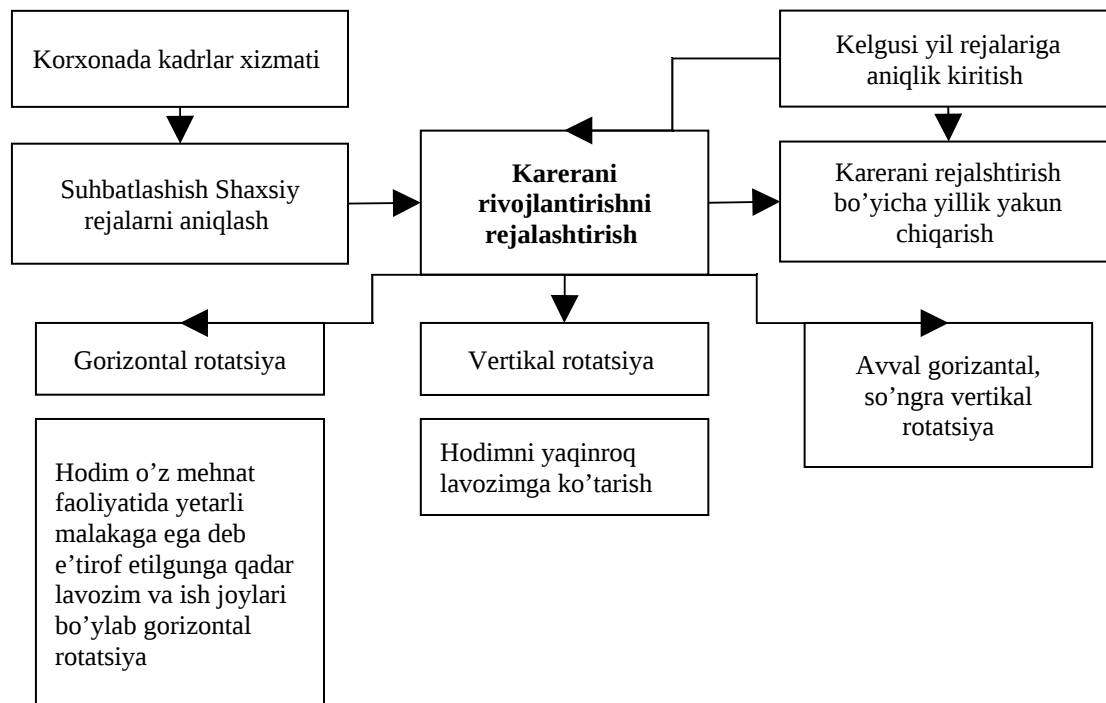
Lavozimda o'sishni rejalashtirish, shuningdek, xodimning bu masala bo'yicha o'z rejasini amalga oshirishini ham qamrab oladi. Belgilangan reja asosida egallanishi mo'ljallanayotgan lavozim talablariga mos kelish uchun nima, qancha vaqtda qilinishi kerakligi, bu qanday nazorat qilinishiga aniqlik kiritilishi darkor. **Bu — harakat rejasi deb ataladi.**

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirishda xodimni ishga qabul qilgandan boshlab, uning ishdan bo'shashigacha bo'lgan davrda xodim lavozimlar yoki ish joylari tizimi bo'yicha rejali ravishda gorizontaal va vertikal siljishlari tashkillashtirilishi (11.12- rasm) muhimdir.

Personal o'zining qisqa va uzoq muddatga mo'ljallangan istiqbol rejalarinigina emas, shuningdek lavozimda ko'tarilish uchun mehnat faoliyatida qaysi ko'rsatkichlarga erishishi kerakligini ham yaxshi bilishi

⁴⁵ Rotatsiya – xodimni moddiy va ma'naviy jihatdan qiziqtirgan holda vazifasi va lavozimida gorizontaal siljish

darkor. Xodim ehtiyojlari va maqsadlarini kompaniya yoki firmada mavjud bo'lgan yoki kelajakda kutilayotgan lavozimda o'sish imkoniyatlari bilan muvofiqlashtirish, personal kar'erasini rivojlantirishning umumiy maqsadi hisoblanadi.

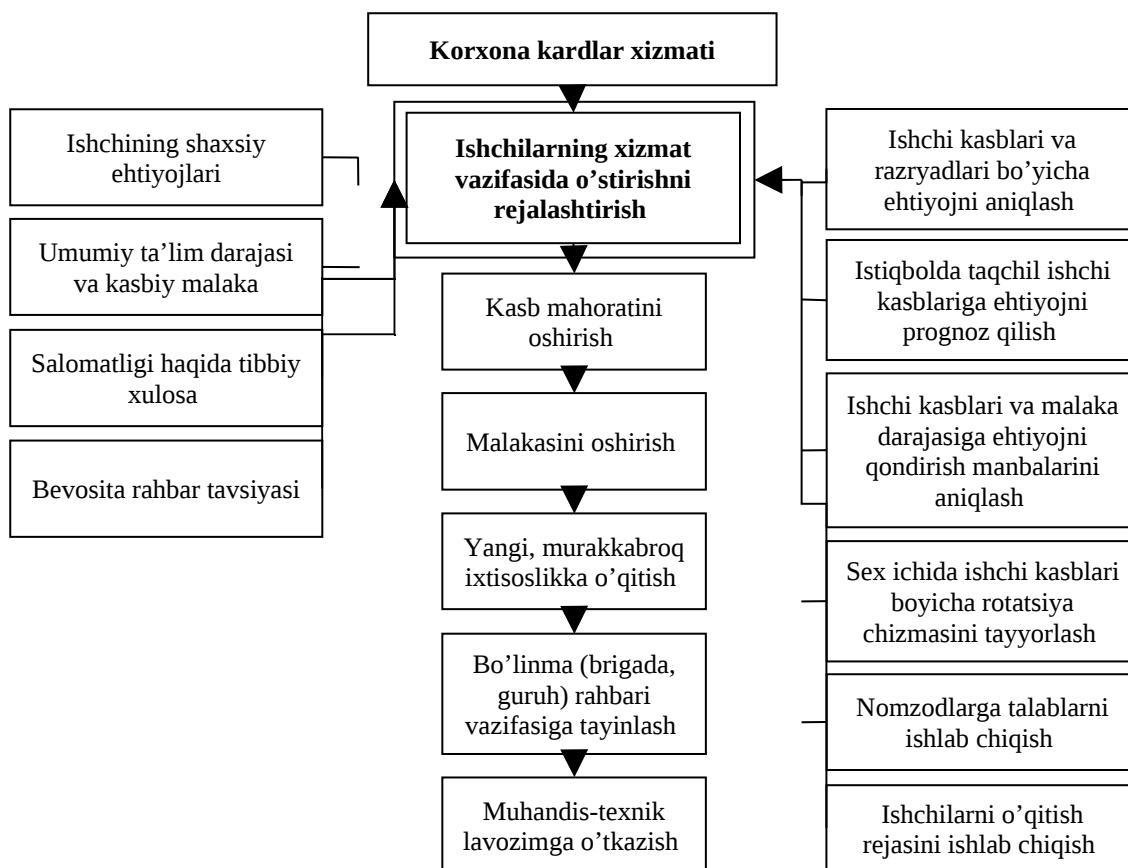


11.12-rasm. Kar'erani rivojlantirishni rejalashtirish

Bevosita ishchini xizmat vazifasida o'stirishni rejalashtirish, uni rejali ravishda o'qitish hamda ishchi shaxsiy manfaatlarini va ishlab chiqarish ehtiyojlarini hisobga olgan holda uni oddiy mehnat faoliyati turlaridan murakkablari, kasbiy mahoratning quyi darajalaridan yuqori darajalariga sari rivojlantirishni nazarda tutadi (11.13- rasm).

Shu bilan birga ishchini xizmat vazifasida o'stirishni rejalashtirish ularning rahbarlik, mutaxassis va xizmatchi vazifalarini bajarishga o'tishlari mumkinligini ham ko'zda tutishi mumkin. Bu holda dastlabki rejalarga tegishli o'zgarishlar kiritiladi.

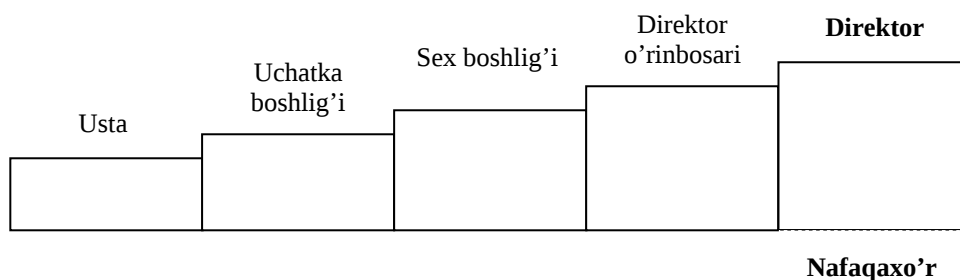
Ishchini xizmat vazifasida gorizantal o'stirish, ya'ni uni o'z kasbining ustasi deb e'tirof etilishi darajasiga ko'tarish ishchi kasbiy nufuzini oshirishga xizmat qiladi. Xodimning aqliy salohiyati, kasb mahorati, korxonasi, iqtisodiyotga shaxsiy amaliy ulushi, mehnat staji yoki salomatligi uni lavozimda o'stirishni rejalashtirish uchun asos bo'ladi.



11.13-rasm. Ishchilarni xizmat vazifasida o'stirishni rejalashtirish

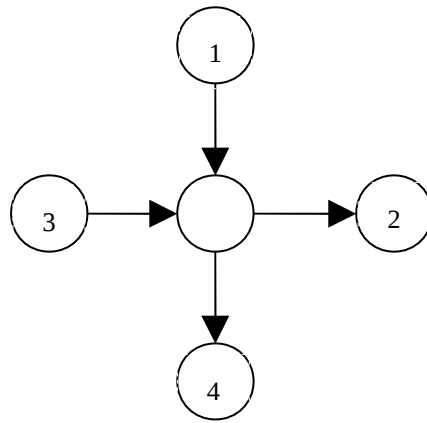
Bugungi kunda xizmat vazifasi va lavozimda o'stirishning eng ko'p tarqalgan to'rt turi: **“Tramplin”**, **“Narvon”**, **“Chorraha”** va **“Ilon”** turlari mavjuddir

Rahbarning ishdan bo'shatilgandan so'ng ko'p yillik tajribasidan mutlaqo foydalanmaslik **“Tramplin”** usulining eng muhim kamchiligi hisoblanadi.



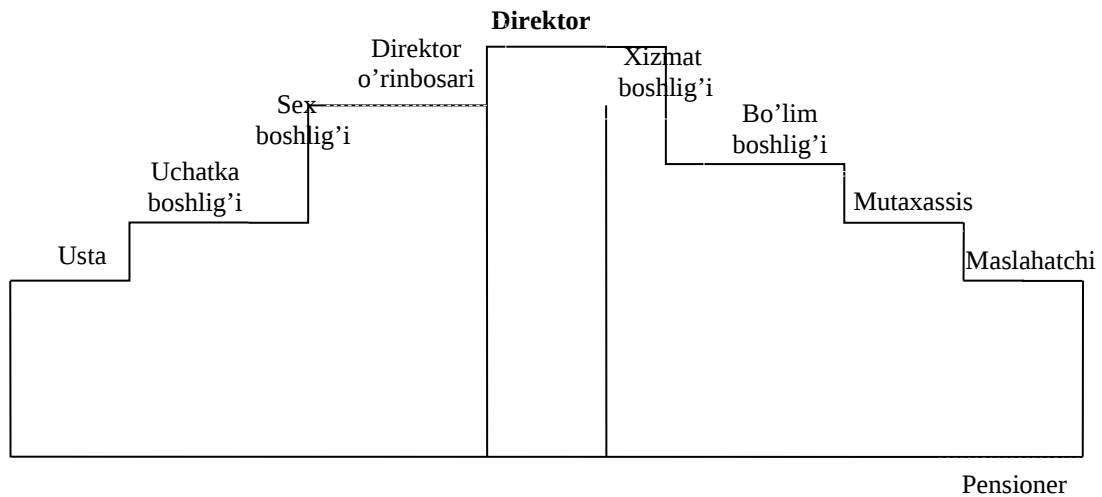
11.14-rasm. Kareraning **“Tramplin”** usuli

“Chorraha” usuli rahbarning egallab turgan lavozimdagi faoliyati ishlab chiqarish manfaatlariga mos kelmay qolganligi va undan kelgusida qaysi sifatda foydalanishi to'g'risida qaror qabul qilish talab etilishi bilan bog'liq amaliy vaziyatni aks ettiradi.



11.15-rasm. Kareraning “Chorraha” usuli

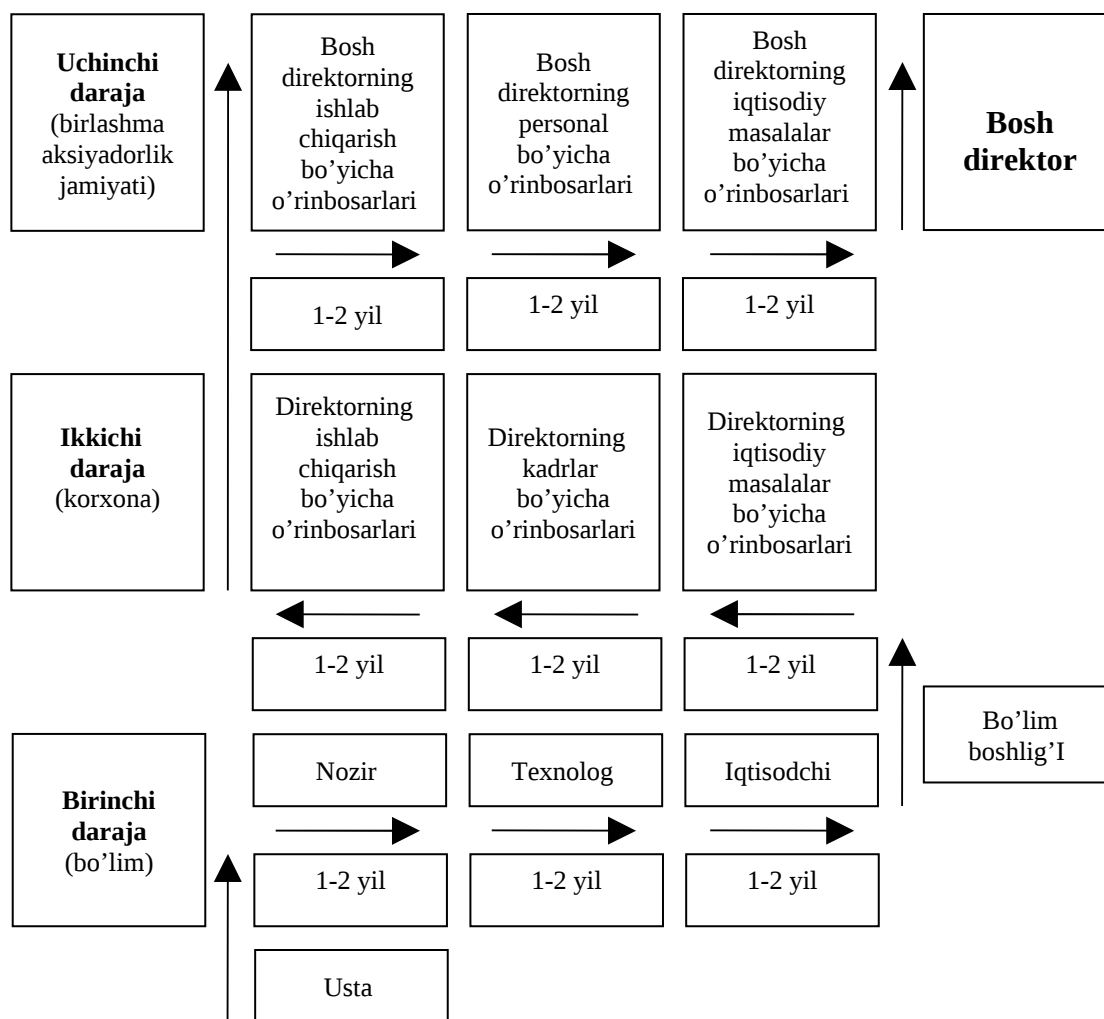
Ushbu usul “zinapoya” ko’rinishlaridan biri hisoblanib, undan vaziyatga qarab foydalanish tavsiya qilinadi.



11.16-rasm. Kareraning “Zinapoya” usuli

„Ilon“ usuli turli lavozimlarda ishlashni nazarda tutadi. Bu rahbarga har taraflama amaliy tajriba orttirish, uning salohiyatini hamda muayyan ishlab chiqarish faoliyatiga moyilligini aniqlash imkonini beradi.

Kar’erani rejalashtirishda har bir xodimning qadriyatlar tizimi, manfaatlari, mehnat va shaxsiy tajribasini hisobga olish talab etiladi. Shu bilan bir qatorda, lavozimda o’stirishning u yoki bu usulini takomillashtirishda korxonada tarkib topgan tashkiliy tizimlar, ijtimoiy va ma’naviy qadriyatlar, ma’naviy-axloqiy me’yorlarning ahamiyatini nazarda tutish kerak bo’ladi.

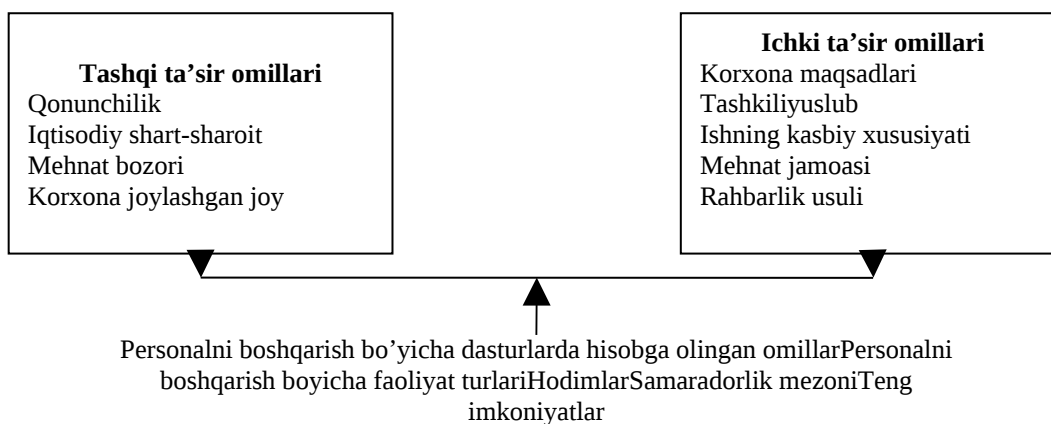


11.17-rasm. Kar'eraning "Ilon" usuli

Personalni boshqarish bo'yicha menejer kar'erasini rivojlantirishda kompaniya yoki firma maqsadlariga erishish uchun yuqorida qayd etilgan omillarning ta'sirini aniqlash talab etiladi (11.18-rasm).

Shuning uchun menejerlar, eng avvalo, xodimlar ehtiyojlarini aniqlashlari lozim. Ayni vaqtda xodimlar ham o'zlarining salohiyat va imkoniyatlari, ularni kelajakda namoyon eta olish qobiliyatlari haqida aniq tasavvurga ega bo'lishlari talab qilinadi. Lavozimda o'stirishni rejalashtirishda ana shu ikki jihat — korxonona maqsadlari va imkoniyatlarini hamda xodim salohiyati va intilishlarini eng maqbul darajada munosibligini ta'minlash hal qiluvchi ahamiyatga egadir.

G'arbdagi taraqqiy etgan kompaniya va firmalarda menejerlarning har bir xodim kar'erasini alohida-alohida rejalashtirish amaliyoti mavjud. Hozirgi vaqtda O'zbekiston Respublikasida xorijiy sheriklar bilan hamkorlikda tashkil etilayotgan qo'shma korxonalarda bu tajriba keng yoyilmoqda.



- Ishning tahlili
- Ishga yollash
- Rejalashtirish
- Hodimlarni tanlash
- Baholash
- Personalni rivojlantirish
- Karierani rejalashtirish va rivojlantirish
- Rag'batlantirish
- Mehnat munosabatlari
- Xavfsizlik
- Mehnat hayoti sifati
- Imkoniyatlar
- Yondashuvlar
- Qiziqishlar
- Manfaatlar
- Shaxsiy xususiyatlar
- Ijro
- Uzviy rivojlanish

11.18 rasm. Kar'erani rivojlantirishga ta'sir etuvchi omillar

ishga uzv-siz kelmaslik (prognoz)

Qo'nimsizlik

Nizolat (konfliktlar)

Shikoyatlar

Xodimning lavozimda o'sish shaxsiy rejasi uning o'z mehnat faoliyat sohasida muayyan shaxsiy maqsadlarga erishishini nazarda tutadi (11.5-jadval). Har bir xodim yilda bir marta o'zining bevosita rahbari bilan bu shaxsiy rejasiga tegishli aniqlik kiritib borishi lozim.

11.5-jadval

| T/R | Ismi - sharifi | Tugilgan yili | Lavozimi, qachondan beri bu lavozimda | Lavozimda o'sish rejalari | | |
|-----|-----------------------------|---------------|--|---------------------------|--|--|
| | | | | 5 yildan so'ng | 10 yildan so'ng | 15 yil va undan ko'proq davrdan so'ng |
| 1. | Ahmedov Ikrom Rustomovich | 1980 | Yetakchi mutaxassis 2005 yil 15 sentabrdan | Bosh mutaxassis | Bo'lim boshlig'I | Korxonada rahbari yoki uning o'rinborasi |
| 2. | Salimov Ravshan Po'lativich | 1978 | Bosh mutaxassis 2004 yil 10 martdan | Bo'lim boshlig'I | Korxonada rahbari yoki uning o'rinborasi | Kompaniyada rahbari yoki o'rinborasi |

Xodimning lavozimda o'sish shaxsiy rejasi quyidagilarni:

a) xodimning uzoq muddatli maqsadlari (uning lavozimda o'sishiga umidi) hamda kasbiy o'sish rejasidagi navbatdagi bosqichni (qisqa muddatli vazifa) egallashni;

b) kasbiy o'sish navbatdagi bosqichiga ko'tarilish uchun bilim va tajribasini oshirishga bo'lgan eng muhim ehtiyojlarni;

v) kasbiy o'sish va uzoq muddatli maqsadlari navbatdagi bosqichga ko'tarilishni ta'minlaydigan kelgusi yil topshiriqlari (o'qish, malaka oshirish, loyihalarni amalga oshirishda ishtirok etish va hokazolar);

g) kompaniya yoki firmaning xodimning kasbiy o'sishini ta'minlaydigan kelgusi bosqichga tayyorgarlik ko'rishiga yordam ko'rsatish yuzasidan majburiyatlarni (korxonada xodimni o'qitish, xodimning korxonada tashqarisida o'qitish xarajatlarini qoplash, kasbini o'zgartirish, xizmat vazifasida siljitish va hokazolar) ko'zda tutadi. Lavozimda o'sish shaxsiy rejasi xodim hamda rahbar tomonidan imzolanadi, rejaning bajarilishi ular tomonidan yil davomida bir necha bor ko'rib chiqiladi.

Ayrim firmalarda lavozimda o'sishga nomzodlar bilan ma'muriyat o'rtasida shartnoma tuzish amaliyoti qo'llaniladi. Bu shartnomada nomzod muayyan davr ichida kelishilgan lavozimni egallashi uchun qaysi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi (malaka imtihoni topshirgani holda) zarurligi aniq belgilab qo'yiladi. Ushbu shartlar bajarilgan taqdirda ma'muriyat xodimlarni kelishilgan lavozimga tayinlash majburiyatini oladi.

Korxonalarda personal kar'erasini rivojlantirish rejaları quyidagi xususiyatlarga ega:

1. Xodimning mehnat staji ortishi bilan uning lavozimda o'sishi tezlashmaydi. Xodimning bir lavozimdagi staji qancha ko'p bo'lsa, uning navbatdagi yuqori lavozimga ko'tarilish ehtimoli shuncha kamayib boradi. Ya'ni lavozimdagi staj mansabda ko'tarilish mezoni hisoblanmaydi.

2. Lavozimda ko'tarilish tezligi turli lavozimlar uchun bir xil emas. Boshqalarga ko'ra muhandis va ustalar, ayniqsa 30—39 yoshdagi muhandis va ustalar sekinroq ko'tariladi.

3. Mutaxassislar lavozimda asosan vertikal bo'yicha o'stiriladilar, ya'ni ularning lavozimi yuqori bo'lgan sari ish xaqi ham ortib boradi. Mutaxassislarning ko'p hollarda tegishli kasbiy ko'nikmalarga ega bo'lishlari uchun o'zlari egallab turgan lavozimlarga o'xshash boshqa vazifalarda ishlab ko'rish istaklari bo'lsa ham amaliyotda ularni kar'erada gorizontal siljitish usuli etarli darajada qo'llanilmaydi.

4. Mutaxassislarning mehnat faoliyatiga nisbatan qarashlari bir xil emas. 30 yoshdagi mutaxassislar mehnat faoliyati ijodiy yondashuvni talab etadigan ishlarni ko'proq yoqtiradilar. Bundan kattaroq yoshdagi mutaxassislar uchun mehnat jarayonida hamkasblari bilan ko'proq o'zaro muloqotda bo'lishi muhimroqdir. Personal bilan ishlashda bu xususiyatlar hisobga olinishi kerak.

5. Mutaxassislar kar'erasini rivojlantirish ob'ektiv omillar bilan bevosita bog'liq. Mehnatni tashkil etish, uni rag'batlantirish, attestatsiyani tashkil etish va uni o'tkazish, jamoadagi ma'naviy-psixologik muhit, rahbarlik darajasi va hokazolar ana shu omillar hisoblanadi.

Xodimni lavozimda o'stirish uchun uning mehnat faoliyati samaradorligini aks ettiruvchi asoslar talab qilinadi. Ular quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- xodimning lavozimda o'sishga shaxsiy qiziqishi;
- so'nggi yillar davomidagi sifatli va samarali mehnat;
- attestatsiya (tanlov, qabul) komissiyalari yoki korxonalar rahbariyatining xulosasi;
- kasbiy mahorat va bilimdonlik (yuqori tayyorgarlik);
- boshqa korxonalar xulosasi yoki tavsiyasi (agar xodim o'sha korxonadan ishga qabul qilingan bo'lsa);
- talab etilayotgan ishlab chiqarish faoliyatiga psixologik layoqat.

Bunda xodim kar'erasini rivojlantirishni eng kamidan 5 yilga, eng ko'pi bilan 10 yilga rejalashtirish tavsiya etiladi. Chunki yangi lavozimga (ayniqsa, rahbarlik lavozimiga) ko'nikish odatda 2—5 yil davom etadi. 10 yildan so'ng esa mehnat sharoitlari jiddiy ravishda o'zgarib ketadi.

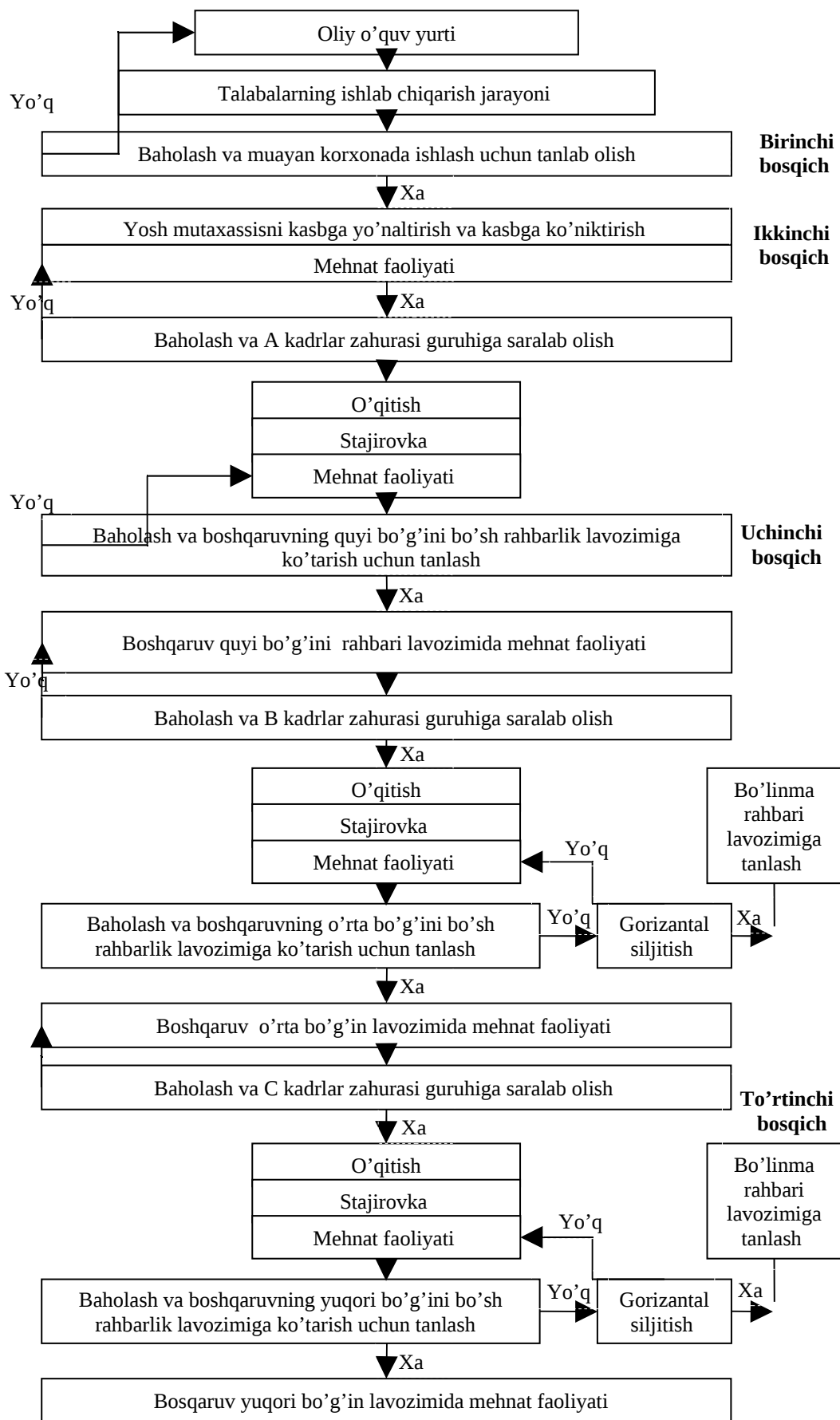
Personalni boshqarish amaliyotida kar'erani rivojlantirishning ikki turi farqlanadi:

- mutaxassisni lavozimda o'stirish;
- rahbarni lavozimda o'stirish.

Rahbarlar kar'erasini rivojlantirishda ikki toifa rahbarlarni mansabda ko'tarish nazarda tutiladi:

- yuqori bo'g'in rahbarligiga lavozimda o'stirish;
- o'rta bo'g'in (bo'linmalar) rahbarligiga lavozimda o'stirish.

Jumladan, o'rta bo'g'in (bo'linmalar) rahbarligiga lavozimda o'stirish besh bosqichdan iboratdir (11.19- rasm).



11.19-rasm. Korxonada o'rta bo'g'in rahbarlari karerasini rivojlantirish

Birinchi bosqich bazaviy institutlar yoki boshqa oliy o'quv yurtlaridan amaliyot uchun yuborilgan talabalar bilan ish olib borish. Personalni boshqarish xizmati xodimlari talabalar amaliyotni o'tayotgan ishlab chiqarish bo'linmalari rahbarlari bilan birgalikda qobiliyatli, rahbarlik ishiga moyilligi bor eng iqtidorli bo'lajak mutaxassislarni tanlab oladilar va ularni aniq faoliyatga tayyorlashga kirishadilar. Bu amaliyot hamda tayyorgarlikdan muvaffaqiyatli o'tgan talabalarga korxonaning tegishli bo'linmasida mehnat faoliyatini boshlash uchun tavsifnoma beriladi. Mazkur korxonada amaliyotni o'tamagan boshqa yosh mutaxassislar test sinovlaridan o'tkaziladi va ularga tegishli maslahatlar beriladi.

Ikkinchi bosqich korxonaga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlashdir. Ularga 6 oydan 1 yilgacha sinov muddati belgilanadi. Yosh mutaxassislar bu davr mobaynida dastlabki ta'lim kursini (korxonaga bilan batafsil tanishish) o'taydilar. O'qitish bilan bir qatorda, yosh mutaxassislar yil davomida korxonaga bo'linmalarida stajirovkadan o'tishlari ham rejalashtiriladi. Yosh mutaxassislarning sinov davridagi o'qishlari va stajirovkalari atroflicha tahlil etilib, rahbarlik lavozimiga zaxira guruhiga kiritish uchun dastlabki saralash o'tkaziladi. Mutaxassis kar'erasini rivojlantirish rejalari va ular ijrosiga oid barcha ma'lumotlar xodim barcha ish hujjatlarida rasmiylashtiriladi hamda personalni boshqarish xizmati komp'yuter ma'lumotlar bazasiga kiritiladi.

Uchinchi bosqichda boshqaruv quyi bosqichi rahbarlari bilan ish olib boriladi. Bu bosqichda boshqaruv quyi bosqichi uchun tanlab olingan rahbarlar (ustalar, uchastka boshliqlari)ga o'z jamoalarida ishlayotgan va test sinovidan o'tgan xodimlar ham qo'shiladilar. Ular bo'sh lavozimlarni egallaydilar, malaka oshirish kurslarida o'qitiladilar. Tayyorgarlik bosqichi yakuniga etganidan so'ng, har bir rahbarning ishlab chiqarish faoliyatini tahlil etish natijasiga ko'ra ikkinchi saralash va test sinovlari o'tkaziladi. Ikkinchi saralashdan muvaffaqiyatli o'tganlar sex boshlig'i yoki uning o'rinbosari bo'sh lavozimlariga tavsiya etiladilar. Ular bungacha mazkur lavozimlarda stajirovkalardan o'tkaziladilar yoki mazkur lavozimga zaxiraga kiritiladilar. Tayyorgarlikdan o'tgan boshqa xodimlar mehnat faoliyatini davom ettiradilar. Ularni gorizontaal bo'yicha siljitish ham mumkin.

To'rtinchi bosqichda boshqaruvning o'rta bo'g'ini rahbarlari bilan ish olib boriladi. Mazkur bosqichda shakllangan yosh rahbarlar guruhiga faoliyat ko'rsatib kelayotgan iqtidorli sex boshliqlari va ularning o'rinbosarlari qo'shiladilar. O'rta bo'g'in rahbarlari bilan yakkama-yakka

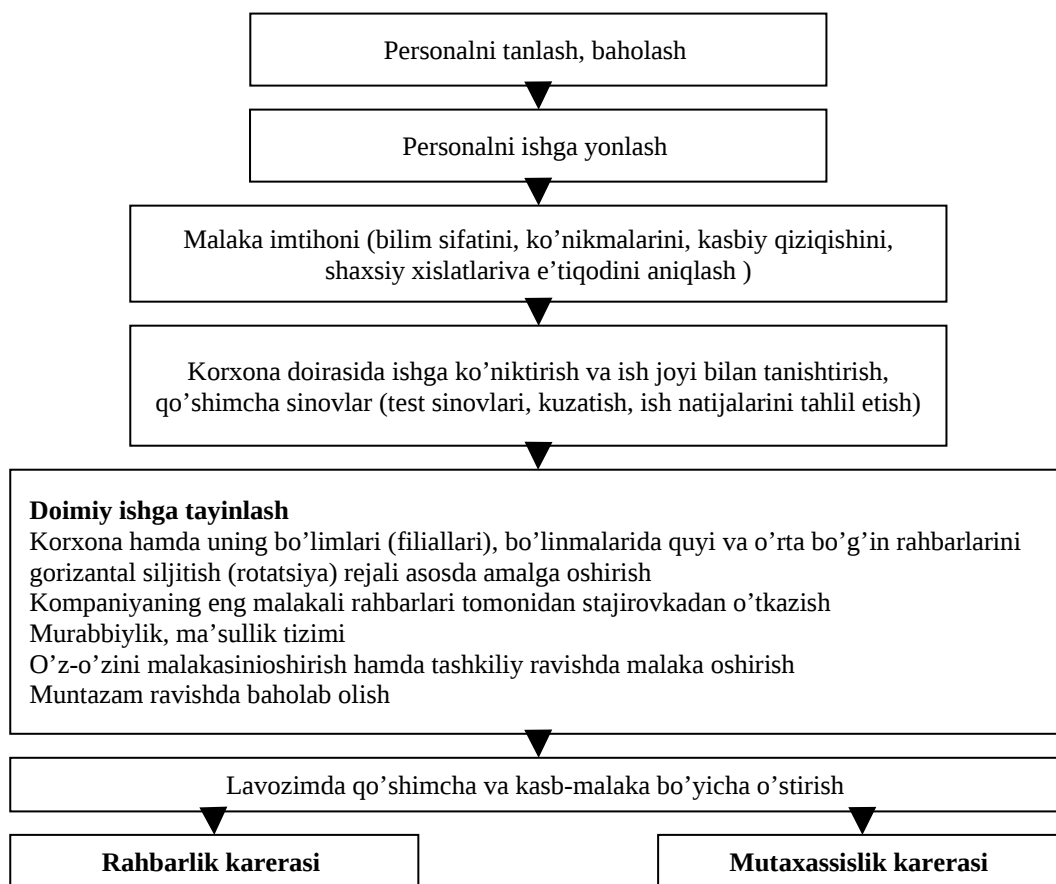
ish olib boriladi. Ularga yuqori bo'g'in rahbari murabbiy sifatida biriktirib qo'yiladi. Murabbiy personalni boshqarish xizmati mutaxassislari bilan birgalikda o'rta bo'g'in rahbarlarining amaliy va shaxsiy xislatlarini tahlil etib chiqib, ular uchun shaxsiy tayyorgarlik rejalarini ishlab chiqadi. Odatda bu o'qitish dasturi tijorat faoliyati asoslari, amaliy munosabatlar, boshqaruvni tashkil etishning ilg'or usullari, iqtisodiyot va huquqshunoslik masalalarini qamrab oladi. Mazkur bosqichda o'rta bo'g'in rahbarlarining tarmoqning ilg'or korxonalarida stajirovkadan o'tishlari rejalashtiriladi. Har yili bu rahbarlarning kasbiy ko'nikmalari, jamoaga rahbarlik qilish, murakkab ishlab chiqarish muammolarini hal etish layoqatlari test sinovlaridan o'tkaziladi. Ana shu sinovlar natijalari bo'yicha har bir o'rta bo'g'in rahbarini kelgusida lavozimda o'stirish yuzasidan takliflar tayyorlanadi.

Beshinchi bosqichda yuqori bo'g'in rahbarlari bilan ish olib boriladi. Yuqori bo'g'inga rahbarlikka tayinlash murakkab jarayondir. Chunki bu lavozimni egallash uchun nomzodlarga qo'yiladigan talablar o'ta murakkabdir. Yuqori bo'g'in rahbari tarmoqni ham, kompaniya yoki firmani ham mukammal bilishi kerak. Shu bilan birga bunday rahbarlar ishlab chiqarish, moliyaviy, personal bilan ishlash masalalaridan yaxshi xabardor bo'lishi, g'oyat murakkab ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatlarda samarali faoliyat ko'rsatish uchun korxonaga tegishli bo'linma va xizmatlarida ish tajribasiga ega bo'lishlari lozim. Shuning uchun mazkur lavozimga nomzodlarni korxonaga bir bo'linmasidan ikkinchisiga o'tkazish (gorizontal siljitish) ular quyi va o'rta bo'g'in rahbarlari vazifalarida ishlab turgan vaqtlarida amalga oshirilishi kerak.

Bugungi amaliyotda yuqori bo'g'in rahbarligi lavozimiga nomzodlarni tanlash va tayinlashni tanlov asosida amalga oshirish tajribasi ham mavjud. Bu tanlovni yuqori bo'g'in rahbarlari, tegishli mutaxassislar, shu jumladan mustaqil ekspertlardan iborat maxsus komissiya o'tkazadi.

Boshqaruv xodimlari kar'erasini rivojlantirishda chet el tajribasini ham hisobga olish maqsadga muvofiqdir. Shu jihatdan Yaponiya kompaniyalarida xizmat vazifasi va lavozimda o'stirish tajribasi (11.20-rasm) diqqatga sazovordir.

Mazkur yapon modelida oliy o'quv yurtini tugallab, ishga qabul qilingan xodim sinov muddati (odatda 1—3 yil) davomida olgan diplomining haqiqiy qiymatini xolis aniqlash uchun qo'shimcha imtihon topshiradi. Shundan so'ng xodim kompaniya ishlari bilan tanishtiriladi (2 haftadan yarim yilgacha), qator tekshirishlardan (shu jumladan korxonaga sadoqatini aniqlash bo'yicha) o'tadi.



11.20-rasm. Personal karerasini rivojlantirishning yapon modeli

Sinov muddatidan keyingina xodim doimiy ishga tayinlanadi. Shundan keyin u 8—10 yil davomida aniqreja asosida bir xizmat vazifasidan yangi vazifaga, lavozimdan lavozimga, bo'limdan bo'limga siljiladi, stajirovkadan (shu jumladan chet ellarga) o'tadi. Bu davrda xodimga vaqt o'tgan sari tobora murakkabroq mas'ul topshiriqlar berish orqali uni sinash tizimi ham mavjud.

Mazkur yapon modeliga ko'ra, xodim 36 yoshga etganda kompaniya rahbariyatiga har taraflama yaxshi ma'lum bo'ladi. Bu xodimning avvalgi faoliyati tahlili asosida u ikki tizim (rahbarlik kar'erasi, mutaxassislik kar'erasi)dan biri bo'yicha rivojlantiriladi.

Personal rotatsiyasi xodimlar salohiyatini aniqlash, ularning kasbiy, aqliy va ijodiy imkoniyatlaridan eng maqbul ravishda foydalanish (xodim layoqatiga mos ishni topish) maqsadida amalga oshiriladi.

Personal rotatsiyasining maqsad va vazifalari quyidagilardan iboratdir:

— xodimlarning yangi vakolatlarga ega bo'lishlariga, ularni iloji boricha samaraliroq mehnat qilishga, samaradorlikni eng yuqori darajada saqlab turishga qiziqtirish;

— xodim egallab turgan lavozimi doirasida xizmat vazifalarini

kengaytirish va ishlab chiqarish vazifalarini murakkablashtirish hisobiga personal sonini qisqartirish;

- xodimning shaxsiy kasbiy istiqbolini aniq belgilash;
- o'z xizmat vazifasida va lavozimda o'sishini korxonada bilan bog'laydigan sadoqatli xodimlarni tanlash.

Personal rotatsiyasiamaliyotdagi tajribaga ko'ra quyidagi muddatlarda o'tkaziladi:

- yuqori bo'g'in rahbarlari uchun — 5—7 yilda bir marta;
- o'rta va quyi bo'g'in rahbarlari uchun — 3—5 yilda bir marta;
- ishchilar uchun — ishlab chiqarish ehtiyojlariga qarab, lekin yiliga kamida bir marta.

Bir xil lavozimda ishlash (yangi vazifalarni, turdosh ish usullarini o'rganish) davomiyligi tegishli rahbar tomonidan belgilanadi va bir haftadan bir yilgacha bo'lishi mumkin. Bunda eng asosiy mezon xodim yangi vazifalarni yuqori sifatli bajarishga o'rganishi uchun etarlicha vaqtga ega bo'lishi lozim.

Rotatsiyaga muvofiq boshqa xizmat vazifasi va lavozimda bo'lgan xodim erishgan shaxsiy natijalari baholanadi. Ushbu baholash ikki qismdan iborat bo'ladi.

1. Ishdagi natijalar bahosi. Bu baholash ikki bosqichda o'tkazilib, birinchisida quyidagilar qayd etiladi:

- belgilangan maqsadlar bilan taqqoslangan holdagi erishilgan natijalar;
- rejalashtirish bilan taqqoslangan holdagi yangi vazifa va ko'nikmalarning egallanishi;
- o'qitish dasturining egallanishi;
- chet tillarining o'rganilishi.

Ikkinchi bosqichda erishilgan reyting natijalari aniqlanadi. Bunda natijalarni baholash bo'yicha quyidagi mezonlar tanlanadi:

- a) ish natijasi — bir yil avval belgilab qo'yilgan maqsadlarga erishilganligining umumiy natijasi;
- b) vazifa va malakani egallash natijasi — bir yil avval belgilab qo'yilgan vazifa va malakani egallashda erishilgan umumiy natijalar;
- v) ro'y bergan o'zgarishlarga qo'shilgan ulush — mazkur ish uchastkasida qo'llanish imkoniyatini beradigan o'zgartirishlar kiritish jarayonida erishilgan natijalar;
- g) boshqalar muvaffaqiyatiga qo'shilgan ulush — xodimning o'z bo'limi umumiy muvaffaqiyatiga qo'shgan ulushini ifoda etadi.

Ushbu natijalar umumlashtirilib va taxlil etilib, erishilgan natija

reytingi aniqlanadi. Reytinglar quyidagicha baholanadi:

a) qoniqarsizlikka yaqin — baholashning mazkur mezoni bo'yicha xodim zaifligi, unda mazkur ish uchastkasidagi vazifalarni hal etishda muammolar mavjudligidan dalolat beradi;

b) yaxshi — xodim mazkur uchastka mehnat faoliyatini amalga oshiradiganlarga qo'yiladigan talablarni to'la hajmda bajara olishini anglatadi;

v) juda yaxshi — xodimning baholash mezoni bo'yicha ish natijalari mazkur uchastka uchun talab qilinadigan darajadan hamisha yuqori bo'lganligini aks ettiradi;

g) oliy — xodim mehnat faoliyatida hamisha eng yuksak natijalarga erishishini ko'rsatadi.

Ushbu reyting ko'rsatkichlaridan xodim shaxsiy amaliy sifatlarining mutlaq bahosini aniqlash uchun foydalaniladi.

Ishni uzil-kesil baholash bir darajali xodimlar guruhi doirasida nisbiy baholash natijalari bo'yicha chiqariladi.

Natijalarni nisbiy baholash quyidagi tartibda amalga oshiriladi:

- ekspert — mutaxassislar guruhini tanlash;
- mazkur daraja bo'yicha xodimlar guruhini shakllantirish;
- baholash muddatini belgilash;
- reyting bo'yicha joy-joyiga qo'yish tartibini aniqlash;
- natijalarni qayd etish;
- axborotlarni xodimlarga etkazish.

Rahbar tomonidan xodimlarni shaxsiy baholash amalga oshirilgandan so'ng kelgusi yil uchun vazifalar belgilab beriladi:

— kasbiy faoliyat sohasidagi vazifalar — xodim kelgusi yil davomida mehnat faoliyatida erishishi kerak bo'lgan asosiy ko'rsatkichlar, bu reja nazorat qilib boriladigan muddatlar;

— yangi vazifalar va malakani egallash sohasidagi vazifalar;

— kelgusi yilda ushbu masalalar bo'yicha erishish talab qilinadigan natijalar va bu maqsadlarga erishish vositalari.

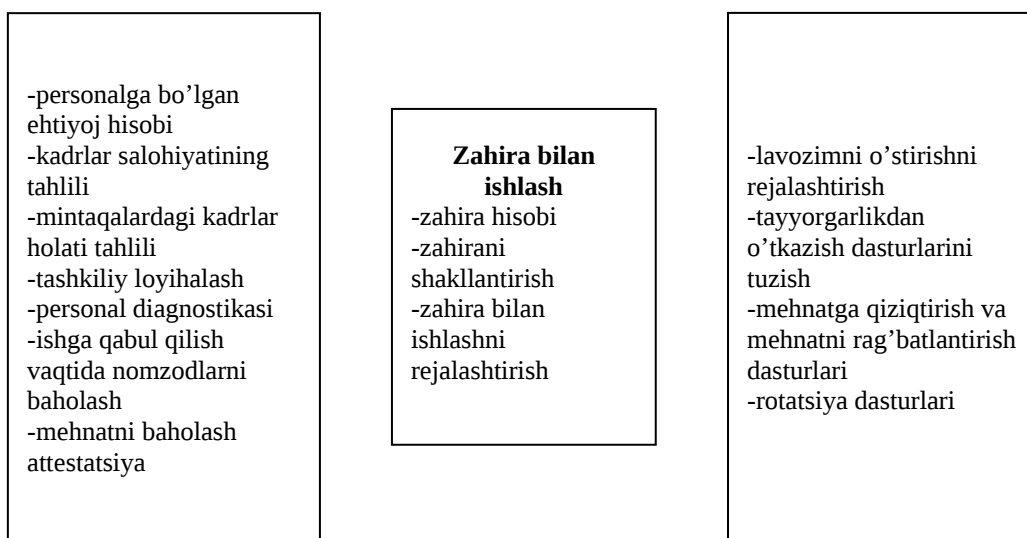
Personal erishgan natijalar bo'yicha korxonada har bir bo'linma va xizmatining reytingi hisoblanadi. Mazkur reyting ko'rsatkichlari xodimlar rotatsiyasini amalga oshirish yo'nalishlari bo'yicha bo'lim va xizmatlar anikdanadi.

11.3. Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kadrlar zaxirasi deyilganda o'z amaliy va shaxsiy sifatlari bo'yicha

muayyan darajadagi rahbarga qo'yiladigan talablarga javob beradigan, saralashdan, maxsus boshqaruv va kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan hamda rahbarlik faoliyatini amalga oshirishga qodir bo'lgan xodimlarning maxsus shakllantirilgan guruhi tushuniladi.

Personal bilan ish olib borishning boshqa ko'pgina yo'nalishlari kabi kadrlar zaxirasi bilan ishlash ham kompleks xarakterga ega va o'zaro bog'liqdir (11.21- rasm).



11.21-rasm. Personalni boshqarish hamda kadrlar zahirasi bilan ishlash yo'nalishlarining o'zaro bog'liqligi

Ma'lumki, kompaniya va firmalarda kadrlar siyosati yopiqhamda ochiq bo'lishi mumkin. Yopiq turdagi kadrlar siyosatida zaxira manbalari quyidagilardan iborat bo'ladi:

- bosh va etakchi mutaxassislar;
- tegishli ma'lumotga ega, amaliy faoliyatda o'zini ijobiy jihatdan namoyon qilgan mutaxassislar;
- stajirovkadan o'tgan yosh mutaxassislar.

Ochiq turdagi kadrlar siyosatida zaxiraga korxonada o'zidagi, boshqa kompaniya va firmalardagi, davlat, tijorat va xususiy korxonalaridagi, jamoat birlashmalari, boshqa tashkilotlardagi rahbar xodimlar, mutaxassislar kiritilishi mumkin. Xodimlarni deyarli barcha bo'g'inlardagi rahbarlik lavozimida o'stirishga jalb etish zaxirani shakllantirish oshkoraligini ta'minlaydi.

Zaxiraga kiritishning ikki turi mavjud.

1. Faoliyat turi bo'iicha:

- **rivojlantirish zaxirasi.** Ularga korxonaning yangi yo'nalishlari (ishlab chiqarish yo'nalishlari o'zgartirilganda, yangi texnologiyalar joriy etilganda, yangi mahsulotlar tayyorlash yo'lga qo'yilganda) doirasida

faoliyat yuritishga tayyorlanayotgan rahbar va mutaxassislar kiritiladi. Mazkur xodimlar rahbarlik lavozimida o'sishni, yoki xizmat vazifasida o'sishni tanlab olishlari mumkin;

— **funktsiyali zaxira.** Bu guruhga kelajakda korxonada faoliyatini qo'llab-quvvatlashga umid qilinadigan rahbarlar va mutaxassislar kiritiladi. Ushbu xodimlar xizmat pillapoyalaridan yuqoriga ko'tarilishga yo'naltirilgan bo'ladilar.

2. Lavozimga tayinlash muddati bo'yicha:

“A” guruhi — asosiy zaxira, ya'ni ayni vaqtda yuqori lavozimga ko'tarilishi mumkin bo'lgan nomzodlar;

“V” guruhi — istiqbolli zaxira. Bu guruhga yaqin 1 —3 yil ichida rahbarlik lavozimiga ko'tarish mo'ljallangan nomzodlar kiritiladi.

Istiqbolli zaxira tarkibi 35 yoshgacha bo'lgan, korxonada bo'linmalarida mehnat faoliyati bilan o'zini ko'rsatgan, tashkilotchilik qobiliyatiga ega yosh xodimlar hisobiga shakllantiriladi. Ular reyting usulida baholashdan foydalanilgan holda o'qitiladi.

Asosiy zaxira tarkibi tegishli tayyorgarlikka va rahbarlik lavozimlarida ishlash tajribasiga ega xodimlar hisobiga shakllantiriladi.

Shu bilan birga salohiyatli va tezkor zaxira ham bo'ladi. Salohiyatli zaxiraga korxonada mavjud barcha lavozimlardagi nomzodlar kiradi. Bu tarkibdan yaqin vaqt ichida bo'sh qolishi kutilayotgan rahbarlik lavozimlariga tezkor zaxira shakllantiriladi.

Zaxirani shakllantirish tamoyillari quyidagilardan iboratdir:

1. **Zaxira muhimligi tamoyili** lavozimlarni egallashga aniq ehtiyojni hisobga olishni anglatadi. Bu tamoyilga muvofiq zaxira tarkibi shunday shakllantirilishi kerakki, unga kiritilgan xodimlar amalda lavozimda o'sish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak.

2. **Nomzodning lavozim va zaxira turiga muvofiqligi tamoyili** nomzodning muayyan lavozimda faoliyat ko'rsatishi uchun zarur sifatlari va malakalarini, bu lavozimga qo'yilgan talablarni hisobga olish demakdir.

3. **Nomzodning istiqbolligi tamoyili.** Bu tamoyilga muvofiq quyidagilar hisobga olinishi kerak:

- kasbiy o'sishga yo'naltirish;
- ma'lumot darajasiga bo'lgan talab;
- yoshga bo'lgan talab;
- lavozimdagi ish staji hamda umuman kar'era dinamikasi;
- salomatlik ahvoli.

Har bir korxonada va tashkilot (u katta yoki kichkinaligidan qat'iy nazar)da kadrlar zaxirasi bo'lishi lozim. Odatda yirik kompaniya va

firmalarda zaxira tarkibi o'z xodimlari hisobiga shakllantirilishini nazarda tutgan holda asosiy e'tibor bo'linma rahbarlarini vertikal bo'yicha rotatsiya qilishga, korxonada xizmatlari rahbar va mutaxassislarni esa gorizontal siljitishga berilishi muvofiqdir.

Zaxira tarkibi va miqdori korxonadagi lavozimlar darajasi, personal qo'nimsizligi, rivojlantirish rejalariga qarab ilgaridan belgilab qo'yiladi. SHunga muvofiqturli lavozimlar uchun zaxira koeffitsienti belgilanadi. Bu koeffitsient 1 dan 3 gacha bo'lishi mumkin. Ya'ni bu bir lavozim uchun bittadan uchtagacha nomzod zaxiraga kiritilishi mumkinligini anglatadi.

Zaxirani tayyorlash muddati tugagach hamda kasbiy tayyorgarlik bo'yicha shaxsiy reja bajarilgandan so'ng zaxira tayyorgarligi baholanadi (11.6- jadval).

11.6-jadval

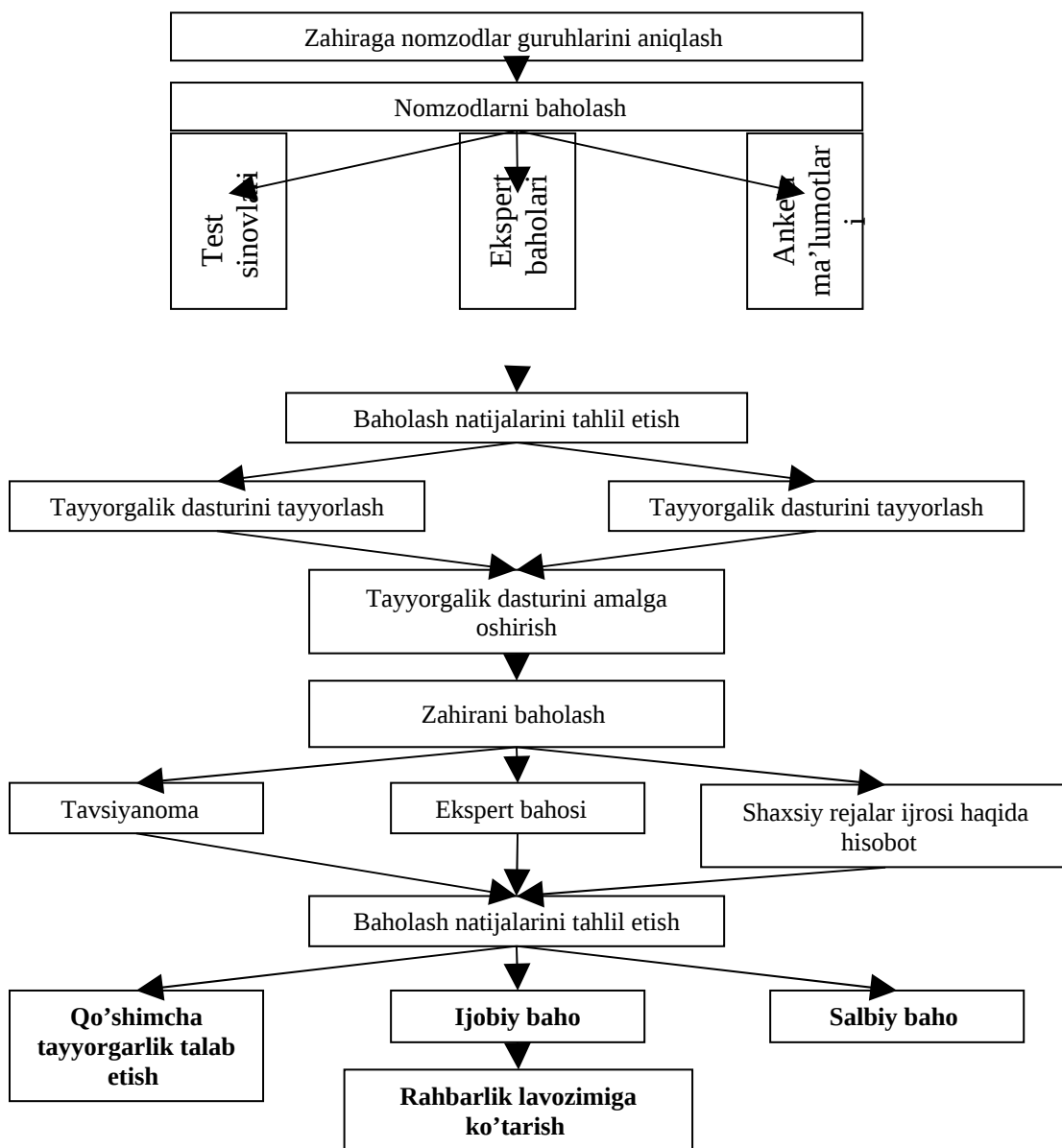
Zahiradagi hodimni baholash varag'i

| T/ R | Mezonlar | Baholar | | | | | Javob berishga qiynalaman |
|---------|---|---------|---|---|---|---|---------------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | Tahlil etish, mantiqan fikrlash qobiliyati | | | | | | |
| 2 | Qaror qabul qilishdagi mustaqillik | | | | | | |
| 3 | Tashabbuskorlik | | | | | | |
| 4 | Topshirilgan ishning o'z vaqtida va yuqori sifatli bajarilishi | | | | | | |
| 5 | Hodimlar bilan aloqa o'rnatish, guruhda ishlay bilish xususiyati | | | | | | |
| 6 | Hissiyotida vazminlik, murakkab vaziyatlarda o'zini tuta olish xususiyati | | | | | | |
| 7 | Ishchanlik | | | | | | |
| 8 | Ma'suliyat, intizomlilik | | | | | | |
| 9 | O'z-o'ziga obektiv baho bera olishi | | | | | | |
| 10 | Tashkilotchilik qobiliyati | | | | | | |
| 11 | O'qishga layoqati | | | | | | |
| 12 | Kasbini takomillashtirish va lavozimda ko'tarilishiga intilishi | | | | | | |

Zaxiraning shaxsiy tarkibi muntazam ravishda (odatda har 6 oyda) personalni boshqarish xizmati tomonidan ko'rib chiqilishi, zarurat bo'lsa, bu tarkibga xodimlarning shaxsiy muvaffaqiyatlari (attestatsiya natijalariga ko'ra), rahbarlik lavozimiga ehtiyojlar hamda kadrlarni joy-joyiga qo'yishdagi o'zgarishlar hisobga olingan holda aniqlik kiritilishi darkor.

Nomzodning kadrlar zaxirasiga kiritilishi unga rahbarlik lavozimi berilishi kafolati hisoblanmaydi. Biroqbo'sh rahbarlik lavozimiga nomzodlar, birinchi navbatda, zaxira tarkibidan tayinlanishi qoidaga aylanishi kerak. Zaxiradagi nomzodni bo'sh lavozimga tayinlashdan voz kechilishi asoslab berilishi darkor.

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borishni tashkil etish (11.22-rasm) quyidagilarni ko'zda tutadi.



11.22-rasm. Kadrlar zahirasi bilan ish olib borish

1. **Xodimlarni rivojlantirishni rejalashtirish.** Bu — boshqaruv lavozimi (kasb) da kelajakda o'sishga tayyorgarlik bosqichi hisoblanadi. Kadrlar zaxirasiga kiritilganligi tasdiqlangan nomzod, zarurat bo'lsa personalni boshqarish mutaxassislarini jalb etgan holda hamda zaxiraga kiritilgandagi tavsiyalarni hisobga olib, uch yil muddatga mo'ljallangan shaxsiy rivojlanish rejasini ishlab chiqadi. Bu reja xodimning bevosita rahbari tomonidan tasdiqlanadi va personalni boshqarish xizmatiga taqdim etiladi. Rejaning har joriy yil uchun tarkiblari aniq belgilab chiqiladi hamda har yil unga aniqlik kiritiladi.

2. **Nomzodlarni rivojlantirish.** Bu — rejalashtirilgan tadbirlar — nazariy va amaliy (boshqaruv) bilimlarni, ko'nikmalarni takomillashtirish, aniq vazifalarni bajarishdir. Ularga quyidagilar kiradi:
— mashq (trening) larda ishtirok etish;

- malaka oshirish kurslarida o'qish;
- seminar, konferentsiya va kongresslarda ishtirok etish;
- stajirovkalar (o'quv markazlari, ishlab chiqarishni boshqarishning ilg'or texnologiyalari joriy etilgan korxonalar, shu jumladan chet el kompaniya va firmalarida);
- tavsiya etilayotgan lavozimda (asosiy rahbar yo'q vaqtida) stajirovka;
- xizmat vazifalari rotatsiyasi;
- mehnat faoliyatining gorizontal kengayishi (o'zaro bog'liq, doirasi kengaytirilgan vazifalarni bir darajada bajarish);
- mehnat faoliyatining vertikal kengaytirilishi (xizmat vazifalariga egallab turgan lavozimidan yuqori darajadagi mansablarda ko'zda tutilgan vazifalarni ham kiritish);
- ishlab chiqarishning ayrim amaliy masalalarini, korxonada va uning bo'linmalari faoliyati tajribasini, yuzaga chiqqan muammolar kelib chiqishi sabablarini o'rganishga hamda bular xususida asoslangan xulosa va tavsiyalar tayyorlashga jalb etish;
- o'z korxonasi hamda boshqa kompaniya va firmalar ishlab chiqarish o'quvlarida o'qituvchi sifatida ishtirok etish.

Zaxirani shakllantirish umuman korxonada hamda uning bo'linmalarida rahbarlik lavozimlarini egallash uchun maxsus tanlab olingan nomzodlarni aniq maqsadni ko'zlagan holda rivojlantirishdir (12.23- rasm).

Kadrlar zaxirasi bilan ish olib borish

| | |
|--------------------------------------|---|
| Rahbar kadrlarga ehtiyojini aniqlash | Tashkiliy-me'yoriy hujjatlarni o'rganish |
| | Rahbarlik lavozimlarni yangi ro'yhatini tuzish |
| | Kadrlar tarkibi va ularni joy-joyiga qo'yish holatini tahlili |
| | Rahbarlik lavozimlari miqdorini aniqlash tahlili |

| | |
|--|--|
| Rahbar kadrlar zaxirasini tanlash va o'rganish | Lavozim yo'riqnomalari va nomzodlarini o'rganish |
| | Xodimlarga asosiy talablarni aniqlash |
| | Avvalgi lavozimlardagi ish natijalarini o'rganish |
| | Nomzod amaliy va shaxsiy sifatlarining talabga muvofiqligini belgilash |
| Rahbarlik lavozimlari miqdorini aniqlash tahlili | |

| | |
|--|--|
| | Belgilanmalarining zaxira bo'linish talablarini ko'rib chiqish |
|--|--|

- korxonada personal tarkibidagi o'zgarishlar prognozi;
- xodimlarni lavozimda o'stirishning takomillashtirilishi;
- nomenklaturadagi lavozimlarning zaxira bilan ta'minlanganlik darajasi;
- har bir lavozim yoki lavozimlar guruhiga zaxiradan nechtdan nomzod to'g'ri kelishi.

Ana shu taxlillar natijasida zaxiraga joriy va istiqboldagi ehtiyoj aniqlab olinadi.

Kadrlar zaxirasi eng maqbul miqdorini aniqlash uchun quyidagilar hisobga olinishi kerak:

— korxonaning boshqaruv xodimlariga 5 yilgacha bo'lgan muddatdagi ehtiyoji;

— ayni vaqtgacha boshqaruvning har bir darajasi uchun amalda tayyorlangan zaxira (zaxiraga kiritilgan xodim qaysi joyda tayyorgarlikdan o'tganidan qat'iy nazar);

— kadrlar zaxirasidan chiqarilgan xodimlar (shaxsiy tayyorgarlik rejalarini bajarmaganliklari, ishlash uchun boshqa korxonaga o'tganligi, ko'chib ketganligi va boshqa sabablarga ko'ra) salmog'i;

— boshqaruv tarkibidagi o'zgarishlar natijasida lavozimi qisqartirilgan, ammo boshqa lavozimlarda foydalanish mumkin bo'lgan rahbar xodimlar soni.

Bu masalalarga kadrlar zaxirasi shakllangunga qadar aniqlik kiritilishi kerak.

2. Zaxirani shakllantirish va zaxira tarkibiga kiritilgan xodimlar ro'yxatini tuzish.

Buning uchun quyidagi usullardan qo'llaniladi:

— hujjatlarni tahlil etish. Birinchi navbatda, xodim mehnat faoliyati to'g'risida hisobotlar, uning tarjimai holi, xodimga berilgan tavsifnoma, attestatsiya natijalari va boshqa hujjatlar o'rganib chiqiladi;

— maxsus ishlab chiqilgan reja yoki savolnoma bo'yicha xodim bilan suhbat (uning qiziqishlari, ehtiyojlari va boshqa qiziqtiruvchi ma'lumotlarni aniqlash uchun);

— xodimning o'zini qanday tutishini turli vaziyatlar (ishlab chiqarishda, turmushda va hokazo)da kuzatish;

— mehnat faoliyati natijalarini (mehnat unumdorligi, bajarayotgan ishi sifati, boshqarayotgan bo'linmasining ko'rsatkichlari va hokazolar) baholash;

— lavozimga muvofiqligini aniqlash. Buning uchun zaxiraga kiritilayotgan xodim amaliy va shaxsiy sifatlari u egallashi

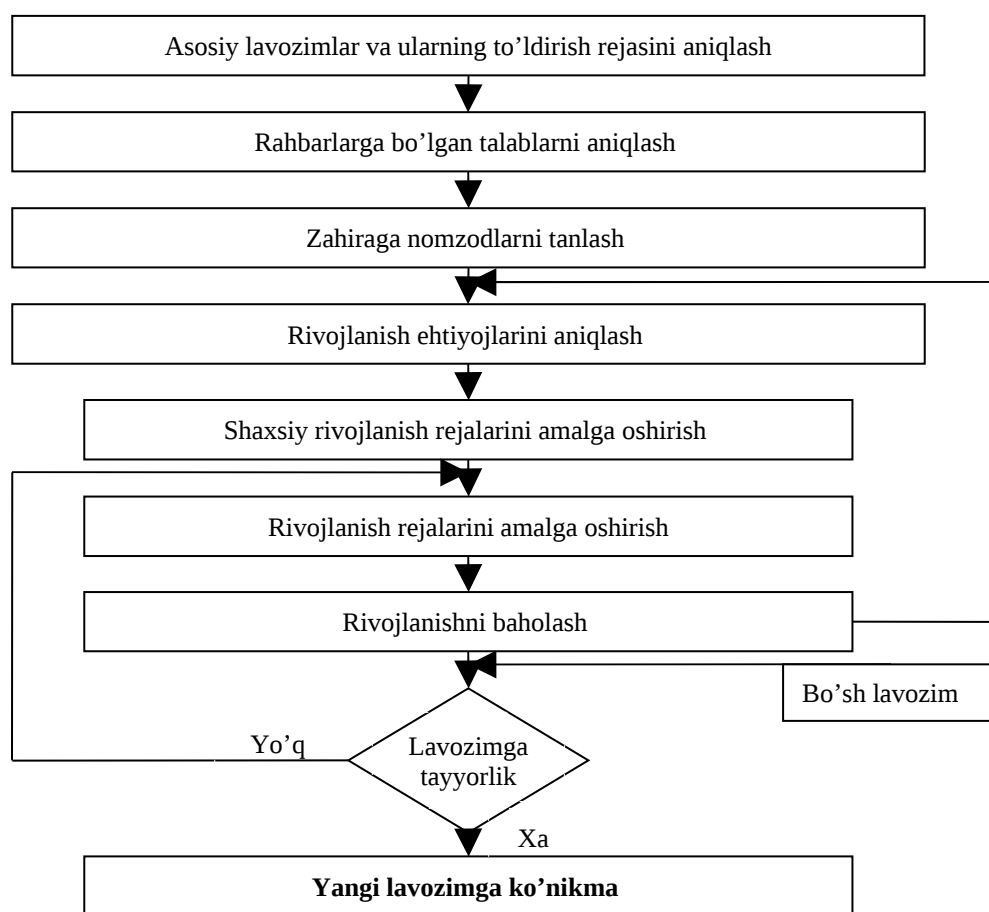
mo'ljallanayotgan lavozimga qo'yilgan talablar bilan taqqoslanadi;

— zaxiraga nomzod uchun ma'lumoti, yoshi, ish staji va hokazolar bo'yichatalablar;

— so'nggi attestatsiya xulosalari va tavsiyalari;

— rahbarlar, ayniqsa bevosita rahbarining, hamkasblari va mehnat jamoasining zaxira nomzodi to'g'risidagi fikr va mulohazalari;

— nomzod salohiyatini baholash (tashkilotchilik qobiliyati, topshirilgan ishga ijodiy yondashish, bilim va malaka doirasini kengaytirishga qiziqish, mehnat nizolarini oqilona hal eta olish, o'z nuqtai nazarini qat'iy ximoya qila olish, asoslangan tavakkalchilikka, katta mas'uliyatni zimmasiga olishga tayyorlik va hokazolar.



11.24-rasm. Rahbarlik lavozimiga zahirani rejalashtirish va tayyorlash

Nomzodlar ushbu va boshqa mezonlar bo'yicha baholangandan so'ng zaxiraning dastlabki ro'yxati qayta ko'rib chiqilib, unga aniqlik kiritiladi.

3. Nomzodlarni tayyorlash. Kadrlar zaxirasi uchun munosib nomzodlarni tanlab olishning o'zi kifoya qilmaydi. Ular kelajakda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishlari uchun tegishli tayyorgarlikka ega bo'lishlari kerak.

Nomzodlarni kasbiy tayyorlash uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

— bevosita rahbari ostida shaxsiy tayyorgarlik;
— egallashi mo'ljallangan lavozimda o'z korxonasida va boshqa korxonalarda stajirovkadan o'tish;

— ta'lim muassasalari va kurslarda malakasini oshirish. Ma'muriyat zaxiraga kiritilgan nomzodlarni tayyorgarlikdan o'tkazish uchun quyidagi dasturlardan foydalanadi:

1. **Umumiy dastur.** U nomzodlarni nazariy tayyorgarlikdan o'tkazishga mo'ljallangan bo'lib, asosan ishlab chiqarishni boshqarish nazariyasi va amaliyotdan iborat bo'ladi. Nomzodlarning mazkur dasturni egallashlari imtihon olish orqali aniqlanadi.

2. **Maxsus dastur.** Unga ko'ra zaxiraga kiritilgan nomzodlar ixtisosliklari bo'yicha guruhlariga ajratilib, alohida-alohida o'qitiladilar. Ushbu dasturda amaliy o'yinlar, ishlab chiqarishning muayyan muammolarini hal etish bo'yicha takliflar tayyorlash kabi o'qitish shakllaridan foydalanish ko'zda tutiladi. Nomzodlar o'z ixtisosliklari bo'yicha ishlab chiqarishni takomillashtirish yuzasidan aniq takliflar tayyorlab, ekspert komissiyasi ishtirokida bu takliflarni himoya qiladilar.

3. **Shaxsiy dastur.** Unda har bir nomzodning samarali faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda, shu jumladan, xorijiy kompaniya va firmalarda hamda egallashi mo'ljallanayotgan lavozimda stajirovkadan o'tishlari ko'zda tutiladi.

4. **Ijtimoiy-psixologik tayyorgarlik.** Nomzodlarning yangi lavozimiga ko'nikish jarayonini engillashtirish uchun boshqaruvning ular uchun yangi bo'lgan tizimiga jalb etiladilar hamda bu xodimlar o'zaro munosabat qoidalari, qaror qabul qilish texnologiyalari bilan batafsil tanishtiriladilar. Shu bilan birga nomzodlar yangi lavozimga tayinlangandan so'ng shu darajadagi mehnat jamoasi bilan tanishtiriladi. Bu o'rinda ko'pchilik nomzodlar uchun ular maqomining o'zgarishi (avval hamkasblari bo'lgan jamoaga rahbarlik qilish) jiddiy muammoga aylanadi. Shuning uchun yosh rahbari ham, u boshqaradigan jamoani ham yangi o'zaro munosabatlarga ko'niktirish shakl-tamoyillarini oldindan puxta rejalashtirib qo'yish foydalidir.

Mehnat jamoasiga rahbarlik uchun chetdan jalb etilgan xodimni yangi vazifaga ko'niktirish yanada murakkabroqdir. Chunki ular nafaqat o'zi rahbarlik qiladigan jamoa bilan, balki korxonada, uning tuzilishi, an'analari, o'ziga xos xususiyatlari va hokazolar bilan mutlaqo notanish bo'ladilar. Shuning uchun personalni boshqarish xizmatlarining zaxirani tayyorlash

dasturi doirasida yangi lavozimga ko'niktirishning maxsus dasturlarini ham ishlab chiqish talab etiladi.

Qisqacha xulosalar

Kar'era — fransuzcha (carirere) dan tarjima qilinganda olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish ma'nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaffaqiyatli o'sish sifati tushuniladi.

Kar'era xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishiga ko'ra: kasb kar'erasi va korxonada ichidagi kar'eraga bo'linadi.

Personal kar'erasini boshqarish korxonaning izchil menejmentga ichki ehtiyojlarini qondirishni ta'minlash, personal o'zi erishishga qodir bo'lgan muayyan mas'uliyat darajasiga etishi uchun uni o'qitish hamda tajriba egallashini izchil ta'minlash, muayyan salohiyatga ega personalning bu salohiyatlarini muvaffaqiyatli ishga solishlari — intilishlari, iste'dodlari va qat'iyatliklarini hisobga olib, kar'erani rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish kabi maqsadlarni ko'zlaydi.

Personalni lavozimda o'stirishni rivojlantirish tamoyillari yakkama-yakka ish olib borish, korxonada va xodimning kar'erasini rivojlantirishdan manfaatdorligi, korxonada rejalarida xodim kar'erasini rivojlantirishni moliyalashtirishni ko'zda tutishdan iborat.

Personal kar'erasini rivojlantirishni rejalashtirish — bu muayyan rahbar yoki mutaxassis uchun ularning mehnat faoliyati davomida xizmat vazifalari yoki lavozimni egallashlari ehtimol tutilayotgan tizimni ishlab chiqishdir.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. "Kar'era" deyilganda nima tushuniladi?
2. Kar'eraning qanday turlari mavjud va ularning farqlari nimada?
3. Kar'erani tanlashda qanday omillar hisobga olinadi?
4. Personal kar'erasi bosqichlarini aytib bering.
5. Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish qanday jarayondir?
6. Kar'erani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida nimalar ta'minlanadi?

7. Kar'era dinamikasini tahlil qilish nima uchun kerak?
8. Personal kar'erasini rivojlantirishni sarmoyalashning qanday usullari mavjud?
9. Personalni lavozimda o'stirishii rivojlantirishda qanday tamoyillarga amal qilish lozim?
10. Xizmat vazifasi va lavozimda o'stirishning eng ko'p tarqalgan turlari qaysilar?
11. Kar'erani rivojlantirishga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
12. Kadrlar zaxirasini shakllantirish nima uchun zarur?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2011– 48 b.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot

vazirligining sayti.

3. www.lex.uz – O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

4. www.stat.uz - O‘zbekiston Respublikasi Statistika bo‘yicha davlat qo‘mitasining sayti.

5. www.norma.uz

12 – BOB. PERSONALNING HUQUQ VA MAJBURIYATLARI

12.1. Jamoa shartnomalari va kelishuvlari

Bozor iqtisodiyoti nafaqat iqtisodiy, balki mehnat munosabatlarining ham mazmun va mohiyatida tub o‘zgarishlarni amalga oshirishni taqazo etadi. Ma’lumki, boshqaruvning ma’muriy-buyruqbozlik tizimi davlat tomonidan ijtimoiy va iqtisodiy sohalarning barcha jabhalarini nazorat qilishni, shu jumladan ishchi kuchidan foydalanish, mehnatga haqto‘lash va boshqa masalalarni yakka o‘zi hal etishiga asoslangan edi. Bu tizimda xodim o‘z mehnat shart-sharoitlari, huquq va majburiyatlarini himoya qilish imkoniyatiga ega emas edi.

O‘zbekiston Respublikasida bozor munosabatlarining shakllanishi mehnat munosabatlarini qonuniy demokratik asosda yo‘lga qo‘yish, ish beruvchilar va xodimlar o‘rtasida munosabatlarni shartnoma va kelishuvlar bilan muvofiklashtirishga yo‘l ochib berdi. Mehnat munosabatlariga oid bu huquqiy me‘yorlar respublika parlamenti tomonidan 1996 yil 1 apreldan e‘tiboran amalga kiritilgan (so‘ng bir qator o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritilgan) O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksida⁴⁶ o‘z ifodasini topdi.

Ish beruvchi bilan xodim o‘rtasidagi samarali o‘zaro hamkorlikni bozor iqtisodiyoti tamoyillariga mos keladigan manfaatlarni uyg‘unlashtirish ehtimol tutilgan mehnat nizolarini hal etish vositalarisiz, bir tomondan, mulkchilikning barcha shakllarini e‘tirof etadigan, ikkinchi tomondan xodimlarni ijtimoiy himoya qiladigan ijtimoiy tizimlarsiz tasavvur etib bo‘lmaydi.

Ana shunday sharoitlarda ijtimoiy munosabatlar huquqiy-tashkiliy murakkab tuzilishining tarkibiy qismi hisoblangan jamoa — shartnoma muvofiqlashtirishining ahamiyati yanada ortadi. Ish beruvchi bilan xodim o‘rtasidagi munosabatlarning davlat tomonidan hamda shaxsiy mehnat shartnomasi asosida muvofiqlashtirish ham ana shu tizim tarkibiga kiradi. Mehnat bozorida jamoa-shartnoma tizimini rivojlantirishdan ish beruvchi

⁴⁶ O‘zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo‘yicha me‘yoriy-xuquqiy hujjatlar to‘plami. T.: O‘zbekiston, 2006.

ham, xodim ham manfaatdordir. Chunki mazkur tizim juda muhim vazifalarni: mehnat munosabatlarida ishtirok etuvchi har ikki tomon manfaatlarini himoya qiladi, mehnat munosabatlarini tartibga soladi, ularni barqaror bo'lishini ta'minlaydi.

Jamoa-shartnoma tizimini muvofiqlashtirishning mehnat sharoitlarini ma'muriy buyruqbozlik usulidan eng muhim afzalligi shundaki, bozor iqtisodiyoti sharoitlarida mehnat munosabatlari ziddiyatlarni tinch yo'l bilan, tomonlar manfaatlarini huquqiy asosda, izchillik bilan kelishtirgan holda muvofikdashtiradi. Bunda shuni alohida ta'kidlash kerakki, jamoa - shartnoma tizimiga o'tishda mehnat munosabatlarining asosiy masalalari yuzasidan qarorlar qabul qilishdagi markazlashtirishdan voz kechilmaydi. Mehnat munosabatlarini muvofikdashtirishning mohiyati markazlashtirishni bekor qilishda emas, balki qaror qabul qilish shaklini o'zgartirishdadir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ish beruvchi va xodim o'rtasidagi mehnat munosabatlari ijtimoiy sheriklikni taqozo etadi.

Ijtimoiy sheriklik bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan ijtimoiy mehnat munosabatlarining alohida turi hisoblanib, u turli ijtimoiy guruhlar, bkrinchi navbatda ish beruvchilar va xodimlar asosiy manfaatlarini eng maqbul nisbatini ta'minlashga yo'naltirilgandir.

Ijtimoiy sheriklik va mehnat munosabatlarini kengaytirish va chuqurlashtirish bugungi kunda personalni boshqarishning eng muhim vazifalaridan biriga aylanmokda. Bunday sheriklikda alohida ijtimoiy guruhlarning turli ijtimoiy manfaatlarini o'zaro bog'liqligini e'tirof etish hamda shu sababli ularga iqtisodiy jarayonlarda, qaror qabul qilishda ishtirok etish huquqlari berilishi ham nazarda tutiladi.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti tomonidan qabul qilingan konventsiya va tavsiyanomalarda ish beruvchilar va xodimlar vakillik organlari o'rtasida sheriklik munosabatlarini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar nazarda tutilgan holda O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 10-moddasida „O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomasida yoki Xalqaro mehnat tashkilotining O'zbekiston tomonidan ratifikatsiya qilingan konventsiyasida xodimlar uchun mehnat to'g'risidagi qonunlar yoki boshqa normativ hujjatlarga nisbatan imtiyozliroq qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma yoki konvensiyaning qoidalari qo'llaniladi” — deb e'tirof etilgan. Ya'ni davlatimizdagi amaldagi qonunchilikka ko'ra ijtimoiy sheriklik tamoyillarini kengaytirish va chuqurlashtirishga alohida ahamiyat berilgan.

Ijtimoiy sheriklik tizimining quyidagi xususiyatlarini nazarda tutish

kerak:

Ijtimoiy sheriklikning asosiy tamoyillari:

- davlatning ijtimoiy sherikchilikni demokratik asosda mustahkamlash va rivojlantirishga ko'maklashishi;
- muzokara ishtirokchilarining manfaatlarini hurmat qilish va hisobga olish;
- tomonlarning shartnoma munosabatlarida ishtirok etishlaridan manfaatdorligi;
- ijtimoiy sheriklar va ular vakillarining amaldagi qonunlar va me'yoriy hujjatlarga qat'iy amal qilishlari;
- tomonlarning teng huquqligi va o'zaro munosabatlaridagi ishonch;
- bir-birlarining ishlariga aralashmaslik;
- ijtimoiy sheriklikka taalluqli masalalarni tanlash va muhokama qilish erkinligi;
- ijtimoiy sheriklar tomonidan o'zaro kelishuv asosida majburiyatlar qabul qilishning ixtiyoriyligi;
- ijtimoiy sheriklikka taalluqli masalalar yuzasidan muntazam ravishda maslahat uchrashuvlari va muzokaralar o'tkazish;
- ijtimoiy sheriklar tomonidan qabul qilingan majburiyatlarning bajarilishini amalda ta'minlash;
- kelishilgan ahdlashuvlar ijrosining majburiyligi;
- ijtimoiy sheriklik doirasida qabul qilingan bitimlar, shartnomalar va qarorlar ijrosi ustidan doimiy nazoratni ta'minlash;
- tomonlar, ular vakillari, mansabdor shaxslarning mas'ulligi.

Ijtimoiy sheriklik sub'ektlari (tomonlari) sifatida xodimlar, ish beruvchilar va davlat tushuniladi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksiga muvofiq muzokaralar jarayonida tomonlar manfaatlarini ifoda ettiruvchi vakillik organlari quyidagilar hisoblanadi:

Xodimlarning. Mehnatga oid munosabatlarda xodimlarning manfaatlarini ifoda etishda vakil bo'lish va manfaatlarni himoya qilishni korxonadagi kasaba uyushmalari va ularning saylab qo'yiladigan organlari yoki xodimlar tomonidan saylanadigan boshqa organlar amalga oshirishi mumkin (21- modda).

Ish beruvchilarning. Korxonada ish beruvchi nomidan vakillikni ma'muriyatning mansabdor shaxslari mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar, ularning ustavlari va nizomlar asosida berilgan vakolatlar doirasida amalga oshiradilar (27-modda).

Ish beruvchilar uyushmalarga, assotsiasiyalarga va boshqa jamoat birlashmalariga birlashishga haqlidir. Ish beruvchilarning jamoat birlashmalari ijtimoiy jamoat birlashmalari, ixtiyoriy jamoat tashkilotlari sifatida tuziladi va ish olib boradi, ularning maqsadi - iqtisodiyotni va tadbirkorlikni rivojlantirish, samaradorligini oshirish, shuningdek, davlat hokimiyati va boshqaruv organlarida, kasaba uyushmalari va xodimlarning boshqa vakillik organlari bilan o'zaro munosabatlarida korxonalar va mulkdorlarning manfaatlarini ifoda etish yo'li bilan ijtimoiy sheriklikni amalga oshirish, xo'jalik va mehnatga oid munosabatlar sohasida ularning huquklarini himoya qilishdan iboratdir (28-modda).

Davlatniig. Mehnat sohasidagi davlat boshqaruvini O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi va uning hududiy organlari amalga oshiradi (9-modda).

Davlat ijtimoiy sheriklik sub'ekti bo'lish bilan bir qatorda davlat (unitar) korxonalariga nisbatan mulk egasi va ish beruvchi ham hisoblanadi. Bozor munosabatlari taraqqiy etishi bilan davlatning mehnat munosabatlari sohasidagi funktsiyalarining bir qismi jiddiy ravishda o'zgaradi: davlat ijtimoiy sheriklik tizimida mehnat munosabatlarini muvofiqlashtiradi, tashkil etadi, nazorat qiladi.

Xususan, O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksiga muvofiq, mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlariga va mehnatni muhofaza qilish qoidalariga rioya etilishini ta'minlash, shunga deb mas'ul tayinlangan davlat organlari (O'zbekiston Respublikasining Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi) hamda ularning inspeksiyalari tomonidan amalga oshiriladi. O'zbekiston Respublikasi hududida mehnat to'g'risidagi qonunlar aniq va bir xil ijro etilishini nazorat qilib borilishi O'zbekiston Respublikasi Bosh Prokurori va unga bo'ysunuvchi prokurorlar tomonidan amalga oshiriladi (9- modda).

Davlatning eng muhim funktsiyalaridan yana biri—ijtimoiy sheriklik tashkiliy shakllari, tomonlar o'zaro munosabatlari qoidalar va vositalarini huquqiy asoslarini ishlab chiqish, ijtimoiy mehnat standartlari (eng kam ish haqi miqdorini, ijtimoiy imtiyozlar, kompensatsiyalar, kafolatlari vahokazolar)ni asoslangan miqdorlarini belgilashdir.

Ijtimoiy sheriklikning ob'ekti davlatning ijtimoiy mehnat siyosatining asosiy yo'nalishlarini amalga oshirishdir.

Ijtimoiy sheriklik jamoat shartnomalari va kelishuvlar, mehnat shartnomalari tizimi (12.1- jadval) orqali amalga oshiriladi.

O'zbekiston Respublikasida jamoa kelishuvlari va mehnat shartnomasi

| t.r. | Kelishuvlar turlari | Kelishuv taraflari |
|------|----------------------------------|---|
| 1. | Bosh kelishuv | 1. O'zbekiston Respublikasi hukumati 2. O'zbekiston Kasaba uyushmasi Federatsiyasi kengashi (yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari). |
| 2. | Tarmoq kelishuvlari | 1. O'zbekiston Respublikasining Mehnat va aholini itimoiy muhofaza qilish organlari 2. Tegishli kasaba uyushmalari (yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari) 3. Ish beruvchilar birlashmalari |
| 3. | Hududiy (mintaqaviy) kelishuvlar | 1. Mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari. 2. Tegishli kasaba uyushmalari(yoki hodimlarning boshqa vakillik organlari) |
| 4. | Jamoa shartnomasi | 1. Xodimlar tomonidan kasaba uyushmalari yoki o'zlari vakolat bergan boshqa vakillik organlari. 2. Ish beruvchi yoki u vakolat bergan vakillar. |

Bosh kelishuv. U ushbu jamoa kelishuvini imzolagan sub'ektlar tomonidan iqtisodiy siyosatni amalga oshirish umumiy tamoyillarini belgilaydi. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksiga muvofiq Bosh kelishuv O'zbekiston Kasaba uyushmalari Federatsiyasi kengashi (xodimlarning boshqa vakillik organlari) va ish beruvchilarning respublika miqyosidagi birlashmalari o'rtasida, tomonlarning taklifiga ko'ra esa O'zbekiston Respublikasi hukumati bilan ham tuziladi (48- modda). Bosh kelishuvda odatda, ijtimoiy-iqtisodiy siyosatning mazkur davrdagi umumiy tamoyillari, xodimlar va ish beruvchilar manfaatlari o'z ifodasini topadi. Ularda shuningdek, mehnat munosabatlarini, shu jumladan, mehnatga haqto'lashni, ijtimoiy-iqtisodiy kafolatlarni muvo-fiqlashtirish tamoyillari ko'zda tutiladi.

Tarmoq kelishuvlari. Ular tarmoqni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yo'nalishlarini, mehnat shartlari va unga haq

to'lashni, tarmoq xodimlarining (kasbdoshlar guruhlarining) ijtimoiy kafolatlarini belgilaydi. Tarmoq kelishuvlari tegishli kasaba uyushmalari (xodimlarning boshqa vakillik organlari) va ish beruvchilar (ularning birlashmalari) o'rtasida, taraflarningtaklifiga ko'ra esa O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi bilan ham tuziladi (49-modda).

Hududiy (mintaqaviy) kelishuvlar. Ular hududlarning xususiyatlari bilan bog'liq bo'lgan muayyan ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni hal qilish shartlarini belgilaydi. Hududiy kelishuvlar tegishli kasaba uyushmalari (xodimlarning boshqa vakillik organlari) va ish beruvchilar (ularning birlashmalari) o'rtasida taraflarningtaklifiga ko'ra esa mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlari bilan ham tuziladi (50- modda).

Jamoa shartnomasi ish beruvchi va xodimlar o'rtasidagi mehnat munosabatlariga oid o'zaro majburiyatlarini qamrab oladi. Jamoa shartnomasi bir tarafdin xodimlar tomonidan kasaba uyushmalari yoki o'zlari vakolat bergan vakillar tomonidan tuziladi. Jamoa shartnomalari korxonalarda ularning yuridik shaxs huquqi berilgan tarkibiy bo'linmalarida tuziladi (35—36- moddalar).

Bosh, tarmoq, hududiy (mintaqaviy) kelishuvlar, mehnat shartnomalari tizimida ahdlashuvlar tuzilishida yuqori darajadagi kelishuvlarning quyidagilardagiga nisbatan ustuvorligi mavjuddir. Shuning uchun Kasaba uyushmalar va ish beruvchilar o'zaro munosabatlarining faqat umumiy masalalarini aks ettiradigan Bosh kelishuv tuzilganga qadar tarmoq kelishuvi tuzilishi talab etiladi.

Uz navbatida aniq mehnat sharoiti, unga haqto'lash, xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatishdan iborat kafolatlar belgilanadigan tarmoq kelishuvlarga hududiy (mintaqaviy) kelishuvlarda, ayniqsa mehnat shartnomalarida to'la aniqlik kiritilishi zarur.

Amaliyotda tarmoq kelishuvlari Bosh kelishuv qabul qilinmagan holda ham tuzilishi, korxonalarda esa tarmoq yoki hududiy (mintaqaviy) kelishuvlar imzolanmagani holda jamoa shartnomalari tuzish hollari tez-tez uchrab turadi. Bunday hollarda eng asosiysi O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksidagi "Mehnat haqidagi kelishuvlar va shartnomalarning xodimlar ahvolini mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilganiga qaraganda yomonlashtiradigan shartlari haqiqiy emas" (5-modda) tamoyiliga qat'iy amal etishdir. Kuyi darajada tuzilgan shartnomalarda yuqori darajada qabul qilingan kelishuvlarga mos keladigan mehnat shartlari qayd etiladi yoki xodimlar ahvolini yaxshilashga qaratilgan shartlar aks ettirilishi

kerak.

Tarmoq kelishuvlari, so'zsiz, birinchi navbatda xodimlar manfaatlarini himoya qilish vositasidir. Lekin ular ish beruvchilarga mehnatni boshqarish asosiy vositalari (ishchi kuchi, uning qiymati, ijtimoiy to'lovlar turlari va miqdori, boshqa masala-lar)ni o'zaro kelishib olish va shu orqali o'z korxonalari raqobatbardoshligini oshirish, mehnat jamoalaridagi ijtimoiy nizolarni hal etish imkonini ham beradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat munosabatlari barcha taraflar manfaatlarini hisobga oladigan ahdlashuvlarga asoslangan bo'lishini talab etadi. O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksiga asosan jamoa shartnomalari va kelishuvlari xuddi shu maqsadga yo'naltirilgan.

Jamoa shartnomasi — korxonada ish beruvchi bilan xodimlar o'rtasidagi mehnatga oid, ijtimoiy-iqtisodiy va kasbga oid munosabatlarni tartibga soluvchi normativ hujjatdir.

Jamoa kelishuvi — muayyan kasb, tarmoq, hudud xodimlari uchun mehnat shartnomalari, ish bilan ta'minlash va ijtimoiy kafolatlar belgilash borasidagi majburiyatlarni o'z ichiga oluvchi normativ hujjatdir.

Jamoa shartnomalari va kelishuvlari xodimlar bilan ish beruvchilarning mehnatga oid munosabatlarini shartnoma asosida tartibga solishga va ularning ijtimoiy-iqtisodiy manfaatlarini muvofiqlashtirishga yordam berish maqsadida tuziladi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida **jamoa shartnomalari va kelishuvlari tuzishning asosiy tamoyillari** ham belgilab qo'yilgan. Ular quyidagilardan iboratdir:

- qonun hujjatlari me'yorlariga amal qilish;
- taraflar vakillarining vakolatliligi;
- taraflarning teng huquqliligi;
- jamoa shartnomalari, kelishuvlari mazmunini tashkil etuvchi masalalarni tanlash va muhokama qilish erkinligi;
- majburiyatlar olishning ixtiyoriyligi;
- olinayotgan majburiyatlarning haqiqatda bajarilishini ta'minlash;
- tekshirib borishning muntazamliligi;
- javobgarlikning muqarrarligi.

Jamoashartnomasining uchta eng muhim funktsiyasi farklanadi:

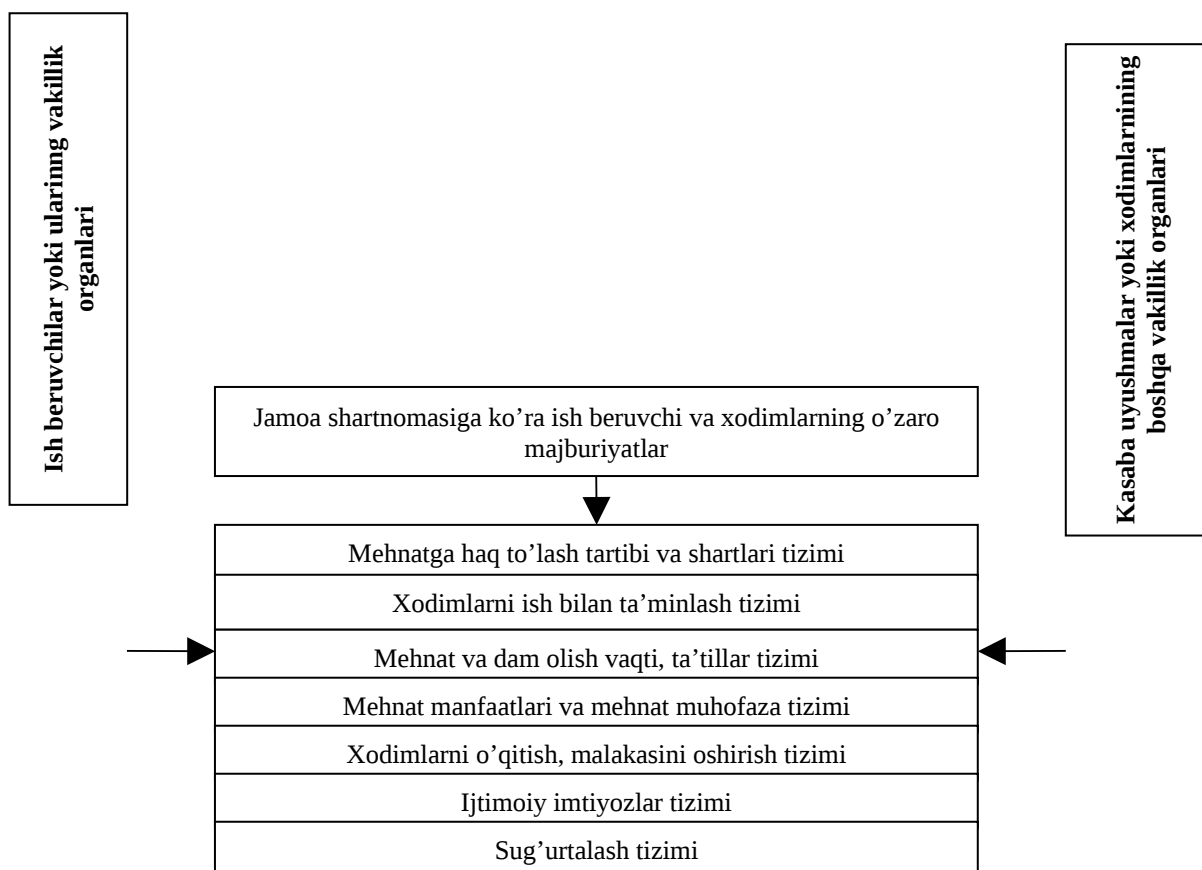
1. Mehnat munosabatlari har ikki taraf manfaatlarini himoya qilishi. Ya'ni jamoa shartnomasi mehnat munosabatlarining zaifroq sub'ekti hisoblangan xodimni o'z iqtisodiy holati ustuvor bo'lgan ish beruvchining bu ustunligini qo'llashdan himoya qiladi. Ikkinchi tomondan esa, u ish beruvchilarni xodimning ishlab chiqarish jarayonlarini buzib,

iqtisodiy zarar etkazishi mumkin bo'lgan asossiz talablaridan himoya qiladi. Shu tariqa jamoa shartnomasi xodimlar va ish beruvchilar manfaatlarini muvofiqlashtirishga xizmat qiladi.

2. Mehnat munosabatlarini tartibga solish. Jamoa shartnomasining bu tashkiliy funksiyasi ham har ikki tomonning va umuman jamiyatning jamoa-shartnoma munosabatlaridan manfaatdorligini ta'minlashga qaratilgan. Shartnomada belgilab qo'yilgan mehnat munosabatlari (mehnatga haqto'lash miqdori va shartlari, ta'tillarning davomiyligi, qo'shimcha ijtimoiy imtiyozlar) ish beruvchiga ishlab chiqarish xarajatlari va olinadigan foydani oldindan rejalab qo'yish imkonini beradi. Xodimlar uchun esa bu ularning manfaatlarini qondirishning muayyan kafolatlari hisoblanadi. Ana shunday tartibga solish o'zaro bitimga kelishish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, umuman olganda jamiyat manfaatlariga ham xizmat qiladi.

3. Jamoa shartnomalari mehnat munosabatlari barqarorligini ta'minlashga qaratilgan. Mehnat bozorida taraflarning o'z manfaatlari va maqsadlari mavjud bo'lib, mehnat bozori sub'ektlari bo'lgan xodimlar va ish beruvchilar o'zaro munosabatlarda nizolarga yo'l qo'ymaslik kafolatini bera olmaydilar, albatta. Biroq, mazkur shartnomalarda mehnat nizolarini ko'rib chiqish tartibi ko'zda tutilishi sababli taraflarni qoniqtirishi mumkin bo'lgan qarorlarni birgalikda ishlab chiqilishiga imkon tug'diradi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksiga muvofiq mehnat munosabatlari sub'ektlari — ish beruvchi va xodimlar jamoa shartnomasi mazmuni va tuzilishini mutlaqo erkin belgilay oladi. Shunday bo'lsa-da, amaliyotdajamoa shartnomasiga ish beruvchi va xodimlarning quyidagi masalalar bo'yicha o'zaro majburiyatlari kiritilishi mumkin (12.1- rasm).



12.1-rasm. Jamoa shartnomasining yiriklashtirilgan tizimi

Mehnatga haq to'lash tartibi va shartlari tizimi Mehnatga haq eng avvalo to'lash shakli, miqdori, nafaqalar, kompensatsiyalar, qo'shimcha to'lovlarni qamrab oladi. Shuningdek, jamoa shartnomasida narxlarning o'zgarib borishi, pulning qadrsizlanish darajasi, jamoa shartnomasi bilan belgilangan ko'rsatkichlarning bajarilishiga qarab, mehnatga haqto'lashni tartibga solish vositalarini ham ko'zda tutadi. O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksiga binoan mehnatga haqto'lashda quyidagi qoidalarga amal qilinadi:

- mehnat haqi qonun hujjatlari bilan belgilangan eng kam miqdordan oz bo'lishi mumkin emas va uning eng ko'p miqdori biron bir tarzda cheklanmaydi;
- mehnat haqi uning shakli va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar jamoa shartnomalarida, shuningdek ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimning boshqa vakillik organi bilan kelishib qabul qilinadigan boshqa hujjatlar bilan belgilanadi;
- mehnatga haqto'lashning yakka shartlarini xodim uchun noqulay tomonga o'zgartirishga uning roziligisiz (istisno tariqasida, qonunda

nazarda tutilgan hollardan tashqari) yo'l qo'yilmaydi;

- mehnatga haq qoida tariqasida pul shaklida to'lanadi. Ish beruvchi o'zining moliyaviy holatidan qat'iy nazar, xodimning bajargan ishi uchun haqni belgilangan (kamida har yarim oyda bir marta) muddatlarda to'lashi shart;

- mehnat haqidan xodimning yozma roziligi bilan, belgilangan soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni undirish, sud qarorlari va boshqa ijro hujjatlarini ijro etish va ba'zi boshqa hollarda ushlab qolinishi mumkin. Ish haqini har gal to'lash vaqtida ushlab qolinadigan haqning umumiy miqdori xodimga tegishli bo'lgan mehnat haqining 50 foizidan ortib ketmasligi lozim.

Xodimlarni ish bilan ta'minlash tizimi. Jamoa shartnomasida mehnat qilish huquqini amalga oshirish kafolatlari ifoda etilishi lozim. Ushbu kafolatlar O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida belgilab qo'yilgan. Eng avvalo shuni ta'kidlash kerakki, davlatimizda har bir fuqaro ish beruvchiga bevosita murojaat qilishi yoki mehnat organlarining bepul vositachiligi orqali ish joyini erkin tanlash huquqiga ega.

Mehnat qilish huquqini amalga oshirishda davlat quyidagilarni:

- ish bilan ta'minlash tizimi, shu jumladan, turli mehnat rejimidagi ishni tanlash erkinligini;

- ishga qabul qilishni qonunga xilof ravishda rad etishdan va mehnat shartnomasini g'ayriqonuniy ravishda bekor qilishdan himoyalashini;

- maqbul keladigan ish tanlash va ishga joylashishga bepul yordam berishni;

- har kim kasbga va ishga ega bo'lishda, mehnat qilish va ish bilan ta'minlanish shart-sharoitlarida, mehnatga haq olishda, xizmat pog'onasidan yuqorilab borishda teng imkoniyatlar yaratishni;

- yangi kasbga (mutaxassislikka) bepul o'qitishni, Bandlikka ko'maklashish markazlarida yoki ularning yo'llanmasi bilan boshqa o'quv yurtlarida stipendiya to'lab malakasini oshirishni;

- boshqa joydagi ishga qabul qilinganda moddiy xarajatlar uchun qonun hujjatlariga muvofiq kompensatsiya to'lashni;

- haq to'lanadigan jamoat ishlarida qatnashish uchun muddatli mehnat shartnomasi tuzish imkoniyatlarini kafolatlaydi.

Ish bilan ta'minlashning huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy shartlari hamda mehnat qilish huquqini amalga oshirishning kafolatlari O'zbekiston Respublikasining mehnat to'g'risidagi qonunlari va boshqa normativ

hujjatlarida belgilab qo'yilgan. Uzbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 37-moddasida "Har bir shaxs mehnat qilish, erkin kasb tanlash, adolatli mehnat sharoitlarida ishlash va qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalash huquqiga egadir"⁴⁷, deb kafolatlangan. Ana shundan kelib chiqqan holda har bir xodim:

- muddatlari chegarasi belgilangan ish vaqtini o'rnatish, bir qator kasblar va ishlar uchun ish kunini qisqartirish, har haftalik dam olish kunlari, bayram kunlari, shuningdek yillik ta'tillar berish orqali ta'minlanadigan dam olish;

- o'zining mehnat huquqlarini himoya qilish, shu jumladan sud orqali himoya qilish va malakali yuridik yordam olish;

- jamoalarga doir mehnat nizolarida o'z manfaatlarini himoyalash huquqiga egadir.

Mehnat va dam olish ta'tillari tizimi. Jamoa shartnomasida ish vaqti (shu jumladan, ish vaqtining qisqartirilgan muddati), ish vaqti rejimi, ish haftasining turlari, bayram va dam olish kunlari, tanaffuslar, ish vaqtdan tashqari ish, ta'tillar (shu jumladan, ijtimoiy ta'tillar) ko'rsatilishi lozim.

Amaldagi qonunchilikka muvofiq O'zbekiston Respublikasida ular quyidagicha:

- xodim uchun ish vaqtining normal muddati haftasiga 40 soatdan ortiq bo'lmasligi kerak;

- ayrim toifadagi xodimlar (o'n sakkiz yoshgato'lmaganlar, I va II guruh nogironlari, noqulay mehnat sharoitlaridagi, alohida tusga ega bo'lgan ishlarda band bo'lganlar, uch yoshga to'lmagan bolalari bor, byudjet hisobidan moliyaviy jihatdan ta'minlanadigan

- muassasalar va tashkilotlarda ishlayotgan ayollar) uchun mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarni, shuningdek, mehnat shartnomasiga muvofiq mehnatga to'lanadigan haqni kamaytirmasdan, ish vaqtining qisqartirilgan muddati belgilanadi;

- xodim bilan ish beruvchi o'rtasidagi kelishuvga binoan ishga qabul qilish chog'ida ham, keyin ham to'liqsiz ish kuni yoki to'liqsiz ish haftasi belgilab qo'yilishi mumkin;

- ish haftasi: ikki kun dam olinadigan besh kunlik (har kungi ish muddati 7 soatdan ortib ketmasligi kerak) bo'lishi mumkin;

- ish vaqti rejimi (kundalik ish vaqti-smena muddati, ishning boshlanish va tugash vaqti, sutka davomida smenalar soni, ish kunlari bilan ishlamaydigan kunlarning navbat bilan almashishi, xodimlarning smenadan smenaga o'tish tartibi) korxonada ichki mehnat tartibi qoidalari

⁴⁷ O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009. 9- 6er.

yoki ish beruvchi bilan xodim kelishuviga binoan belgilanadi;

- xodimni surunkasiga ikki smena davomida ishga jalb etish taqiqlanadi;

- ish vaqtdan tashqari ishlar xodimning roziligi bilan qo'llanilishi mumkin;

- ish vaqtining tugashi bilan keyingi kuni (smenada) ish boshlanishi o'rtasidagi kundalik dam olish vaqtining muddati 12 soatdan kam bo'lmasligi kerak;

- dam olish va bayram kunlarida ishlatish taqiqlanadi.

Ish beruvchiga farmoyish bo'yicha ayrim xodimlarni dam olish va bayram kunlari ishga jalb etishga alohida hollardagina, jamoat shartnomasida, agar u tuzilmagan bo'lsa, ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib belgilangan asos va tartiblar bo'yicha yo'l qo'yiladi.

Barcha xodimlar ga o'rtacha ish haqi saqlangan holda yillik mehnat ta'tillari beriladi. Yillik asosiy ta'til 15 kundan kam bo'lmasligi kerak. Ayrim toifadagi xodimlarga (18 yoshgato'lmaganlar, ishlayotgan I va II guruh nogironlariga) uzaytirilgan (30 kalendar' kun) asosiy ta'tillar beriladi. Mehnat shartnomalarida ham uzaytirilgan yillik ta'tillar berilishi ko'zda tutilishi mumkin.

Xodimlar ijtimoiy (homiladorlik va tug'ish, bolalarni parvarishlash, o'qish bilan bog'liq, ijodiy) ta'tillar olish huquqiga ham egalar.

Mehnat shartnomalari va mehnat muhofazasi tizimi. Korxonada xavfsizlik va gigiena talablariga javob beradigan mehnat sharoitlarini yaratib berish ish beruvchining majburiyatiga kiradi va bu jamoa shartnomasida o'z ifodasini topishi lozim. Ish beruvchi xodimlarga yoki ularning vakillariga muayyan ish joyidagi va ishlab chiqarishdagi mehnatni muhofaza qilishning holati haqida axborot berishi shart. Mehnatni muhofaza qilishning holati ustidan davlat nazorati va tekshiruvni davlat organlari, jamoat tekshiruvini kasaba uyushmalari va xodimlarning boshqa vakillik organlari amalga oshiradilar.

Xodimlarni o'qitish, malakasini oshirish tizimi. Ish beruvchi ishlab chiqarishda kasbga doir ta'lim olayotgan, ishlab chiqarishdan ajralmagan holda malakasini oshirayotgan yoki ta'lim muassasalarida o'qiyotgan xodimlarga ishni ta'lim bilan qo'shib olib borish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi shart. Ular uchun imtiyozlar (ish joyidan haq to'lanadigan qo'shimcha, ijtimoiy ta'tilga chiqish, qisqartirilgan ish haftasida ishlash va hokazolar) mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarda belgilab qo'yilgan.

Ijtimoiy imtiyozlar tizimi. Ayrim toifadagi xodimlar (homilador va yoki bolasi bor, oilaviy vazifalarni bajarish bilan mashg'ul ayollar, 18 yoshga to'lmagan yoshlar va hokazolar) uchun amaldagi qonunchilikda tegishli ijtimoiy imtiyozlar belgilab qo'yilgan. Jamoat shartnomasida korxonaning iqtisodiy imkoniyatlarini hisobga olgan holda amaldagi qonunchilikda va me'yoriy hujjatlarda ko'zda tutilgan qo'shimcha imtiyozlar (haq to'lanadigan qo'shimcha ta'tillar, pensiyalarga tayinlanadigan ustamalar, transport va xizmat safari uchun kompensasiyalar, xodimlarni ishlab chiqarishda hamda ularning bolalarini maktabda va maktabgacha tarbiya muassasalarida tekin yoki qisman haq to'lanadigan tarzda ovqat-lantirish va hokazolar) ko'zda tutilishi mumkin.

Sug'urtalash tizimi. Barcha xodimlar davlat yo'li bilan ijtimoiy sug'urta qilinadilar. Davlat ijtimoiy sug'urtasi uchun ish beruvchilar, shuningdek, sug'urta qilingan xodimlarning o'zlari badal to'laydilar. Jamoa shartnomasida xodimlarni davlat yo'li bilan ijtimoiy sug'urta qilishga, qo'shimcha sug'urta qilish ham ko'zda tutilishi mumkin.

Jamoa shartnomalarini ishlab chiqish va tuzish. Xodimlar va ish beruvchilar manfaatlarini muvofikdashtirishga qaratilgan jamoa shartnomalarini ishlab chiqish hamda tuzish tartibi, qoidalari O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida aniq belgilab qo'yilgan. Bu tartib va qoidalar Xalqaro Mehnat Tashkilotining 1957 yilda qabul qilingan 91-son "Jamoa shartnomalari to'g'risida"gi tavsiyalari hamda 1981 yilda qabul qilingan 154-son "Jamoa munozaralariga yordam ko'rsatish to'g'risida"gi Konvensiyasida⁴⁸ belgilab qo'yilgan xalqaro me'yorlarga to'la mos keladi.

Jamoa shartnomalarini ishlab chiqish va tuzishni shartli ravishda to'rt izchil bosqichga bo'lish mumkin.

1. Jamoa shartnomasi amal qilishi sohasini belgilash hamda shartnoma taraflarini teng huquqli sheriklar sifatida birgalikda e'tirof etish. Jamoa shartnomasi amal qilish sohasini boshlang'ich bosqichda belgilashda xodimlar manfaatlari mushtarakligi, taraflarning o'zaro xohishi, shuningdek, jamoa shartnomasiga oid munozaralar jarayonida hal etilishi kerak bo'lgan aniq masalalar mohiyati e'tiborga olinadi.

Shartnoma taraflarini birgalikda e'tirof etishda korxonalarda mazkur jamoa xodimlari manfaatini ifoda etishga da'vogarlar bir nechta bo'lishi mumkinligini hisobga olish kerak.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida jamoa shartnomasi taraflari aniq belgilab qo'yilgan: bu xodimlar tomonidan kasaba

⁴⁸ А. Костин. Международная организация. М.: „Экзамен“, 2002. - С. 230.

uyushmalari yoki o'zlari vakolat bergan boshqa vakillik organlari, bevosita ish beruvchi yoki u vakolat bergan vakillardir.

2.Xodimlar talablarini tayyorlash va taqdim etish. Ish beruvchi bilan jamoa shartnomasi tuzish zarurligi haqida qaror qabul qilish huquqiga kasaba uyushmasi o'z vakilligi orqali, xodimlar tomonidan vakolat berilgan boshqa vakillik yoki bevosita mehnat jamoasining umumiy yig'ilishi (konferentsiyasi) ega. Buning uchun xodimlar vakolat bergan organ ish beruvchiga tegishli yozma xabar yo'llaydi. Bu yozma xabarni olgan ish beruvchi yoki u vakolat bergan organ etti kun ichida munozaralarga kirishishi shart. Xodimlar va ish beruvchi o'rtasida avvalgi jamoa shartnomasi amal qilayotgan bo'lsa, yozma xabar jamoa shartnomasi amal qilish muddati tugashiga qadar uch oy muddatda yoki bu hujjatlar belgilab qo'yilgan muddatda yuborilishi kerak.

Jamoa shartnomasiga aloqador personal mazkur hujjat loyihasini tayyorlash va muhokama qilishda qatnashishi kerak. Ushbu loyihani tayyorlashda, avvalgi jamoa shartnomasining ham ijobiy, ham salbiy tomonlari chuqur tahlil etib chiqilishi maqsadga muvofiqdir. Shuningdek, o'tgan davr mobaynida korxonada ro'y bergan o'zgarishlarni hisobga olish ham kerak bo'ladi. Ana shular hamda mehnat jamoasi bildirgan fikr-mulohazalar, jamoa shartnomasi loyihasida o'z aksini topishi kerak. Bu xodimlar talablari hisoblanadi.

Jamoa shartnomasi loyihasida shuningdek, yangi texnologiyalarni joriy etish va bunga ajratiladigan mablag' hajmi, ishlab chiqarish rentabelligi darajasi, xodimlarning qisqartirilishi va siljilishi, olingan foydani taqsimlash kabi muhim masalalar ham o'rin olishi zarur.

Xodimlar talablari shakllantirib bo'lingandan so'ng amaldagi qonunchilikda belgilab qo'yilgan huquqiy muzokaralar o'tkazish boshlanadi.

3. Muzokaralar olib borish tartibi. Muzokaralar olib borish va jamoa shartnomasi, kelishuvining loyihasini tayyorlash uchun taraflar teng huquqlilik asosida tegishli vakolatlarga ega bo'lgan vakillardan iborat komissiya tuzadilar.

Komissiya tarkibiga ish beruvchi, ish beruvchilar birlashmasi (ularning vakillari) bilan kasaba uyushmalari yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari kiradi. Agar xodimlar tomonidan bir vaqtning o'zida xodimlarning bir nechta vakillik organi qatna-shayotgan bo'lsa, ular muzokaralar olib borish, jamoa shartnomasi yoki kelishuvining yagona loyihasini ishlab chiqish va bunday shartnoma yoki kelishuvni tuzish uchun birlashgan vakillik organini tashkil etadilar. Zarur hollarda,

muzokaralarda ijro etuvchi hokimiyat organlari ishtirok etadilar. Ish beruvchilar kasaba uyushmalari yoki xodimlarning boshqa vakillik organlari ko'rib chiqish uchun taklif etgan mehnatga oid va ijtimoiy-iqtisodiy masalalar yuzasidan muzokaralar olib borishga majburdirlar.

Komissiyaning tarkibi, muzokaralarning muddati, o'tkaziladigan joyi va kun tartibi taraflar qarori bilan belgilanadi. Muzokaralarda ishtirok etayotgan taraflarga jamoa shartnomasi, kelishuvining mazmunini tashkil etuvchi, masalalarni tanlash va muhokama qilishda to'la erkinlik beriladi.

Ish beruvchilar va ularning birlashmalari kasaba uyushmalariga, xodimlarning boshqa vakillik organlariga muzokaralar uchun o'zlaridagi zarur ma'lumotlarni berishlari shart. Muzokaralarning qatnashchilari, muzokara olib borish bilan bog'liq bo'lgan boshqa shaxslar, basharti o'zlari olgan ma'lumotlar davlat yoki tijorat siri bo'lsa, ularni oshkor qilmasliklari kerak. Bu ma'lumotlarni oshkor qilgan shaxslar qonun hujjatlarida belgilangan tartibda javobgarlikka tortiladilar.

Agar muzokaralar jarayonida taraflar o'zlariga bog'liq bo'lmagan sabablarga ko'ra murosaga kela olmagan bo'lsalar, bu hakda bayonnoma tuzilib, unga taraflarning bu muammolarni bartaraf etish uchun zarur choralar haqidagi tugal ravishda bayon etilgan, shuningdek muzokaralarni qayta tiklash muddatiga doir takliflari kiritiladi.

Jamoa shartnomasining loyihasi korxonaning bo'linmalarida xodimlar tomonidan muhokama qilinadi, bildirilgan fikr va takliflar hisobga olinib, takomiliga etkaziladi.

Ishlab takomilga etkazilgan loyiha mehnat jamoasining umumiy yig'ilishi (konferentsiyasi)da muhokamasiga qo'yiladi.

Mehnat jamoasining yig'ilishi, basharti unda xodimlarning yarmidan ko'prog'i, mehnat jamoasi konferentsiyasi esa basharti delegatlarning kamida uchdan ikki qismi ishtirok etgan bo'lsa vakolatli hisoblanadi.

Jamoa shartnomasi, basharti uni umumiy yig'ilish (konferentsiyada)da ishtirok etayotganlarning ellik foizdan ko'prog'i yoqlab ovoz bergan bo'lsa ma'qullangan hisoblanadi.

Agar jamoa shartnomasining loyihasi ma'qullanmasa, taraflarning vakillari uni umumiy yig'ilish (konferentsiya)da bildirilgan taklif-istaklarni e'tiborga olgan holda ishlab takomiliga etkazadilar hamda o'n besh kun ichida umumiy yig'ilish (konferentsiya) muhokamasiga qayta taqdim etadilar.

Umumiy yig'ilish (konferentsiya)da ma'qullanganidan keyin taraflarning vakillari jamoa shartnomasini uch kun ichida imzolaydilar.

Jamoa shartnomasi imzolangan vaqtdan e'tiboran yoki jamoa

shartnomasida ko'rsatilgan kundan boshlab kuchga kiradi hamda taraflar belgilagan muddat davomida amal qiladi.

Belgilangan muddat tugagach, mavjud jamoa shartnomasi taraflar yangi shartnoma tuzguncha yoki amaldagi shartnomani o'zgartirguncha (to'ldirguncha) amalda bo'ladi.

Jamoa shartnomasi ish beruvchiga va mazkur korxonaning barcha xodimlariga, shu jumladan jamoa shartnomasi kuchga kirganidan keyin ishga qabul qilingan shaxslarga ham tatbiq etiladi.

Jamoa shartnomasida nazarda tutilgan majburiyatlarning bajarilishini taraflarning vakillari, mehnatjamoasi, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligining tegishli organlari tekshirib boradilar.

Jamoa shartnomasini imzolagan shaxslar har yili yoki shartnomaning o'zida maxsus ko'rsatilgan muddatlarda majburiyatlarning bajarilishi haqida mehnatjamoasining umumiy majlisida (konferentsiyasi)da hisobot berib turadilar.

Tekshirish olib borish vaqtida taraflar o'zlaridagi zarur bo'lgan barcha ma'lumotlarni taqdim etishlari shart.

Jamoa shartnomalari va kelishuvlari to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzgan taqdirlarida ish beruvchining manfaatlarini ifoda etuvchilar quyidagilar uchun javobgar bo'ladilar:

1) jamoa shartnomasi, kelishuvini tuzish, o'zgartirish yoki to'ldirish yuzasidan olib borilayotgan muzokaralarda qatnashishdan bo'yin tovlaganlik yoki ularni ishlab chiqish va tuzish muddatini buzganlik yoxud taraflar belgilagan muddatda tegishli komissiyaning ishini ta'minlamaganlik uchun;

2) muzokaralar olib borish va jamoa shartnomasi, kelishuviga rioya etilishi ustidan tekshirish olib borish uchun kerakli axborot taqdim etmaganligi uchun;

3) jamoa shartnomasi, kelishuvi majburiyatlarini buzganlik va bajarmaganlik uchun. Kasaba uyushmasi, xodimlarning boshqa vakillik organi talabiga ko'ra mulkdor yoki u vakil qilgan shaxs jamoa shartnomasi majburiyatlari buzilishida yoki bajarilmasligida aybdor bo'lgan rahbarga nisbatan qonun hujjatlarida nazarda tutilgan choralarni ko'rishi shart.

12.2. Mehnat shartnomalari

Mehnat shartnomasi xodim bilan ish beruvchi o'rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo'yicha ishni ichki mehnat tartibiga

bo'ysunadigan holda taraflar kelishuvi, shuningdek, mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan shartlar asosida haq evaziga bajarish haqidagi kelishuvdir.

Mehnat shartnomasi taraflari quyidagilar hisoblanadi:

- xodim;
- ish beruvchi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida mehnat shartnomasi tarafi bo'lgan xodimni ishga qabul qilish qoidalari belgilab qo'yilgan. Chunonchi, ishga qabul qilishga o'n olti yoshdan yo'l qo'yiladi. O'n besh yoshga to'lgan shaxslar ota-onasidan birining yoki ular o'rnini bosuvchi shaxsning yozma ravishdagi roziligi bilan ishga qabul qilinishi mumkin.

Yoshlarni mehnatga tayyorlash maqsadida umumta'lim maktablari, hunar-texnika bilim yurtlari va o'rta maxsus o'quv yurtlari o'quvchilarini o'n to'rt yoshga to'lganlaridan keyin ota-onasidan birining yoki ular o'rnini bosuvchi shaxsning roziligi bilan bolalarning sog'ligiga va kamol topishiga ziyon etkazmaydigan va ta'lim olish jarayonini buzmaydigan engil ishlarni o'qishdan bo'sh vaqtlarida bajarish uchun ishga qabul qilishga yo'l qo'yiladi.

O'n sakkiz yoshga to'lmagan shaxslarni ishga qabul qilishda amaldagi qonunchilikda ular mehnatidan foydalanishda qator cheklashlar belgilab qo'yilgan. Ya'ni o'n sakkiz yoshga to'lmagan shaxslar mehnatidan shu toifa xodimlarining sog'ligi, xavfsizligi yoki axloq-odobiga ziyon etkazishi mumkin bo'lgan mehnat sharoiti noqulay ishlarda, erosti ishlarida va boshqa og'ir ishlarda foydalanish taqiqlanadi hamda ularning normadan ortiq og'ir yuk ko'tarishlari va tashishlariga yo'l qo'yilmaydi. Man etilgan bu ishlar ro'yxati hamda yuk normalarining chegarasi O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi, Sog'liqni saqlash vazirligi bilan O'zbekiston Kasaba uyushmalari Federatsiyasi Kengashi ish beruvchilarning vakillari maslahatini olgan holda belgilab qo'yadilar. Ishga qabul qilishni g'ayriqonuniy ravishda rad etishga yo'l qo'yilmaydi.

Quyidagilar ishga qabul qilishni g'ayriqonuniy ravishda rad etish deb hisoblanadi:

- Mehnat Kodeksining 6-moddasi birinchi qismidagi talablar (jinsi, yoshi, irqi, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy holati va mansab mavqei, dinga bo'lgan munosabati, e'tiqodi, jamoat birlashmalariga mansubligi, shuningdek, xodimlarning ishchanlik qobiliyatlariga va ular mehnatining natijalariga aloqador bo'lmagan boshqa jihatlariga qarab, mehnatga oid munosabatlar sohasida har qanday cheklashlarga yoki

imtiyozlar belgilashga yo'l qo'yilmasligi)ning buzilishi⁴⁹;

- ish beruvchi tomonidan ish taklif qilgan shaxslarni ishga qabul qilmaslik;

- ish beruvchi qonunga muvofiq mehnat shartnomasi tuzishi shart bo'lgan shaxslarni (belgilangan minimal ish joylari hisobidan ishga yuborilgan shaxslarni: homilador ayollarni va uch yoshga to'lmagan bolalari bor ayollarni — tegishlicha ularning homiladorligi yoki bolasi borligini vaj qilib) ishga qabul qilmaslik.

Ishga qabul qilish rad etilgan taqdirda, xodimning talabi bilan ish beruvchi ishga qabul qilishni rad etishning sababini asoslab uch kun muddat ichida yozma javob berishi shart. Bu javob ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan mansabdor shaxs tomonidan imzolangan bo'lishi lozim. Asoslantirilgan javob berish haqidagi talablarni qondirishni rad etish xodimni ishga qabul qilish g'ayriqonuniy ravishda rad etilganligi ustidan shikoyat qilishga to'siq bo'lmaydi.

O'zaro yaqin qarindosh yoki quda-anda bo'lgan shaxslarning (ota-onalar, aka-ukalar, opa-singillar, o'g'il va qizlar, er-xotinlar, shuningdek er-xotinlarning ota-onalari, aka-ukalari, opa-singillari va bolalari), basharti ulardan biri ikkinchisiga bevosita bo'ysunib yoki uning nazorati ostida xizmat qiladigan bo'lsa, bir davlat korxonasida birga xizmat qilishlari taqiqlanadi.

Bu qoidadan istisnolar O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan belgilanishi mumkin.

Ishga qabul qilish vaqtida, ishga kirayotgan shaxs quyidagi hujjatlarni:

- pasport yoki uning o'rnini bosadigan boshqa shaxsni tasdiqlovchi hujjatni, o'n olti yoshgacha bo'lgan shaxslar esa, — tug'ilganlik to'g'risidagi guvohnoma va turar joyidan ma'lumotnomani;

- mehnat daftarchasini, birinchi marotaba ishga kirayotgan shaxslar bundan mustasno. O'rindoshlik asosida ishga kirayotgan shaxslar, mehnat daftarchasi o'rniga asosiy ish joyidan olgan ma'lumotnomani;

- harbiy xizmatga majburlar yoki chaqiriluvchilar tegishlicha harbiy biletini yoki harbiy hisobda turganlik haqidagi guvohnomani;

- qonun hujjatlariga muvofiq maxsus tayyorgarlikka ega shaxslargina bajarishi mumkin bo'lgan ishlarga kirayotganda oliy yoki o'rta maxsus o'quv yurtini tamomlaganligi to'g'risidagi diplomni yoxud mazkur ishni bajarish huquqini beradigan guvohnomani yoki boshqa tegishli hujjatni taqdim etadi.

Ishga qabul qilish vaqtida ishga kirayotgan shaxsdan qonun

⁴⁹ O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006. - 7- 6er.

hujjatlarida ko'rsatilmagan hujjatlarni talab qilish taqiqlanadi.

Mehnat shartnomasini tuzish haqidagi kelishuvdan oldin qo'shimcha holatlar (tanlovdan o'tish, lavozimga saylanish va boshqalar) bo'lishi mumkin.

Ish beruvchi korxonada besh kundan ortiq ishlagan barcha xodimlarga mehnat daftarchasini tutishi shart, o'rindoshlik asosida ishlovchilar bundan mustasno.

Mehnat daftarchasi xodimning mehnat stajini tasdiklovchi asosiy hujjatdir.

Ish beruvchi mehnat daftarchasiga ishga qabul qilish, boshqa doimiy ishga o'tkazish va mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risidagi ma'lumotlarni yozishi shart. Xodimning iltimosiga ko'ra mehnat daftarchasiga o'rindoshlik asosida ishlagan va vaqtincha boshqa ishga o'tkazilgan davrlar haqidagi yozuvlar kiritiladi. Mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari (sabablari) mehnatdaftarchasiga yozilmaydi.

Xodim o'rindoshlik asosida ishlash to'g'risida ham (agar bu amaldagi qonunchilikda taqiqlanmagan bo'lsa) mehnat shartnomalari tuzishi mumkin.

Ishga qabul qilish ish beruvchining buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi. Buyruq chiqarish uchun xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi asos bo'ladi.

Korxonah rahbarini ishga qabul qilish korxonah mulki egasining huquqi bo'lib, bu huquqni u bevosita, shuningdek, o'zi vakil qilgan organlar orqali yoki korxonani boshqarish huquqi berilgan korxonah kengashi, boshqaruvi yoxud boshqa organlar orqali amalga oshiradi.

Korxonah rahbari korxonah mulkdori unga bergan vakolatlar doirasida xodimlar bilan mehnat shartnomalarini tuzadi.

Ishga qabul qilish haqidagi buyruq tuzilgan mehnat shartnomasining mazmuniga muvofiq ravishda chiqariladi.

Buyruq xodimga ma'lum qilinib, tilxat olinadi.

Ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan mansabdor shaxs tomonidan yoki uning ijozati bilan xodimga haqiqatda ishlashga ruxsat etilgan bo'lsa, ishga qabul qilish tegishli ravishda rasmiylash-tirilgan yoki rasmiylashtirilmaganligidan qat'iy nazar, ish boshlangan kundan e'tiboran mehnat shartnomasi tuzilgan deb hisoblanadi.

Mehnat shartnomasining mazmuni taraflar kelishuvi asosida, mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarga rioya etilgan holda belgilanadi. Mehnat shartnomasida quyidagilar aks etishi ko'zlangan:

- ish joyi (korxonada yoki uning bo'linmasi);
- xodimning mehnat vazifasi — mutaxassisligi, malakasi, u ishlaydigan lavozimi;
- ishning boshlanish kuni;
- mehnat shartnomasi muayyan muddatga tuzilganda uning amal qilish muddati;
- mehnat haqi miqdori va mehnatning boshqa shartlari.

Mehnat shartnomasini tuzish paytida xodimlarning qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilangan mehnat huquqlari va kafolatlari darajasi pasaytirilishi mumkin emas.

Mehnat shartnomasi yozma shaklda tuziladi.

Mehnat shartnomasining shakli O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan belgilangan tartibda tasdiqlanadigan namunaviy shartnomani hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

Mehnat shartnomasi bir xil kuchga ega bo'lgan kamida ikki nusxada tuziladi va har bir tarafga saqdash uchun topshiriladi.

Mehnat shartnomasida taraflarning manzillari ko'rsatiladi.

Mehnat shartnomasi xodim va ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan mansabdor shaxsning imzolari bilan mustahkamlanib, imzolangan muddati qayd etib qo'yiladi. Mansabdor shaxsning imzosi imzoning haqiqiy va vakolatli ekanligini ta'kidlash tariqasida korxonada muhri bilan tasdiqlanadi.

Qonun hujjatlariga muvofiq tuzilgan mehnat shartnomasi u imzolangan paytdan boshlab kuchga kiradi. Xodim shartnomada belgilab qo'yilgan kundan boshlab o'zining mehnat vazifalarini bajarishga kirishmogi lozim.

Agar mehnat shartnomasida ishning boshlanish kuni haqida shartlashilmagan bo'lsa, xodim mehnat shartnomasi imzolangan ish kunining (smenaning) ertasidan kechikmay ishga tushmogi lozim.

Mehnat shartnomalari muddatlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

- nomuayyan muddatga;
- besh yildan ortiq bo'lmagan muayyan muddatga;
- muayyan ishni bajarish vaqtiga mo'ljallab tuzilishi mumkin.

Agar mehnat shartnomasida uning amal qilish muddati ko'rsatilmagan bo'lsa, mehnat shartnomasi nomuayyan muddatga tuzilgan deb hisoblanadi.

Nomuayyan muddatga tuzilgan mehnat shartnomasi xodimning rozilgisiz muayyan muddatga, shuningdek, muayyan ishni bajarish vaqtiga mo'ljallab qayta tuzilishi mumkin emas.

Muddatli mehnat shartnomalari:

- bajarilajak ishning xususiyati, uni bajarish shartlari yoki xodimning manfaatlarini hisobga olgan tarzda, nomuayyan muddatga mo'ljallangan mehnat shartnomalarini tuzish mumkin bo'lmagan hollarda;

- korxonada bosh hisobchi lavozimi bo'lmagan takdirda esa, bosh hisobchi vazifasini bajaruvchi xodim bilan amaldagi qonunchilikda nazarda tutilgan boshqa hollarda tuzilishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasining mehnatga oid qonunlarida mehnat shartnomasini **dastlabki sinov sharti** bilan tuzish mumkinligi belgilab qo'yilgan. Dastlabki sinov sharti quyidagi maqsadlarda belgilanadi:

- xodimning topshirilayotgan ishgalayoqatliligini tekshirib ko'rish;

- xodim mehnat shartnomasida shartlashilgan ishni davom ettirishning maqsadga muvofiqligi haqida bir qarorga kelishi.

Dastlabki sinovni o'tash haqida mehnat shartnomasida shartlashilgan bo'lishi lozim. Bunday shartlashuv bo'lmagan takdirda xodim dastlabki sinovsiz ishga qabul qilingan deb hisoblanadi.

Homilador ayollar, uch yoshga to'lmagan bolasi bor ayollar, korxonada uchun belgilangan minimal ish joylari hisobidan ishga yuborilgan shaxslar ishga qabul qilinganda, shuningdek, olti oygacha muddatga ishga qabul qilish haqida xodimlar bilan mehnat shartnomasi tuzilganda dastlabki sinov belgilanmaydi.

Dastlabki sinov muddati uch oydan oshib ketishi mumkin emas.

Vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davri va xodim uzrli sabablarga ko'ra ishda bo'lmagan boshqa davrlar dastlabki sinov muddatiga kiritilmaydi.

Dastlabki sinov davrida xodimlarga mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlari va korxonada o'rnatilgan mehnat shartlari to'liq tatbiq etiladi.

Dastlabki sinov davri mehnat stajiga kiritiladi.

Dastlabki sinov muddati tugagunga qadar har bir taraf ikkinchi tarafni uch kun oldin yozma ravishda ogohlantirib, mehnat shartnomasini bekor qilishga haqlidir. Bunday holda ish beruvchi mehnat shartnomasini sinov natijasi qoniqarsiz bo'lgandagina bekor qilishi mumkin.

Mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risida ogohlantirish muddatini qisqartirishga faqat shartnoma taraflarining kelishuvi bilan yo'l qo'yiladi.

Dastlabki sinov muddati tugagunga qadar yoki mehnat shartnomasi taraflarining kelishuvi bilan belgilab olingan ogohlantirish muddati mobaynida xodim mehnatga oid munosabatlarni bekor qilish to'g'risida berilgan arizani qaytarib olishga haqlidir.

Agar dastlabki sinov muddati tugagunga qadar taraflardan birortasi mehnat shartnomasini bekor qilishni talab qilmagan bo'lsa, shartnomaning amal qilish muddati davom etadi va bundan keyin uni bekor qilishga umumiy asoslarda yo'l qo'yiladi.

Mehnat shartnomasida mehnat shartlari belgilab qo'yilgan bo'ladi.

Mehnat shartlari deganda mehnat jarayonidagi ijtimoiy va ishlab chiqarish omillari tushuniladi.

Ijtimoiy omillar jumlasiga mehnat haqi miqdori, ish vaqtining, ta'tilning muddati va boshqa shartlar kiradi.

Texnika, sanitariya, gigienaga oid, ishlab chiqarish, maishiy va boshqa shartlar **ishlab chiqarish omillari** deb hisoblanadi.

Mehnat shartlari mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlar, shuningdek, mehnat shartnomasi taraflarning kelishuvi bilan belgilanadi.

Mehnat shartlarini o'zgartirish, ular qaysi tartibda belgilangan bo'lsa, shunday tartibda amalga oshiriladi.

Mehnat shartnomasi taraflaridan birining talabi bilan mehnat shartlarini o'zgartirishga quyidagi hollarda yo'l qo'yiladi.

Ish beruvchi xodimning rozilgisiz mehnat shartlarini o'zgartirish huquqi. Ish beruvchi xodimning rozilgisiz mehnat shartlarini o'zgartirishga faqat texnologiyadagi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishdagi o'zgarishlar, ishlar (mahsulot, xizmatlar) hajmining qisqarganlik (basharti bunday o'zgarishlar xodimlar soni yoki ishlar xususiyatining o'zgarishiga olib kelishi oldindan aniq bo'lsa) hollaridagina haqlidir.

Ish beruvchi ayrim toifadagi xodimlar uchun mehnat shartlarini o'zgartirish xususida, korxonadagi xodimlarning vakillik organlari bilan oldindan maslahatlashib oladi.

Ish beruvchi mehnat shartlaridagi bo'lajak o'zgarishlar haqida xodimni kamida ikki oy oldin yozma ravishda ogohlantirib tilxat olishi shart. Ko'rsatilgan muddatni qisqartirishga faqat xodimning roziligi bilan yo'l qo'yiladi.

Xodim bilan mehnat shartnomasi u yangi mehnat shartlari asosida ishlashni davom ettirishni rad etganligi sababli, bekor qilinishi mumkin. Bunda xodimga o'rtacha oylik ish haqidan kam bo'lmagan miqdorda ishdan bo'shash nafaqasi to'lanadi.

Ko'pchilik xodimlar guruhi uchun mehnat shartlari noqulay tarzda o'zgargan taqdirda, ish beruvchi mahalliy mehnat organiga bunday o'zgartirishlarning sababi haqida ma'lumot berishi shart.

Xodim ish beruvchi tomonidan mehnat shartlari o'zgartirilganligi

ustidan sudga shikoyat qilishga haqli. Nizoni ko'rish vaqtida ish beruvchining zimmasiga avvalgi mehnat shartlarini saqlab qolish imkoniyati yo'qligini isbotlab berish majburiyati yuklatiladi.

Xodimning mehnat shartlarini o'zgartirish huquqi mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilgan hollarda, xodim ish beruvchidan mehnat shartlarini o'zgartirishni talab qilishga haqlidir.

Xodimning mehnat shartlarini o'zgartirish haqidagi arizasi berilgan kundan e'tiboran uch kundan kechiktirmay ish beruvchi tomonidan ko'rib chiqilishi lozim.

Xodimning mehnat shartlarini o'zgartirish haqidagi talablari rad etilgan taqdirda, ish beruvchi unga rad etishning sababini ma'lum qilishi kerak. Xodimga uning talablarini rad etish sabablarini ma'lum qilmaslik, xodimning mehnat shartlarini o'zgartirish rad etilganligi xususida shikoyat qilishi uchun to'siq bo'la olmaydi.

Mehnat shartnomasida shartlashib olinmagan ish joyini o'zgartirish mehnat shartlarini o'zgartirish deb hisoblanmaydi va bu haqda xodim bilan kelishish talab qilinmaydi.

Boshqa doimiy ishga o'tkazishga (xodimning mehnat vazifalarini o'zgartirishga) — unga boshqa mutaxassislik, malaka, lavozimga oid ishni topshirishga faqat uning roziligi bilan yo'l qo'yilishi mumkin.

Agar ob'ektiv sabablarga ko'ra mehnat shartnomasida belgilab qo'yilgan mehnat vazifasi doirasida ishni davom ettirish mumkin bo'lmasa, ish beruvchi xodimga mutaxassisligi va malakasiga muvofiq keladigan ishni (xodim bajarayotgan ishiga yoki egallab turgan lavozimiga nomuvofiq bo'lsa, mutaxassisligi bo'yicha birmuncha kam malaka talab etiladigan boshqa ishni), bunday ish bo'lmagan taqdirda esa, — korxonada mavjud bo'lgan boshqa ishni taklif etishi shart. Xodim boshqa ishga o'tishdan bosh tortgan yoki korxonada unga muvofiq keladigan ish bo'lmagan taqdirda, mehnat shartnomasi umumiy asoslarda bekor qilinishi mumkin.

Xodim bilan ish beruvchi o'rtasidagi kelishuv bo'yicha vaqtincha boshqa ishga o'tkazishga yo'l qo'yiladi.

Boshqa ishga o'tkazish muddati tugagach, ish beruvchi xodimga uning avvalgi ishini berishi shart.

Xodimning vaqtincha boshqa ishga o'tkazish haqidagi iltimosi, agar bu iltimos uzrli sabablar tufayli kelib chiqqan va bunday ish korxonada mavjud bo'lsa, ish beruvchi tomonidan qanoatlantirilishi kerak.

Vaqtincha boshqa ishga o'tkazish uchun uzrli sabablar ro'yxati,

shuningdek, boshqa ishga o'tkazilganda mehnatga haqto'lash tartibi jamoa shartnomasida belgilab qo'yilishi mumkin. Agar bunday shartnoma tuzilmagan bo'lsa, — ish beruvchi tomonidan xodimlarning vakillik organi bilan kelishib belgilanadi.

Xodimlarning sog'ligi holatiga ko'ra vaqtincha engilroq yoki noqulay ishlab chiqarish omillarining ta'siridan xoli bo'lgan ishga o'tkazish, shuningdek, homilador ayollarni va ikki yoshga to'lmagan bolasi bor ayollarni vaqtincha ana shunday ishga o'tkazish amaldagi qonunchilikda ko'zda tutilgan tartibda amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish zaruriyati yoki bekor turib qolinish munosabati bilan xodimni uning roziligisiz vaqtincha boshqa ishga o'tkazishga yo'l qo'yiladi. Bunday holda xodim sog'ligiga to'g'ri kelmaydigan boshqa ishga o'tkazilishi mumkin emas.

Xodim vaqtincha boshqa ishga o'tkazilgan davrda unga bajarayotgan ishiga qarab, lekin avvalgi o'rtacha ish haqidan kam bo'lmagan miqdorda ish haqi to'lanadi.

Boshqa ishga o'tkazish muddatining chegarasi, mehnatga to'lanadigan haqning aniq miqdorlari, shuningdek, ishlab chiqarish zaruriyati deb hisoblanadigan holatlar jamoa shartnomasida ko'rsatiladi, agar u tuzilmagan bo'lsa, — ish beruvchi tomonidan xodimlarning vakillik organi bilan kelishib belgilanadi.

Doimiy boshqa ishga o'tkazish ish beruvchining buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi. Boshqa doimiy ishga o'tkazish haqida buyruq chiqarish uchun xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasiga kiritilgan o'zgarishlar asos bo'ladi.

Doimiy boshqa ishga o'tkazish haqidagi buyruq mehnat shartnomasiga kiritilgan o'zgarishlarning mazmuniga to'la muvofiqholda chiqariladi va xodimga ma'lum qilinib, tilxat olinadi.

Vaqtincha boshqa ishga o'tkazish uning muddati ko'rsatilgan holda buyruq bilan rasmiylashtiriladi.

Mehnat shartnomasi taraflarining kelishuviga binoan hamda xodimning tashabbusi bilan vaqtincha boshqa ishga o'tkazish haqida buyruq chiqarish uchun uning arizasi, homilador ayollarni va ikki yoshga to'lmagan bolasi bor ayollarni vaqtincha boshqa ishga o'tkazish haqida buyruq chiqarish uchun esa, - ularning arizasi va tibbiy xulosa asos bo'ladi.

Xodimni ish beruvchining tashabbusi bilan vaqtincha boshqa ishga o'tkazish haqida buyruq chiqarish uchun ishlab chiqarish zaruriyati yoki ishda bekor turib qolish vaqtining mavjudligi asos bo'ladi.

Vaqtincha boshqa ishga o'tkazishlar mehnat shartnomasida aks eggirilmaydi.

Mehnat shartlarini o'zgartirish, shuningdek, ish joyini o'zgartirish ish beruvchining buyrug'i bilan rasmiylashtiriladi. Mehnat shartnomasida nazarda tutilgan mehnat shartlarini o'zgartirish haqida buyruq chiqarish uchun xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasiga kiritilgan o'zgartishlar asos bo'ladi.

Mehnat shartnomasida muayyan ish joyi aniq ko'rsatib qo'yilgan hollarda, ish joyini o'zgartirish haqida buyruq chiqarish uchun xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasiga kiritilgan o'zgartishlar asos bo'ladi.

Mehnat shartnomasi quyidagi sabablarga ko'ra bekor qilinishi mumkin:

- 1) taraflarning kelishuviga ko'ra. Ushbu asosga binoan mehnat shartnomasining barcha turlari istalgan vaqtda bekor qilinishi mumkin;
- 2) taraflardan birining tashabbusi bilan;
- 3) muddatning tugashi bilan;
- 4) taraflar ixtiyoriga bog'liq bo'lmagan holatlarga ko'ra;
- 5) mehnat shartnomasida nazarda tutilgan asoslarga ko'ra.

Mehnatga oid munosabatlarni bekor qilish to'g'risidagi shart mehnat shartnomasida bu shartnoma ish beruvchi tomonidan korxonada rahbari, uning o'rinbosarlari, bosh hisobchi bilan, korxonada bosh hisobchi lavozimi bo'lmagan taqdirda esa, bosh hisobchi vazifasini bajaruvchi xodim bilan tuzilganda, shuningdek, qonunda yo'l qo'yiladigan boshqa hollarda ham nazarda tutilishi mumkin;

6) yangi muddatga saylanmaganligi (tanlov bo'yicha o'tmaganligi) yoxud saylanishda (tanlovda) qatnashishni rad etganligi munosabati bilan.

Korxonada mulkdori almashganda, xuddi shuningdek, korxonada qayta tashkil etilgan (qo'shib yuborilgan, birlashtirilgan, bo'lib yuborilgan, qayta tuzilgan, ajratilgan)da mehnat munosabatlari xodimning roziligi bilan davom etaveradi.

Yangi mulqdor korxonaning rahbari uning o'rinbosarlari, bosh buxgalter bilan, korxonada bosh buxgalter lavozimi bo'lmagan taqdirda esa, bosh buxgalter vazifasini bajaruvchi xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasini bekor qilishga haqlidir. Korxonaning boshqa xodimlari bilan esa, mehnat shartnomasi qonun hujjatlariga muvofiqholda bekor qilinishi mumkin.

Korxonaning bir organ bo'ysunuvidan boshqa organ bo'ysunuviga o'tkazilishi mehnat shartnomasining amal qilishini to'xtatmaydi.

Xodim nomuayyan muddatga tuzilgan mehnat shartnomasini ham,

muddati tugagunga qadar muddatli mehnat shartnomasini ham ikki hafta oldin ish beruvchini yozma ravishda ogohlantirib, bekor qilishga haqlidir. Ogohlantirish muddati tugagandan so'ng xodim ishni to'xtatishga hakli, ish beruvchi esa, xodimga mehnat daftarchasini berishi va u bilan hisob-kitob qilishi shart. Xodim bilan ish beruvchi o'rtasidagi kelishuvga binoan mehnat shartnomasi ogohlantirish muddati tugamasdan oldin ham bekor qilinishi mumkin.

Agar ogohlantirish muddati tugagandan keyin xodim bilan mehnat shartnomasi bekor qilinmagan va mehnat munosabatlari davom etayotgan bo'lsa, xodimning tashabbusi bilan mehnat shartnomasini bekor qilish haqidagi ariza o'z kuchini yo'qotadi. Bunday holda mehnat shartnomasini shu arizaga muvofiq bekor qilishga yo'l qo'yilmaydi.

Mehnat shartnomasini xodimning tashabbusi bilan bekor qilish haqidagi ariza u o'z ishini davom ettirishining imkoni yo'qligi (o'quv yurtiga qabul qilinganligi, nafaqaga chiqqanligi, saylab qo'yiladigan lavozimga saylanganligi va boshqa hollar) bilan bog'liq bo'lsa, ish beruvchi mehnat shartnomasini xodim iltimos qilgan muddatda bekor qilishi kerak.

Ish beruvchi mehnat shartnomasini (muayyan muddatga tuzilganni ham, muddatlining muddati tugagunga qadar ham) bekor qilishini asoslab berishi shart. Bunga quyidagilardan biri asos bo'lishi mumkin:

1) texnologiyadagi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishdagi o'zgarishlar, xodimlar soni (shtati) yoki ish xususiyatining o'zgarishiga olib kelgan ishlar hajmining qisqarganligi yoxud korxonaning tugatilganligi (ish beruvchi bu haqda xodimni yozma ravishda kamida ikki hafta oldin ogohlantirishi kerak);

2) xodimning malakasi etarli bo'lmaganligi yoki sog'ligi holatiga ko'ra bajarayotgan ishiga noloyiq bo'lib qolishi (yozma ravishda xodim kamida ikki hafta oldin ogohlantiriladi. Bu ikki holda ogohlantirishlar uning muddatiga to'g'ri keladigan pullik kompensatsiya bilan ham almashtirilishi mumkin);

3) xodimning o'z mehnat vazifalarini muntazam ravishda buzganligi. Avval mehnat vazifalarini buzganligi uchun xodim intizomiy yoki moddiy javobgarlikka tortilgan yoxud unga nisbatan mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilgan ta'sir choralari qo'llanilgan kundan e'tiboran bir yil mobaynida xodim tomonidan takroran intizomga xilof nojo'ya harakat sodir qilinishi mehnat vazifalarini muntazam ravishda buzish hisoblanadi;

4) xodimning o'z mehnat vazifalarini bir marta qo'pol ravishda

buzganligi.

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasini bekor qilishga olib kelishi mumkin bo'lgan mehnat vazifalarini bir marta qo'pol ravishda buzishlarning ro'yxati:

- ichki mehnat tartibi qoidalari;
- korxonada mulkdori bilan korxonada rahbari o'rtasida tuzilgan mehnat shartnomasi;
- ayrim toifadagi xodimlarga nisbatan qo'llaniladigan choralar intizom haqidagi nizomlar bilan belgilanadi.

Xodimning o'z mehnat vazifalarini buzishi qo'pol tusga egaligi yoki ega emasligi har bir muayyan holda sodir qilingan nojo'ya harakatning og'ir-engilligiga hamda bunday buzish tufayli kelib chiqqan yoki kelib chiqishi mumkin bo'lgan oqibatlariga qarab hal etiladi;

5) o'rindoshlik asosida ishlamaydigan boshqa xodimning ishga qabul qilinishi munosabati bilan, shuningdek, mehnat shartlariga ko'ra o'rindoshlik ishi cheklanishi sababli o'rindoshlar bilan mehnat shartnomasining bekor qilinganligi;

6) korxonada rahbari, uning o'rinbosarlari, bosh hisobchi bilan, korxonada bosh hisobchi lavozimi bo'lmagan taqdirda esa bosh hisobchi vazifasini bajaruvchi xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasi mulkdorning almashishi sababli bekor qilinganligi (yangi mulkdor ularni ikki oy oldin yozma ravishda ogohlantirishi yoki shunga mutanosib kompensatsiya to'lashi kerak). Mazkur asos bo'yicha mehnat shartnomasini korxonada mulk qilib olingan kundan boshlab uch oy mobaynida bekor qilishga yo'l qo'yiladi. Xodimning vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davri, mehnat to'g'risidagi qonunlar hamda boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilgan ta'tillarda bo'lgan vaqti, uzrli sabablarga ko'ra ishda bo'lmagan boshqa davrlari bu muddatga kiritilmaydi.

Xodim vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik davrida hamda mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa normativ hujjatlarda nazarda tutilgan ta'tillarda bo'lgan davrida mehnat shartnomasini ish beruvchining tashabbusi bilan bekor qilishga yo'l qo'yilmaydi. Faqat korxonada butunlay tugatilgan hollargina bundan mustasno hisoblanadi.

Jamoa kelishuvi yoki jamoa shartnomasida mehnat shartnomasini ish beruvchining tashabbusi bilan bekor qilish uchun kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlar boshqa vakillik organining oldindan roziligini olish nazarda tutilgan bo'lsa, shartnomani bunday rozilikni olmay turib bekor qilishga yo'l qo'yilmaydi.

Kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi xodim bilan mehnat shartnomasini bekor qilishga rozilik berish masalasi bo'yicha qabul qilgan qarori haqida ish beruvchiga yozma ravishda xabar berishi kerak, bunday xabar mehnat shartnomasini bekor qilish huquqiga ega bo'lgan mansabdor shaxsning yozma taqdimnomasi olingan kundan boshlab o'n kunlik muddat ichida ma'lum qilinadi.

Ish beruvchi kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlar boshqa vakillik organining xodim bilan mehnat shartnomasini bekor qilishga rozilik berish to'g'risidagi qarori qabul qilingan kundan boshlab bir oydan kechiktirmay, mehnat shartnomasini bekor qilishga haqlidir.

Mehnat intizomini buzganligi uchun mehnat shartnomasini ish beruvchi tomonidan bekor qilishga intizomiy jazolarni qo'llanish uchun belgilangan muddatlar o'tib ketgandan keyin yo'l quyilmaydi.

Ish beruvchi xodimlarni ommaviy ravishda ishdan ozod etish ehtimoli to'g'risida o'z vaqtida, lekin kamida ikki oy oldin tegishli kasaba uyushmasi organi yoki xodimlarning boshqa vakillik organiga axborot taqdim etadi va ishdan ozod etish oqibatlarini engillashtirishga qaratilgan maslahatli ishlarni amalga oshiradi. Ish beruvchi, shuningdek kamida ikki oy oldin har bir xodimning kasbi, mutaxassisligi, malakasi va mehnat haqi miqdorini ko'rsatgan holda, bo'lajak ishdan ozod qilish to'g'risidagi ma'lumotlarni Bandlikka ko'maklashish markaziga ham ma'lum qilishi shart.

Texnologiyadagi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishdagi o'zgarishlar, xodimlar soni (shtati) yoki ish xususiyatining o'zgarishiga olib kelgan ishlar hajmining qisqarishi munosabati bilan mehnat shartnomasi bekor qilinganda ishda qoldirish uchun imtiyozli huquq malakasi va mehnat unumdorligi yuqoriroq bo'lgan xodimlarga beriladi.

Malakasi va mehnat unumdorligi bir xil bo'lgan taqdirda quyidagilarga afzallik beriladi:

- 1) qaramog'ida ikki yoki undan ortiqkishi bo'lgan xodimlarga;
- 2) oilasida uch kishidan ortiq mustaqil ish haqi oluvchi bo'lmagan shaxslarga;
- 3) mazkur korxonada ko'p yillik ish stajiga ega bo'lgan xodimlarga;
- 4) ishlab chiqarishdan ajralmagan holda oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarida tegishli mutaxassislik bo'yicha malakasini oshirayotgan xodimlarga va ishlab chiqarishdan ajralgan holda oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarini, hunar-texnika bilim yurtlarini tamomlagan shaxslarga o'qishni tugatgandan so'ng mutaxassisligi bo'yicha ishlayotgan taqdirda ikki yil mobaynida;

5) mazkur korxonada mehnatda nogiron bo'lib qolgan yoki kasb kasalligini orttirgan shaxslarga;

6) urush nogironlari, urush qatnashchilari va ularga tenglashtirilgan shaxslarga;

7) atom ob'ektlaridagi falokatlar oqibatida kelib chiqqan, oshirilgan radiatsiya nurlanishi bilan bog'liq nurlanish kasalligi va boshqa kasalliklarga yo'liqqan yoki shunday kasalliklarni boshidan kechirgan shaxslarga; nogironligi atom ob'ektlaridagi

falokatlar munosabati bilan boshlanganligi aniklangan nogironlarga; ana shunday falokatlar va halokatlar oqibatlarini bartaraf etish ishlari qatnashchilariga, shuningdek, mazkur zonalardan evakuatsiya qilingan yoki ko'chirilgan shaxslarga hamda ularga tenglashtirilgan boshqa shaxslarga.

Jamoa shartnomasida xodimlarni ishda qoldirishda afzallik beriladigan boshqa holatlar ham nazarda tutilishi mumkin.

Muddatli mehnat shartnomasida uni muddatidan oldin bekor qilganlik uchun taraflarning jarima to'lashi haqidagi o'zaro majburiyatlari nazarda tutilishi mumkin. Bunga ko'ra, agar mehnatga oid munosabatlar xodimning aybli xatti-harakatlari bilan bog'liq bo'lmagan asoslar bo'yicha ish beruvchining tashabbusi bilan bekor qilingan bo'lsa, ish beruvchi xodimga jarima to'laydi. Agar mehnatga oid munosabatlar, xodimning tashabbusi bilan, xodimning aybli xatti-harakatlari bilan bog'liq asoslar bo'yicha bekor qilingan bo'lsa, xodim ish beruvchiga jarima to'laydi. Agar mehnat shartnomasida jarimaning miqdori belgilab qo'yilmagan bo'lsa, taraflar uni to'lashdan ozod etiladilar.

Jarimaning miqdori ish beruvchi tomonidan xodimning manfaatlarini ko'zlab qilingan xarajatlarga, xodim ishlagan davr va boshqa holatlarga bog'liqtarzda tafovut qilishi mumkin.

Xodim to'laydigan jarima miqdori ish beruvchi to'laydigan jarima miqdoridan oshib ketishi mumkin emas.

Mehnat shartnomalari quyidagicha bekor qilinadi:

— muddatli mehnat shartnomasi muddati tugashi bilan;

— agar muddat tugagandan keyin ham mehnatga oid munosabatlar davom etaversa va taraflardan birortasi bir hafta davomida uning bekor qilinishini talab qilmagan bo'lsa, shartnoma nomuayyan muddatga uzaytirilgan deb hisoblanadi;

— ish joyi (lavozimi) saqlanishi lozim bo'lgan xodimning ishda bo'lmagan vaqtiga mo'ljallab tuzilgan mehnat shartnomasi shu xodim ishga qaytgan kundan e'tiboran bekor qilinadi.

Mehnat shartnomasining taraflar ixtiyoriga bog'liq bo'lmagan holatlar bo'yicha bekor qilinishi.

U quyidagi hollarda bekor qilinadi:

- 1) xodim harbiy yoki muqobil xizmatga chaqirilgan taqdirda;
- 2) shu ishni ilgari bajarib kelgan xodim ishga tiklangan taqdirda;
- 3) xodimni jazoga mahkum etgan sudning hukmi qonuniy kuchga kirgan taqdirda, basharti buning natijasida xodim avvalgi ishini davom ettirish imkoniyatidan mahrum etilgan bo'lsa, shuningdek, xodim sudning qaroriga binoan ixtisoslashtirilgan davolash-profilaktika muassasasiga yo'llangan taqdirda;

- 4) ishga qabul qilish yuzasidan belgilangan qoidalar buzilganligi munosabati bilan, agar yo'l qo'yilgan qoidabuzarlikni bartaraf etishning imkoni bo'lmasa va u ishni davom ettirishga to'sqinlik qilsa;

- 5) xodimning vafoti munosabati bilan;

- 6) qonunda nazarda tutilgan boshqa hollarda.

Mehnat shartnomasini bekor qilish ishga qabul qilish huquqiga ega bo'lgan shaxslar tomonidan amalga oshiriladi va buyruq bilan rasmiylashtiriladi.

Oxirgi ish kuni mehnat shartnomasi bekor qilingan kun deb hisoblanadi.

Mehnat shartnomasi g'ayriqonuniy ravishda bekor qilingan yoki xodim g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazilgan hollarda, u ish beruvchining o'zi, sud yoki boshqa vakolatli organ tomonidan avvalgi ishga tiklanishi lozim.

Nizoni ko'rish vaqtida, ish beruvchiga mehnat shartnomasini bekor qilish yoki xodimni boshqa ishga o'tkazishning asoslilikini isbotlab berish mas'uliyati yuklatiladi.

Agar jamoa kelishuvi yoki jamoa shartnomasida mehnat shartnomasini ish beruvchining tashabbusi bilan bekor qilishni kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan oldindan kelishib olish nazarda tutilgan bo'lsa, sud kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlar boshqa vakillik organining oldindan roziligi olingan-olinmaganligini aniqlaydi.

Ishga tiklanganda ish beruvchiga xodimga etkazilgan zararni qoplash majburiyati yuklatiladi. Zararni qoplash:

— majburiy progul vaqti uchun haqto'lash shartligidan;

— mehnat shartnomasi bekor qilinganligi yoki xodim boshqa ishga o'tkazilganligi ustidan shikoyat qilish bilan bog'liqqo'shimcha xarajatlar (mutaxassislardan maslahat olish, ish yuritish uchun ketgan xarajatlar va

boshqalar) uchun kompensatsiya to'lashdan;

– ma'naviy zarar uchun kompensatsiya to'lashdan iboratdir. Ma'naviy zarar uchun to'lanadigan kompensatsiyaning miqdori, ish beruvchining xatti-harakatiga berilgan bahoni hisobga olib, sud tomonidan belgilanadi, lekin bu miqdor xodimning oylik ish haqidan kam bo'lishi mumkin emas.

Xodimning iltimosiga ko'ra sud ishga tiklash o'rniga uning foydasiga kamida uch oylik ish haqi miqdorida qo'shimcha haq undirib berishi mumkin.

Mehnat shartnomasini g'ayriqonuniy ravishda bekor qilishda yoki xodimni g'ayriqonuniy ravishda boshqa ishga o'tkazishda aybdor bo'lgan mansabdor shaxs zimmasiga xodimga ish haqi to'lanishi munosabati bilan ish beruvchiga etkazilgan zarar o'rnini qoplash majburiyati yuklanadi.

Bunday majburiyatni yuklash uchun mehnat shartnomasini bekor qilish yoki boshqa ishga o'tkazish qonunni ochiq-oydin buzgan holda amalga oshirilganligi yoki mansabdor shaxs sudning xodimni ishga tiklash to'g'risidagi qarori ijrosini kechiktirishi asos hisoblanadi.

Etkaziladigan zarar o'rnini qoplash uchun to'lanadigan haq miqdori amaldagi qonunchilikka muvofiq mansabdor shaxsning uch oylik maoshidan oshib ketmasligi kerak.

Qisqacha xulosalar

Bozor munosabatlari davrida jamoa shartnomalarining ahamiyati ortib boradi. Ijtimoiy sheriklik va uning tamoyillari, ijtimoiy sheriklikning sub'ektlari hamda ob'ekti yoritib berilgan.

Mehnat munosabatlari barcha taraflar manfaatlarini hisobga oladigan ahdlashuvlarga asoslangan bo'lishi talab etiladi.

O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksida jamoa shartnomalari va kelishuvlari tuzishning asosiy tamoyillari ko'rsatib berilgan.

Mehnat shartnomasining mazmuni taraflar kelishuvi asosida, mehnat to'g'risidagi qonunlar va boshqa me'yoriy hujjatlarga rioya etilgan holda belgilanadi. Bundan tashqari, mehnat shartnomasi qaysi sabablarga ko'ra bekor qilinishi keng yoritilgan.

Ishga tiklanganda ish beruvchi xodimga etkazilgan zararni qoplash yo'llari ko'rsatib berilgan.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Jamoa shartnomalari tuzish tartibini tushuntiring.
2. Jamoa kelishuvlarini tuzish tartibini tushuntiring.
3. Ijtimoiy sheriklikning asosiy tamoyillarini aytib bering.
4. Ijtimoiy sheriklik ob'ekt va sub'ektlarini tushuntirib bering.
5. Tarmoq va hududiy kelishuv nima?
6. Jamoa shartnomasi funksiyalarini aytib bering.
7. Qaysi holatlarda mehnat shartnomalari bekor qilinadi?
8. Mehnat shartnomasi qaysi sabablarga ko'ra bekor qilinadi?
9. Zararni qoplash yo'llarini sanab o'ting.
10. Xodim va ish beruvchilarning majburiyatlarini aytib bering.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.
4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.
5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.
7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.
2. www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining sayti.
3. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.
4. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.
5. www.norma.uz
6. www.economyfaculty.uz

13 – BOB. PERSONALNI BOSHQARISH XIZMATIDA ISH YURITISH VA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI

13.1. Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish

Personalni boshqarish samaradorligi bu — tizimda hujjatlarni rasmiylashtirish, ular bilan ishlash, mazkur xizmatda ish yuritishni oqilona tashkil etishga ham ko'p jihatdan bog'likdir.

Har bir korxon va tashkilotning personalni boshqarish xizmati

xodimlaridan amaldagi qonunchilik me'yorlarini chuqur bilishlari, ularga qat'iy amal qilishlari talab qilinadi. Bugungi kunda korxonalar va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini muvofiq-lashtirishga qaratilgan huquqiy me'yorlarning eng asosiylari qatorida quyidagilarni keltirish mumkin:

- O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi;
- O'zbekiston Respublikasi qonunlari;
- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, farmoyishlari, qarorlari;
- O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va farmoyishlari;
- vazirlik va idoralarning me'yoriy hujjatlari.

Korxonalar va tashkilotlarning personalni boshqarish xizmatlari o'z faoliyatida, ayniqsa ish yuritishda O'zbekiston Respublikasining quyidagi qonunlariga qat'iy amal qilishlari talab qilinadi:

- Davlat tili to'g'risida;
- Standartlashtirish to'g'risida;
- Arxivlar to'g'risida;
- Elektron imzo to'g'risida.

Personalni boshqarish xizmatida ish yuritishni to'g'ri tashkil etish ayniqsa muhimdir.

Ish yuritish atamasi ilmiy muomalaga vama'muriy amaliyotga XVIII asrning ikkinchi yarmidan kirib kelgan bo'lib, qaror qabul qilish yoki „ish yuritish“ bilan bog'liq faoliyatni anglatadi. Hozirgi vaqtda ish yuritish korxonalar, tashkilot, muassasa ma'muriy boshqaruv faoliyatining tarkibiy qismi hisoblanib, hujjatlashtirish hamda rasmiy hujjatlar bilan ishlashni, hujjat-axborot bazasini tashkil etishni anglatadi.

XX asr oxiriga kelib, ilmiy adabiyotda „ish yuritish“ tushunchasining sinonimi sifatida „boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash“ atamasi qo'llanila boshlandi.

Boshqaruvni hujjatlar bilan ta'minlash — ish yuritishning hozirgi davridagi axborot-texnologik xususiyatini ko'rsatuvchi hujjatlarni yaratish, ular bilan ishlash, saqlashdan iborat texnologik jarayon hisoblanadi. Boshqaruvni hujjat bilan ta'minlashning asosiy tamoyillari O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksi, Mehnat kodeksi, korxonalar to'g'risidagi qonunda, shuningdek, amaldagi qonunchilik hujjatlarida huquqiy jihatdan asoslab berilgan.

Boshqaruvni hujjat bilan ta'minlashning eng muhim tarkibiy qismi hujjatlashtirish hisoblanib, u boshqaruv faoliyati uchun zarur bo'lgan axborotlarni belgilab qo'yilgan talablar va me'yorlar asosida

rasmiylashtirishni anglatadi.

Hujjatlashtirish jarayoni davomida huquqiy kuchga ega bo'lgan hujjat (lotincha “documentum” — “shahodat”, “isbot”) so'zidan yuzaga keladi. Boshqaruvga yuklatilgan funktsiyalar ifodasini ta'minlashning vositasi bo'lgan hujjatda boshqaruv faoliyatining barcha shakl va usullari o'z ifodasini topadi. Hujjatni rasmiylashtirishda uning huquqiy kuchga ega bo'lishini ta'minlovchi majburiy axborot elementi **rekvizitdir**. Hujjat rekvizitlari odatdadavlat standartlari bilan aniq belgilab qo'yiladi.

Hujjatning huquqiy kuchi rasmiy hujjat xususiyati hisoblanib, u amaldagi qonunchilik, mazkur hujjatni chiqargan organ vakolati hamda hujjatning belgilangan tartibda rasmiylash-tirilishi orqali ta'minlanadi.

Ish yuritishning yana bir muhim tarkibiy qismi hujjatlar bilan ishlashni tashkil etish, ya'ni hujjat aylanishini, uni saqlash va boshqaruvning joriy faoliyatida hujjatlardan foydalanish tizimini yaratishdir.

Korxonada, tashkilot, muassasada **hujjat aylanmasi** deb hujjatlar yaratilgandan yoki kelib tushgandan boshlab bu hujjatlarda ko'zda tutilgan topshiriqlar ijrosi ta'minlangunga qadar harakat bilan bog'liqjarayon tushuniladi.

Hujjatlarni saqlash tizimiga qoida bo'yicha hujjatlarni saqlash, izlash, korxonada, tashkilot joriy faoliyatida ulardan foydalanishga qaratilgan hisobga olish va tartibga solish vositalari majmuasi kiradi.

Personalni boshqarish tizimining ish yuritish asosiy funktsiyalariga quyidagilar kiradi:

- kadrlar masalalari bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish;
- kelib tushayotgan va etkazib berilayotgan hujjatlar bilan ish olib borish;
- hujjatlarni ijrochilarga belgilangan muddatda etkazib berilishini ta'minlash;
- personal bo'yicha shaxsiy hujjatlarni ro'yxatga va hisobga olish, saklash;
- mazkur korxonada yoki tashkilot uchun belgilab qo'yilgan tartibda xodimlar shaxsiy ishlarini shakllantirish;
- personalga oid hujjatlar ijrosini nazorat qilish.

Korxonada va tashkilotda hujjatlar aylanmasiga qarab, ish yuritishni markazlashtirilgan (alohida bo'linma — kanselyariya, umumiy bo'lim, kotibiyatda) yoki markazlashtirilmagan (tarkibiy bo'linmalar yoki xizmatlarda) holda yo'lga qo'yish mumkin. Amaliyotda ko'pincha bu ikki shakldan ham (boshqaruvni hujjat bilan ta'minlash bo'yicha eng muhim

hujjatlar bilan alohida bo'linmada markazlashtirilgan holda, boshqa hujjatlar bilan esa tarkibiy bo'linma va xizmatlarda) aralash holda foydalaniladi. Personalni boshqarishda hujjatlashtirishning quyidagi tizimlari mavjuddir.

1. Tashkiliy-farmoyish tizimi. Bu tizim tarkibida quyidagilar mavjuddir:

- tashkiliy hujjatlar (nizom, qoidalar, yo'riqnomalar);
- farmoyish hujjatlari (qaror, buyruq, farmoyish);
- ma'lumot-axborot hujjatlari (holatlar, xizmat yozishmalari, tushuntirish xati, ma'lumotlar, arizalar, taqdimnomalar, bayonnomalar va hokazolar);

- personal bo'yicha hujjatlar (xodimlar bo'yicha buyruqlar, mehnat shartnomasi, shaxsiy varaqa, mehnat daftarchasi. Anketa, tarjimai hol, tavsiyanoma, pensiya hujjatlari bo'yicha hujjatlar).

- fuqarolar murojaatlari bo'yicha hujjatlar.

2. Reja hujjatlari (kadrlar masalalari bo'yicha reja topshiriqlari yoki mutaxassislariga buyurtmalar, xodimlar soni, ular mehnatiga haq to'lash, kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish bo'yicha rejalar).

3. Hisobot-statistika hujjatlari (xodimlar soni, ish vaqti balansi, ish haqi, mehnat unumdorligi, ishdan bo'shatish va hokazolar bo'yicha statistika hisobotlari).

4. Ijtimoiy ta'minot bo'yicha hujjatlar (nafaqalar, imtiyozlar, ijtimoiy sug'urta va hokazolarga oid hujjatlar).

Personalni boshqarish xizmatining har bir bo'linmasi hujjatlarni o'z funksiyalariga asosan yaratadi, rasmiylashtiradi va ijrosini ta'minlaydi. Bu hujjatlarning aksariyati korxonada yoki tashkilot ichkarisida foydalanishga mo'ljallanganligi sababli ular bilan ishlash tartibi ichki nizomlar, qoidalar va yo'riqnomalarda belgilab qo'yiladi.

Personal bilan ishlash xizmatining **tashkiliy-kadrlar hujjatlari** mavjud bo'lib, ular korxonada va tashkilot tarkibi, shtatlar jadvali, personal to'g'risidagi nizom, xizmat yo'riqnomasi, ichki ish tartibi qoidalaridan iboratdir.

Korxonada va tashkilot tarkibi alohida hujjat shaklida rasmiylashtirilib, unda barcha tarkibiy bo'linmalar, lavozimlar nomlanishi va har bir lavozim bo'yicha shtat birliklari miqdori ko'rsatiladi.

Shtatga muvofiq **shtatlar jadvali** ishlab chikariladi. Shtatlar jadvalida personal lavozimlari va miqdori, ish haqi fondi qayd etilgan bo'ladi. Shtatlar jadvali korxonada yoki tashkilot blankida rasmiylashtirilib, unda quyidagi rekvizitlar: korxonada yoki tashkilotning nomlanishi, hujjatning

nomlanishi, u rasmiylashtirilgan sana, tartib raqami, manzil ko'rsatiladi hamda rahbar imzosi va muhr bo'ladi. Shtatlar jadvali jadval tarzida bo'lib, unda korxonalar yoki tashkilot tarkibiy bo'linmalari, xizmatlari, lavozimlar, shtat birliklari miqdori, O'zbekiston Respublikasi Yagona tarif setkasiga muvofiq mehnatga haq to'lash razryadlari, tarif koeffitsientlari, ustamalar va qo'shimcha to'lovlar, ish haqi yillikfondi ko'rsatiladi.

Shtatlar jadvali korxonalar yoki tashkilot tomonidan mustakil ravishda tuziladi va belgilangan tartibda rasmiylashtiriladi.

Personal to'g'risidagi nizomda korxonalar yoki tashkilotdagi mehnat va kadrlar munosabatlari, xodimlar mehnat sharoitlari shartlari qayd etiladi. Mazkur nizom mehnat jamoasi faoliyatini tashkil etishning asosiy masalalari: xodimlar mehnatiga haq to'lash, ta'tillar berish, xizmat safarlari, yangi ish joyiga o'tkazish, ishdan bo'shatish, rag'batlantirish va intizomiy jazo berish tartibi, xodimlar hamda rahbariyatning huquq va majburiyatlari, personalni boshqarishga oid boshqa masalalarni qamrab oladi.

Personal to'g'risidagi nizom korxonalar yoki tashkilot rahbariyati tomonidan tasdikdanadi va zarurat bo'lsa, mehnat jamoasi vakillari bilan kelishiladi.

Xizmat yo'riqnomasi xodimning tashkiliy-huquqiy maqomi, uning funktsiyalari, huquq va majburiyatlari, mas'uliyatini belgilab qo'yish hamda uning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun zarur sharoitlarini ta'minlashga yo'naltirilgan, korxonalar va tashkilot tomonidan chiqarilgan me'yoriy-huquqiy hujjatdir. Xodim bilan mehnat shartnomasi mazkur xizmat yo'riqnomasi asosida tuziladi.

Xizmat yo'riqnomasida odatda umumiy qoidalar, xodimning vazifalari, funktsiyalari, vakolatlari, mas'uliyati va boshqa qator huquq va majburiyatlar qayd etiladi. Unga shuningdek, mansabdor shaxslar o'rtasidagi mehnat munosabatlarini muvofiqlashtiruvchi hisobotlar, rejalar, ma'lumotlar, boshqa hujjatlarni taqdim etish tartibi, muddatlari ko'rsatiladigan moddalar ham qo'shilishi mumkin.

Korxonalar yoki tashkilot tarkibiy bo'linmasining rahbari yangi xodim ishga qabul qilingandan so'ng uni xizmat yo'riq-nomasi bilan tanishtirishi shart. Xodim xizmat yo'riqnomasi bilan tanishganligi muddatini ko'rsatib, uni imzolashi zarur.

Ichki ish tartibi qoidalari yo'riqnoma tusidagi hujjat bo'lib, undan mehnat intizomini mustahkamlash, mehnat faoliyatini takomillashtirish, ish vaqtdan oqilona foydalanish maqsadi ko'zlanadi. Mazkur hujjat odatda quyidagi moddalardan iborat bo'ladi:

1. Umumiy qoidalar.
2. Xodimni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish tartibi.
3. Xodim huquqlari.
4. Xodim majburiyatlari.
5. Ma'muriyatning asosiy huquq va majburiyatlari.
6. Ish vaqti.
7. Xodimlarni rag'batlantirish tartibi.
8. Xodimlar mas'uliyatlari.

Personalni boshqarish xizmatining **farmoyish hujjatlari** buyruq, farmoyish, qaror shaklida rasmiylashtiriladi.

Buyruq korxonada yoki tashkilot faoliyati eng muhim tezkor masalalarini hal etish maqsadida rahbar yoki uning vazifasini bajaruvchi tomonidan yakka tartibda chiqaradigan me'yoriy hujjat hisoblanadi.

Personalni boshqarish xizmati farmoyish hujjati hisoblangan quyidagi buyruqlar chiqarishi mumkin:

- shtatlar jadvaliga o'zgartishlar kiritish to'g'risida;
- rahbar o'rinbosarlari o'rtasida vazifalarni taqsimlash to'g'risida;
- xodimlarga har yillik haq to'lanadigan ta'tillar berish tartibi va muddatlari to'g'risida;
- ishga qabul qilish, yangi lavozimga tayinlash, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish to'g'risida;
- qo'shimcha (o'quv) ta'tili, navbatdagi ta'tiddan chaqirib olish to'g'risida;
- to'liqsiz ish haftasi, to'liqsiz ish kuni o'rnatish to'g'risida;
- jazolash to'g'risida;
- malaka razryadi berish to'g'risida;
- xizmat safariga yuborish to'g'risida va hokazolar.

Buyruq korxonada yoki tashkilot rasmiy blankida chiqariladi va unda quyidagi rekvizitlar bo'lishi talab etiladi:

- yuqori tashkilot nomlanishi;
- hujjat muallifi — korxonada yoki uning bo'linmasi nomlanishi;
- hujjat turining nomlanishi;
- hujjat chiqarilgan sana va tartib raqami;
- hujjat qabul qilingan manzil;
- sarlavha;
- imzo.

Qoida bo'yicha xodimlar hamda korxonada yoki tashkilot asosiy faoliyati bo'yicha buyruqlar alohida-alohida tartib raqamlari bilan chiqariladi.

Farmoyish kundalik ma'muriy, moliyaviy, ishlab chiqarish-xo'jalik masalalari bo'yicha rahbar tomonidan yakka tartibda chiqariladigan huquqiy hujjat hisoblanadi. U joriy tezkor masalalar bo'yicha qabul qilinishi sababli, amal qilish muddati odatda cheklangan bo'ladi.

Farmoyishlarni chiqarishga xuddi buyruqlar chiqarish kabi talablar qo'yiladi. Faqat mazkur hujjatda buyruqdagi **“BUYURAMAN”** so'zi o'rniga **“ZIMMASIGA YUKLAYMAN”**, **“TAVSIYA ETAMAN”**, **“TAKLIF ETAMAN”**, **“ZARUR DEB HISOBLAYMAN”** so'zlari ishlatiladi.

Farmoyish faqat farmoyish berish qismidan iborat bo'lib, uning matni qoida buyicha quyidagilarni qamrab oladi:

- ijrochilarga aniq topshiriqlar;
- mas'ul ijrochining ismi-sharifi;
- ijro etish muddati.

Qaror ijtimoiy mehnat, ishlab chiqarish-kadr, xo'jalik masalalari bo'yicha qabul qilinadigan kollegial organ hujjatidir. Uni tuzish uchun talablar farmoyish hujjatlariga oid talablar kabi bo'lib, faqat unda **“QAROR QILINDI”**, **“QAROR QILADILAR”** so'zlari ishlatiladi. Qaror kollegial organ rahbari va a'zolari yoki rahbar hamda kotib tomonidan imzolanadi.

Ma'lumot-axborot hujjatlarida topshiriqlar berilmaydi. Ularning asosiy vazifasi boshqaruv tizimidagi ishlarning amaddagi ahvolidan xabardor qilish, boshqaruv qarorlari qabul qilishga qaratilgan ma'lumotlarni taqdim etish, boshqaradigan va boshqariladigan tuzilmalar o'rtasidagi aloqani ta'minlashdir. Agar tashkiliy-farmoyish hujjatlari yuqoridan pastga yo'naltiriladigan bo'lsa, ma'lumot-axborot hujjatlari, aksincha pastdan yuqoriga (tarkibiy bo'linmadan korxonalar yoki tashkilot rahbariyatiga) yoki gorizontalar yo'nalishda (tarkibiy bo'linmalararo va xizmatlararo, mansabdor shaxslar o'rtasida) harakatda bo'ladi.

Ma'lumot-axborot hujjatlari asosan quyidagilardan iborat:

- xizmat yozishmasi;
- ariza;
- taqdimnoma;
- bayonnoma;
- tushuntirish xati;
- telegramma;
- teleks;
- telefonogramma;
- faksogramma;

— elektron xabar va hokazolar.

Ishga joylashtirish, kadrlarni hisobga olish va ular bilan ishlashga oid hujjatlarga quyidagilar kiradi: mehnat shartnomasi; xodimning shaxsiy varaqasi; personalning shaxsiy ishlari; mehnat daftarchasi.

Mehnat shartnomasi yozma holda ikki nusxada rasmiylashtirilib, xodim va ish beruvchi tomonidan imzolanadi. Uning bir nusxasi xodimga beriladi, ikkinchisi ish beruvchida saklanadi.

Mehnat shartnomasi rekvizitlari quyidagilardan iborat bo'lishi kerak:

— mehnat shartnomasini tuzgan xodim va ish beruvchining (ish beruvchi jismoniy shaxs bo'lsa) ismi-sharifi;

— korxonaga yoki tashkilot tarkibiy bo'linmasi ko'rsatilgan holda ish joyi;

— ishga kiritish sanasi;

— korxonaga yoki tashkilot shtatlar jadvaliga yoki aniq mehnat funksiyasiga muvofiq lavozimi, ixtisosligi, kasbi (malakasi ko'rsatilgan holda);

— xodimning huquq va majburiyatlari;

— ish beruvchining huquq va majburiyatlari;

— mehnat sharoitining tavsifi, og'ir, zararli yoki xavfli sharoitlarda mehnat qilish uchun xodimga kompensatsiya va imtiyozlar;

— mehnat qilish va dam olish rejimi;

— mehnatgahaqto'lash shartlari;

— mehnat faoliyati bilan bog'liq ijtimoiy sug'urta turlari va shartlari.

Mehnat shartnomasida xodim uchun sinov muddati, davlat xizmati, tijorat va qonun bilan muhofaza qilinadigan boshqa sirlarni saqlash majburiyati, xodimning u o'qitilgandan so'ng muayyan muddat davomida mazkur korxonaga yoki tashkilotda ishlab berish majburiyati (agar o'qitish xarajatlari korxonaga yoki tashkilot tomonidan qoplangan bo'lsa) va hokazolar ham ko'rsatilishi mumkin.

Xodimning shaxsiy kartočkasi kadrlar tarkibini tahlil etish hamda ularni lavozimida siljishlarini hisobga olishni ta'minlaydigan hujjathisoblanadi.

Hozirgi vaqtda xodimning shaxsiy varaqasi komp'yuterda, elektron ma'lumotlar bazasida joylashtirishga mo'ljallangan holda ham tuzilmoqda.

Xodimning shaxsiy varaqasi arxivda uning shaxsiy ishidan alohidaholda saqlanadi.

Xodimning shaxsiy ishi xodim va uning mehnat faoliyati to'g'risida eng mufassal ma'lumotlarga ega bo'lgan hujjatlar to'plamidan iboratdir.

Xodimning shaxsiy ishi u ishga qabul qilingan vaqtda rasmiylashtirila boshlanadi. Unda quyidagilar bo'lishi qo'zda tutiladi:

- shaxriy ish hujjatlari ro'yxati;
- kadrlarni hisobga olish bo'yicha shaxsiy varaqa (yoki anketa);
- tarjimai hol;
- ishga qabul qilinganligi to'g'risidagi buyruq nusxasi;
- ma'lumoti to'g'risidagi hujjatlari nusxalari;
- lavozimga tayinlanganligi (boshqa ishga o'tkazilganligi to'g'risidagi hujjat nusxalari);
- tavsifnomalar;
- ishga qabul qilish to'g'risidagi ariza;
- mehnat shartnomasi.

Shaxsiy ishda, shuningdek xodimning ilmiy asarlari, ixti-rolari ro'yxati, mehnat jamoasi (aktsiyadorlar) yig'ilishi bayonnomasi (mehnat jamoasi yoki aktsiyadorlar tomonidan saylangan rahbarlar uchun)dan ko'chirma ham bo'lishi mumkin. Kelgusida shaxsiy ish xodim anketasi, tarjimai holidagi, lavozimidagi o'zgarishlar qayd etilgan yozuvlar bilan to'ldirib boriladi.

Mehnatdaftarchasi O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksiga muvofiq xodimning mehnat stajini tasdiklovchi asosiy hujjatdir (81-modda).

Ish beruvchi korxonada besh kundan ortiq ishlagan barcha xodimlariga mehnat daftarchasini tutishi shart (faqat o'rindoshlik asosida ishlovchilar bundan mustasnodir).

Ish beruvchi mehnat daftarchasiga ishga qabul qilish, boshqa doimiy ishga o'tkazish va mehnat shartnomasini bekor qilish to'g'risidagi ma'lumotlarni yozishi shart. Xodimning iltimosiga qo'ra mehnat daftarchasiga o'rindoshlik asosida ishlagan va vaqtincha boshqa ishga o'tkazilgan davrlar haqidagi yozuvlar kiritiladi.

Mehnat shartnomasini bekor qilish asoslari (sabablari) mehnat daftarchasiga yozilmaydi.

Boshqaruv personalni faoliyatining baholanishi ham hujjatlanib boriladi. Bu quyidagi hollarda amalga oshiriladi:

- atgestatsiya o'tkazishda;
- malaka razryadi berishda;
- intizomiy jazo belgilanganda;
- xodim iltimosiga muvofiq, tavsifnoma yoki tavsiya xati berilganda.

Personalni boshqarishni hujjat bilan ta'minlash xizmatining eng muhim funksiyalaridan biri **hujjat aylanmasini tashkil etishdir.**

Korxonada yoki tashkilotda hujjat aylanmasini quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin:

— kelib tushayotgan yoki etkazib berilayotgan hujjatlar bilan ishlash;

— hujjatlarni ijrochilar — personalni boshqarish tizimi xodimlariga etkazish;

— xodimlar shaxsiy tarkibiga oid hujjatlarni qayd etish, hisobga olish va saqlash;

— hujjatlar ijrosini nazorat qilish.

Korxonada yoki tashkilotdagi hujjatlar ikki guruh: xodimlar shaxsiy ishlari hamda korxonada yoki tashkilot asosiy faoliyatiga oid hujjatlarga ajratib alohida-alohida ro'yxat qilinadi.

1-son ro'yxat xodimlar shaxsiy ishlariga oid bo'lib, ular quyidagi tartibda joylashtiriladi:

— xodimlarni hisobga olish kitobi (agar shunday kitob yuritilsa);

— xodimlar shaxsiy tarkibiga oid buyruqlar;

— shaxsiy ishlar yoki shaxsiy kartochkalar;

— ish haqi bo'yicha shaxsiy hisoblar;

— ishlatilmagan mehnat daftarchalari.

2-son ro'yxat korxonada yoki tashkilot asosiy faoliyatiga oid hujjatlar uchun tuziladi.

Yo'qotilish uchun ajratilgan hujjatlar bo'yicha alohida akt tuziladi.

13.2. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari

Personalni boshqarish tizimi xodimlari oqilona qaror qabul qilishlari, o'zlarining boshqa xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun batafsil va ishonarli ma'lumotlarga ega bo'libgina qolmasdan, shuningdek bu ma'lumotlar bilan tezkor ishlash, tahlil qilish, umumlashtirish, shu asosda tegishli hujjatlarni tayyorlash imkoniyatiga ega bo'lishlari talab qilinadi. Olib borilgan tadqiqotlar boshqaruv xizmati mutaxassislari ish vaqtining 30 foizdan 80 foizgachasi ana shu ma'lumotlar bilan ishlashga sarflanishini ko'rsatmoqda. Bu tabiiydir, chunki axborot bilan ishlash samarali boshqaruvning hal qiluvchi omili hisoblanadi.

Personalni boshqarish axborot ta'minotining asosiy maqsadi oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o'taydigan mavjud ma'lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iboratdir. Axborot oqimlari hajmining kattaligi, turli ma'lumotlarni to'plash, saqlash, ular bilan ishlash va ulardan foydalanish bo'yicha ko'p

hollarda bir-birini takrorlovchi, operatsiyalarni bajarish personalni boshqarish xizmatida eng zamonaviy axborot texnologiyalarini qo'llashning ahamiyatini yaqqol ko'rsatadi.

Boshqa sohalarda bo'lgani kabi personalni boshqarish xizmatida ham axborot texnologiyalarini joriy etishning huquqiy asosi O'zbekiston Respublikasining "Axborotlashtirish to'g'risida"gi qonuni hisoblanadi. Axborot texnologiyalari davlat hokimiyati organlari, mahalliy o'z-o'zini boshqarish organlari, jamoatchilik birlashmalarining axborotga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish uchun eng maqbul shart-sharoitlarini yaratishga qaratilgandir.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005 yil 22 noyabrdagi 256-son "Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to'g'risida"gi qarorida davlat axborot resurslarini shakllantirish, davlat organlarining axborot tizimlarini tashkil etish, axborotlarni hujjatlashtirish tartibi belgilab qo'yilgan.

Ushbu qarorga binoan **hujjatlashtirilgan axborot, mulk huquqi ob'ekti hisoblanadi** va tegishli rekvizitlar bilan birgalikda axborot manbaida qayd etilgan alohida hujjat yoki jami hujjatlar shaklida, shu jumladan elektron hujjat shaklida bo'ladi.

Axborotni hujjatlashtirish axborotni davlat axborot resurslariga kiritishning majburiy sharti hisoblanadi.

Davlat axborot resurslarida hujjatlashtirilgan axborot tizimlashtiriladi, tasniflanadi va tegishli rekvizitlar bilan ta'minlanadi.

Quyidagilar **hujjatlashtirilgan axborotning asosiy rekvizit-lari** hisoblanadi:

- hujjatning nomi;
- axborotning nomi yoki egasi;
- axborot manbai;
- paydo bo'lishi va hujjatlashtirish sanasi va vaqti;
- foydalanish tartibi;
- tizimlashtirish va tasniflash uchun zarur bo'lgan boshqa rekvizitlar.

Davlat axborot resurslaridagi axborot matnli, grafikli, ovozli, video va mul'timediya (matnli, grafikli, ovozli va video formatlar kombinatsiyasi) shakllarida bo'ladi.

Davlat axborot resurslari foydalanishiga qarab:

- bazaviy axborot resurslariga;
- maxsus axborot resurslariga bo'linadi.

Barcha davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslar tomonidan

ularga berilgan vakolatlar doirasida umumiy foydalanish uchun mo'ljallangan axborot resurslari bazaviy davlat axborot resurslari hisoblanadi.

Bazaviy davlat axborot resurslari tarkibiga O'zbekiston Respublikasi davlat axborot resurslari bo'yicha O'zbekiston Respublikasi jismoniy va yuridik shaxslari bo'yicha, O'zbekiston Respublikasi normativ-huquqiy hujjatlari bo'yicha, O'zbekistonning tabiiy resurslari bo'yicha, davlat organlarining veb-saytlari bo'yicha, umumiy foydalanadigan boshqa axborot resurslari bo'yicha ma'lumotlar bazasi kiradi.

Davlat organlari, yuridik va jismoniy shaxslarning tor kasbiy, o'ziga xos vazifalarini hal etishga mo'ljallangan, foydalanilishi cheklab qo'yilgan axborot resurslari maxsus davlat axborot resurslari hisoblanadi.

Maxsus davlat axborot resurslari tarkibiga:

- idoralar, hududiy boshqaruv va hokimiyat organlarining;
- davlat byudjet mablag'lari hisobiga tashkil etilgan yuridik va jismoniy shaxslarning;

- yuridik va jismoniy shaxslarning davlat sirlari va maxfiy axborotga ega bo'lgan ixtisoslashtirilgan axborot resurslari kiradi.

Davlat axborot resurslarini shakllantirishda:

- taqdim etiladigan axborotning ishonchliligi vato'liqligi;
- jismoniy va yuridik shaxslarning axborotdan foydalanish erkinligiga bo'lgan huquqlarini amalga oshirish;

- axborot xavfsizligi;

- axborotning davlat organlari tomonidan foydalanish uchun shart,sharoitlari;

- davlat axborot resurslarining axborot-texnologik mosligi;

- davlat axborot resurslarini arxivlashtirish tizimi ta'minlanadi.

Personalni boshqarishni axborotlashtirishga **tizimli yondashuv** talab etiladi. Bunday yondashuv quyidagi bosqichlardan iboratdir:

- personalni boshqarish jarayonlarini axborotlashtirishni loyihalashdan avval tadqiq etish;

- personalni boshqarishni avtomatlashtirish va komp'yuterlash tizimini loyihalash;

- tizimni yaratishni tegishli texnik vositalari bilan ta'minlash;

- tizimni sinab ko'rish, tegishli o'zgartirishlar kiritish, personalni boshqarishni ta'minlash, avtomatlashtirilgan tizimni joriy etish;

- personalni boshqarish xizmati xodimlarini avtomatlashtirilgan tizimda ishlashga o'rgatish, ularni tegishli yo'riqnomalar va uslubiy materiallar bilan ta'minlash.

Ana shu bosqichlarning dastlabkisi — loyihalashdan avval tadqiqotlar o'tkazishda quyidagi masalalarni chuqur tahlil etib chiqish talab etiladi:

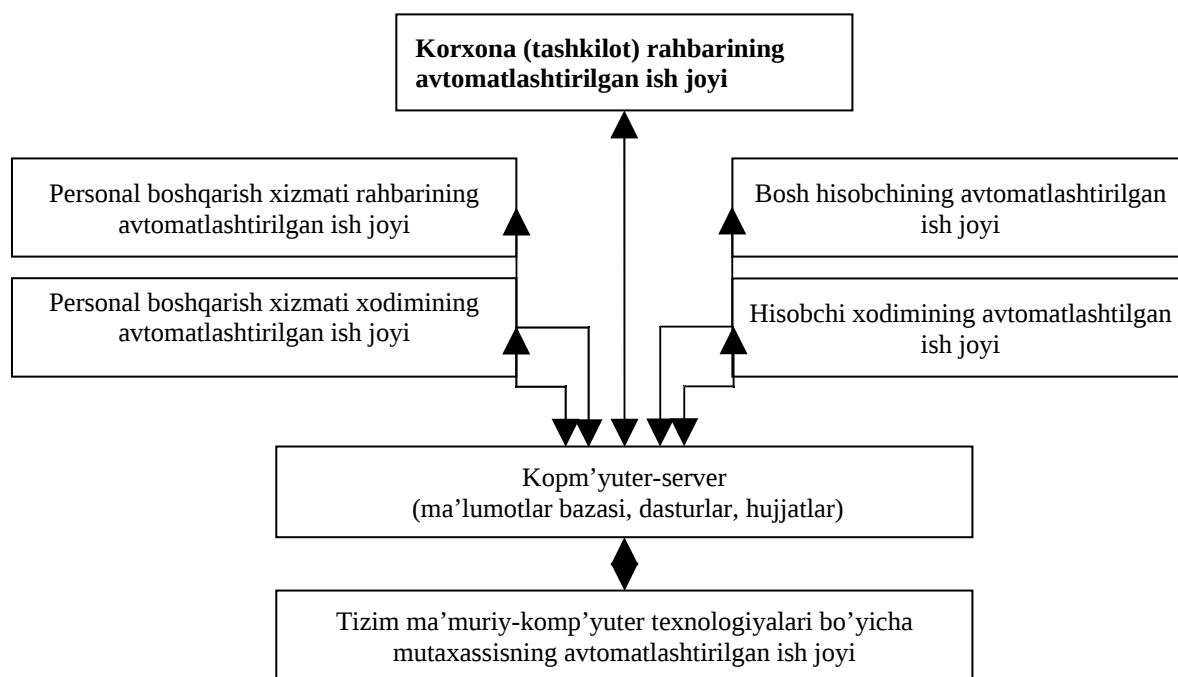
— personalni boshqarish xizmati funktsiyali tarkibi va uning axborot faoliyati;

— mavjud axborot resurslari ;

— axborot ehtiyojiga ega axborot oqimlari;

— axborot oqimlarini avtomatlashtirish imkoniyatlari va buning maqsadga muvofiqligi.

Personalni boshqarishni avtomatlashtirish vazifalarini amalga oshirishga qaratilgan kompleks avtomatlashtirish va komp'yuterlash tizimi quyidagicha (13.1- rasm) bo'lishi mumkin. Mazkur tizimga ko'ra avtomatlashtirilgan ish joylari shaxsiy komp'yuterlardan foydalanilgan holda tashkil etiladi.



13.1-rasm. Personal boshqarish va buxgalteriya hisobini kompleks axborotlashtirish tizmi

Server esa quvvati ancha kuchliroqbo'lgan komp'yuterga ega bo'ladi. Avtomatlashtirilgan ish joylari bilan server o'rtasida axborot oqimlari muttasil almashib turiladi: komp'yuterlarga axborotlar kiritiladi, ko'zda tutilgan tartib va shakllarda axborot olinadi, ular bilan ish olib boriladi, so'rov yoki mavjud axborotni ishlash orqali hujjatlar chiqariladi va hokazolar.

Bugungi kun amaliyotida personalni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimi odatda 3 ta: "Shtatlar jadvali", "Xodimlarni

hisobga olish”, “Ish haqini hisoblab chiqish” modullaridan iboratdir. So’nggi vaqtda esa ular nomzodlarni tanlash va xodimlarni attestatsiya qilish, kadrlar bo’yicha qarorlar qabul qilish, personalni boshqarishni axborot-taxliliiy qo’llab-quvvatlash tizimlari bilan to’ldirmoqda⁵⁰.

Mazkur tizimlardan foydalanilgan holda quyidagi natijalarga erishish mumkin;

— buyruklar hamda personalga oid hujjatlar aylanmasini qo’llab-quvvatlash asosida oqilona kadrlar siyosatini o’tkazish;

— har qanday korxon va tashkilot tarkibini modellashtirish, shu jumladan balans birliklarini ajratib hisoblash;

— xodimlarni tezkor hisobga olish, barcha funkdiyalarini ijrosini ta’minlash;

— kadrlar resurslarini rejalashtirish va belgilangan rejalarni (kadrlar zaxirasi bilan ishlashdan tortib, personal malakasini oshirishgacha) izchil amalga oshirish;

— ish haqini hisoblab chiqish bo’yicha barcha operatsiyalarni bajarish;

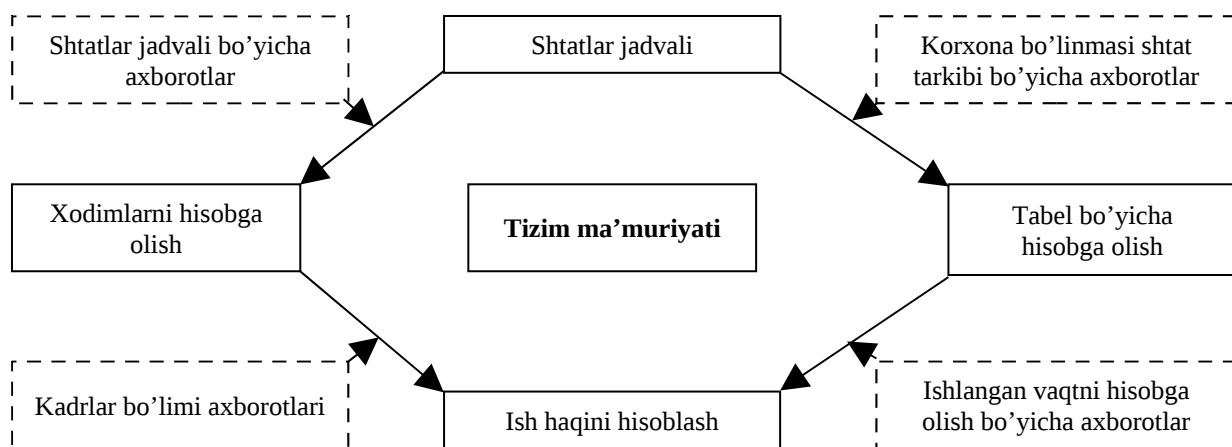
— barcha standart hisobot formalarini to’ldirish hamda har qanday boshqa hisobotlarni tayyorlash;

— korxon va tashkilotdagi boshqa dasturiy tizimlar bilan integratsiyalash imkoniyati;

— yuqori tashkilotlar davlat organlari uchun hisobotlarni shakllantirish.

Mazkur tizimning funktsional chizmasi quyidagicha ko’rinishda (13.2- rasm) bo’lishi mumkin.

⁵⁰ Заявлов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999



13.2-rasm. Personalni boshqarishni ta'minlash uchun kompleks axborot tizimi modullarining funksional chizmasi

“Shtatlar jadvali” moduli korxonada yoki tashkilot tarkibini aks ettirish va ularning shtatlar jadvalini yuritishni ta'minlaydi. Korxonada (tashkilot) tarkibi hamda uning shtatlar jadvalidagi o'zgarishlarni aks ettiruvchi hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar)ni tayyorlash va hisobga olish shtatlar jadvalini yuritishning muhim va zarur elementi hisoblanadi. Ma'lumki, korxonada (tashkilot) bo'lim xizmatlaridan tarkib topadi. Shuning uchun har bir bo'lim va xizmat shtat birliklari, ularning tasnifi modullashtiriladi. Bu shtatlar jadvali va birliklarini hisobga olib borish, mazkur masala yuzasidan hisobotlar tayyorlash imkonini yaratadi.

Modulning ba'zi funksional imkoniyatlari quyidagilardan iboratdir:

- har qanday murakkablikka ega korxonada (tashkilot) korporativ tarkibini ishlab chiqish va takomillashtirib borish;

- korxonada (tashkilot) bo'limlari bo'ysunishi ko'rinishlarini shakllantirish. Tayyorlangan hujjatlar (buyruqlar, farmoyishlar, qarorlar) asosida bo'linmalar bo'ysunishlari shakllarini o'zgartirish, ya'ni bo'ysunish shakllarini ishlab chiqish, ularni takomillashtirib borish;

- korxonada (tashkilot) tarkibiy bo'limlari shtatlar jadvalini shakllantirish. Amaldagi va rejalashtirilayotgan shtatlar jadvalini yuritish;

- tayyorlangan buyruqlar asosida shtat birliklarini, ish haqi miqdorlarini qayta guruhlashtirish, o'zgartirish, takomillashtirish;

- ham tarkibiy bo'linmalar va xizmatlar, ham umuman korxonada (tashkilot) bo'yicha shtatlar jadvali, personalni amalda joy-joyiga qo'yilishi bo'yicha asosiy hisobot shakllarini tayyorlash;

- ish haqi, ustamalar, qo'shimcha to'lovlar, mehnatga ishbay va vaqtbay haq to'lash, tarif setkalari, razryadlari, koeffitsientlari bo'yicha tegishli hisob-kitob ishlarini amalga oshirish;

— mehnatga haq to'lashga doir buyruqlarni tayyorlash.

“Kadrlarni hisobga olish” moduli rahbarlar va personal bo'yicha mutaxassislar uchun mo'ljallangan. Uning vositasida xodimlarni ishga qabul qilish, xizmat lavozimlarida siljitish, ishdan bo'shatish bo'yicha barcha asosiy operatsiyalarni amalga oshirish mumkin. Buning uchun xodimlarning hamda muayyan lavozimga nomzodlarning shaxsiy varaqlaridan foydalaniladi. Korxonada va tashkilotda xodimlar faoliyat boshlashi bilan ularga oid hujjatlar (buyruqlar, farmonlar, qarorlar)ni tezlik bilan tayyorlash va hisobga olish choralari ko'riladi. Modulning baza-funksiyali imkoniyatlari quyidagilardan iboratdir:

1. Me'yoriy ma'lumot axborotlarini shakllantirish va olib borish.

2. Personal to'g'risida to'la-to'kis axborotni olib borish.

Shu jumladan:

— xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish;

— xizmat lavozimida siljitishlar, xizmat vazifasini bajarish, o'rindoshlik;

— shaxsiy kartochkalar, mehnat kartochkalari;

— mehnat staji (umumiy, uzluksiz, mazkur korxonada va hokazolar);

— ta'tillarni rasmiylashtirish;

— vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish;

— xizmat safarlari hujjatlarini rasmiylashtirish;

— rag'batlantirish, jazolash, imtiyozlar, sug'urta xizmatlarini hisobga olish;

— harbiy xizmatga majburlar bo'yicha ma'lumotlar.

3. Korxonada (tashkilot)dagi kadrlar zaxirasi bilan ishlash.

4. Personal attestatsiyasini rejalashtirish va o'tkazish, attestatsiya natijalari bo'yicha hisobotlar tayyorlash.

5. Ishga qabul qilishda lavozimga nomzodlar bilan ish olib borish.

6. Arxiv bilan ish olib borish.

7. Xodimlarni ishga olish, xizmat vazifasida siljitish, ishdan bo'shatishga oid buyruqlar tayyorlash.

8. Turli ma'lumotlar va hujjatlarni shakllantirish.

“Tabel hisobi” moduli yordamida maxsus ajratilgan xodim yoki ish haqi bo'yicha mutaxassis tomonidan ish vaqtining har kungi hisobi olib boriladi yoki muayyan davr uchun tabel' (ishda bo'lmaslik—ta'tillar, kasallik, xizmat safarlari va hokazolar) shakllantiriladi. Bu tabel' bo'limlar bo'yicha ham, umuman korxonada (tashkilot) bo'yicha ham

shakllantirilishi mumkin. Oy davomida ishlangan vaqt har xodim bo'yicha hamda ishlangan vaqtning har bir turi bo'yicha jamlanib, ish haqini hisoblab chiqishda qo'llash uchun „Ish haqi hisobi“ moduliga uzatiladi.

“Ish haqi hisobi” moduli korxonada (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asoslanib, turli hujjatlarni tayyorlashga mo'ljallangan.

Modulning funktsional imkoniyatlari quyidagilardan iborat:

— ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur bo'lgan me'yoriy ma'lumot axborotlarni (eng kam ish haqi miqdori, to'lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;

— xodimlar bo'yicha axborot ma'lumotlarini (daromad solig'i bo'yicha imtiyozlar, doimiy amal qiladigan to'lov turlari va hokazolar) shakllantirish va olib borish;

— tabel' hisobini (ish haqini hisoblab chiqish uchun zarur miqdorda) va bevosita to'lovlarni olib borish;

— avanslar, ish haqi, ta'tillar, vaqtincha mehnatga qobiliyatsizlik va hokazolarni hisoblab chiqish;

— o'tgan davrlar uchun ish haqini qayta hisoblab chiqish;

— pensiya jamg'armasi, soliq inspeksiyasiga hisobotlarni tayyorlash.

Yuqorida qayd etilgan funktsiyalarni bajarish uchun asos sifatida buyruqlar hamda avtomatlashtirilgan tizim boshqa modulli ma'lumotlaridan foydalaniladi.

“Tizim ma'muri” moduli tizim ma'lumotlar bazasini boshqaruvchi mutaxassislariga mo'ljallangan. U avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma'lumot bazasi, dasturiy modullar, funktsiyali imkoniyatlariga kirish huquqlarini chegaralashni ta'minlaydi.

Axborot resurslari muhofaza qilinishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining “Axborotlashtirish sohasida normativ-huquqiy bazani takomillashtirish to'g'risida”gi qaroriga muvofiq davlat axborot resurslarini muhofaza qilishning kompleks tashkiliy-texnik chora-tadbirlari va dasturiy apparat vositalarini o'z ichiga oluvchi tizim bilan ta'minlanishi ko'zda tutilgan. Xususan, mazkur dastur apparat vositalari:

— axborot xavfsizligi tahdidini aniklash, uning oldi olinishi;

— shakllantirish, foydalanish, ishlash, berish va saklashda ma'lumotlarning yaxlitligini;

— ruxsat berilmagan, erkin foydalanishdan muhofaza qilishni,

axborot resurslariga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritishni;

— ma'lumotlarni zaxiralashtirish va tiklash tizimini;

— axborot xavfsizligini ta'minlash tizimining yaxlitligi va ish qobiliyati nazorat qilinishini ta'minlashi kerak.

Qisqacha xulosalar

Personalni boshkarish samaradorligini oshirishda hujjatlarni rasmiylashtirish, ular bilan ishlash, mazkur xizmatda ish yuritishni oqilona tashkil etish muhim ahamiyatga ega.

Korxonalar va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasi qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, farmoyishlari, qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari, farmoyishlari, vazirlik va idoralarning me'yoriy hujjatlari bilan muvofiqlashtiriladi.

Hujjatlarni saqlash tizimi — bu hujjatlarni saqlash, izlash, korxonalar, tashkilot joriy faoliyatida ulardan foydalanishga qaratilgan hisobga olish va tartibga solish vositalari majmuasidir.

Personalni boshqarish axborot ta'minotining asosiy maqsadi — oqilona qarorlar qabul qilish uchun manba vazifasini o'taydigan mavjud ma'lumotlar bilan ishlash, ularni tahlil qilish va umumlashtirishdan iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ish yuritish tushunchasini izohlab bering?
2. Hujjatlarning huquqiy quchi nima?
3. Hujjat aylanmasiga ta'rif bering.
4. Personalni boshqarishda hujjatlarning tizimlarini ta'riflab bering.
5. Farmoyishni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
6. Qarorni rasmiylashtirish tartibini ko'rsating.
7. Mehnat shartnomasi rekvizitlarini sanab bering.
8. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalarining o'rni?
9. Tizimli yondashuv nima?
10. Personalni boshqarishning zamonaviy avtomatlashtirilgan tizimini tushuntirib bering.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. -

2009.

2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.

3. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.

4. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011– 48 b.

5. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўқитувчи, 2008 – 655 б.

6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М: ИНФРА-М, 2010 – 295 стр.

7. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. – М.: Дашков и К, 2010 – 421 стр.

8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. – М.: РИОР, 2010 – 288 стр.

Internet saytlari

1. www.gov.uz – O'zbekiston Respublikasining davlat portali.

2. www.lex.uz – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligining qonunchilik hujjatlari sayti.

3. www.stat.uz - O'zbekiston Respublikasi Statistika bo'yicha davlat qo'mitasining sayti.

4. www.norma.uz

IZOHLI LUG'AT

Absenteizm (lotincha “absetia” — “qatnashmaslik”, “bosh tortish” soʻzidan) — ish vaqtining unumsiz sarf etilishi (kasallanish, baxtsiz hodisa, farzandini uyda tarbiyalash, maʼmuriyat ruxsatiga binoan yoki boshqa sabablar bilan ish vaqtida vaqtincha boʻlmaslik) koʻrsatkichi.

Avtoritar (lotincha “auctoritas” — “hokimiyat” soʻzidan) usul (boshqaruvda) — maʼmuriy uslublar (qattiq intizom oʻrnatish, jazo choralari keng qoʻllash)ga tayangan holda boshqaruvni amalga oshirish. Rahbarning avtoritar ish uslubi, jumladan, qarorlarni mehnat jamoasi fikri bilan hisoblashmasdan yakka oʻzi qabul qilishida, uning ijrosini ham oʻzi nazorat qilishida namoyon boʻladi.

Agentlik (lotincha “agentis” — “ish yurituvchi” soʻzidan) — idora, muassasa (“Oʻzkommunxizmat”, “Sanoatkontexnazorat”, ‘Uzstandart’ agentliklari).

Adaptatsiya (lotincha “adaptation” — “moslashuv” soʻzidan) — xodimni mehnat faoliyati mohiyati va shart-sharoitlariga moslashtirish (koʻniktirish) jarayoni. Adaptatsiyaning kasbiy, psixofiziologik va ijtimoiy-psixologik turlari farqlanadi.

Akademiya (yunonchada “Academos” — afsonaviy qahramon “Akadem” nomidan) — muayyan bilim sohalari va kadrlar tayyorlash yoʻnalishlari boʻyicha oliy va undan keyingi taʼlimlarning kasbiy taʼlim dasturlarini amalga oshiradigan, maʼlum sohalar uchun oliy malakali kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshiradigan, fundamental va amaliy tadqiqotlar bajaradigan, etakchi ilmiy va uslubiy markaz hisoblanadigan oliy taʼlim muassasasi.

Akkord (italʼyancha “accordo” — “bitim” soʻzidan) ish haqi — shartnoma asosida, ishbay usulda bajarilgan ish uchun bir yoʻla toʻlanadigan ish haqi.

Akkreditiv (lotincha “accerdo” — “ishonaman” soʻzidan) — nomiga yozib berilgan shaxsga kredit muassasasidan koʻrsatilgan summani olish huquqini tasdiqlovchi qimmatbaho qogʻoz. Akkreditivdan nakd pulsiz hisob-kitob olib borish uchun ham foydalaniladi.

Aktiv (lotincha “activus” — “faol”, “taʼsirchan”, “ishchan” soʻzlaridan) — korxonalar yoki tashkilot mulki yoki resurslari (koʻchmas

mulk, mashina-uskunalar, yo'l xarajatlari, qimmatbaho qog'ozlar va boshqalar). Pulga tez sotilishi (aylanishi) mumkin bo'lgan, bozori chaqqon aktivlar (veksellar, qimmatbaho qog'ozlar, nodir metallar, naqd pul va boshqalar) **likvidli aktivlar** deb ataladi.

Aksiya (fransuzcha "agyup" — "*farmoyish*", "*ruxsatnoma*", "*faoliyat*" so'zidan) — aksiyador jamiyat chiqargan qimmatbaho qog'oz.

Aksiyadorlar jamiyati — daromad topish maqsadida hissadorlik tamoyiliga binoan uyushgan sherikchilik jamiyati.

Antogonistik ixtiloflar — bu, ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi yoki bir tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofda qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

Arbitraj (lotincha — "*vositachi*", "*hakam*" so'zidan) — xo'jalik munosabatlari ishtirokchilari o'rtasidagi mulkiy va mulk bilan bog'liq nomulkiy nizomlarni hal qiladigan, hakamlar sudi.

Attestatsiya (lotincha — "*guvohnoma*" so'zidan) — xodimlar malakasi, ish joyiga layoqatliligini baholash.

Audit (inglizcha — "*u eshitadi*" so'zidan) — muayyan vakolatlar berilgan auditorlar (auditorlar firmalari) tomonidan xo'jalik yuritadigan sub'ektlarning moliyaviy hujjatlarni ekspertiza va tahlil qilish, taftish.

Auksion (lotincha "aisgyup" so'zidan) — maxsus kimoshdi savdolari.

Bakalavr (lotincha— "*vassalning er-mulki*" so'zidan) — O'zbekiston Respublikasida oliy o'quv shartlarining birinchi bosqichi— bakalavriatni tugallaganlarga kasb-hunar faoliyati bilan shug'ullanish huquqi beriladigan daraja.

Bank (lotincha — "*sarrof peshtaxtasi*" so'zidan) — kredit-moliya muassasasi.

Bankrotlik (ital'yancha — "*singan kursi*" so'zidan) — fuqaro, korxonalar, firma yoki bankning mablag'i etishmasligidan o'z majburiyatlari bo'yicha qarzlarni to'lashga qurbi etmasligi.

Barter (inglizcha — "*tovar ayirboshlash*" so'zidan) — pul vositalari ishtirokisiz, bevosita tovar ayirboshlash.

Biznes (inglizcha so'zidan) — daromad keltiradigan yoki boshqa naf beradigan xo'jalik faoliyati, kasb-kor, mashg'ulot.

Birlamchi jamoalar — bular bo'limlar, xizmatlar, uchastkalar, brigadalar, jamoalar bo'lib, ular xodimlarni ayrim texnologiya jarayoni asosida birlashtirib, bu jarayonni amalga oshirish bilan xodimlar bevosita munosabatlarga kirishadilar.

Birja (nemischa — “*hamyon*” soʻzidan) — bozorni uyushtirishning tashkiliy shakli. Tovar, fond, valyuta, mehnat birjalari farqlanadi.

Bozor infratuzilmasi — bozorda tovarlar va xizmatlarning erkin xarakatini taʼminlaydigan muassasalar, tashkilotlar majmui.

Bonus (lotincha— “*yaxshi*”, “*marhamatli*” soʻzlaridan) — odatdagi toʻlanadigan ish haqiga qoʻshimcha mukofot puli.

Boshqarish — xoʻjalik obʻektining iqtisodiy tizimi holatini tartibga solish va yoʻnaltirish.

Boshqarma — tarmoq yoki xoʻjalik sohasida markaziy yoki oʻrta boʻgʻindagi boshqaruv idorasi (masalan, Davlat mulk qoʻmitasining viloyat, shahar boshqarmasi).

Boshqaruv mehnati — bu, boshqaruv vazifasini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati boʻlib, uning asosiy vazifasi mehnat jamoasining oʻz oldida turgan vazifalarni hal qilishga doir aniq maqsadga qaratilgan va muvofiqlashtirilgan faoliyatini taʼminlashdir.

Boshqaruv mehnatining obʻekti — bu, mehnatni sarflash sohasi, yaʼni korxonalar, tashkilot, tarkibiy boʻlinmasidir.

Boshqaruv xodimlari — taqsimlovchi funktsiyalarni bajaruvchi xodimlarga rahbarlik qiluvchi, zarur qarorlarni ishlab chiquvchi va qabul qiluvchi, korxonalar, tashkilot va muassasalar faoliyati jarayonlarini rejalashtiruvchi, nazorat qiluvchi va tartibga soluvchi ishchilar. Boshqaruv xodimlari korxonalar, tashkilot va muassasaning oldiga qoʻyilgan maqsadlar va vazifalariga erishish uchun zarur tashkiliy-texnik sharoitlarni hamda belgilangan funktsiyalar va ishlab chiqarish dasturlarini bajarilishini taʼminlaydi.

Boshqaruv xodimlari mutaxassislari — asosiy bajariladigan funktsiyasiga boshqariladigan obʻekt toʻgʻrisidagi axborotlarni tayyorlash va taxlil qilish, boshqaruv obʻektining berilgan para-metrlarini taʼminlash boʻyicha qarorlarni tayyorlash, hisobga olish, saqlash, texnologik jarayonlarni tashkil qilish, smeta —moliya materiallarini tayyorlash va boshqa funktsiyalar kiruvchi boshqaruv xodimlarining bir qismi.

Boshqaruv normasi — bevosita bitta rahbarga boʻysunadigan ishchilarning maqbul soni. Korxonalar, tashkilot va muassasaning yuqori rahbarlik tarkibi uchun — boshqariluv normasi bevosita rahbarga boʻysunadigan tarkibiy boʻldimalarning maqbul sonini belgilaydi.

Brigada (fransuzcha — “*jamiyat*” soʻzidan) — alohida ishlar majmuasini birgalikda bajaruvchi kishilar guruhi.

Broker (inglizcha soʻzidan) — fond, tovar, valyuta birjalarida oldi-sotdi bitimlari tuzishda vositachilik (dallollik) qiladigan ayrim shaxs yoki

firma.

Brutto (ital'yancha — “*qo'pol*” so'zidan) — korxonaning sarfxarajatlari chegirilmagan foydasi, yalpi daromadi.

Buyruq — korxonada oldida turgan asosiy va kundalik vazifalarni hal qilishga qaratilgan huquqiy hujjat.

Byudjet (inglizcha — “*hamyon*”, “*mablag'*” so'zidan) — belgilangan muddat (yil, kvartal) uchun ishlab chiqilgan, me'yorlashtirilgan, qonuniy ravishda tasdiqlangan daromadlar va xarajatlar yig'indisi. Davlat, mahalliy (viloyat, tuman, shahar), xo'jalik sub'ektlari byudjetlari farkdanadi.

Vazirlik — O'zbekiston Respublikasida davlatning markaziy boshqaruv organi.

Vaqt me'yori — tegishli malakaga ega bo'lgan ishchilar yakka yoki guruh tarkibida muayyan tashkiliy-texnologik sharoitlarda ma'lum hajmdagi ishni bajarish yoki mahsulot birligini tayyorlashi uchun zarur bo'lgan vaqt (kishi-soatlarda hisoblanadi).

Veksel (nemescha so'zidan) — ko'rsatilgan muddatda muayyan miqdordagi pulni to'lash majburiyati qayd etilgan qarzdorlik haqidagi rasmiy hujjat, qimmatli qog'oz.

Globalizm (fransuzcha — “*umumiy*” so'zidan) — jahonda kechayotgan ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnologik, harbiy, ijtimoiy-madaniy jarayonlarning umumiy xususiyati.

Guruh — faoliyati, maqsadi, g'oyasi va boshqa xususiyatlari bo'yicha bir-birlari bilan o'zaro bog'liq insonlarning ijtimoiy birligi.

Guruhning maqsadi — bu, shaxsiy maqsadlarning bir-biriga mos kelishi va o'zaro harakatlar induktoridir.

Guruh samaradorligi — bu, guruhning umumiy maqsadlarini amalga oshirish darajasidir.

Guruh samaradorligining asosiy omillari — bular, guruh hajmi tarkibi; ma'lumotlar topshirig'i, tashqi muhit, rahbarlik uslubi, jarayonlar va tadbirlar, o'zaro ta'sir usullari, sabab, maqsadni amalga oshirish, guruhning qiziqishidir.

Daromad — iqtisodiy sub'ekt o'z faoliyati natijasiga ko'ra oladigan moddiy tushum. Egallik nuqtai nazaridan aholi, korxonalar (korporativ) va davlat daromadlari farqlanadi.

Debitor (lotincha — “*u qarzdor*” so'zidan) — mulk yoki pul qarzi bo'lgan jismoniy yoki yuridik shaxs. Xo'jalik aloqalarida iqtisodiy sub'ektning boshqalarga (korxonalar, fuqarolarga) to'lashi lozim bo'lgan qarzlari debitorlik qarzini tashkil etadi.

Deval'vatsiya (lotincha — “*tanazzul qiymat*” soʻzidan) — milliy pul birligi kursining chet el valyutalariga nisbatan pasaytirilishi.

Demonopolizatsiya (yunoncha — “*tanho*” va lotincha — “*sotaman*” soʻzlari birikmasi) — iqtisodiyotdagi monopoliyadan erkin, tenghuquqli, raqobatga asoslangan faoliyatga qaytish.

Demping (inglizcha — “*tashlash*” soʻzidan) — tovarlarni tashqi va ichki bozorlarda sunʼiy arzonlashtirilgan, oʻrtacha chakana narxlardan, baʼzan tannarxdan past narxlarda sotish, tashqi bozorni egallash uchun raqobat kurashi vositalaridan biri.

Departament (fransuzcha soʻzidan) Oʻzbekiston Respublikasida idora, ular boʻlinmalariningatalishi.

Diversifikatsiya (lotincha — “*oʻzgarish*”, “*xilma-xil taraqqiyot*” soʻzidan) — korxonada faoliyati sohalari va ishlab chiqarilgan mahsulotlar turining yuqori samaralikka erishish maqsadida kengaytirilishi, yangilanib turilishi.

Dividend (lotincha — “*taqsimlanadigan narsa*” soʻzlaridan) — aktsiyadorlar jamiyati foydasidan aktsiya egasiga har yili beriladigan va uning daromadiga aylangan qismi.

Diler (inglizcha — “*savdogar*” soʻzidan) — birja operatsiyalari oʻtkazadigan, yoki ulgurji mahsulotni oʻz foydasiga chakana yoʻl bilan sotuvchi jismoniy yoki yuridik shaxs.

Direktorlar kengashi — aktsiyadorlik jamiyatining aktsiyadorlar umumiy yigʻilishida saylanadigan rahbar ijroiya organi.

Distribʼyutor (inglizcha — “*taqsimlash*” soʻzidan) — mintaqaviy (mahalliy) bozorlarda muayyan turdagi tovarlarni koʻtara sotib olish va chakana yoʻl bilan sotish bilan shugʻullanadigan jismoniy yoki yuridik shaxs.

Jamoa — bu birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruxi boʻlib, unda kishilar bir-birlari bilan shunday oʻzaro harakat qiladilarki, har kim boshqa shaxsga murojaat qiladi, ayni vaqtda uning taʼsirini ham his etadi.

Jamoa kelishuvi — muayyan kasb, tarmoq hudud xodimlari uchun mehnat shartlari, ish bilan taʼminlash va ijtimoiy kafolatlar belgilash borasidagi majburiyatlarni oʻz ichiga oladigan meʼyoriy hujjat. Tartibga solinadigan munosabatlar sohasi, hal qilinadigan masalalarning xususiyatiga qarab bosh, tarmoq, hududiy (mintaqa-viy) jamoa kelishuvlari tuzilishi mumkin.

Jamoaiing funktsiyalari — bu, insonning jamoaga mansubligini his qilishi; shaxs uchun uning yashashiga zarur ijtimoiy muhit yaratishdir.

Jamoa shartnomasi — korxonada ish beruvchi bilan xodimlar

o'rtasidagi mehnat, ijtimoiy — iqtisodiy va kasbga oid munosa-batlarni tartibga soladigan hujjat.

Jismoniy shaxs — huquqiy munosabatlarning ishtirokchisi hisoblanadi, bevosita o'z nomidan faoliyat yuritadigan alohida fuqaro.

Ijtimoiy guruhlar — iqtisodiyotda kasbga oid bo'lib, bir xil faoliyat bilan shug'ullanuvchi, muntazam ravishda bir-birlari bilan munosabatga kirishadigan shaxslar guruhidir.

Ijtimoiy ishlab chiqarish — jamiyat yoki milliy iqtisodiyot miqyosida ijtimoiy mehnat taqsimoti asosida kishilarning ehtiyojlarini qondirish uchun kerak bo'ladigan ne'matlarni yaratishga yo'naltirilgan iqtisodiy faoliyatlar majmui.

Ijtimoiy muhit — insonning yashash va ishlashi uchun uni o'rab turgan ijtimoiy, moddiy va ma'naviy shart-sharoitlar.

Ijtimoiy sug'urta — davlat tomonidan joriy etiladigan, nazorat qilinadigan va kafolatlanadigan keksalar, mehnatga layoqatsizlarni ta'minlash, yordam ko'rsatish tizimi.

Ijtimoiy himoya — aholini ijtimoiy va moddiy muhofaza qilinishini ta'minlaydigan huquqiy, iqtisodiy, ijtimoiy chora-tadbirlar majmui.

Ijtimoiylashuv — shaxsning muomala yordamida mazkur jamoaga, guruhga, jamiyatga xos bo'lgan normalarni, qadriyatlarini, yo'l-yo'riqlarni o'zlashtirish asosida uning shakllanish jarayoni.

Ijtimoiy ruhiy vaziyat — korxon va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhiy aloqalarida o'z ifodasini topadi.

Ijtimoiy ixtiloflar — kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iborat.

Innovatsiya (inglizcha — “*kiritilgan yangilik*”, “*ixtiro*” so'zidan) — texnika va texnologiya avlodlarini almash-tirishni ta'minlash uchun iqtisodiyotga sarflangan mablag'lar.

Innovatsion kadrlar menejmenti (IKM) — bozor iqtisodiyoti va raqobatning kuchayishi sharoitida kadrlarga oid yangiliklar mehnat jarayonining ajralmas qismiga aylanishi va ularni tashkil etishni hamda boshqarishni talab qilishi.

Infratuzilma (lotincha — “*ostida*” so'zidan) ishlab chiqarish va tovar muomalasi, shuningdek inson hayot faoliyati uchun zarur bo'lgan, me'yoriy sharoitni ta'minlashga xizmat qiluvchi turli yordamchi xizmat ko'rsatuvchi sohalar, nomoddiy ishlab chiqarish sektori.

Inson resurslarini boshqarish vazifalari — bu, korxonada va tashkilotlarning muayyan maqsadga erishish yo'lida inson resurslari bilan ishlaganda amalga oshiriladigan asosiy yo'nalishlaridir, ya'ni xodimlarni tanlash, xodimlarni tayyorlash va rivojlantirish, unga baho berish, rag'batlantirishdir.

Introversiya — (intro — ichki) shaxsning o'z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e'tibori qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Ish joyida ta'lim berish — bu, ish joyining o'zida xodimning boy tajribaga ega bo'lgan murabbiy tomonidan ishni to'liq o'zlash-tirib olgunga qadar o'qitilishi (o'rgatilishi) bilan bog'liq bo'lgan holatdir.

Ish beruvchi — xodimni ishga olish huquqi bo'lgan yuridik yoki jismoniy shaxs.

Ish vaqti — xodimning ijtimoiy tashkil etilgan mehnatda ishtiroki davomiyligi me'yori (O'zbekiston Respublikasida haftasiga 40 soatdan ortiq bo'lmasligi kerak).

Ish kuni — xodimning ishlab chiqarish faoliyatida band bo'ladigan vaqti (O'zbekiston Respublikasida 6 kunlik ish haftasida 7 soat, 5 kunlik ish haftasida 8 soat).

Ishchi kuchi — tirikchilik ne'matlari ishlab chiqarishda foydalaniladigan insondagi jismoniy va ma'naviy qobiliyatlar majmui.

Ishchilar soni normasi — davlat va xo'jalik boshqaruvchi organlarining aniq maqsadlari, vazifalari va funktsiyalarini, hamda korxonaning ishlab chiqarish dasturlarini amalga oshirish uchun ishchilar uchun belgilangan son.

Ish o'rni — muayyan kasbdagi bir xodimning mehnat vazifalarini amalga oshirishi uchun moslashtirilgan va ishni bajarish uchun ishlab chiqarish vositalari, mehnat qurollari bilan jihozlangan joy.

Ish haqi — bu, ma'lum vaqt davomida kishilarning yaratgan mahsulotlari miqdori ko'rsatilgan xizmatlar va shu kabilarga asosan to'lanadigan mehnat haqidir.

Ishlab chiqarish — jamiyatning yashashi va taraqqiy etishi uchun zarur bo'lgan moddiy boyliklarni yaratish jarayoni.

Ishlab chiqarish munosabatlari — ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida xodimlar o'rtasida bajaradigan vazifalariga bog'liqlikda shakllanadigan munosabatlar.

Ishlab chiqarish samaradorligi — iqtisodiy faoliyat, dasturlar va tadbirlarning foydali natijalari ko'rsatkichi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish — mehnat jarayonida yuqori samaradorlikka erishishga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

Ishchilar — industrial jamiyatda mehnatga layoqatli aholining yollanib ishlovchi va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchi toifasi, ijtimoiy guruh. Kasb mahoratiga qarab, malakali va malakasiz ishchilar farqlanadi.

Ixtilof — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo'lib, undan ko'zda tutilgan maqsad raqibni betaraf qilib qo'yish, unga zarba berish yoki uni yo'q qilishidir. Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtai nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iborat.

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga to'liq yoki qisman barham berish yoxud ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishi.

Ixtiloflarni boshqarish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishi.

Ixtiloflarni hal qilish — bu, ularning sabablari va oqibatlariga barham beradigan jarayon yoki aniq maqsadga qaratilgan faoliyatdir.

Ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtai nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar, istaklarning bir-biriga mos kelmasligi va shu kabilar.

Iqtisodiy faol aholi — aholining daromad keltiradigan ijtimoiy foydali mehnat bilan band bo'lgan qismi.

Kadrlar (fransuzcha “sayge” — “*shaxsiy tarkib*” so'zidan) — korxonada muassasa, firma, aktsiyadorlik jamiyatlari va boshqalarda malakali xodimlarning asosiy tarkibi.

Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan bog'liq yangiliklar — bu, mazkur sohadagi yangiliklar, ehtiyojlarni anikdash usullarini takomillashtirish va shu kabilardir.

Kadrlarni qisqartirish va foyda bermaydigan kadrlarni tugatish — bu, ortiqcha kadrlarni qisqartirish hamda eng kam ish beradigan va istiqboli yo'q kadrlar potentsiali qismini va ish o'rinlarini korxonada miqyosida tugatishdir.

Kadrlarga oid yangiliklarni (KYA) tashkil etish — IKM tizimiga kiradigan tarkibiy elementlar (bo'linmalar, guruxlar, shaxslar), ya'ni ishlab chiqish va amalga oshirish vaqtidagi o'zaro ta'sir ko'rsatish qobiliyati va normalari majmuidir.

Kadrlarga oid yangiliklar (KYa) — bu, kadrlarga oid yangiliklarni joriy qilish sohasidagi aniq maqsadli faoliyatdir.

Kasb-ta'lim sohasidagi yangiliklar — oliy o'quv yurtlarida, kollejlarda va boshqa o'quv yurtlarida kadrlarni kasbiy jihatdan tayyorlash sohasidagi yangiliklar.

Kadrlarni rejalashtirish — zarur vaqtda odamlarga kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiqta'minlab berish.

Kadrlarni izlash va tanlash — bu, yangi samarali kadrlar salohiyatini yaratishdir.

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish — xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U xodimlarning muayyan lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi va bo'shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kar'era (fransuzcha so'zidan) — ijtimoiy, xizmat vazifalarida, ilmiy va faoliyatning boshqa sohalarida mansab, xizmat vazifasida muvaffaqiyatli ko'tarilish.

Kasb — insonning mehnat faoliyati, doimiy mashg'ulot turi.

Kasanachi — ish beruvchilar bilan tuzilgan mehnat shartnomasi asosida o'z mehnat vazifalarini uylarida bajaruvchi xodimlar toifasi.

Korxonalar resurslari — bu, ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishda foydalaniladigan resurslar bo'lib, ularni uch guruhga ajratish mumkin: natural yoki tabiiy resurslar, moddiy resurslar va inson resurslari.

Korxonaning asosiy (ishlab chiqarish) xodimlari — bevosita ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etuvchi, korxonaning iktisodiy faoliyat turlari tasniflagichiga mos keluvchi asosiy mahsulotlarni (xizmatlar) ishlab chiqarish bo'yicha funktsiyalarni, shuningdek yordamchi ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish dasturida belgilangan yo'ldosh mahsulotlarni (xizmatlar) ishlab chiqarish bo'yicha funktsiyalarni bajaruvchi ishchilar.

Korxonalar, tashkilotlar va muassasalarning yordamchi xodimlari — o'z ichiga boshqaruv xodimlarning faoliyatini ta'minlash funktsiyasini amalga oshiruvchi texnik va xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni oladi.

Korxonalar, tashkilotlar va muassasalarning texnik xodimlari — bu funktsiya boshqaruv xodimlarining faoliyatini ta'minlash va ularga texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha ishlarni bajarishdan iborat bo'lgan xodimlardir (bosma, ko'paytirish va arxiv ishlari, kutubxona ishi, hujjatlarni etkazib berish, komp'yuter texnikasiga xizmat ko'rsatish, kantselyariya, kotiblik va boshqa ishlar).

Korxonalar, tashkilot va muassasaning xizmat ko'rsatuvchi xodimlari — bu funktsiyaga binolar va hududlarga texnik va xo'jalik xizmatini ko'rsatish, ularni muhofaza qilish, boshqaruv xodimlariga transport xizmatini ko'rsatish, shuningdek, korxonalar, tashkilot va muassasaning boshqaruv va asosiy (ishlab chiqarish) xodimlariga xizmat ko'rsatish bo'yicha boshqa ishlar, jumladan ijtimoiy-maishiy xizmatlar qiluvchi xodimlardir.

Korxonalar va tashkilot — bu, muayyan maqsadlarga erishish uchun birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasidir.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar — ixtilof qatnashchilarining maqsadlari, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlari o'zgarishi hisobiga ularni hal etishning bir necha variantiga yo'l qo'yiladi.

Kompaniya (fransuzcha so'zidan) — iqtisodiy faoliyat olib borish uchun uyushgan yuridik va jismoniy shaxslar, tadbirkorlar birlashmasi.

Konsalting — maxsus (konsalting) kompaniyalarining iqtisodiy, moliya, tashqi iqtisodiy faoliyat, firmalarni tashkil qilish va ro'yxatdan o'tkazish, tovarlar va xizmatlar bozorlarini, innovatsiyalarni tadqiq etish va prognozlashga oid masalalarda maslahatlar, tavsiyalar berishdan iborat faoliyati.

Konsortsium (lotincha — “shirkat”, “ishtirok etish” so'zidan) — kompaniyalar, banklarning kapital talab, juda keng ko'lamdagi iqtisodiy loyihani amalga oshirish yoki qarzlarni hamkorlikda joylashtirish uchun tuzilgan birlashmasi.

Kontrakt (lotincha — “kelishuv” so'zidan) — tomonlarning huquq va majburiyatlari ko'rsatilgan holda tuzilgan ikki yoki ko'p tomonlama bitim.

Kontsern (lotincha — “ishtirok”, “manfaat” so'zidan) — manfaatlar, shartnomalar, kapital, hamkorlikdagi faoliyatda ishtirok umumiyligi asosida uyushgan korxonalarining yirik birlashmasi.

Korporatsiya (lotinchada — “birlashma”, “uyushma”, “hamjamiyat” so'zidan) — biron-bir faoliyat uchun uyushgan yuridik vajismoniy shaxslar majmui.

Kredit (lotincha — “qarz” so'zidan) — pul mablag'lari, tovar va xizmatlarni kelishilgan ustama (foiz) to'lab qaytarish sharti bilan ma'lum muddatlarga qarzga berish.

Magistr (lotincha — “ustoz”, “boshliq” so'zidan) — O'zbekiston Respublikasida oliy ta'limning ikkinchi bosqichi — magistraturani tugallaganlarga kasb-hunar va ilmiy faoliyat bilan shug'ullanish huquqi

berilgan daraja.

Malaka — xodimlarning mehnat faoliyatini amalga oshirishdagi mahorati darajasi.

Malaka oshirish — ta'lim tizimida xodimlar kasbiy bilim va ko'nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirish jarayoni.

Malakali mehnat — maxsus tayyorgarlik, malakani talab qiluvchi mehnat.

Malakasiz mehnat — maxsus tayyorgarlik, malaka talab etmay-digan mehnat.

Mansabdor shaxs — tashkiliy-boshqaruvchilik, ma'muriy-xo'jalik vazifalarini bajaruvchi shaxs.

Marketing (inglizcha — “*bozor*” so'zidan) — mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni tashkil etish hamda boshqarish.

Mas'uliyati cheklangan jamiyat — a'zolari jamiyat majburiyatlari bo'yicha faqat o'zlari qo'shgan ulush doirasida javobgar bo'ladigan jamiyat.

Ma'muriyat — korxonalarining rahbar xodimlari, boshqaruvchi mansabdor shaxslar.

Mahalliy davlat hokimiyati organlari — O'zbekiston Respublikasida joylardagi davlat boshqaruv idoralari. Ular mahalliy vakillik organlari (xalqdeputatlari tuman, shahar hamda viloyatlar va Toshkent shahar kengashlari) va mahalliy ijroiya organlari (tuman, shahar hamda viloyatlar va Toshkent shahar hokimiyatlari)ga bo'linadi.

Menejer (inglizcha — “*boshqaruvchi*” so'zidan) — maxsus tayyorgarlikka ega, boshqarishning qonun-qoidalarini chuqur biluvchi malakali boshqaruvchi mutaxassis.

Menejment (inglizcha — “*boshkarish*”, “*tashkil etish*” so'zidan) — boshqarish to'g'risidagi maxsus fan.

Mehnat — insonning maqsadga muvofiq ijtimoiy foydali faoliyati.

Mehnat bozori — ishchi kuchi oldi-sotdi qilinadigan bozor.

Mehnatni boshqarish — bu ijtimoiy mehnat sohasini boshqarishdir, ya'ni ijtimoiy-iqtisodiy jarayon va munosabatlarning mehnatga oid masalalari ustuvorlik qiladigan soha (mehnatning ijtimoiy va ishlab chiqarish shart-sharoitlariga oid, uning amalga oshirilishi, tashkil etilishi, haqto'lanishi, intizomga oid, mehnat etikasi, mehnat jamoalarining shakllanishi va ishlashiga oid va boshqalar).

Mehnatni boshqarish turlari — mehnatni boshqarishning umumlashtirilgan sifat jihatdan alohida turlari, ularning xarakteri jamiyatdagi boshqaruv xarakteriga, ya'ni pirovard oqibatda— ijtimoiy

tuzum xarakteriga muvofiqkeladi.

Mehnatni boshqarish metodlari — ijtimoiy mehnat jarayonlari va ularning ishtirokchilariga boshqaruv ta'sirini o'tkazishning prinsipial usullaridir.

Mehnatni boshqarish shakllari — jarayon sub'ektlari va ob'ektlarining tabiati va ularning o'zaro munosabatlari xakeri-ning aniq amaliy namoyon bo'lishidir.

Mehnatni boshqarish darajalari — bu u yoki bu ijtimoiy mehnat masalalarini hal qilishda vakolatlarni taqsimlash tizimi.

Mehnat ko'nikmasi — bu, xodimlarning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi.

Mehnat daftarchasi — xodimlarning mehnat faoliyati to'g'risidagi hujjat.

Mehnat jamoasi — korxonada faoliyatida mehnat shartnomasi asosida ishtirok etayotgan xodimlar.

Mehnat jarayonida kadrlarga oid yangiliklar — bu yangi texnika va mehnat turlarini o'zlashtirish, kadrlar bilan ishlashning yangi usullari, xodimlarni yangi vazifalarga ko'tarish hamda ularning o'rnini o'zlashtirish usullari, yangi lavozim tavsifnomalari va yo'riqnomalarni ishlab chiqish va shu kabilarni nazarda tutishdir.

Mehnat intizomi — mehnat jarayonida barcha amal qilishi lozim bo'lgan me'yoriy hujjatlar bilan belgilab qo'yilgan umumiy tartib.

Mehnat kodeksi — mehnat to'g'risidagi qonunlar majmui.

Mehnat nizolari — ish beruvchi hamda xodim yoki xodimlar jamoalari o'rtasida qonunlar, me'yoriy hujjatlar, jamoa kelishuvlari, mehnat shartnomasi bilan belgilab qo'yilgan mehnat shartlari qo'llanishi yuzasidan kelib chiqqan kelishmovchiliklar.

Mehnat resurslari — mamlakat aholisining mehnatga layoqatli yoshdagi qismi. O'zbekiston Respublikasida 16 yoshdan 54 yoshgacha bo'lgan ayollar, 59 yoshgacha bo'lgan erkaklar mamlakat mehnat resurslarini tashkil etadi.

Mehnat staji — xodimning belgilab qo'yilgan tartibda hisoblanadigan mehnat faoliyati davri.

Mehnat shartnomasi — xodim bilan ish beruvchi o'rtasida muayyan mutaxassislik, malaka, lavozim bo'yicha, haqevaziga muayyan ishlarni bajarish haqidagi o'zaro kelishuv.

Mehnatni tashkil etish — korxonada ish jarayonini uyushtirish tartibi vatamoyillari.

Moddiy manfaatdorlik — guruhjamoasi va ayrim xodimning o'z

iqtisodiy va mehnat faoliyatlari yuqori samarali bo'lishidan manfaatdorlikka va faollikka undaydigan tamoyillar.

Moddiy farovonlik — insonlar moddiy ehtiyojlarining qondirilishi darajasi.

Muzokaralar — bu, ixtiloflarni hal qilish vositasi sifatida taktik usullarning majmuidan iborat bo'lib, qarama-qarshi tomonlarning o'zaro maqbul echimga kelishlariga qaratiladidir.

Muntazam rahbarlar — bu, korxonalar va tashkilotlar asosiy faoliyatida band bo'lgan bo'linma rahbarlaridir. Funktsional rahbarlar deganda, asosiy faoliyatda bevosita ishtirok etmaydigan bo'linma rahbarlari tushuniladi.

Mutaxassislar — bu, boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaruvchi xodimlardir.

Nafaqa — muhtoj odamlarga davlat, korxonalar, tashkilot va ayrim shaxslar tomonidan beriladigan yordam puli.

Namunaviy shtatlar — tashkilotlar, muassasalar va korxonalarlarning maqsadlari, vazifalari, funktsiyalari va ishlab chiqarish dasturlarining bajarish uchun kerak bo'lgan sonini ko'rsatgan holda doimiy ishchilarning lavozimlar ro'yxati.

Obligatsiya (lotincha — “*majburiyat*” so'zidan) — qiymatiga nisbatan egasiga qat'iy belgilangan daromad keltiruvchi qimmatli qog'oz, qarzni qaytarib berish va foiz to'lashni tasdiqlovchi majburiyatnoma.

Option (nemischa — “*tanlash*”, “*istak*” so'zidan) — sotuvchi yoki xaridorlarga qimmatli qog'ozlar yoki to'lovlarni muayyan muddat davomida belgilangan narxlarda sotib olish yoki sotish huquqini beradigan shartnoma.

Pensiya — (lotincha — “*to'lov*” so'zidan) — fuqarolarga qonunda belgilangan hollarda muntazam va odatda umrbod to'lanadigan to'lovlar, ijtimoiy ta'minot shakli. YOshga doir, nogironlik, boquvchisi yo'qotilganlik pensiyalari mavjud.

Personal (lotincha — “*shaxs*” so'zidan) — korxonalar, muassasalar, tashkilot xodimlari tarkibi.

“Personalni boshqarish” fanining predmeti — korxonalarlarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida xodimlarga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bilimlar tizimi.

“Personalning kasbiy tuzilishi” tushunchasi bir-biri bilan bog'liq bo'lgan quyidagi jihatlar, ya'ni ishchi kuchining kasbiy tuzilishi, uning malakaviy tuzilishi hamda malakaning mazmunidan iborat.

Personalni boshqarish sub'ekti — bu, boshqaruvchi xodimlar, ob'ekti esa, ishlab chiqarish xodimlaridir.

Personalni jalb etish — bu, ikki asosiy manba, ya'ni xodimlarni jalb qilishning ichki va tashqi manbalari hisobiga ehtiyojni qondirishdir.

Personalni boshqarishning zarur ob'ekti — bu, korxonalar va tashkilotning ijtimoiy muhitini rivojlantirishdir.

Rahbarlar (ma'muriy-boshqaruv **xodimlari**) — me'yoriy hujjatlarga muvofiq (nizomlar, ustavlar, ichki tartib qoidalari) ma'muriylashtirish funksiyalari, korxonalar, tashkilot va muassasa nomidan harakatlanish, taqsimlash huquqlariga va vakolatlariga (ma'muriy funksiyalar) ega bo'lgan, qaramog'idagi (bo'ysunishidagi) xodimlarga rahbarlik qiluvchi (ishlab chiqarishga oid bo'lgan topshiriqlarni taqsimlash, xodimlarni joy-joyiga qo'yish), korxonalar, tashkilot va muassasaning, shuningdek bo'linmalarining faoliyatini tashkil qiluvchi va muvofiqlashtiruvchi, farmoyishlarni, topshiriqlarni bajarilishi ustidan nazorat olib boruvchi korxonalar, tashkilot va muassasalar boshqaruv xodimlarining bir qismi.

Reja — xo'jalik sub'ekti, boshqaruv tizimi ayrim bo'g'inlari faoliyatining dasturi. Ichki ishlab chiqarish, biznes, mintaqaviy, tarmoq, umumdavlat hamda joriy va istiqbol rejalari bo'ladi.

Rentabellik (nemischa — “*daromadli*”, “*foydali*” so'zidan) — korxonalar yoki tadbirkorlikning daromaddorligi, samaraligi.

Sindikat (lotincha — “*ishonchli*” so'zidan) — bir turdagi mahsulotlar ishlab chiqaradigan korxonalar birlashmasi.

Soliq — davlat tomonidan yuridik va jismoniy shaxslar daromadi yoki mol-mulkidan undiriladigan majburiy to'lov. Daromad, qo'shilgan qiymat soliqlari, aksizlar, mahalliy soliq va yig'imlar bo'ladi.

Stress (inglizcha — “*bosim*”, “*kuchlanish*”, “*tanqlik*” so'zlaridan) — kuchli ta'sir natijasida sodir bo'ladigan o'ta hayajonlanish, asabiylik holati.

Tadbirkorlik — kapital sarflab, tovar va xizmatlar yaratish bilan foyda topishga qaratilgan iqtisodiy faoliyat, biznesning asosiy turi.

Taklif — muayyan vaqtda muayyan narxlar bilan bozorga chiqarilgan va chiqarilishi mumkin bo'lgan tovarlar va xizmatlar miqdori.

Talab — xaridorning iste'molchining bozordagi muayyan tovarlari, ne'matlarini sotib olishga bo'lgan istagi. Haqiqiy, o'sayotgan, barqaror qondirilgan, qondirilishi kechiktirilgan, qondiril-magan, yakka, yalpi, bozor talabi va boshqa talablar bo'ladi.

Tanqid qilish — bu, mehnat faoliyati jarayonida xodimlarning bir-

birlari sha'niga tanqidiy mulohazalar bildirishidir.

Tarif setkasi — bu, mehnatning murakkabligi bo'yicha ish haqini tabaqalashtirish vositasidir.

Temperament — lotincha so'zidan olingan bo'lib, — qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik, degan ma'noni anglatadi, shaxsning o'ziga xos xususiyatlarini, faoliyatining dinamik va hissiy tomonlarini, shuningdek, xulqatvorini aks ettiradi.

Tashkiliy jihatdan xodimlarni boshqarish — kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan shaxslar va institutlar (masalan, rahbarlar, kadrlar bo'limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari va hokazolar) faoliyatidan iborat.

Tashkiliy tuzilish — bu, avvalo an'anaviy ravishda mehnat taqsimoti asos qilib olingan tamoyildir.

Tashkiliy madaniyat — bu, korxonada va tashkilotlar xodimlari-ning amal qiladigan qadriyatlar, munosabatlar va xulq-atvor normalaridir.

Tashqi boshqaruv — bankrot bo'lgan korxonada ishni qayta tashkil etish jarayoni.

Tender (nemischa — “*xizmat ko'rsatish*” so'zidan) — raqobatli savdo-sotiqni amalga oshirish.

Test (inglizcha — “*sinash*”, “*tekshirish*” so'zidan) — shaxsning aqliy, qobiliyati, irodasi, bilim darajasi va boshqa sifatlarini tekshirish uchun qo'llaniladigan standart mashq.

Trest (inglizcha so'zidan) — korxonalar, firmalar birlashmasi.

Universitet (lotincha — “*yig'indi*”, “*majmua*” so'zidan) — yuksak malakali mutaxassislar tayyorlashga yo'naltirilgan ko'p tarmokli oliy o'quv-ilmiiy muassasa.

Unitar korxonada — tijorat tashkiloti ko'rinishidagi, davlat yoki mahalliy boshqaruv idoralari korxonasi.

Firma (ital'yanca — “*imzo*” so'zidan) — korxonada, kompaniya, xo'jalik va tijorat tashkilotlarining umumiy nomi.

Funksional jihatdan xodimlarni boshqarish — kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifa va qarorlar (masalan, kadrlarni tanlash, malakasini oshirish, ulardan foydalanish va hokazolar) dan iborat.

Xalqaro Mehnat Tashkiloti — Birlashgan Millatlar Tashkilotining mehnatga oid masalalar bilan shug'ullanuvchi ixtisoslashgan muassasasi. Ushbu tashkilotga O'zbekiston Respublikasi 1992 yildan beri a'zo.

Xarizma (lotincha — “*ilohiy qobiliyat*” so'zidan) — biror shaxslarning boshqalarga nisbatan alohida xususiyatlarga va ana shu xususiyatlarga muvofiq boshqarishga haqli ekanligini ifodalovchi

tushuncha.

Xolding (inglizcha — “*egalik*” soʻzidan) kompaniya — asosiy faoliyati korxonalarining aksiyalarini oʻz tasarrufiga olish orqali ularning ishini nazorat qilish va boshqarishdan iborat boʻlgan kompaniya, bosh korxon.

Xodimlar — korxon, tashkilot, muassasaning yollash asosida ishlaydigan, va ishchilarning umumiy cheklangan soniga qoʻshiladigan, barcha ishchilarning yigʻindisi.

Xodimlarning cheklangan umumiy soni — korxon, tashkilot, muassasaning mehnatini tashkil qilish va texnologik rivojlanishning mavjud darajasida oldinga qoʻyilgan maqsad va vazifalarga erishish uchun zarur boʻlgan xodimlarning maksimal soni.

Xodimlar sonining nisbati — korxonalar, tashkilotlar va muassasalarning boshqaruvchanligini saqlab qolish sharti bilan, maqsad vazifalarga erishish, belgilangan funktsiyalarni bajarishda boshqaruv, xizmat koʻrsatuvchi va texnik xodimlarni sakdash uchun eng kam xarajatlarni taʼminlash maqsadida texnik va xizmat koʻrsatuvchi xodimlarning sonini boshqaruv xodimlari soniga boʻlgan nisbatining maqbul proporsiyalarini belgilovchi normativlardir.

Xizmat — kasb jihatidan koʻtarilish — tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish oʻrinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligidir. Xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab oʻtaydi.

Xususiy mulk — ayrim shaxslar ixtiyoridagi mulk, bozor iqtisodiyotida mulkchilikning etakchi shakli.

Xoʻjalik nizolari — iqtisodiyot sohasida va uni boshqarish jarayonida taraflar oʻrtasidagi kelishmovchiliklar. Oʻzbekiston Respublikasida xoʻjalik nizolari xoʻjalik sudlari yoki hakamlar sudi tomonidan koʻrib chiqiladi.

Xoʻjalik shartnomasi — tadbirkorlik faoliyati subʼektlari oʻrtasida tuziladigan fuqarolik-huquqiy shartnoma.

Shaxsning ehtiyoji — bu, insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yoʻqligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun oziqa, uy-joy, ob-havo kabi zarur vositalar boʻlib, xotin-qizlarga koʻpchilik orasida koʻzga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklarga koʻproq ehtiyoj sezadilar.

Shtatlar jadvali — mulk egasi, rahbar yoki yuqori organ tomonidan tasdiqlangan bir xil lavozimlar va lavozim maoshlari miqdorini koʻrsatgan holda doimiy ishchilarning lavozimlar nomi.

Qiziqish — bu, shaxsning u yoki bu narsaga qaratilgan bilish

ehtiyojining namoyon bo'lish shakli bo'lib, bu narsa ijobiy his-tuyg'uni uyg'otishi mumkin (musiqaga, texnikaga va h.k.).

Qobiliyat — bu, xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasi mavjudligi, etarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidam, uquv, umumiy madaniyat borligi va shu kabilardir.

Ekstraversiya — (*extra — tashqari*) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko'rsatib beradiki, bunda shaxs o'zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obektlarga qaratadi, ba'zan buni o'z qiziqishlarining shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalgaoshiradi.

Etika (axloq) — bu, ijtimoiy hayot jarayonida ro'yobga chiqariladigan universal va o'ziga xos axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimidir.

Yuridik shaxs — fuqarolik huquq va majburiyatlarining sub'ektlari hisoblanuvchi korxonalar, muassasa, tashkilot. Yuridik shaxslar O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksiga muvofiq foyda olishni o'z faoliyatining asosiy maqsadi qilib olgan tijoratchi tashkilotlar (xususiy korxonalar, xo'jalik shirkatlari va jamiyatlari) hamda tijoratchi bo'lmagan tashkilotlar (jamoat birlashmalari, fuqarolarning o'zini-o'zi boshqarish organlari)ga bo'linadi.

Yalpi ichki mahsulot — mamlakat, iqtisodiy faoliyatining muayyan davr (oy, chorak, yil) davomidagi umumiy natijalarini tavsiflaydigan ko'rsatkich.

Yagona tarif setkasi (YaTS) — bu, quyi darajadagi ishchilardan tortib tashkilot rahbarlarigacha bo'lgan barcha xodimlar mehnatining tarifikatsiyasi va unga haq to'lashni tashkil etish tizimi.

Haqorat — bu, kishining nafsoniyatiga tegadigan so'zlar bilan qadr va e'tiborini tushirish niyatida yomon (qo'pol) muomala qilishdir.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston. - 2009.
2. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va Qarorlari

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳолини ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш ва мустаҳкамлашга оид чора-тадбирлар тўғрисида”ги Фармони. “Халқ сўзи”, 2007 йил 20 март, № 55.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини ошириш ҳамда меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш органлари фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2007 йил 6 апрелдаги ПҚ-616-сон Қарори. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси палаталарининг Ахборотномаси, 2007, №4.

3. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari

5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ишга жойлаштиришга муҳтож меҳнат билан банд бўлмаган аҳолини ҳисобга олиш методикасини такомиллаштириш тўғрисида”ги Қарори. –Тошкент: 2007. 24 май, 106- сон.
6. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 4 февралдаги „Ходимларга уларнинг меҳнат вазифаларини бажариш билан боғлиқ ҳолда жароҳатланиши, касб касалликларига чалиниши ёки саломатликнинг бошқа хил шикастланиши туфайли етказилган зарарни тўлаш қоидаларини тасдиқлаш тўғрисида”ги Қарори. Ўзбекистон Республикаси Ҳукуматининг қарорлар тўплами. Нашр этувчи: Ўзбекистон Республикаси Президенти Аппарати Ишлар Бошқармаси.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

7. Karimov I.A. Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqorolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi: O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi. –T.: O'zbekiston, 2010 - 56 b.

8. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi: 2010 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2011–48 b.

9. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz faravonligini yanada yuksaltirish: 2009 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2010 yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zR Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. –T.:O'zbekiston, 2010.

10.Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч.-Т.: Маънавият, 2008 - 69 б.

5. O'zbekiston Respublikasi Vazirliklar me'yoriy-huquqiy hujjatlari

11. O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-huquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.

12. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва Молия вазирлигининг „Бошқарув ходимларининг сонини тартибга солиш ва уларга сарфланадиган харажатларни мақбуллаштириш бўйича меъерий хужжатларни тасдиқлаш тўғрисида“ги Қарори. Тошкент. „Финансовое законодательство Республики Узбекистан“, 2004 йил.

13. Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги. Олий таълим. Меъерий хужжатлар тўплами. Т.: „Шарқ“, 2001.

14. Ўзбекистон Республикасининг имтиёзли пенсия таъминоти ва меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича меъерий хужжатлари. Тошкент.: Адолат, 2000.

6. Darsliklar

15. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Зокирова Н.Қ.. Персонални бошқариш: Дарслик. — Тошкент. „Шарк“, 2008.
16. Армстронг М., Бэрон А. Управление эффективностью работы Пер.с англ. Москва. Н1РРО, 2005.
17. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. Учебник. — М: ЮНИТИ, 2008. — 385 стр.
18. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: Учебник -Москва. „Инфра-М“, 2010.
19. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. — М.: Проспект, 2010. — 423 стр.
20. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. - Москва. „Норма“, 2008.
21. Глазунова Н.И. Система государственного управления: Учебник для вузов. - Москва. ЮНИТИ-ДАТА, 2003.
22. Кибанов А.Я. Основн управления персоналом: Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. — Москва. „ИНФРА-М“, 2010.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. — М: ИНФРА-М, 2010. — 295 стр.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. — М.: РИОР, 2010. — 288 стр.
25. Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда. Учебник. - Москва. КНОРУС, 2007.
26. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. — Москва. ИД „ФОРУМ“: ИНФРА-М, 2006.
27. Маршев В.И. История управленческой мысли: Учебник. — Москва. ИНФРА-м, 2005.
28. Мехнат иқтисодиёти ва социологияси: /Дарслик. Қ. Абдурахмоновнинг умумий тахрири остида, — Тошкент. „Ўқитувчи“, 2009.
29. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабмина Л.С. Экономика труда. Учебник. Москва. В 2-х томах. 1—2 тома „Альфа-Пресс“, 2007.
30. Потемкин В.К. Управление персоналом. Учебник. — М.: Дашков и К, 2010. — 421 стр
31. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — Москва. ТК Велби. „Проспект“, 2005.
32. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Кемпбелл Р. Макконелл, Стенли Л. Брю — Москва „Инфра-М“, 2002.
33. Экономическая теория. Микроэкономика — 1, 2: Учебник/

Под общ. ред. Г.П. Журавлевой — 3-е изд., испр. и доп. — Москва „Дашков и К", 2007.

34. Экономическая теория: Учебник. — Изд. испр. и доп. / Под общ. ред. акад. В.И. Видяпина, А.И. Добрышина, Г.П. Журавлевой, Л.С. Тарасевича. - Москва. „ИНФРА-М", 2007.

7. O'quv qo'llanmalar

35. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давмдова Т.Ю. Организационное поведение. Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

36. Абдурахманов К.Х., Додобоев Ю.Т. Современный менеджмент и реформирование системы образования в Узбекистане. Учебное пособие. Ташкент. — 2006.

37. Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқалар. Давлат хизмати персоналини бошқариш: / Ўқув қўлланма. Тошкент. „Академия", 2002.

38. Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқалар. Персонални бошқариш: Ўқув қўлланма. — Тошкент. „Шарқ", 1998.

39. Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Хайитов А.Б., Акбаров А.М. Персонални бошқариш: Ўқув қўлланма. — Тошкент, 2004. Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти.

40. Абдурахманов К.Х. и др. Мировая экономика: Учеб. пособие. — Тошкент. 2006.

41. Аширов Д.А. Управление персоналом: / Учебное пособие. — Москва. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.

42. Бас В.Н., Шубенкова Е.В. Управление персоналом организации, ориентированной на качество: Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. — Москва. „Палеотип", 2004.

43. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: / Учебное пособие. — Москва. ИНФРА-М, 2005.

44. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и российская практика: Учебное пособие. — Москва. „Дашков и К", 2004.

45. Данилов А.С., Юлдашев З.Ю. Национальная экономика: Учебное пособие. — Под ред. проф. Абдурахманова К.Х., Акрамова Э.Н. — Тошкент „Янги аср авлоди", 2003.

46. Егоршин А.П. Управление персоналом. „Нижний Новгород", НИМБ, 2001.

47. Закирова Н.К. Внутрифирменное управление персоналом:

Учеб. пособие. — Москва. РЭА, 2004.

48.Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час? — 2-е изд., — Москва. Альпина Бизнес Букс, 2005.

49.Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Трудоустройство: поиск работы Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. — Москва. Издательство „Экзамен“, 2002.

50.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: / Отбор и оценка при найме, аттестация / Учебное пособие. Москва. „Экзамен“, 2003.

51.Кирсанов К.А., Буянов В.П., Михайлов Л.М. Теория труда. Учебное пособие. Москва. „Экзамен“, 2003.

52.Кокорев И.А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. — Москва. РЭА, 2002.

53.Конфликтный менеджмент в организации: Учебное пособие. - Москва. РЭА, 2000.

54.Мазин А.Л. Экономика труда: Учебное пособие. — Москва. ЮНИТИДАТА, 2007.

55.Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии. Москва. „Юриспруденция“, 2002.

56.Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно – логических схемах. Москва. „Академический проект“, 2005.

57.Организация и регулирование оплаты труда: Учебное пособие / Под ред. М.Е. Сорокиной. — Москва. „Вузовский учебник“, 2006.

58.Попов Ю.Н., Шевчук А.В. Введение в социологии труда и занятости: Учебное пособие. — Москва. „Дело“, 2005.

59.Рахимова Д.Н. Трудовой потенциал Узбекистана в условиях переходной экономики: проблемм развития и эффективного использования. — Тошкент. ТашГУ, 1998.

60.Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. — Москва М: „Экзамен“, 2002.

61.Руденко Г.Г., Муртозаев Б.Ч. Формирование рышков труда: Учебное пособие / Под ред. проф. Ю.Г. Одегова. — Москва М: „Экзамен“, 2004.

62.Саидов С.К. и др. Социальная экономика. Учебное пособие. Ташкент. , 2006.

63.Соломанидина Т.О., Соломандин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. — Москва. „Управление персоналом“, 2005.

64. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: „Питер“, 2000.

65. Татарников Е.А. Управление персоналом: Учебное пособие. — Москва. РИОР, 2006.

93 Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управления человеческими ресурсами: Учебное пособие — Москва. ИНФРА-М, 2005.

66. Трудоустройство: поиск работа: Учебное пособие/Под ред. Ю.Г.Одегова. — Москва. „Экзамен", 2002.

67. Управление человеческими ресурсами. /Под ред. М.Пула, Москва. Уорнера, - СПб.: Питер, 2002.

68. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: Учебное пособие. / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.А. Волгин. - Москва М: „Экзамен", 2002.

69. Федорова Н.В. Улравление персоналом организации: Учебное пос. / Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. — Москва. КНОРУС, 2005.

70. Федосеев В.В. Математическое моделирование в экономике и социологии труда. Методы, модели, задачи: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям „Экономика труда", „Математические методы в экономике". Москва. ЮНИТИ-ДАТА, 2007.

71. Чепель С.В., Шибаршова Л.И., Фаттахова Ж.А. Макроэкономика: ситуационные примеры экономического развития Республики Узбекистан. / Под ред. д.э.н., проф. К.Х. Абдурахманова. Учебное пособие. — Москва. Изд-во Рос. экон. акад., 2007.

72. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учеб. пособие. Изд. 5-е, Москва М.: ЗАО „Бизнес-школа" „Интел-Синтез", 2002,

73. Гуломов С.С., Додобаев Ю.Т., Осмонов М.О. Ходимларни бошқариш: Ўқув кўлланма. — Фарғона, 2000.

74. Цыгакин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. - Москва. ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

75. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг 2010 йил 12 ноябрдаги кўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқоролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа. –Тошкент: Иқтисодиёт, - 2010 -281 б.

76. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш

яқунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий мажмуа. – Тошкент: Иқтисодиёт, – 2011 – 377 б.

8. Ilmiy monografiyalar va maqolalar

77. Артикова Д.А. Формирование занятости населения в Республике Узбекистан. Ташкент. „ФАН“, 2005.

78. Абдукаримов Н.Т. ва бошқалар. Корхонанинг иқтисодий салоҳияти таҳлили. Монография-Т.: „Иқтисодиёт ва ҳуқуқдунёси“. НУ, 2003.

79. Жонг Вон Ли. Успехи и неудачи экономики Кореи и её перспективм: Уроки развивающегося государства /Под ред. А.Ш. Бекмурадова, Ян Сон Бе., — Ташкент, 2006.

80. Исломов З.М. Ўзбекистон: модернизациялаш ва демократик тараққиётсари. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2005.

81. Соколов С.А. Правовое регулирование труда руководителей общественнмх объединений. Ташкент. Из-во. , 2005.

82. Костин Л.А. Международная организация труда. Москва. „Экзамен“, 2002.

83. Одегов Ю.Г. и др. Управление персоналом. Практикум: конкретнме ситуации. /Под ред. М.Н.Кулапова - Москва М.: „Экзамен“, 2003.

84. Рахимова Д.Н., Абдурахманов О.К., Закирова Н.К. Образовательный маркетинг рышоктруда: Научное издание. Москва „Сов. писатель“, 2005.

85. Умурзоков Б., Рахимов М. Мехнат муносабатлари ва минталитет. Тошкент. „Ўзбекистон“, 2005.

86. Ҳасанов Н.Х. ва бошқалар. „Корхоналарда иш хақи“ Монография - Тошкент. „Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси“ нашриёт уйи, 2003 й.

5. Doktorlik va nomzodlik dissertatsiyalari

87. Норбеков А.Ш. Ўзбекистонда ижтимоий кафолатлар тизимини яратиш муаммолари: сиёсий-социологик таҳлил. 22.00.05.

— Сиёсий социология (социология фанлари номзоди). Тошкент: Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва Жамият қурилиши Академияси, 20 февраль 2004 й.

88. Боқиев Б. „Қорхонада меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш“ магистрлик диссертацияси. ТДИУ. 2006.

9. Ilmiy-amaliy anjumanlar ma’ruza to’plamlari

89. Двадцать вторые международные Плехановские чтения. Тезисы докладов. — Москва, 2009.

90. Двадцать третьи международные Плехановские чтения. Тезисы докладов. — Москва, 2011.

91. “Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида Ўзбекистон тараққиёти ва халқ фаровонлигини ошириш истиқболлари” илмий-амалий анжуман. Маърузалар тўплами. — Т.: ТДИУ, 2011.

10. Internet saytlari

92. www.gov.uz

93. www.mintrud.uz

94. www.mineconomy.uz

95. www.lex.uz

96. www.stat.uz

97. <http://www.norma.uz>

98. <http://www.imse.ru> (Экономика России)

MUNDARIJA

| | |
|---|-----------|
| KIRISH | 7 |
| 1 - BOB. PERSONALNI BOSHQARISHNING KONSEPTUAL ASOSLARI. | 9 |
| 1.1. Personalni boshqarish - fan sifatida. | 9 |
| 1.2. Personalni boshqarishning mohiyati va maqsadlari. | 15 |
| 1.3. Personalni boshqarish va ishlab chiqarishning o'zaro aloqadorligi | 20 |
| 1.4. Boshqaruv rivojlanishining bosqichlari. | 23 |
| 1.5. Personalni boshqarishning hozirgi davr yo'nalishlari. | 31 |
| Qisqacha xulosalar. | 41 |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 41 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 42 |
| Internet saytlari. | 42 |
| 2-BOB. KORXONA VA UNING PERSONALI. | 43 |
| 2.1. Korxonalar va ularning turlari. | 43 |
| 2.2. Korxonada personalni boshqarish. | 51 |
| 2.3. Xususiy korxonada personal mehnatini tashkil etish va boshqarish. | 56 |
| Qisqacha xulosalar. | 61 |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 62 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 63 |
| Internet saytlari. | 64 |
| 3-BOB. PERSONALNI BOSHQARISH TIZIMI. | 65 |
| 3.1. Personalni boshqarish tamoyillari va uslublari. | 65 |
| 3.2. Personalni boshqarish xizmati vazifa va funktsiyalari. | 77 |
| 3.3. Personalni boshqarishning chet el tajribalari. | 88 |

| | |
|--|------------|
| Qisqacha | 90 |
| xulosalar. | |
| Nazorat va muhokama uchun | 91 |
| savollar. | |
| Tavsiya etiladigan | 91 |
| adabiyotlar. | |
| Internet saytlari. | 92 |
| 4-BOB. PERSONALNI REJALASHTIRISH. | 93 |
| 4.1. Personalni rejalashtirish: mohiyat, maqsad va vazifalar. | 93 |
| 4.2. Personalni rejalashtirishning asosiy turlari va bosqichlari. | 97 |
| 4.3. Personalni strategik | 109 |
| rejalashtirish. | |
| Qisqacha | 119 |
| xulosalar. | |
| Nazorat va muhokama uchun | 120 |
| savollar. | |
| Tavsiya etiladigan | 120 |
| adabiyotlar. | |
| Internet saytlari. | 121 |
| 5-BOB. PERSONALNI SHAKLLANTISH. | 122 |
| 5.1. Personalni tanlash va ishga yollash. | 122 |
| 5.2. Personalni kasbga yo'naltirish, joy-joyiga qo'yish va yangi | |
| xodimlarni xizmat vazifasiga moslashtirish. | 133 |
| Qisqacha | 156 |
| xulosalar. | |
| Nazorat va muhokama uchun | 157 |
| savollar. | |
| Tavsiya etiladigan | 157 |
| adabiyotlar. | |
| Internet saytlari. | 158 |
| 6-BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA YETAKCHILIK. ... | 159 |
| 6.1. Yetakchilik nazariyasi asoslari. | 159 |
| 6.2. Yetakchilik uslublari. | 163 |
| 6.3. Zamonaviy rahbar sifatlari. | 174 |
| Qisqacha | 188 |
| xulosalar. | |
| Nazorat va muhokama uchun | 189 |
| savollar. | |
| Tavsiya etiladigan | 189 |

| | |
|---|------------|
| adabiyotlar. | |
| Internet saytlari. | 190 |
| 7 – BOB. PERSONALNI BOSHQARISHDA GURUHLARARO MUNOSABATLAR. | 191 |
| 7.1. Ijtimoiy guruhlar va ularning xususiyatlari. | 191 |
| 7.2. Jamoani tashkil etish. | 197 |
| 7.3. Mehnat nizolari va ularni boshqarish. | 203 |
| Qisqacha | 231 |
| xulosalar. | |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 232 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 232 |
| Internet saytlari. | 233 |
| 8 - BOB. PERSONALNI RIVOJLANTIRISH. | 234 |
| 8.1. Ishchi kuchi sifatini oshirish. | 234 |
| 8.2. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi — uzluksiz ta’limning “O’zbek modeli”. | 246 |
| 8.3. Personalning uzluksiz ta’limini tashkil etish. | 276 |
| 8.4. Masofadan turib o’qitish. | 281 |
| 8.5. Personalni qayta tayyorlash va malakasini oshirish. | 286 |
| 8.6. Uzluksiz ta’limning o’quv-moddiy negizi va o’quv-uslubiy ta’minoti. | 308 |
| Qisqacha | 313 |
| xulosalar. | |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 314 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 314 |
| Internet saytlari. | 315 |
| 9- BOB. PERSONALNI RAG’BATLANTIRISH. | 316 |
| 9.1. Personalning mehnatga qiziqishini oshirish. | 316 |
| 9.2. Personalni moddiy rag’batlantirish. | 353 |
| 9.3. Personal mehnatiga haq to’lash. Mehnatga haq to’lashni tashkil etish. | 360 |
| Qisqacha | 385 |
| xulosalar. | |
| Nazorat va muhokama uchun | 386 |

| | |
|---|------------|
| savollar. | |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 386 |
| Internet saytlari. | 387 |
| 10 – BOB. PERSONAL FAOLIYATINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY USLUBLARI. | 388 |
| 10.1 Personal faoliyatini baholashning mohiyati va uning . zamonaviy uslublari. | 388 |
| 10.2 Personalni attestatsiyadan o'tkazish. | 420 |
| . | |
| Qisqacha xulosalar. | 441 |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 442 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 442 |
| Internet saytlari. | 443 |
| 11 – BOB. PERSONAL KAR'ERASINI REJALASHTIRISH VA RIVOJLANTIRISH. | 444 |
| 11.1 Kar'era tushunchasi va bosqichlari. | 444 |
| . | |
| 11.2 Personal kar'erasini rejalashtirish va rivojlantirish. | 458 |
| . | |
| 11.3 Kadrlar zaxirasi bilan ishlash. | 480 |
| . | |
| Qisqacha xulosalar. | 491 |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 491 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 492 |
| Internet saytlari. | 492 |
| 12 – BOB. PERSONALNING HUQUQ VA MAJBURIYATLARI. | 493 |
| 12.1 Jamoa shartnomalari va kelishuvlari. | 493 |
| . | |
| 12.2 Mehnat shartnomalari. | 508 |
| . | |
| Qisqacha | 522 |

| | |
|--|------------|
| xulosalar. | 523 |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 523 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 524 |
| Internet saytlari. | 524 |
| 13 – BOB. PERSONALNI BOSHQARISH XIZMATIDA ISH YURITISH VA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI. | 525 |
| 13.1 Personalni boshqarish xizmatida ish yuritish. | 525 |
| . | |
| 13.2 Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari. | 533 |
| . | |
| Qisqacha xulosalar. | 541 |
| Nazorat va muhokama uchun savollar. | 541 |
| Tavsiya etiladigan adabiyotlar. | 542 |
| Internet saytlari. | 542 |
| IZOHLI LUG’AT. | 543 |
| ADABIYOTLAR RO’YXATI. | 560 |

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----------|
| ВВЕДЕНИЕ | 7 |
| ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 9 |
| 1.1. Управление персоналом как предмет..... | 9 |
| 1.2. Сущность и цели управления персоналом | 15 |
| 1.3. Взаимосвязь между управлением персоналом и производством..... | 20 |
| 1.4. Этапы развития управления | 23 |
| 1.5. Современные направления управления персоналом..... | 31 |
| Краткие выводы..... | 41 |
| Вопросы для контроля и дискуссии..... | 41 |
| Рекомендуемая литература..... | 42 |
| Интернет сайты..... | 42 |
| ГЛАВА 2. ПРЕДПРИЯТИЕ И ПЕРСОНАЛ | 43 |
| 2.1. Предприятие и их виды..... | 43 |
| 2.2. Персонал предприятия..... | 51 |
| 2.3. Организация труда и управление персоналом в частных | |

| | |
|--|------------|
| предприятиях | 56 |
| Краткие | 61 |
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии | 62 |
| Рекомендуемая литература | 63 |
| Интернет сайты. | 64 |
| ГЛАВА 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 65 |
| 3.1. Принципы и методы управления персоналом. | 65 |
| 3.2. Задачи и функции управления персоналом. | 77 |
| 3.3. Зарубежный опыт управления персоналом | 88 |
| | |
| Краткие | 90 |
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии | 91 |
| Рекомендуемая литература | 91 |
| Интернет сайты. | 92 |
| ГЛАВА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА | 93 |
| 4.1. Планирование персонала: сущность, цели и задачи. | 93 |
| 4.2. Основные виды и этапы планирования персонала | 97 |
| 4.3. Стратегическое планирование персонала. | 109 |
| Краткие | 119 |
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии | 120 |
| Рекомендуемая литература | 120 |
| Интернет сайты. | 121 |
| ГЛАВА 5. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА | 122 |
| 5.1. Отбор персонала. | 122 |
| 5.2. Профорентация и адаптация принятых работников. | 133 |
| Краткие | 156 |
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии. | 157 |
| Рекомендуемая литература | 157 |
| Интернет сайты. | 158 |
| ГЛАВА 6. ЛИДЕРСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ | 159 |
| 6.1. Теоретические основы лидерства | 159 |
| 6.2. Типы лидерства. | 163 |
| 6.3. Качества современного руководителя. | 174 |
| Краткие | 188 |
| выводы. | |

| | |
|---|------------|
| Вопросы для контроля и дискуссии | 189 |
| Рекомендуемая литература | 189 |
| Интернет сайты. | 190 |
| ГЛАВА 7. МЕЖГРУППОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ | 191 |
| 7.1. Социальные группы и их особенности. | 191 |
| 7.2. Формирование коллектива. | 197 |
| 7.3. Трудовые конфликты и их управление. | 203 |
| Краткие | 231 |
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии | 232 |
| Рекомендуемая литература | 232 |
| Интернет сайты. | 233 |
| ГЛАВА 8. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА | 234 |
| 8.1. Повышение качества рабочей силы. | 234 |
| 8.2. Национальная программа подготовки кадров – “Узбекская модель” непрерывного обучения | 246 |
| 8.3. Формирование непрерывного обучения персонала | 276 |
| 8.4. Дистанционное обучение | 281 |
| 8.5. Переподготовка и повышение квалификации персонала | 286 |
| 8.6. Учебно-материальная основа и учебно-методическое обеспечение непрерывного обучения | 308 |
| Краткие | 313 |
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии | 314 |
| Рекомендуемая литература | 314 |
| Интернет сайты. | 315 |
| ГЛАВА 9. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА. | 316 |
| 9.1. Повышение заинтересованности трудом персонала | 316 |
| 9.2. Материальное стимулирование персонала. | 353 |
| 9.3. Оплата труда персонала. Организация оплаты труда. | 360 |
| Краткие | 385 |
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии | 386 |
| Рекомендуемая литература. | 386 |
| Интернет сайты. | 387 |
| ГЛАВА 10. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА | 388 |
| 10.1 Сущность и современные методы оценки деятельности | |

| | | |
|------|--|------------|
| . | персонала | 388 |
| 10.2 | Аттестация персонала | 420 |
| . | | |
| | Краткие | 441 |
| | выводы | |
| | Вопросы для контроля и дискуссии | 442 |
| | Рекомендуемая литература | 442 |
| | Интернет сайты | 443 |
| | ГЛАВА 11. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ | |
| | ПЕРСОНАЛА | 444 |
| 11.1 | Понятие “карьеры” и его этапы | 444 |
| . | | |
| 11.2 | Планирование и развитие карьеры персонала | 458 |
| . | | |
| 11.3 | Кадровый резерв | 480 |
| . | | |
| | Краткие | 491 |
| | выводы | |
| | Вопросы для контроля и дискуссии | 491 |
| | Рекомендуемая литература | 492 |
| | Интернет сайты | 492 |
| | ГЛАВА 12. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ПЕРСОНАЛА | 493 |
| 12.1 | Коллективные договоры | 493 |
| . | | |
| 12.2 | Трудовые договоры | 508 |
| . | | |
| | Краткие | 522 |
| | выводы | |
| | Вопросы для контроля и дискуссии | 523 |
| | Рекомендуемая литература | 523 |
| | Интернет сайты | 524 |
| | ГЛАВА 13. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО И | |
| | ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В | |
| | УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ | 525 |
| 13.1 | Делопроизводство в управлении персоналом | 525 |
| . | | |
| 13.2 | Информационные технологии в управлении персоналом | 533 |
| . | | |
| | Краткие | 541 |

| | |
|--|------------|
| выводы. | |
| Вопросы для контроля и дискуссии | 541 |
| Рекомендуемая литература | 542 |
| Интернет сайты. | 542 |
| Глоссарий. | 543 |
| Список литературы. | 560 |

C O N T E N T S

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 7 |
| THE CHAPTER 1. CONCEPTUAL BASE OF PERSONNEL MANAGEMENT. | 9 |
| 1.1. Personnel Management as subject | 9 |
| 1.2. Essence and purposes of personnel management. | 15 |
| 1.3. Intercoupling between personnel management and production | 20 |
| 1.4. Stages of the development of management. | 23 |
| 1.5. Modern directions of personnel management. | 31 |
| Summary. | 41 |
| Questions for Review | 41 |
| | |
| Recommended Literature | 42 |
| | |
| Web Resources. | 42 |
| THE CHAPTER 2. ENTERPRISE AND PERSONNEL. | 43 |
| 2.1. Enterprise and their types. | 43 |
| 2.2. Personnel of the enterprise. | 51 |
| 2.3. Organization of the labour and personnel management in private enterprise. | 56 |
| Summary. | 61 |
| Questions for Review | 62 |
| Recommended Literature | 63 |
| | |
| Web Resources. | 64 |
| THE CHAPTER 3. MANAGERIAL SYSTEM BY PERSONNEL | 65 |
| 3.1. Principles and methods of personnel management. | 65 |
| 3.2. Problems and functions of personnel management. | 77 |
| 3.3. Foreign experience of personnel management. | 88 |
| Summary. | 90 |
| Questions for Review | 91 |
| Recommended Literature | 91 |
| | |
| Web Resources. | 92 |
| THE CHAPTER 4. PLANNING THE PERSONNEL. | 93 |
| 4.1. Planning the personnel: essence, purposes and functions. | 93 |

| | |
|---|------------|
| 4.2. Main types and stages of the planning the personnel. | 97 |
| 4.3. Strategic planning the personnel. | 109 |
| Summary. | 119 |
| Questions for Review | 120 |
| | |
| Recommended Literature | 120 |
| | |
| Web Resources. | 121 |
| THE CHAPTER 5. SHAPING THE PERSONNEL. | 122 |
| 5.1. Selection of the personnel. | 122 |
| 5.2. Proforientaciya and adaptation taken workman. | 133 |
| Summary. | 156 |
| Questions for Review | 157 |
| Recommended Literature | 157 |
| | |
| Web Resources. | 158 |
| THE CHAPTER 6. LEADERSHIP IN PERSONNEL | |
| MANAGEMENT. | 159 |
| 6.1. Theoretical bases leadership. | 159 |
| 6.2. Types leadership. | 163 |
| 6.3. Quality of the modern leader. | 174 |
| Summary. | 188 |
| Questions for Review | 189 |
| Recommended Literature | 189 |
| | |
| Web Resources. | 190 |
| THE CHAPTER 7. RELATIONS BETWEEN GROUP IN | |
| PERSONNEL MANAGEMENT. | 191 |
| 7.1. Social groups and their particularities. | 191 |
| 7.2. Shaping the group. | 197 |
| 7.3. Labor conflicts and their management. | 203 |
| Summary. | 231 |
| Questions for Review | 232 |
| Recommended Literature | 232 |
| | |
| Web Resources. | 233 |
| THE CHAPTER 8. DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL | 234 |
| 8.1. Labour quality Increasing. | 234 |
| 8.2. National program of preparing the personnel(frames) - "Uzbek | |

| | |
|--|------------|
| model" unceasing education. | 246 |
| 8.3. Shaping the unceasing learning the personnel. | 276 |
| 8.4. Remote education. | 281 |
| 8.5. Refresher course and increasing to qualifications of the personnel. | 286 |
| 8.6. Scholastic-material base and scholastic-methodical ensuring the unceasing education. | 308 |
| Summary. | 313 |
| Questions for Review | 314 |
| Recommended Literature | 314 |
| Web Resources. | 315 |
| THE CHAPTER 9. ENCOURAGEMENT OF THE PERSONNEL | 316 |
| 9.1. Increasing to interests by labour of the personnel. | 316 |
| 9.2. Material stimulation of the personnel. | 353 |
| 9.3. The Payment of the labour of the personnel. Organization of the payment of the labour. | 360 |
| Summary. | 385 |
| Questions for Review | 386 |
| Recommended Literature | 386 |
| Web Resources. | 387 |
| THE CHAPTER 10. MODERN METHODS OF THE ESTIMATION TO ACTIVITY OF THE PERSONNEL. | 388 |
| 10.1 Essence and modern methods of the estimation to activity of the personnel. | 388 |
| 10.2 Qualification of the personnel. | 420 |
| Summary. | 441 |
| Questions for Review | 442 |
| Recommended Literature | 442 |
| Web Resources. | 433 |
| THE CHAPTER 11. PLANNING AND DEVELOPMENT CAREER PERSONNEL. | 444 |
| 11.1 Notion " career" and his(its) stages. | 444 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 11.2 | Planning and development career personnel. | 458 |
| . | | |
| 11.3 | Trained reserve. | 480 |
| . | | |
| | Summary. | 491 |
| | Questions for Review | 491 |
| | Recommended Literature | 492 |
| | | |
| | Web Resources. | 492 |
| | THE CHAPTER 12. RIGHTS AND DUTIES OF THE | |
| | PERSONNEL. | 493 |
| 12.1 | Collective agreements. | 493 |
| . | | |
| 12.2 | Labor agreements. | 508 |
| . | | |
| | Summary. | 522 |
| | Questions for Review | 523 |
| | Recommended Literature | 523 |
| | | |
| | Web Resources. | 524 |
| | THE CHAPTER 13. PAPERWORK AND INFORMATION | |
| | TECHNOLOGY IN PERSONNEL MANAGEMENT. | 525 |
| 13.1. | Paperwork in personnel management. | 525 |
| 13.2. | Information technologies in personnel management. | 533 |
| | Summary. | 541 |
| | Questions for Review | 541 |
| | Recommended Literature | 542 |
| | | |
| | Web Resources. | 542 |
| | Glossary. | 543 |
| | List of the literature. | 560 |