

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA
O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI**

O‘RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA’LIMI MARKAZI

PERSONALNI BOSHQARISH

Kasb-hunar kollejlari uchun o‘quv qo‘llanma

Qayta ishlangan uchinchi nashr

Toshkent
«IQTISOD-MOLIYA»
2016

UO‘K 338(575.1)
КБК 65.050.2я722 P32

Taqrizchilar: *i.f.d., prof.* **D.R. Rasulov;**
i.f.n., prof. **R.S. Xodjayev**

Mualliflar jamoasi: **F.H. Nazarova, Z.Ya. Xudayberdiyev,**
A.X. Nazirov, K.M. Xurramov, O.A. Saydaxmedov

P32 Personalni boshqarish: O‘quv qo‘llanma / Mualliflar jamoasi; O‘zbekiston Respublikasi oliy va o‘rtamaxsus ta‘lim vazirligi, O‘rta maxsus kasb-hunar ta‘limi markazi. – T.: “Iqtisod-Moliya”, 2016. - 252 b.

O‘quv qo‘llanmada «Personalni boshqarish» kursi bo‘yicha asosiy mavzular matni berilgan bo‘lib, unda jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining kelib chiqish sabablari va uning oldini olish choratadbirlari to‘g‘risidagi malumotlar o‘z aksini topgan. Bundan tashqari, korxona va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili, inson resurslarini boshqarish funksiyasining rivojlanishi, korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish strategiyasi, personal bilan ishlashni boshqarish, personalni rivojlantirish, personalning xizmat-kasbi bo‘yicha ko‘tarilishi va xizmat martabasini boshqarish kabi mavzular ochib berilgan.

O‘quv qo‘llanma sifatida «Personalni boshqarish» kursini o‘rganuvchi talabalar va ushbu sohaga qiziquvchilar uchun mo‘ljallangan.

UO‘K 338(575.1)
КБК 65.050.2я722

ISBN 978-9943-13-181-1
ISBN 978-9943-13-339-6
ISBN 978-9943-13-619-9

© «IQTISOD-MOLIYA», 2010
© «IQTISOD-MOLIYA», 2011
© «IQTISOD-MOLIYA», 2016
© Mualliflar jamoasi, 2016

KIRISH

Prezidentimiz **I.Karimov** ta'kidlab o'tganlaridek, *«O'zbekistonda qabul qilingan o'ziga xos islohot va modernizatsiya modeli orqali biz o'z oldimizga uzoq va davomli milliy manfaatlarimizni amalga oshirish vazifasini qo'yar ekanmiz, «shok terapiyasi» deb atalgan usullarni bizga chetdan turib joriy etishga qaratilgan urinishlardan, bozor iqtisodiyoti o'zini o'zi tartibga soladi, degan o'ta jo'n va aldamchi tasavvurlardan voz kechdik».*

Haqiqatdan ham, besh tamoyilga asoslangan davlatning bosh islohotchilik roli, ya'ni bozorni tartibga solishda ishtirok etishi o'zini oqladi. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining respublikamiz iqtisodiyotiga ta'siri boshqa rivojlangan va ayrim qo'shni davlatlardagiga qaraganda «yumshoq» kechdi. Agar boshqa mamlakatlarda moliya tizimining izdan chiqishi va ishlab chiqarish hajmlarining keskin qisqarishi, ko'plab yirik korxonalarning yopilishiga sabab bo'lgan bo'lsa, bizda jahon xomashyo bozorlarida talabning susayishi tufayli, eksport daromadlarining sezilarli kamayishi, asosiy savdo hamkorlarimizning xarid qobiliyati pasayishi natijasida tashqi savdo aylanmasining qisqarishi kuzatildi.

Bugungi kunda ko'plab yetakchi olim va mutaxassislarimiz tomonidan iqtisodiyotimizda moliyaviy inqirozning salbiy oqibatlari ta'sirini pasaytiradigan omillar mavjudligi ta'kidlanmoqda. Ya'ni, ularning fikrlariga ko'ra, mamlakatimiz iqtisodiyoti jahon iqtisodiyotiga ta'sir ko'rsatadigan darajada integratsiyalashmaganligi, respublikamizda katta hajmdagi xorijiy kapitalni ushlab turuvchi kompaniya va moliyaviy institutlarning yo'qligi, deyarli barcha ustav fondlari korxonalarning real xususiy aktivlariga ega

ekanligi kabi holatlar inqirozning salbiy ta'siri u qadar katta bo'lmashligini ta'minladi. Aksincha, hozirgi inqiroz ehtimol tutilayotgan salbiy ta'sirlardan tashqari, biz uchun ijobiy ta'sirlarga ham ega bo'lishi, yangi imkoniyatlarni vujudga keltirishi mumkin. Masalan, AQSH va Yevropadagi investorlar aksiyalardan bosh tortib, o'z aktivlarini bo'shatmoqdalar. Demak, ular tomonidan yangi bozorlarni, yangi imkoniyatlarni izlash boshlanadi, ya'ni ushbu investorlar kapital kiritishning muqobil yo'llarini qidiradilar. G'arb bozorlari turg'unlikka yuz tutgan pallada rivojlanayotgan mamlakatlar bozorlarida o'sishning ijobiy dinamikasi kuzatiladi. Ushbu mulohazalardan kelib chiqadigan xulosa shuki, ko'plab investorlar O'zbekiston bozoriga e'tibor qaratishlari ehtimoldan holi emas.

Shu o'rinda jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining O'zbekistonga jiddiy ta'siri bo'lmaganligini *quyidagi omillar bilan izohlash mumkin*:

- respublikamizda ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tish yo'li tanlanganligi;

- davlat bosh islohotchi sifatida mas'uliyatni o'z zimmasiga olishi aniq belgilab olinganligi;

- O'zbekistonda moliyaviy-iqtisodiy, budget, bank-kredit tizimi, shuningdek, iqtisodiyotning real sektori korxonalari va tarmoqlari barqaror hamda uzluksiz ishlashini ta'minlash uchun yetarli darajada mustahkam zaxiralar yaratilganligi;

- oqilona tashqi qarz siyosati olib borilayotganligi;

- aholining ish haqi va daromadlari muntazam oshirib borilishi hamda iste'mol bozorida narxlar indeksining asossiz tarzda o'sishining oldini olishga doir chora-tadbirlarning izchillik bilan amalga oshirilayotganligi;

- davlatning moliyaviy-iqtisodiy va bank tizimlari barqaror va ishonchliligi, ularning himoya mexanizmlari kuchli ekanligi bilan izohlanadi.

O'zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tishini ta'minlashda va uning **«Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»**ni amalga oshirishda bilimdon va ishbiarmon xodimlar tayyorlashga alohida e'tibor qaratish muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyatga ega. Mamlakatimiz Prezidenti I. Karimov ta'kidlaganidek: *«Bugungi kunning eng muhim vazifasi — hayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvida, respublika miqyosida, viloyat, shahar, tuman, qishloq va mahallalarni va kichik biznes, xususiy tadbirkorlikni boshqarishda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga ola biladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, imoni pok, bilimdon, ishbiarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iboratdir»*¹.

Rejali boshqaruv amaliyotida **«personalni boshqarish»** tushunchasi yo'q edi. Lekin, har bir korxona va tashkilotda kadrlar boshqaruv tizimi va jamoani ijtimoiy rivojlantirishning funksional kichik tizimi mavjud edi.

Hozirgi vaqtda korxona va tashkilot personalini boshqarish konsepsiyasi asosini xodim shaxsiy rolining ortib borayotganligi, uning asosiy yo'l-yo'riqlarni bilishi, ularni shakllantira olishi, korxona va tashkilot oldida turgan vazifalarga muvofiq ravishda yo'naltira bilishi tashkil etadi.

Respublikamizdagi iqtisodiy va siyosiy tizimlarda ro'y berayotgan o'zgarishlar har bir shaxs uchun katta imkoniyatlar yaratishi bilan bir qatorda, jiddiy xavf-xatar ham tug'diradi, ya'ni amalda har bir kishining hayotiga ma'lum darajada noaniqlik kiritadi. Bunday vaziyatda personalni boshqarish alohida ahamiyatga egadir, chunki u shaxsning tashqi sharoitga moslashishi, tashkilotdagi personalni boshqarish tizimining tuzilishida shaxsiy omilni hisobga olish masalalarining butun bir majmuini amalga oshirish imkonini beradi. Shuning uchun ham, ma'naviyat va qadriyatlarning ustuvorligiga butunlay yangicha

yondashuvlarni ishlab chiqish talab etiladi. Korxona va tashkilot ichidagi asosiy subyekt — *xodimdir*, tashkilotdan tashqarida esa, *mahsulot iste'molchilaridir*. Ishlovchining ma'naviy ongini boshliqqa emas, balki iste'molchiga tomon burish, talon-torojga emas, balki foyda olishga, o'ylamasdan bajaradigan ijrochiga emas, balki tashabbuskorlikka tomon yuz burish zarur. Sog'lom iqtisodiy mohiyatga asoslanadigan ijtimoiy me'yorlarga o'tishni unutmaslik kerak. Iyerarxiya ikkinchi o'ringa o'tib, u o'z o'rnini *ma'naviyat, madaniyat va bozor talabiga* bo'shatib beradi.

O'zbekistondagi va chet ellardagi tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadini, ya'ni kadrlar bilan ta'minlash, ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlanishini shakllantirishga imkon beradi. Shunga ko'ra, korxona va tashkilotda personalni boshqarish tizimi shakllantiriladi. Uning tuzilishi uchun asos sifatida shunday tamoyillardan, ya'ni fan tomonidan ishlab chiqilgan va amaliyotda sinovdan o'tgan qoidalar va usullardan foydalaniladi. Bularning barchasi ushbu o'quv qo'llanmada o'z ifodasini topgan.

I BOB. PERSONALNI BOSHQARISH ASOSLARI

1.1. Personalni boshqarishning mohiyati, maqsad va vazifalari, tamoyillari hamda uning tashkiliy tuzilmasi

Mamlakatimizda bozor munosabatlari tarkib topishi personalni boshqarish tizimida bir qator vazifalar amalga oshirilishini nazarda tutadi. Jumladan, korxona va tashkilotlarning bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z mavqelarini saqlab qolishi, ularning raqobatbardoshligini ta'minlash, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida personalni boshqarish sohasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan vazifalarning ilmiy va amaliy usullari to'g'ri tanlanishini talab etadi.

Rejali boshqaruv amaliyotida «personalni boshqarish» tushunchasi yo'q edi. Lekin, har bir korxona va tashkilotda kadrlar boshqaruv tizimi va jamoani ijtimoiy rivojlantirishning funksional kichik tizimi mavjud edi.

Korxona va tashkilotdagi kadrlarni boshqarish bo'yicha asosiy tarkibiy bo'linma kadrlar bo'limi bo'lib, unga kadrlarni ishga qabul qilish va bo'shatish, shuningdek, o'qitish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash sohasidagi vazifalar yuklanar edi. Ayni paytda, kadrlar bo'limi tarkibiy jihatdan mehnatni tashkil etish va ish haqi bo'limlari, mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi bo'limlari, kadrlarni boshqarish vazifalarini bajaradigan xususiy bo'limlar va boshqa bo'linmalar bilan tarqoq holda ish olib borardi. Shu sababli ham, kadrlar bo'limi xodimlarni boshqarish va ularga me'yoriy ish sharoitlari yaratib berishni ta'minlash sohasidagi bir qator vazifalarni bajarish imkoniyatiga ega emasdi. Mamlakatimizda bozor iqtisodiyoti

chuqur ildiz otib borayotgan hozirgi davrda personalni boshqarish sohasida **«Kadrlar tayyorlash milliy dasturi»**ga muvofiq qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular orasida eng muhimlari: ya'ni, *ijtimoiy-psixologik diagnostika; guruhlarda o'zaro shaxsiy munosabatlarni, rahbarlik munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish; ishlab chiqarish va ijtimoiy ixtiloflarni hamda stresslarni bartaraf etish; kadrlar boshqarish tizimini axborot bilan ta'minlash; ish bilan bandlikni boshqarish; bo'sh lavozimlarga nomzodlar tanlash va baholash; kadrlar potensiali va xodimlarga bo'lgan ehtiyojlarni tahlil qilish; kadrlar marketingi; xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish; xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi; mehnat jarayonidagi motivlar va sabablarni boshqarish; mehnatning huquqiy munosabatlari masalalari; mehnat psixofiziologiyasi, ergonomikasi va mehnat etikasidan iboratdir.*

«Personalni boshqarish» fanining predmeti korxonalarning samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlash va ishlovchilar ehtiyojlarini qondirish maqsadida personalga maqsadga muvofiq ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq bo'lgan bilimlar tizimidir.

Ushbu kursni o'rgatishdan maqsad-talabalarda personalni boshqarish ilmini amaliyotda qo'llay biladigan darajadagi ko'nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda ishlab chiqarishdan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlovchi personalni boshqarish bo'yicha nazariy va amaliy professional bilimlarni shakllantirishga yo'naltirilgan. Ya'ni, «Personalni boshqarish» fanining mazmuni korxona xodimlarini boshqarish usullari va tamoyillarini, bu boradagi nazariy va amaliy masalalar tizimini; tashkiliy shakllarini ishlab chiqish va tatbiq etish jarayonlaridan iborat.

Ushbu «Personalni boshqarish» kursi bo'yicha tuzilgan namunaviy dasturda nazariy faoliyatda uchraydigan

muammolarning mazmun mohiyati ochib berilishiga asosiy e'tibor qaratilgan. *Bu muammolar quyidagilardir:*

- fanning predmeti, mazmuni va asosiy vazifalari;
- korxona va tashkilotlarni shakllantirishda inson omili;
- inson resurslarini boshqarish funksiyasining rivojlanishi;
- korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish strategiyasi;
- xizmat martabasini boshqarish;
- xodimlarning xizmat pog'onasida ko'tarilishini boshqarish;
- korxona va tashkilot ijtimoiy rivojlanishi — personal boshqaruvi asosi;
- personal xulq-atvorini boshqarish;
- kadrlar tizimidagi yangiliklarni boshqarish;
- personal boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi;
- personalni boshqarishda ixtiloflar va stresslarni yechish;
- korxona va tashkilotlarda personal xavfsizligini boshqarish;
- boshqaruv personali mehnatini tashkil etish.

Yuqorida ta'kidlab o'tilgan muammolarni hal qilish yuzasidan fan oldiga *quyidagi asosiy vazifalar qo'yilgan:*

- inson resurslarini boshqarish asoslarini o'rganish;
- korxona va tashkilotlarda personalni boshqarish strategiyasi va taktikasining mohiyati, mazmuni va xususiyatlarini o'rganish;
- ishlovchilarni professional tanlash, malakasini oshirish, o'qitish va lavozimlarga tayinlash masalalarini o'rganish;
- ishga qabul qilish va undan bo'shatish hamda personalni boshqarishning huquqiy-normativ asoslari bo'yicha nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarga ega bo'lish;

— personalni boshqarish bo'yicha ish yuritish jarayoni va uning asoslarini puxta egallash, zaruriy hujjatlarni to'g'ri va tez rasmiylashtirish;

— personalni boshqarish samaradorligini aniqlash va uni yanada oshirish yo'llarini belgilash;

— korxona va tashkilotlarda kadrlar ish faoliyatining mazmuni va mohiyatini o'rganish;

— mehnat salohiyatining shakllanishi va rivojlanishi, kadrlar tarkibi va tuzilishi hamda ulardan foydalanishni ta'minlash yo'nalishlarini o'rganish;

— personalni boshqarish xizmatining shakllanishi va bu xizmatni tashkil etish jarayonlarini o'rganish;

— personalni boshqarish sohasidagi xorijiy tajribalarni o'rganish, tahlil etish, ulardan mamlakatimiz xususiyatlarini hisobga olgan holda foydalanish va hokazo.

«Personalni boshqarish» fani o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni hal qilar ekan, bir qator ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy fanlar tajribasi va nazariyasiga tayanadi. Shu jihatdan, u «*Falsafa*», «*Iqtisodiyot nazariyasi*», «*Mehnat iqtisodiyoti*», «*Mehnat sotsiologiyasi*», «*Mehnat huquqi*» kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir.

«Personalni boshqarish» fani, jumladan, «*Falsafa*» fani tamoyillarini, ya'ni insoniyatning tarixiy shakllanishi, mehnat jarayonining mohiyati va mazmuni insonning asosiy faoliyati sifatida namoyon bo'lishi, uning ijtimoiy va fan-texnika taraqqiyoti bilan bog'liq tarzda har tomonlama rivojlanishi kabi muammolarni birgalikda o'rganadi.

«Personalni boshqarish» fani, «*Iqtisodiy nazariya*» fani bilan ham chambarchas bog'liqdir. U mehnat bozori va uning tarkibiy qismlari, ishsizlik va uni kamaytirish yo'nalishlari, mehnat bozorini tartibga solish, davlatning ijtimoiy siyosati kabi masalalarning iqtisodiy hamda nazariy jihatlarini birgalikda hal etadi.

Mehnatning mohiyati va mazmuni, taqsimoti va kooperatsiyasi, xodimlarning mehnatini ilmiy asosda tashkil etish, mehnatga haq to'lash, uni rag'batlantirish kabi muammolarni birgalikda hal etish jihatidan ushbu fan «Mehnat iqtisodiyoti» fani bilan uzviy bog'liqdir. Bu xodimlarning serunum ishlashini ta'minlash, malaka ko'nikmasidan samarali foydalanish, salomatligini saqlash va mustahkamlash, komillikka erishishi uchun keng imkoniyatlar yaratib berishda, ayniqsa, muhimdir.

Personalni boshqarishda inson omiliga tashqi muhitning ta'siri, ya'ni ishlab chiqarish jarayonida ishlovchilarning o'z atrofida qilargalarga munosabati, ishlab chiqarish muhitining, sanitariya-gigiyena omillarining inson organizmiga, salomatligi va ishga bo'lgan munosabatiga hamda ishlash qobiliyatiga ta'siri kabi jihatlar, albatta, hisobga olinishi lozim. Bular ishlovchilarning o'zi ishlayotgan korxonaga, o'z ishiga bo'lgan munosabatida shakllanadi. Shunday ekan, «Personalni boshqarish» fani o'zi chambarchas bog'liq bo'lgan «*Mehnat fiziologiyasi*», «*Mehnat gigiyenasi*», «*Mehnat muhofazasi*» kabi fanlarning mehnatga munosabati borasidagi nazariy tomonlari va tavsiyanomalariga amal qilishi lozim.

Mehnat faoliyatining ijtimoiy yo'nalishlari va jamoaning ijtimoiy masalalari — mehnatning mazmun va xarakteriga ko'nikish, uni tashkil etishda, ishlovchilarning faolligi, mehnatdan qoniqish hosil qilish omillari, rag'batlantirishning turli shakllari va ularga munosabat kabi masalalarni o'rganishda «Personalni boshqarish» fani «*Sotsiologiya*», shu jumladan, «*Mehnat sotsiologiyasi*» fani bilan uzviy aloqador. Shuningdek, mehnat qonunlari, huquqlari va me'yorlarini o'rganishda huquqiy fanlar, jumladan, «*Mehnat huquqi*» fani tavsiyanomalariga tayanadi.

Umuman, kadr deganda, turli sohadagi fan va texnika mutaxassislari, shu jumladan, bajarayotgan ishi maxsus kasb tayyorgarligini talab qiladigan malakali ishchilar tushuniladi. **Malakali ishchilar** — bu, odatda, oʻrta maxsus oʻquv yurtlari, hunar-texnika bilim yurtlari, maxsus kollejlarni bitirgan yoshlardan iboratdir.

Boshqaruv kadrlari deyilganda, kasb faoliyati toʻla ishlab chiqarish boshqaruvi vazifasini bajarish bilan bogʻliq xizmatchilar tushuniladi.

Hozirgi vaqtda, bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlar masalasiga alohida eʼtibor qaratilmoqda. Bu, birinchi navbatda, *boshqaruvni demokratiyalashtirish bilan bogʻliq boʻlsa*, boshqa tomondan, *turli tashkiliy — huquqiy boshqaruv shakliga oʻtish bilan, yangi turdagi rahbar-mutaxassisni tarbiyalash bilan; inson omili ahamiyatining oshishi bilan va nihoyat, mehnatkashlarning ijtimoiy talabini tushunib yetish bilan bogʻliqdir*.

Boshqaruv kadrlari quyidagi ikkita tushuncha yaʼni, kadrlar siyosati va kadrlar bilan ishlash tushunchasiga bogʻliqdir. Kadrlar siyosati deyilganda — bu uzoq davrga moʻljallangan ishbilarmonlik, kasb va shaxs sifatiga ega yuqori malakali boshqaruv kadrlari tayyorlash yoʻnalishi tushuniladi. Kadrlar siyosatining maqsadi — korxonada, firmada ularni tayyorlash va qayta tayyorlashni uzoq muddatli dasturini ishlab chiqishdan iboratdir. Masalan, hozirgi vaqtda kichik biznesga doimo yangidan-yangi, oʻqimishli yoshlar talab qilinadi, hamda toʻxtovsiz oʻzini-oʻzi bilimi va malakasi takomillashuviga harakat qiladigan yoshlar, ayniqsa, *menejment, marketing, bank ishlari* uchun jalb qilinadi.

Albatta, kadrlar siyosati oʻz strategiyasi va taktikasiga ega. Kadrlar strategiyasi esa, jamiyatning maʼlum tarixiy taraqqiyoti bosqichidagi asosiy maqsad va vazifalarini belgilab beradi.

Kadrlar ishining taktikasi, deb kadrlar bilan bo‘ladigan munosabatga aytiladi. Bunda hozirgi sharoitda kadrlar siyosatini ma’lum tartibda amalga oshirish qoidalari ko‘zda tutiladi. Bu kadrlarni to‘g‘ri tanlash, joy-joyiga qo‘yish, o‘qitish, ta’lim berish, boshqaruv kadrlarini qayta tayyorlash demakdir.

Kadrlar bilan bo‘ladigan faoliyatning samaradorligi tizimli yondashuvga asoslanishi kerak. Kadrlar ish tizimini boshqaruv xodimlari bilan bo‘ladigan faoliyat shakli, usuli, yo‘nalishi va o‘lchovlarining birlashmasi tashkil qiladi. Kadrlar bilan ishlash: kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish, bir joydan ikkinchisiga o‘tkazish va ularni yuqori lavozimlarga ko‘tarish, faoliyat rejalarini tashkil qilish va rahbarlik qilish kabilarni o‘z ichiga oladi.

«**Xodim**» iborasi o‘zbek tilining izohli lug‘atida «biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi» ma’nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, tibbiyot xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- inson resurslarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish.

«**Inson resurslarini boshqarish**» tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o‘z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. «**Xodimlarni boshqarish**» tushunchasi esa, ko‘proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi, (1.1-jadval).

1.1-jadval

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi?	Qanday funksiyalar bajariladi?	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi?
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondashuv)	· mutlaq yangi vazifalarini yechishga; · global, uzoq muddatli vazifalarini yechishga;	· inson resurslarini rejalashtirish; · shaxsiy qobiliyat va malaka oshirish; · korxonaning xodimlarga sarflanadigan xarajat doirasida xodimlar xarajatlarini rejalashtirish;	Korporatsiya prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	· ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni yechishga.	· kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish; · mehnat motivatsiyasini boshqarish; · texnika xavfsizligini nazorat qilish; nizolarni hal qilish.	Korporatsiya vitse prezidentiga

Iboralarning turlicha ma'no kasb etishi faoliyat turlari va yo'nalishi bilan bog'liq. Misol uchun, «xodim» iborasi ko'p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo'lgan) korxonalarga, «inson resurslari» iborasi esa 2,5 ming kishidan ziyod band bo'lgan yirik korxonalarga nisbatan qo'llaniladi.

1.2-jadval

Xodimlarni boshqarish tizimi

<i>N^o</i>	Tizim osti tizimlar	Boshqarish obyektlari
1	Ish sharoiti:	· mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; · mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; · mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta'minlash; · tabiatni muhofaza qilish va h.q.

2	Mehnat munosabatlari:	· shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; · rahbarlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; · ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; · kasaba uyushmalari bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish va h.k.
3	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish:	· ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, bir joydan ikkinchi joyga o‘tishlarni rasmiylashtirish; · kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta’minlash; · kasbiy yo‘nalishlarni aniqlash; · bandlikni ta’minlash.
4	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi:	· xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; · kadrlar salohiyatini tahlil qilish; · mehnat bozorini o‘rganish, xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; · korxonani kadrlar bilan ta’minlovchi tashqi manbalar aloqalarini o‘rnatish; · vakant (bo‘sh) ish joylari uchun nomzodlar tanlash va baholash; · kadrlarni joriy baholab borish.
5	Kadrlar ongini rivojlantirish:	· kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; · qayta tayyorlash va malaka oshirish; · zahiradagi kadrlar bilan ishlash; · amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; · yangi xodimlardan kasbiy va ijtimoiy psixologik ko‘nikma hosil qilish.

6	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish:	· mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifkatsiyalash; · ish haqi tizimini ishlab chiqish; · ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; · foyda va kapital bo'yicha qatnashuvchi ishtirokchi hissasini ishlab chiqish; · motivatsiya va uni boshqarish.
7	Huquqiy xizmat:	· mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni yechish; · xodimlarni boshqarishga taalluqli farmoyishli hujjatlarni moslashtirish; · xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni yechish.
8	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish:	· umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; · kommunal xo'jalik sohasini boshqarish; · jismoniy tarbiya va madaniyat ishlarini rivojlantirish; · sog'liqni muhofaza qilish va xordiq chiqarishni ta'minlash; · bolalar muassasalari bilan ta'minlash; · ijtimoiy nizolarni boshqarish; · aholi iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlari sotilishini tashkil qilish.
9	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi:	· boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish; · boshqarishning tashkiliy tarkibini loyihalashtirish; · shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; · boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

Xodimlarni boshqarish deyilganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal (mo'ʻtadil) faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Bunday boshqaruv funksional va tashkiliy boshqaruvlarga bo'linadi.

Funksional boshqaruv deganda, bevosita kadrlar masalasini yechish bilan bog'liq masalalar, ya'ni kadrlarni *tanlash, ishdan bo'shatish, malakasini oshirish, ish haqi* va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruvi deyilganda, kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya'ni rahbarlar, kadrlar bo'limi, kasaba uyushmalari va boshqalar tushuniladi.

Boshqaruv tizimi tqg'risida ikki og'iz so'z. Xodimlarni boshqarish tizimi deganda, korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko'rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo'yicha o'zaro bog'langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o'z ichiga oladi, (1.2-jadval).

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi.

1.3-jadval

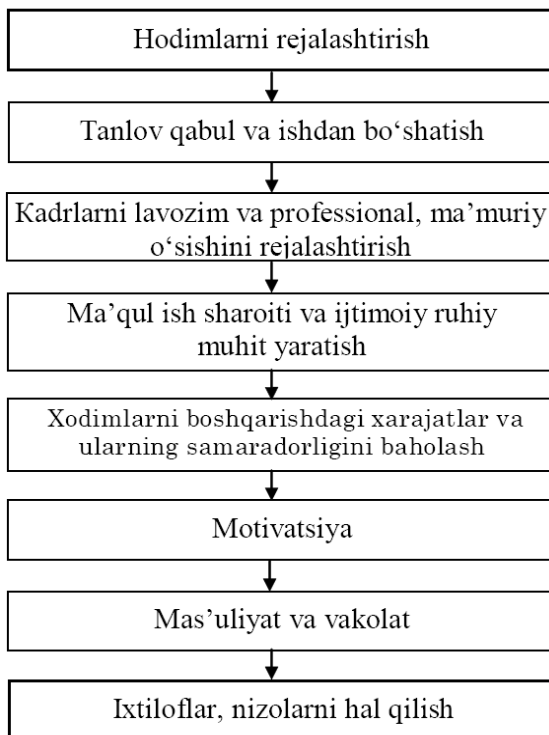
Xodimlarni boshqarish tamoyillari

Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
Samaradorlik	Konsentratsiya
Ilg'orlik	Ixtisoslashtirish
Istiqbollik	Muvoziylik (parelnost)
Komplekslilik	Ixchamlik (adaptivnost)
Tezkorlik	Izchillik (preyemstvennost)
Optimallilik	Uzlaksizlik
Oddiylilik	Bir me'yorlilik
Ilmiylik	Texnologik birlik
Ko'p bo'g'inlilik	Badastirlik (komfortnost)
Avtonomlilik	Boshqarishda kollegiallik
Barqarorlik	
Ko'p qirralilik	
Rejalilik	
Rag'batlantirish	
Tanlash va joy-joyiga qo'yish	
Samarali bandlik	

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi, (1.3-jadval). Masalan, faollik tamoyili korxona doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg'or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo'qmi, degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va hokazo. *Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:*

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar;
- boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish *quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi*, (1.1-chizma).

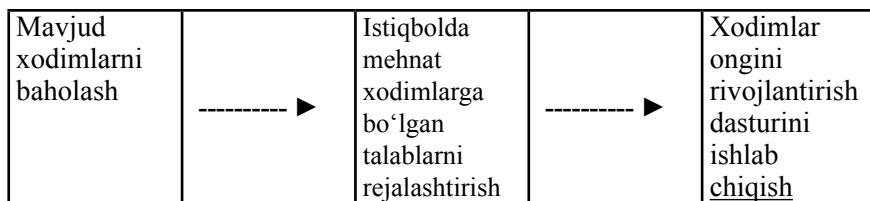


1.1-chizma. Mehnat resurslarini boshqarish sxemasi

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki, ishlab chiqarish va boshqarish masalalari markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxona maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida amalga oshadi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bepisandlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas'uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

Xodimlar faoliyatini rejalashtirish — bu, inson omiliga, ya'ni malakali mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat, (1.2-chizma).



1.2-chizma. Xodimlar faoliyatini rejalashtirish

Mavjud xodimlar faoliyatini baholashda, eng avvalo, ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan, mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni qaratish lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan *quyidagilarga bog'liq*:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlarga;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish sur'atiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hokazolarga.

Ichki omillarni baholash uchun *quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur*:

— doimiy band bo‘lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hokazo;

— xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar salmog‘i, ishchi va xizmatchilar, ITX salmog‘i va hokazo);

— xodimlar qo‘nimsizligi;

— ish kunining davomlilikgi (to‘liq yoki qisman bandligi, necha soat va qaysi smenada ishlashi, ta‘tilning davomlilikgi va hokazo);

— ish haqi, uning tarkibi, qo‘shimcha ish haqi, ta‘rif yoki ta‘rifdan yuqori to‘lov va hokazo;

— davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko‘rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag‘)lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillar ta‘sirida mehnat bozoridagi vaziyat o‘zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo‘lgan talab va taklif ko‘lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo‘lgan talabni rejalashtirish xodimlar faoliyatini rejalashtirish jarayonining boshlang‘ich bosqichi bo‘lib, uni tuzishda *quyidagi ma‘lumotlar asos vazifasini bajaradi*:

— mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;

— tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;

— shtatlar ro‘yxati va bo‘sh lavozimlarni to‘ldirish rejasi.

Aniqrog‘i, xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt me‘yori va bir yil uchun o‘rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo‘lgan talablarni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Bu yerda:

T_i – i guruhdagi xodimga bo‘lgan talab me‘yori (kasbi, malaka darajasi);

q_i – bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

H_i – i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimi sarflaydigan ish vaqti me‘yori;

B_i – mazkur guruhdagi bir nafar xodimga to‘g‘ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimlarga bo‘lgan ehtiyojlarini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo‘lgan talab va taklif muvozanatiga bog‘liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo‘lgan talab taklifdan ko‘proq bo‘lsa, *ya’ni*:

talab > taklif

bo‘lsa, u holda korxonaga ishchi kuchi manbalari bo‘yicha qo‘shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manba asosi bo‘lib, mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o‘quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo‘shimcha ishchi kuchining jalb etilishi rag‘batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hokazo.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo‘lgan talab taklifdan kam bo‘lsa, *ya’ni*:

talab < taklif

bo‘lsa, u holda qo‘shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko‘paytirish, ish bilan bandlikning noan‘anaviy yo‘llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni safarbar qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo‘lgan talab taklif bilan teng bo‘lsa, *ya’ni*:

talab = taklif

muvozanatda bo‘lsa, *u holda korxonada*:

— ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;

— ish vaqtini yo‘qotishni kamaytirish;

— ishchilarning malakasini oshirish;

— mehnatni rag‘batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi tadbirlar rejalashtiriladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxona rahbarlaridan xodimlarni to‘g‘ri tanlash, ularni joy-joyiga qo‘yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas’uliyat bilan yondashishni talab qiladi. Bu yerda so‘z, eng avvalo, ish tavsifi va ishga qabul qilinadigan xodimga nisbatan talablarni belgilash to‘g‘risida borayapti.

Kadrlar ishida kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo‘yish va tayyorlash — markaziy masala hisoblanadi.

Kadrlarni tanlash — bu, odamlar, rahbarlar va mutaxassislarni o‘rganish jarayoni bo‘lib, undan ko‘zlangan maqsad ularning vazifaviy majburiyatlarini ma‘lum lavozimlarda bajarishga yaroqliligini aniqlashdan iboratdir. Masalan, korxonaning reja-iqtisod bo‘limi boshlig‘i vazifasiga bo‘sh o‘rin bor. Direktor va kadrlar bo‘limi boshlig‘i tomonidan ushbu rahbarlik lavozimiga mutaxassis qabul qilina turib, ishga qabul qilinuvchi nomzodning kasbi, ishchanlik sifatleri, shaxsiy tavsifi o‘rganib chiqilishi zarur bo‘ladi. Ushbu sifatlar uning lavozimiga qo‘yiladigan talablarga javob bera olishi tekshirib ko‘riladi.

Boshqaruv kadrlarini tanlash quyidagi uchta yo‘nalishda olib boriladi:

1. Tashkilot, korxona, firma ichida boshqaruv xodimini boshqa joylarga o‘tkazish bilan (bu xizmat bo‘yicha ko‘tarish, bo‘sh lavozimlarga tayinlash).

2. Xizmatchilarni tashqaridan yollash yoki saylov yo‘li orqali vazifaga qo‘yish.

3. Kadrlar zaxirasini maxsus tayyorlash.

Masalaning ushbu tomonini rahbar shaxsining sifat tarkib modeli misolida ko‘rib chiqamiz, (1.3-tarkib modeli chizmasiga qarang).

Chizmada *ikkita guruhga* mansub sifatlar keltirilgan bo‘lib, bular rahbar va mutaxassisga tegishli bo‘lgan umumijtimoiy va kasbiy sifatlardir.

Birinchii guruh — *umumijtimoiy sifatlar*:

— rahbar va mutaxassisning ma’naviy sifati — bu, insonda mujassamlangan sifatlar bo‘lib, uning kamol topib borishidir;

— ijtimoiy-psixologik sifatlar — bu, insonni jamiyat uchun foydali bo‘lgan sifatlardir;

— tabiiy-genetik (genetik degani, bu gen so‘zidan kelib chiqqan), ya’ni insonga tabiat tomonidan ato etilgan sifatni bildiradi.

Ikkinchi guruh — kasbiy sifatlar bo‘lib, ular o‘z mohiyati bilan rahbar va mutaxassisning kasb huquqini belgilaydi, chunki, birinchidan, insonni lavozimga tayinlanishi bo‘lsa, ikkinchidan, u qanday bilimlarga ega bo‘lmog‘i kerakligidir. *Kasb sifatlari*:

— ma’naviy-irodali — bu, insonning aqliy sifati, ya’ni aqlan o‘sish, fikr yuritishining tizimlilik va hokazo;

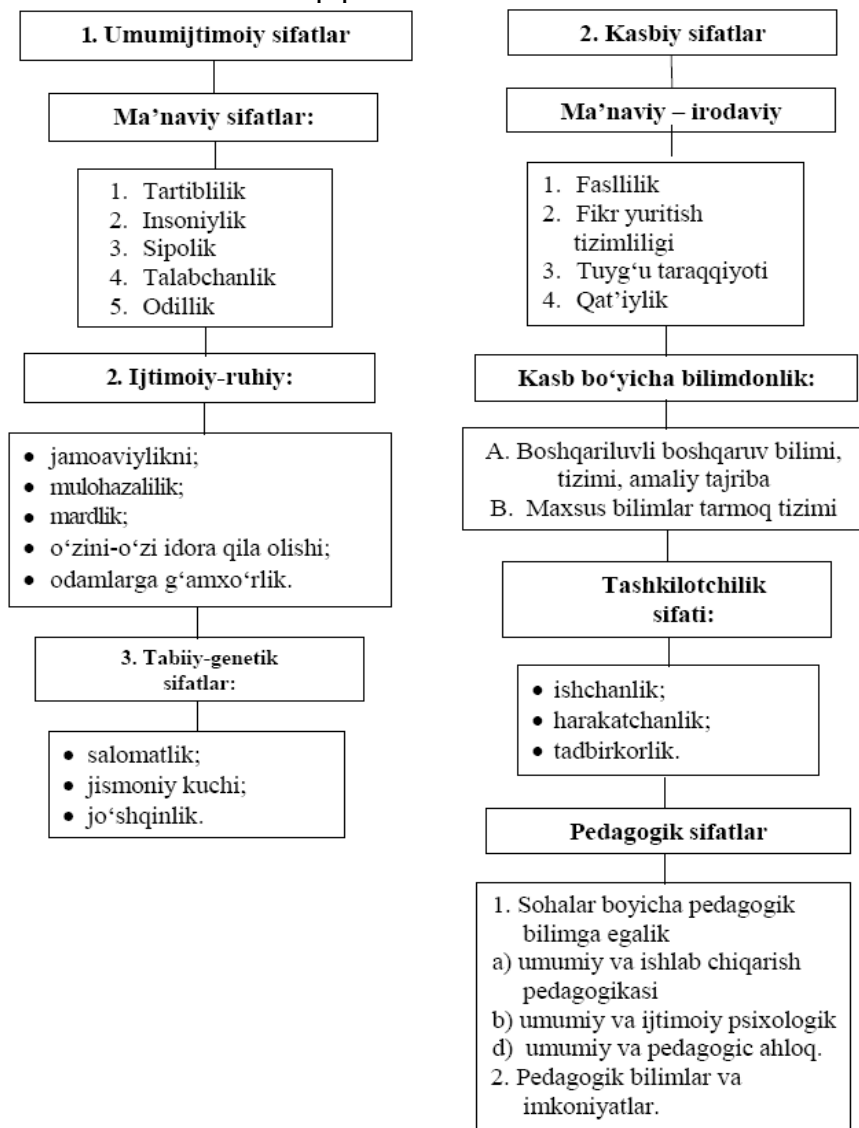
— tashkilotchilik sifati — bu, xodimga faollik ko‘rsatib ishlashi uchun zarur sifatlardan biridir;

— pedagogik sifatlar — ular asosini rahbarning yaxshi tarbiyachi bo‘lishi tashkil etadi.

Biz, rahbarni mutaxassis sifatidagi rolini ko‘rib chiqdik. Uni quyidagi umumiy tavsiflar bilan to‘ldirish mumkin: ya’ni, odamlar bilan ishlashdagi tajribasi, oliy ma’lumot bo‘yicha olgan maxsus bilimlari, ishlab chiqarishni boshqarishdagi tajribasi va hokazolar.

Kadrlar ishining e’tiborli muhim tomoni — bu, kadrlar zaxirasini tayyorlash va o‘qitishdir. Kadrlar zaxirasi turli lavozim o‘rinlariga mo‘ljallangan shaxslarni o‘z ichiga oladi: bo‘lim boshliqlari, ularning o‘rinbosarlari va boshqa mutaxassislar

kiradi. Har bir lavozim boshqasidan o‘zining faoliyat obyekti va ish tavsifi bilan farq qiladi.



1.3 chizma. Rahbar shaxs sifatini tarkibiy modeli

Kadrlar zaxirasi faoliyati tizimli ravishda olib borilsa, korxonalar direktorlari mutaxassis ishga kelgan kundan boshlab, unga maxsus diqqat-e'tibor qaratsagina samarali bo'ladi.

Zaxiralarni tayyorlash ikki bosqichda o'tkaziladi:

Birinchi bosqich — diagnostika bosqichi korxonada, firmada mutaxassisni ish joyida uning qobiliyatini sinash va xizmat bo'yicha ko'tarish uchun o'tkaziladi.

Ikkinchi bosqich — zaxira bilan ishlashda ushbu xodimni o'qitish va qayta tayyorlashda turli malaka oshirish kurslari, malaka oshirish institutlari bilan hamkorlik qilinadi va hokazo.

Ishlab chiqarish jarayoni operatsiyalari va mehnatni tashkil qilish usullari ishlab chiqilishida ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarish uchun eng tejamli (optimal) usul aniqlanadi. Bu esa, mehnatni me'yorlash u yoki bu ishni bajarish uchun talab qilinadigan vaqtni aniqlash demakdir. Ishning kutilgan vaqtida bajarilishi vaqt me'yori yoki vaqtning o'zi deyiladi.

Mehnatni me'yorlashdagi vazifa — muayyan sifatli mehnat o'lchovi bo'lib xizmat qiladigan mehnat me'yorlarini belgilab qo'yishdan iborat. Har qanday mehnat turining tabiiy va umumiy o'lchovi bo'lib ish vaqti xizmat qiladi. Mehnat me'yoriga asosan ishlab chiqarishni tashkil qilish hisoblab chiqiladi va uning oqilona shakllari tanlanadi, yangi texnik, texnologik jarayonlar va innovatsiyalar rejalashtiriladi.

Mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun yoki ish birligini bajarish uchun belgilangan ish vaqti *vaqt me'yori*, deb ataladi.

Ish vaqti birligi (soat) mobaynida ishlab chiqarish uchun belgilangan mahsulot yoki ish miqdori *mahsulot ishlab chiqarish me'yori*, deb ataladi.

Bitta mashina yoki avtomobil uchun belgilangan mahsulot (xizmat) ishlab chiqarish me'yori *mashina yoki avtomobil unumdorligi*, deyiladi.

Mahsulot ishlab chiqarish me'yori vaqt me'yoriga teskari munosabatdadir:

Bu yerda, N_v — smena mobaynida mahsulot (xizmat) ishlab chiqarish me'yori;

T_{sm} — smena davom etish vaqti;

l_m — vaqt me'yori.

Mehnat me'yorlari ma'lum tashkiliy va texnikaviy ish sharoitlariga mo'ljallab belgilanadi, sharoitlar o'zgarganda esa, me'yorlar boshqatdan ko'rib chiqiladi.

Xodimlar faoliyatini boshqarish sohasidagi O'zbekiston Respublikasining o'ziga xos xususiyatlari

Kadrlar faoliyatining markaziy masalasi — uni takomillashtirishdir. Kadrlar ishini bozor iqtisodi sharoitida takomillashtirish muammosini asosiy yo'nalishlarini ko'rib chiqaylik:

Birinch **yo'nalish** — kadrlar siyosatini tubdan takomillash-tirish yo'li — bu, boshqaruv apparati sonini qisqartirishdan iboratdir. Ushbu boshqaruv tizimi samarasizligining asosiy sababi, u sifat jihatidan takomillashmaganligidir. Bu esa ish tizimini son jihatidan emas, balki sifat jihatidan o'zgartirish zarurati borligidir.

Ikkinchi yo'nalish — bu, yangi turdagi boshqaruv xizmatchisini, ya'ni yangi turdagi iqtisodiy jihatdan asosiy fikr yurituvchilarni tayyorlash, demakdir Gap shundaki, bozor iqtisodi yangi turdagi munosabatni, ya'ni erkin tadbirkorlik munosabatini ko'zda tutadi. Ushbu munosabatlarda rahbarlik idoralari (davlat idoralari) aralashuvi avvalgiga qaraganda ancha kam bo'ladi. Bozor munosabatlari shakllanishida ishbilarmon odamlarning (rahbarlarning, tashkilotchilarning, mutaxassislarning) *quyidagi sifatlari*: jumladan, *tadbirkorlik, marketing, bank menejmenti, kichik biznesni boshqarish* va hokazolar birinchi darajali rol o'ynaydi.

Bizda turli xildagi mulkni: *jamo*a, *shirkat, pudratchi, aksiyadorlik, shaxsiy* va boshqalarni bunyod etish biz nomini

tilga olgan belgilarga ega bo'lgan odamlar faoliyatidir.

Uchinchi yo'nalish — kadrlar rezervi bilan ishlashda yangi uslublarni taraqqiy toptirish, ya'ni saylovlar o'tkazish yo'li orqali rahbarlik vazifalarga tayinlash.

To'rtinchi yo'nalish — bu, rahbarlarni iqtisodiy jihatdan rag'batlantirish. Ushbu yo'nalishning mohiyati Boshqaruv kadrlariga shunday iqtisodiy dastaklar, ya'ni yaxshi hayotiy sharoitlar yaratish (uy-joy berish, yuqori maosh tayinlash kabi) natijasida turli xil tanlashlar amalga oshiriladi. Shu yo'nalishga mos misol qilib, hozirgi paytda odamlarni qishloq xo'jaligiga kelishi, fermer xo'jaliklariga mutaxassislarning oqib borishini ko'rsatish mumkin.

Beshinchi yo'nalish — bu, boshqaruv amaliyotiga mehnatni ilm asosida tashkil qilishni joriy qilish, fan mutaxassislari, turli tarmoq ilmiy xodimlari, rahbarlarni o'qitish modeli samarasini aniqlashga jalb qilishdan iboratdir. Masalan, ekspertlarni, boshqaruv xodimlarini malaka tavsifini baholashga jalb qilish.

Oldinchi yo'nalish — bu, boshqaruv xodimlari mehnat faoliyatini kompyuterlashtirish. Bu degani, ishchi — xizmatchilarni bir xildagi, takrorlanuvchi katta aqliy ish talab qilmaydigan harakat va operatsiyalardan ozod etishdir. Shunga muvofiq, xodim ham asosiy ish vaqtini shu hisobdan ijodiy mehnatga sarf qilish imkoniga ega bo'ladi.

Personalni boshqarish tamoyillari va usullari

Ushbu o'ziga xos faoliyat turi bo'lgan boshqarishning maqsadi — ijtimoiy mehnatni tartibga solish va muvofiqlashtirishdan iborat. Bu ta'rif umuman boshqarishga ham, «umumiy boshqarish»ga ham taalluqlidir.

Boshqarish to'rt kichik sohaga bo'linadi, ular boshqarishning turli tarkibiy jihatlarini: mahsulotni boshqarish, bozorni boshqarish, moliyaviy boshqarish va personalni boshqarishdan iborat.

Ayni paytlargacha «personalni boshqarish» tushunchasining o‘zi bizning boshqaruvga doir tajribamizda yo‘q edi. To‘g‘ri, har bir korxona va tashkilotni boshqarish tizimi kadrlarni boshqarish va jamoani ijtimoiy rivojlantirishni boshqarishdan iborat kichik funksional tizimga ega edi, lekin kadrlarni boshqarishga doir ishlarning ko‘pchilik qismini bo‘linmalarning rahbarlari ado etishardi.

Hozirgi paytda pog‘onali (iyerarxik) boshqarishdan, ma‘muriy ta‘sir ko‘rsatishning qat‘iy tizimidan, amalda cheklanmagan ijrochilik hokimiyatidan bozor munosabatlariga sekinlik bilan o‘tish sodir bo‘lmoqda. U iqtisodiy usullarga tayanadi. Shu munosabat bilan, butunlay yangicha yondashuvlarni ishlab chiqish zarur bo‘lmoqda. Ma‘lumki, tashkilot ichida *asosiy kuch* — xodimlar, uning tashqarisida esa *mahsulot iste‘molchilaridir*. Shu boisdan, ishlovchining ongini iste‘molchi tomonga (boshliq tomonga emas) burish zarur; talon-taroj, isrofgarchilikka emas, foydani o‘ylamasdan ijro qiluvchiga emas, balki tashabbuskorga tomon burish kerak. Sog‘lom iqtisodiy ma‘noga asoslanuvchi ijtimoiy me‘yorlarga o‘tish lozim. Hozirgi vaqtda kadrlarni boshqarishning maqsadi korxona doirasida inson resurslarini samarali tashkil etishni ta‘minlashdan iborat ekanligi hech kimga sir emas. Masalan, V. Grant va J. Smitning «Kadrlar ma‘muriyati va ishlab chiqarish munosabatlari» asarida ko‘rsatib o‘tilishicha, «*kadrlarni boshqarish funksiyasi korxonani boshqarish tizimining asosiy elementi bo‘lgan inson omilini birxillashtirish, unga baho berish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish bilan bog‘liqdir*». Biroq, kadrlar muammosini yana ham kengroq tushunish tarafdorlari ham bor. Masalan, Vashington universitetining boshqarish va tashkil etish professori Uondel French universal kadrlarni boshqarish konsepsiyasining eng ashaddiy himoyachilaridan biridir. «Kadrlarni boshqarish jarayoni: inson resurslari ma‘muriyati» kitobida umumiy boshqarish jarayoni

«kadrlarni boshqarish dinamik aspekt sifatida» tasvirlanadi. Shuni aytish kerakki, tashkiliy maqsadlarga erishmoq uchun asosiy vosita bo'lgan kadrlarni boshqarish tushunchasi ancha ilgari ishlab chiqilgan. Orduey Tid va Genri Metgelfning «Kadrlar ma'muriyati: uning prinsiplari va amaliyoti» kitobida (birinchi marta 1920-yilda nashr etilgan) ko'rsatib o'tilganidek, *«kadrlar ma'muriyati tashkil etish faoliyatini rejalashtirish, nazorat qilish, boshqarish va muvofiqlashtirishdir, u eng kam odam kuchi va qiyinchiliklarsiz muayyan maqsadga erishishni, tashkilotning barcha a'zolari farovonligi haqida g'amxo'rlik qilishni o'z ichiga oladi»*. Keyinchalik Anri Fayolning mashhur besh bo'g'inli boshqaruv sxemasi (rejalashtirish, tashkil etish, tasarruf qilish, koordinatsiya, nazorat) o'rniga tashkil etishning ancha murakkab boshqaruv jarayonlari va operatsiyalarining maqsad va resurslarining o'zaro bog'liqligi modeli joriy etiladi. Shu munosabat bilan, U.Frenchning tashkilotni muntazam tahlil qilish nuqtai nazariga muvofiq kadrlarni boshqarish vazifasining umumiy ta'rifi yanada aniqroq ko'zga tashlanadi: *«Kadrlarni boshqarish — bu, tashkilotning butun tarmog'ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilishdir. Bular tizimni takomillashtirishning keng ko'lamli jarayonlari bo'lib, mehnatni ixtisoslashtirishni ta'minlashi, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishi, rahbarlar tarkibining yetakchiligini, huquqiy kafolatni, mehnatga baho berishni, uning sarf etilishini kompensatsiyalashi, jamoa shartnomasi, tashkiliy ta'lim va taraqqiyotni ta'minlashi lozim»*. Tadbirkorlik faoliyati ustuvor yo'nalishlarining o'zgarishi (biznesning amal qilishi) ishlab chiqarish faoliyati prinsiplarining o'zgarishiga olib keldi, bu esa, o'z navbatida, personal bilan ishlashga ta'sir ko'rsatdi. Firma ichidagi boshqaruvning muhim xususiyati umuman, personalga yagona va kompleks ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'lib qoladi. *Shu munosabat bilan, kadrlar bilan ishlash tizimi vujudga keladi:*

—personalni boshqarilishini firmani boshqarish umumiy tizimga birlashtiradi, uni strategik yo‘l-yo‘riqlar va korporatsiya madaniyati, ilmiy-tadqiqot ishlari, ishlab chiqarish, sotish, sifatni yaxshilash va shu kabilar bilan; bog‘laydi;

— ish bilan bandlikni tartibga solish, ish o‘rinlarini rejalashtirish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo‘yishni tashkil etish, ish mazmunini, kadrlar tayyorlash, ularga haq to‘lashni va hokazolarni prognozlashtirish sohasidagi doimiy va programmaviy tadbirlarning kengaytirilgan tizimini qamrab oladi;

— xodimlarning fazilatlari va kasbiy tavsiflari, shuningdek, ularning faoliyati natijalarini sinchiklab hisobga olishni nazarda tutadi;

—firma xodimlari bilan ham, shuningdek, ularning oila a‘zolari bilan ham, targ‘ibotchilik va tarbiyaviy ishlab olib borishni nazarda tutadi, (yapon tajribasi);

— firmadagi mehnatni boshqarishni uning vitse-prezidentlaridan biri yoki direktorlar kengashi a‘zosi markazlashtiradi, shuningdek, kadrlar ishi mexanizmini takomillashtirish chora-tadbirlarini amalga oshiradi.

O‘zbekiston va chet ellardagi korxona va tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadlarini ifodalash imkonini beradi. Bu maqsadlar *kadrlar bilan ta‘minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni* tashkil etishdan iboratdir.

Korxona va tashkilot sotsiotexnik tizim bo‘lib, bu yerda odamlar umumiy maqsadlarga erishish yo‘lida birgalikda mehnat qiladilar. Har qanday tashkilotning faoliyat ko‘rsatishi faqat rahbarlar emas, balki barcha xodimlarning ham tashkilot maqsadlari va qadriyatlariga tushunib yetishi va ularning tashkilot siyosatini ishlab chiqishda ishtirok etishini nazarda tutadi. Korxona va tashkilot, *avvalo, ikki kichik tizimni: texnik va*

ijtimoiy (yoki shaxsiy, insoniy) tizimlarning yigʻindisidan iborat. Bu kichik tizimlar bir-biridan butunlay farq qiluvchi funksional harakatlarni amalga oshiradilar, bu esa, ularni qattiq va yumshoq tizimlar sifatida taʼriflash imkonini beradi.

1.4.-jadval

Anʼanaviy prinsiplar: Zamonaviy prinsiplar:	
· Shaxs axloqi, mulkiy huquq, mustaqil qarorlar;	· ijtimoiy axloqni rivojlantirish, bunda mahalliy jamiyatga, jamoaning ishtirok etishi va javobgarligi, shaxsiy farovonlikka ijtimoiy madaniy taʼsir koʻrsatish;
· shaxsiy manfaat va har kimning ravnaq topishi – yanada yuqoriroq ijtimoiy farovonlik garovidir;	· kelishilgan ijtimoiy harakatlarning zarurligi;
· mehnat taqsimoti va ixtisoslashuv yoʻli bilan farovonlikni yuksaltirish;	· insonning qoniqishi nuqtai nazaridan ixtisoslashuv chegarasini anglab yetish;
· korxona xoʻjalik birligi sifatida;	· ijtimoiy-iqtisodiy tizim boʻlgan korxonaning tashkil etilishi;
· foydani koʻpaytirish – birdan-bir maqsad sifatida;	· foyda olish bosh maqsaddir, lekin ijtimoiy maqsadlarni tushunish ham ortib bormoqda. Koʻp maqsadli qoniqish hosil qilish;
· foydali va samara beradigan iqtisodiy yutuqlarga koʻproq eʼtibor berish;	· foydali, samarali narsalarga eʼtibor berish va ishtirokchilarning qanoat hosil qilishi;
· yopiq tizim sifatida korxona tashkil etish;	· ochiq tizim sifatidagi, atrof-muhit bilan taʼsirga kirishadigan korxona tashkil etish;
· faqat bozorga va raqobatchi muhitga javob berish;	· koʻpgina manfaatdor guruhlar va ijtimoiy kuchlarga javob berish;
· hukumat faoliyatiga hukumat nuqtai nazaridan yondashish	· ijtimoiy maqsadlarga muvofiq hukumatning rolini tushunish;
· inson tabiatdan foydalanishga va unga hukmron boʻlishga intiladi.	· hayot tabiat bilan uygʻunlikda kechadi va unga boʻysunadi.

Texnik kichik tizim qattiq hisoblanadi, chunki uning harakatlari (yaʼni, boshqaruv obyekti boshqaruv organidan

oladigan maqsadni amalga oshirishga doir buyruqlar, programmalarga javobi) oldindan belgilab qo'yilgan va yuqori darajada nazorat qilinadigan bo'ladi. Odatda, bu tizim xuddi kibernetika tizimiga o'xshab ketadi. Bunga konveyer usuli misol bo'lishi mumkin. Bu qattiq tizimning mohiyati avtomat liniyalarda ancha yaqqolroq namoyon bo'ladi.

Odamlarning olinayotgan komandalarga javobi va xatti-harakati bir xilda bo'ladi va aniq natijalar beradi, chunki kishilarning ishlab chiqarish vazifalari faqat mexanika qonunlari bilan emas, balki ruhiy holatlar bilan ham belgilanadi. Ushbu qonunlar ta'sirini hisobga olmasdan turib, ijtimoiy tizimlarni boshqarish samarli bo'lmaydi. Shu sababdan, texnik tizimlarga qarama-qarshi o'laroq, ijtimoiy tizimlar *yumshoq tizimlar*, deb ataladi.

Insoniy yoki ijtimoiy tizim mazkur korporatsiyada ishlovchi, ishlab chiqarish uchastkalari va funksional operatsiyalar bo'yicha guruhlariga bo'lingan barcha kishilarni qamrab oladi. Bunday uchastkalarga va operatsiyalarga ma'muriy-kommunikativ, farmoyish berish — *ijro etish, iqtisodiy, yuridik, o'ta shaxsiy, axloqiy va psixologik aloqa shakllari* kiradi. Xoh alohida olingan shaxs bo'lsin, xoh har qanday kishilar uyushmasi, brigada, laboratoriya, kasaba uyushmasi, shuningdek, umuman, korporatsiya bo'lsin, ular o'z qiziqishlari, birinchi navbatda, moddiy, iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlariga ega bo'ladi. Ayrim kishilar manfaatlari bilan korporatsiya manfaatlarini bir-biriga bog'lash, uning strategik maqsadlari bilan muvofiqlashtirish menejmentning eng muhim va ancha murakkab vazifasi hisoblanadi. Firmaning muvaffaqiyatli ishlashi ana shu vazifaning yaxshi ado etilishiga bog'liq bo'ladi.

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilishida ijtimoiy tizimga ayrim ma'muriy bo'linmalar (guruh, bo'lim, departament) to'g'ri keladi. Bu yerda faqat nom va miqyosning o'zi emas, balki inson

resurslarini o'rganish va ularni boshqarish sohasidagi bunday ixtisoslashgan guruhning ajratib ko'rsatilishining o'zi ham katta ahamiyatga egadir.

Korxona va tashkilot sotsiotexnik tizim bo'lganligi sababli, faqat bir element ustida ishlash bilan yaxshi umumiy natijaga erishib bo'lmaydi.

Tashkiliy muhitning murakkablashuvi, korxona va tashkilot a'zolarining intilishi xilma-xil va ziddiyatli bo'lib borgani sari personalni boshqarishga ko'rsatiladigan tazyiq ortib boradi. Afsuski, ko'pgina tajribali kishilar hozirga qadar o'zlarini tashkiliy muammolardan uzoq tutib, texnik mutaxassislariga o'xshab yuradi, chunki, ular texnik programmalar va xususiy tadbirlarning ma'muriyatchilari bo'lishni afzal ko'rishadi. Biroq, hozirgi zamon rahbari tor metodologiyaga bog'liq bo'lib qola olmaydi.

Korxona va tashkilotda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham inson resurslaridan samarali foydalanishga *quyidagi yo'llar bilan erishiladi*:

- tashkiliy tuzilishni takomillashtirish, boshqarish darajalarini kamaytirish, boshqaruvning o'rta bo'g'inini qisqartirish;

- qarorlar qabul qilish jarayonini iloji boricha quyi darajagacha ixchamlashtirish;

- vazifalarning bir qismini vositachilar, xomashyo yetkazib beruvchilar, maslahatchilarga topshirish;

- har bir ish o'rnida mehnatning sermazmun bo'lishini ta'minlash;

- mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarini avtomatlashtirish; ishlab chiqarishda va noishlab chiqarish sohasida ishchi kuchini tejash;

- yuqori ma'muriyat va korporatsiya tuzilmalarida ish bilan band bo'lgan personalni birmuncha qisqartirish;

—xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish programmalarini investitsiyalash va h.k.

Personalni boshqarish vazifalari u yoki bu boshqaruv jarayoni doirasida odamlarni boshqarish tadbirlaridan farq qilib, boshqarishning muayyan funksional mustaqil jarayonlaridan iboratdir. Ularning maqsadli yoʻnalishi ishlab chiqarish tashkiloti umumiy strategiyasining tarkibiy qismi boʻlgan ijtimoiy strategiya bilan belgilab berilgan.

Personalni boshqarish tizimining asosiy vazifalariga *quyidagilar kiradi:*

- firmaga oʻz maqsadlariga erishishida yordam berish;
- firmani malakali va manfaatdor xodimlar bilan taʼminlash;
- personalning mahorat va qobiliyatlaridan samarali foydalanish;
- personalning asoslash tizimlarini takomillashtirish;
- barcha kategoriyadagi personalning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish;
- personalning malakasini va kasbga doir maʼlumotini oshirish tizimini rivojlantirish va yuqori darajada saqlash;
- qulay axloqiy vaziyatni saqlash;
- martabani — xizmat sohasida koʻtarishni rejalashtirish;
- personalning ijodiy faolligi, firmaning innovatsion rejalarini amalga oshirishda yordam berish;
- personalning faoliyatiga baho berish va boshqarish hamda ishlab chiqarish sohasidagi personalni attestatsiyadan oʻtkazish usullarini takomillashtirish, boshqarish personalining barcha xodimlar bilan aloqasini oʻrnatish;
- turmushning yuqori sifat darajasini taʼminlash; uning mazkur firmada ishlashni maroqli qilish darajasini taʼminlash.

Personalni boshqarish xizmatiga doir vazifalarni oddiy sanab oʻtishning oʻziyoq ularning ancha murakkabligini koʻrsatadi. Shu bilan birga, ulardan har birining bajarilishi personalga shaxsiy

baho berish zarurligi bilan bog'liqdir. Personalning faoliyatiga baho berish va attestatsiyadan o'tkazish kabi vazifalar, xizmat sohasida ko'tarilish masalalari ko'pgina ziddiyatli vaziyatlar bilan bog'liq bo'lib, ba'zan ularni hal qilish mumkin bo'lmay qoladi. Chunki, ular kishilarning hissiy muhitiga kuchli ta'sir ko'rsatadi va, ko'pincha, subyektiv ravishda idrok etiladi.

O'z navbatida, tashkilot va korxonalarining innovatsion strategiyalarini amalga oshirish bilan bog'liq yangi vazifalarni hal qilish tag'in ham kattaroq muammolarga borib taqaladi. Ana shu vazifani amaliy ravishda hal qilish ishi tashkiliy jihatdan tub o'zgarishlar qilishga olib keladi, murakkab eksperimentlar o'tkazishni, personalning faoliyati natijalariga baho berishda ustuvor yo'nalishlarga o'zgartishlar kiritishni taqozo etadi. Bularning hammasi personalni boshqarish sohasidagi mutaxassislardan butun tashkilotning samarali ishlashi uchun oshirilgan mas'uliyatni o'z zimmasiga olishni talab qiladi. Shuningdek, ularning shaxsiy martabaga va kasb sohasida obro'-e'tiborga erishmoq uchun ma'lum darajada tavakkalchilik qilishlarini ham taqozo etadi. Shuning uchun ham, personalni boshqarish xizmatlarida ish bilan band bo'lgan mutaxassislar mehnatiga yuqori haq to'lanadi.

Personalni boshqarish muammosining miqyosi va ahamiyati ancha kattadir: ishlovchilar umumiy sonidan 90% dan ko'prog'i yollanma mehnat sohasida banddir. Shu bilan birga, har turli korxona va tashkilotlarning ko'pchiligi uchun xos narsa tashkilotning umumiy faoliyati natijalariga erishishda *shaxsning o'z ulushini o'lchaydigan obyekt — mezonning yo'qligidir*. Bu shu narsa bilan bog'liqki, personalni boshqarish uchun korxonaning ijtimoiy ancha murakkab tizimini vujudga keltiradi, bu tizim mustaqil rivojlanish va o'z-o'zini tashkil etish uchun noyob imkoniyatlarga ega bo'ladi. Mazkur tizim o'z oldiga muayayn maqsadlarni qo'yish va tanlashga, o'zining xatti-

harakatlarini ongli ravishda o'zgartirishga qodirdir. U boshqarish ta'siriga nihoyatda sezgirdir. Agar bunday ta'sir ko'rsatish qo'pollik bilan, ya'ni personalning o'ziga xos xususiyatlari va istaklarini hisobga olmasdan amalga oshirilsa, u holda mehnatning samaradorligi boshqa resurslar turlariga nisbatan tez va keskin pasayib ketadi.

Ayni vaqtda, aniq qarorlar, to'g'ri tanlangan ta'sir ko'rsatish usullari amalga oshirilgan qo'yilmalarga nisbatan kutilgan natijalarni ancha yuqori darajada, shu bilan birga, uzoq muddat mobaynida ta'minlashi mumkin. Bu holat boshqarishning samarali usullarini ishlab chiqish, bunda turli kasb kishilarining kuch-g'ayratini muvofiqlashtirishga alohida e'tibor berishni zarur qilib qo'yadi. Personalni boshqarishni korxona doirasida inson oilini faollashtirish sohasidagi funksional, institutsional va amaliy vazifalar jamidan iborat deb qarash kerak. Personalni boshqarish korxonaning raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili sifatida *quyidagi yo'nalishlarni o'z ichiga oladi:*

—raqobat kurashida ilg'or marralarni egallash maqsadida personalda korxona faoliyatining barcha jihatlarini yanada shiddatliroq yangilash (mahsulot va texnologiyani yanada jadalroq yangilash)ga qaratilgan qadriyatlar va yo'l-yo'riqlarni shakllantirish;

—mehnat potensialini rivojlantirish sohasidagi tadbirlar, ularga ta'lim berish, tashabbusni rivojlantirish, musobaqalashish ruhini va hokazolarni shakllantirish sohasidagi tadbirlar majmuini nazarda tutadi va tashkiliy tadbirlar ishlab chiqishni talab qiladi;

—mutaxassislar va rahbarlar potensialini amalda ro'yobga chiqarish; u shunday tashkiliy shart-sharoitlarni yaratishni taqozo etadiki, ular ana shunday amalga oshirishga, xodimning o'ziga xos xususiyatlarining ish o'rniga aniq mos kelishini ta'minlash, shaxsiy potensialni doimiy rivojlantirib borish va hokazolarni amalga oshirishga undaydi;

— inson resurslarini boshqarish vazifasini zarur moliyaviy va moddiy vositalar bilan ta'minlash; unga batamom o'zini oqlagan bo'lajak samara sifatida qarash kerak;

—korxona uchun qulay va maqbul bo'lgan ijtimoiy fikr to'g'risida g'amxo'rlik qilish; uning hisobiga firmaning obro'-e'tibori, yangi kadrlarning kelishi ta'min etiladi, ular orasidan eng malakali va qobiliyatlilarini tanlab olish.

Inson resurslarini boshqarish vazifalarini hal qilish uchun ularni bajarishga muntazam va shtab rahbarlarini ko'proq jalb qilish, bu vazifalarni shtab bo'linmalarida jamlash, ularning muntazam bo'linmalar faoliyatini nazorat qilishi talab etiladi.

Personalni boshqarish — barcha rahbar kadrlar va korxonalar kadrlar xizmatining boshqaruv barcha tomonlarini muntazam rivojlantirish sohasidagi shaxs bilan bog'langan doimiy vazifasidir.

Kichik darajadagi mehnatni boshqarishga kompleks yondashish quyidagilarni nazarda tutadi. Ayrim xodim bilan bir qatorda ishchilar guruhiga va ularning qatnashchilari o'rtasidagi munosabatlarga tobora ko'proq e'tibor beriladi. Boshqarish obyektiga ta'sir ko'rsatishni shunday amalga oshirish kerakki, uning potensialidan har tomonlama foydalanish ta'min etilsin.

Agar asrimiz boshlarida, «*ilmiy boshqarish*» (F.Teylor) nazariyasi davrida xodimlarning jismoniy kuchini "*so'rib olish*" ni ta'minlash asosiy vazifa qilib qo'yilgan bo'lsa, endilikda hozirgi zamon ishlab chiqarishi uchun bu yetarli bo'lmay qoldi. *Mehnatning yuqori darajadagi intensivligi, ishlab chiqarish jarayonlarining va asbob-uskunalarining murakkablashuvi* xodimlardan faqat doimiy ravishda asab tarangligini emas, balki qo'yilgan vazifalarni bajarishga ijodiy yondashishni ham talab qiladi. Xodimlarni xo'jalikka doir qarorlar qabul qilishga jalb etish ularning tashkiliy bilimlari va malakalarini tatbiq etish zaruriyati bilan bog'liqdir. Shuning uchun ham, mehnatni

boshqarish tizimining sifati ham, xodimlar imkoniyatlaridan kompleks tarzda foydalanishini ta'minlash qobiliyatiga bevosita bog'liqdir. Mutaxassislarning fikricha, hozirgi vaqtda bo'shatib yuborishlaridan qo'rqmay o'z potensialining faqat 25% dan foydalanishi mumkin. Biroq, ma'muriyat tegishli tadbirlar o'tkazganda bu ko'rsatkich 70–80%ga ko'tarilishi mumkin. Boshqarishning yaxshi tashkil etilishi xodimlarning aqliy mehnatidan va ma'lumotidan tobora ko'proq foyda olishga erishish imkonini beradi.

Mehnatni boshqarishdagi yangiliklar ilg'or tarmoq korxonalarida, yuqori ishlab chiqarish potensialiga ega bo'lgan kompaniyalarda ko'proq ommalashadi. Bu kompaniyalarning siyosati umumiy maqsadlar va strategiyasi asosida shakllanadi, bunda obyektning faoliyat ko'rsatishi va o'ziga xos xususiyatlari hisobga olinishi kerak. U «mehnat» kichik tizimiga ta'sir ko'rsatishining muhim sohalarda namoyon bo'ladi. **Bular**, birinchidan, *xodimlar mehnatining mazmuni* (mehnat funksiyalari, malaka, kasb tuzilishi), ikkinchidan, *ular mehnatini tashkil etish, uning shart-sharoitlari va tartibi*, uchinchidan, *asoslash* (sabab) *tizimi*, to'rtinchidan, *personalni takror ishlab chiqarish* (yollash, tayyorlash, boshqa vazifaga o'tkazish, bo'shatish)dan iborat.

Rivojlangan mamlakatlarda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalarda bu yo'nalishda ro'y beradigan *eng xarakterli hodisalar* — mehnatni tashkil etishning an'anaviy shakllarini sifat jihatidan yangi guruhli shakllar bilan almashtirish, ichki undovchi sabablarni hisobga oladigan rag'batlantirish usullarini kengaytirish, ish vaqtdan unumli foydalanishni tashkil etishning yangi shakllarini joriy etish, muayyan sohalarda xodimlarga o'z vakolatlari doirasida ayrim vazifalarni mustaqil ravishda bajarishni topshirishdir.

Texnik rivojlanish darajasiga, qaysi tarmoqqa mansubligiga, korxonalarning hajmiga, shuningdek, boshqarish an'analari

va tashkil etish madaniyatiga qarab hozirgi vaqtda mavjud bo'lgan tashkilotlarni ularning personalga va kadrlar siyosatiga munosabati bo'yicha tasniflash mumkin. Masalan, fransuz tadqiqotchilarining fikriga ko'ra, *hozirgi zamon korxonalarini sakkiz xilga ajratish mumkinki, ular o'ziga xos madaniy faoliyati bilan farq qilib turadi.*

1. "Nimjon" madaniyat tashqi muhit o'zgarishlari bilan qiziqmaydigan davlat korxonalari uchun xosdir. Personal ishga yaxshi qiziqmaydi, bunga mazkur korxonalarining tuzilishi, o'ta rasmiyligi, konfortizmi va munosabatlarning noaniqligi sabab bo'ladi. Bu tizim erishilgan yutuqlarni saqlab qolishga qaratilgan, xolos.

2. «Boshqoq teruvchilar» — bular asosan, mayda va o'rtacha korxonalar bo'lib, ularning strategiyasi voqyealar jarayoni kechishiga bog'liqdir. Bu korxonalar tizimining asosi — rahbarga hurmat-ehtirom bilan qarashdir. Odatda, ular qiyin ahvolda qolgan bo'ladilar va buning oqibatida personalni qiziqтира olmaydilar. Firmaga kuchli shaxs boshchilik qilgan xollar bundan mustasnodir. Bunday shaxs izzatalab bo'ladi va o'zini hurmat qilishga majbur etadi.

3. «Poliz» madaniyati — fransuz korxonalari uchun xos bo'lgan andoza. Bu teylorizm prinsiplariga muvofiq piramida (ehrom) tuzilishiga ega. Bunday korxonalar an'anaviy bozorda ustun mavqega ega bo'lishga intiladilar, o'tmishda sinab ko'rilgan andozalardan foydalanadilar, ularga ozgina o'zgarishlar kiritadilar, xolos.

4. «Fransuz bog'i» madaniyati — «poliz» madaniyatining amerikacha tajriba ostida birmuncha o'zgartirilgan varianti bo'lib, yirik mashhur korxonalarda keng tarqalgan, ular byurokratlashgan tuzilmaga ega, unda ishchi — xodimlarga tizimning faoliyat ko'rsatishi uchun zarur bo'lgan "vintchalar" sifatida munosabatda bo'ladilar.

5. «Yirik plantatsiyalar» madaniyati («Filips») 3–4 pogʻonali darajaga ega boʻlgan yirik korxonalar uchun xosdir. Ularning farq qiluvchi xususiyati shuki, oʻzgarib boruvchi muhitga doimiy ravishda moslashuvdir, shuning uchun ham, personalning moslashuvchanligi har tomonlama ragʻbatlantiriladi. Uning asoslanish darajasi yetarlicha yuqoridir.

6. «Lian» madaniyati «Eppl» — bu boshqaruvchi personalning eng kam darajagacha qisqarishi, informatikadan keng koʻlamda foydalanish tajribali xodimning bozor talablariga amal qilishi, barcha darajalarda masʼuliyatni yuksak his qilish, bu esa, personalning yuksak darajada qiziqishini taʼminlaydi.

7. «Baliqlar toʻdasi» andozasi — bular yuqori darajada harakatchanligi va moslashuvchanligi bilan ajralib turadigan «Akkor» guruhi oʻzining tuzilishini va xulq-atvorini bozor konyunkturasi oʻzgarishlariga muvofiq ravishda oʻzgartirib boradigan korxonalardir. Ularga jismoniy va aqliy jihatdan puxta personal zarur boʻladi.

8. «Koʻchib yuruvchi orxideya» madaniyati — turli reklama agentliklariga maslahat beruvchi firmalarga va shu kabilarga xos boʻlib, ular bir bor bozor imkoniyatlaridan foydalanib boʻlgach, boshqasiga oʻtadilar. Doimiy ravishda oʻzgarib turadigan norasmiy tarkibga, cheklangan miqdordagi xodimlarga ega boʻladilar. Ularning maqsadi — birgina tovarni taqdim etishdir. Personalning qiziqish darajasi nisbatan pastroq boʻladi. Fransuz olimlarining fikricha, eng dinamik madaniyatlar «yirik plantatsiyalar» va «lian» madaniyatlaridir.

Personalni boshqarish umumkorporatsiyaviy tuzilmadagi kichik tizimdan iborat boʻlib, uning oʻzi murakkab tizim hisoblanadi. Personalni boshqarish tizimini chet el va Oʻzbekistondagi ilgʻor tajribalarga tayanib shakllantirish, foydalanish, barqarorlashtirish va boshqarishning oʻzini / rejalashtirish, hisobga olish, baho berish, rivojlantirish qamrab oladi, (1.4 chizmaga qarang).

Personalni shakllantirish: – personal tuzilishini shakllantirish; – ehtiyojlarni aniqlash; personalni rejalashtirish; – personalni jalb qilish, tanlash va joy-joyiga qo'yish; – mehnat shartnomalari (kontrakt) tuzish.	Personalni boshqarish	Personalni barqarorlashtirish: – personal malakasini va ko'nikmalarini hisobga olish; – ma'lumotlar bankini shakllantirish; – har bir xodimning potensialini aniqlash natijalariga baho berish; – korxonada o'qitish; – malaka oshirish; – personalni korxonadan tashqari qayta tayyorlash
---	------------------------------	---

1.4-chizma. Personalni boshqarishning tuzilish chizmasi

Personaldan foydalanish: xodimlarning kasb-malaka va lavozim bo'yicha ko'tarilishi (martabani boshqarish); doimiy kadrlar tayyorlash;

- ma'naviy-psixologik vaziyatni yaxshilash;
- ish o'rinlari bilan ta'minlash.

Korxona personalini shakllantirish (rivojlantirish) alohida bosqich bo'lib, bu jarayonda uning innovatsiya potentsiali va yanada rivojlanishiga asos yaratiladi. Ushbu bosqich yangi korxonaning hayot tarzida nihoyatda muhim hisoblanadi. Ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy vazifalarni o'z vaqtida va to'liq hal qilishda korxona faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan bog'liqdir. Personal soni korxonaning ilmiy asoslangan ehtiyojlaridan ham o'z tomonga, ham ko'p tomonga o'zgarishi mehnat potentsialining darajasiga ta'sir ko'rsatadi. Buning ma'nosi shuki, personalning tanqisligi ham, ortiqchaligi ham mehnat potentsialiga bir xilda salbiy ta'sir qiladi. Chunonchi, personalning yetishmasligi ishlab chiqarish potentsialidan yetarli ravishda foydalanmaslikka va xodimning haddan tashqari band bo'lib qolishiga olib keladi. Personalni ortiqcha saqlash ularning shaxsiy potentsialidan yetarli foydalanilmaslikka sabab bo'ladi.

Shunday qilib, *personalni shakllantirishning maqsadi* — ishga solinmagan imkoniyatlar zaxirasini eng kam

miqdorga keltirishdir. Unga ta'lim jarayonida potensial tarzda shakllantiriladigan mehnatga bo'lgan qobiliyatlar va shaxsiy fazilatlarining ulardan foydalanish imkoniyatlariga mos kelmasligi sabab bo'ladi.

Personalni ilmiy asoslangan tarzda shakllantirishga diqqat-e'tiborning ortishiga sabab shuki, har qanday korxonaning rivojlanish jarayoni uning «hayoti» sikli tuzilishi bilan bog'liqdir. U tashkil etish, o'zlashtirish, foydalanish, yangilash, takror foydalanish va tugatish bosqichlariga ega bo'ladi.

Ma'lumki, korxona hayot sikli ayrim bosqichlarining o'rtacha davom etishi quyidagichadir: o'zlashtirish bosqichi — 2-3 yil; qayta tashkil etish 3–4 yil; ishlab chiqarishni takomillashtirishdan iborat vaqti-vaqti bilan takrorlanib turadigan bosqich — umuman, 20 yil davom etishi mumkin.

Personalni shakllantirishni boshqarish *quyidagi vazifalarni hal etish yo'li bilan bu mos kelmaslikni eng kam miqdorga keltirishdir:*

— ish tuzilmalari, ish o'rinlari va personal o'rtasidagi eng ko'p muvofiqlikka erishmoq uchun turli kasb-malaka va ijtimoiy — demografik tavsiflarga ega bo'lgan xodimlar soni nisbatini o'rnatish;

— xodimlar potensialidan to'liq foydalanish va ular mehnatining samaradorligini oshirish maqsadida xodimlarning ish bilan maksimal darajada band bo'lishini ta'minlash;

— turli funksional mehnat mazmuniga ega bo'lgan xodimlar tuzilishini optimallashtirish.

Bu vazifalarni hal qilishga korxonada personaldan foydalanishning quyidagi asosiy prinsiplari asos qilib olinishi mumkin: xodimlar sonining bajariladigan ishlar hajmiga va xodimning malakasiga, uning mehnat funksiyalarining murakkablik darajasiga mos kelishi; personal tuzilishi ishlab

chiqarishning obyektiv omillari bilan bog‘liqligi; ish vaqtidan foydalanishning eng ko‘p samaradorligi; xodimlarning malakasini doimiy ravishda oshirib borish va ishlab chiqarish ixtisosligini kengaytirish uchun shart-sharoitlar yaratilishi.

Yuqorida aytilganlardan shunday xulosaga kelish mumkin. Korxonalar personalini shakllantirish shunday ta‘minot tizimini ishlab chiqishni talab qiladiki, *ushbu tizim ayni bir vaqtda kechadigan qator bosqichlarni qamrab olishi kerak:*

— tayyorgarlik bosqichi kasbga yo‘naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;

— taqsimlash bosqichi kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo‘yish;

— moslashish bosqichi ijtimoiy-psixologik tuzilishni shakllantirish — shaxslararo aloqalarni yo‘lga qo‘yish;

— ijtimoiy-psixologik moslashish, ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishni shakllantirish — kasbiy jihatdan moslashish;

Ijtimoiy tizimni boshqarish yoki personalni rejalashtirish, o‘z navbatida, ko‘proq *quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha rivojlanadi:*

1. Ishlab chiqarishni kadrlar bilan ta‘minlash:

— kadrlar izlash va tanlash;

— kadrlarni o‘qitish.

2. Kadrlardan samaraliroq foydalanish uchun shart-sharoitlar yaratish:

— ijodiy va innovatsion boshqarish;

— motivlar bilan bog‘liq omillarni boshqarish (moddiy va ijtimoiy-psixologik rag‘batlantirish tizimini yaratish).

3. Makroiqtisodiy boshqaruv:

— korporatsiyaning optimal-tashkiliy dizaynini ishlab chiqish;

— nazorat qilish shaklini tanlash va uni boshqaruv strategiyasi bilan bog‘lash;

— foydalaniladigan xodimlarning psixosotsial xususiyatlari va boshqa omillarni hisobga oluvchi markazlashgan (detsentralizatsiyalashgan) tizimning zaruriy darajasini belgilash;

— makroekonomikaning «texnika»sini ishlab chiqish, ya'ni boshqaruvni tashkil etishning barcha bo'g'inlarida personalni jalb etishning aniq formalarini ishlab chiqish.

Personalni boshqarish tamoyillari mazmuni va tuzilmasini shakllantirishda *quyidagilardan kelib chiqiladi*:

1. Tashkilot faoliyatining asosiy yo'nalishlari bo'yicha bosh tamoyillarga kompleksli yondashuv.

2. Menejer va ijrochilarni iyerarxiya bo'yicha taqsimlash.

3. Qiyinchiliklarga bog'liq, boshqaruv vazifalarining qiymati va qaytaruvchanligi tamoyillari differensiatsiyasi.

Ijrochi boshqaruv qarorlari qabul qilinishida qatnashmaydi. U faqat ularning shakllanishida ishtirok etadi. Rahbarlar esa, boshqaruv subyekti sifatida qaror amalga oshirilishida nazorat hisobotini bajarishadi. Jarayonlarni tashkillashtirish, mo'ljallashtirish va tezkor tartibga solib turish jarayoni rahbarlar, ijrochilar va yordamchi ishchilar bilan birgalikda amalga oshiriladi. Bunda yakuniy natija uchun mas'uliyat rahbarlar zimmasida bo'ladi.

Ijrochining boshqaruv obyekti sifatida ish tamoyillariga quyidagilarni kiritish mumkin:

— ijro etuvchanlik (rejaga mos holda sifat, xarajatlar va muddati bo'yicha);

— mehnatni tashkil etish, texnologiyalarni takomillashtirish, sifatni oshirish, xarajatlarni pasaytirish bo'yicha tashabbuskor bo'lish;

— sog'lom turmush tarzini kechirish, halol, tartibli bo'lish;

— xizmat lavozimlari bo'yicha ko'tarishga intilish; Menejment tizimida shaxs boshqaruvning obyekti va subyekti sifatida yuzaga chiqadi.

Menejerlar tomonidan odamlarni boshqarish bir qator tamoyillarga asoslanadi:

1. Bo'ysunuvchilarda o'zini hurmat qilish hissini qo'llab-quvvatlash. Bunda, avvalo, bo'ysunuvchilarni maqtash va so'ngra ishni yaxshilash bo'yicha ko'rsatmalar berish.

2. Shaxsga emas, muammolarga e'tibor qaratish.

3. Ko'ngildagi rejalarni qayd etish va mustahkamlash usullaridan faol foydalanish yoki zid harakatlarni bartaraf etish. Odamlar xulqidagi o'zgarishlarga darhol e'tibor qaratilmasa, ortiqcha tushunmovchiliklar kelib chiqadi.

4. Aniq talablarni olg'a surish, odamlar bilan doimo aloqada bo'lish, qayta aloqalarga e'tiborni kuchaytirish.

Yuqoridagi tamoyillarga asoslangan holda, mos ravishda menejer ijrochilardan kerakli natijalarni talab qilishi kerak:

— maslahat olishga doimo ehtiyoj sezuvchilarda fikr uyg'otish;

— tashqi harakat ta'sirisiz biror qarorga kelolmaydiganlarga maslahatlar berish;

— to'g'ridan-to'g'ri ko'rsatmalarni tushunmasdan ish yuritish mumkin emasligini eslatib turish;

— berilgan topshiriq va buyruqlarni so'zsiz qat'iy talab etish;

— bo'ysunishni istamagan xodimlarni boshqa chora topilmaganda ishdan bo'shatish va, aksincha, rahbariyatning barcha topshiriqlarini sidqidildan bajaruvchi xodimlarni rag'batlantirish.

Kim bilan va qanday ishlash — ko'proq ma'noda odamlarning o'ziga xos xarakteriga bog'liq. Bu rahbarlarga ham, ijrochilarga ham taalluqlidir. Ushbu holatni menejerlar doimo hisobga olishlari zarur.

Zamonaviy menejmentning rivojlanish bosqichida shaxsning ruhiy holatini aniqlash eng qiyin va muhim masala bo'lib, bu

jihat xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirishda asosiy vazifa hisoblanadi.

Personallarni boshqarish muammolarini yechishda shuni hisobga olish zarurki, odamlar hayot shart — sharoitlariga turlicha moslashishadi. Moslashish qobiliyatiga qarab, *ularni 3 turga ajratish mumkin:*

1. Mavjud holatga mo'ljall olishda vaziyatga yengil ko'nikish.
2. O'tmishga mo'ljall olishda qat'iy taqiq, ruxsat va huquqiy mas'uliyatlar ostida harakat qilish.
3. Kelajakka mo'ljall olishda iyerarxik tuzilmaga yaxshi moslasha olmaslik.

Birinchi turdagilar qaror qabul qilishayotganda samarali ishlashadi, ikkinchilari mavjud tuzilma doirasida qarorlar amalga oshirilayotganda, uchinchilari esa, g'oyalarni rivojlantiruvchi sifatida namuna ko'rsatishadi.

Shaxsning xususiyatlarini baholash asosida uning *quyidagi komponentlaridan tashkil topadigan ruhiy holatini tuzish mumkin:*

1. Temperament (fazilati).
2. Xarakteri.
3. Qobiliyati.
4. Yo'nalishi.
5. Intellektualligi.
6. Hissiyoti.
7. Erkin sifatleri.
8. Muomalasi.
9. O'zini baholashi.
10. O'zini nazorat qilish darajasi.
11. Ruhiy xarakterdagi qobiliyati.

Personalni asoslash tizimlarini takomillashtirish

Xulq-atvor shaxsning atrof-muhit bilan o‘zaro muloqotga kirishish shakllaridan iborat bo‘lib, ular bir qator omillarga bog‘liq bo‘ladi. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillarga *quyidagilar kiradi*:

— shaxsning tabiiy xususiyatlari, uning o‘ziga xos psixologik xususiyatlari;

— ehtiyojlari, sabablari, qiziqishlar tizimi;

— shaxsni boshqarish tizimi, uning «men-obrazi». XX asr 20-yillarining boshlarida shveysariyalik psixiatr **K.G.Yung** shaxsning psixologik xususiyatlarini «ekstraversiya» va «introversiya» tushunchalari orqali ta’riflab berishni taklif etdi.

Ekstraversiya (yextga — tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko‘rsatib beradiki, bunda shaxs o‘z qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi obyektlarga qaratadi, ba’zan buni o‘z qiziqishlari hisobiga, ya’ni shaxs ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi.

Ekstravertlarga xulq-atvorining ta’sirchanligi, imo-
ishoralardagi faollik, samimiylik, tashabbus ko‘rsatish (ba’zan ortiq darajada), ijtimoiy ko‘nikuvchanlik, ichki olamning ochiq-
ligi xos bo‘ladi.

Introversiya (intgo — ichki) shaxsning o‘z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e’tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Introvertlar o‘zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun *odamovilik, biqqlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, yetarli darajada murakkab ijtimoiy adaptatsiya* (ko‘nikuvchanlik) xosdir.

1.2. Korxonada kadrlarni rejalashtirish va muvofiqlashtirish

Korxonalar va ularning turlari

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 mahsulotni ishlab chiqaradigan, 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 subyekt **korxona** deb ataladi»*.

Korxona faoliyati maqsadlari o'z mahsulotlari, ishlari va xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish, shu asosda mehnat jamoasi a'zolarining ijtimoiy va iqtisodiy manfaatlarini hamda korxona 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 jamoa, oila, mahalla korxonalari, ishlab chiqarish kooperativlari, xo'jalik jamiyatlari va shirkatlariga, jamoat tashkilotlariga qarashli korxonalar hamda jamoa mulkining boshqa shakllariga asoslangan korxonalar;

— aralash mulkka asoslangan davlatlararo va qo'shma korxonalar hamda mulkchilikning turli shakliga mansub to'liq yoki hissadorlik yo'siniga asoslangan boshqa korxonalar.

Mulkchilik shakllaridan qat'iy — nazar, korxona ishchilar soniga qarab **kichik yoki o'rta korxonalarga** bo'linadi. Mulkchilikning barcha shakliga mansub korxonalar ixtiyoriylik asosida faoliyatini muvofiqlashtirishi, o'z huquqlarini himoya qilishni ta'minlashi, tegishli davlat idoralari va boshqa O'zbekiston Respublikasi korxonalari, *ijara, davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish, tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari, auditorlik faoliyati* to'g'risidagi qonunlarga amal qiladi. («Adolat», Toshkent, 2004. 4bet).

Shuningdek, xalqaro tashkilotlarda umumiy manfaatlarni idora etish maqsadida xo'jalik uyushmalariga: konsernlarga, konsorsiumlarga hamda tarmoq tamoyillari, hududiy yoki boshqa tamoyillar asosida o'zga birlashmalarga uyushishlari mumkin.

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

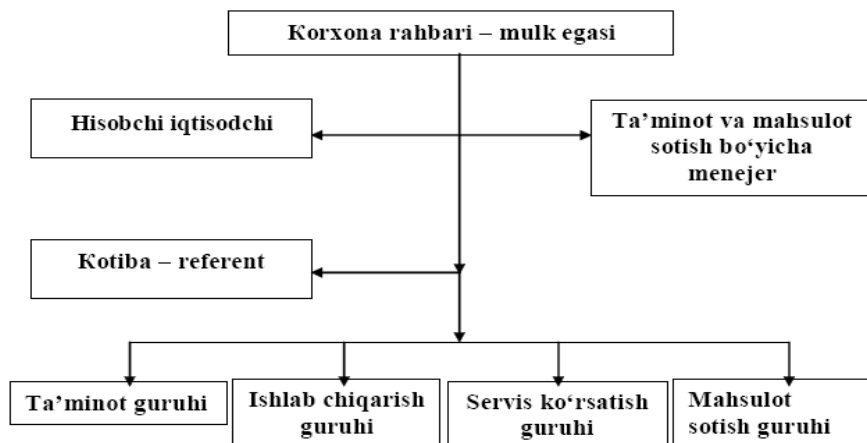
Mulkdor yoki xo'jalikni yuritish huquqi subyektga korxonani bevosita yoxud, u vakolat bergan idoralar orqali boshqaradi. Ular bu huquqlarni korxona kengashiga yoki korxona nizomida ko'zda tutilgan hamda mulkdor va mehnat jamoasi manfaatlarini idora etadigan boshqa idoraga topshirishi mumkin.

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

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

Xususi korxona. O'zbekiston Respublikasining «Xususi korxona to'g'risida»gi Qonuniga ko'ra, «Mulkdor yagona jismoniy shaxs tomonidan tuzilgan va boshqariladigan

tijoratchi tashkilot xususiy korxona», deb eʼtirof etiladi. Xususiy korxona tadbirkorlik subyektlarining tashkiliy-huquqiy shakli hisoblanadi. Xususiy korxonaning tashkiliy tuzilmasi quyidagicha (1.5-chizma) boʻlishi mumkin.

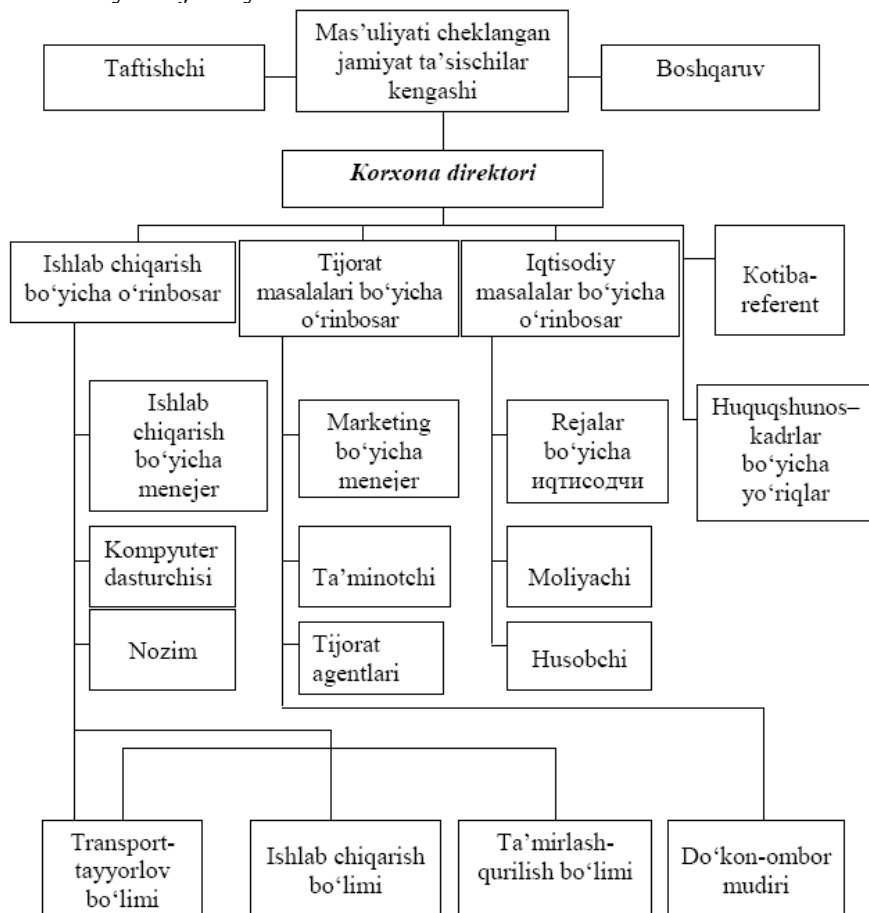


1.5-chizma. Xususiy korxonaning tashkiliy tuzilmasi

Xususiy korxona mulkdori korxonani rahbar sifatida yakka tarzda boshqaradi. Uning asosiy funksiyalari *quyidagilardan iboratdir*:

- nizomni ishlab chiqish va tasdiqlash;
- xususiy korxonaning Nizom jamgʻarmasini 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 toʻgʻrisida qaror qabul qilish;
- xususiy korxona mulkini tasarruf etish (boshqa shaxsga, ijaraga berish, garovga qoʻyish, boshqa korxonalar nizom jamgʻarmasiga hissa tariqasida kiritish va hokazolar).

Mas’uliyati cheklangan jamiyat. O‘zbekiston Respublikasining «Mas’uliyati cheklangan hamda qo‘shimcha mas’uliyatli jamiyatlar



1.6-chizma. Mas’uliyati cheklangan jamiyat boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi

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» (1.6-chizma).

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.

Qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat ishtirokchilari esa, jamiyat majburiyatlari bo'yicha o'ziga tegishli mol-mulkilari 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*

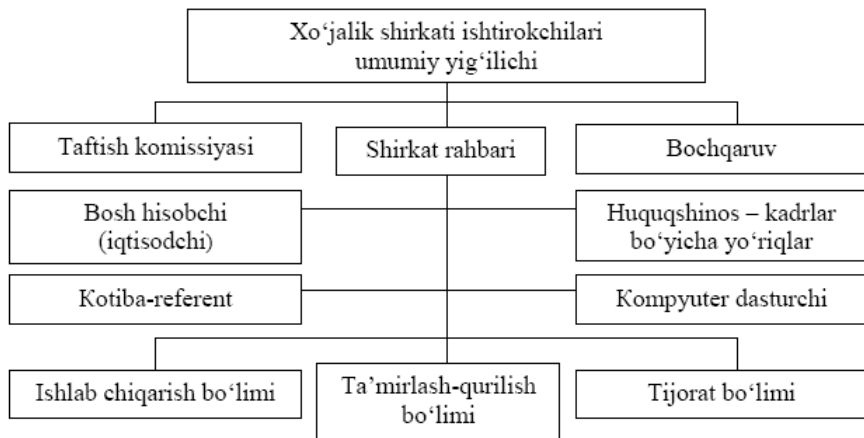
(ishtirokchilar) yoki ulardan ayrimlari shirkat nomidan tadbirkorlik faoliyati yuritishda shaxsan ishtirok etadilar».

Xo‘jalik shirkati to‘liq shirkat yoki kommandit shirkat tarzida tuziladi. Ishtirokchilari (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 (1.5-chizma).

Xo‘jalik shirkatining oliy boshqaruv organi shirkat ishtirokchilari 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 Nizom jamg‘armasini (ustav kapitalini) ko‘paytirish va kamaytirish;
- shirkatning har bir ishtirokchisi shirkat nomidan ish yuritishga haqlidir. 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.

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 subyekt **aksiyadorlik jamiyati**, deb hisoblanadi».



1.7-chizma. Xo'jalik shirkatini boshqarish tashkiliy tuzilmasi

Aksiyadorlik jamiyatlari ochiq va yopiq aksiyadorlik jamiyatlari shaklida 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 (1.8-chizma).

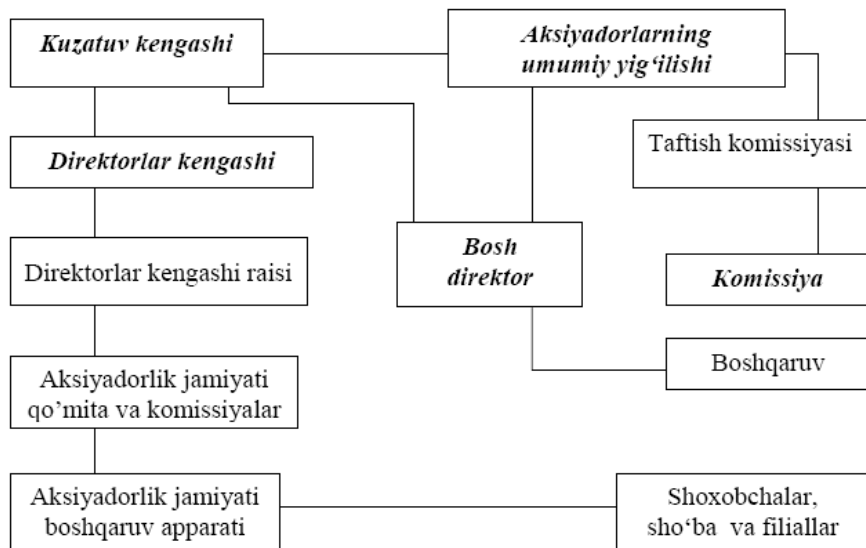
Aksiyalari faqat o'z muassislari yoki oldindan belgilangan doiradagi shaxslar orasida taqsimlanadigan **aksiyadorlik jamiyati** yopiq aksiyadorlik jamiyati, deb hisoblanadi.

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 qayta 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;



1.8-chizma. Aksiyadorlik jamiyatini tuzilmasi

- taftish komissiyasi a'zolari (taftishchi)ni saylash va ularning vakolatlarini muddatidan ilgari to'xtatish;
- yillik biznes rejalarini, hisobotlarni, buxgalteriya balanslarini tasdiqlash, 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.

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 subyektlar boshqaruvini takomillashtirish jarayonida kompaniya, firma, konsern, korporatsiya, xolding hamda boshqa xo‘jalik birlashma va uyushmalari tashkil topdi.

Kompaniya (fransuzcha «sovragriye» 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.

Konsern («sopserp» —«ishtirok»), «manfaat» so‘zidan) manfaatlar, shartnomalar, kapital, hamkorlikdagi faoliyatda ishtirok umumiyligi asosida birlashgan korxonalarning yirik birlashmasidir. Aksariyat hollarda, korxonalarning bunday guruhlar shu korxonalar aksiyalarining asosiy qismini o‘z qo‘lida to‘plagan bosh korxona (xolding) atrofida birlashadi. Konsern tarkibiga turli (sanoat, transport, savdo, bank sohasi) tarmoqlariga 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, korxonalarga xizmat ko‘rsatishni tashkil etish sohasidagi vazifalarni moliyalashtirish asosida faoliyat ko‘rsatadi. Tarmoq, tarmoqlararo konsernlar ham bo‘ladi. Bir korxona faqat bir konsernga kira oladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida O‘zbekistonda moddiy va ishlab chiqarish tarmoq vazirliklari o‘rnida yirik konsernlar («O‘zkimyosanoat», «O‘zdavmashkonsern» va boshqalar) tashkil qilindi.

Korporatsiya (lotincha «corporatio» — «birlashma», «hamjamiyat» so‘zidan) biron-bir faoliyat yuritish 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 kapitali 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 (italyancha «firma» — «imzo» so‘zidan) korxona, kompaniya va tijorat tashkilotlarining umumiy nomi. Xodimlar soni, mulk shakli, xuquqiy holat va boshqalarga ko‘ra xilma-xil firmalar mavjud. Firmalarda band bo‘lganlar soni 2 — 3 kishidan 20 — 30 mingtagacha bo‘lishi mumkin.

Firmalarning quyidagi turlari farqlanadi:

— **affilirlangan** (qo‘shilgan) — filial, sho‘ba korxona shaklida yirikroq turdosh bosh korxona 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;

— **konsalting** — 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 korxona. Xolding tarkibida asosiy korxona yoki sho‘ba korxona, 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 aksiyalarini boshqarish bilan bir qatorda, moliya-kredit, savdo, transport va boshqa faoliyat turlari bilan shug‘ullanadilar.

Korxona personali

Korxona personali — yuridik shaxs hisoblangan korxona ma’muriyati (ish beruvchi) bilan ishga yollangan xodimlar o‘rtasidagi mehnat munosabatlarini shartnoma asosida muvofiqlashtirib turadigan jismoniy shaxslardir.

Bunday mehnat munosabatlarida xodimlar korxona egalari (mulkdorlari) yoki korxona mulkiga sherik bo‘lishlari ham

mumkin. Ular bu holda korxona 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 soliqlar va boshqa majburiy to'lovlar amalga oshirilgandan so'ng ixtiyorlarida qoladigan daromadlari hisobidan haq oladilar.

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

Zamonaviy korxona tarkibi quyidagichadir:

- mulkdorlar (aksiyadorlar);
- boshqaruvchilar (menejerlar);
- korxona personali (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 rahbar toifalariga bo'linadi.

Yuqori bo'g'in boshqaruvchisi (Tor 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) korxona mustaqil boshqarma va bo'limlari rahbarlari hisobdanadi.

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

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

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

Korxona personali texnologik jarayondagi ishtirokiga muvofiq:

— **asosiy** (ishlab chiqarish bilan band bo'lgan) ishchilar;

— **yordamchi** (bevosita ishlab chiqarishda band bo'lmagan) ishchilarga bo'linadi. Korxona personali mehnat faoliyati muddatiga binoan **doimiy, vaqtincha, mavsumiy xodimlarga** ajratiladi.

Personal tarkibida xodimlarning ijtimoiy turlari mavjuddir.

1. Ijtimoiy yetuk bo'lmagan xodim («X»).

2. Nisbatan ijtimoiy yetuk xodim («V»).

3. Ijtimoiy yetuk 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, biroq mehnat faoliyatiga «ko'ngilochar mashg'ulot» sifatida qarab, korxonada asosan kompyuter 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 faoliyati boshqaruvini o'z qo'liga oladigan avtoritar rahbar tashkil etishi mumkin. Bunday rahbar boshqaruvning ma'muriy usuliga tayangan holda, 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 baland bo'lganlardan tashkil topadi. Bunday guruhlarda yetarli bilimlarga ega bo'lmagan, belgilangan topshiriqlarni bajarishga ko'nikmasi yo'q xodimlar ko'pchilikni tashkil etadi. Mazkur guruhlarda, odatda, ta'minotda uzilishlar uchrab turadi, mehnatga haq to'lash esa, bir tekischiilik asosida amalga oshiriladi.

Bu guruhda rahbarlik qiluvchilardan, eng avvalo, xodimlarga ishlab chiqarish vazifalarini aniq belgilab berishlari, jamoa orasidagi haqiqiy yetakchilarni aniqlab, ularni brigada boshliqlari, loyiha rahbarlari, usta lavozimlariga ko'tarilishlari talab etiladi. Bunday guruhlarga 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.

Korxona personalni murakkab, o'zaro bog'liq tuzilmaga ega, (1.9 chizma).

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

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

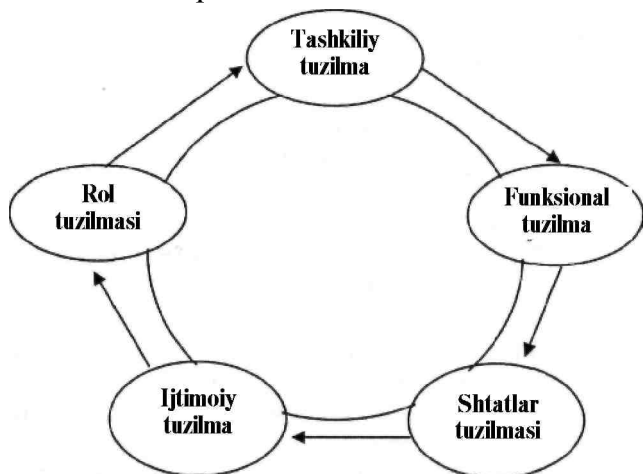
Rol tuzilmasi — xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtiroki, jamoadagi o'zaro munosabatlar xususiyatlaridir.

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



1.9-chizma. *Personal tuzilmasi.*

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

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

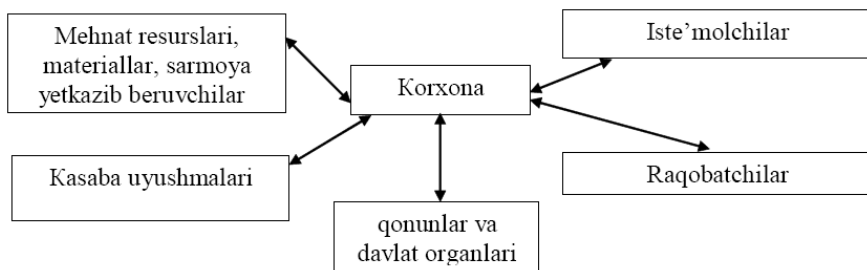
Tarkibiy bo'linma — tashkiliy bo'linma to'g'risidagi nizom asosida boshqaruv bo'g'irining mustaqil qismidir. U funksional va ishlab chiqarish tarkibiy bo'linmalariga bo'linadi.

Funksional tarkibiy bo'linma — boshqaruvning muayyan funksiyalari (masalan, ishlab chiqarishni tayyorlash, buxgalteriya hisobi, iqtisodiy rejalashtirish), vazifalarini amalga oshiruvchi boshqaruv apparatining mustaqil qismi hisoblanadi. Uning faoliyatida pirovard natija — boshqaruv qarorlari tayyorlashdir.

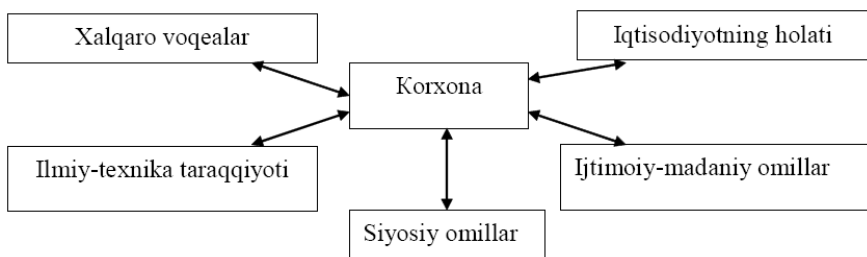
Ishlab chiqarishning tarkibiy bo‘linmasi — ishlab chiqarishni tezkor boshqarish vazifalarini bajaruvchi hamda moddiy mahsulot ishlab chiqarishni (uy-joylar, tayyor mahsulotlar, yuk tashish va boshqalar) ta’minlovchi boshqaruvning mustaqil bo‘g‘inidir.

Korxona ishlab chiqarish faoliyatida ro‘y beradigan tashqi omillar yoki shartlarni ham hisobga olishi lozim, (1.8-chizma).

Bevosita ta’sir muhiti.



Bilvosita ta’sir muhiti



1.10-chizma. Korxonaning tashqi muhiti

Aksiyadorlik jamiyatlari ochiq va yopiq aksiyadorlik jamiyatlari shaklida 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 (1.8-chizma).

O‘zbekiston Respublikasida boshqaruv xodimlari va ular sonini tartibga solish

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2003-yil 22-avgustdagi 363-sonli «Boshqaruv xodimlarining sonini tartibga solish va ularga sarflanadigan xarajatlarni maqbullashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi qarori qabul qilindi.

Mazkur qarorga asosan, davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlarining boshqaruv, xizmat ko‘rsatuvchi va texnik xodimlarining lavozimlari ro‘yxati mulk shaklidan va moliyalash manbaidan qat’iy nazar davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlaridagi *boshqaruv, xizmat ko‘rsatuvchi va texnik xodimlarning lavozimlarini o‘z ichiga oladi.*

I. Boshqaruv xodimlari lavozimlari ro‘yxati

1. Davlat boshqaruv organlarining rahbarlik tarkibi (ma‘muriy boshqaruv xodimlari):

a) respublika darajasida:

- vazir, davlat qo‘mitasi raisi va uning o‘rinbosarlari;
- Vazirlar Mahkamasi huzuridagi respublika muassasining rahbari va uning o‘rinbosarlari;
- hisob palatasi raisi va uning o‘rinbosari;
- Fanlar akademiyasi prezidenti, vitse prezidentlari, bosh ilmiy kotibi;
- Badiiy akademiya raisi, rais o‘rinbosarlari, bosh ilmiy kotibi;
- O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi davlat bo‘shqaruv akademiyasi rektori, prorektorlari;
- milliy olimpiya qo‘mitasi raisi, bosh kotib;
- respublika davlat inspeksiyalari raisi, rais o‘rinbosarlari;
- respublika vazirliklari, idoralari, tashkilotlari va muassasalarining tashkiliy bo‘linmalari, departament, bosh boshqarma, boshqarma, bo‘lim, sektori boshlig‘i, boshliq o‘rinbosarlari;

— vazir, davlat qo‘mitasi raisi, respublika muassasasi rahbari va ularning o‘rinbosarlari yordamchisi;

b) hududiy daraja (viloyat, shahar, tuman):

— Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi raisi, viloyat hokimi, Toshkent shahar hokimi va ularning o‘rinbosarlari;

— O‘zbekiston Respublikasi vaziri, davlat qo‘mitasi raisi, muassasa rahbari, viloyat hokimiyatining, Toshkent shahar hokimiyatining mustaqil boshqaruv boshlig‘i va ularning o‘rinbosarlari; Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyat hokimiyati, Toshkent shahar hokimligining kotibiyati, bo‘lim va boshqa tarkibiy bo‘linma boshlig‘i (mudiri), boshliq o‘rinbosari (mudir o‘rinbosari); Qoraqalpog‘iston Respublikasi Vazirlar Kengashi, viloyat hokimi va Toshkent shahar hokimining va ularning o‘rinbosarlarining yordamchisi;

— Qoraqalpog‘iston Respublikasi vazirligi, davlat qo‘mitasi, muassasa, viloyat, Toshkent shahar hokimligining mustaqil boshqaruv bo‘limi, sektori va boshqa tarkibiy bo‘linmasi boshlig‘i (mudiri), boshliq o‘rinbosari (mudir o‘rinbosari);

— shahar, tuman hokimi va uning o‘rinbosarlari;

— shahar, tuman hokimligi bo‘limi, sektori, boshqa tarkibiy bo‘linmasi kotibiyati boshlig‘i (mudiri), boshliq o‘rinbosari (mudir o‘rinbosari);

— shahar, tuman hokimining yordamchisi;

— shahar, tuman hokimining mustaqil bo‘limi va uning tarkibiy bo‘linmalari boshlig‘i (mudiri), boshliq o‘rinbosarlari (mudir o‘rinbosarlari).

2. Xo‘jalik boshqaruvi organlarining rahbarlik tarkibi (ma‘muriy-boshqaruv xodimlari):

a) respublika darajasida:

— assotsiatsiya, agentlik, korporatsiya, konsern, kompaniya, birlashma va boshqa xo‘jalik boshqaruvi organlarining rahbari (rais, bosh direktor, direktor, boshliq, boshqaruvchi va boshqalar);

— assotsiatsiya, agentlik, korporatsiya, konsern, kompaniya, birlashma va boshqa xo‘jalik boshqaruvi organlarining bo‘lim, sektor va boshqa tarkibiy bo‘linmasi boshlig‘i (rahbari), boshliq o‘rinbosari (rahbar o‘rinbosari);

— assotsiatsiya, agentlik, korporatsiya, konsern, kompaniya, birlashma va boshqa xo‘jalik boshqaruv organlari rahbari (uning o‘rinbosari) yordamchisi;

b) hududiy daraja (viloyat, shahar, tuman);

— assotsiatsiya, agentlik, korporatsiya, konsern, kompaniya, birlashma va xo‘jalik boshqaruvining boshqa organlari hududiy (viloyat, shahar, tuman) bo‘linmasi (bo‘limi, shoxobchasi va boshqalar) rahbari, rahbar o‘rinbosari;

— assotsiatsiya, agentlik, korporatsiya, konsern, kompaniya, birlashma va xo‘jalik boshqaruvi boshqa organlarining hududiy (viloyat, shahar, tuman) bo‘linmasi (bo‘limi, shoxobchasi va boshqalar) boshqarmasi, bo‘limi, sektori va boshqa tarkibiy bo‘g‘ini boshlig‘i (mudiri).

3. Barcha darajalardagi davlat va xo‘jalik boshqaruv organlarining boshqaruv xodimlari, mutaxassislari:

— bosh mutaxassislar, yetakchi mutaxassislar, 1-, 2-, 3-toifali mutaxassislar va toifasiz mutaxassislar, jumladan, marketing va menejment bo‘yicha mutaxassislar; ma‘muriy boshqaruvchilar (savdo va umumiy ovqatlanish korxonalari) tomosha ko‘rsatuvchi muassasalarning ma‘muriy boshqaruvchilari, navbatchi ma‘muriy boshqaruvchilar, ma‘lumot bazasi, tarmoqlari, zallar va boshqalarning ma‘muriy boshqaruvchilaridan tashqari);

— afonomlar, auditorlar, arxeograflar, arxeologlar, arxitektorlar, loyiha va rejalashtirish ishlari bajaruvchilaridan tashqari;

— brokerlar, dillerlar;

— barcha nomdagi buxgalterlar;

- geologlar, gidrologlar;
- hujjat yurituvchilar;
- muhandislar;
- konstruktorlik, loyihalash va texnologik ishlarni bajaruvchilar;
- loyihalar, matematik ta'minot, algoritmlar va axborot ishlash dasturlarini ishlab chiqishda band bo'lganlar;
- patent, ixtirolar, ratsionalizatorlik ishlari bilan, ilmiy-texnika axborotlari bilan band bo'lganlar;
- ishlab chiqarish laboratoriyalaridagi;
- metrologiya va standartlashtirishda band bo'lgan muhandislardan tashqari;
- instruktorlar, jismoniy tarbiya va sport, madaniy-ommaviy ishlar, ishlab chiqarish va mehnatning ilg'or usullari bo'yicha instruktorlardan tashqari;
- fuqarolarning o'zini o'zi boshqaruvi bo'yicha hududlarga birlashtirilgan organlari, mehnat, bandlik va aholini ijtimoiy himoya qilish bo'yicha tumanlar, shahar bo'linmalari xodimlari;
- nazoratchilar, nazorat, saqlash, qimmatbaho va yarim qimmatbaho metallarni navlarga ajratish va berish bo'limlari nazoratchilari va mutaxassislaridan tashqari;
- mexaniklar, asbob-uskunalarini ishlatish, sozlash va ta'mirlashda band bo'lgan mexaniklardan tashqari;
- farmakologlar, farmatsevtlar (dorishunoslar);
- energetiklar, epidemiologlar, ekspertlar, olimlardan tashqari;
- haydovchilar (boshqaruv xodimlariga xizmat ko'rsatuvchi);
- komendantlar;
- binolar va inshootlarga joriy va mukammal ta'mirlash xizmatlarini ko'rsatuvchi ishchilar;
- san'atshunoslar;

- marksheyderlar;
- normirovshiklar (normalovchilar, me'yorchilar);
- barcha nomdagi iqtisodchilar, loyihachilik va konstruktorlik tashkilotlarining ishlab chiqarish bo'linmalarida loyihalarni texnik-iqtisodiy asoslashda band bo'lganlardan tashqari;
- maslahatchilar, jumladan, iqtisodiy maslahatchilar, referentlar;
- ustki kiyim-boshni qabul qilib oluvchi (garderobchi);
- lifterlar;
- chilangar-santexniklar;
- inspektorlar, pensiya va nafaqalarni tayinlash, to'lash, nafaqaxo'rlarga, qariyalarga va nogironlarga ijtimoiy xizmat ko'rsatish bo'yicha inspektorlardan tashqari;
- kartograflar, koloristlar;
- metodistlar, o'quv muassasalari, madaniy-ma'rifiy muassasalar, metodik kabinetlar (metodik xonalar)ning metodistlaridan tashqari;
- taftishchilar, muharrirlar;
- statistikachilar, mehnatni tashkil qilish bo'yicha sotsiologlar, texnologlar, mehnat bo'yicha fiziologlar;
- yuriskonsultlar va boshqaruv xodimlarining boshqa mutaxassislari.

II. Barcha darajalardagi davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari xizmat ko'rsatuvchi xodimlari lavozimlari.

Xizmat ko'rsatuvchi xodimlarning lavozimlari:

- haydovchilar (boshqaruv xodimlariga xizmat ko'rsatuvchi);
- ustki kiyim-boshni qabul qilib oluvchi (garderobshik);
- hududni yig'ishtiruvchilar;
- komendant;
- lifterlar;

- duradgorlar (davlat va xo‘jalik boshqaruv organlarida);
- binolar va inshootlarga joriy va mukammal ta‘mirlash xizmatlarini ko‘rsatuvchi ishchilar;
- chilangar-santexniklar;
- qorovullar (vaxterlar);
- bog‘bonlar;
- farroshlar;
- elektr montyorlar, navbatchi ma‘muriy boshqaruvchilar, yuk tashuvchilar, yordamchi ishchilar, kuzatuvchilar, shveysarlar va boshqalar.

III. Barcha darajalardagi davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlari texnik xodimlari lavozimlari

1. Texnik xodimlarning lavozimlari:

- agentlar, buyurtmalar bo‘yicha, tashishlarga xizmat ko‘rsatishni tashkil qilish bo‘yicha, yuklarni tashish bo‘yicha agentlardan tashqari;
- arxivariuslar;
- kutubxonachilar;
- ruxsatnoma byurosi navbatchilari;
- ish yurituvchilar;
- dispetcherlar;
- xo‘jalik mudirlari;
- ish haqi beruvchi va pul hujjatlarini bank tashkilotlariga yetkazib beruvchi kassirlar;
- omborchilar (kladovshik);
- mashinistkalar;
- ko‘paytiruvchi, nusxa ko‘chiruvchi texniklar, EHM operatorlari;
- rahbarlarning kotiblari, kotib-referentlar;
- hisobchilar;
- telefonistlar;

— hisoblash texnikasiga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha texniklar va muhandislar;

— ekspeditorlar, kod qo‘yuvchilar, korrektorlar, kuryerlar (feldegerlar), pasportistlar (pasport beruvchilar), ma‘lumot va axborot materiallarini yig‘uvchilar va ishlov beruvchilar;

— xizmat ko‘rsatish sohasidagi buyurtmalar, tovarlarni qabul qilib oluvchilar, radiotexniklar, registratorlar, xo‘jalik xodimasi (sestraxozyayka), smetachilar, pochta jo‘natmalarini va bosma asarlarni navga ajratuvchilar, tabel to‘ldiruvchilar, taksirovkachilar, tarifikatorlar, telefonistlar, hisobchilar, xronometraj qiluvchilar, shifr qiluvchilar va boshqalar.

2. *Yuqorida qayd etilgan ro‘yxatlarga boshqa lavozimlarni kiritish yoki ro‘yxatning tarkibiga o‘zgartirishlar kiritish davlat va xo‘jalik boshqaruvi organining faoliyat xususiyatini hisobga olgan holda, O‘zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy muhofaza qilish vazirligi, O‘zbekiston Respublikasi Moliya vazirligi bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi.*

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2003-yil 22-avgustdagi 363-sonli qarorini bajarish maqsadlarida ishlab chiqilgan va muhofaza qiluvchi tuzilmalar vazirliklari va idoralari, huquqni himoya qilish organlari va sudlardan tashqari mulk shaklidan va moliyalashdan qat’iy nazar davlat va xo‘jalik boshqaruvi organlarining (keyinchalik-tashkilotlar va muassasalar) boshqaruv, xizmat ko‘rsatuvchi va texnik xodimlar sonining cheklangan nisbatini belgilash tartibini belgilaydi va *qo‘llaniladigan asosiy ta’riflar:*

a) **xodimlar** — korxona, tashkilot, muassasaning yollash asosida ishlaydigan va ishchilarning umumiy cheklangan soniga qo‘shiladigan barcha ishchilarning yig‘indisi:

b) **xodimlarning cheklangan umumiy soni** — korxona, tashkilot, muassasaning mehnatni tashkil qilish va texnologik rivojlanishning mavjud darajasida oldinga qo‘yilgan maqsad va

vazifalarga erishish uchun zarur bo'lgan xodimlarning maksimal soni. Xodimlarning cheklangan umumiy soni quydagicha belgilanadi:

— hukumat qarorlariga muvofiq tashkil qilingan davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari uchun — O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va hokimliklar qarorlari bilan. Bunda, ularning hududiy va qaramog'idagi bo'linmalar uchun cheklangan umumiy soni davlat va xo'jalik boshqaruvi organining umumiy cheklangan soniga qo'shiladi.

Korxonada kadrlarni rejalashtirish va muvofiqlashtirish

Fan-texnika taraqqiyoti va bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan bog'liq, tashkiliy yangiliklarning joriy etilishi mehnat sharoitini yaxshilash bilan bir qatorda insonning bilim darajasi va ruhiy-fiziologik imkoniyatlariga yangi talablar qo'ydi.

Bu, o'z navbatida, yuqori malakali kadrlarga va ishlab chiqarishning ruhiy-fiziologik talablariga javob beradigan kadrlarga bo'lgan tanqislikni oshirdi.

Kadrlarni rejalashtirish shundan iboratki, u odamlarga zarur vaqtda va kerakli miqdordagi ish o'rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta'minlashni vazifa qilib qo'yadi. Ish o'rinlari unumdorlik va asoslash nuqtai nazaridan ishlovchilarga o'z qobiliyatlarini eng maqbul tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish imkonini berishi, insonga xos mehnat shart-sharoitlarini yaratish va mehnat bilan bandlikni ta'minlash talablariga javob berishi lozim.

Kadrlarni rejalashtirish tashkilot manfaatlari nuqtai nazari-dan ham, uning xodimlari manfaatlarini ko'zlab ham amalga oshiriladi. Tashkilot uchun kerakli vaqtda, kerakli o'rinda, zarur

miqdorda hamda tegishli malakaga ega bo'lgan xodimlarga ega bo'lish muhimki, ular ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish, uning o'z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo'ladi. Kadrlarni rejalashtirish ancha yuqori mehnat unumdorligini qo'lga kiritish va ishdan qoniqish hosil qilish uchun shart-sharoitlar yaratib berishi lozim. Odamlarni – birinchi navbatda, o'z qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratib berilgan, yuqori hamda doimiy ish haqi olib turish kafolatlangan ish o'rinlari jalb qiladi. Tashkilotdagi barcha xodimlarning manfaatlarini hisobga olish kadrlarni rejalashtirish vazifalaridan biri hisoblanadi.

Shuni yodda tutish kerakki, kadrlarni rejalashtirish tashkilotdagi umumiy rejalashtirish jarayoniga qo'shib ketgan taqdirdagina samarali bo'ladi.

Kadrlarni rejalashtirish xodimlar bilan ishlashning tezkor rejasida birlashtirilgan va o'zaro bir-biri bilan bog'langan butun bir tadbirlar majmuini amalga oshirish orqali ro'yobga chiqariladi.

Personal bilan ishlashning tezkor rejasini

Personal bilan ishlashning tezkor rejasini ishlab chiqish uchun maxsus tayyorlangan anketalar yordamida *quyidagi axborotlarni to'plash zarur:*

- personalning doimiy tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, turar-joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va hokazolar).

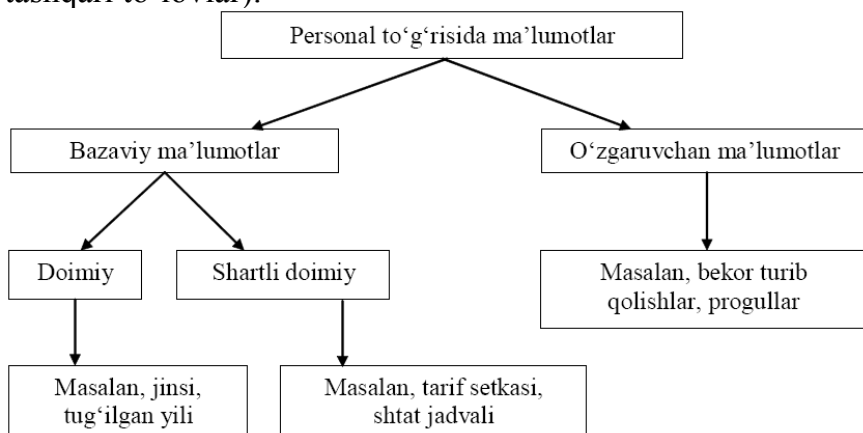
- personalning tuzilishi to'g'risidagi ma'lumotlar (malakasi, jinsi, yoshi, millati, nogironlar, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar va shu kabilarning salmog'i);

- kadrlar qo'nimsizligi;

- bekor turib qolishlar, kasallik natijasida vaqtning bekor sarf bo'lishi;

— ish kunining davom etishi haqidagi ma'lumotlar (to'liq yoki qisman band bo'lganlar, bir smenada, bir necha smenada yoxud tungi smenada ishlovchilar), mehnat ta'tillarining qancha davom etishi;

— ishchi va xizmatchilarning ish haqi (uning tuzilishi, qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va tarifdan tashqari to'lovlar).



1.11-chizma. Personal to'g'risidagi ma'lumotlarning tuzilishi

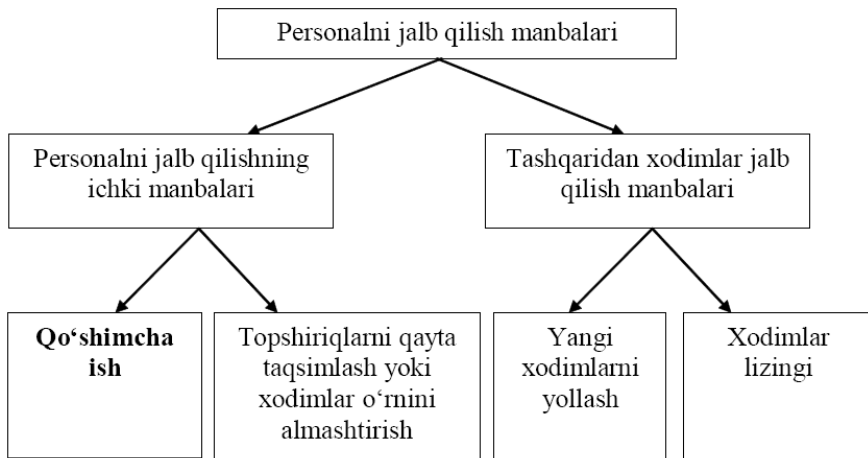
Mehnatga ko'nikishni boshqarish

Personalning tashkilot bilan o'zaro hamkorligi jarayonida ularning o'zaro moslashuvi vujudga keladi, uning asosini personal tomonidan sekin-asta mehnatning yangi kasbiy va ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlariga kirib borishi tashkil etadi.

Ko'nikishning ikki yo'nalishi ajratib ko'rsatiladi:

— boshlang'ich ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati tajribasiga ega bo'lmagan yosh kadrlarning moslashuvi (odatda, mazkur holatda gap o'quv yurtlari bitiruvchilari haqida boradi);

— ikkilamchi ko'nikish, ya'ni kasb faoliyati sohasida tajribaga ega bo'lgan xodimlarning moslashuvi (odatda, bular faoliyat obyektni o'zgartiruvchilar yoki masalan, rahbar lavozimiga o'tganda kasbiy rolini o'zgartirganlar).



1.12-chizma. Personalni jalb qilish manbalari chizmasi

Personalga sarflanadigan xarajatlar tashkilotning ishlab chiqarish va ijtimoiy ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Personalga sarflanadigan xarajatlar ulushi mahsulot tannarxida ortib boradi, bu esa, *quyidagi omillar bilan bog'liqdir*:

- mehnat unumdorligi bilan xodimlarga sarflanadigan xarajatlar o'rtasida bevosita bog'liqlikning yo'qligi;
- personalning malakasiga tobora yuqoriroq talablar qo'yadigan yangi texnologiyalarning joriy qilinishi;
- mehnat huquqi sohasidagi qonunlarning o'zgarishi, yangi tariflarning paydo bo'lishi, eng zarur tovarlar (kundalik ehtiyoj uchun kerak bo'ladigan) narxlarining ortishi (tashqi omillar).

Martaba tushunchasi va uning turlari

Martaba (mavqe) — personalning o'z mehnat istiqboli to'g'risidagi subyektiv ravishda anglab yetilgan fikr-mulohazalari, o'zini-o'zi namoyon qilish va mehnatdan qoniqish hosil qilish borasidagi harakat yo'llaridir. U xizmat pillapoyasidan

tadrijiy ravishda ilgarilab borish, xodim ko‘nikmalari, qobiliyatlari, malaka imkoniyatlari va faoliyati bilan bog‘liq bo‘lgan ish haqi miqdorlarining o‘zgarishidan iborat.

Martabaning ikki turi — *kasb martabasi* va *tashkilot ichidagi martaba* mavjud.

Kasb martabasi shu narsa bilan ajralib turadiki, muayyan bir xodim kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning turli-tuman bosqichlaridan o‘tadi: ta‘lim olish, ishga kirish, kasb-hunar sohasida o‘sish, o‘ziga xos kasbiy qobiliyatlilarni qo‘llab-quvvatlash, pensiyaga chiqish. Xodim ushbu bosqichlarni izchillik bilan turli tashkilotlarda ishlab o‘tkazgan bo‘lishi mumkin.

Kasb martabasi bilan bir qatorda ***tashkilot ichidagi martabani*** ajratib ko‘rsatish mumkin. U xodimning bir tashkilot doirasida rivojlanish bosqichlari izchillik bilan almashinib borishini qamrab oladi.

Tashkilot ichidagi *martaba uchta asosiy yo‘nalishda amalga oshiriladi*:

Vertikal yo‘nalish — ko‘pincha, martaba tushunchasining o‘zini xuddi ana shu yo‘nalish bilan boglaydilar, chunki, bunday holda martabaning ortib borishi ancha sezilarli bo‘ladi. Martabaning vertikal yo‘nalishi deyilganda tarkibiy pog‘onaning ancha yuqoriroq darajasiga ko‘tarilishi tushuniladi.

Gorizontal yo‘nalish — faoliyatning boshqa funksional sohasiga o‘tkazishni yohud pog‘onadagi muayyan xizmat rolini bajarishni nazarda tutadi, bu xizmat vazifasi tashkilot tuzilmasida rasman qattiq biriktirib qo‘yilmagan bo‘lishi mumkin (masalan, muvaqqat maqsadli guruhining rahbari vazifasini, dasturini bajarish va h.k.); gorizontal yo‘nalishga oldingi pog‘onadagi vazifalarni kengaytirish yoki murakkablashtirish ham kiradi (odatda, bunda olinadigan haq ham o‘zgaradi).

Markazga intiluvchan y o‘nalish — mazkur yo‘nalish ko‘p hollarda xodimlar diqqatini jalb qilsa-da, lekin, ancha kamroq

samara beradi. Markazga intiluvchan martaba deyilganda, asosiy o‘zakka, ya’ni tashkilot rahbarligiga intilish tushuniladi. Masalan, xodimni uning uchun maqbul bo‘lmagan uchrashuvlarga taklif etish, rasmiy yoki norasmiy kengashlarga chaqirish, uning norasmiy axborot manbaiga yo‘l topishi, unga ishonch ohangida murojaat qilish, rahbariyatning ayrim muhim topshiriqlarini bajarishi.

Martabani rejalashtirish va amalga oshirishning asosiy vazifasi kasbiy va tashkilot ichidagi martabalarining o‘zaro ta’sirini ta’minlashdir. *Bu ta’sir bir qator vazifalarni hal qilishni nazarda tutadi, chunonchi:*

- tashkilot maqsadlari bilan ayrim xodim maqsadlarining o‘zaro bog‘liqligiga erishish;

- martabani rejalashtirishning muayyan xodimga qaratilishini ta’minlash, bundan maqsad o‘ziga xos ehtiyojlari va vazifalarini hisobga olishdir;

- martabani boshqarish jarayonining oshkoraligini ta’minlash;

- «martabaning boshi berk ko‘chalari»ga barham berish, amalda ularda xodimning rivojlanishi uchun imkoniyat yo‘q bo‘ladi;

- martabani rejalashtirish jarayoni sifatini oshirish;

- muayyan xizmat sohasida o‘shining ko‘rgazmali va idrok etiladigan mezonlarini shakllantirish;

- personalning martabaga bo‘lgan layoqatini o‘rganish;

- noreal umidlarni qisqartirish maqsadida xodimlarning martabaga intilishiga asosli baho berishni ta’minlash;

- xizmat sohasida o‘shing yo‘llarini aniqlash. Bu yo‘llardan foydalanish zarur vaqt va o‘rinda xodimlarga bo‘lgan miqdor va sifat ehtiyojlarni qondiradi.

Xizmat martabasini nazorat qilish turlaridan biri ixtisoslashmagan *martaba* hisoblanadi. Masalan, yaponlar shunday fikrga qat’iy amal qilishadi, ya’ni rahbar-xodim

avvalo mutaxassis bo‘lishi kompaniyaning har qanday sohasida ishlashga qodir bo‘lishi, faqat birorta vazifani bajarish bilan cheklanib qolmasligi lozim. Inson xizmat pog‘onasidan ko‘tarilib borib, kompaniyaga turli tomonlama nazar tashlash imkoniyatiga ega bo‘lishi, bitta lavozimda uch yildan ortiq ishlab qolmasligi lozim. Agar sotish bo‘limining rahbari ta’minot bo‘limining o‘rni bilan almasha, bu normal hol deb hisoblashadi. Yaponiyada aksariyat rahbarlar o‘z faoliyatlarining ilk bosqichida kasaba uyushmalarida ishlaganligi, bunday siyosat natijasida yapon rahbari bir qadar maxsus bilimga ega bo‘lgan holda (bu bilim 5 yildan keyin o‘z kuchini yo‘qotadi) tashkilot to‘g‘risida yaxlit bir tasavvurga ega bo‘ladi, buning ustiga shaxsiy tajribasini orttiradi.

1.3. Xodimlarni boshqarish strategiyasi

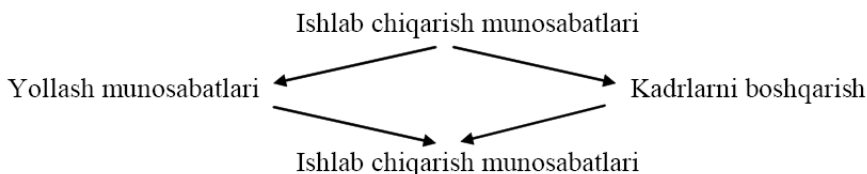
Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjuddir. Birinchi yondashuv diqqat e’tiborni shunga qaratadiki, «Inson resurslarini boshqarish» mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi, «personalni boshqarish» esa, ko‘proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir, (1.13-chizmaga qarang). Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, «inson resurslarini boshqarish» avvalo mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo‘li bilan tartibga solish masalalariga, «personalni boshqarish» esa, korxona darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Faoliyat sohasi	Nimaga yo‘naltirilgan?	Tipik vazifalar	Bajarilishi haqida kimga ma’lum qilinadi?
-----------------	------------------------	-----------------	---

• resurslarni boshqarishda (strategik jihat); • personal bilan ishlash (tezkor faoliyat).	• global; • uzoq muddatli, butunlay yangi vazifalarni hal qilishga; • ma'muriy aralashuvni talab qiladigan, kundalik muammolarni hal qilishga.	• inson resurslarini rejalashtirish; • alohida qobiliyatlilarni rivojlantirish va malakani oshirish; • firmaning umumiy harajatlari strategiyasi doirasida personalga qilinadigan harajatlarni rejalashtirish va hokazo; • kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish; • mehnat sabablarini boshqarish. Xavfsizlik texnikasi holatini nazorat qilish.	• korporatsiya prezidentiga; • korporatsiya vitseprezidentiga
--	--	--	--

1.13-chizma. Inson resurslarini boshqarish sohasidagi faoliyat chizmasi

Kadrlarni boshqarishni tashkil etishning tarkibiy tuzilishi



1.14-chizma. Kadrlarni boshqarish bazaviy atamalari mazmunining nisbat chizmasi.

Personalni boshqarish (personal menejmenti) bu korxona / firma/ darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanishda o‘zaro bog‘langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir. Bu fikrni misol bilan tushuntiramiz, (1.14-chizmaga qarang).

Inson resurslarini boshqarish tajribasining o‘ziga xos eng asosiy elementlari quyidagilardir:

— band bo‘lgan xodimlarni tanlash, yollash va trenning sifatiga e’tibor qaratish;

— hamkorlik va qabul qilingan qarorlarni amalga oshirishda qulay muhit yaratish uchun guruhiiy mehnat usullarini tatbiq etish;

— kadrlarni boshqarish;

— inson resurslarini boshqarish;

— xodimlarni vertikal boshqarish, «kadrlar» uchun alohida vazifadir;

— kadrlar bo‘limida markazlashgan kadrlar vazifasi;

— mutaxassislarini rejalashtiradi, asoslab beradi va h.k;

— muntazam rahbarlar mehnatini boshqaradi;

— kadrlarni rejalashtirish-ishlab chiqarish oqibatini rejalashtirish demak, bunga javob, ikki tomonlama munosabat;

— maqsad-kerakli o‘rinlarda va kerakli vaqtda kerakli kishilar borligini ta’minlash va ortiqcha kishilarni ozod qilish. Bandlar — ishlab chiqarish omillari bo‘lib, ular «shaxmat shaklida joylashtiriladi»;

— kadrlar siyosati iqtisodiy va ijtimoiy hamkorlik o‘rtasida murosas-madora o‘rnatishga qaratilgan. Gorizontaal boshqarish va barcha resurslar to‘g‘risida g‘amxo‘rlik qilish, buyruqni vaqtida bajarishga e’tibor berish;

— muntazam boshqarishda markazlashmagan kadrlar vazifasi. Boshqaruv bo‘linmalarining barcha resurslarini boshqarishga va maqsadga erishishga javob beradi. Personal bo‘yicha mutaxassislar muntazam menejerni qo‘llab-quvatlaydi;

— inson resurslarini rejalashtirish korporativ rejalashtirishga to‘liq qo‘shilib ketgan, bu aloqa ikki tomonlamadir;

— maqsad-mavjud inson resurslarini, malaka va potensiallarini kompaniyaning strategiyasi va maqsadlariga muvofiqlashtirish.

Inson resurslarini boshqarishning farq qiluvchi xususiyatlari :

— inson resurslarini boshqarish (IRB) vazifalarini kompaniya prezidentiga yoki uning birinchi o‘rinbosariga bo‘y-sundirish.

Inson resurslarini boshqarish tajribasidan *bir qator ustuvor yo‘nalishlarni ajratib ko‘rsatish mumkin:*

— birinchi navbatda, o‘z kompaniyasi xodimlarini lavozimlarga ko‘tarish;

— erishilgan natijalarni rivojlantirishdan faxrlanishga katta e’tibor berish;

— rahbarlar bilan xodimlar o‘rtasidagi vazifa bilan bog‘liq bo‘lgan farqlanishni kamaytirish, (ular foydalanadigan alohida restoranlarni, ustunlik va imtiyozlarni tugatish);

— qulay mehnat va atrof-muhit sharoitini yaratish;

— oshkora kommunikatsiyalarni rag‘batlantirish;

— xodimlarni boshqa ish topishga urinmasdan turib, ularni ishdan bo‘shatishning mumkin emasligi;

— har bir xodimda “komanda” madaniyatini shakllantirish;

— personalning korxona va tashkilot foydasida ishtirok etishi;

— xodimlar malakasini oshirish;

— xodimlarning o‘zi ishlaydigan kompaniyadan tashqari ishlarda ham ishtirok etishini rag‘batlantirish.

Personalni boshqarishdan inson resurslarini boshqarish sari amal qiladigan siljish kelgusidagi tarkibiy qayta qurishlar asosida yotgan sabablar, boshqaruvning barcha bosqichlarida inson rolining ortishi o‘z ta’sirini o‘tkazadi, deb tasavvur qilish mumkin. Bir tomondan, personalni boshqarish vazifasining roli ortadi, menejmentning o‘zi ancha murakkab bo‘lib qoladi. Ayni vaqtda kadrlar sohasidagi mutaxassislar korxonaning strategiyasiga muvofiq perspektiv boshqarishdan ko‘ra “qizg‘in” ishlar bilan ko‘proq shug‘ullanadilar. Muntazam rahbarlar personalni boshqarish sohasidagi mutaxassislardan ajralib

qolgan. Muntazam menejmentdan esa, eng muhim vositalar (ish haqi, yollash, ishdan bo'shatish va shu kabilar) olib qo'yilgan. Ushbu holatda malakani oshirishga endi birinchi darajali vazifa sifatida qaralmaydi.

Ikkinchi tomondan, raqobat keskin tarzda ortadi, xarajatlarning kamayishiga nisbatan tazyiq o'tkaziladi, tashkiliy tuzilmalar o'zgaradi, biznesni tashkil etish mahsulotlar va iste'molchilar atrofida «quriladi». Shu bilan birga, faqatgina detsentralizatsiya ortib qolmasdan gorizontall integratsiyaning zarurligi ham ortadi. Ayni bir vaqtda, xodimlar bilim va malaka darajasining roli keskin ravishda kuchayadi va bu bilan mutaxassislarning iste'dodi uchun raqobat darajasi ham kuchayadi.

Barcha sanab o'tilgan jarayonlar va tendensiyalar muqarrar ravishda *iqtisodiyot sohasida yangi vazifa — inson resurslarini boshqarishning paydo bo'lishiga olib keladi*. Bunday holat pirovard natijada, jahon tajribasining guvohlik berishicha, kelajakda personalni boshqarish konsepsiyasi va amaliyotini siqib chiqaradi. Mazkur jarayonlar *quyidagicha yo'l bilan ro'y beradi*.

Inson resurslarini boshqarish evolutsiyasi va uni rivojlantirishdagi kelgusi yo'nalishlarga baho berish uchun yirik korporatsiyalarni boshqaradigan yapon va amerika mutaxassislarning fikrlari bilan tanishib chiqish foydalidir. Yapon menejerlari boshqarish sohasidagi bo'lajak siyosatni *quyidagi yo'nalishlarning rivojlanishida deb biladilar*:

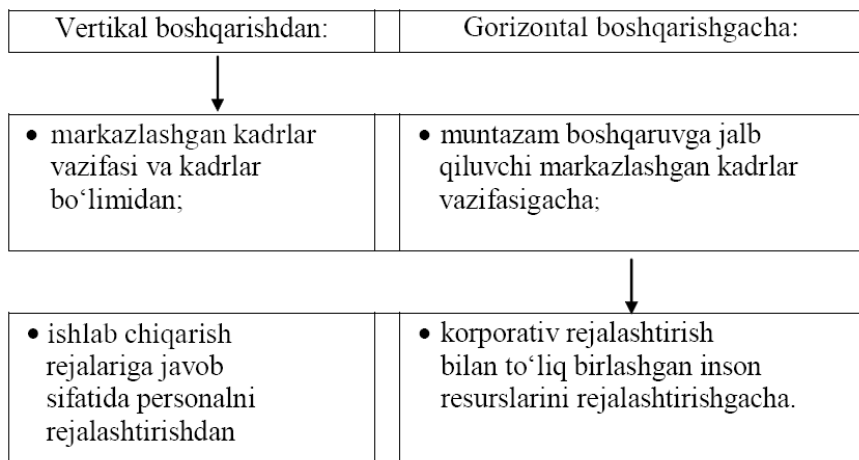
- inson resurslari (IR) potensialining rivojlanishi – 86,6 %;
- IR potensialidan puxta foydalanish – 78,9 %;
- guruh tarzidagi faoliyatning rivojlanishi – 47,1 %;
- katta yoshdagi ish bilan bandlarning rivojlanishiga e'tibor berish – 42,4 %;

- malaka darajasidagi xilma-xillikni kengaytirish – 38,3 %;
- mehnat sharoitlarining yaxshilanishi – 9,4 %;
- inson resurslarini boshqarish tamoyillari ... **DAN ...**

GACHA. AQSH kompaniyalari 1500 nafardan ziyod menejerlari XXI asrdagi inson resurslarini boshqarish (IRB)ning roli haqida quyidagilarni aytadilar:

— ertangi ehtiyoj uchun inson resurslarini rejalashtirish korporatsiya strategiyasini shakllantirishning bir qismi hisoblanadi;

— inson resurslarini boshqarishning rahbari hamma joyda boshqaruvning yuqori bo‘g‘ini a‘zosi bo‘ladi va biznes strategiyasi, rejalari, texnologiyasi, bozor mahsulotlari va vositalari haqida to‘liq xabardor bo‘ladi;



1.15-chizma. Inson resurslarini boshqarish tamoyillari chizmasi

— inson resurslarini boshqarishning vazifalari, roli protses-sual aktivatordan ma’lumotlar to‘plash va ishlov berish, inson resurslarini tanlash va foydalanishdagi muhim aktivatorga aylanadi;

— malaka oshirishdagi asosiy mezonlar uning xilma-xilligi va kengligi, aniq natijalarga erisha olishi, dinamizm, komandada ishlay bilishi, mo'ljallanishi va ishchanlik axloqidir;

— ishchilarning texnologiya jarayonida ishtirok etish prinsipi bo'yicha. Ishchilar mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha asosiy va yordamchi ishchilarga bo'linadi, MTX — rahbarlarga, mutaxassislarga va texnik ijrochilarga bo'linadi;

Ish muddati bo'yicha: *doimiy, mavsumiy va muvaqqat* (vaqtincha) xodimlar.

1.5-jadval

Inson resurslarini boshqarish vazifalari dinamikasi

An'anaviy vazifalari:	IRB ning kelgusi vazifalari:
· lavozimning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib yollash;	· korporativ strategiyaning inson resurslari strategiyasiga aylanishi;
· mehnat mazmuniga baho berish;	· yangi tashkiliy tuzilmalar tashkil etish. Korxona va tashkilot strategiyasi va madaniyatiga mos keladigan ish bilan band kishilarni tanlash;
· attestatsiyadan o'tkazish va mukofotlarni taqsimlash;	· korxona strategiyasiga mos keluvchi motivlar tizimini loyihalash va uni amalga oshirish;
· malaka oshirish;	personalni rivojlantirish va boshqarish tizimini loyihalash hamda avj oldirish;
· mehnat munosabatlari.	· ishtirok etish va hamkorlikni rivojlantirish. Tashkiliy o'zgarishlarga ko'maklashish. Diversifikatsiya qilingan ish kuchi potentsialidan to'liq foydalanish.

Moddiy ishlab chiqarish sohasining barcha xodimlari ikki guruhga bo'linadi: a) *asosiy faoliyatda band bo'lgan personal*. Sanoatda bu xodimlar sanoat ishlab chiqarish personalini tashkil etadi; b) *asosiy bo'lmagan faoliyatda ish bilan band yoki boshqa personal*. Bu kategoriyaga korxona tarkibiga kiradigan nosanoat tashkilotlari personali kiradi.

Korxonaning ijtimoiy tizimi qonuniy ravishda ikkita asosiy kichik tizimga: *boshqaruvchi* va *boshqariluvchi* kichik tizimlarga bo‘linadi. Shunday qilib, boshqaruvchi personal personalni boshqarish subyekti, obyekti esa, ishlab chiqarish personali sifatida maydonga chiqadi. Saralash asosida ishlovchi boshqaruvchi personalga, ya’ni obrazli qilib aytganda, «oq yoqalilar»ga — *menejerlar* va *ma’muriy xodimlar, aqliy mehnat xodimlari va mutaxassislar*, shuningdek, idora xodimlari kiradi. Bevosita ishlab chiqarishda band bo‘lgan va texnologiya jarayonini amalga oshirishda ishtirok etadigan personalga, ya’ni «ko‘k yoqalilar»ga menejment amaliyotida ko‘proq asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchi guruhlariga taalluqli bo‘lmagan barcha ishchilar kiritiladi.

Shuni ham aytish kerakki, korxonalarda muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilarning ma’muriy-boshqaruv va ishlab chiqarish personaliga bo‘linishi ancha shartlidir. Masalan, korxona garajining mudiri — *ma’muriy*, transport sexining boshlig‘i — *ishlab chiqarish personali* hisoblanadi. O‘z navbatida, boshqaruvchi personal muhandis-texnik xodimlar (MTX) va *xizmatchilarga* bo‘linadi. Muhandis-texnik xodimlar kategoriyasiga ishlab chiqarish jarayoniga rahbarlik qiluvchi shaxslar, xizmatchilarga ishlab chiqarish jarayoniga texnik xizmat ko‘rsatishni amalga oshiruvchi shaxslar kiradi. Bu xildagi bo‘linishni ham muvaffaqiyatli deb bo‘lmaydi, chunki bir-biriga o‘xshash lavozimlarga turli kategoriyadagi shaxslar kirib qolishi mumkin. Masalan, reja bo‘limining boshlig‘i — MTX, moliya bo‘limining boshlig‘i esa, xizmatchi hisoblanadi. Boshqaruv xodimlari tasnifini ular oldidagi maqsadlarga qarab bir necha prinsipga bo‘lish mumkin.

Ma’muriy-huquqiy prinsip xodimlarni egallab turgan lavozimiga qarab farqlashni nazarda tutadi: zavod direktori, sex boshlig‘i, bosh rejachi, bosh buxgalter va h.k.

Funksional prinsip boshqaruv xodimlarini kasblar (mutaxassisliklar) bo'yicha guruhlariga bo'lishni nazarda tutadi.

Boshqaruv apparati ishini takomillashtirish tajribasi mehnatni ilmiy asosda va zamonaviy tashkiliy-texnik asosda tashkil etish, boshqaruv xodimlarini mehnat xarakteriga qarab *xodimlar kategoriyasiga bo'lishga yana bir yondashuvni paydo qildi:*

— takrorlanib turadigan, muayyan qoidalar va texnik shartlar bilan tartibga solib turiladigan mexanik ishlarni bajaruvchi xodimlar. Ularga ish boshqarish personali va qisman mas'ul ijrochilar bajaradigan vazifalar (masalan, hujjatlarni ro'yxatga olish, nusxa ko'chirish) kiradi;

— asosan bir-biriga o'xshash siklga kiradigan, takrorlanib turadigan ishlar majmuini bajaradigan xodimlar, mas'ul ijrochilar bajaradigan faoliyatning ko'pgina turlari shunday xususiyatga ega bo'ladi (masalan, xodimlarga ish haqini hisoblash, mehnat bo'yicha korxona va tashkilotning ichki rejalarini ishlab chiqish va h.k.);

— takrorlanib turmaydigan ishlarni bajaradigan yoki uzoq muddat ijro etiladigan ishlarni bajaradigan xodimlar. Bunday ishlarni asosan rahbarlar va qisman mas'ul ijrochilar bajaradilar (masalan, o'z qaramog'idagi obyektlarni o'rganish).

Zamonaviy korxonaning tuzilishi quyidagichadir:

1. Korxona xodimlari.
2. Boshqaruvchilar (menejerlar).
3. Aksiyadorlar.
4. Direktorlar kengashi. U firmaning faoliyati uchun va firma strategiyasi darajasida boshqaruvga oid qarorlar qabul qilinishi uchun to'liq javobgar bo'ladi, (15–20 kishi).
5. Firmaning faoliyat ko'rsatishidan manfaatdor bo'lgan guruhlar yoki tomonlar.

Boshqaruvchi personalni batafsil o'rganish aslida uni tasniflashga doir g'arbiy mezonlarga mos keladi va vatanimizdagi tashkilotlar uchun *boshqaruvchi personalning mavjud kategoriyalarini ajratib ko'rsatishga imkon beradi*:

1. Korxonalar, muassasalar, tashkilotlarning rahbarlari va ularning o'rinbosarlari.

2. Korxonalar, muassasalar va tashkilotlar tarkibiy bo'linmalarining rahbarlari, bosh mutaxassislar.

3. Iqtisodiy vazifalarni amalga oshiradigan mutaxassislar.

4. Ishlab chiqarishni muhandislik-texnik jihatdan ta'minlovchi mutaxassislar.

5. Xizmatchilar lavozimlari (ular hujjatlarni hisobga olish, nazorat qilish, rasmiylashtirish, xo'jalik xizmati ko'rsatish bilan band bo'ladilar).

Har bir lavozim ta'rifi o'ziga muayyan malaka talablarini, ya'ni ta'lim darajasi va amaliy ish stajini qamrab oladi.

«Mehnat munosabatlari sohasidagi Amerika qonunchiligi yollanma personalni ikki kategoriyaga bo'ladi. Birinchi kategoriyaga oddiy ijrochilar, ikkinchi kategoriyaga «ma'muriyat vakillari»: butun boshqaruvchi personal (menejerlar), shuningdek, kadrlar xizmati, soqchilik va xavfsizlik xizmati xodimlari kiritilgan.

AQSH va Buyuk Britaniyadagi boshqaruvchi personalga o'z oldiga qo'yilgan vazifani bajarish uchun boshqalar ishini tashkil etuvchi, muvofiqlashtiruvchi va nazorat qiluvchi har qanday yollanma xodim kiritiladi, (1.16-chizmaga qarang). Ushbu holat bunday xodimlarni tanlash va tayyorlash usullaridagi, ular mehnatiga baho berish va mukofotlash shakllaridagi ayrim umumiy jihatlarni oldindan belgilab beradi. Shu bilan birga, har turli boshqaruv vazifalarini bajarish talablaridagi va real mazmunidagi farqlar shu qadar kattaki, bu kasb kategoriyasining «yuqori» va «quyi» qismlari haqiqatda turli ijtimoiy qatlamlar va ijtimoiy sinflarga taalluqlidir.

№	Ijtimoiy maqom:	Oila boshlig'ining kasbi:
1.	• yuqori o'rtalik; • o'rta; • quyi o'rtalik.	• ma'muriy yoki kasbiy menejmentning yuqori darajalari; • vositachilik bilan shug'ullanuvchi ma'muriy yoki kasbiy menejment; • suttervayzorlar yoki klerklar, ma'muriy yoki kasbiy menejmentning quyi darajalari qo'l mehnati bilan shug'ullanadigan malakali ishchilar;
2.	• malakali ishchilar • ishchilar o'zining • yashashinigina ta'minlay oladigan.	• qo'l mehnati bilan shug'ullanadigan malakali va malakasiz ishchilar; • shtatli pensionerlar yoki bevalar, tasodifan ish topgan ishchilar yoki qora ishchilar.

1.16-chizma. Buyuk Britaniyada bandlikning ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishi

Boshqaruvchilar orasida rahbarlarning uch guruhini ajratish odat tusiga kirgan, bunda ularning boshqaruv pog'onasidagi tutgan o'rni hisobga olinadi.

Yuqori daraja (yexestitez) — bu kompaniyaning yuqori lavozimli shaxslar guruhi, bunga direktorlar guruhining raisi, prezident, vitse-prezidentlar, korporatsiyaning asosiy bo'linmalari yoki asosiy vazifalari uchun bevosita javobgar bo'lgan boshqa shaxslar kiradi. Ular boshqaruv apparatining unchalik katta bo'lmagan imtiyozli qismini (5–7%) tashkil etadi. Kadrlar siyosati masalalarida: ish kuchini yollash, tanlash, haq to'lash, rag'batlantirish, mehnat sharoitini tanlash va ishchi kuchidan foydalanishni tashkil etish, shu jumladan, mutaxassislar va oddiy boshqaruvchilarni tanlashda menejmentning yuqori tabaqasi erkin harakat qiladi.

O'rta daraja — bu zavodlar, bo'limlar yoki ularga o'xshash mustaqil bo'linmalar ishiga ayrim loyihalar va

programmalarga javobgar bo'lgan mansabdor kishilar guruhi kiradi. Boshqaruvning o'rta darajasidagi muntazam rahbarlar kompaniyaning yuqorida ishlab chiqilgan kadrlar siyosatini hayotga tatbiq etishni ta'minlaydilar. Ular tashkiliy pog'onaning oraliq bosqichini egallab, AQSH sanoatidagi boshqaruv apparatining asosiy qismini, Amerika boshqaruv assotsiatsiyasi (ABA)ning bahosiga ko'ra, 65–70% ni tashkil etadi.

Quyi daraja — bular ko'proq boshqaruv vazifalarini bajaradigan, lekin qo'l ostida boshqa boshqaruvchilar bo'lmagan xodimlardir. Ularga idoralar va ishlab chiqarish uchastkalaridagi masterlar, boshliqlar, ish boshqaruvchilar va hokazolar kiradi. Amerika boshqaruv assotsiatsiyasining bahosiga ko'ra, ular Amerika sanoatidagi barcha boshqaruvchi xodimlarning uchdan bir qismini tashkil etadi. Aslida bugungi kunda quyi bo'g'in boshqaruvning boshqa etalonlaridan yuqori maqom to'siqlari bilan ajratib qo'yilgan. quyi daraja boshqaruvchilarining aksariyati ishchilardan yoki maktab va kollej bitiruvchilaridan tanlanadi, yuqori ma'lumotga ega bo'lmaydi, aholining kam ta'min etilgan qatlamlaridan chiqqan bo'ladi. Lekin, boshqaruvning o'rta bo'g'inida bo'lgani kabi quyi bo'g'inda ham rahbarlarni to'ldirish yuqori ma'lumotlilar hisobiga, odatda, «o'rta sinf»ning yuqori tabaqalaridan yoki kapitalistlar oilalaridan chiqqanlar hisobiga amalga oshirilmoqda. Yirik kompaniyalarda boshqaruvning quyi darajasi rahbarlarining maoshi yuqori bo'g'in boshqaruvchilariga nisbatan 5–25 baravar kamdir.

Amerikaning rasmiy mehnat statistikasida «boshqaruvchi daraja» (zirepakogz) va «boshqaruvchilar hamda ma'muriyatlar» (guruhlar) alohida ajratib ko'rsatiladi. Rahbarlar guruhida yirik korporatsiyalarning yuqori boshqaruvchilari qatlamini ajratish

mumkin, ularning ishlab topgan daromadlarining barcha turlari yuz minglab dollarda hisoblanadi. Odatda, bular menejerlar bo'lib, ular aksiyadorlar kapitalining yirik saqlovchilari va kompaniyalarning sherik egalaridir, boshqacha aytganda, ular Amerika statistikasi tomonidan rasmiy ravishda yollanma personal qatoriga kiritiladi. Quyi daraja rahbarlarining ishlab topgan daromadlari jami «o'rtacha ishchi» ning daromadidan taxminan 1,5 baravar ko'pdir. O'rta bo'g'in rahbarlarining aksariyat qismi ishchining ish haqidan 2–3 marta ko'p haq oladi.

Rivojlangan mamlakatlar, shu jumladan, AQSH, Germaniya, Fransiya va Angliya xo'jaliklarida ish bilan band bo'lgan barcha ishlar kasb tayyorgarligi darajasidagi farqlar va ular bilan bog'liq mehnat faoliyati xususiyatlari asosida ish bilan band bo'lganlar uch kategoriyaga bo'lindi:

Birinchi kategoriyaga kasb va malaka darajasi ancha yuqori bo'lgan, oliy va o'rta ma'lumotga ega bo'lishni taqozo etadigan yoki o'rta maktabni tamomlagach, rasmiy ishlab chiqarish ta'limining 3–4 yillik kursini o'tgan barcha tarmoqlardagi oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar, ma'muriy-boshqaruv personal va yuqori malakali ishchilar kiradi.

Xodimlarning *ikkinchi kategoriyasiga* o'rtacha kasb va malaka tayyorgarligi darajasiga ega bo'lgan shaxslar mansubdir. Bu daraja o'rta yoki to'liqsiz o'rta maktab hajmida ma'lumot olishni va bunga qo'shimcha ravishda maxsus ta'lim kursini o'tashni taqozo etadi. Mazkur kurslar muddati, ko'pincha, bir necha oyni tashkil etadi. Bu guruhga idora va savdo xizmatlari (sotuvchilar, fermerlar, o'rta malakali ishchilar) kiradi. Ushbu tayyorgarlik darajasiga ega bo'lgan xodimlar mehnati tugal operatsiyalar majmuini ado etishni talab qiladi va xo'jalik faoliyatining muayyan sohasiga javobgar bo'lish bilan bog'liqdir.

Uchinchi kategoriyaga eng kam kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan kishilar kiradi, ularning ishi bir necha soat yoki kunda o'rganib olishni taqozo qiladi. Bu guruhga xo'jalikning barcha tarmoqlaridagi kam malakali ishchilar kiradi.

Xalqaro Mehnat tashkilotining (XMT) ma'muriy kengashi qabul qilgan ta'rifga muvofiq, «tajribali mutaxassislar» *kategoriyasiga quyidagilar kiradi:*

—yuqori darajadagi ma'lumot yoki kasb tayyorgarligiga ega bo'lgan yoxud ilmiy, texnik yoki ma'muriy sohalarida e'tirof qilingan ekvivalent tajribaga ega bo'lgan kishilar;

—yollanish asosida yuqori darajada aqliy faoliyat ko'rsatishni, tashabbus ko'rsatishni, mas'uliyatni talab qiladigan vazifalarni bajaradigan kishilar.

Bu tarif korxona yoki tashkilotning bir qismini boshqaradigan, ya'ni personal bo'lib ishlaydigan kishilarga ham taalluqlidir.

Umuman olganda, muayyan mamlakatga va unda qabul qilingan tasniflashga muvofiq, tajribali mutaxassislar yollanib ishlayotgan mehnatkashlarning 10–20%ni tashkil etadi. Avstraliya (19%) va Yangi Zelandiya (20%) bu ro'yxatning oldingi o'rinlarida turadi. Yevropa Ittifoqida o'rta hisobda mutaxassislar 12,5%ni tashkil etadi. 8 milliondan ortiq mutaxassis xususiy sektorda band. Italiya, Daniya va Buyuk Britaniya kabi mamlakatlarda 100 kishidan kamroq kishilar ishlaydigan korxonalar soni ko'proq bo'lib, ulardagi mutaxassislar ulushi ancha yuqoridir va tegishli ravishda 16 va 15% dan iboratdir. Biroq, Germaniyada mutaxassislar soni birmuncha kamroq bo'lib, 9,5%ni tashkil etadi. Yaponiyada 1960–1985 yillar oralig'idagi davrda o'rta bo'g'in boshqaruv personali 23% ga ortgan. AQShda esa, tajribali mutaxassislar ulushi taxminan 11%ni tashkil etadi. Lekin, bular faqat raqamlardir, xolos.

Birinchidan, mehnatkashlarning bu kategoriyasiga kimlar kirishini aniqlash juda qiyin, ikkinchidan, ular bajaradigan vazifalar texnologiya va tashkiliy o'zgarishlar natijasida doimiy ravishda almashib turadi. Ayrim mamlakatlarda, masalan, Italiya va Fransiya bu kategoriyaga farmoyish berish huquqiga ega bo'lgan korxonalarning barcha xodimlari kiradi. Boshqa mamlakatlar (Buyuk Britaniya va Skandinaviya mamlakatlari) da bu kategoriyaga ilmiy xodimlar va muhandislar kirmaydi; AQSH va Kanadada yaqin vaqtlargacha mehnat qonunchiligida xizmatchilar safidan rahbar va boshqaruvchi bo'lib ishlaydiganlar chiqarib tashlangan edi.

Shu bilan birga, xalqaro raqobat va mehnat unumdorligini doimo oshirib borish ta'sirida ishlayotgan korxonalarda ishlab chiqarishni qayta qurish oqibatlarini faqat mansab vazifalari sohasidagi o'zgarishlardan iborat bo'lmayotir. Masalan, Germaniyada «Lyuftganza» kompaniyasi tajribali mutaxassislarning 30%ini qisqartirdi, «Mercedes-Bens» va «Folksvagen» korporatsiyalarida mutaxassislar soni keyingi vaqtlarda 20–25% kamaytirilgan.

Ushbu ma'lumotlar sirtidan qaraganda, hamma joyda mutaxassislar soni ortib borishi tendensiyasiga zid keladi, haqiqatda esa, bu ma'lumotlar sanoati rivojlangan mamlakatlarga va o'rta bo'g'in xodimlariga taalluqlidir.

Ro'y berayotgan o'zgarishlarning yo'nalishi rejalashtirish, boshqarish va nazorat qilish vazifalarini bevosita mahsulot ishlab chiqaruvchilarning o'zlariga topshirishga qaratilgan.

«Raqobat kurashining ortishi bilan yaqin vaqtlarda birorta ham korxona 10–15% dan ortiq o'rta bo'g'in mutaxassislarini saqlab turolmaydi. Bu mutaxassislar ancha katta ish haqi oladi va ishlab chiqarishda bevosita ishtirok etmaydi», — deyiladi

yollanma mehnat kishilari, texnik xodimlar va mutaxassislar Xalqaro Federatsiyasi ma'ruzasida. Bundan shunday xulosa kelib chiqadiki, yaqin vaqtlar ichida bevosita ishlab chiqaruvchilar va yuqori daraja boshqaruvchilari umuman o'rta bo'g'in mutaxassislarisiz kun kechirishlari mumkin. Bunday sharoitda mazkur kategoriyadagi mutaxassislar faqat bilim va tajribalaridan ajralib qolmasdan, shu bilan birga, firmaning raqobatbardoshligi bilan unda hamkorlik qilish ruhini saqlab qolish zarurligi o'rtasida sezilarli ixtilof kelib chiqadi.

Shunday qilib, butun *boshqaruv tizimining asosiy elementi personaldir*, u ayni bir vaqtda boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti bo'lib maydonga chiqishi mumkin. Korxona xodimlari obyekt sifatida faoliyat ko'rsatishiga sabab shuki, ular ishlab chiqaruvchi kuch, har qanday ishlab chiqarish jarayonining asosiy tashkil etuvchisidir. Shu boisdan ishlab chiqarishdagi inson resurslarini rejalashtirish, shakllantirish, qayta taqsimlash va oqilona foydalanish personalni boshqarishning asosiy mazmunidir. Ishlab chiqarishning moddiy buyum elementlarini boshqarish ham xuddi shu nuqtai nazardan qarab chiqiladi.

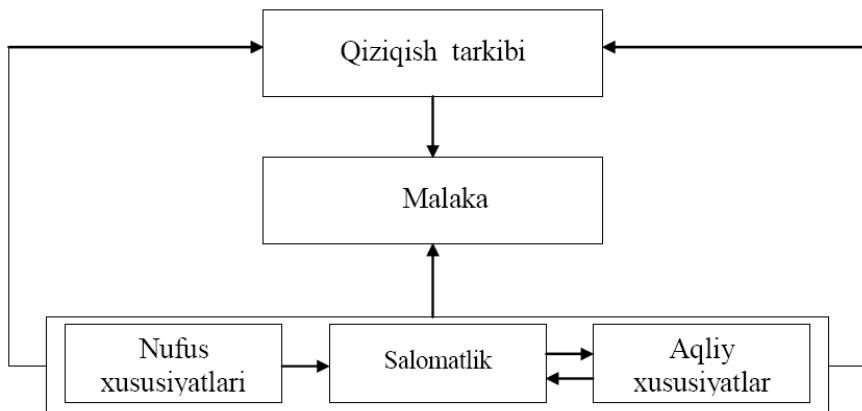
Shu bilan birga, *personal — avvalo, odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga xos sifat va xossalarning murakkab majmui bilan ajralib turadi*. Ular orasida ijtimoiy-psixologik xususiyatlar asosiy rol o'ynaydi. Personalning bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida namoyon bo'lishi ishlab chiqarishda personalni boshqarishning o'ziga xos tomonini tashkil etadi.

1.4. Personalni rivojlantirish

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.



1.17-chizma. Ishchi kuchi sifat tarkibining o'zaro bog'liqligi

Mehnat jarayonida namoyon bo'ladigan inson xususiyatlari muayyan tarkibni tashkil etadi. *Quyidagilar bu tarkib bo'laklaridir:*

- qiziqish (motivatsiya)¹ xususiyatlari;
- kasbiy-malaka xususiyatlari;
- aqliy (intellektual) xususiyatlar;
- nufus (demografik) xususiyatlari, salomatlik. Ushbu xususiyatlar o'zaro bog'liq bo'lib (1.16-chizma), bevosita ishchi kuchiga, sifatiga ta'sir ko'rsatadi.

¹ Motivatsiya hozirgi davr boshqaruv nazariyasida kishilarning korxona (tashkilot) tashkil etish uchun qiziqish jarayoni, ya'ni o'z maqsadlariga da'vat etishi deb talqin etiladi.

Bugungi kunda taraqqiy etgan barcha kompaniya va firmalarda ishchi kuchi sifatini oshirishga nihoyatda katta e'tibor berilmoqda. Jumladan, AQSHning «Motogolla» korporatsiyasi mutaxassislar va menejerlar 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 markazlaridan foydalanadilar. Germaniyaning «Siemens» elektrotexnika konserni 82 ming nafar xodimni jalb etish qobiliyatiga ega bo'lgan 8 mingga malaka oshirish dasturlariga ega.

Fransiyada 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 chiqishda firmalarning ishlab chiqarish kengashlari va kasaba uyushmalar jalb etilgan.

AQSHda ham, 1982-yilda «Kadrlarni o'qitish va qayta tayyorlashni tashkil etishda mahalliy hokimiyat organlarining korporatsiyalar bilan sherikligi to'g'risida»gi qonuni qabul qilingan.

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 jarayoni sifati bilan bog'liqdir.

Mehnat jarayoni sifati esa, insonning mehnat qobiliyatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoitlar yaratilgan, yuqori va doimiy ish haqi kafolatlangan ish joylari mavjudligi bilan belgilanadi.

Yuksak mehnat jarayoni sifati quyidagilar hisobiga ta'minlanadi:

- ish qiziqarli bo'lishi kerak;
- personal mehnatiga munosib adolatli haq olishi kerak;
- mehnat shart-sharoitlari qulay bo'lishi kerak;
- 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 jarayoni 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 jarayoni sifat jihatlariga ishchi kuchi sifatini oshiruvchi omillar, deb qarash mumkin.

2. Bilvosita ta'sir omillari. Ularga mavjud ishchi kuchini amaldagi ishchi kuchiga aylantirish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi

omillar kiradi. Ular mehnat jarayoniga jalb etilgan va ishchi kuchi umumiy sifatiga ta'sir o'tkazadilar. *Bular:*

— 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.

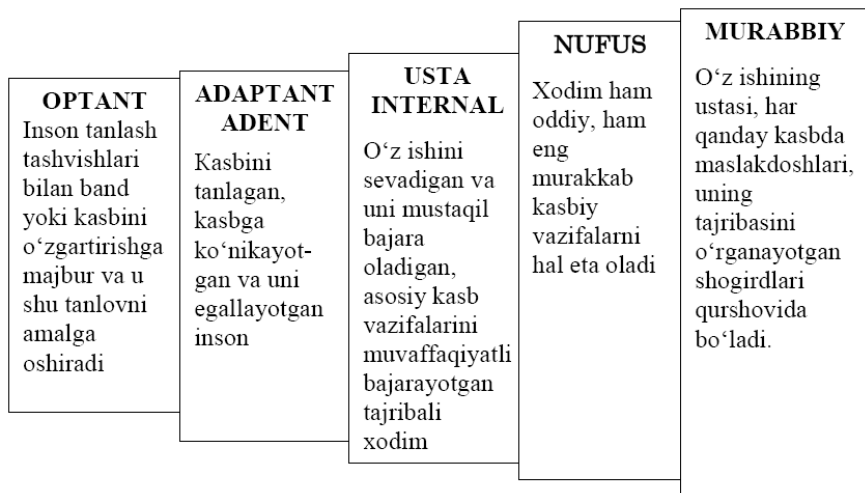
Shuning uchun shaxs rivojlanishining (lavozimda o'sish) davriy vaqti va kasb malakasi oshishi (faoliyat turini egallash bosqichlari)ni farqlay olishi kerak. Kasb malakasining rivojlanish bosqichiga muvofiq egallanishi 1.18-chizma, kasb malakasi o'sishi bosqichlari 1.18-chizmada ko'rsatilgan.

Personalni rivojlantirish uning raqobatbardoshligiga to'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

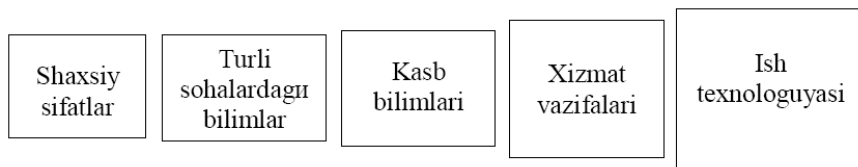
Xodimning raqobatbardoshligi ishchi kuchi sifati, shaxsning ijodiy imkoniyatlari, ish bilan bandlik va ish kuni davomiy-ligi kafolatlanganligi, daromad miqdori bilan belgilanadi.

Alohida olingan mehnat jarayoni uchun mas'ul bo'lgan guruhning raqobatbardoshligi, guruh a'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" samarasi**, deb ataladi. Unga ko'ra $2+2=5,6,7$ va hokazo bo'lishi mumkin. Shuning uchun sinergetika 4 samarasi $2+2=5,6...$ N deb qabul qilinadi.

Raqobatbardoshlikning sinergetik xususiyatlari xodimlarning umumiy mehnat jarayonida birgalikdagi ishtiroki, ixtisoslashishi va kooperatsiya, guruh ichki iqtisodiy munosabatlarini rivojlantirish natijasida namoyon bo'ladi.

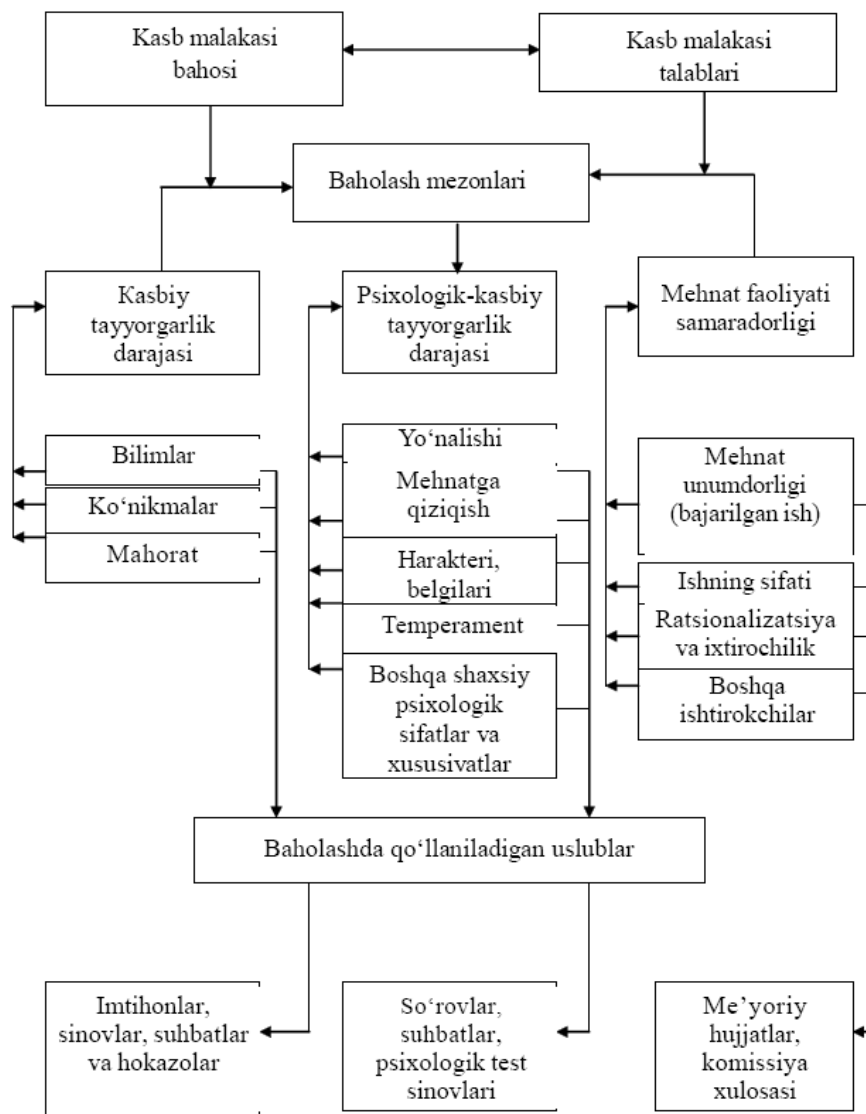


1.18-chizma. Kasb malakasi oshishi bosqichlari.



1.19-chizma. Kasb malakasi rivojlanish bosqichlari.

Korxona yoki tashkilot personalining raqobatbardoshligi xodimlarning alohida guruhlarini raqobatbardoshligiga qarab aniqlanadi va ko'p jihatdan ularning ishlab chiqarish jarayonidagi o'zaro faoliyati samaradorligi natijasi hisoblanadi. Personalning raqobatbar doshligi 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, korxona maqsadlariga erishishdan manfaatdor bo'ladi.



1.20-chizma. Xodimning kasb malakasi o'sishini baholash

Personal raqobatbardoshligining eng asosiy ko'rsatkichlari 1.6-jadvalda aks etgan.

1.6-jadval

Personal 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	personalidan 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 xarajatlari.
Daromad miqdori	— o'rtacha ish haqi o'zgarishi koeffitsiyenti; — mahsulot tannarxida ish haqi xarajatlari 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 hisobiga ish haqi umumiy fondiga nisbatan foiz sifatida; — ish joyida uzoq vaqt bo'lmaslik soatlari, o'rtacha miqdorining to'la stavkaga nisbati; — yillik mehnat ta'tili o'rtacha soatlari 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; — mashqdan so'ng ish joyida o'rtacha erishilgan muvoffaqiyat.	— Mashq uchun sarflangan yalpi daromad foizi; — mashq uchun sarflangan o'rtacha soatlar miqdori yillik ish haqi fondiga nisbati; — mashqda ishtirok etishdan ijobiy natija foizi

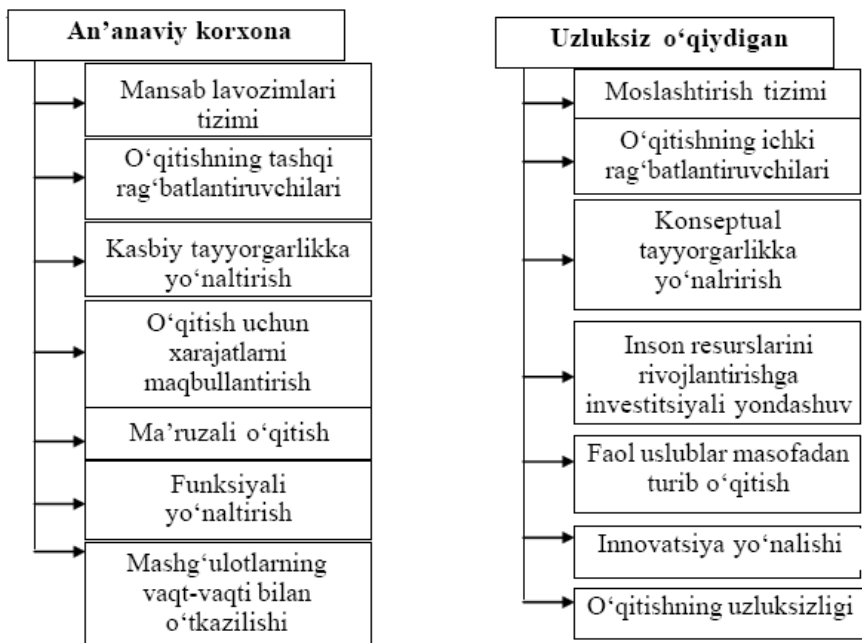
Personal salomatligi, xavfsizligi va farovonligi	— kasallanish va baxtsizlik hodisalari bo'yicha ish vaqti yo'qotilish koeffitsiyenti; — mukofotlash koeffitsiyenti; — e'tirozlar bo'yicha hisoblab chiqilgan harajatlar.	— muvaffaqiyatli salomatlikni tiklash koeffitsiyenti; — salomatlik, xavfsizlik va farovonlik bo'yicha personaldan tushgan shikoyatlarning umumiy shikoyatlar soniga nisbati; — personal salomatligi, xavfsizligi va farovonligi bilan bog'liq shikoyatlar ijobiy hal qilinganligi bo'yicha tushgan shikoyatlar soniga nisbatan vaqti.
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 h.k); — yuridik qayd etilgan guruhlar o'rtasida ish haqi darajasi bo'yicha taqsimlanish.	— teng huquqlilik asosida ish bilan band bo'lish bo'yicha kompaniya va firma rahbariyatiga bevosita shikoyatlar nisbati; — personalning teng huquqlilik asosida ish bilan bandlik bo'yicha daromadlar ortishi hollari miqdori.
Personal va ishlab chiqarish munosabatlari.	— ishlab chiqarish bahslarida yo'qotilgan soatlar miqdori; — korxona 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 munosabatlariga qiziqish, mas'uliyat, malaka oshirish va vakolat omillariga asoslanishi darkor.

Manfaatdorlik va mas'uliyat xodimning mehnat faoliyati samaradorligini belgilaydigan qiziqtiruvchi muhim 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 korxonalarni uzluksiz zamonaviy taraqqiyotdan ortda qolmaslik uchun harakat qiladigan, ya'ni xodimlarini muntazam o'qitadigan korxona sifatida faoliyat ko'rsatishi hayotiy zaruratga aylandi, (1.21-chizma).



1.21-chizma. An'anaviy va uzluksiz o'qitishga asoslangan korxonalarni taqqoslash

Hozirgi vaqtda personalni rivojlantirishda ikkita tendensiya ko'zga tashlanmoqda.

1. *Bilimlarni ularning aniq shakliga* — hujjatlar, yo'riqnomalar, ma'lumotlar bazasi va hokazolarga muvofiqlashtirish. Mutaxassislar buni «G'arb tendensiyasi», deb ham atashmoqsa. 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 tendensiyasi», deb ta'riflanib, bu ko'proq Yaponiyaga xosligi ko'zga tashlanadi.

Ishchilarni uzluksiz o'qitish:

- 1) yangi ishchilar tayyorlash;
- 2) malakali ishchilarni qayta tayyorlash;
- 3) ishchilarni ikkinchi (turdosh) kasbga o'qitish;
- 4) ishchilar malakasi oshiriladi.

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 salohiyatining sifati uning mansab lavozimlari har bir bosqichida o'qish, o'zini — o'zi o'qitish, kasbiy tajribani umumlashtirish bosqichlarida ushbu salohiyat tegishli tarkibiy qismlari sifat jihatidan qanday shakllanganligiga bog'liq bo'ladi.

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

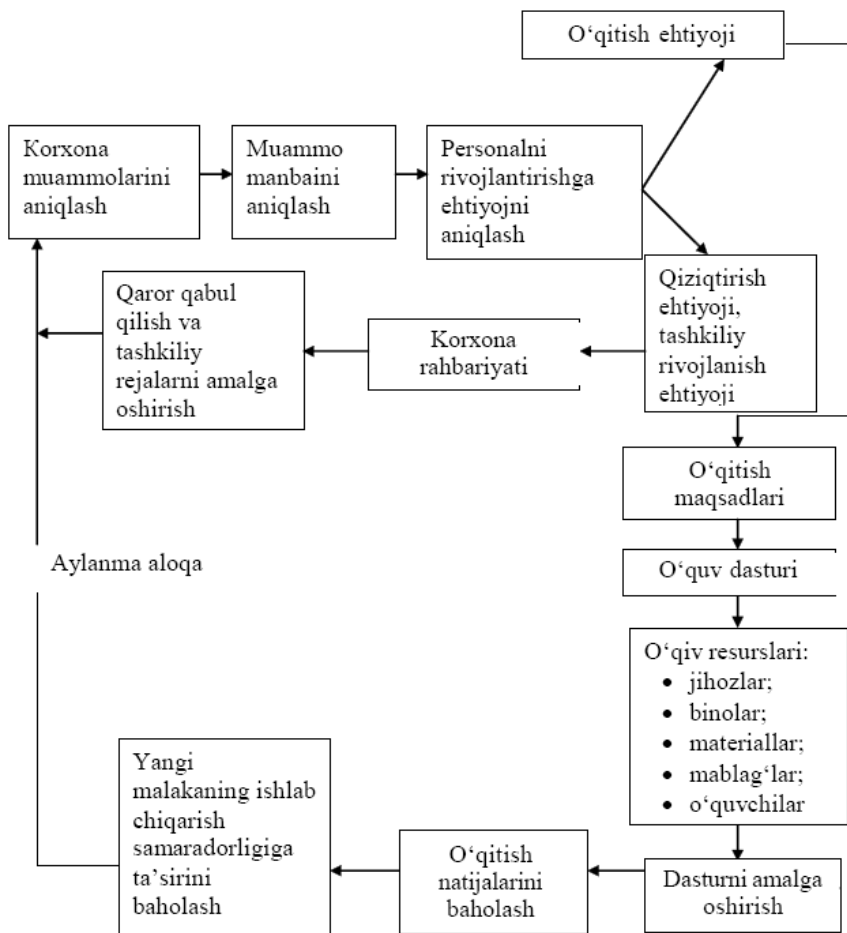
qolish emas, balki ushbu jarayonni korxona faoliyatining tarkibiy qismiga aylantirish, lozim degan xulosaga kelinmoqda, (1.21-chizma). Shuning natijasida personalni rivojlantirish investitsiya bilan uzviy bog‘liq holatga aylanadi. Ya’ni, personalni rivojlantirish sarf-xarajatlar moddasidan investitsiya obyekti darajasiga ko‘tarildi. Har qanday investitsiyalar kabi personalni rivojlantirish investitsiyalari ham sarmoya samaradorligini doimiy baholab borish personalni rivojlantirish uchun investitsiyalar korxona samaradorligini bugungi kunda qanday oshirilganligi va kelajakda qanday oshirilishini baholashni taqozo etadi.

Personalni rivojlantirishning mohiyati shundaki, insonlar kompaniya yoki firmaning asosiy *raqobat boyligi* hisoblanadi. Ulardagi salohiyat korxona muvaffaqiyatining strategik ahamiyatga ega omili bo‘lib, uning muvaffaqiyatli faoliyat ko‘rsatishini belgilab beradi.

Xorijiy firmalarning mutaxassislari personalni rivojlantirishning turli uslublari samaradorligini tadqiq etar ekanlar, kutilmagan xulosaga keladilar: katta yoshdagi xodimlar ham xuddi bolalardek o‘qishar ekan. Ya’ni, kompaniya va firma rahbarlari, menejerlar, mutaxassislar 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 turishi, tiklashi va oshirishi uchun noqulay vaziyatlarga faol qarshilik ko‘rsatishi. Ya’ni, mehnat maqomini ushlab qolish, tiklash va hatto oshirish uchun *qo‘shimcha jismoniy va aqliy kuch sarflashga* (malaka oshirish, yanada unumliroq ishlash) *astoydil harakat qilishi*.



1.22-chizma. Personalni rivojlantirishning siklli modeli

2. Jiddiy yon bosish: ish haqi kamayishi, har qanaqa ishni bajarishga rozi bo'lishi yoki umuman, o'z ishini 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, ishchi–xodimlikdan 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 korxona umumiy strategiyasi 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 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'liq:

- korxonaning personalni bugungi ishida va kelajakni ko'zlab rivojlantirishga ehtiyoji;

- xodimlar rivojlantirish salohiyati, ya'ni ularning hali foydalanilmagan bilimlari, qobiliyatlari mavjudligi;

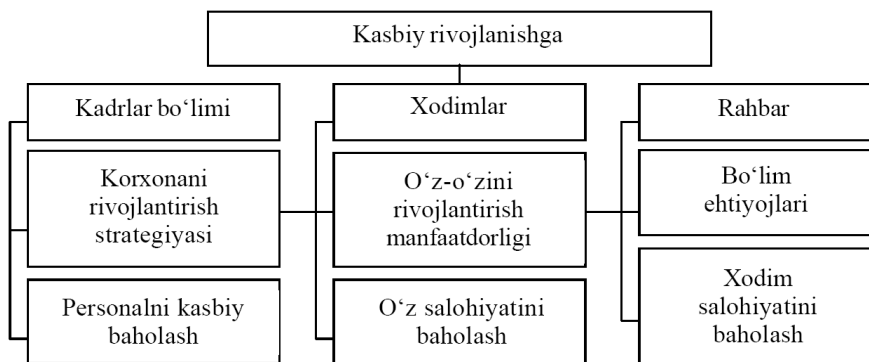
- personal rivojlanish ehtiyoji.

- personalni rivojlantirish imkoniyati, ya'ni moliyaviy, mehnat, texnika va boshqa resurslarning mavjudligi.

Personalning rivojlanishga ehtiyoji (1.23-chizma) deyilganda, xodimlarning o'z kompaniya va firmalari maqsad va

vazifalaridan kelib chiqqan holda o'z bilimi, ko'nikmasini oshirishi, kasbiy imkoniyatlariga yangicha qarashni ongli tarzda zarurat sifatida tushunishi anglanadi.

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 qiziqtirish va rag'batlantirish tizimini, rahbarlik uslubini, ishni tashkil etish marketingini, mas'uliyatni qayta taqsimlashni* va boshqa masalalarni o'zgartirish zaruratini ham tug'dirishi mumkin.



1.23-chizma. Kasbiy rivojlanishga ehtiyoj

Kompaniya yoki firmada yangiliklarni joriy etishda muayyan qoidalarga rioya etish talab qilinadi. Bu, birinchidan, personalga o'zgarishlarning korxona an'analari bilan uzviy (yangilik — mavjud eskining ijobiy rivojlantirilgan ko'rinishi) ekanligini anglatadi. Ikkinchidan, *o'zgartishlar 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. Boshlovchi 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 **korporativ** 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 amaliyotni o'rgatish jarayonida, balki o'qitishning dasturiy usullari qo'llanilganda ham egallanishini yodda tutish lozim.

2. Kompaniya xodimlari o'qitish jamoa jarayoni ekanligini yaxshi bilishlari kerak. Eng to'liq 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. Kompyuterning dasturiy ta'minoti va Internet texnologiyalari ma'lumotlaridan xabardor bo'lishni osonlashtiradi, aslida xodimlarning o'zida axborotlarni tarqatishga qiziqish bo'lishi kerak.

4. An'anaviy korxona xodimlari izlanuvchan bo'lishlari mumkin. Lekin ular rahbarlik lavozimida bo'lmasalar, izlanishlar samarasi yo'qotiladi yoki oshkor qilinmaydi. Uzluksiz o'qitishga e'tibor qaratiladigan 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, jamoaning barcha a'zolari tomonidan qabul qilinmagan bo'lsa, ushbu bilimlardan foydalanish, ayirboshlash jarayoni murakkab kechadi.

1.5. 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'ldi. Ushbu qonunda **ta'lim sohasidagi davlat siyosatining asosiy tamoyillari** belgilab qo'yildi:

- O'z-o'zini ta'lim va tarbiyaning insonparvar, demokratik xarakterda ekanligi;
- ta'limning uzluksizligi va izchilligi;
- Personalni kasbiy 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 tanlashda yagona va tabaqalashgan yondashuv;
- bilimli bo'lishni va iste'dodni rag'batlantirish;
- ta'lim tizimida davlat va jamoa boshqaruvini uyq'unlashtirish².
- «Ta'lim to'g'risida»gi qonun qabul qilingandan so'ng yangi o'quv rejalari, dasturlari, darslik va qo'llanmalar yaratishga

² Oliy ta'lim. Me'yoriy hujjatlar to'plami "Sharq", Toshkent, 2001. 4-bet.

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 markazlash-tirishdan 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, 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, Janubiy 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.

Ammo ta'lim tizimi, fan va ishlab chiqarish o'rtasidagi 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, xomashyo yo‘nalishidan raqobatbardosh pirovard mahsulot ishlab chiqarish yo‘liga izchil o‘tilayotganligi, mamlakat eksport salohiyatining kengayayotganligi;

— davlat ijtimoiy siyosatida shaxs manfaati va ta’lim ustuvorligi qaror topganligi;

— O‘zbekistonning jahon hamjamiyatiga integratsiyasi, respublikaning jahondagi mavqei 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 va mazmunini mamlakatning ijtimoiy va iqtisodiy taraqqiyoti istiqbollariidan, jamiyat ehtiyojlaridan, fan, madaniyat, texnika va texnologiyaning zamomaviy yutuqlaridan kelib chiqqan holda qayta qurish;

— ta’lim oluvchilarni ma’naviy-axloqiy ruhda 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 davlat talablarini, shuningdek, nodavlat tuzilmalari, korxonalar va tashkilotlarning buyurtmalarini shakllantirishning mexanizmlarini ishlab chiqish;

— uzluksiz ta’lim va kadrlar tayyorlash tizimiga budjetdan 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 oshirish³.

Kadrlash tayyorlash milliy modeli nomini olgan mazkur dasturning asosiy tarkibiy qismi *quyidagilardan iboratdir*:

1. Shaxs. U kadrlar tayyorlash tizimining bosh subyekti va obyekti, 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

³ Oliy ta’lim. Me’yoriy hujjatlar to’plami “Sharq”, Toshkent, 2001.

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-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 huquqi va keng imkoniyatlarini nazarda tutadi.

2. Davlat va jamiyat. Ular kadrlar tayyorlash tizimi amal qilishi va rivojlanishining kafillari, yuqori malakali raqobatbardosh mutaxassislarni tayyorlash bo'yicha ta'lim muassasalari 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 va dam olish shart-sharoitlarini yaratish borasidagi vazifalar hal etilishida jamoatchilik boshqaruvini rivojlantirishga;

— ta'lim jarayoni qatnashchilarini ijtimoiy jihatdan qo'llab-quvvatlashga;

— sog'lig'i va rivojlanishida nuqsoni bo'lgan shaxslarning ta'lim olishiga kafolat beriladi.

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 kadrlar bo'lib yetishishi 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 uslublari 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 xalqlarning madaniyatini saqlab qolish va boyitish, ta'limni milliy taraqqiyotning 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'naltirilganligi;

—**iqtidorli 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 muvofiq fan yuqori malakali mutaxassislar tayyorlovchi va ulardan foydalanuvchi pedagogik va axborot texnologiyalari ishlab chiqaruvchi hisoblanadi.

Kadrlar tayyorlash milliy modeliga muvofiq fan 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 natijalar jamlanadi;

— oliy malakali ilmiy va pedagog kadrlar tayyorlash amalga oshiriladi;

— kadrlar tayyorlash jarayonini ilmiy-tadqiqot jihatidan ta’minlash infratuzilmasi vujudga keltiriladi, ta’limning axborot tarmoqlaridan foydalanish maqsadida bilimning turli sohalari bo’yicha axborot bazasi shakllantiriladi;

— mamlakatimiz ilm-fanning jahon ilm-faniga integrasiyasi sodir bo’ladi, zamonaviy ilm-fan va texnologiyalarning eng muhim muammolarini hal etish uchun ilmiy yutuqlar 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 innovatsion loyihalarni 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 kadrlar tayyorlash tizimi muassasalarini yuqori malakali mutaxassislar bilan ta'minlash, pedagogik faoliyatning nufuzi va ijtimoiy maqomini ko'tarish;

— 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

— muassis, vasiy, donor, homiy tariqasida ayrim mutaxassislar va guruhlarini 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 va jismoniy tarbiyalash);

— ishlab chiqarishning talab-ehtiyojlarini inobatga olib, texnika va texnologiyalarni rivojlantirishning yangi yo‘nalishlari bo‘yicha kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va ular 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;

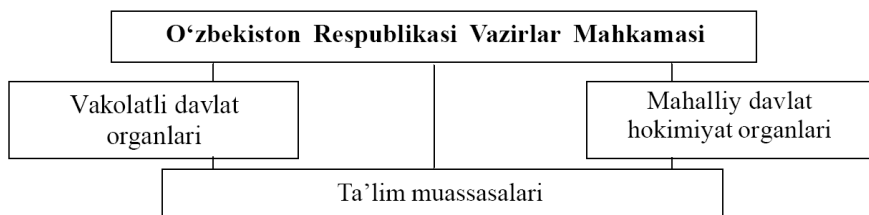
— ishlab chiqarishning yuqori malakali kadrlarini ta’lim jarayoniga va pedagogik faoliyatga jalb etish;

— ishlab chiqarish amaliyotini o‘tash uchun ta’lim oluvchilarni ish joylari bilan ta’minlash;

— o‘zaro integratsiyalangan ta’lim muassasalarini zamonaviy uskunalar, apparatlar va asboblardan 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 huquqi doiralari belgilab qo'yilgan. Umuman, ta'lim muassasalarining davlat boshqaruvi quyidagicha amalga oshiriladi (1.24-chizma).



1.24-chizma. 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 muassasasi 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'yicha vakolatli davlat organlari (vazirlik va idoralar)ning ta'lim sohasidagi huquqiy 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;

- davlat oliy ta'lim muassasasi rektorini tayinlash to'g'risida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga taklif kiritish;

- pedagog xodimlar tayyorlash, ular malakasini oshirish va qayta tayyorlashni tashkil etish;

- qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshiradilar.

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 oshiriladi. Maktabgacha ta'limning maqsadi va vazifalarini ro'yobga chiqarishda mahallalar, jamoat va xayriya tashkilotlari, xalqaro jamg'armalar faol ishtirok etadi.

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 konsultatsiya 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 fazilatlarini, mehnat ko'nikmalarini, ijodiy fikrlash va atrofmuhitga 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 majmualarini yaratish;

— o'quvchilar kasb — hunar tanlaydigan va psixologik — pedagogik jihatdan maslahatlar oladigan markazlar tarmoqlarini 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 litseyda davlat ta'lim standartlariga muvofiq o'rta maxsus ta'lim beriladi. 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'zlarini 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 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 rivojlantirish, tanlab olingan kasb-hunar bo'yicha bir yoki bir necha ixtisoslikni 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,

— o'rta maxsus, kasb-hunar ta'limi o'quv muassasalari uchun ta'lim va kasb-hunar dasturlari, o'quv-uslubiy majmualari ishlab chiqish;

— akademik litseylarning o'quvchilari mehnat faoliyati ko'nikmalarini egallashlari uchun ixtisoslashtirilgan dasturlar ishlab chiqish va joriy etish;

— kasb – hunar kollejlariida tayyorlanadigan mutaxassislarga nisbatan ixtisoslik va kasb-hunar, malaka talablari 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‘lim tizimi ta‘lim muassasalarining tashkil etilishi va ular oqilona joylashtirilishini 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 sohalar mutaxassislari, kasb-hunar kollejlari va akademik litseylar pedagogik kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish amaliyotini amalga oshiradi;

— fanlar bo‘yicha keng qamrovli 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 sohalar uchun oliy malakali kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish bilan shug‘ullanadi;

— fan, madaniyat, iqtisodiyot sohalari bo'yicha fundamental va amaliy tadqiqotlar olib boradi;

— o'z faoliyati sohasida yetakchi ilmiy va uslubiy markazga ega 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 uzluksizlik 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;

— maxsus fanlar ixtisosligi;

— qo'shimcha.

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.

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 istiqlol g'oyasiga, faol hayotiy nuqtai nazarga ega bo'lishi;

— tabiat va jamiyatda kechayotgan jarayon, hodisalar haqida yaxlit tasavvurga ega bo'lishi, tabiat va jamiyat rivojlanishi haqidagi bilimlarni egallashi hamda ulardan zamonaviy ilmiy asoslarda o'z kasb faoliyatida foydalana bilishi;

— insonning boshqa insonga, jamiyatga, atrof-muhitga munosabatini belgilovchi huquqiy va ma'naviy mezonlarni bilishi, kasb faoliyatida ularni hisobga ola 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;

— sogʻlom turmush tarzi va unga amal qilish zaruriyati toʻgʻrisida ilmiy tasavvur hamda eʼtiqodga, oʻzini jismoniy chiniqtirish oʻquv va koʻnikmalariga ega boʻlishi lozim;

— taʼlim yoʻnalishi boʻyicha oliy maʼlumotli shaxslar egallashi lozim boʻlgan lavozimlarda mustaqil ishlashi;

— tegishli bakalavriat yoʻnalishi doirasida tanlangan mutaxassislik boʻyicha magistraturada oliy taʼlimni davom ettirishi;

— kadrlarni qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimida qoʻshimcha kasb taʼlimi olish uchun tayyorlanishi.

Bakalavrlik dasturi tugallanganidan soʻng, bitiruvchilarga davlat attestatsiyasi yakunlariga binoan kasb boʻyicha «bakalavr» darajasi beriladi va davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi, kasb-hunar faoliyati bilan shugʻullanish huquqini beradigan diplom topshiriladi.

Magistratura — aniq mutaxassislik boʻyicha fundamental va amaliy bilim beradigan, bakalavriat negizida taʼlim muddati kamida ikki yil davom etadigan oliy taʼlimdir.

Magistratura taʼlim dasturlari bakalavriat taʼlim dasturlari bilan uzluksizlik va uzviylik taʼminlanishini inobatga olgan holda ishlab chiqilishi va talabalar tomonidan *quyidagi majburiy bloklar oʻzlashtirilishini nazarda tutadi:*

— umummetodologik fanlar;

— mutaxassislik fanlari;

— ilmiy faoliyat.

Taʼlim dasturlari majburiy oʻquv fanlari bilan bir qatorda, talabalar tanlagan fanlarni oʻz ichiga oladi.

Talabalarning taʼlim dasturlarini oʻzlashtirishida oʻquv fanlarining bir qancha masalalari va muammolari boʻyicha mustaqil bilim olishi nazarda tutilgan.

Taʼlim dasturlari magistratura mutaxassisliklari boʻyicha, davlat taʼlim standartlariga muvofiq ravishda yakuniy davlat attestatsiyasi bilan tugallanadi.

Oliy o‘quv yurtini tugallagan magistrga quyidagi talablar qo‘yiladi:

— 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 kompyuterda 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;

— 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 olishi;

— kadrlarni qayta tayyorlash va ular malakasini oshirish tizimida qo‘shimcha kasb ta’limi olishi.

«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 yoʻnalishlari va magistratura mutaxassisliklari boʻyicha kadrlar tayyorlash sifati *quyidagicha nazorat qilinadi*:

— ***ichki nazorat*** oliy taʼlim muassasasi tomonidan amalga oshiriladi. Ichki nazorat oliy taʼlimni boshqarish boʻyicha vakolatli davlat organi tomonidan tasdiqlangan Reyting nazorat tizimi haqidagi nizom asosida oʻtkaziladi;

— ***yakuniy davlat nazorati*** oliy taʼlim yoʻnalishlari va mutaxassisliklari boʻyicha Davlat taʼlim standartlariga muvofiq ravishda oʻquv fanlari boʻyicha davlat attestatsiyasi, bakalavr uchun bitiruv ishi yoki magistr uchun dissertatsiya himoyasini oʻz ichiga oladi;

— ***davlat-jamoatchilik nazorati*** oliy taʼlimni boshqarish boʻyicha 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 taʼlim muassasalari attestatsiyasi boshqarmasi tomonidan amalga oshiriladi.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturida belgilab qoʻyilgan *ikki bosqichli oliy taʼlim tizimini tashkil etish va rivojlantirish uchun*:

— bakalavriat va magistratura uchun Davlat taʼlim standartlarini ishlab chiqish va joriy etish;

— oliy taʼlim muassasalari uchun professor-oʻqituvchi kadrlar tayyorlash, shu jumladan, chet ellardagi yetakchi oʻquv va ilmiy markazlarda tayyorlash;

— oliy taʼlim muassasalarida tarkibiy oʻzgartishlar oʻtkazish;

— oliy taʼlim 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 oshirilishi.

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 (adyunktura, doktorantura, mustaqil tadqiqotchilik) olish mumkin. Oliy o‘quv yurtidan keyingi ta’lim bosqichlari (doktorantura) dissertatsiya himoyasi bilan yakunlanadi.

— yakuniy davlat attestatsiyasi natijalariga ko‘ra, tegishli ravishda 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-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariga 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 ilgʻor taʼlim muassasalari va ilmiy markazlarida ustuvor yoʻnalishlar boʻyicha oliy malakali ilmiy va ilmiy-pedagog kadrlar tayyorlanishi uchun sharoitlar yaratib berish;

— fan, texnologiya va taʼlim sohasida rivojlangan mamlakatlar bilan xalqaro hamkorlikni chuqurlashtirish.

6. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash.

Bu ham uzluksiz taʼlim tizimining tarkibiy qismi hisoblanib, mutaxassislarning kasb bilimlari va koʻnikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirishga qaratilgan. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash taʼlim muassasalaridagi oʻqish natijalariga koʻra, 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 boshqarishni shakllantirish;

— yuqori malakali oʻqituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va sohani ular bilan toʻldirib borishni taʼminlash;

— kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitni shakllantirishni va samarali faoliyat olib borishni taʼminlovchi normativ bazasini yaratish;

— iqtisodiyotning davlat va nodavlat sektorlari, mulkchilikning turli shaklidagi tashkilot va muassasalarning talab-ehtiyojlariga muvofiq kadrlar va mutaxassislarni ildam qayta tayyorlash va ular malakasini oshirishni taʼminlovchi davlat va nodavlat taʼlim muassasalarini tashkil etish va rivojlantirishga koʻmaklashish;

— professional treningning ilgʻor 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 texnologiya, 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 ko'lamda 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, jamoat tashkilotlari, mahallalar, xayriya va xalqaro

jamgʻarmalarning rolini kuchaytirish yuzasidan chora-tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni amalga oshirish;

— taʼlim jarayoni va kadrlar tayyorlash sifatiga xolis baho berish tizimini yaratish va joriy etish;

— taʼlim tizimini moliyaviy, moddiy-texnika va boshqa tarzdagi resurslar bilan taʼminlash mexanizmlarini shakllantirish;

— uzluksiz taʼlimni fan va ishlab chiqarish bilan integratsiyalashtirishning puxta mexanizmlarini ishlab chiqish va joriy etish;

— taʼlim va ilm-fan bilan bogʻliq chet el hamda xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlikni kengaytirish va rivojlantirish;

— tub yerli millatga mansub boʻlmagan shaxslar zich yashaydigan joylarda ular oʻz ona tillarida taʼlim olishlari uchun tashkiliy va pedagogik shart-sharoitlar yaratish;

— taʼlimning barcha darajalarida taʼlim oluvchilarning huquqiy, iqtisodiy, ekologik va sanitariya-gigiyena taʼlimi 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 saqlab qolish asosida mazkur tizimni isloh qilish va rivojlantirish uchun huquqiy, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratildi.

Oʻzbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi kadrlar tayyorlash Milliy dasturi asosida 1998-yil 5-yanvarda «Uzluksiz taʼlim tizimini darsliklar va oʻquv adabiyotlari bilan taʼminlash toʻgʻrisida»gi 4 – sonli hamda, «Uzluksiz taʼlim tizimi uchun davlat taʼlim standartlarini ishlab chiqish va joriy etish toʻgʻrisida»gi 5-sonli, 1998-yil 28-yanvarda «Taʼlim xizmatlari koʻrsatish bozorini shakllantirish va kadrlar tayyorlash sohasida marketingni jadallashtirish toʻgʻrisida»gi 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 iqtisodiyot 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.

Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi bugungi kunda xalqaro hamjamiyat tomonidan asosli ravishda uzluksiz ta’limning «O‘zbek modeli», deb e’tirof etilmoqda. 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.

Tayanch iboralar

Korxonalar; tashkilotlar; mohiyati; muayyan maqsadlar; kishilar birlashmasi; “Korxonalar to‘g‘risida”gi qonun;

mulkchilik huquqi; xo‘jalikni yuritish huquqi; mulkchilik shakllari; xo‘jalik yurituvchi subyekt; korxonalarning umumiy belgilari; ta’sir etuvchi omillar; tayanch qadriyatlar; tayanch maqsadlar; strategik vazifalar; qisqa muddatli rejalar; tashkiliy tuzilish; tashkiliy madaniyat; xodimlar toifalari; tashqi muhit; aloqadorlik; elementlari; mijozlar; xomashyo yetkazuvchilar; raqobatchilar; texnika; texnologiya; davlat, jamoat tashkilotlari; guruhlar; tashkiliy resurslar; inson resurslari; boshqarish xususiyatlari; personalni boshqarish tizimlari; ishlab chiqarish; xulq-atvor; qobiliyat; personalni jalb qilish; tanlash; personalni o‘qitish; rivojlantirish; personal faoliyati; baho berish; rag‘batlantirish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. *Korxona va tashkilot deb nimaga aytiladi?*
2. *O‘zbekiston Respublikasining «Korxonalar to‘g‘risi»dagi qonuni qachon qabul qilingan?*
3. *Korxona va tashkilotlarga qanday omillar ta’sir ko‘rsatadi?*
4. *Korxona va tashkilotlarning umumiy belgilari nimalardan iborat?*
5. *Korxona va tashkilotlarda tashkiliy maqsadlarning o‘zgarishiga ta’sir etuvchi omillarni tushuntirib bering.*
6. *Tashkiliy tuzilish nima?*
7. *Tashkiliy madaniyat deganda nimani tushunasiz?*
8. *Tashkiliy resurslar tarkibiga nimalar kiradi?*
9. *Inson resurslarini boshqarish qanday xususiyatlarga ega?*
10. *Bajariladigan vazifalar bo‘yicha xodimlar necha toifaga bo‘linadi?*
11. *Qobiliyat deyilganda nima tushuniladi?*
12. *Xodimning kasbga doir vazifalarini bajarish qobiliyati nimalar bilan belgilanadi?*

II BOB. PERSONALNI MALAKAVIY SHAKLLANTIRISH VA UNI BAHOLASH

2.1. Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish

Kasbiy ta'lim xodimni turli ishlab chiqarish vazifalarini bajarishga tayyorlaydi. Bu an'anaga muvofiq xizmat vazifasi tushunchasi bilan bog'liqdir. Inson o'z mehnat faoliyati davomida ko'p hollarda bitta emas, balki bir nechta xizmat **vazifalarini** egallaydi. Ana shu xizmat vazifalarida ko'tarilish umume'tirof bo'yicha *karyera*, deb ataladi.

Lavozimga ham amaliy, ham axloqiy, ham shaxsiy sifatлари to'kis insonni tayinlashga hamma vaqt katta e'tibor berib kelingan. Masalan, «**Qobusnoma**»da «*Agar birovga amal bersang munosib odamga bergil*», deb o'qitiriladi.

Karyera — fransuzcha (carirere)dan tarjima qilinganda olg'a qarab **muvaqqafiyatli** siljish ma'nosini berib, bugungi kunda ijtimoiy, xizmat, ilmiy va faoliyatning boshqa turlarida mansab lavozimida muvaqqafiyatli o'sish sifatida tushuniladi. Karyera birgina xizmat vazifasi va lavozimda o'sish ma'nosinigina anglatmaydi. Shuningdek, *aktyor karyerasi*, *sportchi karyerasi*, *olim karyerasi* va hokazolar mavjud bo'lib, ular, albatta, xizmat vazifasi yoki lavozimda o'sish, degani emas.

Zamonaviy menejmentda karyera ikki nuqtai nazardan baholanadi. **Birinchidan**, karyera – inson hayoti davomida egallaydigan xizmat **vazifalari**, lavozimlari jamlanmasidir. Buni **maqsadli karyera**, deb ham atashadi. Ikkinchidan esa, karyera – inson hayoti davomida ro'y beradigan qadriyatlar va qiziqishlarning o'zgarishidir. Buni **subyektiv karyera**, deb atashadi.

Ana shu ikki nuqtai nazarda inson iloji boricha eng katta yutuqqa erishish va o'z **faoliyatidan** qoniqish hosil qilishi uchun

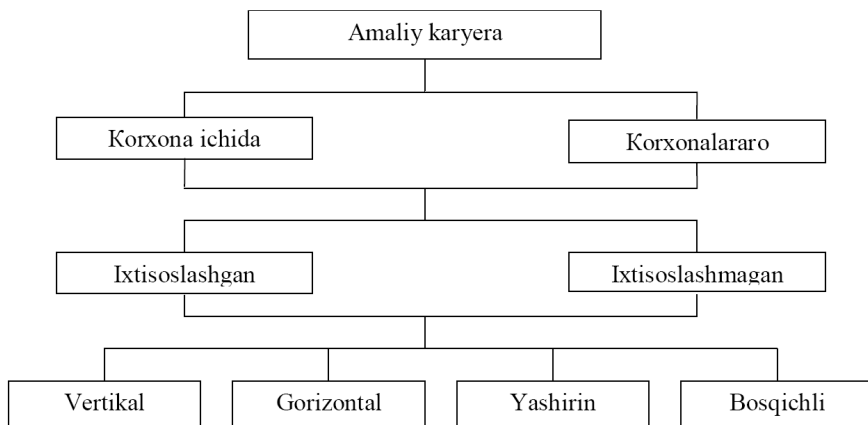
muayyan darajada o'z taqdirini nazorat qilish, o'z imkoniyatlarini boshqarish salohiyatiga ega ekanligini e'tirof etadi.

Karyera, yana bu atamaning asl tushunchasiga muvofiq olg'a qarab muvaffaqiyatli siljish deyilganda faqat xizmat vazifasi (lavozim)da o'sish emas, balki kasbiy o'sish ham anglanadi.

Menejmentda **amaliy karyera** tushunchasi qo'llaniladi. Amaliy karyera — 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 karyera xodimning o'z mehnat faoliyati kelajagi to'g'risida subyektiv fikr yuritish, o'zini namoyon qilish istagidan shakllana boshlaydi. Bu xodimning ichki nuqtai nazari, korxona yoki tashkilotda o'z o'rnini, maqomini subyektiv tasavvur etishidir. Ba'zi birovlar uchun mehnat faoliyatidagi muvaffaqiyat (karyera) 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 karyera turlari ko'p, (2.1-chizma).

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 karyerasini aniq rejalashtirar ekan. Ular malaka oshirish kurslariga qatnaydilar, turdosh kasblarni egallaydilar, chet tillarini o'rganadilar va hokazo.



2.1-chizma. Amaliy karyera turlari.

Faqat 10 foiz aholigina qachon, qanday qilib, rejalagan lavozimni egallashini bilar ekan, xolos.

Aholi uchun karyera tushunchasining mohiyati ham turlichadir, (2.1jadval).

Inson rejalagan yoki umid qilgan lavozimga erishishi uchun o'zgalar yordamiga muhtoj. U bu yordamni davlatdan, o'quv yurtlari, hatto yaqinlaridan ham kutadi.

Bugungi kunda kompaniya va firmalarning o'zlari xodimlar lavozimida karyeralarini rejalashtiradigan bo'lganlar. Bu tushunarlidir. Chunki, korxonalar personalni rivojlantirish orqali o'z muvaffaqiyatlarini ta'minlashga intiladilar. Shuning uchun ular personalni lavozimida o'stirishdan manfaatdordirlar.

2.1-jadval.

«Nimani muvaffaqiyatli karyera deb hisoblash kerak?», degan anketa savoliga javoblar:

(savolga bir nechta javob berish mumkin bo'lgan)⁴.

Anketa savoli bo'yicha javob variantlari	O'zbekistonliklar (%)	Toshkentliklar (%)
Qobiliyat, bilim, malakaga mos ish	51	61

⁴ Oliy ta'lim. Me'yoriy hujjatlar to'plami. «Sharq». Toshkent, 2001. 4–bet.

Mehnatga to'lanadigan katta ish haqi, daromad	53	54
Yuksak kasb mahoratiga erishish	23	23
Jamiyat uchun foydali ish	26	29
Shuhrat, e'tirof, hurmat	17	18
Mehnat bozorida katta talabga ega bo'lgan nufuzli ish	15	18
Yuqori lavozim, odamlarga rahbarlik qilish	8	5
Javob berishga qiynalganlar	7	4

Faoliyat turi, muayyan ish, xizmat pillapoyasidagi lavozim, o'rinni karyeraning maqsadi, deb bo'lmaydi. U chuqur mazmunga ega. Jumladan, karyera maqsadlari quyidagilardan iborat:

— xodim o'zini baholashiga mos hisoblagan, shu sababli, unda ma'naviy qoniqish hosil qiladigan faoliyat turi bilan shug'ullanish yoki shunday lavozimni egallash;

— farzandlarni tarbiyalash ishlari bilan shug'ullanish imkonini beradigan ish yoki lavozimga ega bo'lish.

Karyera maqsadlari xodim yoshiga qarab hamda uning malakasi o'sishi va boshqa sabablarga ko'ra, o'zgarishi bilan bog'liq ravishda o'zgaradi. Karyera maqsadlarini shakllantirish doimiy jarayon hisoblanadi.

Karyera, xodim mehnati murakkabligi yoki ish o'rinlarining ijtimoiy pillapoyadagi o'rni o'zgarishi bilan bog'liq eng muhim o'zgarishdir. Shu nuqtai nazardan karyeraning ikki turi farqlanadi:

1. Kasb karyerasi — bilim, ko'nikma, mahoratning o'sishidir. Kasb karyerasi ixtisoslik (kasb faoliyati boshida tanlangan ixtisoslikni chuqurlashtirish) yoki keng ixtisoslashtirish (yangi va turdosh kasblarni egallash) yo'nalishida bo'lishi mumkin.

Kasb karyerasi xodim o'z kasbiy faoliyati davomida turli: o'qish, ishga joylashish, lavozimda o'sish, pensiyaga chiqish

bosqichlarini (2.2-jadval) bosib o'tish xususiyatiga ega. Xodim mazkur bosqichlarni turli tashkilotlarda bosib o'tishi mumkin.

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.

2.2-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 riyvuojlantirish, malakali mutaxassis 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	Mutaxassis yoki rahbar malakasining cho'qqisi. O'z malakasini oshirish. Yosh oilalarga murabbiylik qilish
Yakunlash	60 dan keyin	Nafaqaga chiqishga, o'ziga voris tayyorlashga, nafaqada faoliyatning yangi turi bilan shug'ullanishga tayyorgarlik
Nafaqadan so'ng	65 dan keyin	Faoliyatning yangi turi bilan mashg'ul bo'lish

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 va ko'proq mustaqillikka ega bo'lishga intilish ortadi. Shuningdek, xodim mehnatiga haq to'lash miqdori 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'lsa-da, uni hali ham mehnatga haq to'lash miqdori qiziqtiradi. Shu bilan birga, unda daromad olishning boshqa manbalari (foydaga sheriklik, aksiyalari 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 (karyera) 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 xaqi darajasi barqaror bo'lishini xohlaydilar, pensiyaga chiqqanlaridan so'ng, oladigan pensiyalari miqdoriga qo'shimcha daromad topish harakatida bo'ladilar.

Nafaqadan keyingi bosqichda mazkur korxonadagi (faoliyat turidagi) karyera nihoyasiga yetadi. Bu davrga kelib, korxonada ishlab turgan vaqtda shug'ullanish imkoniyati

bo‘lmagan faoliyatning boshqa turlarida (qiziqishi bo‘yicha badiiy ijod, bog‘dorchilik, kolleksiyalar 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‘shish yoshi», bunga «o‘smirlik», deb ham nom beriladi. Bu o‘ttiz yoshgacha davom etadi.

2) «O‘shishdan 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 yoshgacha davom etadi.

4) «Kuchsizlik yoki birga cho‘kish yoshi» — bu umr oxirigacha cho‘ziladigan yoshidir⁵.

2. Korxona ichidagi karyera. Bu muayyan xodim o‘z kasbiy faoliyati jarayonida rivojlanishning **barcha:** ta’lim olish, ishga joylashish, kasbiy o‘shish, butun salohiyatini namoyon etish, pensiyaga chiqish bosqichlarini bosib o‘tishini anglatadi.

Korxona ichidagi karyera:

— ixtisoslashtirilgan;

— ixtisoslashtirilmagan bo‘ladi.

Ixtisoslashtirilgan karyera muayyan xodim o‘z kasbiy faoliyatida karyera 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 korxona bosh muhandisi lavozimiga o‘tishi mumkin. Bu o‘tish yoki ish haqi miqdoridagi yoki mehnat jarayonidagi o‘shish istiqboli bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin. Ixtisoslashtirilgan karyeraga yana bir

⁵ Abu Ali ibn Sino. Tib qonunlari. Uch jildlik saylanma 1-jild. Abdulla Qodiriy nomidagi Xalq merosi nashriyoti. Toshkent, 1994 yil, 18-bet.

misol sifatida korxona boshqarmasi boshlig'i korxona rahbari o'rinbosari lavozimiga tayinlanishini keltirish mumkin.

Ixtisoslashtirilmagan karyera. 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. Yapon 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 karyeralarini kasaba uyushmalari tashkilotlarida ishlashdan boshlaganlar. Bir qarashda bu vazifa ularga hozir faoliyat ko'rsatayotgan kompaniyalari uchun eng zarur, chuqur, keng ko'lamli maxsus bilimlarni yetarli 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 xodimlar avvalgi vazifalarida orttirgan tajribalari tufayli kompaniya to'g'risida yaxlit tasavvurga ega bo'ladilar. Yangi lavozimlarda ularning shaxsiy tajribasi ham juda asqotadi.

Ixtisoslashtirilmagan karyerani ham xodim bir korxonada yoki bir necha korxonada o'tishi mumkin.

3. Vertikal karyera deyilganda, xizmat lavozimi pillapoyalaridan bevosita yuqoriga ko'tarilish tushuniladi. Lavozimda o'sish mexnatga to'lanadigan haq qoshishi bilan bog'liq bo'ladi.

4. Gorizontal karyera. Bu faoliyatning boshqa turi bilan shug'ullaniladigan lavozimiga siljitishni yoki korxona 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 gorizontal karyera turiga taalluqlidir. Ya'ni, gorizontal karyera xizmat lavozimida muttasil yuqoriga ko'tarilishni anglatmaydi.

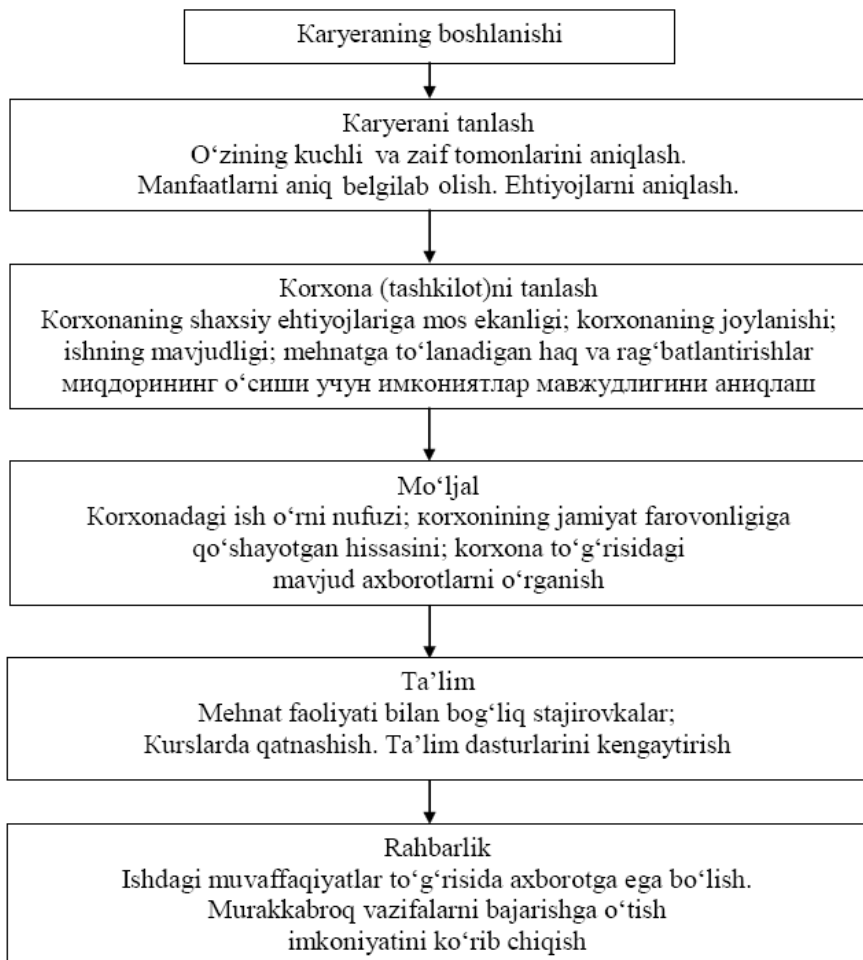
5. Bosqichma-bosqich karyera. U vertikal va gorizontal karyera xususiyatlarini mujassamlashtiradi. Ya'ni xodimning xizmat vazifasida o'sishi bosqichma-bosqich vertikal xamda gorizontal holda kechishi mumkin. Bu sezilarli darajada samara beradi. Bosqichma-bosqich karyera korxona ichidagi karyera shaklida hamda korxonalararo karyera shaklida uchraydi.

6. Yashirin karyera. Bu atrofdegilar 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 karyera* deyilganda kompaniya yoki firma rahbariyatiga yaqinlashish tushuniladi. Masalan, rahbariyatning alohida muhim topshiriqlarini bajarish, tor doirada o'tkaziladigan yig'ilishlarga taklif qilinish, norasmiy axborotlar olish 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 menejmentda xodimning lavozimda o'sishi uchun zarur sifatlarga ega bo'lish lozimligi nazariy va amaliy jihatdan asoslab berilgan. Xususan, G'arbda o'tkazilgan tadqiqotlar personalning faqat 0,1 foizida boshqaruv iste'dodi mavjud bo'lishini ko'rsatgan. Shuning uchun karyera tanlanishida muayyan omillar hisobga olinishi zarur, (2.2-chizma).

Vertikal va gorizontal karyera xodimlarning *ikki toifasini farqlaydi:*



2.2-chizma. Karyerani tanlashda hisobga olinadigan omillar

1. «Mansabparast shaxs». Bu toifa xodimlar ijtimoiy va xizmat darajalarida yuqoriroq mavqyega ega bo'lishga intiladilar. Ular fikricha, o'zlariga yetarlicha 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 karyera 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 karyerada ko‘proq muvaffaqiyat qozonadilar.

2.3-jadval

Rahbar xodimlarning bilim darajasi va talablar

Vakolat turlari	Rahbar xodimlar 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. Ular butun hayoti davomida bilim olish qobiliyatini rivojlantiradi, muttasil ravishda o‘z bilimlari darajasini oshirishga, ijodiy jihatdan o‘rishga intiladi.

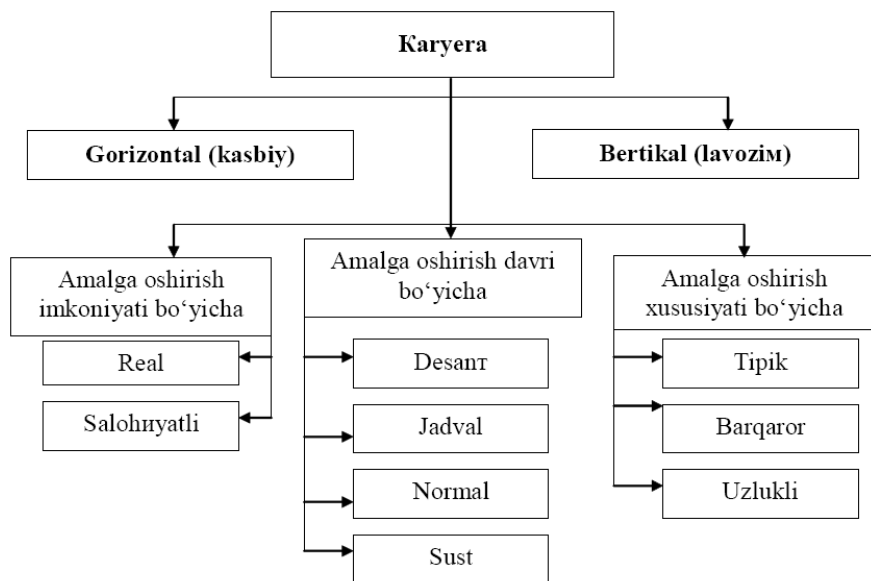
«Kasbparast shaxs» korxona faoliyatiga daxldorlikka ehtiyoj sezadi, qaror qabul qilinayotganda uning fikri hisobga olinishini xohlaydi, uning uchun qiziqarli ish, yutuqlarining e‘tirof etilishi juda muhimdir.

Bunday toifadagi xodimlarga boshqaruvning demokratik usullari ma‘qul. Chunki, u belgilab qo‘yilgan tartib-qoidalarga

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 karyeralarining boshlang'ich bosqichida to'g'ri aniqlay olsalar, bu ularning kasblarida va lavozimlarida o'sishlari uchun eng maqbul yo'lni tanlay olish imkonini beradi.

Karyerani boshqa xususiyatlar bo'yicha ham tasniflash mumkin (2.3-chizma).



2.3-chizma. Karyera tasnifi

Real karyera — lavozimda amalga oshirilgan, erishilgan o'sishdir. Bunda xodimning muayyan davr ichida faoliyatning

tegishli turida aniq bir korxona yoki tashkilotdagi lavozimda o'sishi tushuniladi.

Salohiyatli karyera — 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 karyera* 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 karyera deyilganda, rahbarlik lavozimini kutilmagan holda egallash tushuniladi. Ushbu lavozimni egallash zarurati va bu karyeraning davomiyligi turli sabablarga: korxona 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 karyera 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 karyera. 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 ishlaydilar.

Normal karyera. Bu xodimning uning kasb tajribasi va malakasi oshishiga qarab lavozimda bosqichma-bosqich ko'tarilishidir. Bu karyeraning davomiyligi xodim faol mehnat faoliyati davomiyligiga tengdir. O'rtacha bu xodim 40 yoshgacha bo'lgan davr uchun xarakterlidir. Normal karyerada xodim bir lavozimda o'rtacha 3–5 yil davomida faoliyat yuritadi.

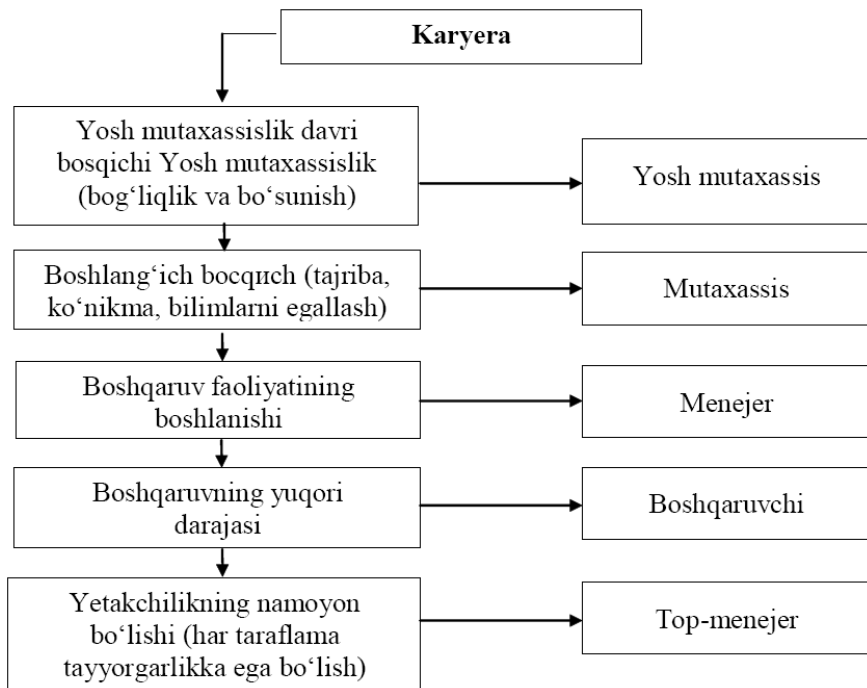
Sust karyera bir lavozimda uzoqroq muddatda ushlanib qolish xususiyati bilan farqlanadi. Odatda, bu davr normal karyeraga qaraganda oʻrtacha 1,5–2 barobar koʻp, yaʼni 5–10 yilga teng, demakdir. Lavozimda bu darajada sust oʻsish sabablari koʻp jihatdan uning kasbiy va shaxsiy sifatleri, hamkasblari, mehnat jamoasi, rahbariyat bilan munosabatlari bilan izohlanadi. Sust karyeraga kompaniya yoki firmada personalni rivojlantirish toʻgʻri rejalashtirilmaganligi, yaʼni lavozimda oʻsish imkoniyatlari cheklanganligi ham sabab boʻlishi mumkin. Boʻsh lavozim mavjud emasligi sababli, xodim mehnat faoliyati turini oʻzgartirishni xohlamasa uzoq vaqt bir xizmat vazifasida ushlanib qolishi mumkin.

Tipik karyera deyilganda, xodimning kasbiy mahorat choʻqqisiga erishishi, malakasi umumeʼtirof etilishi, korxona tashkiliy tuzilmasida eng yuqori lavozim darajasiga koʻtarilishi bosqichma-bosqich, ushbu kasbiy va shaxsiy sifatlar muttasil takomillashib borishi uygʻun holda roʻy berishi tushuniladi.

Barqaror karyerada xodimning kasb faoliyati va lavozimi oʻsishida muayyan chekinishlarga yoʻl qoʻyilishi mumkinligi nazarda tutiladi. Yaʼni, bu xodimning mehnat faoliyati muayyan bosqichida oʻz kasbini vaqtincha yoki bir umrga oʻzgartirganligi, shuningdek, maʼlumoti boʻyicha ixtisosligiga mos kelmaydigan lavozimni egallashiga toʻgʻri kelganligini bildiradi.

Uzluqli karyera xodimning kasbda va lavozimda oʻsishi beqaror boʻlishini anglatadi. Bu personalning mehnat faoliyatini tez-tez oʻzgartirib turishi, ish joyini, korxona va tashkilotini muttasil almashtirishi, maʼlumoti boʻyicha ixtisosligiga muvofiq boʻlmagan lavozimlarni egallashi demakdir.

Lavozimda oʻsish bosqichlarini aniqlashning *uslubiy asosi sifatida ikki*: karyera turi va boshqaruv tizimi omillari hisobga olinishi kerak, (2.4-chizma).



2.4-chizma. Karyera turi va boshqaruv tizimi

G'arb tadqiqotchilari lavozimda o'sishning quyidagi bosqichlarini e'tirof etadilar:

1. Sinov (ko'nikish).
2. O'zini-o'zi e'tirof etish, firmada e'tirof etilish va xizmat lavozimida o'sish.
3. Karyera o'rtasi.
4. Karyera yakuni.

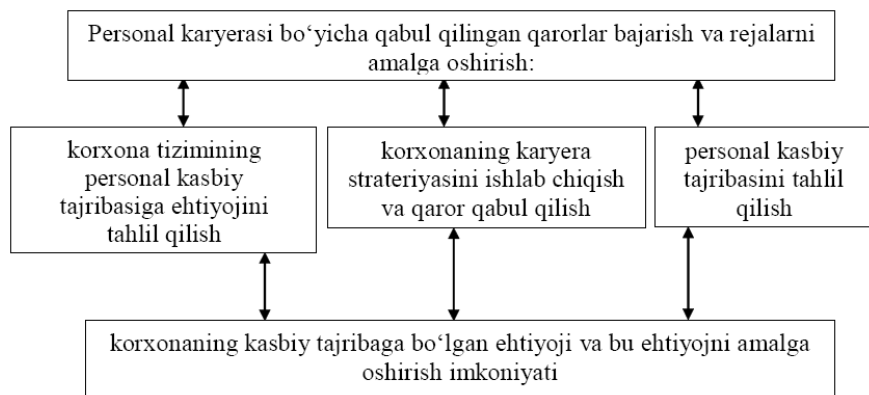
Mazkur tasnifga ko'ra, karyera boshlanishi bosqichi kasbiy tanlash, korxonaga ishga joylashish, o'z xizmat vazifalarini o'rganish, shaxsiy qiziqish kuchli namoyon bo'lishi bilan bog'liq voqeyelikdan «falaj holatiga tushish», egallash istagi bo'lgan lavozimlarni mo'ljallash, homiylar izlash xususiyatlari bilan farqlanadi.

O'rta bosqichda ishlab chiqarishga qo'shilayotgan ulushni muvofiqlashtirish, ehtimol tutilgan o'zgarishlar, yangi hayotiy maqsadlarni izlash, «hayotiy tanglik» holatlari bilan ajralib turadi.

Yakunlovchi bosqich yetakchilar hamda mehnat faoliyati bilan mashg'ul aksariyat ko'pchilik uchun tubdan farqlanadi. Yetakchilar uchun bu — *yuksalish va ijodiy barkamollik davri bo'lsa*, qolganlar uchun *foydalanilmay qolingan salohiyat tangligi va iste'foga chiqishni anglatadi*.

Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirishni boshqarish — kompaniya yoki firma ichki ehtiyojlariga muvofiq holda, xodim salohiyati va umidlarini hisobga olgan tarzda uning lavozimda yoki kasb vazifasida o'sishini shakllantirishda aniq maqsadga muvofiq ta'sir o'tkazish jarayonidir, (2.5-chizma).

Personal karyerasi bo'yicha qabul qilingan qarorlar bajarish va rejalarini amalga oshirish:



2.5-chizma. Korxona personali karyerasini rejalashtirish

Personal karyerasini boshqarish quyidagi maqsadlarni ko'zlaydi:

— korxonaning izchil menejmentida ichki ehtiyojlar qondirilishini ta'minlash;

— personal o‘zi erishishga qodir bo‘lgan muayyan mas’uliyat darajasiga yetishi uchun uni o‘qitish hamda tajriba egallashini izchil ta’minlash;

— muayyan salohiyatga ega personalning muvaffaqiyatli ishga jalb etilishi — intilishlari, iste’dodlar va qat’iyatini hisobga olib, karyerasini rivojlantirishga imkoniyat yaratib berish.

Karyerani boshqarishni oqilona tashkil etish natijasida *quyidagilar ta’minlanadi*:

— yuqori malakali mutaxassislarni ishga jalb etish uchun keng imkoniyatlar;

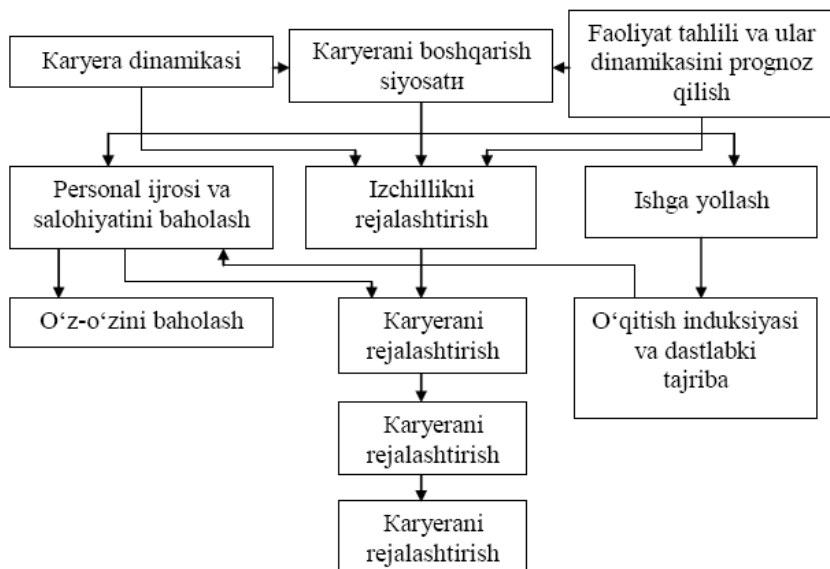
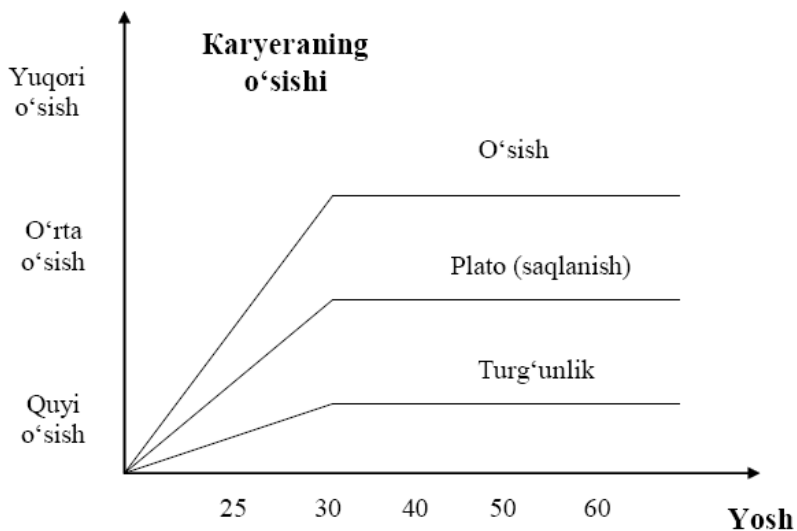
— yuqori malakali mutaxassislarning xizmat vazifalari va lavozimda o‘sislaridan qoniqish hosil qilishlari natijasida ish joyidagi qo‘nimsizlikni kamaytirishga erishish;

— personal bilan korxona faoliyati muvofiqlashtirilishi natijasida mehnat unumdorligining o‘sishi.

Karyera dinamikasi (2.6-chizma) xodimning korxona 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 karyera deyilganda xodim, aksariyat hollarda har bir xizmat vazifasi yoki lavozimda 3–5 yil davomida bo‘lishi tushuniladi.

Personal karyerasi o‘sisini boshqarish jarayoni (2.7-chizma) mantiqan bir-biri bilan bog‘liqdir. Umuman olganda, xodimning karyerasi 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.



Personal karyerasini rivojlantirish siyosatini shakllantirishdan ilgari **karyera 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 karyera dinamikasining ijrosini baholash, kuzatish uchun;

—lavozimda o‘qishning 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.

Amaliyotda personal karyerasini 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 karyerasini rivojlantirishni sarmoyalashning ham bir necha usullari mavjud:

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 yetkazishga harakat qiladilar, zarurat tug‘ilganda zimmalariga qo‘shimcha mas’uliyat ham oladilar. Korxonaning o‘zida ana shunday yuqori malakali ijrochilar topilmasa, ular chetdan yollanadi.

2. Uzoq muddatli sarmoyalash. Bunday yondashuvni tanlaydigan ish beruvchilar personal karyerasini 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 yuqoriroq lavozimga ko‘taradilar. Aslida bu qisqa muddatli sarmoyalash ko‘rinishlaridan biridir. Ayni vaqtda, 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 *karyerogramma ham tuziladi.*

Personal karyerasini 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, xodimning egallab turgan xizmat vazifasi uning bilim va malakasiga ham tegishli tarzda talablar qo‘yadi.

2.2. Personalning professional malaka tartibi

Korxonadagi tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat

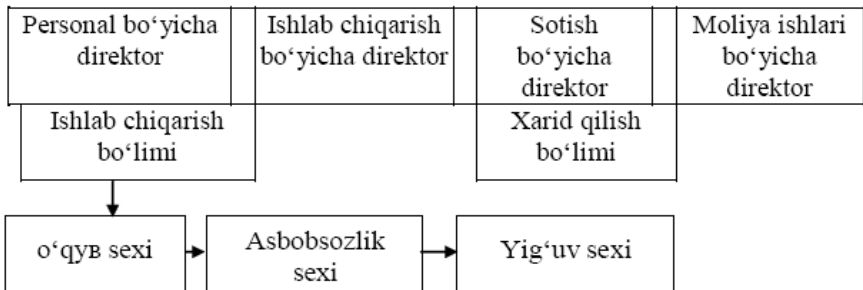
Tashkiliy maqsadlarga erishish korxona va tashkilot xodimlari bo'lgan kishilarning birgalikda ishlashini nazarda tutadi. Har bir korxona va tashkilot, u xoh mas'uliyati cheklangan va bor-yo'g'i besh kishi ishlaydigan shirkat bo'lsin, xoh o'n minglab xodimlari bor universitet bo'lsin, mazkur o'zaro harakatni muvofiqlashtirishga, muayyan ichki tartib o'rnatilgan bo'lishiga ehtiyoj sezadi. Mazkur tartib tashkiliy tuzilish va tashkiliy madaniyat shaklida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy tuzilish tashkilot xodimlari bajaradigan vazifalar o'rtasidagi nisbatni (o'zaro bo'ysunishni) belgilab beradi. Tashkiliy tuzilish mehnat taqsimoti, ixtisoslashgan bo'linmalar tashkil etilishi, lavozimlar pog'onasi (iyerarxiyasi), tashkilot ichidagi tadbirlar shakllarida namoyon bo'ladi va samarali tashkil etishning zarur jihati hisoblanadi, chunki unga ichki barqarorlik bag'ishlaydi va resurslardan foydalanishda muayyan tartibga erishish imkonini beradi.

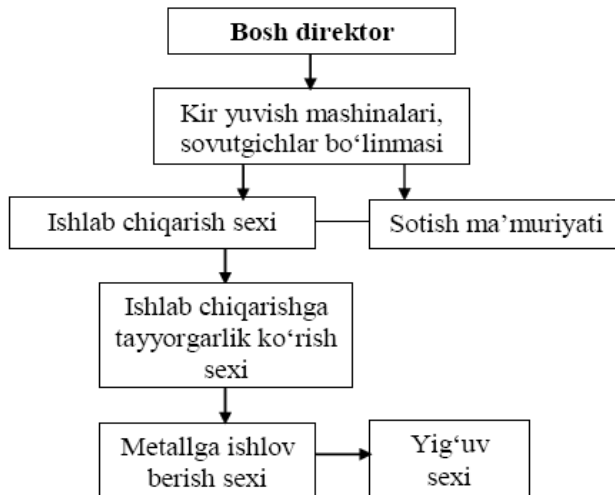
Tashkiliy tuzilish deganda, avvalo, an'anaviy ravishda mehnat taqsimotiga asos qilib olingan tamoyil tushuniladi. Ayrim tashkilotlar vazifalarning funksional bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi tamoyili bo'yicha tuzilgan, bunda har bir bo'linma faoliyatining biror yo'nalishiga — ishlab chiqarishga, moliyaga, xarid qilishga, personalga javobgardir. Bunday tashkil etish *funksional tashkil etish* deyiladi, (2.8-chizmaga qarang).

Tashkiliy tuzilishning boshqa xili mahsulotlar bo'yicha tuzilish deyiladi, chunki mehnat taqsimotiga ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlar — sovutkichlar ishlab chiqarish bo'limi, kir yuvish mashinalari ishlab chiqarish bo'limi va hokazolar asos qilib olinadi, (2.9-chizmaga qarang).

Bosh direktor



2.8-chizma. Korxona boshqaruvini funksional tashkil etish chizmasi.



2.9-chizma. Korxona boshqaruvini mahsulotlar bo'yicha tashkil etish chizmasi

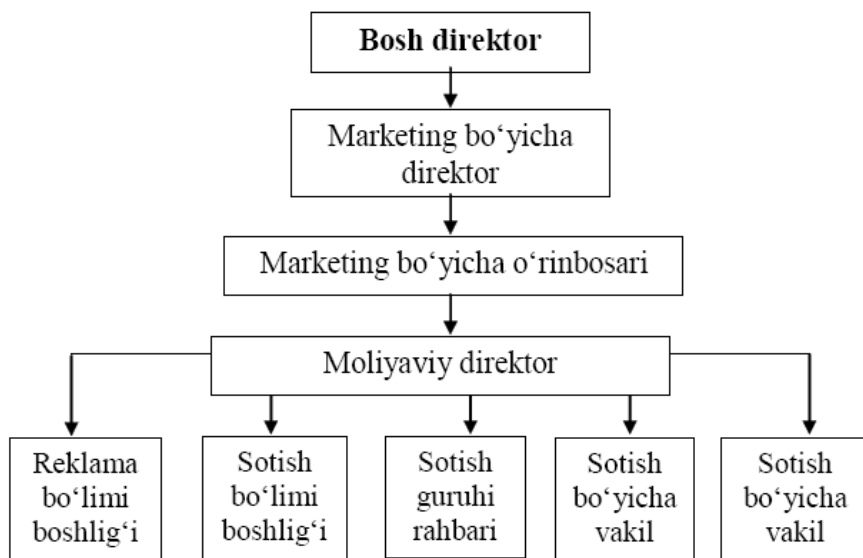
Matritsali tashkiliy tuzilish har ikkala tashkiliy an'anaviy shakllar uchun xos bo'lgan kamchiliklarga barham berishi lozim bo'lib, ularning “chatishmasi” hisoblanadi. Matritsali tashkil etish funksional mutaxassislarning ishini mahsulotlar

bo'yicha bo'linmalarning faoliyati bilan birlashtiradi, funksional bo'linmalarnint ekspertlari mahsulot ishlab chiqaradigan bir yoki bir nechta bo'linmalarga biriktirib qo'yiladi va ularning xodimlariga yordam ko'rsatishadi.

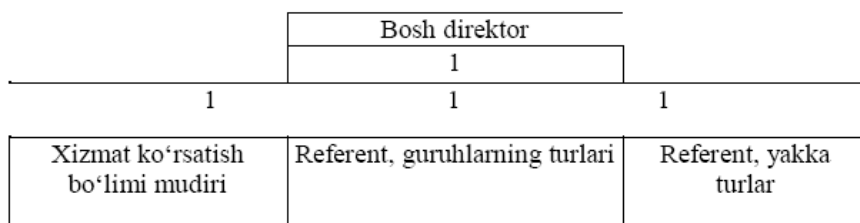
Bajariladigan vazifalari nuqtai nazaridan korxona va tashkilot xodimlari an'anaviy ravishda *uch toifaga bo'linadilar* — rahbarlar, mutaxassislar va ijrochilarga. Rahbarlar tashkilot resurslarini tasarruf qiladilar va ulardan foydalanish to'g'risida qarorlar qabul qiladilar.

Rahbarlarga *zavod bosh direktori, universitet rektori, jamoa uyushmasi raisi* va shunga o'xshashlar kiradi. Mutaxassislar ma'muriy hokimiyatga ega bo'lmaydilar, lekin, muayyan sohada ekspert hisoblanadilar va rahbarlarga qarorlar qabul qilishda yordam ko'rsatadilar. Mutaxassislarga *bosh konstruktor, maslahatchi shifokor, o'quv kafedrasining mudiri* va shunga o'xshash xodimlar kiradi. Ijrochilar (bajaruvchilar) rahbarlar qabul qilgan qarorlarni hayotga tatbiq etadilar, korxona va tashkilot rejalarini bevosita amalga oshiradilar. Ijrochilar jumlasiga restoran *ofitsiantini*, zavoddagi *tokarni*, davolovchi *shifokorni*, universitet *professorini* va shunga o'xshash kasb egalarini kiritish mumkin. Yuqorida bo'lingan ushbu toifalar shartlidir, chunki «sof» rahbarning o'zini, mutaxassis yoki ijrochining o'zini kamdan-kam hollarda uchratish mumkin, xodimlarning ko'pchiligi bu uchta vazifani birlashtiradi (to'g'ri, ma'lum darajada), biroq mazkur bo'linish tashkilot xodimlari bajaradigan turli xil vazifalarga ta'rif berishda muayyan ahamiyatga egadir.

Tashkiliy tuzilishning yana bir muhim ta'rifi korxona va tashkilotning yuqori bo'g'ini bilan quyi bo'g'ini o'rtasidagi masofaning katta-kichikligi va pog'onaviyligidir. Rahbar bilan oddiy ijrochi o'rtasidagi masofa qanchalik katta bo'lsa (darajalar soni) tashkilotdagi pog'onaviylik darajasi shunchalik yuqori bo'ladi, (2.10-chizmaga qarang). Besh pog'onaviylik:



2.10-chizma. Korxonani besh pog'onaviy boshqarish chizmasi.



2.11-chizma. Korxonani ikki pog'onaviy boshqarish chizmasi.

Pog'onaviy tashkilotlar resurslarni taqsimlash va ulardan foydalanishni nazorat qilish bilan samarali bo'lib, ularning muayyan faoliyat yo'nalishlarida yuqori darajaga erishishni ta'minlaydi. Shu bilan birga, bunday tuzilmalarda kommunikatsiya jarayoni (ayniqsa, pastdan yuqoriga) kam samarali bo'ladi, xodimlarning mustaqilligi cheklangan, loqaydlik yuqori bo'ladi. Pog'onaviy darajasi kamroq bo'lgan korxona va tashkilotlar ancha tezkor bo'lib, o'zgarishlarga

osonlik bilan moslashadi, lekin, o'z xodimlaridan ancha yuqori darajada javobgarlikni va tayyorgarlikni talab qiladi.

Tuzilma tashkiliy maqsadlarga erishish uchun tashkil etiladi, shuning uchun mazkur maqsadlar o'zgarib borishiga yoki ularning amalga oshish sharoitlariga (tashqi muhim holatiga) qarab o'zgarishlar bo'lishi mumkin va lozim, aks holda, korxona va tashkilotning samaradorligi birmuncha kamayishi mumkin. 80-yillarning boshlarida Amerikaning Jeneral Motorz avtomobil korporatsiyasi o'zining yig'uv zavodlarida pog'onaviy darajalarni (direktordan tortib, to yig'uvchigacha) qisqartirib, 22 tadan 6 taga keltirishga majbur bo'lgan edi. Bundan ko'zda tutilgan maqsad — ishlab chiqarishning moslashuvchanlik darajasini oshirish, mahsulot sifati uchun mas'uliyatni ishchilarga ham taqsimlash, kompaniyaning bozordagi raqobatbardoshligini oshirish uchun ularning aqliy salohiyatidan foydalanishdan iborat edi.

Tashkiliy tuzilish har qanday muassasa xodimlari faoliyatini amalga oshirishning rasmiy vositasi hisoblanadi. Bundan tashqari, har bir korxona va tashkilotda alohida tashkiliy madaniyat, ya'ni uning xodimlari amal qiladigan qadriyatlar va xulq-atvor me'yorlari ham mavjud bo'ladi. Tashkiliy madaniyatning bir necha darajalari mavjuddir.

Biz, kundalik hayotimizda duch keladigan narsalar — Ay-BiEm xodimlarining oq ko'ylaklari va havorang kostumlari hamda ularning asosiy raqobatchilari bo'lgan Apple kompyuterining jipsilari; Toyota xodimlarining har bir ish kuni boshlanishi oldidan kompaniya madhiyasini ijro etishlari; Makdonalds personali ko'kragida nomi yozilgan lavhalar — bularning hammasi tashkiliy madaniyatning yuqori qatlami bo'lib, u korxona va tashkilotning tayanch qadriyatlaridan kelib chiqadigan xulq-atvor normalariga asoslangan. Ayrim kompaniyalar o'zlarining tayanch qadriyatlarini kreda tarzida

bayon qiladilar; ko'pchilik korxona va tashkilotlar uchun qadriyatlar qandaydir nomoddiy bir narsa hisoblanadi, xodimlar uni o'zlarining korxona va tashkilot bilan o'zaro aloqalarining butun majmui, ya'ni: ish, rahbarlar, hamkasblari va qo'l ostidagilar bilan muomala qilish, ichki nashrlarni o'qish va hokazolar bilan idrok etadilar. Biroq, tashkiliy madaniyatning ish natijalariga ta'siri juda katta bo'lib tashkiliy maqsadlar yoki korxona va tashkilot tuzilishining xodimlar qadriyatlari va kundalik xulq-atvor normalariga mos kelmasligi oqibatida ichki nizo kelib chiqadi va u chuqur tanglikka o'sib o'tishi mumkin. Ta'riflarga qaraganda, ko'p yillar mobaynida qaror topadigan tashkiliy madaniyat korxona va tashkilotni mustahkamlaydigan barqaror jihat hisoblanadi.

Biroq, u o'zgarishlarga ham uchrab turadi. Birinchidan, tashkiliy madaniyat tashqi muhitda ro'y beradigan o'zgarishlar ta'siri ostida tabiiy yo'l bilan rivojlanib boradi. Oksford universiteti 50 yillik faol qarshilik ko'rsatishdan keyin biznes bo'yicha mutaxassislar tayyorlaydigan bo'lim ochdi. Amerikaning uchish maktablari esa, o'z kursantlari safiga xotin-qizlarni ham qabul qila boshladilar. Ikkinchidan, tashkiliy madaniyat rahbariyat yoki xodimlarning boshqa nufuzli guruhi tomonidan ongli ravishda o'zgartirilishi mumkin. Bu jarayon nihoyatda murakkab va sermehnatki, u odamlarni boshqarayotganlardan haddan tashqari rahbarlik qilish fazilatlarini, qat'iyat, sabr-toqat, strategik tafakkurni talab qiladi. Tashkiliy madaniyatni o'zgartirishga doir urinishlarning aksariyati mag'lubiyat bilan tugagan, biroq, ko'plab korxona va tashkilotlarning rahbarlari ushbu an'anani davom ettiradilar, chunki bu madaniyat natijalarga nisbatan betaraf hisoblanmaydi. Muayyan sharoitlarda korxona va tashkilotning maqsadiga erishishga imkon beradigan madaniyatlar ham mavjud, va aksincha, bunga to'sqinlik qiladigan madaniyatlar ham bor.

Tashkiliy madaniyatlarni o'zgartirish uchun ko'p yillar va hatto o'n yillar kerak bo'ladi. Masalan, Jeneral Elektrikning prezidenti Jek Velsh 80-yillarning boshlarida o'z kompaniyasini isloh qilish ustida ish boshlagan va bu ish 90-yillarning oxirigacha davom etadi.

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi

«Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish» va «martaba» tushunchalari bir-biriga yaqin bo'lsa ham, lekin ayni bir xil tushuncha emas. «Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish» atamasi biz uchun o'rganish bo'lib qolgan tushunchadir, lekin, «martaba» tushunchasi maxsus adabiyotlarda va amalda deyarli ishlatilmasdi.

Xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish deyilganda, tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o'rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligi tushuniladi, xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o'tashi mumkin.

Martaba deyilganda, haqiqatda egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o'rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligi tushuniladi.

Bizda qaror topgan tashkilotlar rahbarlari misolida xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimini qarab chiqamiz. Bu tizim muntazam rahbarlar tayyorlashning beshta asosiy bosqichini nazarda tutadi.

Birinchi bosqich — bazaviy institutlar yuqori kurslari talabalari yoki boshqa oliy o'quv yurtlaridan amaliyotga yuborilgan talabalar bilan ishlash bosqichidir. Xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari talabalar amaliyot o'taydigan tegishli bo'linmalarining rahbarlari bilan birgalikda rahbarlik ishiga moyil eng qobiliyatli talabalarni tanlaydilar va ularni tashkilotning bo'linmalarida muayyan faoliyatga tayyorlaydilar. Tayyorgarlikni va amaliyotni muvaffaqiyatli

o'tagan talabalarga mazkur tashkilotning tegishli bo'linmasida ishlash uchun yuborilishga tavsiya beriladi. Mazkur tashkilotda amaliyotda bo'lmagan yosh mutaxassislarni ishga qabul qilish vaqtida ular bilan test sinovlari o'tkaziladi va maslahat yordami ko'rsatiladi.

Ikkinchi bosqich — tashkilotga ishga qabul qilingan yosh mutaxassislar bilan ishlash bosqichidir. Yosh mutaxassislarga sinov muddati (bir yildan ikki yilgacha) belgilanadi, ular shu muddat ichida boshlang'ich ta'lim kursini (tashkilot bilan batafsil tanishishni) o'tishlari zarur. Ta'limdan tashqari yosh mutaxassislar uchun bir yil davomida tashkilot bo'linmalarida stajirovka o'tash ham nazarda tutiladi.

Yosh mutaxassislarning bir yil ichidagi ishlari, ularning o'tkazilgan tadbirlarda ishtirokini tahlil qilish, stajirovka rahbari tomonidan berilgan tavsifnoma asosida stajirovkaga yakun yasaladi va rahbar lavozimlarga ko'tarish zaxirasiga kiritish uchun mutaxassislarning birinchi tanlovi o'tkaziladi. Xizmatkasb jihatidan ko'tarilish tizimida mutaxassisning ishtirok etishi to'g'risidagi butun axborot uning shaxsiy hujjatlari to'plamida qayd qilinadi hamda tashkilotning kadrlar to'g'risidagi ma'lumotlar axborot bazasiga kiritiladi.

Uchinchi bosqich — boshqarishning quyi bo'g'ini muntazam rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Ana shu bosqichda tanlab olingan quyi bo'g'in rahbarlariga (masterlar, uchastkalarining boshliqlari) kechki va sirtqi oliy o'quv yurtlarini tamomlagan, o'z jamoalarida muvaffaqiyatli ishlab kelayotgan va test sinovlaridan muvaffaqiyatli o'tgan xodimlarning bir qismi ham qo'shiladi. Mazkur guruh bilan butun davr mobaynida (2–3 yil) aniq maqsadga qaratilgan muayyan ishlar olib boriladi. Bu xodimlar vaqtincha yo'q rahbarlarning vazifasini bajarib turadilar, ularning dublrlari hisoblanadilar, malaka oshirish kurslarida ta'lim oladilar. Tayyorgarlik bosqichi tamom

bo'lgandan so'ng, har bir rahbarning ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qilish asosida ikkilamchi tanlab olish va testlashtirish o'tkaziladi. Ikkilamchi tanlashdan muvaffaqiyatli o'tgan rahbarlar sex boshliqlari, sex boshlig'i o'rinbosarlarining bo'shab qolgan o'rinlarini egallashga taklif etiladi, lekin, bundan oldin ana shu lavozimlarda stajirovkadan o'tadilar yoki zaxiraga kiritiladilar va bo'sh o'rinlar paydo bo'lishi bilan lavozimga tayinlanadilar. Tayyorgarlikdan o'tgan boshqa xodimlar o'z vazifalarida ishlashni davom ettiradilar, shuningdek, ular gorizontal o'rin almashishlari ham mumkin.

To'rtinchi bosqich — boshqaruvning o'rta bo'g'ini muntazam rahbarlar bilan ishlash bosqichidir. Mazkur bosqichda yosh rahbarlarning qaror topgan guruhida ishlab turgan o'rta bo'g'inning tayinlangan har bir rahbariga u bilan yakka tartibda ish olib borish uchun yuqori bo'g'in rahbari murabbiy qilib tayinlanadi. Murabbiy rahbar xodimlarni boshqarish bo'linmalarining mutaxassislari bilan birgalikda da'vogarning shaxsiy sifatleri va kasb sohasidagi bilimlari, malakalarini tahlil qilish asosida uning uchun yakka tartibda tayyorgarlik rejasini tuzib chiqadilar.

Beshinchi bosqich — boshqaruvning oliy bo'g'ini muntazam rahbarlari bilan ishlash bosqichidir. Yuqori lavozimlarga rahbarlarni tayinlash murakkab jarayondir. Bunda asosiy qiyinchiliklardan biri ko'pgina talablarga javob beradigan nomzodni tanlashdir. Boshqarishdagi oliy bo'g'in rahbari tarmoqni, shuningdek, tashkilotni yaxshi bilishi kerak. U ishlab chiqarish, moliyaviy, kadrlar masalalarida, asosiy funksional kichik tizimlarda ishlash tajribasiga ega bo'lishi, favqulodda ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyatlarda malakali harakat qila olishi zarur. Tashkilotning bir bo'linmasidan boshqasiga o'tish ancha oldin, ya'ni rahbarlar boshqarishning quyi va o'rta bo'g'inlarida bo'lgan vaqtlarida boshlanishi lozim. Oliy

bo'g'indagi bo'sh vazifalarni egallashga odam tanlash va qo'yish raqobat asosida amalga oshirilishi zarur.

Uni yuqori bo'g'in rahbarlari (korxona, filiallar direktorlari, bosh mutaxassislar va shu kabilar) dan iborat mahsus komissiya boshqarishning tegishli bo'linmalari mutaxassislari ishtirokida va zarurat tug'ilganda mustaqil ekspertlarni jalb qilgan holda amalga oshirishlari darkor.

Kadrlar zaxirasi bilan ishlash

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish xodimlarning lavozimlarga ko'tarilib borishini maqsad qilib qo'yadi. U muayyan xodimlar lavozimlarga ko'tarilishi, almashinishi, bo'shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kadrlar zaxirasi rejalari lavozimlarni egallash sxemalari tarzida tuzilishi mumkin. Ular turli tashkilotlarning o'ziga xos xususiyatlari va an'alariga qarab xilma-xil shakllarga ega bo'ladi. Shuni aytish kerakki, vazifalar tashkiliy tuzilmalar uchun rivojlantirish sxemalari variantidan iborat. Ular turli mavqega ega bo'lgan muayyan shaxslarga mo'ljallanadi. Yakka tartibda tuzib chiqilgan lavozimlarni egallash sxemalari namunaviy sxemalarga asoslanadi. Ular xodimlarni boshqarish xizmatlari tomonidan tashkiliy tuzilmalarga mo'ljallab tuziladi va ishchi o'rinlarini egallashning andozasi variantidan iborat bo'ladi.

Bizdagi tashkilotlarda kadrlar zaxirasi bilan ishlash sohasida katta tajriba to'plangan. Endi, bu ish qanday amalga oshirilayotganligini qarab chiqamiz.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardir:

- * yuqori rahbar kadrlar tarkibida mo'ljallanayotgan o'zgarishlar rejasini tuzib chiqish;
- * zaxiraga nomzodlarni oldindan tanlash;
- * o'z-o'zini baholash nomzodlarning ishchanlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlariga doir axborotlarga ega bo'lish;

- * kadrlar zaxirasi tarkibini shakllantirish.

Zaxiraga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar quyidagilardir:

- * tegishli ma'lumot va kasbiy tayyorgarlik darajasi;
- * odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi;
- * tashkilotchilik qobiliyatlari;
- * shaxsiy fazilatlar;
- * salomatligining ahvoli, yoshi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari

Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari quyidagilardir: malakali mutaxassislar; bo'linmalar rahbarlarining o'rinbosarlari; quyi bo'g'in rahbarlari; ishlab chiqarishda ishchi sifatida ishlab kelayotgan diplomli mutaxassislar.

Tashkilotlarda kadrlar zaxirasi guruhiga tanlab olish va kiritishning muayyan tartibi vujudga kelgan. *Bular quyidagilardan iborat:*

— nomzodlarni tanlab olish 35 yoshgacha bo'lgan mutaxassislar orasida raqobat asosida o'tkaziladi. Bunda nomzodlar amaliy ishda o'zlarini ijobiy jihatdan namoyon qilishgan va oliy ma'lumotli bo'lishlari kerak; bu to'g'risidagi qarorni maxsus komissiya qabul qiladi va bu qaror tashkilot bo'yicha buyruq bilan tasdiqlanadi;

— har bir xodim (stajer) uchun stajirovka rahbari (asosiy) va stajirovkaning har bir bosqichi rahbari tasdiqlanadi. Ular har bir bosqichdagi stajirovkaning yakka tartibdagi rejasini tuzib chiqadilar;

— kadrlar zaxirasiga kiritilgan stajorlarning rahbarlari stajorning xizmat-kasb jihatidan ko'tarilish tizimi bosqichlarini muvaffaqiyatli o'tganligi uchun moddiy jihatdan rag'batlantiriladilar;

— stajorga uning egallab turgan yangi lavozimiga mos keladigan lavozim maoshi belgilanadi, lekin, bu maosh

oldingisidan yuqori bo‘ladi. Shu bilan birga, unga mazkur lavozim uchun ko‘zda tutilgan moddiy rag‘batlantirishlarning barcha turlari tatbiq etiladi.

Qisqacha xulosalar

Xizmat — kasbi jihatidan ko‘tarilish — bu, tashkilot tomonidan turli darajalar (lavozimlar, ish o‘rinlari, jamoadagi mavqe-martabalarni taklif qilish) izchilligidir. Xodim bu bosqichlarni layoqatiga qarab o‘taydi.

Martaba — haqiqatdan egallanadigan bosqichlar (lavozimlar, ish o‘rinlari va jamoadagi mavqelar) izchilligidir.

Xizmat — kasbi jihatidan ko‘tarilish tizimi — muntazam rahbarlar tayyorlashning beshta asosiy bosqichidan iborat: oliy va o‘rta maxsus ta‘lim va o‘quv yurtlari yuqori kurs talabalari; yosh mutaxassislar; boshqaruvning quyi bo‘g‘ini muntazam rahbarlari; o‘rta bo‘g‘ini muntazam rahbarlari va yuqori bo‘g‘ini muntazam rahbarlari bilan ishlash.

Rahbarlik vazifalariga baho berishda nomzodlarning ijtimoiy fuqarolik yetukligi, mehnatga munosabati, bilim darajasi, tashkilotchilik qobiliyati, boshqarish tizimiga rahbarlik qilish va ilg‘or narsalarni qo‘llab-quvvatlash qobiliyatlari hamda fe‘l-atvoridagi ma‘naviy-axloqiy sifatlari hisobga olinadi.

Kadrlar zaxirasini rejalashtirish — xodimlarning lavozimlarga ko‘tarilib borishini maqsad qilib qo‘yadi. U muayyan xodimlarning lavozimlarga ko‘tarilishi, almashinishi, bo‘shatilishining butun bir zanjirini ishlab chiqishni talab qiladi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish bosqichlari quyidagilardir:

- rahbar kadrlar tarkibidagi o‘zgarish rejasini tuzish;
- zaxiraga nomzodlarni oldindan tanlash;
- nomzodlarning ishchanlik, kasbiy va shaxsiy fazilatlarini bo‘yicha axborotlarga ega bo‘lish;
- kadrlar zaxirasi tarkibini shakllantirish.

Zaxiraga nomzodlarni tanlashning asosiy mezonlari quyidagilardir:

- tegishli ma'lumot va kasbiy tayyorgarlik darajasi;
- odamlar bilan amaliy ishlash tajribasi;
- shaxsiy fazilatlar;
- salomatligining ahvoli, yoshi.

Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalariga quyidagilar kiradi: malakali mutaxassislar; bo'linmalar rahbarlarining o'rinbosarlari; quyi bo'g'in rahbarlari; ishlab chiqarishda ishchi sifatida ishlayotgan diplomli mutaxassislar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. *«Xizmat-kasbi jihatidan ko'tarilish» va «martaba» tushunchalarining bir-biridan farqi nimada?*
2. *Muntazam rahbarlar tayyorlashning asosiy bosqichlarini sanab o'ting.*
3. *Rahbarlik lavozimlariga nomzodlarni tanlash va baholashda ularning qanday fazilatleri hisobga olinadi?*
4. *Kadrlar zaxirasiga nomzodlarni tanlashda asosiy mezonlar nimalardan iborat?*
5. *Xorijiy davlatlarda xizmat-kasbi jihatidan ko'tarilishni boshqarish sohasidagi tajribalari nimalardan iborat?*
6. *Kadrlar zaxirasini shakllantirish manbalari deganda nimani tushunasiz?*
7. *Kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining qanday asosiy bosqichlari mavjud?*

III BOB. PERSONAL MEHNATINI TASHKIL QILISH VA UNI MODDIY RAG'BATLANTIRISH

3.1. Boshqaruv personalni mehnatini tashkil qilish

Rahbar va mutaxassis ishining maqsadlari belgilangan ijrosi, xodimning o'z faoliyatini qay darajada tashkil etish nuqtai nazaridan olib qaralishi kerak. Agar xodim faoliyatining maqsadlari noaniq belgilangan bo'lsa yoki u mazkur maqsadlarni

yaxshi tasavvur etmasa, u holda samarali ishlash uchun shart-sharoitlar mavjud emasligi haqida gapirish mumkin.

Rahbarni, mutaxassisning samarali faoliyatga tayyorligi shaxsning bilimi, malakasi, ko'nikmalari va shaxsiy fazilatlarini bilan belgilanadi. Aqliy mehnatni oqilona tashkil etish, uning samaradorligini oshirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratish vazifalari hozirgi vaqtda alohida muhim ahamiyat kasb etadi. Har qanday sohadagi aqliy mehnat fikrlash mehnatidan tashqari sof tashkiliy, texnik elementlarni ham o'z ichiga oladi, ularning muayyan qismi ko'pgina kasblar uchun umumiy hisoblanadi. Demak, xodimning shaxsiy mehnatini tashkil etish muammolarini, foydalanilgan usullar, prinsiplar nuqtai nazaridan o'rganish mumkin. Shaxs mehnatini tashkil etishning ikkinchi tomoni kundalik ish tajribasida boshqaruv personalini tatbiq etadigan shaxsning ish texnikasi, texnikaviy vositalaridir.

Xodimning shaxsiy mehnatini fan va ilg'or tajriba yutuqlaridan texnikaviy vositalarni tatbiq etishga asoslangan holda foydalanishni tashkil etishni, lavozim vazifalarini bajarish jarayonida xodim bilan foydalanilayotgan texnika vositalari o'rtasida o'zaro ta'sir ko'rsatish imkonini beradigan bilim sohalari ***personal menejmenti***, deyiladi.

Personal menejmentining ilmiy asosini boshqaruv faoliyati tajribasida to'plangan hamda boshqaruv personalini mehnat faoliyatini tashkil etish tamoyillari, usullari tarzida taqdim etilgan shaxsiy mehnatni tashkil etish to'g'risidagi butun bilimlar majmui tashkil etadi. Personal menejmenti fan sifatida rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilar samarali mehnatining omillari va shartlarini namoyon qiladi. Ana shu asosda nazariya ishlab chiqiladi, uning mazmuni boshqarish jarayonida kishilar oqilona faoliyatining *tamoyillari*, *shakllari* va *usullari* hisoblanadi.

Biroq shuni esda tutish zarurki, rahbar, mutaxassisning mehnati faqat obyektiv jihatdan shart bo'lib qolmasdan, shu bilan birga, u tashabbuskor ijodiy xususiyatga ham egadir.

Shu munosabat bilan, ularning mehnatini tashkil etish, bir tomondan, muayyan qonuniyatlarga, tamoyillarga, qoidalarga bo'ysunganligi haqida, ikkinchi tomondan, bu qoidalar qaror topgan ishlab chiqarish vaziyatini hisobga olgan holda, tatbiq etilish darajasini aniqlash uchun ijodiy mushohada qilib ko'rilishini talab etishi haqida gapirish mumkin. Bu yerdagi tegishli tamoyillar va qoidalar faqat rahbarning, mutaxassisning o'ziga xos ish uslubi, o'z mehnatini tashkil etish ko'nikma va malakalari, usullarini takomillashtirish ustida ishlashi uchun faqat boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi.

Ushbu ta'rifdan kelib chiqib, *personal menejmenti quyidagi bir-biri bilan o'zaro bog'langan masalalarni ilmiy asoslangan holda hal qilishni o'z ichiga oladi:*

— boshqaruv apparatidagi mehnatni tashkil etish (mehnat taqsimoti, mehnatni mazmuniga ko'ra tartibga solish, mehnatni vaqti bo'yicha tartibga solish), tizimlar va ish usullarini tanlash;

— shaxsiy mehnatni tashkil etishning o'ziga xos muammolari (ish vaqtini rejalashtirish va taqsimlash, tashrif buyuruvchilar oqimini boshqarish, o'ziga xos ish uslubi, yozishmalarni oqilona yuritish va h.k.)

— ish o'rinlarini tashkil etish va jihozlash;

— hisoblash va tashkiliy texnika vositalaridan foydalanishni tashkil etish.

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatini tashkil etish murakkab va ko'p qirrali jarayondir. Har qanday xodim uchun bugungi kunda eng muhim muammo ish vaqtdan oqilona foydalanish hisoblanadi. Shuning uchun ham, boshqaruv mehnatini ilmiy asosda tashkil etishning boshlang'ich bosqichi boshqaruv apparati xodimlarining ish vaqtdan foydalanishni o'rganishdir. Ish vaqtdan foydalanishni o'rganish uning bekor sarf bo'lishini aniqlash, uning sabablarini bilib olish, ishlarni bajarishning yangi shakllari va usullarini ishlab chiqish imkonini beradi.

Boshqaruv personali mehnat jarayonlarini tashkil etish zarur texnikaviy vositalarni hisobga olgan holda, personal zimmasiga yuklangan vazifalarni bajarishning oqilona tizimlar va usullarini loyihalash va joriy qilishdan iboratdir.

Boshqaruv personali mehnatini tashkil etish mehnatni mazmuniga va vaqtiga ko'ra tartibga solishning muayyan darajasini nazarda tutadi. Bu narsa xodimlarning lavozim vazifalarini bajarish vaqtidagi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish hamda amalga oshirish chog'idagi zarur tartib va uyushqoqlikni ta'minlaydi. **Mehnatni tartibga solish** mehnatni tashkil etishga xos bo'lgan obyektiv qonuniyatlarga asoslangan muayyan qoidalar, yo'riqnomalar, normativlarni belgilash va ularga qat'iy rioya qilinishini bildiradi.

Shu narsa aniqki, agar rahbar va uning qo'l ostidagi kishilar zamonaviy ish usullari va yo'llarini egallamagan bo'lsalar, jamoada samarali ishlashni yo'lga qo'yish qiyin bo'ladi. Eskirib qolgan ish usullari va samarasiz ish uslubi mazkur jamoani boshqaruv tizimining eng zaif bo'g'iniga aylantirib qo'yadi.

Personal menejmenti masalalari orasida ish vaqtini rejalashtirish va taqsimlash, shuningdek, boshqaruv personali shaxsiy mehnatini tashkil etish muammolari muhim ahamiyatga egadir, har bir xodimning alohida ish uslubi boshqaruv apparati samarali ishlashining muhim sharti hisoblanadi.

Rahbarning, mutaxassisning mehnatini rejalashtirish muayyan vaqt uchun ish rejalarini tuzib chiqish shaklida yoki aniq ish va tadbirlarni bajarish rejalarini shakllantirish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ish tartibini belgilash chog'ida rahbar va mutaxassis mehnatining tarkibiy qismini hisobga oluvchi jihatlar *quyidagilardir*: maqsadning qo'yilishi (maqsadni aniqlash, vaziyatni tahlil qilish, maqsadni ifodalash); ishning rejalashtirilishi, qo'yilgan maqsadni amalga oshirishga tayyorgarlik ko'rish, ish vaqtini oqilona taqsimlash va undan foydalanish, hal qilinadigan vazifalarni ijro etish muddatlarini

qisqartirish yo‘llarini izlash; bajarilishi lozim bo‘lgan vazifalar, tadbirlarning ustuvorligini belgilash, nazorat qilish funksiyalarini amalga oshirish, topshiriqlarning bajarilish jarayoni haqidagi ma’lumotlarni tahlil qilish, qo‘yilgan maqsadlarga erishilishini nazorat qilish; axborot va kommunikatsiya kengashlarini tashkil etish va o‘tkazish korrespondensiyalarini oqilona yuritish, tashrif buyuruvchilar oqimini boshqarish. Ishlar xususiyati va mazmuniga aniqlik kiritish hamda tavsiflash, qaror topayotgan vaziyatni hisobga olishda operativ ravishda aniq qarorlar qabul qilish jarayonlarini rejalashtirish asosida amalga oshiriladi.

Aqliy mehnat kishilari, odatda, o‘z ish o‘rinlarini oqilona tashkil etishga yetarli darajada e’tibor berishmaydi. Biroq, shuni esda tutish kerakki, barcha toifadagi mutaxassislar mehnatining samaradorligi ular faoliyatining xususiyati va shart-sharoitlaridan qat’iy nazar ko‘p jihatdan ish o‘rnini tashkil etish va jihozlashga bog‘liq bo‘ladi.

Boshqaruv personalining me’yoriy ko‘rsatkichlarini aniqlash va tahlil etish

Rahbarlar va mutaxassislar mehnatidan foydalanish va sifat tarkibini tahlil qilish, ularning haqiqatdagi soni hisob-kitobdagidan farq qilishi, umumiy sondagi oliy va o‘rta maxsus ma’lumotli mutaxassislar salmog‘ining, kategoriya yoki YATS razyadlari bo‘yicha mutaxassislar sonining o‘zgarishi sabablarini topish rahbar va mutaxassislar malakasini oshirish rejasi bajarilishini baholash imkonini beradi.

Tahlilning maqsadi — mutaxassislar mehnatidan foydalanish samaradorligini oshirish, ularning kasb-malaka tuzilmasini takomillashtirish bo‘yicha tadbirlar ishlab chiqishdir.

Jahon tajribalarida rahbar va mutaxassislar sifat tarkibini baholashning *turli xil usullari mavjud*: yillik attestatsiya, ish natijalari, qo‘yilgan maqsadlarga erishishi bo‘yicha baholash.

Mutaxassislarning sifat tarkibini tahliliy baholashni ma’lum davr uchun ular oldilariga qo‘yilgan maqsadlarga tayangan holda olib borish mumkin.

Bunday baholash bir necha bosqichni o‘z ichiga oladi:

- xodimning ushbu majburiyatlarini aniqlash;
 - har bir majburiyatni aniq iqtisodiy ko‘rsatkichlarda aniqlashtirish (foyda, ishlab chiqarish xarajatlari, hajm, vaqt, sifat, mehnat unumdorligi va h.k.);
 - o‘lchov birliklarini (foiz, ish kuni, so‘m...) va faoliyat natijalarini aks ettiruvchi (vaqtni qisqartirish, brakni kamaytirish, o‘tgan davrga nisbatan foizlarda foydani oshirish va h.k.) ko‘rsatkichlar tizimini belgilash;
 - har bir ko‘rsatkich bo‘yicha minimal va maksimal «bajarish standartlarini» o‘rnatish;
 - qabul qilingan standartlar bo‘yicha maksimal va minimal bajarish natijalarining o‘zaro nisbatini (maksimaldan yuqori, uning darajasida, minimum darajasida va minimumdan kam) va baholovchi ballarni chiqarish;
 - barcha ko‘rsatkichlar bo‘yicha o‘rtacha bahoni hisoblash.
- Rahbar va mutaxassislar mehnatini tahlil qilish uchun ko‘rsatkichlarni tanlashda *quyidagi mehnat natijalari*:
- korxonaning butun faoliyat natijalariga to‘g‘ridan to‘g‘ri va hal qiluvchi ta‘sir qilishi;
 - ular nisbatan kam (4-6) ishlab chiqarish maqsadlariga erishishga olib kelishini hisobga olish kerak.

3.1-jadval

Rahbar va mutaxassislarning ba’zi lavozimlari bo‘yicha mehnat natijalarini baholash mezonlari

Lavozimlar:	Ko‘rsatkichlar – mehnat sifatini baholash mezonlari ro‘yxati;
· sanoat korxonasi rahbari;	· foyda; · foydaning o‘sishi; · kapital aylanishi; · <u>bozordagi mahsulot ulushi;</u>

· bank boshqaruvchisi;	· kreditlar hajmi; · kreditlar dinamikasi; · rentabellik; · yangi mijozlar soni; · <u>kredit operatsiyalari sifati</u> ;
· muntazam rahbarlar (ishlab chiqarish, sex, uchastka boshliqlari)	· reja-topshiriqlarining hajmi va nomenklatura bo'yicha bajarilishi; · ishlab chiqarish hajmi dinamikasi; · ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish; · brak mahsulotlar salmog'i va ularning dinamikasi; · turib qolishlardan yo'qotishlar; · <u>kadrlar qo'nimsizligi koeffitsiyenti</u> ;
· xodimlarni boshqarish xizmati rahbari	· mehnat unumdorligi dinamikasi; · ishlab chiqarilayotgan mahsulotning normativ mehnat sarfini kamaytirish; · texnik asoslangan me'yorlar salmog'i; · mahsulot birligiga to'g'ri keladigan ish haqi darajasi va uning dinamikasi; · kadrlar qo'nimsizligi koeffitsiyenti va dinamikasi; · vakant joylar soni; · ishlovchilar malakasini oshirish va o'qitishga oid ko'rsatkichlar · ishlab chiqarish xarajatlarining xodimga ketgan qismi (salmog'i va dinamikasi).

3.1-jadvalda taxminiy miqdoriy ko'rsatkichlar ro'yxati, ya'ni rahbar va mutaxassislarning ba'zi lavozimlari bo'yicha mehnat natijalarini baholash mezonlari keltirilgan.

Rahbar va mutaxassislar mehnatidan foydalanish va ularning sifatiy tarkibini tahlil qilishdan asosiy maqsad — ular mehnatidan foydalanish samaradorligini oshirish, oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar salmog'ini o'zgartirish, rahbar va mutaxassislar malakasini oshirish rejalarini bajarish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqishdir.

Boshqaruv mehnatining tavsifi va boshqaruv kadrlari

Mamlakatda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlar boshqarish shakllari va usullarini takomillashtirish sohasidagi jiddiy ishlar bilan birgalikda olib borilmoqda. Bu hol ishlab chiqarishning barcha darajalari va bo'g'inlarida uni tashkil etish va boshqarishdagi sifat o'zgarishlarini amalga oshirishni talab qiladi.

Boshqaruv mehnati deganda, tashkilotda boshqaruv vazifasini bajarish sohasidagi mehnat faoliyati turi tushuniladi. Uning vazifasi mehnat jamoasi oldida turgan vazifalarni hal qilishga doir aniq maqsadga qaratilgan va muvofiqlashtirilgan faoliyatni ta'minlashdir.

Boshqaruv mehnatining obyekti — mehnatni sarflash sohasi: tashkilot, tarkibiy bo'linmadir.

Boshqaruv mehnatining predmeti — obyektning holati haqidagi va uning faoliyat ko'rsatishi hamda rivojlanishidagi zarur o'zgarishlari to'g'risidagi axborot.

Boshqaruv mehnatining mahsuli — obyektning talab qilingan rejimda faoliyat ko'rsatishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan boshqaruv qarorlari va amaliy harakatlari. Faoliyatning barcha sohalariga boshqaruv ta'siri ishlab chiqarish jamoasi a'zolari orqali amalga oshirilgani sababli jonli mehnatni boshqarish, ya'ni barcha jamoa a'zolarining maqsadga muvofiq faoliyatini boshqarish ustuvor ahamiyatga ega bo'ladi. Biroq, shuni hisobga olish kerakki, boshqaruv ta'sirlarining to'laroq natijalariga faqat ularning jonli mehnatga emas, balki jonsiz mehnatga ham bog'lanishi bilangina erishiladi, chunki ishlab chiqarish bu har ikki tomonni bir-biriga birlashtiradi. Bunday yondashuv, ayniqsa, hozirgi kunda dolzarbdir, chunki bozor iqtisodiyotining rivojlanishi bilan yirik korxona va birlashmalarning ayrim tarkibiy bo'linmalari mustaqil korxonalarga, jamoa esa, o'z ixtiyorida mavjud bo'lgan ishlab chiqarish vositalarining xo'jalik subyektiga aylanishi mumkin.

Boshqaruv mehnatining mazmuni — muayyan obyektga tatbiq etilganda boshqaruv vazifalarining tarkibi bilan belgilanadi. Ular jumlasiga *quyidagilarni kiritish mumkin*: maqsadlar va rejalashtirishni aniqlash, ijroni tashkil etish, ijrochilar faoliyatini muvofiqlashtirish va ragʻbatlantirish, ijroni hisobga olish va nazorat qilish. Har bir vazifa boshqariladigan obyektga boshqaruv taʼsiri oʻtkazishning muayyan shakli va usulini aks ettiradi, bu esa, tegishli boshqaruv uslubi va usullarini nazarda tutadi.

Boshqaruv kadrlari

Boshqaruv jarayonida bajariladigan vazifaga qarab boshqaruv personalining uch toifasi: *rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xizmatchilar* toifalari ajratib koʻrsatiladi.

Boshqaruv personalining ajratib koʻrsatilgan guruhlaridan har biriga ular mehnatining mazmuni, aqliy faoliyat xarakteri va jamoa faoliyati natijalariga taʼsir qilishi nuqtai nazaridan oʻziga xos xususiyatlar taalluqlidir.

Tashkilotlar va tarkibiy boʻlinmalarning rahbarlari — boshqaruv apparati faoliyatining barcha eng muhim masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladilar. Ularning lavozim vazifalari doirasiga kadrlarni tanlash va joy-joyiga qoʻyish, ijrochilar ishini, ishlab chiqarish boʻgʻinlari va boshqaruv boʻlinmalari faoliyatini muvofiqlashtirish kiradi. Ularning asosiy vazifasi — ishlab chiqarish jamoasining samarali mehnat qilishini taʼminlashdir.

Rahbar mehnatining mohiyati, boshqaruv tizimining faoliyat koʻrsatishi va rivojlanish jarayoniga umumiy rahbarlik qilishni taʼminlashdan iboratdir. Shartli ravishda rahbar mehnatining uchta tarkibiy qismini ajratib koʻrsatish mumkin: *ishlab chiqarish, ijtimoiy-iqtisodiy va tashkiliy-boshqaruv mehnati*. Rahbar mehnatining oʻziga xos tomoni shundan iboratki, ishlab

chiqarish, iqtisodiy, texnikaviy va ijtimoiy vazifalarni u asosan tashkiliy jihatdan hal qiladi, mazkur vazifalarni hal qilishi lozim bo‘lgan xodimlarga ta’sir ko‘rsatadi.

Rahbar mehnatining xususiyati shu bilan belgilanadiki, u boshqaruvning muhim funksiyasini — *rahbarlik funksiyasini* amalga oshiradi. Bunda boshqaruv tizimi uning ayrim bo‘g‘inlarini muvofiqlashtirish yo‘li bilan yagona bir butun qilib birlashtirish vazifasini hal etadi.

Jamoaning yetakchisi bo‘lgan rahbarga zamonaviy qarashning o‘ziga xos xususiyati shundan iboratki, u tashkilotdagi izchil o‘zgarishlarning asosiy tashabbuskori sifatida innovatsion tashkiliy madaniyatning tashuvchisi sifatida namoyon bo‘ladi. *Hozirgi zamon rahbarining eng muhim xususiyatlari*: kasbiy omilkorlik, o‘z ortidan jamoani ergashtira olish qobiliyati, yaxshi psixologik iqlimni vujudga keltirish va qo‘llab-quvvatlashdan iboratdir.

Boshqaruv personalida ajratib ko‘rsatiladigan ikkinchi guruh – **mutaxassislar** bo‘lib, ular boshqaruvga doir qarorlar tayyorlash va ishlab chiqish funksiyasini bajaradilar. Bular ixtisoslashgan xodimlar bo‘lib, ishlab chiqarish jarayonini berilgan vaqt yoki oraliq mobaynida tavsiflovchi axborotni qayta ishlash va tahlil qilishni ta’minlaydilar.

Ular analitik ma’lumotlar asosida ishlab chiqarish yoki boshqarish xarakteridagi ayrim funksional masalalarni hal qilish variantlarini ishlab chiqishni ta’minlaydilar. Boshqaruv mutaxassislari boshqaruv funksiyalari va ularning kasbiy tayyorgarligi nuqtai nazaridan tasniflanadi. Mutaxassislar guruhiga *muhandislar, iqtisodchilar, hisobchilar* (buxgalterlar), *yuristlar* va shu kabilar kiradi.

Rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini ta’minlash bilan bog‘liq bo‘lgan xilma-xil ishlarni bajaruvchi xodimlar **«boshqa xizmatchilar»** toifasiga kiradi. Ular, odatda, boshqaruvga doir ayrim tadbirlar bo‘yicha guruhlariga bo‘linadilar. Ular

tarkibiga *kotiblar, matn ko'chiruvchilar, texniklar, laborantlar* va boshqa shaxslar kiradi. Ularning asosiy vazifasi — rahbarlar va mutaxassislarga boshqaruvga doir qarorlar ishlab chiqish va amalga oshirishda axborot xizmati ko'rsatishni amalga oshirishdan iborat.

Hozirgi vaqtda, ishlab chiqarishning samaradorligi ko'p jihatdan tashkilotni boshqaruvchi personalning kundalik ishlari samaradorligi bilan belgilanadi. O'z navbatida, boshqaruv personalini faoliyatining samaradorligi uning mehnatini oqilona tashkil etish bilan ta'minlanadi. *Ishlab chiqarish jamoasida boshqaruv personalini mehnatini tashkil etishni takomillashtirish:* a) jamoani boshqarishdagi mehnat taqsimoti shakllarini o'rganish va tahlil qilishga; b) ish o'rinlarini tashkil etishga; v) ishlarni bajarish usullariga; g) texnika vositalaridan va mehnatni ilmiy asosda tashkil etish (MIT)ning boshqa tarkibiy qismlaridan foydalanishga asoslanadi.

Rahbarning ish vaqti va undan foydalanish

Vaqt tanqisligi — bu, har xil darajadagi rahbarlar va mutaxassislarni hammadan ko'proq tashvishlantiradigan muammolardan biridir, chunki ular uchun vaqt omili, odatda, hal qiluvchi rol o'ynaydi. Vaqt shunday bir resurs hisoblanadiki, har bir rahbar unga baravar miqdorda ega bo'ladi. Shuning uchun ham, har bir rahbar va mutaxassis uchun asosiy muammo uning qancha vaqtga ega ekanligi emas, balki o'zi ega bo'lgan ushbu vaqtdan qanday foydalanishdadir.

Vaqt — shunday noyob resurski, uni pul singari jamg'arib bo'lmaydi. U mavjudligimizning eng moslashmaydigan elementidir. *Vaqt omili* — bu, shunday bir resurski, u rahbarga qanchalik qimmatga tushsa, mazkur vaqtdan u shunchalik samarali foydalanishga harakat qiladi. Ba'zan, rahbardan uning o'zida bor bilim va qobiliyatidan ko'prog'i talab qilinmaydi.

U faqat o‘zining ishdagi malakalarini takomillashtirib borishi, kamchiliklarga barham berishi va avvalo, vaqtdan samarasiz foydalanishga, uning bekor sarf etilishiga barham berishi talab qilinadi.

Rahbar mehnatining samaradorligi — u sarflagan shaxsiy mehnat natijalari bilan boshchilik qilayotgan xizmat (bo‘linma) xodimlari mehnati natijalarining mos kelishi o‘lchovidir. Bunda qo‘yilgan vazifalar, albatta, bajarilgan bo‘lishi lozim. Amalda, har bir rahbar o‘z bo‘linmasining ish natijalarini aniq biladi. Lekin, rahbarning bu natijalarga qanday qilib erishildi, o‘zining hissassi qanday, u qanday shaxsiy mehnat sarflagan, degan savollarga javob berishi qiyinroqdir.

Siz qanday ishlayapsiz? — qo‘yilgan vazifalarni hal qilish uchun siz qancha vaqt sarfladingiz? Bular shunday savollarki, rahbar bularga javob olishidan oldin o‘z mehnat ko‘nikmalari va ish usullarini yaxshilashi lozim.

Amalda barcha rahbarlar va mutaxassislar ish vaqti sarflarini hisobga olib borish zarurligini e‘tirof qiladilar. Lekin, tajribada kamdan-kam rahbarlar bu masalani o‘zlari uchun hal qiladilar, bu esa, *ba’zi bir salbiy oqibatlariga*: ishdagi shoshilishga, charchashga, mehnatning kam asoslanishiga, ishdagi rejasizlikka olib keladi. Ish vaqtini sarflashning hisobga olib borilmasligi, rahbarlar ishida va mutaxassislar faoliyatida keng tatbiq etilmay kelishiga sabab shuki, bu borada hali ko‘nikma mavjud emas. Mazkur masalaga doir maxsus adabiyotlarda asosiy muammo joriy ishlarni yozib borish texnikasidan iboratligi bayon qilingan.

Rahbar va mutaxassisning ish vaqtini oqilona tashkil etishi bajariladigan barcha ishlarni hisobga olib borishni, o‘zining ish vaqtini muntazam nazorat qilishni, ish vaqtini sarflash tuzilmasini o‘rganishni talab qiladi. Bu esa, ish vaqtdan foydalanishni, shaxsiy ishning asosli rejalarini tuzib chiqishni tahlil qilish imkonini beradi. Ish vaqtdan foydalanishni hisobga olmasdan va uni tahlil qilmasdan turib rahbar va mutaxassisning

tuzib chiqqan shaxsiy ish rejaları real sharoitdan ajralib qolgan bo‘ladi.

Rahbarlar va mutaxassislar sarflaydigan ish vaqti tuzilishi va mehnat mazmunini o‘rganib chiqish uchun *quyidagi usullardan foydalanish mumkin*:

- anketa orqali va og‘zaki savol-javoblar qilish;
- ish vaqtini suratga olish.

Anketa orqali va og‘zaki savol-javoblar qilish mehnatni tashkil etish va ish vaqtidan foydalanishning mavjud holatini o‘rganish uchun o‘tkaziladi. Shuningdek, rahbarlar va mutaxassislarning mehnat samaradorligini oshirishga va ish sharoitini yaxshilashga imkon beradigan maxsus tadbirlar o‘tkazish haqidagi mulohazalarini o‘rganish uchun amalga oshiriladi.

Ish vaqtini suratga olish (IVS) mo‘ljallangan kuzatishlar davri mobaynida vaqt sarflari tuzilishini belgilash uchun tatbiq etiladi. IVSda ish vaqti sarflarini o‘rganish istisnosiz barcha vaqt sarflarini ularning haqiqiy izchilligi tartibida kuzatish va o‘lchash yo‘li bilan amalga oshiriladi.

Ish vaqtini suratga olish ikkita asosiy belgi — kuzatiladigan obyektlar va kuzatishlarni o‘tkazish hamda ishlov berish usullari bilan ajralib turadi.

Jamoaga rahbarlik vazifalari bo‘yicha ish vaqti sarflari *quyidagicha guruhlanishi mumkin: rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, rag‘batlantirish va nazorat qilish*.

Ish shakllari bo‘yicha vaqt sarflarini *quyidagi* guruhlariga ajratish mumkin: *kengashlar o‘tkazish, kengashlar va uchrashuvlarda qatnashish; lavozim vazifalarini bajarish bilan bog‘liq bo‘lgan ishlar; maktublar bilan ishlash; xodimlar bilan alohida suhbatlar o‘tkazish; telefonda so‘zlashish va boshqalar*.

Boshqaruv tadbirlarini bajarish usullariga bog‘liq ravishda quyidagicha guruhlarini ajratish mumkin: *tashkiliy-ma‘muriy, analitik — konstruktorlik va axborot-texnikaviy tadbirlar*.

Har bir rahbar yoki mutaxassis ish vaqtini sarflashni alohida tasniflashni tahlil qilish jarayonida o'zining kundalik ishida zahiralarni qidirib topish uchun har tomonlama axborot olish imkoniga ega bo'ladi. Masalan, turli tasniflash belgilaridan foydalanib, vaqtning haqiqiy sarfini tasniflovchi jadvallarni shakllantirish tavsiya etiladi. Formulalardan foydalangan holda, har bir ish turiga qancha foiz vaqt ketishini va uning umumiy natijalarga nisbatan salmog'ini belgilab chiqish mumkin.

Boshqarishga doir turli tadbirlarni bajarish vaqtida sarf etiladigan ish vaqti 3.2-jadvalda keltirilgan.

3.2-jadval

Boshqaruv tadbirlarini bajarishda ish vaqti sarflarining tuzilishi

Tadbirlar turi	Umumiy sarflarga nisbatan ish vaqti sarflari		
	Rahbarlar	Mutaxassislar	Boshqa xizmatchilar
Tashkiliy-ma'muriy	40	15	-
Tahliliy	15	10	20
Amaliy-konstruktiv	15	15	-
Axborot-texnikaviy	30	60	80

Ish vaqtidan foydalanishni tadqiq qilish natijalarini tahlil etish jarayonida bir qancha savollarga javob olish mumkinki, ular quyida keltirilgan:

Maxsus ajratilgan ishlarni bajarishga qancha vaqt sarf etiladi? Buning uchun ish kunlari bo'yicha va butun kuzatishlar davri uchun eng muhim ishlarni bajarishga sarf etiladigan vaqtni hisoblab chiqish mumkin. Ajratib ko'rsatilgan eng muhim vazifalar pirovard yoki oraliq ish natijalari uchun muhim bo'lishi yoki rahbarning (mutaxassisning) alohida nazoratida turishi mumkin.

Ish qayerda bajarilgan? Bu savolga olingan javob rahbarning, mutaxassisning qayerda turib ishni bajarganiga qarab vaqtning miqdor jihatidan sarflanishini ko'rsatadi.

Sinalayotgan kishi ishda kim bilan bog'langan? Mazkur savol rahbarning asosiy faoliyat jarayonida ham, undan

tashqarida ham o‘zaro munosabatlarini tavsiflab beradi. Ayni bir vaqtda o‘zaro munosabatlar qanday amalga oshirilishi: telefon orqalimi, shaxsiy aloqalar vositasidami yoxud vositachi orqalimi ekanligini aniqlash foydalidir;

Ish vaqti qanday shakllanadi? Ish kuni vaqt jihatidan uzoq davom etmaydigan bo‘laklardan tashkil topadimi yoki ilgariidan rejalashtirilgan funksional qismlardan iborat bo‘ladimi?

Ishning bajarilishi qanday xarajatlar bilan bog‘liq? Agar iloji bo‘lsa, vaqt sarflarining tahlil qilinayotgan ishlarning bajarilishi vaqtidagi moliyaviy yoki boshqa xarajatlarga muvofiq kelishi tahlil etiladi;

Rahbarning, mutaxassisning vaqtini kim band qiladi? Ish vaqti sarflari kimga bog‘liq bo‘lsa, shunga muvofiq qayd qilingan vaqt tahlil qilinadi. Bu yerda rahbarning, mutaxassisning o‘zi ish vaqtidan foydalanishni qay darajada aniqlashini va boshqa kishilarning vaqtdan foydalanishdagi ulushi qandayligini belgilash muhimdir;

Rahbar, mutaxassis haftaning qaysi kunlari va qaysi vaqtda qo‘yilgan maqsadga erisha olmaydi? Bu xildagi tahlilni o‘tkazishda ish kuni tartibi, vaqt fondini taqsimlash bilan bog‘liq ayrim muhim masalalar haqida gap boradi (to‘liq manzarani aniqlash haqida emas).

Faoliyat turlarini yanada batafsilroq tahlil qilish va tadqiq qilinayotgan har bir kun mobaynidagi vaqt sarflarini bilish uchun bajarilgan ishlardan har biriga *quyidagi mezonlar bo‘yicha baho berish zarur:*

- ishning bajarilishi zarurligi;
- uni bajarishga sarflangan vaqt o‘zini oqladimi?
- ishni bajarish uchun vaqt oralig‘i ongli ravishda aniqlanganmi?

— Tadqiq qilinayotgan davrdagi tegishli ish kunlaridan har biri ana shu mezonlar bo‘yicha tahlil qilinadi. Tahlil etish vaqtida mazkur ish mezonga to‘g‘ri kelish-kelmasligi aniqlanadi, ana shunga qarab «ha» yoki «yo‘q» degan javob beriladi.

Tegishli ishlarning umumiy davom etishi, mezonlardan har biri bo'yicha «yo'q» javobi olingan ishlarning davomiyligi aniqlanadi.

Agar tahlil natijasida shunday bo'lib chiqsa, ya'ni rahbar mutaxassisning faoliyatida 10% dan ko'prog'i shart emas bo'lsa, u holda ular o'zlarining kundalik ishlarida muhim tomonlarni belgilashda katta muammolarga duch keladi, deb xulosa chiqarish mumkin.

Agar 10% dan ko'proq holatda vaqt sarfi kattaroq bo'lsa, rahbar, mutaxassis mehnatni tashkil etish masalalariga (texnikaviy usullar, ichki intizom va hokazo) e'tibor berishlari kerak bo'ladi.

Agar 10% dan ko'proq holatda ishlarning bajarilishi maqsadga muvofiq emas, deb topilsa, u holda rahbar, mutaxassisning diqqat e'tibori ish kuni mobaynida vaqt sarflashni rejalashtirish muammosiga qaratilishi lozim.

Agar 10% dan ko'proq holatda ishni bajarish payti tasodifan belgilangan bo'lsa, u holda rahbar, mutaxassis ish kuni uchun rejalar tuzishda qiyinchilik sezadi.

Kuzatishlarning butun davri mobaynida vaqtning umumiy sarflarini tahlil qilishni «kuzatishlar davri uchun ish vaqti sarflarini tahlil qilish» maxsus shaklidan foydalangan holda o'tkazish maqsadga muvofiqdir. Shu narsa yaqqol ma'lum bo'ladiki, rahbar, mutaxassis ishining samaradorligi ish vaqtidan oqilona foydalanish va ish vaqti fondining oqilona tuzilishi bilan belgilangan.

Mehnat va vaqt sarflarini tanqidiy tahlil qilish vaqt zaxiralarning borligini ko'rsatadiki, ular tashkiliy kamchiliklardan dalolat beradi. Chunonchi, ishlarni bajarish uchun vaqt sarflari o'rta hisobda 15,5% qisqarishi mumkin, bu vaqtning bekor sarf bo'lishini qisqartirish va mavjud kamchiliklarni yo'qotish hisobiga bo'ladi. Kuzatishlar davri mobaynida ish vaqtining yashirin bekor sarf etilishi aniqlandi. Bunda muayyan ishni bajarish uchun kerak bo'ladigan ortiqcha vaqt sarflangan. Bunga

yuqori tashkilotlar tomonidan vazifalar berishdagi noaniqliklar sabab bo'lgan.

Ish vaqti budjetini tahlil qilganda shuni hisobga olish kerakki, foydalanilgan ma'lumotlar hamisha ham uning sifati haqida ishonchli xulosalar chiqarish imkonini beravermaydi. Rahbar (mutaxassis) o'z vaqtini sarflash tartibi va o'z ishining sifatini tanqidiy tahlil qilib chiqishi lozim, toki o'ziga xos bo'lgan ish uslubi haqida to'g'ri xulosa chiqarsin. Mazkur masalada tashkilotning o'ziga xos xususiyati, boshqarishning muayyan darajasi va rahbar yoki mutaxassis oldida turgan vazifalar hal qiluvchi rol o'ynashini nazarda tutish kerak.

Tahlil qilishning yakunlovchi bosqichida rahbar yoki mutaxassisning ish vaqtidan oqilona foydalanishiga xalaqit beruvchi sabablarni aniqlash maqsadga muvofiqdir. Ishlarning mazkur bosqichi muvaffaqiyatli bajarilishiga «xalal berish omillari» degan ishchi jadval yordam beradi. Bu jadvalda samarali mehnat qilishga xalal beradigan barcha ichki va tashqi yoki rejalashtirilgan mehnat jarayonini buzadigan to'siqlar qayd etilishi zarur. Bunday xalal berish omillariga bajariladigan ish bilan bog'liq bo'lmagan telefonda so'zlashishlar, ish vaqtidagi shaxsiy aloqalar, kutishga sarf etilgan vaqt va shu kabilarni kiritish mumkin.

«Xalal berish omillari» jadvalini to'ldirishda shuni esdan chiqarmaslik kerakki, unda faqat tashqi to'siqlarni emas, shuningdek, rahbar yoki mutaxassis o'z mehnat jarayonini buzishga yo'l qo'ygandagi ichki to'siqlarni ham qayd etish zarur. Bu ma'lumotlar zararli odatlarni va rahbar yoki mutaxassis o'z ishida tatbiq etadigan va tez-tez takrorlanib turadigan kamchiliklarni ham aniqlash imkonini beradi.

Rahbarlar va mutaxassislar ish tajribasida tez-tez uchrab turadigan «vaqtning behuda sarflovchilar» ro'yxati 3.3-jadvalda keltiriladi. Bu yerda, shuningdek, ish vaqtining bekor sarf bo'lish sabablari va ulardan xalos bo'lish uchun maslahatlar

ham beriladi. Biroq shuni esda tutish kerakki, «vaqtni behuda sarflovchilar»ning hammasi bir xil bo‘ladi, ularga barham berish yuzasidan qabul qilinadigan qarorlar har bir rahbarda va mutaxassisda turlicha bo‘lishi mumkin.

3.3-jadval

Xalal berish omillari

Xalal berish turlari:	Ish vaqtining bekor sarflanishi ehtimol tutilgan sabablar:	Barham berish choralari:
· rejalashtirishning yo‘qligi;	· qo‘yilgan maqsadga erishishga emas, balki harakatga e‘tibor berish; · ish kuni davomida ishni bajarish ustuvor yo‘nalishlarining yo‘qligi;	· ish kuni rejasini tuzish; · ish vaqti kundaligidan foydalanish. · ishlarining shoshilinchligiga qarab emas, balki muhimligiga qarab bajarish;
· tanglik sharoitida boshqarish;	· ayrim ishni bajarishga ajratilgan vaqtga haqiqiy baho bermaslik; · muammoga qarab yo‘l tutish;	· ish vaqti sarflashni real rejalashtirish; · mavjud imkoniyatlarga amal qilish
· odatdagi ishlar va «kundalik yumushlar».	· vakolatni birovga yuklay bilmaslik; · Rejalashtirishning yo‘qligi; · Ichki intizomning yo‘qligi.	· vakolatlarni birovga yuklash · jarayonidan foydalanish; · maqsad qo‘ying va unga erishishga intiling; · boshqa xodimlarga berilgan ishga qo‘shilmang.

Rahbar uchun o‘z vaqtini boshqarishning samarali tizimini yaratishdagi muhim qadam faoliyat maqsadlarini aniqlashdan iborat. Faoliyat maqsadlari ham qisqa muddatga, ham uzoq muddatga mo‘ljallangan bo‘lishi mumkin. Maqsadlar asosida boshqarish qo‘shimcha kuch-g‘ayrat sarflash bilan bog‘liq emas, chunki, ular rejalashtirish jarayonlariga asoslanadi, unda belgilangan harakatlar yoki tadbirlarning bajarilish muddatlari ko‘rsatilgan bo‘ladi.

Rahbar tomonidan belgilangan maqsadlarning amalga oshirilishi zarur bo‘lgan harakatlarni belgilab qolmasdan, shu bilan birga, ularning ijrosini ham rag‘batlantiradi. Rahbar uchun maqsadni aniqlab olish harakatlantiruvchi kuch sifatida ta’sir

qiladi, maqsadga erishilgandan keyingina bu kuchning quvvati soʻnadi. *Rahbar belgilashi lozim boʻlgan maqsadlar quyidagicha boʻlishi kerak:*

— haqiqiy va aniq boʻlishi;

— faoliyatni amalga oshirishga emas, balki muayyan natijaga erishishga qaratilgan boʻlishi;

— vaqt jihatidan aniq muddat bilan oʻlchanadigan va cheklanadigan boʻlishi.

Maqsadlarni aniqlash — faqat boshlangʻich bosqichdir. Maqsadni uni amalga oshirish yuzasidan harakat rejasiga aylantirish kerak. Mavjud maqsad va vazifalarning muhimlik darajasini aniqlash hamda ulardan qaysilari hammadan koʻra muhimroq, qaysilarini hal etishni esa toʻxtatib turish mumkinligini belgilab olish zarur. Muhimlik darajasini aniqlash vazifasini muvaffaqiyatli hal qilish rahbarning ishi samarali boʻlishiga kuchli taʼsir qiladi.

Rahbar oʻz maqsadiga erishishining muhim sharti uning oʻz ish vaqtini ana shu maqsadlarga olib keladigan tadbirlarni amalga oshirishga sarflashdan iborat.

Rahbarlar ish vaqtini rejalashtirish

Rahbarlar ish vaqti rejalashtirilishida iloji boricha yaxshiroq natijalarga erishilmogʻi uchun u «rejalashtirish davrlari»: «kun», «hafta», «oy», «yil» degan tushunchalardan foydalanish zarur. Rejalashtirishning har bir davri alohida qarab chiqilishi kerak. Shuning uchun ham, har bir davr uchun alohida rejaga ega boʻlish maʼqul hisoblanadi.

Rahbar har bir davrning rejasini ishlab chiqishda quyidagi savollarga *javob berishi zarur*: mazkur davrning asosiy maqsadi nimadan iborat? U oʻz ixtiyorida qancha vaqtga ega? Davrning asosiy vazifalari qanday navbat bilan bajarilishi lozim? Qanday tayyorgarlik tadbirlari bajarilishi zarur?

Rejalashtirish davrlari ichida rahbar uchun eng muhimi ish kuni hisoblanadi. Ish kunini rejalashtirish oʻziga berilgan vaqt mobaynidagi muayyan harakatlarni belgilab olishni oʻz ichiga oladi va faqat maqsadni, istakni yoki muddaolarni aniqlash bilan chegaralanmaydi. Rejalashtirishning boshqa davrlariga tatbiqan esa bunday boʻlmaydi. Kunlik rejalashtirish bugungi kun bilan yashash uchun shart-sharoit yaratadi. Kunlik reja shu bugun amalga oshirilishi lozim boʻlgan barcha ishlarning jamidan iborat boʻladi va rahbarga ish vaqtidan samarali foydalanish uchun imkon yaratadi. Kunlik reja ishning pirovard maqsadlarini ularning ahamiyatiga qarab belgilab beradi. Bunda reja asosan avvalgi ish kuni oxirida yoki rejalashtirilayotgan ish kuni boshida shakllanadi.

Haftalik rejani ishlab chiqishda mazkur haftaning pirovard maqsadlarini aniqlash va ularning ahamiyatiga qarab zarur ishlarni belgilab chiqish tavsiya etiladi. Rejalashtirilayotgan haftaning butun xilma-xil ishlarini shartli ravishda quyidagi uchta guruh bilan taqdim etish mumkin:

- pirovard maqsadga erishish nuqtai nazaridan zarur (muhim va shoshilinch) ishlar;

- muhim ishlar, lekin ular shoshilinch emas, ularni bajarishga shu haftada vaqt qolsa, shunda kirishiladi;

- unchalik murakkab va shoshilinch boʻlmagan ishlar, agar shu haftada vaqt qolsa, bu ishlar bajariladi.

Haftalik rejalashtirish jarayonida ilgari belgilangan aloqalarni aniqlash va ularni amalga oshirish usullarini tartiblab chiqish tavsiya etiladi.

Ish haftasi tamom boʻlgandan keyin haftalik vaqtdan foydalanish rejasiga va erishilgan pirovard natijalarga baho berish zarur boʻladi.

Yillik rejalashtirishning muhim boʻgʻini faoliyatning zarur yoʻnalishlarini belgilab chiqishdir. Ana shu muhim natijalar asosida rahbar shaxsiy faoliyat rejasini va shu yil uchun moʻljal-

langan budjetni ishlab chiqishi lozim. Soʻngra, rahbarning ixtiyorida boʻlgan vaqt kalendar ish rejasida alohidalashtiriladi va u iloji boricha aniq boʻlishi zarur.

3.2. Kadrlar bilan ishlashning psixologik, pedagogik va sotsiologik asoslari

Personalni boshqarishning zarur obyekti — korxona va tashkilotning ijtimoiy muhitini rivojlantirishdir. Bu muhitni turli demografik va kasb-malaka belgilariga ega boʻlgan personalning oʻzi, korxona va tashkilotning *ijtimoiy infratuzilmasi va xodimlar mehnat faoliyati sifatini* maʼlum darajada belgilab beradigan jihatlarining hammasi, yaʼni ularning shaxsiy ehtiyojlarini mazkur korxona va tashkilotdagi mehnat vositasi orqali qondirish darajasi hosil qiladi.

Ijtimoiy muhit korxona va tashkilot faoliyati va iqtisodiy tomonlari bilan uzviy ravishda bogʻliq boʻlib, ular bilan birgalikda bir butunlikni tashkil etadi. Maʼlumki, har qanday korxona va tashkilotning muvaffaqiyatli ishlashi hamisha jamiyat taraqqiyotining hozirgi bosqichida bu korxona va tashkilotda ishlayotganlarning birgalikdagi faoliyati yuqori darajada samarali boʻlishiga, ularning malakasiga, kasb tayyorgarligi va maʼlumot darajasiga, kishilarning mehnat va turmush sharoitiga, moddiy va maʼnaviy ehtiyojlarni qondirishga qanchalik qulaylik tugʻdirayotganiga bogʻliq boʻladi.

Korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishi uning ijtimoiy muhitidagi ijobiy tomonga boʻlgan oʻzgarishlarni anglatadi. Bu muhitga korxona va tashkilot xodimlari mehnat qiladigan, oila aʼzolari bilan birgalikda yashaydigan moddiy, ijtimoiy va maʼnaviy-axloqiy shart-sharoitlar kiradi. Bu muhitda jamoa tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotlar taqsimlanadi va isteʼmol qilinadi, kishilar oʻrtasida obyektiv aloqalar vujudga keladi, ular oʻrtasida oʻzbek xalqiga mos boʻlgan maʼnaviy-axloqiy qadriyatlar namoyon boʻladi. Shunga muvofiq korxona

va tashkilotlarda ijtimoiy rivojlanish, birinchi navbatda, *quyidagilarga qaratilishi kerak*:

— personalning ijtimoiy tuzilishini takomillashtirish, uning demografik va kasb-malaka tarkibini yaxshilash, jumladan, xodimlar sonini tartibga solish, ularning umumta'lim va madaniy-texnik saviyasini oshirish; ishlab chiqarish jarayonida ergonomik, sanitariya gigiyena va boshqa shart-sharoitlarni, xodimlar mehnatini muhofaza qilish va ularning xavfsizligini ta'minlash;

— samarali mehnatni, ishga bo'lgan tashabbuskorlik — ijodiy munosabatni, hamkorlikdagi guruhiiy va yakka tartibdagi mehnat natijalari uchun bo'lgan javobgarlikni moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni tashkil etish;

— jamoada sog'lom ijtimoiy-psixologik vaziyatni, shaxslararo va guruhlararo eng maqbul aloqalarni vujudga keltirish va qo'llab quvvatlash;

— xodimlarning batartib va do'stona ishlashiga, har bir shaxsning aqliy va axloqiy potensialini (salohiyatini) ochib berishga, birgalikda amalga oshiriladigan mehnatda qoniqish hosil qilish muhitini yaratish;

— xodimlarning ijtimoiy sug'urtalanishini, ularning ijtimoiy kafolatlari va fuqarolik huquqlariga rioya qilinishini ta'minlash;

— har bir xodim va ularning oilalarida turmush darajasini ta'minlash, uy-joy va maishiy shinamlikka, oziq-ovqat mahsulotlariga, sanoat mollari va xilma-xil xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish, dam olish vaqtidan unumli foydalanish imkonini yaratish va hokazolar.

Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish

Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish korxona va tashkilotning normal ishlab turishiga va uning potensial imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, asosiy maqsadlariga erishishga bo'ysundirilishini taqozo etadi. Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish

menejmentning oʻziga xos turi sifatida oʻz obyektiga, usullariga, boshqaruvga doir qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish shakllariga egadir.

Ijtimoiy boshqarish oʻz vazifasiga koʻra, faqat inson va uning kamolotiga qaratiladi.

Korxona va tashkilot ijtimoiy muhiti rivojlanishining asosiy omillari

Ijtimoiy omillar korxona va tashkilot sharoitida ijtimoiy muhitni tashkil etish bilan bogʻliq shart-sharoitlardagi oʻzgarishlarni va bu oʻzgarishlarning oqibatlarini ifodalab beradi. Ijtimoiy omillarning asosiy yoʻnalishini mehnat jarayoni amalga oshiriladigan korxona va tashkilotning oʻzida ishlaydigan xodimlarga, ularning oilalari istiqomat qiladigan muhitga hamda ularning yaqin atrofidagi xodimlarga taʼsir koʻrsatish shakllariga qarab farqlash mumkin.

Korxona va tashkilotning bevosita ijtimoiy muhiti asosiy omillariga quyidagilar kiradi:

- korxona va tashkilotning potentsiali, uning ijtimoiy infratuzilmasi;
- ish sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish;
- xodimlarning ijtimoiy himoyalanganligi;
- jamoadagi ijtimoiy-ruhiy vaziyat;
- mehnatni moddiy ragʻbatlantirish va oila budjetlari;
- ishdan tashqari dam olish vaqtidan samarali foydalanish va boshqalar.

Ijtimoiy infratuzilma, odatda, *korxona va tashkilot xodimlari va ular oilalarining turmushini taʼminlash, ijtimoiy-maishiy, madaniy va aqliy ehtiyojlarini qondirish uchun moʻljallangan* obyektlar majmuidan iborat. Oʻzbekiston Respublikasi sharoitida bunday obyektlarga *quyidagilar kiradi:*

- umumlashgan uy-joy fondi (uylar, yotoqxonalar) va kommunal xoʻjalik obyektlari (mehmonxonalar, hammomlar,

korxonalar va shu kabilar), ularning energiya, gaz va issiqlik ta'minoti, kanalizatsiya, vodoprovod, telefonlashtirish tarmoqlari va hokazolar;

— tibbiyot va davolash-profilaktika muassasalari (kasalxonalar, poliklinikalar, ambulatoriyalar, tibbiyot punktlari, dorixonalar, sanatoriylar, profilaktoriylar va hokazolar);

— ta'lim va madaniyat obyektlari (maktablar, maktabgacha bolalar va maktabdan tashqari muassasalar, madaniyat uylari, klublar, kutubxonalar, ko'rgazma zallari va shu kabilar);

— savdo va umumiy ovqatlanish obyektlari (do'konlar, oshxonalar, choyxona va qahvaxonalar, restoranlar, yangi mahsulotlar yetkazib berish uchun yordamchi xo'jaliklar);

— maishiy xizmat ko'rsatish obyektlari (kombinatlar, ustaxonalar, atelyelar, salonlar, prokat va garovga berish punktlari);

— sport inshootlari (o'yingohlar, suzish havzalari, sport maydonchalari, jismoniy-tarbiya va sog'lomlashtirish tadbirlarini o'tkazishga moslashtirilgan ommaviy dam olish bazalari);

— jamoa va dala hovli xo'jaliklari hamda bog'dorchilik-mevachilik shirkatlari va boshqalar.

Korxona va tashkilot o'zining miqyosi, mulkchilik shakli, bo'ysunishi, qayerda joylashganligi va boshqa shart-sharoitlarga qarab o'zining yaxlit ijtimoiy infratuzilmasiga ega bo'lishi, faqat uning ayrim elementlari yig'indisiga ega bo'lishi yoki boshqa korxona va tashkilotlar bilan kooperatsiyalashuviga va ijtimoiy sohaning munitsipal bazasiga umid qilish mumkin, lekin, har qanday vaziyatda ham ijtimoiy infratuzilma haqida g'amxo'rlik qilish ijtimoiy taraqqiyotni boshqarishning eng muhim talabi hisoblanadi.

Xorijiy mamlakatlar va vatanimiz tajribalari shuni tasdiqlaydiki, kishilarga diqqat-e'tibor bilan qarash, ularning mehnat sharoitini yaxshilash va mehnatini muhofaza qilish sezilarli darajada naf keltiradi, ishchanlik kayfiyatini

oshiradi. Ishlab chiqarish estetikasiga, ishchining turmushini ziynatlashga, mehnat kuni vaqtidagi tasavvurlarda dam olish uchun qulaylikning yaratilishiga sarflangan mablag'lar mehnat unumdorligining ortishi va ish sifatining yaxshilanishi bilan o'z samarasini beradi.

Xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish tizimi

Ijtimoiy muhofaza qilish tizimi — aholining hayotiy muhim manfaatlari sohasi bo'lib, uning sifat va miqdor ko'rsatkichlari davlat va jamiyatning iqtisodiy, huquqiy va madaniy rivojlanish darajasidan darak beradi. Ijtimoiy muhofazalanish huquqi-odamning munosib turmush kechirishi uchun zarur bo'lgan hajmdagi fiziologik, ijtimoiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish imkoniyati hisoblanadi. Ijtimoiy muhofaza tizimini tashkil etish masalasi ko'p jihatdan mamlakatdagi milliy tartibni, jamiyatdagi totuvlik darajasini, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishning barqarorligi va dinamikasini belgilab beradi.

Xodimlarni ijtimoiy muhofazalash masalalari bo'yicha ijtimoiy — mehnat munosabatlari, korxona va tashkilot tarmoq va mintaqa darajasida amalga oshiriladi. Ularning har biri uchun o'z munosabatlar va o'zaro aloqalar predmeti xos bo'lib, bu predmetlar hammasi birgalikda xodimning ijtimoiy ahvolini hamda mehnat bilan o'tadigan turmush darajasi va sifatini bildiruvchi ko'rsatkichlarni belgilab beradi.

Ijtimoiy muhofaza tizimi quyidagi tarkibiy qismlarga ajratiladi:

— **ijtimoiy muhofaza subyektlari** — yollanma xodim va uning oila a'zolari, ish beruvchi, davlat, ommaviy-huquqiy maqomga ega bo'lgan sug'urta tashkilotlari;

— **ijtimoiy muhofaza darajalari**—individual daraja (xodim — ish beruvchi) va guruh darajasi (yollanma xodimlarning kasaba uyushmalari va ish beruvchilarning birlashmalari);

— **ijtimoiy muhofaza predmetlari va ularning tarkibi** – personalni ishga yollash va ishdan bo‘shatish, professional tayyorlash, mehnat sharoitlari, uni tashkil etish va normalash, mehnat qobiliyatini yo‘qotishni kompensatsiyalash, tibbiy va ijtimoiy-maishiy xizmat ko‘rsatishni tashkil etish mexanizmlari;

— **ijtimoiy muhofazaning** ijtimoiy adolat va o‘zaro yordamni amalga oshirish darajasini ko‘rsatuvchi **prinsiplari va turlari** — ijtimoiy sherikchilik (yollanma xodimlar bilan ish beruvchilar o‘zaro hamkorlik qilishining xilma-xil usullari bilan birga) yoki mehnat munosabatlarini qattiq reglamentlab, ijtimoiy muhofazada paternalistik munosabatlar bilan bog‘lash, shuningdek, ijtimoiy muhofazaning ushbu prinsiplari va turlarini aralash hamda bog‘lab olib borish;

— **ijtimoiy muhofazani baholash mezonlari** – ijtimoiy kafolatlar hamda mehnat bilan o‘tadigan hayot sifatining tan olingan milliy ko‘rsatkichlari (normalari): ishlab chiqarish sohasining ahvoli, mehnat muhofazasi va uning xavfsizligi; mehnatning psixofiziologik normativlari; mehnat sharoitlari (mehnat qilish va dam olish, moddiy haq to‘lash rejimlari); xodimlarning salomatligi va mehnatga layoqatliligi; professional tayyorgarlikning malaka ko‘rsatkichlari; oziq-ovqat mahsulotlarini iste‘mol qilish me‘yorlari va shu kabilar.

Korxona va tashkilotlarda xodimlarni ijtimoiy himoyalash ijtimoiy sug‘urta sohasidagi tadbirlar hamda boshqa ijtimoiy kafolatlarni tashkil etadi, ular amaldagi qonunlar, mehnat shartnomalari va boshqa huquqiy hujjatlar bilan belgilanadi. O‘zbekistondagi bu chora—tadbirlar Xalqaro Mehnat tashkiloti tomonidan qabul qilingan belgilarga hamohang holda *quyidagilarni nazarda tutadi:*

— mehnatga haq to‘lash va tarif stavkasi (maosh) eng kam muqдорning ta‘minlanishi;

— ish vaqtining normal davom etishi (haftasiga 40 soat ishlash), dam olish va bayram kunlarida ishlaganlik uchun

kompensatsiya to'lash, har yili kamida 24 ish kunidan iborat haq to'lanadigan mehnat ta'tili berilishi;

— mehnat majburiyatini bajarish natijasida soliqqa yetkazilgan zarar o'rining qoplanishi;

— kam ta'minlangan, yordamga muhtoj ko'p bolali oilalarga mahalla bilan bir qatorda korxona va tashkilot tomonidan ham ijtimoiy himoya choralarini belgilash;

— vaqtincha mehnatga layoqatsizlik uchun nafaqalar to'lash, onalarga bolasini parvarish qilish ta'tili vaqtida har oyda nafaqalar to'lab turilishi, hodimlar kasb tayyorgarligi yoki malaka oshirish davrida stipendiyalar to'lab turilishi va boshqalar.

Personalni boshqaruvida mehnat munosabatlari etikasi **Mehnat munosabatlarini tashkil etishda shaxslararo** **munosabatlar**

Korxona va tashkilotdagi har qanday xodimning kasbiy vazifasi uning axloqiy normalarni, xulq-atvor qoidalarini bajarishi va atrofidagi tashqi muhit (hamkasblari, xodimlar, mijozlar va sheriklari) bilan o'zaro munosabatlariga chambarchas bog'liq bo'ladi. Mehnat munosabatlarida axloq me'yorlariga rioya qilish ham ayrim xodim, ham umuman, tashkilot omilkorligiga baho berishning asosiy mezonlaridan biri hisoblanadi.

Mehnat faoliyati jarayonida inson o'zaro shaxslararo munosabatlarning o'ziga xos xususiyatlarini belgilab beruvchi qonuniyatlarni hisobga olishi kerak. Ular orasida eng asosiylaridan biri javobning noaniqligi qonuniyati yoki, boshqacha aytganda, kishilar tashqi ta'sirlarni idrok qilishining ulardagi shaxsiy xususiyatlar farqiga, muayyan vaziyatga bog'liqlik qonuniyati hisoblanadi.

Mazkur qonuniyat mexanizmini o'rganish shaxslararo munosabatlar jarayonida, ko'pincha, vujudga keladigan bir

qator savollarga: *Nega boshqa kishi siz undan iltimos qilgan va yoki siz ko'rsatib o'tgan narsalarni bajarmagan? Nega sizning so'zlaringiz, xatti-harakatingiz, ko'rsatmalariningiz boshqa kishini hafa qilib qo'ydi, nega kutilmaganda shunday bo'ldi? Nega boshqa kishi biror ishni siz aytgan yoki ko'rsatgan tarzda qilmadi?* Va hokazo savollarga javob berish imkonini tug'diradi.

Shaxslararo munosabatlarning umumiy qonuniyatlari

Shaxslararo munosabatlarda axborot ma'nosini buzib ko'rsatish qonuniyati muhim ahamiyatga egadir. U obyektiv ravishda harakat qiladi va har qanday jarayonning boshlanishi va oxirida qanchalik ko'p odam qandaydir axborotlar majmuidan foydalansa, u shunchalik kuchliroq bo'ladi.

Shaxslararo munosabatlarda, ko'pincha, esdan chiqarib qo'yiladigan yana bir qonuniyat — psixologik o'z-o'zini himoya qilish qonuniyatidir. Biz boshqa shaxslarga munosabat sohasida, birinchi o'ringa, odatda, ularning tashqi jismoniy xavfsizligini qo'yamiz, ularning psixologik xavfsizligini esa nazar-pisand qilmaymiz. Ikkinchi tomondan, odamning o'zi o'zining psixologik xavfsizligiga va unga hujum qilishdan saqlanishiga katta ahamiyat beradi. Ijtimoiy xulq-atvorning yetakchi sabablaridan biri insonning shaxsiy maqomini, o'z qadr-qimmatini saqlashdir.

Shaxsning individual-psixologik sifati

Inson ijtimoiy tizimda asosiy bo'g'in, ya'ni *boshqaruv obyekti va subyektidir.* Shaxsni doimo kimdir boshqaradi, u o'zining muvaffaqiyatli boshqarilishi uchun o'z qiziqishlari tavsifini, o'z imkoniyatlari va turli vaziyatlarda nuqtai nazarini

to'g'ri ifoda qilishi va yaxshi bilishi lozim. Avvalo, o'z imkoniyatlarini, keyin esa, ulardan foydalanish yo'llarini anglab olgan bo'lishi talab etiladi. Ong insonning voqelikni to'g'ri aks ettirish qobiliyati sifatida, insonning ijtimoiy-ruhiy vositalari yig'indisi sifat faoliyati dasturini tuzish, yaqin va aniq maqsadlar qo'yish, ularga erishishga yordam berishga imkoniyat yaratadi. Chunki, kishilarning bilimi rahbar kasbiy vakolatining ko'rsatkichidir.

Ko'pincha, rahbarlar nutqida «inson», «shaxs», «individuallik» kabi so'zlar tez-tez uchrab turadi.

Inson ijtimoiy munosabatlar tizimiga qo'shilganda va mustaqil faoliyat uchun arzigulik ijtimoiy sifatga ega bo'lganda **shaxs** bo'lib qaror topadi. Inson o'z ehtiyojini qondirishga intilib, shaxs sifatida turli mehnat va ijtimoiy faoliyat sohasiga kirib boradi. Bunda shaxsning ehtiyoji rang-barangdir. *Ularni quyidagicha tasniflash mumkin:*

— *biologik ehtiyoj*: oziq-ovqat, havo, kiyim-kechak, harakat va h. k.larga bo'lgan talab;

— *ijtimoiy ehtiyoj*: ijtimoiy faollik, shaxsning jamiyatda o'z o'rnini izlashi va h.k;

— *ma'naviy ehtiyoj*: tashqi dunyoni idrok etish, axborotlar (ilmiy, axloqiy, mafkuraviy va b.) olish.

Maslak bo'yicha ehtiyojlar darajasi quyidagicha: fiziologik, xavfsizlik va muhofaza, tegishlilik va sevgi, o'z-o'zini qadrlash, o'z-o'zini faollashtirish (o'z-o'zini anglash).

Individuallik nima? Bu — xulq-atvorning o'ziga xosligi va muayyan faoliyat turiga muvofiqligini belgilovchi shaxsning xususiyati. Bu shaxsning bioijtimoiy o'ziga xosligi, uning takrorlanmasligi.

Ayni shu turli individual xususiyat (jo'shqinlik)ga ega shaxslar bilan rahbarning ishlashiga to'g'ri keladi. Jo'shqinlik turini bilish unga muayyan shaxsga u yoki bu faoliyat talabi

bilan to‘g‘ri yondashishga, muomalaning ayni bo‘lgan shakl va usullarini tanlash, jamoani uyushtirishga imkon beradi.

Shaxsning mehnat va ijtimoiy sohadagi faoliyatining muhiti va natijasini belgilovchi individual xususiyat bo‘lib, *his-hayajon va sezgi, uquv va aqliy faoliyat, tabiat va iroda* hisoblanadi.

His-hayajon — bu shaxsning atrof-muhitga odamlarga va o‘z o‘ziga bezosita tashvish shaklida munosabatda bo‘lish usuli. Hayotdagi, ko‘pgina, vaziyatlar turli his-hayajonlar yuzaga kelishi bilan bog‘liqdir: ijobiy va salbiy, chuqur va yuzaki va h.k.

Sezgi — shaxsning biror narsa yoki hodisaga munosabatini ifoda etuvchi barqaror munosabatiga oid his-hayajon. *Sezgi quyidagicha bo‘lishi mumkin:*

— *ma‘naviy* — shaxsning o‘z va boshqa kishilarning xatti-harakatlari xususidagi ma‘naviy kechinmalari jarayonlarida yuzaga chiqadi, (ijtimoiy burch, vijdon, g‘urur, sevgi va b.);

— *intellektual* — shaxsning ijodiy idroklash ehtiyoji va manfaatlarini qondirish bilan bog‘liq (eksperiment natijalaridan olimijtimoiy sug‘urtaning pensiya fondiga va budjetdan tashqari boshqa fondlarga ajratmalari;

— *estetik* — shaxsning o‘zini qurshab turgan olamdagi va san’atdagi go‘zalliklardan ta’sirlanishini belgilaydi.

Uquv, bu — shaxsning tabiiy qobiliyatining rivojlangan holati. *Uquv quyidagicha bo‘lishi mumkin:*

— *umumiy* — diqqat, kuzatuvchanlik, eslab qolish, ijodiy tasavvur, mulohazalilik va b.;

— *maxsus* — tasavvuriy (chiziqlar, mutanosibliklar va boshqalarni sezish), matematik (abstrakt fikrlash, tahlil va sintezga moyillik), tashkilotchilik va boshqa xislatlar.

Bunday uquvlar insonni o‘qitish va tarbiyalash jarayonida belgilanadi, shuningdek uning faol mehnat va ijtimoiy faoliyati mobaynida shakllanadi.

Aqliy faoliyat: pragmatik ma’noda — bu hayotning mazmunini anglash, maqsad va vazifalarni belgilash, ularni

hal etishning samarador usullarini izlash. Bu noaniqlikni kamaytirishga yo‘naltiriladi. Amerikalik shaxsshunos D. Kelli ta’kidlashicha, insonlar asosan kelajakni ko‘zlaydilar: «o‘tmish emas ayni shu kelajak insonlarni xavotirga soladi. U hamisha «hozir» deb atalmish darcha orqali kelajakka intiladi».

Tabiat (xarakter) — bu individual ruhiy xususiyatlar majmui. Insonda odatdagi sharoitlarda namoyon bo‘ladi va shunday sharoitlarda unga xos xatti-harakat usullarida ifodalanadi. Tabiatning umumiy ko‘rinishi shaxsning fuqarolik mas’uliyati, burchi, odamlarga va o‘z-o‘ziga munosabatida aks etadi. Inson tabiatining bu jihatlari (ijobiy va salbiy) 3.4-jadvalda keltirildi.

Rahbar faoliyatining pedagogik yo‘nalganligi

«Rahbarlik qilish», degan so‘zga lug‘atlarda *boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo‘naltirish, ko‘rsatma berish* degan turli izohlar berilgan. Hozirgi davrda rahbarlarga qo‘yiladigan talablar juda ko‘p. Jumladan, *ma‘naviy yetuklik, intizom va mehnatga bo‘lgan munosabati, bilim darajasi, tashkilotchilik qobiliyati, boshqarish samaradorligini ta‘minlay olishi* va boshqalardan iborat.

3.4 jadval

Inson tabiatining umumiy jihatlari

Shaxsning munosabat turi:	Inson tabiatining jihatlari:	
	Ijobiy	Salbiy
· Fuqarolik mas’uliyati va burchga munosabat;	· mehnatsevarlik, sof vijdonlilik, qat’iyatlilik, tejamkorlik va h.k;	· palapartishlik, loqaydlik, isrofgarchilik va h.k;
· odamlarga bo‘lgan munosabat;	· odamoxunlik, muloyimlik, xayrxohlik va h.k.	· biqqlik, farosatsizlik, ichiqoralik va h.k;
· o‘z-o‘ziga bo‘lgan munosabat.	· kamtarlik, subtililik, tartiblilik.	· Kalandimog‘lik, maqtanchoqlik, o‘zini yuqori tutishlik.

Har bir rahbar psixologik bilimlar bilan bir qatorda muayyan pedagogik *bilimga ham ega bo'lishi kerak. Chunki, u shular yordamida xodimlarni tarbiyalash va faoliyat ko'rsatishlarida mukammal bo'lishlariga ta'sir etuvchi shakl hamda usullarning yanada samarali tomonlarini topishi mumkin bo'ladi.*

Tarbiya jarayonida rahbar quyidagi pedagogik muammolarni hal etishi kerak:

- aqliy rivojlanish (xodimlarning umumiy va kasbiy ma'lumoti);

- ma'naviy boyish (madaniy tadbirlarni tashkil etish, etik muammolarni yechish);

- ibratli muomalani shakllantirish. Bunda esa quyidagi pedagogik tamoyillarga rioya qilish lozim;

- ezgu ideallar bilan mashg'ul bo'lish;

- shaxsiy hislatlarni takomillashtirish.

Tarbiyaviy ta'sir usullari boshqaruv pedagogikasining asosi hisoblanadi. Tarbiyaviy ta'sir rahbarning quyidagi omillarni bilishiga bog'liq:

- xodim madaniyati va ma'lumot darajasi, uning axloqiy kasbiy va hayot tajribasi qay darajada rivojlanganligi;

- jismonan sog'lomligi, ma'naviy barkamolligi;

- individual, ijtimoiy-ruhiy sifatлари;

- mehnat jamoasidagi ijtimoiy-ruhiy vaziyat;

- axloqiy-ma'muriy choraga xodimning munosabati.

Rahbar tarbiyaviy ta'sirni amalga oshirishining *quyidagi, ta'bir joiz bo'lsa, «texnologik tamoyillari»* mavjud:

- *ruhiy o'ziga xoslik*, ya'ni shaxsga tarbiyaviy ta'sir o'tkazishdan oldin uning individual, ijtimoiy-ruhiy sifatlarini anglash lozim;

- *ma'naviy motivlar* — o'ziga bo'ysunuvchilar oldida yuqori darajadagi xulq-atvor egasi ekanligini shaxsan namoyon etish, bu rahbar «mendek bo'l» deb talab qilish imkonini beradi;

- *yakka tartibda (individual) yondashish*, bu — har bir shaxsning o'ziga xos bo'lgan «a'lo» tomonini izlash;

— *mehnat faoliyatining talablariga moslashish*, bu — xodim aqliy imkoniyatini aniqlash va undan samarali foydalanish bo'yicha pedagogik muammoni hal etish;

— *shaxsiy mo'ljallash*, bu — xodimda noyob qobiliyat kurtaklarini o'stirish va ularni rivojlantirish;

— *tizimli yondashish*, bu — shaxsni turli jihatlarini idrok etish va uning xulqiga ta'sir etuvchi ustuvor omillarni aniqlash.

Boshqaruv tarbiyasi shakllaridan quyidagilarni ta'kidlash zarur:

— *dunyoqarashni kengaytirish ta'limi*, bu — iqtisodiy, huquqiy, axloqiy va ekologik ta'limni o'z ichiga oladi, uning ko'lamini menejer yoshi, madaniy saviyasi va ish tajribasiga bog'liq bo'ladi. Dunyoqarashni shunday o'stirish tufayli **ong ma'naviy zaminini** barpo etiladi;

— *mehnat musobaqasi*, bu — **kasbiy musobaqalashuv**, malaka oshirishda kuchli omil sanaladi. Boshqaruv tarbiyasining bu shakli turli tanlovlar, ratsionalizatorlik takliflari va h. k.lar yordamida amalga oshiriladi;

— *boshqaruvda ishtirok etish* — boshqaruvga oid qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga oddiy xodimlarni jalb etish (boshqaruv qarori loyihasini jamoa bo'lib muhokama qilish, ijro faoliyatida jamoatchilik asosida qatnashishi va h.k.).

Rahbar xodimga tarbiyaviy ta'sir ko'rsatar ekan, **G. Salye-ning** quyidagi so'zlarini yodda tutish foydadan xoli emas: «*Shuni unutmangki, hamma uchun mos andoza yo'q. Biz, hammamiz — turli toifadamiz va muammolarimiz ham turlicha*».

Shaxsning ijtimoiy-psixologik sifati

Inson — *ijtimoiy, jamoaviy mavjudot*.

Avlod — avlodga genetik yo'l bilan o'tadigan (suyak suradigan) va har bir shaxsda turlicha boshlang'ich imkoniyat

asosida rivojlanuvchi individual-psixologik sifatdan farqli o'laroq, **ijtimoiy psixologik sifat** ijtimoiy orttirilgan (yuzaga chiqqan) holat hisoblanadi. Bular jamiyatning turmush tarzi, shaxs atrofidagi odamlar va o'zini rivojlantirish uchun olib borgan faoliyat ta'sirida shakllanadi.

Quyidagilar shaxsning ijtimoiy-psixologik sifatlari hisoblanadi: ijtimoiy-sezgi, ko'zlangan qadriyatlar, ijtimoiy mezon, ishtiyoq, umidvorlik, qiliqlar, shaxs «ma'naviy jamg'arma»si.

Rahbarning shaxs individual-ruhiy va ijtimoiy-ruhiy sifatini bilishi kadrlar muammosini hal etishida, xodimlar kasbiy muvofiqligini belgilashida qo'l keladi.

Korxonalarda personalni shakllantirish va tashkil qilish amaliyoti

Korxona personalni korxonada band bo'lgan hamma xodimlarning shaxsiy tarkibini o'z ichiga olib unga ishchilar, rahbarlar va yollanma ishchilar bilan bir qatorda korxona egalari va mutaxassislar ham kiradi. Xodimlarning turli toifalari bo'yicha solishtirma salmog'i korxona personalining kasbiy funksional va sotsial tarkibini namoyish etadi. Korxonalarda personalning kasbiy tarkibi mutaxassislar va ishchilarning kasbiy guruhlarini tarkibi hamda solishtirma farqi bilan aniqlanadi.

Mutaxassislarning kasbiy guruhlariga: agronomlar, arxivariuslar, arxitektorlar, kutubxonachilar, shifokorlar, geologlar, konchilar, hujjatshunoslar, jurnalistlar, zootexniklar, muhandislar, tijoratchilar, idora xodimlari, melioratorlar, metallurglar, kichik tibbiy xodimlar, o'qituvchilar, madaniyat xodimlari, texniklar, texnologlar, tovarshunoslar, savdo agentlari, menejerlar, chizmachilar, iqtisodchilar, yuristlar kiradi.

Ishchilarning kasbiy guruhiga bir necha kasb-hunar egasi bo'lgan ishchilar (avtomatchilar, apparatchilar, sozlovchilar,

operatorlar, chilangarlar, stanokchilar va boshqalar), shuningdek, sanoat, qurilish, qishloq xo'jaligi, transport va aloqa tarmoqlari bo'yicha yetakchi kasb ishchilari kiradi.

Personalning funksional tarkibi korxonada *mayjud faoliyat turlari* (funktsiyalar) *bo'yicha xodimlar guruhini ajratish* yo'li bilan shakllanadi. Marketing bo'yicha mutaxassislar, tadqiqotchilar, ishlab chiqaruvchilar (loyihachilar), rejalovchilar, dispatcherlar, asosiy ishlab chiqarish xodimlari, ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish bo'yicha xodimlar, sotsial soha xodimlari va boshqalar kiradi.

Personalning *ijtimoiy tarkibi ijtimoiy-demografik guruhlar bo'yicha* xodimlarni ajratish yo'li bilan shakllanadi. Bunga yoshlar (shu jumladan, o'quvchilar); ayollar (shu jumladan, yolg'iz onalar); nafaqa yoshidagi shaxslar: nogironlar, sobiq harbiylar va boshqalar kiradi.

Personal bilan ishlashning muhim qismi uning talab qilinayotgan darajaga (me'yorga) adekvatligi, ya'ni korxona ehtiyojlari va har bir xodimning manfaatlariga mos kelish darajasini tahlil qilishdir. Buning uchun xodimlar va ish o'rinlari (lavozimlari)ning birgalikdagi attestatsiyasi o'tkazilishi maqsadga muvofiqdir, natijada, **ular yoki boshqalarning (xodim va ish** o'rinlarning) ortiqchaligi va tanqisligi aniqlanadi. Bir vaqtning o'zida ichki mehnat bozorining holati korxona personali toifalari va xodimlarning ro'yxat bo'yicha tarkibini talab qilinayotgan ish o'rinlari va lavozimlarga mos kelishi nazarda tutilib, uning professional, funksional va sotsial tarkibidan kelib chiqqan holda tahlil qilinadi. Bunda korxonaning tarkibiy o'zgarishlari (bo'linmalarni tuzish, qayta tuzish va tugatish) munosabati bilan, mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirish, yangi texnika va texnologiyani qo'llash, talab qilinmaydigan maxsulot ishlab chiqarishini to'xtatish, mulkchilik shaklini va korxona bilan boshqarish tizimini o'zgartirish natijasida yetishmayotgan xodimlar bilan to'ldirish va ozod

bo'lganlarini ish bilan ta'minlash uchun mintaqaviy mehnat bozorlariga murojaat qilish imkoniyati aniqlanadi.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash

Xodimlarga bo'lgan ehtiyoj va uni qondirish manbalarini aniqlash masalasi korxona tizimi, mahsulot nomenklaturasi va sifati texnologiyasi, ishlab chiqarish, mehnat va boshqarishni tashkil qilishda kutilayotgan o'zgarishlar, shuningdek, ichki va tashqi mehnat bozorlarining holatidan kelib chiqib, personalning adekvatligini tahlil qilish va uning dinamikasini istiqbollash natijalari asosida hal qilinadi. Ayniqsa, ba'zi ishlab chiqarishlar aholi uchun zarur bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish va korxonalarni xususiylashtirish bilan bog'liq bo'lgan personaldagi o'zgarishlarning istiqbollari ancha dolzarbdir. Xodimlarning talab qilinayotgan sonini aniqlashda kerak bo'lgan yo'naltiruvchi kuchlar mo'ljal bo'lib, mahsulot va bajarilayotgan funksiyaning sermehnatligi bilan hisoblanadi. Buning uchun shunga mos normativ-me'yoriy materiallar, shuningdek, rivojlangan mamlakatlar ilg'or tajribasining ma'lumotlaridan keng foydalaniladi.

Bozor sharoitlarida personalni shakllantirishda ikki muhim sifat – *barqarorlik* va *safarbarlikka* asoslangan yangi yondashuvni qo'llash mumkin bo'ladi. Masalan, korxona doimiy shtatni yetakchi mutaxassislar bilan chegaralab, qolgan xodimlarni kerak bo'lishiga qarab tashqi bozordan jalb qilganda shunday qaror qabul qilinishi mumkin. Vaqti-vaqti bilan davriy holda personalni almashtirib turuvchi xorijiy mamlakat korxonalari tajribasi mavjud bo'lib, undan O'zbekiston sharoitida ham foydalanish mumkin. Shu bilan prinsipial yangi, egiluvchan kasblar va lavozimlarni shakllantirish tizimiga xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ishlatish asosida korxonaning

aniq vazifalari va undagi mavjud inson resursini anglagan holda o'tish uchun sharoitlar yaratiladi.

Korxona xodimlarini yollash va bo'shatish, ularning imkoniyatlari va faoliyat natijalarini baholash, ularning sifat darajasini oshirish kabi vazifalar xodimlarning shaxsiy tarkibini shakllantirishga kiradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida xodimlarni yollash va bo'shatishning tabiiy shakli xodim va ish beruvchi o'rtasidagi bitimni ifodalovchi mehnat shartnomalarini (kontraktlarni) tuzish va to'xtatishdir. *Kelishuv quyidagilarni:* ish beruvchi tomonidan belgilanadigan va xodim tomonidan bajarishga qabul qilinadigan ishlar, funksiyalar, topshiriqlar (majburiyatlar)ning tarkibi va mazmuni; kontraktni bajarish shartlari va rejimlari; xodimni sug'urta qilish va ijtimoiy ta'minlash; mehnatga haq to'lash va boshqa to'lovlarni nazarda tutadi. Ish beruvchining ehtiyojlari va xodimning manfaatlarini hisobga olib shartnomada xodimning ish kuni yoki haftasining reglamentlangan davomiyligi bo'yicha emas, balki uning uchun individual (shaxsan) belgilangan ish rejimi va bo'sh vaqtiga mos holda bandligi ko'zda tutilishi mumkin. Kontraktda mehnat funksiyalari (lavozimlari)ning murakkabligini reyting usulida xodim o'zini-o'zi baholashi maqsadga muvofiqdir.

3.3. Personalni rag'batlantirish

Korxona 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.

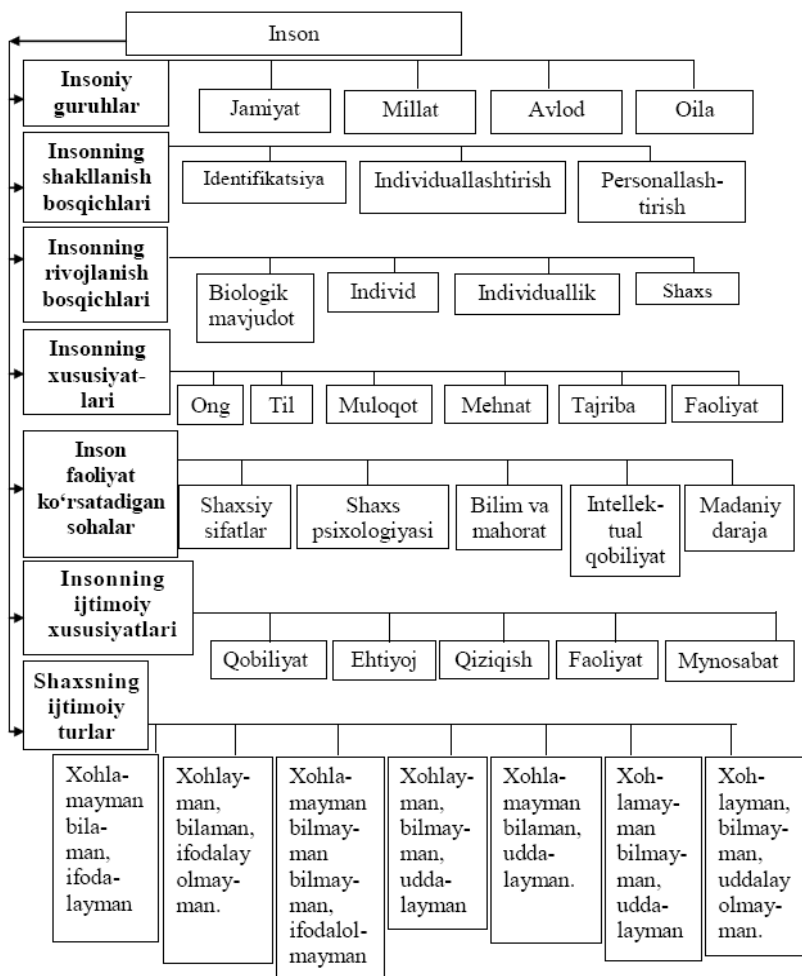
Ehtiyoj — insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zaruriyatdir. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

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, boshqalar tomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziq-tirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. *Zamonaviy menejmentda inson*— *boshqaruvning bosh subyektidir*. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxona uchun emas, balki korxona 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 obyekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiq qilish obyektidir, (3.1-chizma).



3.1chizma. Insonga oid tushunchalar tavsifi

Qiziqtirish (**motivatsiya**) tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxona maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir.

Psixologik nuqtai nazardan esa, *qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni*, deb tushuniladi.

Qiziqtirish jarayoni negizida qiziqishning *moddiy, ijtimoiy-psixologik, ma'naviy, ijodiy* va boshqa omillari yotadi. 3.2-chizmada menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda samarali mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan.

— jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyasi.

— mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyasi;

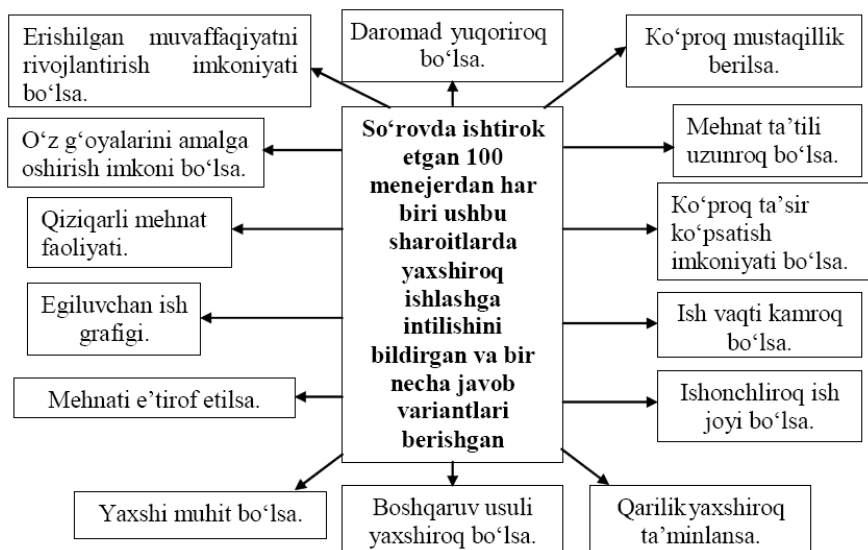
Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari ehtiyoj deb nomlanuvchi, insonlarni boshqacha emas, balki xuddi shunday harakat qilishga undaydigan ichki qiziqishlarni aniqlashga asoslangan. Ushbu guruhga Abraxam Maslou, Devid Mak-Klelland va Frederik Gersberg, Skinner Bernard nazariyalari taalluqlidir.

Jarayon bo'yicha qiziqtirish nazariyalari zamonaviyroq bo'lib, 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 ega. Ular mohiyatini chuqurroq anglash uchun tagzaminli tushunchalar — ehtiyoj va rag'batlantirishning mohiyatini bilish kerak bo'ladi.

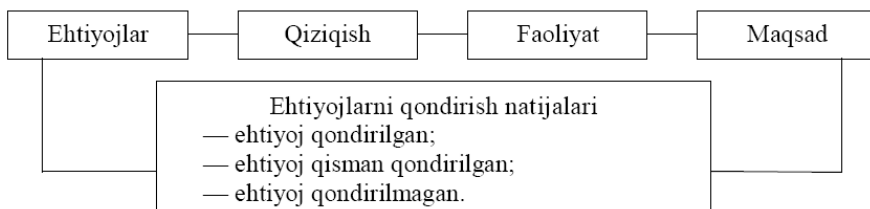
Ehtiyojlarni ushlab ko'rish yoki o'lchash mumkin emas. Ular to'g'risida insonlarning xatti-harakatlari orqali tasavvur hosil qilish mumkin. Ehtiyojlar faoliyat uchun qiziqish uyg'otadi.

Qiziqtirish nazariyasida rag'batlantirish — inson o'zi uchun qimmatli hisoblagan hamma narsa muhim hisoblanadi.



3.2-chizma. Yaxshiroq mehnat qilishga undovchi omillar

Insonlarning xatti-harakatlari va bu xatti-harakatlarni uyg'otuvchi qiziqishlarni turli modellarda keltirish mumkin. Ulardan biri 3.3-chizmada tasvirlangan



3.3-chizma. Ehtiyoj orqali aniqlanadigan qiziqish modeli

Insonlarda qimmatlilik tushunchasi turlicha, shuning uchun rag'batlantirishni baholash ham ularda bir-birlarinikidan farqlanadi. *Rag'batlantirishning ikki turi mavjud:*

Ichki rag'batlangirishni 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 korxona, 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:*

Korxona mehnat jamoasi a'zolari bo'lgan shaxslar o'zaro bir birlariga bog'liq holda faoliyat ko'rsatadigan tizimni tashkil etadi.

Korxona o'z mehnat jamoasi a'zolariga rag'batlantirish orqali ta'sir ko'rsatadi, ana shu rag'batlantirish hisobiga xodimlar korxona maqsadlariga erishish uchun o'zlaridan talab qilindigan mehnat ulushini qo'shadilar.

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 asosan, insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo'ladi, (3.4-chizma). *Ehtiyojlar* qondirilmagan bo'lsa, u insonni faoliyatga undaydi, qondirilgan ehtiyojlar esa 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:

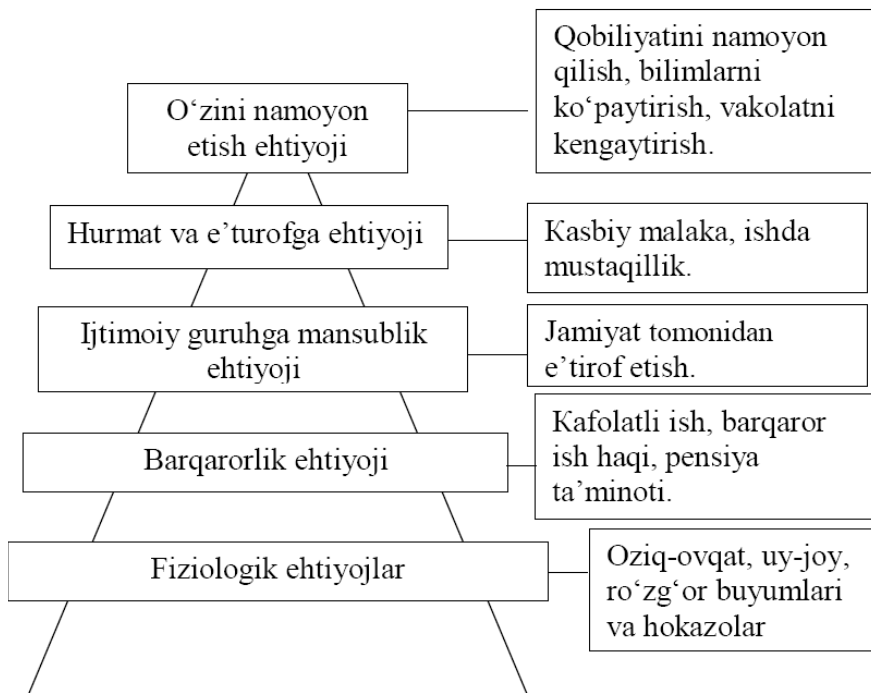
Maqsadga erishish ehtiyoji. Bu insonning o'z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

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 vositalariga 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.



3.4-chizma. A.Maslou nazariyasi bo'yicha ehtiyojlar piramidasi

F. Gersberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o'rtasida so'rovnoma o'tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o'z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gersbergning *ikki omil nazariyasi* ham deb ataladi.

F. Gersbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi 3.5 jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi.

3.5-jadval

F. Gersberg modeli

Mehnat sharoiti omillari	Qiziqtiruvchi omillar
Korxona siyosati	Muvaffaqiyat qozonish

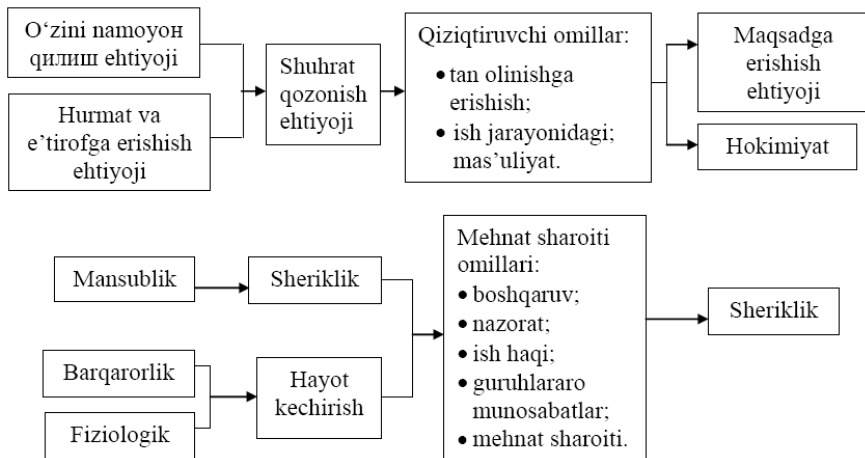
Ish sharoiti	Shuhrat qozonish
Ish haqi	Ish natijalari e'tirof etilishi va ma'qullanishi
Jamodagi o'zaro munosabatlar	Yuksak mas'uliyat darajasi
Ish ustidan bevosita nazorat darajasi	Ijodiy va kasbiy rivojlanish imkoniyati

Mazkur nazariyaga ko'ra, mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa, mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gersbergning 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 xohlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

Shu bilan bir qatorda, F. Gersberg nazariyasi **kamchiliklardan xoli emasligini** ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli, muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlanish, 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 3.5-chizmada orqali tanishish mumkin.



3.5-chizma. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarning o'zaro bog'liqligi

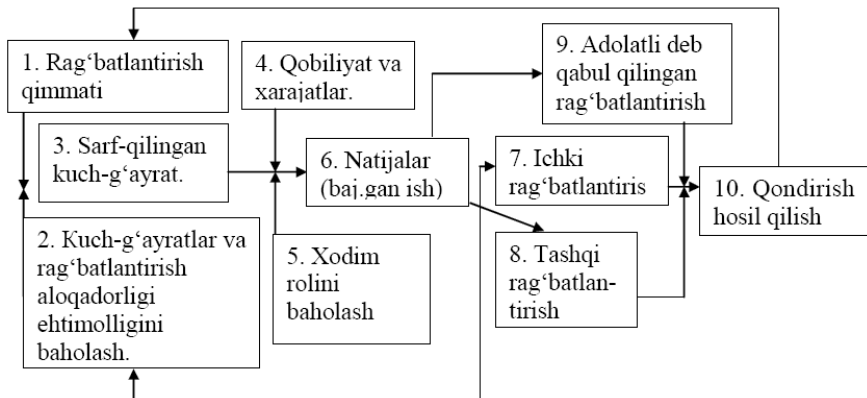
Insonlar olingan rag'bat hamda sarf qilingan kuch-g'ayratning nisbatini subyektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng, xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'lsa, ularni rag'batlantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni 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 korxona 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'liqdir, (3.6-chizma).



3.6-chizma. **Porter-Louler modeli**

Ushbu chizmada aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g'ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog'liqdir. O'z navbatida, sarf qilingan kuch-g'ayrat darajasi rag'batlantirish qimmati (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 va tashqi ragʻbatlantirish natijasidir. Qoniqish (10) ragʻbatlantirish qimmatini (1) amalda qanchalik qimmatga ega ekanligi oʻlchovidir. Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin boʻlgan vaziyatlarga oʻzining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

Ilmiy — tadqiqot va amaliyotda ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalar shakllantirilgan. *Ularining asosiylari quyidagilardan iboratdir:*

- maqtoʻv, dakki berish va asossiz tanqiddan samaraliroqdir;
- mukofotlash sezilarli darajada boʻlishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir, (mehnat samarasi va uni ragʻbatlantirish orasida uzilishga yoʻl qoʻymaslik);

- moʻljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan ragʻbatlantirish kutilayotgan va moʻljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;

- xodim va uning oila aʼzolariga doimiy eʼtibor-juda muhim qiziqishdir;

- insonlarga gʻalaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga koʻproq oʻzlarini gʻolib chiqqan, deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;

- faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham ragʻbatlantiring;

- xodimlar faoliyat koʻrsatishlarida oʻzlarini erkin his qilishlari, vaziyatni oʻzlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;

- boshqalarning oʻzlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;

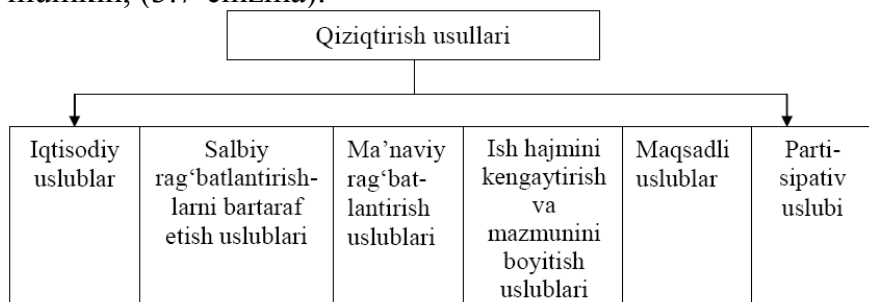
- katta miqdordagi va kamdan-kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uygʻotadi, uncha katta boʻlmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar koʻpchilikni qanoatlantiradi;

- oqilona ichki raqobat — taraqqiyot omilidir.

Yaqin-yaqingacha baʼzi korxonalarda *mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga qoʻyish va ularni oʻqi-*

tishga 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:

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin, (3.7-chizma).



3.7-chizma. Qiziqtirish usullari

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 qiziqtirishning eng ta'sirchan vositasi bo'lib qolaveradi. Biroq, personal farovonligi ko'tarilgan sari birgina uning o'zi yetarli bo'lmaydi. Yana shuni ham hisobga olish kerakki, qiziqtirishning iqtisodiy uslublari kompaniya yoki firma tomonidan sezilarli darajada xarajatlarni talab etadi.

Salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish uslublari deyilganda, personal ishidagi salbiy holatlarni bartaraf etish tushuniladi. Bu salbiy rag'batlantirishlarga *adolatsizlik, nopok munosabatlar, erkatoylik* (favoritizm) va hokazolar kiradi. Xodimlar o'zlariga adolatli munosabatda bo'lishlarini xohlaydilar. Agar inson unga xuddi boshqalarga bo'lganidek munosabatda bo'linayotganligi, ya'ni mehnati natijalari xuddi boshqalarniki kabi baholanayotganligini aniq his etib tursa, o'ziga adolatli munosabatda bo'linayotganligini angelaydi 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 hisoblayotganlarning 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 hych 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 korxona 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 darhol sezadi.

2. Mukofot xizmatga yarasha bo'lsa va mukofotlanayotganlar buni his etib tursa, bu jihat qiziqtirish omiliga aylanadi. 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 demakdir. Shuning uchun menejerdan yetti o'lchab bir kesish talab qilinadi.

7. Rag'batlantirish dasturi eng yaxshi xodimni, korxona muvaffaqiyatiga eng sezilarli hissa qo'shayotgan insonni alohida e'zozlashga qaratilishi darkor.

Partisipativ — xodimni boshqaruvga jalb etish usuli muammoni hal etishda o'z fikriga ega bo'lish, tayyorlangan qarorga rozilik bildirish, umuman korxona va jamoa hayotida tenghuquqlilik 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 jamoa 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 yetukligi ortadi, amalga oshirilayotgan qarorlarning ta'sirchanligi kuchayadi, qarorlar va ularni amalga oshirish muammolari yaxshiroq anglab yetilishi 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'rishidan iboratdir. Ular barcha muammolarni hal etish vazifasini o'tay olmaydi. Jazolangan inson aksariyat hollarda yaxshiroq ishlashga emas, balki kela-jakda jazolanmaslikka harakat qiladi.

Intizomiy uslublar xodimlar xatti-harakatini tartibga solish uchun ularni tanqid etishni ham nazarda tutadi. Ammo, hych 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'zan jazoning jiddiyligi 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, kam 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 yengillariga 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 quyidagilardan iborat:

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 aniq bo'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 va joriy vazifalarini, shuningdek, ularni bajarish uchun qo'shadigan o'z hissasi ahamiyatini hamisha bilishi kerak.

Qisqacha xulosalar

Personalni boshqarishning zarur obyekti — *korxona va tashkilotning ijtimoiy muhitini rivojlantirishdir*.

Ijtimoiy muhit korxona va tashkilot faoliyati va iqtisodiy tomonlari bilan uzviy ravishda oʻzaro bogʻliq boʻlib, ular birgalikda bir butunlikni tashkil etadi.

Korxonaning ijtimoiy rivojlanishi — personalning ijtimoiy tuzilishini takomillashtirish, ishlab chiqarish jarayonida mehnat sharoitlarini yaxshilash, samarali mehnatni, jamoada sogʻlom vaziyatni yaratish, xodimlarning ijtimoiy sugʻurtalanishini taʼminlash, har bir xodimning oilasi turmush darajasini taʼminlash rivojlanishni boshqarish-korxona va tashkilot imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, uning asosiy maqsadlariga erishishga boʻysundirilishni taqozo etadi.

Korxona va tashkilotlar ijtimoiy muhiti asosiy omillariga korxona potentsiali, uning infratuzilmasi; ish sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish; xodimlarning ijtimoiy himoyalanganligi; jamoadagi ijtimoiy-ruhiy vaziyat; mehnatni moddiy ragʻbatlantirish va oila budjetlari; dam olishdan samarali foydalanish va shu kabilar kiradi.

Ijtimoiy infratuzilmalar va ularning obyektlari umumlashgan uy-joy fondi, tibbiyot va davolash profilaktika muassasalari; taʼlim va madaniyat obyektlari; savdo va umumiy ovqatlanish; maishiy xizmat koʻrsatish; sport inshootlari; jamoa, dala hovli hamda bogʻdorchilik– mevachilik shirkatlari va boshqalar hisoblanadi.

Ijtimoiy ruhiy vaziyat — korxona va tashkilot xodimlariga taʼsir qiluvchi koʻpgina omillar yigʻindisining jamlangan mahsulining koʻrinishidir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhiiy aloqalarida oʻz ifodasini topadi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uch asosiy tarkibiy qismidan— xodimlarning ruhan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishi,

axloqiy tarbiyalanganligidan iborat. Korxona va tashkilotning ijtimoiy rivojlanishiga bevosita ijtimoiy muhit shart-sharoitlari bilan bir qatorda umumiy omillar ham ta'sir ko'rsatadi.

Ijtimoiy rivojlanishning umumiy omillariga jamiyatning ijtimoiy — iqtisodiy va ma'naviy-axloqiy holati ham kiradi.

Korxona va tashkilotlarda, aniq shart-sharoitlardan kelib chiqqan holda, ijtimoiy rivojlanishni boshqarish yo tashkilot rahbariyati yoki ishga maxsus vakil qilib tayinlangan shaxslarga yoxud muayyan vazifalarni bajaruvchi alohida bo'linmalarga yuklatiladi. Ular ham personalni boshqarish tizimining bir qismi hisoblanadi.

Tayanch iboralar

Personalni boshqarish obyektlari; korxona va tashkilot; ijtimoiy rivojlanish; demografik; kasb-malaka belgilari; ijtimoiy infratuzilma; ijtimoiy boshqarish vazifalari; samarali mehnat; personalning ijtimoiy tuzilishi; takomillashtirish; xodimlar soni; tartibga solish; mehnatni muhofaza qilish; xodimlar ijtimoiy muhofazasi; xodimlarning ijtimoiy sug'urtalanishi; ijtimoiy kafolatlar; fuqarolik huquqlari; ijtimoiy muhit; rivojlanish asosiy omillari; ijtimoiy infratuzilma; mehnatni moddiy rag'batlantirish; oila budjeti; ijtimoiy-ruhiy vaziyat; tarkibiy qismlar; xodimlarning ruhan mos kelishi; xodimlarning ijtimoiy intilishlari; xodimlarning axloqiy tarbiyalanganligi; ijtimoiy xizmat ko'rsatish; mehnat faoliyati; inson omili; xodimlarning shaxsiy fazilatlar; ijtimoiy sherikchilik; kasaba uyushmalari; ijtimoiy xizmat ko'rsatish; farovon turmush; mehnat rejimi; ishga bo'lgan qiziqish; rag'batlantirish; axloqiy ko'nikmalar; ijtimoiy me'yorlar; xorijiy tajribalar.

Nazorat va muhokama uchun savollar

- 1. Personalni boshqarishning zarur obyekti nima?*
- 2. Korxona va tashkilotlarning ijtimoiy muhiti deganda nimani tushunasiz?*

3. *Korxona va tashkilotlarning ijtimoiy infratuzilmasiga nimalar kiradi?*

4. *Korxona va tashkilotlarda ijtimoiy rivojlanishning ustuvor yo'nalishlari qaysilar?*

5. *Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish deganda nimani tushunasiz?*

6. *Korxona va tashkilotlardagi ijtimoiy omillarni sanab o'ting.*

7. *Xodimlarni ijtimoiy muhofaza qilish deganda nimani tushunasiz?*

8. *Ijtimoiy – ruhiy vaziyat nima?*

9. *Ijtimoiy xizmat ko'rsatish sohasiga nimalar kiradi?*

10. *Ijtimoiy muammolarni hal qilishning xorijiy tajribalarini aytib bering.*

IV BOB. PERSONAL MEHNAT KO'RSATKICHLARI TAHLILI VA UNDA QO'LLANILADIGAN AXBOROT MANBALARI

4.1. Personal faoliyati bo'yicha hujjat ishlarini yuritish

Personalni boshqarish samaradorligi bu — tizimda hujjatlarni rasmiylashtirish, ular bilan ishlash, mazkur xizmatda ish yuritishni oqilona tashkil etishga ham ko'p jihatdan bog'liqdir.

Har bir korxona va tashkilotning personalni boshqarish xizmati xodimlaridan amaldagi qonunchilik me'yorlarini chuqur bilishlari, ularga qat'iy amal qilishlari talab qilinadi. Bugungi kunda korxona va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini muvofiqlashtirishga 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. Korxona 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 va ma‘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 korxona, 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» — «shaxodat», «isbot») so'zidan yuzaga keladi. Boshqaruvga yuklatilgan funksiyalar 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, odatda, davlat 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 rasmiylashtirilishi 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.

Korxona, tashkilot, muassasada **hujjat aylanmasi**, deb hujjatlar yaratilgandan yoki kelib tushgandan boshlab, bu hujjatlarda ko'zda tutilgan topshiriqlar ijrosi ta'minlangunga qadar harakat bilan bog'liq jarayon tushuniladi.

Hujjatlarni saqlash tizimiga qoida bo'yicha hujjatlarni saqlash, izlash, korxona, tashkilot joriy faoliyatida ulardan foydalanishga qaratilgan hisobga olish va tartibga solish vositalari majmuasi kiradi.

Personalni boshqarish tizimining ish yuritish asosiy funksiyalariga *quyidagilar kiradi*:

- kadrlar masalalari bo'yicha hujjatlarni rasmiylashtirish;
- kelib tushayotgan va yetkazib berilayotgan hujjatlar bilan ish olib borish;
- hujjatlarni ijrochilarga belgilangan muddatda yetkazib berilishini ta'minlash;

— personal bo'yicha shaxsiy hujjatlarni ro'yxatga va hisobga olish, saqlash;

— mazkur korxona yoki tashkilot uchun belgilab qo'yilgan tartibda xodimlar shaxsiy ishlarini shakllantirish;

— personalga oid hujjatlar ijrosini nazorat qilish. Korxona va tashkilotda hujjatlar aylanmasiga qarab, ish yuritishni

markazlashtirilgan (alohida bo'linma — 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 tarkibiga *quyidagilar kiradi:*

— 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 xokazolar);

— 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.

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).

Hisobot-statistika hujjatlari (xodimlar soni, ish vaqti balansi, ish haqi, mehnat unumdorligi, ishdan bo'shatish va hokazolar bo'yicha statistika hisobotlari).

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 korxona 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 korxona va tashkilot tarkibi, shtatlar jadvali, personal to'g'risidagi nizom, xizmat yo'riqnomasi, ichki ish tartibi qoidalaridan iboratdir.

Korxona 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 **muvofig shtatlar jadvali** ishlab chiqiladi. Shtatlar jadvalida personal lavozimlari va miqdori, ish haqi fondi qayd etilgan bo'ladi. Shtatlar jadvali korxona yoki tashkilot blankida rasmiylashtirilib, unda *quyidagi rekvizitlar*: korxona 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 korxona yoki tashkilot tarkibiy bo'linmalari, xizmatlari, lavozimlar, shtat birliklari miqdori, O'zbekiston Respublikasi Yagona tarif setkasiga muvofiq mehnatga haq to'lash razradlari, tarif koeffitsiyentlari, ustamalar va qo'shimcha to'lovlar, ish haqi yillik fondi ko'rsatiladi.

Shtatlar jadvali korxona yoki tashkilot tomonidan mustaqil ravishda tuziladi va belgilangan tartibda rasmiylashtiriladi.

Personal to'g'risidagi nizomda korxona 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 korxona yoki tashkilot rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi va zarurat bo'lsa, mehnat jamoasi vakillari bilan kelishiladi.

Xizmat yo'riqnomasi xodimning tashkiliy-huquqiy maqomi, uning funksiyalari, huquq va majburiyatlari, mas'uliyatini belgilab qo'yish hamda uning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun zarur sharoitlarni ta'minlashga yo'naltirilgan, korxona 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, funksiyalari, 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.

Korxona yoki tashkilot tarkibiy bo'linmasining rahbari yangi xodim ishga qabul qilingandan so'ng, uni xizmat yo'riqnomasi 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 vaqtidan 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 korxona yoki tashkilot faoliyati eng muhim tezkor masalalarini hal etish maqsadida rahbar yoki uning vazifasini bajaruvchi tomonidan yakka tartibda chiqariladigan *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'tildan 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 korxona yoki tashkilot rasmiy blankida qayd etiladi va unda *quyidagi rekvizitlar bo'lishi talab etiladi*:
- yuqori tashkilot nomlanishi;
 - hujjat muallifi — korxona 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 korxona 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 xujjat hisoblanadi. U joriy tezkor masalalar bo'yicha qabul qilinishi sababli, amal qilish muddati, odatda, cheklangan bo'ladi.

Farmoyishlarni chiqarishga xuddi buyruqlarni tayyorlash 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 bo'yicha *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 amaldagi ahvolidan xabardor qilish, boshqaruv qarorlari qabul qilishga qaratilgan ma'lumotlarni taqdim etish, boshqaradigan va boshqariladigan tuzilmalar o'rtasidagi aloqani ta'min-

lashdir. Agar tashkiliy-farmoyish hujjatlari yuqoridan pastga yo'naltiriladigan bo'lsa, ma'lumot-axborot hujjatlari, aksincha, pastdan yuqoriga (tarkibiy bo'linmadan korxona yoki tashkilot rahbariyatiga) yoki gorizontal 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 saqlanadi.

Mehnat shartnomasi rekvizitlari *quyidagilardan iborat bo'lishi kerak*:

- mehnat shartnomasini tuzgan xodim va ish beruvchining (ish beruvchi jismoniy shaxs bo'lsa) ismi-sharifi;
- korxona yoki tashkilot tarkibiy bo'linmasi ko'rsatilgan holda ish joyi;
- ishga qabul qilish sanasi;
- korxona 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;
- mehnatga haq to'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 muxofaza qilinadigan boshqa sirlarni saqlash majburiyati, xodimning u o'qitilgandan so'ng, muayyan muddat davomida mazkur korxona yoki tashkilotda ishlab berish majburiyati (agar o'qitish xarajatlari korxona yoki tashkilot tomonidan qoplangan bo'lsa) va hokazolar ham ko'rsatilishi mumkin.

Xodimning shaxsiy kartochkasi kadrlar tarkibini tahlil etish hamda ularni lavozimida siljishlarini hisobga olishni ta'minlaydigan hujjat hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda xodimning shaxsiy varaqasi kompyuterda, elektron ma'lumotlar bazasida joylashtirishga mo'ljallangan holda ham tuzilmoqda.

Xodimning shaxsiy varaqasi arxivda uning shaxsiy ishidan alohida holda 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 ko'zda tutiladi:*

- shaxsiy 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, ixtirolari ro‘yxati, mehnat jamoasi (aksiyadorlar) yig‘ilishi bayonnomasi (mehnat jamoasi yoki aksiyadorlar 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.

Mehnat daftarchasi O‘zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksiga muvofiq xodimning mehnat stajini tasdiqlovchi asosiy hujjatdir, (81-modda).

Ish beruvchi korxonada besh kundan ortiq ishlagan barcha xodimlarga mehnat daftarchasi tutilishi 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 ko‘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 personali faoliyatining baholanishi ham hujjatlanib boriladi. Bu quyidagi hollarda amalga oshiriladi:

- attestatsiya o‘tkazishda;
- malaka razryadi berishda;
- intizomiy jazo belgilanganda;
- taqdirlash, mukofot berilganda.

Personalni boshqarishni hujjat bilan ta'minlash xizmatining eng muhim funksiyalaridan biri **hujjat aylanmasini tashkil etishdir.**

Korxona yoki tashkilotda hujjat aylanmasini *quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin:*

— kelib tushayotgan yoki yetkazib berilayotgan hujjatlar bilan ishlash;

— hujjatlarni ijrochilar — personalni boshqarish tizimi xodimlariga yetkazish;

— xodimlar shaxsiy tarkibiga oid hujjatlarni qayd etish, hisobga olish va saqlash;

— hujjatlar ijrosini nazorat qilish.

Korxona yoki tashkilotdagi hujjatlar ikki guruh: xodimlar shaxsiy ishlari hamda *korxona yoki tashkilot asosiy faoliyatiga oid hujjatlarga* ajratib alohida-alohida ro'yxat qilinadi.

1-sonli 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-sonli ro'yxat korxona yoki tashkilot asosiy faoliyatiga oid hujjatlar uchun tuziladi.

Yo'qotilish uchun ajratilgan hujjatlar bo'yicha alohida akt tuziladi.

4.2. 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 xujjatlarni 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 sohalarida 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'zo'zini boshqarish organlari, jamoatchilik birlashmalarining axborotga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish uchun eng maqbul shart-sharoitlarni yaratishga qaratilgandir.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2005-yil 22-noyabrdagi 256-sonli «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 asosan **hujjatlashtirilgan axborot, mulk huquqi obyekti 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 rekvizitlari** 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 multimediya (matnli, grafikli, ovozli va video formatlar kombinatsiyasi) shakllarida bo‘ladi.

Davlat axborot resurslari foydalanilishiga 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 *budjeti 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 va to'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.

Personal boshqarilishini axborotlashtirishga **tizimli yondashuv** talab etiladi. Bunday yondashuv *quyidagi bosqichlardan iboratdir*:

- personalni boshqarish jarayonlarini axborotlashtirishni loyihalashdan avval tadqiq etish;
- personalni boshqarishni avtomatlashtirish va kompyuterlash tizimini loyihalash;
- tizim yaratilishini tegishli texnik vositalar 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.

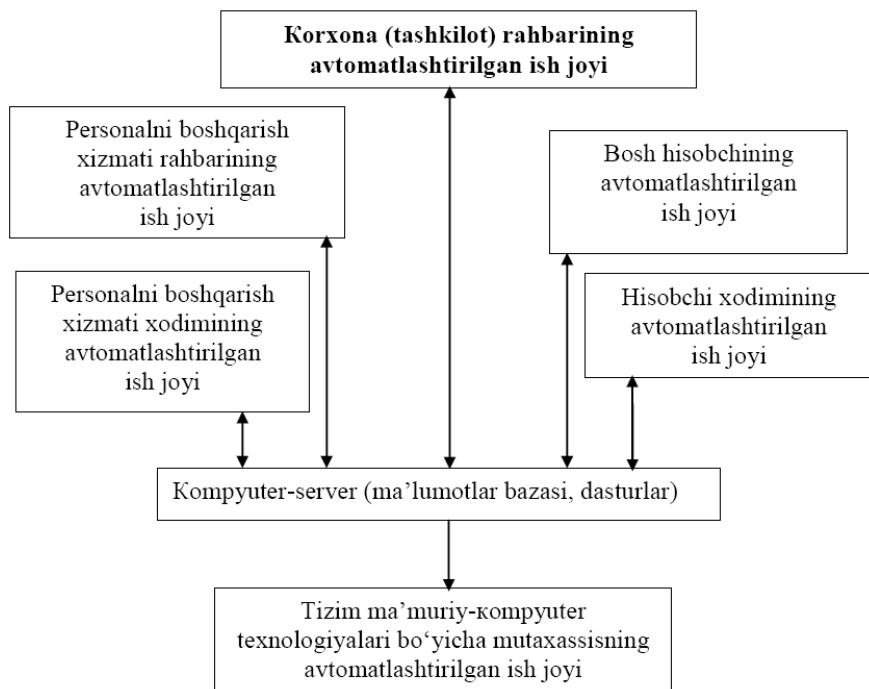
Ana shu bosqichlarning dastlabkisi — loyihalashdan avval tadqiqotlar o‘tkazishda *quyidagi masalalarni chuqur tahlil etib chiqish talab etiladi*:

— personalni boshqarish xizmati funksiyali tarkibi va uning axborot faoliyati;

— mavjud axborot resurslari ;

— axborot ehtiyojiga ega axborot oqimlari;

— axborot oqimlarini avtomatlashtirish imkoniyatlari va uning maqsadga muvofiqligi.



4.1-chizma. Personalni boshqarish va buxgalteriya hisobini kompleks axborotlashtirish tizimi

Personal boshqarilishini avtomatlashtirish vazifalarini amalga oshirishga qaratilgan kompleks avtomatlashtirish va kompyuterlash tizimi quyidagicha (4.1-chizma) bo'lishi mumkin. Mazkur tizimga ko'ra, avtomatlashtirilgan ish joylari shaxsiy kompyuterlardan foydalanilgan holda tashkil etiladi.

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, personal boshqarilishini axborot-tahliliy qo'llab-quvvatlash tizimlari bilan to'ldirilmoqda.

Mazkur tizimlardan foydalanilgan holda *quyidagi natijalarga erishish mumkin.*

- buyruqlar hamda personalga oid hujjatlar aylanmasini qo'llab-quvvatlash asosida oqilona kadrlar siyosatini o'tkazish;

- har qanday korxona va tashkilot tarkibini modellashtirish, shu jumladan, balans birliklarini ajratib hisoblash;

- xodimlarni tezkor hisobga olish, barcha funksiyalari ijrosini ta'minlash;

- kadrlar resurslarini rejalashtirish va belgilangan rejalarni (kadrlar zaxirasi bilan ishlashdan tortib, personal malakasini oshirishgacha) izchil amalga oshirish;

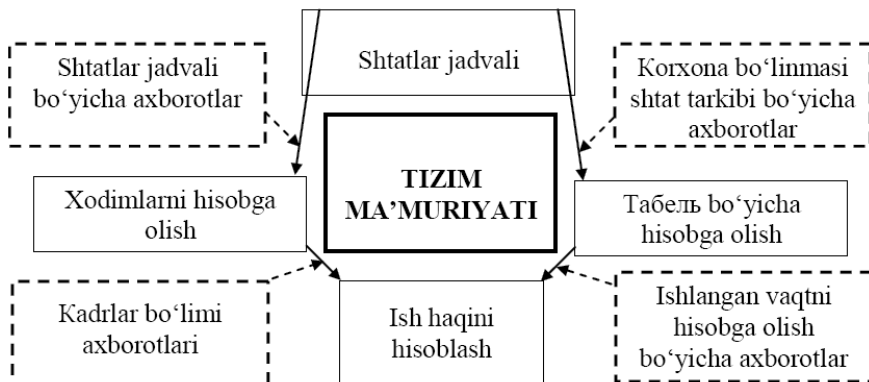
- ish haqini hisoblab chiqish bo'yicha barcha operatsiyalarni bajarish;

- barcha standart hisobot formalarini to'ldirish hamda har qanday boshqa hisobotlarni tayyorlash;

- korxona va tashkilotdagi boshqa dasturiy tizimlar bilan integratsiyalash imkoniyati;

- yuqori tashkilotlar davlat organlari uchun hisobotlarni shakllantirish.

Mazkur tizimning funksional chizmasi quyidagicha ko'rinishda (4.2-chizma) bo'lishi mumkin.



4.2-chizma. Personal boshqarilishini ta'minlash uchun kompleks axborot tizimi modullari funksional chizmasi

«Shtatlar jadvali» moduli korxona yoki tashkilot tarkibini aks ettirish va ularning shtatlar jadvalini yuritishni ta'minlaydi. Korxona (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, korxona (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 korxona (tashkilot) korporativ tarkibini ishlab chiqish va takomillashtirib borish;

- korxona (tashkilot) bo'limlari bo'ysunish 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;

— korxona (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 korxona (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, koeffitsiyentlari 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. Korxona 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. Korxona (tashkilot)dagi kadrlar zaxirasi bilan ishlash.

4. Personal attestatsiyasini rejalashtirish va o'tkazish, attestatsiya natijalari bo'yicha hisobotlar tayyorlash.

5. Ishga qabul qilish lavozimi bo'yicha 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, korxona (tashkilot) bo'yicha ham shakllantirilishi mumkin. Oy davomida ishlangan vaqt har bir 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 korxona (tashkilot) xodimlari ish haqini hisoblab chiqishni tezlik bilan amalga oshirish hamda ushbu hisobga asoslanib, turli hujjatlarni tayyorlashga mo'ljallangan.

Modulning funksional 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 funksiyalarni bajarish uchun asos sifatida buyruqlar hamda avtomatlashtirilgan tizim boshqa modulli ma‘lumotlaridan foydalaniladi.

«**Tizim ma‘muri**» moduli tizim ma‘lumotlar bazasini boshqaruvchi mutaxassislarga mo‘ljallangan. U avtomat tizimidan foydalanuvchilarning ma‘lumot bazasi, dasturiy modullar, funksiyali 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 aniqlash, uning oldi olinishi;

— shakllantirish, foydalanish, ishlash, berish va saqlashda ma‘lumotlarning yaxlitligini;

— ruxsat berilmagan, erkin foydalanishdan muxofaza 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 boshqarish samaradorligini oshirishda hujjatlarni rasmiylashtirish, ular bilan ishlash, mazkur xizmatda ish yuritishni oqilona tashkil etish muhim ahamiyatga ega.

Korxona va tashkilotlar faoliyati turli sohalarini O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasi qonunlari, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari, farmoyishlari, qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasini qarorlari, farmoyishlari, vazirlik va idoralarning me'yoriy hujjatlari bilan muvofiqlashtiriladi.

Hujjatlarni saqlash tizimi — bu, hujjatlarni saqlash, izlash, korxona, 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.

Tayanch iboralar

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| · pedagogika; | · kasb egasi; |
| · pedagogik bilim; | · boshqaruv odobi; |
| · aqliy rivojlanish; | · ahloqiy barkamollik; |
| · tarbiyaviy ta'sir; | · ishbilarmonlik sifati; |
| · texnologik tamoyillar; | · insonni sevish ; |
| · ma'naviy motivlar; | · axloqiy iroda; |
| · tizimli yondashish; | · halollik; |
| · mehnat jamoasi; | · axloqiylik. |

Nazorat va muhokama uchun savollar

- 1. Rahbar qanday pedagogik masalalarni hal etishi lozim?*
- 2. Tarbiyaviy ta'sir nima uchun aniq atalgan bo'lishi kerak?*
- 3. Tarbiyaviy ta'sirning qanday «texnologik tamoyillari» mavjud?*
- 4. Boshqaruv tarbiyasining qanday shakllarini bilasiz?*
- 5. Xodimning mehnat jamoasiga aloqadorligiga qanday omillar ta'sir etadi?*
- 6. Moslashishning qanday turini bilasiz?*
- 7. Menejer asosiy axloqiy qoidalariga nimalar kiradi?*
- 8. Umumiy axloqiy sifatlarga nimalar kiradi?*
- 9. Muayyan axloqiy sifatlarga nimalar taalluqli?*
- 10. O'ziga xos axloqiy sifatlarga nimalar kiradi?*
- 11. Shaxs axloqiy sog'lomligi qanday jihatlar bilan tavsiflanadi?*
- 12. Nimalar jamoa axloqiy sog'lomligining asosiy omillari bo'lib hisoblanadi?*

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. T.: O'zbekiston, 2001.
2. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi qonuni. T.: Adolat, 2001.
3. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi T.: Adolat, 1996.
4. O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi qonuni T.: O'zbekiston, 1998.
5. O'zbekiston Respublikasining «Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi» T.: 1998.
6. O'zbekiston Respublikasining «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida»gi qonuni. (yangi tahrir) T.: Adolat, 1998.
7. *Karimov I.A.* «O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari». T.: O'zbekiston, 1997.
8. *Karimov I.A.* «O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida». T.: O'zbekiston, 1996.
9. *Karimov I.A.* «Amir Temur faxrimiz, g'ururimiz». T.: Xalq so'zi gazetasi 1996-yil, 26-oktabr.
10. *Karimov I.A.* «Yuksak malakali mutaxassislar taraqqiyot omili» T.: O'zbekiston, 1995.
11. *Абдудохмонов Q.X.* «Основы управления персоналом организации» Учеб. пособ. T.: ТГЭУ, 2000.
12. *Abduraxmonov Q.X.* «Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi» Darslik T.: 2001.
13. *Abduraxmonov Q.X.* «Mehnat iqtisodiyoti» Darslik T.: 2004.
14. *Abduraxmonov Q.X.* va boshqalar «Davlat xizmati personalini boshqarish» O'quv.qo'l. T.: 2002.
15. *Abduraxmonov Q.X., Xolmo'minov SH.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M.* «Personalni boshqarish» O'quv qo'llanma T.: 2004.

16. *Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А.* «Управление персоналом» –М.: 2003.
17. *Аширов Д.А.* «Управление персоналом» Учеб. пос. — М.: 2001.
18. *Базаров Т.Ю.* «Управление персоналом» Учеб. пос. — М.: 2002.
19. *Волгин Н.А.* «Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран» Учеб. пособ. — М.: 2002.
20. *Волгин В.В.* «Структура и персонал» — М.: 2004.
21. *Гурков И.Б.* «Инновационное развитие и конкурентоспособность» — М.: 2003.
22. *Дмитренко Г.А.* «Мотивация и оценка персонала» Учеб. пос. — К.: МУП, 2002.
23. *Жариков Е.С.* «Психология и управление» Книга для руководителя и менеджера по персоналу — М.: МЦФЭР, 2002.
24. *Журавлёв П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А.* «Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран» Учеб. пос. — М.: 2002.
25. *Иванова-Щвец Л.Н.* «Управление трудовыми ресурсами» Учеб. пос. — М.: 2004.
26. *Кибанов А.Я.* «Управление персоналом организации» Учебник — М.: 2003.
27. *Кибанов А.Я.* «Основы управления персоналом» — Уч. пос. М.: ИНФРА-М, 2002.
28. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* «Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация» Учеб. пос. — М.: 2003.
29. *Кочеткова А.И.* «Основы управления персоналом» — М.: 2001.
30. Подготовка кадров государственной службы Под. ред. *Яблоковой Е.А.* М.: 2002.
31. *Пугачёв В.П.* «Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персонала» — М.: 2002.

32. *Рапопорт Б.М.* «Оптимизация управленческих решений» — М.: 2001.
33. *Самофалов М.В., Резниченко В.Ю.* «Мотивация трудовой деятельности» Учеб. пос. — М.: 2004.
34. *Тринер Р.И.* «Карманный справочник директора» — М.: 2002.
35. *Уколов В.В.* «Теория управления» Учебник. — М.: 2004.
36. Управление персоналом/ под. ред. *С.И. Самыгина* — Рн/Д.: Феникс, 2001.
37. *Федосеев В.Н., Капустин С.П.* «Управление персоналом организации» Учеб. пособ. — М.: 2003.
38. *Шекиня С.В.* «Управление персоналом современной организации» Учеб. практ. пос. — М.: 2002.
39. *Ципкин Ю.А.* «Управление персоналом» Учеб. пособ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
40. «Экономика труда» Под. ред. *Волгина Н.А., Одегова Ю.Г.*

TAVSIYA ETILADIGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

a) asosiy adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. — T.: O'zbekiston, 1992.
2. Karimov I.A. O'zbekiston XXI asr bo'sag'asida: xavfsizlikka tahdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari. — T.: O'zbekiston, 1997.
3. Karimov I. A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. T.: O'zbekiston, 1996.
4. Karimov I. A. Amir Temur fahrimiz, g'ururimiz, Toshkent, «Xalq so'zi» gazetasi, 1996-yil, 26-oktabr.
5. Karimov I.A. Yuksak malakali mutaxassislar — taraqqiyot omili. — T.: O'zbekiston, 1995.
6. Abdurahmonov Q.H., Xolmo'minov SH..R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. «Xodimlarni boshqarish» — T.: 2005.
7. Narziqulov N.R., Murtazoyev B.CH., Boqiyeva I.A.. «Inson resurslari iqtisodiyoti» O'quv qo'llanma — T.: TDIU, 2005.
8. O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi qonuni. — T.: O'zbekiston, 1998.
9. O'zbekiston Respublikasining «Aholini ish bilan ta'minlash to'g'risida»gi qonuni (yangi tahrir). — T.: Adolat, 1998.
10. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi qonuni — T.: Adolat, 1992.
11. O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi. — T.: Adolat, 1996.
12. O'zbekiston Respublikasining «Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi». — T.: 1998.
13. Абдурахманов К.Х. Управление трудовым потенциалом региона. — Т.: Мехнат, 1994.
14. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. М.: 1992.

15. Назаров А.Ш. Нормирование труда (учебник). — Т.: 1990.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия (Учебное пособие). — М.: «Новосибирск», 1998.
17. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом (учебник). — М.: 1997.
18. Слизингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. Учебное пособие. — М.: Инфра – М., 1996.
19. Экономика труда: (Учебник). Под ред. Жукова М.И., Погосьяна Г.Р. — М.: Экономика, 1991.

b) qo‘shimcha adabiyotlar

1. Абдурахманов К.Х., Холмумшюв Ш.Р., Муртазаев Б. Н., Нарзикулов Н.Р. Вопросы подготовки новых кадров по агроменеджменту в Узбекистане.//Материалы Международной конференции «Стратегия развития персонала». — Новгород, 1996.
2. Андреева В.И. Делопроизводство. Требования к документообороту фирмы. — М.: АО Бизнес-школа, 1994.
3. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело ЛТД, 1993.
4. Ивандевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
5. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы — Казань, 1994.
6. Основы предпринимательского дела: Учебник, 2-е изд. (под ред. Ю.М. Осина, Е.Е. Смирновой) — М.: БЕК, 1994.
7. Организация работы с кадрами в условиях перехода к рыночной экономике. Вып. 1,2. — М., 1991.
8. Temur tuzuklari. — Т.: 1991.
9. Филиппов А.В. Работа с кадрами. — М.: Экономика, 1990.
10. Холмунинов Ш.Р., Балаханова Д.К., Муртазаев Б.Ч. Рынок труда: проблемы формирования и регулирования. — Т.: Фан, 1994.
11. Шмидт Герберт. Кадровое планирование на предприятии (опыт ФРГ). — Человек и труд, 1993, № 4.

MUNDARIJA

KIRISH	3
--------------	---

I bob. Personalni boshqarish asoslari

1.1. Personalni boshqarishning mohiyati, maqsad va vazifalari, tamoyillari hamda uning tashkiliy tuzilmasi.....	7
1.2. Korxonada kadrlarni rejalashtirish va muvofiqlashtirish	47
1.3. Xodimlarni boshqarish strategiyasi.....	77
1.4. Personalni rivojlantirish	92
1.5. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi – uzluksiz ta’limning «O‘zbek modeli».....	108

II bob. Personalni malakaviy shakllantirish va uni baholash

2.1. Personal karyerasini rejalashtirish va rivojlantirish	135
2.2. Personalning professional malaka tartibi	155

III bob. Personal mehnatini tashkil qilish va uni moddiy rag‘batlantirish

3.1. Boshqaruv personali mehnatini tashkil qilish	167
3.2. Kadrlar bilan ishlashning psixologik, pedagogik va sotsiologik asoslari	187
3.3. Personalni rag‘batlantirish	203

IV bob. Personal mehnat ko‘rsatkichlari tahlili va unda qo‘llaniladigan axborot manbalari

4.1. Personal faoliyati bo‘yicha hujjat ishlarini yuritish	223
4.2. Personalni boshqarishda axborot texnologiyalari	234

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	246
--------------------------------	-----

**F.H. NAZAROVA, Z.YA. XUDAYBERDIYEV, A.X. NAZIROV,
K.M. XURRAMOV, O.A. SAYDAXMEDOV**

PERSONALNI BOSHQARISH

O‘quv qo‘llanma

Muharrir E. Bozorov

Badiiy muharrir M. Odilov

Kompyuterda sahifalovchi Z. Ulug‘bekova

Nashr lits. AI ¹ 174. Bosishga ruxsat etildi 01.11.2016.
Qog‘oz bichimi 60x84 ¹/₁₆. Shartli bosma tobog‘i 14,5.
Hisob-nashr tabog‘i 15,0. Adadi 514.
51-buyurtma.

«IQTISOD-MOLIYA» nashriyotida tayyorlandi.
100084, Toshkent, Kichik halqa yo‘li, 7-uy.

«HUMOYUNBEK-ISTIQLOL MO‘JIZASI»
bosmaxonasida ofset usulida chop etildi.
100003, Toshkent, Amir Temur ko‘chasi, 60^a.