

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

ТОШКЕНТ ТЎҚИМАЧИЛИК ВА ЕНГИЛ САНОАТ ИНСТИТУТИ

«МАТБАА ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» ФАКУЛЬТЕТИ

“Корпоратив бошқарув” кафедраси

АЗИМОВА ЛОЛА САФАРОВНА

5232900 - “Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш” таълим йўналиши
талабалари учун

“ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ” ФАНИДАН

ЛЕКЦИЯЛАР КУРСИ

Тошкент - 2020

АННОТАЦИЯ

Мазкур лекциялар курси 5232900 - “Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш” таълим йўналишидаги бакалаврлар учун «Ходимларни бошқариш» фанини чуқур ўзлаштириш ва мустақил таълимни амалга ошириш мақсадида тайёрланган.

Тузувчи:

Л.С.Азимова – ТТЕСИ “Корпоратив бошқарув” кафедраси катта ўқитувчиси

Такризчилар:

Д.Т.Юсупова – ТДИУ «Менежмент» кафедраси доценти, и.ф.н.

Р.А.Исаев – ТТЕСИ «Корпоратив бошқарув» кафедраси доценти, и.ф.н.

ТТЕСИ ўқув-услубий кенгашида муҳокама қилинган ва тасдиқланган.

Баённома № _____ « ____ » _____ 202__ й.

ТТЕСИ босмахонасида _____ нусхада кўпайтирилган

МУНДАРИЖА

1-МАВЗУ. “ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ” ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ.....	4
2-МАВЗУ. КОРХОНА ВА УНИНГ ПЕРСОНАЛИ	19
3-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ.....	33
4-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИ РЕЖАЛАШТИРИШ	46
5-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИ ШАКЛЛАНТИРИШ	65
6-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШДА ЕТАКЧИЛИК.....	83
7-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШДА ГУРУХЛАРАРО МУНОСАБАТЛАР	91
8-МАВЗУ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА ПЕРСОНАЛНИ РИВОЖЛАНТИРИШ	100
9-МАВЗУ. ИҚТИСОДИЙ ИСЛОҲОТЛАРНИ ЧУҚУРЛАШТИРИШ ШАРОИТИДА ПЕРСОНАЛНИ РАВБАТЛАНТИРИШ	120
10-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШНИНГ ЗАМОНАВИЙ УСЛУБЛАРИ	144
11-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛ КАРЬЕРАСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ .	180
12-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИНГ ҲУҚУҚ ВА МАЖБУРИЯТЛАРИ.....	210
13-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ХИЗМАТИДА ИШ ЮРИТИШ ВА АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ.....	221
ГЛОССАРИЙЛАР.....	229

1-МАВЗУ. “ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ” ФАНИНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

- 1.1. “Ходимларни бошқариш фан сифатида
- 1.2. Ходимларни бошқаришнинг моҳияти ва мақсадлари
- 1.3. Бошқарув ривожланишининг босқичлари

Таянч иборалар: корхона, персонал, менежмент, бошқарув персонали, кадрлар сиёсати, ходимга эга бўлиш, режалаштириш, ривожлантириш, ходимни баҳолаш, рағбатлантириш, назорат қилиш, ходимга раҳбарлик.

1.1. Персонални бошқариш - фан сифатида

Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар юқори самара билан фаолият кўрсатиши, муваффақиятли рақобат қила олиши фанда “Ходим” атамаси билан номланадиган меҳнат жамоасининг таркиби, малакаси, салоҳияти, ижодий изланиши, масъулияти каби жуда кўпгина сифатлари ҳал қилувчи аҳамият касб этиши амалий исботини топган. Бугунги кунга келиб мазкур масалалар билан махсус шуғулланувчи “Ходимларни бошқариш” фани тобора ривожланиб бормоқда.

Ғарб давлатларида бозор иқтисодиёти шароитларида “Ходимларни бошқариш” кўпроқ “*менежмент*” атамаси билан номланади.

Менежмент (инглизча “*management*” сўзидан) - бозор иқтисодиёти шароитларида иқтисодий бошқарув тамойиллари, функция ва услубларини қўллаган ҳолда моддий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш ҳисобига белгиланган мақсадларга эришиш учун амалга ошириладиган бошқарув фаолиятидир.

Менежмент аслида “бошқарув” сўзининг синоними ҳисобланиб, асосан бозор иқтисодиёти шароитларида фаолият кўрсатаётган корхоналарда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни англатади.

Менежмент дейилганда қуйидаги маънолар англанади:

1. Корхонанинг бошқарув ходимлари бошқарув аппарати сифатида.
2. Бошқарув аппарати корхонада бажарадиган функциялар.
3. Менежмент корхонани илмий асосда бошқариш сифатида.

Менежмент функциялари тизимида ходимларни бошқариш вазифалари қандай ўринга эгаллиги энг муҳим масаладир. Менежмент функцияларидан ходимларни бошқариш функциялари фаркланади.

Менежментнинг умумий функциялари дейилганда корхона кўламида махсус функциялардан бирини бажарувчи алоҳида бўлинма фаолияти тушунилади. Бошқарув ходимлари менежментининг барча функцияларини, шунингдек, корхоналарни бошқаришнинг махсус функцияларини амалга ошириш учун зарурдир. Худди мана шу менежментнинг махсус функцияси ҳисобланган ходимларни бошқариш алоҳида ўзига хос хусусиятга эга.

Ходимларни бошқариш - алоҳида ходим ва умуман корхона манфаатларини таъминлаш мақсадида инсон салоҳиятидан самарали фойдаланишга қаратилган ташкилий, ижтимоий-иқтисодий, психологик, ахлоқий ва ҳуқуқий муносабатлар тизимидир. Ходимларни бошқаришнинг асосий функцияларини ўзида акс еттирувчи тўрт таркибий қисм мавжуддир:

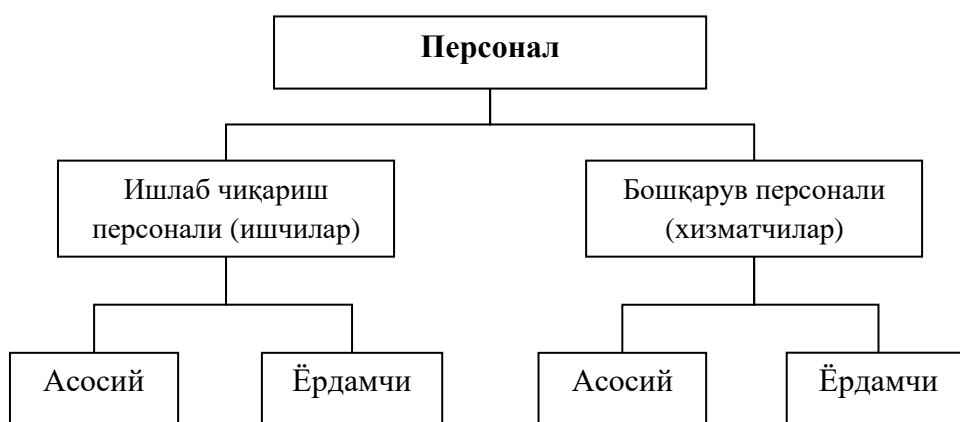
1. Ходимни танлаш.

2. Ходимни ривожлантириш.
3. Ходимни баҳолаш.
4. Ходимни рағбатлантириш.

“Ходим” ҳозирги вақтда иқтисодиёт фанида умум эътироф этилган атама ҳисобланиб, меҳнат жамоаси таркибий қисмларини қамраб олади. У моҳият бўйича “Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексида қайд этилган “ходим” атамасидан келиб чиққан ҳолда ходимлар таркиби маъносини беради”.¹ Авваллари бу тушунча “кадрлар” атамаси сифатида қўлланиб келинган.

Ходим, ишлаб чиқариш ходими ҳамда бошқарув ходими (1.1- расм)дан иборатдир.

Ишлаб чиқариш ходими (ишчилар) - одатда моддий ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлардан иборатдир. Улар маҳсулот ишлаб чиқаришни, уни сотишни, унга сервис хизмати кўрсатишни амалга оширадилар. Ишлаб чиқариш ходими, ўз навбатида, икки тоифага бўлинади:



1.1-расм. Персонал турлари

Асосий ходим - асосан ишлаб чиқариш, маҳсулотни йиғиш билан банд ишчилар;

Ёрдамчи ходим - асосан корхонанинг хизмат кўрсатувчи бўлинмаларида банд ишчилар.

Ишлаб чиқариш ходимининг меҳнат маҳсули товар (бинолар, машиналар, кийим-кечаклар, озиқ-овқат маҳсулотлари ва ҳоказолар) сифатида намоён бўлади.

Бошқарув ходими (хизматчилар) - одатда кўпроқ ақлий меҳнат билан банд бўлиб, ишлаб чиқаришда бошқарувни амалга оширадилар. Улар меҳнат фаолиятининг асосий маҳсули бошқарув қарорларини тайёрлаш мақсадида тегишли ҳужжатлар, маълумотлар тўплаш, уларни умумлаштириш, таҳлил этиш, қарорлар лойиҳаларини тайёрлаш ҳамда раҳбар томонидан бу қарор қабул қилингандан сўнг унинг ижросини амалга ошириш ва назорат қилишдир.

Бошқарув ходими ҳам икки асосий тоифага бўлинади: **раҳбарлар** ва **мутахассислар**. Раҳбарларнинг мутахассислардан асосий фарқи шундан иборатки, раҳбарлар қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўладилар ва улар ўзларига бўйсунувчи ходимларга эга.

Корхона мутахассисларини улар меҳнати натижаларига мувофиқ уч асосий гуруҳга ажратиш мумкин:

- **бошқарувнинг функцияли мутахассислари**. Уларнинг меҳнат маҳсули бошқарув ахборотлари ҳисобланади. Бу тоифа мутахассислар гуруҳига референтлар,

¹ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006. - 10- б.

иқтисодчилар ва ҳоказолар киради;

- **мутахассис-муҳандислар.** Улар меҳнати маҳсули техника ва ишлаб чиқариш технологиясига оид конструкторлик-технологик ёки лойиҳа ахборотларидир. Булар - муҳандислар, технологлар, конструкторлар, лойиҳачилар ва ҳоказолардир;

- **хизматчи-техник мутахассислар** (компьютер операторлари, омборчилар, маиший соҳалар хизматчилари ва ҳоказолар) асосан хизмат кўрсатиш билан банддирлар.

Айни пайтда шуни таъкидлаш керакки, ходимни бошқарувга замонавий қарашлар бошқаришга инсон муносабатлари назарияси билан боғлиқдир.

1.2. Ходимларни бошқариш фанининг моҳияти ва мақсадлари

Мамлакатимизда бозор муносабатларига ўтиши ходимларни бошқариш тизимида бир қатор вазифаларни амалга оширилишини тақозо этади. Бозор иқтисодиёти шароитида корхона ва ташкилотларнинг ўз мавқеларини сақлаб қолиши, уларнинг рақобатбардошлигини таъминлаш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларни бошқариш соҳасида амалга оширилиши лозим бўлган вазифалар илмий ва амалий усулларни тўғри танлашни талаб этади.

Ходимларни бошқариш фанининг предмети - корхона ва ташкилотларнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида ходимларга керакли таъсир кўрсатиш билан боғлиқ бўлган билимлар тизимидир.

Ушбу курсни ўргатишдан мақсад талабаларга ходимларни бошқариш илмини амалиётга қўллай биладиган даражада кўникмалар ҳосил қилишдан иборат. У талабаларда ишлаб чиқаришдан кўзланган мақсадга эришишни таъминловчи ходимларни бошқариш бўйича назарий ва амалий профессионал билимларни шакллантиришга йўналтирилган. **Ходимларни бошқариш** фанининг мазмуни корхона ходимларини бошқариш усуллари ва тамойилларини; бу борада назарий ва амалий масалалар тизимини; ташкилий шакллари ишлаб чиқиш ва тадбиқ этиш жараёнларидан иборат.

Ходимларни бошқариш ёки **ходим менежменти** дейилганда ҳам алоҳида менежерлар, ҳам умуман бошқарув бутун аппаратининг фаолият турлари, энг аввало бошқарув фаолияти тизими тушунилади.

Ходимларни бошқариш асосий тушунчалари ва уларнинг моҳияти қуйидагилардан иборатдир:

Кадрлар сиёсати - ходим билан ишлаш тамойиллари, мақсадлари ва стратегияси. Корхонада ходимлар билан ишлаш бўйича барча тадбирлар шу мақсадга йўналтирилади.

Ходим - корхона ходимлари: раҳбарлар, мутахассислар, ишчилар, хизмат кўрсатувчи кичик ходим.

Ходимга эга бўлиш - корхона учун ходимларни ишга ёллаш билан боғлиқ барча жараёнлар, шунингдек, янги ходимларни ўз вазифаларини бажаришга киришишларига тайёрлаш.

Ходимни режалаштириш - ходим билан иш олиб бориш барча йўналишларини белгилаб олиш.

Ходимни ривожлантириш - ходимнинг янги билимларга эҳтиёжларини аниқлаш ва бу эҳтиёжларни қондириб бориш, бош-қарув услубларини муттасил

такомиллаштириб бориш, ходимларга уларнинг фаоллигини оширишда ҳар тарафлама ёрдам бериш.

Ходимни бўшатиш - штатларни қисқартириш ва ортиқча ходимларни ишдан бўшатиш билан боғлиқ барча тадбирлар.

Ходимни баҳолаш - корхона ёки унинг бўлинмаси ишлаб чиқариш пировард ёки оралиқ натижаларига алоҳида ходимларнинг ҳиссаларини аниқлаш.

Ходим иш сифатини баҳолаш - ходимларнинг эгаллаб турган хизмат вазифаларига лойиқлик даражасини аниқлаш.

Ходимга раҳбарлик - ходимни бевосита раҳбарлар - бўлим раҳбарлари томонидан бошқариш.

Ходимни назорат қилиш - ишлаб чиқариш назорати тизимидан фойдаланган ҳолда раҳбарият қарорлари ва ишлаб чиқариш топшириқлари ижроси назоратини амалга ошириш.

Ходимларни бошқаришнинг асосий мақсади корхона ходимини шакллантириш, ривожлантириш ва унинг салоҳиятидан энг самарали равишда фойдаланишдан иборатдир. Бу - корхона ҳар бир ходими билан олиб борилаётган ишни муттасил яхшилаб бориш орқали унинг ўз меҳнат ва ижодий қобилиятини ошириб боришига эришиш ва бу қобилиятдан корхона мақсадларига эришиш учун иложи борича тўла фойдаланишни таъминлаш демакдир.



1.2-расм. Ходимларни бошқариш мақсадлари

Ходимларни бошқариш концепсияси корхона ходимлар салоҳиятини шакллантириш ва ривожлантириш билан ўзаро боғлиқ бўлиб, қуйидагича табақаланади:

Ходимлар салоҳиятини шакллантириш - бу ходим меҳнат муносабатларини ходимларни бошқариш хизмати томонидан белгиланган тартиб-қоидалар асосида ташкил этишдир. Мазкур категория бошқарувнинг барча функциялари (масалан, инвестиция менежменти ва ходимларни бошқариш, ишлаб чиқариш менежменти ва ходимларни бошқариш) ўртасидаги алоқадорликни боғловчи жараёнларни англатади. Бунда боғловчи жараёнлар сифатида коммуникациялар ва бошқарув қарорлари намоён бўлади.

Ходимни марказлаштирилган ҳолда бошқариш алоҳида функция ҳисобланиб, алоҳида бўлимлар томонидан бажарилади.

Ходимни марказлаштирилмаган ҳолда бошқариш барча бўлимлар (бўлимлар, сеҳлар, хизматлар, лабораториялар, шўъбалар) раҳбарлари фаолиятидир.

1.3. Бошқарув ривожланишининг бошқичлари

Бошқарув тарихига назар ташланса, инсон фаолиятининг бу соҳасига оид ғоятда муҳим муайян тамойиллари бундан юзлаб, ҳатто минглаб йиллар илгари мавжуд бўлганлигини кузатиш мумкин.

Жумладан, Қадимий Мисрда еҳромларнинг бунёд этилиши бугунги кунда “ходимларни бошқариш” номини олган ушбу фаолият турини режалаштирилишига мисол бўла олади. Шунини таъкидлаш жоизки, еҳромлар ҳар бири қарийб 2,5 тонна оғирликка эга оғир тошлардан қад ростлаган. Бу тошлар еҳромлар барпо этилаётган жойдан анча олисда тайёрланган. Шунинг учун уларни тайёрлаш, олиб келиш ва ўрнатиш пухта режалаштиришни талаб этган. Айниқса, еҳромларни барпо қилаётган, асосан куллардан иборат 100 минг кишилик меҳнат армиясини йигирма, ўттиз йил давомида бошқариб туриш осон бўлмаган.

Меҳнатни ташкил этишнинг юқори самарали усуллари қадимги Рим ва Шарқда ҳам мавжуд эди.

Ўзбекистон Республикаси мустақил тараққиёт йўлига ўтиб, нафақ иқтисодий, балки маданий ва маънавий юксалиш жараёнига дадил кириб бормоқда.

Айниқса, буюк Амир Темурнинг давлатни бошқариш, бунёдкорлик, ҳарбий ва бошқа соҳалардаги ташкилотчилик усуллари жуда катта аҳамиятга эгадир.

Амир Темурнинг даҳо даражасидаги саркарда бўлганини бутун дунё тан олади, Соҳибқирон Амир Темур асос солган марказлашган буюк салтанатни идора этиш тартиби ўз даврида бошқарув намунаси деб ҳисобланади. Буюк Амир Темур ҳокими мутлақ бўлган, ижроия ҳокимиятни девонбеги - бош вазир бошлиқ 7 вазирликдан иборат аркони давлат - **Вазирлик Маҳкамаси** бошқарган. Вазирлардан бири - **мамлакат ва раият вазири** вилоят ва туманлардан тўпланадиган ҳосил, солиқ-ўлпонлар ва ободончилик масалалари билан шуғулланган. Иккинчиси - **вазири сипоҳ**, деб аталиб ҳарбий ишлар вазири ҳисобланган. Салтанатда **тижорат** (савдо), **молия ишлари вазири** бўлган. Қолган учта вазир эса чэғара вилоятлари ва тобе мамлакатлар бошқарувини назорат қилган. Бу уч вазир салтанатнинг “холиса”, деб юритилган бош назорат ҳайъатини ҳам ташкил этган.

7 вазир девонбегига бўйсунган ва у билан бамаслаҳат давлатнинг молиявий ишларини амалга оширганлар.

Мамлакат маъмурий жиҳатдан *улус, вилоят* ва *туманларга* бўли-ниб. улар **ҳоким, ноиб** ва **туман бошлиқлари** томонидан бошқа-рилтан. Бу бошқарув раҳбарларининг аксарияти ҳарбийлар-амирлар бўлган. Ҳар бир шаҳар ва вилоятларнинг **молия девони, қозиси, муфтиси, мутаваллиси** ва **мухтасиби** бўлган.

Буюк Соҳибқирон ишнинг кўзини биладиган тадбиркор, қобилиятли инсонларни юксак кадрлаган. “Тажрибамда кўрилганким, азми қатъий, тадбиркор, хушёр, жанг кўрган, мард, шижоатли бир киши, мингта тадбирсиз, лоқайд кишидан яхшироқдир. Чунки тажрибали бир киши минглаб кишига иш буюради”².

Амир Темурнинг бошқарувни мукамал ташкил этиши, интизомга қатъий риоя этилиши улкан салтанатни муваффақиятли идора этиш, беқиёс бунёдкорлик ишларини амалга ошириш имконини берди.

Бошқарув назарияси ва амалиёти ривожланишига. **XVII - XVIII** асрлардаги саноат инқилоби жуда катта таъсир кўрсатди. Буғ двигателининг ихтиро қилиниши билан корхоналар учун мануфак-тура хўжалиги чегаралари жуда торлик қилиб қолди. Фабрикаларни ривожлаштириш учун сармоёга бўлган эҳтиёж кескин ўсди. Бу эса акция капиталига кенг йўл очиб берди. Ана шундай шароитларда бошқарув фаолиятининг мушкуллашиб кэтганлиги бу соҳада ёлланма бошқарувчилар ва мутахассисларнинг пайдо бўлишига олиб келди. Акциядор мулк эгалари ўз манфаатларини амалга ошириш вако-латини, бунинг учун зарур бўлган барча ҳуқуқий меъёрларни ишлаб чиққан ҳолда бошқарувчи менежерлар ихтиёрига бердилар. Бу жамият тараққиётида ғоятда муҳим босқич бўлди.

1776 йилда шотландиялик олим, профессор Адам Смит томонидан нашр этилган **“Халқларнинг бойлиги табиати ва сабабларини тадқиқ қилиш”** асари эркин бозорга эга бўлган иқтисодий жамият тараққиётининг назарий асоси, қисман ижтимоий модели бўлди. Бу мумтоз асардаги шахсий рағбат ва меҳнатнинг чуқур тақсимоти ғояси менежмент назариясини сифат жиҳатидан янги босқичга кўтарди.

Америкалик муҳандис-механик **Фредерик Тейлор** илмий менежментнинг асосчиси ҳисобланади. Унинг **“Сех менежменти”** (1903) ва **“Илмий менежмент тамойиллари ва усуллари”** (1911) асарларида менежмент ва ходимларни бошқариш соҳасидаги асосий тамойиллар аниқ равшан баён этилган.

Ушбу янгиликлар илмий менежмент тизими таркибий элементларини ташкил этди. Улар асосини тўрт тамойил ташкил этарди:

1. Маъмурият “ески анъанавий ва кўпол амалий услублар ўрнига” корхонада қўлланилаётган меҳнатнинг барча турлари илмий пойдеворларини ишлаб чиқаришни ўз зиммасига олади.

2. Маъмурият илмий асосда ишчиларни синчиклаб танлаб олади, сўнг ҳар бир ишчини машқ қилдиради, ўқитади ва ривожлантиради. Ҳолбуки, авваллари ишчи ўзига ўзи касб танлар ва билганича бу касб бўйича машқ қиларди.

3. Маъмурият ишлаб чиқаришнинг барча алоҳида тармоқлари ўзи олдин ишлаб чиққан илмий тамойилларга мос келишига эришиш йўлида ишчилар билан дилдан ҳамкорликни амалга оширади.

4. Корхона маъмурияти ва ишчилар ўртасида деярли бир хил меҳнат ва масъулият тақсимоти ўрнатилади.³

Америкалик амалиётчи олим **Гаррингтон Эмерсоннинг „Унумдорликнинг 12 тамойили“** (1912) китоби ҳам менежмент фанининг мумтоз асари ҳисобланади. Таҳлилчи олим истеъдоди, АҚШ, Мексика, Канада компанияларида 20 йил давомида

² Темур тузуклари. Т.: Шарқ, 2005. - 13- бст

³ Бернол Дж. Десмонд. Мир без войны. М.: Иностранная литература, 1960. – С. 241 – 242.

орттирилган бой тажриба Г.Эмерсонга меҳнатни самарали ташкил этишни таъминлайдиган ходимларни бошқариш тизимини қуйидаги 12 тамойил асосида қуриш зарурлигини асослаб беришга имкон туғдирди:

- 1) аниқ кўзланган ғоялар ва мақсадлар;
- 2) соғлом маъно;
- 3) малакали маслаҳат;
- 4) интизом;
- 5) ходимга адолатли муносабат;
- 6) тезкор, ишонарли, тўлиқ, аниқ ва доимий ҳисоб-китоб;
- 7) диспетчерлаш (нозимлаш);
- 8) меъёрлар ва иш тартиби;
- 9) шароитларни меъёрлаштириш;
- 10) операцияларни меъёрлаштириш;
- 11) ёзма стандарт йўриқлар;
- 12) унумдорлик учун мукофот.⁴

Ушбу тамойиллари барча ёлланма ходимлар - ишчилар учун ҳам, хизматчилар учун ҳам бир хил даражада тааллуқли бўлган меҳнатни ташкил этишга ўзига хос комплекс ёндашув Г.Эмерсоннинг ходимларни бошқариш назариясини ривожлантиришга қўшган сезиларли ҳиссаси бўлди.

Франциялик муҳандис **Анри Файолнинг** ҳам бошқарув назариясини бойитишда муносиб ўрни бор. У ишлаб чиққан тамойиллар бугунги байналмилал менежмент, хусусан Европа мамлакатлари, АҚШ ва Япония мамлакатлари учун ўз аҳамиятини йўқотмаган.

А. Файолнинг фикрича, меҳнатни ташкил этишда қуйидаги тамойилларга амал қилиш лозим:

1. Меҳнат тақсимоти.

Меҳнат тақсимотининг мақсади бир хил куч-ғайрат сарфлаган ҳолда ишлаб чиқариш миқдори ва сифатини оширишдир.

2. Раҳбарият - мажбуриятдир.

Раҳбарият фармойиш берувчи ҳамда бу фармойишга бўйсундирувчи кучдир. Раҳбариятни масъулияциз тасаввур этиб бўлмайди, яъни раҳбарлик амал қиладиган ҳамма жойда масъулият ҳам пайдо бўлади.

3. Интизом.

Интизом - моҳият жиҳатидан бўйсунуш, ўзини идора этиш қобилияти, корхона ва унинг хизматчилари ўртасидаги битимга мувофиқ кўрсатиладиган ташқи ҳурмат белгиларидир. У ёки бу ижтимоий тузилмадаги интизомнинг аҳволи кўп жиҳатдан унинг раҳбарлари фазилатларига боғлиқдир.

4. Фармойиш бериш бирлиги.

У ёки бу иш юзасидан хизматчига фақат битта бошлиқ буйруқ бериши мумкин. Ушбу қондани мутлақ ҳақиқат, деб тан олиб бўлмаслиги сабабли, уни тамойиллар қаторига қўйиш керак.

5. Раҳбарлик бирлиги.

Ушбу тамойилни битта раҳбар ва якка-ю ягона мақсадни кўзловчи операциялар учун битта дастур, деб ифодалаш мумкин.

6. Хусусий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш. Бу тамойил корхонада ишчилар ёки хизматчилар гуруҳи манфаатлари корхона

⁴ Богданов А.А. Тектология (всеобщая организационная наука), Москва, 1989. – С. 30.

манфаатларидан юқори қўйилиши мумкин эмас, деган маънони англатади. Бу бошқарувнинг энг мушкул муаммоларидан бири ҳисобланади.

7. Ходимни мукофотлаш.

Ходимни мукофотлаш бажарилган иш учун тўлов ҳисобланади. Мукофот адолатли бўлиши ва имкон даражасида ходим ва корхонани, ишга ёлловчи ва хизматчини қаноатлантириши лозим.

8. Марказлаштириш.

Марказлаштириш бошқарув тизими ҳисобланмайди, у ўз-ўзича яхши ёки ёмон бўлиши мумкин эмас. У раҳбар қарашлари ҳамда шарт-шароитга қараб қабул қилиниши ёки рад этилиши мумкин. Бироқ, марказлаштириш катта ёки кичик даражада ҳамisha мавжуддир. Гап корхона учун энг мақбул бўлган марказлаштириш даражасини топишда қолган.

9. Мансаб даражалари.

Мансаб даражалари қуйи лавозимдан энг юқори лавозимгача бўлган раҳбарлик мансаблари пиллапоясидир.

10. Тартиб.

Моддий тартиб қондаси ҳамма учун маълум: ҳар бир буюм учун муайян ўрин ва ҳар бир буюм ўз ўрнида. Ижтимоий тартиб қондаси ҳам шундай: ҳар бир шахс учун муайян ўрин ва ҳар бир шахс ўз ўрнида.

11. Адолат.

Ходимни ўз хизмат вазифаларини сидқидилдан ва садоқат билан ижро этишига рағбатлантириш учун унга яхши муносабатда бўлиш керак. Адолат - яхши муносабат билан ҳуқуқ тартиботи йиғиндисидир.

12. Ходим таркибининг доимийлиги.

Ходимнинг қўнимсизлиги бир вақтнинг ўзида ишлар аҳволи қониқарсиз эканлигининг сабаби ва оқибатидир. Шунга қарамасдан, таркибда ўзгаришлар бўлиши муқаррар: ходим ёши, касаллиги, истеъфога чиқиши, вафоти ижтимоий тузилма таркибини ўзгартиради. Айрим хизматчилар ўз вазифаларини ижро этиш қобилиятини йўқотадилар, бошқалар эса зиммаларига юксакроқ масъулият олишга қодир бўлмайдилар.

Шундай қилиб, бошқа тамойиллар каби ишчи кучи таркибининг доимий бўлиши тамойили ҳам ўз чэгараларига эга.

13. Ташаббус.

Ташаббус деб, режа тузиш ва уни амалга ошириш имкониятига айтилади. Таклиф ва амалга ошириш эркинлиги ҳам ташаббус категориясига тааллуқдидир.

14. Ходимнинг бирлашиши.

Менежментни ривожлантиришда классик давр ҳисобланган, Ф.Тейлор, Г.Эмерсон, А.Файол томонидан ишлаб чиқилган бошқарув тамойиллари XX асрнинг ҳеч муболағасиз энг муваффақиятли тадбиркори ҳисобланган америкалик **Генри Фордга** юксак молиявий самарага эришиш имконини берди. Г.Форднинг жаҳоннинг ўнлаб мамлакатларида юз мартадан кўп қайта нашр этилган “**Менинг умрим, менинг ютуқларим**” китобида техника ихтироларидан тижорат мақсадида жуда юксак самара билан фойдаланиш очиб берилган.

Бугунги иқтисодиётда ходимларни бошқариш (ходим менежменти) корхона(ташкilot) даражасида ишчи кучи салоҳиятидан самарали фойдаланиш учун шарт-шароитларни яратиш бўйича ўзаро боғлиқ ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир.

Ходимни айириш керак эмас. Биз учун душман кучларини ожизлаштириш учун уларни бир-биридан узиш маҳоратдир. Бироқ корхонадаги ўз кучларингизни узиш кўпол хатодир⁵.

Ходимларни бошқаришда ходимлардан юксак самара олиш, демакки, корхона (ташкilot) фаолиятида юксак пировард натижаларга эришиш улар қизиқишини аниқ мақсадларни кўзлаган ҳолда ўзгартиришга қаратилган узлуксиз жараёндир. Ҳозирги шароитларда ходим билан ишлашнинг асосий мақсади юксак масъулият, жамоа психологияси, юқори малака, мулкдорлик туйғусига эга бўлган шахсни шакллантиришдир.

Ходимларни бошқаришда **функция жиҳатидан** кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқбарча вазифалар (масалан, кадрларни танлаш, улардан фойдаланиш, малакасини ошириш, меҳнатга ҳақ тўлаш, ишдан бўшатиш ва ҳоказолар) тушунилади.

Ташкилий жиҳатдан эса бу тушунча кадрлар билан ишлаш учун масъул бўлган барча шахс ва ташкilotларни (масалан, раҳбар ходимлар, кадрлар бўлимлари, ишлаб чиқариш кенгашлари, касаба уюшмалари) камраб олади.

Бугунги кунда барча корхоналар бозор муносабатлари ва рақобат муҳитига мослашишга мажбурдир. Шунинг учун бозорда муваффақият қозонишни таъминлайдиган омиллар айна пайтда корхона муваффақиятини белгиловчи омиллар ҳисобланади. Бу омилларнинг ҳаммаси корхона ходимлари, яъни ходим меҳнат фаолияти билан боғлиқдир.

Ходимларни бошқариш билан ишлаб чиқариш вазифаларининг алоқадорлиги меҳнат шароитларида ҳам намоён бўлади. Ходим меҳнат фаолияти учун қулай, жуда бўлмаганда энг зарур меҳнат шарт-шароитларига эга бўлмас экан, ўзига юклатилган хизмат вазифаларини муваффақиятли ҳал этиши мушкуллашади. Аксинча, меҳнат фаолияти учун энг қулай шарт-шароитларда ходимнинг иш унуми ғоят юқори бўлади. Ходим самаралироқ ва унумлироқ меҳнат қилар экан, маҳсулотлар, товарлар ишлаб чиқаришни, хизмат кўрсатишни кўпайтириш учун имкониятларни кўпайтиради. Бу эса ходим ўзининг корхонада иқтисодий, ижтимоий, психологик ва маънавий жиҳатдан яхши ҳис этишини таъминлайди. Ходим, ёки ҳар бир инсон фаровонлигининг ошиши эса жамият фаровонлиги яхшиланишининг негизидир.

Ходимларни бошқариш жараёнида раҳбарлар, бошқарув хизмати (кадрлар бошқармаси ёки бўлими), ходимлар, шунингдек, корхона кенгаши (акциядорлик жамиятида акциядорлар кенгаши) ушбу жараён иштирокчилари ҳисобланадилар. Уларнинг ҳар бири ёки бошқарув субъекти, ёки бошқарув объекти сифатида, баъзи ҳолларда эса ҳам бошқарувнинг субъекти, ҳам объекти сифатида ходимларни бошқаришга ўз улушини қўшади. Уларнинг ҳар бири ҳам ишлаб чиқариш соҳасида, ҳам ўзаро муносабатлар соҳасида муайян вазифаларни, демак ходимларни бошқариш вазифаларини ҳам бажаради.

Ходимларни бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги қуйида акс этган:

Бошқарув вазифалари атроф-муҳит омиллари билан бир қаторда ходимларни бошқаришнинг муайян чегараларини ташкил этади. Ходим билан ҳамкорлик ходимларни излаш ва уларни корхонадаги иш жойларига тақсимлашдан бошланади. Бу кўпгина ташқи ва ички ижтимоий, маънавий, техник-технологик, иқтисодий омиллар билан боғлиқдир:

- меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий шартлари ва меъёрлари;

⁵ Бернал Дж. Десмонд. Мир без войны. М.: Иностранная литература, 1960. – С. 20 - 42.

- корхона ва унинг шерикларининг ижтимоий таркиби;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва унинг технологияси;
- логистика;
- хўжалик фаолияти тамойиллари, ишчанлик фаоллиги концепсияси, тадбиркорликка муносабат;
- корхона бўлинмаларининг тадбиркорлик фаолияти, улар мустақиллигининг даражаси;
- корхонани бошқаришнинг ташкилий тузилмаси.

1.1- жадвал

Ходимларни бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзаро алоқадорлиги

Ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш вазифалари	Ходимларни бошқариш вазифалари
Ишлаб чиқаришнинг мақсадлари	Бошқарув мақсадлари
Ишлаб чиқариш фаолияти	Бошқарув фаолияти
Фаолиятининг моддий неъматга айланиши ҳисобга олиш	Инсонларни бошқариш орқали моддий неъмат ҳосил қилишга ҳисса қўшишини назарда тутиш
Технологик ва бошқа меъёрланган моддий буюм жараёнларига мувофиқ кўзлаган ва қатъий белгилаб қўйилган фаолият орқали амалий натижаларига эришиш	Раҳбарлар фаолияти натижалари кўзланган, лекин қатъий белгилаб қўйилмаган фаолият турларининг маҳсули сифатида

Меҳнат жараёнининг самарадорлиги турли шароитларга боғлиқ ҳолда унинг қатнашчилари фаоллиги билан белгиланади. Бу шароитларни билиш ходимлар ишчанлик фаоллигига таъсир ўтказиш имконини беради.

Меҳнат муносабатлари қуйидаги омилларга боғлиқдир:

- шахснинг амалий сифатлари;
- шахснинг аҳволи (унинг мақсадлари, психофизиологик қобилияти, маънавий хислатлари, зиёлилиги);
- ходимлар малакаси;
- ходимнинг корхонадаги вазиятдан ҳамда корхонани ривожлантириш истиқболидан хабардорлиги;
- меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори, мукофот ва имтиёзлар, иш ҳақи ошиш истиқболлари;
- меҳнат таркиби ва тақсимоти;
- меҳнатнинг ташкил этилиши ва меҳнат шароитларининг яхшиланиши;
- ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги шахсий мақсадлари, ижтимоий муҳит;
- ходимлар ва раҳбарлар, жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлар;
- бошқарув услуги.

Мазкур омиллар ҳар бир корхонанинг ўзига хос хусусиятларига қараб яхлит тизимни ташкил этади. Ходимни самарали бошқариш ана шу омилларни билиш ва шу орқали корхонадаги табиий жараёнларни ривожлантиришга, ходимлар салоҳиятини корхона мақсадларига йўналтиришга боғлиқдир.

Бозор иқтисодиёти шароитларида ходимларни бошқариш вазифаларига иккинчи даражали масала сифатида қараш барҳам топди. Ҳозирги вақтда ҳар бир хўжалик раҳбари бу вазифаларни ҳал этишдан манфаатдордир.

Шу билан бирга бозор иқтисодиёти маъмурий буйруқбозлик тизимидан фарқли равишда ходимларни бошқаришга янада қатъиятлироқ ёндашувни талаб этади. Бу, энг аввало, ҳар бир корхона ўз ходимининг бозор иқтисодиёти шароитларида таваккалчилик асосида фаолият юритишлари билан изоҳланади. Ана шундай вазиятда ходимларни бошқариш хизмати ходимларининг мулк эгалари олдидаги масъулияти кескин ортади.

Рақобатга асосланган бозор муносабатларига ўтиш бошқарув ташкилий тузилмаларини такомиллаштиришни, қатъий иерархияга асосланган таркибий тузилмаларни егилувчан, мослашувчан, тадбиркорликнинг муайян турларига ихтисослашган бўлинмаларга айлантиришни ҳаётий заруратга айлантиради.

Маълумки бозор иқтисодиёти муттасил ўзгариб бориш хусусиятига эга. Шундай экан корхона ҳам (агар у бозорда рақобатбардош бўладиган даражада самарали фаолият кўрсатишга интилса) нафақат бу ташки ўзгаришларга, балки ўзгаришлар суръатига ҳам тез мослаша олишга қодир бўлиши керак.

Шу жиҳатдан анъанавий корхона ва янги типдаги корхонани фарқлай олиш даркор.

Ходимларни бошқаришнинг замонавий йўналишлари корхона ички муҳитида рўй бераётган ўзгаришлар (иқтисодиётда, техно-логияларда, ижтимоий соҳада, ҳуқуқий муносабатларда) билан боғлиқдир. Уларни қуйидаги шаклда (1.3- расм) тасаввур этиш мумкин.

1.2-жадвал

Анъанавий ва янги типдаги корхоналарнинг таққосланма таснифи

Омиллар	Анъанавий корхона	Янги типдаги корхона
Корхона тузилиши	Иерархия, бюрократия	Тармоқ шаклида
Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари	Вертикал бўйсунуш тузилмаси	Мослашувчанлик (органик) тузилмалар, горизонтал компаниялар, виртуал тузилмалар
Корхона фаолиятининг асосий тамойили	Функцияли ихтисослашув	Интеграция, энг аввало горизонтал интеграция, интеллектуал ҳамкорлик
Рақобат устуворлигининг асосий хусусияти	Моддий ва молиявий активлар (капитал)	Интеллектуал активлар (билим)
Корхона ходими	Функционерлар Қиймат омили Бўйсунуш	Салоҳиятли ресурслар (қобилиятни аниқлаш марказлари) – муваффақият асоис ва манбаи. Ходимлар салоҳияти
Ходим умидлари	Ҳаётий эҳтиёжларни қондириш	Ходимни сифат жиҳатидан ўсиши
Асосий шахслар	Мутахассислар, профессионаллар	Гуруҳлар, командалар, энг аввало виртуал командалар

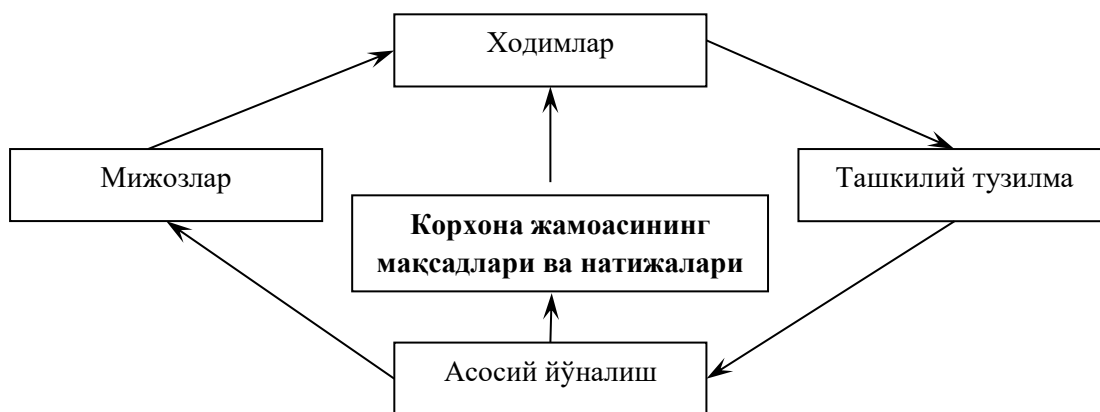
Етакчилик	Автократия (хокимятнинг бир шахс қўлида марказлаштирилиши)	Мақсадли йўналтириш Релеват ахборот
Етакчилик услуги	Автокритар (раҳбариятга сўзсиз бўйсунуш). Фирма услуги вариантлари	Демократик (ходимларга ўз салоҳиятларини намоён этишга қаратилган ва бунга ёрдам кўрсатиладиган раҳбарият атрофида маслакдошларни жипслаштиришга интиладиган). Фақат бирдамлик услуги вариантлари
Муаммо қўйилиши	Ким?	Қандай қилиб?
Ҳокият манбаи	Мансаб	Билим
Фаолият	Якка тартибда	Гуруҳ манбаи
Хатолар	Йўқотиш	Таълим манбаи
Ташкилий тузилма бўлинмаси мақоми	Ёпиқ ва ўз-ўзини таъминлашга асосланган бирликлар	Ҳамма учун очиқ бўлган муайян ресурслар
Бозорлар	Ички	Глобал
Манфаат	Қиймат, фойда	Вақт, тезлик
Корхона фаолияти йўналиши	Фойда, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш	Аниқ истемолчи эҳтиёжини қондириш. Миссия
Атроф муҳит билан алоқадорлик	Атроф-муҳит ўзгаришига муносабат билдириш	Имконият даражасига мурасасиз эришиш. Белгилаб қўйилган даражага тўлиқ мос келиш. Мижоз эҳтиёжларини қондириш
Устуворлик	Натижа. Инсон натижага боғлиқ. Инсон вазифа ижроси	Инсон. Натижа инсонга боғлиқ. Инсон бойлигининг асосий манбаи. Ходимни тивожлантиш

Бозор иқтисодиёти билан боғлиқ ижтимоий ва ҳуқуқий соҳалардаги ўзгаришлар бошқарувнинг янги йўналишларини шакллантиради. Улар қуйидагилардан иборатдир:

- ходимнинг стратегик менежменти;
- менежер карьерасини режалаштириш;
- ходимларни мувофиқлаштириш техникаси;
- иқтисодий танглик шароитида ходимларни бошқариш.

Юқорида қайд этилган барча муаммоларни ҳал этиш ва янгийўналишларда муваффақиятга эришиш умумий асосга эга. Бунинг диққат марказига ходимни қўйиш, ходимлар томонидан янги шароитлардаги ўз ролларини идрок этишлари ва шахсий онглиликдир.

Ходимларни бошқаришнинг замонавий йўналишларини хорижий компания ва фирмаларга хос амалий фаолияти тажрибаси эътиборга моликдир.



1.3-расм. Ходимларни бошқариш йўналишлари⁶

АҚШда шаклланган ходимларни бошқариш тамойиллари америкаликларнинг ўз давлатларини “катта имкониятлар мамлакати” деб ҳисобланадиган тамойили негизида асосланган. Яъни, Америка Қўшма Штатларида ҳар бир ходимга агар у кучгайратини аямаса, ўзининг касбий маҳорати ва билимини ошириб борса, албатта муваффақиятга еришади, деган қатъий ишонч сингдирилган. Бундай шароитда фақат ўз кучига ишонадиган, кичикроқ бўлса-да ўз шахсий корхонасига эга, ишчан ва малакали ходим тадбиркорликнинг “энг мақбул модели” ҳисобланади.

Ходимларни бошқаришнинг замонавий йўналишлари “**инсон ресурсларини бошқариш**” тушунчасини ҳам қамраб олади. Инсон ресурсларини бошқариш ишлаб чиқаришда инсон омилини ҳисобга олишга асосланган.

1.3- жадвал

Ходимларни бошқариш билан инсон ресурсларини бошқариш ўртасидаги тафовутлар⁷

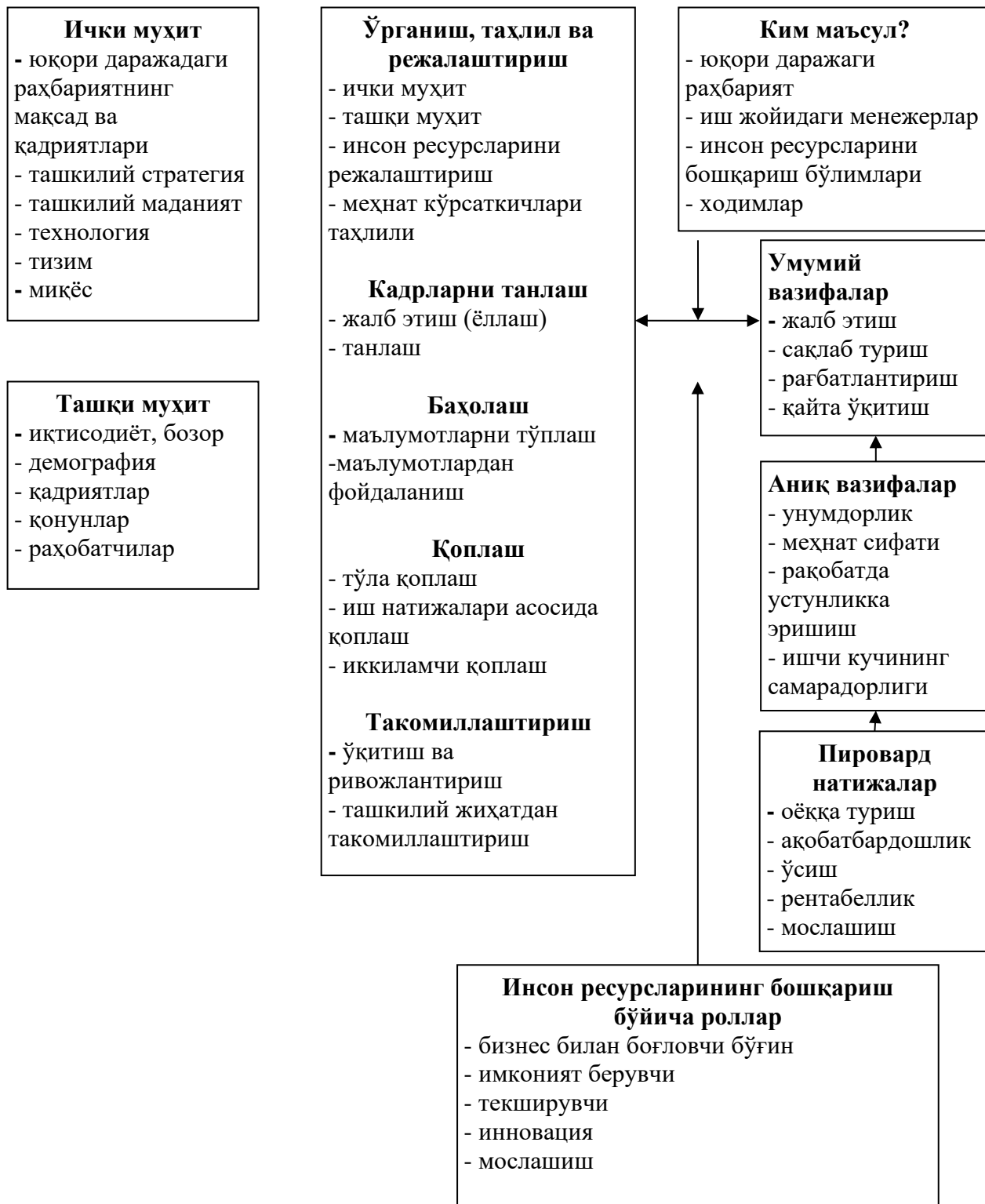
т.р.	Хусусиятлар	Ходимларни бошқариш	Инсон ресурсларини бошқариш
1	Атроф-муҳит	Мамлакат доирасида, ички	Глобал даражада, ташқи
2	Ташкилий вазифалар	Тезкор, ишчи кучини жалб этиш, сақлаш, рағбатлантириш	Стратегик, пировард натижалар
3	Бошқарув услуби	Функцияли	Шериклик
4	Ходим билан ишлаш ходимлари	Топ ихтисосли мутахассислар	Кенг ихтисосли мутахассислар
5	Корхона, ташкилот ходими билан ишлаш	Меҳнат низоларини ҳал этади	Ўзаро муносабатларни уйғунлаштиради
6	Амалий иш услублари	Топ йўналишда – диққат марказида алоҳида ходим туради	Кенг йўналишда – диққат марказида бутун ходим туради

“Инсон ресурслари” тушунчаси XX аср 70- йилларнинг охири ва 80- йилларнинг бошида “**шахсий менежмент, ёки ходимларни бошқариш**” фани негизида таркиб топа бошлади. Ҳозирги вақтда “**Ходимларни бошқариш**” ва “**Инсон ресурсларини**

⁶ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 22

⁷ Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия, Санкт-Петербург. - 2002. - С. 167

бошқариш” тушунчалари фарқлиниши эътироф этилади. Хусусан, иқтисодчи олим **Стори** шахсий, ишлаб чиқариш муносабатлари билан инсон ресурсларини бошқариш ўртасида 27 та фарқ мавжудлигини асослайди. Ушбу хусусиятлар умумлаштирилган ҳолда “ходимларни бошқариш” билан “инсон ресурсларини бошқариш” ўртасидаги асосий фарқлар 1.3- жадвалда келтирилган.



1.4-расм. Инсон ресурсларини бошқариш вазифалари

Ушбу жадвалда инсон ресурсларини бошқариш тобора глобал тус олаётганлигини кузатиш мумкин. Яъни, инсон ресурсларини бошқариш экология, соғлиқни сақлаш, таълим масалалари билан узвий боғлиқликни ташкил етмоқда.

Ходим билан ташкилий иш олиб бориш авваллари асосан ходимларнинг кундалик масалаларни ҳал этишига қаратилган бўлса, ҳозирги вақтда корхонага оид стратегик масалалар тобора биринчи ўринга кўтарилмоқда.

Инсон ресурсларини бошқариш бўйича хизматлар корхона асосий таъминотчилари ва миждозлари билан боғлиқ масалалар билан ҳам шуғулланадилар. Агар кадрлар бўлимларининг асосий вазифаси ишчи ва мутахассисларни ишга қабул қилиш, уларни жой-жойига қўйиш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш, рағбатлантиришдан иборат бўлса, инсон ресурсларини бошқаришда пировард натижалар: корхона рақобатбардошлиги, рентабеллик, ишчи кучининг рақобатчиларниқига қараганда юқори малакалиги ва демакки, юқори самара келтира олиши фаолиятнинг асосий мезонига айланган.

Инсон ресурслари бўйича мутахассислар кенг ихтисосли ходимлар бўлиши керак. Улар ходим билан ишлашда аввалги вақтлардаги корхона меҳнат низоларини олдини олиш билан шуғулланиш ўрнига эътиборни кўпроқ меҳнат жамоаси аъзолари ўртасида уйғунликни, дўстона муҳитни яратишга қаратмоқдалар.

Юксак самара билан ишлаётган компания ва фирмалар инсон ресурсларини бошқариш хизматининг асосий вазифалари 1.4- расмда акс этган.

Бугунги кунда инсон ресурсларини бошқаришнинг муваффақияти кўп жиҳатдан ташқи ва ички муҳитни ўрганиш, таҳлил этишга ҳамда инсон ресурсларини режалаштиришга боғлиқдир. Инсон ресурслари соҳасидаги фаолиятнинг барча турларида ҳуқуқий меъёрларнинг роли бекиёсдир.

Булар қаторида ташқи муҳитнинг бошқа жиҳатларини, шу жумладан мамлакат ичкарасидаги важаҳон бозоридаги рақобатни, демографик ўзгаришлар ва ишчи кучлари ўзгаришини ҳамда умумий иқтисодий ва ташкилий тенденцияларни ўрганиш ва таҳлил этиб бориш талаб қилинади. Компания ёки фирма ички муҳитининг муҳим хусусиятлари қаторига корхона ёки ташкилот стратегияси, мақсадлари, юқори даража раҳбариятнинг мақсад ва кадриятлари, меҳнат маданияти ва таркиби киради.

Ушбу хусусиятларни мунтазам ўрганиб бориш ва таҳлил этиш компания ёки фирма эҳтиёжларини таъминлашни кафолатлаш билан бир қаторда, инсон ресурсларини бошқариш бўйича чуқур асосланган қарорлар қабул қилиш имконини беради.

Инсон ресурсларини режалаштириш қисқа муддатли ва истиқболли бўлади. Режалаштиришда иш жойлари учун керак бўлган ишчи ва мутахассислар малакаси ва қобилиятларини аниқлаш учун компания ёки фирмадаги меҳнат жараёнини чуқур таҳлил этиш керак бўлади.

Инсон ресурсларига эҳтиёжни режалаштиришда юқорида қайд этилган жиҳатларни ҳисобга олиш:

1. Бугун қандай малакага эга бўлган ва қанча миқдордаги ходим керак ҳамда келгусида қанча керак бўлишини.

2. Ана шундай ходимни қайси йўл билан (ишчи ва мутахассисларни ташқаридан жалб этиш орқали ёки корхонада мавжуд бўлган ишчи кучидан фойдаланган ҳолда) ишга жалб этиш.

3. Ходимни ўқитиш, малакасини ошириш, қайта тайёрлаш учун қандай ўргатувчан ва ходимни ривожлантирадиган дастурлар зарур бўлишини аниқлаш имконини беради.

Компания ёки фирманинг инсон ресурсларига қўшимча эҳтиёжи маълум бўлгандан сўнг ходимни танлаш юзасидан амалий ишга киришилади.

Назорат учун саволлар

1. Бошқарув персонали ва ишлаб чиқариш персонали деганда нимани тушунасиз?
2. Ходимларни бошқариш қандай тамойилларга асосланади?
3. Ходимларни бошқаришнинг моҳияти ва мақсадларини тушунтириб беринг?
4. Ходимлар салоҳиятини шакллантириш деганда иимани тушунасиз?
5. Ходимларни бошқариш жараёнидаги асосий иштирокчи гуруҳлар хусусида нималарни биласиз?
6. Ходимларни бошқариш ва ишлаб чиқариш вазифалари ўртасида қандай алоқадорлик мавжуд?
7. Ходимларни бошқаришнинг замонавий йўналишлари нималардан иборат?
8. Инсон ресурсларини бошқариш вазифаларига нималар киради?

2-МАВЗУ. КОРХОНА ВА УНИНГ ПЕРСОНАЛИ

- 2.1. Корхоналар ва уларнинг турлари
- 2.2. Корхона персонали ва унинг таркиби
- 2.3. Ўзбекистон Республикасида бошқарув ходимлари ва уларни сонини тартибга солиш
- 2.4. Хусусий корхоналарда персонал меҳнатини ташкил этиш
- 2.5. Хусусий корхоналарда ходимларни бошқариш хусусиятлари
- 2.6. Ходимларни бошқаришнинг хорижий тажрибалари

Таянч иборалар: Корхоналар фаолияти, мулкчилик шакллари, корхона персонали, ихтиёрийлик, корхона низоми, низом жамғармаси, хўжалик уюшмалари

2.1. Корхоналар ва уларнинг турлари

Корхона фаолияти мақсадлари ўз маҳсулотлари ишлари ва хизматларига бўлган эҳтиёжларни қондириш, шу асосда меҳнат жамоаси аъзоларининг ижтимоий ва иқтисодий манфаатларини ҳамда корхона мулк эгаси манфаатларини таъминлашдан иборатдир.

Ўзбекистон Республикасининг “Мулкчилик тўғрисида”ги қонунида белгилаб қўйилган мулк шаклларига биноан корхонанинг қуйидаги турлари фарқланади:

- жисмоний шахсларнинг хусусий мулкига асосланган корхоналар;
- ширкат (жамоа) мулкига асосланган жамоа, оила, маҳалла корхоналари, ишлаб чиқариш кооперативлари, хўжалик жамиятлари ва ширкатларига, жамоат ташкилотларига қарашли корхоналар ҳамда жамоа мулкининг бошқа шаклларига асосланган корхоналар;
- аралаш мулкка асосланган давлатлараро ва қўшма корхоналар ҳамда мулкчиликнинг турли шаклига мансуб тўлиқ ёки ҳиссадор йўсинда иштирок этишга асосланган бошқа корхоналар.

Мулкчилик шаклларида қатъий назар, корхона ишчилар сонига қараб **кичик ёки ўрта корхоналарга** бўлинади.

Мулкчиликнинг барча шаклига мансуб корхоналар ихтиёрийлик асосида фаолиятни мувофиқлаштириш, ўз ҳуқуқларини ҳимоя қилишни таъминлаш, тегишли давлат идоралари ва бошқа идораларда, шунингдек, халқаро ташкилотларда умумий манфаатларни идора этиш мақсадида хўжалик уюшмаларига: консернларга, консорсиумларга ҳамда тармоқ тамойиллари, ҳудудий ёки бошқа тамойиллар асосида ўзга бирлашмаларга уюшишлари мумкин.

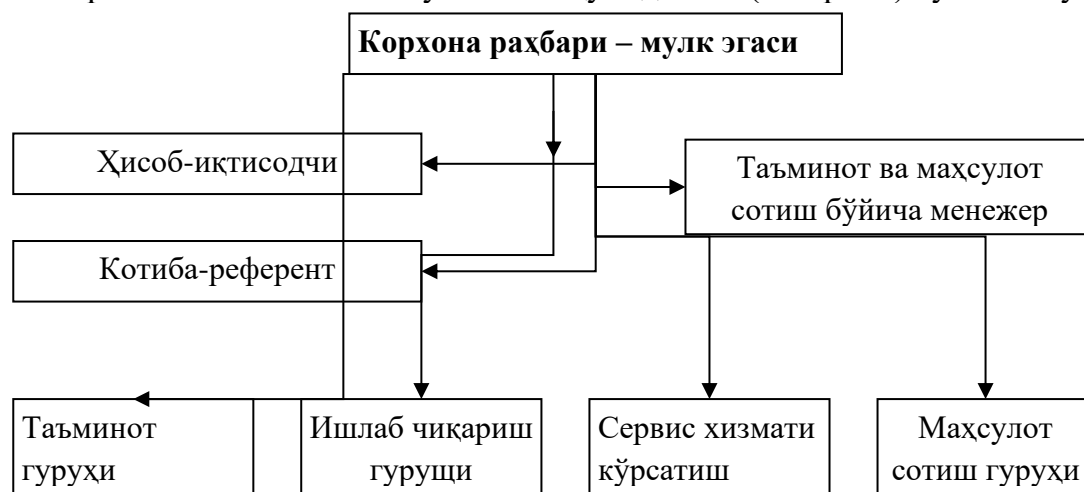
Корхона ўз низомига мувофиқ бошқарилади. Корхона бошқарув тузилмаси, шакли ва услубларини мустақил аниқлайди, штатларини белгилайди.

Мулкдор ёки хўжаликни юритиш ҳуқуқи субъекти корхонани бевосита ёхуд у ваколат берган идоралар орқали бошқаради. Улар бу ҳуқуқларни корхона кенгашига ёки корхона низомида кўзда тутилган ҳамда мулкдор ва меҳнат жамоаси манфаатларини идора этадиган бошқа идорага топшириши мумкин.

Корхона раҳбарини ёллаш (тайинлаш, сайлаш) ва бўшатиш корхона мол-мулки эгасининг ҳуқуқи бўлиб, бу ҳуқуқни у бевосита, шунингдек, ўзи ваколат берган идоралар ёки корхона кенгаши орқали амалга оширади.

Бугунги кунда Ўзбекистон Республикасида корхоналарнинг қуйидаги турлари фаолият кўрсатмоқда:

Хусусий корхона. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхона тўғрисида”ги Қонунига кўра: “Мулкдор ягона жисмоний шахс томонидан тузилган ва бошқариладиган тижоратчи ташкилот хусусий корхона” деб эътироф этилади. Хусусий корхона тадбиркорлик субъектларининг ташкилий-ҳуқуқий шакли ҳисобланади. Хусусий корхонанинг ташкилий тузилмаси қуйидагича (2.1- расм) бўлиши мумкин.



2.1-расм. Хусусий корхонанинг таркибий тузилмаси

Хусусий корхона мулкдори корхонани раҳбар сифатида яқка бошқаради. Унинг асосий функциялари қуйидагилардан иборатдир:

- низомни ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш;
- хусусий корхона Низом жамғармасини белгилаш ва шакллантириш;
- режа ва ҳисоботларни тайёрлаш ҳамда тасдиқлаш;
- хусусий корхонани ривожлантириш режаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- хусусий корхонани қайта ташкил этиш ва тугатиш тўғрисида қарор қабул қилиш;
- хусусий корхона олган фойдани ўз ихтиёрига кўра ишлатиш;

- хусусий корхона мулкани тасарруф этиш (бошқа шахсга, ижарага бериш, гаровга қўйиш, бошқа корхоналар низом жамғармасига ҳисса тариқасида киритиш ва хоказолар).

Масъулияти чекланган жамият. Ўзбекистон Республикасининг “Масъулияти чекланган ҳамда қўшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида”ги Қонунига биноан: “Бир ёки бир неча шахс томонидан ташкил этилган, Низом жамғармаси (устав капитали) таъсис ҳужжатлари билан белгиланган миқдорларда улушларга бўлинган хўжалик жамияти *масъулияти чекланган жамият* деб ҳисобланади”.

Масъулияти чекланган жамиятнинг иштирокчилари унинг мажбуриятлари бўйича жавобгар бўлмайдилар ва жамият фаолияти билан боғлиқ зарарлар учун қўшган ҳиссалари қиймати доирасида жавобгар бўладилар.

Қўшимча масъулиятли жамият иштирокчилари эса жамият мажбуриятлари бўйича ўзига тегишли мол-мулклари билан ҳамма учун бир бўлган ва қўшган ҳиссалари қийматига нисбатан жамиятнинг таъсис ҳужжатларида белгиланадиган каррали миқдорда мустақил тарзда жавобгар бўладилар. Қўшимча масъулиятли жамият иштирокчилари жавобгарлигининг энг юқори миқдори қўшимча масъулиятли жамиятнинг Низомида назарда тутилади.

Масъулияти чекланган жамиятнинг иштирокчилари юридик ва жисмоний шахслар бўлиши мумкин. Бундай жамият бир шахс томонидан ҳам таъсис этилиши мумкин бўлиб, у жамиятнинг ягона иштирокчисига айланади. Умуман эса жамият иштирокчиларининг сони 50 кишидан ошмаслиги лозим. Жамият иштирокчиларининг сони белгиланган меъёрдан ошиб кеца, жамият бир йил ичида очик акциядорлик жамияти этиб қайта тузилиши керак.

Хўжалик ширкати. Ўзбекистон Республикасининг “Хўжалик Ширкатлари тўғрисида”ги Қонунига мувофиқ: “Муассисларнинг (иштирокчиларнинг) улушларига (ҳиссаларига) бўлинган Низом жамғармасига (устав капиталига) эга бўлган тижорат ташкилоти хўжалик ширкати ҳисобланади, бундай ширкатда муассислар (иштирокчилар) ёки улардан айримлари ширкат номидан тадбиркорлик фаолияти юритишда шахсан иштирок этадилар”.



2.2- расм. Маъсулияти чекланган жамият бошқарувининг ташкилий тузилмаси

Хўжалик ширкатини олий бошқарув органи ширкат иштирокчиларининг умумий йиғилиши ҳисобланади. Умумий йиғилиш ваколатларига қуйидагилар киради:

- ширкат фаолиятининг асосий йўналишларини белгилаш;
- ширкатни қайта ташкил этиш ва тугатиш;
- таъсис шартномасига ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритиш;
- ширкат фойдасини (зарарини) унинг иштирокчилари ўртасида тақсимлаш;
- ширкат Низом жамғармасини (устав капиталини) кўпайтириш ва камайитириш;
- йиллик ҳисоботларни ва бухгалтерия балансларини тасдиқлаш;
- ширкатнинг ҳар бир иштирокчиси ширкат номидан иш юритишга ҳақдидир.

Ширкат ишлари унинг иштирокчилари томонидан биргаликда юритилса ҳар бир битимни амалга ошириш учун ширкат барча иштирокчиларнинг розилиги талаб этилади. Ширкат ишларини юритиш унинг иштирокчилари томонидан улардан бири ёки айримларига топширилса, қолган иштирокчига ширкат номидан битимларни амалга ошириш учун ширкат ишларини юритиш зиммасига юклатилган иштирокчи (иштирокчилар) дан ишончнома олиниши керак.

Акциядорлик жамияти. Ўзбекистон Республикасининг “Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ва ҳимоя қилиш тўғрисида”ги қонунига кўра:



2.3- расм. Хўжалик ширкати бошқариш ташкилий тузилмаси

“Низом жамғармаси жамиятнинг акциядорларга нисбатан мажбуриятларини тасдиқловчи муайян миқдордаги акцияларга тақсимланган хўжалик юритувчи субъект **акция жамияти** деб ҳисобланади”.

Акция жамиятлари очик ва ёпиқ акциядорлик жамиятлари турида бўлиши мумкин.

Қатнашчилари ўзларига тегишли акцияларини ўзга акциядорлар розилигисиз бошқа шахсларга бериши мумкин бўлган акциядорлик жамиятлари **очик акция жамияти** деб ҳисобланади.

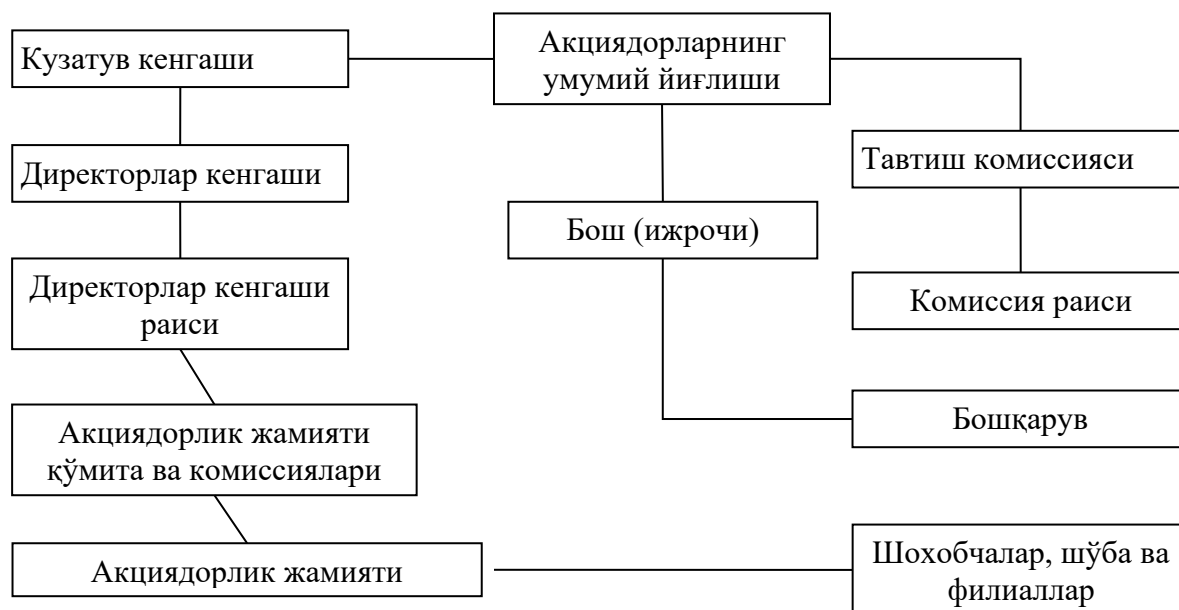
Акциялари фақат ўз муассислари ёки олдиндан белгиланган доирадаги шахслар орасида тақсимланган акциядорлик жамияти **ёпиқ акция жамияти** деб ҳисобланади.

Акциядорлик жамиятини акциядорларнинг умумий йиғилиши, кузатув кенгаши ва ижроия органи бошқаради.

Акциядорлар умумий йиғилиши мутлақ ваколатларига қуйидагилар киради (2.4-расм):

- жамият Низомига қўшимчалар киритиш, янги таҳрирдаги Низомни тасдиқлаш;
- жамиятни қайта ташкил этиш ва тугатиш;
- жамият кузатув кенгашининг таркибини белгилаш, унинг аъзоларини сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан илгари тугаллаш;
- еълон қилинган акцияларнинг энг кўп миқдорини белгилаш;
- Низом жамғармасини кўпайтириш ва камайтириш, ўз акцияларини қайтариб сотиб олиш;
- тафтиш комиссияси аъзолари (тафтишчи)ни сайлаш ва уларнинг ваколатларини муддатидан илгари тўхтатиш;
- йиллик бизнес режаларини, ҳисоботларни, бухгалтерия балансларини тасдиқлаш, фойда ва зарарларни тақсимлаш.

- Жамият кузатув кенгаши ваколатларига қўйидагилар киради:
- жамият фаолиятининг устувор йўналишларини белгилаш;
- акциядорлар умумий йиғилишларини чақириш, улар учун кун тартибини тасдиқлаш;
- облигациялар ва қимматли қоғозларни жойлаштириш;
- мол-мулкнинг бозор қийматини белгилаш;
- жамиятнинг шўба ва тобе филиалларини ташкил этиш, ваколатхоналарини очиш.



2.4-расм. Акциядорлик жамиятини бошқариш

Акциядорлик жамиятининг кундалик фаолиятига раҳбарлик якка-бошчилик асосида - ижроия орган (бош директор) ёки коллегиял орган (дирекция, бошқарув) томонидан амалга оширилади.

Ўзбекистон Республикасида бозор инфратузилмаларини шакллантириш, мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, бошқарув, шу жумладан, хўжалик юритувчи субъектлар бошқарувини такомиллаштириш жараёнида компания, фирма, концерн, корпорация, холдинг ҳамда бошқа хўжалик бирлашма ва уюшмалари ташкил топди.

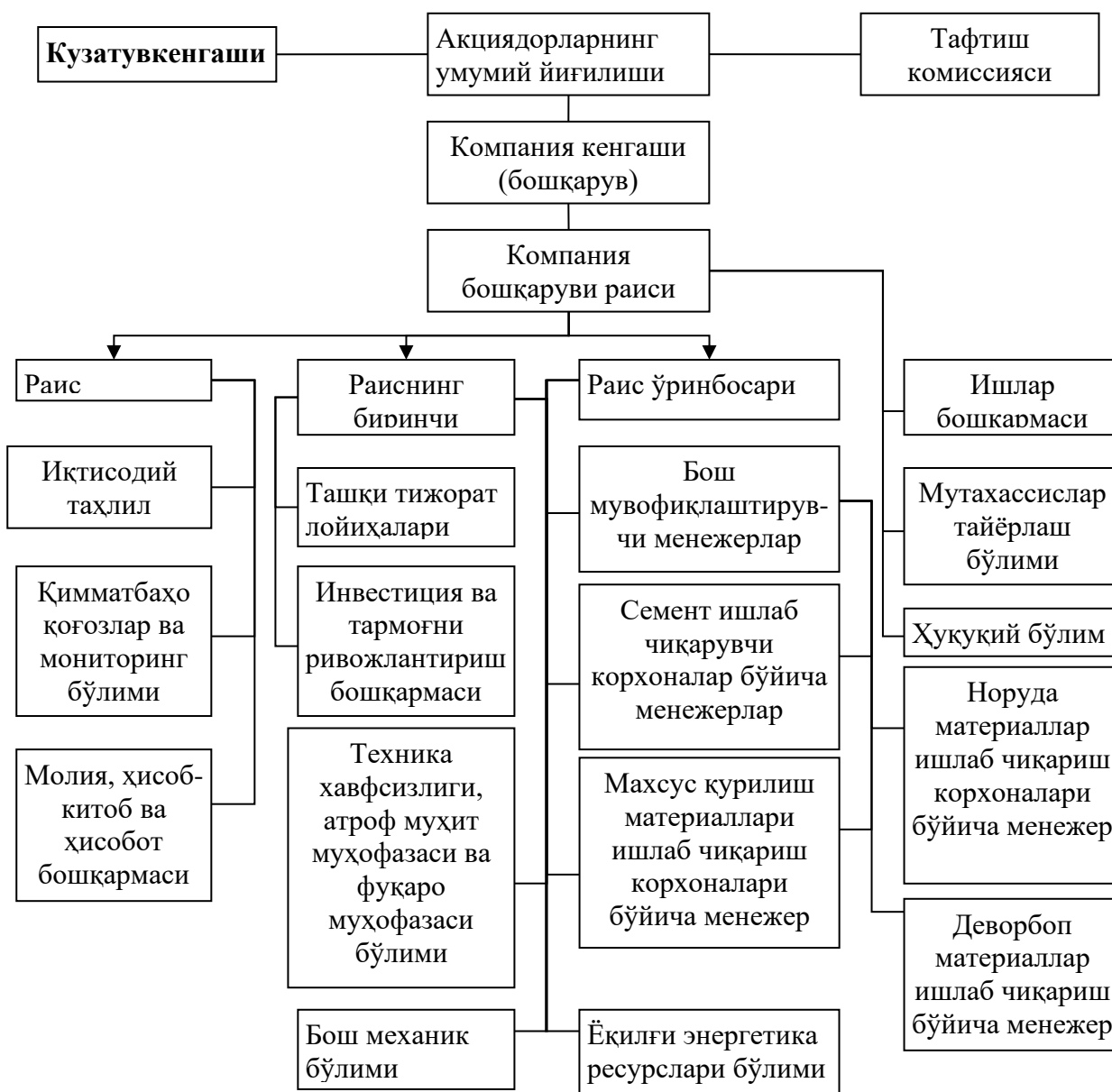
Компания (франсузча “*компание*” сўзидан) — иқтисодий фаолият (ишлаб чиқариш, савдо, воситачилик, молия, суғурта ва бошқалар) олиб бориш учун уюшган юридик ва жисмоний шахслар, тadbиркорлар бирлашмасидир. Компания дейилганда бирлашмалар, ширкатлар, хўжалик жамиятлари, фирмалар, корпорациялар, яъни турли ташкилий-ҳуқуқий шаклларга эга бўлган корхоналар тушунилади.

Қўйида 2.5-расмда “Ўзқурилиш материаллари” акционерлик компаниясининг бошқарув ташкилий тузилмаси кўрсатилган:

Концерн (“*concern*” — “иштирок”, “манфаат” сўзидан) манфаатлар, шартномалар, капитал, ҳамкорликдаги фаолиятда иштирок умумийлиги асосида бирлашган корхоналарнинг йирик бирлашмасидир. Аксарият ҳолларда, корхоналарнинг бундай гуруҳлари шу корхоналар акцияларининг асосий қисмини ўз

кўлида тўплаган бош корхона (холдинг) атрофида бирлашади. Консерн таркибига турли (саноат, транспорт, савдо, банк соҳаси) тармоқларга тегишли, айрим ҳолларда дунёнинг кўпгина мамлакатларида жойлашган ўнлаб ва юзлаб корхоналар ихтиёрий асосларда кирадилар. Амалда консерн таркибидаги корхоналар илмий-техникавий ва ишлаб чиқариш тараққиёти, шунингдек, инвестиция, молия, ташқи иқтисодий фаолият, корхоналарга хизмат кўрсатишни ташкил этиш соҳасидаги вазифаларни молиялаштириш асосида фаолият кўрсатади. Тармоқ, тармоқлараро консернлар ҳам бўлади. Бир корхона фақат бир консернга кира олади.

Бозор иқтисодиёти шароитларида Ўзбекистонда моддий ва ишлаб чиқариш тармоқ вазирликлари ўрнида йирик консернлар (“Ўзкимёсаноат”, “Ўздавмашконсерн” ва бошқалар) ташкил қилинди.



2.5-расм. “Ўзқурилиш материаллари” акциядорлик компаниясининг бошқарув ташкилий тузилмаси

Корпорация (лотинча “*компания*” — “бирлашма”, “хамжамият” сўзидан) бирон-бир фаолият учун уюшган акциядорлар жамияти. Ҳозир бозор иқтисодиёти ривожланган мамлакатларда хўжаликнинг барча тармоқларида асосий мавқега эга. Корпорациялар асосан бир хил маҳсулотлар ишлаб чиқарувчиларни бирлаштиради. Инвестиция капитални марказлашувига ёрдам беради. Илмий-техника тараққиёти, маҳсулотнинг рақобатбардошлигини таъминлайди.

Корпорациялар мулк эгаллиги маъносига кўра давлат, хусусий, қўшма (аралаш); тармоқлар бўйича эса саноат, қишлоқ хўжалиги, алоқа ва бошқаларга бўлинади.

Фирма (итальянча “*фирма*” — “имзо” сўзидан) корхона, компания ва тижорат ташкилотларининг умумий номи. Ходимлар сони, мулк шакли, ҳуқуқий ҳолат ва бошқаларга кўра хилма-хил фирмалар мавжуд. Фирмаларда банд бўлгандар сони 2 — 3 кишидан 20 — 30 мингтагача бўлиши мумкин.

Фирмаларнинг қуйидаги турлари фарқланади:

аффилирланган (қўшилган) — филиал, шўъба корхона шаклида йирикрок турдош бош корхона таркибида фаолият кўрсатадиган фирмалар;

брокер — тижорат мақсадини кўзлайдиган ва мижоз топшириғига кўра ва унинг ҳисобидан воситачи сифатида фаолият юритадиган фирмалар;

венчур — кичик ва ўрта инвестицион фирмалар ҳисобланиб, илмий таркиблар ва муҳандислик ишланмаларини амалга оширади;

инвестицион — инвестициялаш ва қимматли қоғозлар билан боғлиқ операцияларни ўтказадиган фирмалар;

инжиниринг — муҳандислик маслаҳати кўрсатишга ихтисослашган фирмалар;

инновацион — янги технологияларни яратиш учун барпо этиладиган фирмалар;

консалтинг — маслаҳат хизмати кўрсатишга ихтисосдашган фирмалар;

ишлаб чиқариш фирмалари — аниқ бир маҳсулот тайёрлашга ихтисослашган бўлади;

савдо фирмалари — савдо-сотик билан шуғулланади;

риелтор фирмалари — кўчмас мулк соҳасидаги амалларга ихтисослашган бўлади.

Бугунги кунда Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётининг барча соҳаларида 250 мингдан ортиқ фирмалар фаолият кўрсатмоқда.

Холдинг (инглизча “*холдинг*” — “эгалик” сўзидан) асосий фаолияти корхоналар акцияларини ўз тасарруфига олиш орқали уларнинг ишини назорат қилиш ва бошқаришдан иборат бўлган компания, бош корхона. Холдинг таркибида асосий корхона ёки шўъба корхона, ёхуд бир неча шўъба корхоналар мавжуд бўлади. Холдинг компаниясининг ўзи ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланмаслиги ҳам мумкин. Лекин, кўп ҳолларда холдинг компаниялар акцияларни бошқариш билан бир қаторда, молия-кредит, савдо, транспорт ва бошқа фаолият турлари билан шуғулланадилар. Холдинг бошқа корхоналар акцияларининг пакетларига эгалик қилиш орқали назоратидаги корхоналарнинг директорлар кенгаши бошқаруви ва бошқа раҳбар органларига ўзи таклиф этадиган номзодлар сайланишини таъминлаш имконига эга бўлади. Ўзбекистонда “Файз” (мебель саноати), “Ўзқишлоқхўжаликхолдинг”, “Ўзмевасабзавотузумсаноат” каби холдинг компаниялар фаолият кўрсатмоқда.

2.2. Корхона ходими ва унинг таркиби

Корхона ходими — юридик шахс ҳисобланган корхона маъмурияти (иш берувчи) билан ишга ёлланган ходимлар ўртасидаги меҳнат муносабатларини шартнома асосида мувофиқлаштириб турадиган жисмоний шахслардир.

Бундай меҳнат муносабатларида ходимлар корхона эгалари (мулкдорлари) ёки корхона мулкига шерик бўлишлари ҳам мумкин. Улар бу ҳолда корхона фойдасидан ўз улуш (дивиденд)ларига эга бўлибгина қолмасдан, корхонадаги шахсий меҳнат фаолияти учун тегишли иш ҳақи ҳам оладилар.

Шахсий меҳнат фаолияти билан шуғулланувчилар ҳамда оилавий корхоналарда машғул бўлганлар юридик шахс сифатида рўйхатга олинган бўлсаларда, ёлланиб ишлаётган ходим таркибига киритилмайди. Чунки улар ўз меҳнатлари учун солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар амалга оширилгандан сўнг ихтиёрларида қоладиган даромадлари ҳисобидан ҳақ оладилар.

Корхона ходими шахсий таркибига унда банд бўлган барча ходимлар: ёлланиб ишлаётган ишчилар, мутахассислар, раҳбарлар ҳам, ишлаётган мулк эгалари ҳам кирази.

Замонавий корхона таркиби қуйидагичадир:

- мулкдорлар(акциядорлар);
- бошқарувчилар (менежерлар);
- корхона ходими (жисмоний шахслар).

Мулкдорлар (акциядорлар) — бир киши ёки акцияларнинг тегишли қисмига эга гуруҳ бўлиши мумкин. Уларнинг асосий мақсади фойда (дивиденд) олишдан иборат. Мулкдорлар корхонани ўзи мустақил бошқариши ёки бошқариш ҳуқуқини ёллаган бошқарувчи, (менежер)га бериши мумкин.

Бошқарувчилар (менежерлар) — улар компания, унинг таркибий бўлинмасига раҳбарлик қиладилар. Бошқарувчи (менежер)нинг (мақоми унга мулкдор томонидан берилган мақомга боғлиқдир.

Менежерлар юқори, ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари тоифаларига гбўлинади.

Юқори бўғин бошқарувчиси (Топ манагемент) — бу тоифа раҳбарларига компания ва фирмалар президентлари, бошқа ижрочи директорлар, уларнинг ўринбосарлари, бошқарув органлари аъзолари кирази.

Ўрта бўғин раҳбарлари — (*Миддле манагемент*) корхона мустақил бошқарма ва бўлимлари раҳбарлари ҳисобланади.

Қуйи бўғин раҳбарлари (Ловес манагемент) — гуруҳлар, бригада раҳбарлари, усталардан иборатдир.

Корхона ходими (жисмоний шахслар) — ўз навбатида, ишчилар, муҳандис-техник ходимлар ва хизмат кўрсатувчи ходимларга бўлинади.

Ишчилар малакали, ярим малакали, малакасиз ишчиларга бўлинади.

Корхона ходими технологик жараёндаги иштирокига мувофиқ:

— **асосий** (ишлаб чиқариш билан банд бўлган) ишчилар;

— **ёрдамчи** (бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлмаган) ишчиларга бўлинади.

Корхона ходими меҳнат фаолияти муддатига биноан **доимий, вақтинча, мавсумий ходимларга** ажратилади.

Корхона ходими мураккаб, ўзаро боғлиқ тузилмага эга (2.6- расм).



2.6-расм. Персонал тузилмаси⁸

Ташкилий тузилма — бошқарув бўғинларининг ўзаро боғлиқ, ўзаро бўйсунувчи таркибидир.

Функционал тузилма — бошқарув функцияларининг раҳбарият ва алоҳида бўлинмалар ўртасида тақсимланишини акс эттиради.

Рол тузилмаси — ходимларнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги ижодий иштироки, жамоадаги ўзаро муносабатлар хусусиятларидир.

Ижтимоий тузилма — меҳнат жамоасининг ижтимоий хусусиятлари (жинси, ёши, миллати, касби, малакаси, маълумоти ва ҳоказолар)ни ифола этади.

Штатлар тузилмасида бўлинмалар таркиби, лавозим ва хизмат вазифалари рўйхати, мансаб маошлари ва иш ҳақи миқдори акс этади.

Ходим тузилмасида, шунингдек, қуйидаги тушунчалар ҳам **мавжуддир**:

Бошқарув бўғини — муайян босқич (даража)даги ташкилий тузилманинг мустақил қисми ҳисобланиб, бошқарув аппарати ва ишлаб чиқариш бўлинмаларидан иборатдир.

Бошқарув босқичи (даражаси) — корхона ташкилий тузилмаси юқори бўғинлари (босқич, даражалари).

Бошқарув аппарати — бошқарув тизимининг тегишли бўлинма, хизматларга раҳбарлик қилиш, фаолиятларини мувофиқлаштириш ҳуқуқига эга ходимлар жамоасидир.

Таркибий бўлинма — ташкилий бўлинма тўғрисидаги низом асосида бошқарув бўғинининг мустақил қисмидир. У функционал ва ишлаб чиқариш таркибий бўлинмаларга бўлинади.

Функционал таркибий бўлинма — бошқарувнинг муайян функциялари (масалан, ишлаб чиқаришни тайёрлаш, бухгалтерия ҳисоби, иқтисодий режалаштириш), вазифаларини амалга оширувчи бошқарув аппаратининг мустақил қисми ҳисобланади. Унинг фаолиятида пировард натижа — бошқарув қарорлари тайсрлашдир.

⁸ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 39

Ишлаб чиқаришнинг таркибий бўлинмаси — ишлаб чиқариши тезкор бошқариш вазифаларини бажарувчи ҳамда моддий маҳсулот ишлаб чиқаришни (уй-жойлар, тайёр маҳсулотлар, юк ташиш ва бошқалар) таъминловчи бошқарувнинг мустақил бўгинидир.

2.3. Ўзбекистон Республикасида бошқарув ходимлари ва уларнинг сонини тартибга солиш

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 22 августдаги 363-сонли “Бошқарув ходимларининг сонини тартибга солиш ва уларга сарфланадиган харажатларни мақбуллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори қабул қилинди.

Мазкур қарорга асосан Давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг бошқарув, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларининг лавозимлари рўйхати мулк шаклидан ва молиялаш манбаидан қатъи назар давлат ва хўжалик бошқаруви органларидаги бошқарув, хизмат кўрсатувчи ва техник ходимларнинг лавозимларини ўз ичига олади.

I. Бошқарув ходимлари лавозимларининг рўйхати

II. Барча даражалардаги давлат ва хўжалик бошқаруви органларининг хизмат кўрсатувчи ходимлари лавозимлари

III. Барча даражалардаги давлат ва хўжалик бошқаруви органлари техник ходимларининг лавозимлари

Давлат бошқаруви органларининг бошқарув, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимлар сони нисбатининг нормативларини белгилаш

IV. Хўжалик бошқарув органларида бошқарув, техник ва хизмат кўрсатувчи ходимларнинг умумий чекланган сони ва нисбатлар нормативларини белгилаш (корпорациялар, ассоциациялар, ишлаб чиқариш бирлашмалари, консернлар, миллий компаниялар ва хўжалик бошқарувининг бошқа органлар аппарати).

2.4. Хусусий корхоналарда ходим меҳнатини ташкил этиш

Менежментда “меҳнат” ва “иш” тушунчаларининг ўз таърифлари мавжуддир. **Меҳнат** — иқтисодий мақсадга мувофиқ фаолиятдир. **Иш** – шартнома асосида, яъни меҳнатга ҳақ тўлаш ва бошқаларга бўйсунуш асосида бажариладиган меҳнат фаолияти туридир.

Меҳнатни ташкил этишга жуда кўп омиллар: технологиялар, миллий, тармоқ ва корпоратив маданият, товар ва меҳнат бозорлари, давлат ва қасаба уюшмалар томонидан мувофиқлаштириш ва бошқалар таъсир кўрсатади.

Инсонлар товарлар ва хизматлар яратиш ҳамда уларни сотиш учун ўз билим ва тажрибаларини бирлаштирадилар. Шу нуқтаи назардан, меҳнатни ташкил этиш инсонларнинг бу мақсадга эришиш учун ўзларига юклатилган шахсий топшириқларни қай тарзда бажара олишларини белгилаб беради. Одатда, бу ҳолда корхона жамоаси ўртасидаги меҳнат муносабатлари тизимини шакллантирадиган, тақсимотини мувофиқлаштирадиган ва аниқ белгилаб қўйилган иш қоидаларини расмийлаштирадиган тузилма таркиб топади. Бундай мувофиқлаштириш натижасида бир тоифа ходимлар бошқаларга бўйсунадиган ва улар томонидан назорат қилинадиган бўладилар.

Меҳнатни ташкил этиш тизимига таъсир кўрсатадиган қуйидаги омиллар мавжуд:

1. **Меҳнат таъсири** (бозорда товар ва ишчи кучига талаб, географик,

демографик ва маданий омиллар).

2. **Технология таъсири** (XX асрнинг биринчи ярмида индустриал ишлаб чиқаришда конвейер усулининг, сўнгги йилларда ахборот технологияларининг қўлланиши меҳнатни ташкил этишда туб ўзгаришларга олиб келди).

3. **Стратегик таъсир**. Ушбу масалада қарорни компания бош-қарувчилари қабул қилишларига қарамасдан, ана шундай қарорларга келишга юқорида қайд этилган икки таъсирни ҳисобга олмасликнинг иложи йўқ.

Меҳнатни ташкил этишга ўзига хос ёндашув Тависто инсон муносабатлари институти тадқиқотларида ўз ифодасини топди. Ушбу ёндашув “ижтимоий-техник тизимлар” (“социотехник”) номини олди. Институт тадқиқотчилари мазкур тизимнинг икки жиҳати:

1) ижтимоий омиллар (хусусан, ходимлар ўртасидаги муносабатлар, уларнинг шахсий ва жамоа муносабатлари);

2) техник омиллар (хусусан, машина-ускуналар, технологик жараён, муҳит)ни уйғунлаштириш муваффақият гарови эканлигини таъкидлайдилар.

XX асрнинг 70- йилларида Япония компанияларининг меҳнатни ташкил этиш тизими уларга ўша даврда (1973 йилда) рўй берган “нефть тақчиллиги”дан сўнг рақобатчиликда катта устуворликни таъминлади. Ушбу усул юксак сифатли маҳсулотни кам сарф-харажат билан ишлаб чиқаришга асосланганди.

Кескин рақобат курашида ўз мавқеларини сақлаб қолиш учун ғарб компания ва фирмалари японларнинг кам сарф-харажат билан юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришдан иборат меҳнатни ташкил этиш усулларини ўз корхоналарида қўллашга киришдилар. Хусусан, “Форд мотор компание” “Япония изидан” стратегиясини жорий эта бошлади. Бу Форднинг оммавий ишлаб чиқариш усули ўрнига япон менежментини жорий этишни англатарди. Яъни, америкалик автомобилсозлар ҳам ўзларининг унчалик тайёргарликка ва малакага эга бўлмаган ишчиларини юқори малакали ва ўргатилган мугахассисларга алмаштириш йўлини тутдилар.

XX асрнинг 80-йилларида Массачусет технология институти олимлари япон автомобилсозларининг рақобат курашидаги муваффақиятлари манбаларини чуқур тадқиқ этишга қаратилган Халқаро Дастурни амалга оширдилар. Шу тариқа “Тежамкор менежмент” номи Ни олган меҳнатни ташкил этиш усулининг илмий асослари яратилди.

Ушбу усулда “тежамкор” ишлаб чиқариш тизими барча даражаларда, иложи борица, юксак самарадорликка еришиб, рақобатда устуворликни таъминлаш тамойилига асосланган. Мазкур ёндашув шилаб чиқариш жараёнида фойдаланиладиган ҳамма нарсани, айниқса, пировард маҳсулот қийматига қўшилмайдиган барча ёрдамчи жараёнлардаги сарф-харажатларни муттасил камайтириб боришни талаб этади.

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси 53- моддасига мувофиқ “Хусусий мулк бошқа мулк шакллари каби дахлсиз ва давлат ҳимоясидадир”⁹. Давлат бошқарув органлари тадбиркорлик фаолиятини қўллаб-қувватлаб келмоқдалар. Бу:

— тадбиркорлик ҳуқуқий кафолатлари мустаҳкамланаётганда, айти шу кафолатларни мустаҳкамлашга қаратилган меъёрий ҳужжатлар муттасил такомиллаштириб борилаётганида;

— тадбиркорлик фаолияти субъектларининг ҳуқуқий ва қонуний манфаатлари ишонарли ҳимоя қилинаётганида;

— тадбиркорлик фаолияти субъектларига молиявий, моддий-техник ва ахборот

⁹ Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.: Ўзбекистон. - 2009. - Б.11.

ресурсларидан эркин фойдаланишда, улар ўз маҳсулотларини ташқи ва ички бозорда сотишларида, ишбилармонлар учун консалтинг, лизинг, суғурта ва бошқа хизматлар тизими ривож-лантирилаётганда, кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда, бошқа кўпгина масалаларда кўмаклашаётганда ўз ифодасини топмоқда.

2.5. Хусусий корхоналарда ходимларни бошқариш хусусиятлари

Амалдаги қонунчиликка мувофиқ хусусий корхоналар кичик ва ўрта тадбиркорлик субъектларига бўлинади.

Кичик тадбиркорлик субъектларига:

— якка тартибдаги тадбиркорлар;

— ишлаб чиқариш тармоқларида банд бўлган ходимларнинг ўртача йиллик сони кўпи билан 10 киши, савдо, хизмат кўрсатиш ва ноишлаб чиқариш соҳасининг бошқа тармоқларида — кўпи билан беш киши бўлган микрофирмалар;

саноат соҳасида банд бўлган ходимларининг ўртача йиллик сони кўпи билан қирқ киши, қурилиш, қишлоқ хўжалиги ва бошқа ишлаб чиқариш тармоқларида — кўпи билан йигирма киши, фан, илмий хизмат кўрсатиш, чакана савдо ва ноишлаб чиқариш соҳа сининг бошқа соҳаларида кўпи билан ўн киши бўлган кичик корхоналар киради.

Ўрта тадбиркорлик субъектларига — ходимларнинг ўртача йиллик сони саноатда — 100, қурилишда — 50, қишлоқ хўжалиги, бошқа ишлаб чиқариш тармоқлари, улгуржи савдо, умумий овқатланиш тармоқларида — 30, чакана савдо, хизмат кўрсатиш соҳаси ва ноишлаб чиқариш соҳасининг бошқа тармоқларида 20 кишидан кўп бўлмаган корхоналар киради.

Хусусий корхонани унинг эгаси корхонанинг раҳбари сифатида якка ўзи бошқаради. Мулкдор корхона номидан ишончномасиз иш кўра олади, пул маблағлари ҳамда бошқа мол-мулкни тасарруф этади, шартномалар, шу жумладан, меҳнат шартномалари тузади, ишончномалар беради, банкларда ҳисобварақлари очади, штатларни тасдиқлайди, корхонанинг барча ходимлари учун мажбурий бўлган буйруқлар чиқаради ва кўрсатмалар беради.

Хусусий корхона мулкдорлари қуйидаги ҳуқуқларга эга:

- хусусий корхона низомига қонун ҳужжатларида белгиланган тартибда ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш;

- хусусий корхонани қайта ташкил этиш ва тугатиш тўғрисида қарор қабул қилиш;

- солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар тўлагандан сўнг қолган фойдадан ўз ихтиёрига кўра фойдаланиш.

Хусусий корхона мулкдорлари ўзи вақтинчалик бўлмаган тақдирда шу муддатда раҳбарлик вазифасини бажариб туришни бошқа жисмоний шахс зиммасига ёзма қарор билан юкланиши мумкин. Бунда у муваққат раҳбарнинг хусусий корхона мол-мулкни тасарруф этишга оид ҳуқуқини чеклаб қўйиши мумкин.

Турли сабабларга кўра (вафот этганлиги, муомалага лаёқатизлиги ва ҳоказолар), мулкдор хусусий корхона раҳбари вазифасини бажариши мумкин бўлмай қолса, хусусий корхонани бошқариш фуқаролик қонун ҳужжатларига ва хусусий корхона низомига мувофиқ амалга оширилади.

Хусусий корхонада иш берувчи (мулкдор) билан ходим ўртасидаги ўзаро меҳнат муносабатлари меҳнат шартномаси (контракт) билан тартибга солинади. Хусусий корхона раҳбари ўз ходимларига меҳнат ҳақи, мукофотлар ва компенсациялар

беришнинг шакллари, тизими ҳамда миқдорини мустақил белгилайди. Лекин ходимларга тўланадиган иш ҳақи амалдаги қонун ҳужжатларида белгиланган энг кам иш ҳақидан кам бўлмаслиги шарт.

Мулкдор хусусий корхона ходимларига хавфсиз меҳнат шароитлари, ижтимоий ҳимоя чораларини таъминлаши шарт. У ўз ходимлари учун амалдаги қонунчиликда кўзда тутилганидан имтиёзлироқ меҳнат ва ижтимоий-иқтисодий шартномаларни белгилашга ҳақлидир.

Бюджетга қарашли бўлмаган соҳаларда (акция жамиятлари, масъулияти чекланган ҳамда кўшимча масъулиятли жамиятлар, хўжалик ширкатлари, хусусий корхоналар ва бошқалар) амалдаги қонунчилик билан белгилаб қўйилган энг кам иш ҳақи миқдоридан келиб чиққан ҳолда уларнинг ўзлари томонидан мустақил белгиланади. Хусусан “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси қонунининг 19- моддасига мувофиқ хусусий корхоналар ўз ходимлари учун меҳнатга ҳақ тўлаш шакли, тизими ва миқдорини, мукофотлаш ва компенсацияларни қонунчиликка мувофиқ мустақил ўрнатади, деб кўрсатиб қўйилган. Айни вақтда хусусий корхонада меҳнат шартномаси (контракт) бўйича ишлайдиган шахслар меҳнатига ҳақтўлаш томонлар келишувига мувофиқ, лекин қонунчилик билан белгиланган энг кам иш ҳақидан кам бўлмаган миқдорда ўрнатилиши қайд этилади.

2.6. Ходимларни бошқаришнинг хорижий тажрибалари

Трансмиллий корпорациялар, кўшма корхоналар, 100 фоизли Низом жамғармасига эга чет эл сармояси ҳисобига шаклланган кўшма корхоналар жадал ривожланиб бораётган ҳозирги глобал-лашув шароитида ходимларни бошқаришнинг умум эътироф этилган қоиди ва тамойиллари билан бир қаторда ушбу соҳада ҳар бир давлатнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш керак.

Икки ёки бир неча мамлакат ишбилармонлари иштирокида ташкил этилган кўшма корхоналарда тадбиркорлар ўз шерикларининг давлатидаги нафақат амалдаги қонунчилиги, балки ўзига хос меҳнат етикаси, миллий хусусиятларини, маданиятини, урф-одатларини ҳам жуда яхши билишлари талаб этилмоқда. Шунинг учун, айтайлик, япониялик ишбилармонлар ўзларининг АҚШда жойлаш-тирилган корхоналарида ходимларни бошқаришнинг анъанавий услубларини америкаликларнинг ички ишлаб чиқариш муносабатлари ва турмуш тарзини ҳисобга олган ҳолда сезиларли даражада ўзгартирадilar.

Трансмиллий компания ва фирмаларнинг менежерлари, масалан, Францияда ходим қаттиқназоратнинг ҳар қандай кўринишларига жуда фаол қаршилиқ кўрсатишларини билишлари шарт. Ходимларни бошқаришнинг Голландия модели эса кўп жиҳатдан мурасасозлик тамойилига асосланган. Ушбу тамойил биргалиқдаги фаолият давомида жамоа бўлиб бир қарорга келишга кўмаклашадиган кўпдан-кўп таркибий тузилмалар орқали амалга оширилади.

Голландия моделида имзоланган битимларга ҳурмат ҳамда фирманинг ҳар бир аъзоси томонидан бу битимлар ижросини энг яхши тарзда бажариш учун мақбул йўллари излаш ҳосдир. Аммо белгилаб қўйилган қоиди ва тамойиллар ўзгарган тақдирда ишлаб чиқариш таркибидаги хоҳлаган бўғин янги битим бўйича ўз ташаббуси билан чиқиши ва уни янги битим имзолангунга қадар ҳимоя қилиш ҳуқуқига эга. Мутахассисларнинг фикрига кўра, бошқарувнинг бу модели голландияликларнинг ХХІ асрдаёқ таркиб топган сиёсий тамойилларига бориб тақалади. Ўша даврда муҳим қарорлар қабул қилиш учун мамлакат провинциялари

аҳолисига янги қарорларнинг аҳамияти тўғрисида узоқ вақт тушунтириш олиб бориш ва уларни ушбу принципиал масалаларда бир мурасага келтириш керак бўлган.

Назорат учун саволлар

1. Корхоналар ва уларнинг фаолияти, мақсадлари деганда нимани тушунасиз?
2. Корхоналарнинг қандай турлари мавжуд ва улар бир-биридан қайси жиҳатлари билан фарқланади?
3. Фирмаларнинг қандай турларини биласиз?
4. Корхона персонали деганда нимани тушунасиз?
5. Замоनावий корхонанинг тузилиши қандай кўринишга эга?
6. Корхона персонали тузилмаси ва уларнинг ўзаро боғлиқлиги нималарда намоён бўлади?
7. Корхоналар фаолиятига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
8. Меҳнатни ташкил этиш тизимига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
9. Ходимларнинг умумий чекланган сони қандай аниқланади?
10. “Бошқарув ходимларининг сонини тартибга солиш ва уларга сарфланадиган харажатларни мақбуллаштириш тўғрисида”ги қарорнинг мазмуни нималардан иборат?
11. Меҳнатни ташкил этишнинг қайси хорижий давлатлар тажрибаларини биласиз?
12. Хусусий корхоналарни бошқариш қандай амалга оширилади?

3-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИ

- 3.1. Ходимларни бошқариш тамойиллари
- 3.2. Ходимларни бошқариш услублари
- 3.3. Ходимларни бошқариш хизмати вазифалари ва функциялари
- 3.4. Ходимларни бошқаришнинг гуруҳли (матрицали) ташкилий тузилмаси
- 3.5. Ходимларни бошқариш хизмати функцияли тузилмаси
- 3.6. Ходимларни бошқаришнинг хизматининг чет эл тажрибалари.

Таянч иборалар: тамойил, қоида, персонал харажатлари, корхонани ривожлантириш, стратегия, компенсация, функция, бошқарув услублари, меҳнат бозори, интеграция.

3.1. Ходимларни бошқариш тамойиллари

Ходимларни бошқариш қуйидаги қоидаларга асосланади:

Ходимни режалаштиришни корхонани ривожлантириш стратегияси билан узвий алоқасини таъминлаш.

Ходим харажатларини миқдорий баҳолаш ва унинг ишлаб чиқариш иқтисодий кўрсаткичларигатаъсири.

Меҳнат бозорида самарали иш олиб бориш учун зарур компенсацияларни аниқдаш.

Тамойил (принцип) — қарор қабул қилишда ҳисобга олиниши ёки амал қилиниши зарур бўлган илмий асос, қоида ҳисобланади. Ходимга раҳбарлик бошқарув функцияси сифатида бошқа барча функцияларни ягона бирликка бирлаштириши, мувофиқлаштириши, ўзаро боғлаши, интеграция қилиши керак. Бунга ходим билан ишлаш тамойилларини амалга ошириш орқали эришилади.

Раҳбар ходимни бошқарар экан, ўзига бўйсунувчиларга фақат буйруқ бериш билан чекланмасдан, улар куч-ғайратларини аниқ мақсадга йўналтириб туриши, ўз

салоҳиятларини намоён эта олишларига кўмаклашиш атрофида маслакдошларини бирлаштириши, яъни ходимга раҳбарлик қилиш **тамойилларидан** фойдаланабилиши зарур. Бу қуйидагиларни ўз ичига олади:

— ҳар бир ходимга у бажарадиган иш учун масъулиятни юклаш;

— ҳар бир ходим кимга бўйсунуши ва кимдан топшириқ олишини билиши керак;

— ходимларни бошқариш мақсади. Замонавий раҳбарлик белгиланган мақсадга эришиш учун ходим ва маъмурият ҳамкорлигини назарда тулади;

— раҳбарнинг бевосита иштироки. Бутун меҳнат жамоасига бош бўлган биринчи раҳбар янгиликларни жорий этиш, ишлаб чиқаришни такомиллаштириш ва бошқа масалаларда шахсан иштирок этиши шарт;

— мувофиқлик. Кадрлар сиёсати кўзланган мақсадга, тегишли мезонларга мувофиқ бўлиши керак.

Турли босқич (бўғин)лардан иборат бўлган бошқарув тизими бошқарув турли босқичларини алоҳида раҳбарлар ёки бошқарув орган (аппарат)ларига бириктириб қўйилишини тақозо этади.

Юқори бўғин раҳбариятининг бош вазифаси бошқарув жараёнига умумий раҳбарлик — турли функцияларни мувофиқлаштириш, тегишли бўлинма ва хизматлар раҳбарларини танлаш, бошқарув тизими ишини ташкил этишдан иборатдир.

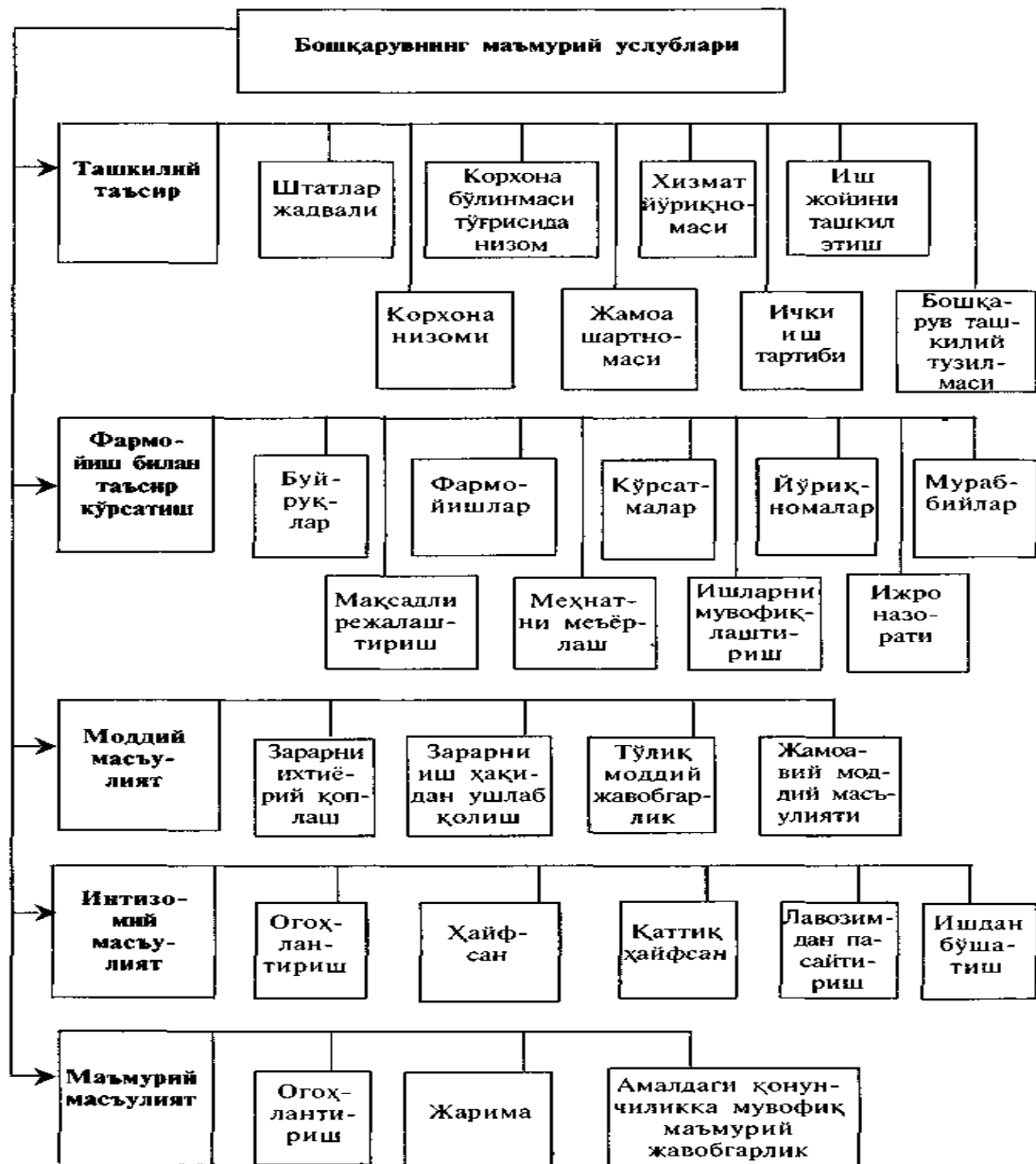
Ўрта ва қуйи бўғин раҳбарлари белгиланган иш турларининг ташкилотчилари вазифасини бажарадилар. Улар хизмат вазифасига иш режасини ишлаб чиқиш, меҳнат фаолиятини амалга ошириш учун ходимни бирлаштириш, иш жараёнига раҳбарлик қилиш, корхона алоҳида бўлинмалари ва алоҳида ходимлар ишини мувофиқлаштириш, иш жараёнини назорат қилиш ва бошқалар қиради.

Инсон ресурсларидан корхона ва ходим манфаатларини мувофиқлаштирган ҳолда фойдаланишни таъминлайдиган шахсни ривожлантириш устуворлигини эътироф этиш **ходимларни бошқаришнинг энг асосий тамойилидир**. Ушбу тамойилни амалга оширишда корхонага ишчи кучи истеъмолчиси сифатидаги қараш нуқтаи назари ўзгаради. Бозор иқтисодиётига ўтишда объектив равишда ички меҳнат бозори ташкил топади. Барча ёлланма ишчилар ва маъмурият вакиллари — иш берувчилар ушбу ички меҳнат бозори субъектлари ҳисобланадилар. Бунда ёлланма ишчи ва мулк эгаси, раҳбар ва ижрочи ўртасида тенг ҳуқуқлилиқ таъминланади.

3.2. Ходимларни бошқариш услублари

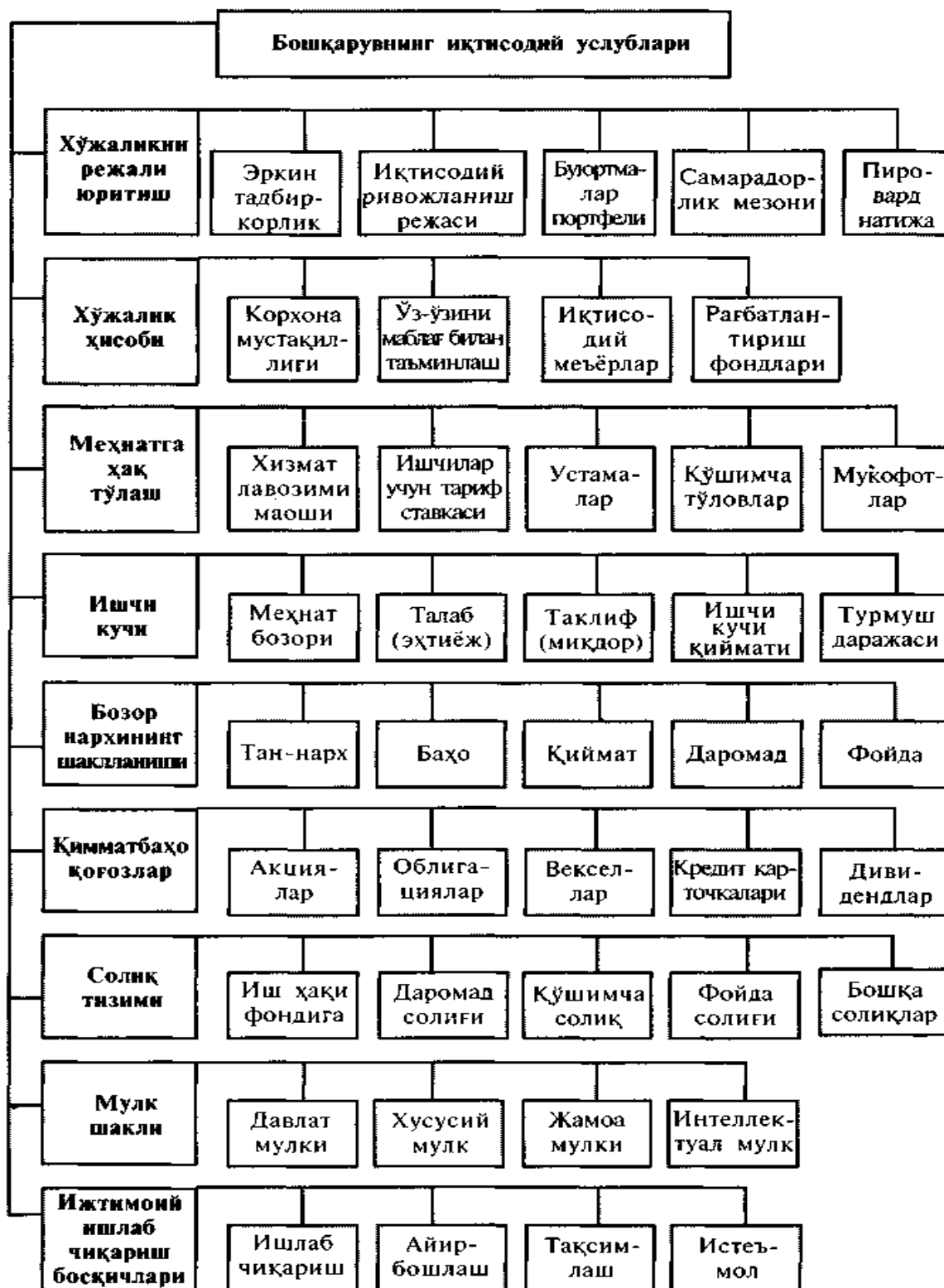
Бошқарув услублари – ишлаб чиқаришни бошқариш мақсадларига эришиш учун ходимга бошқарув таъсирини ўтказиш воситаларидир. Одатда, бошқарувнинг қуйидаги услублари фарқланади:

I. Бошқарувнинг маъмурий услублари. Бу услуб ҳокимиятга, ходимга имтиёзлар бериш ва жазо чоралари қўришга асосланган. Ходимга маъмурий таъсир кўрсатишнинг беш асосий воситаси мавжуддир (3.5- расм).



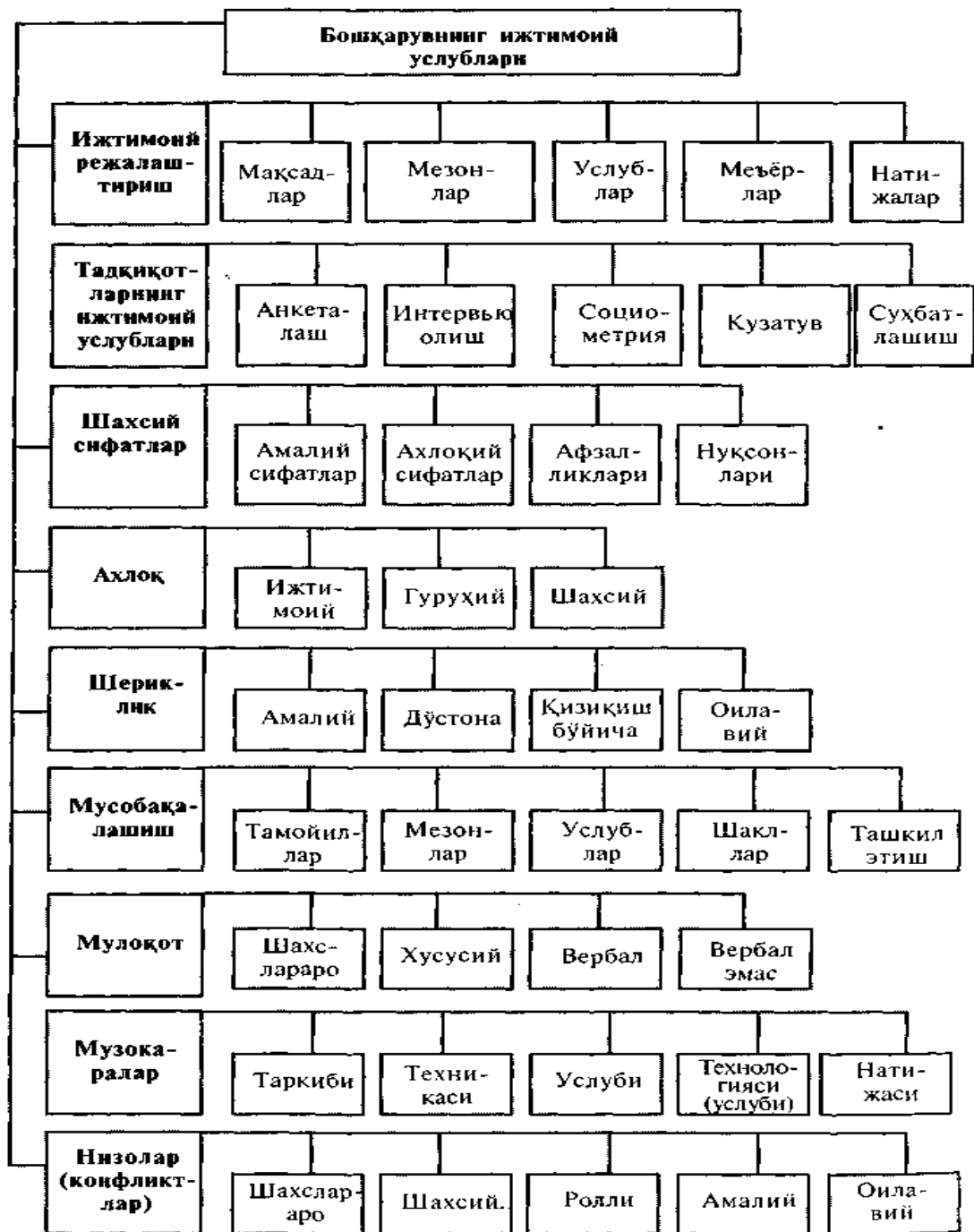
3.5. расм. Бошқарувнинг маъмурий услублари

II. Бошқарувнинг иқтисодий услублари — ходимга иқтисодий қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар асосида таъсир кўрсатишдир. Уларнинг қуйидаги турлари мавжуддир (3.6- расм).



3.6. расм. Бошқарувнинг иқтисодий услублари

III. Бошқарувнинг ижтимоий услублари (3.7- расм) ходимларни бошқаришда муҳим роль ўйнайди. Бу услублар ходимларнинг жамоадаги ўрни ва моҳиятини, этакчиларни аниқлаш, уларни қўллаб-қувватлаш, ходимларни ишга қизиқтиришни корхона пировард мақсадлари билан боғлаш, меҳнат низоларининг олдини олиш, улар рўй берган тақдирда бу низоларни ҳал этиш имконини беради.



3.7. расм. Бошқарувнинг ижтимоий услублари

IV. Ходимларни бошқаришнинг ижтимоий-психологик услублари меҳнат жамоаси ҳамда алоҳида ходимларни шакллантириш ва ривожлантириш жараёнига таъсир кўрсатишнинг аниқ усул ва воситаларидан иборатдир. Бунда ижтимоий таъсир кўпроқ меҳнат жамоасига (ижтимоий режалаштириш, энг мақбул ижтимоий-психологик муҳитни яратиш ва ҳоказолар), психологик таъсир алоҳида ходимлар (психологик танлаш услублари, ходимни баҳолаш ва ҳоказолар)га мўлжалланган.

Корхонадаги иқтисодий аҳволнинг беқарорлиги, молиявий муаммолар, иш ҳақининг вақтида тўланмаслиги, узоқ муддат бўш туриб қолиш жамоада ижтимоий-психологик муҳитни яхшилашга хизмат қилмайди, албатта. Чунки, раҳбар бундай

шароитда аксарият вақтини ходим билан мулоқотда бўлиш, бошқарув функцияларини бажаришга эмас, балки бевосита ишлаб чиқариш, маркетинг, молия масалалари, яъни бошқа функцияларни бажаришга мажбур бўлади. Шундай экан, ходимга ижтимоий-психологик услублар таъсирини билиш ва прогноз қилиш жуда муҳимдир.

Ходим тўғрисида кенг қўламли ахборот тўплашга қаратилган юқоридаги барча услублардан турли шаклларда фойдаланиш мумкин. Аммо, бу услублардан фойдаланишда албатта, қуйидаги тамойилларга риоя қилиш керак:

1. Мувофиқлаштириш, меъёрлаш, маъмурий чоралар (раҳбарлик ваколатларидан фойдаланиш), йўриқнома, рухсат бериш.

2. Иқтисодий рағбатлантириш, мукофотлаш, фойда тақсимоотида иштирок, ижтимоий тўловлар, молиялаш, ходим учун харажат-ларни таҳлил этиш, иқтисодий мезонларга қараб баҳолаш, кредитлаш.

3. Ходим маркетинги, меҳнат фаолиятини ташкил этиш, режалаштириш, прогнозлаш, мавжуд, тарихан таркиб топган кадрлар бошқармаси тизимини таҳлил этиш.

4. Ижтимоий-психологик қизиқтириш, ишонтириш, тарбиялаш, амалий ва шахсий хислатларини баҳолаш, аттестациядан ўтказиш, ижтимоий масалалар, можаролар ва танглик ҳолатларни ҳал этиш, мослаштириш, касбга йўналтириш, шахсийлаштириш.

5. Ҳуқуқий-профессионал ҳимоя, шартномалар тузиш ва уларга амал қилинишини текшириш, ҳуқуқий рухсат бериш ва мувофиқлаштириш.

Умуман олганда ходимни ўрганишнинг замонавий услублари, бирлигидан, ходимлар салоҳиятини аниқлаш учун уларнинг шахсий хислатлари ва қобилиятларини, иккинчи томондан корхона (фирма)ни ривожлантириш истиқболлари ҳамда иш фаолиятининг янги йўналишларини ҳисобга олган ҳолда ходимга қўйиладиган миқдор ва сифат талабларини ўрганишни талаб қилади.

3.3. Ходимларни бошқариш хизмати вазифалари ва функциялари

Ходимларни бошқариш муайян, аниқ мақсадга йўналтирилган чоратadbирларни кўриш жараёнида амалга оширилади. Бу жараён қуйидагиларни кўзда тутади:

— ходим билан ишлашнинг мақсадлари ва асосий йўналишларини аниқлаш; қўйилган мақсадга эришишнинг восита, шакл ва услубларини аниқлаш;

— қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш бўйича ишларни ташкил этиш;

— белгиланган тадбирлар бажарилишини мувофиқлаштириш ва назоратқилиш;

— ходим билан ишлашни мунтазам такомиллаштириб бориш. Корхона ишлаб чиқаришининг умумий стратегияси мавжуд бўлган тақдирдагина ходимларни бошқариш функцияларига аниқлик киритиш имкони бўлади.

Амалий жиҳатдан ходимларни бошқаришнинг қуйидаги асосий функцияларини ажратиб кўрсатиш мумкин (3.8-расм):

— ўз фирмаси стратегик ва тактик мақсадларини, буларни амалга ошириш йўлларини аниқбилиш;

— олдини олиш чораларини кўриш учун меҳнат бозори ва ўз жамоасидаги аҳволни башорат қилиш;

— мавжуд кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш ва истиқболни кўзлаган ҳолда бу салоҳиятни ривожлантиришни режалаштириш;

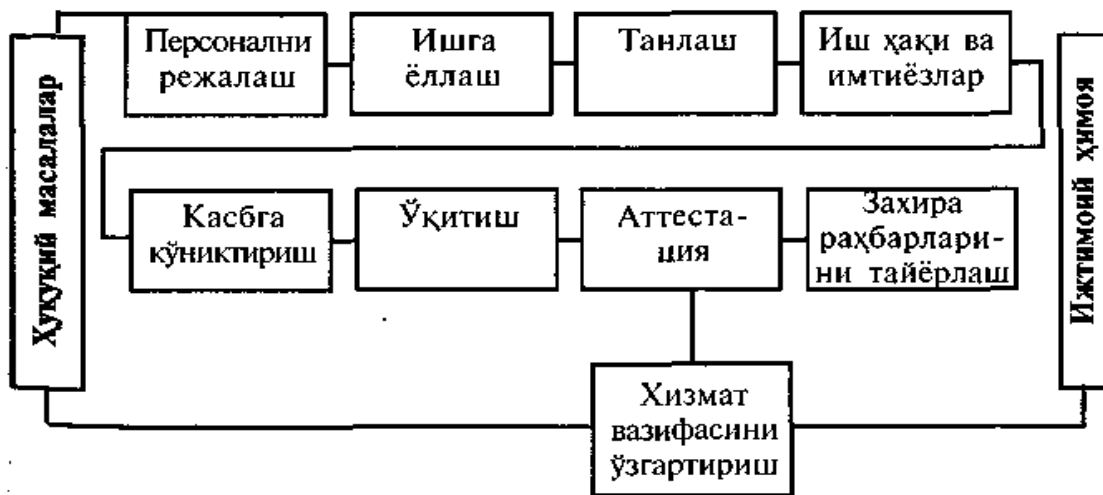
— ходимни қизиқтириш, кадрларни баҳолаш ва ўқитиш, жорий этилган янгиликларга ходимлар кўникишига кўмаклашиш, жамоада ижтимоий қулай муҳитни яратиш, ходимларнинг психологик жиҳатдан ўзаро бир-бирларига мос келишлари масалаларини ҳал этиш ва бошқалардир. Бу ўринда ходим билан ишлашда анъанавий вазифалар ҳам сақланиб қолишини таъкидлаш лозим.

Ходимларни бошқариш назариясида, одатда, саккизта асосий функцияни бажаради. Булар:

- 1) ходимга эҳтиёжларни режалаштириш;
- 2) ходимни танлаш;
- 3) ходимни ёллаш;
- 4) ходимни ривожлантириш;
- 5) ходимни йўналтириш;
- 6) мартаба;
- 7) ходимни баҳолаш;
- 8) ходимни рағбатлантириш.

Мутахассислар ходимларни бошқаришнинг бир неча ташкилий тузилмалари мавжудлигини кўрсатадилар. Уларнинг ҳар бири бу масалага ёндашув тамойилини ифода этади.

Ходимларни бошқариш хизматлари корхонада ходим билан иш олиб борувчи асосий бўғиндир. Ишлаб чиқаришда инсон омилининг ортиши, ҳозирги бозор шароитида рақобатнинг кучайиши, молиявий муваффақиятга эришиш зарурати ходимларни бошқариш хизмат-ларининг роли ва аҳамиятини кучайтириб юборади.



3.9. расм. Ходимларни бошқариш хизматининг асосий вазифалари

Самарали фаолият кўрсатаётган компания ва фирмалар бугунги кунда инновация стратегиялари, янги маҳсулот турлари, ташкилий тузилмалар яратиш билан инсон ресурсларини бошқариш, меҳнат салоҳиятини ривожлантириш услублари ўртасидаги мавжуд узилишларни бартараф этишга энг асосий масала сифатида қарамоқдалар. Муаммони ижобий ҳал этиш кўп жиҳатдан ходимларни бошқариш хизматига боғлиқ бўлиб қолади. Иқтисодиётда рўй бераётган ўзгаришлар анъанавий кадрлар бўлимларининг функциялари йўқ бўлиб кетади,

деган маънони бермайди. Ишга қабул қилиш, кадрларни тайёрлаш, иш ҳақи, ижтимоий имтиёзларни тақсимлаш масалалари бундан буён ҳам ходимларни бошқариш хизмати функцияларида асосий ўринларни эгаллаши аниқ. Шу билан бир қаторда, бу функцияларни амалга ошириш шакл ва услубларида сифат жиҳатидан ўзгаришлар қилиш ҳам ҳаётгий заруратга айланмоқда.

Ходимларни бошқариш хизматлари жаҳондаги этакчи компаниялар ва фирмаларда корхонанинг асосий бўлинмаси ҳисобланади.

Бу тузилмада кадрлар бўлими:

- ходимни ёллаш ва танлаш, шу жумладан, уларни тест синовидан ўтказиш;
- янги ходимларни хизмат вазифасига жойлаштириш;
- хизматни ўташ ва хизмат вазифасида кўтарилишини режалаш;
- фаолиятни бахрлаш;
- касбга йўналтириш;
- ишдан бўшаётганлар билан суҳбат ўтказиш функцияларини бажаради.

Иш ҳақи бўлими:

- хизмат вазифаларини таҳлил этиш;
- ишлар таснифи ва уларни тарифлаш;
- ҳақтўлаш ва мукофотлаш тизимини ишлаб чиқиш;
- тариф ставкалари ва шахсий ҳақ тўлаш меъёрларини қайта кўриб чиқиш билан шуғулланади.

Меҳнат муносабатлари бўлими:

- жамоа шартномаларида иштирок этади ва келишилган сиёсатни фаол ўтказади;
- меҳнат шартномаларида белгиланган асосда шикоятлар билан ишлайди, барча баҳсларни ҳал этади;
- фирма маъмурияти ва ходимлар ўртасида шахсий ва гуруҳий алоқалар ва муносабатларни ривожлантиришга кўмаклашади;
- шахсий ишлар ва меҳнат статистикасини олиб боради.

Касбий таълим ва қайта тайёрлаш бўлими:

- ишлаб чиқариш таълими билан шуғулланади, шу жумладан янги ходимларга йўриқ беради;
- фирма ходимлари орасидан малакали ишчиларни қайта тайёрлаш дастурлари “устоз—шоғирд” тизимини йўлга қўяди;
- йўриқчилар (усталар, техниклар, бошқарувчилар)ни махсус курсларда ўқитади;
- ўқув материаллари тайёрлайди;
- фирма ходимларининг шахсий дастурлар асосида ўқиш харажатларини қоплайди;
- кутубхона фондини бойитади;
- корпоратив нашрлар (кўп нусхали газеталар ва журналлар), рационализаторлик таклифларини тўплаш билан шуғулланади;
- ташқи ўқув марказлари билан алоқада бўлади;
- ўқув дастурлари ҳисоб-китоби ва статистикасини олиб боради.

Ижтимоий ривожланиш бўлими:

- жамоа (гуруҳ) билан ихтиёрий суғурта (ҳаётни, соғлиқни, бахтсиз ходисалардан суғурта) қилиш;
- пенсия таъминоти тизими, фирма ходимлари учун ҳуқуқий ёрдам;
- ишдан бўшаганда компенсация тўлаш;

—овқатланишни ташкил этиш;
—дам олишни ташкил этиш: ижтимоий ва спорт-соғломлаштириш дастурлари (тадбирлари).

Меҳнат хавфсизлиги ва тиббий ёрдам бўлими:

—техника хавфсизлиги стандартларини ишлаб чиқиш;
—товарлар, лойиҳалар, жиҳозларнинг хавфсизлик стандартларига мувофиқдик экспертизасини амалга ошириш;
—бахтсиз ҳодисаларни текшириш, бу ҳақда тегишли ҳужжатларни расмийлаштириш;
—ишлаб чиқаришда меҳнат хавфсизлигини таъминлаш, бу масалада тегишли тарғибот ишларини олиб бориш;
—ходимга тиббий хизмат кўрсатиш;
—ходимнинг ишлаб чиқаришда йўқдиги сабабларини аниқдаш ва таҳлил этиш.

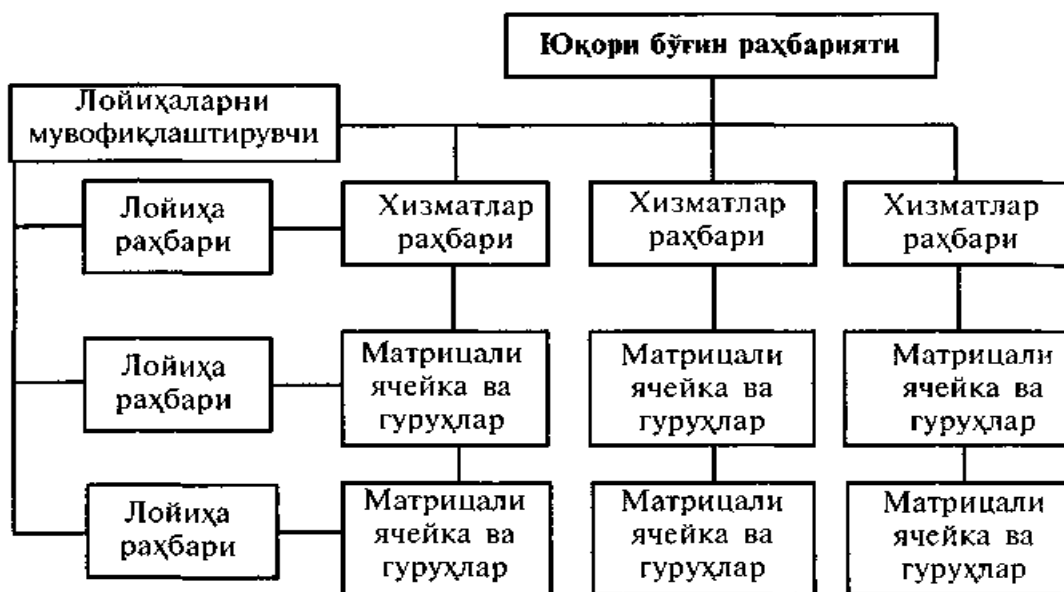
Ходим бўйича тадқиқотлар бўлими:

—маълумотномалар тайёрлаш;
—кадрлар хизмати учун ҳужжатлар айланиши шаклини ишлаб чиқиш;
—кадрлар билан ишлаш қоидалари, меъёрий усуллари ва тартибларини ишлаб чиқиш;
—меҳнат муносабатларини тафтиш қилиш;
—ҳаёт қиймати, меҳнат бозорида иш ҳақи даражаси тўғрисида маълумотлар тўплаш ва маъмурият ҳисоботларини тақдим этиш, иш ҳақи, меҳнат таътили тизимлари бўйича таклифлар тайёрлаш;
—турли тадқиқотлар ўтказиш ва статистика соҳаларида барча бўлинмалар билан ҳамкорлик қилиш вазифаларини бажаради..

Трансмиллий корпорациялар, қўшма корхоналар, 100 фоизли Низом жамғармасига эга чет эл сармояси ҳисобига шаклланган қўшма корхоналар жадал ривожланиб бораётган ҳозирги глобаллашув шароитида ходимларни бошқаришнинг умум эътироф этилган қоида ва тамойиллари билан бир қаторда ушбу соҳада ҳар бир давлатнинг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш керак.

3.4 Ходимларни бошқаришнинг гуруҳли (матрицали) ташкилий тузилмаси чет эл тажрибалари

Анъанавий ташкилий тузилмалардан янги турдаги ташкилий тузилмаларга ўтиш барча ходимлар меҳнат фаолиятини бошқариш тизимини қайта қуриш заруриятини туғдиради. Кўп функцияли команда ёки гуруҳ ана шундай тизимнинг асосини ташкил этиб, ушбу командалар ва гуруҳлар зиммасига барча истеъмолчилар эҳтиёжларини ва бозор талабларини қондириш вазифаси юклатилади.



3.10. расм Ходимларни бошқаришнинг матрицали ташкилий тузилмаси

Ходимларни бошқаришнинг **матрицали ташкилий тузилмаси** (3.12 - расм) компания ёки фирма жамоаси аъзолари меҳнат жараёнидан тўла қониқиш ҳосил қилишлари учун шарт-шароитлар яратиш мақсадини кўзлайди.

Ходимларни бошқаришнинг (матрицали) гуруҳли ташкилий тузилмасининг ижобий томонлари билан бирга, ўз камчиликларига ҳам эга. Бундай тузилмада гуруҳлар амалда барқарор бўлмайди, улардан интенсив фойдаланиш гуруҳ аъзоларини доимий иш ўринларидан маҳрум этади. Бундан ташқари, бундай гуруҳларда менежерларнинг ходим билан шуғулланиши мураккаблашади, раҳбар ва мутахассисларнинг тез-тез алмашиб туриши эса назоратни бўшаштириб юборади.

Ходимларни бошқаришнинг у ёки бу шаклини танлаш бир қатор омилларга боғлиқ.

Улар орасида энг аҳамиятлилари қуйидагилардир:

- фаолият миқёси ва хилма-хиллиги;
- корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий шакли;
- технология тури;
- раҳбарлар ва ходимлар томонидан корхонага муносабат;
- ички муҳитдинамикаси;
- ходимларни бошқариш стратегияси.

Ходимларни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси корхона катта-кичиклигига мос келиши ва мураккаб бўлмаслиги лозим. Бу бизнес учун жуда муҳимдир. Хусусан, корхона унча катта бўлмаса ва раҳбарнинг ўзи ходим фаолиятига раҳбарлик қила олса, оддий ташкилий тузилма қўлланилади.

Агар ходим сони ортиб, раҳбар бир ўзи уларни бошқаришга қодир бўлмай қолса ёки ишлаб чиқаришда айрим ихтисослашган фаолият турлари вужудга келса, чизикли ёки функцияли ташкилий тузилмага ўтишга тўғри келинади.

Корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий шакли ҳам худди шундай ўзгаришларни тақозо этади. Бу шакл қанчалик мураккаб бўлса, ходимларни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ҳам шунчалик кўп даража ва бўлинмаларга эга бўлади.

3.5 Ходимларни бошқариш хизмати функцияли тузилмаси

Корхона ходимини бошқаришнинг ташкилий тузилмаси ушбу корхонада таркиб топган фаолият тури, вазифалар тақсимотига боғлиқдир. Корхонада меҳнатни ташкил этишнинг турли шакллари — пудрат, бригада, вахта усуллари бўлиши мумкин.

Мутахассислар ходимларни бошқаришнинг бир неча ташкилий тузилмалари мавжудлигини кўрсатадилар. Уларнинг ҳар бири бу масалага ёндашув тамойилини ифода этади.

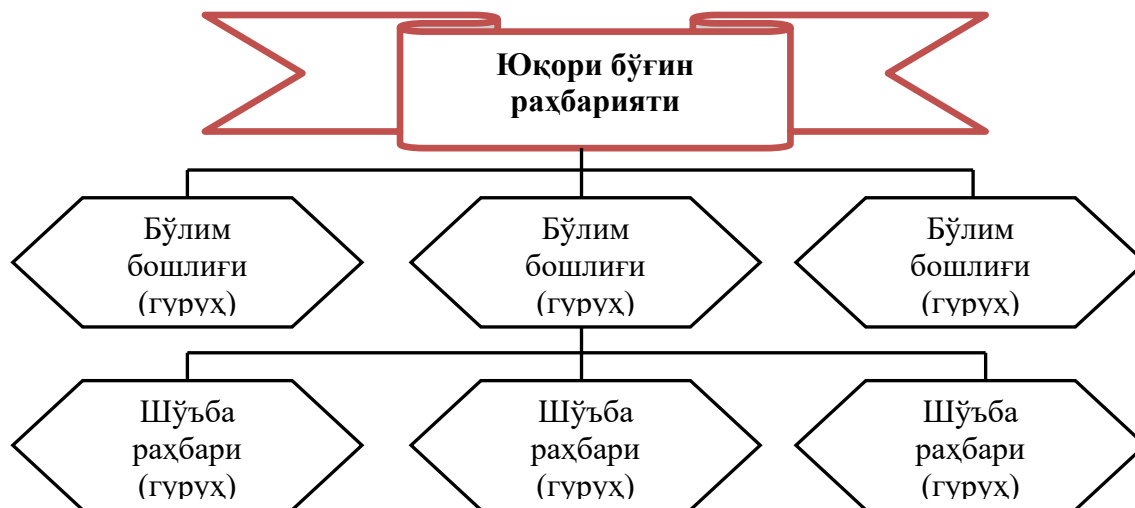
Ходимларни бошқаришнинг умум эътироф этилаётган уч — оддий, линияли (чизикли) ва функцияли ташкилий тузилмаси мавжуд.

Ходимларни бошқаришнинг **оддий ташкилий тузилмаси** икки даражали тузилма бўлиб, кичик корхона ёки йирик компания ва фирмаларнинг турли бўлим ва филиалларига хосдир. Бундай тизимда юқори (раҳбар) ва қуйи (ижрочи) даража мавжуддир.

Бу усул ишлаб чиқаришда бир турдаги ишларни бажаришда, ходим ихтисосликлари бўйича табақалаштирилмайдиган шароитларда қўл келади. Ўртача ва йирик компания ва фирмаларда ходимларни бошқаришнинг линияли (чизикли) ташкилий тузилмаси, одатда, бу корхоналарнинг қуйи бўғинлари (гуруҳлар, бригадалар, бўлимлар)да самара келтиради. Ишлаб чиқариш ихтисослаштирила бошланиши билан бошқа ташкилий тузилмаларга ўтиш зарурати туғилади.

Ходимларни бошқаришнинг **чизикли ташкилий тузилмаси** (3.10-расм) ишда нисбатан мустақилликни, алоқаларнинг юқоридан пастга (вертикал) бўлиши, ўз-ўзини бошқариш имкониятлари берилиши билан ажралиб туради. Шунинг учун улар қуйи ишлаб чиқариш бўғинлари, оилавий ва хусусий тадбиркорликда кенг қўлланилади.

Ходимларни бошқаришнинг **функцияли-ташкилий тузилмаси** меҳнатнинг функционал тақсимоти ва функционал ихтисослашишга асосланган ишлаб чиқаришлар учун мўлжалланган (3.11- расм).



3.11. расм. Ходимларни бошқаришнинг чизикли ташкилий тузилмаси¹⁰

Бу энг кўп учрайдиган ташкилий тузилма ҳисобланади. Корхонада айрим функциялар (масалан, мутахассисларни ишга қабул қилишни режалаштириш, меҳнатга ҳақтўлаш ва тариф сиёсати, ижтимоий ривожланиш) ташкилий жиҳатдан шаклланиши

¹⁰ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 96

билан мазкур тузилмаларни ягона тизимга боғловчи ва бўйсунуш тартибини белгиловчи ходимларни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси таркиб топади.



3.12 расм. Ходимларни бошқаришнинг функцияли-ташкилий тузилмаси

Ходимларни бошқаришнинг функцияли-ташкилий тузилмаси олий раҳбариятга асосий диққат-эътиборни стратегик масалаларга қаратиш, ихтисослаштириш ҳисобига ишлаб чиқаришда юксак сама-радорликка эришиш учун қулай имкониятлар яратиб беради.

3.6. Ходимларни бошқариш хизматининг чел эл тажрибалари

Ғарблик тадқиқотчилар жаҳон халқлари миллий хусусиятлари, кадриятларини ҳисобга олган ҳолда ер юзидаги давлатларни қуйидаги гуруҳларга ажратганлар:

1- гуруҳ — инглиз тилида сўзлашувчи давлатлар (Австралия, АҚШ, Буюк Британия, Канада, Янги Зеландия).

2- гуруҳ — Герман мамлакатлари (Австрия, Германия, Швейцария).

3- гуруҳ — Ғарбий Европа мамлакатлари (Бельгия, Франция, Италия, Португалия, Испания).

4- гуруҳ — Скандинавия мамлакатлари (Дания, Финляндия, Норвегия, Швеция).

5- гуруҳ — Латин Америкаси мамлакатлари (Аргентина, Чили, Колумбия, Мексика, Перу, Венесуела).

6- гуруҳ — Яқин Шарқ (Греция, Туркия, Ерон).

7- гуруҳ — Узоқ Шарқ (Индонезия, Малайзия, Филиппин, Сингапур, Вьетнам).

8-гуруҳ — Араб мамлакатлари (Баҳрайн, Кувайт, Саудия Арабистони, Бирлашган Араб Амирликлари).

Мустақил давлатлар (бошқа мамлакатлар билан яқин ўхшашлиги йўқ — Япония, Ҳиндистон, Исроил).

Жаҳонда машҳур компания ва фирмаларнинг ходимларни бошқариш тизимини яратишда ўз тамойиллари мавжуд. Жумладан, “Аппле” компаниясида бошқарув ходими имкони борича кам сонли бўлишига катта эътибор берилади. Бунинг учун бу ерда ахборот технологияларидан жуда кенг қўлланилади. “Apple” ҳар бир ходими

бозор талабига қатъий риоя этган ҳолда иш кўриши зарур. Улар учун энг юқоридан энг паст хизмат даражасигача компания фаолияти учун юксак шахсий масъулият ҳисси жуда ривожланган.

“Пҳиллипс” компаниясида эса ходимларни бошқариш иш билан банд бўлганлар миқдори ҳисобга олинган ҳолда 3—4 босқичлидир. Шундай бўлишига қарамасдан ҳамма бўғиндаги бошқарув ходимлари ишлаб чиқариш, бозор муҳити ўзгариб туришига жуда мослашувчан.

ИБМ, “Apple” каби компаниялар ходим учун ўз корхоналари нуфузини бутун чоралар билан оширишга қаратилган махсус тарбиявий дастурларни ишлаб чиққанлар. Бу дастурларда компания ўз ходимларидан корхона нуфузини кўтариш учун ўзларини ҳам ишлаб чиқаришда, ҳам ишлаб чиқаришдан ташқарида қандай тутишлари, ахлоқий мезонлар батартиб кўрсатиб берилган.

Шу муносабат билан “Луфтхҳанса” (Германия) акциядорлик компаниясини бошқаришнинг асосий тамойиллари диққатга сазовордир. Улар куйидагиларда баён этилган:

1. Биз хизмат кўрсатувчи корхона ҳисобланамиз.
2. Биз ҳам ички, ҳамда халқаро ҳаво йўлларида хизмат кўрсатадиган немис корхонаси ҳисобланамиз.
3. Биз йўловчилар ва юкларни манзилга иложи борича ишонарли, мунтазам ва аниқ етказиб берамиз.
4. Биз хизматларимизни Германия иқтисодиёти эҳтиёжларига йўналтирамиз.
5. Биз илмий қарашларни ҳисобга олган ҳолда ишлаймиз.
6. Жаҳондаги энг яхши ҳаво йўлларига тааллуқли бўлиш — бизнинг мақсадимиздир. Бунинг учун биз:
 - авиация соҳасидаги малакамизга;
 - техник аниқликка;
 - хизмат кўрсатишга доимо тайёр эканлигимизга таянамиз.
7. Биз миждозларимизга, айниқса ишбилармонларга ерда ва ҳавода энг яхши хизматни таклиф этамиз.
8. Бизнинг мақсадимиз — ходимларни ижтимоий ҳимоя билан таъминлашдир.
9. Бизнинг мақсадимиз — сармоя эгаларига тегишли фойда олишни таъминлашдир.
10. Биз ишончли шерикмиз.
11. Бизнинг хулқимиз бизнинг хатти-ҳаракатларимизда намоён бўлади.
12. Биз ўзимизнинг ишончли эканлигимизни сифатли ва юксак хизмат кўрсатиш даражамиз барқарорлигида намоён қиламиз.

Назорат учун саволлар

1. Ходимларни бошқариш тамойиллари деганда нимани тушунасиз?
2. Ходимларни бошқаришга оид қандай ёндашувлар мавжуд?
3. Бошқарувнинг қандай ташкилий тузилмаларини биласиз?
4. Бошқарувнинг қандай услубларини биласиз?
5. Ходимларни бошқариш вазифа ва функцияларини изоҳланг.
6. Ходимларни бошқаришнинг ижтимоий-психологик услублар таснифига нималар киради?
7. Ходимларни бошқариш хизмати деганда нимани тушунасиз?
8. Ходимларни бошқаришнинг гуруҳли (матрицали) ташкилий тузилмаси қандай

кўринишга эга?

9. Ходимларни бошқариш хизмати функцияли тузилмасига қайси бўлимлар киради?

10. Ходимларни бошқаришда чет эл тажрибаларининг ўрни ва моҳияти қандай?

4-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

4.1. Ходимларни режалаштиришнинг моҳияти, мақсад ва вазифалари

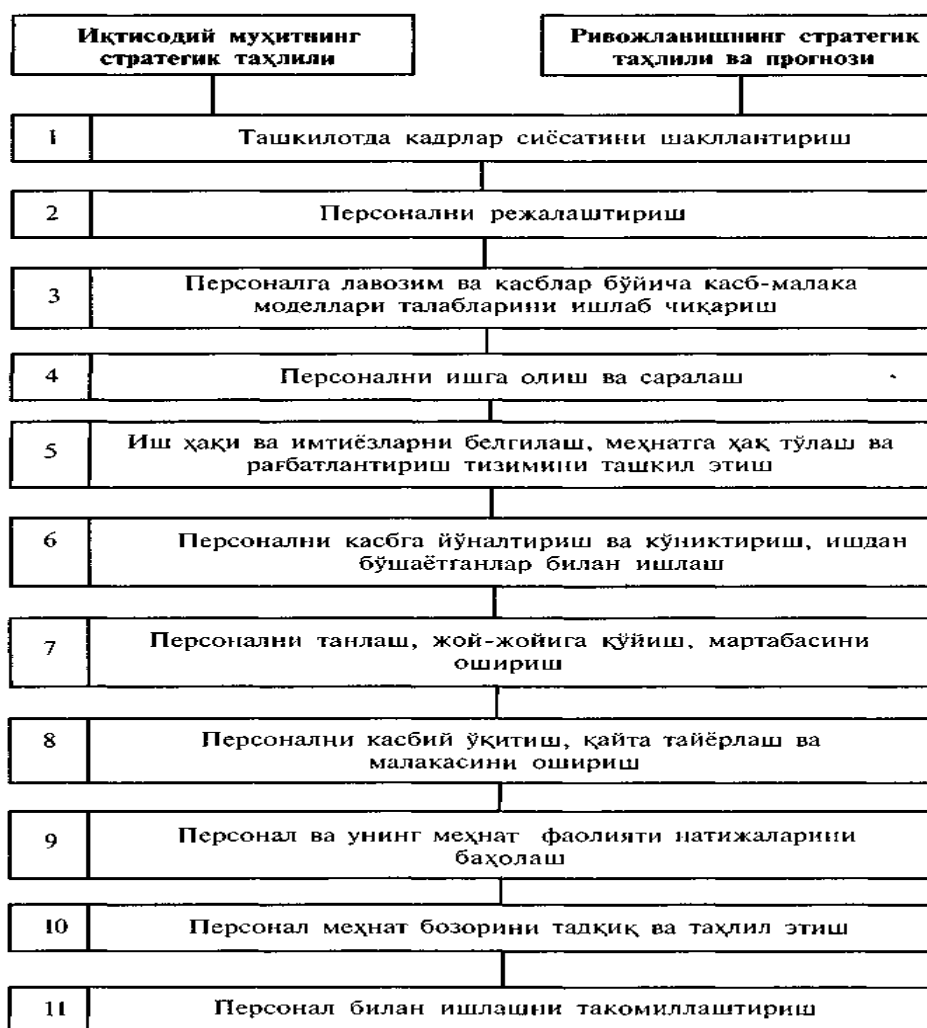
4.2. Ходимларни режалаштиришнинг асосий турлари ва босқичлари

4.3. Ходимларни стратегик режалаштириш

Таянч иборалар: ходимларни режалаштириш, танлаш, ишга ёллаш, хизмат вазифаси, касбга тайёрлаш, малака ошириш, қайта тайёрлаш, стратегик режалаштириш.

4.1. Ходимни режалаштиришнинг моҳияти, мақсад ва вазифалари

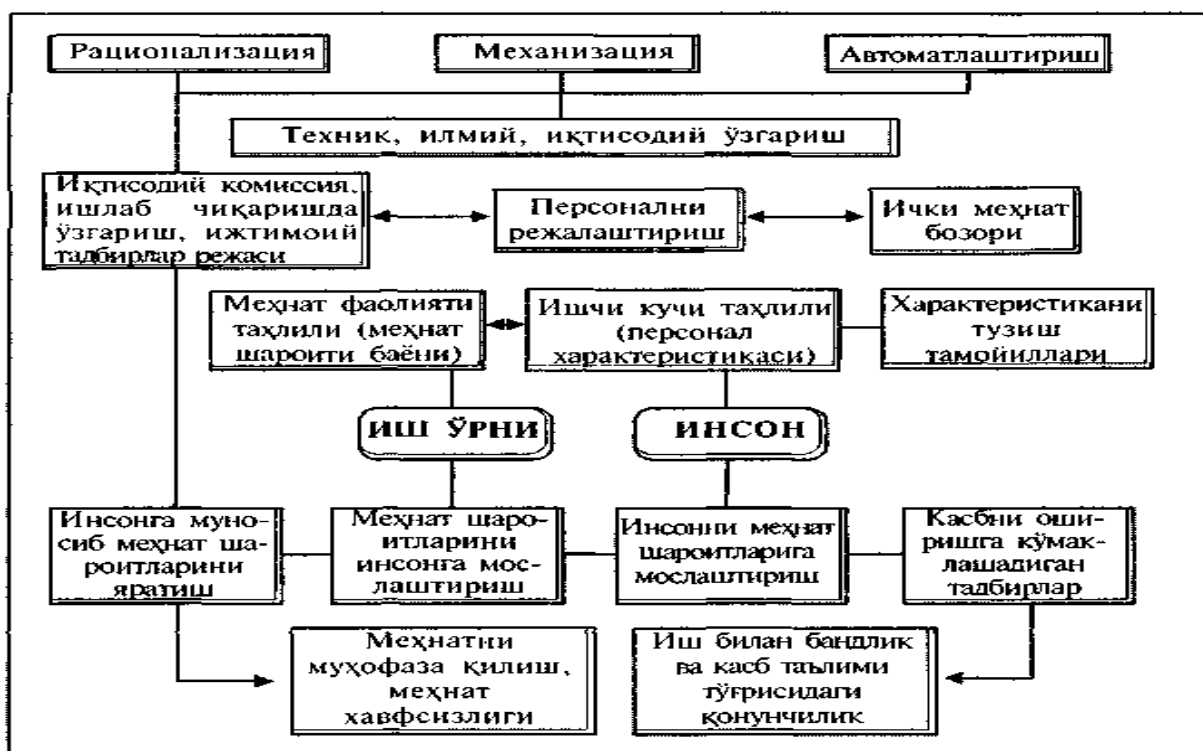
Ходимни режалаштириш — ходимни ривожлантириш, унинг касбий ва малака таркибини ҳисобга олиш, ходимга умумий ва қўшимча эҳтиёжни аниқлаш, ходимлардан фойдаланишни назорат қилишга қаратилган аниқ мақсадга йўналтирилган фаолиятдир.



4.1. расм. Корхона персонали билан ишлаш тизимида ходимларни режалаштиришнинг ўрни

Ходимни режалаштиришнинг асосий афзалликлари қуйидагиларда намоён бўлади:

- хўжалик фаолияти стратегиясига тааллуқли кадрлар масалалари ва эҳтиёжи (ташқи ва ички)ни аниқлаш;
- хўжалик фаолияти юритиш стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида амалга оширилиши керак бўлган кадрлар масалалари ва инвестицияларини белгилаш;
- кадрлар бўйича дастурларнинг хўжалик фаолиятини юргизиш умумий стратегиясига мувофиқлигини кафолатлаш;
- ходим билан ишлаш ёрдамида корхона рақобат бардошлигини, унинг самарадорлигини ошириш;
- ходимнинг ортиши ёки уни қисқартириш билан боғлиқ режаларни амалга ошириш.



4.2 расм. Ишлаб чиқаришни режалаштириш ва ходимларни режалаштиришнинг ўзаро боғлиқлиги

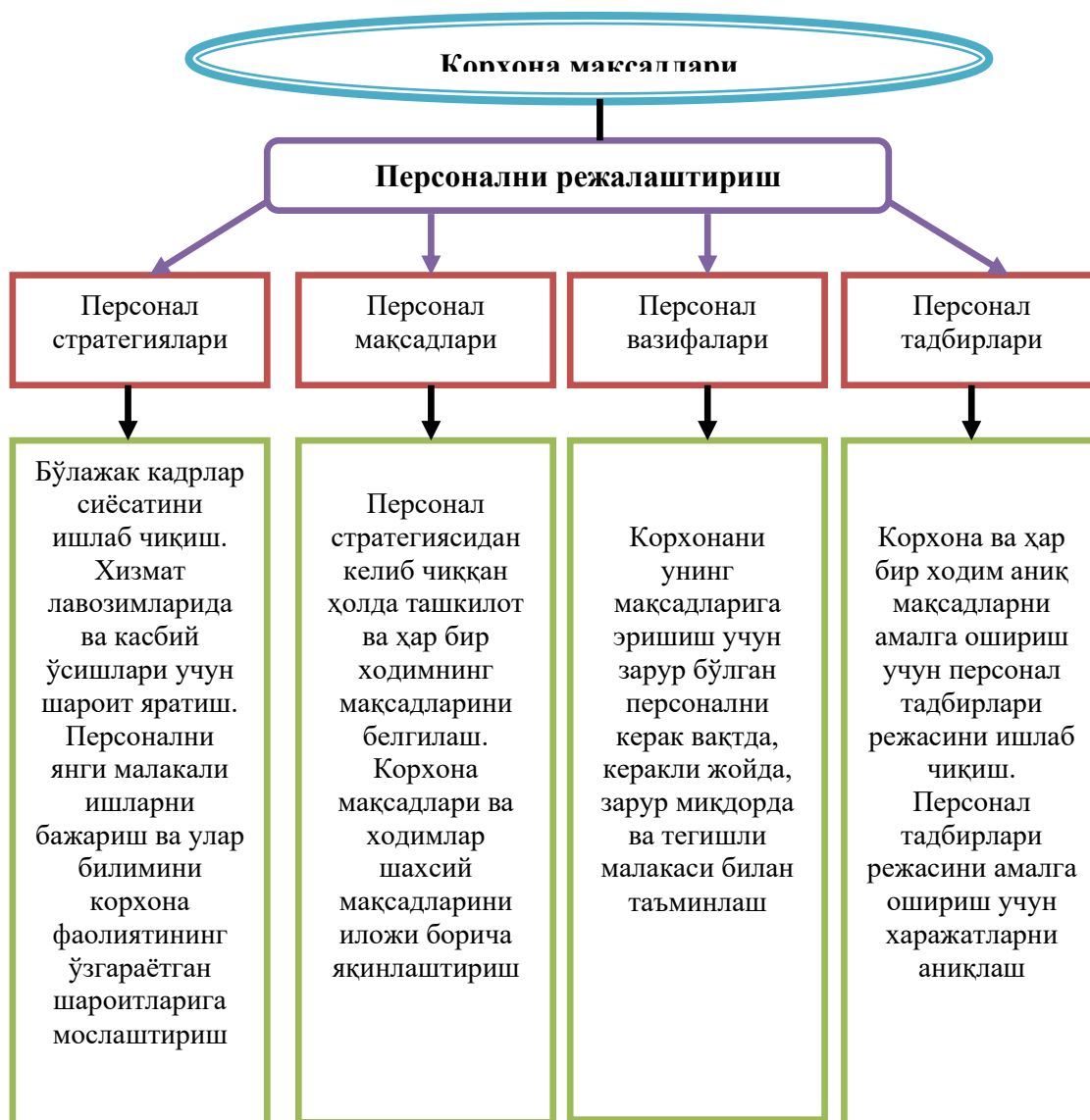
Ходимни режалаштиришнинг моҳияти кадрларга уларнинг қобилиятлари, қизиқишлари ҳамда ишлаб чиқариш талабларига мувофиқ зарур вақтда ва керак бўлган миқдорда иш ўрни такдим этиш учун шарт-шaroитлар яратишдан иборатдир. Иш ўринлари меҳнат унумдорлиги ва қизиқиш уйғотиши нуқтаи назаридан меҳнат кишисига энг мақбул равишда ўз қобилиятини ривожлантириш имконини яратиши, меҳнат унумдорлигини ошириши. Муносиб меҳнат шaroитлари яратиш ва иш билан бандликни таъминлаш талабларига жавоб бериши керак.

Айни вақтда бу йўналишда иш жойлари ўзгараётган ёки тугатилаётган ходимлар ўртасида пайдо бўлиши мумкин бўлган ижтимоий муаммоларни ҳал этиш зарурати ҳам ушбу масаланинг ниҳоятда долзарблигидан далолат беради. Уларни қисқа муддат ичида ҳал этиб бўлмайди. Шундай экан, ходимни режалаштириш корхонанинг ўз ходимига нисбатан масъулияти ифодаси ҳам ҳисобланади.

Бу ўринда шуни алоҳида таъкидлаш керакки, ходимни режалаштириш ишлаб чиқаришни режалаштиришнинг умумий жараёнига узвий боғлиқ ҳолда амалга оширилган тақдирдагина юқори самара келтиради.

Ходимни режалаштириш мақсадлари ташқи муҳитни (имкониятлар ва хавф) таҳлил этиш, компания ёки фирма кучли (оғир) томонларини таҳлил этиш, компания ёки фирма қўллаб-қувватлаётган шахсий гуруҳлар манфаатлари тўғрисида тасаввурга эга бўлишни тақозо этади. Ана шу мақсаддан келиб чиққан ҳолда турли мамлакатларда режалаштиришда ўзига хосликни фарқлаш мумкин. Жумладан, Япония компанияларида янгиликларни жорий этиш мукамаллигига урғу берилса, Буюк Британияда — ресурслар тақсимоти, Америка Қўшма Штатларида эса барча бўлинмалар стратегиясини бирлаштириш ҳамда ресурслар тақсимоти биринчи ўринга қўйилади.

Ходимни режалаштириш мақсадлари ва вазифалари 4.3-расмда келтирилган.



4.3 расм. Корхонада ходимларни режалаштиришнинг мақсад ҳамда вазифалари¹¹

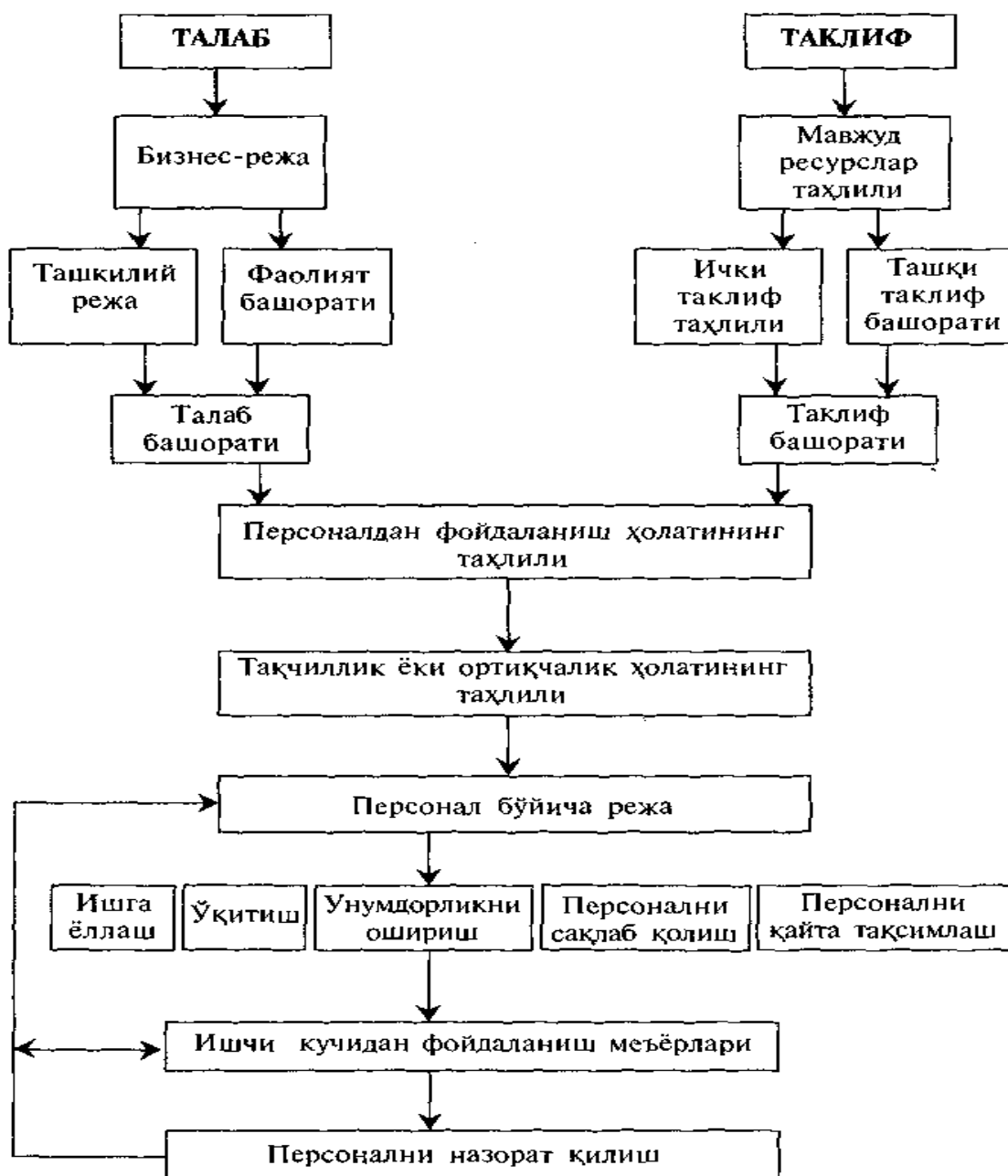
¹¹ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 136

Ушбу мақсад ва вазифалар корхонага керакли малакага эга зарур микдордаги кадрларни топиш ҳамда сақлаб туриш, ўз ходими салоҳиятидан энг самарали тарзда фойдаланиш, ходимлар ортиқчалиги ёки этишмаслиги оқибатида пайдо бўладиган муаммоларни олдиндан кўра билишни кўзлайди.

4.2 Ходимни режалаштиришнинг асосий турлари ва босқичлари

Корхона ёки фирмаларда ходимга бўлган эҳтиёжни режалаштириш ўзининг долзарблиги билан ажралиб туради.

Ходимни режалаштириш услубий жиҳатдан режалаштиришнинг бошқа соҳаларига хос бўлган кўпгина умумий жиҳатларга эга бўлса-да, бир қатор муҳим жиҳатлар билан ўзига хос хусусиятга ҳам эга.

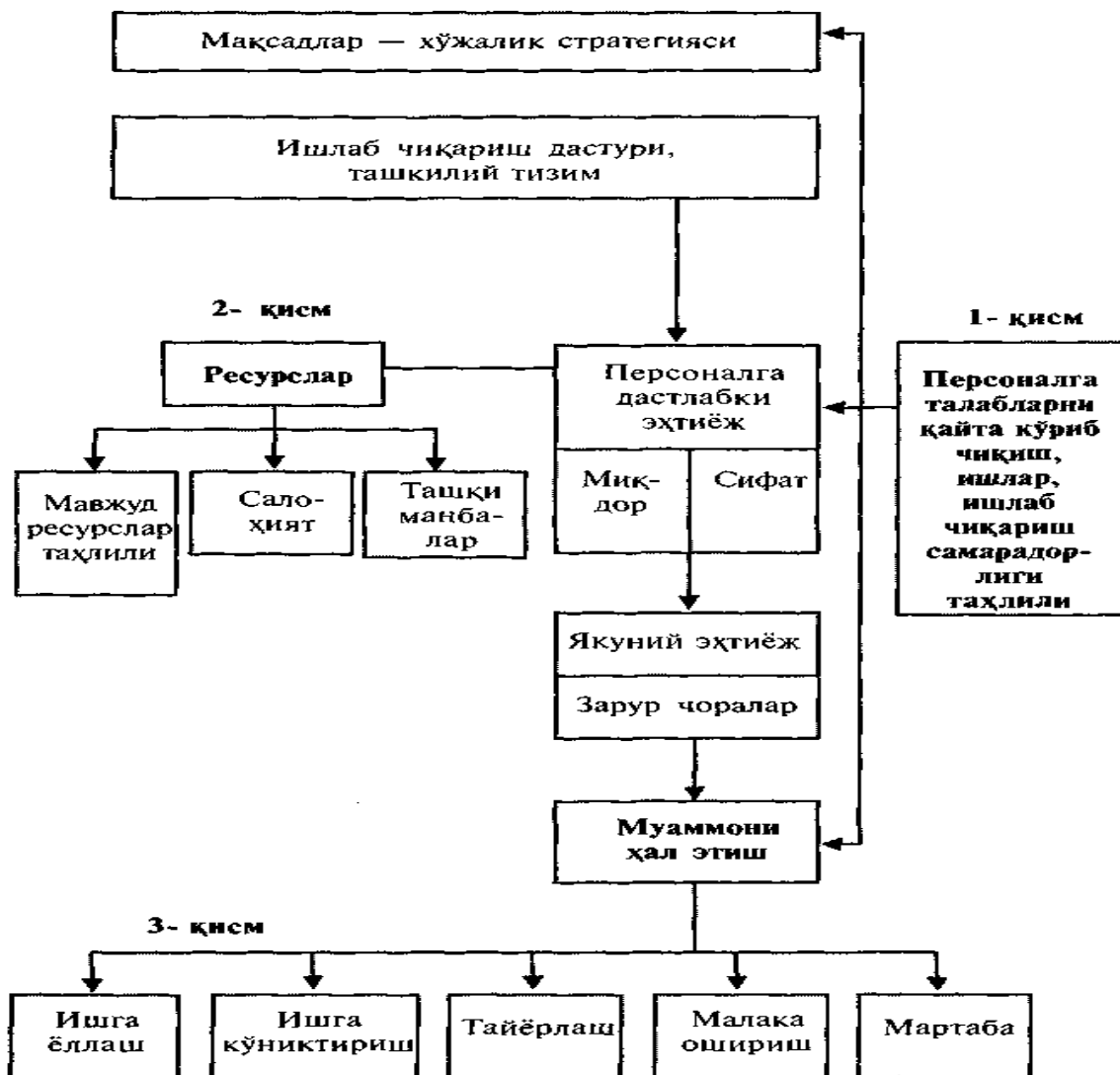


4.4 расм Ходимларни режалаштириш жараёнининг мазмуни

Ходимни режалаштириш жараёни (4.4-расм) ташкилий режа тузишдан бошланади.

Шу муносабат билан ходимларга бўлган талабни кўпайтириш ёки камайитиришга олиб келиши (масалан, янги минтақавий ваколатхона, янги бўлим ташкил этилиши, бош идора ваколатларини қуйи бўлинмаларга бериш ва бошқалар) мумкин бўлган ташкилий режа муфассал бўлиши лозим.

Режалаштириш талаб этиладиган маълумотлар янги иш услублари, автоматлаштириш ёки механизациялаш жараёнлари натижасида юзага чиқадиган меҳнат унумдорлиги ёки ишчи кучидан фойдаланиш ҳажмининг кутилаётган ўзгаришларига тааллуқлидир.



4.5 расм. Ходимларни режалаштиришнинг умумий чизмаси

Фаолият кўрсатиб келаётган корхонада ходимни режалаштиришни мавжуд ишчи кучини баҳлашдан бошлаш мантиқийдир. Раҳбарият белгиланган аниқ мақсадни амалга ошириш учун талаб этиладиган иш жараёнларини бажаришга қанча ишчи ва мутахассис жалб этилганлигини аниқдаб олиш керак. Масалан, ҳатто жуда оддий иш ҳисобланган аэропортларда йўловчилар юқларини жойлаш билан кўпгина ходимлар банд бўлади.

Бундан ташқари, раҳбарият ўз ходими иш сифатини ҳам баҳолаши лозим.

Режалаштиришнинг кейинги босқичи қисқа муддатли ва истиқ-болли режаларни амалга ошириш учун талаб этиладиган ходим сонини аниқлашдан иборат бўлади.

Ходимни режалаштиришда орттирилган тажриба бу жараён асосан уч қисмдан (4.5- расм) иборатлигидан далолат беради.

Ходимни режалаштириш муддатлари, яъни ишчи кучига эҳтиёж ва ички манбаларни баҳолаш, ходимни ривожлантириш қанча вақтга мўлжалланганлиги масаласида меҳнат бозоридаги вазият ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Меҳнат бозорида юқори малакали кадрлар этарлича бўлган корхоналар асосан фақат жорий эҳтиёжларни, бир йиллик ишлаб чиқариш дастурларини кўзлаб иш тутиб келган едилар. Аммо хўжалик фаолиятида юз бераётган ўзгаришлар бугунги кунда кўпгина компания ва фирмаларни **кадрлар сиёсатининг узок муддатли стратегиясига** кўпроқ эътибор беришларига мажбур қилмоқда.

Ушбу вазифани ҳал этишда ходимни режалаштириш жараёнида ҳар бир ходим, энг аввало унинг касб-малака имкониятлари тўғрисида тўпланадиган маълумотлар жуда муҳим аҳамиятга эга бўлади. Шу мақсадда махсус сўровнома асосида қуйидаги маълумотларни тўплаш талаб этилади:

—ходимнинг доимий таркиби (ходимнинг исми-шарифи, турар жойи, ёши, ишга қабул қилинган вақти ва ҳоказолар);

—ходимнинг умумий таркиби (малакаси, жинси, ёши, миллати, ногиронлар салмоғи, ишчилар, хизматчилар, малакали ишчилар ва ҳоказолар салмоғи);

—кадрлар кўнимсизлиги;

—бекор туриб қолиш, касаллик сабабли иш вақти йўқотилиши;

—иш вақти давомийлиги (тўла ва қисман иш билан бандлар, бир ёки бир неча тунги сменада ишловчилар, меҳнат таътилларининг давомийлиги) тўғрисидаги маълумотлар;

—ишчилар, хизматчиларнинг иш ҳақи (иш ҳақи таркиби, қўшимча иш ҳақи, устама тўловлар, тариф бўйича иш ҳақи, тарифга қўшимча тўловлар);

—давлат ва бошқа ташкилотлар томонидан тақдим этиладиган ижтимоий хизматлар (қоидалар, тариф шартномалари ва бошқа меъёрий ҳужжатлар бўйича ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган маблағлар).

Мазкур маълумотлар ходимларни бошқариш хизматида мунтазам равишда тўпланиб, умумлаштириб ва таҳлил этиб борилса, ходимни режалаштириш масалаларини ҳал этишда жуда кўл келади.

Ходимни режалаштириш йўналиши, ҳал қилинадиган вазифалар жиҳатлари ва режалаш даврининг давомийлигига қараб, режалаштириш қуйидаги уч турга бўлинади:

1) стратегик, истиқболли (узок муддатли) режалаштириш (3 йилдан 10 йилгача);

2) ўрта муддатли режалаштириш (1 йилдан 3 йилгача);

3) қисқа муддатли, жорий режалаштириш (1йилгача).

Ходим билан ишлаш доирасида ҳал этиладиган вазифаларнинг хилма-хиллиги ходимни режалаштиришнинг қуйидаги турларини келтириб чиқаради:

—ходимга эҳтиёжни режалаштириш;

—ходимни жалб этиш (ишга қабул қилиш)ни режалаштириш;

—ходимдан фойдаланиш ва уни қисқартиришни режалаштириш;

—ходимни ўқитишни режалаштириш;

—ходим таркибини саклаб қолишни режалаштириш;

—ходимга сарф-харажатни режалаштириш;

—меҳнат унумдорлигини режалаштириш.

Ходимга эҳтиёжни режалаштириш мавжуд меҳнат ресурслари салоҳиятини, уларга келажакдаги эҳтиёжни баҳолашни, ходимни режалаштириш бўйича дастурлар ишлаб чиқишни талаб этади (4.6- расм).



4.6 расм. Персоналга эҳтиёжни режалаштириш

Ходимга эҳтиёжни режалаштиришда қуйидагиларни фарқлаш лозим:

- **умумий эҳтиёж** — режалаштирилган иш ҳажмини бажариш учун ташкилотга зарур бўлган ходимлар умумий сони (ходимга брутто-эҳтиёж);
- **қўшимча эҳтиёж** — корхона жорий эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда, режалаштирилаётган даврда мавжуд ишчи кучи сонига зарур қўшимча ходимлар (ходимга нетто-эҳтиёж).

$$ПБЕ = m_n \cdot T_n \cdot БЕК/ИБТ \cdot 60 \quad (4.1)$$

Бунда:

ПБЕ -ходимга брутто эҳтиёж;

m_n - режалаштирилган даврда иш жараёнининг миқдори;

T_n - ҳар бир иш жараёнини бажариш учун талаб этиладиган ўртача вақт

(минутлар)

БЕК - вақт йэтишмаслиги коэффициенти (танаффуслар, меҳнат таътиллари, касаллик вақтларини ҳисобга олиш учун)

ИБТ - иш вақти тарифи (режалаштирилган давр учун соатда, баъзан иш вақтига қўшимча ишланган соатларни ҳисобга олган ҳолда)

Ходимга қўшимча эҳтиёжнинг миқдор (қўшимча эҳтиёжнинг сони) ва сифат (қўшимча эҳтиёжнинг малака таркиби) кўрсаткичлари мавжуд.

Ходимга брутто-эҳтиёжни ташкилот штатлар жадвали, олдинда турган вазифалар таҳлили (иш вақти сарфи таҳлили) ва қуйидаги статистика услуги формуласи билан аниқлаш мумкин:

Агар брутто-эҳтиёжнинг миқдорий кўрсаткичидан ходимнинг амалдаги мавжуд сони айирилса ва ундаги бўлажак ўзгаришлар (масалан, пенсияга чиқиш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш) ҳисобга олинса ходимга нетто-эҳтиёж маълум бўлади. Ушбу кўрсаткич ижобий бўлса ходимни ишга ёллашда муаммолар юзага чиқади, салбий бўлса ходимнинг эҳтиёжга мослашиши англанади.

Ходимга эҳтиёжни режалаштиришда ишчи кучи тақчиллиги юзага чиқса уни қисқа муддатга — ҳар бир ходим иш вақтини ошириш (масалан, иш вақтига қўшимча вақтда, дам олиш кунлари ишлаш), узоқ муддатли — янги ходимларни ишга қабул қилиш ҳисобига ҳал этиш мумкин.

Аксинча, ходим сони ортиқча бўлса, буни иш вақтидан ортиқча ишлашни бекор қилиш, тўла иш кунидан тўла бўлмаган иш кунига ўтиш, иш ҳақи олмасдан таътилга рухсат бериш ва шу кабилар орқали бартараф этилади.

Ишлаб чиқиш учун зарур бўлган ишчилар сони қуйидаги умумий формула орқали аниқланади:

$$C_A = M : \Phi \quad (4.2)$$

бунда: C_A — ишчиларнинг ишлаб чиқариш қуввати бўйича сони;

M — ишлаб чиқариш дастурининг умумий меҳнат ҳажми;

Φ — бир ишчининг йиллик иш вақти жамғармаси.

Ишчилар сони иш вақти жамғармаси ва меъёрларни бажариш коэффициенти ҳисобга олган ҳолда ҳисоблаб чиқиш услуги ишчи-ларнинг режа сонини аниқлашда амалиётда кенг қўлланилади.

Технологик инновацияларни жорий этиш орқали янги буюмларни ишлаб чиқариш меҳнат сарфларининг ортиши натижасида қўшимча ишчиларга эҳтиёжни келтириб чиқаради. Бунда ишчилар корхона учун доимий талаб етилмайди. Лекин корхона янги иш ўринлари яратар экан қўшимча ишчи кучини доимий штатга қўшади. Бу билан ишчиларнинг муайян захираси ташкил этилади. Ана шу миқдор қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$C_K = M_A \cdot A / \Phi_n \cdot K_a \quad (4.3)$$

бунда:

C — қўшимча ишчи сонига эҳтиёж;

M_A — ташкилот томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулот учун талаб этиладиган ўртача лойиҳавий меҳнат сарфи;

A — маҳсулот ишлаб чиқаришнинг лойиҳавий ҳажми;

Φ_n — бир ишчи иш вақтининг номинал жамғармаси;

K — янги маҳсулот ишлаб чиқаришни ўзлаштириш даврида иш вақтидан фойдаланишнинг амалдаги коэффициенти.

4.1- жадвал

Ишчи кучига умумий эҳтиёждан амалдаги эҳтиёжга ўтиш босқичлари

Кўрсаткичлар	Сони
Режалаштиришга киритилган вақтдаги штатлар жадвали: - режалаштиришга киритилган вақтдаги штат лавозимлари (мавжуд ходимлар)	-
- янги жалб этилганлар (ишга қабул қилинганлар, ўқишдан сўнг, ҳарбий хизматдан сўнг ва ҳоказолар сабабли сиҳга олинганлар);	-
= Дарҳол қопланиши керак бўлган эҳтиёж ёки ортиқча ишчи кучи	-
+ пенсияга чиқиши муносабати билан алмаштириш зарурати ҳоллари	
+ ҳарбий хизматга чақирилиши муносабати билан алмаштириш зарурати ҳоллари	-
+ ишчи кучи қўнимсизлиги муносабати билан алмаштириш зарурати (статистика нуқтаи назаридан + мавжуд ишдан бўшатишлар)	
= Алмаштиришга эҳтиёж	-
+ янги кадрларга эҳтиёж (ташкил эътилоётган янги штат лавозимлари)	
- кадрларга эҳтиёжнинг камайиши (бекор қилинаётган штат лавозимлари)	-
= кадрларга амалдаги эҳтиёж ёки уларнинг ортиқчаллиги	-
Баланс тузилган сана	-

Корхона штатлар жадвалига киритилган барча лавозимлар ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун зарур бўлган турли малакали ходимлар сонини англатади. Бу кўрсаткич корхонанинг ишчи кучига умумий эҳтиёжини кўрсатади. Ишчи кучига амалдаги эҳтиёж қайси малакадаги қанча ишчини корхонанинг ўзидан ёки ташқи меҳнат бозоридан ишга жалб этишни ифода этади. Ишчи кучига умумий эҳтиёждан амалдаги эҳтиёжга ўтиш босқичларини 4.1- жадвалда кузатиш мумкин:

Бу ўринда ходим муайян малакалари ва касблари (масалан, чилангарлар, иқтисодчилар ва ҳоказолар) бўйича эҳтиёжни ҳисоб-китоб қилишда бу ишни ана шу ҳар бир тоифа бўйича амалга ошириш зарур бўлади.

Ходимни жалб этиш (ишга қабул қилиш)ни режалаштиришда қуйидагилар ҳисобга олиниши лозим:

- талаб эътилоётган миқдор, жалб этиш муддатлари;
- таклифдаги алоҳида муаммолар ва уларни бартараф этиш воситалари;
- жалб этиш дастури.

Ходимни жалб этишда икки имкониятдан фойдаланилади:

1. Компания ёки фирманинг ўз ходимларини жалб этиш. Улар иш вақтига қўшимча вақтда ишга жалб этилиши, малака жиҳатдан ривожлантирилиши, бошқа ишга ўтказилиши мумкин. Бу усул самарали ҳисобланади. Чунки, ходим бу ҳолда ўз корхонасида қобилияти, малакаси, билими, тажрибасини тўлароқ намоён этиши, хизмат лавозимида кўтарилиш имкониятига эгалигидан ўз ишига, хизмат вазифасига янада масъулиятлироқ, ташаббускорлик билан ёндашади. Натижада, уларнинг иш ва хизмат вазифасидан қониқиши ортади, бу меҳнат унумдорлигини оширишга, кадрлар қўнимсизлигини камайтиришга хизмат қилади.

2. Ходимларни четдан жалб этиш. Бу масалада корхона ходими хизмати бандликка кўмаклашиш марказлари билан қалин ҳамкорликда фаолият кўрсатишлари талаб этилади. Шунингдек, таълим муассасалари ўқувчи ёшлари ҳам бўлажак ишчи кучи манбаи ҳисобланадилар.

Ходимдан фойдаланишни ва уни қисқартиришни режалаштириш. Бунинг учун бўш турган штат лавозимларини тўлдириш дастурини ишлаб чиқиш керак. Бу ишда ходимлар малакаси, тажрибаси билан бир қаторда уларнинг психологик, жисмоний имкониятларини эътиборга олиш керак бўлади. Ана шу масалаларни ёдда тутиш касб касалликлари, ишлаб чиқариш жароҳатлари, ногиронликнинг олдини олишда муҳим аҳамиятга эга.

Ходимдан фойдаланишни режалаштиришда ёшлар, кексалар ҳамда меҳнат фаолияти чекланган инсонларни иш билан таъминлаш масаласи диққат марказида туриши даркор. Бунинг учун ташкилотда ушбу тоифа ходимига улар имкониятларидан келиб чиққан ҳолда тегишли иш жойлари захираларини яратиш лозим бўлади.

Мазкур турдаги режалаштиришда ходимни қисқартириш масаласини ҳам ҳал этиш талаб қилинади. Энг аввало, ким, қаердан ва қачон қисқартирилиши белгилаб олиниши керак. Айти пайтда, қисқартирилган ходимга янги иш топишда кўмаклашиш чора-тадбирлари кўрилиши лозим. Бундай ишдан қисқартирилган ходимларга амалдаги меҳнат қонунчилиги ва меъёрий ҳужжатларга асосан тегишли тўловларни амалга ошириш, қисқартиришни касаба уюшмалари, бошқа ташкилотлар билан келишиш ҳам талаб этилади.

Ходимни ўқитишни режалаштиришда:

- талаб этиладиган ўқувчилар сони;
- ўқитиш ёки қайта ўқитиш талаб этилаётган ходимлар сони;
- янги курслар очиш ёки мавжудларида ўқитишни ташкил этиш учун харажатлар;
- мавжуд ходимларни қайта ўқитиш ҳисобга олиниши керак.

Ходим таркибини сақлаб қолишни режалаштиришда ижтимоий инфратузилмани ривожлантириш алоҳида аҳамиятга эга. Меҳнат шароитига бевосита тааллуқли бўлган бу тизим (таълим муассасалари, тиббий хизмат, меҳнат психологияси хизмати, ошхоналар, спорт-соғломлаштириш шохобчалари) ҳамда ижтимоий шарт-шароитлар (иш вақтининг давомийлиги, меҳнатни рағбатлантириш тамойиллари ва тизимини ишлаб чиқиш, баҳолаш мезонларини аниқлаш ва бошқалар) ходимларнинг кенг доирасига тааллуқли бўлганлиги сабабли, ходимни режалаштиришнинг бу таркибий қисми билан алоҳида шуғулланиш мақсадга мувофиқдир. Чунки, режалаштиришнинг барча бошқа турлари қисман ана шу инфратузилмаларга таянади, бу меҳнат шароитлари ва меҳнат муносабатларининг ҳал қилувчи бўғинидир.

Ходимга йўналтирилган сарф-харажатларни режалаштиришнинг аҳамияти тўғрисида ортиқча гапирмаса ҳам бўлади. Корхона раҳбарияти томонидан қарор қабул қилишда марказий ўринни харажатлар эгаллайди. Юқори самара билан фаолият кўрсатаётган барча компания ва фирмаларнинг тажрибаси инсон ресурслари, ходим учун сарф-харажатлар (ўқитиш, малака ошириш, меҳнат шароитларини яхшилаш ва бошқалар) жуда муҳимлигидан яққол далолат беради.

Меҳнат унумдорлигини режалаштириш қуйидагиларни кўзлайди:

1. Меҳнат унумдорлигини ошириш ёки ходим харажатларини камайитиришга:
 - таркибий омиллар;
 - бошқарувни ва меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш;
 - ишлаб чиқаришни ташкил этишни такомиллаштириш: механизациялаш ёки

автоматлаш, ўқитиш;

— моддий рағбатлантириш (иш якуни бўйича тўловлар, мукофотлар, фойда тақсимотида иштирок этиш) омилларидан фойдаланиш;

— меҳнатга қизиқтиришни кучайтириш орқали эришиш.

2. Меҳнат унумдорлиги ёки самарадорлиги мақсадларига:

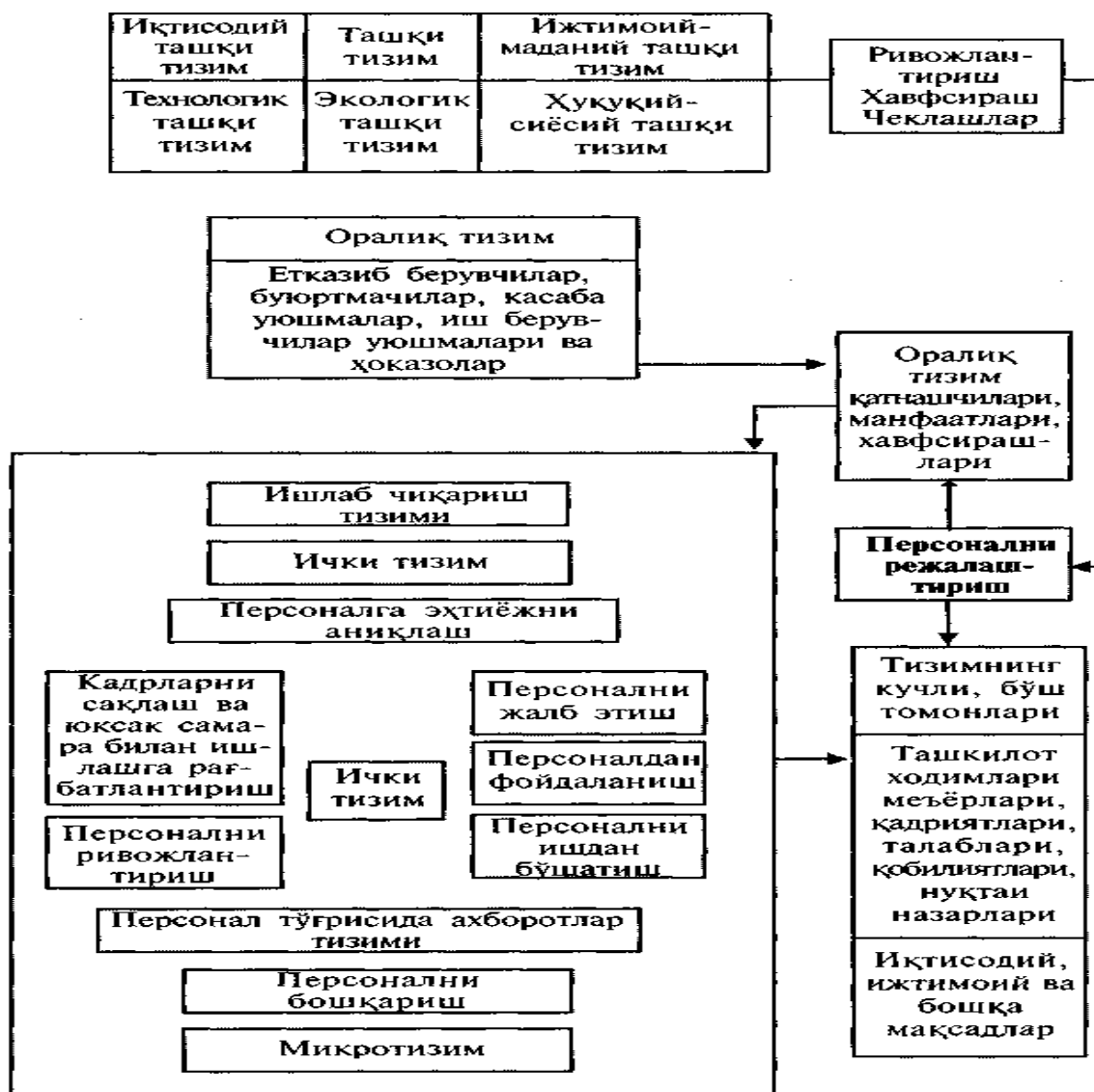
— иш ҳақи ёки ходимга барча харажатларнинг маҳсулот сотишдан тушадиган даромадга нисбатини камайтириш;

— ҳар бир ходим ҳисобига сотув ҳажмини кўпайтириш;

— соф фойданинг иш ҳақи харажатларига нисбатини яхшилаш;

— иш ҳақи харажатларини маҳсулот бирлигига нисбатини камайтириш;

— меъёрланган иш вақтининг амалдаги иш вақтига нисбатини яхшилаш орқали эришиш кўзда тутилади.



4.7. расм. Ходимларни режалаштиришдаги ўзаро боғлиқликлар

Ходимни режалаштириш босқичлари:

1. Хўжалик фаолияти стратегияси ва ташкилий эҳтиёжларни аниқлаш.
2. Ишни сифатли бажариш стандартларини аниқлаш.
3. Ташқи муҳитни аниқлаш.

4. Ички муҳитни аниқлаш.
5. Муаммоларни аниқлаш.
6. Ходим стратегиясини ишлаб чиқиш.
7. Таъсирларни баҳолаш ва уларга аниқлик киритиш.
8. Стратегияни мунтазам равишда қайта баҳолаш.
9. Ходимни режалаштириш босқичларини амалга оширишдаги ўзаро боғлиқликни 4.7- расмдан кўриш мумкин.

Кўпгина компания, фирма, акциядорлик жамиятлари янги техника, технологияни жорий этиш, корхонани қайта жиҳозлантириш лойиҳаларига эга эмас. Бироқ шу лойиҳаларни ишлаб чиқиш вақтида бутун диққат эътибор корхонани ташкилий-техникавий қайта жиҳозлантиришга қаратилиш керак. Ана шу режалаштирилган мукамал техника воситаларини ишлатадиган, янги технологияларни жорий этадиган ходим масалалари эса панада қолмоқда.

Ходимни режалаштиришда ишчи кучига эҳтиёж марказий масаладир. Бироқ ташкилотлар нафақат ходимнинг сифат кўрсаткичлари, ҳатто микдор кўрсаткичларига ҳам эҳтиёж тўғрисида тўлиқ тасаввурга эга эмаслар.

Бугунги глобаллашув шароитида корхонани барқарор ривожлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигига эришиш, ички ва ташқи бозорда муваффақиятли рақобатлашиш ходим билан ишлашни, шу жумладан, уни режалаштиришни тубдан такомиллаштиришни қатъий талаб етмоқда.

4.3. Ходимни стратегик режалаштириш

Бу масалада стратегик режалаштиришнинг **классик** ва **замонавий** услубларига аниқлик киритиш талаб этилади.

Классик стратегик режалаштириш қуйидаги тартибда амалга оширилади: аввал мақсад белгиланади, сўнг уни амалга ошириш учун мақбул стратегия (йўл) изланади ва пировардида бунинг учун зарур ресурслар (воситалар) аниқланади.

Бир қарашда мантиқан туюлган стратегик режалаштиришнинг бу усули ташқи муҳит (бозордаги вазият, рақобат, технологиялар ва ҳоказолар) ўзгармас, барқарор бўлишига асосланган. Аммо реал воқелик бу тасаввурларни мутлақо ўзгартириб юбормоқда. Глобаллашув, рақобатнинг кескинлашиши билан бир қаторда бугунги кунда техника тараққиётининг юксак суръатларда ўсишининг ўзи режаларга принципаал жиҳатдан ўзгартиришлар киритишни ҳаётий заруратга айлантirmoқда.

Замонавий стратегик режалаштириш мунтазам асосда бизнесни ва уни режалаштириш имкониятларини ўрганишдир (4.8- расм). Бунда биринчи ўринга янги ахборот технологиялари ва молия ресурслари ёрдамида бошқариладиган алоҳида йшлаб чиқаришнинг техник воситаларига асосланган йўлларни излаб топиш чиқмоқда.

Масалан, сўнгги 20 йил ичида техника воситалари — машина-ускуналар, компьютерлар ва бошқалар учун амортизация даври кескин қисқарди. Шунинг учун замонавий стратегик режа-лаштириш ендиликда молиявий маблағларни ташкилот раҳбарияти даражасида қайта тақсимлашни билдирмайди.

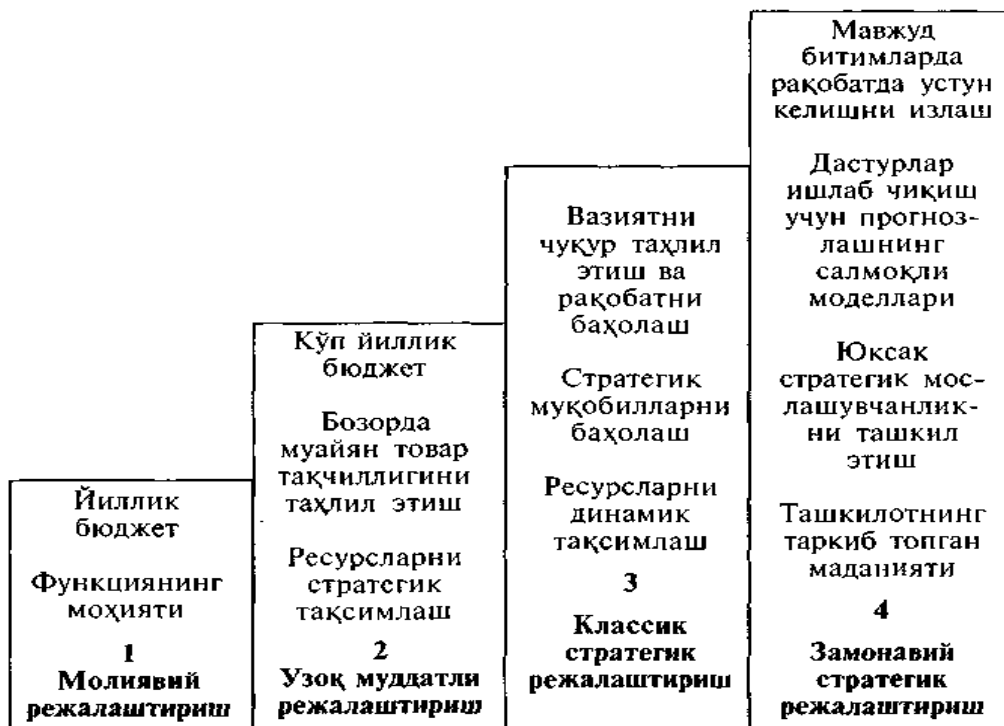
Мавжуд вазиятни баҳолаш ва стратегик муаммоларга аниқлик киритиш замонавий стратегик режалаштиришда биринчи қадам ҳисобланади. Бу босқичда қуйидаги саволларга жавоб топиш керак:

— бозордаги ўзгаришлар қандай намоён бўлмоқда?

— корхонанинг қучли ва ожиз томонлари (умуман корхона, унинг ишчанлик фаоллиги, фойда, бўлимлар, гуруҳдар, сармоя, машина-ускуналар ва ишлаб

чиқаришнинг бошқа воситалари) нимада?

— ишлаб чиқаришни кенгайтириш (корхона сотиб олиш, янгиларини таъсис этиш, мавжуд ишчанлик фаолиятини интенсификациялаш) имкониятлари мавжудми? бозор бугунги кунда қандай ва келажакда у қанақа кўринишда бўлади?



4.8 расм. Стратегик режалаштириш тараққиёти босқичлари

Ходимни стратегик режалаштиришнинг мақсади мавжуд меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш ҳисобига ташкилотнинг узоқ муддат давомида муваффақиятли фаолият кўрсатиши, рақобатбардошлиги, ўсиши ва тараққий этиши тўғрисида ғамхўрликдир.

Стратегик режалаштириш фаолиятининг ўзаро боғлиқ йўналиши юқоридаги 4.9 - расмда мужассамлашган.

Ва ниҳоят учинчи қадам “ишни қандай амалга ошириш керак?” деган саволга жавоб топишдир. Бу кўп жиҳатдан тадбиркорлик концепсиясига боғлиқдир. Ушбу концепсиянинг асосий мезонлари қуйидагидан иборат:

- соҳа турлари (маҳсулотлар, бозорлар, технологиялар);
- мамлакат ичкарасидаги ва чет эллардаги мақсадли гуруҳлар (мижозлар, мол етказиб берувчилар, ҳокимият, бирлашмалар ва бошқалар);
- иқтисодий мақсадлар (пул тушуми, айланмадаги даромад, умумий сармоядан даромад ва бошқалар);
- маданият кўламлари ва жамоат мажбуриятлари;
- ассортимент сиёсати (таклиф кўлами ва чуқурлиги);
- нархлар ва сифат соҳасидаги сиёсат;
- коммуникация сиёсати (жамоатчилик билан ишлаш, реклама, маҳсулот сотишни рағбатлантириш);
- маҳсулот сотиш соҳасидаги сиёсат;
- маҳсулот сотиб олишдаги сиёсат.



4.9. расм. Ходимларни стратегик режалаштириш механизми¹²

1. Талабни прогноз қилиш — бу йўналишда прогноз қилиш санъати бозорнинг ривожланиши тенденциялари ва уларнинг ходимга бўлган эҳтиёжини рақобатчилардан илгарироқ аниқлаш қобилиятида намоён бўлади. Шу ҳолдагина ташкилот маҳсулотига прогноз қилинаётган талабнинг ошишини ҳисобга олиб рақобатчилардан аввал юқори малакали ишчи кучини жалб этиш мумкин. Мазкур вазифани инсон ресурслари бўйича ҳамда бозор динамикасини тадқиқ этиш билан машғул маркетинг бўйича мутахассисларнинг ўзаро қалин ҳамкорлик қилишлари орқали муваффақиятли ҳал этиш мумкин.

Корxonанинг ишчи кучи эҳтиёжига таъсир кўрсатувчи омиллар динамикасини англаш инсон ресурсларини прогноз қилишнинг асоси ҳисобланади. Бу прогнознинг хилма-хил — энг оддийларидан жуда мураккаб, кўп омилли моделларигача мавжуддир.

Экстраполяция — энг содда ва кўп қўлланиладиган услуб бўлиб, бугунги вазият (нисбат) асосида келажакни белгилашдан иборатдир (4.2- жадвал).

Ушбу усулнинг жозибadorлиги унинг ҳаммабплигидадир. Лекин ушбу услубда корхона ривожланишидаги ҳамда ташқи муҳитдаги ўзгаришларни ҳисобга олиб бўлмайди. Шу сабабли экстраполяция қисқа муддатли режалаштириш ва барқарор таркиб билан барқарор муҳитда фаолият кўрсатаётган корxonалар учун қўл келади.

¹² Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 120

Экстраполяцияли прогноз

	Йиллар	Ходим миқдори		Нисбат (назорат:ишчи)
		Ишчилар	Назоратчилар	
Амалда	-3	1500	150	1:10
	-2	1800	180	1:10
	Сўнгги йил	2000	180	1:10
Прогноз	Кейинги йил	2200	200	1:11
	+2	2500	210	1:12
	+3	2750	230	1:12

Кўпгина корхоналар эса экстраполяциянинг ходимлари миқдор кўрсаткичларидаги ўзгаришлар (меҳнат унумдорлигининг)ни ҳисобга оладиган аниқлик киритилган усулидан фойдаланадилар.

Саноат компанияси учун асосий кўрсаткич ишлаб чиқариш бюджетидир. Бу бюджет корхона томонидан сотилиши кўзланган умумий маҳсулотни ёки корхона бўлинмалари томонидан ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳажмини ҳисоблаш асосида шакллантирилади. Иш вақти меъёрларидан фойдаланган ҳолда иш вақти бюджети чиқарилади. Сўнг ҳар бир маҳсулот ишлаб чиқариш учун сарфланадиган иш вақти режаланган иш вақти ҳажмига кўпайтирилиб белгиланган давр учун режа иш вақти фонди чиқарилади. Олинган иш вақти фонди бир ходимга бўлинади ва ходимнинг зарур миқдори аниқланади. Ушбу ҳисобнинг энг соддалаштирилган кўриниши қуйидагичадир:

Йиллик маҳсулот ишлаб чиқариш режаси — 20 минг дона

Иш вақти меъёри — 5 соат

Йиллик иш вақти фонди режаси — 100 минг соат

Бир ишчининг иш вақти фонди (ўртача иш вақтидан ортикча ишланган вақт, прогуллар, ишда бўш туриб қолишлар ҳисобга олинганда) — 2 минг соат

Талаб этиладиган асосий ишчилар — 50 киши

Талаб прогноз қилишда эксперт баҳоларидан ҳам фойдаланилади. У инсон ресурсларига эҳтиёжни аниқлашда мутахассислар фикридан фойдаланишга асосланган. Корхонада бундай мутахассислар асосий бўлинмалар раҳбарлари ҳисобланадилар. Ходимларни бошқариш хизмати улар баҳоларини тўплаш ва умумлаштириш билан шуғулланадилар. Ушбу услубнинг афзаллиги бу ишда қуйи раҳбарларнинг иштирокидир. Уларнинг тажриба ва билимлари режалаштиришга қўшимча нуфуз қўшади. Аммо бу ўринда эксперт баҳоларини тўплаш ва қайта ишлаш кўп вақт талаб этишини, шунингдек, баҳолар субъектив фикрларни билдиришини ҳисобга олиш керак.

Талабни прогноз қилишда қўлланиладиган компьютер моделлари экстраполяция, эксперт баҳолари услубларидан ҳамда корхонанинг, ишчи кучи эҳтиёжига таъсир кўрсатадиган омиллар динамикаси тўғрисидаги маълумотлардан бир йўла фойдаланиш имконини беради.

Мазкур моделлар ишчи кучига эҳтиёжни энг тўлиқ башорат қилиши билан самаралидир. Лекин, бу услуб корхона учун қимматга тушишини, компьютер моделларини яратиш махсус тажрибани талаб этишини ёдда тутиш лозим. Ана шу муаммолар бу услубни йирик корхоналар томонидан қўлланишини чеклайди.

Таклифни прогноз қилишда ҳам корxonанинг ўзидан, ҳам корxonадан ташқаридан ишлаб чиқаришга жалб этиш мумкин бўлган ишчи кучи миқдори аниқланади. Бунда абсентизм, ходимлар касбий ва хизмат вазифаларининг ўзгариши, қўнимсизлик, иш вақти фондининг ва бошқа меҳнат шароитларининг ўзгариши ҳисобга олиниши керак.

Таҳлилларда кадрлар қўнимсизлигини аниқлашга алоҳида эътибор бериш талаб этилади. Бунинг учун айланма индекси ёки қўнимсизлик индекси (***Қи***) деб номланадиган кўрсаткичдан фойдаланилади:

$$Q_i = \frac{\text{Муайян давр (одатда 1 йилда) ишдан бўшаганлар} \times 100\%}{\text{Ушбу давр давомида ходимларнинг ўртача сони}} \quad (4.4)$$

Мазкур усул соддалиги туфайли кенг қўлланилади. Бунга мисол тариқасида қуйидаги ҳисоб-китобни келтириш мумкин. Айтайлик, охириги йилда 150 малакали ишчидан 30 таси ишдан бўшаб кэтган бўлса, қўнимсизлик даражаси 20 фоизни ($30 \times 100/150 = 20$) ташкил этади. Бу меъёр бутун компания учун ҳисобланса ҳам катта, ҳам кичик иш стажига эга ҳамма ходимлар учун бир хил бўлади. Иккинчи томондан, бу 20 фоизлик меъёр атиги 20 ишчи ўринга эга бўлинмага тааллуқли бўлса, мутлақо бошқа манзарали натижа ҳосил бўлади. Агар бу икки хил ҳолат зарур даражада ҳисобга олинмаса ишчи кучига келажакдаги эҳтиёжларни башорат қилишда жиддий хатоларга йўл қўйилади. Қўнимсизлик даражасини аниқлашни ҳам мукамал дейиш қийин. Чунки, ходимларнинг ўртача йиллик сонига асосланиб аниқланган фоиз ҳисобот даври мобайнида ишга ёлланганлар сони сезиларли даражада кўпайган аввалги тенденциялар кўрсаткичи бўлмаса, хатоликларга йўл қўйилади.

Бу чалкашликлар рўй бермаслиги учун барқарорлик индексидан (***Би***,) ҳам фойдаланилади. У қуйидагича ҳисобланади:

$$B_i = \frac{\text{1 йил ва ундан кўпроқ иш стажига эга ходимлар сони}}{\text{Бу йилдан аввал ёлланган ходимлар сони}} \quad (4.5)$$

Ушбу индекс таҳлили иш стажи кўпроқ бўлган ходимлар компанияда ишда қолишини, яъни иш билан бандлик узлуксизлигини ифодалайди. Аммо бу усул ҳам чалкашликларга олиб келиши мумкин. Чунки, унда турли ҳолатлар — иш стажи катта бўлган ходимлар салмоғи юқори ташкилот ёки бўлинмалар билан ходимнинг асосий қисми кам иш стажига эга корxonалар фарқланмайди.

Барқарорлик индексидаги бу камчиликлар ишдан бўшатилаётган ходимларнинг иш стажи таҳлил етилса (4.3-жадвал) қисман бартараф этилади.

Афсуски, бу таҳлилни ҳам мукамал, деб бўлмайди. Чунки унда фақат ишдан бўшатилаётганлар ҳисобга олинади. Объектив натижаларга эришиш учун эса ишдан бўшатилаётганлар сонини иш стажи бўйича ҳар бир гуруҳ ходимига ишга янги ёлланаётганларнинг сонига таққослаш керак бўлади. Масалан, агар иш стажи 3 ойдан кам бўлган гуруҳга янги ишга ёлланаётганларнинг умумий сони 80 та ва иш стажи 5 йилдан кўпроқ бўлган гуруҳда янги ишга ёлланаётганларнинг сони 80 та бўлса, у ҳолда бу ҳар бир гуруҳда ишдан бўшаганлар тегишли равишда 50 (40) киши ёки 10 (8) фоизни ташкил этади. Ушбу кўрсаткичларни, агар ноҳуш тенденцияларни аниқлаш учун аввалги даврлар таҳлил этиб чиқилса, муайян даражада объектив дейилишга асос бор.

4.3-жадвал

Ишдан бўшаганларнинг иш стажи ҳисобга олинган ҳолдаги таҳлили

Мансаблар	20__ йил давомида бўшаганлар сони								
	3 ойдан кам-рок	3-6 ой	6 ойдан 1 йил	1-2 йил	3-5 йил	5 йил ва ундан кўп	Ишдан бўшаганлар ржами	Ишга ёлланганлар ўртача сони	Айланма коэффициент
Малакали	5	4	3	3	2	3	20	200	10
Ярим малакали	15	12	10	6	3	4	50	250	20
Малакасиз	20	10	5	3	1	1	40	100	40
Жами	40	26	18	12	6	8	110	550	20

Таклифни башорат қилишда “яшовчанлик” меъёри кўрсаткичи ҳам ҳисобга олинади. Бу кўрсаткич муайян давр мобайнида ишга жалб этилган ҳамда кўп ойлар ёки йиллар ўтгач, ташкилотда меҳнат фаолиятини давом еттираётганлар салмоғини ифодалайди. Масалан, касб таълими ўқувини тугаллаганлар таҳлили натижасида 2 йил ўтгач иш бошлаган 20 шогирддан 10 нафари ташкилотда ҳамон меҳнат фаолиятини давом еттираётган бўлса, “яшовчанлик” меъёри 50 фоизни ($10 : 20 \times 100$) ташкил этади.

Ходимни режалаштиришда шуни ёдда тутиш керакки, агар кўнимсизликни келтириб чиқараётган омилларга таъсир кўрсатилмаса, “яшовчанлик”нинг 50 фоизли меъёрида янги ишга ёлланганларнинг ярми 5 йилдан сўнг йўқотилиши мумкин. Демак, 5 йил давомида талаб эътилаётган 50 та ўқитилган ходимга эга бўлиш учун жорий йилда 100 та янги ходимни ишга ёллаш талаб этилади (4.4- жадвал).

4.4-жадвал

“Яшовчанлик” меъёрининг таҳлили

Гуруҳлар	Датлабки таркиб	Йил охирига “яшаб қолганлар сони”				
		1-йил	2-йил	3-йил	4-йил	5-йил
А	40	35	28	26	22	20
Б	32	25	24	19	18	17
С	48	39	33	30	25	23
Г	38	32	27	24	22	19
Д	42	36	30	26	23	21
“Яшовчанлик”нинг ўртача меъёри, фоиз	100	82	71	62	55	50

Ишчи кучи таклифига таъсир кўрсатувчи омиллар орасида қуйидагилар аҳамиятлидир:

1. Маҳаллий аҳамиятга эга омиллар:

а) компания ҳудуди атрофидаги аҳолининг зичлиги;

б) меҳнат бозорида бошқа ишга ёлловчилар билан рақобатнинг ҳолати (жорий ва келажакдаги);

в) ишсизликнинг маҳаллий даражаси;

г) ишга ёллашнинг анъанавий усули, шунингдек, талаб эътилоётган малака ва тажрибага эга ишчи кучининг мавжудлиги;

д) маҳаллий таълим тизими (давлат ёки бошқа тур таълим муассасалари)ни тугаллаганлар сони;

е) худуд доирасида аҳоли миграциясининг аҳволи;

ж) худуднинг яшаш учун қулайлиги жиҳатидан маъқуллиги;

з) компаниянинг иш жойи сифатидаги маъқуллиги;

и) тўлиқ бўлмаган иш кунида ишлашга тайёр ишчи кучининг мавжудлиги;

к) уй-жой, товарлар ва транспорт сотиб олиш учун маҳаллий имкониятлар.

2. Миллий хусусиятга эга омиллар:

а) ишга лаёқатли аҳоли сони ўсишининг тенденцияси;

б) мутахассисларнинг алоҳида тоифалари: олий ўқув юртларини тугаллаганлар, касб тайёргарлигига эга ходим, технологлар, техниклар, усталар ва бошқаларга умуммиллий талаб;

в) университетлар, политехника ва ихтисослаштирилган институтларни тугаллаганлар сони;

г) таълим тизими ўзгариши — бошланғич таълим давомийлигининг узайиши, университет ёки мактаб таълим дастурларининг ўзгариши натижалари;

д) давлат таълим дастурларининг таъсири;

е) иш билан бандлик соҳасидаги давлат қонун ҳужжатларининг таъсири.

Ходимга эҳтиёж таклиф ва талаб башоратларини таққослаш ҳамда келажакда иш кучига тақчилликни ёки унинг этиш-маслигини аниқлаш йўли билан башорат қилинади.

4.5- жадвалда 5 йил муддатга талаб ва таклиф башоратларининг таққосланиши кўрсатилган. Бу ёлланиши керак бўлган ишчилар сонини аниқлаш имконини беради.

ишлаб чиқариш дастури ҳамда кадрлар миқдор таркибидаги ўзгаришлар (масалан, кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичлари асосида) прогнозидан келиб чиққан ҳолда амалга оширилади. Айни пайтда, бунда иш вақтининг кутилоётган ўзгаришларини эътиборга олиш мақсадга мувофиқдир.

Биринчи йили меҳнатнинг йиллик бюджети вазифасини ўтаб, ҳар йили (агар талаб тез ўзгарадиган бўлса янада ертароқ) унга аниқлик киритиб туриш мумкин бўлади. Айрим ҳолларда ходимга эҳтиёжни узок муддатга (масалан, 5 йилга) башорат қилиш мумкин эмас. Баъзида эса ташкилот 1 ёки 2 йилдан кўпроқ муддатдаги ўзгаришларни мўлжаллай олмаслиги сабабли узок муддатли башоратга эҳтиёж ҳам бўлмайди.

Талаб ва таклиф прогнозларини солиштириш қанча миқдорда ходимни ишга ёллаш (ёки нечта ишчи кучи эҳтиёждан ортиқлигини) кераклигини аниқлаш имконини беради. Бу маълумотлар меҳнат бўйича режани ишлаб чиқишга асос бўлади, ўқитиш ҳажми ва дастурларига, қисқартирилиши керак бўлган штатларга аниқлик киритади.

Талаб ва таклиф прогнозлари бўйича катта ҳажмдаги маълумотларни таҳлил этиш, келажакда ташкилотдаги ишларнинг аҳволи қандай бўлиши тўғрисидаги тахминларни баҳолаш учун инсон ресурсларини моделлаштиришдан фойдаланиш тавсия этилади

— реал вазиятнинг тасвиридир. Инсон ресурслари умумий прогнозларини тайёрлаш жараёнида моделлаш усулларида фойдаланиш кадрлар қўни.

Ходим бўйича компьютерлашган ахборот тизимидан фойда-ланиш учун махсус “Мисропроспест”, “ИМС- Монитор”, “ИМС- WACP”, “ИМС- САМПЛАН моделларидан фойдаланиш тавсия этилади.

4.5-жадвал

Ходимни ёллашга бўлган эҳтиёжни прогноз қилиш

		1-йил	2-йил	3-йил	4-йил	5-йил
Талаб	1. Йил бошида талаб этиладиган сон	120	140	140	120	150
	2. Йил давомида талаб прогнозидаги ўзгаришлар	+20	йўқ	-20	йўқ	-30
	3. Йил охирида талаб этилади, жами (1+2)	140	140	120	120	120
Таклиф	4. Йил бошида мавжуд бўлгани	120	140	140	120	120
	5. Корхоба ичида бошқа ишга ўтказиш ҳисобига ўсиш	5	5	-	-	-
	6. Қуйидагилар ҳисобига кўётишлар:	3	6	4	1	4
	- пенсияга чиқиш,	15	17	18	15	14
	- кўнимсизлик,	2	4	6	3	-
	- ташқарига бошқа ишга ўтиш;	20	27	28	19	18
	- умуман йўқотишлар					
	7. Йил охирида мавжуд бўлганлар сони (4+5-6)	105	118	112	101	102
8. ЙЭтишмаслик (е)	35(е)	22(е)	8(е)	19(е)	17(е)	
9. Йил давомида ишга ёлланганлар орасида йўқотишлар	3	6	2	4	3	
10. Йил давомидаги қўшимча эҳтиёж (8+9)	38	28	10	23	20	

Меҳнат унумдорлиги ва ходим харажатларини таҳлил этиш.

Фаолият даражасини меҳнат унумдорлигини ошириш ҳисобига ҳам, қўшимча ишчи кучини ёллаш ҳисобига ҳам ошириш мумкин. Инсон ресурслари унумдорлиги ва харажатлари нуқгаи назаридан компания инвестицияларини оқилона жойлаштиришни талаб этадиган хоҳлаган бошқа сармоялари каби кўриб чиқиш мумкин.

Умуман олганда унумдорлик — ходимларнинг муайян сонидан фойдаланган ҳолда ишлаб чиқариш мумкин бўлган товарлар ёки хизматлар ҳажмидир. Компания доирасида унумдорлик:

- маҳсулот бирлиги учун сарфланган меҳнат;
- маҳсулот нархида сарфланган меҳнатнинг салмоғи;
- ҳар бир ходимга тўғри келадиган маҳсулот сотиш ҳажми;
- киши соат бирлигига тўғри келадиган ишлаб чиқарилган маҳсулот;
- меҳнат сарфининг қўшимча қийматга нисбатан (ишлаб чиқариш харажатлари билан сотув қиймати ўртасидаги фарк) фоизи каби кўрсаткичлар ёрдамида аниқланади.

Олинган маълумотларнинг тахлили меҳнат унумдорлигини механизациялаш, автоматлаштириш, бошқарувни такомиллаштириш ёки бошқа воситалар ҳисобига умуман компанияда ёки унинг бўлинмаларида ошириш заруратини аниқлаб беради.

Назорат учун саволлар

1. Ходимларни режалаштиришнинг моҳияти деганда нимани тушунаси?
2. Ишлаб чиқаришни режалаштириш ва ходимларни режалаш-тиришни ўзаро боғлиқлиги нималардан иборат?
3. Ходимларни режалаштиришни амалга ошириш учун нималар талаб этилади?
4. Ходимларни режалаштиришнинг қандай вазифаларини биласиз?
5. Персоналга бўлган эҳтиёжни режалаштиришда қайси омиллар бўйича дастурлар ишлаб чиқилади?
6. Иш кучига эҳтиёжни босқичма-босқич ҳисоб-китоб қилиш қайси кўрсаткичлар асосида амалга оширилади?
7. Ходимларни стратегик режалаштиришнинг моҳиятини тушунтириб беринг?
8. Талабни прогноз қилиш деганда нимани тушунаси?
9. Таклифни прогноз қилиш деганда нимани тушунаси?
10. Меҳнат унумдорлиги ва персонал харажатларини таҳлил этиш тушунчасининг моҳияти нималардан иборат?

5-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

- 5.1. Ходимларни танлаш ва ишга ёллаш тизими.
- 5.2. Ходимларни ишга ёллаш жараёни.
- 5.3. Ходимларни касбга йўналтириш
- 5.4. Ходимларнинг меҳнатга мослашиш таркиби турлари
- 5.5. Иш билан бандлик хизматларининг касбга йўналтириш бўйича фаолияти.
- 5.6. Меҳнатга мослашиш ва стресслар дастури

Таянч иборалар: ходимларни шакллантириш, танлаш, ишга ёллаш, касбга йўналтириш, меҳнатга мослашиш, меҳнат шартномаси, объект, субъект, стресс, синов

5.1. Ходимни танлаш ва ишга ёллаш тизими

Ходимни ишга ёллаш натижасида меҳнат муносабатлари юзага чиқади. Ёлланма меҳнат муносабатлари икки субъект — ёлланма ходим ва унинг меҳнатида фойдаланувчи иш берувчининг ўзаро ҳамкорлигини назарда тутди.

Халқаро Меҳнат Ташкилоти низоми билан халқаро ҳуқуққа “**меҳнаткаш**” ва “**тадбиркор**” тушунчаси киритилган. Шунга мувофиқ, меҳнаткаш иш ҳақи ҳисобига меҳнатини таклиф этувчидир. Тадбиркор эса фойдали хўжалик натижасига эришиш учун ўз маблағларини сарфлайдиган эркин ташаббускор шахсдир.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 14-моддасига мувофиқ белгиланган ёшга (16 ёш) йэтган ҳамда иш берувчи билан **меҳнат шартномаси тузган шахс меҳнатга оид муносабатлар субъекти** ҳисобланади.

Меҳнатга оид муносабатларнинг яна бир субъекти иш берувчи бўлиб, улар тоифасига қуйидагилар киради:

1. Корхоналар, шу жумладан, уларнинг алоҳида таркибий бўлинмалари раҳбарлари;

2. Мулкдорнинг ўзи айтиб берилган вақтда раҳбар бўлган хусусий корхоналар раҳбарлари;

3. Ун саккиз ёшга тўлмаган айрим шахслар қонунда кўзда тутилган ҳолда иш берувчи ишчи қабул қилиши мумкин.¹³

Персонални ишга ёллаш муайян ҳуқуқий ва иқтисодий мазмунга эга ҳужжатдир. Бунга ушбу масалага **ҳуқуқий** ёндашув меҳнат битими ёки шартномасида намоён бўлади. Ишга ёллаш ҳуқуқий жиҳатдан:

- ишга ҳақ тўлаш;
- икки субъект — ходим ва иш берувчининг мавжудлигини;
- томонларнинг ўзаро мажбуриятини аниқлатади.

Иқтисодий ёндашув ишчи кучи бозорида номзодни топишдаги уларнинг корхона учун энг мақбуллари билан меҳнат шартномаси имзолашгача бўлган жараёни ўз ичига олади. Иқтисодчилар нуқтаи назардан ишга ёллаш:

- бозордаги келишуви бўлиб, ходим ўзининг меҳнатга лаёқатини иш берувчига сотади;
- ходимнинг меҳнатдаги куч-ғайрати ҳам, жорий пул тўловлари ҳам кейинги тўловлар (хизмат ва касб жиҳатидан ўсиши, пенсия ва суғурта тўловлари) билан қопланади.

Бозор муносабатлари такомиллашиб бориши натижасида иш билан бандликда сифат жиҳатидан ўзгаришлар рўй беради. Агар даставвал иш топиш муаммоси мавжуд бўлган бўлса, ана шу ўзгаришлар юқори малакали ходимни излаб топиш муаммосини вужудга келтириб чиқаради.

Ривожланиб бораётган иқтисодиётга тобора кўпроқ юқори малакали ходимлар талаб этилади. Уларга қўйилаётган талаблар ҳам кучайиб боради. Ходимлар нафақат ишга қабул қилинаётганда баҳоланади, балки уларнинг иқтисодий самарадорлиги (меҳнат натижаларидаги ҳиссаси) ҳисобланиб борилади. Ишга қабул қилиш вақтида ҳам номзодни баҳолашнинг объектив усуллари, масалан аттестация қилиш одат тусига киради.

Шу билан бирга самарали фаолият кўрсатаётган компания ва фирмалар ҳам ходимларга биргина келишилган иш ҳақининг ўзини эмас, балки қулай иш жойи, меҳнатнинг егилувчан усуллари, турли имтиёзлар таклиф қиладилар.

Персонални ишга ёллашнинг бугунги кундаги беҳисоб турлари ўртасида муайян таснифий хусусиятларига кўра қуйидагилар энг муҳимлари ҳисобланади:

1. Ишга ёллаш муддати:

- а) бир умрга;
- б) муддатсиз;
- с) муддатли ёки шартнома бўйича;
- д) вақтинча (меҳнат шартномаси бўйича).

2. Ишга ёллаш жараёнида иштирок этувчи ходимлар сони:

- а) оммавий ишга ёллаш;
- б) яқкама-яқка ишга ёллаш.

3. Ишга қабул қилишда синов:

- а) малака текширилиб ишга ёллаш;

¹³ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006. – Б. 118.

б) малака текширилмасдан ишга ёллаш.

4. Қўлланиш соҳаси:

а) хусусий ишга ёллаш;

б) меҳнат жамоасига ишга ёллаш.

5. Ишга ёллаш манбалари:

а) дастлабки;

б) иккинчи (муваққат бўлинмалар ва ижодий гуруҳларга ишга қабул қилиш).

6. Иш ҳақи тўлаш усуллари:

а) ишбай ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;

б) вақтбай (тариф) ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;

с) ишбай-прогрессив ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;

д) вақтбай-прогрессив ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;

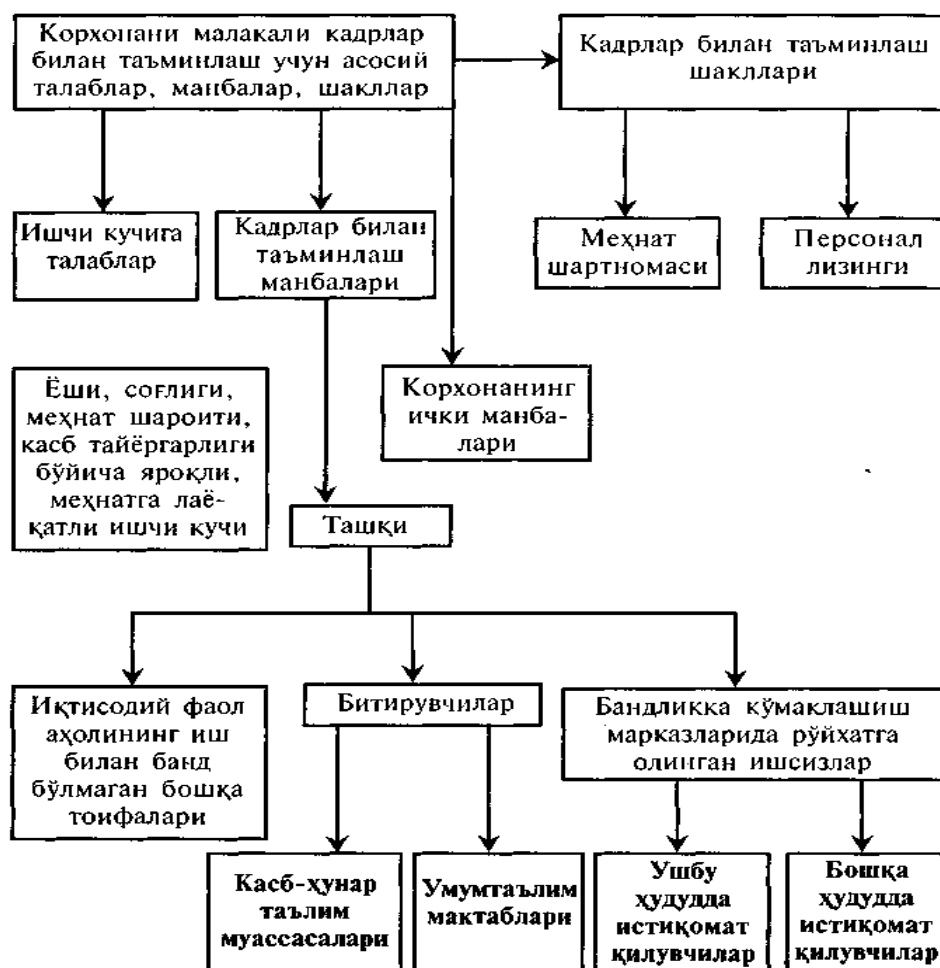
е) ишбай-мукофотли ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;

ж) аккорд ҳақ тўланадиган ишга ёллаш;

з) маош (оклад) тўланадиган ишга ёллаш.

Муддатсиз ишга ёллаш Осиёнинг қатор мамлакатларида қўлланилади. Масалан, бу Японияда ижтимоий ва ишлаб чиқариш барқарорлиги, иш берувчи ва ходимнинг ўзаро масъулиятдан иборат миллий хусусиятнинг жуда муҳим омили ҳисобланади. Ана шу усул кўп жиҳатдан „япон иқтисодий мўжизаси“ни ялпи ички маҳсулот бўйича жаҳонда иккинчи ўринга чиқишини таъминлади.

Муддатли ёки шартнома бўйича ишга ёллаш усулида меҳнат шартномасини янги муддатга узайтириш имкони бўлади.



5.1. расм. Корхонани ишчи кучи билан таъминлаш

Меҳнат шартномалари бўйича ишга ёллаш ёки аккорд ишлар деганда меҳнат муносабатларининг мавсум тугаши билан ёки муайян иш ҳажми бажариб бўлингандан сўнг, масалан, бино қурилиши ниҳоясига йэтгандан кейин тугалланиши кўзда тутилади.

Яккама-якка ишга ёллашнинг устуворлигига қарамасдан, ташкилий жиҳатдан ҳамиша ҳам бунинг имконияти бўлмайди, айтини вақтда у иқтисодий жиҳатдан фойдали эмас. Чунки, ҳар бир шахсни ўрганиш, унинг ҳужжатларини тўғри расмийлаштириш қимматга тушади.

Оммавий ишга ёллаш кўпроқ қишлоқ хўжалигидаги ва мавсумий ишларда, масалан, қурилишда қўлланилади.

Малака текширилиб ёки текширилмасдан ишга ёллаш. Одатда синов муддати кўп ҳолларда малакани текшириш услуби ҳисобланади.

Хусусий ёки меҳнат жамоасига ишга ёллаш бу ишни ким: хусусий мулк эгасими ёки ташкилот амалга оширишига қараб фарқланади.

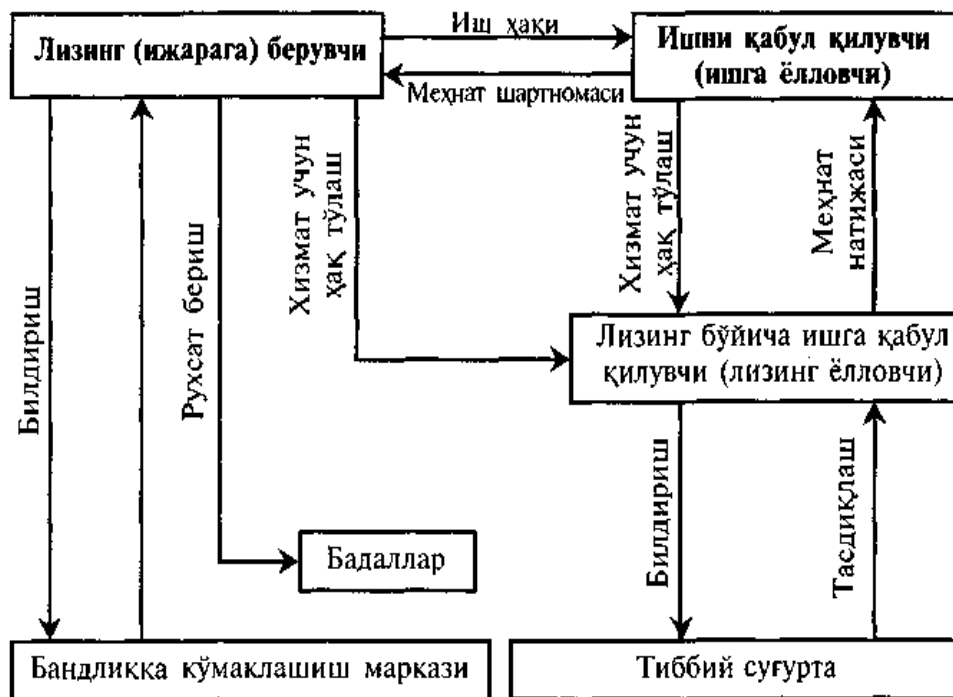
Иш ҳақи тўлашнинг усуллари ишга ёллашнинг энг муҳим шартларидан биридир. Улар ходимнинг меҳнат натижаларидан шахсий манфаатдорлигини оширадиган рағбатлантирувчи тизимдир. Унинг турлари меҳнатни ташкил этиш усулларига ҳам боғлиқдир. Жумладан, меҳнат натижалари ишлаб чиқарилган маҳсулот миқдорига қараб белгиланиши мумкин бўлган жойларда ишбай ҳақ тўлаш усули қўлланилади. Бу усул ишчини кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқаришга рағбатлантиради.

Ишга ёллашнинг умумий манбаи аҳолидир.

Корхонани ишчи кучи билан таъминлашда бу манбаларнинг роли 5.1- расмдан кўриниб турибди.

Ишга ёллашнинг фаол ва пасив турлари ҳам мавжуддир.

Меҳнат бозорида ишчи кучига, айтиқса малакали ишчи кучига талаб таклифдан юқори бўлса **фаол усуллар** қўлланилади. Бу ҳолда ташкилот ишчи кучи вазифасини ўташи мумкинларни ҳамкорлик қилишга қизиқтириш мақсадида улар билан алоқа ўрнатадилар. Одатда, бу асосан таълим муассасалари, бандликка кўмаклашиш маркази ва бандлик хизматлари билан қалин ҳамкорликда иш олиб боришни тақозо этади.



5.2. расм. Персонал лизингида меҳнат муносабатлари

Персоналга эҳтиёжни қондиришнинг **пассив усули**, аксинча, меҳнат бозорида ишчи кучи таклифининг катталиги билан изоҳланади. Бу ҳолда оммавий ахборот воситалари орқали бўш иш жойлари тўғрисида ёшонлар берилади. Шунингдек, бўш иш жойларини ташкилотдаги мавжуд ходимлар ҳисобига тўлдириш чора-тадбирлари ҳам кўрилади.

Ишга ёллашда **персонал лизингидан** фойдаланиш ҳоллари ҳам учрайди. Бунда вақтинчалик иш жойларига кадрлар бошқа фирмалардан ижарага олинади. Персонал лизингида ходим ва иш берувчи ўртасидаги муносабатлар қуйидаги 5.2-расмда кўрсатилган.

Мазкур меҳнат муносабатларида воситачи фирмаларнинг асосий вазифаси корхона ва ташкилотларни шартнома асосида вақтинча ходимлар билан таъминлашдир. Воситачи фирма хизматидан фойдаланадиган корхона ходим иш ҳақи ва воситачи хизмати ҳақидан иборат муайян пулни тўлайди. Лизингга олинган ходим бажарган иши учун ҳақни воситачи фирмадан олади. Воситачи ходимнинг малакаси, интизомлилиги ва иш сифати учун масъул ҳисобланади.

Вақтинчалик ишларнинг асосий турлари шартнома асосида меҳнат қиладиган муҳандис-техник ходимлар фаолиятига тааллуқлидир. Ушбу соҳада воситачи фирмалар хизматидан саноатнинг авиация, кэмасозлик, электрон тармоқларида айниқса кўп фойдаланилади. Лизинг асосида одатда 6 ой — 1 йил, баъзи вақтларда 2 йилгача ишга олинади.

5.2 Ходимни ишга ёллаш жараёни

Ишга ёллаш жараёни персонал хизматининг меҳнат бозоридаги фаолиятини ташкил этишдан бошлаб штатга қабул қилинган ходимни хизмат вазифасига кўниктиришгача бўлган босқичларни (5.3- расм) ўз ичига олади. Улар қуйидагичадир:

1. Номзодларни танлов асосида танлаб олиш имконини берадиган ҳажмда меҳнат ресурслари таклифини таъминлаш.

2. Персонални жалб этишга муайян корхона учун энг маъқул бўлган принципиал ёндашувни аниқлаш.

3. Персонални танлаб олишнинг расмий тартибининг мавжудлиги.

4. Муайян ходимни ишга ёллаш тўғрисидаги қарор тўғрилигини амалиётда текшириб кўриш имконини берадиган махсус назорат элементларини тизимга киритиш

Персонални бошқариш хизмати бўш иш жойларини аниқлагандан сўнг бевосита ишга қабул қилиш жараёнига киришади. Бу ҳам бир неча босқичдан (5.4- расм) иборатдир.

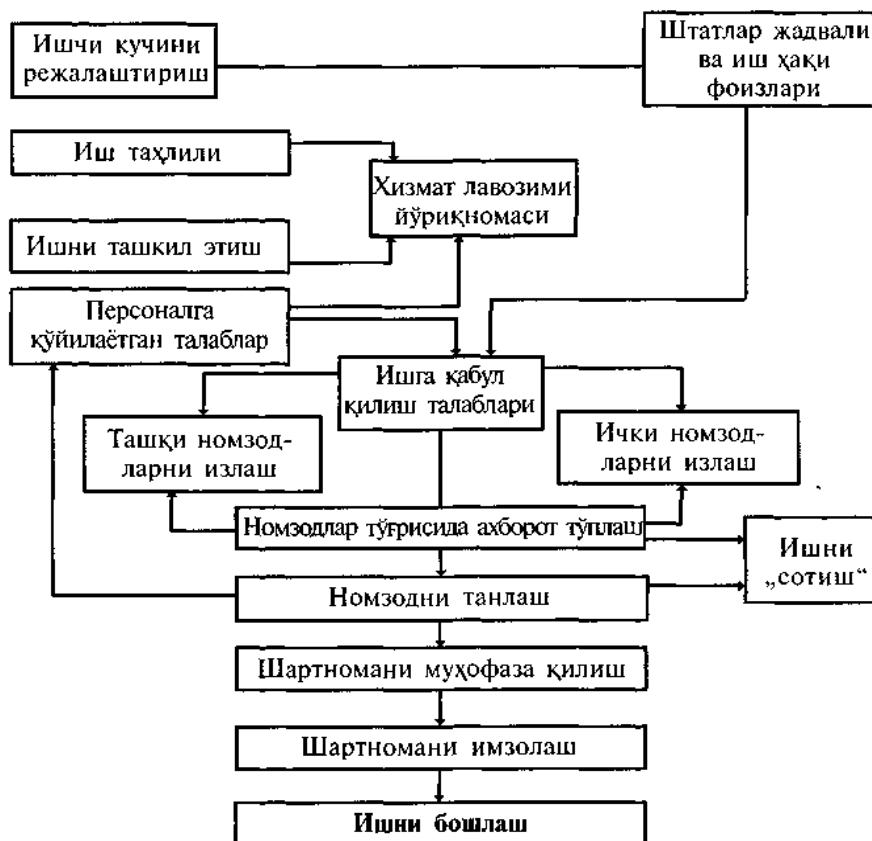
Ишга қабул қилиш — персонал билан ишлашнинг таркибий қисми ҳисобланади. Бу кўпқиррали иш бўлиб, қуйидаги амалий тизимдан иборат:

Ишлаб чиқариш ёки бошқарув фаолиятининг у ёки бу функцияларини бажаришга қодир номзодларни аниқлаш.

Ходимни хизмат ёки касбий вазифасига мувофиқ ишга ёллаш (қабул қилиш) тартиби.

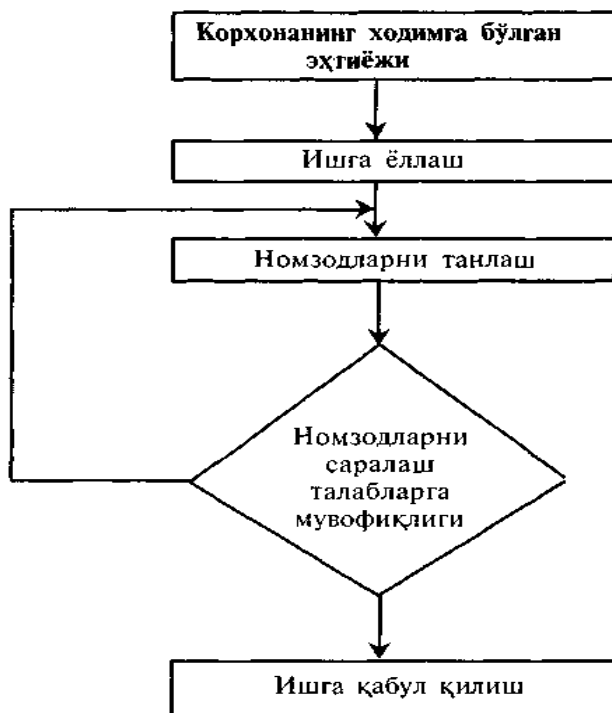
Ходимни ишдан бўшатиш тартиби, сабаблари ва шартлари.

Ишдан бўшатиш ва ишсизларнинг давлат томонидан қўллаб-қувватланиши ва ижтимоий ҳимоя билан таъминланиши..



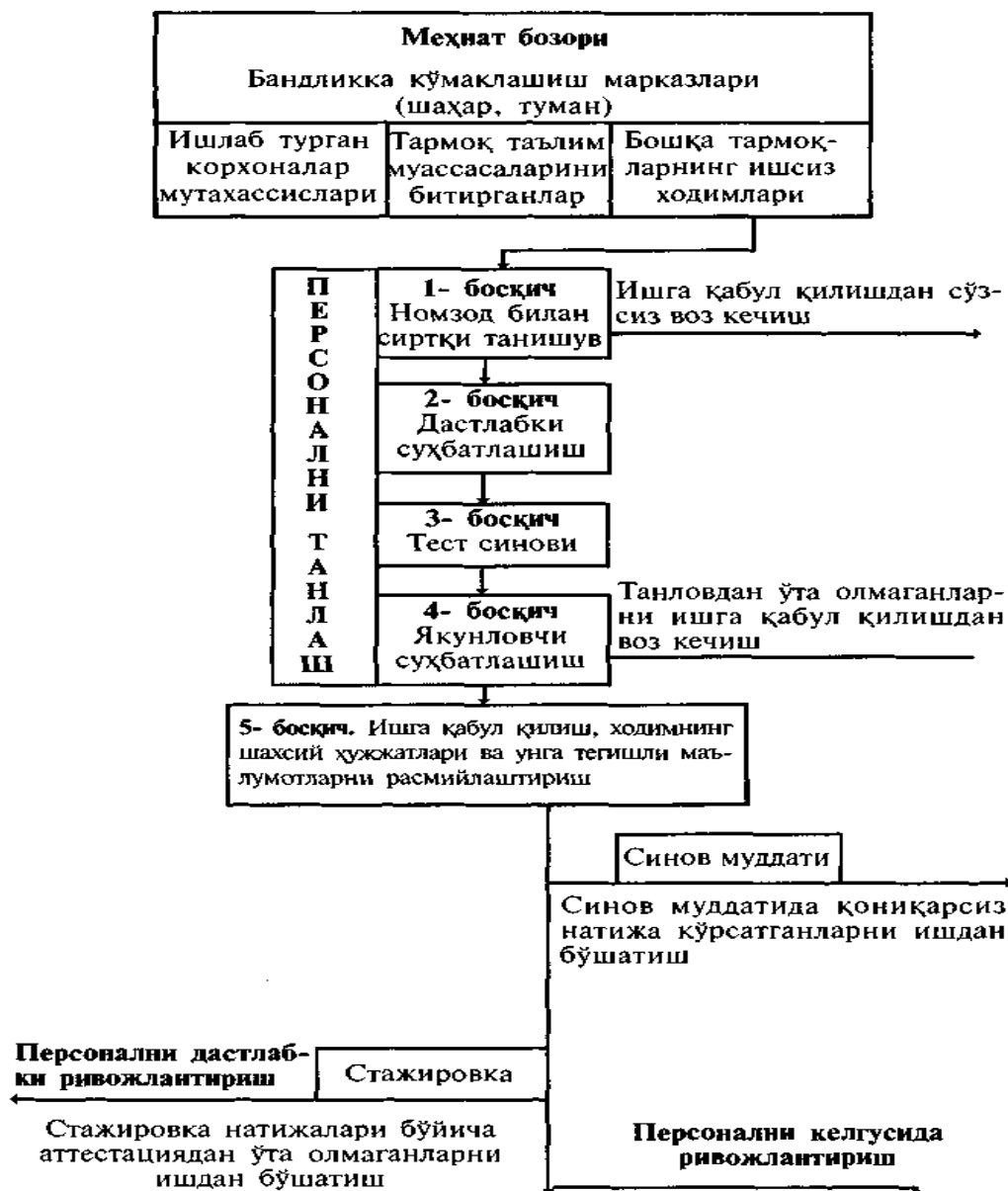
5.3. расм. Ходимларни ишга ёллаш жараёни

Ишга қабул қилиш жараёнида номзод тўғрисида маълумотлар тўпланиб, номзодлар бу жараённинг тегишли босқичлари давомида танланиб ва сараланиб олинishi билан бир қаторда, улар зарур маълумотлар (таклиф этилаётган иш жойи хусусиятлари, хизмат даражасида ўсиш, малакасини ошириш имкониятлари, иш ҳақи миқдори, имтиёзлар) билан ҳам таништирилади. Персонални ишга қабул қилиш, танлаш ва дастлабки ривожлантириш босқичлари 5.5-расмда ифодаланган.



5.4-расм. Ишга қабул қилиш жараёни

Ишга ёллаш (қабул қилиш) жараёнининг ўзи бевосита ишга жалб этиш, номзодларни танлаш ва иш жараёнига жалб этиш босқичларидан иборат.



5.5.расм. Ходимларни ишга жалб этиш, ва дастлабки ривожлантиришни ташкил этиш

Ишга жалб этиш — ходимни ташкилотга жалб этишга қаратилган чора-тадбирлар тизимидир. Бундан кўзланган мақсад бўлажак ходимлар билан алоқа ўрнатиб, уларнинг ишга қабул қилиш тўғрисида корхонага ариза билан мурожат этишларига эришишдир. Бу жараёнда корхонанинг ички меҳнат бозоридаги рақобатбардошлиги ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Рақобатбардошлик эса корхонанинг ўз ходимларига бошқа, йўналиши бир хил компания ва фирмадагиларга қараганда ҳар тарафлама яхши ва қулай шароит яратиб беришлари билан белгиланади. Ана шу мезон, яъни ходимларнинг ўз корхоналаридан қониқиш ҳосил қилишлари даражаси қуйидагича аниқланади:

$$K_k = 1 - C_{yx} / C \quad (5.1)$$

бунда:

K_k — корхона ходимларининг коэффициент билан баҳоланадиган қониқиш даражалари.

$C_{\text{ўх}}$ — муайян давр мобайнида корхонадан ўз хоҳишларига кўра ишдан бўшаган ходимлар сони ва ишдан бўшаганлар сони (C).

Персонални ишга ёллаш (қабул қилиш)да навбатдаги босқич **ходимларни танлашдир**. Бунда, энг аввало, ишга қабул қилинадиганлар сони, яъни танлов дастурининг аниқ миқдор кўрсаткичини белгилаб олиш даркор. Ушбу тушунча ишга қабул қилинган ходимни аниқхизмат вазифасига тайинлаш ва кадрлар захирасини шакллантиришни ўз ичига олади.

Хизмат вазифасига тайинлаш изчил уч босқичдан иборат. Биринчи босқичда штатлар жадвали таҳлил этилиб, мавжуд хизмат вазифалари сони аниқланади. Бу босқичда корхона истиқболидаги ҳолатни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқдир, яъни персонални режалаштириш маълумотлари назарда тутилиши керак.

Иккинчи босқичда кадрлар қўнимсизлиги таҳлил этилиб, ҳар йили хизмат вазифасига тайинлашнинг ўртача йиллик сони ва бу ўзгаришлар тенденциясига аниқлик киритилади. Шу асосда янги ходимларга талаб аниқланиб, бу янги ходимларни хизмат вазифасида ўстириш режалари ишлаб чиқилади.

Учинчи босқичда ходимлар бўш иш ўринларидаги вазифаларни бажара олишлари учун ўқитилиб, тест синовларидан ўтказилади. Корхонада танлаш учун жалб этилганлар ва мавжуд бўш иш жойлари нисбати 1:1 дан 10:1 гача бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, персонални танлашнинг моҳияти мавжуд бўш иш жойи учун номзодларга қўйиладиган умумий ва аниқ талаблар, ушбу барча номзодларни баҳолаш асосида улар орасидан энг муносибларини аниқлашдан иборатдир.

Ишга қабул қилишда бу жараён самарадорлиги пирамидаси (5.7-расм) ҳам мавжуд.



5.7. расм. Ишга қабул қилиш самарадорлиги пирамидаси

Ушбу усулда, айтилик, компания учун келгуси йилда “X” миқдорида муайян муҳандис керак бўлиши маълум. Тажибадан ишга таклиф олганлар билан ишга қабул қилинадиганлар ўртасидаги нисбат 2:1 бўлиши ҳам ҳисоблаб чиқилган. Шунингдек, компанияда суҳбатлашишга таклиф олганлар билан ишга таклиф этиладиганлар ўртасидаги нисбат 3:2, айти вақтда суҳбатлашишга таклиф олганлар билан суҳбатлашишга амалда келадиганлар ўртасидаги нисбат 4:3 бўлиши ҳам оддиндан маълум. Натижада аниқданган номзодлар билан таклиф қилинадиганлар ўртасидаги нисбат 6:1 бўлади. Бошқача қилиб айтганда, рекламадан, ўқув жойидан, бошқа

манбалардан бўш иш жойи ҳақида хабар топган олти номзоддан биттаси суҳбатлашиш учун таклиф олади. Компания ушбу нисбатни ҳисобга олган ҳолда пировард натижада муносиб 200 номзодни суҳбатлашишга таклиф қилиш учун бўш иш жойларига 1200 кишини қизиқтириши лозим. Юқоридаги жадвалда кўрсатилганидек, суҳбатлашиш босқичигача 150 номзод йэтиб келади, улардан 100 таси ишга таклиф олади ва пировард натижада бу номзодларнинг фақат ярми (50 киши) ишга амалда қабул қилинади. Персонални бошқариш ходимлари кадрларга бўлган эҳтиёжни тўғри аниқлаши, кадрларни танлашда адашишга йўл қўймасликлари керак.

5.3. Персонални касбга йўналтириш

Касбга йўналтириш — инсоннинг хислатлари, қизиқишлари, қобилиятини, шунингдек, миллий иқтисодиётнинг тегишли ихтисосликларга эҳтиёжини ҳисобга олган ҳолда уни меҳнат фаолиятининг муайян турига қизиқишини шакллантириш, бевосита шу инсон учун энг мақсадга мувофиқ бўлган ҳунар танланишини таъминлашдир.

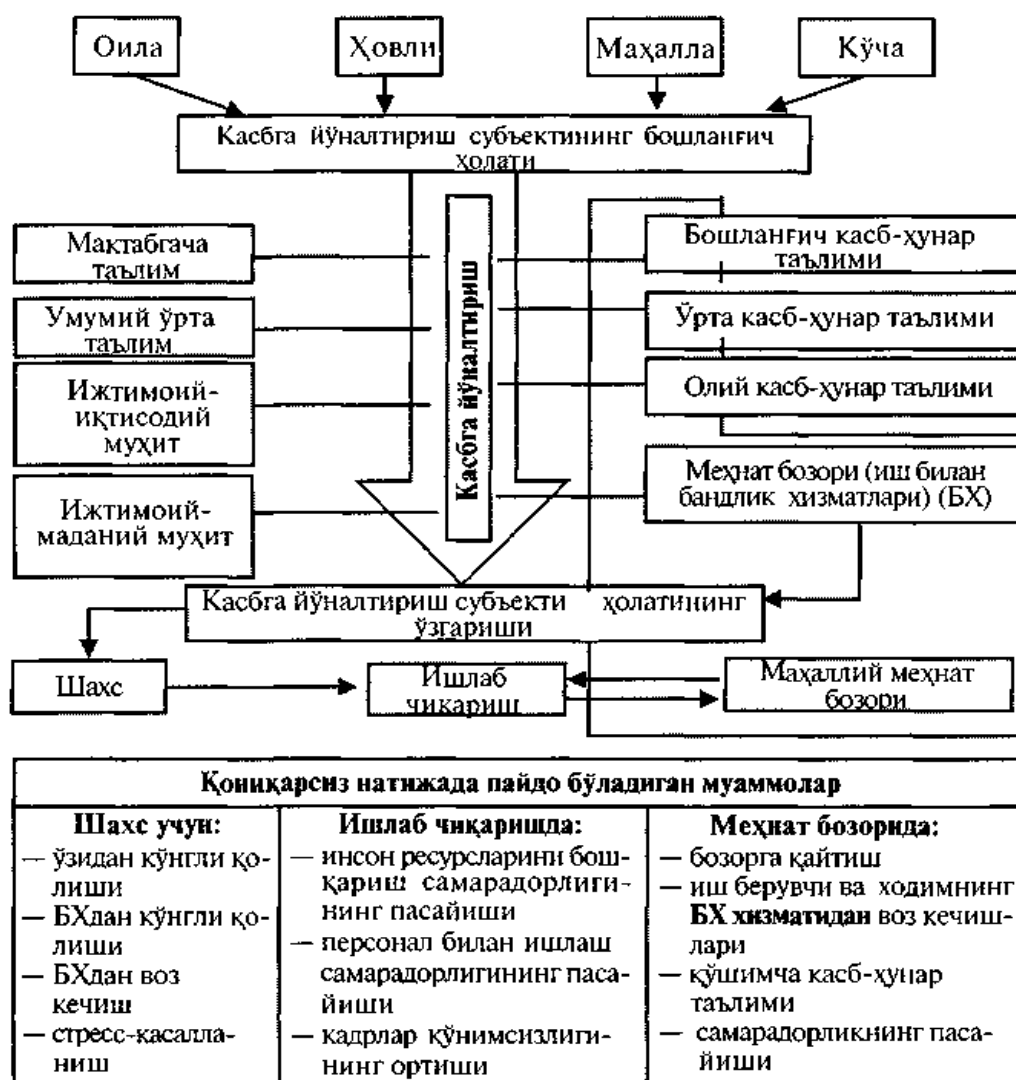
Касбга йўналтириш одамларни, айниқса ўқувчи ёшларни фаолият турлари, касб-ҳунарлар, корхона ва ташкилотлар, меҳнат шароитлари ва йўналишлари билан таништириш орқали амалга оширилади. Ходимларни касбга йўналтиришга таъсир кўрсатувчи омиллар 5.8- расмда ифода этилган.



5.8. расм. Ходимларни касбга йўналтиришга таъсир кўрсатиш омиллари

Ҳозирги давр шароитларида касбга йўналтириш соҳасида қуйидаги асосий вазифалар ҳал этилади:

- таълимга йўналтирилиш, яъни меҳнатга лаёқатли инсонга касб тайёргарлиги турлари ва шакллари танлашда, касб таълимини амалга оширишдаги қийинчиликларни йэнгишда ёрдам кўрсатиш;
- касб ахбороти, яъни меҳнатга лаёқатли инсонга унинг қизиқишлари ва қобилиятига мос келадиган касб-ҳунар танлашда ёрдам бериш;
- психологик қўллаб-қувватлаш, яъни шахсий ва юктимой муаммоларни ҳал этишда ёрдам бериш;
- қайта йўналтириш, яъни меҳнатга лаёқатли инсонга унинг касб тажрибаси, иш стаж, соғлиги, касбга қизиқиши ва қобилиятини ҳисобга олган ҳолда касбий қайта тайёрлаш дастурларини танлашда ёрдам кўрсатиш.



5.9. расм. Касбга йўналтириш жараёнинг ташқи муҳит билан ўзаро боғлиқлиги

Касбга йўналтиришнинг ташқи муҳит билан боғлиқлиги 5.9- расмдан кўриниб турибди.

Ўзбекистон Республикасида таркиб топган кўп укладли иқтисодиёт турлича қобилият ва қизиқишларга эга ходимларга меҳнат соҳасида ўз ўрнини топиши учун зарур имкониятлар яратади. Айни вақтда касбга йўналтириш мақсад ва вазифаларини

ишлаб чиқариш эҳтиёжлари билан боғлиқ бўлиши учун зарур чора-тадбирлар кўрилмоқда. Мамлакатимиздаги акциядорлик жамиятлари, корхона ва ташкилотлар ишлаб чиқариш самарадорлиги ва аҳолини иш билан таъминлаш, касбга йўналтириш, касбга тайёрлаш ва бандликка кўмаклашиш марказлари фаолиятини мувофиқлаштиришга боғлиқлигини англаб йэтганлар.

Касбга йўналтириш:

- муайян корхонага;
- меҳнат фаолиятига;
- ихтисосликка йўналтирилган бўлиши мумкин. Бу масалада касбий тайёргарлик амалга ошириладиган таълим муассасалари ва корхоналар асосий манфаатдордирлар.

Касбга йўналтириш тизими қуйидагилардан иборатдир:

1. Аҳолига касбга йўналтириш бўйича хизмат кўрсатиш (касбий маориф).
2. Касбий маслаҳат бериш.
3. Касбий танлаш (саралаш).

Хусусан, ўз касбини онгли равишда, касбий йўналтиришни ҳисобга олган ҳолда танлаган ходимлар бошқаларга нисбатан 20—40 фоиз унумли меҳнат қилишлари, ишда бракка икки баравар кам йўл қўйишлари, навбатдаги ишчи разряди олишга 1 йил кам вақт сарфлашлари, касблари ёки иш жойларини 2—3 мартаба кам алмаштиришлари аниқланган. Касбни танлашда хатоликларга йўл қўйилишга барҳам бериш ишчиларни ўқитиш учун харажатларни 25 фоизга камайтириш имконини бериши ҳам маълум.

5.4. Ходимларни меҳнатга мослашиш таркиби ва турлари

Корхонада ходимларни жой-жойига қўйиш иккита асосий муаммо: мослашиш муаммоси ва тақсимлаш муаммоси (5.11- расм)ни ҳал этиш билан боғлиқ. Мослашиш муаммоси, биринчидан, ходимнинг меҳнатга мослашиши, яъни иш жойини эргономик¹⁴ талабларига мувофиқ равишда ташкил этиш, иш топшириқларини янгидан тақсимлаш, меҳнат шароитларини яхшилашга қаратилган технологик ўзгаришлардир. Иккинчи томондан эса инсоннинг меҳнатга мослашиши ходимнинг малакасини ошириш ёки қайта малакасини ошириш бўйича тадбирларда ўзининг аниқ ифодасини топади.



5.11. расм. Корхонада ходимларни жой-жойига қўйиш¹⁵

¹⁴ Ergonomika – insonning ishlab chiqarish sharoitlariga ko'nikishni engillashtirishga qaratilgan shart-sharoitlar majmuasini o'rganuvchi fan.

¹⁵ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook –USA 2015:Cengage learning. p. 148

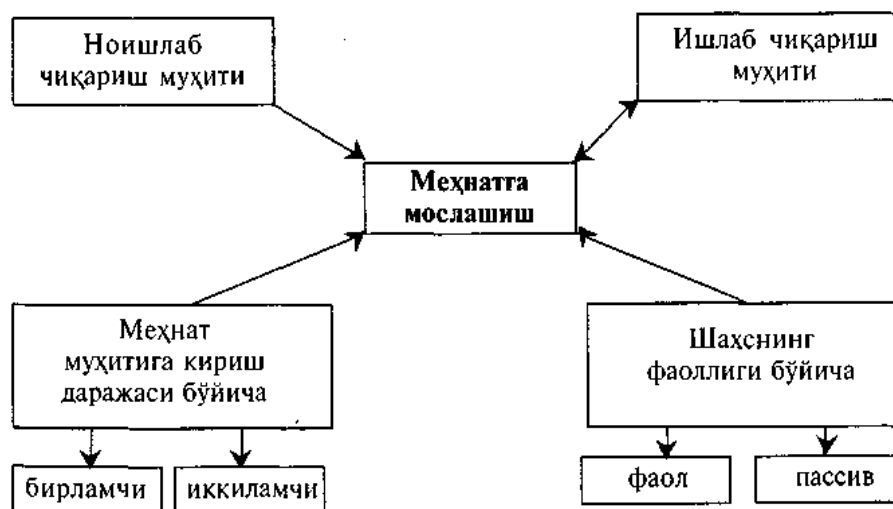
Тақсимлаш муаммоси персонални бажариладиган ишга боғлиқ равишда энг мақбул жой-жойига қўйиш билан боғлиқ. Ходим фаолиятнинг у ёки бу турига лаёқати, биринчидан, бажариладиган муайян иш хусусияти, иккинчидан, ходим шахсий хислатларидан келиб чиққан ҳолда баҳоланади.

Хулоса қилиб айтганда, персонални оқилона жой-жойига қўйиш ходим шахсий хусусиятларининг у бажарадиган ишга қўйилаётган талабларга иложи борича тўлатўкис мос келишига эришишдир.

Янги ходимни касбга мослаштириш касбга йўналтиришнинг яқунловчи босқичи, касб бўйича ахборот ва маслаҳат бериш, персонални танлаш бўйича фаолият самарадорлигини белгиловчи яқуний натижалардан биридир. Касбга мослаштиришнинг мақсади — янги ходим томонидан хизмат ва иш вазифасига доир билим ва кўникмаларини эгаллаб, улардан амалиётда самарали фойдалана олишларига эришишдир. Ушбу мақсаднинг пировард натижаси янги ходимни иложи борича қисқа муддатда ташкилотга интеграция қилиш, уни ўз меҳнат фаолиятида муваффақиятга эришишга қизиқтириш ва бу билан самарадорликни таъминлашдир.

Ишга мослаштириш — икки тарафлама жараён дир. Бир томондан, ходим корхонага ишга кирар экан, бундай қарорга келишга муайян сабаблар ва ушбу қарор учун масъулиятга асосланган онгли танловга киради. Иккинчи томондан, корхона ходимни муайян вазифа ёки ишни бажариш учун ўзига тегишли мажбуриятлар олади.

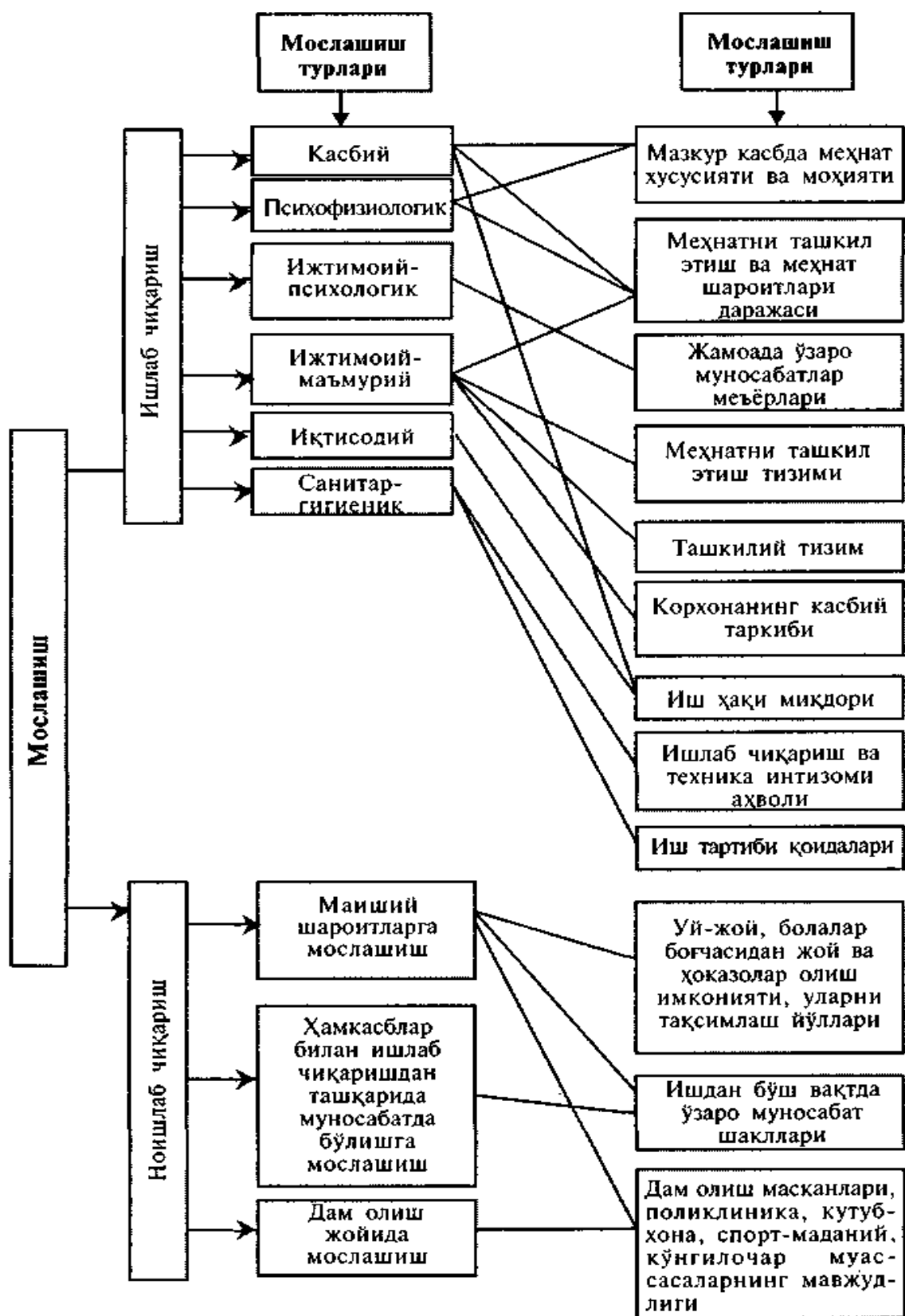
Ходимнинг ишга мослашиши иккита таркибий: ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш муҳитлари (5.12- расм)ни ўз ичига олади.



5.12. расм. Meҳнатга мослашиши таркиби

Ноишлаб чиқариш муҳити ишга мослашишга билвосита таъсир кўрсатади. Умумий ижтимоий, ташкилий шарт-шароитлар инсоннинг ишлаб чиқариш жараёнига мослашишига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатади.

Ишлаб чиқариш муҳити мураккаб таркибга эгадир. У касбий, психофизиологик, ижтимоий-психологик, ташкилий мослашиш, ижтимоий фаоллик соҳасида мослашиш, иқтисодий мослашиш каби масалаларни (5.13- расм) қамраб олади.



5.13. расм. Мослашиш турлари ва мослашишга таъсир кўрсатувчи омиллар

Меҳнат муҳитига кириш даражасига қараб, меҳнатга мослашишнинг икки йўналиши фарқланади. Меҳнатга бирламчи мослашиш касб фаолияти тажрибасига эга бўлмаган ходимнинг биринчи иш жойига мослашишидир. Иккиламчи мослашиш деб

эса касб фаолиятига эга инсоннинг иш жойи, касби, хизмат вазифаси, яъни фаолият объектини ўзгартиришга мослашиши тушунилади.

5.5. Иш билан бандлик хизматларининг касбга йўналтириш бўйича фаолияти

Персонал билан ишлашда **касбга қайта йўналтириш** фаолияти ҳам мавжуд. Бу одатда узоқ муддатли, жуда мураккаб ва зиддиятли жараёнدير. Касбга қайта йўналтириш эгалланган касбий кўникмалар асосида ходимнинг бир касбдан иккинчисига ўтишини англатади. Ушбу жараён куйидаги кўп босқичли таркибга эга:

- аввалги иш жойида меҳнат фаолиятини якунлаш;
- ишсизлик;
- янги фаолият турини танлаш;
- янги касб фаолиятини ўзлаштириш.



5.10-расм. Иш билан бандлик хизматларининг касбга йўналтириш бўйича фаолиятлари

Мазкур босқичларнинг ҳар бири шахснинг руҳий ҳолати ўзига хос бўлиши билан ажралиб туради. Шунинг учун бундай ҳолатдаги инсонларнинг ҳар бирига алоҳида ёндашув талаб этилади. Касбга қайта йўналтиришда касбий маслаҳатчи билан руҳшуносларнинг ҳамкорликда иш олиб боришлари яхши натижа беради. Бугунги кунда бандликка кўмаклашиш марказлари таркибида руҳшунослик хизматлари ҳам фаолият кўрсатмоқда.

Ишга қабул қилинган янги ходимларни жой-жойига қўйиш ҳам талаб этилади. Корхонада **персонални жой-жойига қўйиш** мавжуд ходимларни корхонада қабул

қилинган меҳнат тақсимоти ва кооперация тизимига, шунингдек, ходимларнинг қобилиятларига биноан бўлинмалар ва иш жойларига мақсадга мувофиқ тақсимлашдан иборатдир. Персонални жой-жойига қўйиш бажариладиган ишнинг ҳажми, хусусияти ва мураккаблиги ҳисобга олинган ҳолда жамоа фаолиятини уюшқоқлик билан ташкил этишни таъминлаши лозим. Бунда қуйидаги тамойилларга риоя этилиши талаб қилинади:

- барча хизматлар ва бўлинмалар ходимларини бир текис ва тўла ҳажмда иш билан таъминлаш;

- персоналдан унинг касби ва малакасига мувофиқ фойдаланиш (ҳар бир ходим ўз хизмат вазифасини, бажарадиган ишини равшан тасаввур этиши учун ижрочилар функцияларига аниқлик киритиш);

- ишчиларнинг турдош касбларни эгаллашларини таъминлаш орқали уларнинг зарур ҳолларда ўзаро бир-бирлари ишини айирбошлашларига эришиш;

- ҳар бир ходимнинг ўз хизмат вазифасини ва топширилган иш учун тўла масъулиятини таъминлаш, яъни миқдор ва сифат кўрсаткичларини аниқ ҳисоб-китоб қилиб бориш.

Шундай қилиб, персонални жой-жойига қўйиш ходимни ишга қабул қилиш билан боғлиқ жараённинг узвий давоми, муайян ходимга муайян вазифа, муайян ишни топширишдир.

Корхонада персонални жой-жойига қўйиш, энг аввало, ходимларни саноат-ишлаб чиқариш персонали тоифалари (ишчилар, шогирдлар, муҳандис-техник ходимлар, хизматчилар, кичик хизмат кўрсатувчи персонал) бўйича тўғри тақсимлашни назарда тутди. Бунда ушбу тоифали ходимларнинг сонлари энг мақбул нисбатга эришиши муҳимдир. Ана шу мақсадга ишчилар, муҳандис-техник ходимлар ва бошқа хизматчилари сонлари меъёрларини ишлаб чўқиш орқали эришилади.

5.6. Меҳнатга мослашиш ва стресслар дастури

Меҳнатга мослашишда шахснинг фаоллиги деб унинг ушбу муҳитни (шу жумладан, у ўзгариши керак бўлган меъёрлар, кадриятлар, ўзаро муносабат шакллари) ўзгартиришга интилиши тушунилади. Агар шахс бундай ўзгартишлар қилишга ҳаракат қилмаса, бу пассивликдир.

Мослашишнинг ўзига хос омиллари объектив ва субъектив бўлади. Объектив омилларга қуйидагилар киради:

1. Ижтимоий-иқтисодий омиллар (ижтимоий ва касб гуруҳларига мансублик ва шу билан боғлиқ шарт-шароитлар, меҳнатнинг ташкил этилиши, иш ҳақи, малака ва ҳоказолар).

2. Маданий-маиший омиллар (турар-жой шароитлари, фаолиятининг ноишлаб чиқариш соҳаси хусусиятлари, шу жумладан, энг асосийси бўш вақтни ўтказиш шакллари ва ҳоказолар).

3. Мослашишнинг шахсга боғлиқ омиллари:

- шахснинг объектив, алоҳида (ижтимоий-демографик) хусусиятлари: жинси, ёши, маълумоти ва бошқалар;

- шахснинг муайян касб, иш жараёнига мувофиқлиги (номувофиқлиги)ни белгиловчи хусусий-психик жиҳатлари. Буларга ходимнинг интилишлари, янгиликни қўллашга тайёрлиги, ўзини баҳолай олиши каби хусусиятларини киритиш мумкин.

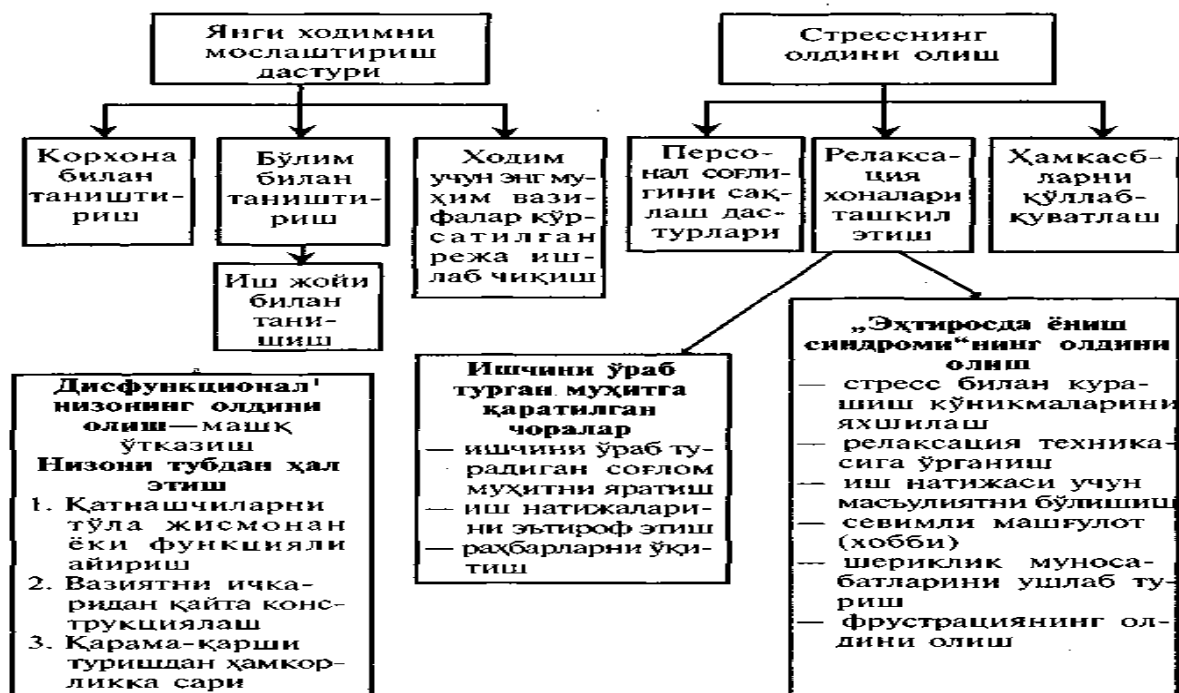
4. Ишлаб чиқариш омилларига ишлаб чиқариш муҳитига тааллуқли барча хусусиятлар киради. Ҳозирги шароитларда улардан энг муҳимлари қуйидагилардир:

- касбий ўқитиш, ўстириш ва ижтимоий ривожлантириш шароитлари;
- жамоанинг янги ходимни ижтимоий муҳитга жалб этишдаги фаоллиги.

Омилларнинг бу -гуруҳига жамоадаги ижтимоий-психологик иқлимни киритиш мумкин;

Мазкур маълумотлар янги ходимларга брошюра ҳолидаги босма материаллар ёки йўриқнома (ўтказиш вақти белгиланади) орқали йетказилади.

Бу ва бошқа маълумотлар ҳам янги ходимларга, ҳам ушбу корхонада ишлаб турганларга ташкилий равишда — ишга қабул қилинганда, ишлаб чиқариш таълими давомида, мураббий ва устозлар орқали мунтазам равишда йетказиб турилиши жуда муҳимдир.



5.15. расм. Мослашиш ва стресслар дастури

Янги ходимларни корхона ҳаётига қўшиш ишлаб турган жамоа ижодий салоҳиятини сезиларли даражада фаоллаштиришга хизмат қилиши мумкин.

Раҳбар учун эса унинг корхонасида янги ходимларни ишга мослаштириш қандай ташкил қилинганлиги тўғрисидаги ахборотлар — жамоани ривожлантириш даражаси, унинг жипслиги, ички муҳити тўғрисида кўп нарса айтиши мумкин.

Янги ходим ишга қабул қилинган ташкилотдаги ишга мослаштириш дастури (5.15- расм) бўлиши жуда муҳимдир. Ушбу тадбирнинг аниқ таркиби бўлмаса, у нафақат бэсамара бўлади, балки ортиқча сарф-харажатларни талаб қилади. Чунки, ҳар бир янги ходимни ишга мослаштириш вақтни, демак маблағни талаб этади.

Ишга мослаштириш дастурининг давомийлиги ва мазмуни ташкилот хусусиятлари, иш мураккаблиги ва ходимнинг шахсий хислатларига боғлиқдир. Одатда мослашишнинг расмий дастурлари ходимнинг синов муддатини ўтиш даври билан чэгараланади.

Дастлабки ишга мослаштиришнинг кўпгина компания ва фирмаларда қўлланилиб келинаётган тартиби билан 5.1- жадвалдан танишиш мумкин.

Дастлабки ишга мослаштиришга ўтиш графиги

Дарв	Тадбирлар	Масъуллар
Биринчи ҳафта		
1-кун	Ишга қабул қилишни расмийлаштириш. Меҳнат шартномаси (контракт)ни тузиш	Бош директорнинг ходим бўйича ўринбосари (БДПЎ)
	Ахборотни махфийлиги тўғрисидаги ҳужжатни имзолаш	БДПЎ
	Ходимга фирма иблан батафсил танишиш имконини берадиган ҳужжатлар тўпламини олиш	БДПЎ
	Ташкилий тизим билан танишиш	БДПЎ
	Фирма ходимлари ва бўлим(офис)ларнинг жойлашиши билан танишиш	БДПЎ
	Хавфсизлик техникаси йўриқномаси билан танишиш	Меҳнатни муҳофаза қилиш бўйича муҳандис
	Ходим қабул қилинган бўлим ходимлари билан батафсил танишиш	Бўлим раҳбари
	Мураббийга бириктириб қўйиш	Бўлим раҳбари
2 кундан бошлаб 1 ҳафта	Хизмат вазифалари ва ҳуқуқлари билан танишиш. Хизмат йўриқномасини имзолаш	Бўлим раҳбари
	Иш жойи талабларини ўрганиш	Мураббий
	Ўз иш жойида бўлимдаги иш технологияси билан танишиш	Мураббий
	Асосий йўриқномалар (ички тартиб қоидалари ва ҳаказолар) билан танишиш	Мураббий
	Синов муддати даври учун вазифаларни белгилаш	Бўлим раҳбари, мураббий
Иккинчи ҳафта		
7 кундан бошлаб	Фирма тарихи, унинг вазифалари ва мақсадлари билан танишиш	БДПЎ
	Корпоратив маданиятнинг асосий тамойиллари билан танишиш	БДПЎ
	Ўз иши технологияси ва бўлим вазифалари бўйича йўриқномани ўрганиш	Бўлим раҳбари
Учинчи ҳафта		
21 кундан бошлаб	Фирма бўлинмалари ўзаро фаолияти, шунингдек, ҳужжатлар айланиши билан бўглиқ йўриқномаларни ўрганиш	Мураббий
Тўртинчи ҳафта		
28 кундан бошлаб	Ташкилотда амал қиладиган “меҳнатга қизиқтириш ва меҳнат самарадорлиги тизими” қоидалари билан танишиш	
Иккинчи ой		
	Ўз хизмат вазифаларини тўлақонли	Мураббий, бўлим раҳбари

	бажариш	
	Ходим ишининг датлабки таҳлили, унинг фаолиятига аниқлик киритиш	БДПЎ, бўлим раҳбари, мураббий
Учинчи ой		
	“Ходимни о‘қитиш ва ривожлантириш тизими” билан танишиш	БДПЎ
	Ходим томонидан синов муддатини ўташини баҳолаш	БДПЎ, бўлим раҳбари, мураббий
Тўртинчи ой		
	“Бўлимда иш ҳақи тўлаш тизими” билан танишиш	БДПЎ, бўлим раҳбари
	Бўлимни ривожлантиришнинг бир йиллик стратегиясини ўрганиш	Бўлим раҳбари

Иккиламчи ишга мослаштиришни ўтиш графиги бошқа лавозимга ёки бошқа бўлинмага ўтиш учун янги хизмат вазифаларини ўзлаштираётган ходимлар учун ишлаб чиқилади. У бирламчи ишга мослаштиришдан муддати (2 ой) ва ҳужжатлар сони камлиги билан фарқланади. Чунки бундай ходим фирма тарихи, унинг ташкилий тузилмаси ва бошқа маълумотлар билан таниш бўлади. Иккиламчи ишга мослаштиришда асосий еътибор янги хизмат лавозими вазифаларини бажариш учун зарур бўлган технологик ва техник йўриқномаларга қаратилади.

Синов муддати — ташкилот янги ходимининг ишга мослашти-ришнинг асосий давридир. Ушбу муддат тугаганидан сўнг ходим танланган хизмат вазифаси ёки иш жойига лойиқлиги ёки нолойиқлиги тўғрисида хабардор қилиниши керак.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларида ҳам ишга қабул қилишда дастлабки синовга йўл қўяди. „Дастлабки синов муддати уч ойдан ошиб кетиши мумкин эмас. Вақтинча меҳнатга қобилияцизлик даври ва ходим узрли сабабларга кўра ишда бўлмаган бошқа даврлар дастлабки синов муддатига киритилмайди. Дастлабки синовни ўташ ҳақида меҳнат шартномасида шартлашилган бўлиши лозим. Бундай шартлашув бўлмаган тақдирда ходим дастлабки синовсиз ишга қабул қилинган деб ҳисобланади.

Ҳомиладор аёллар, уч ёшга тўлмаган боласи бор аёллар, корхона учун белгиланган минимал иш жойлари ҳисобидан ишга юборилган шахслар ишга қабул қилинганда шунингдек олти ойгача бўлган муддатга ишга қабул қилиш ҳақида ходимлар билан меҳнат шартномаси тузилган ҳолларда дастлабки синов белгиланмайди.”¹⁶

Назорат учун саволлар

1. Ходимларни танлаш деганда нимани тушунасиз?
2. Кимлар иш берувчилар тоифасига киради?
3. Иш ҳақи тўлаш усуллари неча турга бўлинади?
4. Касбга йўналтириш деганда нимани тушунасиз?
5. Касбга йўналтириш тизими қандай мақсадларда амалга оширилади?
6. Персонал билан ишлашда касбга қайта йўналтириш фаолияти деганда нимани

¹⁶Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами Т.: Ўзбекистон, 2006. – Б. 43-44.

тушунаси?

7. Меҳнатга мослашиш таркиби нечта қисмдан иборат?
8. Мослашиш турларига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
9. Янги ходимнинг синов муддати деганда нималар назарда тутилади?

6-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШДА ЕТАКЧИЛИК

- 6.1. Ходимларни бошқаришда етакчилик назарияси асослари
- 6.2. Етакчилик услублари ва уларнинг қўлланилиши
- 6.3. Замонавий раҳбарлик сифатлари

Таянч иборалар: етакчилик, услуб, бошқарув, менежер, харизм, рағбатлантириш, жазолаш, етакчилик моделлари, раҳбар сифатлари, раҳбарнинг жамоага таъсири

6.1. Персонални бошқаришда етакчилик назарияси асослари

Персонални бошқаришда етакчилик муҳим аҳамиятга эга. Иқтисодчи олимлар таърифига кўра: “Етакчилик алоҳида шахслар ва инсонлар гуруҳига мақсадга эришиш учун уларни меҳнат қилишга сафарбар эта олиш қобилиятидир.”¹⁷

Шарқда, хусусан Ўзбекистонда етакчилик, халқ этакчисига муносабат умумий маданият, анъаналар, кадриятлардан келиб чиқади. Энг аввало, этакчига катта ҳурмат билан муносабатда бўлинади, унинг жамият олдидаги ўрни, нуфузи, масъулиятига катта баҳо берилади. Ўзбек халқ мақолида “Ўн кўшчига бир бошчи” дейилиши ҳам шундан. Кўхна ва бой тарихимиз миллатнинг ҳақиқий этакчиларининг мислсиз фидойиликлари, халқпарвар ва адолатпарварликлари, жасур ва мардликлари, қатъий иродаларидан гувоҳлик беради. Буюк Соҳибқирон Амир Темур, Жалолиддин Мангуберди, Спитамен ва Тўмарис, Нажмиддин Кубро каби бу мўътабар номларни давом еттириш мумкин.

Бугунги кунда ҳам этакчидан шарқона вазминлик, юксак ахлоқ ва одоб, шижоат ва қатъият, одамлар бошини қовуштириш хис-латлари қатори ташаббускорлик ва тадбиркорлик, масъулиятни ўз зиммасига олиш талаб этилади.

Бошқарувда етакчиликнинг қуйидаги турлари фарқланади:

Самарасиз етакчилик. “Хўжайин — тобе” шаклидаги муносабатлар асосига қурилган бўлиб, бунда этакчи — “хўжайин” ҳокимияти мутлақдир. Етакчиликнинг бу тури тарихан қулдорлик ва феодал жамиятларига тааллуқти бўлган.

Авторитар бошқарув. “Бошлиқ — бўйсунувчи ходим”, анъанавий муносабатлар асосига қурилган бўлиб, бу усулда этакчи — “бошлиқ” ҳокимияти маъмурий тизимни меъёрий ҳужжатлар (низом қарорлар, қоидалар, йўриқномалар, буйруқлар) орқали таъмин-лайди. Ушбу усул этакчи томонидан белгилаб қўйилган мақсадларга эришишда самарали ҳисобланади, чунки бошлиққа бўйсунувчи ходим амалда унинг „чизган чизигидан чиқмайди“, бироқ бу ҳолда ходимларнинг ишлаб чиқаришни бошқаришдаги иштироки жуда паст даражададир.

Самарали етакчилик ўзаро муносабатларнинг янгича “этакчи издош” шакли асосига қурилади. Бу усулда этакчи ҳокимиятни унинг қобилиятини еътироф этган издошларидан олади. Самарали етакчилик этакчидан гуруҳда юксак ишончга сазовор бўлишни, жамоа аъзолари билан жуда мустаҳкам ва самимий муносабатлар ўрнатишни талаб этади. Ушбу усул белгиланган мақсадларга тез эришиш имконини беради ҳамда

¹⁷ М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.- С. 489.

издошларнинг мазкур жараёнларда иштирок этишини тақозо қилади.

Демократик бошқарув “сайлаб қўйилган раҳбар — бўйсунувчи ходимлар” муносабати асосига қўйилган. Бундай жамоада ўз-ўзини бошқариш юқори даражада бўлиб, мазкур жамоа этакчини ўзи сайлайди. Шу сабабли жамоа аъзолари бўйсунувчи ходимлар бўлгани ҳолда белгиланган мақсадларга эришиш жараёни фаол қатнашчилари ҳам ҳисобланадилар. Демократик этакчи муайян даражада меҳнат жамоаси измида бўлади. Чунки у жамоа ишончини оқлай олмаса, навбатдаги муддатга қайта сайланмаслиги мумкин. Шу сабабли мазкур усулда ходимларнинг бошқарувдаги иштироки юқори даражада бўлгани ҳолда белгиланган мақсадларга эришиш “самарали этакчилик” усулига нисбатан мураккаброқ кечади.

Персонални бошқаришда “бошқарув”, “этакчилик”, “бошқарувчи”, (“менежер”) ва “этакчи” тушунчаларини фарқлай олиш керак.

Бошқарув меҳнат жамоасига уларнинг ишлаб чиқаришдаги фаолиятини самарали мувофиқлаштириш учун таъсир кўрсатиш жараёнидир.

Этакчилик — ходимларни белгиланган мақсадларга эришиш учун меҳнат қилишга сафарбар эта олиш қобилиятидир.

Бундан бошқарув умумий характерга эга эканлиги, у ҳамма вақт ва ҳамма жойда мавжудлиги, этакчилик эса мақсадга самарали эришишни таъминлаш учун зарур бўлган бошқарувнинг чўққиси, деган маъно англонади.

Этакчилик бошқарув ўрнини босмайди, балки бошқарувни тўлдирди. Этакчилик одатда, бошқарувнинг анъанавий усуллари кўзланган натижага эришиш имконини бермаган ҳолларда қўлланилади. Шунингдек, менежер ва этакчи ҳам бир хил тушунчага эга эмас. Самарали менежер албатта самарали этакчи ҳисобланмайди.

Менежер ходимлар моҳият фаолиятини йўналтириб турадиган ва бу фаолият натижалари учун масъул бошқарувчидир.

Этакчи издошларини белгиланган мақсадларга эришиш учун куч-ғайратлари, билим ва тажрибаларини сафарбар эта оладиган, издошлари томонидан худди шу вазифаларни урдасидан чиқишга қодир деб эътироф этиладиган шахсдир.

Менежер ва этакчи ўртасидаги фарқларни куйидаги жадвалдан яққол кўриш мумкин.

6.1 жадвал

Менежер ва этакчи ўртасидаги фарқлар¹⁸

Менежер	Этакчи
Маъмур	Новатор
Топшириқ берилади	Рухлантиради
Бошқалар мақсадларини амалга оширади	Ўз мақсадларини амалга оширади
Фаолият асосида - режа	Фаолият асосида- тасаввур этиш
Тизимга таянади	Издошларга таянади
Асослардан фойдаланади	эҳтирослардан фойдаланади
Назорат қилади	Ишонади
Ташаббусни қўллаб-қувватлайди	Ташаббусга туртки беради
Ўз касбини устаси	Ташаббускор
Қарор қабул қилади	Қарорларни воқеаликка айлантиради
Ишни тўғри қилади	Тўғри иш қилади
Ҳурматга сазовор	Ардоққа сазовор

¹⁸ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 212

Моҳир менежер иш тартибли ва изчил бажарилишини таъминлайди. Етакчи ходимларни руҳлантиради.

Менежер мақсадга нисбатан суст муносабатда бўлади. У аксарият ҳолларда ўзгалар томонидан белгиланган мақсадлар ижросини таъминлайди ва деярли бу мақсадлардан ишда ўзга-ришлар қилиш учун фойдаланмайди. Етакчи мақсадни ўзи қўяди ва бу мақсаддан издошларининг йшга нисбатан муносабатларини ўзгартириш учун фойдаланади.

Менежер ташкилий самарадорликка эришиш учун режага риоя қилади. Етакчи келажакни ва мақсадга эришиш йўлларини тасаввур этиш, бунда издошларини ҳам маслакдош қилиш орқали бу самарадорликни таъминлайди.

Менежерлар бўйсунувчи ходимлар билан муносабатларини уларнинг маъмурий тизимидаги ролларига қараб йўлга қўядилар. Етакчилар эса ўзларига маслакдошлар излайдилар, издошлари эҳтиёжлари ва қадриятларини фаолиятларида ҳисобга оладилар.

Бу назарияда етакчиликнинг қуйидаги уч концепцияси ўз эътирофини топди:

1. **Етакчилик сифати назарияси.** Унга мувофиқ, ҳақиқий етакчилар муайян шахсий сифатларга эга бўладилар. Хусусан, Р.Стогдилнинг фикрича, бундай сифатлар қуйидагилардан иборатдир:¹⁹

- ақл ёки интеллектуал салоҳият;
- ҳукмронлик ёки бошқалардан устунлик;
- ўз кучига ишонч;
- фаоллик ва ишчанлик;
- иш моҳиятини билиш.

Бироқ, амалиёт ушбу сифатларнинг ўзигина етакчилик учун етарли эмаслигини кўрсатди. Чунки, худди шу шахсий сифатларга эга бўлганларнинг аксарияти издош бўлиб қолаверди.

Америкалик тадқиқотчи В. Беннис энг самарали 90 нафар етакчи сифатларини ўрганиб, диққатга молик хулосалар чиқарди. Унинг фикрича, ҳақиқий етакчиларнинг қуйидаги сифатларини 4 гуруҳга жамлаш мумкин²⁰:

1. **Диққат-эътиборни бошқариш** ёки фаолияти моҳияти, мақсади ва йўналишлари издошлар учун жозибали бўлишини таъминлай олиш қобилияти.

2. **Мухимликни бошқариш** ёки белгиланган мақсад натижалари жуда муҳим эканлиги издошлар учун тушунарли бўлиши ва улар томонидан қабул қилинишини таъминлай олиш қобилияти.

3. **Ишончни бошқариш.** Ўз фаолияти издошлари томонидан тўлиқ ишончга сазовор бўладиган даражада муҳимлик ва изчилликка эга бўлишини таъминлай олиш қобилияти.

4. **Ўз-ўзини бошқариш.** Ўзининг кучли ва ожиз томонларини яхши билиш ва буни ўз вақтида тан олиш қобилияти.

Бу йўналишда олиб борилган илмий тадқиқотлар натижасида етакчиликнинг сифатлари қуйидагича гуруҳдаштирилади:

физиологик — ташқи қиёфа, мустаҳкам саломатлик, юксак ишчанлик, фаоллик;

психологик — бошқалардан устуворлик, ҳукмронликка мойиллик, мустақиллик, жасурлик, босиқлик, ижодкорлик, яратувчанлик, қатъият;

интеллектуал — ақллилик, хотира, мантиқ, дунёқараш, оригиналлик, фикрлаш тезлиги, зийраклик, концептуаллик;

¹⁹ Strogdill R.M. Handbook of Leadership Free Press, 1974

²⁰ Bennis W. The 4 Competencies of Leader ship. Training and Development Journal. 1984.

шахсий сифатлар — интизомлилик, ташаббускорлик, масъулият, таваккалчилик, самимийлик, хушёрлик, эътиборлилик, ҳалоллик.

Бугунги кунда **харизматик этакчи** тушунчаси кенг тарқалган.

Харизм (Юнонча “чаризма” — “илоҳий истеъдод” сўзидан) шахсий сифатлари билан бошқаларга таъсир кўрсатиш салоҳиятидир. Ана шу хусусиятларга эга бўлган етакчиларда ҳукмронлик қилишга, фаоллик кўрсатишга интилиш жуда кучли, ўзлари ишонадиган нарсаларнинг мутлақ ҳақиқатлигига шахсий ишончлари комил бўлади.

Ҳукмронлик қилишга эҳтиёж уларда етакчиликка иштиёқ уйғотади. Улар ўзлари ишонган нарсаларни мутлақ ҳақиқат деб қабул қилишлари эса бу иштиёқни янада кучайтиради.

Амалиёт оддий шароитларда, ишлаб чиқаришда юксак натижаларга эришиш учун ҳамиша ҳам харизматик етакчилик шарт эмаслигидан далолат беради. Харизматик етакчилик кўпроқ жамоатчилик ва сиёсий фаолиятда муҳим аҳамият касб этади.

6.2. Етакчилик услублари ва уларнинг қўлланилиши

Етакчилик назариясига биноан етакчи асосий еътиборини қайси масала: меҳнат фаолиятига ёки инсонга йўналтиришига қараб фарқлаш қабул қилинган. Бу ёндашув муаллифи Д. Мак Грегор ҳисобланиб, унинг “Х” ва “У” назариялари мавжуддир.

“Х” назариясига биноан:

- одамлар меҳнат қилишни ёқтирмайди ва имконият бўлиши биланоқ ишдан ўзларини олиб қочадилар;
- одамлар ўзларини масъулиятдан олиб қочадилар, бунинг ўрнига улар ўзларига раҳбарлик қилишни маъқул кўрадилар;
- одамлар, энг аввало, муҳофазада бўлишни ва шу сабабли, гуруҳда меҳнат қилишни ёқтирадилар;
- одамларни меҳнат қилишга мажбур этиш учун зўрлаш ва жазолаш чораларини қўллаш керак.

“Х” назариясига биноан диққат — еътибори ишга қаратилган, гуруҳга аниқ топшириқлар берадиган, буйсунувчи ходимлар устидан қатъий назорат ўрнатадиган ва уларга психологик босим ўтказадиган автократлар энг яхши раҳбар ҳисобланадилар.

“У” назариясига кўра эса — асосий еътибори инсонга қаратилган инсон муносабатлари назариясини амалиётда муваффақиятли қўллай оладиган демократик раҳбар энг яхши раҳбар ҳисобланади. Бу ёндашувга мувофиқ, **меҳнат:**

- табиий жараён, инсонлар нафақат масъулиятни ўз зиммаларига олишга қодирлар, балки бунга ўзлари интиладилар;
- агар инсонлар ташкилий мақсадларга дахлдор бўлсалар, улар ўзлари ўз билимларини оширадилар ва ўзларини назорат қиладилар;
- умумий мақсадга дахлдорликмақсадгаэришиш билан боғлиқ рағбатлантириш функциясига эга;
- муаммони ижодий ҳал этишда лаёқатга кўп дуч келинади, инсоннинг интеллектуал салоҳиятидан эса қисман фойдаланилади.

Демократик услуб устувор бўлган ва уларнинг аксарияти „У” гуруҳига мансуб бўлган меҳнат жамоаларида ижтимоий-психологик муҳит соғломлиги таъминланади.

Аммо шуни таъкидлаш керакки, меҳнат жамоалари аъзолари орасида „Х” ҳамда “У” сифатлари бўлган ходимлар мавжудлиги сабабли раҳбарликнинг авторитар ва демократик услубларини қўшиб олиб боришга тўғри келинади.

“Ликерт тизими” услуби ҳам тўрт турга бўлинади:

“Х” назариясига мансуб ходимларга мўлжалланган **авторитар услуб**да этакчи асосан ходимларни жазолаш ва меҳнат билан шуғулланишга мажбур қилиш йўлини тутади.

Бу услуб “хўжайин — тобе” муносабатларини ифода этади;

“бошлиқ — бўйсунувчи ходим” муносабатлари устувор бўлган **мойиллик-авторитар услуб**да ходимларнинг қарор қабул қилишдаги иштироки иложи борича чекланган бўлади. Бундай жамоа аъзоларини меҳнат фаолиятига қизиқтириш моддий рағбатлантиришга, баъзи ҳолларда эса жазо чораларини қўллашга асосланади;

маслаҳатли-демократик услубда раҳбарлар ходимларга тўла эмас, балки қисман ишонади. Бу услубда “сайлаб қўйилган раҳбар — бўйсунувчи ходим” муносабатлари қарор топиб, энг муҳим қарорлар этакчи томонидан, баъзи қарорларгина бевосита жамоада қабул қилинади;

демократик услуб “этакчи-издош” муносабатларига асосланган бўлиб, бу ҳолда ходимларнинг аксарияти „В” назариясига тааллуқлилиги билан ажралиб туради.

Бу усулда раҳбар билан унга бўйсунувчи ходимлар ўртасида дўстона ва ўзаро ишонч муносабатлари қарор топади.

Меҳнат жамоасига тааллуқли қарорлар эса биргаликда муҳокама қилиниб, қабул қилинади.

“Ликерт тизими” Д. Мак Грегор услубига нисбатан бирмунча егилувчан, ходимларнинг аниқ гуруҳларига мўлжалланган. Аммо бу тизим ҳам бошқарувдаги барча вазиятларни ҳисобга олмайди, унда меҳнат миқдори ва сифати учун рағбатлантириш ва жазолаш омилларидан фойдаланиш аниқ кўзда тутилмаган.

Рағбатлантириш ва жазолашга асосланган услуб қуйидагиларни кўзда тутади:

- топшириқ бажарилмаслиги (ишнинг барбод бўлиши, белгиланган сифат, муддат ва бошқа кўрсатмаларга риоя қилмаслик) учун жазонинг муқаррарлиги;

- иш сифати учун этакчида еътироз бўлган тақдирдагина, яъни юзага келган вазиятга мувофиқ жазолаш;

- этакчи томонидан иш сифати ҳисобга олинмасдан, яъни иш қандай сифат билан бажарилгани эътиборга олинмасдан рағбатлантирилиши. Ушбу усулда ўз вақтида бажарилмаган, сифатсиз иш учун жазо чораларини қўллаш кўзда тутилмайди.

Юксак сифат учун рағбатлантириш. Бу услуб жамоанинг бошқа аъзоларига ибрат бўладиган даражада ишни юқори сифатли бажарган ходимларни рағбатлантириш мақсадида қўлланилади.

Бунда меҳнат жамоасининг барча аъзолари топшириқни ўз вақтида ва белгилаб қўйилган сифат даражасида бажараётганликлари назарда тутилади. Жамоа меҳнат фаолиятида учраши мумкин бўлган айрим камчиликлар эътиборга олинмайди.

Мазкур услублар соддалиги билан ажралиб туради, бироқ у жамоа таркибига боғлиқдир. Шу билан бирга, меҳнатга ҳақ тўлашни корхона ҳар бир бўлимлари хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда табақалаштириш мураккабдир.



6.2. расм. Блейк ва Моутоннинг бошқарувида етакчиликни баҳолаш услуби

Ходимлар меҳнат фаолиятини мувофиқлаштириш ва уларга эътиборли бўлишга асосланган етакчилик.

АҚШнинг Огайо штати университети томонидан ишлаб чиқилган бу услуб етакчининг ўзига бўйсунувчи ходимлар меҳнат фаолиятини:

- бошқарув функция ва вазифаларини тақсимлаш;
- топшириқларни ривожлантириш ва назорат қилиш;
- топширилган ишни бажариш усуллари асосида мувофиқлаштиришга ҳамда ходимларга диққат-эътиборни қаратиш;
- икки томонлама ўзаро муносабат;
- қарорлар қабул қилишда ҳамкорлик қилиш;
- ишни ходимларнинг ўз меҳнат фаолиятидан қониқиш ҳосил қилиш асосида меҳнатни ташкил этишни назарда тутати.

Ўтказилган тадқиқотлар қуйидаги икки муҳим хулоса чиқариш имконини беради.

Ишлаб чиқариш ва инсонлар муносабатига асосланган услуб (Блейк ва Моутон бошқарув) тури. Мазкур тур етакчиликнинг икки кесиммаси: горизонтал ўқда — ишга муносабат, вертикал ўқда — инсонларга муносабат кўринишидадир (6.2-расм).

Горизонтал ва вертикал ўқларнинг 1 дан 9 гача бўлиниши етакчилик бешта асосий услуби зоналарига аниқдик киритиш имконини беради. Бу зоналарда 9,9 энг яхши услуб ҳисобланади. Этакчи бошқарувни шу даражада амалга ошириши учун 9,9 даражасига эришишга махсус мўлжаллаб тузилган дастур асосида қайта тайёргарликдан ўтиши даркор. Агар этакчида 9,1 даражасига мос иш услуби устувор

бўлса, у персонални ривожлантириш, уларни ишга қизиқтириш, ўзаро муносабатларни оқилона йўлга қўйишмасалалари бўйича қўшимча тайёргарликдан ўтиши мақсадга мувофиқдир. 5,5 даражасида этакчи юқорида қайд этилган барча йўналишлар бўйича қайта тайёргарликдан ўтиши керак. 1,1 даража этакчининг меҳнат жамоасини бошқаришга қобилияти йўқлигидан далолат беради.

6.3. Замоनावий раҳбарлик сифатлари

Бозор иқтисодиёти шароитидаги кескин рақобат, ишлаб чиқаришдаги юксак технологиялар персонални, айниқса кўп минг кишилик меҳнат жамоасини бошқариш масъулиятини ўз зиммасига оладиган раҳбарнинг амалий ва шахсий сифатларига жуда катта талаблар қўяди.

Умуман “Раҳбар қандай бўлиши керак?” деган савол ҳамма вақт олиму фузалоларни қизиқтириб келган. Шу ўринда буюк аллома **Абу Наср Форобийнинг “Фозил одамлар шахри” асари**да раҳбар ўзида мужассамлаштириши зарур бўлган ўн иккита хислат-фазилат ҳақидаги фикр-мулоҳазалари алоҳида еътиборга моликдир.

Ана шундай ўн икки фазилатга эга бўлган шахс Форобий фикрича ҳақиқий ҳукмдор — раҳбардир. Аллома бу хислатларнинг ҳаммаси бир кишида мужассам бўлмаслиги мумкинлигини ҳам таъкидлайди. Агар бундай нодир инсон топилмаса, юқорида қайд этилган энг муҳим 5—6 фазилатга эга шахс ҳам ҳукмдор-раҳбар бўлиши мумкин. Қолган фазилатлар унинг раҳбарлик фаолиятида ҳосил қилиб борилиши даркор Форобий фикрича, ҳақиқий ҳукмдор-раҳбар жамият ва давлат манфаатини ўз шахсий манфаат ва мақсадларидан устун қўя олиши, яъни “фозил мужоҳид ўз жонини шаҳар манфаати йўлида тика олиши” зарур.

Буюк олимнинг йетук, адолатли, халқпарвар, илм-маърифат фидойиси бўлган раҳбар тўғрисидаги жуда қимматли фикрлари ҳозирги вақтда меҳнат жамоаларини бошқариш масъулияти юклатилган ташкилотчиларга қўйилган талабларга ҳамоҳангдир.

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримов ўз асарлари, нутқ ва маърузаларида замоनावий раҳбар, унинг энг муҳим хусусиятлари тўғрисида жуда муҳим ғоялар, фикр ва мулоҳазаларни билдирган. Улар умумлаштирилган ҳолда қуйидагича ифодаланиши мумкин:

- чуқур билим, юқори малака, бой тажриба;
- мустаҳкам эътиқод, юксак шахсий маданият, маънавий ва ахлоқий баркамоллик;
- ташаббускорлик, масъулият, ишчанлик, ташкилотчилик қобилияти;
- ҳалоллик, самимийлик, бағрикенглик, қатъият, бошланган ишни охирига етказиш.

Албатта, замоनावий раҳбар учун кўпгина бошқа сифатлар ҳам хос. Замоनावий раҳбарда ўзи этакчилик қилаётган корхонада соғлом маънавий муҳитни шакллантиришда персонал ўртасида аҳилликка асосланган муносабатларни шакллантириш марказий ўринни эгаллайди.

Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлаш технологиясини тизим шаклида замоनावий асослаш ва амалга ошириш аниқлик, илмийлик, объектив ва амалиётга қаратилганлиги билан муайян афзалликларга эга. Бу эса, ўз навбатида, раҳбарлик лавозимларига фидойи, ишбилармон мутахассислар, замоनावий раҳбарлар келиши учун замин ҳозирлайди. Бунда раҳбар кадрлар тайёрлаш технологияси босқичлари узвий ҳолда олиб борилади. Ушбу технологик тизимни таклиф этаётган мутахассислар

фикрига кўра, ҳар бир босқич ўзига хос фаолият доирасига эга бўлиб, уларни қуйидагича шарҳлаш мумкин:

Биринчи босқич — кейинги босқичлар учун белгиловчи, ғоявий-стратегик манба вазифасини ўтайди. Зеро, ҳар бир мамлакат ўз тараққиётининг маълум бир даври учун муайян мақсадни ҳамда унга эришиш йўлига бажарилши керак бўлган вазифаларни белгилаб олади ва уларнинг қай даражада бажарилиши раҳбар кадрларнинг хислатлари, ижрочилик маҳоратига боғлиқ бўлади.

Иккинчи босқич. Замонавий раҳбар модели илмий-амалий жиҳатлардан асосланган. унинг ҳаёт билан яқинлиги. бирлигини таъминлаш тақозо этилади. Бунинг учун “мақсад — натижа”, “идеал раҳбар — реал раҳбар” орасидаги фарқ изчил ўрганилади. Идеал ва реал раҳбар моделлари орасидаги фарқ, номуганосибликнинг сабаблари аниқланади, уларни бартараф қилиш чоралари белгиланади.

Учинчи босқич. Раҳбар кадрлар тайёрлаш давлат томонидан амалга оширилувчи узлуксиз жараёндир. Шу сабабли ҳам бу жараён истиқболни кўзда тутган ҳолда ташкил қилинади.

Тўртинчи босқич. Олий ўқув юртларини муваффақиятли битириб, бошқарув органларида фаолият кўрсатаётган ва ўзларидаги раҳбарлик, ташкилотчилик қобилиятини намоён қилаётган ёш йигит-қизлар раҳбар кадрларнинг давлат захирасини шакллантирувчи асосий манба ҳисобланади.

Бешинчи босқич. Республикаимизнинг вилоят, туман, маҳаллий бошқарув тармоқларидаги раҳбарлар фаолиятини ўрганиш ва баҳолаш ҳокимиятнинг ижро интизомини мустаҳкамлаш ҳамда ислохотлар сифати ва суръатини юксалтириш шартларидан биридир.

Олтинчи босқич. Ўзбекистонда раҳбар кадрлар тайёрлашнинг технологик тизими натижалари бир йилда бир марта муҳокама қилиниши мумкин. Бунда ҳар бир босқични амалга ошириш жараёнидаги ютуқ ва камчиликлар таҳлил қилиниб, умумлаштирилади.

Йеттинчи босқич. Кадрлар сиёсати кундалик ҳаётда содир бўлаётган ўзгаришларга ҳамроҳанг равишда ривожланиб боради. Қолаверса, мамлакат иқтисодий, сиёсий, маънавий ҳаётида содир бўлаётган ўзгаришларни чуқур таҳлил қилган ҳолда уларни тезкорлик билан ҳаётга жорий қилиш вазифаси ҳам, аввало, раҳбарларнинг зиммасига тушади.

Саккизинчи босқич. Ислохотларни амалга ошириш жараёнида раҳбарлар зиммасига юклатилган вазифалар турли йилларда бир-биридан фарқ қилади. Табиийки, бу раҳбарлардан янги вазифаларни ҳал қилиш учун чуқур билим, кўникма ва малакага эга бўлиб боришни талаб қилади. Охириги босқичга келиб, раҳбарларни ана шу янгиликлар билан таништириш, уларнинг янги билим, кўникма ва малакаларини шакллантириш такомиллашган технологик вазифа сифатида амалга оширилади.

Персонални бошқаришда **раҳбарлик услуби** тушунчаси раҳбарнинг корхона мақсадларига эришиш учун ўзига бўйсунувчи ходимлар куч-ғайратлари, билим ва тажрибасини ана шу мақсадларга эришишга самарали йўналтиришга қаратилган кундалик иш услубларини англатади.

Раҳбарнинг жамоага таъсир ўтказишининг турли воситалари мавжуд. Улар қаторига қуйидагилар киради:

- **ташкилий-расмий услублар** — раҳбарнинг жамоада ўзини тутиш қоидалари;

- **ижтимоий-психологик услублар** — маънавий рағбатлантириш, соғлом муҳитни яратиш, ходимларда ахлоқ тамойилларига мувофиқ яшаш эҳтиёжларини

ривожлантириш. Улар билвосита бошқарувга таъсир кўрсатади ҳамда ижтимоий воситалар — жамоада ўзаро муносабатлар тизими, зарур хислатлар, ижтимоий эҳтиёжларни шакллантириш омилларидан фойдаланишга асосланган;

- **маъмурий услублар** — раҳбарнинг ходимга ўзини жамоада тутиши ахлоқтамойилларига риоя этишини тушунтириш, раҳбар-ликда адолат, инсонпарварлик, холисликка амал қилиш. Уларга бевосита таъсир кўрсатиш хосдир: ҳар қандай меъёрий ҳужжат албатта ижро этилиши шарт;

- **тарбия услублари** — раҳбар ходимни муайян хатти-ҳаракатга (ишонтириш ва мажбурлаш) ундайди ҳамда унинг фаолияти ва хатти-ҳаракатини баҳолайди (мукофотлаш ва жазолаш).

- **Ишонтириш услуби** — раҳбар ходимларда ўз вазифаларини самарали бажариш, иш жараёнида ҳамкасблари билан аҳил бўлиш ахлоқий сифатларини шакллантиради.

Ижрога йўналтириш услуби буйруқеки илтимос шаклида бўлиши мумкин. Фармойиш бериш раҳбарнинг иш воситаси ҳисобланади. Ўзига бўйсунувчига топшириқ берар экан, у ҳар гал бунинг учун буйруқ ёки илтимос шаклини қўллашдан иборат ахлоқий танловга рўпара бўлади.

Рағбатлантириш услуби ходимлар иш фаолиятини баҳолашда қўлланилади. Раҳбарнинг ўзига бўйсунувчиларни ишдаги муваф-фақиятлари учун мукофотлаш ҳуқуқи бошқарувнинг ўзига хос хусусияти бўлиб, хизмат муносабатларининг таркибий қисми ҳисобланади.

Танқид услуби — раҳбарнинг ходим меҳнати тўғрисида салбий фикрлар билдириши билан боғлиқдир. Ходимни жазолаш тартиби амалдаги қонунчиликбилан белгиланади, ҳуқуқий меъёрлар билан мувофиқлаштирилади ва тегишли жазо чоралари билан амалга оширилади.

Назорат учун саволлар

1. Етакчилик деганда нимани тушунасиз?
2. Етакчиликнинг қандай турларини биласиз?
3. „Бошқарув“, „Етакчилик“, „Бошқарувчи“ ва „Етакчи“ тушунчалари ўртасида қандай фарқ мавжуд?
4. Харизма нима?
5. Етакчиликнинг қайси услубларини биласиз?
6. Етакчиликнинг қандай моделлари мавжуд?
7. Абу Наср Форобий фикрича, раҳбар қайси сифатларга эга бўлмоғи керак?
8. Бошқарувнинг марказлаштирилмаган тизимини афзаллик томон-лари нималардан иборат?
9. Раҳбарликнинг қандай услублари мавжуд?

7-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШДА ГУРУҲЛАРАРО МУНОСАБАТЛАР

- 7.1. Ижтимоий гуруҳлар ва уларнинг хусусиятлари
- 7.2. Меҳнат жамоаларини ташкил этиш
- 7.3. Меҳнат жамоаларининг шаклланиш босқичлари
- 7.4. Меҳнат низолари ва уларнинг турлари
- 7.5. Меҳнат низоларининг келиб чиқиш сабаблари

7.6. Ихтилофлар ва уларни ҳал этиш йўллари

Таянч иборалар: Ижтимоий гуруҳлар, расмий гуруҳ, норасмий гуруҳ, гуруҳ таркиби, жамоа, бирламчи жамоалар, иккиламчи жамоалар, меҳнат низолари, ихтилоф

7.1. Ижтимоий гуруҳлар ва уларнинг хусусиятлари

Ижтимоий гуруҳ — умумий манфаатлар, қадриятлар, ахлоқий меъёрларга эга, жамият доирасида таркиб топадиган инсонларнинг нисбатан барқарор уюшмасидир. Йирик, ўрта ва кичик ижтимоий гуруҳлар фарқланади.

Йирик ижтимоий гуруҳларга қуйидагилар киради:

- ижтимоий синфлар (ишчилар, деҳқонлар, зиёлилар);
- ижтимоий қатламлар (тадбиркорлар, фермерлар, хизматчилар, зиёлилар);
- касбий гуруҳлар (машинасозлар, қурувчилар, педагоглар, муҳандислар);
- этник бирликлар (халқ, миллат, қабила);
- ёш бўйича гуруҳлар (ёшлар, ўрта ёшдагилар, нафақахўрлар).

Ўрта ижтимоий гуруҳларга корхона, ташкилот, муассаса жамоалари (юридик шахслар) ҳамда худудий бирликка (шаҳар, туман, маҳалла) тааллуқли фуқаролар киради.

Кичик ижтимоий гуруҳлар дейилганда ишлаб чиқариш бригадаси, корхона бўлими ва хизмати, оила аъзолари тушинилади.

Ишлаб чиқариш соҳасида қуйидаги гуруҳлар фарқланади:

Жамоа — ўрта ижтимоий гуруҳ ҳисобланиб, мақсадлар, ҳамкорлик тамойиллари муштараклиги, гуруҳий шахсий манфаатлар уйғунлаштирилишига асосланган вазифаларни ҳал этиш билан банд бир корхона ёки ташкилотларда меҳнат қилувчи инсонлар уюшмасидир.

Гуруҳ — кичик ижтимоий гуруҳга мансуб бўлиб, мақсадлар муштараклиги, ахлоқ меъёрлари, гуруҳли ва шахсий манфаатлар уйғунлаштирилиши асосида бевосита бир-бирлари билан алоқада бўлган инсонлар уюшмасидир.

“Персонални бошқариш” фанида гуруҳлар жамоа қисми ҳисобланади.

Гуруҳларнинг қуйидаги ўзига хос хусусиятлари бор:

- гуруҳ аъзолари ўзлари ва ўз фаолиятларини гуруҳ билан яхлит ҳолда тасаввур этадилар;
- гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатлар бевосита алоқа қилишга асосланган;
- самарали фаолият кўрсатадиган гуруҳда гуруҳ аъзоларига ўз қобилиятларига ҳамда гуруҳдаги хизматлар тақсимотига мос равишда фаолият кўрсатиш шарт-шароити яратилади.

Персонални бошқариш назариясига мувофиқ гуруҳлар:

расмий гуруҳларга ва **норасмий гуруҳларга** бўлинади.

Расмий гуруҳнинг асосий хусусияти у ҳамиша маъмурият ташаббуси билан ташкил этилиши, корхона таркиби ва штатлар рўйхатига бўлинма сифатида киритилишидир. Расмий гуруҳларнинг турлари қуйидагичадир:

1. **Раҳбар гуруҳи** (командаси) корхона (корхона бўлинмаси) раҳбари, унинг бевосита ўринбосарлари ва ёрдамчиларидан иборат бўлади.

2. **Функцияли гуруҳ** функцияли бўлинма (хизмат, бўлим, шўъба, гуруҳ) раҳбари ва мутахассисларини бирлаштиради.

3. **Ишлаб чиқариш гуруҳи** бошқарувни куйи бўғини (бригада, участка)да муайян меҳнат фаолияти билан банд раҳбар ва ишчилардан иборат бўлади

4. **Қўмита** корхона ичидаги гуруҳ ҳисобланиб, юқори бўғин раҳбарияти унга бирор лойиҳа ёки топшириқни бажариш учун ўз ваколатларини беради.

5. **Норасмий гуруҳлар** — ихтиёрийлик асосида, муайян мақсадларга эришиш учун ташкил топган кичик ижтимоий гуруҳлар ҳисобланади. Улар расмий раҳбар буйруғи ёки фармойиши билан эмас, балки жамоа аъзоларининг умумий қизиқишлари, истаклари, манфаатлари, бошқа хусусиятлари асосида таркиб топади.

Ўтказилган тадқиқотлар кишиларнинг норасмий гуруҳларга бирлашишларининг куйидаги энг муҳим белгиларини кўрсатади:

6. **Мансублик.** Инсоннинг ўз қизиқишлари, истаклари, манфаатлари бўйича муайян ижтимоий гуруҳга бирлашиш — эҳтиёжни белгилайди.

7. **Ёрдам.** Расмий гуруҳда ходим раҳбарнинг доимо банд бўлиши, ҳамкасблари томонидан танқидга учраши еҳтимоли ва бошқа сабабларга кўра ўзи муҳтож бўлган ёрдамни ола олмайди. Норасмий гуруҳларда эса бундай ёрдамга эҳтиёж ҳеч бир муаммосиз қондирилади.

8. **Ҳимоя.** Бу — инсонларнинг гуруҳларга бирлашиш учун энг қадимий эҳтиёжи ҳисобланади. Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида кескин рақобат, ишсиз қолиш хавфи сабабли ходимлар ижтимоий ҳимояга айланиб катта эҳтиёж ҳис этадилар.

9. **Мулоқот.** Бу ҳам инсонларнинг ўзлари билан ишлаётган ҳамкасблари билан яқин алоқада бўлиш, ўзаро фикрлар алмашиш, маслаҳатлашиш, бир-бирларини янгиликлардан хабардор қилиш ва бошқа табиий эҳтиёжларидан келиб чиқади.

10. **Ёқтириш.** Инсонларнинг бир-бирини хуш кўриши ёки, аксинча, ёқтирмасликлари кўп жихатдан уларнинг шахсий сифатларига боғлиқдир.

7.2. Меҳнат жамоаларини ташкил этиш

Жамоа — биргаликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан ўзаро муносабатда бўладилар, ҳар бир ходим ҳамкасбига мурожаат қилади, айна вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.

Жамоалар кичик (3—5 кишидан иборат айрим бўлинма шаклида) ва кўп минг кишилиқ бўлиши мумкин. Ҳар бир ҳолда ҳам жамоа айрим шахсга нисбатан муайян функцияларни бажаради.

Бирон-бир жамоанинг аъзоси бўлиш инсонга ўзининг объектив ижтимоий эҳтиёжларидан бирини — гуруҳга, жамоага мансуб эканлигини ҳис қилиш, уни рўёбга чиқариш имконини беради. Инсон ўзининг бирон-бир гуруҳга тегишли эканлигини сезиб туриши, айланиб ишлаб чиқариш топшириқларини бажараётган пайтда зарур. Малакаси бўйича тенг бўлган шахсларнинг бир-бирларини қўллаб-қувватлашлари ва ўзаро баҳоланишлари керак. Жамоа ўзига бирлашган кишиларга муайян тарзда таъсир кўрсатади, уларни ўзига хос бўлган фаолият кўрсатиш ва ривожланиш қонунларига мувофиқ шакллантиради.

Жамоанинг яна бир функцияси шахс, унинг яшашига зарур бўладиган ижтимоий муҳитяратишдир.

Жамоани тавсифлаш учун унинг асосий белгиловчи аломатларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

Жамоадаги барча аъзолар **мақсадларининг муштараклиги** жамоадаги шахсларни бирлаштиради. Агар бу ҳолда гап корхона ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида борадиган бўлса, у ҳолда мақсадлар ташқаридан белгилаб берилади. Бунда бошқарув

функцияларидан бири — мақсадни тўғри шакллантиришдан иборатдир.

Раҳбарлик — бошқарув органисиз жамоа бўлмайди, кимдир раҳбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни жипслаштириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим бўлади. Бусиз ҳар қандай биргаликдаги фаолиятни оқилона ташкил этиш мумкин эмас.

Интизом, яъни мазкур жамоа учун қабул қилинган меъёрларга онгли равишда риоя этиш. Одатда, бу меъёрлар фақат мазкур гуруҳнинг, жамоанинг ўзига тааллуқли бўлади.

Интизом жамоанинг ўз олдига қўйилган вазифани уддалашида муайян тартиб бўлишини таъминлайди, умумий мақсадга эришишга тўсқинлик қилувчи тамойилларни барҳам топтиришга ёрдам беради.

Интизом шахсни мазкур жамоада қабул қилинган муайян хулқ-атвор андозага солади, самарали меҳнат қилиш учун шарт-шароит яратади.

Шу билан бирга жамоанинг, гуруҳнинг шахсга таъсири жуда катта эканлигини ҳам айтиб ўтиш даркор.

Жамоалар ўз таркибига мувофиқ:

Бирламчи — бўлимлар, хизматлар, участкалар, бригадалар шаклида бўлади. Улар ходимларни айрим фаолият тури, технологик жараён асосида бирлаштиради. Бу жараёнларни амалга ошириш орқали ходимлар бевосита муносабатларга киришадилар.

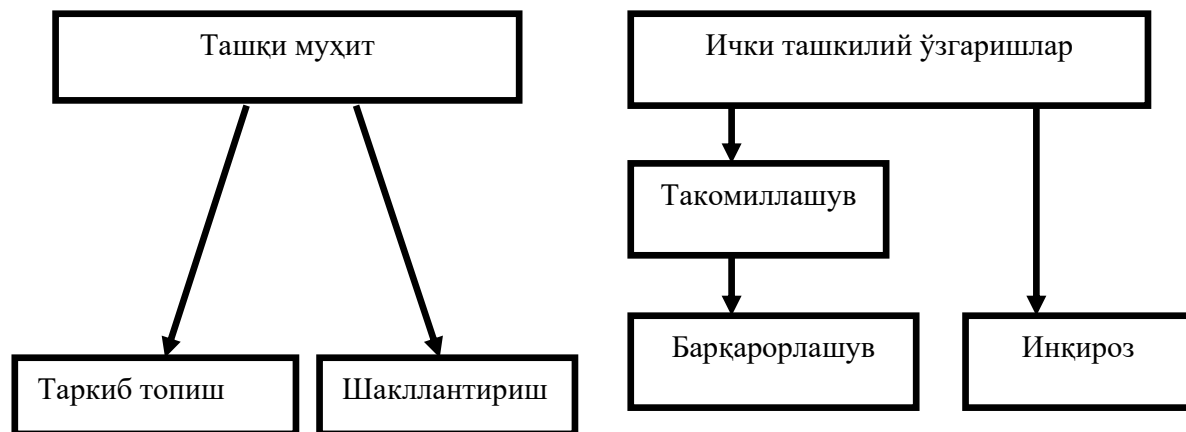
Иккиламчи жамоалар дейилганда уларга бирлашган жамоа аъзоларининг бевосита бир-бирларига таъсир кўрсатиш даражаси анча пастроқ бўлади (масалан, фирма аъзоларининг сони 10 минг киши бўлса, ана шу йирик жамоадаги айрим ходимлар бир-бирларини мутлақо танимасликлари, билмасликлари мумкин). Лекин жамоанинг фирмага мансублиги ҳар бир шахс учун катта аҳамиятга эга бўлади.

7.3. Меҳнат жамоаларининг шаклланиш босқичлари

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни изчил бир нечта босқичдан иборат бўлади.

Улар:

- таркиб топиш;
- шаклланиш;
- барқарорлашиш;
- такомиллашув ёки инқироз босқичларини босиб ўтади (7.1-расм).



7.3. расм. Жамоанинг шаклланиш босқичлари²¹

²¹ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 235

Таркиб топиш босқичи янги жамоанинг ташкил этилиши билан боғлиқдир. Бу босқичда мақсадли йўл-йўриқлар берилади. Меҳнат жамоасининг расмий тузилиши, бошқарув органлари, ҳисобот бериш тизимлари лойиҳалаштирилади.

Шаклланиш босқичи жамоада норасмий кичик гуруҳларнинг таркиб топиши билан боғлиқ. Бунда ташқи таъсир кучлари ички турткилар билан алмашади, шунингдек, жамоанинг ижтимоийлашуви шакллана бошлайди.

Мутахассислар жамоани жипслаштириш учун (айниқса, уни шакллантириш босқичида) биргаликда тадбирлар ўтказишни тавсия этадилар.

Барқарорлашув босқичида жамоанинг етуқлик ҳолатига эришилади. Бунда жамоанинг норасмий тузилмалари ташкил топган ва фаолият кўрсатаётган бўлади, мувозанат шартлари белгиланган, жамоанинг ижтимоий меъёрлари ташкил топган, жамоатчиликфикри қарор топган бўлади. Бундай жамоа йэтарли даражада барқарор, ташқи таъсирларга қаршилик кўрсатиши мумкин. Иқтисодиётда гуруҳ фаолияти унинг самарадорлигига боғлиқлигига алоҳида урғу берилади.

Гуруҳ самарадорлиги дейилганда гуруҳнинг мақсадларини нақадар катта самара билан амалга ошириш даражаси тушунилади. Одатда гуруҳнинг асосий ташкилий тузилмаси сифатида менежерлар гуруҳлари қабул қилинади. Уларда гуруҳ фаолиятининг эркинлиги бирмунча чекланган бўлади. Чунки ҳар қандай гуруҳнинг иш юритиш усуллари, йиғилишлар ўтказиш, ўзаро муносабат ва шу каби муайян меъёрлари бўлади.

Гуруҳнинг миқдор жиҳатдан меъёрлари тўғрисида ҳам турлича фикрлар мавжуд. Бир томондан, гуруҳ қанча катта бўлса, шунча хилма-хил билим ва малакаталаб қилинади. Иккинчи томондан, катта гуруҳ унинг ҳар бир аъзосининг иштирок этиши ва таъсир кўрсатишини чеютаб қўйиши мумкин. Кичик гуруҳга менежерлик гуруҳи (тахминан йетти киши) тўғри келади. Гуруҳ аъзолари сони ортиб борган сари уни кичик гуруҳларга бўлиш ғояси пайдо бўлади.

Гуруҳ яхшироқ натижа бериши учун муайян даражада тажрибага эга бўлиши лозим. Бундан ташқари, гуруҳга аъзолар керак бўлади. Улар гуруҳолдига қўйилган вазифаларни бажарадилар. Яхши натижа берадиган гуруҳ ўз аъзолари вазифасини аниқ белгилаб қўйиши лозим.

Гуруҳда бир хил тоифадаги кўплаб кишиларнинг бўлиши мувозанатнинг бузилишига олиб келади. Гуруҳ аъзолари сони етарли бўлмаса топшириқни бажармай қолиш хавфи туғилади. Таркибида тез ўзгаришлар содир бўлиб турадиган жамоаларда ходимларнинг тўлиқ бўлиши айниса муҳимдир. Анча барқарор гуруҳларда ходимлар сони унчалик тўлиқ бўлмаслиги ҳам мумкин.

7.4. Меҳнат низолари ва уларнинг турлари

Меҳнат низолари — иш берувчи ва ходим ўртасида меҳнат тўтрисидаги қонунлар ва бошқа меъерий ҳужжатларни, меҳнат шартномасида назарда тутилган меҳнат шартларини қўлланиш юзасидан келиб чиққан келишмовчиликлардир. Бундай ҳолларда низонинг ходим манфаатини ифода этувчи тарафи бўлиб ходимларнинг вакиллик органи иштирок этиши мумкин.

Якка меҳнат низолари:

- меҳнат низолари комиссиялари;
- туман (шаҳар) судлари томонидан қўриб чиқилади.²²

²² Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси. Т.: Иқтисодиёт ва Ҳуқуқ дунёси, 2004. - Б. 125—126.

Персонални бошқаришда меҳнат низолари ва уларни бошқариш катта аҳамиятга эгадир. Ижтимоий барқарорлик бозор муносабатлари учун энг муҳим шартдир. Ижтимоий манфаатларни меҳнат низоларисиз, уларнинг энг кескин ҳолда намоён бўладиган **ихтилоф (конфликт)сиз** амалга ошириш, биринчи навбатда, мавжуд зиддиятларнинг хусусияти ва чуқурлигига боғлиқдир.

Инсонларнинг қарашларидаги тафовутлар, у ёки бу воқеани идрок этиш ҳамда уларга баҳо беришда улар фикр-мулоҳазаларининг бир-бирлариникига мос келмаслиги кўпинча низоли ёки ихтилофли вазиятларга олиб келади. Агар вужудга келган вазият ўзаро муносабат қатнашчиларидан биттасига ўз олдига қўйган мақсадга эришишига хавф туғдирса, у ҳолда ихтилофли вазият рўй беради.

Шундай қилиб, ихтилофли вазият — томонларнинг бирон-бир хусусда қарама-қарши, зиддиятли нуқтаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турли-туман воситалардан фойдаланиши, манфаатлар, истакларнинг бир-бирига мос келмаслиги ва шу кабилардир.

Ихтилофнинг корхона ҳаётидаги ролини аниқтасаввур етмасдан ихтилофли вазиятнинг бунёдкорлик салоҳиятидан фойдаланиш амри-маҳол (7.1- жадвал).

7.1- жадвал

Ихтилофларнинг ижобий ва салбий хусусиятлари

Ихтилоф функциялари	
Ижобий	Салбий
Ихтилофдаги томонлар ўртасидаги вазиятни юмшатиш	Ихтилофда иштирок этиш учун катта ехтирослар, моддий ҳаражатлар
Мухолифатчи тўғрисидаги янги маълумот олиш	Ҳодимларни ишдан бўшатиш, имтизомни пасайиши, жамоада ижтимоий – рухий муҳитнинг ёмонлашиши
Ташқи душман билан курасиш учун жамоани жипслаштириш	Мағлуб гуруҳлар тўғрисида душман сифатидаги тасаввурга эга бўлиш
Ўзгариш ва ривожланишга рағбат	Ишга зарар келтирган ҳолда ихтилофий муносабатлар жараёни билан ҳаддан ташқай банд бўлиши
Ҳодимлардаги мутелик туйғусини бартараф этиш	Ихтилоф якунлангач, ҳодимлар бир қисми ўртасида ҳамкорлик даражасининг камайиши
Мухолифатчилар имкониятларини чамалаб кўриш	Амалий муносабатларни танлашнинг мураккаблиги “ихтилоф изи”

Ихтилофнинг ижобий хусусиятларидан иккитасига алоҳида тўхталиш керак.

Ихтилоф — муаммони аниқлашнинг воситаси сифатида. Амалда ҳар қандай ихтилофли вазиятнинг пайдо бўлиши одамлар, гуруҳлар, ташкилотлар ўртасидаги муносабатларда муаммо мавжудлигидан далолат беради.

Ихтилофнинг рағбатлантирувчи функцияси. Биз ўзгарувчан дунёда яшаймиз. Ўзгариш суръатлари тобора ортмоқда, улар билан бирга бизнинг янгиланишларга психологик қаршилигимизни ҳам кучайтиради.

Ихтилофнинг негизи. Унинг элементлари сифатида мухолифатчилар (бир-бирига қарши турганлар) ва ихтилоф объектлари юзага чиқади. Субъектларнинг ўзаро муносабатларида улар хатти-ҳаракатларига мухолифатчиларнинг расмий, баъзи ҳолларда эса норасмий мақоми, уларнинг мансаб даражаси, яъни улар амалда эга

бўлган ҳокимият даражаси таъсир кўрсатади.

Ихтилоф сабаблари нуқтаи назаридан уларни уч турга ажратиш мумкин.

Биринчиси — мақсадлар ихтилофи. Бу ҳолда ихтилофда қатнашувчилар ихтилоф объектини келажакда қандай бўлишига турлича нуқтаи назарда бўладилар.

Иккинчиси — қарашлардаги тафовутлар туфайли юзага чиққан ихтилофлардир. Бунда ҳал этилаётган муаммоларга қарашлар, ғоялар, фикрлар турлича бўлади. Бундай ихтилофларни ҳал этиш учун мақсадлар ихтилофларига қараганда кўп вақт талаб этилади.

Учинчиси — ҳиссий ихтилофдир. Бу ихтилоф қатнашчиларнинг бир-бирлари билан муносабатларида турлича ҳис-туйғу, еҳтирослар пайдо бўлиши орқасида пайдо бўлади. Бундай ихтилофлар негизида психологик сабаблар ётганлиги учун уларни ҳал этиш ҳаммасидан ҳам оғир кечади.

7.5. Меҳнат низоларининг келиб чиқиш сабаблари

Меҳнат низоларини кўрувчи органнинг ходимга уч ойдан кўп бўлмаган муддат учун иш ҳақини тўлаш тўғрисида қарори ҳам дарҳол ижро этилиши лозим.

Ходим билан тузилган меҳнат шартномаси ғайриқонуний равишда бекор қилинганда уни ишга тиклаш, шунингдек, меҳнат шартномасини бекор қилиш асослари таърифини ўзгартириш тўғрисида суд чиқарган ҳал қилув қарори ёки ғайриқонуний равишда бошқа ишга ўтказилган ходимни аввалги ишига тиклаш ҳақида меҳнат низоларини кўрувчи орган чиқарган қарор дарҳол ижро этилиши лозим. Иш берувчи томонидан бундай қарорнинг ижроси кечиктирилган тақдирда, қарорни қабул қилган меҳнат низоларини кўрувчи орган ижро кечиктирилган барча вақт учун ходимга ўртача иш ҳақи тўлаш ёки иш ҳақидаги фарқни тўлиқ миқдорда тўлаш ҳақида тегишлича ажрим ёки қарор чиқаради. Агар ғайриқонуний равишда бошқа ишга ўтказилган ходим меҳнат низолари комиссияси томонидан берилган гувоҳнома асосида комиссия қарорини мажбурий равишда ижро еттиришни сўраб судга мурожаат қилган бўлса, суд меҳнат низолари комиссияси қарорининг ижроси кечиктирилганлиги туфайли юзага келган мажбурий прогул вақти учун ходимга иш ҳақи тўлаш тўғрисида ажрим чиқаради.

Иш берувчи ходимнинг пул ундиришга доир талабларини ҳеч қандай муҳлат билан чекламай, ҳамма вақт учун қондиришга ҳақлидир.

Ходимнинг пул ундиришга доир бошқа талаблари уч йилдан ортиқ бўлмаган муддатучун қондирилади.

Жамоаларга доир меҳнат низолари (зиддиятлари) — бу иш берувчи (иш берувчилар бирлашмаси) ва ходимлар жамоалари (ходим-ларнинг вакиллик органлари) ўртасида меҳнатнинг янги шартларини белгилаш ва мавжуд шартларини ўзгартириш, жамоа шартномалари ва келишувларни тузиш, ўзгартириш ва бажариш юзасидан келиб чиққан келишмовчиликлардир.

Меҳнатнинг янги шартларини белгилаш ёки мавжуд шартларини ўзгартириш хусусидаги жамоаларга доир меҳнат низоларини ҳал этиш тартиби қонун билан белгилаб қўйилади.

Меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларни, шу жумладан иш берувчи ва касаба уюшма қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи ўртасидаги келишувга биноан қабул қилинган жамоа шартномалари, келишувлари, локал ҳужжатларни қўлланиш хусусидаги жамоаларга доир меҳнат низолари суд тартибида кўриб чиқилиши лозим. Иш берувчи ва касаба уюшма қўмитаси ёки

ходимларни бошқа вакиллик органи ўртасидаги келишувга биноан қабул қилинган шартномалари, келишувлари ва бошқа локал ҳужжатларни қўлланиш хусусидаги жамоаларга доир меҳнат низоларини судлар тарафлардан бирининг аризаси асосида кўриб чиқадиладар.

Ишга доир талабларни тушунтириш ихтилофларни бошқариш ва уларга барҳам беришнинг самарали усулларида бири ҳисобланади. Ҳар бир мутахассис ўзидан қандай натижалар талаб қилинишини, унинг вазифалари, масъулияти, ваколатлари доираси, иш босқичлари нимадан иборат эканлигини аниқтасаввур қилиши лозим.

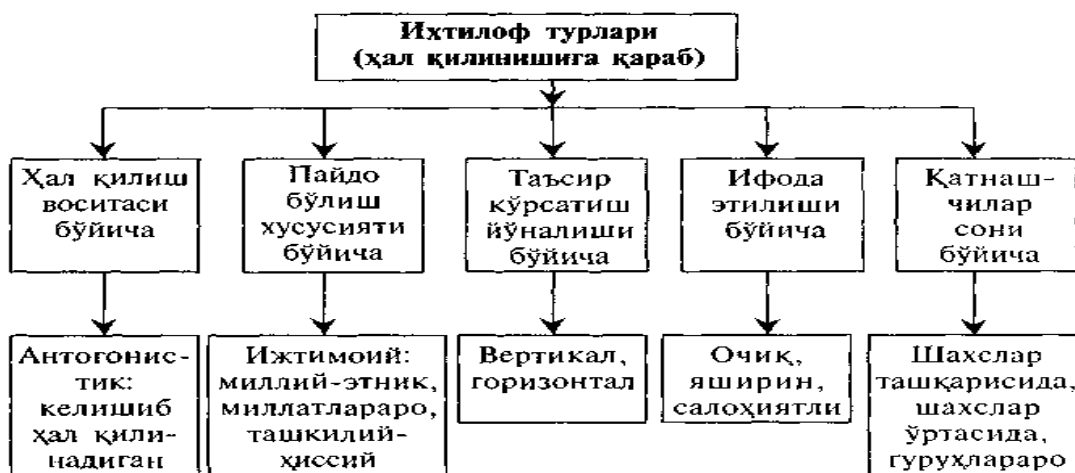
7.6. Ихтилофлар ва уларни ҳал этиш йўллари

Ихтилоф (конфликт) — (лотинча “conflictus”— “тўқнашиш” сўзидан) инсонлар, ижтимоий гуруҳлар, ижтимоий муассаса (институт)лар, умуман жамият муносабатлари тизимидаги келишмовчиликлар ривожининг олий даражасидир.

“Ихтилоф” тушунчасининг таърифи кўп. Улардан бири XX асрнинг 50-йилларида ижтимоий ихтилофлар бўйича Америка мутахассиси **Л.Козер** томонидан тақлиф қилинган. Иккинчиси **Ф.М.Бородкин** ва **Н.М.Коряк** томонидан ўтган аср 80-йилларнинг охирида илгари сурилган бўлиб, ҳозирги вақтда бундан кенг қўлланилмоқца. Яъни:

Ихтилоф — бир-бирига қарама-қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари тўқнашувидан иборатдир. Мазкур таърифда қарама-қарши мақсадлар, манфаатлар шаклидаги тўқнашув моҳияти кўрсатилган бўлиб, таъсир кўрсатиш усуллари масаласи номаълум қолади.

Ихтилофларнинг пайдо бўлиши инсон фаолиятининг турли томонлари билан боғлиқдиги сабабли ихтилофлар сони кўп ва хилма-хилдир. Уларнинг турлари 7.2-расмда келтирилмоқца.



7.2. расм. Ихтилоф турлари

Ихтилофни ҳал қилиш — ихтилофни вужудга келтирган сабабларни тўлиқёки қисман барҳам топтириш, ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг ўзгаришидир.

Ушбу мақсадга эришишда **музокара** ўтказиш имкониятларини ишга солиш муҳимдир. Музокарада ихтилоф қатнашчилари учун ўзаро мақбул қарорга келиш

йўллари қидирилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига меҳнат низолари иш берувчи ва касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи томонидан тенглик асосида тузиладиган меҳнат низолари комиссияси томонидан ариза берилган кундан еътиборан 10 кун муддат ичида кўриб чиқилиши шарт эканлиги белгилаб қўйилган²³. Низо ариза берган ходим иштирокида кўрилади. Ходимнинг иштирокисиз низони кўриб чиқишга унинг ёзма аризаси бўлган тақдирдагина йўл қўйилади.

Меҳнат низоларини ҳал қилиш юзасидан комиссия қарори иш берувчи ва касаба уюшмаси қўмитаси ёхуд ходимларнинг бошқа вакиллик органининг вакиллари ўртасидаги келишувга биноан қабул қилинади ҳамда бу қарор устидан шикоят қилиш учун белгиланган 10 кунлик муддат ўтгандан кейин 3 кун ичида иш берувчи томонидан бажарилиши керак. Агар меҳнат низолари комиссияси 10 кун муддат ичида меҳнат низоси тўғрисидаги аризани кўриб чиқмаса, ёки ҳал етмаса, шунингдек, иш берувчи белгиланган муддат ичида комиссия чиқарган қарорни бажармаса манфаатдор ходим ушбу низони кўришни туман (шаҳар) судига ўтказишга ҳақлидир.

Судга қуйидагилар мурожаат этиш ҳуқуқига эгадирлар:

- 1) ходим, касаба уюшмаси ёки бошқа вакиллик органи;
- 2) меҳнат ҳуқуқи бўйича йўриқчилар;
- 3) иш берувчи (меҳнат низолари комиссиясининг қарорига рози бўлмаган тақдирда, шунингдек, унга ходим томонидан етказилган зарарни қоплаш ҳақидаги низолар бўйича);
- 4) прокурор.

Меҳнат низолари қуйидаги ҳолларда бевосита туман (шаҳар) судларида кўриб чиқилади:

1. Агар ходимнинг иш жойида меҳнат низолари комиссияси тузилмаган бўлса;
2. Улар меҳнат шартномасини бекор қилиш асосларидан қатъий назар, ишга тиклаш тўғрисида, меҳнат шартномасини бекор қилиш вақти асослари таърифини ўзгартириш тўғрисида, мажбурий прогул ёки кам ҳақ тўланадиган ишни бажарган вақт учун ҳақ тўлашга доир бўлса;
3. Улар ходим томонидан иш берувчига етказилган зарарнинг тўланиши ҳақида бўлса;
4. Улар меҳнат вазифаларини бажараётганда ходимнинг соғлигига шикаст етказилган и оқибатидаги зарарни (шу жумладан маънавий зарарни) ёки унинг мол-мулкига етказилган зарарни иш берувчи томонидан тўланиши ҳақида бўлса;
5. Ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад этилган бўлса;
6. Улар иш берувчи ва касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи билан олдиндан келишиб ҳал этилган масалалар юзасидан келиб чиққан бўлса.

Юқорида қайд этиб ўтилган меҳнат низоларидан бошқа низолар ҳам ходимнинг хоҳишига кўра бевосита туман (шаҳар) судларида кўриб чиқилиши мумкин.

Мансабдор шахслар томонидан иш берувчига етказилган моддий зарарни тўлаш тўғрисидаги меҳнат низолари, агар мансабдор шахслар етказган зарар хўжалик низосини кўриб чиқиш пайтида аниқланган бўлса, хўжалик суди томонидан ҳам кўриб чиқилади.

Ходимнинг соғлигига етказилган зарарни қоплашга доир низолар бўйича судга мурожаат қилиш учун муддат белгиланмайди.

²³ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006.

Назорат учун саволлар

1. Ижтимоий гуруҳ деганда нимани тушунаси?
2. Гуруҳ деб кимларга айтилади?
3. Расмий гуруҳ ва унинг асосий хусусиятлари нимада?
4. Норасмий гуруҳлар кимлар ҳисобланади?
5. Жамоа деб кимларга айтилади?
6. Жамоани тавсифловчи аломатлари қандай?
7. Гуруҳ самарадорлиги қандай аниқланади?
8. Меҳнат низолари нима?
9. Ихтилофлар ва уларнинг модели нималардан иборат?
10. Стресс деганда нимани тушунаси?
11. Инсоннинг стрессларга кўникишини қандай усуллари мавжуд?
12. Шахс стрессига қайси омиллар таъсир кўрсатади?

8-МАВЗУ. ИҚТИСОДИЁТНИ МОДЕРНИЗАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА ПЕРСОНАЛНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

- 8.1. Ишчи кучи сифатини оширишнинг моҳияти
- 8.2. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури узликсиз таълимнинг “Ўзбек модели”
- 8.3. Ходимларнинг узлуксиз таълимни ташкил этиш
- 8.4. Узлуксиз таълимни ташкил этиш бошқичлари
- 8.5. Ходимларни масофадан туриб ўқитиш ва уларнинг турлари
- 8.6. Ходимларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш
- 8.7. Узлуксиз таълимнинг ўқув-моддий негизи
- 8.8. Узлуксиз таълимнинг ўқув-услугий таъминоти

Таянч иборалар: ишчи кучи, сифат, “Ўзбек модели”, узлуксиз таълим, масофали таълим, қайта тайёрлаш, малака ошириш, ишлаб чиқариш, классификатор

8.1. Ишчи кучи сифатини оширишнинг моҳияти

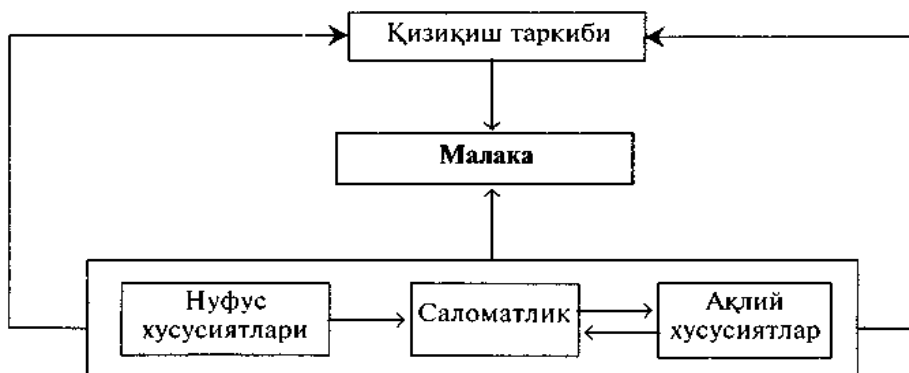
Персонални ривожлантириш шахс кадриятларини ўзгартириш бўлиб, у ходимнинг билим ва кўникмаларини ўзгартиришни талаб этади.

Персонални ривожлантириш — ишчи кучи сифатини оширишга қаратилган.

Ишчи кучи сифати иқтисодий категория сифатида инсоннинг меҳнатга лаёқатини шакллантириш ва ривожлантириш юзасидан шахс ва жамият, ходим ва иш берувчи ўртасидаги муносабатларни ҳамда ушбу муносабатларнинг ишлаб чиқариш фаолиятида намоён этиш даражасини ифода этади.

Меҳнат жараёнида намоён бўладиган инсон хусусиятлари муайян таркибни ташкил этади. Қуйидагилар бу таркиб бўлакларидир:

- қизиқиш (мотивация) хусусиятлари;
- касбий-малака хусусиятлари;
- ақлий (интеллектуал) хусусиятлар;
- нуфус (демографик) хусусиятлари, саломатлик.
- Ушбу хусусиятлар ўзаро боғлиқ бўлиб (8.1- расм), бевосита ишчи кучига, сифатига таъсир кўрсатади.



8.1. расм. Ишчи кучи сифати таркибининг ўзаро боғлиқлиги

Бугунги кунда тараққий этган барча компания ва фирмаларда ишчи кучи сифатини оширишга ниҳоятда катта этибор берилмоқда. Жумладан, АҚШнинг „Моторолла“ корпорацияси мутахассислар ва менежерларни тайёрлаш ҳамда малакасини ошириш учун ўқув марказлари кенг тармоғи билан биргаликда ўз техника университетига ҳам эга. Сўнги ўн йил ичида корпорациянинг кадрлар тайёрлаш учун сарф-харажатлари 7 миллиондан 120 миллион долларга етди.

Ишчи кучи сифатига таъсир кўрсатувчи омилларни улар йўналишига қараб уч гуруҳга ажратиш мумкин:

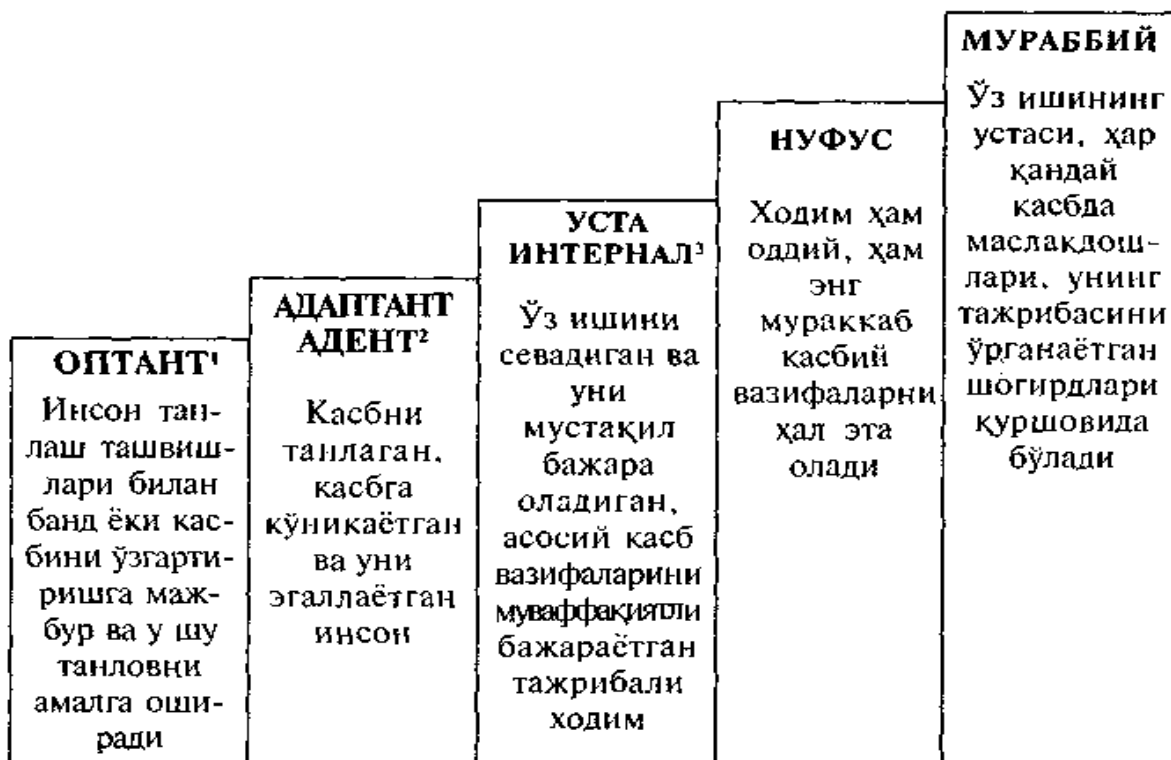
1. Бевосита таъсир омиллари. Уларга бевосита меҳнат фаолияти билан боғлиқ ҳамда инсоннинг меҳнат фаолияти жараёнида қобилиятларини амалга оширишга таъсир кўрсатувчи омиллар киради. Бу омиллар меҳнат ҳаёти сифати билан боғлиқдир.

Меҳнат ҳаёти сифати эса инсоннинг меҳнат жараёнида қобилиятларини ривожлантириш учун шарт-шароитлар яратилган, юқори ва доимий иш ҳақи кафолатланган иш жойлари мавжудлиги билан белгиланади.

Юксак меҳнат ҳаёти сифати қуйидагилар ҳисобига таъминланади:

- иш қизиқарли бўлиши керак;
- персонал меҳнатига муносиб адолатли ҳақ олиши керак;
- меҳнат шарт-шароитлари қулай бўлиши керак;
- раҳбарият томонидан назорат иложи борича камроқ бўлиши, лекин назорат қилиш зарурати бўлганда, албатта, назорат амалга оширилиши лозим;
- ходимлар ўз ишларига тааллуқли бўлган қарорлар қабул қилинишида иштирок этишлари даркор;
- маиший ва тиббий хизмат кўрсатиш воситалари билан таъминланган бўлиши керак.

Меҳнат ҳаёти сифати меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш ҳиссини кучайтириш, ўз малакасини оширишга интилишда ўз ифодасини топар экан, яъни ишчи кучи сифат кўрсаткичларини яхшилашга кўмаклашар экан, ушбулардан келиб чиққан ҳолда меҳнат ҳаёти сифати жиҳатларига ишчи кучи сифатини оширувчи омиллар, деб қараш мумкин



8.2. расм. Касб малакаси ошиши босқичлари

2. Билвосита таъсир омиллари. Уларга мавжуд ишчи кучини амалдаги иш кучига айлантириш жараёнига таъсир кўрсатувчи омиллар киради. Улар меҳнат жараёнига жалб этилган ва ишчи кучи умумий сифатига таъсир ўтказадилар. Булар:

- ижтимоий-сиёсий шартлардир. Улар муайян сифатдаги ишчи кучини шакллантириш мақсад ва вазифаларини аниқлаб бериб, бошқа барча омиллар учун негиз ҳисобланади:

- илмий-техника тараққиёти;
- экологик шароитлар;
- нуфус (демографик) вазиятлар.

Мансаб даражаси ҳамиша ҳам касбий ривожланиш босқичи билан боғлиқ эмас. Лавозимга кўтарилган инсон касб малакаси бўйича ана шу даражада юқорига кўтарилмаган бўлиши мумкин.



8.3. расм. Касб малакаси ривожланиш босқичлари²⁴

²⁴ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 248

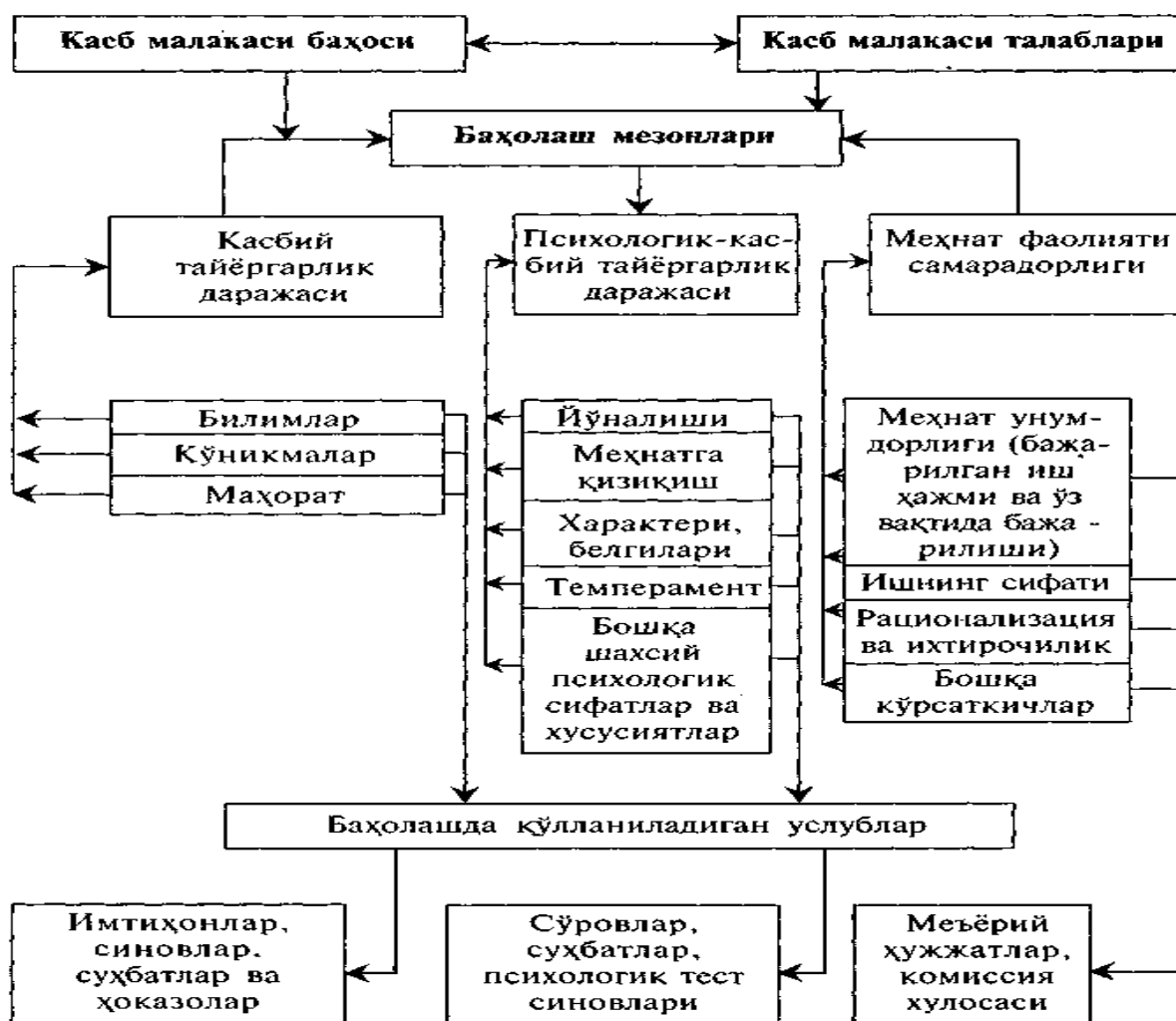
Персонални ривожлантириш унинг рақобатбардошлигига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатади.

Ходимнинг рақобатбардошлиги ишчи кучи сифати, шахснинг ижодий имкониятлари, иш билан бандлик ва иш куни давомийлиги кафолатланганлиги, даромад миқдори билан белгиланади.

Персонални ривожлантириш куйидаги шартларга боғлиқдир:

- корхонанинг персонални бугунги ишида ва келажакни кўзлаб ривожлантиришга эҳтиёжи;
- ходимларни ривожлантириш салоҳияти, яъни уларнинг ҳали фойдаланилмаган билимлари, қобилиятлари мавжудлиги;
- персоналнинг ривожланишга эҳтиёжи;
- персонални ривожлантириш имконияти, яъни молиявий, меҳнат, техника ва бошқа ресурсларнинг мавжудлиги.

Ривожланишга эҳтиёж ҳамisha ҳам ўзгаришларга мос тушавермайди. Юзага чиққан муаммоларни ҳал этиш учун ҳамisha ҳам биргина персонални ўқитишнинг ўзи кифоя қилмайди, балки ташкилий тизимда ўзгаришлар ҳам талаб этилади. Улар ишга кизик-тириш ва рағбатлантириш тизимини, раҳбарлик услубини, ишни ташкил этиш маркетингини, масъулиятни қайта тақсимлашни ва бошқа масалаларни ўзгартириш заруратини ҳам туғдириши мумкин.



8.4. Ходимларнинг касб малакасини ўсишини баҳолаш

Персоналнинг ривожланишга эҳтиёжи (8.4-расм) дейилганда ходимларнинг ўз компания ва фирмалари мақсад ва вазифаларидан келиб чиққан ҳолда ўз билими, кўникмасини ошириш, касбий имкониятларига янгича қарашни онгли англанган зарурат сифатида тушуниши англанади.



8.5. Касбий ривожланишга эҳтиёж

Компания ёки фирмада янгиликларни жорий этишда муайян қоидаларга риоя этиш талаб қилинади. Бу, биринчидан, персоналга ўзгаришларнинг корхона анъаналари билан узвий (янгилик — мавжуд ескининг ижобий ривожлантирилган кўриниши) эканлигини англатади. Иккинчидан, ўзгаришлар киритиш тизимини — ўқитиш дастурлари, янги йўриқномаларни тарқатиш босқичлари ва бошқа масалаларни ҳал этиш воситаларини яратиш керак бўлади. Учинчидан, жамоа аъзолари шахсий топшириқларини ўзгартириш керак. Бу ўзгартиришларни ким биринчи бошлаши ҳам аҳамиятли. У ушбу жамоа учун расмий йэтакчи ҳисобланмаса ҳам ўз ортидан бошқаларни ергаштириш қобилиятига эга обрўли шахс бўлиши мақсадга мувофиқдир. Ва ниҳоят, тўртинчидан, янгиликлар жамоага батафсил тушунтирилиши даркор. Тушунтириш содда, оммабоп бўлса, саволлар ҳам кам бўлади.

8.2. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури — узлуксиз таълимнинг “Ўзбек модели”

Ўзбекистон Республикаси давлат мустақиллигига еришиб, иқтисодий ва ижтимоий ривожланишнинг ўзига хос ва мос йўлини танлаши кадрлар тайёрлаш тузилмаси ва мазмунини қайта ташкил этишни ҳаётий заруратга айлантирди. 1997 йилда “Таълим тўғрисида”ги қонуннинг қабул қилиниши ушбу йўналишдаги биринчи ва жуда муҳим қадам бўлди. Ушбу қонунда таълим соҳасидаги давлат сиёсатининг асосий тамойиллари белгилаб қўйилди:

- таълим ва тарбиянинг инсон парвар, демократик характерда эканлиги;
- таълимнинг узлуксизлиги ва изчиллиги;
- умумий ўрта, шунингдек, ўрта махсус, касб-ҳунар таълимининг мажбурийлиги;
- ўрта махсус, касб-ҳунар таълимининг йўналишини: академик лицейда ёки касб-ҳунар коллежида ўқишни танлашнинг ихтиёрийлиги;
- таълим тизимининг дунёвий характерда эканлиги;
- давлат таълим стандартлари доирасида таълим олишнинг ҳамма учун очиклиги;
- таълим дастурларини танлашга ягона ва табақалашган ёндашув;

- билимли бўлишни ва истеъдодни рағбатлантириш;
- таълим тизимида давлат ва жамоа бошқарувини уйғунлаштириш²⁵.

“Таълим тўғрисида”ги қонун қабул қилингандан сўнгянги ўқув режалари, дастурлари, дарслик ва қўлланмалар яратишга киришилди. Таълим муассасаларини аттестациядан ўтказиш ва аккредитациялаш йўлга қўйилди. Айни вақтда янги турдаги таълим муассасалари ташкил этила бошланди..

Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президенти И.А.Каримов ташаббуси ва бевосита раҳбарлиги остида 1997 йилдан бошлаб **Кадрлар тайёрлаш миллий дастури** ишлаб чиқилди ва изчил амалга оширишга киришилди.

Таълим тизимини тубдан ислоҳ қилиш, уни ўтмишдан қолган мафкуравий қарашлар ва сарқитлардан тўла халос этиш, ривожланган давлатлар даражасида, юксак маънавий ахлоқий талабларга жавоб берувчи юқори малакали кадрлар тайёрлаш миллий тизимини яратиш, кадрлар тайёрлаш Миллий дастурининг мақсади этиб белгиланди.

Кадрлаш тайёрлаш миллий модели номини олган мазкур дастурнинг асосий таркибий қисми қуйидагилардан иборатдир:

1. Шахс. У кадрлар тайёрлаш тизимининг бош субъекти ва объект, таълим соҳасидаги хизматларнинг истеъмолчиси ва уларни амалга оширувчисидир.

2. Давлат ва жамият. Улар кадрлар тайёрлаш тизими амал қилиши ва ивожланишининг кафиллари, юқори малакали рақобатбардош мутахассисларни тайёрлаш бўйича таълим муассасаларининг фаолиятини уйғунлаштирувчи сифатида фаолият кўрсатади.

3. Узлуксиз таълим. Бу малакали рақобатбардош кадрлар тайёрлаш тизимининг асоси бўлиб, таълимнинг барча турларини давлат таълим стандартларини, кадрлар тайёрлаш тизими тузилмаси ва унинг фаолият кўрсатиш муҳитини ўз ичига олади.

4. Фан. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурига мувофиқфан юқори малакали мутахассислар тайёрловчи ва улардан фойдаланувчи педагогик ва ахборот технологиялари ишлаб чиқарувчи ҳисобланади.

5. Ишлаб чиқариш. Ишлаб чиқаришнинг талаб-эҳтиёжлари кадрлар тайёрлаш тизимининг йўналиши, даражаси ва миқёсларини шакллантиради, касб тайёргарлигининг мақсади, вазифалари ва мазмунини белгилайди, малака талабларини илгари суради, таълимнинг муқобил технологиялари ва шакллари танлашни тақозо этади.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурига мувофиқ Ўзбекистон Республикасида узлуксиз таълим тизими қуйидаги таълим турларини ўз ичига олади (8.10- расм).

1. Мактабгача таълим. Мактабгача таълим бола соғлом, ҳар томонлама камол топиб шаклланишини таъминлайди, унда билимга интилиш ҳиссини уйғотади, уни мунтазам таълим олишга тайёрлайди. Мактабгача таълим бола олти-йетти ёшга йетгунча давлат ва нодавлат мактабгача тарбия болалар муассасаларида ҳамда оилаларда амалга оширилади.

2. Умумий ўрта таълим. Тўққиз йиллик (И—ИХ синфлар) ўқишдан иборат умумий ўрта таълим мажбурийдир. Таълимнинг бу тури бошланғич таълимни (И—ИВ синфлар) қамраб олади ҳамда ўқувчиларнинг фанлар асослари бўйича мунтазам билим олишларини, уларда билим ўзлаштириш эҳтиёжини, асосий ўқув-илмий ва умуммаданий билимларни, миллий ва умумбашарий қадриятларга асосланган маънавий-ахлоқий фазилатларни, меҳнат кўникмаларини, ижодий фикрлаш ва атроф-муҳитга онгли муносабатда бўлишни ва касб танлашни шакллантиради.

²⁵ Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001.

- Умумий ўрта таълим тугалланганидан сўнг таълим фанлари ва улар бўйича олинган баҳолар кўрсатилган ҳолда давлат томонидан тасдиқланган намунадаги шаҳодатнома берилади.

3. Ўрта махсус, касб-хунар таълими. Умумий ўрта таълим негизида ўқиш муддати уч йил бўлган мажбурий ўрта махсус, касб-хунар таълими узлуксиз таълим тизимидаги мустақил турдир.

Академик лицей давлат таълим стандартларига мувофиқ ўрта махсус таълим беради. Ўқувчиларнинг имкониятлари ва қизиқишларини ҳисобга олган ҳолда уларнинг жадал интеллектуал ривожла-ниши чуқур, соҳалаштирилган, табақалаштирилган, касбга йўналтирилган таълим олишини таъминлайди.

Касб-хунар коллежи тегишли давлат таълим стандартлари доирасида ўрта махсус, касб-хунар таълими беради; ўқувчиларнинг касб-хунарга мойиллиги, билим ва кўникмаларини чуқур ривожлан тириш, танлаб олинган касб-хунар бўйича бир ёки бир неча ихтисосни эгаллаш имконини беради.

4. Олий таълим. Ўзбекистон Республикасида олий таълим муассасаларининг қуйидаги турлари жорий этилган:

Университет. Унинг ўзига хос хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

- билим соҳалари ва билим бериш йўналишларининг кенг қамрови бўйича олий ва ундан кейинги таълим турларини амалга оширади;

- олий таълим муассасалари турли иқтисодий соҳалар мутахассислари, касб-хунар коллежлари ва академик лицейлар педагогик кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш амалиётини амалга оширади;

- фанлар кенг қамрови бўйича фундаментал ва амалий тадқиқотлар олиб боради;

- билимларнинг тегишли соҳалари бўйича илмий ва услубий марказ бўлади.

Академия. Олий ўқув юртининг бу тури:

- муайян билим соҳалари ва кадрлар тайёрлаш йўналишлари бўйича олий ва ундан кейинги таълимларнинг касбий таълим дастурларини амалга оширади;

- маълум соҳалар учун олий малакали кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш билан шуғулланади;

- фан, маданият, иқтисодиёт соҳалари бўйича фундаментал ва амалий тадқиқотлар бажаради;

- ўз фаолияти соҳасида йэтакчи илмий ва услубий марказ бўлади.

Институт. Олий ўқув юрти мазкур турининг вазифалари қуйидагилардан иборат:

- одатда, билимларнинг бир соҳаси даражасида олий ва ундан кейинги таълимларнинг касбий таълим дастурларини бажаради;

- миллий иқтисодиётнинг маълум соҳалари учун мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни амалга оширади;

- амалий ва шунингдек, фундаментал илмий тадқиқотлар олиб боради.

Бакалавриат — мутахассисликлар йўналиши бўйича фундаментал ва амалий билим берадиган, таълим муддати камида тўрт йил давом этадиган таянч олий таълимдир.

Магистратура — аниқ мутахассислик бўйича фундаментал ва амалий билим берадиган, бакалавриат негизида таълим муддати камида икки йил давом этадиган олий таълимдир.

5. Олий ўқув юртидан кейинги таълим. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Олий ўқув юртидан кейинги таълимни ҳамда олий малакали

илмий ва илмий педогогик кадрларни аттестациядан ўтказиш тизумини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2012 йил 24-июлдаги ПФ-4456-сонли Фармони ижросини амалга ошириш мақсдида, **Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг** 2012 йил 28-декабр № 365 “Олий ўқув юртидан кейинги таълимни ҳамда олий малакали илмий ва илмий педогогик кадрларни аттестациядан ўтказиш тизумини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги **қарорига биноан**, 2 гуруҳга ажратилди:

➤ катта илмий ходим- изланувчи – олий таълим муассасасига ёки илмий тадқиқот муассасасига катта илмий ходим – изланувчи лавозимига беигиланган тартибда қабул қилинган шахс;

➤ мустақил изланувчи - олий таълим муассасасига ёки илмий тадқиқот муассасасига мустақил изланувчиликка беигиланган тартибда қабул қилинган шахс.

Олий ўқув юртидан кейинги таълим институтларига кирувчи талабгорларга қуйиладиган талаблар²⁶

<i>Олий ўқув юртидан кейинги таълим институтига катта илмий ходимлар- изланувчилар сифатида кирувчи шахслар қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:</i>	<i>Мустақил изланувчилар сифатида расмийлаштириладиган шахслар қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • камида икки йиллик илмий ва илмий – педогогик иш стажига эга бўлуши; 	<ul style="list-style-type: none"> • камида беш йиллик амалий сўзига эга бўлиш;
<ul style="list-style-type: none"> • олий таълим муассасаси магистратураси дипломига ёки унга тенг бўлган Ўзбекистон Республикаси Қуролли Кучлари академияси, Ички ишлар академияси ва Ўзбекистон Республикаси Миллий хавфсизлик хизмати олий таълим муассасалари дипломига ёхуд фан номзоди илмий даражасига ёки магистр даражаси жорий етуигунча олинган маълумот тўғрисидаги дипломга эга бўлиш; 	<ul style="list-style-type: none"> • бакалавр ёки магистр дипломига ёхуд Ўзбекистон Республикаси Мудофаа вазирлиги, Ички ишлар вазирлиги, Давлат божхона қўмитаси ёки Миллий хавфсизлик хизмати олий таълим муассасалари дипломига ёхуд фан номзоди илмий даражасига ёки магистр даражаси жорий етуигунча олинган маълумот тўғрисидаги дипломга эга бўлиш;

6. Кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш. Бу ҳам узлуксиз таълим тизимининг таркибий қисми ҳисобланиб, мутахассисларнинг касб билимлари ва кўникмаларини янгилаш ҳамда чуқурлаштиришга қаратилган. Кадрлар малакасини ошириш ва уларни қайта тайёрлаш таълим муассасаларидаги ўқиш натижаларига кўра, давлат томонидан тасдиқланган намунадаги гувоҳнома ёки сертификат топширилади.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастурини амалга оширишнинг уч босқичи белгиланган:

Биринчи босқич — 1997—2001 йилларни қамраб олиб, ушбу даврда мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида мазкур

²⁶ Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 28-декабрь № 365 “Олий ўқув юртидан кейинги таълимни ҳамда олий малакали илмий ва илмий педогогик кадрларни аттестациядан ўтказиш тизумини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”²⁶ ги қарори, 3-илова.

тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратилди.

Иккинчи босқич (2001—2005 йиллар). Бу босқичда кадрлар тайёрлаш Миллий дастурини тўлиқ рўёбга чиқариш чора-тадбирлари кўрилади, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал — ижтимоий-иқтисодий шароитлари ҳисобга олинади ҳамда унга аниқликлар киритилади.

Иккинчи босқичда мажбурий умумий ўрта ва ўрта махсус, касб-ҳунар таълимига, шунингдек, ўқувчиларнинг қобилиятлари ва имкониятларига қараб, табақалаштирилган таълимга ўтиш тўлиқ амалга оширилди.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури **учинчи босқичи** (2005 ва ундан кейинги йиллар)да ушбу соҳада тўпланган тажрибани таҳлил этиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш чора-тадбирлари кўзда тутилган.

8.3. Персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этиш

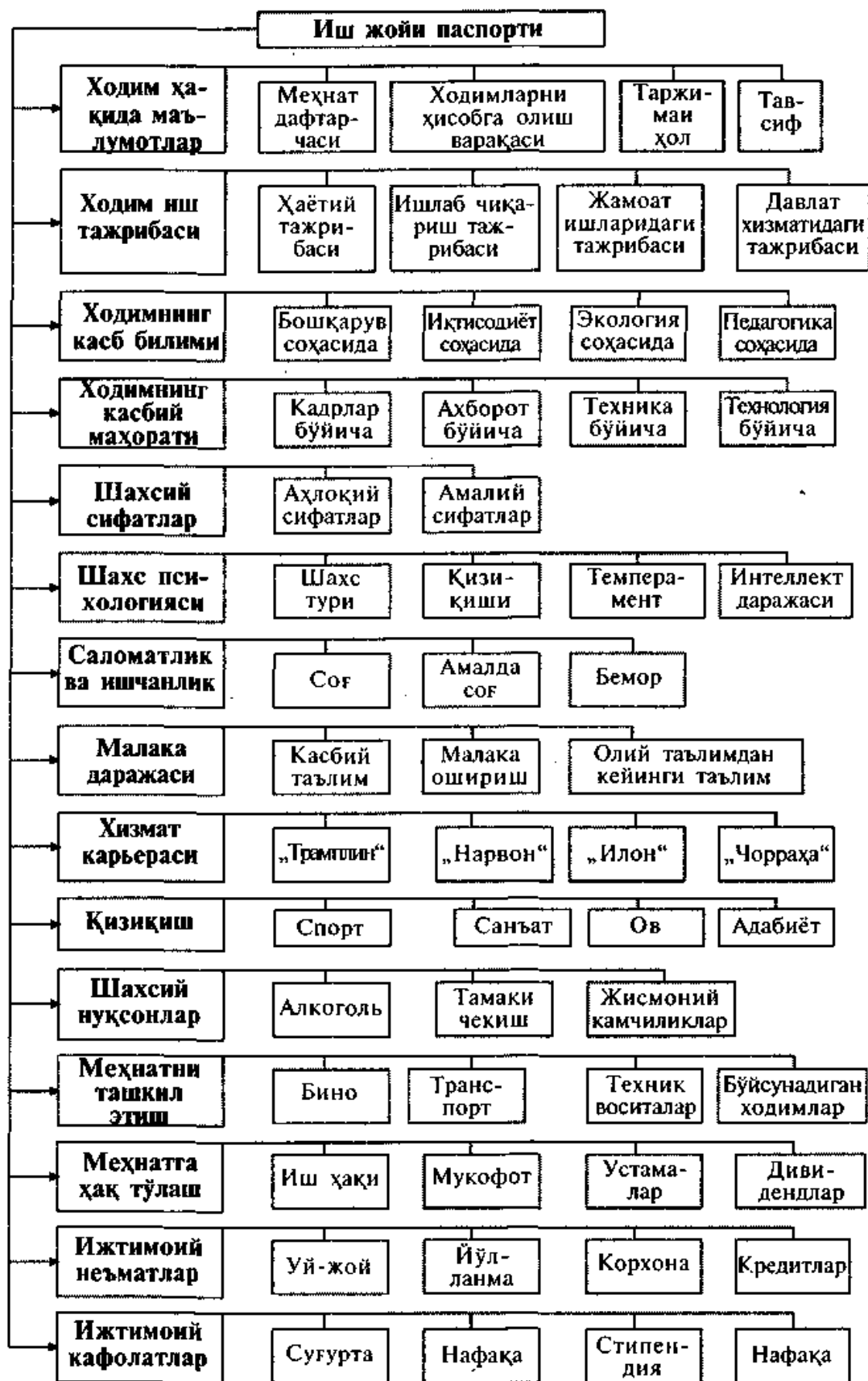
Ҳозирги шароитларда персоналнинг узлуксиз таълимини йўлга қўймасдан жуда жадал суръатларда ўзгариб бораётган технологияларни ишлаб чиқаришга жорий этиш, улардан самарали фойдаланиш, жаҳон бозорида рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришни тасаввур этиб бўлмайди. Самарали фаолият кўрсатаётган компания ва фирмалар персоналнинг узлуксиз таълимини ташкил этишда катта тажрибага эгадирлар.

Корхонада персоналнинг узлуксиз таълим тизими мутахассисларнинг иш сифати, касбий маҳорати устидан доимий назоратни амалга ошириш, уларни бутун меҳнат фаолияти давомида узлуксиз ўқитиш, персонални таркиби ва малакаси тўғрисида маълумотлар банкни яратиш, уларни хизмат вазифаларида силжитиш ва ўстириш, ўқув-услубий материаллар банкни яратиш ва ундан фойдаланиш имконини беради.

Ушбу тизимда ўқитиш корхонадаги мавжуд асосий касблар ва ихтисосликлар рўйхатига мувофиқ амалга оширилади. Бунинг учун компания ва фирмаларда фаолият турлари ва ўқитиш муддати белгиланган гуруҳлар шакллантирилади. Ҳар бир гуруҳ учун иш жойлари паспорти, ўқув дастурлари, ўқув-услубий қўлланмалар, маърузалар, автоматлаштирилган ўқитиш тизимларидан иборат **ўз ўқитиш тўплами** (билимлар негизи) яратилади. Барча ихтисосликлар бўйича бундай ўқитиш тўплamlари ўқув-услубий қўлланмалар, маърузалар, автоматлаштирилган ўқитиш тизимлари **жамғармасини** ташкил этади.

Персоналнинг узлуксиз таълими компания ва фирмаларнинг ўзида ҳам, ўқув марказларида ҳам амалга оширилиши, узлуксиз таълимда ходимлар ўз-ўзларини ўқитиш усулидан ҳам фойдаланишлари мумкин.

Тасдиқланган ўқув дастурларига мувофиқ ўтказиладиган узлуксиз ўқитиш корхона мутахассислари ихтисосликлари учун малака ошириш режаларида акс еттирилади. Мазкур режа ходимнинг ишга қабул қилинган вақтидан бошлаб, унинг бутун меҳнат фаолияти даврини қамраб олади.



8.6. расм. Иш жойи паспорти

Юқорида кўрсатилган барча тизимлар бир-бирларидан мустақил равишда қўлланилиши мумкин.

Персонални узлуксиз таълим тизимида ўқитиш учун зарур маълумотларни ҳозир кўпгина компания ва фирмаларда қўлланилаётган бошқаришнинг автоматлаштирилган тизими (“БРИТИШ АМЕРИСАН ТОБАССО УЗБЕКИСТАН”) “БАТ-кадрлар” тизимидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Ушбу тизим банкида одатда қуйидаги маълумотлар жамланган бўлади:

- ўқитилган, аттестациядан ўтган ходимлар сони;
- ходимларнинг малака оширганликлари, қайта тайёргарликдан ўтганликлари, сўнгги ўқитилган вақти;
- муайян давр оралиғида ишга қабул қилинган ва ишдан бўшатирилган ходимлар сони;
- тегишли ўқитиш турига жалб этилган сана ёки хизмат лавозимидаги силжишлар;
- сўнгги аттестациядан ўтган вақти;
- кадрлар ўқитилишининг таҳлили;
- лавозимда ўстириш учун захирага киритилган мутахассис ва раҳбарлар рўйхати;
- ходимларнинг маълумоти;
- таҳлил ёки умумлаштириш учун лозим бўлган бошқа маълумотлар (ходимларнинг ёши, иш стажи, қайси таълим муассасасини тугаллаганлари ва ҳоказолар).

Юқорида келтирилган маълумотлар таҳлили ходимларни ўқитиш билан боғлиқ масалаларни оқилона ҳал этиш учун жуда фойдалидир.

Бундан ташқари, персонални узлуксиз таълимга жалб этишда **психологик тадқиқотлар тизими**дан ҳам фойдаланилади. Ушбу тадқиқотларни олиб бориш учун қуйидагилардан фойдаланиш тавсия этилади:

- психологик ва касбий лаёқатни баҳолаш бўйича автоматлашган ўқитиш мажмуаси. У 25 та психологик ва психофизиологик тест услубларидан иборат;
- психологик касбий лаёқатни баҳолаш бўйича автоматлашган ўқитиш тизими. У 12 та психологик тест услубидан иборат;
- „Тестлар“ психологик лаёқатни баҳолаш бўйича автоматлашган тизим. У 14 та психологик ва психофизиологик услубдан иборат;
- ижтимоий-психологик муҳитни тадқиқ этиш бўйича автоматлашган тизим. У ижтимоий-психологик муҳитни, шунингдек, гуруҳнинг, жамоанинг жипслигини, гуруҳ ҳар бир аъзоси ижтимоий мақомини баҳолаш бўйича 2 та тест услубидан иборат.

8.4. Узлуксиз таълимни ташкил этиш босқичлари

Персонални узлуксиз ўқитиш йўлга қўйилган компания ва фирмаларда иш жойи паспорти одатда қуйидагиларни ўз ичига олади (8.6-расм):

Илмий асосда тузилган иш жойи паспорти ходимларни танлаш, жой-жойига қўйиш, уларни ривожлантириш вазифаларини ҳал этишда меъёрий ҳужжат вазифасини ўтайди.

Яхши ходимлар, одатда, ўқиш, малака оширишни, сифат жиҳатидан янги вазифаларни ҳал этишни хоҳлайдилар. Бироқ энг фаол ходимлар ҳам буни қандай амалга оширишни ҳамиша ҳам билавермайдилар. Оқибатда уларнинг интилишлари рўёбга чиқмайди, бу эса ишлаб чиқариш самарадорлигига салбий таъсирини кўрсатмай

қолмайди. Бу рўй бермаслиги учун корхона ва ташкилотларнинг кадрлар хизмати ишлаб чиқаришнинг жорий ва истиқболдаги фаолияти кўрсаткичларига асосланган ҳолда ўз ходимларини тайёрлаш ва ривожлантириш режаларини ишлаб чиқишлари, бу режалар бажарилишини мунтазам назорат қилиб боришлари керак.

Корхонада персонални узлуксиз ўқитиш тажрибасига таянган ҳолда унинг қуйидаги тамойилларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- ўқитишни умумий ишлаб чиқариш ва кадрлар вазифалари билан узвий боғлиқлигини таъминлаш;
- ўқитиш дастурларини гуруҳларлар ва ихтисосликларга мувофиқ равишда индивидуаллаштириш;
- дастурлар услубиётини жуда пухталаштириш;
- ўқитишнинг фаол усулларида кенг қўлланиш ва ўқитиш муддатларини қисқартириш;
- ихтисослаштирилган малака ошириш марказлари тармоғини яратиш;
- билимлар, кўникмалар, маҳоратга ўқитишда бу билим ва кўникмаларни раҳбардан ходимга ҳамда ходимлар ўртасида бир-бирларига узатишларига эришиш.

Персонални узлуксиз ўқитиш мундарижа, мавзулари, мазмуни ҳар бир корхона ва ташкилот фаолият тури ихтисосликлар, гуруҳлар таркиби ва ҳоказоларга мувофиқ равишида хил бўлиши табиий. Айти вақтда, бугунги кун талабларидан келиб чиққан ҳолда узлуксиз таълимдан қуйидаги масалалар ўрин олиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади: бозор иқтисодиёти асослари; хўжалик ҳуқуқи; шартнома асосида фаолият олиб бориш; персонални бошқариш; менежмент; маркетинг; бошқарув психологияси ва ижтимоий психология асослари; ахборот таъминоти; меҳнат қонунчилиги ва иш ҳақи тўлаш тизими; мутахассис иш жойига эргономик талабалар; хавфсизлик техникаси ва меҳнат муҳофазасини ташкил этиш.

8.5. Ходимни масофадан туриб ўқитиш ва уларнинг турлари

Замонавий ахборот технологиялари персонални ўқитиш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда йўлга қўйиш имкониятини беради. У таълимнинг янги — масофадан туриб ўқитиш турини дунёга келтирди.

Масофадан туриб ўқитиш — замонавий ахборот технологияларидан кенг қўлланилган ҳолда ташкил этиладиган сирқи таълим беришнинг сифат жиҳатдан янги босқич.

Масофадан туриб ўқитишда тингловчи маъруза ва семинар шаклидаги мунтазам машғулотларга жалб етилмайди, балки у ўзи учун қулай вақт, қулай жойда, қулай суръатда ўқийди. Бу ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ўқиш имкониятни бўлмаганлар учун айниқса қулайдир. Масофадан туриб ўқитишда ҳар ким белгиланган ўқув дастурини тўла эгаллаш учун ўзига зарур вақт давомида ўқиш имкониятига эга.

Масофадан туриб ўқитиш дастурлари **модул тамойили** асосига қурилган. Таълим модули ҳар бир алоҳида курс бўйича муайян соҳага оид билимлар тўғрисида яхлит тасаввур ҳосил қилиш имконини беради. Бу мустақил курслар — модуллардан шахсий ва гуруҳий эҳтиёжларга жавоб берадиган ўқув дастурини шакллантиришда қўл келади.

Масофадан туриб ўқитиш технологияси — инсоннинг мустақил равишда, лекин назорат остида тегишли билимлар, кўникмаларни муайян вақтларда ўқитувчи маслаҳатларини олган ҳолда (ишлаб чиқаришдан ажралмасдан) эгаллашининг услуб,

шакл ва воситалари йиғиндисидир. Мазкур технология талаб эътилоётган муайян билимлар ҳажми пойдеворига қўйилган. Ўзлаштириш учун тақдим этиладиган билимлар ҳажми масофадан туриб ўқитишга мўлжалланган махсус курс ва модулларда жамланади. Бу билимлар ҳажми тармоқда мавжуд таълим стандартлари ҳамда маълумотлар банки, видеотека кутуб-хоналарига асосланади.

Тингловчилар учун ахборотлар қуйидаги шаклларда йетказилади:

- босма материаллар (ўқув-услугиёт қўлланмалари); электрон материаллар (компьютер таълим курслари, маълумотлар банки, билимлар банки, электрон дарсликлар); аудио ва видео тасмалар; телевидение ўқув кўрсатувлари; назорат ва таҳлил этувчи тизимлар.

Бу материаллар қуйидаги **ахборот манбалари** орқали йетказилади:

- босма нашрлар;
- аудио ва видео тасмалар;
- егилувчан магнит, лазер ва қаттиқ дисклар;
- назорат жадваллари ва қолиплари.

Масофадан туриб ўқитишда қуйидагилар **таълим воситалари** ҳисобланади:

- ўқув-услугиий мажмуалари (“case” — “кейс-технология”); компьютерлар; телевизорлар; телефон, факслар; магнитофон, видеомагнитофонлар; махсус мультимедиа техникаси; компьютер тармоқлари.

Масофадан туриб ўқитишда телекоммуникация тизими марказий бўғин ҳисобланади. Улардан ўқув жараёнини таъминлаш учун фойдаланилади. Бу тизимлар орқали:

- тингловчилар зарур ўқув ва ўқув-услугиёт материаллари билан таъминланади;
- ўқитувчи ва тингловчи ўртасида масофадан туриб алоқа ўрнатилади;
- ахборот тармоқларига уланишга эришилади.

Демак, масофадан туриб ўқитиш технологиялари ўқув материалларини тингловчиларга йетказиб беришнинг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ фарқлар экан. Хусусан, таълим муассасаларининг масофадан туриб ўқитиш тизимида қуйидаги технологиялар қўлланилиши мумкин:

1. Кейс-технология. Ушбу курс китоб сифатидаги ўқув-амалий дарслик бўлиб, унда ўрганилаётган мавзу яхлит ёритилган ҳолда тингловчи ўз билимини текшириб кўриши учун зарур миқдордаги назорат топшириқлари бўлади. Курс қўшимча ўқув материалларидан иборат аудио ва видео тасмалар билан тўлдирилиши мумкин.

2. СД-РОМ - технология. Курс мультимедиа интерактив маҳсулотли СД-диск сифатида бўлади. Бу курсни компьютер орқали уйда ёки иш жойида эгалласа бўлади.

3. Тармоқ технологияси. Бу усулда курс таълим муассасаси ўқув серверига тармоқ мурожаати воситаси билан эгалланади.

Автоматлаштирилган ўқитиш тизими дастурий таъминоти жумладан, Мисрософт Windows операция тизими бошқаруви остида ишлай олади.

Масофадан туриб ўқитишда **мультимедиа тизимидан** фойдаланиш янада самаралироқдир. Мультимедиа тизими компьютер технологиялари йўналишларининг тадрижий давомидир.

Мультимедиадан фойдаланувчи аудио ва видео хабарни электрон почта орқали узатиш, дастурий маҳсулотни нутқ билан изохлаб бериш, экран „ойнача“ларидан бирига телэтасвир ёки бошқа жойдаги ўқитувчи тасвирини қабул қилиб олиш имконига эга бўлади.

Бугунги кунда телекоммуникация воситаларининг такомиллаштирилиши энциклопедиялар, луғатлар, ўқув дарсликлари тўпламларини сервер иловаларига

айлантириш имконини беряпти. Ушбу иловалар мижозлари сифатида фойдаланувчиларнинг WWW браузер (браузер)лари бўлади. Тўғри, бунинг учун “ўз” ўқитиш компьюттери ва серверига эга бўлиш талаб этилади. Шу ҳолдагина мазкур сервер иловаларидан www — саҳифалар орқали танишиш мумкин.

Муайян бир масала мавзу бўйича **баҳс гуруҳи** тузилиб, бу ҳақда манфаатдор шахсларга баҳс ўтказиш қоидалари ҳамда ушбу гуруҳга обуна бўлиш тартиби (тарқатиш рўйхати) маълум қилинади. Ҳар бир фойдаланувчини рўйхатга олиш сервер томонидан электрон почта орқали фойдаланувчидан тегишли шакллаги мактуб олиниши билан (ёшон қилинган манзилга сервер-вараққа тушунарли мазмундаги топшириқ, масалан, зарур тарқатиш рўйхати номланиши — субссриде листнанте баён этилган мактуб юборилади) автомат равишда амалга оширилади.

Баҳс гуруҳларининг яна бир тури — **янгиликлар гуруҳи** (УСЕНЕТ)дир. Интернетда уларни шундай деб номлашади. Бу ҳолда серверда янгилик гуруҳига хизмат кўрсатувчи дастурий таъминот ўрнатилади. Тарқатиш рўйхати усулидан фарқли ўлароқ, янгиликлар гуруҳи реал вақт (онлайн) тартибида ишлайди, яъни фойдаланувчилар “Онлайн” тартибига уланишлари лозим бўлади. Янгиликлар гуруҳида ишлаш тартиби тарқатиш рўйхати усулидек: фойдаланувчилар гуруҳга бошқа қатнашчилар томонидан йўлланган хабарлар билан танишадилар, белгиланган мавзу юзасидан ўз фикр-мулоҳазаларини билдириб, мактуб жўнатадилар, муҳокамага қўйилган масала асосида баҳс юргизадилар ва ҳоказо. Фақат бу ҳаммаси дарҳол, реал вақтда бўлади. Бунинг учун баҳс қатнашчилари бир вақтда муҳокама ўтказиш учун ўз компьюттерлари олдида бўлишлари талаб этилади.

Масофадан туриб ўқитишни кенг ривожлантириш учун республикамиз корхона ва ташкилотларида истиқболли ахборот технологияларини жадал жорий этишни ҳаётий заруриятга айлантирмоқда.

Шунингдек, Олий таълим тўғрисидаги Низомда ҳам Олий таълимнинг касбий таълим дастурлари: кундузги, екстернат ва масофадан таълим олиш шаклларида ўзлаштирилиши мумкин, деб кўрсатилган. Унга кўра: масофавий таълим — олий таълимнинг касбий дастурларини, асосий фаолиятдан ажралмаган ҳолда таълим муассасасидан узокда ўзлаштиришдир. У замонавий ахборот технологиялари ва телэтармоқлар технологияси воситаларидан фойдаланишга асосланади.²⁷

Вазирлик 1998 йилдаёқ олий ўқув юртларини мультимедиа мажмуалари билан таъминлаш тўғрисида алоҳида буйруқ²⁸ қабул қилган.

8.6. Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш

Ҳар бир корхона, ташкилот, муассаса муваффақиятли фаолият кўрсатиши персоналга қўйилаётган талаблар ва ходимлар малакасига мувофиқ бўлишига боғлиқдир. Бу эса муттасил равишда персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни талаб этади.

Персонални қайта тайёрлаш — ходимларни иккинчи касб ёки янги ихтисосликни эгаллашлари учун ўқитишдир.

Персонални малакасини ошириш — ходимлар касби ва ихтисослигига оид билимларини чуқурлаштириш ва такомиллаштириш мақсадида уларни ўқитишдир.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга турлича ёндашувлар мавжуд. Уларнинг хилма-хиллигига қарамасдан, персонални қайта тайёрлаш ва улар

²⁷ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001. - 241-бет.

²⁸ Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами. Т.: Шарқ, 2001. - 312-бет.

малакасини оширишни ташкил этишни тўрт йўналишга мужассамлаштириш мумкин:

1. Қайта тайёрлаш ва малака оширишга эҳтиёжни ташкил этиш.
2. Ўқув дастурлари ва умуман ўқувни режалаштириш.
3. Шакли ва услублари бўйича хилма-хил ўқув дастурлари яратиш.

4. Қайта тайёрлаш ва малака ошириш натижаларини таҳлил этиш ҳамда бу жараёндан персонални касбий ва хизмат вазифасида ўстириш мақсадларида фойдаланиш.

Самарали фаолият юритаётган компания, акционерлик жамиятлари тажрибаси, персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш — бу тўрт йўналишнинг ҳаммаси бўйича иш олиб борилган тақдирда, кўзланган мақсадга эришиш мумкинлигидан далолат бериб турибди. Бунинг учун зарур ўқув-услубий ва моддий негиз мавжуд бўлиши керак, албатта.

Персонални қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш ходимнинг тайёргарлик даражаси тўғрисидаги маълумотларни тўплаш, умумлаштириш ватаҳлил этишдан бошланади.

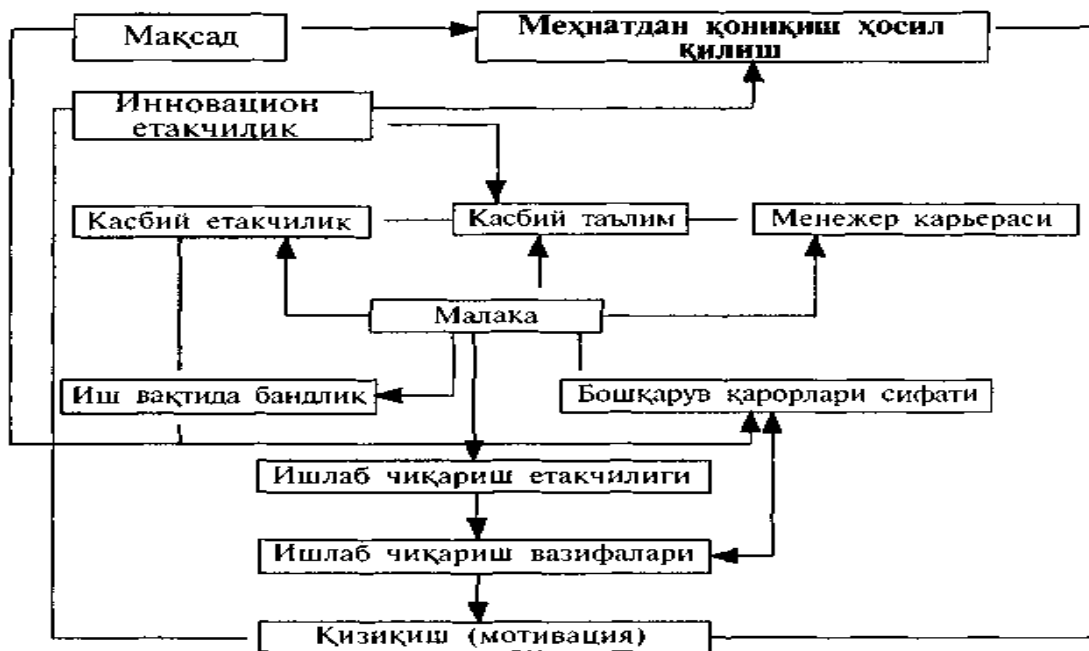
Ходимнинг тайёргарлик даражаси тўғрисидаги маълумотлар унинг фаолиятини баҳолаш асосида шакллантирилади. Бунда персонални қайси йўналишларда қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш талаб этилиши аниқланади. Ходим билими, маҳорати, касбий ва шахсий сифатларини баҳолаш давомида махсус комиссиялар белгилаб қўйилган омиллар бўйича ходим иш самарадорлиги ҳамда ушбу омилларнинг ходим ўз хизмат ва касбий вазифаларини бажаришдаги аҳамиятини аттестация қилади. Ана шу текширув натижалари бўйича қайта тайёрлаш шакли ва услуби мақсадга мувофиқлиги аниқланади ҳамда ходимга шахсий дастур асосида ўз малакасини ошириш юзасидан тавсиялар берилади.

Шахсий хусусиятлар ҳамда шахсий тайёргарлик даражасини аниқлаш учун тест синовлари ўтказилади. Бу — ўқув гуруҳдарини оқилона шакллантириш, машқлар ўтказишни яхши йўлга қўйиш ҳамда таълим шаклини белгилашда қўл келади.

Ходимлар қайта тайёрлаш эҳтиёжини аниқлашда кадрлар аудитидан ҳам фойдаланилади. Тестлар, сўровлар, кузатувлар, суҳбатлашувлар, муҳокамалар орқали персонал, биринчи навбатда юқори ва ўрта бўғин менежерлари тайёргарлиги таҳлил этилади. Бу жараён давомида ходимларнинг билимлари, амалий кўникмалари, ишчанлик ва шахсий сифатлари, психологик ҳолатлари, уларнинг хизмат вазифалари, ўзига бўйсунувчилар ва бошқа ташкилот вакиллари билан ишлаш амалиётлари, ташкилий тизим, иш ҳақи ва мукофотлаш, касбий ривожлантириш ва хизмат вазифасида ўстириш тадқиқ этилади.

Менежерлар жамоага расмий раҳбар бўлибгина қолмасдан, балки ҳақиқий йэтакчи бўлишга интилсалар, улар учун касбий таълим бу мақсадга эришиш йўлида мустаҳкам пойдевор вазифасини ўтайди (8.7- расм).

Менежер касбий малакасини ошириб борар экан ўз карьерасини ривожлантириш билан бир қаторда, ўзининг йэтакчиликка ҳам даъвогарлигини намоён этади. Чунки, жамоа ёки гуруҳда йетук касбий тайёргарликка эга бўлмасдан туриб, нафақат йэтакчилик қилиш, балки расмий раҳбар вазифаларини ҳам муваффақиятли бажаришда жиддий муаммолар юзага чиқиши мумкин.



8.7. расм. Касбий малака ва етакчиликнинг ўзаро боғлиқлиги

Истиқболли режалаштириш кўп ҳолларда **стратегик режалаштириш** деб номланади. Стратегик режалаштириш жуда кўп омилларга таянади. Улардан энг муҳимлари қуйидагилардир:

- корхона ва ташкилотнинг персонал билан ишлаш кон-цепцияси;
- таълим муассасалари амал қиладиган корхона ва ташкилотларда малака ошириш тизимининг концепцияси;
- корхона ва таъжилотни ривожлантириш истиқболлари, шу жумладан янги технологияларни жорий этиш, янги саноат объектлари куриш ва ҳоказолар;
- бошқарув персоналани тайёрлаш ва ўқитишга эҳтиёж.

Стратегик режалаштиришни **персонални қайта тайёрлашга эҳтиёжни аниқлаш**дан бошлаш керак. Бу бир қатор мажбурий ишларни бажаришни талаб қилади. Улар орасида қайта тайёрлашга жалб этилиши керак бўлган ходимлар рўйхатини тузиш энг муҳими ҳисобланади. Бунинг учун ҳар бир ходим қачон сўнги марта ўқитилгани ёки корхона бўлинмасини модернизация қилиш режасига оид маълумотларни ўрганиб чиқиш керак. Бу масалада раҳбар фикри ҳам ҳисобга олиниши мумкин. Шундан сўнг тахминий ўқув мундарижаси ва мавзу йўналишига аниқлик киритилади. Бу ўринда улар таълим муассасасининг ихтисослашувига мос тушувини ҳисобга олиш керак. Шундан кейин тайёргарлик турлари аниқланади, яъни фақатгина малака ошириш режалаштириб қолмасдан, бунинг аниқ тури (стажировка, қайта тайёрлаш, йиллик ёки даврий малака ошириш, ўз-ўзини малакасини ошириш) белгилаб олинади.

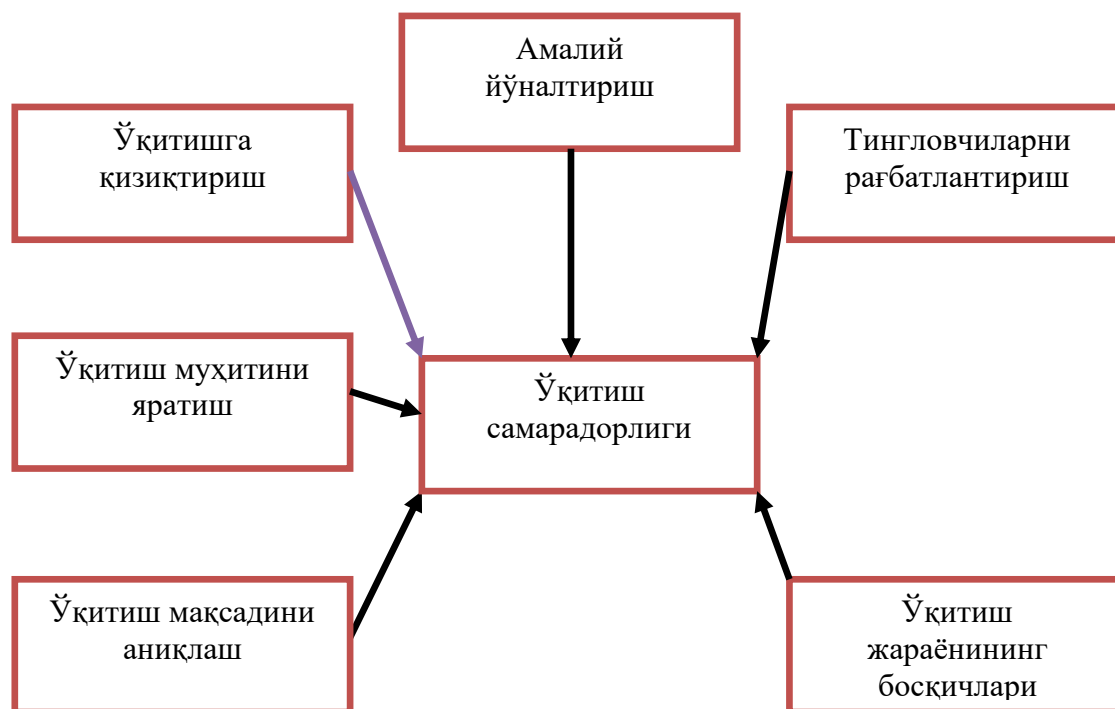
Стажировка — таъриба эгаллаш, амалий ва ташкилотчилик кўникмаларини ҳосил қилиш ва такомиллаштириш мақсадида ўтказилади. У одатда манфаатдор ташкилот маъмурияти ва амалиёт раҳбари томонидан ишлаб чиқилган шахсий дастурлар асосида амалга оширилади. Бундай дастурда стажировка ўтказиш вақти ва жойи, ходим қайси лавозимда стажировкадан ўтаётганлиги, стажировканинг мақсад ва вазифалари, ўрганилаётган иш усуллари, стажировка босқичлари, шунингдек, раҳбарнинг ўқитилиш якуни бўйича баҳоси кўрсатилади.

Кадрлар хизматида персонални бевосита қайта тайёрлаш ва малакасини

оширишда қуйидаги вазифалар юклатилган:

Биринчидан — персонални ўқитиш заруратини аниқлаш. Ана шу зарурат: ходимлар ишга қабул қилинганда; ходимларнинг хизмат вазифалари ўзгарганда; ходимлар малакасини ошириш керак бўлганда; меҳнат жамоасидаги муҳитни ўзгартириш талаб этилганда; ишлаб чиқариш жараёнлари ўзгарганда; ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таркиби ўзгарганда юзага келади.

Иккинчидан — ўқув мақсадларини белгилаш (8.8- расм). Бу — корхона ёки ташкилот мақсадларини таъминлаш унда зарур билим, кўникма ва қобилиятларга эга бўлган, талаб қилинадиган миқдордаги ходимларни тайёрлаш заруратидан келиб чиқади.



8.8. расм. Ўқитиш самарадорлиги шартлари²⁹

Учинчидан — ўқитиш турини асослаш. Амалиёт бугунги кунда персонални қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг қуйидаги турлари мавжуд эканлигини кўрсатади:

- ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда ихтисослаштирилган таълим муассасаларида ўқитиш;
- ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда ихтисослаштирилган таълим муассасаларида ўқитиш;
- екстернат орқали ихтисослаштирилган таълим муассасаларида аттестация қилиш;
- аттестация қилинмасдан, ўз-ўзини малакасини ошириш;
- иш жойида ўқитиш.

Тўртинчидан — узлуксиз таълим тизимини шакллантириш. Бунинг учун персонални қайта тайёрлаш мақсадлари ҳамда мавжуд имкониятлардан келиб чиққан ҳолда қуйидаги ўқитиш дастурлари ва шакллари танланиши мумкин:

²⁹ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning, p. 260

- ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда икки ҳафталик ўқитиш;
- ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда икки йиллик ўқиш;
- имтиҳон олиш, аттестация қилиш;
- ихтисослашган комплекс дастур асосида ўқитиш;
- раҳбар томонидан ўқитиш;
- масъул топшириқ бериш орқали ўқитиш;
- компания ёки фирма турли бўлимларида стажировка қилиш;
- чет элларда стажировка қилиш;
- ўз-ўзини ўқитиш;
- мунтазам баҳолаб боолиш;
- семинар ва конференцияларга жалб этиш;
- ҳар бир компания, бирлашма ёки акциядорлик жамияти ўз ходимларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш дастурига эга бўлиши керак.

8.7. Узлуксиз таълимнинг ўқув-моддий негизи

Персоналнинг узлуксиз таълими самарали ташкил этиш ўқув-моддий негизи ва ўқув-услубий таъминотига боғлиқлиги яхши маълум. Компания ва фирмалар ўқув марказлари бугунги кунда қуйидаги ўқув-моддий негизига эга бўлиши лозим:

- статик тартибдаги технологик қурилмаларнинг машқ қилдирувчи имитаторлари;
- динамик тартибдаги технологик қурилмаларнинг машқ қилдирувчи имитаторлари;
- ўқитиш курслари бўйича автоматлаштирилган ўқитиш тизими;
- маъруза тўпламлари;
- қисқа муддатли мақсадли амалий машғулотлар дастурлари;
- кўргазмалар қўлланмалар;
- ўқитишнинг техник воситалари мажмуаси (аудио ва видео-техника, кодоскоплар);
- ҳисоблаш техникаси мажмуаси;
- ИБМ ПС русумли компьютерлар;
- тестли психофизик дастурлар мажмуаси;
- касб даражасини баҳолаш комплекс тизими;
- замонавий ўқув хоналари;
- ўқитилаётган мутахассисларни ҳисобга олиш тизими;
- ўқитиш бўйича ишланмалар ахборот базалари юзасидан материаллар.

Узлуксиз таълим моддий-техника негизи асосий ўқитиш воситаси ҳисобланган ИБМ ПС русумдаги компьютерлар ҳам, улар билан бирга ишлатилиши мумкин бўлган бошқа русумдаги компьютерлар ҳам бўлишини тақозо этади. Улар дисплей синфларини жиҳозлаш учун локал тармоққа бирлаштирилиши зарур. Компьютерлардан ўқув материалларини узатиш воситаси сифатида ҳам, зарурат туғилганда ўқитувчи билан тингловчи ўртасида мулоқот ўрнатиш, шунингдек, бу мулоқот натижаларини назорат қилиш ва тегишли аниқликлар киритиш воситаси сифатида ҳам фойдаланса бўлади.

Радио, видео ва аудио воситалари ўқув материалларини ўзлаштириш даражасини оширади, ўқув муддатларини қисқартиради ва ўқув жараёнини фаоллаштириш имконини беради.

Ўқув материаллари тўғрисида равшан тасаввур ҳосил қилишга кўргазмалар ўқув

куролларининг энг кўп тарқалган турлари — плакат, планшет чизма, жадвал ва диаграммалар ёрдам беради.

Компания ва фирмаларнинг ўқув марказлари, шунингдек, зарур кўргазмали куруллар, ўқитишнинг техник воситалари, ихтисослаштирилган машқ қилдирувчилар (тренажёрлар) билан жиҳозланган ўқув синфлари, лабораториялари, хоналар, иш ўринларига эга бўлиши лозим. Шунингдек, бу марказларда ўқитувчилар учун хоналар, бошқа шаҳарлардан келадиган тингловчилар учун меҳмон-хоналар бўлиши даркор.

8.8 Узлуксиз таълимнинг ўқув-услубий таъминоти

Ўқув-моддий негизи қатори ўқув-услубий таъминот, кадрлар ўқуви ва уларни қайта тайёрлаш, малакасини ошириш тизими фаолият кўрсатишининг асоси ҳисобланади. Ўқув-услубий таъминотга қуйидагилар киради:

- ўқитиш дастурлари;
- қисқа муддатли семинарлар дастурлари;
- ўқув-услубий қўлланмалар;
- маърузалар;
- автоматлаштирилган компьютер тизимлари;
- мутахассислар учун видео кутубхоналар;
- тест дастурлари.

Ўқитиш дастурлари назарий тайёргарликни пухталаш ва амалий кўникмалар ҳосил қилишга мўлжалланган. Улар таркибига тушунтириш иловаси, малака ошириш курслари, ўқув режалари ва мавзу режалари, дастурлар мазмуни киради.

Малака ошириш дастурлари компания ёки фирма барча асосий технологик йўналишлари учун ишлаб чиқилади. Улар назарий материалларни маърузаларда ҳамда ўқув-услубий қўлланмалар асосида мустақил равишда эгаллашни кўзда тутди. Амалий машғулотлар

машқ қилдирувчи техникадан фойдаланилган ҳолда ташкил этилади. Автоматлаштирилган ўқитиш тизими орқали дисплей синфларда аниқ ишлаб чиқариш вазиятлари таҳлил этилади. Назарий билимларни мустаҳкамлаш, амалий иш кўникмаларини ҳосил қилиш учун машқ қилдирувчи қурилмалардан фойдаланилади.

Жаҳон тажрибаси техник, иқтисодий ва ташкилий инновацияларни жорий этишга тўсқинлик қилаётган асосий омиллардан бири — раҳбарларнинг ҳам, ижрочиларнинг ҳам билими ва касб кўникмалари йэтарлича эмаслигидан яққол далолат бериб турибди. Ишлаб чиқаришга фан ва техника ютуқларини жорий этишга интилиш, персонални мақсадсиз ўқитиш самара бермайди. Бунда ходимлар томонидан эгалланаётган билимлар ўқитиш тугаши билан иқтисодий ва ижтимоий самара бера бошлаши, ўқитиш даври эса иложи борича қисқа бўлиши даркор. Ўқитиш ва малака ошириш дастурлари буюртмачи эҳтиёжларига мувофиқ амалий кўникмаларни шакллантиришга йўналтирилиши лозим.

Қисқа муддатли семинар дастурлари одатда икки ва тўрт кунлик машғулотлар ўтказишни кўзлаб ишлаб чиқилади. Бу семинарларда тингловчилар аниқ мақсадли режалар ва зарур тушунчалар бўйича қисқа ахборотлар оладилар. Уларга мустақил шуғулланиб, чуқур ўзлаштириш учун ўқув материаллари, маърузалар, адабиётлар рўйхати берилади. Қисқа муддатли семинар дастурларида:

- семинар мавзусининг номланиши;
- мақсадли гуруҳ тингловчилари;
- семинар мақсади;

- ўқитиш муддати;
- семинар мавзулари бўйича асосий бўлимлар;
- семинарни ташкил этиш;
- семинарни ўтказиш услуби (маъруза — баҳс, амалиётдан олинган мисолларни таҳлил этиш, касбий суҳбатлар);
- тингловчилар сони;
- семинар ўтказадиган мутахассислар гуруҳи белгилаб қўйилади.

Дастурда, шунингдек, тингловчилар семинарни муваффақиятли тугаллаган тақдирда ишлаб чиқаришдан олинадиган фойда ҳам кўрсатилади.

Ўқув-услубий қўлланмалар:

- ўқитиш мақсадини таъминлайдиган ўқув материали мавзусини тушунтиради, уларга аниқлик киритади, ҳамда бу мавзуларни автоматлаштирилган ўқитиш тизими ва машқ ўтказгичлар орқали ўзлаштириш имконини беради;
- турли манбалардан олинган асосий маълумотларни бир-бирига боғлайди;
- назарий материаллар билан амалий маълумотларнинг оқилона нисбатини таъминлайди;
- турли вазиятлар ва белгиланган иш тартибидан четга чиқиш ҳолларини баён этиб беради;
- бажариладиган иш операциялари босқичларини тушунтиради.

Ўқув-услубий қўлланмалар шундай яратиладики, тингловчи улардан шахсий компютери асосида автоматлаштирилган ўқитиш тизими ҳамда машқ ўтказгичларда ишлаш жараёнида ҳамда мустақил тайёргарлик давомида фойдалана олади.

Бугунги кун тажрибаси янги билимларни эгаллашнинг энг самарали усули **дастурий ўқитиш** эканлигини кўрсатмоқда. Компания ва фирмаларнинг, уларнинг, муҳандис-техник ходимларининг малакасини ошириш учун автоматлаштирилган ўқитиш тизимларини яратиш юзасидан қуйидаги тавсияларни бериш мумкин:

- ўқитиш — ўқитувчилар ва тингловчиларнинг ўзаро боғлиқ фаолиятининг махсус туридир;
- тингловчилар билимларни ўқитиш усулларида ифодаланган муайян фаолият жараёнида эгаллайдилар;
- дастурий ўқитиш ва билим олиш жараёнини самарали бошқариш мақсадида тингловчи хатти-ҳаракатнинг таркиби ва навбатма-навбатини аниқлашдан иборат бўлиб, ўқув материаллари ана шу мақсадга мослаштирилиши лозим;
- автоматлаштирилган ўқитиш тизими фақат ўқув жараёни, тингловчи мастақил иш олиб бориши каби масалалар билан чекланиб қолмасдан тингловчининг билим олиш фаолиятини бошқаришга асосланиши керак.

Дастурий ўқитишнинг умумий тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

- ўқитиш мақсадларини белгилаш;
- ўқитиш муваффақиятли амалга оширилаётганлиги мезонларини ва тингловчилар томонидан буни ўлчаш воситаларини аниқлаш;
- ўзлаштириш жараёнига таъсир кўрсатиш дастурини тузиш, бунда тингловчининг ўқитишнинг дастлабки ҳолатидан, кейингисига ўтиши ушбу жараён моҳияти эканлигини ҳисобга олиш;
- ички ва ташқи қайтарма алоқани ташкил этиш (тингловчига, шунингдек, ўқитувчига ўқитишнинг муваффақиятли кечиши тўғри-сидаги ахборотларни йетказиш).

Видеоматериалларга асосланган ўқитишда ўқув материаллари модулларидан фойдаланилади. Жумладан “ЛХРДС” компанияси томонидан ёнилғи-энергетика

соҳаси персонали учун ўқув материал-ларининг 116 модули яратилган. Ўқув материалларининг ҳар бир модули 120 бетли дарслик ва 60 дақиқали видео тасмадан иборатдир. Модулли ўқитиш юзасидан қўлланма, ўқув қўлланмаси, слайдлар тўплами, ўқув дастури бўйича саволлар ҳамда видеофильмдан иборат. „ЛХРДС“ компанияси ушбу модулларни ҳозирги вақтда мультимедиа тизимининг узлуксиз ахборот тизимига айлантириш устида иш олиб бормоқда. Мазкур тизим мультипликация графиги, видео ва аудио материаллар, матн ва дастурий таъминотдан иборат бўлади.

Назорат учун саволлар

1. “Ишчи кучи” атамаси қандай маънони англатади?
2. Ишчи кучи сифатига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
3. Шахс касб малакаси ошишининг босқичлари нсчта босқични ўзида қамраб олган?
4. Ходимнинг рақобатбардошлиги қандай белгиланади?
5. Синергетика самараси деб нимага айтилади?
6. Персонал рақобатбардошлиги даражасини баҳолашнинг асосий кўрсаткичлари қайсилар?
7. Корхонада ходимларни ривожлантиришга қулай муҳит яратиш учун корпоратив ғоянинг ўрни қанақа?
8. Корпоратив ғоя қандай ғояларни ўзида мужассамлаштиради?
9. Ўзбекистон Республикасининг „Таълим тўғрисида“ги қонунинг мақсади нималарга йўналтирилган?
10. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг асосий мазмуни нимага йўналтирилган ва қандай мақсадлар унда ўз аксини топган?
11. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури неча босқичдан иборат?
12. Бугунги кунда қайси босқич амал қилмоқда?
13. Ходимларни қайта тайёрлаш деганда нимани тушунасиз?
14. Кадрлар хизмати персоналини қайта тайёрлаш ва малакасини оширишда қандай вазифалар юклатилган?

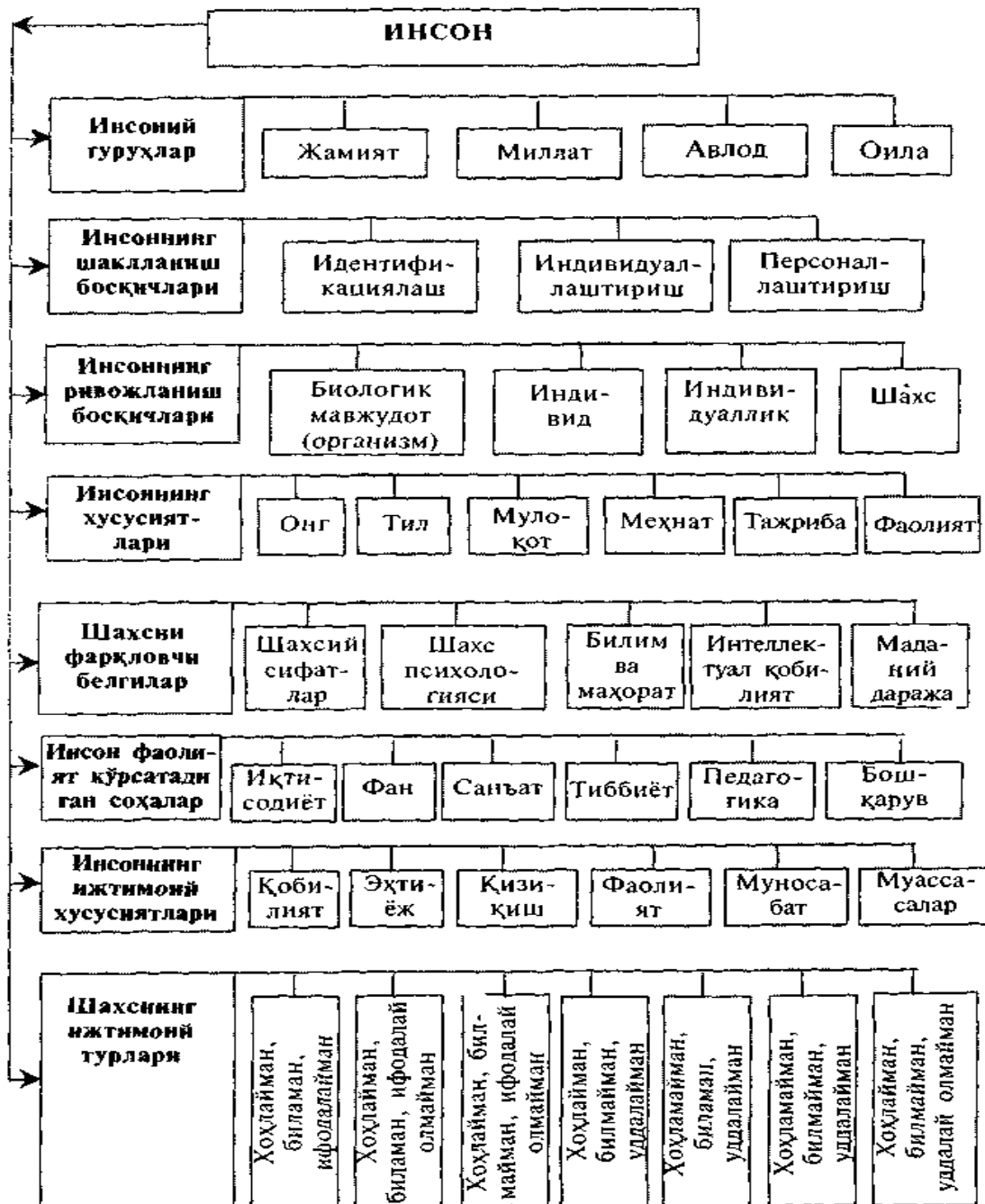
9-МАВЗУ. ИҚТИСОДИЙ ИСЛОҲОТЛАРНИ ЧУҚУРЛАШТИРИШ ШАРОИТИДА ПЕРСОНАЛНИ РАЎБАТЛАНТИРИШ

- 9.1. Ходимларнинг меҳнатга қизиқишини ошириш
- 9.2. Ходимларни меҳнатга қизиқтириш назариялари
- 9.3. Меҳнатга қизиқтириш услублари
- 9.4. Ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш
- 9.5. Персонал меҳнатига ҳақ тўлашнинг моҳияти
- 9.6. Меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг таркибий қисмлари
- 9.7. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг тармоқ хусусиятлари
- 9.8. Ходимларни рағбатлантиришнинг хорижий тажрибалари

Таянч иборалар: Меҳнат, қизиқиш, қизиқтириш, қизиқтириш назариялари, эҳтиёж, рағбатлантириш, моддий, маънавий, меҳнатга ҳақ тўлаш тизими.

9.1. Ходимнинг меҳнатга қизиқишини ошириш

Корхона мақсадига эришиш - ишлаб чиқаришда юқори самарадорликни таъминлаш ходим ўз хизмат вазифасини сидқидилдан, ташаббускорлик кўрсатиб бажаришига боғлиқ. Бунинг учун ходимлар ўз ишларига чинакамига қизиқишлари керак.



9.1. Инсонга оид тушунчалар тавсифи

Қизиқиш (мотив) - бу инсонни муайян фаолиятга ундовчи ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи кучлардир. Қизиқиш инсонга унинг эҳтиёжларини қондириш учун нима қилиш ва буни қандай қилиш кераклигини белгилайди.

Қизиқиш жараёнини тўрт босқичга бўлиш мумкин:

1. Эҳтиёжнинг пайдо бўлиши.

2. Эҳтиёжни қондириш йўллари излаш.
3. Эҳтиёжни қондириш учун фаолиятга киришиш.
4. Эҳтиёжнинг қондирилиши, моддий ёки маънавий рағбатлантиришга эга бўлиш.

Эҳтиёж - инсоннинг ҳаёт кечириши, шахс ва ижтимоий гуруҳни ривожлантириш учун объектив зарур нарсалар. Биологик ва ижтимоий эҳтиёж бир-биридан фарқ қилади.

Биологик эҳтиёж - сув, ҳаво, озиқ-овқатга, ҳаёт кечириш учун зарур бошқа нарсалар - уй-жой, кийим-кечак, рўзғор буюмлари, шунингдек, авлодни давом еттиришга эҳтиёж.

Ижтимоий эҳтиёж - миллат, ижтимоий гуруҳга мансубликка, ўз шахсини, еришган муваффақиятларини ривожлантириш, ўз қобилиятини намоён этиш, бошқалартомонидан ўсиш қобилиятлари эътироф этилиши га эҳтиёждир.

Ходим эҳтиёжларини қондириш ҳисобига меҳнатга қизиқтиришда инсон, шахс энг асосий масаладир. Замоनावий менежментда **инсон - бошқарувнинг бош субъектидир**. Ушбу ёндашувга мувофиқ инсон корхона учун эмас, балки корхона инсон учун зарурдир. Ходимларни бошқариш стратегияси, тузилмаси ва жараёни худди ана шу ходимлар шахсий хусусиятларини ҳисобга олишга асосланади. Инсон кўпгина фанлар (фалсафа, социология, психология, тиббиёт, педагогика, тарих ва бошқалар) тадқиқининг объекти ҳисобланади. Ходимларни бошқариш назариясида инсон биртомондан, ижтимоий гуруҳнинг энг муҳим ядроси, иккинчи томондан эса бошқарув жараёнининг ҳаракатлантирувчи кучи сифатидаги тадқиқ объектидир (9.1-расм).

Қизиқтириш (мотивация) тушунчаси фанда бир неча маънога эга. Бошқарув назариясида бу ўзини ва бошқаларни корхона мақсадига эришишга қаратилган муайян фаолиятга қизиқтириш жараёнидир.

Қизиқтириш жараёни негизида қизиқишнинг моддий, ижтимоий-психологик, маънавий, ижодий ва бошқа омиллари ётади. 9.2-расмда менежерлар ўртасида ўтказилган сўровда яхши меҳнат қилишга нима қизиқтириши тўғрисидаги маълумотлар келтирилган.

Қизиқтириш назарияларини икки гуруҳга ажратиш мумкин:

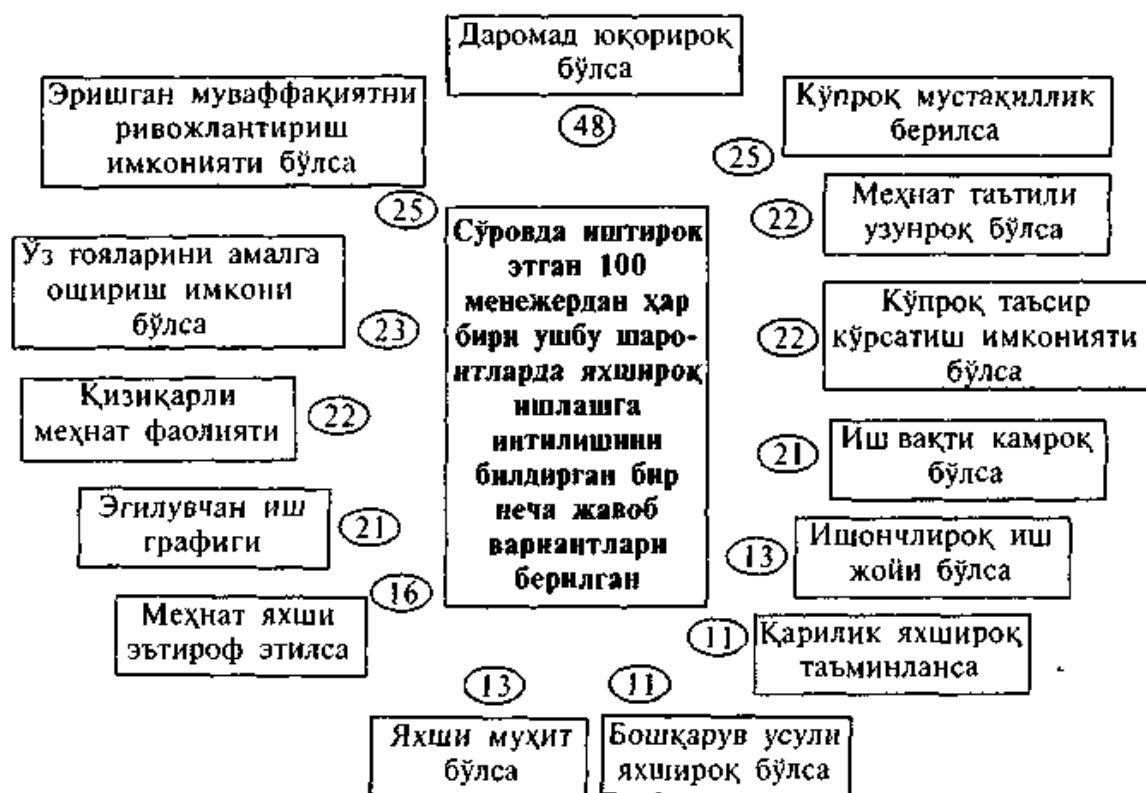
- моҳият бўйича қизиқтириш назарияси;
- жараён бўйича қизиқтириш назарияси.

Моҳият бўйича қизиқтириш назариялари эҳтиёж деб номланувчи, инсонларни бошқача эмас, балки худди шундай ҳаракат қилишга ундайдиган ички қизиқишларни аниқлашга асосланган. Ушбу гуруҳга Абрахам Маслоу, Девид Мак-Клелланд ва Фредерик Герцберг, Скиннер Бернард назариялари тааллуқлидир.

Жараён бўйича қизиқтириш назариялари замонавийроқ бўлиб, инсон фаолияти моделларига асосланади (кутиш назарияси. адолат назарияси ва Портер-Лоулер қизиқтириш модели).

Ушбу икки гуруҳ назариялари бир-бирини истисно етмайди, балки ўз муайян қўлланиш соҳаларига эгалар. Улар моҳиятини чуқурроқ англаш учун тағзамин тушунчалар - эҳтиёж ва рағбатлантиришнинг моҳиятини билиш керак бўлади.

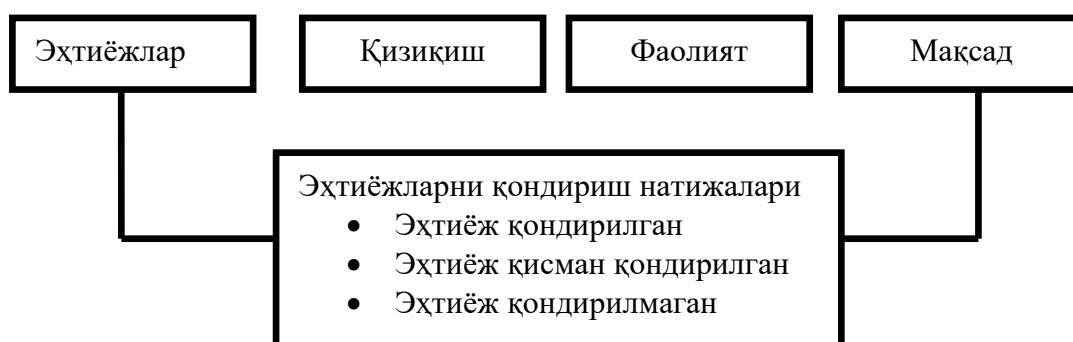
Инсонларнинг хатти-ҳаракатлари ва улар бу хатти-ҳаракатларини уйғотувчи қизиқишларни турли моделларда келтириш мумкин. Улардан бири 9.3-расмда тасвирланган.



9.2. расм. Яхшироқ меҳнат қилишга ундовчи омиллар

Қизиқтириш назариясида рағбатлантириш - инсон ўзи учун қимматли ҳисоблаган ҳамма нарса муҳим ҳисобланади. Инсонларда қимматлилик тушунчаси турлича, шунинг учун рағбатлантиришни баҳолаш ҳам уларда бир-бирлариникидан фарқланади. Рағбатлантиришнинг икки тури мавжуд:

Ички рағбатлантиришни ишнинг ўзи беради. Бунга меҳнат жараёнидан қониқиш ҳосил қилиш ҳисси, кўзланган натижа ёки мақсадга эришиш, меҳнатнинг ижтимоий аҳамиятини англаш ва шу асосда ўз-ўзидан ғурурланиш киради. Иш жараёнида ходим ўз эҳтиёжини ўзи қабилар, яъни бошқа кишилар билан муносабатда бўлиш орқали қондиради.



9.3. Эҳтиёж орқали аниқланадиган модели³⁰

³⁰ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 298

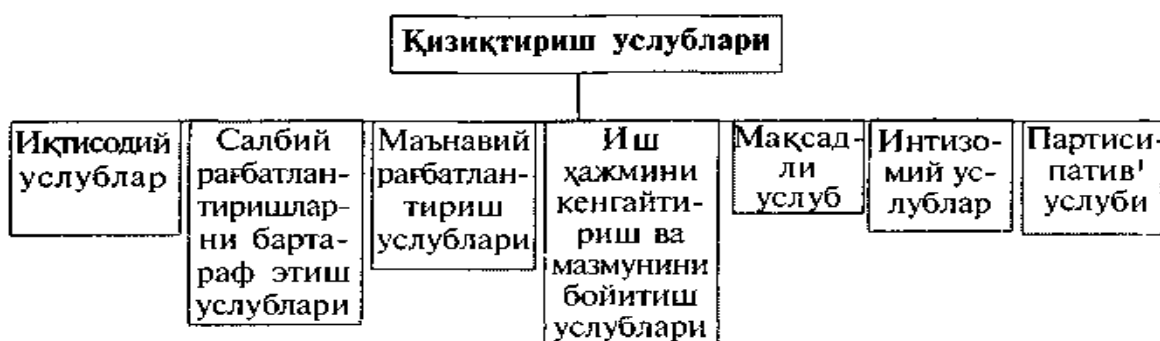
Ташқи рағбатлантириш корхона, ташкилот томонидан берилади. Иш ҳақи, мартабанинг юқорилашуви, ҳамкасблар, раҳбарлар томонидан билдириладиган мақтовлар ва эътирофлар, қўшимча тўловлар, қўшимча таътиллари, хизмат автомобили, мукофотлар - шулар сирасига киради.

Рағбат инсонга унинг меҳнат фаолияти натижаларини муносиб баҳолаш сифатида таклиф этилади. Инсон кўпгина рағбатларни уларнинг моҳиятини англаб етмасдан, яъни беихтиёр қабул қилади. Турли инсонларда аниқрағбатларга муносабат бир хил эмас.

Кўпгина тадқиқотларда рағбатлар фаолият учун ташқи даъват, қизиқиш сабаблари эса ички даъват деб таърифланади. Шундай экан рағбат ва қизиқиш сабабларини, энг аввало, уларнинг инсонни фаолият кўрсатишига ундаши бирлаштириб туради. Бироқагар рағбат манфаат (моддий, маънавий, гуруҳий, шахсий) орқали фаолият кўрсатишга ундаса, қизиқиш асосида эса ҳам манфаат (мукофотлаш, лавозимда кўтарилиш), ҳам шахсий сабаб (бурч, кўрқин, масъулият ҳисси ва ҳоказолар) ётади. Шунинг учун қизиқиш сабаблари (мотив) рағбатга нисбатан кенгрокмаънога эга.

9.3. Меҳнатга қизиқтириш услублари

Ходимни ишга қизиқтиришга қизиқтиришнинг айрим услублари орқали ҳам, бу услубларни биргаликда қўллаш орқали ҳам эришиш мумкин (9.4- расм).



9.4. расм. Қизиқтириш услублари

Рағбатлантириш чора-тадбирлари муайян шахслар эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилиши даркор. Ходимнинг ишга қизиқишини тегишли рағбатлантириш усули орқали ўзгартириш мумкин. Раҳбарлар учун бу рағбатлантиришлар бир хил шаклда эмас, балки ходимларнинг шахсий эҳтиёжларига мувофиқ ишлатилиши керак, деган маънони англатади.

Иқтисодий услублар қизиқтиришнинг энг кўп тарқалган услуби ҳисобланади. Бу услубларнинг бевосита (иш ҳақи, мукофот, қўшимча тўловлар) ва билвосита (имтиёзлар: овқатлантириш, пул тўланадиган меҳнат таътиллари, ҳаёт ва саломатликни суғурта қилиш, пенсия таъминоти ва ҳоказолар) турлари мавжуддир.

Иқтисодий услублар асосида самарали меҳнат учун моддий рағбатлантириш ётади. Кўпгина корхоналарда ходимнинг иш ҳақини жорий даврдаги иш натижаларига боғлашга ҳаракат қилишади. Бу масалада бозор тамойиллари: турмуш кечириш қиймати, ишчи кучи таклифи, рақобатчилар тўлаётган иш ҳақи даражаси, иш ҳақининг давлат томонидан мувофиқлаштириб борилиши ва ҳоказолар ҳисобга олиниши керак.

Моддий рағбатлантириш ҳамиша ҳам қизиқгиришнинг энг таъсирчан воситаси бўлиб қолаверади. Бироқ ходим фаровонлиги кўтарилган сари биргина унинг ўзи этарли бўлмайди. Яна шуни ҳам ҳисобга олиш керакки, қизиқтиришнинг иқтисодий услублари компания ёки фирма томонидан сезиларли даражада харажатларни талаб этади.

Салбий рағбатлантиришларни бартараф этиш услублари дейилганда ходим ишидаги салбий ҳолатларни бартараф этиш тушунилади. Бу салбий рағбатлантиришларга адолацизлик, нопок муносабатлар, еркатоилик (фаворитизм) ва ҳоказолар киради. Ходимлар ўзларига адолатли муносабатларда бўлишларини хоҳлайдилар..

Салбий рағбатлантиришларни бартараф этишнинг қуйидаги тамойиллари мавжуд:

1. Менежерлар мунтазам равишда уларга бўйсунувчилар ўзларига нисбатан адолатли муносабатда бўлишмоқда деб ҳисоблашаётганларини аниқлаб туришлари керак.

2. Ходимларнинг умумий ишга ҳиссаларини ўлчаш мезонлари ҳамда бунинг учун тегишли мукофот даражаси ҳаммага иш бошлангунга қадар маълум бўлиши керак. Бу маълумотлар ҳаммага яхши тушунарли ҳолда баён этилиши даркор.

3. Менежерлар мукофотларни яхши ишлаётган ходимлар бошқалардан кўпроқ манфаатдор бўладиган даражада тақсимлашга эришишлари лозим.

Маънавий рағбатлантириш услублари ҳисобланган ишдан қониқиш ҳосил қилиш, юксак масъулият ҳисси, жамоа томонидан хизматларни эътироф этиш қўшимча харажатлар талаб етмайди. Янада муҳими, инсонлар ҳеч вақт мақтов ешитиш, эътибор ва эътирофдан чарчамайдилар.

Маънавий рағбатлантиришда ходим хизматлари эътироф этилиб, уни тақдирлашни қуйидагича амалга ошириш мумкин:

— сезиларли натижаларга еришган ходим меҳнатини эътироф этиш;

— меҳнатда еришилган юксак натижаларга корхона жамоаси ва раҳбариятининг муносабатини намоён этиш;

— эътирофга сазовор бўлган алоҳида ходимлар иш натижаларини оммалаштириш.

Маънавий рағбатлантириш ходимларнинг самарали меҳнати корхонанинг ўзида ҳам, унинг ташқарисиди ҳам жуда қадрланишини ифода этади ва уларни янада самарали меҳнат қилишга рағбатланти-ради.

Маънавий рағбатлантириш тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

1. Раҳбар самимий ва хушмуомала бўлиши керак. Ходим раҳбарнинг носамимийлигини ҳамиша сезади.

2. Мукофот хизматга яраша бўлса ва мукофотланаётганлар буни ҳис этиб турса қизиқтириш омилига эга бўлади. Мукофот адолациз берилса ёки тарқатилса бу мукофотнинг кадри тушади.

3. Ходим қайси ишни қачон яхши бажарганини билиши керак. Раҳбар яхши бажарилган иш учун шахсан ўзи ходимга миннатдорчилик билдириши зарур. Бунда бутун жамоа томонидан бевосита шу ходимнинг яхши иш бажарганлигини эътироф этилиши айниқса муҳимдир.

4. Ходим томонидан еришилган ютуқлар кенг ва ёрқин тарғиб этилиши лозим.

5. Алоҳида хизматлари учун ходим энг юкори бўғин раҳбарияти томонидан мукофотланиши керак.

6. Тақдирлашнинг турли шакллари кўллаган ҳолда қабул қилинган

қарорларнинг маънавий оқибатини баҳолай билиш керак. Бир инсоннинг меҳнатини рағбатлантириш бошқасиникини эътироф етмаслик демақдир. Шунинг учун менежердан етти ўйлаб бир кесиш талаб қилинади.

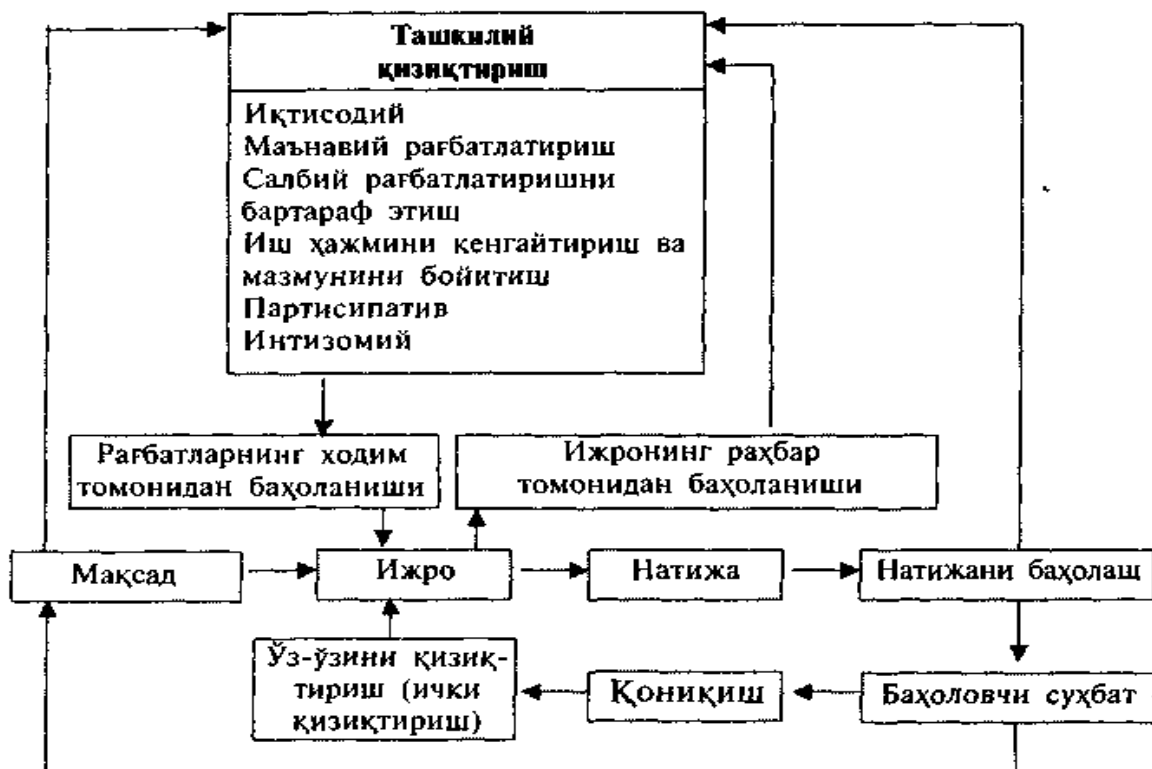
7. Рағбатлантириш дастури энг яхши ходимни, корхона муваффақиятига энг сезиларли ҳисса қўшаётган инсонни алоҳида ёъозлашга қаратилиши даркор.

Иш ҳажмини кенгайтириш ва мазмунини бойитиш услублари чарчашнинг салбий оқибатлари ва улар билан боғлиқ меҳнат унумдорлигининг пасайишига барҳам беради. Ишнинг зериктиришини камайтириш мақсадида иш ҳажмини кенгайтириш бунинг бир воситасидир. Бу ходимга бир-бири билан боғлиқ хилма-хил вазифаларни ўз касбий малакаси даражасида ҳал этишига имконият яратади.

Қизиқтиришнинг ташкилий механизми ходимни самарали меҳнат қилишга юксак даражада қизиқтиришга хизмат қилади (9.5-расм). У ходимлар манфаатларини:

- меҳнат турмушининг юксак сифати;
- меҳнат натижаларини эътироф этилиши ;
- корхонанинг манфаатлари нуқтаи назаридан малакали ходимларни жалб этиш, қимматли ходимларни сақлаб қолиш учун ижтимоий таъминот;
- меҳнат унумдорлигини ошириш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва кўрсатилаётган хизмат сифатларини ошириш мақсадларида бирлаштиришга хизмат қилади.

Қизиқтириш механизми асосига пировард натижаларга эришишга йўналтирилган бошқарувга мақсадли ёндашиш қўйилган. Ходим нимага интилаётганини ҳамиша аниқбилиши зарур. Менежер ходим билан биргаликда мақсадни амалга оширади.



9.5. расм. Қизиқтиришнинг ташкилий механизми

Қизиқтиришнинг уч тури мавжуд.

1. **Бевосита қизиқтириш.** Бу ходим шахсига ва унинг қадриятлар тизимига ишонтириш, таъсир кўрсатишни англатади. Бевосита қизиқтиришнинг ташвиқот, ибратни намоиш қилиш, хабардор қилиш ва бошқа шакллари ҳам мавжуддир. Бевосита қизиқтириш, бошқарувнинг, объекти ва субъекти ўртасида ишонч, амалий ҳамкорлик, ошкорлик, изчиллик, қарор қабул қилишда мустақиллик, ўзаро юксак масъулият каби ижобий муносабатларни шакллантиради.

2. **Мажбурий қизиқтириш.** Бу кўп жихатдан раҳбар томонидан қўйилган талаблар ходим томонидан бажарилмаган тақдирда ходимнинг қайсидир эҳтиёжларини қондириш ёмонлашиши таҳдидига асослангандир. Одатда бундай усул бошлиқ ва унга бўйсунувчи ходим бўлган хизмат лавозимларида ишлатилади. Ушбу ҳол бу усулни инновация соҳасида қўллаш имкониятларини торайтиради. Аммо тезкор бошқарувда мажбурий қизиқтириш бир қатор афзалликлари билан мавжуд муаммоларни ҳал этишда қўл келади.

3. **Билвосита рағбатлантириш** усули. Бу усулда қизиқтиришни шакллантириш ходимга ўзи учун қадри деб ҳисоблаган нарсани танлаш ҳуқуқи берилиши назарда тутилади. Фаолиятнинг турли соҳаларида инсонга ўзини қандай тутиш лозимлиги бўйича тўғри қарор қабул қилишга **ижтимоий-психологик фаолият** моделини тузиш ёрдам беради (9.6-расм). Мазкур модель ҳам шахсий, ҳам гуруҳий хатти-ҳаракатлар учун тузилиши мумкин.

Меҳнатга қизиқиш таркибига:ходим қондиришни хоҳлаётган **эҳтиёж**;бу эҳтиёжни қондирадиган **неъматлар**;неъматлар олиш учун зарур бўлган **меҳнат фаолияти**; меҳнат фаолияти билан боғлиқ моддий ва маънавий харажатларни ташкил этадиган **баҳо** киради.



9.6. расм. Ижтимоий – психологик фаолият модели

Меҳнатни рағбатлантириш муайян, олдиндан белгилаб қўйилган натижаларга эришиш имконини берадиган жўшқин меҳнат фаолияти ходимнинг муҳим ижтимоий эҳтиёжларини қондириш, унда меҳнатга қизиқиш (мотив)ни шакллантириш учун зарур шарт-шароитларни яратишни кўзда тутаяди.

Меҳнатни рағбатлантиришнинг бир неча функциялари мавжуд:

Иқтисодий функция. У, энг аввало, меҳнатни рағбатлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга кўмаклашишда намоён бўлади. Бу меҳнат унумдорлигининг ошиши ва маҳсулот сифатининг яхшиланишида ўз ифодасини топади.

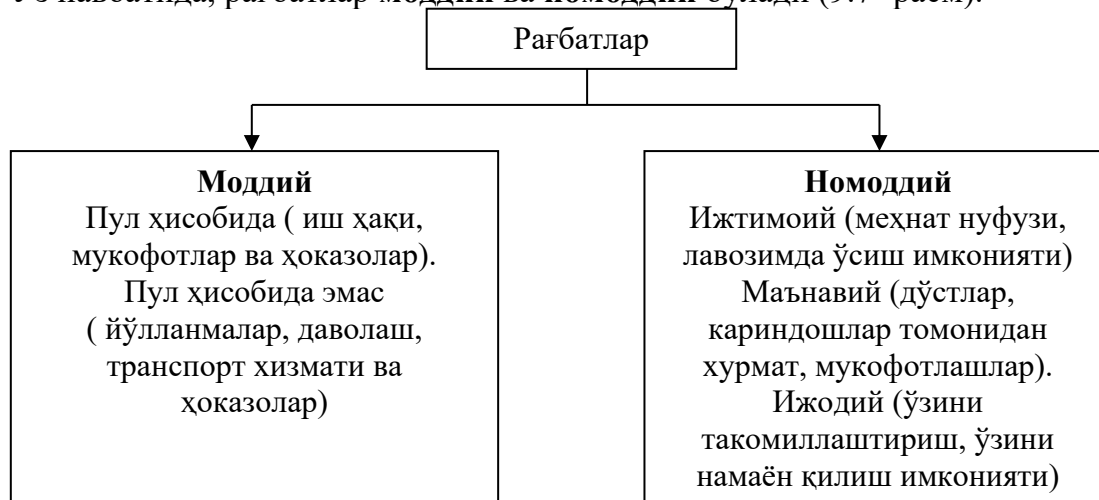
Ахлоқий функция. У меҳнатни рағбатлантириш, фаол ҳаётий позицияни, жамиятда соғлом ахлоқий-ижтимоий муҳитни шакллантиради. Бунда рағбатлантириш тизимини анъаналар ва тарихий тажрибани ҳисобга олган ҳолда шакллантириш катта аҳамиятга эга.

Ижтимоий функция. У жамиятнинг ижтимоий тизимини даромадларнинг турли даражасини ҳисобга олган ҳолда шакллантириш билан таъминланади. Ушбу даромадлар эса рағбатлантириш омилларининг турли инсонларга таъсирига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Умуман олганда эса эҳтиёжларни шакллантириш пировард даражада шахсни ривожлантириш, жамиятда меҳнатни ташкил этиш ва рағбатлантиришга боғлиқлиги яхши маълумдир.

9.4. Ходимни моддий ва маънавий рағбатлантириш

Ходимни моддий жиҳатдан рағбатлантириш уларнинг меҳнат фаолиятида юксак кўрсаткичларга эришишларини таъминлашга қаратилган.

Ўз навбатида, рағбатлар **моддий** ва **номоддий** бўлади (9.7- расм).



9.7. расм. Рағбат турлари³¹

Меҳнатни рағбатлантириш мураккаб жараён ҳисобланади. Бу ишни ташкил этиш учун муайян талаблар қўйилади.

Ходимни моддий жиҳатдан рағбатлантириш дейилганда иш берувчининг меҳнат шартномасига асосан барча сарф-харажатлари тушунилади.

Моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг асосий мақсади ходимлар фаолиятини компания ёки фирма стратегик мақсадларига эришишга йўналтириш, бошқача қилиб айтганда ходим моддий манфаатдор-лигини корxonанинг стратегик мақсадлари билан бирлаштиришга қаратилган. Бу ҳал қилувчи қоида моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг қуйидаги мақсадларини белгилайди:

³¹ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 310

Ходимни корхонага жалб этиш. Корхоналар ўзлари учун зарур мутахассисларни ишга жалб этиш мақсадида меҳнат бозорида ўзаро рақобатлашадилар. Шунинг учун моддий жиҳатдан рағбатлантириш корхонага зарур ходимни ишга жалб эта олишга мос бўлиши керак.

Ходимни корхонада ушлаб туриш. Корхонадаги моддий жиҳатдан рағбатлантириш меҳнат бозори таклиф этаётган даражадан паст бўлса, ходимлар ишдан бўшаб кэта бошлайдилар. Корхона раҳбари ходимларни касбий ўқитиш ва ривожлантириш учун сарфланган маблағ зое кетмаслиги учун уларни бошқа компания ва фирмалар билан рақобат қила оладиган даражада моддий жиҳатдан рағбатлантиришни таъминлашлари зарур.

Ишлаб чиқариш фаоллигини рағбатлантириш. Рағбатлантириш ходимни корхона учун зарур меҳнат фаоллигини кўрсатишларини таъминлаши керак. Меҳнат унумдорлигини ошириш, меҳнатга ижодий ёндашиш, ташаббускорлик, корхонага садоқат, моддий жиҳатдан рағбатлантириш тизими орқали мукофотланиши керак.



9.8. расм. Корхона персоналани рағбатлантириш шакллари

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган иқтисодий ислохотлар мулкчиликнинг турли шаклида фаолият кўрсатаётган корхоналарда ходимларни моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг энг мақбул шакл ва услубларини топиш ва

қўллашни тақозо етмоқда. Ана шу масалада моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг корхона фаолияти натижалари, бу натижаларга эришишда ҳар бир ходимнинг ҳиссасини ҳисобга олиш билан боғлиқлигини таъминлаш, иш ҳақининг давлат томонидан бошқарилиши, бозор конъюнктураси иложи борида тўлиқ ҳисобга олиниши мақсадга мувофиқдир (9.9- расм).

Ишчи кучига харажатларни назорат қилиш. Ҳозирги компания ва фирмалар учун ишчи кучига харажатлар улар сарф-харажатларининг асосий моддасини ташкил этади. Шунинг учун ушбу харажатларни мунтазам назорат қилиб бориш катта аҳамиятга эга.



9.9. расм. Корхона персоналини моддий жиҳатдан рағбатлантириш тизими

Самарадорлик ва соддалик. Моддий жиҳатдан рағбатлантириш, корхона ҳар бир ходимига яхши тушунарли бўлиши шарт. Акс ҳолда ундан кўзланган мақсадлар мутлақо қарама-қарши натижаларга олиб келади. Шунингдек, ушбу тизим учун ортиқча харажатларга йўл қўйиб бўлмайди.

Қонунчилик талабларига мувофиқлик. Ўзбекистон Республикасида, худди бошқа давлатларда бўлгани каби меҳнат ҳақи шакли ва тизимлари, мукофотлар, қўшимча тўловлар, устамалар, рағбатлантириш тарзидаги тўловлар амалдаги қонунчилик билан мувофиқлаштирилади. Уларга қатъий амал этилиши шарт.

Бозор иқтисодиёти тараққий этган давлатлардаги компания ва фирмаларда қўлланиладиган моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг асосий шакллари 9.8- расмда келтирилган.

Бугунги кунда қўлланилиб келинаётган қўшимча рағбатлантириш тизимларининг ҳаммасини асосан икки гуруҳга бўлиш мумкин: **иш ҳақиға устама тўловлар ходимлар иш стажига ёки фақат хизматига** қараб амалға оширилади.

Моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг янги тизимлари ўз моҳияти ва шаклланиш усулиға қараб қуйидаги хусусиятлари билан фарқланади:

- бевосита тўловлар (база ставкалари ва устамалар);
- билвосита тўловлар (компенсациялар);
- мукофотлар (бонуслар);
- пенсия тўловлари.

База ставкалари. Корхонаға зарур малака ва тайёргарликка эға бўлган ходимларни жалб этиш учун база иш ҳақи этарли бўлиши керак. Бу база, ходим умумий даромадларини 70-90 фоизидан кўп бўлмаслиги лозим. База иш ҳақи миқдори ходимлар гуруҳи ёки умуман компания ёки фирма даражасида меҳнат унумдорлигининг оширилишиға мувофиқ равишда оширилиши керак.

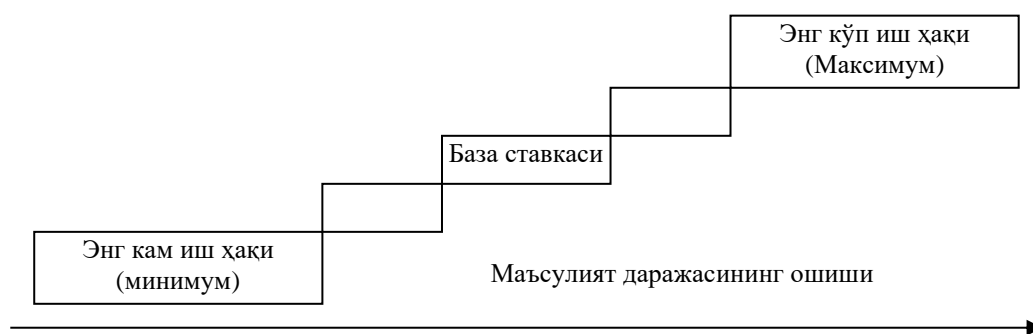
Корхона ходимининг даромади асосан қуйидагилардан иборат бўлади:

1. Тариф ставкалари ва окладлар бўйича иш ҳақи тўлаш меҳнатнинг мураккаблиги ва масъулиятиға мувофиқ амалға оширилади.

2. Меҳнат бозори ишчи кучиға талаб ва таклиф нисбатини акс еттиради. Иш берувчи ваходим ўртасидаги муносабатлар натижасида белгиланган тариф ставкалари ходим айрим гуруҳи учун тариф ставкаси жадвалида белгилаб қўйилганидан анча ортиқбўлиши ҳам мумкин. Бу меҳнатнинг ана шундай туриға талабнинг юқорилиги билан изоҳланади.

3. Устама ва компенсациялар меҳнатнинг объектив равишда ходимға боғлиқ бўлмаган хусусиятларини ҳисобға олган ҳолда тўланади.

4. Қўшимча тўловлар ва мукофотлар меҳнатта сидқидилдан муносабат, маҳсулот сифатини ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни рағбатлантириш учун жорий этилади ва ходимнинг шахсий ютуқлари натижаларини акс еттиради.



9.10-расм. База ставкасининг ходим маъсулияти билан ўзаро боғлиқлиги

5. Ижтимоий тўловлар. Улар таътил, шу жумладан ижтимоий таътиллер, малака ошириш, ҳаётни суғурта қилиш ва шу кабилар учун тўловлардан иборатдир.

6. Корхона акциялари бўйича дивидендлар (фойдаға шериклик). Бу ходимларни моддий жиҳатдан рағбатлантиришнинг жуда муҳим усули бўлибгина қолмасдан, қатор ҳолларда мулкка эғаликнинг ўзгаришиға (агар корхона

акцияларининг салмокли улуши ходимлар томонидан сотиб олинса) олиб келиши мумкин.

Ходимнинг корхона капиталидаги иштирокининг қуйидаги шакллари мавжуд:

- бепул акциялар;
- акция курсидан муайян фоиз чегирмаси бўлган оддий акциялар;
- корхона акционерлари умумий йиғилишида овоз бериш ҳуқуқини бермайдиган имтиёзли акциялар;
- ходимларнинг пай шаклида иштирок этиши кўзда тутилган жамиятларни ташкил қилиш;
- акцияларга опсионлар;
- фаолият якунлари бўйича, иштирок этиш бирлигига акциялар ва ҳоказолар.

Пенсия таъминоти. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексида ёшга доир, ногиронлик ва боқувчисини йўқотганлик пенсияси тайинланиши белгилаб қўйилган..

Турли хилдаги давлат пенсияларини олиш ҳуқуқига эга бўлган суғурта қилинган ходимларга (боқувчисини йўқотган ҳолларда эса - уларнинг оила аъзоларига) уларнинг ўзлари танлаган пенсиянинг битта тури тайинланади.¹

Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикасида Пенсия жамғармаси ҳам ташкил этилган бўлиб, у фуқароларни кексалик пайтида моддий жиҳатдан қўллаб-қувватлашга қаратилган. Пенсия жамғармасига мажбурий тўловлар билан бирга ходимлар ўз иш ҳақларидан ҳамда корхоналар маблағлари ҳисобидан тегишли бадаллар ўтказиб туришлари мумкин.

9.5. Ходим меҳнатига ҳақ тўлашнинг моҳияти

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг моҳияти ва иқтисодий мазмуни иқтисодий назариянинг энг муҳим масалаларидан биридир.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси 153- моддасига мувофиқ: “Меҳнат ҳақининг миқдори иш берувчи билан ходим ўртасидаги келишувга биноан белгиланади. Меҳнат ҳақи қонун ҳужжатлари билан белгиланган энг кам миқдордан оз бўлиши мумкин эмас ва унинг энг кўп миқдори бирон бир тарзда чекланмайди.

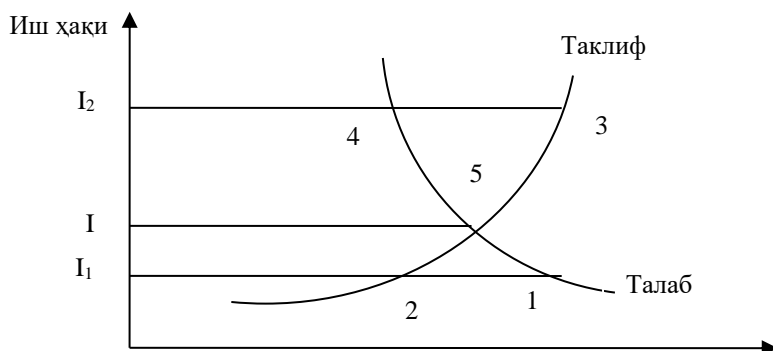
Меҳнат ҳақи шакли ва тизимлари, мукофотлар, қўшимча тўловлар, устамалар, рағбатлантириш тарзидаги тўловлар жамоа шартномаларида, шунингдек иш берувчи томонидан касаба уюшмаси қўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи билан келишиб қабул қилинадиган бошқа локал ҳужжатларда белгиланади”³².

Иқтисодий назарияда меҳнатга ҳақ тўлаш моҳиятини аниқлаш юзасидан иккита асосий концепция мавжуд.

Меҳнатга тўланадиган ҳақ меҳнат баҳосидир. Меҳнатга тўланадиган ҳақ миқдори бозор омиллари, биринчи навбатда талаб ва таклиф таъсири остида шаклланади. Ишчи кучининг баҳоси эса қуйидагича шаклланади. Ушбу концепцияга биноан бозор иқтисодиёти умумий назарияси асосида меҳнат бозорида товар нархи ортиши билан товар таклифи ортиб боради, товарга талаб эса товар нархи арзонлашиши билан ортиб боради. Бу меҳнатга ҳақ тўлаш кўпайиши билан ишчи кучи таклифи ортиб боради, меҳнатга ҳақтўлаш камайиши билан ишчи кучига талаб ортади (9.11- расм).

³² Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006, Б. 136.

Ушбу жадвалга мувофиқагар иш ҳақи миқдори “ I_1 ” даражасида бўлса меҳнат бозорида нима рўй беришини кўриб чиқайлик. Бунда талаб (1 нуқтаси) катта, таклиф эса (2 нуқтаси) кичик бўлади. Ана шу ҳолда талаб таклифдан анча ортиб кетади, яъни меҳнат бозорида ишчи кучи тақчиллиги рўй беради.



9.11-расм. Иш кучи ва таклифининг меҳнат нархига таъсири

Бу иш берувчиларни ходимларни ишга жалб этиш учун улар меҳнатига ҳақтўлашни оширишга мажбур қилади. Натижада меҳнат бозорида меҳнатга ҳақтўлаш миқдори ортади.

Ишчи кучига талаб иш кучига таклифига тенг бўлган ҳолатдаги иш ҳақи миқдори **тенг мувозанатли иш ҳақи ёки тенг мувозанатли бозор иш ҳақи**, деб аталади. Тенг мувозанатли иш ҳақи ҳамма томонидан қабул қилиниши сабабли устувор бўлади. Ишчи кучи ҳар хил турларининг бозор (ижтимоий) баҳоси шу тариқа белгиланади. Амалиётда бу касбий малака гуруҳлари, ходимлар тоифалари, иш стажи, жинси, тармоқлар, минтақалар бўйича ўртача статистик иш ҳақи ҳисобланади.

Б. Иш ҳақи – “ишчи кучи” товари қийматининг пуллик ифодаси ёки “ишчи кучи” товари қийматининг айлантирилган шаклидир. Иш ҳақи миқдори ишлаб чиқариш шароитлари ва бозор омиллари - талаб ва таклиф таъсири остида белгиланади.

Ишчи кучининг қиймати миқдор ва сифат кўрсаткичларига эга. **Иш кучининг сифат кўрсаткичи** муайян ишлаб чиқариш муносабатларини акс еттиради, хусусан ишчи томонидан ўз ишчи кучини сотиши ва бу ишчи кучининг иш берувчи томонидан фойда олиш мақсадида сотиб олинишини кўрсатади. **Ишчи кучи миқдор кўрсаткичи** ишчи кучини яратиш, ривожлантириш, сақлаш учун зарур бўлган турмуш воситалари қиймати билан белгиланади.

Ишчи кучи бозорида муайян малака, касбкорга эга ходимлар сотувчи бўлса, **харидорлар - компания ва фирмалардир. Маошлар, тарифлар, ишбай, вақтбай шаклдаги кафолатланган иш ҳақи ишчи кучининг баҳоси** ҳисобланади. Ишчи кучига талаб ва таклиф касбий тайёргарлик даражасига қараб унинг ўзига хос истеъмолчилари талаби ҳамда бу ишчи кучига эга ходимлар томонидан таклиф бўйича такомил аштирил ади.

Иш ҳақининг қуйидаги **хусусиятларини** билиш лозим:

- **иш ҳақининг моҳияти** меҳнаткашлар турмуш воситалари жамғармасининг асосий қисми эканлигидадир;

- ҳар бир ходим **иш ҳақининг миқдори** биргина у сарфлаган меҳнат миқдори ва сифатига эмас, балки унинг реал меҳнат улуши, меҳнат жамоаси пировард иш натижаларига боғлиқдир;

- иш ҳақи нафақат меҳнат бўйича тақсимлашнинг асосий шакли, балки **энг муҳим моддий** рағбатдир. Чунки меҳнаткаш ўзининг моддий ва маънавий

эҳтиёжларини қондириш учун иш ҳақи олиш ва унинг миқдори ортишидан объектив равишда манфаатдордир. Демак, у ўз иш ҳақининг миқдори боғлиқ бўлган ўз меҳнати ва умуман жамоа меҳнати самарадорлиги ортишидан манфаатдордир;

- иш ҳақи ходим меҳнат самарадорлигига таъсир кўрсатувчи муҳим омилдир.

9.6. Меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг таркибий қисмлари

Иш ҳақининг бу функциялари диалектик жиҳатдан яхлит бўлиб, улар биргаликда бўлган тақдирдагина иш ҳақи моҳияти, ишлаб чиқариш жараёнида юзага чиқадиган зиддиятлар ва муаммоларни англаш мумкин бўлади.

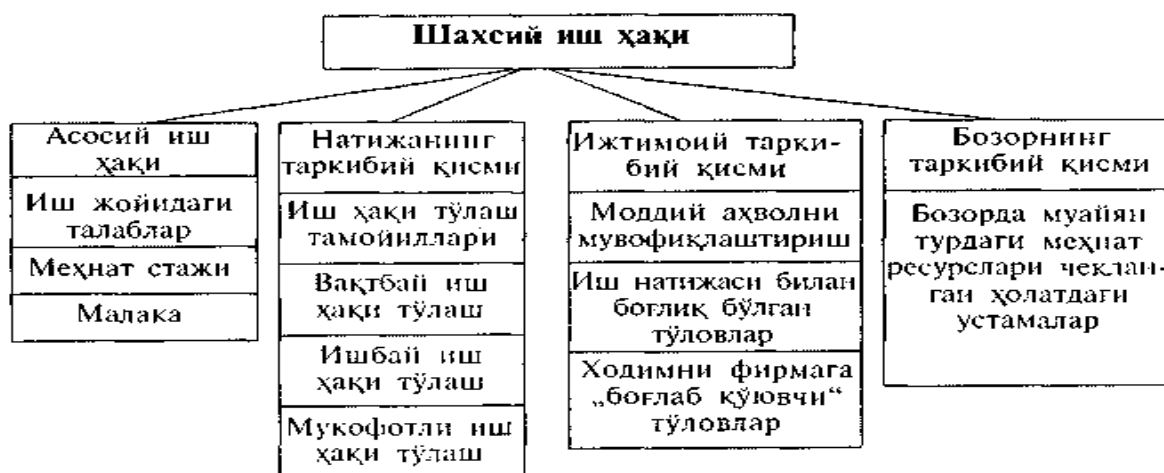
Бозор иқтисодиёти шароитида иш ҳақининг асосий таркибий қисмлари 9.12-расмда акс этган.

Ҳозирги вақтда меҳнат бозорида иш берувчилар ва ёлланма ходимлар кучлари нисбатидан келиб чиққан ҳолда иш ҳақи даражасини белгилашнинг уч усули мавжуд.

1. Давлат томонидан белгилаб қўйилган иш ҳақи миқдори.

2. Иш берувчи ва ёлланма ходим ўртасидаги шартнома бўйича белгиланган иш ҳақи миқдори. Расмий жиҳатдан бу ҳолатда томонлар кучлари тенг, бироқ иш берувчи ёлланма ходимга нисбатан кўпроқ имкониятларга эга.

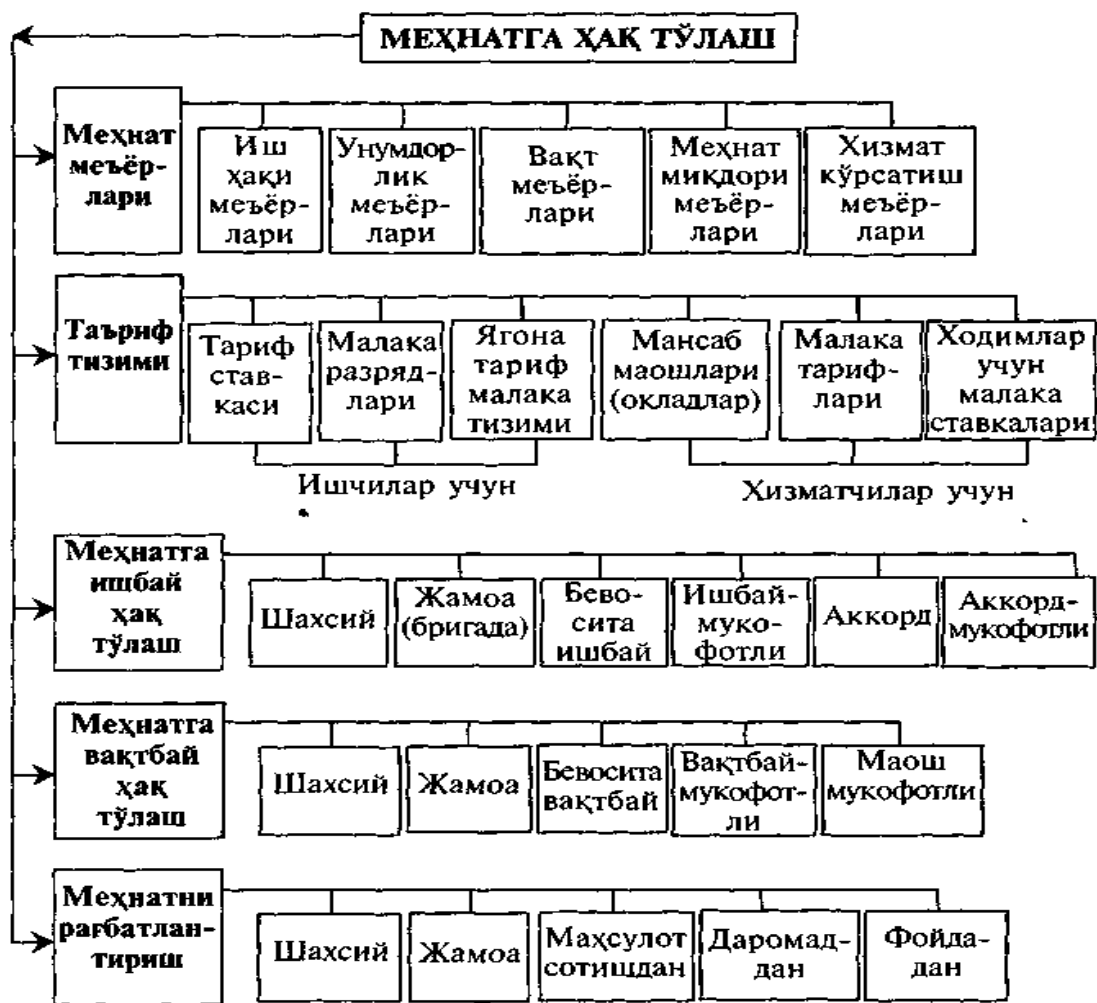
3. Иш ҳақи миқдорини жамоа бўлиб аниқдаш. Бу ҳолатда алоҳида бир ходимнинг иш берувчига нисбатан заиф кучи ходимнинг ўз манфаатларини ҳимоя қилиш имконияти билан мустаҳкамланади.



9.12. расм. Меҳнатга ҳақ тўлаш тизими таркибий қисмлари

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш тушунчаси иш ҳақи таркиби, меҳнат миқдори ва сифатининг унга тўланадиган ҳаққа мослиги, шунингдек меҳнатга ҳақ тўлашнинг таркибий қисмлари (меъёрлаш, тарифтизими, мукофотлар, устамалар, қўшимча тўловлар ва ҳоказолар) ҳисобга олиниши керак (9.13- расм).

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш тамойиллари иқтисодий қонунлар амал қилишни акс еттирувчи объектив, илмий асосланган қоидалар бўлиб, улар иш ҳақи функцияларини тўлиқроқ намоён этишга йўналтирилгандир.



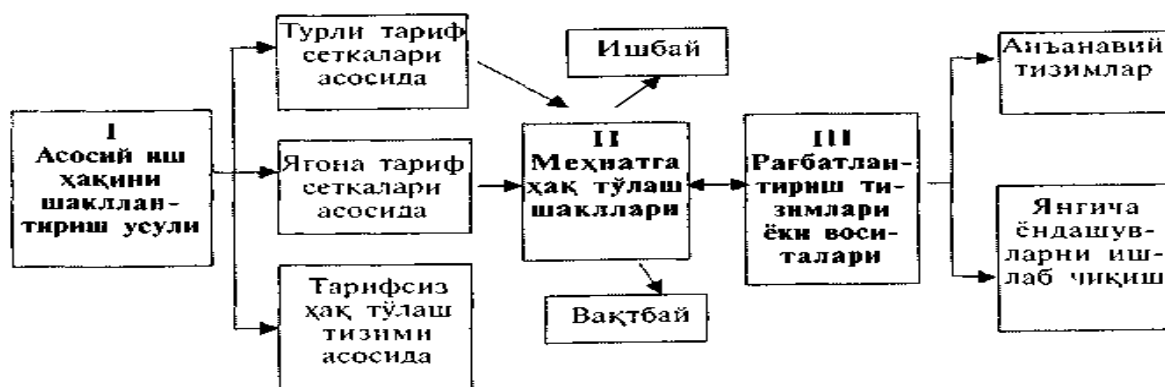
9.13-расм. Мехнатга тўлашни ташкил этиш

Мехнатга ҳақ тўлаш тамойилларига қатъий амал қилиш корхона муваффақиятли фаолият кўрсатишининг асосий омилларидан биридир. Бу тамойилларнинг асосийлари қуйидагилардан иборатдир:

1. Иш ҳақи миқдорини муттасил ошириб бориши.
2. Мехнат меъёрларининг мехнатга ҳақ тўлаш меъёрларига мувофиқлиги.
3. Мехнаткашларнинг мехнатда юксак пировард натижаларга эришишдан манфаатдорликлари.
4. Мехнат унумдорлиги суръатлари ўсишининг мехнатга ҳақ тўлаш суръатлари ўсишидан юқори бўлиши.

Юқорида келтирилган ҳар бир тамойил бир неча иқтисодий қонунлар амал қилиши билан боғлиқ. Масалан, мехнат меъёрларининг мехнатга ҳақ тўлаш меъёрларига мувофиқ бўлишида мехнат ва қиймат бўйича тақсимлаш қонунлари бир йўла амал қилади.

Мехнатга ҳақ тўлаш тамойиллари базисли ва асосан барқарордир. **Мехнатга ҳақ тўлашга талаблар** эса (9.14- расм) динамик ва ўзгарувчан тусга эгадир.



9.14. расм. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этишнинг принципиал чизмаси

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш воситаси (механизми) меҳнат меъёрларини меҳнатга ҳақтўлаш меъёрлари билан боғлайдиган ижтимоий, иқтисодий, техник, ташкилий ва психологик чора-тадбирлар мажмуасидан иборатдир.

9.7. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг тармоқ хусусиятлари

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш икки босқич: ишлаб чиқиш ва мувофиқлаштиришдан иборатдир.

Тариф шартларини ишлаб чиқиш босқичларида:

- меҳнатнинг сифати баҳоланади;
- биринчи разряд тариф ставкаси ёки асос вазифасини ўтайдиган маош миқдори белгиланади;
- разрядлар (лавозим категориялари) миқдори аниқланади;
- разрядлараро коэффициентлар белгиланади;
- тариф сеткаси ёки лавозим маоши қуйи нуқталари ўртасидаги тафовут белгиланади.

Шундан сўнг иш ҳақининг тариф ва тариф устки қисмларини, тармоқ ички, тармоқлараро ва ҳудудий ставка ва маошларни табақалаштиришни тегишли равишда боғлаш, меҳнатга ҳақ тўлаш таркиби, шакли ватизимларини ишлаб чиқиш кўзда тутилади.

Тариф ва тариф усти шартларини мувофиқлаштириш босқичи иш ҳақининг белгиланган нисбатларига риоя қилиш, иқтисодий, ижтимоий ва ишлаб чиқариш шароитлари ўзгаришига боғлиқ равишда ставка ва маошлар миқдорига аниқлик киритиш мақсадларини кўзлайди.

Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этишда қуйидагилардан фойдаланилади:

1. Тариф ставкалари.
2. Ишчиларга талаблар ва ишлар хусусиятлари баён этилган тариф-малака справочниклари.
3. Тариф сеткаси.
4. Иш ҳақининг энг кам миқдори (қонунда белгилаб қўйилган).
5. Минтақавий коэффициентлар.
6. Тирикчилик учун зарур энг кам миқдор (Ўзбекистон Республикаси Конституцияси 39- моддасига мувофиқ тирикчилик учун зарур энг кам миқдор расман белгилаб қўйилади)³³.

³³ Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Т.: Ўзбекистон. - 2014 –. 96.

7. Иш ҳақини индексация қилиш қоидалари.
8. Ходимга иш ҳақини тўлаш қоидаси.
9. Меҳнатга тўланадиган ҳақни ходимлар ўртасида тақсимлаш қоидалари.
10. Тунги вақтдаги иш учун устамалар.
11. Оғир меҳнат шароити учун иш ҳақиға устамалар.
12. Байрам ва дам олиш кунларидаги иш учун устамалар.
13. Иш вақтидан ташқари иш учун устамалар.
14. Меъёрий иш вақтидан ортиқча иш учун устамалар.
15. Таътил вақти учун ҳақтўлаш қоидалари.
16. Таълим вақти учун ҳақтўлаш қоидалари.
17. Касаллик вақти учун ҳақтўлаш қоидалари.
18. Меҳнат қобилиятини йўқотганда компенсацияни ҳисоблаб чиқиш қоидалари.
19. Мукофот тўлаш қоидалари ҳамда мукофот бериладиган фаолият турлари.
20. Ходимларнинг корхона томонидан қопланадиган харажатлари.
21. Фойдага шериклик қоидалари.

Тариф ставкалари. Улар ходим турли гуруҳ ва тоифаларининг вақт бирлиги (соат, кун, ой)да бажарган ишларига тўланадиган ҳақ мутлақ миқдорининг пул шаклидаги ифодасидир. Улар ҳар бир малака разряди бўйича белгиланади.

Ўзбекистон Республикасида меҳнатга ҳақ тўлашнинг 1 дан 22 гача разряди бўлган Ягона тариф сеткаси жорий этилган. У Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2009 йил 21 июлдаги 206-сон “Меҳнатга ҳақ тўлашнинг Ягона тариф сеткасини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги Қарорининг 1-иловасига асосан айрим ўзгартиришлар киритилди:

9.5-жадвал

Ўзбекистон Республикасида Меҳнатга ҳақ тўлашнинг Ягона тариф сеткаси

Меҳнатга ҳақ тўлаш разрядлари	Тариф коэффициентлари
1	2,476
2	2,725
3	2,998
4	3,297
5	3,612
6	3,941
7	4,284
8	4,640
9	4,997
10	5,362
11	5,733
12	6,115
13	6,503
14	6,893
15	7,292
16	7,697
17	8,106
18	8,522
19	8,923

20	9,371
21	9,804
22	10,240

Манба: (1-илова Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 11-январдаги 6-сонли Қарори тахририда - ЎЗР ҚХТ 2012 й.,2-сон, 17-модда)

Ушбу Ягона тариф сеткаси барча ходимлар - энг паст малакали ходимлардан бошлаб республика миқёсидаги энг юқори лавозимдаги раҳбарлар меҳнатига ҳақтўлашни кўзда тутди.

Ягона тариф сеткаси ходимлар барча тоифалари меҳнатига разряд бўйича ҳақ тўлаш тизими ҳисобланади. Разрядлар бўйича ҳақ тўлаш ставкалари бажарилаётган ишнинг мураккаблиги ҳамда ходимлар малакасига қараб табақалаштирилади. Иш ҳақида бошқа омиллар: меҳнат шароити, шахсий меҳнат натижаларининг белгиланган меъёр-дан ортиқлиги, ходимларнинг шахсий сифатлари ва ҳоказолар меҳнатга ҳақ тўлашнинг бошқа элементлари воситаси билан табақалаштирилади.

Энг кам иш ҳақи Ўзбекистон Республикасида Меҳнат кодексига мувофиқ белгиланган ҳафтасига 40 соат, олти кунлик иш ҳафтасида ҳар куни 7 соат, беш кунлик иш ҳафтасида эса 8 соат иш вақти меъёридан келиб чиққан ҳолда ҳар бир соат, кун, ҳафта ёки ой учун белгиланиши мумкин. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Иш ҳақи, пенсиялар, стипендиялар ва ижтимоий нафақалар миқдорини ошириш тўғрисида”ги ПФ-5245- сонли Фармонида биноан 2017 йилнинг 1 декабридан бошлаб минимал иш ҳақи миқдори 172 240 сўм қилиб белгиланди”³⁴.

9.8. Ходимни рағбатлантиришнинг хорижий тажрибалари

Энг кам иш ҳақи миқдорининг ўрнатилиши меҳнат кишисини ижтимоий ҳимоя қилиш мақсадини кўзлайди. Халқаро Меҳнат Ташкилоти томонидан 1970 йилда қабул қилинган энг кам иш ҳақини ўрнатиш тўғрисидаги конвенция ҳамда энг кам иш ҳақини ўрнатиш бўйича тавсияларда ҳам энг кам иш ҳақини ўрнатиш меҳнаткашлар ва улар оила аъзолари эҳтиёжларини қондиришга қаратилиши кераклиги таъкидланади.

Энг кам иш ҳақини ўрнатишда қуйидагилар ҳисобга олинади:

- меҳнаткашлар ва уларнинг оила аъзолари эҳтиёжлари;
- мамлакатдаги иш ҳақининг умумий даражаси;
- тирикчилик қиймати ва ундаги ўзгаришлар;
- ижтимоий таъминот бўйича нафақалар;
- бошқа ижтимоий гуруҳлар турмуш даражасининг таққосланмаси;
- иқтисодий омиллар, шу жумладан иқтисодий ривожланишнинг аҳволи,

меҳнат унумдорлиги даражаси. Иш билан бандликни таъминлаш.

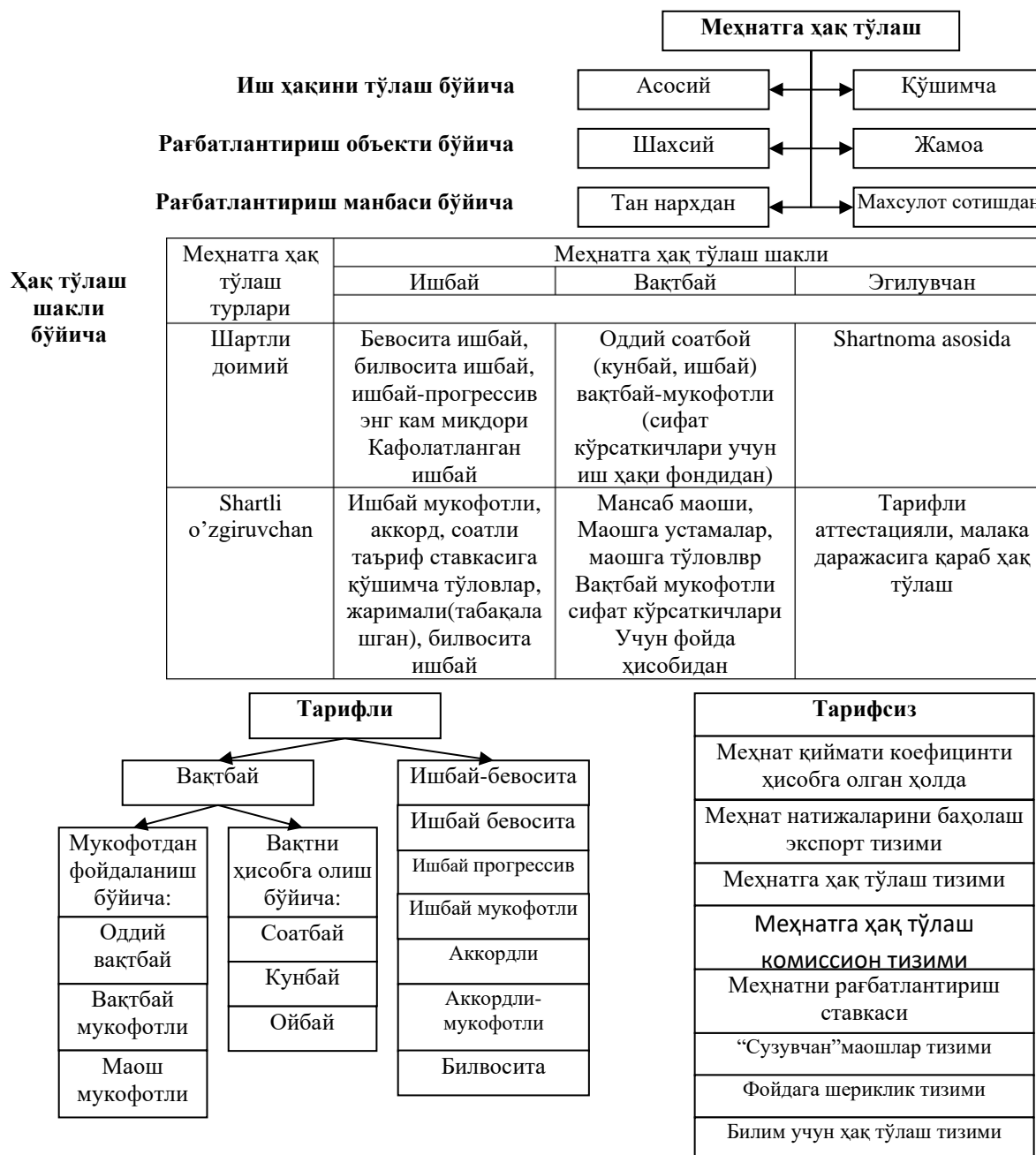
Иш ҳақининг шакл ва тизимлари. Улар иш вақти сарфи, ходимнинг меҳнат унумдорлиги ва унинг иш ҳақи миқдори нисбатларини ифодалайди, шунингдек иш ҳақи элементлари: тариф қисми, устамалар, қўшимча тўловлар, мукофотлар ўзаро боғлиқлигини кўрсатади.

Ўзбекистон Республикасидаги амалдаги қонунчиликка мувофиқ корхона, ташкилот ва муассасалар меҳнатга ҳақ тўлаш шакллари ва тизимларини мустақил

Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Иш ҳақи, пенсиялар, стипендиялар ва ижтимоий нафақалар миқдорини ошириш тўғрисида”ги 2017 йил 20 ноябрдаги ПФ-5245-сонли Фармони”³⁴.

равишда белгилайдилар. Бу жамоа шартномалари ёки бошқа меъерий ҳужжатларда қайд этилади.

Бугунги кунда меҳнатга ҳақ тўлаш шакл ва тизимлари беҳисобдир. Қатор компания ва фирмалар ўзларида жорий этилган меҳнатга ҳақ тўлаш шакл ва тизимларини ихтиро (ноу-хау) даражасида баҳолайдилар ва ошкор етмайдилар. Меҳнатга ҳақтўлашнинг шакл ва тизимларини умумлаштирган ҳолда қуйидаги умумий таснифга (9.24- расм) келтириш мумкин.



9.15-расм. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг шакл ва тизимлари таснифи

Ишбай ҳақ миқдори ходимнинг меҳнат унумдорлигига боғлиқдир. Маълумки, меҳнат унумдорлиги еришилган иш натижасига, хусусан вақт бирлиги ҳисобига ишлаб чиқарилган маҳсулот сони ёки маҳсулот бирлигини ишлаб чиқариш учун сарфланган иш вақтига қараб ўлчанади.

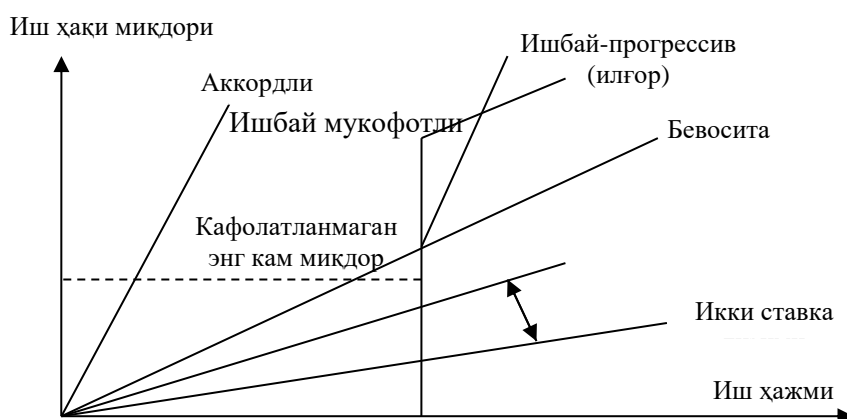
Меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай шаклини танлаш тўғрисида қарор қабул қилишдан аввал бу шаклнинг ходимга нисбатан корхона сиёсатига мос тушишига алоҳида эътибор қаратиш талаб этилади. Жумладан, бажарилаётган ишга ижодий ёндашув кўп ҳолларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг вақтбай шаклида яхшироқ самара келтиради.

Меҳнатга ҳақ тўлаш ишбай шаклининг турлари кўп (9.15- расм).

Улар шахсий ёки жамоа асосида, бевосита ва мукофотли бўлиши мумкин. Унинг прогрессив ва аккорд турлари мавжуд.

Ишбай-мукофотли тизим бажарилқан иш ҳажми учун ишбай асосда ҳақ олиш билан бирга амалдаги қийматларга мувофиқ белгилаб қойилган пировард натижа учун мукофотлашни назарда тутди.

Меҳнатга аккорд ҳақ тўлаш ишбай шаклининг бир тури бўлиб, бунда маҳсулот бирлиги сифатида буюм, иш ва хизматлар мажмуи олинади. Бу буюм, иш ва хизматлар мажмуига меҳнат ва иш ҳақи харажатлари калькуляцияси тузилади. Яъни бу усулда бевосита ишбай шаклидан фарқи равишда, иш ҳақи миқдори ҳисоби маҳсулот бирлигидан йирикроқтайёр маҳсулот бирликлари бўйича чиқарилади.



9.16-расм. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай тизимлари

Тадбиркорлар ўртасида ишбай тизими ходимлар учун рағбатлантирувчи кучга эга, меҳнат унумдорлигини оширади, меҳнат харажат-лари устидан самарали назорат ўрнатишни таъминлайди, деган фикрлар кенг тарқалган.



Меҳнатга аккордли-мукофотли ҳақ тўлаш тизимида меъёр бўйича тўланадиган ишбай ҳаққа меҳнат натижалари ва сифати (меъерий муддат қисқартирилганлиги, маҳсулотнинг юксак сифати) учун мукофот тўланади.

Аккорд ҳақ тўлашда иш ҳақининг юқори чэгараси бўлмайди. Ходимга ўзининг вақт бирлиги давомида бажарадиган иш миқдорини белгилаш имкониятининг берилиши аккорд шарти ҳисобланади.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг жамоа тизимига ўтилса, бажариладиган ишларни “фойдали”, “фойдасиз”га бўлишга амалда барҳам берилади. Чунки бу ҳолда ҳар бир ишчи жамоа - бригада, сеҳ, участкага топширилган ҳамма ишни бажаришдан моддий жиҳатдан манфаатдордир. Жамоа ишбай тизимида ходимлар меҳнатига ҳақтўлаш шахсий ишбай қиймати ёки умуман бригада, сеҳ, участка учун ўрнатилган умумий қийматда, яъни жамоа қийматида тўланиши мумкин.

Меҳнатга вақтбай ҳақ тўлаш. Бу усулда иш ҳақи миқдори ишнинг муайян натижасига қараб эмас, балки ходим корхона ёки ташкилотда ишлаган вақтига қараб аниқланади.

Вақтбай иш ҳақи миқдори тариф битимига ҳамда ходим шахсий иш фаолияти баҳоланишига боғлиқдир.

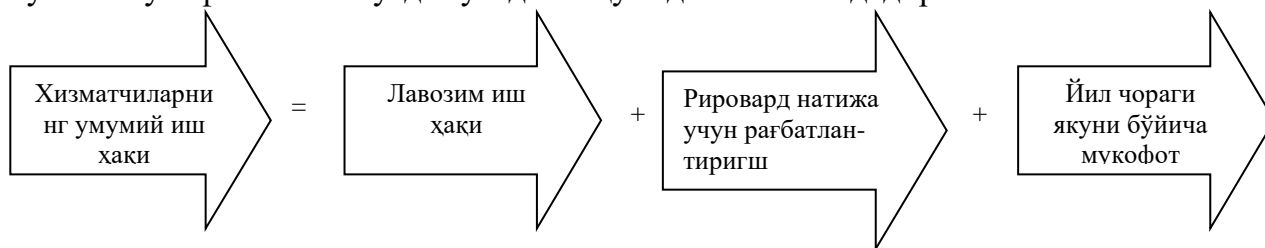
Меҳнатга ҳақ тўлашнинг вақтбай (соатбай) тури кенгроқ тарқалган. У меҳнатни қатъий равишда меъёрлаш ва иш натижаларини тўлиқ ҳисобга олиш имконияти йўқ ходимларга нисбатан, шунингдек ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг миқдор кўрсаткичлари ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Вақтбай ҳақ тўлаш меҳнат суръати мажбурий равишда бошқариладиган (конвейерлар)да ҳам мақбул ҳисобланади. Бу усул ёлланиб ишлайдиган ходимлар учун ижобий жиҳатларга эга: бу ҳолда иш ҳақи барқарор, меҳнатга ишбай ҳақ тўлаш шаклида бўлганидек, меҳнат натижалари қатъий ўзгартирилиши билан боғлиқ ижтимоий муаммолар кескинлашиши хавфи кам.

Бевосита вақтбай иш ҳақи техник мутахассислар ҳамда хизматчилар: қоровуллар, лифтёрлар, куръерлар, ёрдамчи ишчилар, яъни иш ҳақи меҳнат сифати билан бевосита боғлиқ бўлмаган, мукофот устамалари тўланмайдиган касб эгаларига нисбатан қўлланилади.

Вақтбай-мукофотли ҳақ тўлаш меҳнат фаолияти мураккаб машина-механизм ва асбоб-ускуналар билан боғлиқ юқори малакали ишчиларга нисбатан қўлланилади. Уларнинг амалда ишлаган вақтларига тўланадиган вақтбай иш ҳақи билан бирга юксак меҳнат сифати, авариясиз ишлаганлиги, тайёр маҳсулотни муддатида топширгани учун мукофотлар ҳамда кўзда тутилган қўшимча тўловлар билан тақдирланади. Бу қуйидаги шаклдадир:

Вақтбай асосда ишлайдиган ходимларнинг тариф ставкаси корхона меҳнат ва иш ҳақи бўлими, ходим ишлаётган бўлим раҳбари томонидан ишлаб чиқилиб касаба уюшма қўмитаси билан келишилади ва корхона раҳбари томонидан тасдиқланади.

Вақтбай-мукофотли ҳақ тўлашнинг яна бир тури хизматчи (раҳбар, мутахассис)лар умумий иш ҳақини ҳисоблаб чиқишда лавозим маоши билан бир қаторда фаолият пировард натижалари учун рағбатлантириш ва йил чораги якунлари бўйича мукофотлашни кўзда тутлади. У қуйидагича шаклдадир:



Ушбу тизимда мукофот йилнинг ҳар бир чораги якуни билан бир қаторда йил якуни учун ҳам берилиши мумкин.

Меҳнатга вақтбай ҳақ тўлаш шахсий ва жамоа тарзида бўлиши мумкин.

Шахсий вақтбай иш ҳақи тўлашда иш ҳақини режалаштириш ва ҳисоблаш алоҳида ходимлар учун амалга оширилади.

Жамоа вақтбай иш ҳақи тўлашда бутун бўлинма (бригада, сеҳ, участка) жамоаси меҳнатига ҳақтўланади. Жамоа иш ҳақи ана шу бўлинма аъзолари ўртасида ҳар бир ходимнинг меҳнат улуши коэффициенти бўйича тақсимланади.



9.17. расм Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш ва иш ҳақи функцияларининг ўзаро боғлиқлиги

Меҳнатга пировард натижа бўйича ҳақ тўлаш иш ҳақи миқдорини ишлаб чиқариш пировард натижалари билан бевосита боғлаш, умуман иш ҳақи тўлашда уйғунликка эришиш имконини беради.

Сўнгги йилларда меҳнатга ҳақ тўлашнинг тарифсиз тизими ҳам кенг ёйилмоқда. Бу тизимга қуйидагилар хосдир:

- ходим иш ҳақи миқдорининг жамоа иш натижаларига мувофиқ

шаклланадиган иш ҳақи жамғармаси билан мустаҳкам боғлиқлиги;

- ҳар бир ходимга доимий (нисбий) коэффициентлар бериш. Бу коэффициентлар ходим малакасини ифода этади ҳамда ходимнинг ёки бир гуруҳ ходимларнинг аввалги фаолияти тўғрисидаги маълумотлар асосида умумий меҳнат натижаларига қўшган шахсий меҳнат улушини белгилайди;

- ҳар бир ходимга фаолияти жорий натижалари бўйича меҳнат иштироки коэффициенти бериш.

Меҳнатга ҳақ тўлашнинг **шартнома усулики** ҳам тарифсиз тизимга киритиш мумкин. Бунда иш берувчи ходимни ишга ёллар экан бажарилган муайян иш учун муайян иш ҳақи белгиланиши бўйича ўзаро шартнома тузади.

Иш ҳақи миқдорини **комиссия томонидан аниқланишини** ҳам тарифсиз усулнинг тури дейиш мумкин. Бу ҳолда бажарилган иш ҳажми, бунга сарфланган иш вақти, соат, кун иш берувчи томонидан тайинланган комиссия томонидан аниқланадм. Шундан сўнг меҳнат бозорида бу турдаги ишга тўланаётган ҳақ миқдори ҳисобга олиниб, ходим меҳнатига иш ҳақи берилади.

Иш ҳақи таркиби уч қисмдан иборатдир:

—асосий (доимий, базали);

—қўшимча (ўзгарувчан);

—ижтимоий омиллар ҳисобга олинган ҳолда тўланадиган иш ҳақи.

Иш ҳақининг асосий қисми тариф иш ҳақи ҳамда уни мувофиқлаштирувчи устамалар (меҳнат унумдорлиги учун, тирикчилик қиймати ошиши учун ва ҳоказолар) дан ташкил топади. Асосий иш ҳақи миқдори фаолият турига боғлиқдир. Атар у ёки бу фаолият ходимга юксак талаблар қўядиган бўлса, унга юқори иш ҳақи тўланади. Акс ҳолда иш ҳақи миқдори камроқ белгиланади. Ушбу ўринда масала ходим қайси ишни бажара олишида эмас, балки фаолият тури ҳал қилувчи аҳамиятга эгадир.

Шу муносабат билан иш ҳақи тамойиллари ва функциялари (9.17- расм) ўзаро боғлиқлигини ёдда тутиш муҳимдир.

Иш вақтига қўшимча тўловлар асосий иш ҳақига қўшимча турли тўловлар: шахсий ва жамоа мукофотлари тизимлари бўйича турли устамалар, ишдан ташқари вақтдаги иш учун, сменали иш учун, дам олиш ва байрам кунларидаги иш учун, ишдаги мажбурий танаффуслар учун, баъзан меҳнат стажи, зарарли ва хавфли иш шароити, ҳамда бошқа қатор сабабларга кўра бериладиган қўшимча тўловлардан иборатдир.

Иш ҳақи жамғармаси корхона ёки ташкилот томонидан меҳнатга ҳақтўлаш учун ажратилган маблағдир. Иш ҳақи фонди ишланган ва ишланмаган вақт учун тўланадиган иш ҳақини, рағбатлантирувчи устама ва қўшимча тўловларни, компенсациялар, кафолатли тўловлар, мукофотлар, ижтимоий тусдаги (турар-жой, транспорт, овқатланиш учун ажратиладиган маблағлар) тўловлар ва бошқа турдаги доимий тўловларни қамраб олади.

Ижтимоий омиллар ҳисобга олинган ҳолдаги иш ҳақи бевосита бажарилган ишга боғлиқ бўлмаган тўловлардир. Иш ҳақининг бу турини ходимни рағбатлантиришнинг билвосита шакли сифатида қабул қилиш мумкин. Рағбатлантиришнинг бу тури ходимлар ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга йўналтирилиши сабабли уларни ижтимоий тўловлар сифатида ҳам қабул қилиш мумкин.

Ўзбекистон Республикасида бюджет соҳаси ходимлари меҳнатига ҳақтўлаш ягона тариф сеткаси асосида амалга оширилади.

Бюджетга қарашли бўлмаган соҳаларда (акция жамиятлари, масъулияти чекланган ҳамда қўшимча масъулиятли жамиятлар, хўжалик ширкатлари, хусусий

корхоналар ва бошқалар) амалдаги қонунчилик билан белгилаб қўйилган энг кам иш ҳақи миқдоридан келиб чиққан ҳолда уларнинг ўзлари томонидан мустақил белгиланади. Хусусан “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикаси қонунининг 19- моддасига мувофиқ хусусий корхоналар ўз ходимлари учун меҳнатга ҳақ тўлаш шакли, тизими ва миқдори, мукофотлаш ва компенсацияларни қонунчиликка мувофиқ мустақил ўрнатади, деб қўрсатиб қўйилган. Айни вақтда хусусий корхонада меҳнат шартномаси (контракт) бўйича ишлайдиган шахслар меҳнатига ҳақтўлаш томонлар келишувига мувофиқ, лекин қонунчилик билан белгиланган энг кам иш ҳақидан кам бўлмаган миқдорда ўрнатилиши қайд этилади.

Назорат учун саволлар

1. Қизиқиш нима ва уни неча босқичга бўлиш мумкин?
2. Эҳтиёжнинг қандай турларини биласиз?
3. Рағбатлантиришнинг қандай турларини биласиз?
4. Портер-Лоулер моделининг моҳияти нимада?
5. Қизиқтиришнинг ташкилий механизми нима учун хизмат қилади?
6. Бевосита, билвосита ва мажбурий қизиқтириш услубларининг фарқи нимада?
7. Меҳнатни рағбатлантиришнинг неча функциясини биласиз?
8. Моддий ва номоддий рағбатларнинг фарқи нимада?
9. Ўз таснифига кўра рағбатларнинг амал қилиш даври бўйича неча тури мавжуд?
10. Корхона персоналининг даромади нималардан иборат?
11. “Иш ҳақи” деганда нимани тушунасиз?
12. Республикамизда бугунги кунда энг кам иш ҳақи қанча қилиб белгиланган?

10-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШНИНГ ЗАМОНАВИЙ УСЛУБЛАРИ

- 10.1. Персонал фаолиятини баҳолашнинг аҳамияти
- 10.2. Персонал фаолиятини баҳолашнинг тартиби ва мезонлари
- 10.3. Ходимларнинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш омиллари
- 10.4. Раҳбар ходимлар иш натижаларини баҳолаш мезонлари
- 10.5. Мутахассислар иш натижаларини баҳолаш мезонлари
- 10.6. Ишчи ходимлар иш натижаларини баҳолаш тартиби ва мезонлари
- 10.7. Корхонани ривожлантириш стратегияси мақсадлари
- 10.8. Ходимларни баҳолаш услублари
- 10.9. Ходимларни аттестациядан ўтказиш

Таянч иборалар: персонал фаолияти, баҳолаш тизими, баҳолаш услублари, иш миқдори, сифат, билим, фикрлаш, ишончлилик, ишга муносабат, ташаббускорлик.

10.1. Ходим фаолиятини баҳолашнинг аҳамияти

Бозор иқтисодиёти, демократлаштириш шароитларида ходим, айниқса, бошқарув ходимлари ва раҳбарлари фаолиятини объектив баҳолаш алоҳида аҳамият касб етмоқда. Нуфузли мутахассисларнинг яқдил фикрига кўра, баҳолаш бошқарув ходими фаолиятини ташкил этишнинг ажралмас таркибий хусусиятидир. Бу қатор бошқарув вазифаларини ҳал этишга кўмаклашади. Жумладан, баҳолаш орқали компания ёки фирма раҳбарияти қайси ходимнинг иш ҳақини ошириш, кимни

юқорироқлавозимга кўтариш, кимнидир эса ишдан бўшатиш лозимлигини аниқлайди. Замоनावий баҳолашнинг тегишли дастурлари мавжудлиги, унинг ошкоралиги ходим ташаббускорлигини ва масъулиятини ошириш, янада яхшироқ меҳнат қилишга рағбатлантиришга хизмат қилади. Объектив баҳолаш ходимни хизмат лавозимини ўзгартириш, мукофотлаш ёки ишдан бўшатиш учун ҳуқуқий асос вазифасини ўтайди. Айни вақтда у ходимларни ишга ёллаш, меҳнатга ҳақ тўлаш ва рағбатлантириш масалаларини ҳал қилишда қўл келади.

Бугунги кунда бошқарув ходимларини касб ва малака, амалий ва шахсий сифатларини объектив равишда баҳолаш ходим билан ишлашнинг энг муҳим тамойилларидан биридир. Менежмент бўйича мутахассисларнинг фикрига кўра, ҳар бир **бошқарув ходими мажбурий ҳисобланган қатор амалий сифатларга эга бўлиши шарт.**

Уларнинг асосийлари қуйидагилардан иборатдир:

- ишлаб чиқаришнинг техник ва технологик хусусиятларини, уни ривожлантиришнинг замоनावий йўналишларини билиш;
 - режалаштириш, иқтисодий таҳлил услубларини билиш;
 - энг кам молиявий, моддий, енергетика ва меҳнат сарфи билан ишлаб чиқариш
- хўжалик фаолиятида энг яхши натижаларга эришиш услуб ва воситаларини танлаб олиш қобилияти;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш соҳаларида махсус билимларга (назарий асослар, илғор услуб ва шакллар, замоनावий бошқарув фани тавсиялари) эга бўлиш, шунингдек уларни амалий фаолиятда қўллаш олиш;
 - кадрларни оқилона танлаш ва жой-жойига қўя олиш;
 - жамоа олдида турган вазифаларни ҳал этишга сафарбар қила олиш;
 - интизомни таъминлаш, иш манфаатини ҳимоя қила олиш;
 - бошқарув аппарати ишини мақсадга мувофиқрежалаштира олиш;
 - ходимлар ҳуқуқлари, ваколатлари ва масъулиятини тақсимлай олиш;
 - барча хизмат ва бўлинмалар фаолиятини корхонанинг ягона бошқарув тизими сифатида мувофиқлаштириш;
 - шахсий фаолиятини режалаштириш ва ташкил эта олиш, бу фаолиятда бошқарувнинг асосий тамойилларини, вазиятга қараб мақсадга мувофиқ ва самарали иш услубларини қўллаш олиш;
 - ўзига ва ходимларга нисбатан юксак талабчанликни намоён эта олиш;
 - ўз меҳнат фаолияти ва жамоа меҳнат фаолияти натижаларини ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
 - ходимларни рағбатлантириш, масъулиятни ўзига олиш;
 - ўз фаолиятида ва ходимлар билан ишлашда расмиятчиликдан қочиш.

10.2. Ходим фаолиятини баҳолашнинг тартиби ва мезонлари

Меҳнат фаолиятини, шу жумладан иш натижаларини замоनावий баҳолаш тизими аниқ ва ишонарли маълумотларга асосланиши шарт. Мутахассислар бундай тизимни олти босқичда яратишни тавсия қиладилар:

1. Ҳар бир иш жойи бўйича меҳнат унумдорлиги стандартларини ва уни баҳолаш мезонларини белгилаш.

2. Меҳнат унумдорлигини баҳолаш сиёсатини ўтказиш тамойилларини ишлаб чиқиш, яъни баҳолашни қачон, ким, қайси муддатлар оралигида ўтказишини ҳал этиш.

3. Муайян шахсларга меҳнатунумдорлигини баҳолашни ўтказиш вазифасини

юклаш.

4. Баҳолашни ўтказиш вазифаси юклатилган шахсларга ходимлар меҳнат унумдорлиги бўйича маълумотларни тўплаш топшириғини бериш.

5. Баҳолашни ходимнинг ўзи билан муҳокама қилиш.

6. Баҳолаш якуни бўйича қарор қабул қилиш ва баҳолашни ҳужжатда расмийлаштириб қўйиш.

Баҳолашни **ким ўтказиши** фавқулодда муҳимдир. Фарбдаги кўпгина компания ва фирмаларда бу вазифа одатда менежерлар зиммасига юкланади. Амалиётда баҳолаш куйидагилар зиммасига ҳам юкланади:

- бир неча кишидан иборат комиссияга. Бундай ёндашув баҳолаш фақат раҳбар томонидан амалга оширилишидан фарқли ўлароқ, объективликни таъминлашга хизмат қилади;

- ҳамкасбларга. Бу уларга баҳоланувчи шерикларининг иш натижаларини аниқлаш имконини беради. Натижада ҳамкасблар бир-бирига ишонадиган бўладилар;

- баҳоланувчига бўйсунувчиларга;

- баҳоланувчи, меҳнат қиладиган жамоага бевосита алоқаси бўлмаган холисларга;

- ўз-ўзини баҳолаш.

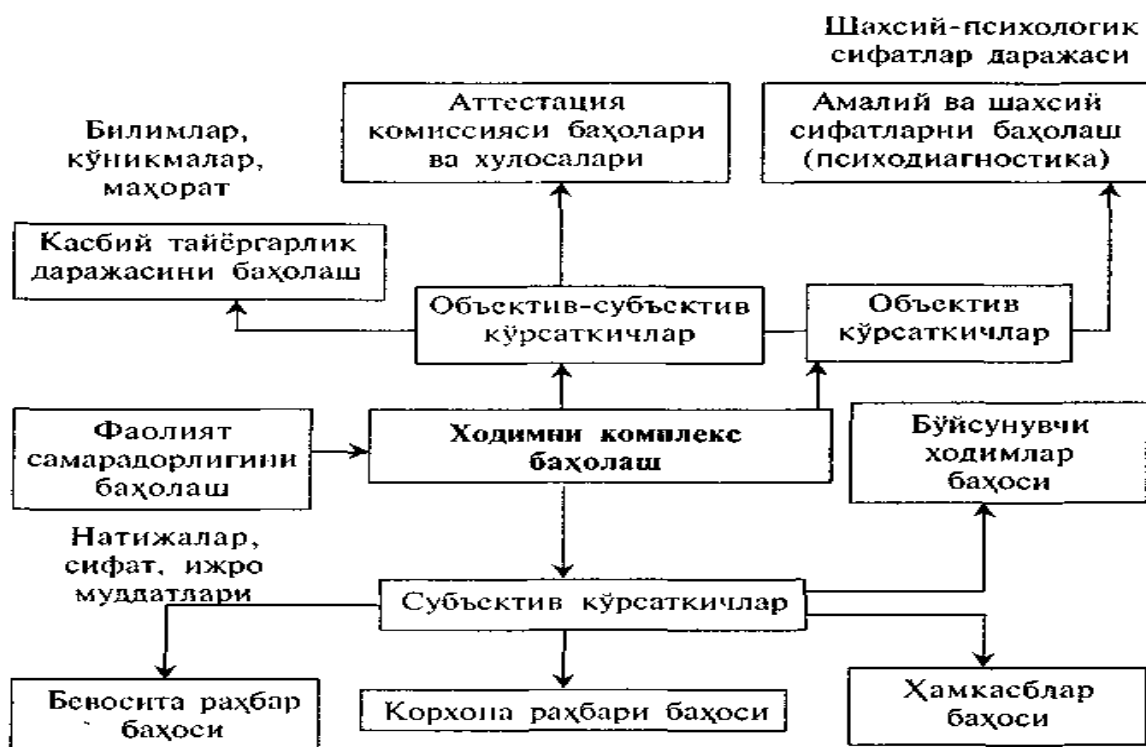
Ушбу ёндашишлардан энг **асосийси** ходимнинг раҳбар томонидан баҳоланиши ҳисобланади. Шунингдек, баҳолашни турли услубларини биргаликда қўллаш орқали (масалан, раҳбарнинг ўз ходимини баҳолаши натижаларини баҳоланувчига бўйсунувчи ходимлар ёки унинг ҳамкасблари томонидан баҳоланиши билан таққосланиши) ҳам амалга ошириш мумкин.

Бошқарув ходимлари фаолиятини объектив баҳолаш учун сифат мезонларини белгилаш билан бир қаторда, **миқдор кўрсаткичлари** ҳисобга олиниши ҳам жуда муҳимдир.

Баҳолашнинг сифат услублари. Одатда бу услубларга баҳоланувчи-нинг таржимаи ҳоли, амалий тавсияномаси (характеристикаси), махсус оғзаки сўровлар ўтказиш, эталон, шунингдек муҳокама қилиш орқали баҳолаш киради. Масалан, баҳолаш тўғри ташкил етилса ҳамда амалий тавсифномада ходим тўғрисида нафақат раҳбарнинг, балки турли жамоат ташкилотлари баҳолари акс этиши ҳисобга олинса, баҳоланиш объектив бўлишига ишониш мумкин. Умуман, таржимаи ҳол баёни, оғзаки сўровлар ва ёзма тавсифномалар олиш кўпроқ ходимни ишга қабул қилишда, эталон ва муҳокама қилиш услублари эса раҳбарлик лавозимига тайинлашда қўлланилади.

Баҳолашнинг миқдор услублари ходим сифатларини сон билан баҳолашни назарда тутлади. Улар орасида коэффициентлар ва баллар орқали баҳолаш энг оддийлари, айти вақтда самаралилари ҳисобланади. Компьютерлар орқали коэффициент ва балларни тезкор ҳисоблаб чиқиш, ходим меҳнатини этарли даражада объектив баҳолаш мумкин. Ушбу услубларда ҳар бир ходим ўз коэффициент ва балларини ҳисоблаб чиқиши, яъни меҳнати натижаларини ўзи баҳолай олиши мумкинлиги айтиборга сазовордир.

Баҳолашнинг аралаш услублари бир йўла сифат ва миқдор услубларини, махсус тестларни, эксперт баҳоларини қўллашни кўзда тутлади. (10.1- расм).



10.1.расм. Ходимларни комплекс баҳолаш таркиби

Жумладан, ходимнинг амалий, айниқса, ташки-лотчилик қобилиятларининг миқдор кўрсаткичлари эксперт баҳолари асосида аниқланади. Бунинг учун лавозимга номзодни баҳолаш учун ишлаб чиқариш хусусиятлари ва меҳнат шароитини ҳисобга олган ҳолда 6-7 та мезон белгиланади. Чунончи:

1. Меҳнатни ташкил этиш ва режалаш қобилияти.
2. Касбий малака.
3. Топширилган иш учун масъулият.
4. Ходимлар билан ўзаро муносабатларни йўлга қўйиш лаёқати.
5. Янгиликларни жорий этиш қобилияти.
6. Меҳнацеварлиги ва ишчанлиги.

Лавозимга номзоднинг фаолиятини ўрганиш натижасида бу мезонларнинг ҳар бири бўйича, айтайлик, 5 балли тизим бўйича тегишли баҳо (5 - аъло, 4 - яхши, 3 - қониқарли, 2 - қониқарсиз, 1 - ёмон) берилди. Мисол тариқасида номзоднинг “Меҳнатни ташкил этиш ва режалаштириш қобилияти” мезони бўйича баҳолаш тартибини келтириш мумкин. Агар номзодга “1” балл берилган бўлса, демак у - ушбу масалаларда ўта қобилиятсиздир. “2” балл ўз меҳнати ва ходимлар фаолиятини ташкил эта олмайдиган, “3” балл - ходимлар фаолиятини ташкил эта олади, бироқ ишни режалаштиришга қодир эмас, “4” балл - ўзининг ва ходимларининг меҳнатини яхши ташкил эта олади, “5” балл - самарали режалаштириш асосида ишда аниқ тартибни йўлга қўя олишини англатади.

Номзоднинг амалий сифатларини баҳолашда унинг маълумоти, иш стажи ва ёши албатта ҳисобга олиниши керак.

Маълумот - ходимнинг малака даражасини аниқлашда асосий сифат кўрсаткичларидан биридир.

Иш стажи - тажрибанинг миқдор кўрсаткичи ҳисобланади.

Ёш эса иш стажи билан ўзаро боғлиқдир.

Ходимнинг маълумоти, иш стажи ва ёши тўғрисидаги маълумот-лардан **номзоднинг касбий истиқболлиги коэффициентини** ҳисоблаб чиқишда фойдаланилади:

$$K = B_{м.д.} (1+c/4+Ё/8)$$

бунда: **K**- номзоднинг касбий истиқболлиги коэффициенти;

B_{м.д.} - номзоднинг маълумоти даражасининг баҳоси;

C- номзоднинг мутахассислиги бўйича иш стажи;

Ё - номзод ёши.

Маълумот даражаси баҳоси (**B_{м.д.}**) одатда тўлиқсиз ўрта маълумотлилар учун 0,15, ўрта маълумотлилар учун - 0,6, ўрта махсус ва тўлиқсиз олий маълумотлилар учун - 0,75, мутахассислиги бўйича олий маълумотлилар учун - 1,0 дир.

Олимлар тавсияларига мувофиқ, ходимнинг мутахассислиги бўйича иш стажи (**C**) 4 га бўлинади. Чунки, илмий тадқиқотлар натижасида аниқланишича, ходимнинг иш стажи меҳнат унумдорлигига унинг маълумотига нисбатан 4 баравар кам таъсир кўрсатар экан.

Худди шунингдек, илмий тадқиқотларда ходимнинг ёши (**Ё**) меҳнат унумдорлигига ходимнинг маълумотига нисбатан 18 баравар кам таъсир кўрсатиши аниқланган. Бунда еркаклар ёшининг энг юқори даражаси 55, аёллар учун 50 ёш қилиб белгиланади.

Лавозимга номзоднинг умумий баҳоси аниқланаётганда унинг касбий истиқболлиги коэффициенти (**K**) миқдори амалий ва ташкилотчилик қобилиятлари баҳоларига қўшилади. Табиийки, лавозимга энг кўп баллга эга бўлган номзод тайинланади. Бунда номзоднинг худди юқоридаги усулда аниқланган шахсий сифатлари ҳам албатта эътиборга олинади.

10.3. Ходимларнинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш омиллари

Бошқарув ходимини баҳолашда **амалиёт билан синаш** ҳал қилувчи аҳамиятга эга эканлиги аён дир. Раҳбарлик лавозимига номзодни амалиётда қуйидагича синаш мумкин:

- раҳбарлик вазифасини вақтинча бажаришга жалб этиш;
- стажировка.

Бундай ҳолларда ҳам номзод иш натижаларини объектив баҳолашни талаб этади. Бу **эксперт баҳолаши** орқали амалга оширилади. Ана шу ҳолда энг аввало эксперт сифатида мазкур соҳанинг ғоят малакали ва тажрибали мутахассислари танланиши муҳим дир.

Эксперт баҳолашни амалга оширишда шахсий ва гуруҳий усулдан фойдаланиш мумкин.

Шахсий усулда ҳар бир эксперт баҳосини, ўз номини ошкор қилмай қўяди, сўнг барча экспертларнинг шахсий номлари еълон қилинмаган ҳолда баҳолари қўшилиб, умумий эксперт баҳоси чиқарилади. Бу усул кенг тарқалган ва жуда самарали ҳисобланади.

Гуруҳий усул экспертларнинг биргаликда иш олиб боришига ва эксперт баҳоси бутун гуруҳ томонидан қўйилишига асосланган. Бунда ҳар бир эксперт бошқа экспертлар баҳоси билан таништирилади сўнг бу эксперт гуруҳдаги бошқа экспертлар

баҳосига асосланган ҳолда ўз баҳосини қўяди. Табиийки, бу ҳолда баҳо қўйган эксперт номини сир сақлаш имкони бўлмайди.

Компания ва фирмаларда эксперт комиссиялари аъзоларини (одатда улар сони 3-5 та, энг кўпи билан 7 та бўлади) танлашни ходим билан ишлаш хизмати раҳбари амалга оширади. Комиссия таркиби корхона раҳбари томонидан тасдиқланади.

Баҳолаш **анкэта** воситаси орқали амалга оширилади. Анкэта махсус ишлаб чиқилган саволномадан иборат бўлиб, у ёки бу мутахассис, раҳбар эга бўлиши лозим бўлган сифатларни аниқлашга мўлжалланган. Бу сифатлар мутахассис фаолияти, раҳбар эгаллаб турган лавозимга оид масалаларни қамраб олади.

Эксперт комиссияси фаолияти баҳоланадиган ходим иш натижаларини ўрганиб чиққанидан сўнг, анкэтага киритиладиган саволларни ҳамда жавобларни баҳолаш мезонларини тасдиқлайди. Масалан, анкэтага баҳоланадиган 10 та сифат киритилган бўлса ва ҳар бир сифат 10 балли тизимда баҳоланса, бу қуйидагича кўринишда бўлиши мумкин:

1. Бэтакрор иш усулларини излаб топиш ва уларни ишлаб чиқаришга жорий этиш қобилияти - 10 балл.
2. Жамоада қулай маънавий-психологик муҳит ярата олиши - 9 балл.
3. Вазиятни тезкорлик билан баҳолай олиш ва муваффақиятли қарор қабул қилиш қобилияти - 8 балл.
4. Касбий ўсиш ва малака оширишга интилиши - 7 балл.
5. Интизомлилиги - 6 балл.
6. Ташаббускорлиги - 5 балл.
7. Ходимлар билан ўзаро муносабатлари - 4 балл.
8. Ишга қизиқиши - 3 балл.
9. Ўзаро дўстона муносабатлар ўрнатишга мойиллиги - 2 балл.
10. Турдош ихтисосликларни эгаллашга қизиқиши - 1 балл.

Баҳоланаётган сифатлар муҳимлигига қараб жойлаштирилади. Баҳолар ҳам ана шу сифатлар жойлашишига қараб қўйилади. Бунда биринчи баҳо **сифат муҳимлиги даражасига** қараб қўйилса, иккинчиси баҳоланаётган ходимнинг **ушбу сифатларни намоён қилиш даражасига** қараб, жавобнинг тўрт вариантдан келиб чиққан ҳолда қўйилади. Эксперт баҳоланаётган сифатлар қанчалик тез-тез намоён бўлишини ҳисобга олган ҳолда, буни қуйидагича баллар билан белгилаши керак бўлади:

- a) доимо намоён бўлса - 1,5 балл;
- b) кўпроқ ҳолларда намоён бўлса - 1 балл;
- c) баъзан намоён бўлса - 0,5 балл;
- d) умуман намоён бўлмаган бўлса - 0 балл.

Биринчи баҳолашда баҳоланаётган сифат катаги тўғрисига “+” белгиси ҳамда унинг баллдаги баҳоси қўйилади. Иккинчи баҳолашда “+” белгиси эксперт фикрига мос келадиган катак тўғрисига қўйилади.

Баҳолаш натижалари махсус “Аттестация қилинаётган ходимнинг эксперт сўрови натижалари бланки”ни тўлдириш орқали амалга оширилади. Шу мақсадда экспертлар анкэтага қўйган “+” белгилари “В” белгиси билан ушбу махсус бланкка қўчирилади. Бошқа “Аттестация қилинаётганнинг ўртача баҳосини ҳисоблаш бланки”да анкэтага киритилган ҳар бир сифат ўртача балл қуйидагича аниқланади:

$$A_{\text{ўр}} = \frac{A_{10} + A_2 n_2 + \dots + A_{1n1}}{n}$$

бунда: $A_{\text{ўр}}$ - баҳолаш сифати аҳамияти даражаси бўйича баҳоланишнинг ўртача бали;

$A_{10} \dots A_1$ - баҳолаш сифати аҳамиятининг даражасини эксперт томонидан 10 балли тизимда баҳолаши;

$n_{10} \dots n_1$ - баҳолаш сифатига аҳамияти даражаси бўйича баҳо қўйган экспертлар сони;

n - экспертлар умумий сони.

Шу вақтнинг ўзида мазкур бланкада ҳар бир баҳолаш сифати бўйича ушбу баҳолаш сифатининг аттестация қилинаётган ходимда намоён бўлишининг ўртача бали қуйидагича ҳисоблаб чиқилади:

$$H_{\text{ўр}} = \left(\frac{H_{1,5} n_{1,5} + H_1 n_1 + \dots + A_{0,5} n_{0,5}}{n} \right)$$

бунда: $H_{\text{ўр}}$ - аттестация қилинаётган ходимда баҳолаш сифатининг намоён бўлиши ўртача баҳоси;

$H_{1,5} \dots H_1$ - аттестация қилинаётган ходимда экспертлар фикрича, баҳолаш сифатининг намоён бўлиш даражаси;

$n_{1,5} \dots n_{0,5}$ - аттестация қилинаётган ходимларда баҳолаш сифатининг намоён бўлиши даражасини баҳонинг у ёки бу балига тааллуқлилигини кўрсатган экспертлар сони;

n - экспертлар умумий сони.

Шундан сўнг ҳар бир сифат бўйича ўртача балл қуйидагича аниқланади:

$$C = A_{\text{ўр}} H_{\text{ўр}}$$

бунда C - сифат.

Ҳар бир баҳолаш сифати бўйича ўртача баллар қўшилиб, аттестация қилинаётган ходимнинг якуний бали чиқарилади. Комиссия якуний баллни эталон балл билан таққослайди.

Эталон баллни ҳисоблаш қуйидагича амалга оширилади. 10 та баҳолаш сифатининг барчаси бўйича баллар йиғиндиси ($10+9+8+7+6+5+4+3+2+1=55$) баҳолаш сифатлари намоён бўлиши коэффициентига (агар бу сифатлар доимо намоён бўлган бўлса - 1,5, кўп ҳолларда намоён бўлган бўлса - 1,0, баъзан намоён бўлган бўлса - 0,5га) кўпайтирилади. Бу қуйидаги натижаларни беради:

1) $55 \times 1,5 = 82,5$;

2) $55 \times 1,0 = 55,0$;

3) $55 \times 0,5 = 27,5$.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, агар ходим баҳоси 82,5 баллдан юқори бўлса уни мансаб лавозимида кўтариш ёки мартабасининг юқорилашуви учун захира таркибига қўшиш, 55 баллдан 82,5 баллгача бўлса у хизмат вазифасига лойиқ, 27,5 баллдан паст бўлса хизмат вазифасига нолайиқ, деб топилиши тўғрисида хулоса тайёрланади.

Бу усул яна бир - сифат бўйича эксперт баҳолари асосида ходим фаолияти қайси йўналишларини такомиллаштириш тўғрисида аниқ тасаввур ҳосил қилиш мумкинлиги билан ҳам аҳамиятлидир.

Ходимлар иш самарадорлигини аниқдаш, улар ўз салоҳиятларини тўла намоён қила олишлари, корхонада меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш мақсадида

ходим фаолиятини баҳолаш керак. Бу баҳолаш функцияларига караб куйидаги гуруҳларга бўлинади:

Маъмурий функциялар: хизмат вазифасида кўтариш, тушириш, бошқа ишга ўтказиш, меҳнат шартномасини тўхтатиш. Маъмурият ушбу масалалар бўйича қарор қабул қилишни асослаши учун ходим фаолиятини баҳолаши керак бўлади.

Ўз қобилиятларини намоён қилган ходимларни хизмат вазифасида силжитиш, бўш иш ўринларини тўлдириш имконини беради.

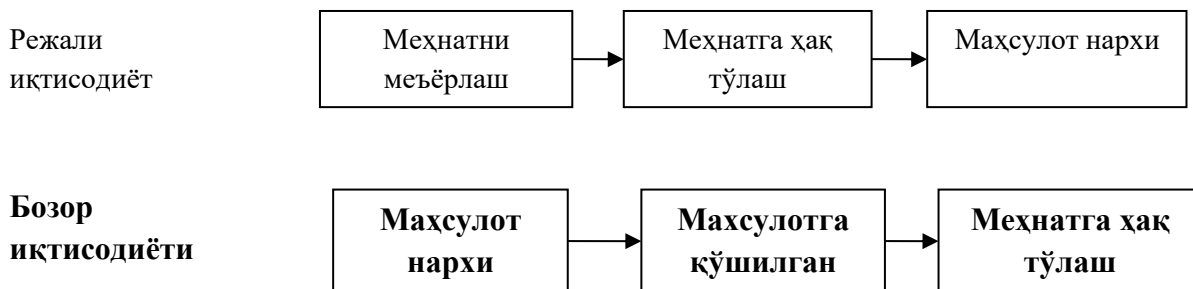
Бу ходимнинг ҳам мартабасининг юқорилашувга бўлган интилишларини кондириб, ўз-ўзларига ҳурматларини кучайтиради. Лекин раҳбарият ходим мартабаси тўғрисида қарор қабул қилар экан, у янги вазифада ўзида юклатилган вазифаларни бажаришнинг тўлауддасидан чиқишига ишонч ҳосил қилиши керак. Тажрибада эгаллаб турган лавозимларида муваффақиятли фаолият кўрсатаётган ходим юқори лавозимга кўтарилиши кўзланган мақсадга эришиш имконини бермаслиги ҳоллари учрайди. Чунки ушбу ходимда янги лавозим вазифаларини муваффақиятли адо этиш учун этарлича салоқият бўлмади.

Бундай ҳолларда ходим малакасини ошириш керак бўлади ёки у янги вазифада самаралироқ ишлай олади, деган қарорга келинганда уни лавозимда горизонтал ҳолатда силжитиш керак бўлади. Баъзан ходим қониқарсиз фаолият кўрсатаётган бўлса ҳам у катта иш стажига эгаллиги ёки унинг аввалги хизматлари ҳисобга олиниб у билан меҳнат шартномасини тўхтатиш мақсадга мувофиқ эмас, деган хулосага келинади. Бундай вазиятда мансаб вазифасида силжитиш унинг ўз лавозимида пасайиши бўлса-да, ходим корхонага ҳали фойда келтира оладиган вазифага ўтказилиши мумкин. Бу куйироқ лавозимда у қобилиятли ёшлар мартабасининг ўсишига халақит бермайди.

Ходимга унинг иш натижалари маълум қилиниб, бу натижаларни яхшилаш учун этарлича имконият берилган тақдирда ҳам у белгиланган даражада унумдорлик кўрсата олмаса ёки кўрсатишни хоҳламаса, бу шахс билан меҳнат шартномаси бекор қилиниши мумкин. Маъмурият, вазият қандай бўлишидан қатъий назар, ходим фаолияти натижалари самарали баҳоланмасдан асосли қарор қабул қила олмайди.

10.4. Раҳбар ходимлар иш натижаларини баҳолаш мезонлари

Меҳнат натижаларини ҳисобга олиш амалда бутун ходимга нисбатан қўлланилади. Чунки, бу натижалар меҳнатга ҳақтўлашнинг асосидир. Корхона ишчилари ва хизматчиларига улар муайян муддатда эришиши керак бўлган меъёрлар белгилаб қўйилади. Бу меъёрлардан бири - иш меъёрини бажариш даражасидир. Бунда фақат бошқарув вазифалари устуворлиги ҳисобга олиниши керак. (10.3- расм).



10.3-расм. Бошқарув вазифаларининг устуворлиги

Ходим иш натижаларини баҳолаш тартиби анчагина мураккаб ва кўп жиҳатлари бўйича ишни сифатли баҳолашни ўтказишга ўхшаб кетади. Бунда фарқ шундаки, иш

натижаларини баҳолашда ижро ҳамда ходимнинг амалий сифатлари, ишни сифатли баҳолашда эса ишнинг ўзи баҳолаш мезони вазифасини ўтайди. Меҳнат натижаларини баҳолаш ходимнинг ўз ишини нечоғлик самарали бажариши, корхона пировард мақсадларига солиштирилган ҳолда (бу тартибни корхонанинг фақат штатли ходимларига қўллаш мумкин) амалга оширилади.

Меҳнатини меъёрлашнинг имконияти бўлмаган ходимлар фаолиятини баҳолашда улар иш самарадорлиги мезонлари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- меҳнат унумдорлиги;
- муайян давр учун олдиндан белгилаб қўйилган мақсадларга мувофиқлик.

Бу ўринда ходим меҳнат унумдорлиги сифатида ходимнинг муайян давр мобайнидаги ишининг миқдор ва сифат кўрсаткичлари тушунилади.

Ходимнинг иш натижаси унинг меҳнат унумдорлиги, фойдаланаётган омилларининг унумдорлиги ҳамда меҳнат шароитига боғлиқ бўлади.

Унумдорликнинг объектив омилларига меҳнат воситалари (машина ва механизм, асбоб-ускуналар), хом ашё, ёрдамчи ва ишлаб чиқариш материаллари, ишлаб чиқариш усуллари ва унингташқил этилиши, иш жойинингташқил этилиши, меҳнат шароити, иш вақти ватаркиби киради.

Унумдорликнинг субъектив омиллари ходимнинг ўзига (унумдор меҳнат қилишга қобилияти ва хоҳиши) ёки корхона ижтимоий тартиби (раҳбарлар ва ходимлар муносабатлари, ишлаб чиқариш муҳити, гуруҳлардаги муҳит)га тааллуқли бўлиши мумкин. Унумдорлик қобилият (ходимнинг жисмоний бақувватлиги, истеъдоди, маълумоти, тажрибаси) маълум вақтдаги ишлаб чиқариш имкониятлари (саломатлик, чарчаш) билан белгиланади. Унумдорликка хоҳиш ҳамиша фаолиятни рағбатлантиришни субъектив баҳолаш (меҳнатдан қониқиш)га боғлиқ. Бунда меҳнатнинг рағбатлантирилиши, ишда ўсиш учун имкониятлар, қарор қабул қилишда иштирок этиш, меҳнат шароитлари ва ҳоказолар муҳим роль ўйнайди.

Унумдорликни содда қилиб баҳолаш учун унумдорлик (масалан, меҳнатга ишбай ҳақтўлаш) кўрсаткичларидан фойдаланиш мумкин. Ходим унумдорлигини табақалаштирган ҳолда баҳолаш учун энг аввало унинг унумдорлиги (меҳнатнинг миқдор ва сифат кўрсаткичлари ёки топширилган иш ижроси), ишни бажариш жараёни (меҳнат жамоаси ва ўзгаларга муносабат, йўриқнома ва кўрсатмаларга риоя этиш) ҳамда ходимнинг иш учун яроқлилиги (мустақиллик, егилувчанлик) ҳисобга олиниши даркор.

Ходимнинг иш натижаларидаги иштирокини қуйидаги мезонлар орқали аниқлаш мумкин:

- ходим томонидан бажарилган иш (иш вақти, маҳсулот миқдори, сифат кўрсаткичлари);
- ходимнинг ижтимоий мақоми ва корхонага мансублиги;
- қийматни яратишдаги иштироки;
- буюртмалар бажарилишининг аҳволи;
- маблағ айланишининг аҳволи;
- корхона фаолияти натижаси;
- фойда тақсимооти.

Ушбу мезонлар корхонада амал қиладиган ҳисоб тизими (масалан, йиллик баланслар) ёрдамида муайян даражада объектив аниқланиши мумкин.

Ходим фаолиятини мақсадларга эришиш бўйича ҳам баҳолаш мумкин. Бунда корхона ва ходим мақсадлари бир-бирига мувофиқ бўлиб, ягона тизимга

бирлашган тақдирдагина ушбу баҳолаш самарали бўлиши мумкин. Ана шундай тизим корпоратив ривожланиш жараёнида ходимдарнинг шахсий масъулияти ва уларни рағбатлантириш тизими билан ўзаро боғлиқ бўлишини тақозо этади.

Мақсадлар бўйича баҳолаш қуйидаги босқичлардан иборат:

1. Ходимнинг бир нечта асосий вазифалари (функциялари)ни аниқлаш.
2. Бу функцияларнинг ҳар бирига муайян иқтисодий кўрсаткичлар (фойда, харажатлар ҳажми, муддат, сифат ва ҳоказолар) бўйича аниқдик киритиш.
3. Ўлчов бирлигини (фоиз, кун, сўм) белгилаш.
4. Ҳар бир кўрсаткич бўйича энг кам ва энг кўп “ижро стандартлари”ни белгилаш.
5. Ижронинг энг кўп ва энг кам натижаларини қабул қилинган стандартлар (энг кўп, белгиланган даражада, энг кам даражадан паст) билан таққослаш.
6. Барча кўрсаткичлар бўйича ўртача баҳо.

Масалан, илмий-тадқиқот ишлари билан шуғулланаётган ходимнинг ташкилот мақсадларига эришиш учун шахсий ҳиссасини баҳолаш учун ходим умумий вазифаларни ҳал этишда иштирок этаётган қуйидаги фаолияти йўналишларини кўрсатиш мумкин бўлади:

- касбий улуш (илмий доирада баҳоланиши);
- ғояни амалга оширишнинг тижорат самараси;
- ташқи шериклар (олий ўқув юртлари, илмий-тадқиқот институтлари ва бошқалар) билан муносабатларни ривожлантириш;
- тадқиқотлар жараёнини бошқариш ва мувофиқлаштириш (муваққат ижодий гуруҳлардаги роли);
- ишлаб чиқариш бўлимлари раҳбарлари билан муносабатлари.

Ана шу ҳар бир фаолият йўналиши бўйича олтига „улуш даражаси“ мавжуд бўлиб, бу даражанинг ҳар бирига унинг аниқ баёни мувофиқ келади.

Ходимнинг корхона ва ташкилотдаги ҳолати унинг иш ўрни ва хизмат лавозими билан белгиланиши сабаби, унинг ўз жамоаси натижаларига қўшаётган улуши, ўз вазифаларини нақадар яхши бажараётганлиги билан белгиланади.

Агар ходимларнинг вазифасини миқдор билан ифода этиш мумкин бўлса, фаолият мақсадларини сифат, миқдор, вақт ва қиймат ўлчовларидаги бевосита кўрсаткичларидан қўлланилади. Аммо бу ҳолда ҳар бир кўрсаткич бўйича баҳолаш умумлаштирувчи бевосита индексни ҳисоблаб чиқишда қийинчиликлар туғдиради. Шунинг учун таққослана оладиган, фоизларда ифодаланадиган нисбий индекслардан қўлланилади.

Мазкур талабларга жавоб берадиган нисбий индексларни ишлаб чиқишга ёндашувлардан бири қуйидагичадир:

1. Мақсадга эришиш даражаси кўрсаткичини ишлаб чиқиш учун у ёки бу вазифани бевосита бажарадиган 6-10 ходимдан иборат гуруҳ шакллантирилади. Гуруҳ таркибига турли хизмат даражасидаги ходимлар, шунингдек ишлаб чиқарилаётган маҳсулот истеъмолчилари ёки хизматдан фойдаланувчи вакиллар киритилиши мумкин. Бу билан кўрсаткичлар ёрдамида назорат қилинадиган муаммони ҳар томонлама ҳал этиш таъминланади.

2. Гуруҳ иш бажарилиши самарадорлигини ифода этувчи кўрсаткичларни ишлаб чиқиш вазифаси тўғрисида қисқача ахборот берилади. Бунда аниқ муаммоларга алоҳида эътибор қаратилади. Мақсадлар мазмуни муҳокама этилгандан сўнг нисбий индексларни ишлаб чиқиш тамойиллари тушунтирилади.

3. “Ақлий ҳужум” йўли билан мўлжалланаётган индекслар рўйхати тузилади.

Бунинг учун гуруҳнинг ҳар бир аъзоси муайян муддат мустақил иш олиб боради. У тахминан 10-15 дақиқа мобайнида аҳамияти бўйича табақалаштирилган мақсадлар рўйхати асосида кўрсаткичларни ишлаб чиқади.

4. Гуруҳ ҳар бир аъзосининг кўрсаткичлар бўйича таклифлари умумлаштирилиб, бир рўйхатга киритилади.

5. Кўрсаткичлар мазмунига аниқлик киритилади. Бир-бирини такрорлайдиган таклифлар қайта кўриб чиқилади. Аниқлик киритилган рўйхат овозга қўйилади.

6. Нисбий индекс кўрсаткичлари ҳаддан ташқари кўп бўлса, улардан қўлланиш мураккаблашиб кэтишини ҳисобга олган ҳолда, меҳнат фаолияти мақсадларини энг самарали ифода этадиган 10 тадан кўп бўлмаган кўрсаткич раҳбариятга тасдиқданиш учун тақдим этилади. Баҳолаш самарадорлиги раҳбарият билан ходимлар ўртасида меҳнат фаолиятида қайси даражага эришиши лозимлиги, меҳнат фаолияти қайси даражаси ёки нечта балл моддий жиҳатдан рағбатлантириш учун асос бўлиши тўғрисидаги келишувни таъминлайди.

Балл орқали баҳолаш меҳнат фаолиятининг турли соҳаларида қўлланиши мумкин. Бу тизим барча йўналишлар бўйича фаолият мақсадларини ягона мақсадга мужассамлаштира олади. Бунда меҳнат фаолиятининг ҳар бир йўналиши бўйича мақсадга эришишнинг турли даражаси учун муайян балл белгилаб қўйилади.

Бунга мисол тариқасида техника назорати бўлими фаолияти кўрсаткичларидан бири - сифат назоратидан ўтган буюмлар сонини олайлик. Агар барча буюмлар сифат назоратидан ўтган бўлса, айтайлик 30 балл берилади. Агар буюмлар умумий сонининг 1-5 таси сифат назоратидан ўтказилмаган бўлса 20 балл, 6-10 таси назоратдан ўтказилмаган бўлса 10 балл берилади.

Меҳнат фаолияти бошқа йўналишлари бўйича ҳам худди шундай мезонлар белгилаб қўйилади. Бунда меҳнат фаолияти барча йўналишлари бўйича бериладиган балл, масалан, 300 қилиб белгиланиши мумкин. Ходимлар меҳнат фаолиятининг мақсади қилиб эса ҳисобот даврида 250 балл олиш мўлжалланади. Бу усулда мақсадга эришиш даражасини ўлчаш учун амалда битта мезон белгиланади. Бу эса ана шу белгиланган даражага нечоғлик еришилгани, ходимнинг меҳнат фаолияти аввалги даврга нисбатан қанчалик самарали бўлганини аниқ белгилаш имконини беради.

Ходим фаолиятини баҳолашнинг яна бир тури - **мақсадга эришишга таъсир кўрсатувчи сифатлар** - унумдорлик омилларига қараб баҳолашдир. Бунда ходимнинг ишлаб чиқилган мезонларга эришиш имконини берадиган сифатлари (унумдорлик омиллари) белгиланади. Бу унумдорлик омилларига ходимнинг касбий ва ишлаб чиқариш кўникмалари, билими, қобилияти ва ҳоказолар киради.

Баҳолашнинг бу усулида мезонлар аниқ бўлиши талаб этилади. Ходимнинг унумдорлик омилларининг таҳлили натижалари махсус бланкда қайд этиб борилади. Бу эса ходимлар фаолиятини барча даражаларда назорат қилиб бориш имконини беради. Раҳбар ходим фаолиятини махсус бланкда қайд этилган натижаларига таянган ҳолда ҳамда унинг фаолиятини кузатиб бориш орқали баҳолайди. Худди ана шу, айти пайтда, ушбу тизимнинг нуқсони ҳам ҳисобланади. Чунки раҳбар томонидан ходим фаолиятини мунтазам назорат қилиб бориши ходимнинг ўз вазифаларини бажаришига халақит беради, эркинлигини чеклайди.

Ҳозирги вақтда фаолият натижаларини баҳолаш меҳнат жамоасини шакллантириш ва ривожлантиришнинг асосий воситаларидан бирига айлаingan. Замонавий менежернинг ушбу соҳада чуқур билимга эга бўлиши раҳбарлик услубининг асосий хусусиятидир.

Айни вақтда мутахассисларнинг тадқиқотлари фаолият натижаларини баҳолаши зарур, бироқ ходим бўйича қарор қабул қилиш учун этарли эмаслигидан далолат бермоқда. Шунинг учун **меҳнат жараёни давомида ходимларнинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш** ҳам катта аҳамиятга эгаллиги тобора равшан бўляпти. Ходимларнинг ушбу сифатларига, энг аввало, уларнинг касбий ва ишлаб чиқариш кўникмалари, шунингдек психологик қобилиятлари тааллуқлидир.

Ходимлар барча тоифалари (малакали ишчилардан менежерларгача)нинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш қуйидаги омиллар бўйича ўтказилиши мумкин:

- **ишни билиш** - ходим ўз иши моҳияти ва мақсадини нақадар равшан тасаввур этиши;

- ходим меҳнат фаолиятини раҳбар томонидан **назорат қилиш зарурати** (ходим ишлаб чиқариш топшириқларини бажаришга нечоғлиқ сидқидиллик билан муносабатда бўлиши, меҳнат интизомига - тушлик вақти, танаффуслар ва бошқаларга риоя этиши);

- **иш услуби** (ходим ҳамиша ҳам пухта ўйлаб қарор қабул қиладими, ўз хатти-ҳаракатини ўзи таҳлил этиб беришга мойилми, бошлаган ишини охирига етказишга қодирми?);

- **ташаббускорлиги** (ўзига кўшимча масъулият олишни хоҳлайдими, янги топшириқларни қандай қабул қилади, таваккалчиликка тайёрми?);

- **ҳамкорликка мойиллик** (ҳамкасблари ва ўзига бўйсунувчилар билан биргаликда ишлашга тайёрликни намоён қиладими, жамоада қулай маънавий муҳитни сақлай оладими?).

Бу омилларнинг ҳар бири 5 баллик тизим бўйича баҳолаб борилади. Ушбу усулда раҳбар қўйган баҳосини ходим меҳнат фаолияти юзасидан ўз фикр-мулоҳазаларини ёзма равишда баён қилган ҳолда тасдиқлаб бериши талаб этилади.

Ходимнинг амалий ва шахсий сифатларини баҳолаш **рейтинг усуллари** ёрдамида ҳам амалга оширилиши мумкин. Ушбу усулларда ходимларнинг ўзларини тутишлари ва меҳнат натижаларини бир-бирлариники билан таққослаш (нисбий рейтинг тизими) ёки улар ҳар бирининг иш натижаларини стандарт билан таққослаш (мутлақ рейтинг тизими) орқали баҳолаш мумкин. Рейтинг тизимининг бошқа усуллари ходимлар унумдорлигини баҳолашга йўналтирилган.

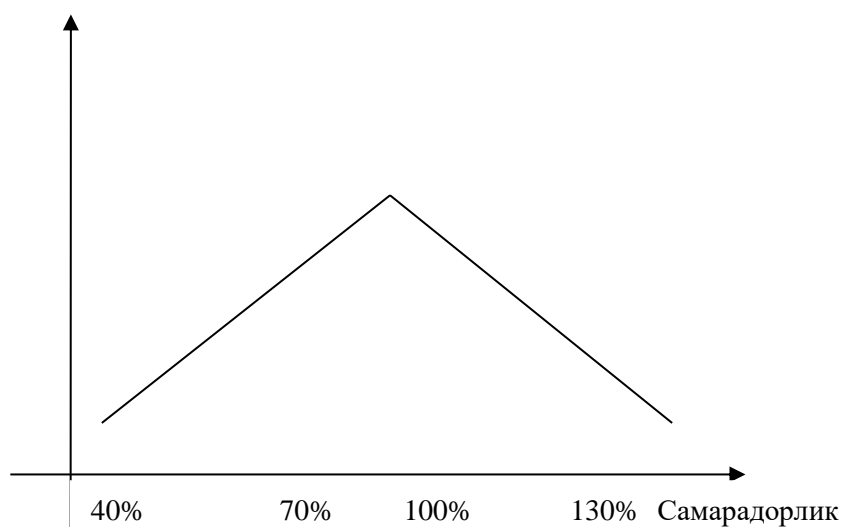
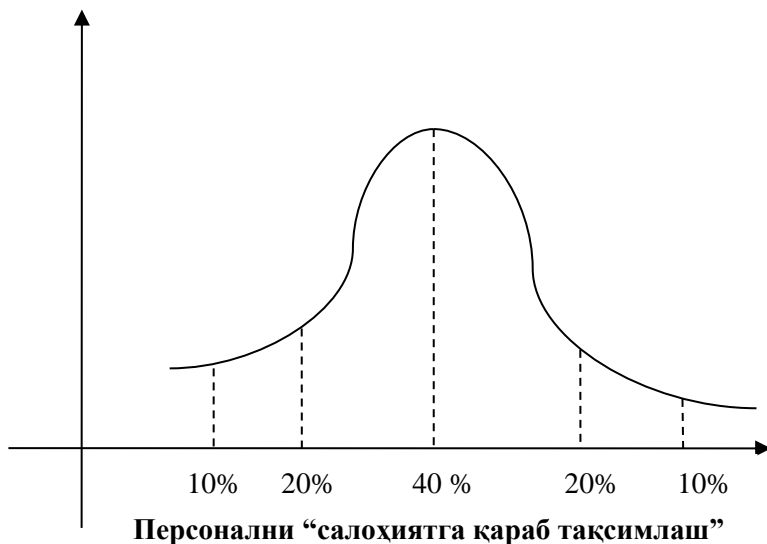
Мутлақ рейтинг тизимининг энг оддий усули **ёзма баёндир**. Бу усулга мувофиқ баҳоловчи ходимнинг кучли ва ожиз томонларини, унинг салоҳиятини ҳамда унинг сифатларини яхшилаш учун таклифларини ёзма равишда баён қилади. Аммо бу усулда ходимларни, гуруҳлар, жамоаларни бир-бири билан таққослаб бўлмайди. Чунки ёзма баён фақат бир ходим хусусиятларини баҳолайди. Шу сабабли бу ахборотдан ходим бўйича қарор қабул қилиш учун фойдаланиш қийин. Чунки ходимлар бу ҳолда тўлиқ объектив баҳоланган бўлмайди.

Ходимларни бир-бири билан таққослашнинг якуний усули **“салоҳиятга қараб тақсимлаш”** деб аталади. Бу усулда рейтинг ходимлар салоҳиятига қараб белгиланади. Мазкур ҳолатда жамоадаги ходимларнинг кичикроқ гуруҳи энг қимматлилари, яна бир кичикроқ гуруҳ - қониқарсизлар, қолган бошқа ҳамма ходимлар эса улар ўртасидагилар, деб тахмин этилади (10.4- расм).

Ушбу расмдан кўришиб турибдики, мазкур тизимда бешта рейтинг категориясидан фойдаланилади. Баҳоланаётган ходимларнинг кўпроқ қисми (40 фоизи) ўртача, 20 фоизи ўртадан юқори, 20 фоизи - ўртадан паст, 10 фоизи энг қимматлилар, 10 фоизи эса қониқарсизлар, деб баҳоланади.

Салоҳиятга қараб барча ходимларни табақалаштиришга асосланган, бу табақалашнинг юқори қисмида **“баҳоловчи хайрихоҳ”**, қуйи қисмида **баҳоловчи талабчан** дейилади. Унинг ўрта қисми **“марказий тенденция”**, деб таърифланади. Бироқ бу тизим ходимларнинг кўпчилиқ қисмида норозилик уйғотиши мумкин. Шунинг учун мазкур ёндашув жуда катта миқдордаги ходимларга нисбатан қўлланиши мақсадга мувофиқдир.

Рейтинг тизимининг энг кўп тарқалган усули **ходимларнинг ўзини тутишларини назорат қилиш варағидир.**



10.4-расм. Персонални тақсимлаш усуллари

Ходим сонини самарадорлик оралиқлари бўйича тақсимлаш. Бу усулда баҳоловчи ходимларнинг ишда ўзларини тутишлари билан боғлиқ ахборотларни тўплаб боради. Бунда баҳоловчи вазифаси ушбу ахборотни текширишдан иборатдир. Мазкур ёндашувда баҳоловчи ходимларни баҳоланган ҳам кўпроқ уларнинг меҳнат фаолиятида ўзларини тутишларини қайд қилиб боради. Умуман олганда, баён рейтинглари баҳоланган рейтинглари (яхши-ёмон)га қараганда мақбулроқдир. Масалан, бирор сотувчи фаолияти баҳоланганда, айттайлик „унга харидорлардан шикоят тушади“ баҳоси қўшимча **“ҳамиша”**, **“жудатез-тез”**, **“баъзан”**, **“ҳеч қачон”** таърифлари билан

тўлдирилади. Ана шу беш таъриф (категория) „5” рейтинг баҳосидан (“ҳамиша”) 1 гача (“ҳеч қачон”) мувофиқ бўлади. Умуман олганда, ҳар бир рейтинг рақами йиғиндиси кейинчалик баҳоланишнинг ҳар бир моддаси бўйича текшириб кўрилади.

Балл усули. У бажарилган ишни баҳолашда бажарилган иш кўрсаткичларини ҳам, ходимнинг амалий сифатларини ҳам олдиндан ишлаб чиқилган меъёрлар билан таққослашни кўзда тутати. Шу мақсадда баҳолаш омиллари ҳамда ҳар бир омил даражалари миқдори, шунингдек уларни баллар ёрдамида баҳолаш синчиклаб танлаб олинади. Баҳолашда балл тизимининг график шкаласи ҳамда кўп босқичли шкалалар қўлланилади. Уларда баҳолар шкалаларидан техник ҳисоблаш воситалари сифатида фойдаланиш кўзда тутилган. Агар график шкалаларда даражалар миқдори олдиндан белгилаб қўйилган бўлса (одатда 4-5 та: миқдор шкалаларида - сон, алфавит шкалаларида - ҳарфлар, фоизлар шкалаларида - фоиз, баён шкалаларида - ёмон, кониқарли, нормал, яхши ва аъло), кўп даражали шкалаларда даражалар сони табақалаштирилган ҳолда бўлади ва чизмада белгилаб қўйилмайди. 10.2- жадвалда балл орқали баҳолаш миқдор шкалалари ҳамда ишларни хизматлар учун устамалар тўлаш гуруҳлари бўйича тақсимлашни ҳисоблаб чиқиш келтирилган.

10.2-жадвал

Бажарилган ишни балл бўйича баҳолашнинг миқдор шкаласи

А. Даражаларни баллар орқали баҳолаш

Ходим ишини баҳолаш кўрсаткичлари	Даражалар							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Бажаришга тааллуқли омиллар								
Иш миқдори ёки ҳажми	3	4	5	6	7	8	9	10
Сифат	3	4	5	6	7	8	9	10
Билим	3	4	5	6	7	8	9	10
Фикрлаш	4	6	8	10	12	14	16	18
Ишончлилиқ	4	6	7	9	10	11	12	13
Жами баллар	17	24	30	37	43	50	56	62
Ходимга тааллуқли омиллар								
Фикрни ифода эта олиш қобилияти	3	4	5	6	7	8	9	10
Ташаббускорлик	3	4	5	6	7	8	9	10
Ишга муносабат	-	-	1	2	3	4	5	6
Кўникувчанлик	-	-	1	2	3	4	5	6
Раҳбарият фикри	-	-	1	2	3	4	5	6
Жами баллар	6	8	13	18	23	28	33	38

Б. Ишни унинг ижро даражаси бўйича тақсимлаш тарихи

Хизматлар учун устамалар гуруҳи	Баҳолар тафовути, баллар миқдори	Бажариш даражаси бўйича ишларнинг кўзда тутилаётган нормал тақсимоти, фоиз(%)	Бажариш даражаси бўйича ишларнинг амалдаги тақсимоти, фоиз ³⁵
1(олий)	91-100	3-5	%
2	81-90	6-12	%
3	71-80	65-70	%
4	61-70	10-15	%
5(энг паст)	60 ва ундан кам	3-5	%

Назорат варақалари усули мустақил қўлланиши ҳам, график шкалалар усуллари билан биргаликда қўлланиши ҳам мумкин.

Ушбу услубда махсус назорат варақаларига ходим бажарган иш ҳамда унинг амалий сифатларини баҳолашнинг турли омиллари тўғрисидаги батафсил саволлар ёзиб борилади. Баҳолашни амалга ошираётган шахснинг ўзи ушбу саволларга жавоб бериши ва хулоса чиқариши лозим.

Мазкур назорат варақаларининг мақсади фақат у ёки бу ишни, у ёки бу ходимни хизматлари учун қўшимча тўловлар миқдорига кўра қайси гуруҳга тақсимлашдангина иборат эмас. Айни вақтда, ушбу усул билан ходимнинг кучли ва заиф томонлари аниқланиб, унинг меҳнат самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари белгиланади.

Ходимлар меҳнат фаолиятини баҳолаш, афсуски, улар қобилияти ва бу қобилиятни тўла ишга солиш имкониятларини аниқлаб беришда оқсоқлик қилиб қолади. Ҳолбуки, компания ёки фирмада янгиликлар (инновациялар)ни жорий этишда ходимнинг худди шу хусусиятларини аниқ билиш ўта муҳимдир. Шу сабабли амалиётда меҳнат фаолияти юксак баҳоланган ходимнинг ишлаб чиқаришга янгиликларни жорий этишнинг уддасидан чиқа олмаслик ҳолларига дуч келинади.

Шунинг учун ходим салоҳиятини аниқлашнинг энг яхши усули уни янги ишлаб чиқариш шароитида, янги иш жойида кузатиш ва баҳолашдир. Бу мақсадда ходим учун синов муддатлари белгилаш, ишлаб чиқариш бўлинмаларида ёш ходимларнинг бир-бирларининг иш ўринлари билан айирбошлашлари, вақтинчалик уларни у ёки бу хизмат вазифасини бажаришга ўтказиб туриш яхши самара бериши мумкин.

10.5. Мутахассислар иш натижаларини баҳолаш мезонлари

Мутахассислар меҳнат фаолияти натижалари эса уларга юклатилган хизмат вазифалари тўла ҳажмда, белгиланган муддатда, юқори сифат билан бажарилишига боғлиқ бўлади.

Раҳбар ва мутахассислар меҳнат фаолияти асосий натижаларини акс еттирувчи энг муҳим, энг асосий кўрсаткичларни танлашда улар корхона ёки ташкилот бутун фаолияти натижаларига бевосита ва ҳал қилувчи даражада таъсир кўрсатишини ҳисобга олиш керак (10.6-жадвал).

³⁵ Ушбу сўнги устун баҳоловчи томонидан ходимни аттестация қилиш натижаси бўйича тўлдирилади

Корхона раҳбар ва мутахассислари иш натижаларини баҳолаш мезонлари

Лавозимлар	Меҳнат натижаларини баҳолаш мезонлари
Корхона раҳбари	Фойда миқдори Фойда олишнинг ортиши Сармоя (капитал) айламнаси Бозордаги улуш Рентабеллик даражаси Бўлинма раҳбарлари
Бўлинма раҳбарлари	Маҳсулот ҳажми ва тури бўйича режаларнинг бажарилиши Ишлаб чиқариш ҳажми ўсиш суръатлари Меҳнат унумдорлиги даражаси Ишлаб чиқариш ҳаражатларининг камайтирилиши Сифат паст маҳсулотлар учун олинган пекламациялар сони Бўш туриб қолиш миқдори Бўш туриб қолишдаги йўқотишлар Кадрлар қўнимсизлиги коэффициенти Фойда Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга меҳнат сарфини камайтириш Маҳсулот бирлигига иш ҳаққи сарфи даражаси Бўш иш жойлари сони Кредит ва дебитор қарзлар Пуллик хизмат кўрсатиш ҳажми Маҳсулот таннарихи Маҳсулот бирлигига энергия сарфи ва ҳоказо
Хизматчилар раҳбарлари	

Шу билан бирга раҳбар ва мутахассислар иш камчиликларини баҳолашда билвосита кўрсаткичлар - натижага эришишга таъсир кўрсатадиган омилларни ифода этадиган мезонлар ҳам қўлланилади. Уларга ишдаги тезкорлик, меҳнат интенсивлиги, мураккаблиги, сифати ва бошқалар киради. Билвосита кўрсаткичлар бевосита мезонлардан фаркли равишда, одатда ходим ўз хизмат вазифасини қандай ижро этаётганлигини ҳамда бунда у қайси сифатларни намоён қилаётганлигини баҳолашга хизмат қилади. Бу кўрсаткичлар қоида бўйича балл ёрдамида баҳоланади (10.7-жадвал).

Меҳнат мураккаблигини (билвосита мезон) балл ёрдамида баҳолаш

Меҳнатнинг мураккаблик даражаси	Баҳолаш бали
<i>Бажарилган иш мураккаблиги жиҳат:</i> Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан сезиларли даражада ортиқ	5
Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан бир оз ортиқ	4
Хизмат йўриқномасига мувофиқ	3
Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан бир оз кам	2
Хизмат йўриқномасида белгилаб қўйилганидан сезиларли даражада кам	1

Ходимларни бошқариш хизмати фаолияти самарадорлигини миқдор жиҳатидан баҳолаш компания ёки фирма кадрлар сиёсатини амалга ошириш учун харажатларни аниқлашми талаб этади. Бунга мавжуд ходим учун харажатларни ҳам, янги ишга қабул қилинганлар учун ҳамда уларни ўқитиш учун харажатларни ҳам ҳисобга олиш даркор.(10.5-расм)

билан ишлашда ҳар бир ходим учун ўртача харажатлар ҳам миқдор жиҳатдан баҳолаш кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Бу қуйидагича аниқланади:

Ишга олинган ходим учун ўртача	—	<u>Персонални ишга танлаб олиш учун харажатлар</u>
		Танлаб олинган номзодлар
Ҳар бир ходимни ўқитиш учун харажат	—	<u>Ўқитиш учун жами харажат</u>
		Ўқитилганлар сони

Чет эл компания ва фирмаларида, шунингдек, ходимларни ўқитиш дастурларининг меҳнат унумдорлигини ошириш ва маҳсулот сифатини яхшилашга таъсирини ҳисоблаб чиқиш услублари мавжуд. Жумладан, АҚШ компанияларида қуйидагича аниқланади:

$$E = PNBK \cdot HZ,$$

бунда, **E**- ўқитиш дастури таъсири самараси;

P - ўқитиш дастурининг меҳнат унумдорлиги ва самарадорлиги бошқа омилларига таъсирининг давомийлиги;

H- ўқитилган ходимлар сони;

B- бир хил ишни бажараётган илғор ва ўртача ходимлар меҳнат унумдорлиги ўртасидаги фарқнинг қиймат баҳоси;

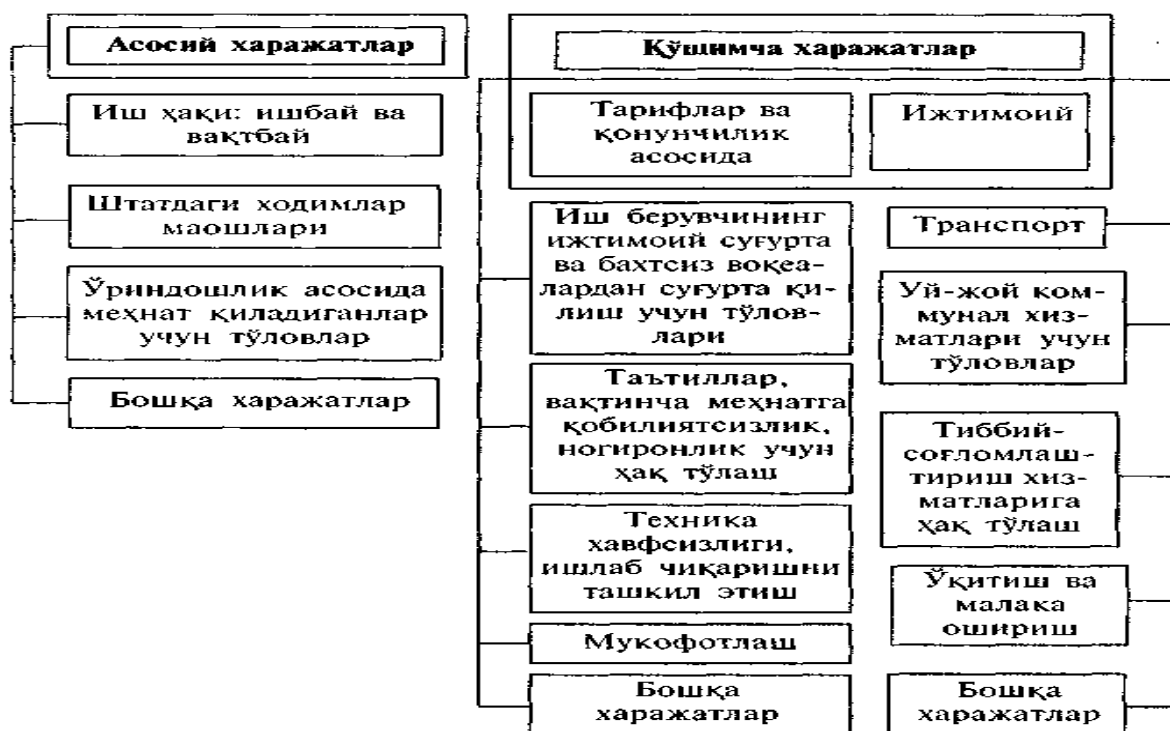
K - ходимларни ўқитиш самарадорлиги коэффициенти (унумдорликнинг ўсиши);

Z- ҳар бир ходимни ўқитишга сарфланган харажат.

Меҳнат унумдорлиги ўртасидаги фарқнинг қиймат баҳоси компания учун меҳнат натижалари аҳамияти баҳосининг фарқи ҳисобланади. Бунда бир хил ишни бажараётган илғор ва ўртача ходим меҳнат унумдорлиги, иш сифати, ресурсларнинг тежаси ҳисобга олиниши мумкин. Масалан, компанияда қиймат баҳоси 15 минг доллар миқдорида қабул қилинган бўлса, ўқитиш самараси (K) ушбу миқдорнинг тўртдан уч қисмини ташкил этади. Агар ўқитиш дастури қиймати ҳар бир тингловчи ҳисобига 1000 доллар, ўқитиш дастури таъсирининг давомийлиги 2 йил, тингловчилар сони 20 та деб қабул қилинса, ўқитиш дастури таъсирининг самараси (E) 430 минг долларни ташкил этади.

$$E = PNBK \cdot HZ = 2 \cdot 20 \cdot 15000 \cdot 0,75 \cdot 20 \cdot 1000 = 430\,000$$

Корхона ходими таркибининг тўлиқлиги одатда миқдор кўрсаткичлари бўйича: ходимлар амалдаги сонининг режада белгиланганлигини таққослаш орқали, сифат кўрсаткичлари бўйича эса ходимларнинг касб-малака даражаси, маълумоти, амалий тажрибаси ва бошқалар орқали баҳоланади.



10.5. Корхона персонали учун харажатлар

Ходимнинг ишдан қониқиш даражаси ушбу масала бўйича ходимларнинг фикр-мулоҳазаларини таҳлил этиш асосида баҳоланади. Бу фикр-мулоҳазалар анкета сўровлари, ходимлар билан суҳбатлар ўтказиш йўллари билан аниқланиши мумкин.

Ходимларни бошқариш хизматлари фаолиятини баҳолашда **билвосита мезонлардан** ҳам фойдаланилади. Бу хизматлар фаолияти самарадорлигининг асосий билвосита мезонлари **кадрлар қўнимсизлиги** ва **абсентизмдир**.

Амалиётда кадрлар қўнимсизлигига ходимнинг ўз хоҳишига кўра ишдан бўшаши ҳам, меҳнат интизомига риоя етмаганлиги учун маъмурият ташаббуси билан ишдан бўшатилиши ҳам киритилади.

Моҳият жиҳатидан кадрлар қўнимсизлиги ходимнинг иш жойидан (меҳнат, турмуш шароитлари ва ҳоказолар) қрникиш ҳосил қилмаслиги - **фаол қўнимсизлик** ҳамда корхонанинг муайян ходимдан қониқиш ҳосил қилмаслиги (унинг интизомсизлиги, хизмат вазифаларини мунтазам бажармаслиги ва ҳоказолар) - **пассив қўнимсизликдан иборат ишчи кучи харажати**дир.

Қўнимсизликнинг мутлақ миқдорлари ходимларнинг муайян даврда ўз ихтиёрига кўра ва маъмурият ташаббуси билан ишдан бўшашлари сони орқали аниқланади.

Қўнимсизликнинг нисбий кўрсаткичи - кадрлар қўнимсизлиги коэффициенти - қўнимсизликка бевосита тааллуқли сабаблар (ўз ихтиёрига кўра, меҳнат интизомини бузгандиги учун) бўйича ишдан бўшаган ходимларнинг меҳнат қиладиган ходимларнинг рўйхат бўйича ўртача сонига нисбатан аниқланади:

$$K_k = X_6 / X_{\text{ўр}} 100$$

бунда: K_k - қўнимсизлик коэффициенти;

X_6 - қўнимсизлик сабаблари бўйича ишдан бўшатишган ходимлар сони;

$X_{\text{ўр}}$ - меҳнат қиладиган ходимларнинг рўйхат бўйича ўртача сони.

Қўнимсизликнинг абсентизм кўрсаткичлари - ходимларнинг узрсиз - ўз хоҳишлари бўйича ишга чиқмасликлари миқдори орқали ифодаланади. Абсентизм қуйидагича ҳисоблаб чиқилиши мумкин:

$$A = K_{\dot{u}} / HK \quad \text{ёки} \quad A = C_{\dot{u}} / C$$

бунда: A - абсентизм кўрсаткичи;

$K_{\dot{u}}$ - муайян даврда ишда бўлмаслик оқибати;

K - иш кунлари сони;

H - ходимларнинг ўртача сони;

$C_{\dot{u}}$ - йўқотилган соатлар умумий сони;

C - график бўйича иш соатлари сони.

Абсентизм сезиларли даражадаги йўқотишларга сабаб бўлади. Улар қуйидагилардан иборат:

- ходимнинг иш жойида амалда бўлиш-бўлмаслигидан қатъи назар, амалга ошириладиган мажбурий тўловлар;

- ишда йўқ ходим ўрнида меҳнат қилаётган ходим учун иш вақтидан ортиқча иш учун қўшимча тўловлар;

- машина-ускуналар бўш туриб қолиши, меҳнат унумдорлиги пасайиши ва бошқа сабаблар бўйича йўқотишлар.

Ходимнинг ҳар бир тоифаси учун улар иш хусусиятини ҳисобга оладиган баҳолаш усуллари ишлаб чиқиш мумкин. Бу иш осон эмас. Лекин баҳолаш усуллари амалиётга жорий қилиш жуда кучли қизиқтириш таъсирига эга бўлиб, ҳар бир ходимга ўз салоҳиятини ҳолис баҳолаш, амалий ва шахсий сифатларидаги мавжуд камчиликларни бартараф этиш, меҳнат фаолиятида юксакроқ самарага эришиш, ўз корхонаси пировард мақсадларига салмоқли ҳисса қўшишга хизмат қилади. Айни вақтда, ходимни баҳолаш компания ёки фирма раҳбариятига ходимлар салоҳиятидан самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришнинг жуда муҳим воситаси ҳисобланади.

10.6. Ишчи ходимлар иш натижаларини баҳолаш тартиби ва мезонлари

Ходим фаолиятини баҳолаш бўйича ишлар самарадорлигини ошириш учун қуйидагилар тавсия этилади:

1. Меҳнат фаолияти баҳоланаётганлар ҳамда бу баҳолашни ўтказувчилар ўзаро учрашиб, ходимнинг ўтган даврдаги меҳнат самарадорлигини ўша вақтдаги вазиятлардан келиб чиққан ҳолда биргаликда муҳокама қилишлари мақсадга мувофиқдир.

2. Баҳоловчи мазкур муҳокама интизомий чора эмаслигини, балки ходимнинг меҳнат самарадорлигини келгусида янада ошириш мақсадида ўтказилаётганлигини алоҳида таъкидлаши керак.

3. Баҳоловчи муҳокамани шундай ташкил этиши керакки, бу тарбия учун белгиланган вақтнинг ярми меҳнат фаолияти баҳоланаётган ходимнинг ўзи ҳозирги ва келгуси меҳнат фаолияти юзасидан фикр-мулоҳазаларини билдириши учун ажратилиши керак.

4. Баҳоловчи муҳокамани ходимнинг ўзига хос муваффақиятларини таъкидлашдан бошлаши лозим. Ходим ишидаги камчиликлар унинг фаолияти ижобий натижалари қайд этилиши оралиғида келтирилгани маъқул. Бунда ҳам мазкур

муҳокама бу камчиликларни танқид қилиш учун эмас, балки келгусида ҳозир мавжуд бўлган муаммоларни бартараф этиш мақсадини кўзлаётганига урғу берилиши даркор. Бир муҳокама давомида ходимнинг 1-2 та камчилигини кўрсатиб ўтиш кифоя. Кўпчилик одамлар учун бир йўла ўзининг кўрсатилган иккитадан ортиқ нуқсонларини бартараф этиш учун ўз устида иш олиб боришлари оғир кечади. Камчиликлар тилга олинадиган суҳбат меҳнат фаолияти баҳоланаётган ходим ҳамда баҳоловчи билан юзма-юз, бошқалар иштирокисиз ўтказилгани маъкул.

5. Баҳоловчи ходимни ахборотларга кўмиб юбормаслиги керак. Ахборотларнинг ҳаддан ташқари кўплиги ходимни чалғитиб қўяди, жуда ҳам озлиги баҳоловчи режаларини бузади.

6. Баҳоловчи меҳнат фаолияти баҳоланаётган ходимни ўзаро мулоқотга, унинг ўз фаолиятини ўзи баҳолашига рағбатлантириши даркор. Ходимга ўз иши натижаларини ўзи тез-тез таҳлил қилиб турилишини тавсия этиш керак.

7. Суҳбат келажакдаги вазифаларни муҳокама қилиш, ходимнинг раҳбари унга корхона ёки ташкилот олдида турган вазифаларни бажариши учун иложи борича салмоқлироқ шахсий меҳнат улушини қўшишда қандай ёрдам бера олиши мумкинлиги билан яқунланиши мақсадга мувофиқдир.

Баҳолаш жараёнидан олинган маълумотлар аниқ ҳаракат дастурларидан жой олиши, улар асосида ишдаги камчиликларни бартараф этиш, ходимнинг қайси амалий ва шахсий сифатларини ривожлантириш муайян ходим учун қайси рағбатлантириш ва жазолаш чоралари самарали бўлиши ҳақидаги тавсиялар ишлаб чиқишга асос бўлиши керак.

Ҳар бир баҳоловчига қўйиладиган асосий талаб унинг муайян давр (айтайлик, олти ой мобайнида) ходим бажараётган ишни кузатиб бориш имкониятига эга бўлишидир. Шунини ҳисобга олган ҳолда қуйидагилар баҳоловчилар бўлишлари мумкин:

1. **Ходимнинг бевосита раҳбари.** У ходим иши билан яхши таниш, унинг меҳнат фаолиятини баҳолашда яхшироқ имкониятларга эгадир. Бундан ташқари, у шахсий ижрони корхона мақсадлари билан боғлай олади. Бу раҳбар ходимни рағбатлантириш (жазолаш) учун масъул ҳисоблангани сабабли уни ижрони баҳолаш учун масъул қилиш ҳам мантиқан тўғридир.

2. **Ҳамкасблар.** Меҳнат фаолиятининг шундай турлари (масалан, ҳуқуқий фаолият, таълим) борки, раҳбар мазкур фаолият тури билан банд бўлган ходим ишини кузатиш учун камдан-кам имкониятга эга бўлади. Бу фаолият турларида иш натижалари ижрони баҳолаш учун муайян ахборот берса ҳам, мазкур ходим билан ёнма-ён ишлаётган ҳамкасбларининг баҳолари салмоқлироқ бўлади. Шундай бўлса-да, ҳамкасблар фикр-мулоҳазаларига, ижрони баҳолаш тизимининг бир қисми сифатида қараш ва баҳолаш учун бошқа кўрсаткичлардан ҳам фойдаланиш керак.

3. **Бўйсунувчилар.** Улар баҳосидан бу бўйсунувчилар бевосита раҳбарини юқорироқ лавозимга ўтказиш ҳолларида фойдаланса бўлади. Бўйсунувчилар учун бевосита раҳбарлари амалда қандай ваколатга эга эканликлари, етакчилик услуби, алоқалари, ишни режалаштириш ва ташкил этиш қобилияти жуда яхши маълум бўлади. Бўйсунувчилар баҳоларидан раҳбарлар ўзларига жуда кўп бўйсунувчилар мавжуд бўлган йирик компания ва фирмаларда, раҳбарларнинг бўйсунувчилари оз бўлган кичик корхоналарда ҳамда педагоглари ўз талабалар фаолиятини баҳолайдиган олий ўқув юртларида кўпроқ фойдаланилади.

4. **Ўз-ўзини баҳолаш.** Ходимларнинг ижрони баҳолаш жараёнида иштирок этиш имкониятлари, айниқса бу мақсадни белгилаш билан узвий боғлиқ ҳолда амалга

оширилса, ишга қизиқишни кучайтириш билан бирга баҳолашга қаршилик кўрсатишни камайтиради. Иккинчи томондан эса ходимлар одатда ўзларига раҳбарларига нисбатан юқорироқ баҳо беришлари бу усулдан ходим бўйича қарорлар қабул қилишда фойдаланиш имкониятларини чеклайди.

5. Мижозлар. Ходимни баҳолашда мижозлар ҳамда корхона мақсадлари ҳамиша ҳам бир-бирига мос тушмасдан, уларнинг фикри ходимларни хизмат вазифасида силжитиш, уларни ривожлантириш, малакасини ошириш каби қарорлар қабул қилишда муҳим ахборот манбаи ҳисобланади.

Юқоридагилар ходимни баҳолашда турли манбалардан фойдаланиш имкониятлари мавжудлигини кўрсатиб турибди (10.3-жадвал).

10.3- жадвал

Баҳолаш маълумотларидан фойдаланиш манбалари

Натижалар	Манбалар				
	Раҳбар	Ҳамкасблар	Бўйсунувчи ходимлар	Ўз – ўзини баҳолаш	Мижозлар
Ходим бўйича қарор қабул қилиш	+	+			
Ўз – ўзини ривожлантириш	+	+	+	+	+
Ходим фаолиятни таҳлил қилиш	+	+			+

Ходимни баҳолашда эксперт хулосаларининг объективлиги ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Юқорида таъкидланганидек, у ёки бу ходимнинг корхона умумий натижаларига меҳнат улушини унинг раҳбари баҳолаши маъқулдир. Бироқ раҳбар билан ходим ўртасидаги доимий ўзаро муносабатлар муаммоларни юзага чиқишига сабаб бўлишига амалиётдан кўпдан-кўп мисоллар кетириш мумкин. Ана шундай вазиятларда раҳбарнинг ходим меҳнат фаолиятини баҳолашдаги холислиги шубҳа туғдириши табиийдир.

Қатор компания ва фирмаларда барча хизматчилар, мутахассислар ва раҳбарлар фаолиятнинг аниқбир соҳаси учун зарур бўлган муайян мезон (талаб)лар нуқтаи назаридан баҳолаш тартиби жорий этилган. Ушбу мезонлар аҳамияти жиҳатидан экспертлар гуруҳи томонидан табақалаштирилади. Шундан сўнг бу мезонлар аҳамиятини ҳисобга олган ҳолда ҳар бирига тегишли балл берилади (10.4-жадвал).

10.4 – жадвал

Ходимни баҳолаш мезонлари аҳамиятлилиги

Тартиб рақами	Мезон (талаб)лар турлари	Аҳамият жиҳатдан салмоғи, фоиз	Балларни энг кўп миқдори
1.	Билим ва тажриба	25	250

2.	Фикрлаш	25	250
3.	Қарор қабул қилиш	15	150
4.	Масъулият	20	200
5.	Ахборот алоқалари, муносабатлар	10	100
6.	Шахсий сифатлар	5	50
Жами:		100	1000

Эксперт гуруҳи ҳар бир мезон учун уларга хос бўлган белгиларга аниқлик киритади. Юқоридаги жадвалдан “Билим ватажриба” мезони учун экспертлар гуруҳи қуйидаги беш белгини танлаган:

- 1) касбий билимлар;
- 2) тажриба;
- 3) белгиланган вазифаларни ҳал этиш кўникмаси;
- 4) қўшимча билим ва тажриба;
- 5) ишнинг жаҳон стандартларини билиши.

Ушбу белгилар аҳамиятига қараб эксперт гуруҳи томонидан табақалаштирилади.

Бунда белгилар аҳамиятлилиги йиғиндиси 100 фоизга тенг бўлиб, айтайлик 250 балл қилиб белгиланади. Белгилар аҳамиятига қараб уларнинг ҳар бирининг салмоғи (фоиз) ва балли аниқланади (10.5- жадвал).

10.5 – жадвал

“Билим ва тажриба” мезони аҳамиятлилиги ҳисоби

Мезон	Мезон салмоғи коэффициенти	Баллнинг энг кўп миқдори	Белгилар	Мезондаги белги салмоғи коэффициенти	Баллнинг энг кўп миқдори
Билим ва тажриба	25	20	Касбий билимлар	30	75
			Тажриба	25	63
			Белгиланган вазифани ҳал этиш кўникмаси	10	25
			Ишнинг жаҳон стандартларини билиши	5	12
ЖАМИ:				100	250

Юқорида келтирилган мисол бўйича барча мезонлар баллари энг кўп миқдори 1000 балл қилиб белгиланган. Шундан келиб чиққан ҳолда, фаолияти баҳоланаётган ҳар бир ходим 5 балл олиши мумкин:

$$\sum \sum \sum \times \text{и ж к}$$

и ж к

бунда: **и** - мезон тартиб рақами ($i = 1/6$);
ж - мезондаги белги тартиб рақами ($j = 1/5$);
к - белгидаги даража аҳамияти ($k = 1/6$).

Ходимлар ушбу гуруҳига тақсимланадиган иш ҳақи фонди миқдорининг мазкур гуруҳ ходимлари олган баллга бўлиниши натижасида ҳосил бўлган миқдор балл нарҳини белгилайди. Тўпланган балларни балл нарҳига кўпайтириш орқали ходимнинг меҳнат фаолияти баҳоланаётган вақтидаги хизмат вазифаси маоши миқдорини аниқласа бўлади.

10.7. Ходимни аттестациядан ўтказиш

Корхона ва ташкилотларда ходимни аттестация қилиш тажрибаси кўпдан бери қўлланилиб келади. Бу тадбир катта ижтимоий-иқтисодий самара бериши амалиётда тасдиқланган. Аттестация ходимларни, айниқса бошқарув ходимларининг малакаси ва меҳнат самарадорлигини, масъулиятини ошириш, интизомини мустаҳкамлашга хизмат қилади.

Аттестация ходим билими, кўникмаси, малакаси, тажрибаси, фаолияти самарадорлиги, шахсий сифатлари эгаллаб турган лавозимига нечоғлиқ мос эканлигини аниқлаш мақсадида ўтказилади.

Ишлаб чиқариш ходимларини аттестация қилишда одатда уларнинг куйидаги сифатлари баҳоланади:

- касбий билимлари даражаси;
- ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлиги;
- шахсий ва ижтимоий сифатлари;
- меҳнатга тўланаётган ҳақнинг ишлаб чиқариш натижаларига мувофиқлиги;
- ишлаб чиқариш жараёнларини ва шахсий иш ўрнини такомиллаштиришга қўшаётган шахсий ҳиссаси.

Қоида бўйича аттестация корхона ва ташкилотнинг барча бўлинмалари ва хизматларида ўтказилади. Компания ёки фирма раҳбарияти аттестациядан ўтадиган ходимларни ҳамда аттестация ўтказиш муддатини барвақт белгилаб, ходимни бундан хабардор қилади.

Ходим аттестацияси одатда куйидаги босқичлардан (10.6- расм) иборат бўлади.

Тайёргарлик босқичи. Ушбу босқичда:

- аттестация қилинадиган ходимлар рўйхати тузилади;
- аттестация комиссияси аъзолари сони ва таркиби аниқланади;
- аттестация қилинаётган ходим тўғрисидаги тавсифномалар, фикр ва мулоҳазалар, аттестация варақалари тайёрланади;
- аттестация мақсадлари ва тартиби тўғрисида тушунтириш ишлари ташкил этилади.

Лавозимга тайинлаш ва бўшатиш юқори ташкилот томонидан амалга ошириладиган раҳбарлар аттестацияси мазкур ташкилотнинг ўзида ўтказилади.

Эгаллаб турган хизмат вазифасида 1 йилдан кам муддатда ишлаб келаётган раҳбар ва мутахассислар, ёш мутахассислар, ҳомиладор аёллар ва 1 ёшга тўлмаган фарзандига эга аёллар навбатдаги аттестациядан озод этиладилар. Улар аттестацияси юқорида белгиланган муддат тугагандан сўнг 1 йилдан кейин ўтказилиши мумкин.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари ходимлари аттестацияси камида икки йилда бир марта, мутахассислар ва раҳбарлар аттестацияси эса камида 3-5 йилда бир марта ўтказилиши керак.

Раҳбар ва мутахассисларнинг аттестацияси раҳбарият томонидан белгиланган муддатларда йил давомида ўтказилади. Раҳбариятнинг аттестация ўтказиш тўғрисидаги қарори ходимларни бошқариш хизмати учун аттестация ўтказиш жадвалини тузиш учун асос бўлади. Ушбу жадвал аттестация қилинадиган ходимларга аттестация ўтказиладиган вақтдан камида 1 ой олдин маълум қилинади. Аттестация қилинадиган ходимга тааллуқли барча ҳужжатлар аттестация комиссиясига аттестация бошланишидан камида икки ҳафта илгари тақдим этилади.

Аттестация ўтказадиган комиссия аъзолари сони ва таркиби ҳамда комиссия ваколатининг муддати корхона ёки ташкилот раҳбари буйруғи билан тасдиқланади.

Аттестация комиссиясига унинг раиси (бу одатда корхона ёки унинг бўлинмаси раҳбари бўлади) раҳбарлик қилади. Раис ўринбосарлигига одатда корхона раҳбарининг ходим билан ишлаш бўйича ўринбосари ёки кадрлар бўлими бошлиғи тайинланади. Аттестация комиссияси котиби тегишли ҳужжатларни тайёрлайди. Комиссия аъзолари одатда аттестация ўтказишни ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда амалга оширадilar.

Тайёргарлик босқичи ходимлар аттестацияси бошлангунга 2 ҳафта қолгандаякунланади. Бу аттестация комиссияси аъзоларига тайёрланган ҳужжатлар билан батафсил танишиб чиқиш имконини беради.

Бевосита аттестация ўтказиш босқичи. У аттестация комиссияси мажлисига тайёргарлик кўриш ва уни ўтказиш даврини қамраб олади. Комиссия мажлисига аттестациядан ўтадиган ходим, унинг бевосита раҳбари таклиф этилади. Аттестация комиссияси тақдим этилган барча ҳужжатларни кўриб чиқиб, аттестация қилинаётган ходим ҳамда унинг бевосита раҳбари ҳисоботларини тинглаб бўлгач, очиқовоз бериш йўли билан куйидаги баҳолардан бирини бериши мумкин:

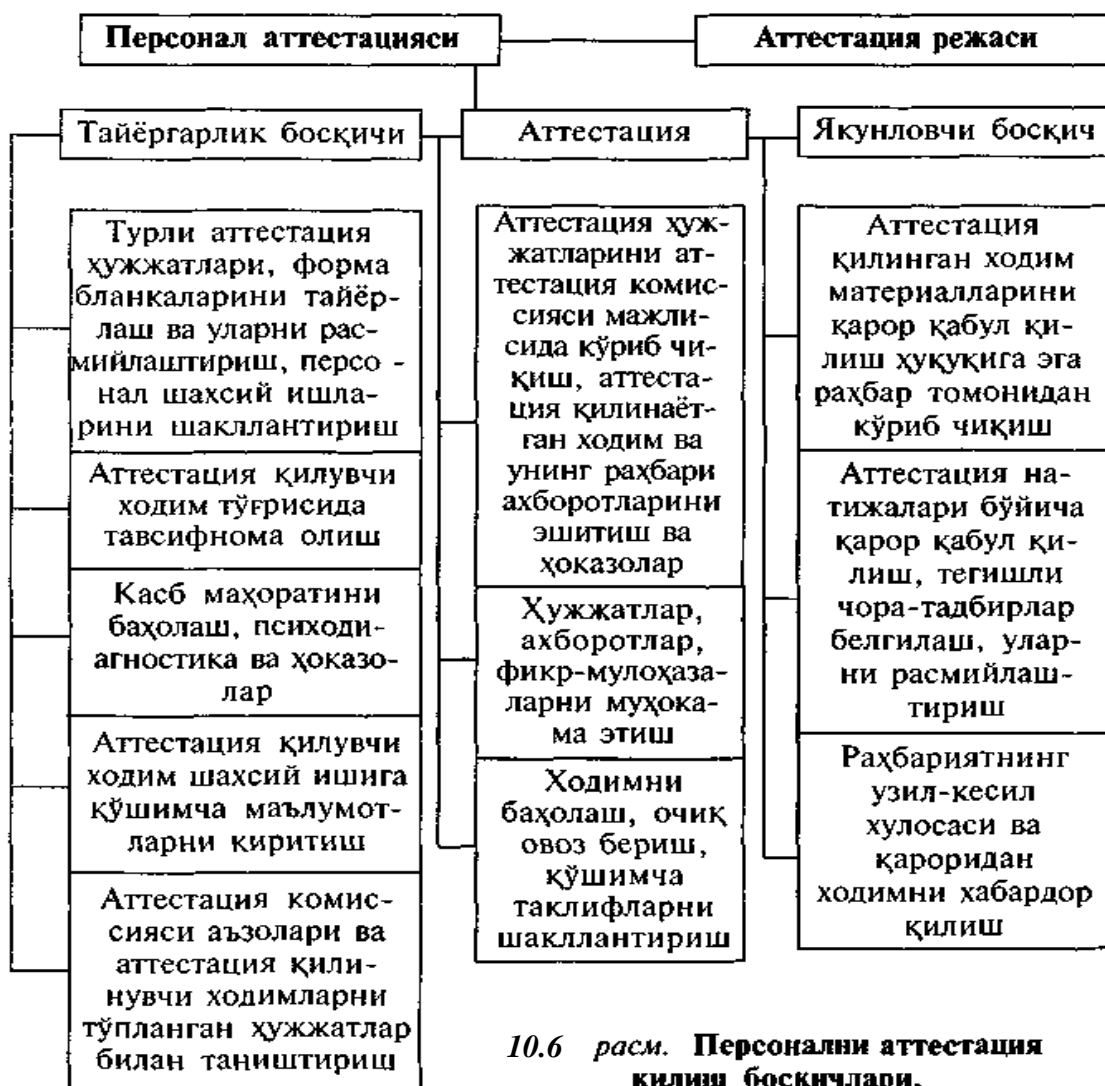
- ходим эгаллаб турган лавозимига лойиқ;
- ходим эгаллаб турган лавозимига меҳнат фаолиятини яхшилаган, аттестация комиссияси тавсияларини бажарган ва бир йилдан сўнгтакрор аттестация қилингандан сўнглойиқ;
- ходим эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.

Аттестациядан ўтган ходим меҳнат фаолиятининг баҳолари ҳамда аттестация комиссияси тавсиялари аттестация варағида қайд этилади.

Аттестация комиссиясига тақдим этиладиган ҳужжатларнинг энг кўп қўлланиладиган тури **баҳолаш варағидир**. Баҳолаш варағида ходимнинг амалий ва шахсий сифатлари қайд этилган бўлиб, бу варақ ходимнинг бевосита раҳбари ҳамда ходим билан ишлаш хизмати масъул ходими томонидан тўддирилади.

Аттестациядан ўтадиган ходим касбий билимлари ва кўникмалари даражаси баҳоланиб, тест синовларидан ўтгандан сўнг, лекин узоғи билан аттестация ўтказиладиган вақтдан икки ҳафта олдин баҳолаш варағи билан танишади.

Аттестация қилинаётган ходим узрли сабабларга кўра аттестация комиссияси мажлисида қатнаша олмаса, унинг аттестацияси кейинги мажлисларга қолдирилади. Ходим комиссия мажлисида узрсиз сабабларга кўра қатнашмаётган бўлса, аттестация унинг иштирокисиз ҳам ўтказилиши мумкин. Бу ҳолда комиссия саволларига ходимнинг бевосита раҳбари жавоб беради.



10.6 расм. Персонални аттестация қилиш босқичлари.

Аттестация натижалари аттестация варағида қайд этилади ҳамда аттестация қилинаётган ходимга овоз беришдан кейин маълум қилинади..

Яқунловчи босқичда корхона раҳбарияти аттестация натижалари бўйича қарор қабул қилади. Бунда қуйидагилар ҳисобга олинади:

- аттестация қилинган ходим тўғрисида бевосита раҳбарининг фикр-мулоҳазалари баёни;
- аттестация қилинган ходим фаолиятининг, унинг тармоқдаги узлуксиз таълим тизимида малакасини оширишининг баҳоланиши;
- аттестация қилинган ходим малака, амалий ва шахсий сифатларининг баҳоланиши ҳамда ушбу сифатларнинг иш жойи талабларига мувофиқлиги;
- аттестация қилинган ходим фаолияти тўғрисида аттестация комиссия ҳар бир аъзосининг фикри;
- ходимнинг аввалги аттестацияси материалларини жорий аттестация маълумотлари билан таққослаш натижалари;
- аттестация қилинган ходимнинг ўзининг ўз иши ва мавжуд салоҳияти имкониятларидан фойдаланиши тўғрисидаги фикри.

Аттестацияда ходимнинг меҳнат интизомига риоя қилиши, қўйилган вазифаларни ҳал этишдаги мустақиллиги, ўз-ўзини такомиллаштиришга интилишига алоҳида аҳамият берилади.

Аттестация комиссияси аттестация қилинган ходимни юқори лавозимга кўтариш, еришилган муваффақиятлар учун мукофотлаш, иш ҳақини кўпайтириш, бошқа ишга ўтказиш, эгаллаб турган лавозимидан бўшатиш ва ҳоказолар тўғрисида тавсия беради. Аттестация комиссиясининг хулоса ва тавсияларидан корхонада кадрлар сиёсатини амалга оширишда фойдаланилади.

Аттестация қилинаётган ходимларга нисбатан аттестация комиссияси ва раҳбариятнинг субъектив хулосаларидан ижтимоий ҳимоялаш воситаси сифатида ходимга қўйилган баҳолар ҳамда хулосалар салмоғи (10.7- жадвал) ҳам ҳисобга олинади.

10.7 – жадвал

Аттестация баҳоларини салмоғи

Баҳолар хусусияти	Баҳолар тури, уларнинг мазмуни	Баҳолар салмоғи, фоиз
1.Объектив асос – билимларни назорат қилиш бўйича шахсий баҳолар, тестлар	1.1. Автомат баҳолаш тизими, машқ қилдирувчилар, компьютерлар орқали касб малакасининг (билимлар, кўникмалар, маҳорат ва ҳоказоларнинг) баҳоси	30
	1.2. шахсий сифатлар баҳоси (психодиагностика маълумотлари)	10
2. Объектив ва субъектив баҳоларнинг умумлаштирилган гуруҳи	2.1. Аттестация комиссияси баҳоси ва хулосалари	20
3. Субъектив	3.1. Ходимнинг бевосита раҳбар баҳоси (фаолияти натижалари, самарадорлиги, меҳнат сифати ва ҳоказолар)	10
	3.2. Аттестация натижалари бўйича қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга раҳбарнинг баҳоси	30
ЖАМИ:		100

Ходимни аттестация қилиш пайтида, албатта, унинг меҳнатига ҳақтўлаш шарт ва шароитлари баҳолари, технология жараёнини ва иш жойини такомиллаштириш юзасидан таклифлар умумлаштирилади, ходим касб малакасини ошириш чоратадбирлари белгиланади.

Ходим аттестацияси ходимларнинг муайян даврдаги фаолияти натижаларини баҳолаш бўлиб, меҳнатни бошқариш умумий жараёнининг таркибий қисми ҳисобланади.

Ходимни объектив баҳолаш уч асосий вазифани ҳал этишга асосланади:

1. Баҳолашнинг объектив мезонларини ҳамда умумий мезонларга аниқлик киритувчи омилларни топиш.

2. Омилларни ҳар бир микдор бўйича ифода этиш усулларини аниқлаш.

3. Баҳолаш таркибини мақбуллаштириш.

Баҳолашнинг бош масаласи - унинг кўрсаткичларини (10.8-жадвал) белгилашдир. Баҳолаш кўрсаткичлари бир ҳодда ходимнинг ташкилий-ижтимоий

тизимга, иккинчи бир ҳолда - ходимнинг касбий талабларга мувофиқлигини белгилайди.

10.8 – жадвал

Баҳолаш кўрсаткичлари

Шахсий сифатлар	Касбий баҳолаш	Меҳнат самарадорлигини баҳолаш
Еҳтироси	Малака даражаси	Ишлаб чиқариш ва бошқа фаолият якунлари: меҳнат унумдорлиги фойда ва ҳоказолар, жалб етиган мижозлар сони ва ҳоказолар
Ҳулқ – атвори	Махсус тайёргарлик даражаси	
Интизомлилиги	Турдош масалаларни билиши	
Масъулят ҳисси	Тижорат заковати	
Меҳнацеварлик	Ишонтириш қобилияти	
Ўзаро муносабатлар ўрната олиш	Режалаштириш ва ишни ташкил этиш кўникмаси	
Мослаша олиш қобилияти	Музокара олиб бориш лаёқати	
Фаросати	Ишда режалилик ва бир меъёрлиликни таъминлаш	
Шахсий табассум	Топқирлик ва зукколик	
Дўстона муносабатларга мойиллик	Тўғри қарор қабул қила олиш	
Таҳлилий қобилият	Ўзига бойсунувчилар ишини ташкил эта олиш	
Йетакчилик сифатлари	Лавозимга мувофиқлилиги	
Стрессларга бардошлилик	Командада ишлай олиш	
Ўзга танқидий муносабатда бўлиш	Ташкилотчилик қобилиятлари	
Ақлий салоҳият	Ўқишга мойиллик	
Мурасасизлик	Иш тажрибаси (стаж)	
Ташқи қиёфа	Ишлаб чиқаришни билиш	
Ҳалоллик	Интизомни ушлаб тура олиш	
Саломатлик	Қарор қабул қилишда аниқлик ва ҳалоллик	

Баҳолаш кўрсаткичлари ғоят хилма-хил бўлишига қарамасдан уларни қуйидаги уч гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Шахсий сифатлар.
2. Касб малакаси сифатлари.
3. Меҳнат самарадорлиги.

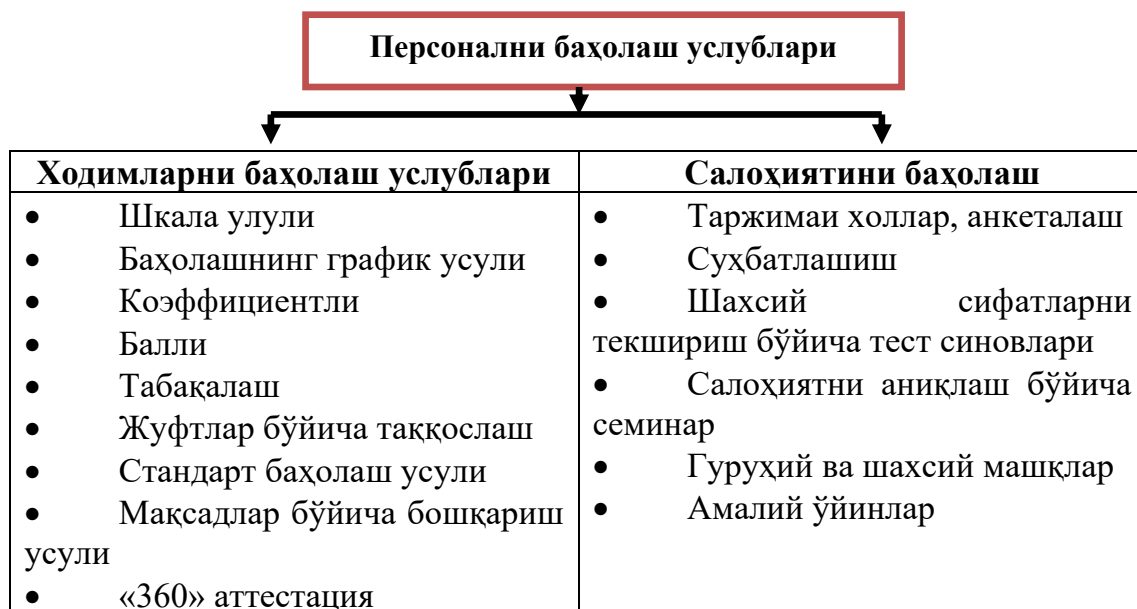
Шахсий сифатларни аниқлаш жуда осон кўринса ҳам, кўрсаткичларнинг ушбу гуруҳини танлаш, тавсифлаш ва ҳисоблашда жиддий муаммолар юзага чиқади. Бу шахсий сифатлар кўрсаткичлари муайян даражада чекланганлиги, уларни баҳолашда субъективизмдан қочишнинг мураккаблиги, шахсий сифатлар намоён бўлишини бевосита кузатиш имконияти йўқлиги билан боғлиқдир.

Ходим муайян ишни бажарар экан, унинг меҳнат фаолияти, еришган натижаларини баҳолаш қийин эмас. Аммо бу фаолият жараёнида унинг шахсий

сифатлари очик-равшан намоён бўлмайди. Шунинг учун шахсий сифатларни баҳолашга жуда еҳтиёткорлик билан ёндашиш зарур.

10.8. Ходимни баҳолаш услублари

Компания ва фирмаларда **ходимни баҳолашнинг** турли услублари (рейтинг, табақалаш, тест синовлари, ходим тўғрисида менежер фикр-мулоҳазаларидан иборат баён услуби, баҳолаш марказлари ва ҳоказолар) мавжуд (10.6- расм).



10.7. расм. Ходимларни баҳолаш услублари³⁶

Ходимларни баҳолаш кўпдан буён қўлланилиб келинмоқда жиҳатдан ходимларни баҳолашнинг тадрижий ривожланиши (10.9-жадвал) диққатга сазовордир.

10.9 – жадвал

Ходимни баҳолаш тизимлари яратилиши босқичлари

Баҳолашнинг дастлабки усуллари	
Таржимаи ҳол баёни	Ихтиёрий равишда оғзаки ёки ёзма
Тафсифномалар тизими	Ходим муайян даврда бажарган ишининг баёни
Ижрони баҳолаш	Ходим муайян даврда бажарган ишининг баёни
Эталон усули	Энг яхши ҳодин билан таққослаш (масалан, ўз вақтида Ўзбекистонда машинада энг кўп пахта терган комбайн ҳайдовчисига тенглаштириш)
Матрица усули	Ходим амалий сифатларни талаб этиладиган сифарлар, масалан хизмат йўриқномаси билан таққослаш
Йиллик формалар бўйича баҳолаш таснифларини	Эксперт ходимларнинг гуруҳлаштирилган сифатларидан баҳоланаётган шахсга энг мос сифатлар танлаб олинади. Эркин танлашда баҳоланадиган сифатлар миқдори

³⁶ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 39

эркин танлаш тизими	чекланмайди.
Йиллик формалар бўйича баҳолаш таснифларини мажбурий танлаш тизими	Бу юқоридаги усулга ўхшаш. Аммо гуруҳлаштирилган сифатлар мажбурий танланади. Тизимнинг иккинчи тури йиллик таснифлардан ўхшаш турларини танлаш
Ҳодисалар бўйича баҳолаш	Ишдаги нуқсонлар таҳлил этилади ёки баҳоланаётган ходимнинг мураккаб ва оғир шароитида ўзини тутисги баҳоланади.
Аввал қўйилган мақсадга этишиш бўйича баҳолаш	У бир неча босқичдан иборат: мақсадни қўйиш ва раҳбар билан бирга муҳокама этиш, оралиқ нарзат, якуний муҳокама
Баҳолашнинг аралаш усуллари (XX асрнинг 20- йиллари)	
Баҳоларни жамлаш усули	Экспертлар томонидан у ёки бу ҳислатларни қанчалик тез – тез намоён бўлишини аниқлаш
Ҳодимлар гуруҳларини баҳолаш тизими	Масалан, “аъло”, “яхши”, “қониқарли” баҳолаш
Баҳолашнинг график усули	Диапазонларни (карьера зонаси, мукофатлаш зонаси) ажратиш
Моделлаштирилган вазиятларнинг таҳлили	Баҳолаш марказларида турли усуллар (кейс – усул, баҳс ва ҳоказо)дан қўлланган ҳолда ишлатилади.
Экспертлар иштирокида гуруҳда баҳс	Аниқ муаммони муҳокама қилиш бўйича табиий тажриба вазиятларида мустақил усул сифатида қўлланилади
Баҳолашнинг миқдорий усуллари (XX аср охири ХХИ аср боши)	
Тартиб бўйича таснифлаш тизими	Ҳодимларни бирор белги бўйича табақалаш. Натижа – табақа йиғиндиси
Жуфт таққослаш усули	Матрицаларни сифат мусобақалари каби тўлдириш. Ҳар жуфтликда 0 ва 1 қўйилади.
Балли баҳолаш усули	Ҳар бир эксперт бир ходимга махсус шкала бўйича балл қўяди
Ҳодимнинг ҳан алоҳҳида сифатларини, ҳам умуман ўзини коэффицентли баҳолаш	XX аср 20 йилларида меҳнат унумдорлигини оширишда ходимлар иштироки даражасини аниқлаш учун қўлланила бошланган. 70 йилларда раҳбар ва мутахассис фаолиятини баҳолашда фойдаланилган. Ҳозир нодавлат ташкилотларда қўлланилмоқда
Баҳолаш усули	Самарали ва самарасиз фаолиятни белгилайдиган асосий баён этилади. Бу ходимнинг қайси сифатларини такомиллаштиришни аниқлашга хизмат қилади
Мақсадлар бўйича баҳолаш	Ҳорижда энг кў қўлланиладиган усул. У тўрт асосий тамойилга асосланган: - Аниқ ва равшан мақсадлар қўйиш - Бу мақсадларни асослаш ва қабул қилишда раҳбарлар ва ходимларнинг биргаликдаги иштироки;

	<ul style="list-style-type: none"> - Кўйилган мақсадларни бажариш муддатлари чэгараларини белгилаш; - Баҳолаш натижалари бўйича узвий алоқа (раҳбардан ходимга, ходимдан раҳбарга)
--	---

Ходимни баҳолашнинг ноанъанавий усуллари кейинги 10-15 йил ичида қўлланила бошланди. Шу сабабли ҳозирги вақтгача уларни тажриба усуллари деб аташади. Шундай бўлса-да, ходимни баҳолашнинг ноанъанавий усуллари кўпгина компания ва фирмаларда тобора кенг кўламда қўлланилмоқда. Улардан энг оммалашгани “360° аттестация” номини олган.

“360° аттестация” усулида ходим бевосита ўз раҳбари, ўз ҳамкасблари ва ўзига бўйсунадиган ходимлар томонидан баҳоланади. Аттестацияни амалга ошириш йўллари (барча аттестация қилинаётганлар бир хил формани тўлдирадилар, ходимни ҳамкасблари ва унга бўйсунувчилар томонидан баҳолаш ҳайъатлари орқали амалга оширилади) кўп бўлиши мумкин. Лекин уларнинг моҳияти битта: ходимни ҳар тарафлама (360° асосида) аттестация қилишни баҳолашдир.

Баҳолашнинг психологик усуллари ноанъанавий аттестациянинг яна бир тури ҳисобланади. Бунда малакали психологлар махсус тестлар орқали ходимларда у ёки бу сифатларнинг нақадар ривожланганлигини аниқлайдилар. Ушбу усулда анъанавий аттестациядан фарқли ўлароқ, натижалар (эгаллаб турган лавозимида самарали фаолият юритаётганлиги) эмас, балки ходимнинг салоҳияти аниқланади. Компания ва фирмаларда бу усул асосан бўлажак раҳбарлардаги етакчилик сифатларини аниқлашда ишлатилади.

Ўзини тутишнинг кутилаётган модели шкаласи. Баъзан БАРС техникаси ҳам деб юритиладиган ушбу усул раҳбар томонидан баҳоланаётган ходимнинг муайян сифатини танлашни талаб этади. Масалан, аттестация қилинаётган ходимнинг раҳбари „Стрессга бардош бериш қобилияти“ устунда мазкур саволга жавоблардан бирини танлаши керак бўлади. Яъни „Мен мазкур ходим стресс шароитида ўзини қуйидагича тутати, деган фикрдаман“ жумласи билан бошланадиган жавоб вариантларидан бири танланади:

Вазминлигини сақлаб қолади	- 5
Кайфияти тушади	- 4
Жаҳди чиқади	- 3
Бэтартиб иш тутати	- 2
Ўзини назорат қила олмай қолади	- 1

Аттестация мақсадларидан келиб чиққан ҳолда унинг икки таркибий қисмини фарқлаш керак:

- меҳнатни баҳолаш;
- ходимни баҳолаш.

Меҳнатни баҳолаш ходим меҳнатининг реал мазмуни, сифати, ҳажми ва интенсивлигини режалангани билан таққослашни назарда тутати. Бу режалар одатда йиллик ва жорий режалар, дастурлар, технология шартларида акс еттирилган бўлади. Меҳнатни баҳолаш меҳнат:

- миқдори;
- сифати;
- интенсивлигини аниқлашга хизмат қилади. Ходимни баҳолашдан мақсад эса ходимнинг у шуғулланаётган фаолият тури вазифаларини бажаришга тайёрлиги

даражасини аниқлаш, шунингдек унинг мартабаси истиқболини баҳолаш учун шахсий қобилияти имкониятларини аниқлашдир.

10.9. Корхонани ривожлантириш стратегияси мақсадлари

Ҳозирги вақтда компания ва фирмаларда ҳар бир иш ўрни учун ички стандартлар ишлаб чиқилган. Уларда корхоналарда у ёки бу ихтисослик бўйича ишчи, хизматчи, мутахассис қайси амалий ва шахсий сифатларга эга бўлишлари кераклиги аниқ белгилаб қўйилган (10.7- расм).

Юқоридаги талаблардан келиб чиққан ҳолда, мутахассислар аттестациясини ташкил этишга батафсилроқ тўхталик.

Энг аввало, ихтисосликлар фаолиятини баҳолашнинг асосий мезонларига аниқлик киритиш лозим бўлади. Амалиётда улар асосан қуйидагилардан иборат эканлиги маълум:

- ихтисослиги бўйича малака;
- ижодий фаоллик;
- хизмат вазифалари ҳажми, сифати ва тезкорлиги;
- меҳнат жамоасида қулай муҳит яратиш қобилияти;
- интизомлилиги;
- бажарадиган ишининг мураккаблиги ва ҳажми;
- ижтимоий фаоллиги;
- мутахассис меҳнат самарадорлигига таъсир кўрсатувчи бошқа амалий, махсус ва шахсий сифатлари.

Мутахассиснинг ихтисослиги бўйича малакаси қуйидаги омиллар бўйича баҳоланади:

- махсус маълумот даражаси;
- мазкур хизмат вазифасидаги иш тажрибаси;
- ихтисослиги бўйича иш тажрибаси;
- корхона узлуксиз таълим тизимида умумий ва махсус билимларини ошириши;
- ушбу корхонадаги иш стажи (бу мутахассиснинг ишлаб чиқариш хусусиятлари ва шароитларидан хабардорлиги даражасини кўрсатади);
- малака ошириши даврийлиги (мутахассис билим ва кўникмалари ҳозирги даврда тез ескириб қолишини ҳисобга олган ҳолда камида 5 йилда бир марта янгилаб турилиши керак).

Мутахассисни баҳолаш мезонларини икки гуруҳга бирлаштириш мумкин:

1. Мутахассис амалий сифатлари мезонлари. Буларга ходимнинг касбий малакаси, ўз фаолиятини аниқ режалаштириш ва ташкил этиш қобилияти, топширилган иш учун масъулият ҳисси, топшириқни бажариши, ишчанлик, одамлар билан алоқа ўрнатиш лаёқати киради.

2. Меҳнат улушини баҳолаш. Мазкур гуруҳ мезонлари сифатида ходим ишидаги янгилик даражаси ва ижодкорлик белгилари, лойиҳалаштирилаётган технологик жараёнлар ёки конструкторлик ечимлар мураккаблиги, бажараётган ишларининг хилма-хиллиги, унга юкланган раҳбарлик кўлами ва мураккаблиги, хизмат вазифаларидан келиб чиқадиган масъулияти даражаси қўлланилади.

Бу икки гуруҳ мезонлари миқдорий кўрсаткичлари қўшилиб, мутахассиснинг комплекс баҳоси чиқарилади. Мутахассис комплекс баҳоси қуйидагича аниқланади:

$$L = L_1K_1 + L_2 + K_2,$$

бунда, L - мутахассиснинг комплекс баҳоси;

L_1 - мутахассис амалий сифатлари баҳолари йиғиндиси;

K_1 - касбдаражаси коэффиценти;

L_2 - мутахассис фаолияти амалий натижаси;

K_2 - мутахассис хизмат вазифалари мураккаблиги коэффиценти.

Мутахассис меҳнат улуши самарадорлигини балл орқали баҳолаш усули ҳам мавжуд. Мазкур усул кўрсаткичлари қуйидагилардан иборатдир:

- бажарилаётган ишнинг мураккаблиги, сифати, ҳажми даражаси;
- иш вақтидан фойдаланиши;
- ишдаги янгилик ва ишга ижодий ёндашув;
- мутахассиснинг ўз касб малакаси даражасини оширишга муносабати;
- ижтимоий ҳаётдаги фаоллик;
- хулқ-атвор маданияти.

Мутахассис фаолиятини баҳолашда у ёки бу кўрсаткичларни танлаш аттестация ўтказиш учун танланган усулга боғлиқдир. Мутахассисни аттестация қилишда одатда қуйидаги усуллардан бирини танлаш мумкин:

- баён усуллари;
- аралаш усуллар;
- баҳолашнинг сунъий - миқдорий усуллари.



10.8. расм. Корхонада ички касб стандартлари³⁷

³⁷ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 425

Баён усулларига энг аввало таржимаи ҳол баёни асосида мутахассис фаолиятини баҳолаш тажрибасини киритиш мумкин. Ушбу усуллар гуруҳига шунингдек, раҳбарлар томонидан мутахассис фаолиятига оғзаки ёки ёзма тавсиф бериш ҳам тааллуқлидир.

Баён усулларига яна қуйидагилар киради:

“Муаммоли воқеалар” усули. У мутахассис томонидан аттестация қилинаётган давр фаолиятида еришган энг юксак натижаси ёки йўл қўйган камчиликларини қайд этишдан иборатдир.

Гуруҳий баҳс усули. Бу усулда экспертлар гуруҳи (бу гуруҳ таркибида аттестация қилинаётган мутахассиснинг бевосита раҳбари ҳам бўлиши мумкин) мутахассис билан унинг фаолияти ҳақида яккама-якка суҳбатлашади. Ана шу суҳбат якунлари асосида аттестация қилинаётганлар орасидан энг малакали, ташаббускор, ишчан, масъулият ҳисси кучли, мустақил фаолият кўрсатишга қодир мутахассислар танлаб олинади.

Таққослаш усуллари ҳам баён усуллари гуруҳига киради. Таққослаш қуйидаги усулларда амалга оширилади:

- **эталон усули.** Ушбу усулда корхонадаги энг яхши мутахассислар эталон сифатида қабул қилинади. Фирма мутахассислари фаолияти ана шу эталон ҳамкасблари мезонларига таққослаш асосида аттестация қилинади;

- **матрица усули.** Бу усулда мутахассиснинг амалий сифатлари у эгаллаб турган лавозим учун талаб қилинадиган сифатларга таққосланиб, аттестация қилинади;

- **эркин ёки мажбурий танлов усули.** Мазкур усулда ҳам аттестация қилинаётган мутахассис сифатлари аввалдан белгилаб қўйилган талабларга таққосланади;

- **аралаш усуллар асосида ҳам баён тамойили ётади.** Лекин бу ҳолда баҳолаш миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида амалга оширилади.

Уларга қуйидагилар киради:

1. Баҳоларни жамлаш усули. Мутахассиснинг баҳоланган сифатлари баллари йиғиндиси асосида аттестация ҳулосаси чиқарилади.

2. Белгаланган гуруҳлар усули. Аттестация қилинаётган мутахассислар намоён этган сифатлари бўйича гуруҳчаларга бўлинади. Шундан сўнг бу гуруҳчалардаги сифати қуйи балл билан баҳоланган мутахассислар юқори балл олган мутахассислар билан алмаштирилади.

3. Тест синовлари. Ғарб давлатларида кенг тарқалган усул. Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда ҳам кенг қўлланилмоқда. Бу усулда мутахассислар тест саволлари жавобларига қараб аттестация қилинадилар.

Баҳолашнинг сунъий миқдорий усуллари. Уларни қўллаш орқали мутахассис фаолиятининг миқдорий кўрсаткичлари тўғрисида муайян даражада холис ҳулосалар чиқариш мумкин. Бундай усуллар гуруҳига қуйидагилар киради:

1. Табақалаштириш усули. Мутахассислар сифатларига қўйилган баллар таққосланади.

2. Жуфтлик таққослаш усули. Бунда аттестация қилинаётган мутахассис исм-шарифи аввалдан белгилаб қўйилган тартибга асосан алоҳида варақларда қайд қилинади. Сўнг ҳар бир мутахассис фаолияти баҳолари бошқа ихтисосликлар баҳоланиши билан таққосланади. Бу белгилаб қўйилган мезонлар бўйича жуфтликда энг яхши кўрсаткичга эга мутахассисни аниқлаш имконини беради.

3. Балл орқали эркин баҳолаш усули.

4. Мутахассис амалий сифатларини график усулда баҳолаш.

5. Коэффициентли баҳолаш усули.

Юқорида келтирилган бу усулларни шартли дейиш мумкин. Чунки амалиётда ҳар бир усул алоҳида-алоҳида эмас, балки умумлаштирилган ҳолда қўлланилади.

Мутахассис сифатлари тўғрисида объектив тасаввур ҳосил қилиш учун унинг фаолиятини ҳолис баҳолашда камида 20-25 та мезон танланиши талаб этилади. Бу сифатлар баҳоланиши (10.10- жадвал) қуйидагича бўлиши мумкин.

10.10-жадвал

Мутахассис касб сифатларини баҳолаш

Мутахассис	Баҳо (экспертларнинг ўртача баҳоси)
Ихтисосликка оид билимлар	4.23
Касб қўникмалари ва маҳорати	4.07
Хизмат фаолиятига оид меъёрий ҳужжатлардан хабардорлиги	4.50
Касбий тажрибани бойитиш ва янгилашга лаёқати	4.20
Эгаллаб турган вазифасида тажрибасидан ижодий фойдаланиш лаёқати	4.33
Касбий тажрибасидан ижодий фойдаланиш лаёқати	4.50
Мутахассис сифатлари бўйича баҳо	4.38

Ходим, шу жумладан мутахассис фаолиятини ифодалаш учун баҳолаш универсал бланки ҳам мавжуд. Ушбу бланкда кўрсаткичлар мезонлари баҳолар шкалаларида гуруҳлаштирилган ҳолда бўлади (10.11- жадвал).

10.11-жадвал

Ходим фаолиятини баҳолаш мезонлари

Кўрсаткичлар	Мезонлар	Баҳолар шкаласи
Ихтисослигига оид билимлар	Чуқур мутахассис, ҳар тарафлама билимларга эга, бу билимлар тизими тўғрисида яхлит тасаввури бор. Фикрлаш салоҳияти ўз ихтисослиги соҳасидамураккаб назарий вазифаларни ҳал этишга қодир	5,0
	Мустаҳкам ва тизимли билимларга эга, ўз ихтисослиги соҳасида назарий вазифаларни ҳал этишга қодир	4,5 – 4,0
	Ихтисослигига оид вазифаларни қониқарли ҳал этиш учун билимларга эга	3,5 – 3,0
	Билимлари юзаки, тизимли эмас, ихтисослигига оид вазифаларни мустақил ҳал қилишга қодир эмас	2,5 – 2,0
Касбий кўникма ва маҳорат	Касбой кўникма ва маҳорати юксак ривожланган, ихтисослигига оид амалий вазифаларни бажаришни таъминлайди	5,0

	Касбий кўникма ва маҳорати ривожланган, ихтисослигига оид вазифаларни ҳал этиш тегишли даражасини таъминлайди	4,5 – 4,0
	Касбий кўникма ва маҳорати қониқарли, ихтисослигига оид вазифаларни ўзгалар ёрдамида йэтарли даражада ҳал қилишни таъминлайди	3,5 – 3,0
	Касбий кўникма ва маҳорати яхши ривожланмаган, ҳодим улардан амалий фаолиятда фойдаланишда доимий назорат талаб этилади.	2,5 – 2,0
Хизмат фаолиятига оид хужжатларни билиши	Меъёрий хужжатларнинг мазмунини ҳар тарафлама ва чуқур билади, амалий фаолиятда улардан онгли тавишда фойдаланади. Ўзи мустақил равишда меъёрий хужжатлар ишлаб чиқа олади	5,0
	Хужжатлар мазмунини яхши билади, амалий фаолиятда улардан доимо фойдаланишга интилади	4,5 – 4,0
	Хужжатлар мазмуни билан танишади, лекин улар билан доим ишлашга лаёқати суст рижовланган. Меъёрий ҳажжатлар талаблари бузилиши ҳолларига йўл қўяди.	3,5 – 3,0
	Хужжатларни юзаки билади. Амалий фаолиятда улар талабларини ҳамиши ҳам ҳисобга олмайди. Меъёрий хужжатлар талаблари кўпол бузилиши ҳолларига йўл қўяди	2,5 – 2,0
Ихтисослигига оид кўникмаларни бойитиш ва янгилаш лаёқатлари	Ихтисослигига оид билимлар, кўникма ва маҳоратини ошириш устида фаол собитқадамлик билан, мунтазам ва самарали иш олиб боради. Ихтисослиги соҳасидаги янгиликларни амалга ошириш ва қўллаб – қувватлашга қодир	5,0
	Ихтисослигига оид кўникмаларни ошириш ва янгилаш устида сидқидилдан ва самарали иш олиб боради. Касбий фаолиятига ташаббускорона муносабатда бўлишга мойил	4,5 – 4,0
	Ихтисослигига оид кўникмаларни заруратга қараб бойитиб ва янгилаб боради. Янгиликларга ескича муносабати туфайли нисбий фаолият натижалари бўйича бошқалардан ажралиб турмайди	3,5 – 3,0
	Ихтисослигига оид кўникмаларни суст рижовлантириб боради, касбий фаолияти натижалари бўш, янгиликларни яхши қабул қилмайди	2,5 – 2,0
Эгаллаб турган лавозимида тажрибадан фойдаланиш даражаси	Хизмар вазифасини юксак сифат билан бажаради, ҳамиша хизмат вазифалари талабларини ошириб бажаради	5,0
	Тажрибаси хизмат вазифаси талабларига мувофиқ , хизмат вазифаларининг уддасидан чиқади	4,5 – 4,0

	Хизмат вазифаларига асосан мувофиқ, бироқ бу вазифаларни ҳамisha ҳам талаб этилган сифат билан бажармайди. Хизмат вазифасида касб тажрибасини бойитиш имкониятлари тугамаган	3,5 – 3,0
	Касбий тажрибаси йэтарли эмас . Хизмат вазифаларини бажаришда талаб этиладиган сифатга еришмаган	2,5 – 2,0
Касбий тажрибадан ижодий фойдаланишга лаёқати	Ихтисослигига оид мураккаб вазифаларни тўгри баҳолаш ҳамда уларни ҳал қилишнинг янги самарали йўллари топишга қодир	5,0
	Тўпланган тажрибани танқидий баҳолаш ҳамда ихтисослигига оид вазифаларни малакали ҳал этишда ундан фойдаланишга қодир	4,5 – 4,0
	Ихтисослигига оид вазифаларни мустақил равишда янги йўллар билан ҳал этишга интилади. Одат бўйича фаолият кўрсатишни маъқул кўради	3,5 – 3,0
	Ихтисослигига оид вазифаларни фақат анъанавий йўл билан ҳал эта олади. Ўз соҳасидаги янгиликларни қабул қилади ёки рад этади	2,5 – 2,0

Бу аттестация холислигини таъминлаш мақсадида қилинади. Чунки тажрибада амалий сифатлари бир-биридан сезиларли даражада фарқ қиладиган икки мутахассиснинг аттестация натижаларига кўра бир хил балл тўплашлари ҳоллари учрайди.

Аттестация ўтказишдан аввал экспертларга ходим фаолиятини, улар амалий ва шахсий сифатларини объектив баҳолаш, қўйиладиган баллар субъектив фикрларга эмас, аниқ фактларга асосланиши зарурлиги ўқтирилиши керак. Шунингдек, аттестация комиссиясининг барча аъзолари ходим у ёки бу сифатларини баҳолашда ягона мезонларга таянишлари ҳам муҳимдир. Универсал баҳолаш бланки худди шу мақсадга хизмат қиладди.

Назорат учун саволлар

1. Персонал билан ишлашнинг қайси тамойилларини биласиз?
2. Персонал фаолиятини баҳолаш деганда нимани тушунасиз?
3. Персонал фаолиятини баҳолашнинг қандай услублари мавжуд?
4. Эксперт баҳолаш деганда нимани тушунасиз ва у қандай усулларда амалга оширилади?
5. Персонал фаолияти баҳолаш функцияларига қараб қандай гуруҳларга бўлинади?
6. Мсхнат фаолиятини баҳолашда қандай талаблар қўйилади?
7. Персонални салоҳиятига қараб қандай тақсимланади?
8. Персонал фаолиятини қимлар баҳолаши мумкин?
9. Персонал фаолиятини баҳолашнинг қандай мезонлари мавжуд?
10. Ходимларни аттестация қилиш неча босқичдан иборат?

11-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛ КАРЬЕРАСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА РИВОЖЛАНТИРИШ

- 11.1. Персонал карьераси тушунчаси
- 11.2. Персонал карьерасини турлари
- 11.3. Персонал карьераси босқичлари
- 11.4. Персонал карьерасини режалаштириш
- 11.5. Персонал карьерасини бошқариш
- 11.6. Персонал карьерасини ривожлантириш
- 11.7. Кадрлар заҳираси билан ишлашнинг моҳияти
- 11.8. Кадрлар заҳираси билан ишлашнинг босқичлари
- 11.9. Персонал карьерасини режалаштириш ва ривожлантиришнинг хорижий тажрибалари

Таянч иборалари: Карьера, касб карьераси, корхона ичидаги карьера, карьерани бошқариш, карьера динамикаси, малака талаблари, карьерани ривожлантириш, кадрлар заҳираси, ривожланишни баҳолаш, ривожланиш режаларини амалга ошириш.

11.1. Ходим карьераси тушунчаси

Касбий таълим ходимини турли ишлаб чиқариш вазифаларини бажаришга тайёрлайди. Бу анъанага мувофиқ хизмат вазифаси тушунчаси билан боғлиқдир. Инсон ўз меҳнат фаолияти давомида кўп ҳолларда битта эмас, балки бир нечта хизмат вазифаларини эгаллайди. Ана шу хизмат вазифаларида кўтарилиш умум эътироф бўйича *карьера* деб аталади.

Лавозимга ҳам амалий, ҳам ахлоқий, ҳам шахсий сифатлари тўқис инсонни тайинлашга ҳамма вақт катта эътибор бериб келинган. Масалан, “Қобуснома”да “Агар бировга амал берсанг муносиб одамга бергил”³⁸ деб уқтирилади.

Карьера — франсузча (сарирере)дан таржима қилинганда олға қараб муваффақиятли силжиш маъносини бериб, бугунги кунда ижтимоий, хизмат, илмий ва фаолиятнинг бошқа турларида мансаб лавозимида муваффақиятли ўсиш сифатида тушунилади. Карьера биргина хизмат вазифаси ва лавозимда ўсиш маъносинигина англатмайди. Шунингдек, актёр карьераси, спортчи карьераси, олим карьераси ва ҳоказолар мавжуд бўлиб, улар албатта хизмат вазифаси ёки лавозимда ўсиш, дегани эмас.

Замонавий менежментда карьера икки нуқтаи назардан баҳоланади. Биринчидан, карьера — инсон ҳаёти давомида эгаллайдиган хизмат вазифалари, лавозимлари жамланмасидир. Буни **мақсадли карьера**, деб ҳам аташади. Иккинчидан эса, карьера — инсон ҳаёти давомида рўй берадиган қадриятлар ва қизиқишлар ўзгаришидир. Буни **субъектив карьера**, деб аташади.

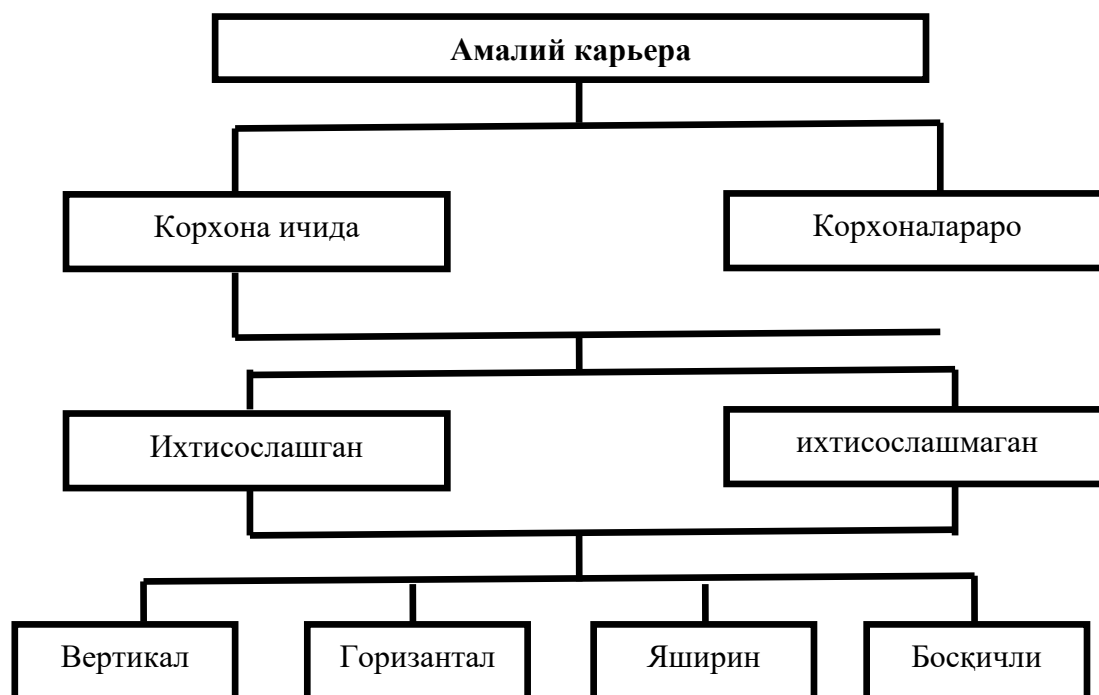
Ана шу икки нуқтаи назар инсон иложи борича энг катта ютуққа эришиш ва ўз фаолиятдан қониқиш ҳосил қилиши учун муайян даражада ўз тақдирини назорат қилиш, ўз имкониятларини бошқариш салоҳиятига эга эканлигини эътироф этади.

Карьера, яна бу атаманинг асл тушунчасига мувофиқ олға қараб муваффақиятли силжиш дейилганда фақат хизмат вазифаси (лавозим)да ўсиш эмас, балки касбий ўсишни ҳам англанади.

³⁸ Кайковус. Қобуснома. Т.: Истиклол, 1994. - 143-бет.

Менежментда **амалий карьера** тушунчаси қўлланилади. Амалий карьера — ходим фаолиятнинг бирор соҳасида юқорига кўтарилиши, кўникмалари, қобилияти, малакаси ҳамда фаолияти билан боғлиқ ҳолда рағбатлантириш миқдорининг ўзгариши, ҳаётда танланган йўли бўйича олға қараб ҳаракати, машҳур бўлиши, шуҳрат қозонишидир.

Амалий карьера ходимнинг ўз меҳнат фаолияти келажаги тўғрисида субъектив фикр юритиш, ўзини намоён қилиш истагидан шакллана бошлайди. Бу ходимнинг ички нуқтаи назари, корхона ёки ташкилотда ўз ўрнини, мақомини субъектив тасаввур этишидир. Баъзи бировлар учун меҳнат фаолиятидаги муваффақият (карьера) хизмат вазифалари (лавозимлар) поғоналаридан юқорига кўтарилишидир. Бошқалар учун эса муваффақият — эгаллаб турган хизмат вазифаси (лавозим)да ижод билан шуғулланиш, касб маҳоратини оширишидир. Шу сабабли амалий карьера турлари кўп (11.1- расм).



11.1. расм. Амалий карьера турлари³⁹

Лавозимда ўсиш учун айрим ходимлар узоқ муддатли режа тузишлари мумкин. Лекин кўпчилик бундай қилмайди. Социологлар томонидан ўтказилган тадқиқотлар меҳнатга лаёқатли аҳолининг 70 фоизи лавозимда ўсиш учун бирон-бир режага эга эмаслигини кўрсатган. Ана шу аҳолининг 20 фоизи ўз карьерасини аниқ режалаштирар экан. Улар малака ошириш курсларига қатнайдилар, турдош касбларни эгаллайдилар, чет тилларини ўрганадилар ва ҳоказо.

Фақат 10 фоиз аҳолигина қачон, қандай қилиб, режаллаган лавозимни эгаллашини билар экан, холос.

Фаолият тури, муайян иш, хизмат пиллапоясидаги лавозим, ўринни карьеранинг мақсади, деб бўлмайди. У чуқур мазмунга эга. Жумладан, карьера мақсадлари қуйидагилардан иборат:

— ходим ўзини баҳолашига мос ҳисоблаган, шу сабабли унда маънавий

³⁹ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 390

қониқиш ҳосил қиладиган фаолияттури билан шуғулланиш ёки шундай лавозимни эгаллаш;

— ходим имкониятларини кучайтирадиган ва бу имкониятларни ривожлантирадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;

— ижодий хусусиятга эга иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— муайян даражада мустақиллик берадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— юқори иш ҳақи тўланадиган ёки катта даромад келтирадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— ўқишни фаол давом еттириш имконини берадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш;

— фарзандларни тарбиялаш ишлари билан шуғулланиш имконини берадиган иш ёки лавозимга эга бўлиш.

Карьера мақсадлари ходим ёшига қараб ҳамда унинг малакаси ўсиши ва бошқа сабабларга кўра ўзгариши билан боғлиқ равишда ўзгаради. Карьера мақсадларини шакллантириш доимий жараён ҳисобланади.

11.2. Ходим карьераси турлари

Карьера, ходим меҳнати мураккаблиги ёки иш ўринларининг ижтимоий пиллапоядаги ўрни ўзгариши билан боғлиқ энг муҳим ўзгаришдир. Шу нуқтаи назардан карьеранинг икки тури фарқланади:

1. Касб карьераси — билим, кўникма, маҳорат ўсишидир. Касб карьераси ихтисослик (касб фаолияти бошида танланган ихти-сосликни чуқурлаштириш) ёки кенг ихтисослаштириш (янги ва турдош касбларни эгаллаш) йўналишида бўлиши мумкин.

Касб карьераси ходим ўз касбий фаолияти давомида турли: ўқиш, ишга жойлашиш, лавозимда ўсиш, пенсияга чиқиш босқичларини (11.2- жадвал) босиб ўтиш хусусиятига эга. Ходим мазкур босқичларни турли ташкилотларда босиб ўтиши мумкин.

11.2 - жадвал

Касб карьераси босқичлари

Карьера босқичлари	Ёш, йил	Мақсадга эришиш эҳтиёжлари
Дастлабки	25 гача	Таълим, турли ишларда синаб кўриш
Тикланиш	30 гача	Ишни ўзлаштириш, кўникмаларни ривожлантириш, малакали мутахасис ёки раҳбарнинг шаклланиши
Ўсиш	45 гача	Хизмат пиллапояларидан кўтарилиш, янги кўникмалар ва тажрибага эга бўлиш, малаканинг ўсиши
Барқарорлик	60 гача	Мутахасис ёки раҳбар малакасининг чўққиси. Ўз малакасини ошириш. Ёшларга мураббийлик қилиш

Яқунлаш	60 дан кейин	Нафақага чиқиш, ўзига ворис таёрлашга, нафақада фаолиятнинг янги тури билан шуғулланишга таёргарлик
Нафақадан сўнг	65 дан кейин	Фаолиятнинг янги тури билан машғул бўлиш

Дастлабки босқичда инсон мактабда ўқийди, ўрта махсус, олий маълумот олади. Бу одатда 25 ёшгача давом этади. Ана шу давргача ўзининг эҳтиёжлари ва имкониятларига жавоб берадиган фаолият турини топиш учун бир неча хил иш билан шуғулланиши мумкин. Агар у шундай фаолият турини топа олса, унинг шахс сифатида ижтимоий шаклланиши бошланади.

Тикланиш босқичи тахминан беш йил — 25 дан 30 ёшгача давом этади. Ана шу даврда ходим касб эгаллайди, зарур кўникмалар ҳосил қилади, унинг малакаси шаклланади, мустақилликка эришишга эҳтиёж туғилади. Одатда шу даврда инсон оила куради. Шунинг учун унинг меҳнатига тўланадиган ҳақ миқдорига қизиқиши кучаяди.

Ўсиш босқичи 30 ёшдан 45 ёшгача бўлган вақтни қамраб олади. Ана шу даврда малака ошиши, хизмат лавозимида ўсиш жараёни давом этади. Айни вақтда ходимларда амалий тажриба, кўникмалар, маҳорат, ўзлигини намоён қилишга эҳтиёж, янада юқори мақомга вақўпроқ мустақилликка эга бўлишга интилиш ортади. Шунингдек, ходии меҳнатига ҳақ тўлаш миқдори ошиши, соғлиғини мустаҳкамлашга ҳам алоҳида эътибор беради.

Барқарорлик босқичида аввалги даврларда еришилган муваффақиятларни мустаҳкамлашга бўлган интилиш кучаяди ва у 45 ёшдан 60 ёшгача бўлган даврни қамрайди. Ана шу босқичда малакани такомиллаштириш чўққисига эришилади. Ходимнинг малакаси жўшқин фаолият ва махсус таълим орқали янада оширилади. Ўз касбининг устасига айланган ходим иш услубларини шогирдларига ўргатишга ҳаракат қилади. Унда ташаббускорлик кучаяди. Ходим хизмат лавозимида кўтарилиб боради. Унга нисбатан ҳамкасблари, жамоа аъзоларининг ҳурмат-эътибори ортади. Бу даврда ходимнинг кўпгина эҳтиёжлари қондирилган бўлсада, уни ҳали ҳам меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори қизиқтиради. Шу билан бирга унда даромад олишнинг бошқа манбалари (фойдага шериклик, акциялари учун дивиденд олиш ва ҳоказолар)га ҳам қизиқиш ортади.

Яқуний босқич 60—65 ёшни қамраб олади ва ходим пенсияга чиқиш тараддудини кўради. У ўзига муносиб ворисни тайёрлаш ҳаракатига тушади. Ана шу даврда лавозимда ўсиш (карьера) танглик хусусиятига эга бўлса ҳам ходимлар ўз ишларидан тобора камроқ қониқиш ҳосил қилишларига қарамасдан ўзлари ва тенгдошларидан ғурурланиш ҳислари жуда кучли бўлади.

Мазкур босқичда ходимлар иш ҳақи даражаси барқарор бўлишини хоҳлайдилар, пенсияга чиққанларидан сўнг оладиган пенсиялари миқдорига кўшимча даромад топиш ҳаракатида бўладилар.

Нафақадан сўнг босқич даврида мазкур корхонадаги (фаолият туридаги) карьера ниҳоясига этади. Бу даврга келиб, корхонада ишлабтурган вақтда шуғулланиш имконияти бўлмаган фаолиятнинг бошқа турларида (қизиқиши бўйича бадий ижод, боғдорчилик, коллекциялар тўплаш, жамоатчилик ишлари билан шуғулланиш ва ҳоказолар) ўзлигини намоён қилиш имконияти пайдо бўлади.

2. Корхона ичидаги карьера. Бу муайян ходим ўз касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг барча: таълим олиш, ишга жойлашиш, касбий ўсиш, бутун салоҳиятини намоён этиш, пенсияга чиқиш босқичларини босиб ўтишини англатади.

Корхона ичидаги карьера:

- ихтисослаштирилган;
- ихтисослаштирилмаган бўлади.

Ихтисослаштирилган карьера муайян ходим ўз касбий фаолиятида карьера турли босқичларидан ўтиши билан фарқланади. Муайян ходим бу босқичларни битта ёки бир нечта корхонада ўзи ихтисослашган фаолият турида босқичма-босқич ўтади. Масалан, бир корхонанинг бош муҳандиси иккинчи бир корхона бош муҳандиси лавозимига ўтиши мумкин. Бу ўтиш ёки иш ҳақи миқдоридаги, ёки меҳнат жараёнидаги ўсиш истиқболи билан боғлиқ бўлиши мумкин. Ихтисослаштирилган карьерага яна бир мисол сифатида корхона бошқармаси бошлиғи корхона раҳбари ўринбосари лавозимига тайинланишини келтириш мумкин.

Ихтисослаштирилмаган карьера. Бу Япония менежментига хосдир. Ушбу давлат компания ва фирмаларида раҳбар ишлаб чиқаришнинг ҳар қандай участкасида ишлай олишга қодир мутахассис бўлиши керак, деган қоида қарор топган. Япон менежментига кўра ходим хизмат лавозими пиллапоясида уч йилдан кўп муддат ушланиб қолмасдан босқичма-босқич кўтарилиб борар экан

Вертикал карьера дейилганда хизмат лавозими пиллапояларидан бевосита юқорига кўтарилиш тушунилади. Лавозимда ўсиш меҳнатга тўланадиган ҳақ ошиши билан боғлиқ бўлади.

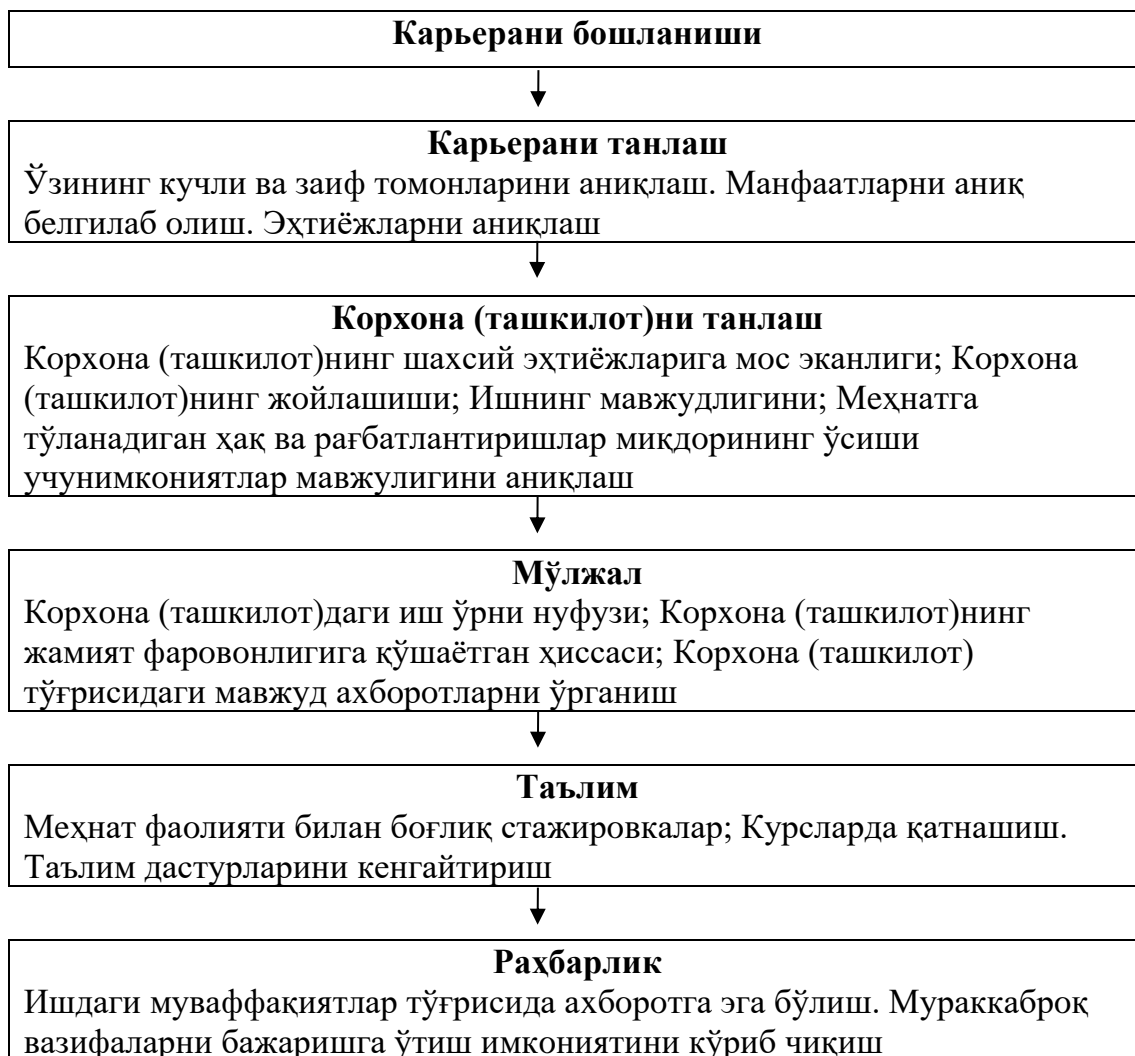
3. Горизонтал карьера. Бу фаолиятнинг бошқа тури билан шуғулланиладиган лавозимига силжитишни ёки корхона хизмат лавозимлари тизимида қатъий белгилаб қўйилмаган муайян хизмат вазифасини (масалан, бўлинма, лойиҳа раҳбари) бажариш юклатилишини англатади

4. Босқичма-босқич карьера. У вертикал ва горизонтал карьера хусусиятларини мужассамлаштиради. Яъни ходимнинг хизмат вазифасида ўсиши босқичма-босқич вертикал ҳамда горизонтал ҳолда кечиши мумкин. Бу сезиларли даражада самара беради. Босқичма-босқич карьера корхона ичидаги карьера шаклида ҳамда корхоналараро карьера шаклида учрайди.

5. Яширин карьера. Бу атрофдагилар учун аниқ-равшан ҳолда рўй бермайдиган хизмат лавозимида ўсишдир. Бундай имкониятга одатда ўз корхонасидан ташқарида жуда кенг амалий алоқалари мавжуд тор доира ходимлари эга бўладилар. Бошқача қилиб айтганда, яширин карьера дейилганда компания ёки фирма раҳбариятига яқинлашиш тушунилади.

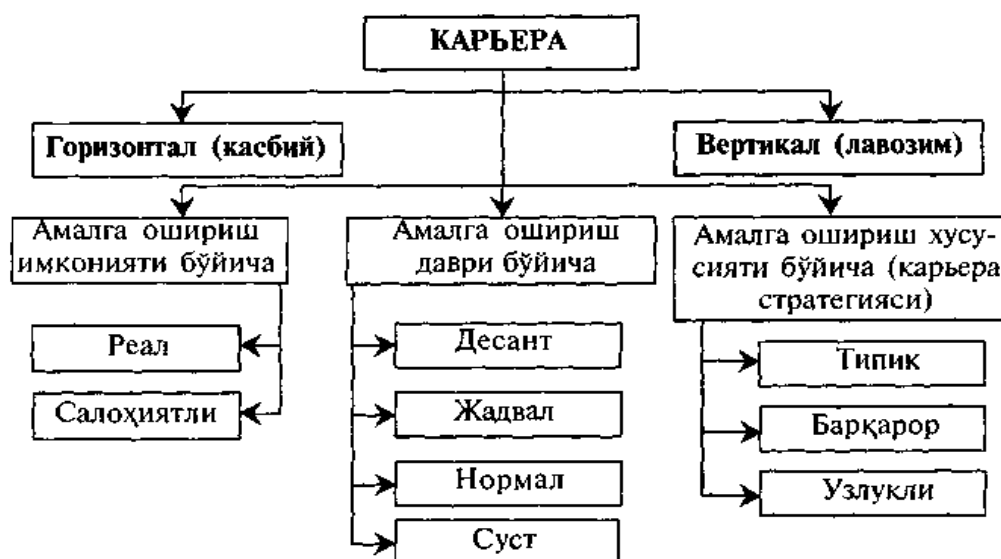
6. Бундай ходимлар оддий хизмат лавозимларида бўлишлари мумкин. Бироқ уларнинг иш ҳақи ҳамкасблариникидан сезиларли даражада юқори бўлади.

7. Замоनावий менежмент ходимнинг лавозимда ўсиши учун зарур сифатларга эга бўлиши лозимлигини назарий ва амалий жиҳатдан асослаб берган. Хусусан, Фарбда ўтказилган тадқиқотлар ходимнинг фақат 0,1 фоизида бошқарув истеъдоди мавжуд бўлишини кўрсатган. Шунинг учун карьера танланишида муайян омиллар ҳисобга олиниши зарур (11.2- расм).



11.2-расм. Карьерани танлашда ҳисобга олинган омиллар

Карьерани бошқа хусусиятлар бўйича ҳам таснифлаш мумкин (11.3- расм).



11.3. расм. Карьера таснифи

Реал карьера — лавозимда амалга оширилган, еришилган ўсишдир. Бунда ходимнинг муайян давр ичида фаолиятнинг тегишли турида аниқ бир корхона ёки ташкилотдаги лавозимда ўсиши тушунилади.

Салоҳиятли карьера — лавозимда режалаштирилган, ёки еҳтимол тутилган ўсишдир. Ходим меҳнат фаолияти ва ҳаётий йўли давомида ўз режалари, эҳтиёжлари, қобилиятлари, мақсадларини кўзлаб лавозимда ўсишни орзу қилиши, хоҳлаши салоҳиятли карьера ҳисобланади. Ана шундай истак ходим фаолиятини ташкил этишига сезиларли даражада таъсир кўрсатади. Бу умидлар тўла ёки қисман рўёбга чиқиши, умуман амалга ошмай қолиши мумкин.

Дэсант карьера дейилганда раҳбарлик лавозимини кутилмаган ҳолда эгаллаш тушунилади. Ушбу лавозимни эгаллаш зарурати ва бу карьеранинг давомийлиги турли сабабларга: корхона раҳбариятини мустақкамлаш, раҳбариятга амалий ёрдам кўрсатиш зарурияти ва ҳоказоларга боғлиқдир.

Ушбу вазифани бажаришга лаёқатли ходимлар таклиф этилган ҳар қандай лавозимни эгаллаган ҳолда барча кўрсатмаларни адо этишга тайёрдирлар. Мазкур карьера иштиёқмандлари учун бирор раҳбарликни амалга ошириш жараёни эмас (чунки уларнинг кўпчилиги умуман бирор самарали фаолият кўрсатиш лаёқатига эга бўлмайдилар), балки лавозим курсисини эгаллаш муҳимдир.

Жадал карьера. Ташкилий тизим пиллапоаялари бўйича ўта тезкор, айна вақтда изчил кўтарилиш лавозимда ўсишнинг ушбу турига мансубдир. Бу одатда иқтидорли, истеъдодли, юксак салоҳиятларга эга ходимларга хос. Улар қоидага кўра бир лавозимда узоғи билан 1—3 йил давомида бўладилар.

Нормал карьера. Бу ходимнинг унинг касб тажрибаси ва малакаси ошишига қараб лавозимда босқичма-босқич кўтарилишидир. Бу карьеранинг давомийлиги ходим фаол меҳнат фаолияти давомийлигига тенгдир. Ўртача бу ходим 40 ёшгача бўлган давр учун характерлидир. Нормал карьерада ходим бир лавозимда ўртача 3—5 йил давомида бўлади.

Суст карьера бир лавозимда узоқроқ муддатда ушланиб қолиш хусусияти билан фарқланади. Одатда бу давр нормал карьерага қараганда ўртача 1,5—2 баробар кўп, яъни 5—10 йилга тенг демакдир. Лавозимда бу даражада суст ўсиш сабаблари кўп жиҳатдан унинг касбий ва шахсий сифатлари, ҳамкасблари, меҳнат жамоаси, раҳбарият билан муносабатлари билан изоҳланади. Суст карьерага компания ёки фирмада ходимни ривожлантириш тўғри режалаштирил-маганлиги, яъни лавозимда ўсиш имкониятлари чекланганлиги ҳам сабаб бўлиши мумкин. Бўш лавозим мавжуд эмаслиги сабабли ходим меҳнат фаолияти турини ўзгартиришни хоҳламаса узоқ вақт бир хизмат вазифасида ушланиб қолиши мумкин.

11.3. Ходим карьераси босқичлари

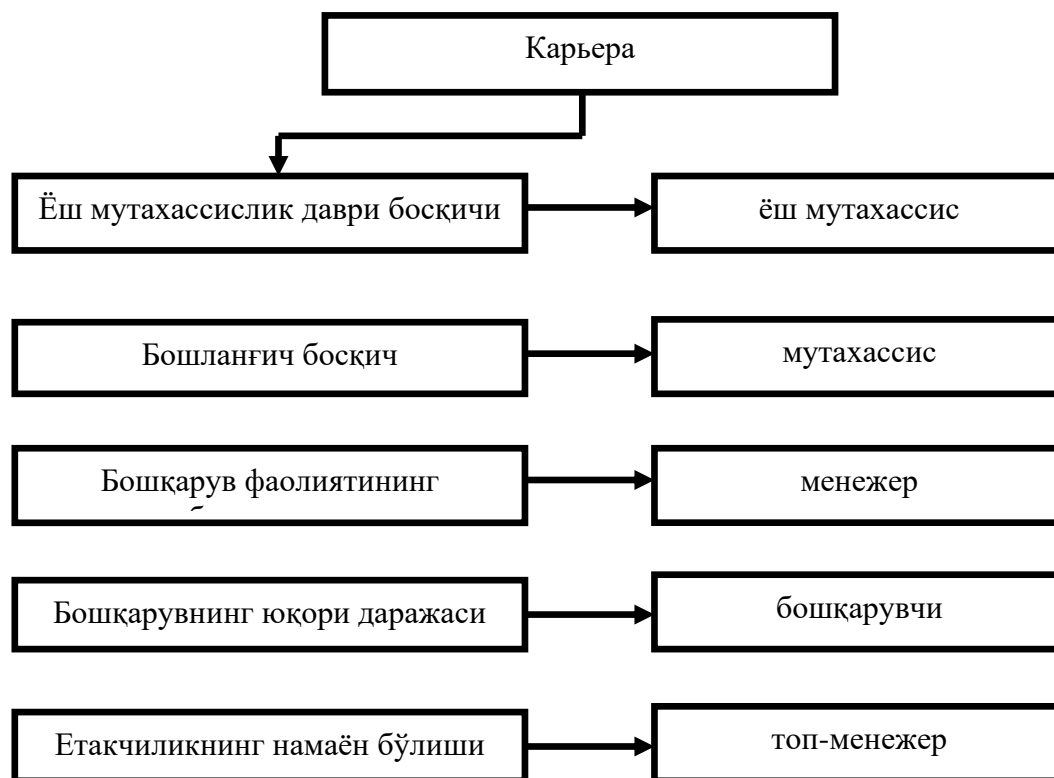
Лавозимда ўсиш босқичларини аниқлашнинг услубий асоси сифатида икки: карьера тури ва бошқарув тизими омиллари ҳисобга олинishi керак (11.4- расм).

Типик карьера дейилганда ходимнинг касбий маҳорат чўққисига эришиши, малакаси умумэтироф этилиши, корхона ташкилий тузилмасида энг юқори лавозим даражасига кўтарилиши босқичма-босқич, ушбу касбий ва шахсий сифатлар муттасил такомиллашиб бориши уйғун ҳолда рўй бериши тушунилади.

Барқарор карьерада ходимнинг касб фаолияти ва лавозимда ўсишида муайян чекинишларга йўл қўйилиши мумкинлиги назарда тутилади. Яъни бу ходимнинг меҳнат фаолияти муайян босқичида ўз касбини вақтинча ёки бир умрга

ўзгартирганлиги, шунингдек маълумоти бўйича ихтисослигига мос келмайдиган лавозимни эгаллашига тўғри келганлигини билдиради.

Узлукли карьера ходимнинг касбда ва лавозимда ўсиши беқарор бўлишини англатади. Бу ходимнинг меҳнат фаолиятини тез-тез ўзгартириб туриши, иш жойини, корхона ва ташкилотини муттасил алмаштириши, маълумоти бўйича ихтисослигига мувофиқ бўлмаган лавозимларни эгаллаши демақдир.



11.4. расм. Персонал карьераси босқичлари⁴⁰

1. Ёш мутахассис босқичи. Ўқишни тугаллаган ёшлар базавий билимларига, янги ахборотларни қабул қилиш қобилиятларига ҳамда катта салоҳият кучига эга бўладилар. Лекин кўп ҳолларда улар ўз корхона ёки ташкилотлари талабларини яхши билмайдилар. Ёш мутахассисларни сифатли компания ёки фирма учун фойдали салоҳиятларга айлантириш менежерларнинг асосий вазифасидир.

2. Карьеранинг бошланғич босқичи. Ёш мутахассислар хизмат вазифаларига оид дастлабки кўникмаларни ҳосил қилганларидан сўнг гуруҳларда ўзаро ҳамкорлик қилиш тажрибаларини эгаллашлари, шунингдек бўлинмаси ҳамда алоҳида ижрочилар мақсад ва вази-фаларни муҳокама қилишда иштирок этишлари керак. Ушбу босқичда улар учун малака ошириш йўналишларини мустақил танлашлари учун кенг имкониятлар яратиб берилиши даркор. Орттирилган тажриба уларга муайян иш участкасида мустақил фаолият кўрса-тишлари имкониятини беради. Мазкур босқичга ўтиш ходим ўз фаолияти муайян соҳасида зарур малакага эга бўлишига боғлиқдир.

3. Бошқарув фаолияти бошланиши. Мутахассис тегишли тажрибага эга бўлганидан сўнг унга амалиётда ўз бошқарувчанлик салоҳиятларини синаб кўриш имконияти берилиши керак.

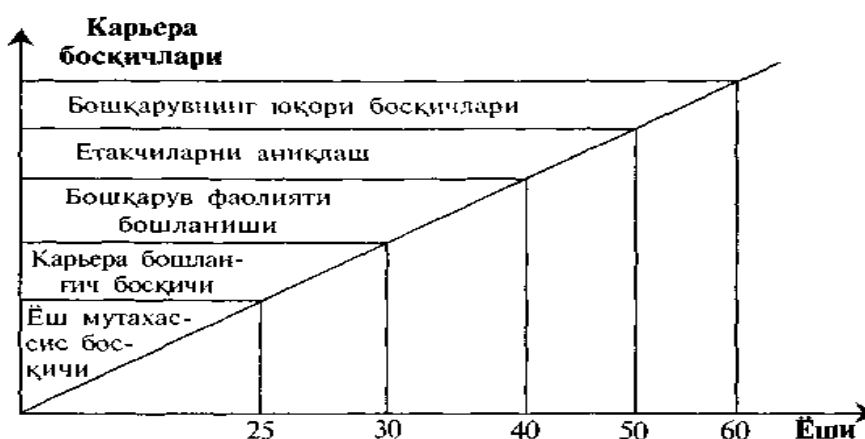
⁴⁰ Robertl. Mathis, John H. Jackson «Human Resource Management» textbook – USA 2015: Cengage learning. p. 399

Мутахассислар ушбу босқичда ўзларининг бевосита хизмат вазифаларини бажариш билан бир қаторда, биринчи босқичдаги, тажрибаси камроқ ҳамкасбларига ёрдам кўрсатишлари ва улар меҳнат фаолиятига тезкор раҳбарликни амалга оширишлари мумкин.

4. Этакчиларни аниқлаш. Ишга қизиқтириш (мотивация)ни кучайтиришда ходимларни юқори раҳбарлик лавозимларига кўтариш жуда катта аҳамиятга эгадир. Ходим таркибидаги этакчиларни аниқлаш бўлажак менежерларни раҳбарликнинг юқори босқичига тайинлаш даврига келиб уларни ҳар тарафлама тайёргарликдан ўтказиш имконини беради.

5. Бошқаришнинг юқори босқичлари. Менежерлар юқори лавозимларга кўтарилганларидан сўнг улар фаолияти фақат тор вазифаларни ҳал этиш билан чەгараланиб қолиши хавфи мавжуддир. Шунинг учун уларда компания ёки фирма фаолиятини стратегик нуқтаи назардан баҳолаш ҳамда барча ишларнинг аҳволи учун масъулиятни ўзига ола билиш сифатларини шакллантириш катта аҳамиятга эгадир.

6. Юқори бошқарув бўғини менежерлари. Ўз вазифаларини танлаш, уларнинг лавозимда ўсишларига ёрдам кўрсатиш, компания ёки фирма ташқарисидagi юқори даражали менежерлар билан ўзаро ҳамкорликни ривожлантириш бу — бўғин бошқарувчиларининг асосий хизмат вазифалари ҳисобланади.



11.5. Карьера босқичлари ва менежерларнинг ёш нисбати

Юқорида кўрсатиб ўтилган тўртинчи ва бешинчи босқичларни раҳбарлик лавозимларини эгаллашда вертикал карьерага интилаётганлар босиб ўтади.

Ривожланган компаниялар бошқарувнинг ҳар бир босқичида ходим карьерасини режалаштириш ва бошқаришнинг табақалаштирилган тизимларига эгадирлар. Бу бошқарув босқичлари давомийлиги турли менежерлар учун турличадир. Лекин кўпгина бошқарувчилар муайян ёшда мазкур босқичлардан ўтишлари амалиётда аниқланган (11.5-расм).

Ҳарб тадқиқотчилари лавозимда ўсишнинг қуйидаги босқичларини ҳам фарқлайдилар:

1. Синов (кўникиш).
2. Ўзини-ўзи эътироф этиш, фирмада эътироф этилиш ва хизмат лавозимида ўсиш.
3. Карьера ўртаси.
4. Карьера якуни.

Мазкур таснифга кўра, карьера бошланиши босқичи касбий танлаш, корхонага ишга жойлашиш, ўз хизмат вазифаларини ўрганиш, шахсий қизиқиш кучли намоён

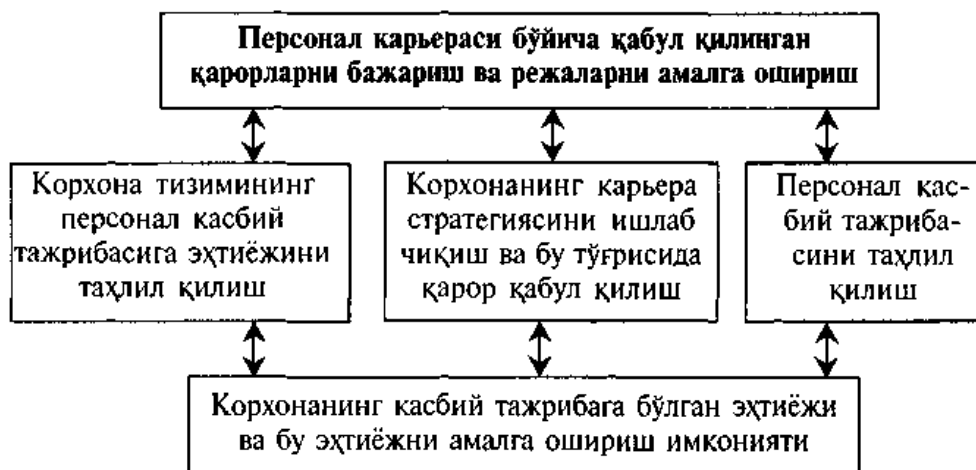
бўлиши билан боғлиқ воқеликдан “фалаж ҳолатига тушиш”, эгаллаш истаги бўлган лавозимларни мўлжаллаш, ҳомийлар излаш хусусиятлари билан фарқланади.

Ўрта босқичда ишлаб чиқаришга кўшилаётган улушни муво-фиклаштириш, еҳтимол тутилган ўзгаришлар, янги ҳаётий мақсадларни излаш, „ҳаёт ўртасидаги танглик” ҳолатлари билан ажралиб туради.

Яқунловчи босқич этакчилар ҳамда меҳнат фаолияти билан машғул аксарият кўпчилик учун тубдан фарқланади. Этакчилар учун бу — юксалиш ва ижодий баркамоллик даври бўлса, қолганлар учун фойдаланилмай қолинган салоҳият танглиги ва истеъфога чиқишни англатади.

11.4. Ходим карьерасини режалаштириш

Ходим карьерасини режалаштириш ва ривожлантиришни бошқариш — компания ёки фирма ички эҳтиёжларига мувофиқ ҳолда ходим салоҳиятлари ва умидларини ҳисобга олган ҳолда унинг лавозимда ёки касб вазифасида ўсишини шакллантиришга аниқ мақсадни кўзлаган ҳолда таъсир ўтказиш жараёнидир (11.6-расм).



11.6. расм. Корхона персонали карьерасини режалаштириш

Ходим карьерасини бошқариш қуйидаги мақсадларни кўзлайди:

— корхонанинг изчил менежментига ички эҳтиёжларини кондиришни таъминлаш;

— ходим ўзи эришишга қодир бўлган муайян масъулият даражасига этиши учун уни ўқитиш ҳамда тажриба эгаллашини изчил таъминлаш;

— муайян салоҳиятга эга ходимнинг бу салоҳиятларини муваффақиятли ишга солишлари — интилишлари, истеъдодлари ва қатъиятларини ҳисобга олиб, карьераларини ривожлантиришга имконият яратиб бериш.

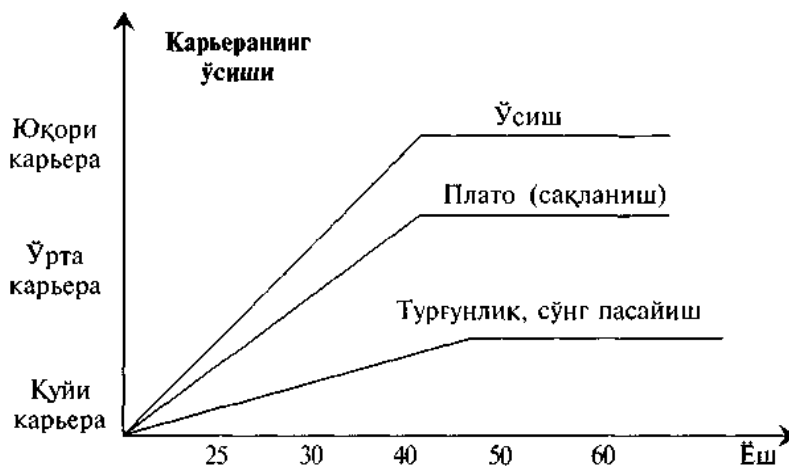
Карьерани бошқаришни оқилона ташкил этиш натижасида қуйидагилар таъминланади:

— юқори малакали мутахассисларни ишга жалб этиш учун кенг имкониятлар;

— юқори малакали мутахассисларнинг хизмат вазифалари ва лавозимда ўсишлари таъминланганлигидан қониқиш ҳосил қилишлари натижасида улар ўртасида кўнимсизликни камайтириш;

— ходим билан корхона фаолияти мувофиқлаштирилиши натижасида меҳнат

унумдорлигининг ўсиши.

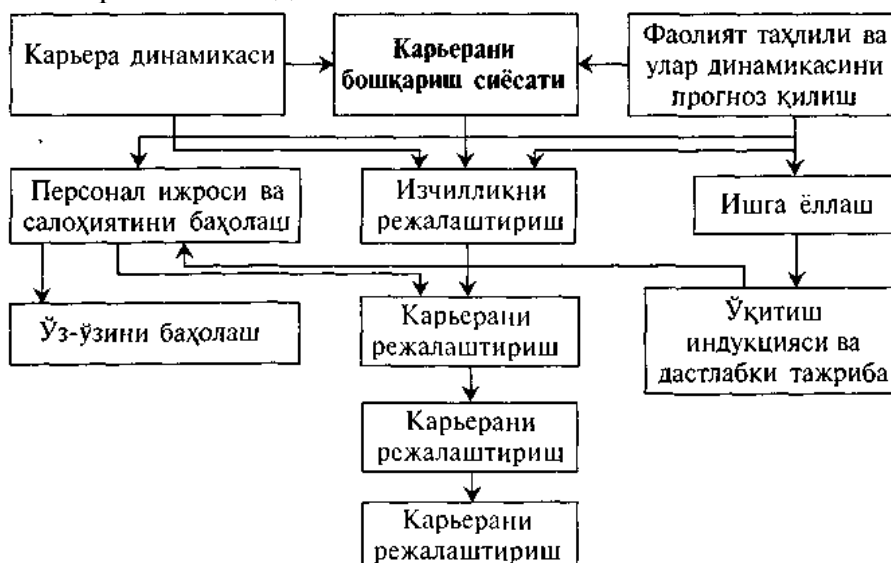


11.7 – расм. Карьера динамикаси

Карьера динамикаси (11.7- расм) ходимнинг корхона ёки ташкилот хизмат вазифалари, лавозимлари пиллапояларидан босқичма-босқич кўтарилишини, бу динамика суръатини ифодалайди. Бунда хизмат вазифаси ва лавозимга кўникиш ҳамда уни эгаллаш учун одатда уч йил талаб қилиниши мезон сифатида белгилаб қўйилади. Ходим хизмат вазифаси ёки лавозимда беш йил бўлгандан сўнг эса унинг меҳнат фаолияти самарадорлигида пасайиш кузатилади. Шунинг учун динамик карьера дейилганда ходим, аксарият ҳолларда хар бир хизмат вазифаси ёки лавозимда 3—5 йил давомида бўлиши тушунилади.

11.5. Ходим карьерасини бошқариш

Ходим карьерасини ўсишини бошқариш жараёни (11.8-расм) мантиқан бири бири билан боғлиқдир. Умуман олганда ходимнинг карьераси ишлаб чиқариш фаолияти натижаси ҳисобланади. Ходим ишлаб чиқариш жараёнида хизмат вазифасида ёки лавозимда кўтарилар экан, янги техника ва технологияларни, ишлаб чиқариш усулларини, хизмат ва лавозим вазифаларини, менежментни, ўз ижтимоий ролини ва ҳоказоларни эгаллайди.



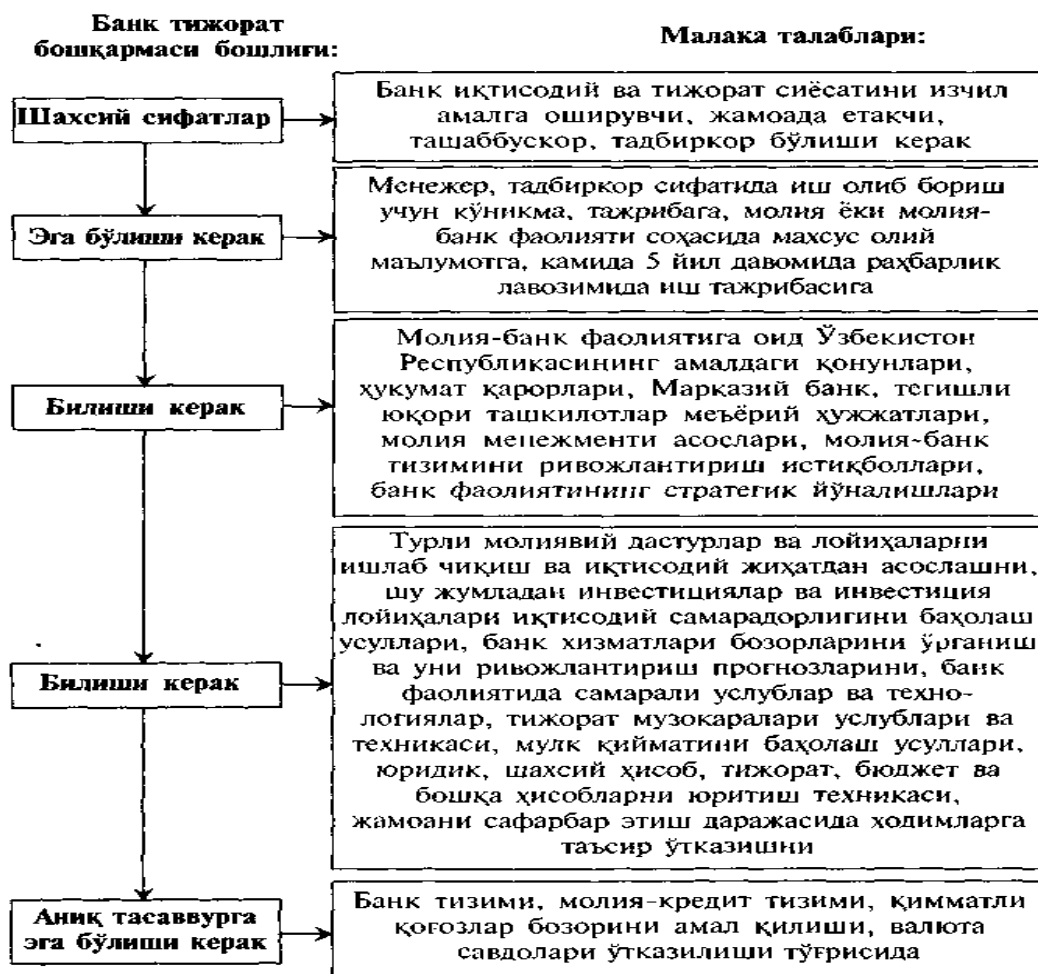
11.8. Персонал карьерасини бошқариш

Ходим карьерасини ривожлантиришни сармоялашнинг ҳам бир неча усуллари мавжуддир:

1. Қисқа муддатли сармоялаш. Ана шу сиёсатни олиб борадиган раҳбарлар юқори малакали ижрочиларни ишга ёллаб, ўқитадилар ҳамда улар меҳнатига юқори иш ҳақи тўлайдилар. Бу ижрочилар ўз лавозимларида қутилгандек самарали фаолият кўрсацалар, лавозимда янада кўтариладилар. Бунда компания ёки фирма ўзи хоҳлаган ходимларга эга бўладилар. Бу ходимлар топширилган ишни сидқидилдан бажарадилар, ўз фаолиятларини мукамаллик даражасига етказишга ҳаракат қиладилар, зарурат туғилганда зиммаларига қўшимча масъулиятни ҳам оладилар. Корхонанинг ўзида ана шундай юқори малакали ижрочилар топилмаса, улар четдан ёлланади.

2. Узоқ муддатли сармоялаш. Бундай ёндашувни танлайдиган иш берувчилар ходим карьерасини ривожлантириш истиқболни кўзлаб режалаштиришнинг самарали эканлигига ишонадилар. Улар катта салоҳиятга эга истеъдодли ходимларни танлаб, стратегик режалаштириш дастурлари асосида уларни лавозимда ўстирадилар.

3. Узоқ муддатли егилувчанлик. Бу сиёсатга амал қилувчи раҳбарлар учун бевосита бугунги кунда ижронинг кўзланган даражада бўлиши энг асосий вазифа ҳисобланади. Улар буни эътироф этган ҳолда муайян даражада ходимларни юқорирок лавозимга кўтарадилар. Аслида бу қисқа муддатли сармоялаш кўринишларидан биридир.



11.9. расм. Банк тижорат бошқармаси бошлиғи лавозими малака талаблари

Ходим карьерасини ривожлантириш ходим касб малакаси, билими, кўникмалари, маҳорати, тажрибасини оширишга қаратилган восита ва усуллар мажмуаси ҳисобланади. Ходим ўз касб ва шахсий сифатларини такомиллаштириб борган сари муайян хизмат вазифаси ва лавозимни эгаллаш имконига эга бўлади. Ўз навбатида ходим эгаллаб турган хизмат вазифаси унинг билим ва малакасига ҳам тегишли талаблар қўяди.

Мисол тариқасида банк тижорат бошқармаси бошлиғи лавозими малака талаблари (11.9- расм)ни келтириш мумкин.

Ходим учун:

— касбда ўсиш ва турмуш фаровонлигини ошириш имконини бераётган корхонадаги меҳнат фаолиятдан катта қониқиш ҳосил қилиш;

— шахсий касб истиқболини аниқроқ тасаввур этиш ва ҳаётидаги бошқа масалаларини режалаштириш имконини;

— келажакдаги касб фаолиятида аниқ мақсадни кўзлаган ҳолда тайёргарлик кўриш;

— меҳнат бозорида рақобатбардошлигини ошириш афзаллигидир.

Корхона учун:

— ўз меҳнат фаолиятини корхона билан боғлаган ходимларга эга бўлиш ҳамда шу орқали меҳнат унумдорлигига эришиш, кадрлар кўнимсизлигини қисқартириш;

— ходимларни касбий ривожлантиришни уларнинг шахсий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда режалаштириш, касбда ўсишдан манфаатдор ходимларни аниқлаш, зарур тайёргарликка эга, корхонага садоқатли ходимларни раҳбарлик лавозимларига кўтариш имкониятини яратади.

Юқорида қайд этилган ва бошқа афзалликларни ҳисобга олган компания ва фирмалар ходим карьерасини ривожлантиришни бошқаришни шерикчилик усули асосига қўя бошладилар. Бундай шерикчилик уч томон — ходим, унинг бевосита раҳбари ҳамда ходимларни бошқариш хизмати ўртасидаги ҳамкорликни кўзда туттади. Бунда ходим ўзининг лавозимда ўсишини режалаштириш ва бу режани амалга ошириш учун масъул ҳисобланиб, бошқарув атамаси билан таърифланганда жараён эгаси ҳисобланади. Раҳбар ходим мураббийси вазифасини ўтайди. Ходимнинг лавозимда ўсишини у томонидан қўллаб-қувватланиши жуда муҳимдир. Чунки, раҳбар тегишли маблағ ажратиш, иш вақтини тақсимлаш ваколатларига эгадир.

11.6. Ходим карьерасини ривожлантириш

Ходимни лавозимда ўсишини режалаштириш унинг малака ёки хизмат даражаларини муайян равишда босиб ўтишини (11.10-расм) англатади.

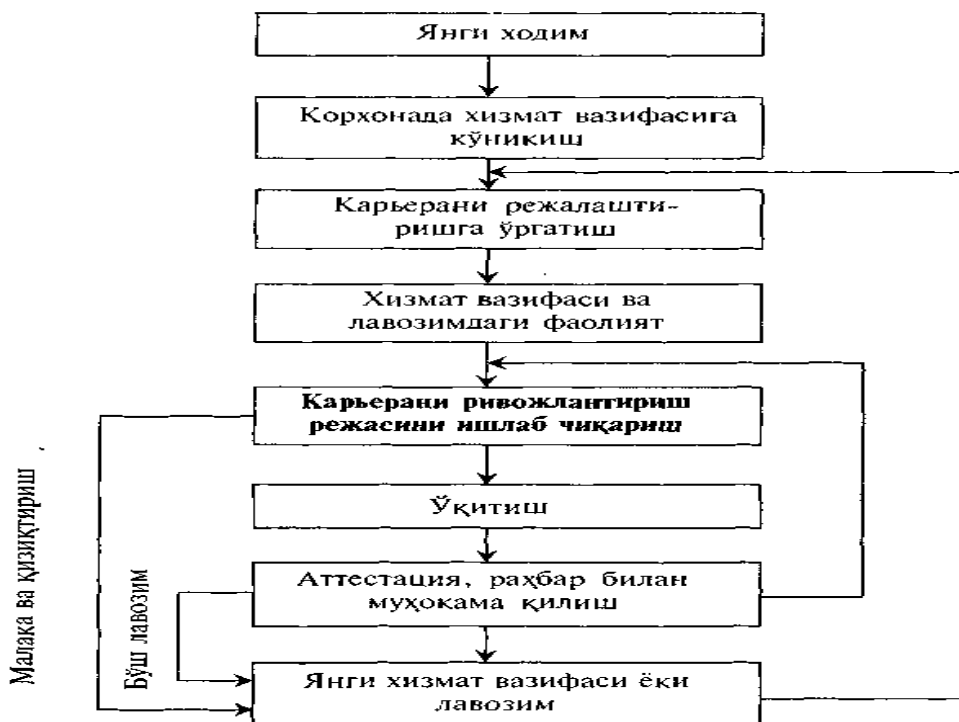
Ходимни лавозимда ўстиришни ривожлантириш тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

— яккама-якка иш олиб бориш. Чунки ходим карьерасини ривожлантиришни режалаштиришда барча мутахассис ва раҳбарлар ҳам қўйилаётган талабларга жавоб бера олмаслиги (қобиляти, ёши, маълумоти даражаси ва бошқа сифатларга кўра)ни ҳисобга олиш керак;

— корхона ва ходимнинг карьерани ривожлантиришдан манфаатдорлиги. Бу корхонани истиқболни кўзлаб ривожлантириш, ходимни лавозимда ўсишга қизиқтириш ва бошқа қатор омилларни ҳисобга олишни тақозо этади;

— корхона режаларида ходим карьерасини ривожлантиришни молиялаштириш (моддий жиҳатдан рағбатлантириш, ўқитиш учун маблағ ажратиш ва хоказолар)ни

кўзда тутиш.



11.10. расм. Персонал карьерасини ривожлантириш

Лавозимда ўсиш ходимнинг ана шу мақсадга интилишига тўла-тўқис боғлиқдир. Корхона еса бу жараёнга ёрдам кўрсатиши лозим.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, ходимларнинг карьераси узок давом етадиган жараён бўлиб, кўпинча такрорланадиган босқичларни ҳам ўз ичига олади (11.11- расм).



10.11-расм. Карьерани ривожлантириш босқичлари

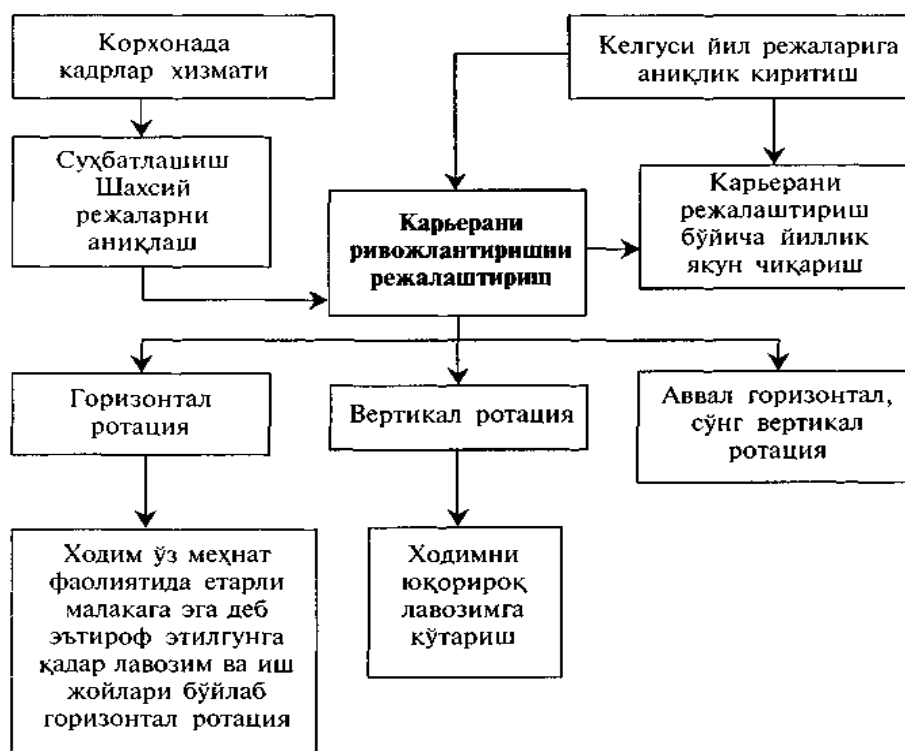
Персонал карьерасини ривожлантиришни режалаштириш — бу муайян раҳбар ёки мутахассис учун уларнинг меҳнат фаолияти давомида хизмат вазифалари ёки лавозимни егаллашлари еҳтимол тутилаётган тизимини ишлаб чиқишдир. Бу ходимнинг хизмат вазифаси ёки лавозимда стихияли ҳолда ўсиши эмас, балки лавозимларни егаллаш режаси асосида карьерасини ривожлантириш ва ротациядир⁴¹.

Карьерани ривожлантиришни режалаштириш ходимларни лавозимда ўстиришни ривожлантириш мақсадлари ҳамда бу мақсадларга эришиш йўлларини аниқлаб олишдан иборат бўлади.

Белгиланган режа асосида егалланиши мўлжалланаётган лавозим талабларига мос келиш учун нима, қанча вақтда қилиниши керак-лиги, бу қандай назорат қилинишига аниқлик киритилиши даркор. Бу — **ҳаракат режаси** деб аталади.

Персонал карьерасини ривожлантиришни режалаштиришда ходимни ишга қабул қилгандан бошлаб, унинг ишдан бўшашигача бўлган даврда ходим лавозимлар ёки иш жойлари тизими бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал силжишлари ташкиллаштирилиши (11.12- расм) муҳимдир.

Персонал ўзининг қисқа ва узоқ муддатга мўлжалланган истиқбол режаларнигина эмас, шунингдек лавозимда кўтарилиш учун меҳнат фаолиятида қайси кўрсаткичларга эришиши кераклигини ҳам яхши билиши даркор. Ходим эҳтиёжлари ва мақсадларини компания ёки фирмада мавжуд бўлган ёки келажакда кутилаётган лавозимда ўсиш имкониятлари билан мувофиқлаштириш, персонал карьерасини ривожлантиришнинг умумий мақсади ҳисобланади.



10.12 расм. Карьерани ривожлантиришни режалаштириш

Бевосита ишчини хизмат вазифасида ўстиришни режалаштириш, уни режали равишда ўқитиш ҳамда ишчи шахсий манфаатлари ва ишлаб чиқариш эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда уни оддий меҳнат фаолияти турларидан мураккаблари, касбий

⁴¹ Ротация – ходимни моддий ва маънавий жиҳатдан қизиқтирган ҳолда вазифаси ва лавозимида горизонтал силжиш

маҳоратнинг қуйи даражаларидан юқори даражаларига сари ривожлантиришни назарда тутди (11.13- расм).

Шу билан бирга ишчини хизмат вазифасида ўстиришни режалаштириш уларнинг раҳбарлик, мутахассис ва хизматчи вазифаларини бажаришга ўтишлари мумкинлигини ҳам кўзда тутиши мумкин. Бу ҳолда дастлабки режаларга тегишли ўзгаришлар киритилади.

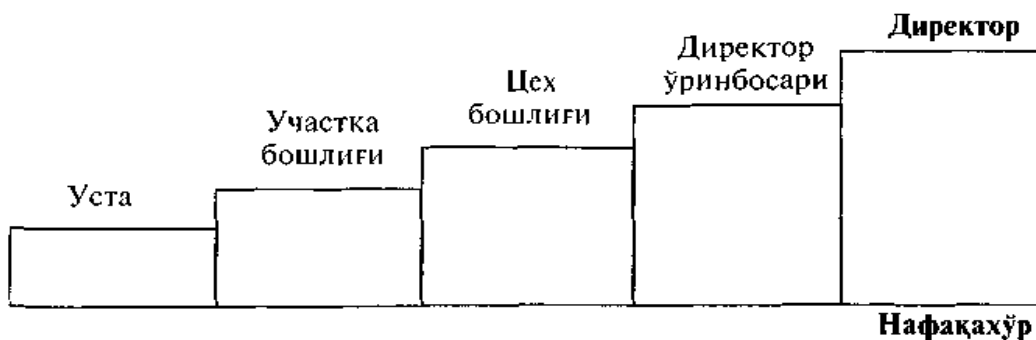
Ишчини хизмат вазифасида горизонтал ўстириш, яъни уни ўз касбининг устаси деб эътироф этилиши даражасига кўтариш ишчи касбий нуфузини оширишга хизмат қилади. Ходимнинг ақлий салоҳияти, касб маҳорати, корхонаси, иқтисодиётга шахсий амалий улуши, меҳнат стажи ёки саломатлиги уни лавозимда ўстиришни режалаштириш учун асос бўлади.



10.13 расм. Ишчиларни хизмат вазифасида ўстиришни режалаштириш

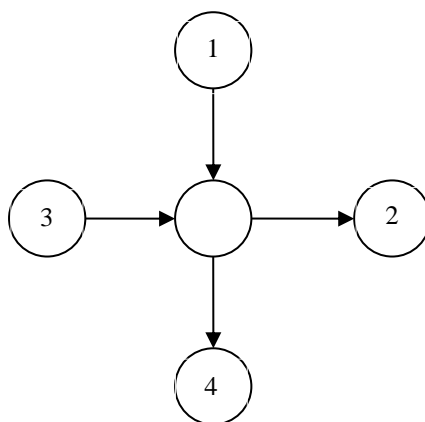
Бугунги кунда хизмат вазифаси ва лавозимда ўстиришнинг энг кўп тарқалган тўрт тури: **“Трамплин”, “Нарвон”, “Чорраха” ва “Илон” турлари мавжуддир**

Раҳбарнинг ишдан бўшатиладиган сўнг кўп йиллик тажрибасидан мутлақо фойдаланмаслик “Трамплин” усулининг энг муҳим камчилиги ҳисобланади.



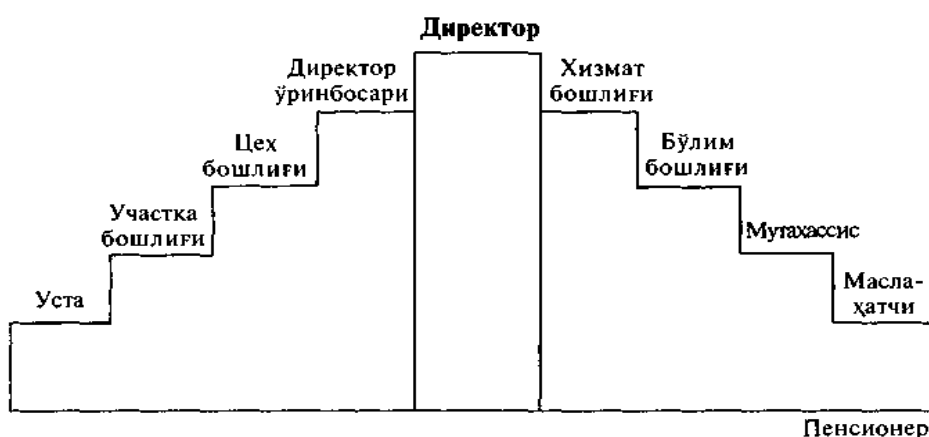
10.14 расм. Карьеранинг “Трамплин” усули

“Чорраха” усули раҳбарнинг егаллаб турган лавозимдаги фаолияти ишлаб чиқариш манфаатларига мос келмай қолганлиги ва ундан келгусида қайси сифатда фойдаланиши тўғрисида қарор қабул қилиш талаб этилиши билан боғлиқ амалий вазиятни акс еттиради.



11.15-расм. Карьеранинг “Чорраха” усули

Ушбу усул “зинапоя” кўринишларидан бири ҳисобланиб, ундан вазиятга қараб фойдаланиш тавсия қилинади.

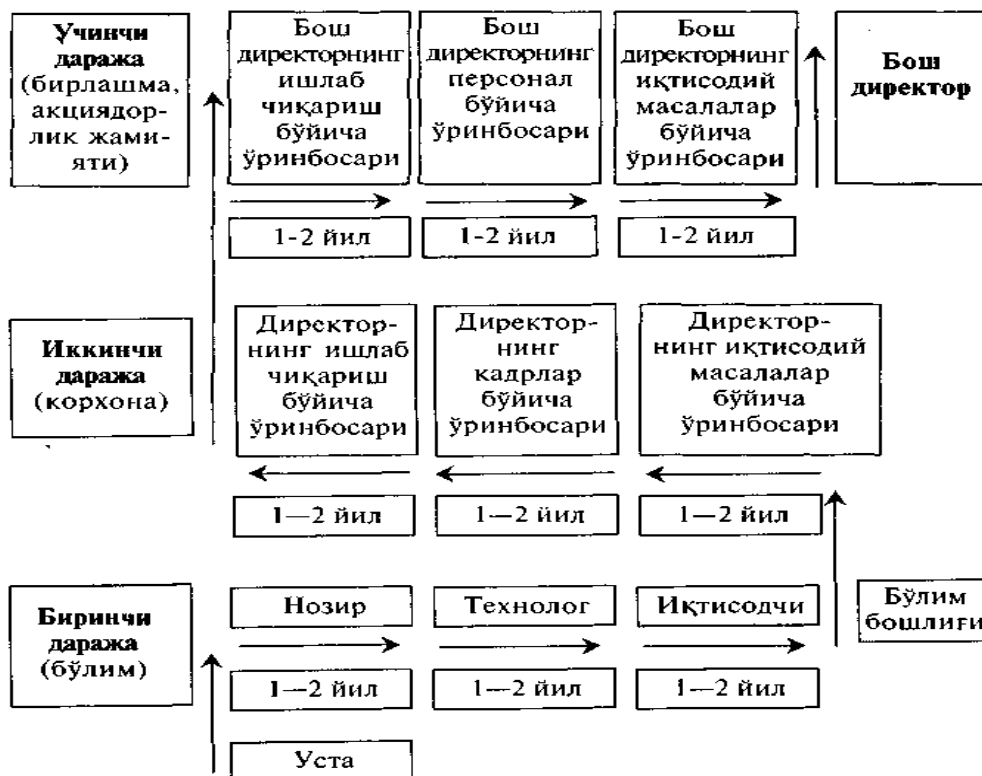


11.15 расм Карьеранинг “Зинапоя” усули

“Илон” усули турли лавозимларда ишлашни назарда тутаяди. Бу раҳбарга ҳар тарафлама амалий тажриба орттириш, унинг салоҳиятини ҳамда муайян ишлаб чиқариш фаолиятига мойиллигини аниқлаш имконини беради.

Карьерани режалаштиришда ҳар бир ходимнинг қадриятлари тизими, манфаатлари, меҳнат ва шахсий тажрибасини ҳисобга олиш талаб этилади. Шу билан

бир қаторда, лавозимда ўстиришнинг у ёки бу усулини такомиллаштиришда корхонада таркиб топган ташкилий тизимлар, ижтимоий ва маънавий қадриятлар, маънавий-ахлоқий меъёрларнинг аҳамиятини назарда тутиш керак бўлади.



11.17 расм. Карьеранинг “илон” усули

Персонални бошқариш бўйича менежер карьерасини ривожлантиришда компания ёки фирма мақсадларига эришиш учун юқорида қайд этилган омилларнинг таъсирини аниқлаш талаб этилади (11.18-расм).

Шунинг учун менежерлар, энг аввало, ходимлар эҳтиёжларини аниқлашлари лозим. Айти вақтда ходимлар ҳам ўзларининг салоҳият ва имкониятлари, уларни келажакда намоён эта олиш қобилиятлари ҳақида аниқ тасаввурга ега бўлишлари талаб қилинади. Лавозимда ўстиришни режалаштиришда ана шу икки жиҳат — корхона мақсадлари ва имкониятларини ҳамда ходим салоҳияти ва интилишларини энг мақбул даражада муносиблигини таъминлаш ҳал қилувчи аҳамиятга егадир.

Ғарбдаги тараққий этган компания ва фирмаларда менежерларнинг ҳар бир ходим карьерасини алоҳида-алоҳида режалаштириш амалиёти мавжуд. Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикасида хорижий шериклар билан ҳамкорликда ташкил этилаётган қўшма корхоналарда бу тажриба кенг ёйилмоқда.

Ходимнинг лавозимда ўсиш шахсий режаси унинг ўз меҳнат фаолият соҳасида муайян шахсий мақсадларга эришишини назарда тутди (11.5- жадвал). Ҳар бир ходим йилда бир марта ўзининг бевосита раҳбари билан бу шахсий режасига тегишли аниқлик киритиб бориши лозим.

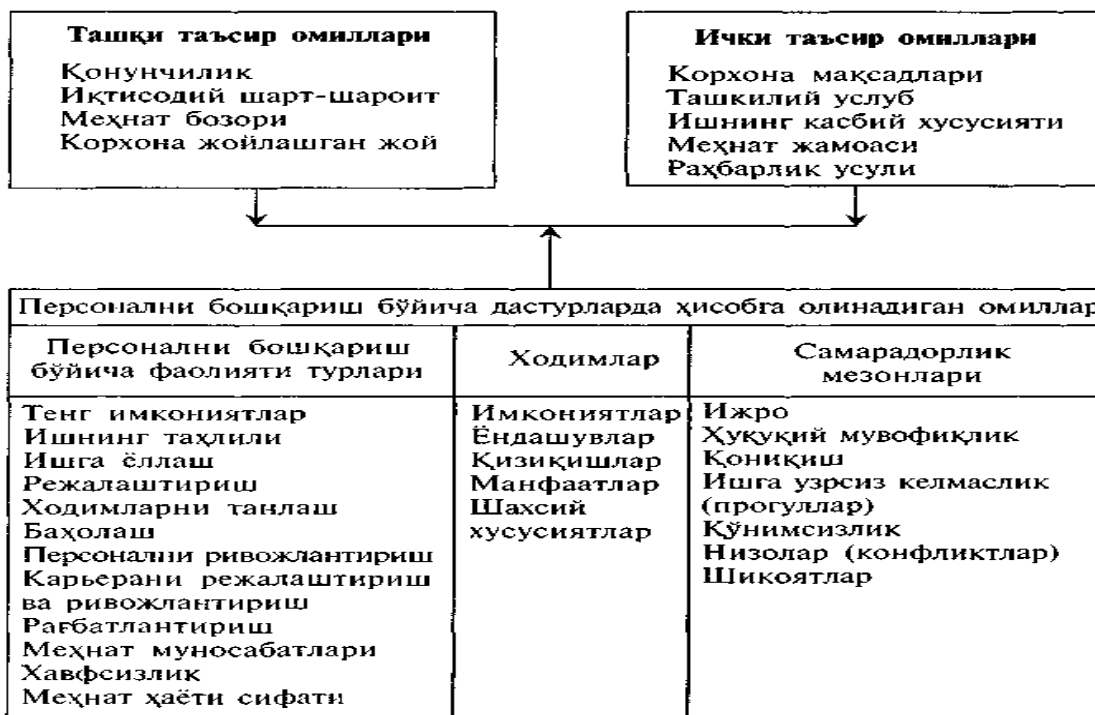
Ходимнинг лавозимда ўсиш шахсий режаси қуйидагиларни:

а) ходимнинг узоқ муддатли мақсадлари (унинг лавозимда ўсишига умиди) ҳамда касбий ўсиш режасидаги навбатдаги босқични (қисқа муддатли вазифа) егаллашни;

б) касбий ўсиш навбатдаги босқичига кўтарилиш учун билим ва тажрибасини оширишга бўлган энг муҳим эҳтиёжларни;

в) касбий ўсиш ва узоқ муддатли мақсадлари навбатдаги босқичга кўтарилишни таъминлайдиган келгуси йил топшириқлари (ўқиш, малака ошириш, лойиҳаларни амалга оширишда иштирок этиш ва ҳоказолар);

г) компания ёки фирманинг ходимнинг касбий ўсишини таъминлайдиган келгуси босқичга тайёргарлик кўришига ёрдам кўрсатиш юзасидан мажбуриятларни (корхонада ходимни ўқитиш, ходимнинг корхона ташқарисида ўқитиш харажатларини қоплаш, касбини ўзгартириш, хизмат вазифасида силжитиш ва ҳоказолар) кўзда тутати. Лавозимда ўсиш шахсий режаси ходим ҳамда раҳбар томонидан имзоланади, режанинг бажарилиши улар томонидан йил давомида бир неча бор кўриб чиқилади.



11.18 расм. Карьерани ривожлантиришга таъсир этувчи омиллар

Корхоналарда персонал карьерасини ривожлантириш режалари куйидаги хусусиятларга ега:

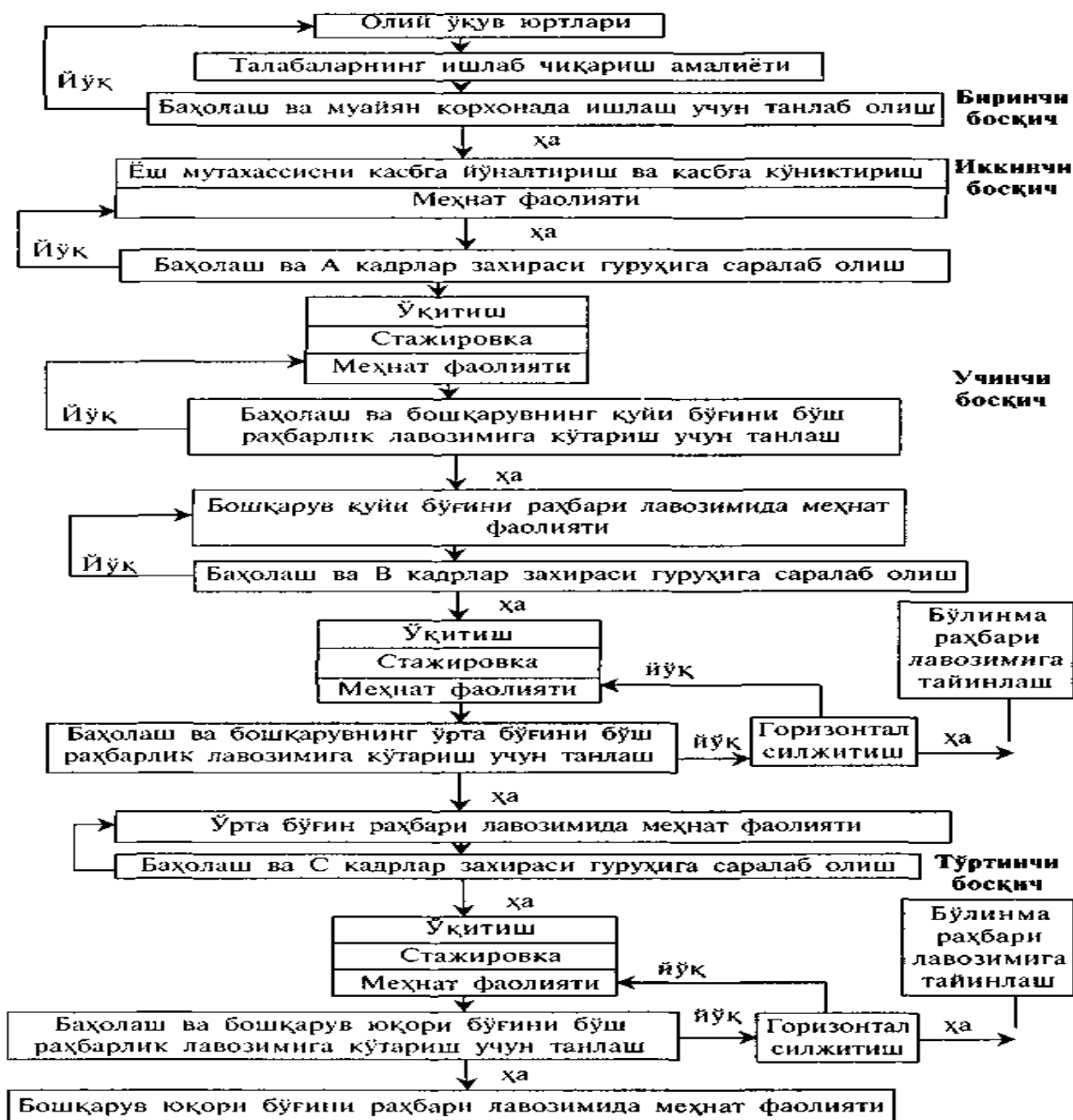
1. Ходимнинг меҳнат стажи ортиши билан унинг лавозимда ўсиши тезлашмайди. Ходимнинг бир лавозимдаги стажи қанча кўп бўлса, унинг навбатдаги юқори лавозимга кўтарилиш еҳтимоли шунча камайиб боради. Яъни лавозимдаги стаж мансабда кўтарилиш мезони ҳисобланмайди.

2. Лавозимда кўтарилиш тезлиги турли лавозимлар учун бир хил емас. Бошқаларга кўра муҳандис ва усталар, айниқса 30—39 ёшдаги муҳандис ва усталар секинроқ кўтарилади.

Мутахассислар лавозимда асосан вертикал бўйича ўстириладилар, яъни уларнинг лавозими юқори бўлган сари иш ҳақлари ҳам ортиб боради. Мутахассисларнинг кўп ҳолларда тегишли касбий кўникмаларга ега бўлишлари учун ўзлари егаллаб турган лавозимларга ўхшаш бошқа вазифаларда ишлаб кўриш истаклари бўлса ҳам амалиётда уларни карьерада горизонтал силжитиш усули етарли даражада қўлланилмайди. Жумладан, ўрта бўғин (бўлинмалар) раҳбарлигига лавозимда ўстириш беш босқичдан иборатдир (11.19- расм).

3. Мутахассисларнинг меҳнат фаолиятига нисбатан қарашлари бир хил эмас. 30 ёшдаги мутахассислар меҳнат фаолияти ижодий ёндашувни талаб етадиган ишларни кўпроқ ёқтирадилар. Бундан каттароқ ёшдаги мутахассислар учун меҳнат жараёнида ҳамкасблари билан кўпроқ ўзаро мулоқотда бўлиши муҳимроқдир. Персонал билан ишлашда бу хусусиятлар ҳисобга олиниши керак.

5. Мутахассислар карьерасини ривожлантириш объектив омиллар билан бевосита боғлиқ. Меҳнатни ташкил этиш, уни рағбатлантириш, аттестацияни ташкил этиш ва уни ўтказиш, жамоадаги маънавий-психологик муҳит, раҳбарлик даражаси ва ҳоказолар ана шу омиллар ҳисобланади.



11.19- расм. Корхонада ўрта бўғун раҳбарлари карьерасини ривожлантириш

Раҳбарлар карьерасини ривожлантиришда икки тоифа раҳбарларни мансабда кўтариш назарда тутилади:

- юқори бўғин раҳбарлигига лавозимда ўстириш;
- ўрта бўғин (бўлинмалар) раҳбарлигига лавозимда ўстириш.



11.20- расм. Персонал карьерасини ривожлантиришнинг япон модели

Бошқарув ходимлари карьерасини ривожлантиришда чет эл тажрибасини ҳам ҳисобга олиш мақсадга мувофиқдир. Шу жиҳатдан Япония компанияларида хизмат вазифаси ва лавозимда ўстириш тажрибаси (11.20- расм) диққатга сазовордир.

Бугунги амалиётда юқори бўғин раҳбарлиги лавозимига номзодларни танлаш ва тайинлашни танлов асосида амалга ошириш тажрибаси ҳам мавжуд. Бу танловни юқори бўғин раҳбарлари, тегишли мутахассислар, шу жумладан мустақил экспертлардан иборат махсус комиссия ўтказди.

Биринчи босқич базавий институтлар ёки бошқа олий ўқув юртларидан амалиёт учун юборилган талабалар билан иш олиб бориш.

Иккинчи босқич корхонага ишга қабул қилинган ёш мутахассислар билан ишлашдир.

Учинчи босқичда бошқарув қуйи босқичи раҳбарлари билан иш олиб борилади.

Тўртинчи босқичда бошқарувнинг ўрта бўғини раҳбарлари билан иш олиб борилади.

Бешинчи босқичда юқори бўғин раҳбарлари билан иш олиб борилади.

Персонал ротацияси ходимлар салоҳиятини аниқлаш, уларнинг касбий, ақлий ва ижодий имкониятларидан энг мақбул равишда фойдаланиш (ходим лаёқатига мос ишни топиш) мақсадида амалга оширилади.

Персонал ротациясининг мақсад ва вазифалари қуйидагилардан иборатдир:

— ходимларнинг янги ваколатларга ега бўлишларига, уларни иложи борида самаралироқ меҳнат қилишга, самарадорликни энг юқори даражада сақлаб туришга қизиқтириш;

— ходим егаллаб турган лавозими доирасида хизмат вазифаларини кенгайтириш ва ишлаб чиқариш вазифаларини мураккаблаштириш ҳисобига персонал сонини

қисқартириш;

—ходимнинг шахсий касбий истиқболини аниқ белгилаш;

—ўз хизмат вазифасида ва лавозимда ўсишини корхона билан боғлайдиган садоқатли ходимларни танлаш.

Ротацияга мувофиқ бошқа хизмат вазифаси ва лавозимда бўлган ходим еришган шахсий натижалари баҳоланади. Ушбу баҳолаш икки қисмдан иборат бўлади.

1. Ишдаги натижалар баҳоси. Бу баҳолаш икки босқичда ўтказилиб, биринчисида қуйидагилар қайд этилади:

—белгиланган мақсадлар билан таққосланган ҳолдаги еришилган натижалар;

—режалаштириш билан таққосланган ҳолдаги янги вазифа ва кўникмаларнинг егалланиши;

—ўқитиш дастурининг егалланиши;

—чет тилларининг ўрганилиши.

Иккинчи босқичда еришилган рейтинг натижалари аниқланади. Бунда натижаларни баҳолаш бўйича қуйидаги мезонлар танланади:

а) иш натижаси — бир йил аввал белгилаб қўйилган мақсадларга еришилганлигининг умумий натижаси;

б) вазифа ва малакани егаллаш натижаси — бир йил аввал белгилаб қўйилган вазифа ва малакани егаллашда еришилган умумий натижалар;

в) рўй берган ўзгаришларга қўшилган улуш — мазкур иш участкасида қўлланиш имкониятини берадиган ўзгартиришлар киритиш жараёнида еришилган натижалар;

г) бошқалар муваффақиятига қўшилган улуш — ходимнинг ўз бўлими умумий муваффақиятига қўшган улушини ифода этади.

Ушбу натижалар умумлаштирилиб ва тахлил этилиб, еришилган натижа рейтинги аниқланади. Рейтинглар қуйидагича баҳоланади:

а) қониқарсизликка яқин — баҳолашнинг мазкур мезони бўйича ходим заифлиги, унда мазкур иш участкасидаги вазифаларни ҳал этишда муаммолар мавжудлигидан далолат беради;

б) яхши — ходим мазкур участка меҳнат фаолиятини амалга оширадиганларга қўйиладиган талабларни тўла ҳажмда бажара олишини англатади;

в) жуда яхши — ходимнинг баҳолаш мезони бўйича иш натижалари мазкур участка учун талаб қилинадиган даражадан ҳамиша юқори бўлганлигини акс эттиради;

г) олий — ходим меҳнат фаолиятида ҳамиша энг юксак натижаларга эришишини кўрсатади.

Ушбу рейтинг кўрсаткичларидан ходим шахсий амалий сифатларининг мутлақ баҳосини аниқлаш учун фойдаланилади.

Ишни узил-кесил баҳолаш бир даражали ходимлар гуруҳи доирасида нисбий баҳолаш натижалари бўйича чиқарилади.

Натижаларни нисбий баҳолаш қуйидаги тартибда амалга оширилади:

—эксперт — мутахассислар гуруҳини танлаш;

—мазкур даража бўйича ходимлар гуруҳини шакллантириш;

—баҳолаш муддатини белгилаш;

—рейтинг бўйича жой-жойига қўйиш тартибини аниқлаш;

—натижаларни қайд этиш;

—ахборотларни ходимларга етказиш.

Раҳбар томонидан ходимларни шахсий баҳолаш амалга оширилгандан сўнг келгуси йил учун вазифалар белгилаб берилади:

— касбий фаолият соҳасидаги вазифалар — ходим келгуси йил давомида меҳнат фаолиятида эришиши керак бўлган асосий кўрсаткичлар, бу режа назорат қилиб бориладиган муддатлар;

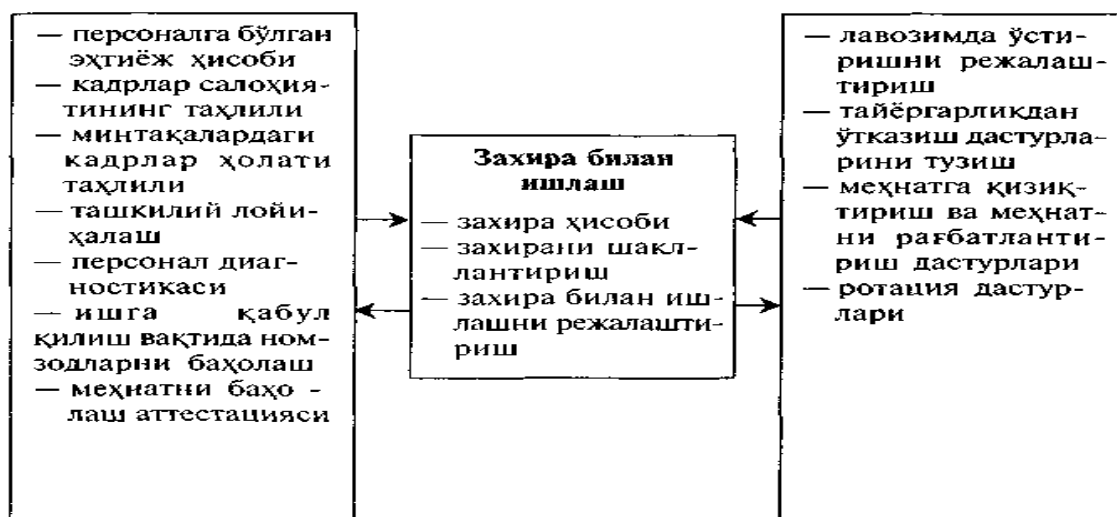
— янги вазифалар ва малакани егаллаш соҳасидаги вазифалар;

— келгуси йилда ушбу масалалар бўйича эришиш талаб қилинадиган натижалар ва бу мақсадларга эришиш воситалари.

Персонал еришган натижалар бўйича корхона ҳар бир бўлинма ва хизматининг рейтинги ҳисобланади. Мазкур рейтинг кўрсаткичлари ходимлар ротациясини амалга ошириш йўналишлари бўйича бўлим ва хизматлар аниқланади.

11.7. Кадрлар захираси билан ишлашнинг моҳияти

Кадрлар захираси дейилганда ўз амалий ва шахсий сифатлари бўйича муайян даражадаги раҳбарга қўйиладиган талабларга жавоб берадиган, саралашдан, махсус бошқарув ва касбий тайёргарликдан ўтган ҳамда раҳбарлик фаолиятини амалга оширишга қодир бўлган ходимларнинг махсус шакллантирилган гуруҳи тушунилади.



10.22 расм. Ходимларни бошқариш ҳамда кадрлар захираси билан ишлаш йўналишларининг ўзаро боғлиқлиги

Персонал билан иш олиб боришнинг бошқа кўпгина йўналишлари каби кадрлар захираси билан ишлаш ҳам комплекс характерга ега ва ўзаро боғлиқдир (11.21- расм).

Захирага киритишнинг икки тури мавжуд.

1. Фаолият тури бўйича:

— **ривожлантириш захираси.** Уларга корхонанинг янги йўналишлари (ишлаб чиқариш йўналишлари ўзгартирилганда, янги технологиялар жорий етилганда, янги маҳсулотлар тайёрлаш йўлга қўйилганда) доирасида фаолият юритишга тайёрланаётган раҳбар ва мутахассислар киритилади. Мазкур ходимлар раҳбарлик лавозимида ўсишни, ёки хизмат вазифасида ўсишни танлаб олишлари мумкин;

— **функцияли захира.** Бу гуруҳга келажакда корхона фаолиятини қўллаб-қувватлашга умид қилинадиган раҳбарлар ва мутахассислар киритилади. Ушбу ходимлар хизмат пиллапояларидан юқорига кўтарилишга йўналтирилган бўладилар.

2. Лавозимга тайинлаш муддати бўйича:

“А” гуруҳи — асосий захира, яъни айна вақтда юқори лавозимга кўтарилиши мумкин бўлган номзодлар;

“Б” гуруҳи — истиқболли захира. Бу гуруҳга яқин 1 —3 йил ичида раҳбарлик лавозимига кўтариш мўлжалланган номзодлар киритилади.

Истиқболли захира таркиби 35 ёшгача бўлган, корхона бўлинмаларида меҳнат фаолияти билан ўзини кўрсатган, ташкилотчилик қобилиятига ега ёш ходимлар ҳисобига шакллантирилади. Улар рейтинг усулида баҳолашдан фойдаланилган ҳолда ўқитилади.

Захирани шакллантириш тамойиллари қуйидагилардан иборатдир:

Захирани тайёрлаш муддати тугагач ҳамда касбий тайёргарлик бўйича шахсий режа бажарилгандан сўнг захира тайёргарлиги баҳоланади (11.6- жадвал).

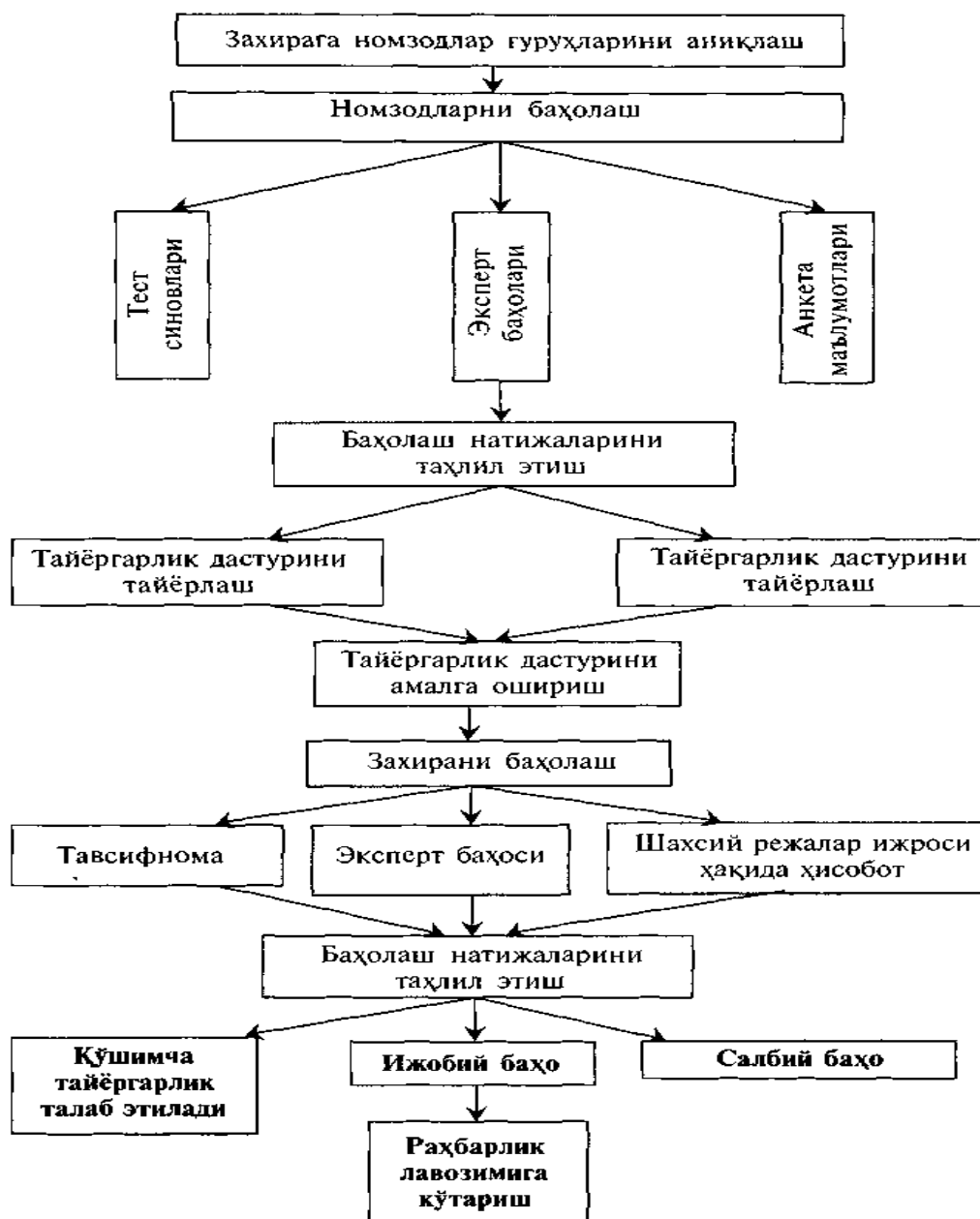
Захиранинг шахсий таркиби мунтазам равишда (одатда ҳар 6 ойда) персонални бошқариш хизмати томонидан кўриб чиқилиши, зарурат бўлса, бу таркибга ходимларнинг шахсий муваффақиятлари (аттестация натижаларига кўра), раҳбарлик лавозимига эҳтиёжлар ҳамда кадрларни жой-жойига қўйишдаги ўзгаришлар ҳисобга олинган ҳолда аниқлик киритилиши даркор.

11.6-жадвал

Захирадаги ходимни баҳолаш варағи

Т/Р	Мезонлар	Баҳолар					Жавоб беришга қийналаман
		5	4	3	2	1	
1	Таҳлил этиш, мантиқан фикрлаш қобилияти						
2	Қарор қабул қилишдаги мустақиллик						
3	Ташаббускорлик						
4	Топширилган ишнинг ўз вақтида ва юқори сифатли бажарилиши						
5	Ҳодимлар билан алоқа ўрната олиш, гуруҳда ишлай билиш хусусияти						
6	Ҳиссиётида вазминлик, мураккаб вазиятларда ўзини тута олиш хусусияти						
7	Ишчанлик						
8	Маъсулят, интизомлилик						
9	Ўз-ўзига обектив баҳо бера олиши						
10	Ташкилотчилик қобилияти						
11	Ўқишга лаёқати						
12	Касбини такомиллаштириш ва лавозимда кўтарилишига интилиши						

Кадрлар захираси билан иш олиб боришни ташкил этиш (11.22-расм) қуйидагиларни кўзда тутади.



12.23-расм. Кадрлар захираси билан иш олиб бориш

Захирани шакллантириш юзасидан ишларни ташкил этиш учун, энг аввало, куйидагилар ҳисобга олиниши талаб этилади:

- захирани шакллантириш мақсадларини аниқлаш;
- захирани шакллантириш тамойилларини белгилаш;
- захирага танлаб олиш мезонларини белгилаш;
- захира лавозимда кўтарилиши учун тайёрлигини баҳолаш тизимини ишлаб чиқиш;
- захирани шакллантириш ва ундан фойдаланиш усулларини белгилаш;
- персонални бошқариш хизматининг кадрлар захираси билан иш олиб бориш юзасидан вазифалари.



12.24 – расм. Корхонада кадрлар захирасини шакллантириш ва улар билан иш олиб бориш

Захирани шакллантириш усули одатда компания ёки фирманинг кадрлар захираси тўғрисидаги низомида акс еттирилади. Персонал ушбу ҳужжатдан яхши хабардор бўлиши даркор, чунки ходимларни захирага киритиш улар учун катта кизиқтириш кучига ега.

Захирани шакллантириш қуйидаги босқичлардан иборатдир:

- захирага киритишга мўлжалланган номзодларни, дастлабки ўрганиш ва

баҳолаш;

- захира таркибига номзодларни саралаш;
- захира таркибига киритиш;
- захирани тайёрлашни ташкил этиш;
- захира тайёрлашни баҳолаш.

Аниқ лавозимга захирага киритилиши мўлжалланган номзодларни шакллантиришда еса, энг аввало, бу номзодларни баҳолаш керак. Баҳолаш жараёнида номзоднинг келажакда егаллаши мўлжалланаётган лавозим талабларига нақадар мувофиқлиги аниқланади.

11.8. Кадрлар захираси билан ишлашнинг босқичлари

Кадрлар захираси билан иш олиб бориш ҳам бир неча босқичдан иборат.

1. Захирага бўлган эҳтиёжни таҳлил этиш. Захирани шакллантиришга киришишдан аввал қуйидагиларни аниқлаб олиш муҳимдир:

- корхона персонали таркибидаги ўзгаришлар прогнози;
- ходимларни лавозимда ўстиришнинг такомиллаштирилиши;
- номенклатурадаги лавозимларнинг захира билан таъминланганлик даражаси;
- ҳар бир лавозим ёки лавозимлар гуруҳига захирадан нечтадан номзод тўғри келиши.

Ана шу таҳлиллар натижасида захирага жорий ва истиқболдаги эҳтиёж аниқлаб олинади.

2. Захирани шакллантириш ва захира таркибига киритилган ходимлар рўйхатини тузиш.

Бунинг учун қуйидаги усуллардан қўлланилади:

— ҳужжатларни таҳлил этиш. Биринчи навбатда, ходим меҳнат фаолияти тўғрисида ҳисоботлар, унинг таржимаи ҳоли, ходимга берилган тавсифнома, аттестация натижалари ва бошқа ҳужжатлар ўрганиб чиқилади;

— махсус ишлаб чиқилган режа ёки саволнома бўйича ходим билан суҳбат (унинг қизиқишлари, эҳтиёжлари ва бошқа қизиқтирувчи маълумотларни аниқлаш учун);

— ходимнинг ўзини қандай тутишини турли вазиятлар (ишлаб чиқаришда, турмушда ва ҳоказо)да кузатиш;

— меҳнат фаолияти натижаларини (меҳнат унумдорлиги, бажараётган иши сифати, бошқараётган бўлинмасининг кўрсаткичлари ва ҳоказолар) баҳолаш;

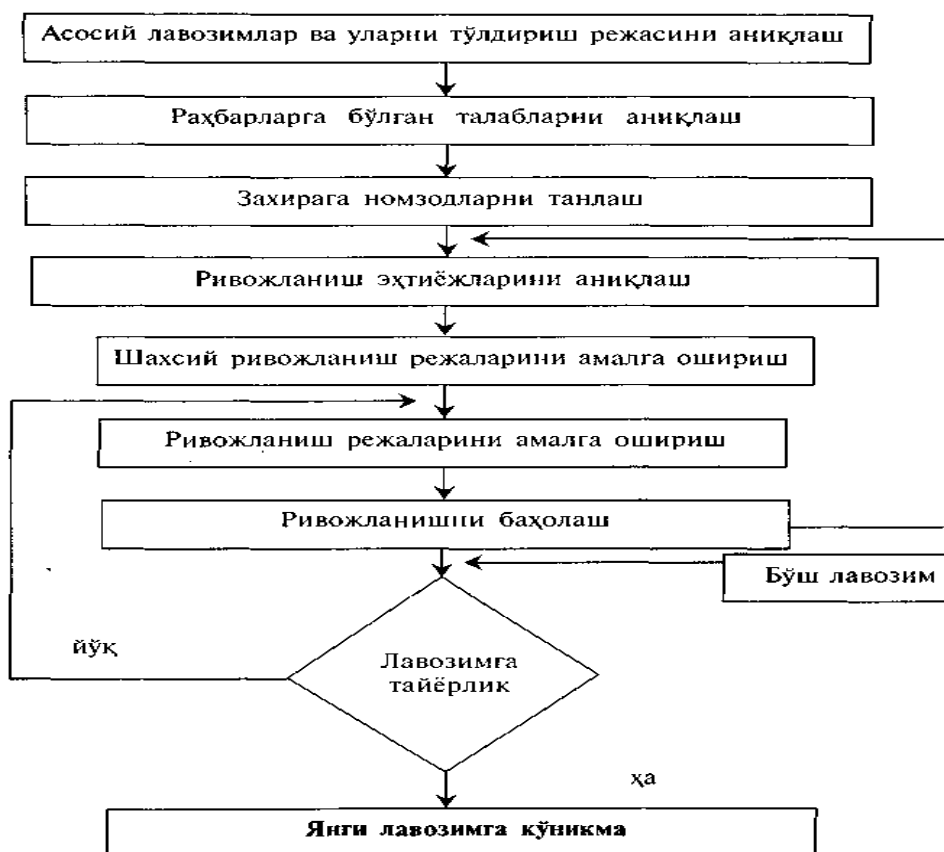
— лавозимга мувофиқлигини аниқлаш. Бунинг учун захирага киритилаётган ходим амалий ва шахсий сифатлари у егаллаши мўлжалланаётган лавозимга қўйилган талаблар билан таққосланади;

— захирага номзод учун маълумоти, ёши, иш стажи ва ҳоказолар бўйичаталаблар;

— сўнгги аттестация хулосалари ва тавсиялари;

— раҳбарлар, айниқса бевосита раҳбарининг, ҳамкасблари ва меҳнат жамоасининг захира номзоди тўғрисидаги фикр ва мулоҳазалари;

— номзод салоҳиятини баҳолаш (ташкilotчилик қобилияти, топширилган ишга ижодий ёндашиш, билим ва малака доирасини кенгайтиришга қизиқиш, меҳнат низоларини оқилона ҳал эта олиш, ўз нуқтаи назарини қатъий химоя қила олиш, асосланган таваккалчиликка, катта масъулиятни зиммасига олишга тайёрлик ва ҳоказолар.



12.25 – расм Раҳбарлик лавозимиغا захирани режалаштириш ва тайёрлаш

Номзодлар ушбу ва бошқа мезонлар бўйича баҳолангандан сўнг захиранинг дастлабки рўйхати қайта кўриб чиқилиб, унга аниқлик киритилади.

3. Номзодларни тайёрлаш. Кадрлар захираси учун муносиб номзодларни танлаб олишнинг ўзи кифоя қилмайди. Улар келажакда егаллаши мўлжалланаётган лавозимда муваффақиятли фаолият кўрсатишлари учун тегишли тайёргарликка ега бўлишлари керак.

Маъмурият захирага киритилган номзодларни тайёргарликдан ўтказиш учун қуйидаги дастурлардан фойдаланади:

1. Умумий дастур. У номзодларни назарий тайёргарликдан ўтказишга мўлжалланган бўлиб, асосан ишлаб чиқаришни бошқариш назарияси ва амалиётдан иборат бўлади. Номзодларнинг мазкур дастурни егаллашлари имтиҳон олиш орқали аниқланади.

2. Махсус дастур. Унга кўра захирага киритилган номзодлар ихтисосликлари бўйича гуруҳларга ажратилиб, алоҳида-алоҳида ўқитиладилар. Ушбу дастурда амалий ўйинлар, ишлаб чиқаришнинг муайян муаммоларини ҳал этиш бўйича таклифлар тайёрлаш каби ўқитиш шаклларидан фойдаланиш кўзда тутилади. Номзодлар ўз ихтисосликлари бўйича ишлаб чиқаришни такомиллаштириш юзасидан аниқтаклифлар тайёрлаб, эксперт комиссияси иштирокида бу таклифларни ҳимоя қиладилар.

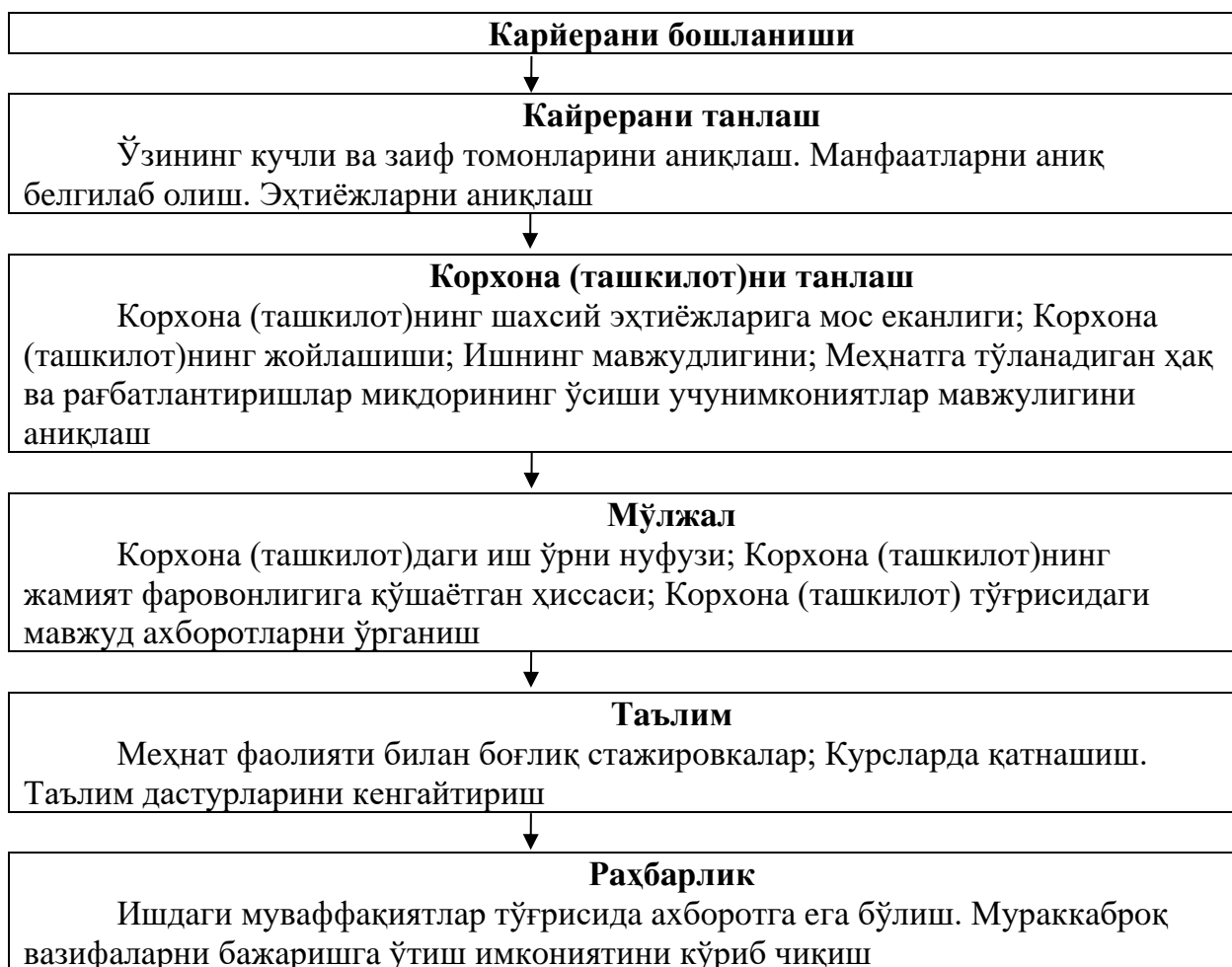
3. Шахсий дастур. Унда ҳар бир номзоднинг самарали фаолият кўрсатаётган корхоналарда, шу жумладан, хорижий компания ва фирмаларда ҳамда егаллаши мўлжалланаётган лавозимда стажировкадан ўтишлари кўзда тутилади.

4. Ижтимоий-психологик тайёргарлик. Номзодларнинг янги лавозимиغا қўникиш жараёнини энгиллаштириш учун бошқарувнинг улар учун янги бўлган

тизимига жалб этиладилар ҳамда бу ходимлар ўзаро муносабат қоидалари, қарор қабул қилиш технологиялари билан батафсил таништириладилар. Шу билан бирга номзодлар янги лавозимга тайинлангандан сўнг шу даражадаги меҳнат жамоаси билан таништирилади. Бу ўринда кўпчилик номзодлар учун улар мақомининг ўзгариши (аввал ҳамкасблари бўлган жамоага раҳбарлик қилиш) жиддий муаммога айланади. Шунинг учун ёш раҳбарни ҳам, у бошқарадиган жамоани ҳам янги ўзаро муносабатларга кўниктириш шакл-тамойилларини олдиндан пухта режалаштириб қўйиш фойдалидир.

11.9. Персонал карьерасини режалаштириш ва ривожлантиришнинг хорижий тажрибалари

Замонавий менежмент ходимнинг лавозимда ўсиши учун зарур сифатларга ега бўлиши лозимлигини назарий ва амалий жиҳатдан асослаб берган. Хусусан, Фарбда ўтказилган тадқиқотлар персоналнинг фақат 0,1 фоизда бошқарув истеъдоди мавжуд бўлишини кўрсатган. Шунинг учун карьера танланишида муайян омиллар ҳисобга олинishi зарур (11.2- расм).



11.2-расм. Карьерани танлашда ҳисобга олинган омиллар

Вертикал ва горизонтал карьера ходимларнинг икки тоифасини фарқлайди:

1. “Мансабпараст шахс”. Бу тоифа ходимлар ижтимоий ва хизмат даражаларида юқори рақамга ега бўлишга интиладилар. Бу ходимлар фикрича, ўзларига етарлича

хуқук, имконият, ваколат, мансаб берилмаганлиги уларнинг ўз салоҳиятларини тўлиқроқ намоён этишларига тўсқинлик қилади. Бу уларда ўз меҳнат фаолиятдан қониқмаслик ҳиссини уйғотади. Бундай ходимлар юқорироқ лавозимда имкониятлар катта, деб ўйлайдилар. Бироқ бу тоифа ходим хизмат вазифаси ва лавозимда ўсгани сари аниқ фаолиятдан тобора узоклаша бошлайди ва расмиятчилик билан боғлиқ ҳолатга тушиб қолади.

Бунинг натижасида, кўп ҳолларда карьера бошида режаланган ғояларни амалга оширишнинг умуман имконияти бўлмайди. Ижодкорлик сифатларига ега ходимларни бу ўта оғир аҳволга солиб қўяди. Қуйидаги жадвалда раҳбар ходимлар лавозимда кўтарилган сари уларга талаблар даражаси ва мазмунининг ўзгариши яққол акс етган. Бевосита худди шундай мансабпараст шахслар вертикал карьеранда кўпроқ муваффақият қозонадилар.

11.3-жадвал

Раҳбар ходимлар билими даражаси ва мазмунига талаблар

Ваколат турлари	Раҳбар ходимлар гуруҳлари		
Ижтимоий ваколатлар	X	XX	XXXX
Услужий масалалардаги ваколатлар	X	XX	XXXX
Касб ваколатлари	XXX	XXX	X

Белгилар:

X-ўрта даража;

XX-ўртадан юқори даража;

XXX-юқори даража;

XXXX-жуда юқори даража.

2. “Касбпараст шахс”. Мазкур тоифа ходимлари одатда шахсий фаолиятдаги муваффақиятларига кўпроқ аҳамият қаратадилар. “Касбпараст шахс”ларда эҳтиёжлар, хабардорлик, онглилик даражаси анча юқори. У ўзида бутун ҳаёти давомида билим олиш қобилиятини ривожлантиради, муттасил равишда ўз билимлари даражасини оширишга, ижодий жиҳатдан ўсишга интилади.

„Касбпараст шахс” корхона фаолиятига дахлдорликка эҳтиёж сезади, қарор қабул қилинаётганда унинг фикри ҳисобга олинишини хоҳлайди, унинг учун қизиқарли иш, ютуқларининг эътироф этилиши жуда муҳимдир.

Бундай тоифадаги ходимларга бошқарувнинг демократик усуллари маъқул. Чунки у белгилаб қўйилган тартиб-қоидаларга қараганда ижодий ғояларга риоя этишни афзал кўради. Шу жиҳатдан у ишга ўта сидқидиллик билан муносабатда бўладиган, ўзига ва ўзгаларга ғоят талабчан ходимлар тоифасига киради. Ана шу хусусиятлари сабабли “Касбпараст шахс” юқори лавозимни егалласа, бундан ўзи ҳам, атрофдагилар ҳам қониқиш ҳосил қилмайди. Чунки у раҳбарликни самарали амалга оширишга қодир емас. Унинг ижодий фаолият билан шуғулланиши учун еса егаллаган лавозими имконият бермайди.

Ходимлар ўзларининг шахсий сифатлари кучли ва заиф томонларини карьераларининг бошланғич босқичида тўғри аниқлай олсалар, бу уларнинг касбларида ва лавозимларида ўсишлари учун энг мақбул йўлни танлай олиш имконини беради.

Назорат учун саволлар

1. “Карьера” дейилганда нима тушунилади?
2. Карьеранинг қандай турлари мавжуд ва уларнинг фарқлари нимада?
3. Карьерани танлашда қандай омиллар ҳисобга олинади?
4. Персонал карьерасининг қандай босқичларини биласиз?
5. Персонал карьерасини режалаштириш ва ривожлантиришни бошқариш қандай жараён?
6. Карьерани бошқаришни оқилона ташкил этиш натижасида нималар таъминланади?
7. Карьера динамикасини таҳлил қилиш нима учун керак?
8. Персонал карьерасини ривожлантиришни сармоялашнинг қандай усуллари мавжуд?
9. Ходимларни лавозимда ўстириши ривожлантиришда қандай тамойилларга амал қилиш лозим?
10. Хизмат вазифаси ва лавозимда ўстиришнинг энг кўп тарқалган турлари қайсилар?
11. Карьерани ривожлантиришга қандай омиллар таъсир кўрсатади?
12. Кадрлар захирасини шакллантириш нима учун зарур?

12-МАВЗУ. ПЕРСОНАЛНИНГ ҲУҚУҚ ВА МАЖБУРИЯТЛАРИ

- 12.1. Меҳнат шартномалари ва уларнинг мазмуни
- 12.2. Ижтимоий шериклик тушунчаси ва унинг моҳияти
- 12.3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари
- 12.4. Ижтимоий шерикликнинг субъектлари ва объектлари
- 12.5. Жамоа келишувлари ва уларнинг турлари
- 12.6. Жамоа шартномалари ва уларнинг функциялари
- 12.7. Меҳнат шартномалари ва уларни тузиш тартиби
- 12.8. Меҳнат шартномаларини расмийлаштириш
- 12.9. Меҳнат шартномаларини бекор қилиш сабаблари

Таянч иборалар: Меҳнат шартномалари, ижтимоий шериклик, жамоа келишувлари, ижтимоий имтиёзлар, меҳнат муҳофазаси, суғурталаш тизими, ходимларни ўқитиш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш, меҳнат дафтарчаси

12.1. Жамоа шартномалари ва уларнинг мазмуни

Бозор иқтисодиёти нафақат иқтисодий, балки меҳнат муносабатларининг ҳам мазмун ва моҳиятида туб ўзгаришларни амалга оширишни тақозо этади. Маълумки, бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик тизими давлат томонидан ижтимоий ва иқтисодий соҳаларнинг барча жабҳаларини назорат қилишни, шу жумладан ишчи кучидан фойдаланиш, меҳнатга ҳақтўлаш ва бошқа масалаларни яқка ўзи ҳал этишига асосланган еди. Бу тизимда ходим ўз меҳнат шарт-шароитлари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини ҳимоя қилиш имкониятига эга эмас эди.

Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатларининг шаклланиши меҳнат муносабатларини қонуний демократик асосда йўлга қўйиш, иш берувчилар ва ходимлар ўртасида муносабатларни шартнома ва келишувлар билан мувофиқлаштиришга йўл очиб берди. Меҳнат муносабатларига оид бу ҳуқуқий меъёрлар республика парламенти томонидан 1996 йил 1 апрелдан эътиборан амалга

киритилган (сўнг бир қатор ўзгартиш ва қўшимчалар киритилган) Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига⁴² ўз ифодасини топди.

Ана шундай шароитларда ижтимоий муносабатлар ҳуқуқий-ташкилий мураккаб тузилишининг таркибий қисми ҳисобланган жамоа — шартнома мувофиқлаштиришининг аҳамияти янада ортади. Иш берувчи билан ходим ўртасидаги муносабатларнинг давлат томонидан ҳамда шахсий меҳнат шартномаси асосида мувофиқлаштириш ҳам ана шу тизим таркибига киради. Меҳнат бозорида жамоа-шартнома тизимини ривожлантиришдан иш берувчи ҳам, ходим ҳам манфаатдордир. Чунки мазкур тизим жуда муҳим вазифаларни: меҳнат муносабатларида иштирок этувчи ҳар икки томон манфаатларини ҳимоя қилади, меҳнат муносабатларини тартибга солади, уларни барқарор бўлишини таъминлайди.

Бозор иқтисодиёти шароитларида иш берувчи ва ходим ўртасидаги меҳнат муносабатлари ижтимоий шерикликни тақозо этади.

12.2. Ижтимоий шериклик тушунчаси ва унинг моҳияти

Ижтимоий шериклик бозор иқтисодиётига хос бўлган ижтимоий меҳнат муносабатларининг алоҳида тури ҳисобланиб, у турли ижтимоий гуруҳлар, бқринчи навбатда иш берувчилар ва ходимлар асосий манфаатлари энг мақбул нисбатини таъминлашга йўналтирилгандир.

Ижтимоий шериклик ва меҳнат муносабатларини кенгайтириш ва чуқурлаштириш бугунги кунда персонални бошқаришнинг энг муҳим вазифаларидан бирига айланмоқда. Бундай шерикликда алоҳида ижтимоий гуруҳларнинг турли ижтимоий манфаатларини ўзаро боғлиқлигини эътироф этиш ҳамда шу сабабли уларга иқтисодий жараёнларда, қарор қабул қилишда иштирок этиш ҳуқуқлари берилиши ҳам назарда тутилади.

Халқаро Меҳнат Ташкилоти томонидан қабул қилинган конвенция ва тавсияномаларда иш берувчилар ва ходимлар вакиллик органлари ўртасида шериклик муносабатларини ривожлантириш бўйича тавсиялар назарда тутилган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 10-моддасида „Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномасида ёки Халқаро меҳнат ташкилотининг Ўзбекистон томонидан ратификация қилинган конвенциясида ходимлар учун меҳнат тўғрисидаги қонунлар ёки бошқа норматив ҳужжатларга нисбатан имтиёзлироқ қоидалар белгиланган бўлса, халқаро шартнома ёки конвенциянинг қоидалари қўлланилади“ — деб эътироф етилган. Яъни давлатимиздаги амалдаги қонунчиликка кўра ижтимоий шерикчилик тамойилларини кенгайтириш ва чуқурлаштиришга алоҳида аҳамият берилган.

12.3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари

Ижтимоий шериклик тизимининг қуйидаги хусусиятларини назарда тутиш керак:

Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари:

- давлатнинг ижтимоий шерикчиликни демократик асосда мустаҳкамлаш ва ривожлантиришга кўмаклашиши;
- музокара иштирокчиларининг манфаатларини ҳурмат қилиш ва ҳисобга олиш;

⁴² O'zbekiston Respublikasi Mehnat qonunchiligi bo'yicha me'yoriy-xuquqiy hujjatlar to'plami. T.: O'zbekiston, 2006.

- томонларнинг шартнома муносабатларида иштирок этишларидан манфаатдорлиги;
- ижтимоий шериклар ва улар вакилларининг амалдаги қонунлар ва меъёрий ҳужжатларга қатъий амал қилишлари;
- томонларнинг тенг ҳуқуқлиги ва ўзаро муносабатларидаги ишонч;
- бир-бирларининг ишларига аралашмаслик;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалаларни танлаш ва муҳокама қилиш эркинлиги;
- ижтимоий шериклар томонидан ўзаро келишув асосида мажбуриятлар қабул қилишнинг ихтиёрийлиги;
- ижтимоий шерикликка тааллуқли масалалар юзасидан мунтазам равишда маслаҳат учрашувлари ва музокаралар ўтказиш;
- ижтимоий шериклар томонидан қабул қилинган мажбуриятларнинг бажарилишини амалда таъминлаш;
- келишилган аҳдлашувлар ижросининг мажбурийлиги;
- ижтимоий шериклик доирасида қабул қилинган битимлар, шартномалар ва қарорлар ижроси устидан доимий назоратни таъминлаш;
- томонлар, улар вакиллари, мансабдор шахсларнинг масъуллиги.

12.4. Ижтимоий шерикликнинг субъектлари ва объектлари

Ижтимоий шериклик субъектлари (томонлари) сифатида ходимлар, иш берувчилар ва давлат тушунилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексига мувофиқ музокаралар жараёнида томонлар манфаатларини ифода еттирувчи вакиллик органлари қуйидагилар ҳисобланади:

Ходимлар. Меҳнатга оид муносабатларда ходимларнинг манфаатларини ифода этишда вакил бўлиш ва манфаатларни ҳимоя қилишни корхонадаги касаба уюшмалари ва уларнинг сайлаб қўйиладиган органлари ёки ходимлар томонидан сайланадиган бошқа органлар амалга ошириши мумкин (21- модда).

Иш берувчилар. Корхонада иш берувчи номидан вакилликни маъмуриятнинг мансабдор шахслари меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар, уларнинг уставлари ва низомлар асосида берилган ваколатлар доирасида амалга оширадилар (27-модда).

Давлат. Меҳнат соҳасидаги давлат бошқарувини Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги ва унинг ҳудудий органлари амалга оширади (9-модда).

Давлат ижтимоий шериклик субъекти бўлиш билан бир қаторда давлат (унитар) корхоналарига нисбатан мулк егаси ва иш берувчи ҳам ҳисобланади. Бозор муносабатлари тараққий этиши билан давлатнинг меҳнат муносабатлари соҳасидаги функцияларининг бир қисми жиддий равишда ўзгаради: давлат ижтимоий шериклик тизимида меҳнат муносабатларини мувофиқлаштиради, ташкил этади, назорат қилади.

Ижтимоий шерикликнинг объекти давлатнинг ижтимоий меҳнат сиёсатининг асосий йўналишларини амалга оширишдир.

Ижтимоий шериклик жамоат шартномалари ва келишувлар, меҳнат шартномалари тизими (12.1- жадвал) орқали амалга оширилади.

Бош келишув. У ушбу жамоа келишувини имзолаган субъектлар томонидан иқтисодий сиёсатни амалга ошириш умумий тамойилларини белгилайди. Ўзбекистон

Республикасининг Меҳнат кодексига мувофиқ Бош келишув Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси кенгаши (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчиларнинг республика миқёсидаги бирлашмалари ўртасида, томонларнинг таклифига кўра еса Ўзбекистон Республикаси ҳукумати билан ҳам тузилади (48-модда). Бош келишувда одатда, ижтимоий-иқтисодий сиёсатнинг мазкур даврдаги умумий тамойиллари, ходимлар ва иш берувчилар манфаатлари ўз ифодасини топади. Уларда шунингдек, меҳнат муносабатларини, шу жумладан, меҳнатга ҳақтўлашни, ижтимоий-иқтисодий кафолатларни муво-фиқлаштириш тамойиллари кўзда тутилади.

Тармоқ келишувлари. Улар тармоқни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий йўналишларини, меҳнат шартлари ва унга ҳақ тўлашни, тармоқ ходимларининг (касбдошлар гуруҳларининг) ижтимоий кафолатларини белгилайди. Тармоқ келишувлари тегишли касаба уюшмалари (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчилар (уларнинг бирлашмалари) ўртасида, тарафларнинг таклифига кўра еса Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги билан ҳам тузилади (49-модда).

12.1-жадвал

Ўзбекистон Республикасида жамоа келишувлари ва меҳнат шартномаси

т.р.	Келишувлар турлари	Келишув тарафлари
1.	Бош келишув	1. Ўзбекистон Республикаси ҳукумати 2. Ўзбекистон Касаба уюшмаси Федерацияси кенгаши (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари)
2.	Тармоқ келишувлари	1. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат ва аҳолини итимоий муҳофаза қилиш органлари 2. Тегишли касаба уюшмалари (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) 3. Иш берувчилар бирлашмалари
3.	Ҳудудий (минтақавий) келишувлар	1. Маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари. 2. Тегишли касаба уюшмалари (ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари)
4.	Жамоа шартномаси	1. Ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган бошқа вакиллик органлари 2. Иш берувчи ёки у ваколат берган вакиллар

Ҳудудий (минтақавий) келишувлар. Улар ҳудудларнинг хусусиятлари билан боғлиқ бўлган муайян ижтимоий-иқтисодий муаммоларни ҳал қилиш шартларини белгилайди. Ҳудудий келишувлар тегишли касаба уюшмалари (ходимларнинг бошқа вакиллик органлари) ва иш берувчилар (уларнинг бирлашмалари) ўртасида тарафларнинг таклифига кўра еса маҳаллий ижро этувчи ҳокимият органлари билан ҳам тузилади (50- модда).

Жамоа шартномаси иш берувчи ва ходимлар ўртасидаги меҳнат муносабатларига оид ўзаро мажбуриятларини қамраб олади. Жамоа шартномаси бир тарафдан ходимлар томонидан касаба уюшмалари ёки ўзлари ваколат берган вакиллар томонидан тузилади. Жамоа шартномалари корхоналарда уларнинг юридик шахс ҳукуқи берилган таркибий бўлинмаларида тузилади (35—36- моддалар).

Бош, тармоқ, ҳудудий (минтақавий) келишувлар, меҳнат шартномалари тизимида ахдлашувлар тузилишида юқори даражадаги келишувларнинг қуйидагилардагига нисбатан устуворлиги мавжуддир. Шунинг учун Касаба уюшмалар ва иш берувчилар ўзаро муносабатларининг фақат умумий масалаларини акс эттирадиган Бош келишув тузилганга қадар тармоқ келишуви тузилиши талаб етилади.

12.5. Жамоа келишувлари ва уларнинг турлари

Бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат муносабатлари барча тарафлар манфаатларини ҳисобга оладиган ахдлашувларга асосланган бўлишини талаб этади. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексига асосан жамоа шартномалари ва келишувлари худди шу мақсадга йўналтирилган.

Жамоа шартномаси — корхонада иш берувчи билан ходимлар ўртасидаги меҳнатга оид, ижтимоий-иқтисодий ва касбга оид муносабатларни тартибга солувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа келишуви — муайян касб, тармоқ, ҳудуд ходимлари учун меҳнат шартномалари, иш билан таъминлаш ва ижтимоий кафолатлар белгилаш борасидаги мажбуриятларни ўз ичига олувчи норматив ҳужжатдир.

Жамоа шартномалари ва келишувлари ходимлар билан иш берувчиларнинг меҳнатга оид муносабатларини шартнома асосида тартибга солишга ва уларнинг ижтимоий-иқтисодий манфаатларини мувофиқлаштиришга ёрдам бериш мақсадида тузилади.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида **жамоа шартномалари ва келишувлари тузишнинг асосий тамойиллари** ҳам белгилаб қўйилган. Улар қуйидагилардан иборатдир:

- қонун ҳужжатлари меъёрларига амал қилиш;
- тарафлар вакилларининг ваколатлилиги;
- тарафларнинг тенг ҳуқуқлилиги;
- жамоа шартномалари, келишувлари мазмунини ташкил этувчи масалаларни танлаш ва муҳокама қилиш эркинлиги;
- мажбуриятлар олишнинг ихтиёрийлиги;
- олинаётган мажбуриятларнинг ҳақиқатда бажарилишини таъминлаш;
- текшириб боришнинг мунтазамлилиги;
- жавобгарликнинг муқаррарлиги.

Жамоа шартномасининг учта энг муҳим функцияси фаркланади:

1. Меҳнат муносабатлари ҳар икки тараф манфаатларини ҳимоя қилиши.

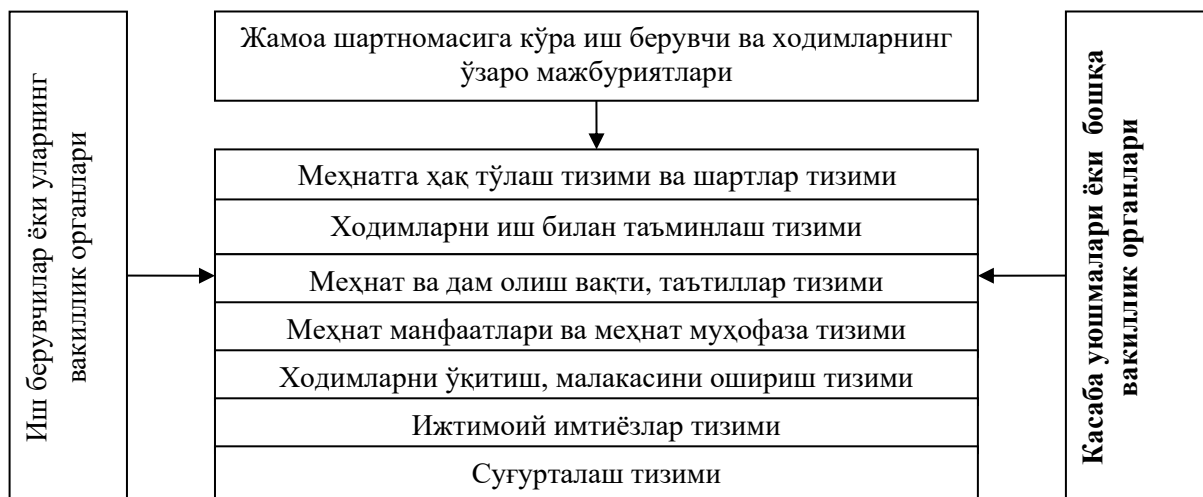
Яъни жамоа шартномаси меҳнат муносабатларининг заифроқ субъекти ҳисобланган ходимни ўз иқтисодий ҳолати устувор бўлган иш берувчининг бу устунлигини қўллаш дан ҳимоя қилади.

2. Меҳнат муносабатларини тартибга солиш. Жамоа шартномасининг бу ташкилий функцияси ҳам ҳар икки томоннинг ва умуман жамиятнинг жамоа-шартнома муносабатларидан манфаатдорлигини таъминлашга қаратилган.

3. Жамоа шартномалари меҳнат муносабатлари барқарорлигини таъминлашга қаратилган. Меҳнат бозорида тарафларнинг ўз манфаатлари ва мақсадлари мавжуд бўлиб, меҳнат бозори субъектлари бўлган ходимлар ва иш берувчилар ўзаро муносабатларда низоларга йўл қўймаслик кафолатини бера олмайдилар, албатта.

12.6. Жамоа шартномалари ва уларнинг функциялари

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига мувофиқ меҳнат муносабатлари субъектлари — иш берувчи ва ходимлар жамоа шартномаси мазмуни ва тузилишини мутлақо эркин белгилай олади. Шундай бўлса-да, амалиётда жамоа шартномасига иш берувчи ва ходимларнинг қуйидаги масалалар бўйича ўзаро мажбуриятлари киритилиши мумкин (12.1- расм).



12.1-расм. Жамоа шартномасининг йириклаштирилган тизими

Меҳнатга ҳақ тўлаш тартиби ва шартлари тизими Меҳнатга ҳақ энг аввало тўлаш шакли, миқдори, нафақалар, компенсациялар, қўшимча тўловларни қамраб олади. Шунингдек, жамоа шартномасида нархларнинг ўзгариб бориши, пулнинг қадрсизланиш даражаси, жамоа шартномаси билан белгиланган кўрсаткичларнинг бажарилишига қараб, меҳнатга ҳақ тўлашни тартибга солиш воситаларини ҳам кўзда тутлади.

Ходимларни иш билан таъминлаш тизими. Жамоа шартномасида меҳнат қилиш ҳуқуқини амалга ошириш кафолатлари ифода этилиши лозим. Ушбу кафолатлар Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига белгилаб қўйилган. Энг аввало шуни таъкидлаш керакки, давлатимизда ҳар бир фуқаро иш берувчига бевосита мурожаат қилиши ёки меҳнат органларининг бепул воситачилиги орқали иш жойини эркин танлаш ҳуқуқига ега.

Меҳнат ва дам олиш таътиллари тизими. Жамоа шартномасида иш вақти (шу жумладан, иш вақтининг қисқартирилган муддати), иш вақти режими, иш ҳафтасининг турлари, байрам ва дам олиш кунлари, танаффуслар, иш вақтидан ташқари иш, таътиллار (шу жумладан, ижтимоий таътиллари) кўрсатилиши лозим.

Меҳнат шартномалари ва меҳнат муҳофазаси тизими. Корхонада хавфсизлик ва гигиена талабларига жавоб берадиган меҳнат шароитларини яратиб бериш иш берувчининг мажбуриятига киради ва бу жамоа шартномасида ўз ифодасини топиши лозим. Иш берувчи ходимларга ёки уларнинг вакилларига муайян иш жойидаги ва ишлаб чиқаришдаги меҳнатни муҳофаза қилишнинг ҳолати ҳақида ахборот бериши шарт. Меҳнатни муҳофаза қилишнинг ҳолати устидан давлат назорати ва текширувни давлат органлари, жамоат текширувини касаба уюшмалари ва ходимларнинг бошқа вакиллик органлари амалга оширадилар.

Ходимларни ўқитиш, малакасини ошириш тизими. Иш берувчи ишлаб чиқаришда касбга доир таълим олаётган, ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда малакасини ошираётган ёки таълим муассасаларида ўқиётган ходимларга ишни таълим билан қўшиб олиб бориш учун шарт-шароитлар яратиб бериши шарт. Улар учун имтиёзлар (иш жойидан ҳақ тўланадиган қўшимча, ижтимоий таътилга чиқиш, қисқартирилган иш ҳафтасида ишлаш ва ҳоказолар) меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларда белгилаб қўйилган.

Ижтимоий имтиёзлар тизими. Айрим тоифадаги ходимлар (ҳомиладор ва ёки боласи бор, оилавий вазифаларни бажариш билан машғул аёллар, 18 ёшга тўлмаган ёшлар ва ҳоказолар) учун амалдаги қонунчиликда тегишли ижтимоий имтиёзлар белгилаб қўйилган.

Суғурталаш тизими. Барча ходимлар давлат йўли билан ижтимоий суғурта қилинадилар. Давлат ижтимоий суғуртаси учун иш берувчилар, шунингдек, суғурта қилинган ходимларнинг ўзлари бадал тўлайдилар. Жамоа шартномасида ходимларни давлат йўли билан ижтимоий суғурта қилишга, қўшимча суғурта қилиш ҳам кўзда тутилиши мумкин.

Жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузиш. Ходимлар ва иш берувчилар манфаатларини мувофиқдаштиришга қаратилган жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ҳамда тузиш тартиби, қоидалари Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида аниқ белгилаб қўйилган. Бу тартиб ва қоидалар Халқаро Меҳнат Ташкилотининг 1957 йилда қабул қилинган 91-сон “Жамоа шартномалари тўғрисида”ги тавсиялари ҳамда 1981 йилда қабул қилинган 154-сон “Жамоа мунозараларига ёрдам кўрсатиш тўғрисида”ги Конвенсиясида⁴³ белгилаб қўйилган халқаро меъёрларга тўла мос келади.

Жамоа шартномаларини ишлаб чиқиш ва тузишни шартли равишда тўрт изчил босқичга бўлиш мумкин.

1.Жамоа шартномаси амал қилиши соҳасини белгилаш ҳамда шартнома тарафларини тенг ҳуқуқли шериклар сифатида биргаликда эътироф этиш. Жамоа шартномаси амал қилиш соҳасини бошланғич босқичда белгилашда ходимлар манфаатлари муштарақлиги, тарафларнинг ўзаро хоҳиши, шунингдек, жамоа шартномасига оид мунозаралар жараёнида ҳал этилиши керак бўлган аниқ масалалар моҳияти эътиборга олинади.

2.Ходимлар талабларини тайёрлаш ва тақдим этиш. Иш берувчи билан жамоа шартномаси тузиш зарурлиги ҳақида қарор қабул қилиш ҳуқуқига қасаба уюшмаси ўз вакиллиги орқали, ходимлар томонидан ваколат берилган бошқа вакиллик ёки бевосита меҳнат жамоасининг умумий йиғилиши (конференцияси) ега. Бунинг учун ходимлар ваколат берган орган иш берувчига тегишли ёзма хабар йўллайди. Бу ёзма хабарни олган иш берувчи ёки у ваколат берган орган етти кун ичида мунозараларга киришиши шарт. Ходимлар ва иш берувчи ўртасида аввалги жамоа шартномаси амал қилаётган бўлса, ёзма хабар жамоа шартномаси амал қилиш муддати тугашига қадар уч ой муддатда ёки бу ҳужжатлар белгилаб қўйилган муддатда юборилиши керак.

3. Музокаралар олиб бориш тартиби. Музокаралар олиб бориш ва жамоа шартномаси, келишувининг лойиҳасини тайёрлаш учун тарафлар тенг ҳуқуқлилиқ асосида тегишли ваколатларга ега бўлган вакиллардан иборат комиссия тузаядилар.

⁴³ А. Костин. Международная организация. М.: „Экзамен“, 2002. - С. 230.

Комиссия таркибига иш берувчи, иш берувчилар бирлашмаси (уларнинг вакиллари) билан касаба уюшмалари ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари киради. Агар ходимлар томонидан бир вақтнинг ўзида ходимларнинг бир нечта вакиллик органи қатна-шаётган бўлса, улар музокаралар олиб бориш, жамоа шартномаси ёки келишувининг ягона лойиҳасини ишлаб чиқиш ва бундай шартнома ёки келишувни тузиш учун бирлашган вакиллик органини ташкил этадилар. Зарур ҳолларда, музокараларда ижро этувчи ҳокимият органлари иштирок этадилар. Иш берувчилар касаба уюшмалари ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органлари кўриб чиқиш учун таклиф етган меҳнатга оид ва ижтимоий-иқтисодий масалалар юзасидан музокаралар олиб боришга мажбурдирлар.

12.7. Меҳнат шартномалари ва уларни тузиш тартиби

Меҳнат шартномаси ходим билан иш берувчи ўртасида муайян мутахассислик, малака, лавозим бўйича ишни ички меҳнат тартибига бўйсунадиган ҳолда тарафлар келишуви, шунингдек, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар билан белгиланган шартлар асосида ҳақ евазига бажариш ҳақидаги келишувдир.

Меҳнат шартномаси тарафлари қуйидагилар ҳисобланади:

- ходим;
- иш берувчи.

Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида меҳнат шартномаси тарафи бўлган ходимни ишга қабул қилиш қоидалари белгилаб қўйилган. Чунончи, ишга қабул қилишга ўн олти ёшдан йўл қўйилади. Ўн беш ёшга тўлган шахслар ота-онасидан бирининг ёки улар ўрнини босувчи шахснинг ёзма равишдаги розилиги билан ишга қабул қилиниши мумкин.

Ёшларни меҳнатга тайёрлаш мақсадида умумтаълим мактаблари, ҳунар-техника билим юртлири ва ўрта махсус ўқув юртлири ўқувчиларини ўн тўрт ёшга тўлганларидан кейин ота-онасидан бирининг ёки улар ўрнини босувчи шахснинг розилиги билан болаларнинг соғлигига ва камол топишига зиён етказмайдиган ва таълим олиш жараёнини бузмайдиган энгил ишларни ўқишдан бўш вақтларида бажариш учун ишга қабул қилишга йўл қўйилади.

Ўн саккиз ёшга тўлмаган шахсларни ишга қабул қилишда амалдаги қонунчиликда улар меҳнатидан фойдаланишда қатор чеклашлар белгилаб қўйилган. Яъни ўн саккиз ёшга тўлмаган шахслар меҳнатидан шу тоифа ходимларининг соғлиги, хавфсизлиги ёки ахлоқ-одобига зиён етказиши мумкин бўлган меҳнат шароити ноқулай ишларда, ерости ишларида ва бошқа оғир ишларда фойдаланиш тақиқланади ҳамда уларнинг нормадан ортиқ оғир юк кўтаришлари ва ташишларига йўл қўйилмайди. Ман етилган бу ишлар рўйхати ҳамда юк нормаларининг чегараси Ўзбекистон Республикаси Меҳнат ва аҳолини ижтимоий муҳофаза қилиш вазирлиги, Соғлиқни сақлаш вазирлиги билан Ўзбекистон Касаба уюшмалари Федерацияси Кенгаши иш берувчиларнинг вакиллари маслаҳатини олган ҳолда белгилаб қўядилар. Ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этишга йўл қўйилмайди.

Қуйидагилар ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад этиш деб ҳисобланади:

- Меҳнат Кодексининг 6-моддаси биринчи қисмидаги талаблар (жинси, ёши, ирқи, миллати, тили, ижтимоий келиб чиқиши, мулкый ҳолати ва мансаб мавқеи, динга бўлган муносабати, еътиқоди, жамоат бирлашмаларига мансублиги, шунингдек, ходимларнинг ишчанлик қобилиятларига ва улар меҳнатининг натижаларига алоқадор

бўлмаган бошқа жиҳатларига қараб, меҳнатга оид муносабатлар соҳасида ҳар қандай чеклашларга ёки имтиёзлар белгилашга йўл қўйилмаслиги)нинг бузилиши⁴⁴;

- иш берувчи томонидан иш таклиф қилган шахсларни ишга қабул қилмаслик;
- иш берувчи қонунга мувофиқ меҳнат шартномаси тузиши шарт бўлган шахсларни (белгиланган минимал иш жойлари ҳисобидан ишга юборилган шахсларни: ҳомиладор аёлларни ва уч ёшга тўлмаган болалари бор аёлларни — тегишлича уларнинг ҳомиладорлиги ёки боласи борлигини важ қилиб) ишга қабул қилмаслик.

12.8. Меҳнат шартномаларини расмийлаштириш

Ишга қабул қилиш рад етилган тақдирда, ходимнинг талаби билан иш берувчи ишга қабул қилишни рад этишнинг сабабини асослаб уч кун муддат ичида ёзма жавоб бериши шарт. Бу жавоб ишга қабул қилиш ҳуқуқига ега бўлган мансабдор шахс томонидан имзоланган бўлиши лозим. Асослангандан жавоб бериш ҳақидаги талабларни қондиришни рад этиш ходимни ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад етилганлиги устидан шикоят қилишга тўсиқ бўлмайди.

Меҳнат дафтарчаси ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир.

Иш берувчи меҳнат дафтарчасига ишга қабул қилиш, бошқа доимий ишга ўтказиш ва меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисидаги маълумотларни ёзиши шарт. Ходимнинг илтимосига кўра меҳнат дафтарчасига ўриндошлик асосида ишлаган ва вақтинча бошқа ишга ўтказилган даврлар ҳақидаги ёзувлар киритилади. Меҳнат шартномасини бекор қилиш асослари (сабаблари) меҳнатдафтарчасига ёзилмайди.

Ходим ўриндошлик асосида ишлаш тўғрисида ҳам (агар бу амалдаги қонунчиликда тақиқланмаган бўлса) меҳнат шартномалари тузиши мумкин.

Ишга қабул қилиш иш берувчининг буйруғи билан расмийлаштирилади. Буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномаси асос бўлади.

Корхона раҳбарини ишга қабул қилиш корхона мулки егасининг ҳуқуқи бўлиб, бу ҳуқуқни у бевосита, шунингдек, ўзи вакил қилган органлар орқали ёки корхонани бошқариш ҳуқуқи берилган корхона кенгаши, бошқаруви ёхуд бошқа органлар орқали амалга оширади.

Корхона раҳбари корхона мулкдори унга берган ваколатлар доирасида ходимлар билан меҳнат шартномаларини тузади.

Ишга қабул қилиш ҳақидаги буйруқ тузилган меҳнат шартномасининг мазмунига мувофиқ равишда чиқарилади.

Буйруқ ходимга маълум қилиниб, тилхат олинади.

Ишга қабул қилиш ҳуқуқига ега бўлган мансабдор шахс томонидан ёки унинг ижозати билан ходимга ҳақиқатда ишлашга рухсат етилган бўлса, ишга қабул қилиш тегишли равишда расмийлаш-тирилган ёки расмийлаштирилмаганлигидан қатъий назар, иш бошланган кундан эътиборан меҳнат шартномаси тузилган деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномасининг мазмуни тарафлар келишуви асосида, меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларга риоя етилган ҳолда белгиланади.

Меҳнат шартномасининг шакли Ўзбекистон Республикаси ҳукумати томонидан белгиланган тартибда тасдиқланадиган намунавий шартномани ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади.

⁴⁴ Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар тўплами. Т.: Ўзбекистон, 2006. - 7- бет.

Меҳнат шартномалари муддатлари қуйидагича бўлиши мумкин:

- номуайян муддатга;
- беш йилдан ортиқ бўлмаган муайян муддатга;
- муайян ишни бажариш вақтига мўлжаллаб тузилиши мумкин.

Муддатли меҳнат шартномалари:

- бажарилажак ишнинг хусусияти, уни бажариш шартлари ёки ходимнинг манфаатларини ҳисобга олган тарзда, номуайян муддатга мўлжалланган меҳнат шартномаларини тузиш мумкин бўлмаган ҳолларда;

- корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда еса, бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан амалдаги қонунчиликда назарда тутилган бошқа ҳолларда тузилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг меҳнатга оид қонунларида меҳнат шартномасини **дастлабки синов шarti** билан тузиш мумкинлиги белгилаб қўйилган. Дастлабки синов шarti қуйидаги мақсадларда белгиланади:

- ходимнинг топширилаётган ишгалаёқатлилигини текшириб кўриш;
- ходим меҳнат шартномасида шартлашилган ишни давом еттиришнинг мақсадга мувофиқлиги ҳақида бир қарорга келиши.

Дастлабки синовни ўташ ҳақида меҳнат шартномасида шартлашилган бўлиши лозим. Бундай шартлашув бўлмаган тақдирда ходим дастлабки синовсиз ишга қабул қилинган деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномасида меҳнат шартлари белгилаб қўйилган бўлади.

Меҳнат шартлари деганда меҳнат жараёнидаги ижтимоий ва ишлаб чиқариш омиллари тушунилади.

Ижтимоий омиллар жумласига меҳнат ҳақи миқдори, иш вақтининг, таътилнинг муддати ва бошқа шартлар киради.

Техника, санитария, гигиенага оид, ишлаб чиқариш, маиший ва бошқа шартлар **ишлаб чиқариш омиллари** деб ҳисобланади.

Меҳнат шартлари меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатлар, шунингдек, меҳнат шартномаси тарафларнинг келишуви билан белгиланади.

Меҳнат шартларини ўзгартириш, улар қайси тартибда белгиланган бўлса, шундай тартибда амалга оширилади.

Меҳнат шартномаси тарафларидан бирининг талаби билан меҳнат шартларини ўзгартиришга қуйидаги ҳолларда йўл қўйилади.

Иш берувчи ходимнинг розилигисиз меҳнат шартларини ўзгартириш ҳуқуқи. Иш берувчи ходимнинг розилигисиз меҳнат шартларини ўзгартиришга фақат технологиядаги, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишдаги ўзгаришлар, ишлар (маҳсулот, хизматлар) ҳажмининг қисқарганлик (башarti бундай ўзгаришлар ходимлар сони ёки ишлар хусусиятининг ўзгаришига олиб келиши олдиндан аниқ бўлса) ҳолларидагина ҳақлидир.

Иш берувчи айрим тоифадаги ходимлар учун меҳнат шартларини ўзгартириш хусусида, корхонадаги ходимларнинг вакиллик органлари билан олдиндан маслаҳатлашиб олади.

Иш берувчи меҳнат шартларидаги бўлажак ўзгаришлар ҳақида ходимни камида икки ой олдин ёзма равишда огоҳлантириб тилхат олиши шарт. Кўрсатилган муддатни қисқартиришга фақат ходимнинг розилиги билан йўл қўйилади.

Ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш ҳуқуқи меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилган ҳолларда, ходим иш берувчидан меҳнат шартларини ўзгартиришни талаб қилишга ҳақлидир.

Ходимнинг меҳнат шартларини ўзгартириш ҳақидаги аризаси берилган кундан эътиборан уч кундан кечиктирмай иш берувчи томонидан кўриб чиқилиши лозим.

12.9. Меҳнат шартномаларини бекор қилиш сабаблари

Меҳнат шартномаси қуйидаги сабабларга кўра бекор қилиниши мумкин:

- 1) тарафларнинг келишувига кўра. Ушбу асосга биноан меҳнат шартномасининг барча турлари исталган вақтда бекор қилиниши мумкин;
 - 2) тарафлардан бирининг ташаббуси билан;
 - 3) муддатнинг тугаши билан;
 - 4) тарафлар ихтиёрига боғлиқ бўлмаган ҳолатларга кўра;
 - 5) меҳнат шартномасида назарда тутилган асосларга кўра.
- б) янги муддатга сайланмаганлиги (танлов бўйича ўтмаганлиги) ёхуд сайланишда (танловда) қатнашишни рад етганлиги муносабати билан.

Меҳнатга оид муносабатларни бекор қилиш тўғрисидаги шарт меҳнат шартномасида бу шартнома иш берувчи томонидан корхона раҳбари, унинг ўринбосарлари, бош ҳисобчи билан, корхонада бош ҳисобчи лавозими бўлмаган тақдирда еса, бош ҳисобчи вазифасини бажарувчи ходим билан тузилганда, шунингдек, қонунда йўл қўйилмаган бошқа ҳолларда ҳам назарда тутилиши мумкин;

Корхона мулкдори алмашганда, худди шунингдек, корхона қайта ташкил етилган (кўшиб юборилган, бирлаштирилган, бўлиб юборилган, қайта тузилган, ажратилган)да меҳнат муносабатлари ходимнинг розилиги билан давом етаверади.

Меҳнат шартномасининг Меҳнат шартномалари қуйидагича бекор қилинади:

- муддатли меҳнат шартномаси муддати тугаши билан;
- агар муддат тугагандан кейин ҳам меҳнатга оид муносабатлар давом етаверса ва тарафлардан бирортаси бир ҳафта давомида унинг бекор қилинишини талаб қилмаган бўлса, шартнома номуайян муддатга узайтирилган деб ҳисобланади;
- иш жойи (лавозими) сақланиши лозим бўлган ходимнинг ишда бўлмаган вақтига мўлжаллаб тузилган меҳнат шартномаси шу ходим ишга қайтган кундан эътиборан бекор қилинади.

Тарафлар ихтиёрига боғлиқ бўлмаган ҳолатлар бўйича бекор қилиниши.

У қуйидаги ҳолларда бекор қилинади:

- 1) ходим ҳарбий ёки муқобил хизматга чақирилган тақдирда;
- 2) шу ишни илгари бажариб келган ходим ишга тикланган тақдирда;
- 3) ходимни жазога маҳкум етган суднинг ҳукми қонуний кучга кирган тақдирда, башарти бунинг натижасида ходим аввалги ишини давом еттириш имкониятидан маҳрум етилган бўлса, шунингдек, ходим суднинг қарорига биноан ихтисослаштирилган даволаш-профилактика муассасасига йўлланган тақдирда;
- 4) ишга қабул қилиш юзасидан белгиланган қоидалар бузилганлиги муносабати билан, агар йўл қўйилган қоидабузарликни бартараф этишнинг имкони бўлмаса ва у ишни давом еттиришга тўсқинлик қилса;
- 5) ходимнинг вафоти муносабати билан;
- б) қонунда назарда тутилган бошқа ҳолларда.

Меҳнат шартномасини бекор қилиш ишга қабул қилиш ҳуқуқига ега бўлган шахслар томонидан амалга оширилади ва буйруқ билан расмийлаштирилади.

Охириги иш куни меҳнат шартномаси бекор қилинган кун деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномаси ғайриқонуний равишда бекор қилинган ёки ходим ғайриқонуний равишда бошқа ишга ўтказилган ҳолларда, у иш берувчининг ўзи, суд ёки бошқа ваколатли орган томонидан аввалги ишига тикланиши лозим.

Назорат учун саволлар

1. Жамоа шартномалари қандай тартибда тузилади?
2. Жамоа келишувларини қандай тартибда тузилади?
3. Ижтимоий шерикликнинг асосий тамойиллари қайсилар?
4. Ижтимоий шериклик объект ва субъектлари деганда нимани тушунасиз?
5. Тармоқ ва ҳудудий келишув нима?
6. Жамоа шартномасининг қандай функцияларини биласиз?
7. Қайси ҳолатларда меҳнат шартномалари бекор қилинади?
8. Меҳнат шартномаси қайси сабабларга кўра бекор қилинади?
9. Зарарни қоплашнинг қандай йўлларини биласиз?
10. Ходим ва иш берувчиларнинг қандай мажбуриятлари бор?

13-МАВЗУ. ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ ХИЗМАТИДА ИШ ЮРИТИШ ВА АХБОРОТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

- 13.1. Ходимларни бошқариш хизматида иш юритиш
- 13.2. Ходимларни бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари
- 13.3. Ички иш тартиби қоидалари
- 13.4. Ходимларни бошқаришда ахборот технологиялари моҳияти
- 13.5. Ходимларни бошқаришда ахборот технологияларидан фойдаланиш
- 13.6. Ходимларни бошқаришда комплекс ахборотлаштириш тизими

Таянч иборалар: ходимларни бошқариш, самарадорлик, ҳужжатлаштириш тизими, иш тартиби қоидалари, ахборот технологиялари.

13.1. Персонални бошқариш хизматида иш юритиш

Персонални бошқариш самарадорлиги бу — тизимда ҳужжатларни расмийлаштириш, улар билан ишлаш, мазкур хизматда иш юритишни оқилона ташкил этишга ҳам кўп жиҳатдан боғлиқдир.

Ҳар бир корхона ва ташкилотнинг персонални бошқариш хизмати ходимларидан амалдаги қонунчилик меъёрларини чуқур билишлари, уларга қатъий амал қилишлари талаб қилинади. Бугунги кунда корхона ва ташкилотлар фаолияти турли соҳаларини мувофиқ-лаштиришга қаратилган ҳуқуқий меъёрларнинг энг асосийлари қаторида қуйидагиларни келтириш мумкин:

— Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси;

— Ўзбекистон Республикаси қонунлари;

— Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари, фармойишлари, қарорлари;

— Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қарорлари ва фармойишлари;

— вазирлик ва идораларнинг меъёрий ҳужжатлари.

Корхона ва ташкилотларнинг персонални бошқариш хизматлари ўз фаолиятида, айниқса иш юритишда Ўзбекистон Республикасининг қуйидаги қонунларига қатъий амал қилишлари талаб қилинади:

- Давлат тили тўғрисида;
- Стандартлаштириш тўғрисида;
- Архивлар тўғрисида;
- Электрон имзо тўғрисида.

Персонални бошқариш хизматида иш юритишни тўғри ташкил этиш айниқса муҳимдир.

Иш юритиш атамаси илмий муомалага вамаъмурий амалиётга ХВИИИ асрнинг иккинчи ярмидан кириб келган бўлиб, қарор қабул қилиш ёки „иш юритиш“ билан боғлиқ фаолиятни англатади. Ҳозирги вақтда иш юритиш корхона, ташкилот, муассаса маъмурий бошқарув фаолиятининг таркибий қисми ҳисобланиб, ҳужжатлаштириш ҳамда расмий ҳужжатлар билан ишлашни, ҳужжат-ахборот базасини ташкил этишни англатади.

XX аср охирига келиб, илмий адабиётда “иш юритиш” тушун-часининг синоними сифатида “бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш” атамаси қўлланила бошланди.

Бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш — иш юритишнинг ҳозирги давридаги ахборот-технологик хусусиятини кўрсатувчи ҳужжатларни яратиш, улар билан ишлаш, сақлашдан иборат технологик жараён ҳисобланади. Бошқарувни ҳужжат билан таъминлашнинг асосий тамойиллари Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодекси, Меҳнат кодекси, корхоналар тўғрисидаги қонунда, шунингдек, амалдаги қонунчилик ҳужжатларида ҳуқуқий жиҳатдан асослаб берилган.

Ҳужжатнинг ҳуқуқий кучи расмий ҳужжат хусусияти ҳисобланиб, у амалдаги қонунчилик, мазкур ҳужжатни чиқарган орган ваколати ҳамда ҳужжатнинг белгиланган тартибда расмийлаш-тирилиши орқали таъминланади.

Иш юритишнинг яна бир муҳим таркибий қисми ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этиш, яъни ҳужжат айланишини, уни сақлаш ва бошқарувнинг жорий фаолиятида ҳужжатлардан фойдаланиш тизимини яратишдир.

Корхона, ташкилот, муассасада **ҳужжат айланмаси** деб ҳужжатлар яратилгандан ёки келиб тушгандан бошлаб бу ҳужжатларда кўзда тутилган топшириқлар ижроси таъминлангунга қадар ҳаракат билан боғлиқ жараён тушунилади.

Ҳужжатларни сақлаш тизимига қоида бўйича ҳужжатларни сақлаш, излаш, корхона, ташкилот жорий фаолиятида улардан фойдаланишга қаратилган ҳисобга олиш ва тартибга солиш воситалари мажмуаси киради.

Персонални бошқариш тизимининг иш юритиш асосий функцияларига қуйидагилар киради:

- кадрлар масалалари бўйича ҳужжатларни расмийлаштириш;
- келиб тушаётган ва етказиб берилаётган ҳужжатлар билан иш олиб бориш;
- ҳужжатларни ижрочиларга белгиланган муддатда етказиб берилишини таъминлаш;
- персонал бўйича шахсий ҳужжатларни рўйхатга ва ҳисобга олиш, сақлаш;
- мазкур корхона ёки ташкилот учун белгилаб қўйилган тартибда ходимлар шахсий ишларини шакллантириш;
- персоналга оид ҳужжатлар ижросини назорат қилиш.

13.2. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари

Персонални бошқаришда ҳужжатлаштиришнинг қуйидаги тизимлари мавжуддир.

1. Ташкилий-фармойиш тизими. Бу тизим таркибида қуйидагилар мавжуддир:

- ташкилий ҳужжатлар (низом, қоидалар, йўриқномалар);
- фармойиш ҳужжатлари (қарор, буйруқ, фармойиш);
- маълумот-ахборот ҳужжатлари (ҳолатлар, хизмат ёзишмалари, тушунтириш хати, маълумотлар, аризалар, тақдимномалар, баённомалар ва ҳоказолар);
- персонал бўйича ҳужжатлар (ходимлар бўйича буйруқлар, меҳнат шартномаси, шахсий варақа, меҳнат дафтарчаси. Анкета, таржимаи ҳол, тавсиянома, пенсия ҳужжатлари бўйича ҳужжатлар).
- фуқаролар мурожаатлари бўйича ҳужжатлар.

2. Режа ҳужжатлари (кадрлар масалалари бўйича режа топшириқлари ёки мутахассисларга буюртмалар, ходимлар сони, улар меҳнатига ҳақ тўлаш, кадрларни қайта тайёрлаш ва малака ошириш бўйича режалар).

3. Ҳисобот-статистика ҳужжатлари (ходимлар сони, иш вақти баланси, иш ҳақи, меҳнат унумдорлиги, ишдан бўшатиш ва ҳоказолар бўйича статистика ҳисоботлари).

4. Ижтимоий таъминот бўйича ҳужжатлар (нафақалар, имтиёзлар, ижтимоий суғурта ва ҳоказоларга оид ҳужжатлар).

Персонални бошқариш хизматининг ҳар бир бўлинмаси ҳужжатларни ўз функцияларига асосан яратади, расмийлаштиради ва ижросини таъминлайди. Бу ҳужжатларнинг аксарияти корхона ёки ташкилот ичкарисида фойдаланишга мўлжалланганлиги сабабли улар билан ишлаш тартиби ички низомлар, қоидалар ва йўриқномаларда белгилаб қўйилади.

Персонал билан ишлаш хизматининг **ташкилий-кадрлар ҳужжатлари** мавжуд бўлиб, улар корхона ва ташкилот таркиби, штатлар жадвали, персонал тўғрисидаги низом, хизмат йўриқномаси, ички иш тартиби қоидаларидан иборатдир.

Корхона ва ташкилот таркиби алоҳида ҳужжат шаклида расмийлаштирилиб, унда барча таркибий бўлинмалар, лавозимлар номланиши ва ҳар бир лавозим бўйича штат бирликлари миқдори кўрсатилади.

Штатга мувофиқ **штатлар жадвали** ишлаб чиқарилади. Штатлар жадвалида персонал лавозимлари ва миқдори, иш ҳақи фонди қайд етилган бўлади.

Персонал тўғрисидаги низомда корхона ёки ташкилотдаги меҳнат ва кадрлар муносабатлари, ходимлар меҳнат шароитлари шартлари қайд етилади.

Хизмат йўриқномаси ходимнинг ташкилий-ҳуқуқий мақоми, унинг функциялари, ҳуқуқ ва мажбуриятлари, масъулиятини белгилаб қўйиш ҳамда унинг самарали фаолият кўрсатиши учун зарур шароитларини таъминлашга йўналтирилган, корхона ва ташкилот томонидан чиқарилган меъёрий- ҳуқуқий ҳужжатдир. Ходим билан меҳнат шартномаси мазкур хизмат йўриқномаси асосида тузилади.

13.3. Ички иш тартиби қоидалари

Ички иш тартиби қоидалари йўриқнома тусидаги ҳужжат бўлиб, ундан меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, меҳнат фаолиятини такомиллаштириш, иш вақтидан оқилона фойдаланиш мақсади кўзланади. Мазкур ҳужжат одатда қуйидаги моддалардан иборат бўлади:

1. Умумий қоидалар.
2. Ходимни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш тартиби.
3. Ходим ҳуқуқлари.

4. Ходим мажбуриятлари.
5. Маъмуриятнинг асосий ҳуқуқ ва мажбуриятлари.
6. Иш вақти.
7. Ходимларни рағбатлантириш тартиби.
8. Ходимлар масъулиятлари.

Персонални бошқариш хизматининг **фармойиш ҳужжатлари** буйруқ, фармойиш, қарор шаклида расмийлаштирилади.

Буйруқ корхона ёки ташкилот фаолияти энг муҳим тезкор масалаларини ҳал этиш мақсадида раҳбар ёки унинг вазифасини бажарувчи томонидан яқка тартибда чиқарадиган меъёрий ҳужжат ҳисобланади.

Фармойиш кундалик маъмурий, молиявий, ишлаб чиқариш-ҳўжалик масалалари бўйича раҳбар томонидан яқка тартибда чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат ҳисобланади. У жорий тезкор масалалар бўйича қабул қилиниши сабабли, амал қилиш муддати одатда чекланган бўлади.

Фармойишларни чиқаришга худди буйруқлар чиқариш каби талаблар қўйилади. Фақат мазкур ҳужжатда буйруқдаги **“БУЮРАМАН”** сўзи ўрнига **“ЗИММАСИГА ЮКЛАЙМАН”**, **“ТАВСИЯ ЕТАМАН”**, **“ТАКЛИФ ЕТАМАН”**, **“ЗАРУР ДЕБ ҲИСОБЛАЙМАН”** сўзлари ишлатилади.

Қарор ижтимоий меҳнат, ишлаб чиқариш-кадр, ҳўжалик масалалари бўйича қабул қилинадиган коллегиял орган ҳужжатиدير. Уни тузиш учун талаблар фармойиш ҳужжатларига оид талаблар каби бўлиб, фақат унда **“ҚАРОР ҚИЛИНДИ”**, **“ҚАРОР ҚИЛАДИЛАР”** сўзлари ишлатилади. Қарор коллегиял орган раҳбари ва аъзолари ёки раҳбар ҳамда котиб томонидан имзоланади.

Маълумот-ахборот ҳужжатларида топшириқлар берилмайди. Уларнинг асосий вазифаси бошқарув тизимидаги ишларнинг амадаги аҳволдан хабардор қилиш, бошқарув қарорлари қабул қилишга қаратилган маълумотларни тақдим этиш, бошқарадиган ва бошқариладиган тузилмалар ўртасидаги алоқани таъминлашдир. Агар ташкилий-фармойиш ҳужжатлари юқоридан пастга йўналтириладиган бўлса, маълумот-ахборот ҳужжатлари, аксинча пастдан юқорига (таркибий бўлинмадан корхона ёки ташкилот раҳбариятига) ёки горизонтал йўналишда (таркибий бўлинмалараро ва хизматлараро, мансабдор шахслар ўртасида) ҳаракатда бўлади.

Маълумот-ахборот ҳужжатлари асосан қуйидагилардан иборат:

- хизмат ёзишмаси;
- ариза;
- тақдимнома;
- баённома;
- тушунтириш хати;
- телеграмма;
- телекс;
- телефонограмма;
- факсограмма;
- электрон хабар ва ҳоказолар.

Ишга жойлаштириш, кадрларни ҳисобга олиш ва улар билан ишлашга оид ҳужжатларга қуйидагилар киради: меҳнат шартномаси; ходимнинг шахсий варақаси; персоналнинг шахсий ишлари; меҳнат дафтарчаси.

Меҳнат шартномаси ёзма ҳолда икки нусхада расмийлаштирилиб, ходим ва иш берувчи томонидан имзоланади. Унинг бир нусхаси ходимга берилади, иккинчиси иш берувчида сакланади.

Ходимнинг шахсий карточкаси кадрлар таркибини таҳлил этиш ҳамда уларни лавозимида силжишларини ҳисобга олишни таъминлайдиган ҳужжатҳисобланади.

Ҳозирги вақтда ходимнинг шахсий варақаси компьютерда, электрон маълумотлар базасида жойлаштиришга мўлжалланган ҳолда ҳам тузилмоқда.

Ходимнинг шахсий варақаси архивда унинг шахсий ишидан алоҳидаҳолда сақланади.

Ходимнинг шахсий иши ходим ва унинг меҳнат фаолияти тўғрисида энг муфассал маълумотларга ега бўлган ҳужжатлар тўпламидан иборатдир.

Меҳнат дафтарчаси Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодексига мувофиқ ходимнинг меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжатдир (81- модда).

Бошқарув персонали фаолиятининг баҳоланиши ҳам ҳужжатланиб борилади. Бу қуйидаги ҳолларда амалга оширилади:

- атгестация ўтказишда;
- малака разряди беришда;
- интизомий жазо белгиланганда;
- ходим илтимосига мувофиқ, тавсифнома ёки тавсия хати берилганда.

Персонални бошқаришни ҳужжат билан таъминлаш хизматининг энг муҳим функцияларидан бири **ҳужжат айланмасини ташкил этишдир.**

Корхона ёки ташкилотда ҳужжат айланмасини қуйидаги босқичларга бўлиш мумкин:

- келиб тушаётган ёки етказиб берилаётган ҳужжатлар билан ишлаш;
- ҳужжатларни ижросчилар — персонални бошқариш тизими ходимларига етказиш;
- ходимлар шахсий таркибига оид ҳужжатларни қайд этиш, ҳисобга олиш ва сақлаш;
- ҳужжатлар ижросини назорат қилиш.

13.4. Персонални бошқаришда ахборот технологияларининг моҳияти

Персонални бошқариш тизими ходимлари оқилона қарор қабул қилишлари, ўзларининг бошқа хизмат вазифаларини муваффақиятли бажариш учун батафсил ва ишонарли маълумотларга ега бўлибгина қолмасдан, шунингдек бу маълумотлар билан тезкор ишлаш, таҳлил қилиш, умумлаштириш, шу асосда тегишли ҳужжатларни тайёрлаш имкониятига ега бўлишлари талаб қилинади. Олиб борилган тадқиқотлар бошқарув хизмати мутахассислари иш вақтининг 30 фоиздан 80 фоизгачаси ана шу маълумотлар билан ишлашга сарфланишини кўрсатмоқда. Бу табиийдир, чунки ахборот билан ишлаш самарали бошқарувнинг ҳал қилувчи омили ҳисобланади.

Персонални бошқариш ахборот таъминотининг асосий мақсади оқилона қарорлар қабул қилиш учун манба вазифасини ўтайдиган мавжуд маълумотлар билан ишлаш, уларни таҳлил қилиш ва умумлаштиришдан иборатдир. Ахборот оқимлари ҳажмининг катталиги, турли маълумотларни тўплаш, сақлаш, улар билан ишлаш ва улардан фойдаланиш бўйича кўп ҳолларда бир-бирини такрорловчи, операцияларни бажариш персонални бошқариш хизматида энг замонавий ахборот технологияларини қўллашнинг аҳамиятини яққол кўрсатади.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2005 йил 22 ноябрдаги 256-сон “Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида”ги қарорида давлат ахборот ресурсларини шакллантириш, давлат

органларининг ахборот тизимларини ташкил этиш, ахборотларни ҳужжатлаштириш тартиби белгилаб қўйилган.

Ушбу қарорга биноан **ҳужжатлаштирилган ахборот, мулк ҳуқуқи объекти ҳисобланади** ва тегишли реквизитлар билан биргаликда ахборот манбаида қайд этилган алоҳида ҳужжат ёки жами ҳужжатлар шаклида, шу жумладан электрон ҳужжат шаклида бўлади.

13.5. Персонални бошқаришда ҳужжатлаштириш тизимлари

Ахборотни ҳужжатлаштириш ахборотни давлат ахборот ресурсларига киритишнинг мажбурий шarti ҳисобланади.

Давлат ахборот ресурсларида ҳужжатлаштирилган ахборот тизимлаштирилади, таснифланади ва тегишли реквизитлар билан таъминланади.

Қуйидагилар **ҳужжатлаштирилган ахборотнинг асосий реквизитлари** ҳисобланади:

- ҳужжатнинг номи;
- ахборотнинг номи ёки егаси;
- ахборот манбаи;
- пайдо бўлиши ва ҳужжатлаштириш санаси ва вақти;
- фойдаланиш тартиби;
- тизимлаштириш ва таснифлаш учун зарур бўлган бошқа реквизитлар.

Давлат ахборот ресурсларидаги ахборот матнли, графикли, овозли, видео ва мультимедия (матнли, графикли, овозли ва видео форматлар комбинацияси) шаклларида бўлади.

Давлат ахборот ресурслари фойдаланишига қараб:

- базавий ахборот ресурсларига;
- махсус ахборот ресурсларига бўлинади.

Барча давлат органлари, юридик ва жисмоний шахслар томонидан уларга берилган ваколатлар доирасида умумий фойдаланиш учун мўлжалланган ахборот ресурслари базавий давлат ахборот ресурслари ҳисобланади.

Махсус давлат ахборот ресурслари таркибига:

- идоралар, ҳудудий бошқарув ва ҳокимият органларининг;
- давлат бюджет маблағлари ҳисобига ташкил этилган юридик ва жисмоний шахсларнинг;
- юридик ва жисмоний шахсларнинг давлат сирлари ва махфий ахборотга ега бўлган ихтисослаштирилган ахборот ресурслари киради.

Персонални бошқаришни ахборотлаштиришга **тизимли ёндашув** талаб этилади. Бундай ёндашув қуйидаги бошқичлардан иборатдир:

- персонални бошқариш жараёнларини ахборотлаштиришни лойиҳалашдан аввал тадқиқ этиш;
- персонални бошқаришни автоматлаштириш ва компьютерлаш тизимини лойиҳалаш;
- тизимни яратишни тегишли техник воситалари билан таъминлаш;
- тизимни синаб кўриш, тегишли ўзгартиришлар киритиш, персонални бошқаришни таъминлаш, автоматлаштирилган тизимни жорий этиш;
- персонални бошқариш хизмати ходимларини автоматлаштирилган тизимда ишлашга ўргатиш, уларни тегишли йўриқномалар ва услубий материаллар билан таъминлаш.

13.6. Персонални бошқаришда комплекс ахборотлаштириш тизими

Бугунги кун амалиётида персонални бошқаришнинг замонавий автоматлаштирилган тизими одатда 3 та: “Штатлар жадвали”, “Ходимларни ҳисобга олиш”, “Иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш” модулларидан иборатдир. Сўнгги вақтда еса улар номзодларни танлаш ва ходимларни аттестация қилиш, кадрлар бўйича қарорлар қабул қилиш, персонални бошқаришни ахборот-таҳлилий қўллаб-қувватлаш тизимлари билан тўлдирмоқда⁴⁵.

“Штатлар жадвали” модули корхона ёки ташкилот таркибини ақс еттириш ва уларнинг штатлар жадвалини юритишни таъминлайди. Корхона (ташкилот) таркиби ҳамда унинг штатлар жадвалидаги ўзгаришларни ақс еттирувчи ҳужжатлар (бўйруқлар, фармойишлар, қарорлар)ни тайёрлаш ва ҳисобга олиш штатлар жадвалини юритишнинг муҳим ва зарур элементи ҳисобланади. Маълумки, корхона (ташкилот) бўлим хизматларидан таркиб топади. Шунингучун ҳар бир бўлим ва хизмат штат бирликлари, уларнинг таснифи модуллаштирилади. Бу штатлар жадвали ва бирликларини ҳисобга олиб бориш, мазкур масала юзасидан ҳисоботлар тайёрлаш имконини яратади.

4. **“Кадрларни ҳисобга олиш” модули** раҳбарлар ва персонал бўйича мутахассислар учун мўлжалланган. Унинг воситасида ходимларни ишга қабул қилиш, хизмат лавозимларида силжитиш, ишдан бўшатиш бўйича барча асосий операцияларни амалга ошириш мумкин. Бунинг учун ходимларнинг ҳамда муайян лавозимга номзодларнинг шахсий варақларидан фойдаланилади. Корхона ва ташкилотда ходимлар фаолият бошлаши билан уларга оид ҳужжатлар (бўйруқлар, фармонлар, қарорлар)ни тезлик билан тайёрлаш ва ҳисобга олиш чоралари кўрилади.

“Табел ҳисоби” модули ёрдамида махсус ажратилган ходим ёки иш ҳақи бўйича мутахассис томонидан иш вақтининг ҳар кунги ҳисоби олиб борилади ёки муайян давр учун табель (ишда бўлмаслик—таътиллер, касаллик, хизмат сафарлари ва ҳоказолар) шакллантирилади. Бу табель бўлимлар бўйича ҳам, умуман корхона (ташкилот) бўйича ҳам шакллантирилиши мумкин. Ой давомида ишланган вақт ҳар ходим бўйича ҳамда ишланган вақтнинг ҳар бир тури бўйича жамланиб, иш ҳақини ҳисоблаб чиқишда қўллаш учун, “Иш ҳақи ҳисоби” модулига узатилади.

“Иш ҳақи ҳисоби” модули корхона (ташкилот) ходимлари иш ҳақини ҳисоблаб чиқишни тезлик билан амалга ошириш ҳамда ушбу ҳисобга асосланиб, турли ҳужжатларни тайёрлашга мўлжалланган.

Модулнинг функционал имкониятлари қуйидагилардан иборат:

— иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш учун зарур бўлган меъёрий маълумот ахборотларни (энг кам иш ҳақи миқдори, тўлов турлари ва ҳоказолар) шакллантириш ва олиб бориш;

— ходимлар бўйича ахборот маълумотларини (даромад солиғи бўйича имтиёзлар, доимий амал қиладиган тўлов турлари ва ҳоказолар) шакллантириш ва олиб бориш;

— табель ҳисобини (иш ҳақини ҳисоблаб чиқиш учун зарур миқдорда) ва бевосита тўловларни олиб бориш;

— аванслар, иш ҳақи, таътиллер, вақтинча меҳнатга қобилияцизлик ва ҳоказоларни ҳисоблаб чиқиш;

⁴⁵ Завялов В.Е., Петров А.В., Тихомиров М.М. Система информационно-аналитической поддержки кадровых решений. —М.: РАГС, 1999

- ўтган даврлар учун иш ҳақини қайта ҳисоблаб чиқиш;
- пенсия жамғармаси, солиқ инспекциясига ҳисоботларни тайёрлаш.

Юқорида қайд етилган функцияларни бажариш учун асос сифатида буйруқлар ҳамда автоматлаштирилган тизим бошқа модулли маълумотларидан фойдаланилади.

“Тизим маъмури” модули тизим маълумотлар базасини бошқарувчи мутахассисларга мўлжалланган. У автомат тизимдан фойдаланувчиларнинг маълумот базаси, дастурий модуллар, функцияли имкониятларига кириш ҳуқуқларини чегаралашни таъминлайди.

Ахборот ресурслари муҳофаза қилиниши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Ахборотлаштириш соҳасида норматив-ҳуқуқий базани такомиллаштириш тўғрисида”ги қарорига мувофиқ давлат ахборот ресурсларини муҳофаза қилишнинг комплекс ташкилий-техник чора-тадбирлари ва дастурий аппарат воситаларини ўз ичига олувчи тизим билан таъминланиши кўзда тутилган. Хусусан, мазкур дастур аппарат воситалари:

- ахборот хавфсизлиги таҳдидини аниқлаш, унинг олди олиниши;
- шакллантириш, фойдаланиш, ишлаш, бериш ва саклашда маълумотларнинг яхлитлигини;
- рухсат берилмаган, эркин фойдаланишдан муҳофаза қилишни, ахборот ресурсларига қўшимча ва ўзгартиришлар киритишни;
- маълумотларни захиралаштириш ва тиклаш тизимини;
- ахборот хавфсизлигини таъминлаш тизимининг яхлитлиги ва иш қобилияти назорат қилинишини таъминлаши керак.

Назорат учун саволлар

1. Иш юритиш тушунчаси нимани англатади?
2. Ҳужжатларнинг ҳуқуқий қучи нима?
3. Ҳужжат айланмаси деганда нимани тушунасиз?
4. Ходимларни бошқаришда ҳужжатларнинг тизимларини ўрни нимада?
5. Фармойиш қайси тартибда расмийлаштирилади?
6. Қарор қандай тартибда расмийлаштирилади?
7. Меҳнат шартномасининг қандай реквизитларини биласиз?
8. Ходимларни бошқаришда ахборот технологияларининг ўрни нимада?
9. Тизимли ёндашув деганда нимани тушунасиз?
10. Ходимларни бошқаришнинг замонавий автоматлаштирилган тизими нимани англатади?

ГЛОССАРИЙЛАР

АТАМАНИН Г ЎЗБЕК ТИЛИДА НОМЛАНИ ШИ	АТАМАНИН Г ИНГЛИЗ ТИЛИДА НОМЛАНИ ШИ	АТАМАНИН Г РУС ТИЛИДА НОМЛАНИ ШИ	АТАМАНИНГ МАЪНОСИ
Авторитар	Authoritarian	Авторитар	маъмурий услублар (қаттиқ интизом ўрнатиш, жазо чораларини кенг қўллаш)га таянган ҳолда бошқарувни амалга ошириш. Раҳбарнинг авторитар иш услуби, жумладан, қарорларни меҳнат жамоаси фикри билан ҳисоблашмасдан якка ўзи қабул қилишида, унинг ижросини ҳам ўзи назорат қилишида намоён бўлади
Агентлик	Agency	Агенство	идора, муассаса („Ўзкоммунхизмат“, „Саноатконтехназорат“, „Узстандарт“ агентликлари)
Адаптация	adaptation	Адаптация	ходимни меҳнат фаолияти моҳияти ва шарт-шароитларига мослаштириш (кўниктириш) жараёни. Адаптациянинг касбий, психофизиологик ва ижтимоий-психологик турлари фаркланади
Академия	academy	Академия	муайян билим соҳалари ва кадрлар тайёрлаш йўналишлари бўйича олий ва ундан кейинги таълимларнинг касбий таълим дастурларини амалга оширадиган, маълум соҳалар учун олий малакали кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширадиган, фундаментал ва амалий тадқиқотлар бажарадиган, етакчи илмий ва услубий марказ ҳисобланадиган олий таълим муассасаси
Аккорд	accord	Аккорд	иш ҳақи — шартнома асосида, ишбай усулда бажарилган иш учун бир йўла тўланадиган иш ҳақи
Аккредитив	Letter of credit	Аккредитив	номига ёзиб берилган шахсга кредит муассасасидан кўрсатилган суммани олиш ҳуқуқини тасдиқловчи қимматбаҳо қоғоз. Аккредитивдан нақд пулсиз ҳисоб-китоб олиб бориш учун ҳам фойдаланилади
Акция	share	Акция	акциядор жамият чиқарган қимматбаҳо қоғоз

Акциядорлар жамияти	Joint-stock	Акционерное общество	даромад топиш мақсадида ҳиссадорлик тамойилига биноан уюшган шерикчилик жамияти
Арбитраж	arbitration	Арбитраж	хўжалик муносабатлари иштирокчилари ўртасидаги мулк ва мулк билан боғлиқ номулкий низомларни ҳал қиладиган, ҳакамлар суди.
Аттестация	Certification of rank	Аттестация	ходимлар малакаси, иш жойига лаёқатлилигини баҳолаш.
Бакалавр	bachelor	Бакалавр	Ўзбекистон Республикасида олий ўқув шартларининг биринчи босқичи— бакалавриятни тугаллаганларга касб-ҳунар фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқи бериладиган даража.
Бозор	Market	рынок	сотувчилар билан харидорлар ўртасидаги товар айирбошлаш муносабатлари, ишлаб чиқариш билан истеъмолни ўзаро боғловчи механизм.
Бозор инфратузилмаси	Market infrastructure	Инфраструктура рынка	бозорда товарлар ва хизматларнинг эркин ҳаракатини таъминлайдиган муассасалар, ташкилотлар мажмуи.
Бозор ислохотлари	Reform of the market	Реформы рынка	давлатнинг бозор иқтисодиётига ўтишни таъминлашга қаратилган ижтимоий, иқтисодий чора-тадбирлари тизими.
Бошқариш	control	Управлять	хўжалик объектининг иқтисодий тизими ҳолатини тартибга солиш ва йўналтириш.
Бошқарув ходимлари	management personnel	Управленческий персонал	тақсимловчи функцияларни бажарувчи ходимларга раҳбарлик қилувчи, зарур қарорларни ишлаб чиқувчи ва қабул қилувчи, корхона, ташкилот ва муассасалар фаолияти
Буйруқ	order	приказ	корхона олдида турган асосий ва кундалик вазифаларни ҳал қилишга қаратилган ҳуқуқий ҳужжат.
Гуруҳ	group	группа	фаолияти, мақсади, ғояси ва бошқа хусусиятлари бўйича бир-бирлари билан ўзаро боғлиқ инсонларнинг ижтимоий бирлиги.
Гуруҳ самарадорлиги	The effectiveness of the group	Эффективность группы	гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражасидир

Гуруҳ самарадорлигининг омиллари	Factors group efficiency	Факторы эффективности и группы	гуруҳ ҳажми таркиби; маълумотлар топшириғи, ташқи муҳит, раҳбарлик услуги, жараёнлар ва тадбирлар, ўзаро таъсир усуллари, сабаб, мақсадни амалга ошириш, гуруҳнинг қизиқишлари
Гуруҳнинг мақсади	Purpose of group	Цель группы	шахсий мақсадларнинг бир-бирига мос келиши ва ўзаро ҳаракатлар индукторидир
Диверсификация	diversification	Диверсификация	корхона фаолияти соҳалари ва ишлаб чиқарилган маҳсулотлар турининг юқори самараликка эришиш мақсадида кенгайтирилиши, янгиланиб турилиши.
Директорлар кенгаши	Board of Director's	Директорский совет	акциядорлик жамиятининг акциядорлар умумий йиғилишида сайланадиган раҳбар ижроия органи.
Жамоа	Collective	Коллектив	биргаликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳаракат қиладиларки, ҳар ким бошқа шахсга мурожаат қилади, айни вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.
Жамоа шартномаси	Contract community	Коллективный договор	корхонада иш берувчи билан ходимлар ўртасидаги меҳнат, ижтимоий — иқтисодий ва касбга оид муносабатларни тартибга соладиган ҳужжат.
Жамоанинг функциялари	Functions of community	Функции коллектива	инсоннинг жамоага мансублигини ҳис қилиши; шахс учун унинг яшашига зарур ижтимоий муҳит яратишдир.
Жисмоний шахс	individual	Физическое лицо	ҳуқуқий муносабатларнинг иштирокчиси ҳисобланади, бевосита ўз номидан фаолият юритадиган алоҳида фуқаро.
Ижтимоий гуруҳлар	Social groups	Социальные группы	иқтисодиётда касбга оид бўлиб, бир хил фаолият билан шуғулланувчи, мунтазам равишда бир-бирлари билан муносабатга киришадиган шахслар гуруҳидир.
Ижтимоий ихтилофлар	Social conflicts	Социальные конфликты	кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборат.
Ижтимоий муҳит	Social environment	Социальное среда	инсоннинг яшаш ва ишлаши учун уни ўраб турган ижтимоий, моддий ва маънавий шарт-шароитлар.

Ижтимоий-рухий вазият	Socio-philological situation	Социально-психологическая ситуация	корхона ва ташкилот ходимларига таъсир қилувчи кўпгина омилларнинг таъсиридан келадиган жамлама самарадир. У меҳнат қилиш жараёнида, ходимларнинг муомаласида, уларнинг шахслараро ва гуруҳий алоқаларида ўз ифодасини топади.
Ижтимоий суғурта	Social insurance	Социальное страхование	давлат томонидан жорий этиладиган, назорат қилинадиган ва кафолатланадиган кексалар, меҳнатга лаёқатсизларни таъминлаш, ёрдам кўрсатиш тизими.
Ижтимоий химоя	Social protection	Социальная защита	аҳолини ижтимоий ва моддий муҳофаза қилинишини таъминлайдиган ҳуқуқий, иқтисодий, ижтимоий чора-тадбирлар мажмуи.
Инновацион кадрлар менежменти	Innovative personnel management	Инновационный кадровый менеджмент	бозор иқтисодиёти ва рақобатнинг кучайиши шароитида кадрларга оид янгиликлар меҳнат жараёнининг ажралмас қисмига айланиши ва уларни ташкил этишни ҳамда бошқаришни талаб қилиши.
Инновация	Innovation	Инновация	техника ва технология авлодларини алмаш-тиришни таъминлаш учун иқтисодиётга сарфланган маблағлар.
Инсон ресурсларини бошқариш вазифалари	Objectives Human Resource Management	Задачи управление человеческим и ресурсами	корхона ва ташкилотларнинг муайян мақсадга эришиш йўлида инсон ресурслари билан ишлаганда амалга ошириладиган асосий йўналишларидир, яъни ходимларни танлаш, ходимларни тайёрлаш ва ривожлантириш, унга баҳо бериш, рағбатлантиришдир.
Ихтилоф	Conflict	конфликт	бир-бирига қарама-қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари тўқнашувидан иборат.
Ихтилофларни бошқариш	Conflict management	Управление конфликтом	ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари хулқ-атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатиши.

Ихтилофларни ҳал қилиш	Conflict resolution	Решение конфликтов	уларнинг сабаблари ва оқибатларига барҳам берадиган жараён ёки аниқ мақсадга қаратилган фаолиятдир.
Ихтилофли вазият	Conflict situation	Конфликтная ситуация	томонларнинг бирон-бир хусусда қарама-қарши, зиддиятли нуқтаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турлитуман воситалардан фойдаланиши, манфаатлар, истакларнинг бир-бирига мос келмаслиги ва шу қабилар
Иш берувчи	Employer	работодатель	ходимни ишга олиш ҳуқуқи бўлган юридик ёки жисмоний шахс.
Иш жойида таълим бериш	Study in the workplace	Учеба на рабочем месте	иш жойининг ўзида ходимнинг бой тажрибага эга бўлган мураббий томонидан ишни тўлиқўзлаш-тириб олгунга қадар ўқитилиши (ўргатилиши) билан боғлиқ бўлган ҳолатдир.
Иш ҳақи	Wage	Заработная плата	маълум вақт давомида кишиларнинг яратган маҳсулотлари миқдори кўрсатилган хизматлар ва шу қабиларга асосан тўланадиган меҳнат ҳақидир.
Ишсиз	Unemployed	безработный	Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексига мувофиқ: „16 ёшдан бошлаб то пенсия билан таъминланиш ҳуқуқини олишгача бўлган ёшдаги, ишга ва иш ҳақига (меҳнат даромадига) эга бўлмаган, иш қидирувчи шахс сифатида Бандликка кўмаклашиш марказида рўйхатга олинган, меҳнат қилишга тайёр бўлган шахс”
Ишчи кучи	Labor force	Рабочая сила	тирикчилик нўматлари ишлаб чиқаришда фойдаланиладиган инсондаги жисмоний ва маънавий қобилиятлар мажмуи.
Кадрлар	personnel	кадры	корхона муассаса, фирма, акциядорлик жамиятлари ва бошқаларда малакали ходимларнинг асосий таркиби.
Кадрларни излаш ва танлаш	Search and selection of personnel	Поиск и подбор кадров	янги самарали кадрлар потенциалини яратишдир.
Кадрларни режалаштириш	Planning staff	Планирование кадров	одамларга зарур вақтда керакли миқдордаги иш ўринларини уларнинг қобилиятлари, майллари ва ишлаб чиқириш талабларига мувофиқ таъминлаб бериш.

Карьера	Career	Карьера	ижтимоий, хизмат вазифаларида, илмий ва фаолиятнинг бошқа соҳаларида мансаб, хизмат вазифасида муваффақиятли кўтарилиш.
Касб	profession	профессия	инсоннинг меҳнат фаолияти, доимий машғулоти тури.
Қизиқиш	interest	интерес	шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу нарса ижобий ҳис-туйғуни уйғотиши мумкин (муסיқага, техникага ва ҳ.к.).
Қобилият	ability	способность	ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакаси мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, уқувлилиқ; умумий маданият борлиги ва шу қабилардир.
Компания	Company	Компания	иқтисодий фаолият олиб бориш учун уюшган юридик ва жисмоний шахслар, тадбиркорлар бирлашмаси.
Консалтинг	consulting	Консалтинг	махсус (консалтинг) компанияларининг иқтисодий, молия, ташқи иқтисодий фаолият, фирмаларни ташкил қилиш ва рўйхатдан ўтказиш, товарлар ва хизматлар бозорларини, инновацияларни тадқиқ этиш ва прогнозлашга оид масалаларда маслаҳатлар, тавсиялар беришдан иборат фаолияти.
Корпорация	Corporation	Корпорация	бирон-бир фаолият учун уюшган юридик ва жисмоний шахслар мажмуи.
Корхона ва ташкилот	Enterprises and organizations	Предприятие и организация	муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмасидир.
Корхона персонали	Enterprise Staff	Персонал предприятия	умумий тарзда мазкур корхона ва ташкилотнинг барча ёлланган ходимларини қамраб олади ва улар мутлақо аниқ вазифаларни бажарадилар.
Корхона ресурслари	Enterprise Resources	Ресурсы предприятия	ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда фойдаланиладиган ресурслар бўлиб, уларни уч гуруҳга ажратиш мумкин: натурал ёки табиий ресурслар, моддий ресурслар ва инсон ресурслари.
Корхона, ташкилот ва муассасанинг	Technical staff and enterprise organizations	Технический персонал предприятия	функция бошқарув ходимларининг фаолиятини таъминлаш ва уларга техник хизмат кўрсатиш бўйича

техник ходимлари		и организации	ишларни бажаришдан иборат бўлган ходимлардир (босма, кўпайтириш ва архив ишлари, кутубхона иши, ҳужжатларни етказиб бериш, компьютер техникасига хизмат кўрсатиш, канцелярия, котиблик ва бошқа ишлар).
Корхона, ташкилот ва муассасанинг хизмат кўрсатувчи ходимлари	staff and enterprise organizations	Обслуживающий персонал предприятия и организации	функцияга бинолар ва ҳудудларга техник ва хўжалик хизматини кўрсатиш, уларни муҳофаза қилиш, бошқарув ходимларига транспорт хизматини кўрсатиш, шунингдек, корхона, ташкилот ва муассасанинг бошқарув ва асосий (ишлаб чиқариш) ходимларига хизмат кўрсатиш бўйича бошқа ишлар, жумладан ижтимоий-маиший хизматлар қилувчи ходимлардир.
Корхонанинг асосий (ишлаб чиқариш) ходимлари	The basic (production) Enterprise staff	Основные (производственные) персонал предприятия	бевосита ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этувчи, корхонанинг иктисодий фаолият турлари таснифлагичига мос келувчи асосий маҳсулотларни (хизматлар) ишлаб чиқариш бўйича функцияларни, шунингдек ёрдамчи ишлаб чиқариш учун ишлаб чиқариш дастурида белгиланган йўлдош маҳсулотларни (хизматлар) ишлаб чиқариш бўйича функцияларни бажарувчи ишчилар.
Магистр	master	Магистр	Ўзбекистон Республикасида олий таълимнинг иккинчи босқичи — магистратурани тугаллаганларга касб-ҳунар ва илмий фаолият билан шуғулланиш ҳукуқи берилган даража.
Малака ошириш	Advanced training	Повышение квалификации и	таълим тизимида ходимлар касбий билим ва кўникмаларини янгилаш ҳамда чуқурлаштириш жараёни.
Мансабдор шахс	Executive	Должностное лицо	Ташкилий - бошқарувчилик, маъмурий -хўжалик вазифаларини бажарувчи шахс.
Мартаба	degree	степень	ҳақиқатдан эгалланадиган босқичлар (лавозимлар, иш ўринлари ва жамоадаги мавқелар) изчиллигидир.
Масъулияти чекланган жамият	Limited public organizations	Организация сограничен-ным обществен-ностью	аъзолари жамият мажбуриятлари бўйича фақат ўзлари қўшган улуш доирасида жавобгар бўладиган жамият.

Маҳаллий давлат ҳокимияти органлари	Local administrations	Органы местной власти	Ўзбекистон Республикасида жойлардаги давлат бошқарув идоралари. Улар маҳаллий вакиллик органлари (халқдепутатлари туман, шаҳар ҳамда вилоятлар ва Тошкент шаҳар кенгашлари) ва маҳаллий ижроия органлари (туман, шаҳар ҳамда вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимиятлари)га бўлинади.
Маъмурият	Administration	Администрация	корхоналарнинг раҳбар ходимлари, бошқарувчи мансабдор шахслар.
Менежмент	Management	Менежмент	бошқариш тўғрисидаги махсус фан.
Меҳнат бозори	Labor market	Рынок труда	ишчи кучининг меҳнатга бўлган қобилиятини сотиш ва сотиб олиш тизимидир.
Меҳнат дафтарчаси	The work book	Трудовая книжка	ходимларнинг меҳнат фаолияти тўғрисидаги ҳужжат.
Меҳнат жамоаси	Labor collective	Трудовой коллектив	корхона фаолиятида меҳнат шартномаси асосида иштирок этаётган ходимлар.
Меҳнат интизоми	Labour discipline	Трудовая дисциплина	меҳнат жараёнида барча амал қилиши лозим бўлган меъёрий ҳужжатлар билан белгилаб қўйилган умумий тартиб.
Меҳнат кодекси	Labor code	Трудовой кодекс	меҳнат тўғрисидаги қонунлар мажмуи.
Меҳнат кўникмаси	Labour adaptation	Трудовая адаптация	ходимларнинг ташкилот билан ўзаро ҳамкорлиги жараёнида уларнинг ўзаро мослашуви.
Меҳнат низолари	Labor disputes	Трудовые споры	иш берувчи ҳамда ходим ёки ходимлар жамоалари ўртасида қонунлар, меъёрий ҳужжатлар, жамоа келишувлари, меҳнат шартномаси билан белгилаб қўйилган меҳнат шартлари қўлланиши юзасидан келиб чиққан келишмовчиликлар.
Меҳнат ресурслари	Labor resources	Трудовые ресурсы	мамлакат аҳолисининг меҳнатга лаёқатли ёшдаги қисми. Ўзбекистон Республикасида 16 ёшдан 54 ёшгача бўлган аёллар, 59 ёшгача бўлган эркеклар мамлакат меҳнат ресурсларини ташкил этади.
Меҳнат стажи	Seniority	Трудовой стаж	ходимнинг белгилаб қўйилган тартибда ҳисобланадиган меҳнат фаолияти даври.
Меҳнат унумдорлиги	labor productivity	Производительность труда	ишлаб чиқариш жараёнида ходимлар меҳнатининг самарадорлик кўрсаткичи.

Меҳнат шартномаси	a labor agreement	Трудовое соглашение	ходим билан иш берувчи ўртасида муайян мутахассислик, малака, лавозим бўйича, ҳақвазига муайян ишларни бажариш ҳақидаги ўзаро келишув.
Меҳнатни ташкил этиш	Labour Organization	Организация труда	корхонада иш жараёнини уюштириш тартиби ватамойиллари.
Музокаралар	conversation	Переговор	ихтилофларни ҳал қилиш усули сифатида тактик усулларнинг мажмуидан иборат бўлиб, қарама-қарши томонларнинг ўзаро мақбул ечимга келишларига қаратилишидир.
Мулк	property	собственность	моддий ва маънавий неъматларининг муайян субъект ва шахслар эгалигида бўлиши ва улар томонидан ўзлаштирилиши. Хусусий, корпоратив, жамоа ва давлат мулклари фарқланади
Мулкдор	owner	собственник	мулкка эгалик қилиш, ундан фойдаланиш, тасарруф этиш ҳуқуқига эга бўлган жисмоний ёки юридик шахс.
Мунтазам раҳбарлар	direct leaders	Непосредственные руководители	корхона ва ташкилотлар асосий фаолиятида банд бўлган бўлинма раҳбарларидир. Функционал раҳбарлар деганда, асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинма раҳбарлари тушунилади.
Мутахассислар	specialists	Специалисты	бошқарувга доир қарорлар тайёрлаш ва ишлаб чиқиш функциясини бажарувчи ходимлардир.
Ходимларни бошқариш субъекти	Subjects of personnel Management	Субъекты управление персоналом	бошқарувчи ходимлар, объекти эса, ишлаб чиқариш ходимларидир.
Ходимларни бошқариш фанининг предмети	The subject of discipline personnel management	Предмет дисциплины управление персоналом	корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш ва ишловчиларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида персоналга мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатиш билан боғлиқ билимлар тизими.
Ходимларни бошқаришни зарур объекти	Objects of personnel management	Объекты управление персоналом	корхона ва ташкилотнинг ижтимоий муҳитини ривожлантиришдир.
Раҳбарлар	Leaders	Руководители	меъёрий ҳужжатларга мувофиқ (низомлар, уставлар, ички тартиб қоидалари) маъмурийлаштириш функциялари, корхона, ташкилот ва муассаса номидан ҳаракатланиш, тақсимлаш ҳуқуқларига ва

			ваколатларига (маъмурий функциялар) эга бўлган, қарамоғидаги (бўйсуннишидаги) ходимларга раҳбарлик қилувчи (ишлаб чиқаришга оид бўлган топшириқларни тақсимлаш, ходимларни жой-жойига қўйиш), корхона, ташкилот ва муассасанинг, шунингдек бўлинмаларнинг фаолиятини ташкил қилувчи ва мувофиқлаштирувчи, фармойишларни, топшириқларни бажарилиши устидан назорат олиб боровчи корхона, ташкилот ва муассасалар бошқарув ходимларининг бир қисми.
Режа	Plan	План	хўжалик субъекти, бошқарув тизими айрим бўғинлари фаолиятининг дастури. Ички ишлаб чиқариш, бизнес, минтақавий, тармоқ, умумдавлат ҳамда жорий ва истиқбол режалари
Сабаб	Cause	Причина	инсоннинг нима учун ҳаракат қилишини кўрсатадиган, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқдир.
Стресс	Stress	Стресс	инсоннинг атрофдаги стимулларига ёки стрессларига жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуи
Танқид қилиш	Criticize	Критиковать	меҳнат фаолияти жараёнида ходимларнинг бир-бирлари шаънига танқидий мулоҳазалар билдиришидир.
Тариф сеткаси	tariff scale	Тарифная сетка	меҳнатнинг мураккаблиги бўйича иш ҳақини табақалаштириш воситаси
Ташкилий маданият	Organizational Culture	Организационная культура	корхона ва ташкилотлар ходимларининг амал қиладиган қадриятлар, муносабатлар ва хулқ-атвор нормаларидир.
Ташкилий тузилиш	Organizational structure	Организационная структура	аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимооти асос қилиб олинган тамойилдир.
Темперамент	Temperament	Темперамент	шахснинг ўзига хос хусусиятлари мажмуидан иборат бўлиб, фаолиятининг динамик ва хиссий томонларини, шунингдек, хулқ-атворини акс эттиради.

Функционал жихатдан ходимларни бошқариш	Functional personnel management	Функциональное управление персоналом	кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқ бўлган барча вазифа ва қарорлар (масалан, кадрларни танлаш, малакасини ошириш, улардан фойдаланиш ва ҳоказолар) дан иборат.
Харизма	Charisma	Харизма	бирор шахсларнинг бошқаларга нисбатан алоҳида хусусиятларга ва ана шу хусусиятларга мувофиқ бошқаришга ҳақли эканлигини ифодаловчи тушунча.
Ходимлар	personnel	кадры	корхона, ташкилот, муассасанинг ёллаш асосида ишлайдиган, ва ишчиларнинг умумий чекланган сонига қўшиладиган, барча ишчиларнинг йиғиндиси.
Холдинг	holding	Холдинг	асосий фаолияти корхоналарнинг акцияларини ўз тасарруфига олиш орқали уларнинг ишини назорат қилиш ва бошқаришдан иборат бўлган компания, бош корхона.
Штатлар жадвали	staff list	Штатное расписание	мулк эгаси, раҳбар ёки юқори орган томонидан тасдиқланган бир хил лавозимлар ва лавозим маошлари миқдорини кўрсатган ҳолда доимий ишчиларнинг лавозимлар номи.
Экстраверсия	extraversion	Экстраверсия	шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўзининг қизиқишлари, шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади.
Этика	Ethics	Этика	ижтимоий ҳаёт жараёнида рўёбга чиқариладиган универсал ва ўзига хос ахлоқий талабалар ва хулқ-атвор нормалари тизимидир.
Ягона тариф сеткаси	Unified tariff	Единое тарифная сетка	қуйи даражадаги ишчилардан тортиб ташкилот раҳбарларигача бўлган барча ходимлар меҳнатининг тарификацияси ва унга ҳақ тўлашдир.